

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εκπονηθείσα στα πλαίσια απόκτησης Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών,
με θέμα: «Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω Διοίκησης
Ολικής Ποιότητας. Εφαρμογή στις Ε.Δ.»



Επιβλέπων: κος Γεωργόπουλος Ν, Καθηγητής

Ονοματεπώνυμο φοιτητή: Νικόλαος Φτιαράς του Μιχαήλ

Πτυχιούχος Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, Τμήμα Όπλων

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

..... «Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Εφαρμογή στις Ε.Δ.»

.....
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Νικόλαος Φτιαράς

Ημερομηνία: 30/06/2019

Σε όσους η μοίρα πήρε από τη ζωή μου, παρά τη θέλησή τους και σε όσους είναι ακόμα δίπλα μου παρά το ιδιαίτερο του χαρακτήρα μου. Με πολύ σεβασμό στους πρώτους και πολλή αγάπη στους δεύτερους.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντά μου, καθηγητή κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο χωρίς τη βοήθεια και τα ερεθίσματα του οποίου η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής δεν θα ήταν δυνατή.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του ΜΠΣ για τις γνώσεις και τα διδάγματα που μου μετέφεραν.

Σημαντικοί Όροι:

Αλυσίδα Αξίας, Ανταγωνισμός, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διαστάσεις Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Έμμεσος Προσέγγιση, Εξοπλιστικά προγράμματα, Επίπεδα Στρατηγικής, Επιχειρηματικός Κλάδος, Ήπια Ισχύς, Λειτουργικό Πλεονέκτημα, Μάνατζμεντ, Ποιότητα, Σκληρή Ισχύς, Στρατηγική, Στρατηγική Ομάδα, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Συγκριτική Αξιολόγηση, Συνανταγωνισμός, Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ύπαρξη της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στις ΕΔ ξεκινάει από τη δεκαετία του '40, όταν ο αμερικάνικος στρατός προσπάθησε να εφαρμόσει για πρώτη φορά τον ποιοτικό έλεγχο. Ήταν ο πρόδρομος της ολοκληρωμένης ΔΟΠ, την οποία θα ενσωμάτωνε αργότερα ως φιλοσοφία στον τρόπο λειτουργίας του προκειμένου να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές-αντίπαλους στρατούς ανά τον πλανήτη. Αρκετές δεκαετίες αργότερα οι ΕΕΔ ήρθαν σε επαφή με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ υιοθετώντας δειλά-δειλά λίγα στοιχεία της, αποκομίζοντας κάποια οφέλη.

Υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ενσωμάτωσης της ΔΟΠ, ως φιλοσοφίας και κουλτούρας, στην λειτουργία των ΕΕΔ και ποια τα ενδεχόμενα οφέλη και περιορισμοί; Ποιο στοιχείο μπορεί να προσδώσει το λειτουργικό πλεονέκτημα σε μια μονάδα καταδρομών και προς ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθούν τα εξοπλιστικά προγράμματα των ΕΕΔ προκειμένου αυτές να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος και να είναι σε θέση να προστατέψουν αποτελεσματικά τη χώρα από τις πιθανές εξωτερικές απειλές, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος; Ακόμα ποια είναι η σχέση της εφαρμογής της ΔΟΠ στις ΕΔ με την εφαρμογή στον κόσμο των επιχειρήσεων και τι διδάγματα μπορούν να εξαχθούν.

‘Ανάγκα και Θεοί πείθονται’

Σιμωνίδης ο Κείος, 556-468 π.Χ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	ΣΕΛ 7
ΚΕΦ. 1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΙΣ ΕΔ.....	ΣΕΛ 8
ΚΕΦ. 1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	ΣΕΛ 8
ΚΕΦ.1.1.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	ΣΕΛ 9
ΚΕΦ. 1.1.2. ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	ΣΕΛ 9
ΚΕΦ. 1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΜΕΑ Ε.Δ.....	ΣΕΛ 12
ΚΕΦ. 1.2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΝΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	ΣΕΛ 12
ΚΕΦ. 1.2.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΕΔ.....	ΣΕΛ 14
ΚΕΦ. 1.3. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ Ε.Δ.....	ΣΕΛ 17
ΚΕΦ. 1.3.1. ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	ΣΕΛ 17
ΚΕΦ. 1.3.2. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Ε.Δ....	ΣΕΛ 19
ΚΕΦ. 1.4. ΕΔ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	ΣΕΛ 22
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	ΣΕΛ 25
ΚΕΦ. 2. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ (ΚΔ) ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	ΣΕΛ 27
ΚΕΦ. 2.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΟΠ.....	ΣΕΛ 27
ΚΕΦ. 2.1.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΕΞΕΛΙΞΗ.....	ΣΕΛ 28
ΚΕΦ. 2.2. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	ΣΕΛ 33
ΚΕΦ. 2.3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	ΣΕΛ 39
ΚΕΦ. 2.4. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	ΣΕΛ 43
ΚΕΦ. 2.5. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ..	ΣΕΛ 47
ΚΕΦ. 2.6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ, ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ.....	ΣΕΛ 54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	ΣΕΛ 55
ΚΕΦ. 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΤΥΠΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	ΣΕΛ 57
ΚΕΦ. 3.1. ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	ΣΕΛ 57
ΚΕΦ. 3.1.1. ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	ΣΕΛ 60
ΚΕΦ. 3.2. ΕΞΟΠΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	ΣΕΛ 62
ΚΕΦ. 3.2.1. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΤΡΟΠΗΣ.....	ΣΕΛ 64
ΚΕΦ. 3.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ-ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	ΣΕΛ 68
ΚΕΦ. 3.4. ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΤΩΝ ΕΔ.....	ΣΕΛ 72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	ΣΕΛ 73

ΚΕΦ. 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΕΔ ΚΑΙ Η ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	ΣΕΛ 75
ΚΕΦ. 4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΔΟΠ.....	ΣΕΛ 75
ΚΕΦ. 4.2. ΔΟΠ/ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	ΣΕΛ 78
ΚΕΦ. 4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΕΔ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	ΣΕΛ 81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	ΣΕΛ 84
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	ΣΕΛ 85

ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ήδη από το 1941 το αμερικανικό Υπουργείο Αμύνης κατέβαλε προσπάθειες ώστε οι κλάδοι των ενόπλων του δυνάμεων, δηλαδή ο στρατός, το ναυτικό, οι πεζοναύτες και η πολεμική αεροπορία να ενσωματώσουν στη λειτουργία τους αρχικά τον ποιοτικό έλεγχο, αργότερα πρότυπα συστήματα διαχείρισης και εντέλει τα τελευταία 25 χρόνια, ολιστικά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και τη γενικότερη φιλοσοφία της.

Η παρούσα εργασία έχει σαν στόχο να εξετάσει κατά πόσο εφαρμόζεται ή είναι εφικτή η εφαρμογή της ΔΟΠ στον κόσμο των «επιχειρήσεων» εν γένει, και ειδικότερα σε έναν μεγάλο και πολύπλοκο οργανισμό, όπως αυτόν των Ενόπλων Δυνάμεων (Ε.Δ.) της Ελλάδος, με τη δομή και τις ιδιαιτερότητες που αυτές είναι γνωστές σήμερα, αν προκύπτουν οφέλη από την εφαρμογή στη συγκεκριμένη περίπτωση και ποια πιθανόν να είναι αυτά.

Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τα συστήματα διοίκησης, η δομή, η οργάνωση και ο τρόπος λειτουργίας (τυποποιήσεις), πολλών μεγάλων ιδιωτικών οργανισμών ανά τον κόσμο έλκουν την καταγωγή τους από τα προϋπάρχοντα στρατιωτικά πρότυπα. Όμως πλέον σε έναν κόσμο που συνεχώς εξελίσσεται και που μάλλον οι Ε.Δ. φαίνεται να μην έχουν την απαιτούμενη δυναμική να ακολουθήσουν από κοντά τις εξελίξεις αυτές, λόγω των περιορισμών που προκύπτουν από την ίδια τη φύση τους (κοινωνικών, οικονομικών κ.α.), πρέπει να εξεταστεί αν και τι διδάγματα μπορούν να αφομοιωθούν από την έτοιμη, πλέον, γνώση κάποιων μεγάλων ιδιωτικών οργανισμών, προκειμένου ο θεμελιώδης αυτός πυλώνας της κοινωνίας να συμβαδίζει με την εποχή, ή τουλάχιστον να ακολουθεί σε όσο μικρότερη απόσταση γίνεται και χωρίς να θυσιάζει κάτι από το αξιόμαχό του, προκειμένου οποτεδήποτε απαιτηθεί να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας την αποστολή του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΙΣ Ε.Δ.

1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ: ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Επιχειρώ-επιχείρηση- επιχειρείν- επιχειρησιακός: ετυμολογία του όρου

Η χρήση της λέξης είναι πολύ παλιά και όπως φανερώνει και η ετυμολογία της προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη χειρ,-χείρα, χέρι δηλαδή και την πρόθεση επί-, που σημαίνει πάνω σε κάτι, που στην προκειμένη περίπτωση αυτό το κάτι είναι ο ίδιος ο άνθρωπος, τα ίδια του τα χέρια για την ακρίβεια¹. Η συγκεκριμένη λέξη λοιπόν, εχρησιμοποιήτω για να δηλώσει την πραγματοποίηση μιας ενέργειας που κάνουμε οι ίδιοι και στην αρχαιότητα αναφερόταν βασικά, στο σχεδιασμό και υλοποίηση μιας (οργανωμένης) πολεμικής ενέργειας. Αργότερα η χρήση του όρου επεκτάθηκε και για την πολιτική ζωή του ανθρώπου και σταδιακά έλαβε άλλες ερμηνείες, όπως το ξεκίνημα μιας εμπορικής ή βιομηχανικής εταιρείας και τη γενικότερη ενασχόληση του με τις «σύγχρονες» επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Όμως τέτοιου είδους δραστηριότητες απαιτούν εξ αρχής να ξέρω τι θέλω να πετύχω (δηλαδή τη θέσπιση ενός σκοπού, ενός συγκεκριμένου, μετρήσιμου και αντιληπτού στόχου), τι κάνω για να το πετύχω (υλοποίηση στρατηγικής) και πως αυτά τα δύο σχετίζονται (διαμόρφωση στρατηγικής)². Αυτό με τη σειρά του για να επιτευχθεί, απαιτείται να ορίσουμε τον τρόπο ή αλλιώς το πως θα κάνουμε αυτό το κάτι που θέλουμε. Αυτό το «πως» είναι στην ουσία, η στρατηγική που θα διαλέξουμε να ακολουθήσουμε για να πετύχουμε το σκοπό μας. Η στρατηγική είναι απαραίτητη και η επιτακτικότητά της είναι τόσο παλιά, όσο και η ανάγκη του ανθρώπου να βρει τρόπο να πιάσει το θήραμά του για να έχει να φάει και να νικήσει τον εχθρό του για να επιβιώσει, είτε αυτός ήταν ζώο είτε άλλος άνθρωπος και όλα αυτά τα έκανε με τα ίδια του τα χέρια. Από τότε «επιχειρούσε».

Με την πάροδο του χρόνου όμως, ο «κόσμος» των επιχειρήσεων άλλαξε, καθώς άλλαξε και το περιβάλλον και το αντικείμενό τους. Φτάνοντας λοιπόν στο σήμερα υπάρχουν τόσα πολλά αντικείμενα που ασχολούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις και τόσες πολλές επιχειρήσεις που ασχολούνται με κάθε αντικείμενο, που ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι τεράστιος. Ανταγωνισμός για το ποιος θα έχει τους περισσότερους ή τους καλύτερους πελάτες, που σημαίνει ποιος θα πουλήσει περισσότερο και άρα ποιος θα έχει μεγαλύτερο κέρδος και εν τέλει θα επιβιώσει, πράγμα που είναι η μόνη σταθερή αξία σε έναν κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται, στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Για να επιβιώσει αυτού του σκληρού ανταγωνισμού μια επιχείρηση, έχει έναν και μόνον τρόπο, την ικανότητά της να δημιουργεί αξία (στον πελάτη), με έναν τρόπο που οι ανταγωνιστές της δεν μπορούν. Αυτό θα της επιτρέψει να υπερισχύσει των ανταγωνιστών, καθώς θα έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντί τους.

Οι τρόποι για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι είτε μέσω της διαφοροποίησης του προϊόντος, είτε μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής και ακολούθως των τιμών

¹ Liddell & Scott, Λεξικό της Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσας, Επιτομή του Μεγάλου Λεξικού, Εκδ. Πελεκάνος 2007.

² Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

πώλησης³. Αυτό είναι καθαρά μια επιλογή της εκάστοτε εταιρείας και εν πολλοίς συνδέεται με τη στρατηγική που έχει διαλέξει να υλοποιήσει.

1.1.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Οι διαφορές που εμφανίζονται στις αποδόσεις επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου φαίνεται να οφείλονται στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Ansoff το 1965 και συνδέεται με τις έννοιες του στρατηγικού μάντζμεντ του καθηγητή Michael Porter (1979 και εξής). Οι βασικές προσεγγίσεις σχετικά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δύο. Η πρώτη υποστηρίζει ότι τα γνωρίσματα του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δεύτερη θεωρεί ότι η επιχείρηση αντλεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα από τον πόρους της και την κουλτούρα της (το βλέπει δηλαδή ως εσωτερική υπόθεση)⁴. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τον Ansoff (1965) *«είναι μια διαδικασία απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο και επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιαίτερες ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών, που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση»*.

Στις αρχές τις δεκαετίας του '80 ο South προσδιόρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως *«μια φιλοσοφία της επιχείρησης που επιλέγει μόνο εκείνες τις ανταγωνιστικές αρένες στις οποίες οι νίκες (για την επιχείρηση) είναι με σαφήνεια επιτεύξιμες»*.

1.1.2. ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η επίδοση της επιχείρησης καθορίζεται από τη δομή του κλάδου, καθώς η ίδια δεν διαμορφώνει ούτε την επίδοση της ούτε και τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο της, κατά Bain (1956) και Mason (1939). Επομένως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει μέσα από τον κλάδο και όχι από τη μοναδικότητα, την αντιγραψιμότητα και την αξία των πόρων της⁵.

Όμως με την πάροδο των ετών, ερευνητές αναγνώρισαν ότι η συμπεριφορά της επιχείρησης διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη διαμόρφωση της επίδοσής της εντός του κλάδου της, καθώς όπως αναφέρει και ο Porter το 1981, *«η εξέλιξη της βιομηχανίας εξαρτάται και από τις στρατηγικές επιλογές που κάνουν οι επιχειρήσεις αναλόγως των στόχων που έχουν θέσει»*.

Απόρροια της παραπάνω θεωρίας είναι η αναγκαιότητα της προσεχτικής ανάλυσης, από πλευράς των επιχειρήσεων, του άμεσου περιβάλλοντός τους προκειμένου να εκτιμήσουν τις δυνατότητες κερδοφορίας τους. Κατόπιν θα πρέπει να επιλεγεί προς υλοποίηση η ενδεδειγμένη στρατηγική, που θα συντονίσει την επιχείρηση με τον κλάδο

³ Porter M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York 1985.

⁴ Φέκα Βιργινία, Στρατηγικές Ομάδες Στην Ελληνική Γαλακτοβιομηχανία, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2011.

⁵ Στο ίδιο.

και θα έχει ως αποτέλεσμα την αναμενόμενη κερδοφορία. Συνεπώς, σε μεγάλο βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από εκείνα τα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου που επιδρούν στην επίδοση της επιχείρησης⁶.

Για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε της διαφοροποίησης, είτε του κόστους, γίνεται η παραδοχή ότι στον κλάδο ή την αγορά επικρατούν συγκεκριμένες συνθήκες και πιέσεις, στις οποίες πρέπει να ανταπεξέλθει η εταιρεία για να επιβιώσει, διαφορετικά θα βρεθεί εκτός κλάδου. Έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από το εξωτερικό περιβάλλον.

Στην προσέγγιση βάση των πόρων της επιχείρησης, ο Jay Barney ισχυρίζεται το 1991, ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από τις διακριτές ικανότητες της επιχείρησης όπως πάγια στοιχεία, εκπαίδευση και ανθρώπινο δυναμικό, οργανωτική δομή και προσαρμοστικότητα.

Στη στρατηγική των επιχειρήσεων, παρότι δίνεται μεγάλη έμφαση στην έννοια της διατηρησιμότητας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν φαίνεται να υπάρχει ένας ξεκάθαρος ορισμός για την εν λόγω έννοια. Η μακροπρόθεσμη κερδοφορία καθώς και η άνω του μετρίου επίδοση της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, είναι κατά τον Porter (1985) τα χαρακτηριστικά του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο σκοπεύει στη θετική μελλοντική επίδοση της εταιρείας. Αντιθέτως ο Jay Barney (1991) θεωρεί ότι η συνέχιση της ύπαρξής και μετά το πέρας της περιόδου των αποπειρών απομιμήσεων από τους ανταγωνιστές του, είναι το χαρακτηριστικό που καθορίζει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (και η ειδοποιός διαφορά του από το 'απλό', ανάλυση VRIO) όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1.

VRIO Model

Is valuable?	Is rare?	Is difficult to imitate?	Is organization organized around?	What is the result?
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE EQUALITY / PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	LONG-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE

managementmania.com

Διάγραμμα 1.1: VRIO Model

Πηγή: ιστότοπος managementmania.com

⁶ Porter M. E., Competitive strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, 1980.

Πάντως αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το Strategic Management Journal σε μία έκδοσή του κάνει λόγο για εξέλιξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σχετικά με την κατανόηση των παραγόντων που το προκαλούν και των επιπτώσεων που αυτό φέρει στα αποτελέσματα της επιχείρησης (σχέση αιτίου-αιτιατού), σε κεντρικό θέμα μελέτης στη στρατηγική των επιχειρήσεων⁷. Κατά γενική ομολογία κάποιες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δύσκολο να αναπαραχθούν επομένως έχουν ως αποτέλεσμα τη σημαντικά ενισχυμένη επίδοση της επιχείρησης.

Εάν η επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή τότε συνεπάγεται ότι μακροπρόθεσμα θα υπάρχει μια συνεχόμενη και σταθερή οικονομική αύξηση της επίδοσης της εταιρείας. Παρόλο που η θεωρία της στρατηγικής υιοθετεί σε μεγάλο βαθμό την άποψη αυτή, υπάρχουν και σημαντικές περιπτώσεις διαφωνίας όπως του καθηγητή Richard D'Aveni (1994), που πιστεύει ότι δεν είναι εφικτό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να διατηρηθεί επί μακρόν καθώς παράγοντες όπως η αντιγραφή, η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο και η εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων θα αναιρέσουν κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατ' επέκταση κάθε προϋπόθεση για ανώτερη οικονομική επίδοση⁸.

Ο Hunt διατυπώνοντας τη θεωρία των στρατηγικών ομάδων το 1972, ισχυρίζεται ότι ένα σύνολο (ομάδα) επιχειρήσεων που εφαρμόζουν παραπλήσιες στρατηγικές δύνανται να αποκτήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα δεχόμαστε (ως παραδοχή) ότι μέσα σε μία στρατηγική ομάδα οι ανταγωνιστές έχουν παραπλήσιες επιδόσεις. Έτσι αν μια στρατηγική ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις με παρόμοιες στρατηγικές και παραπλήσιες επιδόσεις που βαίνουν αυξανόμενες, η ύπαρξη των εμποδίων κινητικότητας μεταξύ των ομάδων εντός του κλάδου, θα καταστήσει δύσκολη τη μετακίνηση από μία άλλη σε αυτή τη στρατηγική ομάδα (με το συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οικονομική επίδοση), διασφαλίζοντας έτσι μία σχετική σταθερότητα εντός και μεταξύ των στρατηγικών ομάδων του κλάδου⁹.

Είναι εμφανής η δυσκολία προσέγγισης και προσδιορισμού της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με σαφήνεια, καθώς αυτό μπορεί να προέρχεται από πολλούς και διάφορους παράγοντες και να έχει ποικίλα αποτελέσματα. Αυτός είναι και ο λόγος που σε μεγάλο βαθμό είναι υποκειμενικό και διαφέρει κατά περίπτωση, για παράδειγμα δεν είναι για όλους τους πελάτες ίδια τα δυνατά σημεία ενός ζαχαροπλαστέιου που κερδίζουν την προτίμησή τους, ούτε όλα τα ζαχαροπλαστέια έχουν τα ίδια δυνατά σημεία. Επίσης ποιο είναι το δυνατό στοιχείο ενός στρατού που δεν είναι εξοπλισμένος με όπλα τελευταίας τεχνολογίας αλλά είναι αποτελεσματικός και τον φοβόμαστε. Ακόμα ποιο είναι το δυνατό στοιχείο μιας μάρκας ή/και μιας αντιπροσωπείας αυτοκινήτων και την προτιμάμε, έστω και αν υστερεί σε ποικιλία ή τεχνολογία είτε έχει ακριβότερες τιμές σε σχέση με ανταγωνιστές της.

⁷ Φέκα Βιργινία, Στρατηγικές Ομάδες Στην Ελληνική Γαλακτοβιομηχανία, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2011.

⁸ Στο ίδιο.

⁹R. E. Caves and M. E. Porter, From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition, The Quarterly Journal of Economics, Volume 91, Issue 2, May 1977.

1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΜΕΑ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

1.2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΝΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ως επιχειρηματικός κλάδος ορίζεται ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν όμοια/ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες. Επομένως ο κλάδος είναι ένα σύνολο ανταγωνιστών¹⁰. Από το υπόδειγμα Porter που μελετάει έναν επιχειρηματικό κλάδο, γίνεται αντιληπτό ότι ο κλάδος αποτελεί ουσιαστικά το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης και αναφέρεται σε ‘πέντε συν μία’ ανταγωνιστικές δυνάμεις:

1. Στον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στο κλάδο.
2. Στην απειλή νέο-εισερχομένων (εμπόδια εισόδου-εξόδου από τον κλάδο).
3. Στην απειλή από υποκατάστατα προϊόντα- υπηρεσίες.
4. Στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
5. Στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
6. (5+1) Στις πιέσεις από ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος.

Σε περίπτωση που εντός του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούμαστε, υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και με μεγάλο βαθμό ανομοιογένειας μεταξύ τους, για μια καλύτερη και σε βάθος μελέτη του άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησής μας, αφού ορίσουμε τον κλάδο, μπορούμε να εστιάσουμε στη στρατηγική ομάδα μέσα στην οποία βρισκόμαστε.

Η έννοια της στρατηγικής ομάδας προέρχεται από τη θεωρία της Βιομηχανικής Οργάνωσης του 1970 και υποστηρίζει την αιτιότητα ανάμεσα στην επίδοση μιας επιχείρησης και της δομής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείτε, καθώς η δομή αυτή είναι υπεύθυνη για τη στρατηγική που επιλέγει η επιχείρηση να εφαρμόσει. Αργότερα εμπλουτίστηκε από τις μελέτες διάφορων ερευνητών με κυριότερες αυτές των Hunt και του Porter, όπου ο μεν πρώτος αναφέρει ότι ένα σύνολο επιχειρήσεων που εμφανίζουν συμμετρία ως προς την κατάρτιση του κόστους παραγωγής, το βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης και διαφοροποίησης του προϊόντος, την οργανωσιακή δομή, το σύστημα επιβραβεύσεων και ποινών και τους στόχους της ανώτατης διοίκησης αποτελούν μια στρατηγική ομάδα (Hunt, 1972) και ο δεύτερος υποστήριξε τη σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη μίας στρατηγικής ομάδας και των επιδόσεων που αυτές επιτυγχάνουν (Porter, 1979). Συνεχίζοντας ο Porter, έχοντας σα γνώμονα το μέγεθος της κάθε εταιρείας στον κλάδο δημιούργησε δύο κύριες ομάδες τους πρωτοπόρους (leaders) και τους ακόλουθους (followers)¹¹. Στην πρώτη κατέταξε τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου όπου λόγω μεγέθους θα είχαν επιτύχει οικονομίες κλίμακας, αξιόπιστα κανάλια διανομής, κάθετη ολοκλήρωση, μεγάλη γραμμή παραγωγής και άλλα στοιχεία ικανά να τους ξεχωρίσουν από τους υπόλοιπους του κλάδου. Στην άλλη ομάδα θα ανήκαν όσοι δεν υιοθετούσαν επιθετική στρατηγική και επομένως δεν είχαν

¹⁰ Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017

¹¹ Φέκα Βιργινία, Στρατηγικές Ομάδες Στην Ελληνική Γαλακτοβιομηχανία, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2011.

προχωρήσει σε κάποιας μορφής ολοκλήρωση (είτε κάθετη είτε οριζόντια), αλλά επέλεξαν μια στρατηγική εστίασης, διαφοροποίησης ή κόστους, σε τοπικό επίπεδο. Μετέπειτα καθιερώθηκαν συγκεκριμένες στρατηγικές μεταβλητές διαχωρισμού των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο από τον Porter, όπως η εξειδίκευση, η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος, η προσφερόμενη ποιότητα, η διαλογή του κατάλληλου προϊόντος και δικτύου διανομής για αυτό, ο βαθμός της ολοκλήρωσης της εταιρείας κάθετα, η καινοτομία, μεταπωλητικές υπηρεσίες υποστήριξης του προϊόντος, τιμολόγηση, επιθεώρηση κόστους, ποσοστό δανεισμού.

Επεκτείνοντας την έρευνά του ο Porter συμπέρανε ότι λόγω των κοινών χαρακτηριστικών τους, οι επιχειρήσεις που απαρτίζουν μια στρατηγική ομάδα, πιθανότατα θα αντιδράσουν με παρόμοιο τρόπο στις αλλαγές του περιβάλλοντός τους αναγνωρίζοντας έτσι την αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ τους σχετικά με την επιβίωσή τους. Ακολούθως διατύπωσε τον ορισμό της στρατηγικής ομάδας ως «*μια ομάδα, εκ των πολλών που αποτελούν τον επιχειρηματικό κλάδο, επιχειρήσεων που εφαρμόζουν όμοιες ή παρεμφερές στρατηγικές αναφορικά με τις στρατηγικές μεταβλητές*» και ισχυρίστηκε ότι τα εμπόδια κινητικότητας που υπάρχουν σε κάθε ομάδα προσδιορίζουν τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων που την απαρτίζουν¹². Επιπλέον είπε, ότι τα περιθώρια αυτά θα μπορούσαν να μειωθούν λόγω του ανταγωνισμού μεταξύ των στρατηγικών ομάδων, όπως επίσης και εξαιτίας άλλων σταθερών παραγόντων με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις αντιθέσεις στους διαθέσιμους πόρους και στους τρόπους υλοποίησης της στρατηγικής.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετές φορές και αναλόγως ποιο κομμάτι του κλάδου εξετάζουμε, είναι δυνατόν τα εμπόδια εισόδου σε συγκεκριμένο κομμάτι του να ταυτίζονται με τα εμπόδια κινητικότητας της στρατηγικής ομάδας που ενυπάρχει σε εκείνο το σημείο του κλάδου. Έτσι οι φραγμοί κινητικότητας εκείνη τη στιγμή επιτελούν διπλή αποστολή: πρώτον προστατεύουν τις επιχειρήσεις (του κλάδου) από μια ενδεχόμενη είσοδο νέων ανταγωνιστών στη συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου και δεύτερον διασφαλίζουν την ισορροπία εντός της στρατηγικής ομάδας αποτρέποντας ήδη υπάρχοντες στον κλάδο ανταγωνιστές να εισέλθουν στην συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα¹³. Κάποιοι από αυτούς τους φραγμούς κινητικότητας-εμπόδια εισόδου στον κλάδο, με τη διπλή αποστολή είναι οι εξής:

1. Οικονομίες κλίμακας.
2. Καμπύλη εμπειρίας.
3. Διαφοροποίηση του προϊόντος.
4. Ανάγκη δέσμευσης συγκεκριμένων κεφαλαίων για τη δραστηριοποίηση της εταιρίας στον κλάδο.
5. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.
6. Κυβερνητική πολιτική (εγχώρια νομοθεσία) για περιβαλλοντική ρύπανση.
7. Η δυναμική αντίδραση των υφιστάμενων στον κλάδο ή/και ομάδα επιχειρήσεων.
8. Υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο που αυξάνουν την πιθανότητα εγκλωβισμού της νεοεισερχόμενης επιχείρησης.

¹² Porter M. E., *The structure within industries and companies' performance*, Review of Economics and Statistics, May 1979.

¹³ Φέκα Βιργινία, *Στρατηγικές Ομάδες Στην Ελληνική Γαλακτοβιομηχανία*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2011.

9. Μεγάλος βαθμός καθετοποίησης των επιχειρήσεων εντός του κλάδου/ομάδας.

1.2.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ Ε.Δ. ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ PORTER.

Στον παγκόσμιο τομέα της άμυνας και ασφάλειας πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζουν οι εθνικές Ε.Δ. της εκάστοτε χώρας, με βάση τις δραστηριότητες τους αναλόγως των γεωπολιτικών συστημάτων που εμπλέκονται και των συμφερόντων τους κάθε φορά. Επομένως όταν μιλάμε για τον τομέα της Άμυνας και Ασφάλειας αναφερόμαστε κατά κύριο λόγο σε εθνικές Ε.Δ., ικανότητες και λειτουργίες τους, μεγέθη και αριθμούς. Ως υποκατάστατα σε αυτόν τον κλάδο θα μπορούσαν να οριστούν οι ιδιωτικές εταιρείες παροχής στρατιωτικών υπηρεσιών, που γνωρίζουν τεράστια άνθιση την τελευταία δεκαετία¹⁴.

Για να καθοριστούν στρατηγικές ομάδες εντός αυτού του «κλάδου» που θα αφορά τις Ε.Δ. σε παγκόσμιο επίπεδο θα πρέπει να ληφθεί, βασικά, υπόψη σε τι γεωγραφική έκταση αναπτύσσεται η στρατιωτική δύναμη μιας χώρας και τι μεγέθους και ποικιλίας είναι η δύναμη αυτή καθαυτή. Έτσι οι στρατηγικές ομάδες που θα δημιουργηθούν θα είναι με βάση τη σκληρή στρατιωτική ισχύ της κάθε χώρας.

Επίσης, έτσι αποφεύγονται άλλοι παράγοντες που σχετίζονται έμμεσα πλην καθοριστικά με τη στρατιωτική ισχύ ενός κράτους, και οι οποίοι είναι δυναμικοί (ευμετάβλητοι) και αλλάζουν πολύ εύκολα, όπως η υπογεννητικότητα ή ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου, η αύξηση του εμπορίου και κατ' επέκταση ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ, με σκοπό να μην αποτελέσουν ασταθή εμπόδια κινητικότητας μεταξύ των δημιουργούμενων ομάδων.

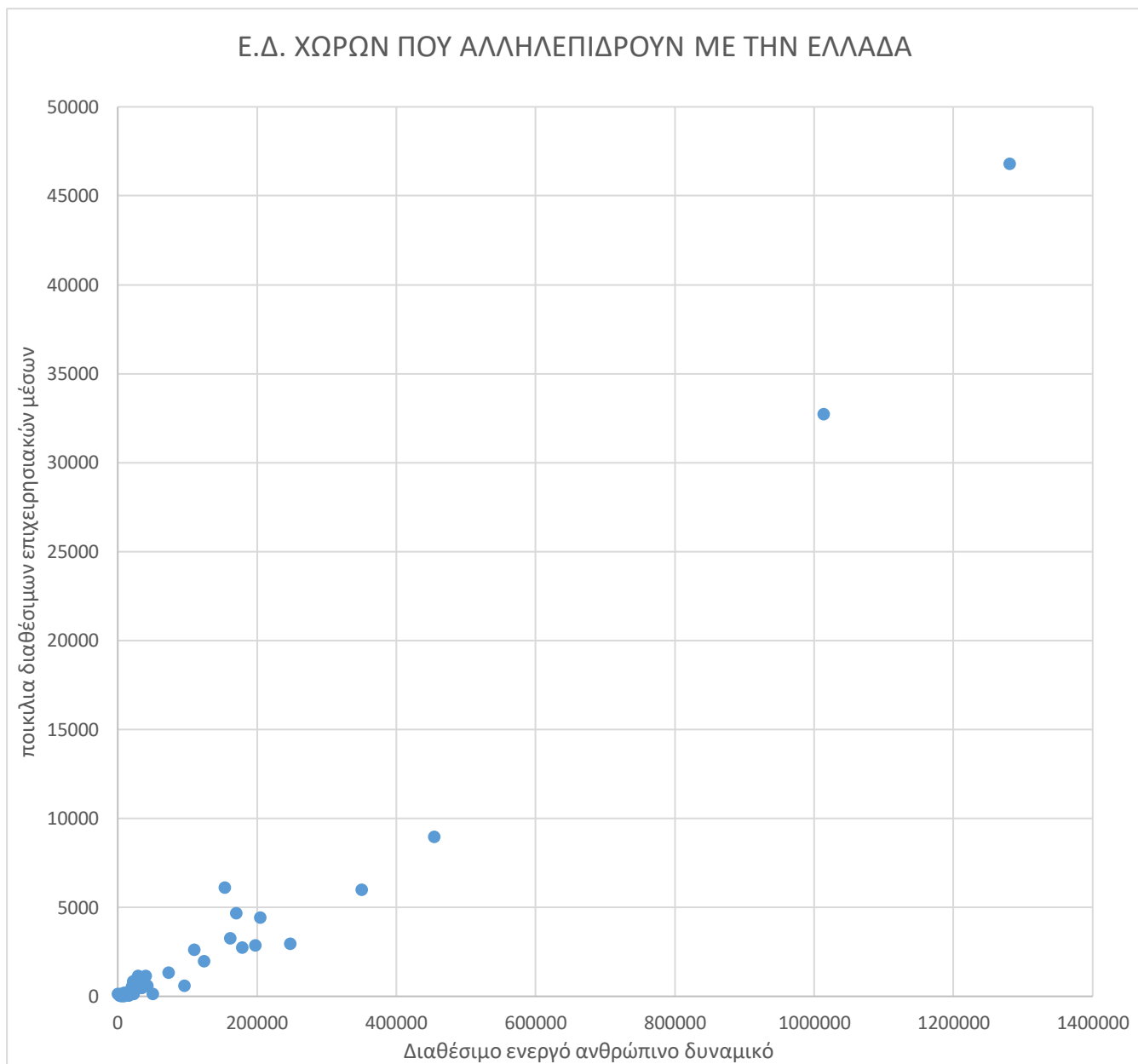
Συνεπώς, προς διερεύνηση θα μπορούσαν να επιλεγούν αρκετές μεταβλητές προκειμένου να καθοριστεί με μεγαλύτερη ακρίβεια ο παγκόσμιος τομέας των ενόπλων δυνάμεων και κατ' επέκταση η στρατηγική ομάδα που θα περιείχε και τις ελληνικές Ε.Δ., όπως η ποιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού, η ποιότητα των διατιθέμενων πολεμικών μέσων, η ποικιλία τους, η παλαιότητά τους (ή ο μέσος όρος ηλικίας τους) και το επίπεδο συντήρησής τους, ο αριθμός τους (πλήθος), το μέγεθος της γεωγραφικής έκτασης που καταλαμβάνουν, η κατοχή πυρηνικών όπλων, η δυνατότητα διεξαγωγής διαστημικού πολέμου (ικανότητα να πλήξω τον εχθρό από έξω από την ατμόσφαιρα της γης με καταλλήλα μέσα) και άλλα.

Εδώ όμως κρίνεται σκόπιμο για λόγους πρακτικότητας και οικονομίας να εξετάσουμε στον οριζόντια άξονα τον αριθμό του ενεργού διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και στον κάθετο άξονα τη διαθεσιμότητα μέσων για επιχειρήσεις σε στεριά, θάλασσα και αέρα.

Παρατίθεται ένα γράφημα όπου περιλαμβάνει τις χώρες της Ε.Ε., των Βαλκανίων, γειτνιαζουσες χώρες της Μεσόγειου και φυσικά ΗΠΑ, ΡΩΣΙΑ. Όλες αυτές είναι χώρες που σχετίζονται με την Ελλάδα πολιτικά και οικονομικά και την επηρεάζουν

¹⁴ Αυτοί είναι οι 9 πιο γνωστοί ιδιωτικοί στρατοί των τελευταίων χρόνων, άρθρο στο www.newsbeast.gr, Αθήνα 2017.

γεωπολιτικά. Οι ΗΠΑ και η Ρωσία έχουν ιδιαίτερο ρόλο καθώς αποτελούν τις δυο πιο «ενεργές» Υπερδυνάμεις και αποτελούν σημείο σύγκρισης ή αναφοράς για όλες τις χώρες παγκοσμίως, τόσο σε στρατιωτικό όσο και σε πολιτικοοικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο.



Διάγραμμα 1.2: Ε.Δ. χωρών που αλληλοεπιδρούν με την Ελλάδα

Πηγή: το διάγραμμα δημιουργήθηκε από το γράφοντα, βασισμένο σε πληροφορίες που συλλέχθηκαν από τον ιστότοπο www.globalfirepower.com

Στον οριζόντιο άξονα του διαγράμματος 1.2 απεικονίζεται ο αριθμός του διαθέσιμου ενεργού ανθρώπινου δυναμικού των ΕΔ των υπό εξέταση χωρών. Στον κάθετο άξονα

απεικονίζεται ο αριθμός των διαθέσιμων επιχειρησιακών μέσων συνυπολογίζοντας και την ποικιλία αυτών, καθώς έχει προστεθεί ο αριθμός των αεροσκαφών, των πλωτών μέσων και τεθωρακισμένων αρμάτων μάχης που διαθέτει κάθε μία από αυτές τις χώρες έχοντας πολλαπλασιαστεί αρχικά με τον συντελεστή 3, 2 και 1 αντίστοιχα, αναλόγως της βαρύτητας που αποδίδεται σε κάθε μέσο και πως αυτά επηρεάζουν τα σύγχρονα θέατρα επιχειρήσεων ανά τον πλανήτη (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα)¹⁵. Οι παραπάνω συντελεστές χρησιμοποιούνται για να ομογενοποιηθούν μεταξύ τους πολεμικά μέσα διαφορετικού είδους, αξίας και ισχύος.

Παρατηρώντας το διάγραμμα 1.2 προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- ΗΠΑ και Ρωσία αποτελούν μια στρατηγική ομάδα μόνοι τους, τις υπερδυνάμεις.
- Ακολουθούν Αίγυπτος και Τουρκία πολύ κάτω από τις υπερδυνάμεις αλλά με εμφανή υπεροχή από τις υπόλοιπες χώρες, στρατηγική ομάδα περιφερειακών δυνάμεων.
- Έπονται οι «ισχυρές» χώρες της ΕΕ μαζί με το [Ισραήλ](#) και τη Συρία, η Ιταλία, [Γαλλία](#), [Αγγλία](#), [Γερμανία](#), [Ελλάδα](#) ακολουθούμενες από την Ισπανία και την Πολωνία.
- Τέλος η πολυπληθέστερη στρατηγική ομάδα των ασθενέστερων (τουλάχιστον προς το παρόν) στρατιωτικά χωρών που αποτελείται από το Λίβανο και τη Ρουμανία ως πρωτοπόρους και έπονται Αλβανία, Ολλανδία, Σερβία, Πορτογαλία, Λιβύη, Βουλγαρία, Βέλγιο, Φιλανδία, Αυστρία, Ουγγαρία, Τσεχία, Σουηδία, Δανία, Κροατία, Λιθουανία, Σλοβακία, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Κύπρος, Λετονία, Σκόπια, Σλοβενία, Ιρλανδία, Εσθονία, Μαυροβούνιο, Λουξεμβούργο και Μάλτα.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την κατηγοριοποίηση αυτή σε στρατηγικές ομάδες με βάση τη σκληρή στρατιωτική ισχύ, είναι η επίτευξη ουσιαστικότερης βελτίωσης με το λιγότερο δυνατό κόστος και στο λιγότερο δυνατό χρόνο, καθώς γίνεται συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με ανταγωνιστές καλύτερους από εμάς, όμως κοντά στις δυνατότητες μας και με παρόμοιες ανάγκες. Αυτό εκτός των άλλων συντελεί στη θέσπιση πιο ρεαλιστικών και επιτεύξιμων στόχων. Πράγμα που με τη σειρά του οδηγεί σε περεταίρω βελτίωση καθώς όσο βλέπω ότι πετυχαίνω, τόσο συνεχίζεται η προσπάθεια. Όσο συνεχίζεται η προσπάθεια τόσο επεκτείνεται και σε άλλους τομείς και σε ένταση. Όσο η προσπάθεια επεκτείνεται τόσο μεγαλύτερη είναι η βελτίωση και τόσο πιο γρήγορα την πετυχαίνω.

Επίσης υπάρχει όφελος παίρνοντας ιδέες από το πως ένας ανταγωνιστής (που ενδεχομένως έχει λίγο ανώτερες επιδόσεις από εμένα) αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα που είναι παρόμοιο σε όλους ή αρκετούς στη στρατηγική ομάδα, αφού για να έχουμε τα ίδια όνειρα πρέπει να έχουμε και κοινούς εφιάλτες. Εν τέλει δεν αποκλείεται και η συνεργασία μεταξύ κάποιων ή όλων των ανταγωνιστών μιας στρατηγικής ομάδας (συνανταγωνισμός), προκειμένου να έχουμε καλύτερο αποτέλεσμα σε λιγότερο χρόνο και με μικρότερο κόστος καθώς η δουλειά μοιράζεται¹⁶.

¹⁵ Για τη δημιουργία του ανωτέρω διαγράμματος συλλέχθηκαν πληροφορίες από τον ιστότοπο www.globalfirepower.com.

¹⁶ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

1.3. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

1.3.1. ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας σαν όρος πρωτοχρησιμοποιήθηκε από τον Michael Porter, για να δηλώσει ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, που όμως είναι αλληλοσχετιζόμενες. Έτσι η ανάλυση της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης μας δίνει τις δραστηριότητες που αυτή εκτελεί για να δώσει αξία στον πελάτη, μέσω του τελικού προϊόντος της ή υπηρεσίας. Αναλύοντας τις, στρατηγικά κύριες, δραστηριότητες της επιχείρησης εντοπίζουμε πως διαμορφώνεται το κόστος σε κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες. Ακολουθώντας μπορούμε ευκολότερα να αντιληφθούμε πως σχετίζεται, εσωτερικά της επιχείρησης, το αποτέλεσμα μιας λειτουργίας με το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης, προκειμένου να εντοπιστούν τα υπάρχοντα και εν δυνάμει στοιχεία δημιουργίας προστιθέμενης αξίας (διαφοροποίησης) για τον πελάτη και κατ' επέκταση απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της (Porter, 1985).

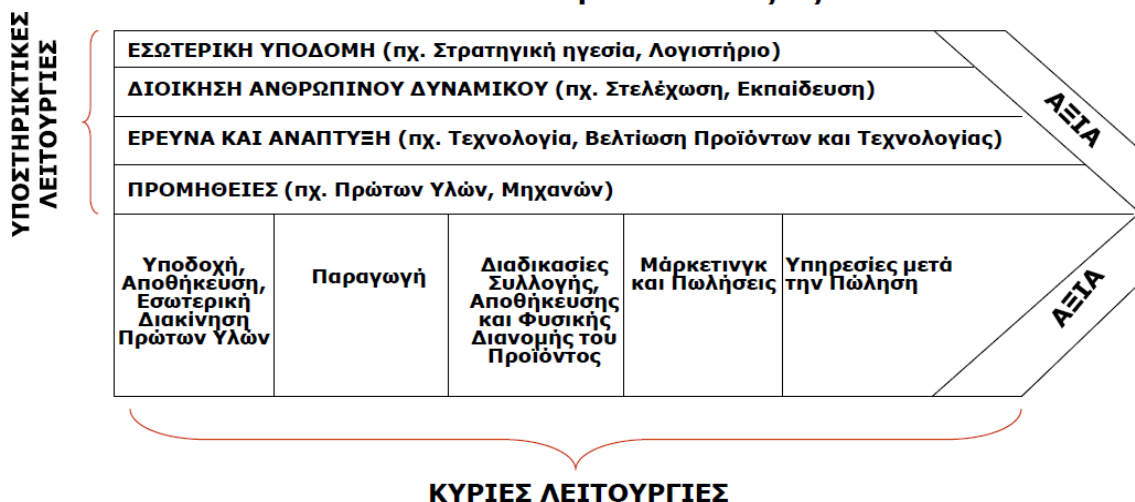
Δηλαδή η διαφορά στην αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης από την αντίστοιχη μίας άλλης, μπορεί να είναι αυτή που δημιουργεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ο εντοπισμός αυτής της διαφοράς από έναν ανταγωνιστή να οδηγεί στην εξάλειψή του πλεονεκτήματος και τη μετατροπή του σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα για την πρώτη καθώς ο ανταγωνιστής θα την υιοθετήσει και εν συνεχεία την βελτιώσει, κερδίζοντας πλέον αυτός το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ξεπερνώντας μας¹⁷.

Κατά τον Porter οι επιχειρησιακές λειτουργίες χωρίζονται σε δύο βασικές ομάδες τις κύριες, που περιλαμβάνουν λειτουργίες σχετικές με τη δημιουργία, την προώθηση, τη διανομή και την υποστήριξη προϊόντος, και τις υποστηρικτικές οι οποίες αποσκοπούν στην παροχή των αναγκαίων υποδομών για την ομαλή λειτουργία των κύριων δραστηριοτήτων. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία περνάει από όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας γραμμικά, καθώς σε κάθε λειτουργία αυξάνεται η εσωτερική του αξία¹⁸.

¹⁷ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

¹⁸ Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016.

Ενδεικτική Αλυσίδα Αξίας



Πηγή: Porter M., “Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance”, Free Press, New York 1985.

Στις κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας ανήκουν (Porter, 1985):

- Εφοδιαστικές δραστηριότητες εισερχομένων. Παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διαχείριση των εισροών του προϊόντος.
- Λειτουργίες παραγωγής. Υλοποιούν τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως μηχανική ή χημική κατεργασία, συσκευασία, συναρμολόγηση, ποιοτικός έλεγχος και συντήρηση εξοπλισμού.
- Εφοδιαστικές δραστηριότητες εξερχομένων. Αφορούν τη συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή του προϊόντος στους πελάτες. Στην περίπτωση των υλικών αγαθών μιλάμε για μεταφορές μέσω του δικτύου διανομής, αποθέματα, διαχείριση εξωτερικών αποθηκών κ.α. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, για τη δημιουργία κατάλληλης υποδομής που θα εξασφαλίσει την πρόσβαση στον αγοραστή όπως παραλαβή και μεταφορά πελάτη ενός ξενοδοχείου από και προς το αεροδρόμιο.
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις, έχουν να κάνουν με την ενημέρωση και προώθηση των αγαθών και υπηρεσιών προς τους πελάτες μέσω διαφημίσεων, προσφορών και διοίκησης πωλήσεων.
- Υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση, αναφέρονται σε υπηρεσίες συντήρησης ή αύξησης της αξίας ενός αγαθού, όπως τοποθέτηση μιας τηλεόρασης, συντήρηση και επισκευή ενός αμαξίου ή ενός πλυντηρίου ρούχων, αναβάθμιση του λειτουργικού συστήματος ενός φορητού ηλεκτρονικού υπολογιστή κ.α.

Στις υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας κατατάσσονται:

- Εσωτερική υποδομή, περιλαμβάνει την ανάπτυξη, συντήρηση και αναβάθμιση των συστημάτων διοίκησης, ελέγχου και προγραμματισμού προς διασφάλιση της γραμμικότητας της λειτουργίας παραγωγής.
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ασχολείται με την διαλογή και πρόσληψη, με την εκπαίδευση και αξιολόγηση, με την ανάπτυξη και τα

παρεχόμενα κίνητρα στο προσωπικό προκειμένου αυτό να είναι ικανοποιημένο και να αυξάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά του, έχοντας έτσι καλύτερη επίδοση συνολικά και ωφελώντας την εταιρεία.

- Έρευνα και ανάπτυξη, σχετίζεται με δράσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση των προϊόντων και των άλλων λειτουργιών της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Έχει να κάνει με την απόκτηση της απαιτούμενης τεχνογνωσία (know how) για την παραγωγή ενός προϊόντος και την εξέλιξή της.
- Προμήθειες, λειτουργίες που εξασφαλίζουν ότι οι αναγκαίοι πόροι (α' ύλες, εξοπλισμός, αναλώσιμα - ανταλλακτικά) θα εισέρχονται κανονικά στην επιχείρηση για την απρόσκοπτη διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας, όπως αξιολόγηση, επιλογή και επικοινωνία με προμηθευτή, συναλλαγές αναφορικά με την υλοποίηση των προμηθειών και λοιπά.

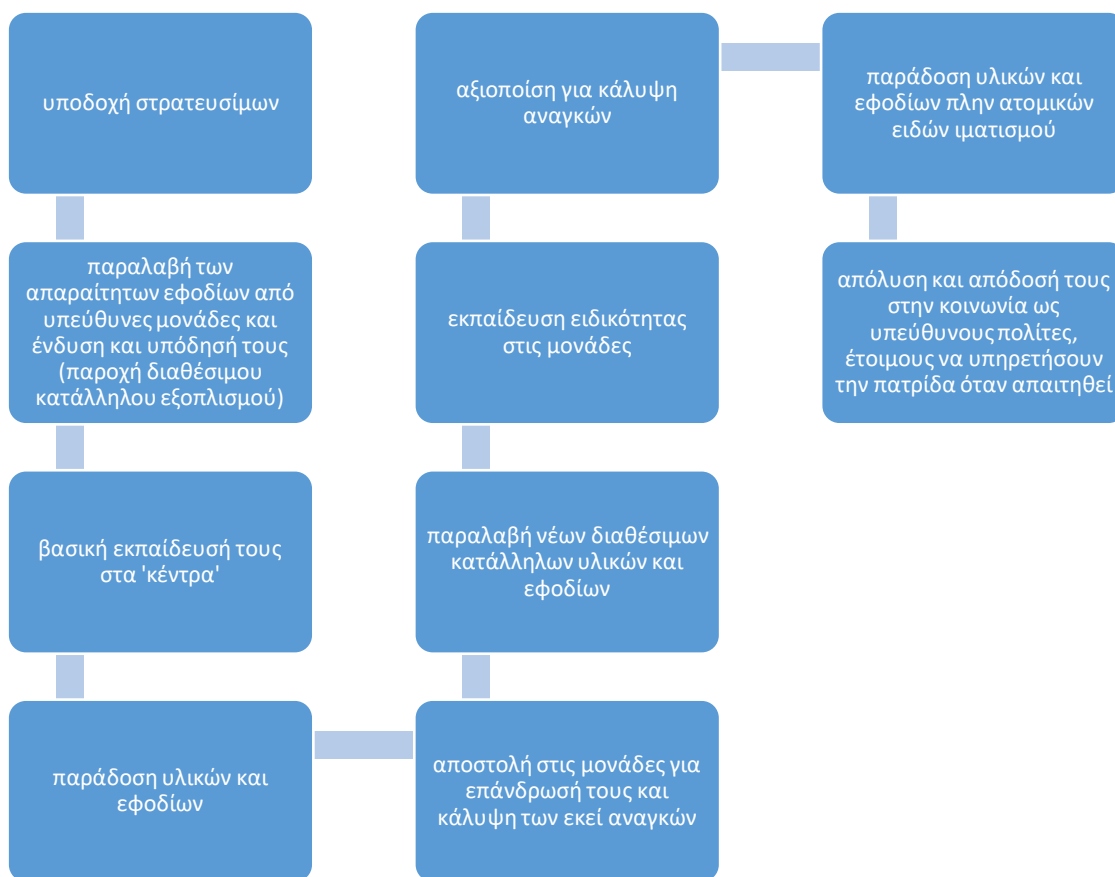
Ανεξαρτήτως της σημαντικότητας των προαναφερόμενων δραστηριοτήτων, η αλυσίδα αξίας δεν είναι απλά ένα σύνολο διαδοχικών δραστηριοτήτων αλλά μία οργανική ολότητα, αποτελούμενη από τις εν λόγω δραστηριότητες. Από την αλληλεξάρτηση που υπάρχει προκύπτει σαν συνέπεια και η ανάλογη μεταβολή στο κόστος ή το αποτέλεσμα της μίας αναλόγως του αποτελέσματος ή του κόστους κάποιας άλλης.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται ολότελα μόνο από τα αποτελέσματα των δικών της λειτουργιών, αλλά και όλων των εμπλεκόμενων μαζί της πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την παραγωγική διαδικασία, όπως προμηθευτές, μεταφορείς ακόμα και πελάτες, καθώς είθισται κάθε σχετιζόμενος οργανισμός με την επιχείρηση να αναλαμβάνει συγκεκριμένους και διαφορετικούς, από τους υπόλοιπους, ρόλους. Έτσι, η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης καθίσταται υποσύνολο ενός ευρύτερου συνόλου, του δικτύου αξίας, όπου περιέχονται και οι αλυσίδες αξίας που αναφέραμε παραπάνω.

1.3.2. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ Ε.Δ.

Αλυσίδα αξίας, αναφορικά με την υποδοχή και εκπαίδευση προσωπικού για τη λειτουργία των μονάδων των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων (Ε.Ε.Δ.) σε σχέση με τις αντίστοιχες της στρατηγικής ομάδας, αλλά και με τον ηγέτη του κλάδου, τις αμερικανικές ένοπλες δυνάμεις, όπως φαίνεται παρακάτω στα διαγράμματα 1.4 και 1.5.

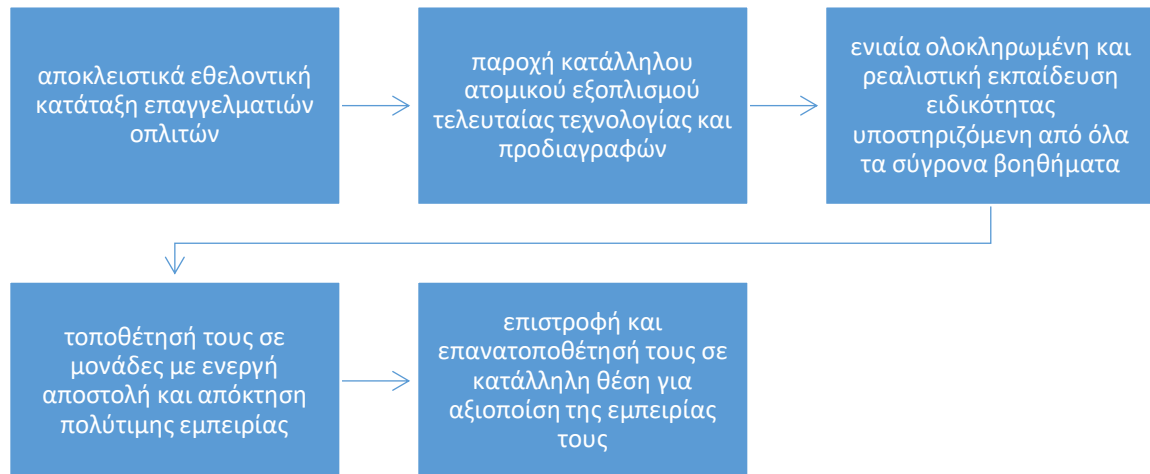
Ε.Ε.Δ.



Διάγραμμα 1.4: Αλυσίδα Αξίας της εκπαίδευσης προσωπικού των Ε.Ε.Δ.

Πηγή: Το διάγραμμα δημιουργήθηκε από στοιχεία προσωπικών εμπειριών του γράφοντος.

Α.Ε.Δ.



Διάγραμμα 1.5: Αλυσίδα Αξίας της εκπαίδευσης προσωπικού των Α.Ε.Δ.

Πηγή: Το διάγραμμα δημιουργήθηκε με βάση στοιχεία από ανοικτές πηγές (διαδίκτυο, περιοδικός τύπος, βιβλία).

Όπως προκύπτει από τη σύγκριση της αλυσίδας αξίας των Ε.Ε.Δ. με αυτήν των Α.Ε.Δ., από τα διαγράμματα 1.4 και 1.5, διαπιστώνεται ότι αρχικά στην Αμερική οι Ε.Δ. λειτουργούν αποκλειστικά με επαγγελματικό προσωπικό και όχι στρατευσίμους όπως συμβαίνει στην Ελλάδα. Εν συνεχεία, το προσωπικό παραλαμβάνει ατομικά υλικά τελευταίας τεχνολογίας και προδιαγραφών, με τέτοια διαθεσιμότητα και ποικιλία μεγεθών που τα καθιστούν σχεδόν εξατομικευμένα σε αυτόν που τα φοράει-χρησιμοποιεί, αποκλειστικά για προσωπική χρήση στα πλαίσια των υπηρεσιακών αναγκών. Αυτά τα υλικά τον ακολουθούν μέχρι το τέλος της σταδιοδρομίας του και δεν τα αλλάζει μετακινούμενος από μονάδα σε μονάδα. Επίσης η εκπαίδευση λαμβάνεται ενιαία εξαρχής και εκεί που πάει είναι έτοιμος, κατόπιν μικρού διαστήματος προσαρμογής να αξιοποιηθεί και δεν χρειάζεται εκπαίδευση εκ νέου. Ακολουθως οι πόροι που καταναλώνονται για την εκπαίδευση του προσωπικού και η εμπειρία που αποκτάται από αυτό δεν χάνεται καθώς το προσωπικό παραμένει στην υπηρεσία και αξιοποιείται επανατοποθετούμενο. Έτσι η υπηρεσία κερδίζει διπλά καθώς οι πόροι που ξοδεύει γυρίζουν σε αυτή και αποδίδουν περισσότερο και αν οι πόροι αυξηθούν για την εκπαίδευση, θα αποδώσουν περισσότερο και άρα η ίδια θα κερδίσει περισσότερο και εν τέλει η εκπαίδευση εκεί αποτελεί επένδυση και όχι ξόδεμα (μαύρη τρύπα).

1.4. ΕΔ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Για να προσδιορίσουμε τι δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεταξύ των Ε.Δ. διαφόρων χωρών ή ακόμα και σε στρατιωτική σύγκριση ανάμεσα σε δύο συγκεκριμένα κράτη (γιατί μπορεί να διαφέρουν, λόγω ιδιαιτεροτήτων, οι παράγοντες που καθορίζουν τις μεταξύ τους ισορροπίες), πρέπει πρώτα να προσδιορίσουμε ποιος είναι ο σκοπός των Ε.Δ. ή αλλιώς ποια είναι η αποστολή τους και όχι τώρα, όπως εξελίσσεται η ανθρωπότητα (βλέπε ΟΗΕ, Συμβούλιο Ασφαλείας, Συμβούλια Ειρήνης), αλλά έτσι όπως ήταν όταν ξεκίνησε, δηλαδή ο λόγος ύπαρξης των Ε.Δ. της εκάστοτε χώρας από την αρχαιότητα. Τότε, η αποστολή ενός στρατού ήταν να επιβάλει την θέλησή του στον αντίπαλο προκειμένου να ικανοποιηθούν τα δικά του συμφέροντα με τελικό σκοπό τη δική του (καλύτερη) επιβίωση.

Αυτό γινόταν και γίνεται μέχρι και σήμερα, με δύο τρόπους: είτε με την πρόκληση καίριου και άμεσου πλήγματος στον εχθρό εφαρμοσμένο με τέτοιο τρόπο και σε τέτοιο τομέα που θα τον αναγκάσει να υποταχθεί, είτε με την επίτευξη της ύψιστης στρατηγικής που συνίσταται στην εξουδετέρωση του αντιπάλου χωρίς μάχη, κάμπτοντας τη θέληση του εχθρού σου να αντισταθεί πριν καν ξεκινήσει, όχι ο πόλεμος, αλλά οι εχθροπραξίες, αναίμακτα¹⁹. Γιατί είναι άλλο το σημείο που ξεκινάει ο πόλεμος για τον έμπειρο και ικανό στρατηγό, πολύ πριν δοθεί η πρώτη μάχη (προπαρασκευή, συγκέντρωση, μετακίνηση και απόκρυψη δυνάμεων, συλλογή πληροφοριών) και άλλο για τον απλό στρατιώτη, πολίτη ή ακόμα και έναν πολιτικό.

Σύμφωνα με τον Σουν Τζου, «η τέχνη του πολέμου διέπεται από πέντε σταθερούς παράγοντες: τον Ηθικό Νόμο, τον Ουρανό, τη Γη, τον Ηγέτη, τη Μέθοδο και την Πειθαρχία.»

Έτσι με βάση αυτούς τους πέντε παράγοντες και απαντώντας σε επτά θεμελιώδεις ερωτήσεις μπορούμε εκ των προτέρων να κάνουμε μια αξιόπιστη εκτίμηση για την έκβαση μιας αναμέτρησης²⁰:

1. Ποιο από τα δύο κράτη έχει το δίκαιο με το μέρος του ;
2. Ποιος από τους αρχηγούς των δύο Ε.Δ. είναι ικανότερος και δεν δέχεται παρεμβάσεις στο έργο του από άλλους παράγοντες (όπως πολιτικές παρεμβάσεις) ;
3. Ποιος ευνοείται από τις καιρικές συνθήκες και τη μορφολογία του εδάφους ;
4. Σε ποια πλευρά εφαρμόζεται η αυστηρότερη πειθαρχία ;
5. Ποιος στρατός είναι ο ισχυρότερος ;
6. Σε ποια πλευρά οι αξιωματικοί και οι άνδρες είναι καλύτερα εκπαιδευμένοι ;
7. Σε ποιο στρατό υπάρχει μεγαλύτερη σιγουριά ότι η αρετή ανταμείβεται όπως πρέπει και τα παραπτώματα τιμωρούνται αμέσως ;

Ο Σουν Τζου σε άλλο σημείο του έργου του αναφέρει, «Αν εμπλακείς σε πραγματική μάχη και η νίκη αργεί να έρθει, τα όπλα των ανδρών θα χάσουν την κόψη τους και η ορμή τους θα κατασιγάσει. Αν πολιορκείς μια πόλη, θα εξαντλήσεις τις δυνάμεις σου και, όσο η εκστρατεία παρατείνεται, οι πόροι του κράτους θα εξανεμίζονται. Ποτέ μην ξεχνάς όταν τα όπλα σου χάσουν την κόψη τους, η ορμή σου κατασιγάσει, η ισχύς σου εξαντληθεί και ο θησαυρός σου ξοδευτεί άλλοι αρχηγοί θα ξεπηδήσουν για να εκμεταλλευτούν την

¹⁹ Σουν Τζου, Η Τέχνη του Πολέμου, μετάφραση: Παυλάκης Δημήτριος, Εκδόσεις Οδυσσέας-Φόρμιγξ (6η έκδοση), Αθήνα 2005.

²⁰ Στο ίδιο.

εξαθλίωσή σου. Τότε κανείς, όσο σοφός και αν είναι, δε θα μπορέσει να αποτρέψει τις συνέπειες που θα επακολουθήσουν.»

Εδώ καταλαβαίνουμε την αξία του χρόνου, δηλαδή ο στρατός να είναι ανά πάσα στιγμή σε ετοιμότητα για να προλαμβάνει τον αιφνιδιασμό από τον αντίπαλο και να μπορεί ο ίδιος να αιφνιδιάζει τους εχθρούς του (είναι σημαντικότερο από την αριθμητική υπεροχή και τους λεπτομερή υπολογισμούς για την επιμελητεία).

Ακόμη, αντιλαμβανόμαστε τη σημασία της αποτελεσματικότητας των κινήσεων μας, δηλαδή πρέπει να καταφέρεται ένα άμεσο και καίριο πλήγμα σε κατάλληλο τόπο και χρόνο στον εχθρό για να πετύχουμε το σκοπό μας, να αποφεύγουμε τις περιττές κινήσεις και ο πόλεμος να μην τραβάει σε μάκρος.

Συμπερασματικά, τόσο το πρώτο όσο και το δεύτερο στοιχείο συνδέονται και οφείλονται στον **διοικητή-ηγέτη** ενός στρατού.

Ο συγγραφέας της «Τέχνης του Πολέμου» συνεχίζει πιο κάτω λέγοντας, «*η πραγματική υπεροχή είναι να κάνεις μυστικά σχέδια, να μετακινείσαι κρυφά, να ματαιώνεις τις εχθρικές προθέσεις και να εμποδίζεις τα σχέδια του εχθρού, ώστε τελικά να έρθει η μέρα της νίκης, χωρίς να χυθεί ούτε μια σταγόνα αίμα*» και μας παραθέτει τα πέντε καθοριστικά σημεία της νίκης:

1. Θα νικήσει αυτός που ξέρει πότε να πολεμήσει και πότε να μην πολεμήσει.
2. Θα νικήσει αυτός που ξέρει να χειρίζεται ανώτερες και κατώτερες δυνάμεις.
3. Θα νικήσει αυτός του οποίου ο στρατός εμπυχώνεται από το ίδιο πνεύμα σε όλες τις βαθμίδες.
4. Θα νικήσει αυτός που, προετοιμασμένος ο ίδιος, περιμένει να βρει τον εχθρό απροετοίμαστο.
5. Θα νικήσει αυτός που έχει στρατιωτικές ικανότητες και δεν δέχεται παρεμβάσεις από τον ηγεμόνα του.

Από αυτά προκύπτει η σημαντικότητα ενός καλά οργανωμένου δικτύου συλλογής πληροφοριών, προκειμένου να έχουμε έγκαιρα αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τον εχθρό μας, τις κινήσεις και τις προθέσεις του. Επίσης φανερώνεται η αναγκαιότητα ενός τυποποιημένου συστήματος επικοινωνίας (παλαιότερα, τύμπανα και λάβαρα, σήμερα χρωματικοί συνδυασμοί πάνω σε οπτικά συστήματα, καπνογόνα συγκεκριμένου χρώματος, χρήση κωδικών λέξεων μέσω ασύρματων και μη μέσω ενδοεπικοινωνίας), το οποίο προσδίδει ευελιξία, ευκινησία και καλό συντονισμό σε ένα πολεμικό τμήμα, ανεξαρτήτως μεγέθους.

Επιπλέον φαίνονται τα μεγάλα οφέλη, εξαπάτηση, παραπλάνηση και καταστροφή του εχθρού, από την τέχνη της πανουργίας και μυστικότητας και η επιτακτικότητά της. Τέλος και όχι λιγότερο σημαντικό από τα προαναφερόμενα, είναι η προσαρμοστικότητα, η οποία μας οδηγεί στη λήψη σωστών αποφάσεων και στην υλοποίηση των κατάλληλων ενεργειών που οδηγούν στην επιτυχία μας.

Στο σημείο αυτό διαπιστώνουμε και πάλι τον κομβικό ρόλο του **ηγέτη** για την απόκτηση και πραγματοποίηση των παραπάνω τεσσάρων χαρακτηριστικών.

Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα, αν όχι το σημαντικότερο, στο οποίο φτάνει ο αρχαίος κινέζος στρατηγός είναι ότι, αν γνωρίζεις τον εαυτό σου και γνωρίζεις τον εχθρό σου και σε χίλιες μάχες δεν θα βρεθείς ποτέ σε κίνδυνο.

Είναι τόσο σύντομο, σαφές και περιεκτικό αυτό το μήνυμα που μέσα σε μία γραμμή περικλείει όλη τη θεωρία της σύγχρονης στρατηγικής, αν αναλυθεί σε βάθος προσεχτικά.

Από αυτά καταλαβαίνουμε ότι καθοριστικό ρόλο στην έκβαση μιας μάχης, άρα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δίνει η αυτογνωσία. Η αυτογνωσία ποιου; Του εαυτού μας γενικά, καθώς ο καθένας μας είναι ο αρχηγός του εαυτού του, αλλά στη

συγκεκριμένη περίπτωση που μιλάμε για στρατιωτικά τμήματα, εννοείτε ο επικεφαλής-ηγέτης του τμήματος.

Αυτός είναι που, σαν άνθρωπος πρέπει να έχει αυτογνωσία για να είναι ισορροπημένος και σαν επικεφαλής πρέπει να γνωρίζει το τμήμα του σαν τον εαυτό του και ακόμα να γνωρίζει όσο μπορεί, ότι μπορεί για τον εχθρό του. Έτσι θα λάβει τις πιο σωστές αποφάσεις που θα τον οδηγήσουν, στο λιγότερο χρόνο και με το λιγότερο κόστος, στη νίκη έναντι του αντιπάλου.

Και καθώς για την νίκη απαιτείται η υπεροχή μας έναντι του αντιπάλου, για την υπεροχή απαιτείται αριστεία. Όμως η αριστεία είναι συνήθεια της καθημερινότητας (Αριστοτέλης, 4^{ος} αιώνας π.Χ.), είναι στάση ζωής, από αυτό λοιπόν καταλαβαίνουμε ότι μιλάμε για κουλτούρα. Η κουλτούρα (συνήθεια) διαμορφώνεται με την εκπαίδευση, την καθημερινή και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση, καθώς όπως γνωρίζουμε και από την αρχαία Ελλάδα, «η επανάληψη είναι η μητέρα της μαθήσεως».

Επομένως, το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις Ε.Δ.** είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον **ανθρώπινο παράγοντα**. Τόσο στο ανώτατο επίπεδο από άποψη **ικανοτήτων του στρατηγού-ηγέτη**, όσο και στο ανώτερο και κατώτερο επίπεδο από πλευράς **εκπαίδευσης-κουλτούρας ανθρώπινου δυναμικού**.

Αυτό δεν ίσχυε μόνο για παλαιότερες εποχές που η συνήθης πρακτική ήταν η γενικευμένη σύγκρουση δυνάμεων μεγάλης κλίμακας και με αρκετή διάρκεια. Ισχύει στο ακέραιο ακόμα και σήμερα, που οι τελευταίες εξελίξεις στα πεδία των μαχών δείχνουν ότι η σύγχρονη τάση στις πολεμικές επιχειρήσεις είναι συγκρούσεις μικρών ευέλικτων τμημάτων μικρής διάρκειας και απότομης αύξησης της έντασης, μόνο που το βάρος έχει κατέβει τουλάχιστον δύο κλιμάκια κάτω, καθώς είναι οι χαμηλόβαθμοι επικεφαλής αυτών των μικρών τμημάτων που καλούνται «ξαφνικά» να πάρουν στιγμιαία μια απόφαση, που η πολιτεία ευελπιστεί να αποδειχθεί στο τέλος ότι ήταν η σωστή, και πώς το τμήμα των οχτώ ως τριάντα ατόμων, που θα έχουν μαζί τους, θα την εκτελέσει.

Βέβαια εδώ θα πρέπει να γίνει η επισήμανση ότι όλα τα παραπάνω αναφέρονται και έχουν ισχύ όταν μιλάμε για αντίπαλες δυνάμεις ίσου ή παραπλήσιου τεχνολογικού επιπέδου. Διαφορετικά αν υπάρχει χάσμα σε αυτόν τον τομέα, η τεχνολογική υπεροχή λειτουργεί σαν πολλαπλασιαστής ισχύος προς όφελος αυτού που την έχει και τα πράγματα διαφοροποιούνται πολύ, με δυσάρεστη κατάληξη για αυτόν που υπολείπεται σημαντικά από τους υπόλοιπους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνόγλωσση

Γεωργόπουλος Ν, *Στρατηγική και Ποιότητα*, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016.

Σουν Τζου, *Η Τέχνη του Πολέμου*, μετάφραση: Παυλάκης Δημήτριος, Εκδόσεις Οδυσσέας-Φόρμιγξ (6η έκδοση), Αθήνα 2005, σελ. 23-24, 26-27, 29-33, 39.

Φέκα Βιργινία, *Στρατηγικές Ομάδες Στην Ελληνική Γαλακτοβιομηχανία*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2011, σελ. 37-42, 81-104.

Liddell & Scott, *Λεξικό της Αρχαίας Ελληνικής Γλώσσας, Επιτομή του Μεγάλου Λεξικού*, Εκδ. Πελεκάνος 2007.

Ξενόγλωσση

Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985

Porter M. E., *Competitive strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980

Porter M. E., *The structure within industries and companies' performance*, Review of Economics and Statistics, May 1979.

R. E. Caves and M. E. Porter, *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*, The Quarterly Journal of Economics, Volume 91, Issue 2, May 1977.

Διαδικτυακές πηγές

www.globalfirepower.com

www.managementmania.com

Αυτοί είναι οι 9 πιο γνωστοί ιδιωτικοί στρατοί των τελευταίων χρόνων, άρθρο στο www.newsbeast.gr, Αθήνα 2017

ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΑΡΘΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΠΑΡΑΠΑΝΩ, ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΚΑΙ ΟΙ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΠΗΓΕΣ:

Γεωργόπουλος Ν, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2013

Avi Fiegenbaum, John McGee and Howard Thomas, *Exploring the Linkage between Strategic Groups and Competitive Strategy*, Faculty Working, University of Illinois, April 1986.

Barney J. B. and Hoskisson R. E., *Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals*, *Managerial and Decision Economics*, 1990, 11, pp 187-198.

Barney Jay, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no 1, pp 99-120.

Barney J., *Resource based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource based view*, *Journal of Management*, 2001, 27, pp 643-650.

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*, Global Edition, Pearson Education 2018.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ (ΚΔ) ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΟΠ

Η λέξη ποιότητα έχει τις ρίζες της στην αρχαία ελληνική λέξη “ποιότης” δηλαδή ποιος, τι λογής και αφορά στο περιεχόμενο κάποιου αντικειμένου ή ανθρώπου²¹. Με το άκουσμα της λέξης έρχεται στο μυαλό μια έννοια θετική. Προϊδεάζει τον άνθρωπο-καταναλωτή για κάτι όμορφο με τη σημασία της αρμονίας, προσεγμένο όσον αφορά τη σχεδίαση και τη συναρμολόγηση, ανθεκτικό σε σχέση με τα χρησιμοποιούμενα υλικά. Η πλειοψηφία των οδηγών για παράδειγμα, στο άκουσμα από συγκεκριμένες μάρκες αυτοκινήτων τους έρχονται στο μυαλό εικόνες, που ακόμα και αν δεν ικανοποιούν το γούστο τους, δεν μπορούν παρά να παραδεχτούν ότι είναι όλα έτσι όπως είναι για κάποιο λόγο. Ακόμα και αν το αμάξι δεν είναι της αρέσκειάς τους δεν περιμένουν να τρίξει το ντουλαπάκι ή να χτυπάει η ανάρτηση του οχήματος, στις ανωμαλίες του δρόμου. Επομένως τίποτα δεν είναι τυχαίο. Όλα εξυπηρετούν τη γενικότερη αρμονία, λειτουργικότητα και υψηλή επίδοση (αποτελεσματικότητα & αποδοτικότητα) του εν λόγω προϊόντος-αυτοκινήτου. Αυτό δεν συμβαίνει με όλες τις μάρκες, τουλάχιστον όχι υποσυνείδητα. Αλλά συμβαίνει με την πλειοψηφία των οδηγών στις ίδιες συγκεκριμένες μάρκες.

Το σκεπτικό πάνω στο οποίο βασίζεται μία αγορά είναι τι ανάγκη έχω και τι αξία μου δίνει αυτό που αγοράζω (ικανοποίηση, χρηστικότητα), αναλόγως της ποιότητάς του. Όμως οι άνθρωποι λειτουργούν με αντιλήψεις (perception) και δεν αξιολογούν με βάση τα σκληρά χαρακτηριστικά αλλά με τις εντυπώσεις. Συνεπώς αγοράζουν από αντιλήψεις ποιότητας και όχι από ουσία ποιότητας²².

Η ποιότητα δεν είναι εύκολο να περιγραφεί πλήρως από έναν ορισμό, ωστόσο κάποιες αξιοσημείωτες προσεγγίσεις είναι αυτές των:

- Crosby (1979), όπου «ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις προκαθορισμένες απαιτήσεις».
- Peter Drucker (1985), όπου «σε ένα προϊόν ή υπηρεσία, ποιότητα δεν είναι αυτό που βάζει ο παραγωγός αλλά αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει».
- ISO, όπου «ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών που μια οντότητα φέρει με σκοπό να δύναται να ικανοποιεί τις καθορισμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες του καταναλωτή».

Όμως με πιο απλά λόγια, στο μυαλό των περισσότερων ανθρώπων ποιότητα είναι όταν κάτι (προϊόν/υπηρεσία) υπερβεί τις απαιτήσεις μας, που σχετίζονται με τη συνήθη χρήση και προκαθορισμένη τιμή του. Επεκτείνοντας αυτήν τη σκέψη καταλαβαίνουμε ότι η ποιότητα είναι συνυφασμένη με την ανωτερότητα στην αντοχή, την επίδοση, την

²¹ Μαντουλίδης Ε., *Ετυμολογικό Λεξικό Αρχαίας Ελληνικής*, Εκδόσεις Μαντουλίδη, Θεσσαλονίκη 2009.

²² Μποχώρης Γ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος*, Πειραιάς 2017.

λειτουργικότητα και τέλος την ικανοποίηση. Συνεχίζοντας ακόμα λίγο με το ίδιο σκεπτικό καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα είναι μια έννοια υποκειμενική ως ένα βαθμό, καθώς εξαρτάται εν πολλοίς από αυτόν που την κρίνει κάθε φορά²³.

Αυτό δεν ισχύει μόνο από τη σκοπιά του καταναλωτή αλλά ακόμα και του παραγωγού. Σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας οι εμπλεκόμενοι έχουν διαφορετικό πράγμα στο μυαλό τους μιλώντας για ποιότητα, αναλόγως με τη δουλειά που αυτοί επιτελούν ως προς την παραγωγή και την διάθεση ενός προϊόντος/υπηρεσίας.

Έχοντας τα παραπάνω στο μυαλό, ως βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχουν καθιερωθεί τα εξής:

- Σημασία-έμφαση στην ποιότητα
- Σημασία-έμφαση στην πρόληψη
- Σημασία στις διεργασίες και όχι στην ιεραρχία
- χρήση αντικειμενικών δεδομένων στη λήψη αποφάσεων
- χρήση διαλειτουργικών ομάδων.

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ πρεσβεύει ότι η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να υιοθετεί όπου υπάρχει δυνατότητα, ένα σύστημα λήψης αποφάσεων που αφουγκράζεται τη φωνή των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία, σε θέματα που τους αφορούν και έχουν την εμπειρία για να εκφράσουν απόψεις ενδεχομένως χρήσιμες. Προτείνει συνοπτικά ότι, για ένα πρόβλημα, για να γεμίσεις ιδέες (για να το αντιμετωπίσεις), ζήτη ιδέες από τους εργαζόμενους, στις πωλήσεις, ζήτη τη γνώμη των πελατών σου²⁴.

Σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η ελάττωση-ελαχιστοποίηση του χρόνου ανάπτυξης ενός προϊόντος και η σπονδυλωτή σχεδίαση, η οποία μας επιτρέπει να έχουμε ποικιλία του προϊόντος και άρα δυνατότητα να απευθυνθούμε σε παραπάνω αγορές. Επίσης ένας οργανισμός που υιοθετεί τη συγκεκριμένη φιλοσοφία έχει τη δυνατότητα να υλοποιεί ταυτόχρονη σχεδίαση ενός προϊόντος/υπηρεσίας/επιχείρησης από όλα τα τμήματα μαζί, κάτι που αποτελεί το απόσταγμα της ΔΟΠ στην πράξη.

2.1.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΕΞΕΛΙΞΗ

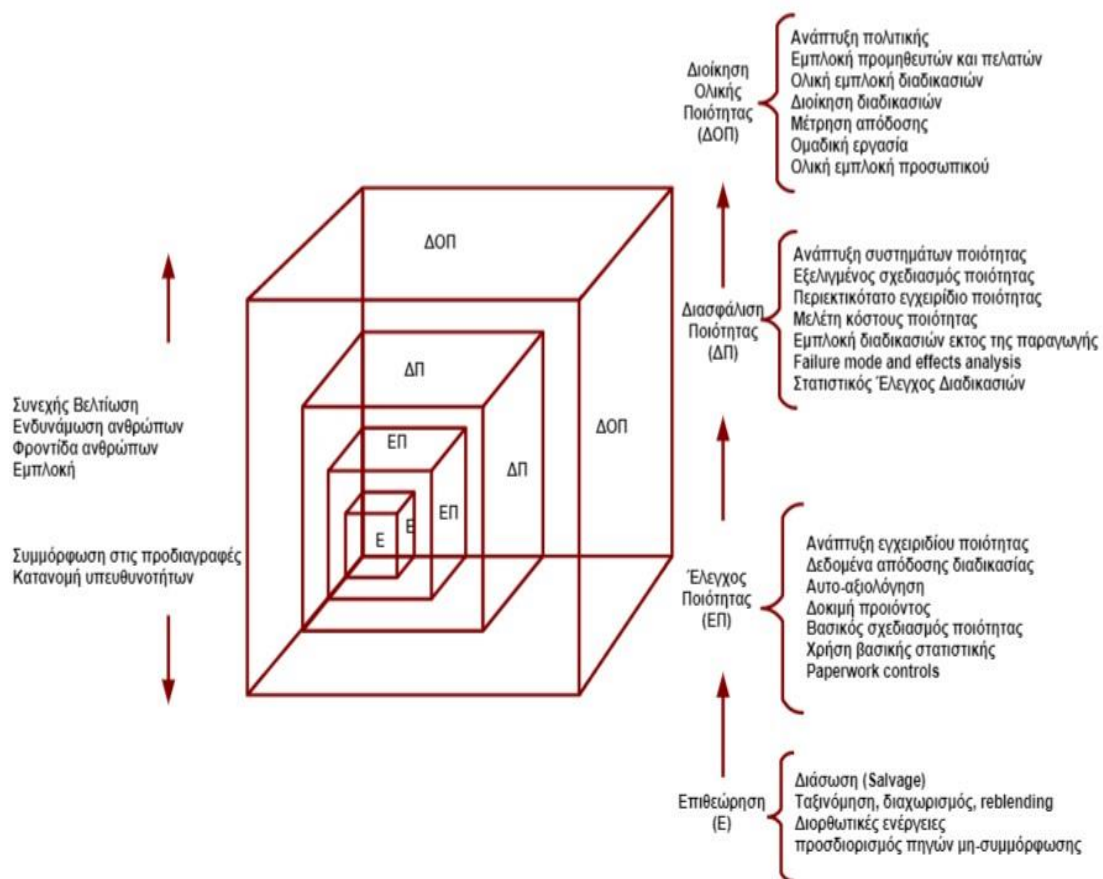
Η ποιότητα ως έννοια, με την πάροδο των ετών, έχει καταλάβει σημαίνουσα θέση στην αντίληψη αρχικά των καταναλωτών και ακολούθως των παραγωγών. Αυτό έχει σαν συνέπεια κάθε επιχείρηση να έρχεται αντιμέτωπη με την πρόκληση της διαρκούς εξασφάλισης υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Την επίλυση του παραπάνω προβλήματος έρχεται να αντιμετωπίσει ένα κομμάτι της ΔΟΠ και συγκεκριμένα η

²³ Κέφης Ν. Β., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005.

²⁴ Λαγοδήμος Αθ. και Χουντάλας Π., *Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος*, Πειραιάς 2018.

Διασφάλιση Ποιότητας, μέσα από συγκεκριμένες διοικητικές δραστηριότητες²⁵. Έτσι αναπτύσσεται ένας μηχανισμός (περιλαμβάνοντας και κάποια εργαλεία στατιστικού ελέγχου ποιότητας²⁶) μέσω του οποίου υλοποιούνται όλες οι ενέργειες που είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της ποιότητας σε μια εταιρεία. Ο μηχανισμός αυτός αποτελεί το σύστημα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρεία (όπως το πολύ διαδεδομένο ISO 9001), προκειμένου να εξασφαλίσει ότι γίνεται και στην πράξη αυτό που θεωρητικά πρέπει να γίνεται.

Η ΔΟΠ μέσω της ευρείας διάδοσής της, είχε ουσιαστικό ρόλο στην εξέλιξη της διασφάλισης ποιότητας, στη σημερινή της μορφή. Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η έννοια της διασφάλισης ποιότητας είναι κατά πολύ ευρύτερη από τις ενέργειες που αποσκοπούν στην εξακρίβωση της ποιότητας ενός αγαθού και επομένως αποτελεί σοβαρό σφάλμα να συγχέονται μεταξύ τους²⁷. Αυτό αποτυπώνεται με σαφήνεια στο διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1: Τα τέσσερα στάδια εξέλιξης της ΔΟΠ
 Πηγή: The Four Levels in the evolution of TQM (Dale, 2003)

²⁵ Λαγοδήμος Αθ. και Χουντάλας Π., Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.

²⁶ The Seven Basic Quality Tools For Process Improvement, The Quality Toolbox, second edition, ASQ Quality Press, 2005.

²⁷ Λαγοδήμος Αθ. και Χουντάλας Π., Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.

Σύμφωνα με την έκδοση του ISO 9000/2015:

- Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management), είναι «*όλες οι διοικητικές λειτουργίες οι οποίες έχουν σαν αντικείμενο τόσο τον καθορισμό της πολιτικής, των στόχων και αρμοδιοτήτων αναφορικά με την ποιότητα, όσο και την υλοποίηση του σχεδιασμού ποιότητας, ελέγχων ποιότητας, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και βελτιώσεις ποιότητας*».
- Η Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance), είναι «*όλες οι αναγκαίες δράσεις, προγραμματισμένες και συστηματικές, που πραγματοποιούνται και αν απαιτηθεί επιδεικνύονται, προκειμένου να αποκτηθεί εμπιστοσύνη ότι μια ύπαρξη, είτε αυτή είναι ένα προϊόν είτε μια υπηρεσία, ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας*». Επομένως και με βάση τα παραπάνω, η διοίκηση ποιότητας δημιουργεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο υλοποιούνται συστηματικά όλες οι ενέργειες διασφάλισης ποιότητας, καθώς η δεύτερη είναι συστατικό στοιχείο της πρώτης και αποτελεί υποσύνολό της.
- Συστήματα ποιότητας (Quality Systems) είναι, «*η οργανωτική δομή, οι αρμοδιότητες, οι διαδικασίες, οι διεργασίες και οι πόροι που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση ποιότητας*».
- Συστήματα διαχείρισης (Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης), είναι πρότυπα που «*καθορίζουν τις γενικές και ειδικές διατάξεις για το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού, προκειμένου να ελέγχεται μια καθορισμένη σύνθετη λειτουργική εκροή*». Μια εταιρεία δύναται να λάβει πιστοποίηση από συγκεκριμένους φορείς για το αν και πως εφαρμόζει ένα τέτοιο σύστημα.

Συνεπώς τα πρότυπα ISO και οι διαδικασίες ποιότητας γενικότερα, αποτελούν γραπτές διαδικασίες, που μέσα από διεργασίες και εκπαίδευση οδηγούν σε 'αποφάσεις εξαρτώμενες από τις επιδόσεις'. Πρακτικά λοιπόν καταλήγουμε ότι ένα ISO, όπως και κάθε σύστημα ποιότητας, είναι τα απολύτως ελάχιστα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση προκειμένου να επιτυγχάνει τους στόχους της, να δημιουργεί πελάτες. Δηλαδή αυτοί που δεν αγοράζουν από εμάς να γίνουν πελάτες μας και οι ήδη πελάτες μας να αγοράζουν περισσότερο²⁸.

Από αυτά γίνεται αντιληπτό ότι στην ουσία όλες οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν κάποιο Σύστημα Ποιότητας, ακόμα και αν δεν έχουν αντιληφθεί ότι περί αυτού πρόκειται. Σκοπός όμως είναι η λειτουργία της επιχείρησης να βασίζεται σε ένα όσο το δυνατόν αποδοτικότερο Σύστημα Ποιότητας.

Όμως ιστορικά, αυτό ήταν μια πάγια αναζήτηση στον κόσμο της βιομηχανίας, για όλες τις επιχειρήσεις, από όταν ακόμα ο μηχανολόγος Taylor Frederick έθεσε, περί το 1911, τα θεμέλια της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Αργότερα κατά την δεκαετία του 1920 παρατηρήθηκε σημαντική ανάπτυξη του βιομηχανικού αυτοματισμού και κατά συνέπεια της μαζικής παραγωγής²⁹. Την ίδια περίοδο επίσης, ξεκίνησε και η βιομηχανική χρήση του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου των

²⁸ Μποχώρης Γ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

²⁹ Λαγοδήμος Αθ. και Χουντάλας Π., Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.

διαδικασιών βάσει διαγραμμάτων. Στη συνέχεια τη δεκαετία του 1930, στο χώρο της βιομηχανίας έκαναν την εμφάνισή τους τα πρώτα πρότυπα και τυποποιήσεις, όπως τα British standards institution και Deutsches Institut fur Normung, καθώς τότε βρήκαν και βιομηχανική εφαρμογή οι πρώτες τεχνικές αποδοχής στατιστικής δειγματοληψίας. Στα χρόνια που ακολουθούν αμέσως μετά, παρουσιάζονται εξειδικευμένες ποσοτικές τεχνικές που εστιάζουν στην αντιμετώπιση διοικητικών προβλημάτων. Οι εργασίες των κορυφαίων της ποιότητας Juran και Deming έπονται, από το 1945 μέχρι το 1960, όπως και η απόφαση του αμερικανικού υπουργείου αμύνης να τυποποιήσει το σύστημα ελέγχου των στρατιωτικών προμηθειών. Ακόμα έχουμε την εμφάνιση του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας (TQC) και των πρώτων προτύπων διασφάλισης ποιότητας στρατιωτικής χρήσης. Αργότερα, τη δεκαετία του 1960 χρησιμοποιούνται οι κύκλοι ποιότητας στην Ιαπωνία για να αντιμετωπιστούν προβλήματα επιχειρήσεων και παράλληλα η NASA καθιερώνει τη μέθοδο μηδενικών αστοχιών³⁰. Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 αναπτύσσονται ραγδαία τα πληροφοριακά συστήματα των οποίων η αξιοποίηση στην αλυσίδα αξίας των παραγωγών βιομηχανιών προσδίδει πολλαπλά οφέλη. Επιπλέον στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες καθιερώνονται τα βραβεία ποιότητας ως θεσμός και εκδίδονται εθνικά πρότυπα ποιότητας. Την περίοδο μεταξύ 1980-2000 καθιερώνονται τα διεθνή συστήματα τυποποίησης (ISO) που ολοένα εφαρμόζονταν και σε διαφορετικούς τομείς επιχειρήσεων (ISO 14001) ή επιχειρηματικούς κλάδους (ISO 22000), πέραν του καθιερωμένου συστήματος διοίκησης (ISO 9000). Τέλος, τα πρόσφατα δεκαετηνιά χρόνια κυκλοφόρησε η ανανεωμένη έκδοση του ISO 9000 με ιδιαίτερο βάρος στη διοίκηση διαδικασιών. Επιπροσθέτως ομογενοποιήθηκε ο τρόπος υλοποίησης μεμονωμένων προτύπων καθώς πλέον έχει καθιερωθεί η καθολική έννοια του πρότυπου συστήματος διαχείρισης (ΠΣΔ).

Στην Ελλάδα, για αυτό το σκοπό, δημιουργήθηκε το 1978 ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), ο φορέας που είναι υπεύθυνος για να εκδίδει τις εθνικές προτυποποιήσεις και να επιβεβαιώνει την πραγμάτωσή τους. Οι εκδόσεις του στηρίζονται σε αυτές του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO), ο οποίος είναι ο διεθνής φορέας προτυποποιήσεων, με έτος ιδρύσεως το 1947.

Στις μέρες μας, στόχος ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας δεν είναι τόσο η αντιμετώπιση όσο η πρόληψη των προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν σε όλα τα στάδια της παραγωγής λόγω μη συμμόρφωσης, είτε ενός προϊόντος στις απαιτούμενες προδιαγραφές, είτε των πρακτικών στις τιθέμενες διαδικασίες.

Από την εφαρμογή του κατάλληλου συστήματος ποιότητας προκύπτουν πλεονεκτήματα όπως (Λαγοδήμος και Χουντάλας, 2018) :

- Αυξημένη εμπιστοσύνη πελατών.
- Ελαχιστοποίηση κόστους ποιότητας.
- Καλύτερη συνεργασία με προμηθευτές.
- Δυνατότητα βελτίωσης υφιστάμενων διαδικασιών.

³⁰ Ο.π.

Το κατά πόσο ένα σύστημα είναι αποτελεσματικό για μια επιχείρηση εξαρτάται από τις επικρατούσες συνθήκες εργασίας και τις υπάρχουσες ανάγκες σε αυτήν, καθώς κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ιδιαίτερες ανάγκες. Επομένως, ιδανικά για κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργείται ένα διαφορετικό και εξατομικευμένο σύστημα ποιότητας, πράγμα βέβαια δύσκολο αφού κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα χρονοβόρο και δαπανηρό. Για αυτό πλέον τα συστήματα ποιότητας έχουν γίνει λιγότερο απόλυτα και περιοριστικά, αλλά περισσότερο έχουν ρόλο κατευθυντήριων γραμμών στα πλαίσια της νέας φιλοσοφίας που ακολουθούν, παροχής γενικών αρχών που προσαρμόζονται στα μέτρα του καθενός αναλόγως με τις ανάγκες του.

Τα πρότυπα συστήματα διαχείρισης (ΠΣΔ) αποτελούν εξέλιξη των βιομηχανικών προτύπων, τα οποία αναφέρονταν σε προϊόντα ή διεργασίες και εξασφάλιζαν: α) την τεχνική συμβατότητα των προϊόντων στη χώρα διάθεσης ασχέτως χώρα προελεύσεως, β) τη μετάδοση τεχνογνωσίας και γ) την τήρηση προδιαγραφών ασφαλείας και αξιοπιστία προϊόντων³¹. Ουσιαστικά αποτελούν ένα ολοκληρωμένο τυποποιημένο και προσαρμοζόμενο σύστημα διοίκησης (δεν σου λέει τι θα κάνεις, αλλά δίνει το πνεύμα μέσα στο οποίο θα κινηθείς για να κάνεις κάτι). Τα συστήματα αυτά έχουν προέλευση από την πολεμική βιομηχανία, τις πυρηνικές εγκαταστάσεις και τη βιομηχανία φαρμάκων και τροφίμων, κλάδοι με μεγάλες απαιτήσεις για ορθή λειτουργία και τυποποιημένα αποτελέσματα. Γενικότερα, το πνεύμα των ΠΣΔ καθορίζεται από τις αρχές της ολιστικής διοίκησης και καθολικής εφαρμοσιμότητας³².

Έτσι όταν απαιτείται σταθερή απόδοση και ομοιογένεια στα αποτελέσματα μιας διαδικασίας βασικό στοιχείο είναι το τι διαδικασία ακολουθείται και πως εκτελείται κάθε φορά. Συνεπώς όποιος εργαζόμενος και αν εκτελεί τη διαδικασία, να την κάνει πάντα με τον ίδιο ακριβώς (προκαθορισμένο) τρόπο και να παράγει πάντα τα ίδια επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτή είναι και η βασική χρησιμότητα ενός ΠΣΔ σε σχέση με τα λειτουργικά αποτελέσματα μιας εταιρείας.

³¹ Λαγοδήμος Αθ. και Χουντάλας Π., Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.

³² Ο.π.

2.2. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα προϊόντων είναι ένα ταχέως αναπτυσσόμενο ανταγωνιστικό θέμα μεταξύ των ομοειδών βιομηχανιών ανά τον κόσμο. Όμως παρόλο το ενδιαφέρον των διευθυντικών στελεχών για το θέμα, η ακαδημαϊκή κοινότητα δεν έχει δραστηριοποιηθεί σημαντικά πάνω σε αυτό το κομμάτι της ΔΟΠ. Έτσι καθώς το θέμα είναι υπό μελέτη, υπάρχουν προς το παρόν τέσσερις επικρατέστερες απόψεις. Η φιλοσοφική που εστιάζει σε θέματα ορισμών, η οικονομική που επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση του κέρδους και τη σταθερότητα της αγοράς, του μάρκετινγκ που ασχολείται με τον προσδιορισμό των καθοριστικών παραγόντων της αγοραστικής συμπεριφοράς και της ικανοποίησης του καταναλωτή και η λειτουργική διοίκηση η οποία εξετάζει τις μηχανικές πρακτικές και τον βιομηχανικό έλεγχο³³.

Ο David Garvin το 1984, κατόπιν πιο εκτενούς και σε βάθος ανάλυσης, διέκρινε πέντε βασικές προσεγγίσεις για να προσδιορίσουμε την ποιότητα, κάποιες εκ των οποίων περιέχουν τόσο κοινά όσο και αντίθετα στοιχεία μεταξύ τους:

1. Η υπερβατική προσέγγιση, όπου η ποιότητα ταυτίζεται με την έμφυτη αριστεία. Η προσέγγιση αυτή αντλεί πολλά στοιχεία από το ‘Συμπόσιον’ του Πλάτων, όπου έννοιες όπως η ομορφιά και η ποιότητα θεωρούνται αφηρημένες και δεν μπορεί να τους δοθεί ένας ακριβής ορισμός.
2. Η προϊόντοκεντρική προσέγγιση, αντιμετωπίζει την ποιότητα ως μία συγκεκριμένη και μετρήσιμη παράμετρο. Συνεπώς οι διαφορές στην ποιότητα μεταξύ δύο προϊόντων αντιπροσωπεύουν διαφορές στην ποσότητα κάποιων συστατικών των προϊόντων ή στις ιδιότητες που αυτό κατέχει.
3. Η χρηστοκεντρική προσέγγιση, όπου θεωρείται ότι η ποιότητα εμπεριέχει την ικανότητα να ικανοποιεί τις επιθυμίες του χρήστη. Επομένως ουσιαστικά η ποιότητα υποδηλώνει την καταλληλότητα (ή αλλιώς το όμορφο ταίριασμα) ενός προϊόντος για τη χρήση και τις ανάγκες που θέλουμε να καλύψει.
4. Η βιομηχανική προσέγγιση, βλέπει την ποιότητα από την μεριά του κατασκευαστή-παρόχου του προϊόντος και όχι του πελάτη. Η προσέγγιση αυτή ταυτίζει την ποιότητα με τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις-προδιαγραφές που έχουν τεθεί για το προϊόν από το σχεδιαστικό τμήμα, κατ’ επέκταση η αριστεία εδώ, ισούται με την ικανοποίηση των απαιτήσεων και την ορθή κατασκευή του προϊόντος, από την πρώτη κιόλας φορά. Ενώ η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει το ενδιαφέρον του καταναλωτή για την ποιότητα το κύριο σημείο εστίασής της είναι εσωτερικό, στη διαδικασία παραγωγής. Ανώτερος σκοπός στη προσέγγιση αυτή είναι η μείωση του κόστους στην παραγωγική διαδικασία.
5. Η αξιακή προσέγγιση, στην οποία ένα προϊόν είναι ποιοτικό όταν προσφέρει τις απαιτούμενες επιδόσεις σε αποδεκτή τιμή ή πληροί τις τεχνικές προδιαγραφές με αποδεκτό κόστος. Η δυσκολία στην υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης έγκειται στη μίξη δύο σχετιζόμενων αλλά διαφορετικών

³³ David Garvin, What Does ‘Product Quality’ Really Mean? , Sloan Management Review, 1984.

στοιχείων. Από τη μία η ποιότητα που αποτελεί μέτρο αριστείας και από την άλλη η τιμή που αποτελεί μέτρο αξίας, εξισώνονται δίνοντας ένα υβρίδιο, την προσιτή αριστεία, το οποίο υπολείπεται ξεκάθαρων ορίων και είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη.

Σχεδόν όλοι οι υπάρχοντες ορισμοί για την ποιότητα εμπίπτουν σε κάποια από τις κατηγορίες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η συνύπαρξη των πολλαπλών ορισμών για τον προσδιορισμό της ποιότητας επιδρά σημαντικά στο πως το κάθε τμήμα μιας εταιρείας αντιλαμβάνεται την ποιότητα διαφορετικά από τα υπόλοιπα, ανάλογα με την αποστολή του³⁴. Έτσι γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι ανταγωνιστικές απόψεις που μπορεί να προκύψουν ανάμεσα στο τμήμα του μάρκετινγκ και της παραγωγής προέρχονται από τις διαφορετικές αντιλήψεις περί ποιότητας, καθώς το μάρκετινγκ υιοθετεί μία προιοντοκεντρική ή χρηστοκεντρική προσέγγιση αφού θεωρεί ότι ο τελικός κριτής της ποιότητας ενός προϊόντος είναι ο πελάτης και δίνει έμφαση σε βελτιωμένες επιδόσεις, εμπλουτισμένα χαρακτηριστικά και βελτιώσεις άλλου είδους που αυξάνουν το κόστος παραγωγής του προϊόντος και κατ' επέκταση την τιμή πώλησης, χωρίς να δίνει σημασία για το τι συμβαίνει στην παραγωγή³⁵. Αντίθετα, το τμήμα παραγωγής επικεντρώνει στην ικανοποίηση των τεχνικών προδιαγραφών του προϊόντος εξαρχής, αφού συνδέει την ποιότητα με την απουσία ανάγκης διορθώσεων επάνω στο αρχικό προϊόν και καταλοίπων από την παραγωγική διαδικασία και αναμένει ότι η βελτίωση της ποιότητας θα συντελέσει στη μείωση του κόστους παραγωγής.

Αυτή η διάσταση απόψεων είναι πιθανό να προκαλέσει σοβαρό πρόβλημα στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της ίδιας εταιρείας θέτοντας έτσι συνεχή προσκόμματα στην επίτευξη των στόχων της³⁶. Επομένως εάν δεν γίνει ξεκάθαρο στα στελέχη της εταιρείας ότι η διάσταση απόψεων προέρχεται από τη διαφορετική προσέγγιση που δικαιολογημένα, υιοθετούν τα τμήματα λόγω της αποστολής τους, η επικοινωνία θα καθίσταται αδύνατη και το πρόβλημα θα παραμένει.

Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη να έχουμε μια ομογενοποιημένη³⁷ αντίληψη περί του τι είναι η ποιότητα, ότι δεν είναι ένα μονοσήμαντο πράγμα και πως αντιμετωπίζεται (ή τουλάχιστον θα πρέπει να αντιμετωπίζεται) η ποιότητα προϊόντος (διαφορετικά) σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας. Σε αντίθετη περίπτωση η υιοθέτηση μίας ενιαίας κοινής αντίληψης περί ποιότητας, προσπαθώντας να καλύψουμε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, από το σχεδιασμό μέχρι τη διάθεση του προϊόντος στην αγορά ή τη διανομή του στους πελάτες, οδηγεί σε προϊόντα με χαμηλότερη γενική ποιότητα. Αυτό προκύπτει ως συνεπακόλουθο καθώς ένα προϊόν που δεν δημιουργείται στηριζόμενο στην ομογενοποιημένη σφαιρική αντίληψη, το οποίο θα χρησιμοποιεί τη χρηστοκεντρική προσέγγιση για να εντοπίσει τις ανάγκες (το κενό) της αγοράς, την προιοντοκεντρική προσέγγιση για να σχεδιάσει τις κατάλληλες ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που θα ικανοποιούν τον πελάτη και τη

³⁴ Ο.π.

³⁵ Στο ίδιο.

³⁶ Στο ίδιο.

³⁷ Ομογενοποίηση (understanding), να έχουμε κοινή αντίληψη του τι παράγουμε και τι πουλάμε.

βιομηχανική προσέγγιση προκειμένου η παραγωγική διαδικασία να ανταποκρίνεται τις ζητούμενες τεχνικές απαιτήσεις, θα υστερεί είτε από πλευράς συμμόρφωσης προς τις τεχνικές προδιαγραφές με συνέπεια αυξημένο κόστος παραγωγής και άλλες οικονομικές ζημιές λόγω των ελαττωματικών και των αντικαταστάσεων ή επισκευών μετά την πώληση, είτε από πλευράς σχεδιασμού με αποτέλεσμα να μην ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών³⁸.

Ως ένας τρόπος σκέψης-προσέγγισης των βασικών στοιχείων της ποιότητας προϊόντων μπορούν να οριστούν οχτώ διαστάσεις (Garvin, 1984):

1. **Επιδόσεις (Performance)**, αναφέρονται στα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, όπως η επιτάχυνση ενός αυτοκινήτου ή ευκρίνεια της εικόνας για μία τηλεόραση. Η διάσταση αυτή της ποιότητας συνδυάζει στοιχεία τόσο από την προϊόντοκεντρική όσο και από την χρηστοκεντρική προσέγγιση. Τα όρια μεταξύ των επιδόσεων και της ποιότητας μπορεί να γίνουν δυσδιάκριτα εξαιτίας της υποκειμενικότητας που υπάρχει στην αντίληψη των πελατών για ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως ο θόρυβος που κάνει η μηχανή ενός αμαξιού αποτελεί ένδειξη ποιότητας όσο λιγότερος είναι. Αντίθετα η απόδοση στη φωτεινότητα ενός φακού είναι θέμα σε ποια κατηγορία ενεργειακής κλάσης ανήκει. Επομένως για τον καθορισμό των επιδόσεων ενός προϊόντος υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια που πρέπει να ικανοποιηθούν, ενώ για τη σχέση μεταξύ επιδόσεων και ποιότητας, το θέμα έγκειται καθαρά στις ατομικές αντιλήψεις και προτιμήσεις του κάθε καταναλωτή.
2. **Χαρακτηριστικά (Features)**, μπορεί να αναφέρονται είτε στην απόδοση του προϊόντος που περιλαμβάνει αντικειμενικές και μετρήσιμες ιδιότητες, είτε σε δευτερεύουσες λειτουργίες του προϊόντος που πλαισιώνουν τα βασικά του χαρακτηριστικά. Μπορεί να υπάρχουν χαρακτηριστικά που δεν έχουν μόνο μία λειτουργία αλλά δύο ή τρεις. Πολλές φορές η διαχωρισμός ανάμεσα στις επιδόσεις και τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι δύσκολος, καθώς τα στοιχεία αυτά είναι συχνά συνυφασμένα. Οι δύο πρώτες αυτές διαστάσεις αποτελούν το σκληρό πυρήνα του προϊόντος. Τα σημαντικά χαρακτηριστικά και επιδόσεις χαρακτηρίζονται ως κύρια χαρακτηριστικά (core features). Στο κύριο χαρακτηριστικό, ο πελάτης θέλει και το χαρακτηριστικό και την επίδοση και κάνει 100% έλεγχο σε αυτό. Στα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά κάνει λιγότερο αυστηρό έλεγχο (απλά αν γίνεται, αν υπάρχει κάτι).
3. **Αξιοπιστία (Reliability)**, αντιπροσωπεύει την πιθανότητα το προϊόν να χαλάσει μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Συνήθης τρόποι μέτρησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος είναι ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη αποτυχία (MTFF) για προϊόντα που όταν χαλάσουν δεν επισκευάζονται, για αναλώσιμα εξαρτήματα προϊόντος χρησιμοποιείται ο μέσος χρόνος μεταξύ των αποτυχιών (MTBF) και ο ρυθμός αποτυχίας στη μονάδα του χρόνου (FRUT) που δηλώνει πόσο συχνά χαλάει ένα προϊόν κατά τη διάρκεια ζωής του όσο φθείρεται λόγω παλαιότητας ή χρήσης. Αυτή η διάσταση δίνει πιο ακριβή αποτελέσματα σε προϊόντα με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Παραδοσιακά η αξιοπιστία αποτελεί

³⁸ David Garvin, What Does 'Product Quality' Really Mean? , Sloan Management Review, 1984.

το δυνατό σημείο της ιαπωνικής βιομηχανίας, λόγω της βαρύτητας που δίνουν σε αυτή. Επίσης στο μυαλό του καταναλωτή η αξιοπιστία εξαρτάται από: α) αν έχω το χαρακτηριστικό και β) έχω το χαρακτηριστικό αλλά δεν έχω τις επιδόσεις.

4. Συμμόρφωση (Conformance), ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος καλύπτουν τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί. Εμπλέκονται στοιχεία τόσο εσωτερικά μετρώντας τη συχνότητα των ελλειψμάτων παραγόμενων προϊόντων εντός εργοστασίου όσο και εξωτερικά (πιο δύσκολα βέβαια) μετρώντας τις κλήσεις για συντήρηση προϊόντων και τη συχνότητα επισκευής προϊόντων που είναι ακόμα στην περίοδο της εγγύησής τους. Η αξιοπιστία και η συμμόρφωση αποτελούν κομμάτι της βιομηχανικής προσέγγισης και έναν αντικειμενικό δείκτη ποιότητας. Κατ' επέκταση βελτιώνοντας τις δύο αυτές διαστάσεις βελτιώνουμε απευθείας την ποιότητα του προϊόντος μας.
5. Αντοχή (Durability), αποτελεί ένα τρόπο μέτρησης της ζωής του προϊόντος το οποίο έχει τόσο οικονομικές όσο και τεχνικές προεκτάσεις. Πρακτικά η αντοχή ορίζεται ως οι φορές που χρησιμοποιήθηκε ένα προϊόν προτού αχρηστευτεί, για προϊόντα που δεν επιδέχονται επισκευής προκειμένου να επαναχρησιμοποιηθούν. Για προϊόντα που επιδέχονται επισκευής, αντοχή είναι ο συνολικός αριθμός χρήσεων ενός προϊόντος μέχρι αυτό να φτάσει σε τέτοιο βαθμό φθοράς που η αντικατάσταση θα θεωρείται προτιμότερη³⁹ από την επισκευή. Από αυτή την προσέγγιση εξάγονται δύο σημαντικά συμπεράσματα, αρχικώς ότι η έννοια της αντοχής είναι στενά συνδεδεμένη με αυτήν της αξιοπιστίας αφού ένα προϊόν που χαλάει συχνά είναι πιθανό να αντικατασταθεί νωρίτερα από το χρήστη του, με ένα άλλο πιο ανθεκτικό μειώνοντας έτσι το κόστος συντήρησης και επισκευής και ακολούθως ότι οι μεταβολές στις μετρήσεις των μεγεθών της αντοχής θα πρέπει να ερμηνεύονται πολύ προσεχτικά, καθώς μία αύξηση στη διάρκεια ζωής του προϊόντος ενδεχομένως να οφείλεται σε μεταβολή των επικρατούσων οικονομικών συνθηκών, οι οποίες αναγκάζουν τους καταναλωτές να κρατούν ένα προϊόν περισσότερο καθυστερώντας την αλλαγή του και όχι στη χρήση πραγματικά πιο ανθεκτικών υλικών ή άλλων τεχνικών βελτιώσεων.
6. Δυνατότητα εξυπηρέτησης (Serviceability), αναφέρεται στην ταχύτητα, την ευγένεια και την ικανότητα επισκευής. Οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται μόνο για το αν και πότε θα χαλάσει ένα προϊόν αλλά και τον απαιτούμενο χρόνο για την διεκπεραίωση ενός σέρβις, την τήρηση του χρονοδιαγράμματος των τιθέμενων ραντεβού, την αντιμετώπιση από το προσωπικό εξυπηρέτησης και τη συχνότητα με την οποία μία κλήση εξυπηρέτησης ή επισκευή αποτυγχάνουν να επιλύσουν ένα σημαντικό πρόβλημα. Κάποιες από αυτές τις παραμέτρους μπορούν να αξιολογηθούν αρκετά αντικειμενικά, όπως η υπευθυνότητα μπορεί

³⁹ Συμψηφίζοντας το οικονομικό κόστος της επισκευής για ένα ήδη παλιό προϊόν, με ενδεχομένως όχι καλής ποιότητας υλικά ή τουλάχιστον χειρότερα από αυτά που χρησιμοποιούνται τώρα στην αγορά, την απώλεια χρόνου και την προσωπική ταλαιπωρία και συγκρίνοντάς τα με το κόστος απόκτησης ενός καινούργιου αντίστοιχου προϊόντος.

εύκολα να μετρηθεί βάσει του μέσου χρόνου μεταξύ των επισκευών (MTTR), ενώ άλλες είναι υποκειμενικές και άπτονται των προτιμήσεων του κάθε ανθρώπου, όπως η 'κατάλληλη' επαγγελματική αντιμετώπιση του προσωπικού εξυπηρέτησης προς τους πελάτες. Οι πρόσφατες εξελίξεις καταδεικνύουν ότι όλο και περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις εστιάζουν πλέον στην άμεση επισκευή ενός προϊόντος και στην ελαχιστοποίηση του χαμένου χρόνου για τον πελάτη τους παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Το κομμάτι αυτό είναι πιο αντικειμενικό στην αξιολόγηση και έχει μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη.

7. Αισθητική (Aesthetics), έχει να κάνει με το πως ένα προϊόν φαίνεται, ακούγεται, μυρίζει ή τι αίσθηση ή γεύση δίνει. Είναι καθαρά υποκειμενική, καθώς εξαρτάται από τις προσωπικές προτιμήσεις του καθενός και σχετίζεται στενά με τη χρηστοκεντρική προσέγγιση. Η ιδέα του μάρκετινγκ 'ιδανικά σημεία', δηλαδή αυτός ο συνδυασμός χαρακτηριστικών ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται καλύτερα στις προτιμήσεις ενός πελάτη, αναπτύχθηκε για να ικανοποιήσει αυτή τη διάσταση της ποιότητας
8. Αισθητή ποιότητα (Perceived quality), οι αντιλήψεις ποιότητας είναι υποκειμενικές και όπως η αισθητική, συνδέονται με τη χρηστοκεντρική προσέγγιση. Συχνά οι καταναλωτές, επειδή δεν γνωρίζουν όλα τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, συγκρίνουν τα προϊόντα από τις διάφορες μάρκες χρησιμοποιώντας έμμεσα κριτήρια. Έτσι τα προϊόντα αξιολογούνται λιγότερο αντικειμενικά και περισσότερο υποκειμενικά (με εντυπώσεις), βάσει εξωτερικής εμφάνισης, δημοσιευμάτων και μάρκας. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται ακόμα και σε ακαδημαϊκές κρίσεις, όταν πανεπιστημιακοί καλούνται να βαθμολογήσουν, βάσει ποιότητας, τα τμήματα στο ακαδημαϊκό τους πεδίο. Εκεί λοιπόν παρατηρήθηκε ότι εκτός των αντικειμενικών κριτηρίων, όπως ο αριθμός δημοσιευμάτων σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά, παράγοντες όπως η φήμη και η σύνδεση με ένα γενικότερα καταξιωμένο πανεπιστήμιο, έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην κατάταξη των τμημάτων.

Αθροιστικά οι οχτώ διαστάσεις της ποιότητας καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα εννοιών. Κάποιες από αυτές τις ιδιότητες αναφέρονται σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, καθιστώντας τις έτσι πιο αντικειμενικές και διαχρονικές. Άλλες αντικατοπτρίζουν μεμονωμένες προτιμήσεις και επομένως μεταβάλλονται ανάλογα με το ρεύμα της εποχής. Κάποια από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι εγγενής ενώ άλλα είναι έμφυτα. Η ποικιλία αυτών των εννοιών βοηθά στην επεξήγηση των διαφορών ανάμεσα στις πέντε προσεγγίσεις της ποιότητας. Κάθε μία από αυτές τις προσεγγίσεις εστιάζει έμμεσα σε διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας, α) η προιοντοκεντρική προσέγγιση εστιάζει στις επιδόσεις, τα χαρακτηριστικά και την αντοχή, β) η χρηστοκεντρική επικεντρώνεται στην αισθητική και την αισθητή ποιότητα, γ) η κατασκευαστική ασχολείται με την συμμόρφωση και την αξιοπιστία. Η σύγκρουση απόψεων ανάμεσα σε αυτές τις διαφορετικές προσεγγίσεις είναι αναπόφευκτες καθώς η κάθε μία βλέπει την ποιότητα από διαφορετική σκοπιά. Όμως όταν η κεντρική ιδέα αρχίζει να αναλύεται στις επιμέρους έννοιες και κάθε διάσταση

της ποιότητας εξεταστεί ξεχωριστά οι αιτίες των διαφορών γίνονται πλέον ξεκάθαρες, εντοπίζονται πιο εύκολα και άρα αντιμετωπίζονται.

Η στρατηγική αξία των διαστάσεων της ποιότητας προκύπτει όταν μια εταιρεία αναγνωρίσει αυτές τις οχτώ διαστάσεις, προκειμένου να ανταγωνιστεί στο κομμάτι της ποιότητας. Δεν είναι απαραίτητη η τελειοποίηση και των οχτώ αυτών διαστάσεων. Αρχικά η εστίαση σε μία ή κάποιες από αυτές είναι ενδυνκνιότερη και ενδεχομένως να αποτελεί μονόδρομο αυτή η επιλογή για νεοεισερχόμενες, σε μια αγορά, επιχειρήσεις που έχουν να ανταγωνιστούν ισχυροποιημένες εταιρείες, με καθιερωμένη φήμη ποιότητας στην αγορά. Αφού προκειμένου να έχουν πιθανότητες επιβίωσης και επιτυχίας θα πρέπει να εστιάσουν σε τομείς της ποιότητας που οι ανταγωνιστές της δεν το έχουν κάνει ακόμα ή υστερούν για να μπορέσουν να υπερασπιστούν τη θέση τους. Όμως αυτή είναι μόνο η αρχή καθώς μετά την προσεχτική εκλογή του τομέα της αγοράς που θα υπερασπιστούμε τη θέση μας εστιάζοντας σε αυτές τις διαστάσεις ποιότητας που υπολείπονται οι ανταγωνιστές μας, στη συνέχεια θα πρέπει να ικανοποιηθούν οι λειτουργικές απαιτήσεις όλων των διαστάσεων ποιότητας όπως επιβάλλονται από τις απαιτήσεις της εταιρείας μας.

2.3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στη ΔΟΠ, της οποίας η φιλοσοφία αποσκοπεί στην όσο το δυνατόν πιο εύκολη, ομαλή και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διοίκηση, ενσωματώνονται κάποια εργαλεία που της επιτρέπουν να υλοποιεί το σχεδιασμό και την αντιμετώπιση (πρόληψη, εντοπισμός, επίλυση) προβλημάτων, τον ποιοτικό έλεγχο των στόχων και των δραστηριοτήτων της⁴⁰.

Τα επτά (7) βασικά διοικητικά και σχεδιαστικά εργαλεία (Μποχώρης, 2018) :

1. Διάγραμμα Συσχετίσεως (Affinity diagram), πρόκειται για μία τεχνική λήψης αποφάσεων η οποία ταξινομεί μεγάλο αριθμό ιδεών, μεταβλητών, διαδικασιών και απόψεων σε συναφείς ομάδες. Συνήθως γίνεται με τη χρήση σημειώσεων σε μικρά χαρτάκια (post) κολλημένα σε ένα πίνακα, τα οποία ταξινομούνται με βάση το είδος και τη σημαντικότητα της εργασίας στην οποία αναφέρονται⁴¹.
2. Διάγραμμα Πιθανοτήτων Τύπου Δέντρο (Tree diagram), ξεκινά με ένα στοιχείο που διακλαδίζεται σε επιμέρους και τα οποία και αυτά με τη σειρά τους διακλαδίζονται σε επιμέρους και συνεχίζεται έτσι μέχρι την απλούστευση του στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Διερευνά τρόπους και μέσα για την επίτευξη ενός στόχου και βοηθά στην ανάπτυξη ενός καταλόγου εναλλακτικών μέσων, με διαδοχική σειρά, για να φτάσουμε στην επιθυμητή κατάσταση.
3. Διάγραμμα Αλληλεπίδρασης (Inter-Relationship Digraph), είναι ένα διάγραμμα που χρησιμεύει ως γραφική βοήθεια στην ανακάλυψη και περιγραφή προβλημάτων αιτίου-αποτελέσματος. Με μια απλουστευμένη εμφάνιση όλων των αλληλένδετων σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος και των παραγόντων που εμπλέκονται σε ένα σύνθετο πρόβλημα, απεικονίζει με βέλη το ποιο πρόβλημα σχετίζεται με ποιο⁴².
4. Διάγραμμα Πίνακας (Matrix Diagram), παρουσιάζει τη συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών και δίνει πληροφορίες για τη σχέση τους σε μορφή πίνακα με τη χρήση συμβόλων. Δείχνει την ύπαρξη σχέσης μεταξύ των ομάδων. Βοηθά στον εντοπισμό του τομέα που απαιτείται βελτίωση. Τα περιεχόμενα των καταλόγων που σχετίζονται σε ένα διάγραμμα πίνακα μπορεί να είναι δεδομένα, πληροφορίες, λειτουργίες, δράσεις ή υλικά που έχουν κάτι κοινό. Η χρήση του διαγράμματος αυτού βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν και να κατανοούν τη σχέση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών τους (όπως εκφράζονται από τους ίδιους) και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων όπως έχουν σχεδιαστεί, κατασκευαστεί και δοκιμαστεί από τον κατασκευαστή⁴³.
5. Πίνακες Ιεράρχησης (Prioritization Matrices), παρέχουν έναν τρόπο ταξινόμησης ενός ανομοιογενούς συνόλου επιχειρησιακών αντικειμένων βάση συγκεκριμένης σειράς σπουδαιότητας. Παρουσιάζει τη συσχετιζόμενη σημασία των επιχειρησιακών αντικειμένων εξάγοντας μια αριθμητική τιμή για την

⁴⁰ Μποχώρης Γ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

⁴¹ The Quality Toolbox, second edition, ASQ Quality Press, 2005.

⁴² The Quality Toolbox, second edition, ASQ Quality Press, 2005.

⁴³ Στο ίδιο.

προτεραιότητα κάθε αντικειμένου. Η χρήση τους δημιουργεί πειθαρχία κατά τη λήψη αποφάσεων, εξασφαλίζοντας ότι λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που σχετίζονται με τη δραστηριότητα και χρησιμοποιούνται σε καταστάσεις όπου οι πόροι είναι περιορισμένοι. Τα είδη των υπαρχόντων πινάκων είναι αναλυτικός, ολοκληρωμένος και συγκριτικός⁴⁴.

6. Διάγραμμα Προγραμματισμού Διαδικασιών Αποφάσεων (Process Decision Program Chart, PDPC), είναι ένα διάγραμμα προγραμματισμού λήψης αποφάσεων το οποίο βοηθάει στο να προσδιορίζουμε πιθανά σενάρια που μπορεί να μας βγάλουν εκτός σχεδίου. Μας βοηθάει να προβλέπουμε εναλλακτικούς τρόπους αντιμετώπισης αυτών των ενδεχόμενων προβλημάτων. Έτσι έχουμε τη δυνατότητα να αναθεωρήσουμε ένα σχέδιο προκειμένου να αποφύγουμε πιθανά προβλήματα ή να είμαστε προετοιμασμένοι έχοντας έτοιμη μια καλή λύση.
7. Διάγραμμα Δικτύου Δραστηριοτήτων (Activity Network Diagram), χρησιμοποιείται στη διαχείριση έργων. Δημιουργεί την αλληλουχία και διασύνδεση μεταξύ των δραστηριοτήτων με τη χρήση βελών. Μέσω αυτού γίνεται ο εντοπισμός του κρίσιμου μονοπατιού εργασιών.

Λοιπά εργαλεία, μέθοδοι και τεχνικές:

1. Τρόποι Αποτυχίας και Ανάλυση Συνεπειών για Διαδικασίες και Προϊόντα (Process & Product Failure Mode and Effect Analysis, FMEA), αξιολογεί την πιθανότητα εμφάνισης μιας αστοχίας (πίνακας κατάταξης), αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη και συμβάλει στη μείωση των πιθανοτήτων καταστροφικών αποτυχιών.
2. Χαρτογράφηση Ροής Αξίας (Value Stream Mapping), οπτικοποίηση και κατανόηση της ροής των υλικών και πληροφοριών δια μέσου της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Παρέχει μια δυναμική εικόνα στις δραστηριότητες της παραγωγικής διαδικασίας και κατά συνέπεια επιτρέπει την αναγνώριση των πηγών της δημιουργίας αποβλήτων (wastes). Από τη χρήση της στην παραγωγή αναμένονται χαμηλότερα κόστη, ταχύτερη απόκριση στον καταναλωτή και υψηλότερη ποιότητα προϊόντων.
3. Ανάλυση των «5 Γιατί» (5 Whys Analysis), ρωτώντας πέντε φορές γιατί δημιουργήθηκε το πρόβλημα οδηγούμαστε στην αιτία του, μέσω των απαντήσεων που λαμβάνουμε. Έτσι αναδεικνύεται η αξία του ακριβή προσδιορισμού ενός προβλήματος, καθώς ένα καλά καθορισμένο πρόβλημα ισούται με μισό-επιλυμένο πρόβλημα και επομένως πολύ πιο εύκολα αντιμετωπίσιμο. Επίσης, αντιμετωπίζει ταυτόχρονα τόσο το γιατί συνέβη κάτι όσο και το γιατί δεν ανιχνεύθηκε (δύο προβλήματα).
4. Μεθοδολογία 5s (5s methodology, seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke), μια μέθοδος για να δημιουργούμε και να τηρούμε την ευταξία, τη λειτουργικότητα, την ασφάλεια και την καθαριότητα στον επαγγελματικό μας χώρο. Τα πέντε βήματα που αποτελούν τη μέθοδο είναι: α) Seiri (sort), διαχωρισμός των

⁴⁴ productplan.com

απαραίτητων από τα μη απαραίτητα υλικά, β) seiton (systemize), τακτοποιώ με τέτοιο τρόπο που προάγεται η αποδοτικότητα της εργασίας τοποθετώντας τα πράγματα σε ορατή και εύκολα εντοπίσιμη θέση, γ) seiso (shine), διατηρώ το χώρο και τα υπάρχοντα σε αυτόν πράγματα καθαρά, δ) seiketsu (standardize), εντοπισμός πιθανόν προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν μελλοντικά, ε) shitsuke (sustain), διατηρώ και επανεξετάζω τις τυποποιήσεις στο χώρο εργασίας για τυχόν δυνατές βελτιώσεις. Ενδεχομένως να προστίθενται ακόμα οι όροι safety, security και satisfaction⁴⁵.

5. Προστατεύομαι από τα λάθη (Poka yoke, ιαπωνικός όρος), είναι μια τεχνική που αποτρέπει και εντοπίζει τα σφάλματα εν τη γενέσει τους και μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε τύπο διαδικασίας, καθώς το βασικό σκεπτικό είναι ότι για όλα τα πράγματα υπάρχει μόνο ένας πιθανός τρόπος συναρμογής. Είναι απλό και πολύ αποτελεσματικό λόγω του ότι δύναται να ελεγχθεί σε ποσοστό 100%⁴⁶.
6. Δέντρο κρίσιμο για την ποιότητα (Critical to Quality Tree, CTQ), αποτελείται από παραμέτρους που ορίζουν οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την απαρίθμηση όλων των απαιτήσεων των πελατών σε μετρήσιμες λειτουργικές παραμέτρους. Αποτελείται από τα ακόλουθα σχεδιαστικά βήματα: α) αναγνώριση προσδοκιών του πελάτη, β) κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη από τη διοίκηση, γ) θέτουμε σε προτεραιότητα τις απαιτήσεις, δ) μετατρέπουμε τις απαιτήσεις του πελάτη σε CTQ που είναι μετρήσιμα.
7. Μεθοδολογία Επίλυσης Προβλημάτων TRIZ (TRIZ Methodology Problem Solving), πρόκειται για ένα εργαλείο εφευρετικότητας, καινοτομίας και επίλυσης προβλημάτων. Χρησιμοποιείται για να αναλύσει τις εξελικτικές δυνατότητες του τεχνολογικού ή επιχειρηματικού συστήματος, για την πρόβλεψη πιθανών αποτυχιών και να συμβάλει στην πρόληψή τους. Η φιλοσοφία εμφανίζει την αριστεία, τους πόρους και τις αντιφάσεις. Οι αντιφάσεις μπορούν να επιλυθούν μεθοδολογικά με την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων. Από τη χρήση του προκύπτει σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας κατά την αναζήτηση νέων ιδεών και αύξηση του λόγου χρήσιμες/άχρηστες ιδέες κατά την επίλυση προβλημάτων. Συντελεί στην αξιοποίηση του πνευματικού κεφαλαίου των οργανισμών. Δεν είναι απλώς ένα εργαλείο, αλλά τρόπος σκέψης⁴⁷.
8. Πολιτική ανάπτυξης (Hoshin Kanri, Planning and Deployment), εφαρμογή του κύκλου του Deming, Plan-Do-Check-Act (PDCA) και χρήση του x-matrix, ενός μονοσέλιδου εγγράφου που περιλαμβάνει στόχους, στρατηγικές, στρατηγικά έργα και υπεύθυνους. Ενσωματώνει την τακτική catchball, όπου όλοι συνεισφέρουν σχετικά με κάποιο στόχο και δεσμεύονται να κάνουν ότι έχει συμφωνηθεί. Για το σχεδιασμό του ακολουθούνται τα κάτωθι βήματα: α)

⁴⁵ leanmanufacturingtools.org

⁴⁶ Στο ίδιο.

⁴⁷ Ζαμπέτας Γ., Τεχνικές & Έλεγχος Ποιότητας-Μεθοδολογία 6σ, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.

δημιουργία οράματος και αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης, β) ανάπτυξη ριζοσπαστικών στόχων, γ) καθορισμός ετήσιων στόχων, δ) αναγωγή των στόχων σε ολόκληρο τον οργανισμό, ε) εκτέλεση των ετήσιων στόχων, στ) μηνιαίες ανασκοπήσεις, ζ) ετήσια επισκόπηση. Παρέχει μία προς μία, διαδικασία προγραμματισμού, εφαρμογής και επανεξέτασης για διαχείριση και βιώσιμη αλλαγή. Παρέχει ένα σύνολο συντονισμένων διαδικασιών για την επίτευξη των βασικών στόχων της επιχείρησης. Αποσαφηνίζει συγκεκριμένες πολιτικές ετήσιων στόχων που απορρέουν από μακροπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες πολιτικές που περιλαμβάνουν το μακροπρόθεσμο όραμα της επιχείρησης⁴⁸.

9. Διάγραμμα SIPOC (SIPOC Diagram, suppliers-input-process-output-customer), αποτελεί μία μακροσκοπική οπτική, καθώς προσδιορίζει: α) την αρχή και το τέλος μιας διαδικασίας (όρια), β) τον σκοπό και την προοπτική της διαδικασίας και παράλληλα καταγράφει προμηθευτές, πελάτες, εισροές, εκροές. Η διαδικασία γίνεται από κοινού αντιληπτή από την επιχείρηση και τους προμηθευτές της. Συμβάλει στην αποσαφήνιση των υποθέσεων και τον προσδιορισμό των κομβικών της σημείων. Η σειρά της αλληλουχίας είναι: S-ποιοι είναι οι προμηθευτές εισροών (εταιρείες, άτομα, μηχανές), I-ποιες είναι οι απαιτούμενες εισροές (υλικά, δεδομένα, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία), P-ποια είναι η διαδικασία (αρχή και τέλος διαδικασίας), O-ποιες είναι οι προσδοκώμενες εκροές (προϊόν/υπηρεσία, πληροφορίες, παρελκόμενα), C-ποιοι είναι οι πελάτες των εκροών (πελάτης, τελικός χρήστης, συνάδελφος, περιβάλλον). Εν κατακλείδι αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο επικοινωνίας των ενδιαφερόμενων μερών και διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, αφού ενώνει πελάτες και προμηθευτές της επιχείρησης και εντοπίζει πιθανά προβλήματα και αδυναμίες
10. Χαρτογράφηση Σκέψης (Mind Map), οπτική οργάνωση πληροφοριών, τα τμήματα αναπτύσσονται γύρω από μία κεντρική έννοια, η οποία στη συνέχεια συσχετίζεται, μέσω διακλαδώσεων με λέξεις, εικόνες και γραφικές απεικονίσεις. Για την υλοποίηση του σχεδιασμού η βασική ιδέα, αντικείμενο ή τομέας μελέτης αποτυπώνεται ως κεντρική εικόνα. Τα βασικά χαρακτηριστικά τοποθετούνται ακτινικά της κεντρικής εικόνας και συνδέονται μέσω διακλαδώσεων με αυτήν, οι διακλαδώσεις καταλήγουν σε λέξεις ή εικόνες κλειδιά. Τα αντικείμενα ή σπονός σημασίας αναπαρίστανται ως παρακλάδια των κεντρικών διακλαδώσεων (τα κλαδιά διαμορφώνουν μία διασυνδεδεμένη κομβική δομή).
11. Διάγραμμα Προστιθέμενης αξίας (Value Add Chart), είναι ένα διάγραμμα ροής προστιθέμενης αξίας. Αποτελεί μηχανισμό που: βελτιώνει την αξιοποίηση του χρόνου και αποτυπώνει το όραμα για τις διαδικασίες που δημιουργούν αξία, συνεισφέρει στην αύξηση της πραγματικής αξίας που προσφέρει στον πελάτη η εταιρεία (άμεση συμβολή στην ικανοποίηση του πελάτη) και την ικανοποίηση των επιχειρηματικών απαιτήσεων

⁴⁸ leanmethods.com

2.4. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Υπάρχουν οι ακόλουθες μεταβλητές Ποιότητας Υπηρεσιών, εκ των οποίων οι πέντε πρώτες είναι οι βασικές⁴⁹:

1. **Ασφάλεια**, ο έγγραφος απολογισμός των ενεργειών και η έγγραφη δέσμευση κάποιου για κάτι που έχει, δημιουργεί ένα αίσθημα εμπιστοσύνης του καταναλωτή προς την υπηρεσία. Η συμπεριφορά των εργαζομένων σε μια άριστη εταιρεία θα εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες της. Οι πελάτες μιας άριστης εταιρείας θα είναι πάντα ευγενικοί απέναντι στους άλλους πελάτες.
2. **Αξιοπιστία**, η διαδικασία που προσθέτει μοναδικότητα στην υπηρεσία και συνδιαμορφώνεται από τα χαρακτηριστικά, την απόδοση, τις λειτουργίες και τη συμμόρφωση της υπηρεσίας. Μία άριστη επιχείρηση θα παρέχει άψογα μία υπηρεσία από την πρώτη κιόλας φορά, θα στοχεύει σε ένα καθαρό ιστορικό χωρίς λάθη και θα παρέχει την υπηρεσία πάντα με συνέπεια ακριβώς τη στιγμή που έχει πει ότι θα το κάνει και όχι εκπρόθεσμα.
3. **Ενσυναίσθηση**, το πάθος και η φροντίδα σε κάποιον μέσω της παροχής υπηρεσιών. Μία άριστη εταιρεία θα δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε κάθε πελάτη της, θα έχει ωράριο που θα εξυπηρετεί όλους τους πελάτες της και κύριο μέλημά της θα είναι το συμφέρον των πελατών της. Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε μια τέτοια εταιρεία θα κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους.
4. **Ανταποκρισιμότητα**, αναφέρεται στην ανταπόκριση σε εκφρασμένες ή μη ανάγκες. Οι εργαζόμενοι σε άριστες εταιρείες θα πουν στους πελάτες ακριβώς τότε θα εξυπηρετηθούν, παρέχοντάς τους την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση θα είναι πάντα έτοιμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες και δεν θα είναι ποτέ πολύ απασχολημένοι για να τους απαντήσουν.
5. **Απτά στοιχεία**, στοιχεία που αφορούν τα περιβάλλοντα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και συνδέονται με την καθημερινότητα και μπορεί να τα κρίνει ο πελάτης. Μια άριστη επιχείρηση θα έχει μοντέρνο εξοπλισμό. Οι εγκαταστάσεις, οι εργαζόμενοι και τα υλικά που σχετίζονται με την παρεχόμενη υπηρεσία θα είναι εμφανίσιμα σε μια τέτοια επιχείρηση.
6. *Ικανότητες εργαζομένων*, οι εργαζόμενοι σε μια άριστη επιχείρηση θα έχουν τις γνώσεις να απαντήσουν σε κάθε ερώτηση του πελάτη και θα καταλαβαίνουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του.
7. *Ευγένεια προσωπικού*, οι εργαζόμενοι σε άριστες επιχειρήσεις θα είναι πάντα και με συνέπεια ευγενικοί με τους πελάτες και θα ενδιαφέρονται προσωπικά για αυτούς.
8. *Επικοινωνία*, η δυνατότητα των πελατών και υποψήφιων πελατών να επικοινωνούν εύκολα με την επιχείρηση. Επίσης είναι η ικανότητα της

⁴⁹ A. Parasuraman, Valerie Zeithaml & Leonard Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, Journal of Marketing, 1985, vol. 49, pp 41-50

επιχείρησης να κοινοποιεί στην αγορά το όραμά, την αποστολή και τις αξίες της.

9. *Προσβασιμότητα*, να είναι εύκολο για το κοινό να φτάσει στις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό που σχετίζονται με την παροχή της υπηρεσίας, χρησιμοποιώντας συνήθεις τρόπους μεταφοράς, όπως μέσα μαζικής μεταφοράς και επιβατικά οχήματα ιδιωτικής χρήσεως, χωρίς αντιμετώπιση ιδιαίτερης ταλαιπωρίας και καθυστέρησης.
10. *Φερεγγυότητα*, η βεβαιότητά που δημιουργείται στους πελάτες μιας εταιρείας ότι η επιβίωση της εταιρείας, λόγω της οικονομικής της κατάστασης, είναι εξασφαλισμένη για αρκετό χρονικό διάστημα και μετά από την παροχή της υπηρεσίας προς σε αυτούς. Επιπλέον, ότι η εταιρεία και στο μέλλον (μεσοπρόθεσμα) θα έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει, τόσο ως προς την αγορά όσο και ως προς το δημόσιο.

Επίσης πολύ σημαντικό εργαλείο της ποιότητας υπηρεσιών, αποτελεί η θεωρία των κενών της ποιότητας υπηρεσιών, η οποία αναπτύχθηκε από τον Parasuraman και τους συνεργάτες του το 1985. Το συγκεκριμένο εργαλείο μας βοηθά να καταλάβουμε και να εντοπίσουμε που μπορεί μια επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών, να χάνει (εξ 'ου και ο όρος 'κενό') με αποτέλεσμα οι επιδόσεις της να μην είναι οι αναμενόμενες. Η ομάδα του καθηγητή Parasuraman λοιπόν διατύπωσε ότι υπάρχουν πέντε κενά στην ποιότητα υπηρεσιών, εκ των οποίων τα τέσσερα πρώτα αφορούν την επιχείρηση και τις υπηρεσίες που προσφέρει και το πέμπτο έχει να κάνει με τον πελάτη και πως αυτός αντιλαμβάνεται την επιχείρηση.

Πιο αναλυτικά:

1. Πρώτο Κενό, δημιουργείται μεταξύ των (άγνωστων προς την επιχείρηση) προσδοκιών του πελάτη και των αντιλήψεων της διοίκησης της επιχείρησης για αυτές τις προσδοκίες. Οι σημαντικότερος παράγοντας που συντελεί στη δημιουργία αυτού του κενού είναι η απουσία ερευνών προσανατολισμένες στο κομμάτι του μάρκετινγκ. Αυτό με τη σειρά του οφείλεται σε α) ανεπαρκή έρευνα του μάρκετινγκ και β) ανεπαρκή χρήση των ερευνητικών ευρημάτων. Αν λάβει κανείς υπόψιν του ότι τα πιο πρόσφατα συμπεράσματα ερευνών, που εστιάζουν στην αγορά της παροχής υπηρεσιών, καταδεικνύουν το μάρκετινγκ ως 'την ιστορία σου για να πουλήσεις στον πελάτη', εύκολα αντιλαμβάνεται ότι το κενό αυτό συμβάλλει σημαντικά στη μείωση της επίδοσης της εταιρείας. Επομένως για τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει η επιχείρηση να καθιερώσει στο πλάνο διοίκησης της, να λαμβάνει αποφάσεις περισσότερο προσανατολισμένες στην κάλυψη των αναγκών των πελάτων της⁵⁰.
2. Δεύτερο Κενό, υφίσταται μεταξύ της αντίληψης της διοίκησης της εταιρείας για τις προσδοκίες του πελάτη και των τιθέμενων προδιαγραφών ποιότητας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Οι παράγοντες που προκαλούν το συγκεκριμένο κενό είναι α) η ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης της επιχείρησης στην ποιότητα υπηρεσιών, β) η αντίληψη για το ανέφικτο, γ) ανεπαρκής τυποποίηση εργασιών και δ) απουσία θέσπισης στόχων.
3. Τρίτο Κενό, τοποθετείται ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας από την επιχείρηση και την τελικώς παρεχόμενη υπηρεσία από αυτήν. Οι αιτίες που συμβάλλουν στο σχηματισμό του τρίτου

⁵⁰ Κουρεμένος Αθ., Ποιότητα Υπηρεσιών, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.

κενού είναι α) η ασάφεια των ρόλων των εργαζομένων για την παροχή μιας υπηρεσίας, β) η σύγκρουση των ρόλων μεταξύ εργαζομένων ή ακόμα και η σύγκρουση των πολλαπλών ρόλων του ίδιου εργαζόμενου, γ) το ανεπαρκές ταίριασμα των εργαζομένων σε κατάλληλες για αυτούς θέσεις, δ) το ανεπαρκές ταίριασμα της απαιτούμενης τεχνολογίας για συγκεκριμένες θέσεις που ο τεχνολογικός εξοπλισμός μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την απόδοση, ε) το ακατάλληλο σύστημα επίβλεψης και ελέγχου, στ) η απουσία αισθητού ελέγχου και ζ) η απουσία ομαδικής δουλειάς.

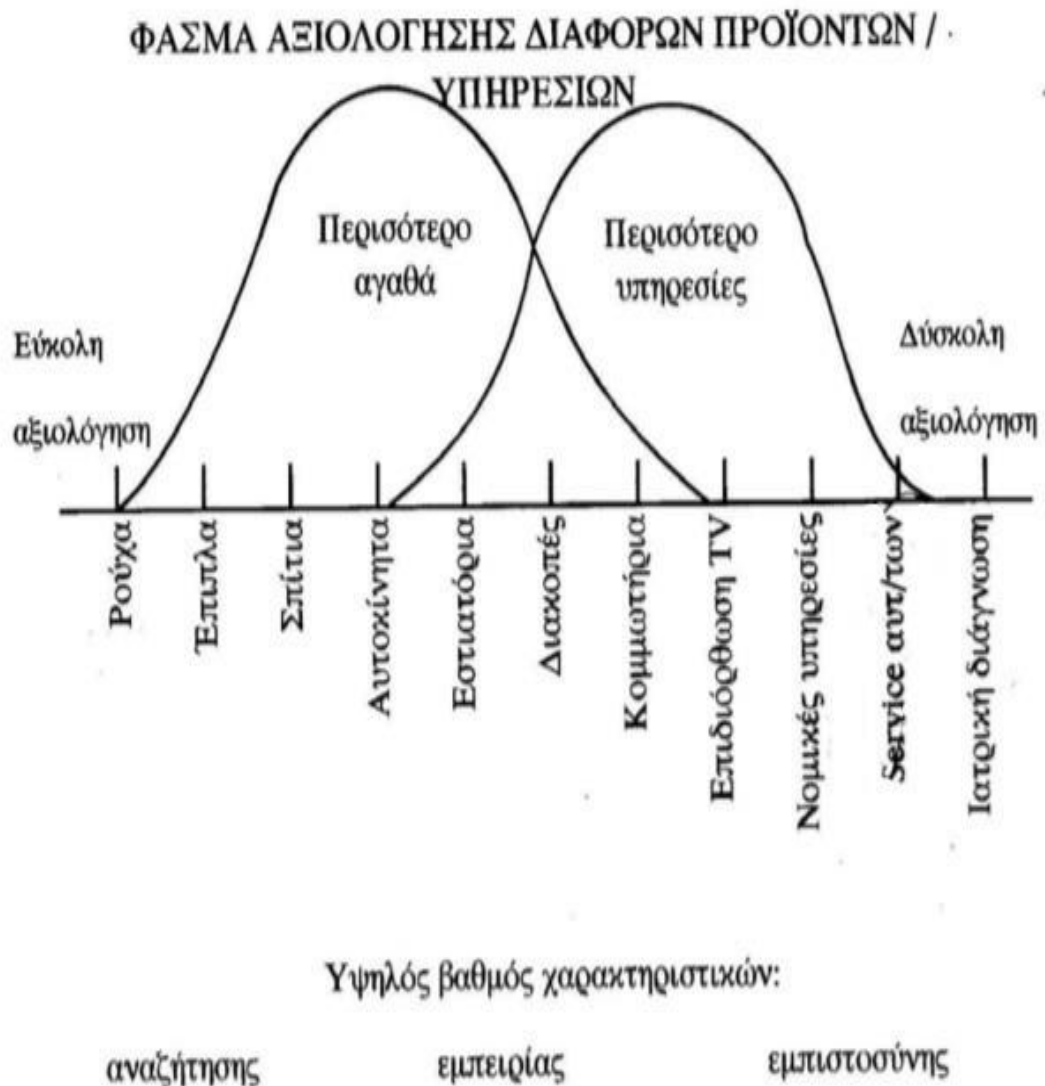
4. Τέταρτο Κενό, εμφανίζεται ανάμεσα στην παροχή της υπηρεσίας από την επιχείρηση και την εξωτερική επικοινωνία της προς τους πελάτες. Οι λόγοι εξαιτίας των οποίων προκύπτει το τέταρτο κενό είναι βασικά δύο, ανεπαρκής επικοινωνία σε οριζόντιο επίπεδο σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας της επιχείρησης και η τάση των επιχειρήσεων να δημιουργούν στον πελάτη προσδοκίες μεγαλύτερες από αυτές που μπορούν να ικανοποιήσουν, λόγω υπερβαλλουσών υποσχέσεων. Η ανεπαρκής επικοινωνία σε όλα τα οριζόντια επίπεδα της επιχείρησης συνεπάγεται, αλλά και ταυτόχρονα οφείλεται, σε α) ανεπαρκή επικοινωνία ανάμεσα στο διαφημιστικό και το διοικητικό τμήμα της εταιρείας, β) ανεπαρκή επικοινωνία μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και του διοικητικού τμήματος, γ) ανεπαρκή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, μάρκετινγκ και διοίκησης και δ) διαφορές στις υιοθετούμενες πολιτικές και διαδικασίες των διαφόρων εμπορικών σημάτων του ομίλου ή/και των τμημάτων του ίδιου σήματος.
5. Πέμπτο Κενό, εντοπίζεται μεταξύ της προσδοκίας του καταναλωτή για την υπηρεσία που θα λάβει και την αντίληψη που διαμορφώνει για την υπηρεσία που λαμβάνει. Οφείλεται στις υψηλές προσδοκίες που έχει διαμορφώσει ο πελάτης για την υπηρεσία που θα λάβει λόγω του τρόπου με τον οποίο του επικοινωνήθηκε από την επιχείρηση τι θα του παρέχει και τι τελικά αντιλήφθηκε ότι του παρείχε.

Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν μερικές βασικές διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών και των προβλημάτων που ανακύπτουν στη διαχείρισή τους, οι οποίες είναι οι κάτωθι⁵¹:

- Ο βαθμός τελειοποίησης της παραχθείσας υπηρεσίας είναι αναγκαία υψηλότερος, γιατί δεν έχουμε την πολυτέλεια του ελέγχου ή της διόρθωσης.
- Στοκάρισμα προϊόντων, όταν χρειάζεται για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Αντίθετα δεν είναι εφικτό το στοκάρισμα στις υπηρεσίες καθώς η δυνατότητα αποθήκευσης παρεχόμενων υπηρεσιών είναι περιορισμένη.
- Επίσης η εποχικότητα (Seasonality) αποτελεί μεγάλο πρόβλημα για τον τομέα παροχής υπηρεσιών.
- Δυνατότητα εξομάλυνσης και μη
- Δυνατότητα αποθήκευσης και μη

⁵¹ Μποχώρης Γ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

Ενδεικτικά για να κατανοήσουμε το πως σχετίζεται η ευκολία αξιολόγησης μιας υπηρεσίας με τον βαθμό που αυτή είναι υπηρεσία ή προϊόν παρατίθεται το διάγραμμα 2.2:



Διάγραμμα 2.2: Βαθμός συσχέτισης υπηρεσίας-προϊόντος και αξιολόγησή τους
 Πηγή: Κουρεμένος Αθ, Ποιότητα Υπηρεσιών, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.

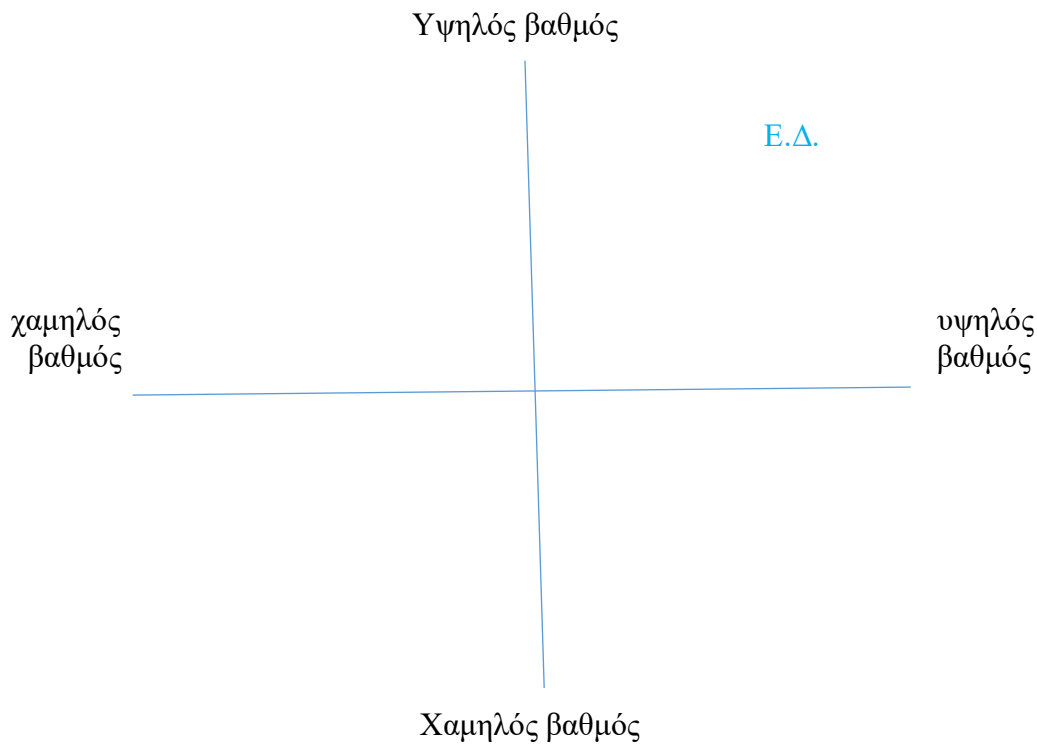
Κύρια αποστολή των Ε.Δ. είναι να παρέχουν υπηρεσίες ασφάλειας και προστασίας σε όλη την εθνική επικράτεια από εξωτερικούς εχθρούς, με φύλαξη των εθνικών συνόρων και να συμβάλουν στην αντιμετώπιση των φυσικών καταστροφών.

2.5. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

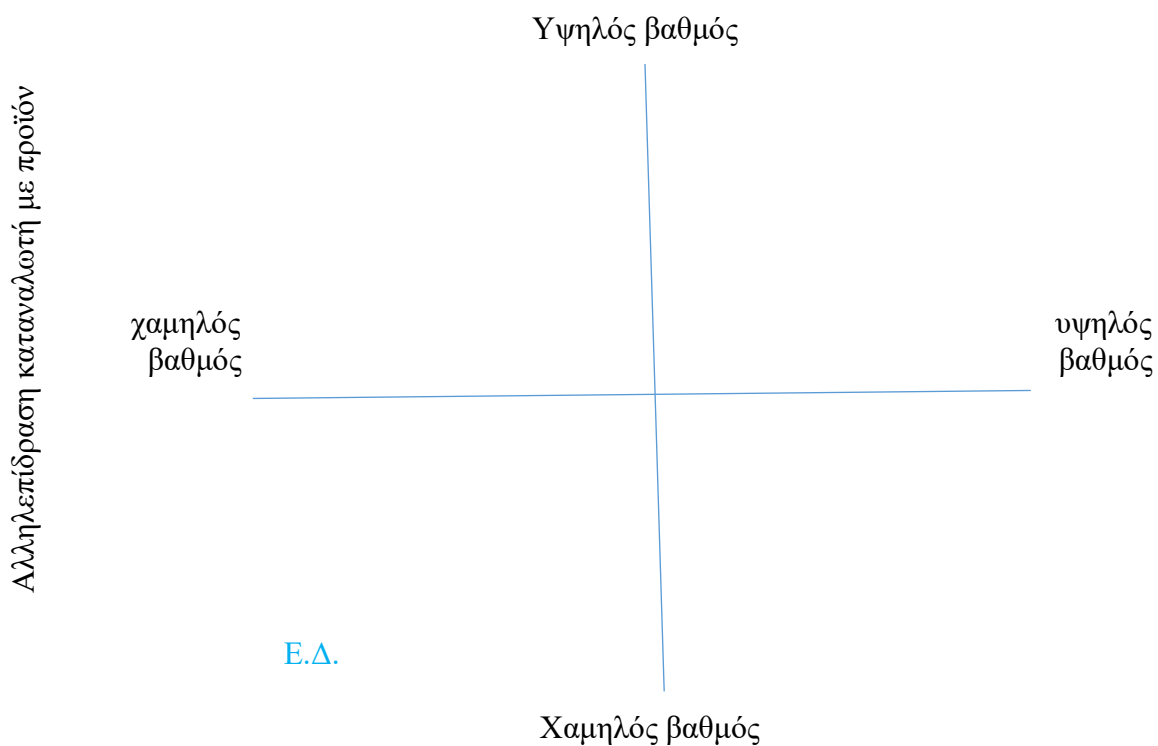
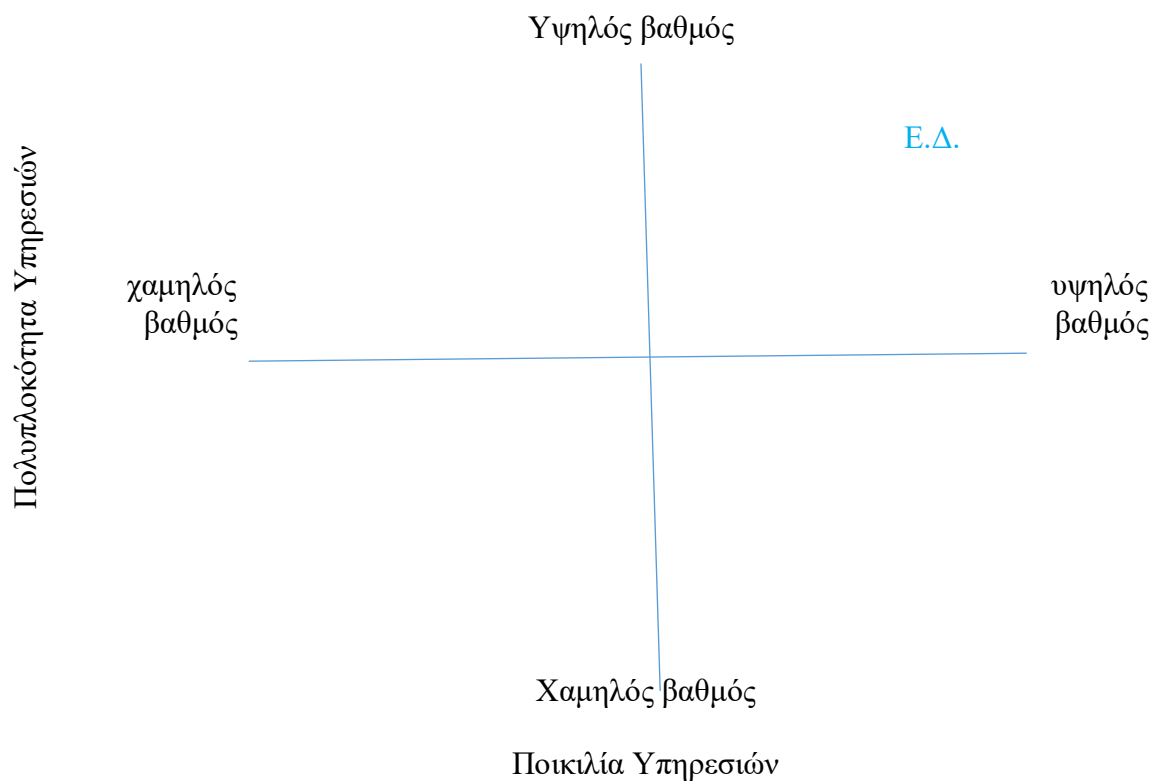
Αυτό που παρέχουν οι Ε.Δ. είναι περισσότερο υπηρεσία παρά προϊόν, επομένως η αξιολόγησή της είναι αρκετά δύσκολη και υποκειμενική. Άρα από πλευράς ποιότητας πρέπει να εξεταστεί ως ποιότητα υπηρεσιών. Επίσης σε αυτόν τον τομέα των υπηρεσιών ο πελάτης (το κράτος στην προκειμένη περίπτωση) δίνει έμφαση στην αξιοπιστία του παρόχου της υπηρεσίας και στο πόση εμπιστοσύνη υπάρχει προς αυτόν, για να τον επιλέξει.

Για να εξετάσουμε και να κατατάξουμε κατά πόσο μια υπηρεσία είναι συναφέστερη προϊόντικής μορφής και να αξιολογήσουμε το βαθμό εξάρτησης της από άλλους παράγοντες που μπορούν να επηρεάζουν την αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη υπηρεσία όπως, το κατά πόσο: α) στηρίζεται σε εξοπλισμό ή εγκαταστάσεις, β) στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, γ) υπάρχει ποικιλία και τι πολυπλοκότητας είναι η παρεχόμενη υπηρεσία, δ) είναι αναγκαία η παρουσία υλικών αγαθών και αλληλεπίδραση του καταναλωτή με το προϊόν, στο διάγραμμα 2.3 τοποθετούνται οι Ε.Δ. αναλόγως των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας που προσφέρουν και τις σχέσεις της υπηρεσίας αυτής με τυχόν άλλα αγαθά, για να μας βοηθήσουν να καταλάβουμε ευκολότερα αυτές τις σχέσεις με την υπηρεσία και τις παραμέτρους της.

Υπηρεσίες στηριζόμενες στον ανθρ. παράγοντα



Υπηρεσίες στηριζόμενες σε εξοπλισμό/εγκαταστάσεις



Παρουσία Υλικών αγαθών στην παρεχόμενη Υπηρεσία

Διάγραμμα 2.3. (δημιουργήθηκε από το γράφοντα): Διαγραμματική απεικόνιση της συσχέτισης της παρεχόμενης υπηρεσίας από τις Ε.Δ., με τους διάφορους τύπους υπηρεσιών.

Επομένως οι υπηρεσίες που παρέχουν οι Ε.Δ. εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από εξοπλισμό/εγκαταστάσεις και τον ανθρώπινο παράγοντα. Ακόμα έχουν μεγάλο βαθμό ποικιλίας και πολυπλοκότητας. Τέλος η παρουσία υλικών αγαθών, στην υπηρεσία που παρέχουν προς το κράτος και τους πολίτες του, είναι μικρή και η αλληλεπίδραση των πολιτών που εισπράττουν (δέχονται) αυτήν την υπηρεσία με κάποιο προϊόν είναι και αυτή μικρή.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θα εξεταστεί ειδικότερα τι μπορεί να είναι το λειτουργικό πλεονέκτημα σε μια μονάδα καταδρομών, οι διαστάσεις ποιότητας σε αυτή και το πως ενδεχομένως μπορούν να επηρεάσουν το πλεονέκτημα αυτό.

Στόχος της διοίκησης ποιότητας στις Ε.Δ., όπως και σε κάθε τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των δύο ειδών πελάτων του εργαζόμενου/στρατεύσιμου και της κοινωνίας/κράτους (άμεσος και γενικός πελάτης αντίστοιχα)⁵². Επικεντρώνοντας στον πρώτο αποσκοπούμε στο να τον κάνουμε να αισθάνεται ότι κάνει κάτι χρήσιμο και σημαντικό (πράγμα αληθές παρά την απαξίωση της στρατιωτικής θητείας που βιώνουμε σήμερα) και κατ' επέκταση είναι και ο ίδιος χρήσιμος και σημαντικός. Όσον αφορά το δεύτερο, σκοπός μας είναι τα μέλη της κοινωνίας να αισθάνονται ασφαλή και απερίσπαστα να επιδίδονται στα έργα της ειρήνης, την οικονομική και πολιτισμική ανάπτυξη, αλλά στα πλαίσια της παρούσας εργασίας δεν θα επεκταθούμε περαιτέρω.

ΑΜΦΙΒΙΑ ΜΟΙΡΑ ΚΑΤΑΔΡΟΜΩΝ: ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Λαμβάνοντας υπόψιν τις διαστάσεις ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, η αντιστοίχιση στις διαστάσεις ποιότητας μιας μονάδας καταδρομών θα μπορούσε να είναι:

1. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, από αριθμητικής πλευράς για εκπλήρωση της αποστολής του μέσω επαρκούς στελέχωσης της μονάδας.
2. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, από σωματικής πλευράς για εκπλήρωση της αποστολής του μέσω επίτευξης των τιθέμενων ορίων στις αθλητικές δοκιμασίες από το σύνολο του προσωπικού της μονάδας.
3. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, από πνευματικής πλευράς για εκπλήρωση της αποστολής του μέσω πιστοποιημένων γνώσεων που αφορούν τα καθήκοντά του κάθε στελέχους στα πλαίσια της ειδικότητας του στις ειδικές δυνάμεις, αλλά και εν γένει ως στρατιωτικός.
4. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, να εκτελέσει την αποστολή του προσαρμοσμένο στην ευρύτερη περιοχή ευθύνης του μέσω γνώσης της ευρύτερης περιοχής που υπηρετεί και κατανόηση των ιδιαίτερων επικρατουσών συνθηκών σε αυτήν αλλά και της τοπικής κοινωνίας (ήθη, έθιμα, ανάγκες).

⁵² Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

5. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, να εκτελέσει την αποστολή του μέσω του λειτουργικού οπλισμού και των κτιρίων-υποδομών που διαθέτει.
6. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, να εκτελέσει την αποστολή του μέσω του χρηστικού οπλισμού και κτιρίων-υποδομών που διαθέτει.
7. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, να εκτελέσει την αποστολή του μέσω του εμφανίσιμου οπλισμού και κτιρίων-υποδομών που διαθέτει.
8. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, να εκτελέσει την αποστολή του μέσω της γνωριμίας και της επαφής που έχει το προσωπικό μεταξύ του και το ένα στέλεχος/στρατιώτης της μονάδας με το άλλο.
9. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, να εκτελέσει την αποστολή του μέσω της σχέσης εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ του προσωπικού και έχει αναπτύξει το ένα στέλεχος/στρατιώτης με το άλλο.
10. Ικανό ανθρώπινο δυναμικό, και άρα μονάδα, να εκτελέσει την αποστολή του μέσω της ετοιμότητας, ανά πάσα στιγμή, των ίδιων και των υλικών τους να φύγουν για αποστολή, ξέροντας ο καθένας το καθήκον του και τι πρέπει να κάνει (τι και πως πρέπει να το κάνει).

Έχοντας αναλογιστεί όλα τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι ο **ανθρώπινος παράγοντας** (και κατά συνέπεια και η ικανοποιητική ύπαρξή του) παίζει καθοριστική σημασία στην εκπλήρωση της αποστολής των Ε.Δ. και κατ' επέκταση στην παρεχόμενη προς τον γενικό πελάτη-κράτος υπηρεσία. Όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες είναι βοηθητικοί προς το ανθρώπινο δυναμικό για να μπορεί αυτό να κάνει καλά και σωστά τη δουλειά του. Επομένως, αν θεωρήσουμε δεδομένο ότι το πρόβλημα της υποστελέχωσης λύνεται, το λειτουργικό πλεονέκτημα σε μια μονάδα καταδρομών θα μπορούσε να αναζητηθεί στο αντίστοιχο του Customer Experience για τους στρατιώτες-άμεσους πελάτες της μονάδας, που εδώ για τις ανάγκες της εργασίας θα ονομαστεί Soldier Experience (S.ex.) και θα αντιπροσωπεύει το τι εμπειρία και πως τη βιώνει το προσωπικό, μόνιμο ή έφεδρο στα πλαίσια του στρατιωτικού του βίου στη μονάδα και τις δραστηριότητές της. Θα εξετάζεται ακόμα το τι θα περιμένει να κάνει εκεί ο άμεσος πελάτης (στρατεύσιμος-στέλεχος) μιας μονάδας καταδρομών και τι κάνει τελικά (;). Επίσης το τι περιμένει ότι θα βρει και θα του προσφέρει μια μονάδα και τι τελικά βρίσκει⁵³ (;).

Η φιλοσοφία του Soldier experience στο στρατό: θα μπορούσε να είναι, πως θα κάνω αυτούς που υπηρετούν στη μονάδα μου να είναι ενθουσιασμένοι (πρόβλεψη-κάλυψη αναγκών, καλό κλίμα- συνεργασία- δεμένο τμήμα προσωπικό-ομάδα, εμπιστοσύνη, συνεργασία, δικαιοσύνη, αλληλοβοήθεια) και να μην θέλουν να φύγουν ή να αλλάξουν μονάδα. Αυτό το αποτέλεσμα του S.ex. θα μπορούσε να αποτελέσει το λειτουργικό πλεονέκτημα μιας μονάδας καθώς το προσωπικό της θα ήταν πολύ πιο πρόθυμο, αποδοτικό και συνεργάσιμο, ικανό να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε

⁵³ Καθώς ο πελάτης θεωρεί ως ασυμβίβαστο τις επιδόσεις των βασικών λειτουργιών (performance) μιας υπηρεσίας-προϊόντος και διαμορφώνει άποψη από τις αντιλήψεις-εντυπώσεις του για αυτές τις επιδόσεις (perception). Άρα εξασφαλίζοντας τις επιδόσεις των βασικών λειτουργιών της υπηρεσίας ή προϊόντος (performance), δημιουργώ τις επιθυμητές αντιλήψεις (perception) στον πελάτη αναφορικά με αυτό που το προσφέρω.

αντιξοότητα προκύψει, από ότι σε μια μονάδα που είναι δυσαρεστημένο και θα ήθελε να έχει προ πολλού αποχωρήσει.

Για ιδανικό S.ex. μιας μονάδας καταδρομών απέναντι στους οπλίτες/στρατεύσιμους της μπορούμε να πούμε ότι απαιτείται:

- Ενδυνάμωση εργαζομένων και παροχή δυνατοτήτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης τους στα πλαίσια των καθηκόντων τους στον οργανισμό.
- Εξατομικευμένη προσοχή και αντιμετώπιση στους οπλίτες θητείας αλλά και μόνιμους. Σκοπός είναι να αισθανθούν, να νιώσουν μοναδικοί.
- Βελτίωση υποδομών εκπαίδευσης και εγκαταστάσεων διαβίωσης και αλλαγή κουλτούρας σε σχέση με αυτά (εμείς μένουμε εδώ, εμείς τα φροντίζουμε και άρα εμείς πρέπει να τα προσέχουμε στο πως τα χρησιμοποιούμε και στο να τα κρατάμε σε όσο το δυνατόν καλύτερη κατάσταση γίνεται).
- Πάθος εργαζομένων στελεχών που θα ασχοληθούν με στρατεύσιμους για τη δουλειά τους και ενσυναίσθηση του τι θέλει ο στρατεύσιμος (άμεσος πελάτης).
- Καλλιέργεια θετικής φιλοσοφίας και υιοθέτηση 'στάσης του ναι'.
- Καλοπροαίρετη (αυθεντική και αυθόρμητη) αντιμετώπιση και εξυπηρέτηση προς τον υφιστάμενο/στρατεύσιμο (άμεσο πελάτη).

Ένα ακόμα στοιχείο που θα συνέβαλε ουσιαστικά:

- α) στη βελτίωση του προσωπικού των μονάδων,
- β) στην αύξηση του ενδιαφέροντος τους για την γυμναστική και τα εκπαιδευτικά αντικείμενα γενικότερα,
- γ) στη βελτίωση του αξιόμαχου των μονάδων και κατ' επέκταση στην καλύτερη εκτέλεση της αποστολής των Ε.Δ. και άρα
- δ) στη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας προς το γενικό πελάτη-κράτος,

είναι η πραγματική αξιολόγησή όλου του προσωπικού της εκάστοτε μονάδας με δοκιμασίες σωματικής ικανότητας και φυσικής κατάστασης, όχι όμως απαρχαιωμένες και μη αντιπροσωπευτικές (στην καλύτερη περίπτωση) ή απλώς διεκπαιρωτικές (στη χειρότερη) αλλά νέες, ρεαλιστικές και σύγχρονες προσαρμοσμένες στις σύγχρονες απαιτήσεις, τάσεις και ανάγκες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη στις νέου τύπου επιχειρήσεις επί του πεδίου και όρια απαιτητικά και πραγματικά για όλους, αναλόγως βαθμού και καθηκόντων, ικανά να διασφαλίσουν στο μέγιστο βαθμό ότι ο εξεταζόμενος από σωματικής πλευράς είναι, όσο υπηρετεί στις ειδικές δυνάμεις, ανά πάσα στιγμή έτοιμος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Διαφορετικά, αν υπάρχει η δυνατότητα, θα τοποθετείται κάπου αλλού με άλλα καθήκοντα (reskilling), αλλιώς θα αποστρατεύεται.

Όμως για να υπάρξουν ουσιαστικά αποτελέσματα από τη θέσπιση αυτών των δοκιμασιών, θα πρέπει παράλληλα να οριστούν υπεύθυνοι εκπαίδευσης, κατάρτισης και αξιολόγησης προγράμματος και προσωπικού στις μονάδες, κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη με σχετικές γνώσεις και εμπειρία, όπως πτυχίο γυμναστικής ακαδημίας και αθλητισμός υψηλού επιπέδου.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Με το πέρασμα του χρόνου και τη ραγδαία ανάπτυξη, εξάπλωση και διάδοσή της τεχνολογίας σε όλες τις πτυχές της καθημερινότητας των ανθρώπων κάθε ηλικίας και κοινωνικού στρώματος, έχουμε πλέον φτάσει στην εποχή του πελάτη και κατ' επέκταση του εργαζόμενου-στρατεύσιμου, όπου έχει τη δύναμη φήμης και διάδοσης φήμης⁵⁴. Επομένως πρέπει να τον προσέχουμε, να είμαστε τυπικοί και νόμιμοι απέναντί του και να τον έχουμε όσο γίνεται ικανοποιημένο.

Ακόμα, για να γίνουμε διεθνούς επιπέδου και ανταγωνιστικοί είναι αδήριτη ανάγκη να γίνουμε 'ποιοτικοί'. Η ποιότητα πρέπει να αποτελεί στρατηγικό στόχο μας, καθώς μπορεί να μας προσδώσει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να αποτελέσει μέρος αυτού. Μέσω της φιλοσοφίας της ΔΟΠ ανακύπτουν συνήθως και οι πρωτοβουλίες προστιθέμενης αξίας. Επομένως στην πορεία μας πρέπει να στηριζόμαστε στις εξής βασικές αρχές⁵⁵:

- Σχεδιασμός (Plan) σκοπών και στρατηγικής επίτευξής τους.
- Συλλογή (Collect) απαραίτητων δεδομένων και πληροφοριών.
- Ανάλυση (Analyze) παρούσας κατάστασης, δεδομένων και πληροφοριών για εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.
- Προσαρμογή (Adapt) των σκοπών, των τακτικών και της στρατηγικής στις νέες συνθήκες αναλόγως της επικρατούσας πραγματικότητας.

Μέσω της ΔΟΠ μαθαίνουμε να μετράμε και να ερμηνεύουμε τη συμπεριφορά των εργαζομένων/άμεσων πελατών μας. Ακόμα, ενσωματώνοντας την κουλτούρα της ΔΟΠ στην μονάδα/επιχείρηση/οργανισμό μας επωφελούμαστε από την καθιέρωση της λογικής της απόκτησης 'σοφίας' (wisdom). Δηλαδή όταν κάποιος στέλεχος έχει μια εμπειρία γύρω από ένα θέμα για το πως γίνεται κάτι, όταν το έχει κάνει αρκετές φορές, το αποτυπώνει γραπτώς και διαγραμματικά για να μπορούν να το βρουν-χρησιμοποιήσουν και άλλοι και να ανατρέχουν σε αυτό όταν το χρειάζονται. Έτσι δημιουργείται θεσμική μνήμη του οργανισμού από τη σοφία μεμονωμένου στελέχους ή ομάδας αυτών.

Επίσης, η ΔΟΠ κάνει μέρος της φιλοσοφίας της λειτουργίας μιας μονάδας ότι όταν ένα στέλεχος εντοπίσει ένα πρόβλημα ή έχει να κάνει μια παρατήρηση, ταυτόχρονα να προχωράει και στη σκέψη-εύρεση μιας πρότασης επίλυσης, αλλιώς η μεμονωμένη παρατήρηση δεν έχει ουσιαστική αξία.

Πρόσθετα, είναι γνωστό ότι σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργεί πελάτες και άρα κέρδος. Αντίστοιχα, σκοπός των ΕΔ είναι να δημιουργούν πολίτες, οι οποίοι όταν παραστεί ανάγκη και τους καλέσει η πατρίδα από την εφεδρεία θα είναι άρτια

⁵⁴ Μποχώρης Γ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

⁵⁵ Στο ίδιο.

εκπαιδευμένοι και με υψηλό ηθικό, ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης και αγάπη για την χώρα, προκειμένου να μπορούν να εκπληρώσουν την αποστολή τους. Επομένως, έχει ουσιαστικό ρόλο το κλίμα που δημιουργείται μέσω της διάδρασης καθώς μπορεί να επηρεάσει την αποτίμηση της υπηρεσίας προς τον στρατεύσιμο-άμεσο πελάτη. Αυτό έχει μια ακόμα σημαντική συνέπεια αφού οι στρατεύσιμοι/στελέχη ως άνθρωποι, δεν κάνουν ότι περιμένουμε ότι θα κάνουν, αλλά συνήθως κάνουν μόνο ότι μπορεί να μετρηθεί και ξέρουν ότι θα το μετρήσουμε.

Επιπλέον η ΔΟΠ μας βοηθάει να εντοπίσουμε τα κύρια σημεία ενός έργου που θέλουμε να εκτελέσουμε και να καταρτίσουμε μια στρατηγική υλοποίησης προγράμματος ποιότητας για αυτό, εξασφαλίζοντάς μας έτσι βέβαια αποτελέσματα αφού η στρατηγική αυτή θα αποτελεί ουσιαστικά τη μεθόδευση για την επίτευξη ενός στόχου.

Επιπροσθέτως εφαρμόζοντας τη φιλοσοφία της ΔΟΠ έχουμε τη δυνατότητα να φτιάξουμε ένα πλάνο για:

1. Απαραίτητες γνώσεις (knowledge), που χρειαζόμαστε στον οργανισμό μας.
2. Εκμάθηση στο προσωπικό του οργανισμού μας των νέων γνώσεων (Learning).
3. Τρόπους καλλιέργειας και ανάπτυξης κοινής εταιρικής κουλτούρας (culture), σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.

Γενικότερα για την αποκόμιση των μέγιστων δυνατών οφελών από την εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, ο σημαντικότερος τομέας που πρέπει να ενισχυθεί στα πλαίσια της διοίκησης ποιότητας είναι η αισθητή-αντιλαμβανόμενη ποιότητα (perceived quality) από τον στρατεύσιμο/στέλεχος/άμεσο πελάτη. Έτσι βελτιώνεται η εικόνα του για τη μονάδα και η γενικότερη εντύπωσή του για το που είναι και τι κάνει. Οπότε αυτομάτως αυξάνεται και ο βαθμός ικανοποίησης-ευχαρίστησής του από τη μονάδα και άρα είναι πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός. Επομένως και η μονάδα εκτελεί καλύτερα την αποστολή της. Άρα ουσιαστικά αυτή (και κατ' επέκταση οι Ε.Δ.) είναι η μεγάλη κερδισμένη μέσα από μια λογική win-win.

Τέλος, σε μια μονάδα των Ε.Δ., το αποτέλεσμα κάθε διαδικασίας όποιος και αν είναι ο χρήστης πρέπει να είναι μονοσήμαντο. Δεν πρέπει να υπάρχει κάτι που να ερμηνεύεται (γιατί έτσι μπαίνει το στοιχείο της υποκειμενικότητας). Οι διαδικασίες πρέπει να είναι άρτιες, καθώς για την ποιότητα είναι απαραίτητη η ακρίβεια⁵⁶. Αυτό επιτυγχάνεται στο ακέραιο μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ στις Ε.Δ., αφού η φιλοσοφία της αποβλέπει στην αριστεία και άριστος (καλός) είναι αυτός που κάνει κάτι καλό συνέχεια/κατ' εξακολούθηση και όχι μια φορά τυχαία.

⁵⁶ Ο.π.

2.6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ, ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ

Η ικανοποίηση του εργαζομένου λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής ισχύος του λειτουργικού πλεονεκτήματος, γιατί ότι κάνει καλά ο εργαζόμενος υπό κανονικές συνθήκες, το κάνει καλύτερα και με μεγαλύτερη προθυμία όταν είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του και αισθάνεται μέλος ενός τμήματος με κοινή σημαντική αποστολή και αξίες. Αισθάνεται σημαντικός και πιο έντονο το βάρος της ευθύνης που του αναλογεί βάσει της αποστολής του.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι: Λειτουργικό πλεονέκτημα = ικανοποιημένος εργαζόμενος.

Όμως ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι κυρίως αυτός που του αρέσει αυτό που κάνει και το βρίσκει ενδιαφέρον. Για να αρέσει σε κάποιον κάτι (είτε η δουλειά του, είτε ένας άλλος άνθρωπος) και να το βρίσκει ενδιαφέρον, κάτι τον παρακινεί, του δίνει κίνητρο, με απλά λόγια κάτι σε αυτό του τραβάει το ενδιαφέρον. Επομένως αν καταφέρουμε να κινήσουμε σε κάποιον το ενδιαφέρον επάνω σε αυτό που κάνει, τότε αυτός σε μεγάλο βαθμό θα είναι ικανοποιημένος και άρα ο οργανισμός μας αποκτά αυτόματα ένα λειτουργικό πλεονέκτημα. Έχοντας αυτά στο μυαλό και λαμβάνοντας υπόψιν όσα έχουν αναφερθεί στα προηγούμενα σημεία για το θέμα, καταλήγουμε στους τρεις πυλώνες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού (Βεϊνόγλου, 2018):

1. Διασκέδαση (fun).
2. Παρότρυνση (motivation).
3. Συμμετοχή (engagement).

Αυτοί οι πυλώνες όταν εξασφαλίζονται και συνδυάζονται με τα στοιχεία περί S.ex. και τις αρχές τις ΔΟΠ όπως έχουν αναφερθεί παραπάνω, μας δίνουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από το προσωπικό μας και άρα τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την μονάδα/επιχείρηση/οργανισμό μας. Έτσι εξασφαλίζουμε τις καλύτερες προϋποθέσεις, αναφορικά πάντα από τους παράγοντες τους οποίους μπορούμε να ελέγξουμε, για την εκπλήρωση της αποστολής μας και κατά συνέπεια την καλύτερη δυνατή παρεχόμενη υπηρεσία από τον οργανισμό μας (Ε.Δ.) προς τον γενικό πελάτη (κράτος).

Εν τέλει το λειτουργικό πλεονέκτημα μιας μονάδας θα μπορούσε να έχει σαν αποτέλεσμα ότι κάνει λίγα συγκεκριμένα πράγματα άριστα και πάντα με το ίδιο αποτέλεσμα, λόγω τυποποίησης, εκπαίδευσης, συνοχής και συνεργασίας του προσωπικού. Τα παραπάνω θα μπορούσαν να συνοψίζονται στο τρίπτυχο: άμεση κινητοποίηση, έγκαιρη ανταπόκριση, εγγυημένο αποτέλεσμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνόγλωσση

- Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.
- Ζαμπέτας Γ., Τεχνικές & Έλεγχος Ποιότητας-Μεθοδολογία 6σ, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.
- Κέφης Ν. Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Θεωρία και Πρότυπα, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005.
- Κουρεμένος Αθ., Ποιότητα Υπηρεσιών, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.
- Λαγοδήμος Αθ. και Χουντάλας Π., Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.
- Μαντουλίδης Ε., Ετυμολογικό Λεξικό Αρχαίας Ελληνικής, Εκδόσεις Μαντουλίδη, Θεσσαλονίκη 2009.
- Μποχώρης Γ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

Ξενόγλωσση

- A. Parasuraman, Valerie Zeithaml & Leonard Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, 1985, vol. 49, pp 41-50.
- Barrie G. Dale, *The Four Levels in the evolution of TQM in Managing Quality*, fourth edition, Blackwell Publishing, Oxford 2003.
- David Garvin, *What Does 'Product Quality' Really Mean?* , Sloan Management Review, 1984.
- The global state of quality 2 research: Discoveries 2016*, ASQ, APQC.
- The Seven Basic Quality Tools For Process Improvement, The Quality Toolbox*, second edition, ASQ Quality Press, 2005.

The Quality Toolbox, second edition, ASQ Quality Press, 2005.

What is Total Quality Management (TQM), www.asq.org.

Διαδικτυακές πηγές

leanmanufacturingtools.org

leanmethods.com

productplan.com

ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΑΡΘΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΠΑΡΑΠΑΝΩ, ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΚΑΙ ΟΙ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΠΗΓΕΣ:

Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση ολικής ποιότητας*, Interbooks, Αθήνα 2001.

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, *Διαχείριση Ποιότητας*, Σύνθεση, Αθήνα 2014.

Beckerdite S., *The Use of International Standards Organization ISO 9000 Quality Assurance Standards in place of Military Standards*, Thesis B33535, Naval Postgraduate School, Monterey, CA, June 1992.

Defense Logistics Agency Office of Military Personnel, *Total Quality Management Implementation Plan for Military Personnel Management*, Alexandria, VA, September 1989.

Deutch J., SECDEF Memorandum of February 14, 1994, *Subject: "Use of Commercial Quality System Standards in the Department of Defense."*

Evans James R., Lindsay William M., *The Management and Control of Quality*, 4th Edition, South-Western Publishing, Cincinnati, OH, 1999, pp. 2-21.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΩΝ. ΕΝΣΩΜΑΤΩΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ. (ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ).

3.1. ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στρατηγική είναι το τι θα κάνω (ο τρόπος) για να πετύχω τον ή τους σκοπούς μου. Αν δεν υπάρχει σκοπός δεν υπάρχει στρατηγική, καθώς η στρατηγική καθορίζεται από τον επιθυμητό σκοπό⁵⁷.

Η διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής για την επίτευξη ενός σκοπού οδηγεί τα αρμόδια στελέχη, μιας επιχείρησης ή των Ε.Δ., στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής, η οποία αποτελεί την προτεινόμενη στρατηγική. Όμως καθώς το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και οι Ε.Δ. είναι ρευστό και διαρκώς μεταβάλλεται, νέες πληροφορίες προκύπτουν και πρωτόγνωρες καταστάσεις χρειάζεται να αντιμετωπιστούν. Τα στελέχη απαντώντας σε αυτές τις προκλήσεις υιοθετούν μια νέα στρατηγική, την αναδυόμενη⁵⁸. Τέλος από τις νέες ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί, από τους διαθέσιμους πόρους και ικανότητες που έχει ο εκάστοτε ο οργανισμός και από τον τρόπο αντίδρασης που μπορεί να έχει, προκύπτει η υλοποιούμενη στρατηγική.

Επομένως η Στρατηγική αναφέρεται στο γενικό πλάνο αξιοποίησης των διατιθέμενων πόρων για την επίτευξη των τιθέμενων σκοπών και ενυπάρχει:

- Σε όλους τους τομείς των ανθρώπινων δραστηριοτήτων.
- Στις πράξεις μεμονωμένων προσώπων έως και κρατικών συνασπισμών.

Η Στρατηγική, κατά τον Liddel Hart, χωρίζεται στα κλιμάκια της Υψηλής ή Εθνικής και της Στρατιωτικής αντίστοιχα.

Η Υψηλή ή αλλιώς Εθνική Στρατηγική, «συντονίζει και κατευθύνει όλους τους πόρους ενός έθνους για την επίτευξη του πολιτικού σκοπού του πολέμου, του σκοπού που καθορίζεται από την πολιτική ηγεσία της χώρας» (Liddel Hart, 1954). Ως μέσα υλοποίησης της Υψηλής Στρατηγικής ή, εναλλακτικά, οι παράγοντες ισχύος του κράτους μπορούν να θεωρηθούν:

1. Η πολεμική ισχύς.
2. Η διπλωματία.
3. Η οικονομία.
4. Το εμπόριο.
5. Η ηθική πίεση που αποσκοπεί στην κάμψη της θέλησης του εχθρού (όπως οι πληροφορίες-επικοινωνιακός πόλεμος και οι ψυχολογικές επιχειρήσεις, οξεία ισχύς).

Η έννοια της ισχύος στη στρατηγική έχει να κάνει με τη δυνατότητα μιας εκ των δύο αντιμαχόμενων πλευρών να επιβάλει τη θέλησή της στην αντίπαλη. Διαχρονικά, σταθερή

⁵⁷ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

⁵⁸ Στο ίδιο.

επιδίωξη των δρώντων του διεθνούς συστήματος αποτελεί η συνεχής αύξηση ή τουλάχιστον η διατήρηση της ισχύος τους, καθώς συνιστά έναν 'κλασικό' τρόπο για την προάσπιση και προαγωγή των συμφερόντων τους. Η ισχύς ενός ανθρώπου, ενός κράτους ή μιας οντότητας εν γένει, συνίσταται από πολλούς παράγοντες. Ως πηγές απόκτησης ισχύος για ένα κράτος (οργανισμό) θα μπορούσαν ενδεικτικά να αναφερθούν:

1. Γεωγραφικοί παράγοντες (θέση-έκταση).
2. Πληθυσμός (ανθρώπους που εξυπηρετώ/επηρεάζω, π.χ. πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενους).
3. Φυσικοί πόροι (περιουσιακά στοιχεία).
4. Οικονομικά στοιχεία (επιδόσεις-αυτάρκεια).
5. Ένοπλες Δυνάμεις (ανθρώπινο δυναμικό).
6. Πολίτευμα-διακυβέρνηση (τρόπος διοίκησης).
7. Πληροφορίες (στοιχεία για τον ανταγωνιστή/αντίπαλο).

Η Στρατιωτική Στρατηγική ή απλά Στρατηγική, είναι «η τέχνη της κατανομής και εφαρμογής στρατιωτικής ισχύος και μέσων προς εκπλήρωση των πολιτικών σκοπών» (Liddel Hart, 1954).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι, η ισχύς ενός κράτους μπορεί επίσης να διακριθεί σε Ήπια και Σκληρή. Σύμφωνα με τον καθηγητή Joseph Nye, η ικανότητα του να επηρεάζεις τη συμπεριφορά του άλλου για να επιτύχεις τα επιθυμητά, για εσένα, αποτελέσματα δεν προέρχεται μόνο από τη 'σκληρή' (στρατιωτική και οικονομική) ισχύ. Πολύ αποτελεσματική μπορεί επίσης να αποδειχτεί η καλή φήμη, εικόνα και δημοτικότητα κάποιου για την επίτευξη των στόχων του, καθώς του προσδίδουν ελκυστικότητα και πειθώ. Είναι εφικτό να διαμορφώσει κανείς, εξαιτίας του δεδομένου κύρους που διαθέτει (το οποίο πηγάζει από τον πολιτισμό του και τις αξίες που πρεσβεύει), την απόφαση κάποιου άλλου, όχι αναγκάζοντάς τον να κάνει κάτι, άλλα με το να τον πείσει να τον 'ακολουθήσει οικειοθελώς'.

Συνήθως η ήπια ισχύς λειτουργεί επικουρικά της σκληρής ισχύος, καθώς κατά κανόνα από μόνης δεν επαρκεί για να αποδώσει καρπούς. Συνδυαστικά όμως, λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής της συνολικής ισχύος ενός κράτους. Το ποιος είναι ισχυρότερος, ή αλλιώς το ποιος θα επικρατήσει μακροπρόθεσμα και συνολικά, δεν καθορίζεται μόνο από το ποιος νικά στο πεδίο της μάχης αλλά και από ποιος είναι εκείνος που η ιστορία του θα επικρατήσει και θα διαδοθεί. Δηλαδή νικητής είναι εκείνος του οποίου οι αξίες και πολιτισμός θα επιβιώσει. Από αυτά γίνεται αντιληπτό ότι μια ισχυρή αφήγηση αποτελεί από μόνη της πηγή ισχύος⁵⁹. Εν κατακλείδι, σε πολλές περιπτώσεις ο συνδυασμός της εξωτερικής πολιτικής ενός κράτους, η οποία συνιστά έκφραση των αξιών και του πολιτισμού του, με την σκληρή ισχύ του, αποτελεί αδιαίρετο μέγεθος (ήπια +σκληρή ισχύ=καλύτερο αποτέλεσμα).

Ωστόσο η ήπια ισχύς δεν αποτελεί εξ ορισμού καλή πηγή ισχύος, καθώς το να αλλάζεις το μυαλό κάποιου, δεν αποτελεί απαραίτητα καλύτερη εναλλακτική από τον εξαναγκασμό. Ο Οσάμα Μπιν Λάντεν δεν χρησιμοποίησε ούτε πίεση ούτε χρήματα, προκειμένου οι τρομοκράτες να ρίξουν τους δίδυμους πύργους, θυσιάζοντας τόσο τις δικές τους αλλά και τόσες άλλες αθώες ανθρώπινες ζωές. Απλώς τους άγγιξε αυτό που έλεγε και ταυτίστηκαν με τις απόψεις και το όραμά του. Βέβαια, παρόλο που και η ήπια ισχύς μπορεί να χρησιμοποιηθεί

⁵⁹ Joseph Nye, Πως η «οξεία ισχύς» απειλεί την «ήπια ισχύ», Foreign Affairs-Hellenic Edition, 2018.

για κάθε είδους σκοπό, τα αποτελέσματά της στηρίζονται στον εθελοντισμό, ο οποίος, από τη σκοπιά της ανθρώπινης αυτοδιάθεσης, αποτελεί καλύτερη επιλογή, ειδικά όταν συγκρίνεται με τον εκφοβισμό της σκληρής ισχύος⁶⁰.

Ακόμα υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις, ως προς τη στρατηγική που μπορεί να αναπτυχθεί για την αντιμετώπιση κάποιου θέματος: η άμεση και η έμμεση. Ο Liddel Hart υποστήριξε ότι η στρατηγική της Έμμεσης Προσέγγισης είναι σαφώς πιο αποτελεσματική από την Άμεση και ακόμα, ότι έχει εφαρμογή σε όλες τις κοινωνικές δραστηριότητες της ζωής μας και όχι μόνο στον επιχειρησιακό τομέα. Συνεχίζοντας ο Άγγλος στρατηγιστής διατυπώνει ότι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να δεχθεί κάποιος μια κατάσταση είναι, είτε να πειστεί ότι είναι για το καλό του, είτε να θεωρήσει ότι είναι σύμφωνο με τα πιστεύω του αυτό που πρόκειται να συμβεί. Οι μέθοδοι αυτοί, αποτελούν πράγματι το αποκορύφωμα του να πετυχαίνεις κάτι με πλάγιο τρόπο (έμμεση προσέγγιση). Εδώ παρατηρείται και κάποια ομοιότητα ανάμεσα στη θεωρία της Έμμεσης Προσέγγισης του Liddel Hart και της Ήπιας Ισχύς του Joseph Nye.

Από τη σκοπιά των κρατών-εθνικών στρατών και οργανισμών αντίστοιχα, η θεωρία της Έμμεσης Προσέγγισης συνίσταται στην αποφυγή της αντιμετώπισης του εχθρού με άμεση σύγκρουση δυνάμεων, αλλά στην εκ των υστέρων προσβολή του και αφού πρώτα έχει αιφνιδιαστεί και γενικότερα αποσταθεροποιηθεί με απρόβλεπτη προσέγγιση (ή και περισσότερες) από παρακαμπτήριο ή δευτερεύουσα κατεύθυνση.

Καταλήγοντας τώρα στην ελληνική περίπτωση και εξετάζοντας την έννοια της Υψηλής Στρατηγικής υπό το πρίσμα των ιδιαιτεροτήτων που διέπουν την ελληνική πολιτική πραγματικότητα θα μπορούσαμε, επεκτείνοντας τη λογική της, να πούμε ότι η Εθνική Στρατηγική έχει να κάνει με τη χάραξη της γενικότερης πορείας της χώρας, ανεξαρτήτως πολιτικού σκηνικού, για τα επόμενα 15 με 20 χρόνια και τους εθνικούς μακροπρόθεσμους στόχους αντίστοιχα (οικονομία, εξωτερική πολιτική και θέση της χώρας στο διεθνές περιβάλλον).

⁶⁰ Joseph Nye, Πως η «οξεία ισχύς» απειλεί την «ήπια ισχύ», Foreign Affairs-Hellenic Edition, 2018.

3.1.1. ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η Ελλάδα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της Ευρώπης και του πολιτισμού της και κατ' επέκταση του σύγχρονου δυτικού κόσμου. Παράλληλα είναι μέλος του Οργανισμού Βορειοατλαντικού Συμφώνου (NATO) από το 1952 και της Ε.Ε. από το 1981.

Στα χερσαία σύνορά της γειτνιάζει στα βόρεια με την Αλβανία, το κρατίδιο των Σκοπίων και τη Βουλγαρία. Στα ΒΑ με την Τουρκία με την οποία τα σύνορά της προεκτείνονται και στη θάλασσα, ΝΑ κατά μήκος όλου του ανατολικού Αιγαίου και μέχρι το Καστελόριζο, δυτικά της Κύπρου. Δια θαλάσσης συνορεύει ακόμη, με την Κύπρο, την Αίγυπτο, τη Λιβύη, την Ιταλία και την Αλβανία.



Διάγραμμα 3.1: Ελληνικά σύνορα και ΑΟΖ

Πηγή: philenews.com

Με την έντονη άνοδο του εθνικισμού στην Αλβανία και τα Σκόπια τα τελευταία χρόνια και τη μόνιμα αναθεωρητική στάση της Τουρκίας επί σειρά δεκαετιών, η Ελλάδα θα πρέπει να έχει μια εθνική στρατηγική που στοχεύει όχι μόνο στην επιβίωσή, αλλά και την ανάπτυξή της, χωρίς απρόοπτα, διασφαλίζοντας τα συμφέροντά της και αποφεύγοντας περιττές συγκρούσεις. Μέρος αυτής της εθνικής στρατηγικής αποτελεί και ο θεμελιώδης στόχος για

ανάπτυξη Ε.Δ. ικανών να διασφαλίσουν τη συνεχή ύπαρξη της χώρας, μέσω της προάσπισης της ακεραιότητας και ασφάλειάς της και χωρίς την ανάγκη ξένης παρέμβασης. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται και η μείζονος σημασίας στρατηγική των εθνικών εξοπλιστικών προγραμμάτων, καθώς *αν θες ειρήνη πρέπει να προετοιμάζεσαι για πόλεμο* (Βεγέτιος, 4^{ος} αιώνας). Η στάση αυτή αποτελεί τον πιο σίγουρο τρόπο για να αποτρέψεις τα χειρότερα, σε μια τόσο ασταθή γειτονία όσο αυτή των ΝΑ Βαλκανίων, τη λεγόμενη πυριτιδαποθήκη της Ευρώπης.

Οι ένοπλες δυνάμεις του γείτονά μας στην ανατολή, είναι μεγαλύτερες σε νούμερα και έχουν μεγαλύτερη δύναμη πυρρός από τις Ε.Ε.Δ. Γι' αυτό χρειάζεται μια έμμεση προσέγγιση αναφορικά με τη σχεδίαση στρατιωτικών επιχειρήσεων, η οποία θα αποφεύγει τις κατά μέτωπο συγκρούσεις και θα δίνει έμφαση σε ελιγμούς που αποσκοπούν στον υπερφαλαγγισμό και περικύκλωση του εχθρού.

Ακόμα, καθώς οι πιθανότητες για ένα νέο θερμό επεισόδιο τύπου 'Ίμιων' όλο και αυξάνονται, στην ΝΑ Μεσόγειο γενικότερα και στο ΝΑ Αιγαίο ειδικότερα, είναι απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη ισχυρών Ε.Ε.Δ. Οι Ε.Δ. αυτές δε θα εστιάζουν τόσο στο συνολικό στρατιωτικό δυναμικό, όσο στην άμεσα διαθέσιμη στρατιωτική ισχύ, αφού εκείνη είναι που θα συντελέσει στο να βγει η Ελλάδα αλώβητη από τέτοιου είδους απρόβλεπτες ενέργειες επιβουλής και να φτάσει, έχοντας το πλεονέκτημα, σε ειρηνευτικές διαπραγματεύσεις με την γείτονα. Επίσης, ένας ισχυρός και ετοιμοπόλεμος στρατός θα αποτελέσει τον εγγυητή για την απόλυτη τήρηση των συμφωνιών ειρήνης που θα συναφθούν.

Επιπλέον σοβαρή ιδιαιτερότητα των Ε.Ε.Δ. αποτελεί ότι, σε περίπτωση πολέμου, σημαντικό μέρος του στρατού θα προέρχεται από την εφεδρεία, της οποίας η αντιμετώπιση και εκπαίδευσή χρήζει και της ανάλογης σοβαρότητας. Έτσι αν θεωρήσουμε ως το χειρότερο σενάριο για τις Ε.Ε.Δ. και με δεδομένη την ανάπτυξη του μουσουλμανικού αλβανικού στοιχείου εντός του κράτους των Σκοπίων, μια συνδυασμένη επιθετική ενέργεια από τα κράτη του μουσουλμανικού τόξου που περιβάλλει την Ελλάδα (Μάζης, 2019), Τουρκία, κρατίδιο των Σκοπίων και Αλβανία, πρέπει να αναπτυχθούν Ε.Δ. τέτοιες που θα είναι ικανές να αντιμετωπίσουν όλες τις χώρες του προαναφερθέντος μουσουλμανικού τόξου και τις συνδυασμένες συνολικές δυνάμεις και ενέργειές τους.

Η αντιμετώπιση μιας τέτοιας συντονισμένης προσπάθειας εναντίον της χώρας, χρειάζεται έναν στρατό σχετικά μεγάλο για να μπορεί εκτός των άλλων να αντεπιτεθεί αποτελεσματικά σε δύο μέτωπα, που και πάλι λόγω της συμμετοχής της Τουρκίας στο τόξο, η Ελλάδα δεν έχει πιθανότητες για επίτευξη αριθμητικής υπεροχής. Επομένως ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί και στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και των οπλικών συστημάτων των Ε.Ε.Δ., προκειμένου να αντισταθμιστεί το ποσοτικό πλεονέκτημα του εν λόγω τόξου και να καταστεί εφικτό να διαλυθούν τα αντίπαλα στρατεύματα πριν από μια ενδεχόμενη επέμβαση των υπερδυνάμεων, καθώς μια τέτοια νίκη θα εδραιώσει τη φήμη της αποτρεπτικής ικανότητας της χώρας. Συναφώς απαιτείται να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση και βελτίωση των ικανοτήτων του στρατεύματος, η οποία θα στηρίζεται σε συγκεκριμένα ποιοτικά πρότυπα.

Επίσης, σε αυτά τα πλαίσια ενδεχομένως ένα Ελληνικό διαστημικό πρόγραμμα να συνδύαζε στοιχεία τόσο ήπιας (π.χ. ενίσχυση του γοήτρου της χώρας διεθνώς, ενίσχυση των επικοινωνιακών της δυνατοτήτων) όσο και σκληρής ισχύς (ενίσχυση των πολεμικών της δυνατοτήτων, ενίσχυση της ικανότητας συλλογής πληροφοριών), με τελικό αποτέλεσμα την

αύξηση της συνολικής ισχύς της χώρας, η οποία θα τη βοηθούσε να ανταπεξέλθει σε καταστάσεις των παραπάνω σεναρίων.

Όλα τα προαναφερθέντα συνιστούν σημαντική πρόκληση για την χώρα, τη δύσκολη οικονομικά και κοινωνικά περίοδο που διανύει, αφού τίθεται ως σκοπός η ανάπτυξη μιας καλύτερης στρατιωτικής δύναμης με διαθέσιμους, πενιχρούς πόρους. Συνεπακόλουθα προκύπτει και η ανάγκη δημιουργίας ενός επιχειρησιακού δόγματος που θα καθορίζει την επιθυμητή δομή της δύναμης, τον ρυθμό απόκτησης όπλων και ένα σύστημα εκπαίδευσης που θα ανταποκρίνεται στις στρατιωτικές απαιτήσεις του μέλλοντος. Στο σημείο αυτό γίνεται αντιληπτό ότι ένας ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας για τη σωστή, ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των Ε.Ε.Δ., αποτελεί η ισορροπημένη ανάπτυξη. Η ανάπτυξη αυτή έχει σαν κεντρική ιδέα, ότι δεν ωφελεί να αποκτά κανείς οπλικά συστήματα που ξεπερνούν τον αριθμό από αυτά που μπορεί να υποστηρίξει (πχ καύσιμα, πυρομαχικά), συντηρήσει ή/και να επανδρώσει, προκειμένου να είναι πραγματικά λειτουργικά και αξιοποιούμενα/χρηστικά.

3.2. ΕΞΟΠΛΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Τα ενδεχόμενα σημεία που θα μπορούσε να δοθεί έμφαση στα ελληνικά εξοπλιστικά προγράμματα από εδώ και στο εξής, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η χώρα θα μπορεί να διαχειριστεί (και) στο μέλλον οποιαδήποτε κρίσιμη κατάσταση και όχι να είναι παθητικός αποδέκτης της, είναι:

- Καλά οργανωμένη αντιπυραυλική άμυνα για αντιμετώπιση απρόβλεπτων επιθέσεων από τα εδάφη των κρατών της Αλβανίας, των Σκοπίων, της Βουλγαρίας αλλά και της Τουρκίας.
- Ισχυρός, ευέλικτος και καλά εξοπλισμένος στρατός για άμεσο, καίριο και αποτελεσματικό πλήγμα σε Τουρκία, αφού είναι ο μεγαλύτερος σε μέγεθος και ισχύ αντίπαλος και με την καλύτερη οργάνωση.
- Ικανότητες βαλλιστικού πλήγματος μεγάλης ακριβείας, βεληνεκούς και έντασης από εθνικό έδαφος, στο βάθος της εχθρικής επικράτειας.

Τέτοιου είδους δυνατότητες (και κυρίως πυραυλικά συστήματα) δεν είναι καθόλου απίθανο να έχουν ήδη αναπτυχθεί από την Τουρκία, η οποία προμηθευόμενη τέτοιου είδους οπλικά συστήματα από την Κίνα και καθώς έχει πρόσβαση σε δυτικές τεχνολογίες μέσω του ΝΑΤΟ, αλλά και διαθέτοντας η ίδια σημαντικές υποδομές, μπορεί να τα παράγει σε μεγάλες ποσότητες και αρκετά χαμηλό κόστος⁶¹. Παράλληλα η Τουρκία αποτελεί μια από τις πιθανότερες 'γέφυρες' διάδοσης τέτοιου είδους τεχνολογιών σε πιο ασταθής πολιτικά χώρες όπως αυτή των Σκοπίων και των Τιράνων, καθώς η ίδια διαχρονικά έχει μια αναθεωρητική στάση (κυρίως απέναντι στους δυτικούς της 'συμμάχους'). Όπως γίνεται αντιληπτό λοιπόν, η διάδοση τέτοιου είδους πολεμικών τεχνολογιών μπορούν εύκολα να αλλάξουν τις ισορροπίες

⁶¹ Γρίβας Κ., *Η Στρατιωτική Άνοδος της Κίνας και η Γεωπολιτική του Πολέμου στη Μέση Ανατολή*, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα 2013.

ισχύος ενός γεωπολιτικού συστήματος, τόσο εύθραυστου όσο αυτού των ΝΑ Βαλκανίων. Γι' αυτό χρειάζεται κανείς να επαγρυπνεί. Πρέπει να είναι προσεχτικός και ελπίζοντας για το καλύτερο να προετοιμάζεται για το χειρότερο.

Επομένως από ελληνικής πλευράς θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη δυνάμεων πυροβολικού, Πολεμικής Αεροπορίας (ΠΑ) και ειδικών δυνάμεων όσον αφορά Αλβανία και Σκόπια και Πολεμικό Ναυτικό (ΠΝ) και τεθωρακισμένα αναφορικά με Έβρο και Αιγαίο, δηλαδή Τουρκία. Επίσης μια ισχυρή και καλά εξοπλισμένη ΠΑ είναι απαραίτητη για την επίτευξη αεροπορικής υπεροχής και προσβολής στόχων σε μεγάλο εχθρικό βάθος.

Παράλληλα, καίριο ζήτημα αποτελεί η εστίαση σε απόκτηση ικανοτήτων επιβολής πλήγματος ακριβείας σε μεγάλη απόσταση-βάθος επί του εχθρικού εδάφους και πρόκληση ικανοποιητικής ζημιάς στο στόχο, από πληροφορίες-κατευθύνσεις μέσω συλλογής πληροφοριών όπως **δορυφόρους**, υπηρεσίες πληροφοριών, συστήματα επιτήρησης, **μη επανδρωμένα αεροσκάφη** και περίπολα αναγνώρισης ειδικών δυνάμεων, χρησιμοποιώντας **βλήματα και πυραύλους μέσου και μεγάλου βεληνεκούς, laser υψηλής κατευθυνόμενης ενέργειας και αεροσκάφη επανδρωμένα και μη**, όλα αυτά με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.

Ακολουθώντας, λαμβάνοντας υπόψιν το ενδεχόμενο του πολέμου, δύναται κανείς να καθορίσει δύο ειδών στόχους⁶²:

1. Αυτούς που αφορούν την ασφάλεια των πολιτών και των συνόρων.
2. Εκείνους που να μην είναι ποθητοί, δεν έχουν δε άμεση επίδραση στην ασφάλεια της χώρας.

Συνεπώς, για την Ελλάδα μια πιθανή Στρατηγική σε σχέση με τα εξοπλιστικά της προγράμματα που θα ευσταθούσε, είναι η αγορά **οπλικών συστημάτων μη επανδρωμένων, κατευθυνόμενων εξ αποστάσεως, επίγειων και εναέριων, επιτήρησης και μάχης (πχ πυροβόλα, οχήματα ερευνητικά-διασσωστικά, τεθωρακισμένα οχήματα μάχης, UAVs κ.α.) και (σχετικά) χαμηλού κόστους, βλημάτων μεγάλου και μέσου βεληνεκούς, όπως βαλλιστικοί πύραυλοι και ρουκετοβόλα**, προκειμένου να μπορεί άμεσα, αποτελεσματικά και χωρίς να εμπλέξει το ανθρώπινο δυναμικό των δικών της Ε.Δ. να πλήξει στόχους ζωτικής σημασίας μέσα στην, σχετικά κοντινή, εχθρική επικράτεια των γειτόνων του μουσουλμανικού τόξου. Αυτό θα είχε σαν συνέπεια όχι το πλήγμα σε έναν τέτοιο στόχο, αλλά και μόνο η γνώση από τις γειτονικές κοινωνίες της δυνατότητας άσκησης ενός τέτοιου πλήγματος, σε περίπτωση εκδήλωσης πολεμικών ενεργειών, να ασκεί παραλυτική ψυχολογική πίεση στους λαούς των χωρών αυτών και κατ' επέκταση στις κυβερνήσεις τους.

Ακόμα, εκτός των άλλων ωφελειών (που προκύπτουν), από την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής η χώρα θα ενίσχυε σημαντικά τις ικανότητές της για 'χαμηλής έντασης' στρατιωτικά μέτρα, όπως βολές μεγάλου βεληνεκούς, καταδρομικές επιχειρήσεις σε εδάφη που κρίνεται απαραίτητο ή/και κυβερνοεπιθέσεις. Οι ικανότητες αυτές για ένα κράτος έχουν ιδιαίτερη σημασία αφού, καθώς δεν είναι σίγουρο ότι κάθε στρατιωτική δράση έχει ως επακόλουθο γενικευμένη σύρραξη, μπορούν να δώσουν λύσεις σε αρκετές περιπτώσεις. Επιπλέον, προσανατολισμένη προς τη σωστή κατεύθυνση επιλογή θα ήταν η επένδυση για την ανάπτυξη των προαναφερθέντων τεχνολογιών εγχώρια.

⁶² Efraim Inbar, *Ο Ράμπιν και η Ισραηλινή Εθνική Ασφάλεια*, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα 2010.

Όμως, η πραγματικότητα μας επιβάλλει να πούμε ότι σήμερα περισσότερο από ποτέ, τα εξοπλιστικά προγράμματα μιας χώρας εκτός από το να τη θωρακίζουν στον τομέα της άμυνας και ασφάλειας, λειτουργούν και ως μοχλός πίεσης σε αντίπαλα κράτη ή ομάδες κρατών, αλλά και ως μέσο σύναψης συμμαχιών με άλλες χώρες, με τις οποίες τη δεδομένη χρονική περίοδο συμπλέουν τα συμφέροντα του αγοραστή.

Οπότε γίνεται αντιληπτό ότι μια χώρα χρειάζεται οπλικά συστήματα τέτοια, που θα είναι ικανά να της εξασφαλίσουν τις ικανότητες πρόληψης και αποτροπής που χρειάζεται και παράλληλα να τα έχει προμηθευτεί από εκεί που η αγορά τους σε περίπτωση επεισοδίου, δε θα δημιουργήσει για την ίδια και τις θέσεις της, ένα αρνητικό διεθνές περιβάλλον πχ απομόνωση από δυτικούς εταίρους όπως Ε.Ε. και ΗΠΑ.

3.2.1. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟΤΡΟΠΗΣ

Την αποτροπή μπορούμε θεωρητικά να τη διακρίνουμε στις κατηγορίες της γενικής και της ειδικής. Η ικανότητα της γενικής αποτροπής υπάρχει όταν ένα κράτος εν πολλοίς πείθει με επιτυχία τους (εν δυνάμει) εχθρούς του, να μην κινηθούν εναντίον του⁶³. Όμως η αποτροπή δεν μπορεί να είναι απόλυτη, έτσι η αποστολή των Ε.Ε.Δ. είναι να αποτρέπουν τον αντίπαλο, αλλά όταν αυτό αποτύχει θα πρέπει να είναι σε θέση να τον οδηγήσουν σε ολοκληρωτική ήττα ή τουλάχιστον να του προξενήσουν τέτοιες απώλειες, που θα καθιστούν το όφελος από τη συνέχιση του πολέμου και την ενδεχόμενη νίκη, δυσανάλογα μικρό σε σχέση με τις υφιστάμενες και επερχόμενες μελλοντικές απώλειες.

Ο καταλληλότερος στόχος για την Ελλάδα, από τη στιγμή που, ως μέλος της Ε.Ε., έχει υιοθετήσει όλες τις ευρωπαϊκές και διεθνείς συμβάσεις κατά των πυρηνικών προγραμμάτων όπως κι άλλοι γείτονές της, πλην της Τουρκίας⁶⁴, ίσως είναι η συνδυαστική ανάπτυξη των ικανοτήτων κυβερνοπολέμου στα πλαίσια θεώρησης της υβριδικής πλέον διεξαγωγής του, με παράλληλη ενίσχυση της συμβατικής αποτροπής των Ε.Δ. ενσωματώνοντας και τις νέες ικανότητες που εμφανίστηκαν από τα επιτεύγματα της πρόσφατης κινεζικής Επανάστασης στις Στρατιωτικές Υποθέσεις (Revolution in Military Affairs, RMA),.

Η επίτευξη αυτού του είδους της αποτροπής απαιτεί Ε.Δ. που θα είναι σε θέση να προκαλέσουν μια ξεκάθαρη ήττα του αντιπάλου, προκειμένου να έχουν αποτρεπτική ισχύ. Επίσης η ύπαρξη τέτοιου είδους Ε.Δ. είναι αναγκαία για την επίτευξη μιας άμεσης και αποφασιστικής νίκης σε περίπτωση αποτυχίας της αποτροπής⁶⁵. Επιπλέον ανάλογες επιθετικές και απειλητικές ικανότητες απαιτούνται για την ενίσχυση της στάσης της αποτροπής και την απόσπαση υψηλού τιμήματος από τον εχθρό που θα αμφισβητήσει τα εθνικά κυριαρχικά δικαιώματα της Ελλάδας. Ακόμα για τέτοιου είδους πόλεμο είναι απαραίτητη μια ισχυρή ΠΑ, που θα μπορεί να εξασφαλίσει την αεροπορική υπεροχή προκειμένου οι χερσαίες και ναυτικές δυνάμεις να καταφέρουν ένα καίριο πλήγμα στον εχθρό

⁶³ Ο.π.

⁶⁴ Βλέπε πυρηνικό εργοστάσιο Ακκούγιου.

⁶⁵ Efraim Inbar, *Ο Ράμπιν και η Ισραηλινή Εθνική Ασφάλεια*, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα 2010.

μέσω μιας φονικής-αποφασιστικής αντιπίθεσης που θα μεταφέρει, αν χρειαστεί, τον πόλεμο στα εδάφη του αντιπάλου σύμφωνα πάντα με το εκάστοτε ισχύον εθνικό αμυντικό δόγμα.

Επομένως, για την ενίσχυση της συμβατικής αποτροπής είναι επιβεβλημένη η ανάπτυξη μιας δύναμης που θα δύναται να πετύχει μια αποφασιστική νίκη, σε ελάχιστο χρόνο και με τις λιγότερες δυνατές απώλειες, αν ένας πόλεμος επιβληθεί στην Ελλάδα. Σε μια τέτοια περίπτωση η ταχύτητα αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας, προκειμένου να διαλυθεί το μαχητικό πνεύμα του εχθρού και να εκλείψει η αβεβαιότητα αναφορικά με τον διαθέσιμο χρόνο για στρατιωτικές επιχειρήσεις. Σε αυτό το ενδεχόμενο, νίκη σημαίνει η παράκληση, το συντομότερο δυνατό, από τον εχθρό για κατάπαυση του πυρρός, κατόπιν αφανισμού ενός σημαντικού μέρους της μαχητικής δύναμής του ή την πρόκληση σημαντικών καταστροφών στη χώρα του⁶⁶.

Ένα μείζον θέμα που τίθεται εδώ είναι αν τα οπλικά συστήματα που χρειάζομαι θα τα αγοράσω ή θα τα φτιάξω. Για την απάντηση σε αυτό το δίλημμα, ένα κράτος μπορεί να θέσει ως στόχο τη δημιουργία ισορροπίας ανάμεσα στις εισαγωγές όπλων και την εγχώρια παραγωγή. Πιο συγκεκριμένα η χρυσή τομή μπορεί να βρεθεί στη διάκριση μεταξύ της ετοιμότητας των Ε.Δ. για άμεση έναρξη πολέμου και της προετοιμασίας βελτιωμένων ικανοτήτων τους, για αντιμετώπιση ενός ενδεχόμενου μελλοντικού επεισοδίου.

Δηλαδή, η ετοιμότητα παραπέμπει σε έγκαιρες αγορές έτοιμων, ολοκληρωμένων οπλικών συστημάτων από το εξωτερικό, ενώ η προετοιμασία προϋποθέτει την ανάπτυξη εθνικής αμυντικής βιομηχανίας με ταυτόχρονη μείωση της εξάρτησης από το εξωτερικό, βελτίωση της εγχώριας τεχνολογικής βάσης και ενίσχυση της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας⁶⁷.

Εν ολίγοις εξάγεται το συμπέρασμα ότι στη λήψη της απόφασης, σχετικά με την παραγωγή και προμήθεια οπλικών συστημάτων, η πιο βαρύνουσα γνώμη είναι αυτή του χρήστη και συγκεκριμένα των Ε.Δ. και όχι του αγοραστή (ΥΠΕΘΑ) ή του παραγωγού και εν τέλει αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται.

Σαν κριτήρια για την επιλογή μεταξύ αγοράς έτοιμων οπλικών συστημάτων από το εξωτερικό ή ανάπτυξης/παραγωγής όπλων εγχώρια, μπορούν να καθοριστούν τα παρακάτω⁶⁸:

- Αν οι υποψήφιες χώρες-προμηθευτές αρνούνται να παρέχουν στο κράτος κρίσιμα, για την εθνική του ασφάλεια, όπλα.
- Αν οι εγχώριες αμυντικές βιομηχανίες προβούν σε μια τεχνολογική καινοτομία, που η απόκτηση της θα προσδώσει στις Ε.Δ το πλεονέκτημα στο πεδίο της μάχης έναντι των εν δυνάμει εχθρών.
- Αν η εγχώρια παραγωγή είναι φθηνότερη ή ίσης αξίας από τα παραγόμενα στο εξωτερικό, οπλικά συστήματα.

Κατόπιν τούτων και για να γίνει εφικτή η υλοποίηση της επιλεγμένης εθνικής στρατηγικής κρίνεται σκόπιμος ο προγραμματισμός για:

1. Ανάπτυξη ικανοτήτων **διαχωρικών πυρρών (cross domain fire)**, δηλαδή ενιαία και άμεση πληροφόρηση ανάμεσα στα οπλικά συστήματα μεγάλου βεληνεκού της ΠΑ, του ΠΝ και του ΕΣ. Η ικανότητα αυτή επιτυγχάνεται όταν τα εναέρια και θαλάσσια

⁶⁶ Ο. π.

⁶⁷ Στο ίδιο.

⁶⁸ Στο ίδιο.

- μέσα μάχης (πολεμικά αεροσκάφη και πλοία) δίνουν πληροφορίες και στοιχεία για τους εχθρικούς στόχους σε πραγματικό χρόνο στο ΠΒ και τα πυραυλικά συστήματα, προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα να τους πλήξουν την ίδια στιγμή.
2. Απόκτηση καινούργιου τύπου ρουκετών για τους εκτοξευτές RM70 (όπως σέρβικες Ugo Point).
 3. Βλήματα μεγάλου βεληνεκούς για τα οβιδοβόλα 155 χιλ. M109 που διαθέτει το ΠΒ του ΕΣ.
 4. Αξιοποίηση της υπάρχουσας ελληνοαμερικανικής συμμαχίας και απόκτηση νέου τύπου πυραύλων ΑΤΤΑCMS, ή και του διαδόχου προγράμματός τους, Deep Strike, με βεληνεκές από 60 έως 499 χιλμ. και δυνατότητα επέκτασης περίπου στα 800 χιλμ., αποτελώντας το τέλειο αντίδοτο για οπλικά συστήματα όπως το ρωσικό S-400, που μπορεί να υπάρχει 'στη γειτονία μας' λίγο αργότερα από τη στιγμή που γράφονται αυτές οι γραμμές.
 5. Απόκτηση μιας λογικής αυτοκατεύθυνσης για τις βλητικές ικανότητες του ελληνικού ΠΒ. Κομμάτι αυτής της λογικής είναι η απόκτηση (είτε με αγορά, είτε με μετατροπή υπάρχοντων, είτε με κατασκευή εξαρχής) κατευθυνόμενων ρουκετών για τους πολλαπλούς εκτοξευτές RM70 (με σχετικά χαμηλό κόστος και εύκολα αποκτήσιμες), που θα αναζητούν θερμικό ίχνος προκειμένου να πλήξουν στόχο στα πρότυπα του ισραηλινού ΠΒ (IMI Guided Rockets, EXTRA)⁶⁹.
 6. Εναέρια επιτήρηση, με UAVs, αεροπλοία και ψευδοδορυφόρους που η απόκτησή της είναι εφικτή μέσω της ΕΕ με ελάχιστο κόστος, για καλύτερη φύλαξη των χερσαίων και θαλάσσιων συνόρων, έγκαιρη προειδοποίηση και προετοιμασία⁷⁰.
 7. Προμήθεια 'έξυπνων' βλημάτων οβιδοβόλων 155 χιλ. με διορθωτικούς πυροσωλήνες, για πιο αποτελεσματική και ακριβέστερη προσβολή στόχων σε μεγαλύτερες αποστάσεις (αφού μειώνεται η διασπορά των βλημάτων), που ενσωματώνουν αισθητήρες τύπου IMU (Inertial Measurement Unit, Μονάδα Αδρανειακής Μέτρησης). Εξειδίκευση σε τέτοιου είδους πυρομαχικά έχει η νοτιοαφρικανική εταιρεία Denel, της οποίας πρόσφατα το τμήμα των πυρομαχικών εξαγοράστηκε από τη γερμανική Rheinmetall.
 8. Προμήθεια καινούργιων τορπιλών για υποβρύχια, καθώς η Ελλάδα αυτή τη στιγμή διαθέτει έναν από τους ισχυρότερους στόλους υποβρυχίων στην Ευρώπη, αν όχι τον ισχυρότερο. Αν εκμεταλλευτεί αυτό το σημείο υπεροχής της και προμηθευτεί κατάλληλες τορπίλες για ένα τόσο φονικό οπλικό σύστημα όσο τα σύγχρονα υποβρύχια της (κλάσης 214-αναερόβιας πρόωσης), θα αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους εν δυνάμει εχθρούς της, τουλάχιστον στη θάλασσα. Τις επικρατέστερες επιλογές στη στρατιωτική βιομηχανία, λόγω κάλυψής των επιχειρησιακών απαιτήσεων και Νατοϊκών στρατιωτικών προτύπων, αποτελούν η γερμανική SeaHake και η ιταλική Black Shark Advanced (βαρέες τορπίλες μεγάλου βεληνεκούς, κατευθυνόμενες με Sonar). Τορπίλες τέτοιου είδους, ενσωματωμένες σε UUV (unmanned underwater vehicle) αποτελούν το όπλο του μέλλοντος από άποψη

⁶⁹ Βλέπε στο www.imisystems.com/whatwedocat/firepower-precision/ και Extended Range Artillery (EXTRA) στο www.globalsecurity.org/military/world/israel/extra.htm

⁷⁰ Phoenix: Αυτάρκες υβριδικό αεροσκάφος μακράς παραμονής στον αέρα, άρθρο στο naftemporiki.gr, Αθήνα, 30 Απρ. 2019.

φονικότητας, ακρίβειας, αποτελεσματικότητας, εμβέλειας και απώλειας ίδιου προσωπικού. Επίσης μια ανάλογη εφαρμογή σε ένα όχημα τύπου ACTUV [Anti-Submarine Warfare (ASW) Continuous Trail Unmanned Vessel (ACTUV)] θα προσέδιδε στην Ελλάδα το συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στις ναυτικές δυνάμεις όλων των χωρών τις ΝΑ Μεσογείου, καθώς θα είχε στη διάθεσή της ένα αυτόνομο, μη επανδρωμένο οπλικό σύστημα τεράστιας εμβέλειας (πάνω από 700 χλμ.) και μεγάλης φονικότητας απέναντι στο πιο επικίνδυνο θαλάσσιο οπλικό σύστημα, τα υποβρύχια των άλλων χωρών⁷¹. Έτσι η χώρα, θα δύναται να καταστρέφει τα εχθρικά πλοία με τα υποβρύχια και UUVs της και να προστατεύει τα δικά της πολεμικά πλοία από ξένα υποβρυχιακά συστήματα, αποκτώντας απόλυτη θαλάσσια υπεροχή στις θάλασσες της γειτονιάς της.

9. Τροποποίηση ρουκετών Hydra 70 των ελικοπτέρων APACHE, σε έξυπνες ρουκέτες στα πρότυπα των κορεατικών Logir (Low-Cost Guided Imaging Rocket).
10. Απόκτηση Συστήματος αυτοπροστασίας στα άρματα μάχης, αφού διδάγματα από σύγχρονες επιχειρήσεις στα πεδία των μαχών έχουν αναδείξει την ανάγκη ύπαρξης ενός τέτοιου συστήματος σε απαραίτητη, προκειμένου να αυξηθεί σημαντικά η επιβιωσιμότητα ενός τόσο σημαντικού, γρήγορου και με μεγάλη ισχύ πυρός όπλου όπως των αρμάτων μάχης. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι τουρκικές ένοπλες δυνάμεις ήδη έχουν αναπτύξει το δικό τους σύστημα αυτοπροστασίας και το εγκαθιστούν στα τεθωρακισμένα άρματά τους, πολλά εκ των οποίων είναι εγχώριας παραγωγής (πχ Altay).

Συμπερασματικά μπορεί να λεχθεί, ότι υλοποιώντας αυτές τις κινήσεις η χώρα στα εξοπλιστικά της, αυτομάτως αποκτά **ικανότητες υβριδικού πολέμου**, καθώς ενσωματώνει σε παλαιού τύπου οπλικά συστήματα, τις δυνατότητες των νέων τύπων πυρομαχικών.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι αν και ολοκληρωμένο μέλος της Ε.Ε. η Ελλάδα, δεν θα πρέπει να βασίζεται, για την επιβίωση και προστασία των συμφερόντων της, σε αυτήν, καθώς όπως φάνηκε σε ατράνταχτα παραδείγματα σαν αυτά των Κύπρου, Σερβίας, Κοσσυφοπέδιου και Βοσνίας, η Ε.Ε. δεν μπορεί ή τουλάχιστον δεν είναι διατεθειμένη να αναλάβει δράση και να ξεκαθαρίσει τα πράγματα, προκειμένου να εδραιώσει την ασφάλειά της, όχι στην γειτονία της, αλλά ούτε καν στα του οίκου της. Επιπλέον, ενώ είναι δεδομένο ότι η κούρσα των εξοπλισμών στο Αιγαίο και τα ΝΑ Βαλκάνια δεν συμφέρει κανέναν, η Τουρκία συνεχίζει ακάθεκτη τις προμήθειες νέων, τελευταίας τεχνολογίας οπλικών συστημάτων (πυραυλικά συστήματα S-400, 5^{ης} γενιάς πολεμικά αεροσκάφη F-35, άρματα μάχης νέας γενιάς κ.α.), δημιουργώντας ένα οσονούπω αγεφύρωτο χάσμα με τις ΕΕΔ και τις πολεμικές ικανότητές τους.

Επομένως, η απόκτηση των προαναφερθέντων πολεμικών ικανοτήτων από την Ελλάδα, είναι αναγκαία, προκειμένου να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει γρήγορα και αποτελεσματικά εχθρούς που, σε συμβατικές δυνάμεις, συγκριτικά θα είναι ανώτεροι από αυτήν αλλά και να ασκείται στους εν δυνάμει εχθρούς μια ψυχολογική πίεση τέτοιας έκτασης, που θα αγγίζει τα όρια των ψυχολογικών επιχειρήσεων, με σκοπό να τους αποτρέπει από μια ενδεχόμενη επιθετική ενέργεια. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι σε μια κρίσιμη για την εθνική ασφάλεια

⁷¹ ACTUV "Sea Hunter" Prototype Transitions to Office of Naval Research for Further Development στο www.darpa.mil/news-events/2018-01-30a

κατάσταση και με τη λογική ότι η αποτροπή είναι καλύτερη της πρόληψης και η πρόληψη καλύτερη της απάντησης-αντιμετώπισης, έρχεται στο προσκήνιο η έννοια του προληπτικού πλήγματος, σαν έσχατη λύση σε σπάνιες καταστάσεις που επίκειται να οδηγηθούν ή έχουν μόλις οδηγηθεί εκτός ελέγχου.

Έτσι το κράτος θα παραμένει ασφαλές και χωρίς να ματώνει, ούτε οικονομικά από δαπάνες τεράστιων εξοπλιστικών προγραμμάτων, ούτε πολιτικά ρισκάροντας το ενδεχόμενο να βρεθεί προ τετελεσμένων και να επωμιστεί του κόστους του να πρέπει να απαντήσει θυσιάζοντας ζωές δικών του πολιτών.

Αναφορικά με το θέμα της απόκτησης αυτών των οπλικών συστημάτων είτε πρόκειται για αγορά, είτε για κατασκευή ή μετατροπή, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι θα τεθούν εξ αρχής συγκεκριμένες προδιαγραφές, οι οποίες θα καλύπτουν τις ανάγκες των Ε.Ε.Δ. αλλά θα συμβαδίζουν και με τα Νατοϊκά πρότυπα, πράγμα που θα ελέγχεται ότι πληρείται πριν την παραλαβή τους. Άλλωστε, πλέον σχεδόν όλες οι χώρες του κόσμου που έχουν αξιόλογη στρατιωτική βιομηχανία είναι ενήμερες για τα εν λόγω πρότυπα και στην πλειοψηφία τους φροντίζουν να τα τηρούν. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί σαν παράδειγμα η ισχύουσα STANAG (Standardization Agreement, Συμφωνία Τυποποίησης) 4107 και η συναφής AQAP (Allied Quality Assurance Publication, Συμμαχική Έκδοση Διασφάλισης Ποιότητας) 4107 του NATO, που σκοπό έχει την εξοικονόμηση πόρων μεταξύ των κρατών-μελών του, μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών και των τεχνικών προδιαγραφών υλικών και συστημάτων και εφαρμόζεται και από την ΓΔΑΕΕ (Γενική Διεύθυνση Αμυντικών Εξοπλισμών και Επενδύσεων του Γενικού Επιτελείου Εθνικής Άμυνας).

3.3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ-ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην παραγωγική διαδικασία, εξαιτίας της ακρίβειας που απαιτείται και της μεγάλης πίεσης χρόνου και πόρων γενικότερα που υπάρχει, για την πρόληψη αστοχιών και αποτυχίας εκπλήρωσης των προτύπων, υπάρχουν κάποια εργαλεία (τεχνικές και μέθοδοι ελέγχου ποιότητας) που χρησιμοποιούμενα μας βοηθούν να αποφεύγουμε τα λάθη και κατ' επέκταση τη σπατάλη των ήδη περιορισμένων πόρων και χρόνου. Τα εργαλεία αυτά, που μπορούν να υιοθετηθούν από τη ΓΔΑΕΕ, αναπτύχθηκαν από τον καθηγητή Kaoru Ishikawa (Ιαπωνία, 1960) και είναι τα εξής:

1. Διάγραμμα ροής (flowchart), αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης και απεικόνισης των διαδικασιών και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη ροή υλικών, προϊόντων και πληροφοριών. Το διάγραμμα αυτό δείχνει την αλληλουχία των ενεργειών που συμβαίνουν σε μια διαδικασία και με τη χρήση του μπορεί να προσδιοριστούν: α) προβλήματα και αδυναμίες της υπάρχουσας διαδικασίας, β) βήματα που δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη ή στην επιχείρηση, γ) ενέργειες που επαναλαμβάνονται και δ) οι στόχοι της προσπάθειας βελτίωσης. Τέλος σε ένα διάγραμμα ροής πρέπει να καθορίζονται τα πλαίσια των διαδικασιών και να αναφέρονται όλα τα στάδια μιας διαδικασίας, επίσημα και ανεπίσημα. Κατά περίπτωση, εναλλακτικά με το διάγραμμα

- ροής μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο πίνακας ροής (run chart) που απεικονίζει τη συμπεριφορά μιας μεταβλητής σε συνάρτηση με το χρόνο.
2. Φύλλα ελέγχου (check sheets), φανερώσουν συμπεριφορές και τάσεις. Ένα φύλλο ελέγχου απεικονίζει τα δεδομένα σε μορφή εύκολα αντιληπτή. Βοηθάει με κάθε έλεγχο (καταγραφή) στην διαμόρφωση πιο ξεκάθαρης εικόνας των γεγονότων (της επικρατούσας κατάστασης στην επιχείρηση). Προωθεί την ομοφωνία των απόψεων για τον καθορισμό μιας κατάστασης ή γεγονότος ενδιαφέροντος. Επίσης εκδηλούμενες συμπεριφορές, αποκλίνουσες από τις επιθυμητές για την επίτευξη των στόχων, λόγω συγκέντρωσης των δεδομένων, γίνονται γρήγορα αντιληπτές. Για την σωστή ανάπτυξη ενός φύλλου ελέγχου πρέπει: να υπάρξει συμφωνία για το αντικείμενο μέτρησης, να επιλεγθεί ο κατάλληλος τύπος φύλλου ελέγχου που θα χρησιμοποιηθεί, να διευκρινιστούν οι κατηγορίες που θα μετρηθούν, να γίνει συζήτηση με τους με τους χρήστες του φύλλου ελέγχου για την κατάλληλη μορφή που πρέπει να έχει και να καθοριστεί η κατάλληλη χρονική περίοδος και συχνότητα με την οποία πρέπει να συλλέγονται τα δεδομένα.
 3. Ιστογράμματα (histograms), απεικονίζουν μεγάλο όγκο δεδομένων που είναι δύσκολο να ερμηνευτούν σε μορφή πίνακα. Είναι μια γραφική μέθοδος απεικόνισης των δεδομένων και χρησιμοποιούνται για να απεικονίσουν τη συχνότητα ή τη σχετική συχνότητα των διαφόρων παρατηρήσεων. Αποτελούν γραφικές απεικονίσεις με στήλες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν όχι μεμονωμένες παρατηρήσεις, αλλά διαστήματα τιμών στα οποία εμπίπτουν οι παρατηρήσεις. Για την κατασκευή ενός ιστογράμματος ενδείκνυται: α) τα διαστήματα των τιμών να είναι ίσα, β) όλες οι παρατηρήσεις να εμπίπτουν σε ένα μόνο διάστημα, γ) αν είναι γνωστή η κεντρική τιμή, αυτή θα πρέπει να αποτελεί τον μέσο όλων των διαστημάτων, δ) χρησιμοποίηση των σχετικών τύπων για τον υπολογισμό του αριθμού και του εύρους των διαστημάτων⁷².
 4. Διαγράμματα Pareto (Pareto Diagrams), αποτελούν τεχνική που εστιάζει στα σημαντικά στοιχεία ενός προβλήματος και θέτει προτεραιότητες. Το διάγραμμα βασίζεται στον κανόνα του Ιταλού οικονομολόγου Vilfredo Pareto 80-20, ο οποίος παρατήρησε ότι το 80% του πλούτου κατέχεται από το 20% του πληθυσμού, το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των αιτιών, το 80% των παραπόνων προέρχεται από το 20% των πελατών, το 80% των πωλήσεων το κάνει το 20% των πελατών κ.ά. Το διάγραμμα Pareto κατατάσσει τα δεδομένα με σειρά προτεραιότητας ή σημαντικότητας, Η ταξινόμηση γίνεται κατά φθίνουσα σειρά, δηλαδή από τα πιο συχνά στα πιο σπάνια. Μας επιτρέπει να επικεντρωθούμε στα σημεία μόχλευσης⁷³. Τα βήματα μιας ανάλυσης τύπου Pareto είναι: α) καταγραφή όλων των πιθανών παραγόντων (καταιγισμός ιδεών), β) ποσοτική μέτρηση της συχνότητας των παραγόντων, γ) ταξινόμηση σε φθίνουσα σειρά, δ) δημιουργία της αθροιστικής κατανομής, ε) δημιουργία διαγράμματος & καμπύλης Pareto, στ) επεξήγηση της καμπύλης Pareto. Η ανάλυση Pareto περιλαμβάνει περισσότερα του ενός, επίπεδα ανάλυσης. Ο σημαντικότερος παράγοντας μπορεί στη συνέχεια να γίνει το πρόβλημα

⁷² Οικονόμου Γ., Τεχνικές και Έλεγχος Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.

⁷³ Στο ίδιο.

και να διερευνηθεί από την αρχή. Η ανάλυση Pareto γίνεται πιο αποτελεσματική, εφόσον συνδυαστεί με άλλες τεχνικές και μεθοδολογίες υποστήριξης αποφάσεων.

5. Διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος (cause-effect diagrams), δείχνουν τη σχέση μεταξύ ενός προβλήματος και των πιθανών αιτιών του. Ο τύπος αυτός διαγράμματος αναπτύχθηκε από τον Καόρου Ισακάουα το 1953 και είναι επίσης γνωστός ως διάγραμμα Ισακάουα ή διάγραμμα ψαροκόκαλο. Για την κατασκευή του, στην κορυφή του ψαροκόκαλου τοποθετείται το αποτέλεσμα και στις πλευρές/αγκάθια μπαίνουν οι πιθανές κύριες αιτίες. Ακολούθως οι κύριες αιτίες διαιρούνται κι αυτές στις δικές τους αιτίες και συνεχίζουν κι αυτές υποδιαιρούμενες όπως και οι επόμενες μέχρι να φτάσουμε στην πιο απλή αιτία, την πηγή του προβλήματος. Βασικό στοιχείο της κατασκευής είναι η μέθοδος του καταιγισμού ιδεών. Τα βήματα για την κατασκευή του διαγράμματος αιτίου-αποτελέσματος είναι: α) καθορισμός του αποτελέσματος ή του προβλήματος, β) αποσαφήνιση των βασικών αιτιών του προβλήματος, γ) καταγραφή των επιμέρους αιτιών του προβλήματος, δ) επισήμανση των πιθανότερων αιτιών, ε) επαλήθευση ότι οι συγκεκριμένες αιτίες είναι όντως η πηγή του προβλήματος, στ) συνδυασμός με άλλα εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων για καλύτερη αντιμετώπιση. Η χρήση διαγραμμάτων αυτού του είδους επιτρέπει στην ομάδα να επικεντρωθεί στην ουσία του προβλήματος, όχι στην ιστορία του, ούτε στα διάφορα σημεία ενδιαφέροντος του κάθε μέλους της ομάδας⁷⁴. Επίσης δημιουργεί μια εικόνα από τη συλλογική γνώση και τη γενική παραδοχή της ομάδας ως προς το υπό εξέταση πρόβλημα, υποστηρίζοντας έτσι την επίλυση του προβλήματος και επιτρέποντας στην ομάδα να επικεντρωθεί στις αιτίες και όχι στα συμπτώματα του προβλήματος. Από τη χρήση του διαγράμματος απορρέουν πλεονεκτήματα όπως ότι από μόνη της η κατασκευή του διαγράμματος είναι εκπαιδευτική και ωφέλιμη γιατί βοηθάει να ξεδιαλυθούν πολλά στοιχεία ενός προβλήματος. Επιπλέον η σχεδίαση του διαγράμματος, αποδεικνύει ότι η ομάδα διαθέτει γνώσεις επίλυσης προβλημάτων, θα οδηγήσει σε ενεργή έρευνα των αιτιών και θα αποτελέσει οδηγό για τη συλλογή δεδομένων.
6. Διαγράμματα διασποράς (scatter diagrams), παρέχουν τα δεδομένα για επιβεβαίωση της υπόθεσης του συσχετισμού δύο μεταβλητών. Αυτού του είδους τα διαγράμματα παρέχουν τόσο οπτικά όσο και στατιστικά μέσα για να ελεγχθεί ο βαθμός της συσχέτισης και αποτελούν μια καλή συνέχεια στο διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος. Βασικά στάδια δημιουργίας τους είναι: η επιλογή των υπό εξέταση παραγόντων, καταρτισμός της μεθόδου συλλογής των στοιχείων, συλλογή των παρατηρήσεων για τους δύο παράγοντες, δημιουργία του διαγράμματος, μελέτη του διαγράμματος και εξαγωγή συμπερασμάτων.
7. Χάρτες ελέγχου (control charts). Ένας χάρτης ελέγχου απεικονίζει τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί με την πάροδο του χρόνου, σε όλο το φάσμα των ορίων της μέγιστης και ελάχιστης αποδεκτής απόδοσης μιας διαδικασίας. Ακόμα εστιάζει στον εντοπισμό και παρακολούθηση των αποκλίσεων μιας διαδικασίας σε συνάρτηση με το χρόνο, διακρίνει τις ειδικές από τις γενικές αιτίες των αποκλίσεων, λειτουργεί σαν εργαλείο

⁷⁴ Ο.π.

διαρκούς ελέγχου και παρέχει ένα κοινό πλαίσιο για να συζητηθεί η απόδοση μιας διαδικασίας.

Κάθε απόκλιση από τις αρχικά τιθέμενες τεχνικές προδιαγραφές ενός έργου που απαιτεί διόρθωση, αποτελεί πρόβλημα το οποίο μπορεί να είναι δομημένο, ημιδομημένο, αδόμητο. Τα εργαλεία που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά για τον εντοπισμό αποκλίσεων μιας διαδικασίας και των προβλημάτων- δυσλειτουργιών που αυτά οφείλονται ή και προκαλούν. Όταν όμως προκύψει ένα πρόβλημα και αφού εντοπιστεί, για την πιο αποτελεσματική αντιμετώπισή του, δηλαδή τη διαδικασία που διορθώνεται το έργο από τη παρούσα λάθος κατάσταση (πρόβλημα) στη ζητούμενη σύμφωνα με τις τεχνικές προδιαγραφές (σωστή), υπάρχουν κάποια βήματα που μπορεί να ακολουθηθούν:

1. Προσδιορισμός του προβλήματος και κατανόηση της σύγχυσης
2. Καταγραφή γεγονότων και συλλογή πληροφοριών
3. Εντοπισμός προβλήματος και της αιτίας που το προκαλεί
4. Παραγωγή ιδεών (brainstorming)
5. Εξεύρεση λύσεων και αξιολόγηση ιδεών και προτάσεων
6. Εφαρμογή και αξιοποίηση των λύσεων
7. Αξιολόγηση τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της λύσης
8. Τυποποίησε τη λύση
9. Ανασκόπησε τη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος συνολικά

Έχοντας στο μυαλό τα παραπάνω και με γνώμονα ότι η ΓΔΑΕΕ, η οποία είναι ενήμερη για την AQAP 2110 ed.D και την αντίστοιχη STANAG 4107 ed.9 που στην ουσία αποτελούν τη στρατιωτική εκδοχή του ISO 9001-2015, είναι ο κύριος υπεύθυνος για την προμήθεια οπλικών συστημάτων των Ε.Ε.Δ., προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι Ε.Ε.Δ. ήδη γνωρίζουν και καταβάλλουν μια προσπάθεια για ενσωμάτωση ποιοτικών προτύπων στα εξοπλιστικά τους. Όμως με βάση το ισχύον σύστημα ενώ η «Ποιότητα» είναι στα εξοπλιστικά των Ε.Δ. από το 1998, δυστυχώς ακόμα και σήμερα δεν αποτελεί πρωτογενές (εξ αρχής και βασικό κριτήριο επιλογής) κριτήριο για επιλογή υλικού και εξοπλισμών από τον αντίστοιχο προμηθευτή. Αντιθέτως, για ένα εξοπλιστικό έργο που θα αναθέσει η ΓΔΑΕΕ σε κάποιον προμηθευτή-παραγωγό, δεν του καθορίζει τα δικά της επιθυμητά πρότυπα για το έργο, αλλά αποδέχεται το δικό του σχέδιο ποιότητας. Επιπλέον, εκ των υστέρων και αφού επιλεγεί ο προμηθευτής του υποβάλλονται τα επιθυμητά κριτήρια ποιότητας, τα οποία για να ελεγχθεί ότι τηρούνται αποστέλλεται για έλεγχο του προμηθευτή ένας Εκπρόσωπος Κρατικής Διασφάλισης Ποιότητας (ΕΚΔΠ). Αυτός θα πιστοποιήσει αν όντως ο προμηθευτής συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του έργου και ενδεχομένως να προβεί και σε μια αξιολόγηση των υποπρομηθευτών. Επίσης για ανάλογα θέματα υπάρχει εν ισχύ ο κανονισμός κρατικής διασφάλισης ποιότητας.

Συμπερασματικά φαίνεται ότι ο ρόλος των ποιοτικών προτύπων στα εξοπλιστικά των Ε.Δ. μάλλον είναι ακόμα ημιτελής και έχει μπροστά του αρκετό δρόμο, όπως φαίνεται και από την απουσία αναφοράς τους στην Εθνική Αμυντική και Βιομηχανική Στρατηγική, προκειμένου τα πρότυπα αυτά προς το παρόν και γενικότερα η κουλτούρα της ΔΟΠ μελλοντικά, να γίνουν οικία και να ενσωματωθούν από όλους τους κλάδους και σε όλα τα κλιμάκια.

3.4. ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΤΩΝ ΕΔ

Οι ΕΕΔ γενικά και οι τρεις κλάδοι ΕΣ, ΠΝ, ΠΑ που τις αποτελούν ειδικά, διαθέτουν εγκαταστάσεις σχεδόν σε όλες τις απομακρυσμένες περιοχές της Ελλάδας είτε με τη μορφή φυλακίων και στρατοπέδων, είτε με τη μορφή βάσεων και αποθηκών, είτε ακόμα και αναξιοποίητων εκτάσεων, τις οποίες οι ΕΕΔ θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τοποθετώντας εκεί ανεμογεννήτριες ή πάνελ συλλογής ηλιακής ενέργειας για να διασφαλίσουν έτσι την ενεργειακή τους αυτονομία και να μην έχουν ανάγκη ούτε κρατικούς ούτε ιδιωτικούς παρόχους. Επίσης με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να εξοικονομούν σημαντικούς πόρους που μέχρι σήμερα δίνονταν για δαπάνες που κάλυπταν τις ενεργειακές τους απαιτήσεις και με μια παράλληλη προσπάθεια συμμόρφωσης όλων των νέων, και προσαρμογής των παλαιότερων, κτιριακών εγκαταστάσεων και υποδομών σε πρότυπα LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) θα μείωναν αρκετά το ενεργειακό τους αποτύπωμα⁷⁵. Ακόμα έτσι σε μια κρίσιμη κατάσταση που η ενεργειακή τροφοδοσία από το κοινό δίκτυο δεν θα είναι εφικτή, θα έχουν την ενεργειακή αυτονομία που χρειάζονται για να μπορούν να συνεχίσουν απρόσκοπτα τη λειτουργία τους προκειμένου να υλοποιήσουν το έργο τους.

Η ιδέα αυτή αν υλοποιηθεί σε μεγάλη κλίμακα, επεκτεινόμενη μπορεί να αποτελέσει όχι μόνο έναν τρόπο για τη μείωση των λειτουργικών εξόδων των ΕΕΔ, αλλά και μια σημαντική πηγή εισοδήματος. Αυτό δύναται να επιτευχθεί αν αξιοποιηθεί στο έπακρο η δυνατότητα και η δυναμικότητα των σημείων (κορφές βουνών, ξερονήσια, βραχονησίδες, θάλασσα και με μη επανδρωμένα τηλεκατευθυνόμενα οχήματα σε θάλασσα και αέρα που θα συλλέγουν είτε ηλιακή είτε/και αιολική ενέργεια και ταυτόχρονα θα περιπολούν-παρατηρούν και θα προειδοποιούν έγκαιρα για ενδεχόμενους κινδύνους και απειλές) που μπορούν οι ΕΔ να τοποθετήσουν συστήματα αξιοποίησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΣΑΑΠΕ). Τότε ενδεχομένως η ενέργεια που θα αποκτάται να επαρκεί, πέραν της κάλυψης των ίδιων αναγκών των, και για πώληση σε παραγωγούς-προμηθευτές ενέργειας είτε κρατικούς είτε ιδιωτικούς. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως να αλλάξει στο μέλλον τον τρόπο που οι ΕΔ διεκπεραιώνουν την αποστολή τους ή ακόμα και την ίδια τους την αποστολή, λόγω των νέων δυνατοτήτων και προκλήσεων που θα προκύψουν από την υλοποίηση αυτής της ιδέας και των αλλαγών που θα επιφέρει στο περιβάλλον μέσα στο οποίο υπάρχουν και δραστηριοποιούνται οι Ε.Δ.

⁷⁵ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*, Global Edition, Pearson Education 2018.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνόγλωσση

Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

Γρίβας Κ., *Η Στρατιωτική Άνοδος της Κίνας και η Γεωπολιτική του Πολέμου στη Μέση Ανατολή*, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα 2013

Οικονόμου Γ., Τεχνικές και Έλεγχος Ποιότητας, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2018.

Efraim Inbar, *Ο Ράμπιν και η Ισραηλινή Εθνική Ασφάλεια*, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα 2010

Joseph Nye, Πως η «οξεία ισχύς» απειλεί την «ήπια ισχύς», Foreign Affairs-Hellenic Edition, 2018.

Ξενόγλωσση

ACTUV “Sea Hunter” Prototype Transitions to Office of Naval Research for Further Development στο www.darpa.mil/news-events/2018-01-30a

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*, Global Edition, Pearson Education 2018.

Διαδικτυακές πηγές

Phoenix: Αυτάρκες υβριδικό αεροσκάφος μακράς παραμονής στον αέρα, άρθρο στο naftemporiki.gr, Αθήνα, 30 Απρ. 2019.

www.imisystems.com/whatwedocat/firepower-precision/

Extended Range Artillery (EXTRA) στο www.globalsecurity.org/military/world/israel/extra.htm

ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΑΡΘΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΠΑΡΑΠΑΝΩ, ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΚΑΙ ΟΙ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΠΗΓΕΣ:

Joseph Nye, *Το Παράδοξο της Αμερικανικής Δύναμης*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2003.

Joseph Nye, *Soft Power: The Means to Success*, World Politics 2004.

Liddel Hart B., *Στρατηγική της Έμμεσης Προσεγγίσεως*, Εκδόσεις Βάνιας, Θεσσαλονίκη 1995.

ΥΠΕΘΑ/ΓΔΑΕΕ/ΔΑΩΔΠ, *Γενικές Οδηγίες Πιστοποίησης Αμυντικού Υλικού*

ΥΠΕΘΑ/ΓΔΑΕΕ, *Εθνική Αμυντική και Βιομηχανική Στρατηγική*, Μάρτιος 2017.

ΥΠΕΘΑ/ΓΔΑΕΕ/ΔΑΩΔΠ, *Κανονισμός Κρατικής Διασφάλισης Ποιότητας Αμυντικού Υλικού*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΕΔ ΚΑΙ Η ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT ΚΑΙ ΔΟΠ

Το βασικότερο **κοινό στοιχείο** μεταξύ των ΕΔ και των επιχειρήσεων του σύγχρονου κόσμου είναι η ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα, πρωτίστως ως ανθρώπινο δυναμικό (για τη λειτουργία αμφοτέρων ως οργανισμών) αλλά και ως πελάτη (εσωτερικού-εξωτερικού) όπου από την αντίληψη και αντιμετώπιση από μέρους του, εξαρτάται η επιβίωση και των δύο. Όμως ο ανθρώπινος παράγοντας συνεχώς μεταβάλλεται μαζί με το περιβάλλον στο οποίο υπάρχει, καθώς έτσι προσαρμόζεται και επιβιώνει μέσα σε αυτό. Εξαιτίας αυτών των αλλαγών λόγω προσαρμογής, αλλάζουν οι ανάγκες και τα θέλω του, γιατί αυτό που ήταν απαραίτητο χθες, σήμερα είναι περιττό (αρχικά για την επιβίωσή του και εν συνεχεία για την ευχαρίστησή του). Και όλα αυτά εξαιτίας κάποιων αλλαγών, είτε μικρότερων είτε μεγαλύτερων, του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζει και δραστηριοποιείται (πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, κλιματικές)⁷⁶.

Επομένως για να είναι εφικτή η αποτελεσματική διαχείριση της μεγάλης επίδρασης που έχει το εξωτερικό περιβάλλον στις επιχειρήσεις (λόγω των συνεχόμενων αλλαγών του και πως αυτές θα αντιμετωπιστούν), χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς το στρατηγικό μάνατζμεντ. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ταυτόχρονα επιστήμη και τέχνη και οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην υιοθέτησή του είναι⁷⁷:

1. Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος (εξωτερικού).
2. Οι περιορισμένοι πόροι που έχουν στη διάθεσή τους.
3. Ο ανθρώπινος παράγοντας.

Το management γενικότερα και το total quality management (TQM) ειδικότερα, μας βοηθάει να εντοπίζουμε τι είναι αυτό κάθε φορά που θα μας εξασφαλίζει ότι θα έχουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁷⁸ (έναντι του ανταγωνισμού) και τι θα πρέπει να γίνει προκειμένου να διατηρείται με το λιγότερο δυνατό κόστος, στο λιγότερο χρόνο και με το λιγότερο κόπο, ούτως ώστε οι πελάτες να διαμορφώνουν ή και να διατηρούν για μας μια τέτοια αντίληψη ικανή να διαμορφώσει μια ευνοϊκή συμπεριφορά απέναντι στον οργανισμό μας και σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές μας, που θα εξασφαλίζει την επιβίωσή του⁷⁹.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι το TQM αποτελεί μια περιεκτική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ, η οποία δίνει έμφαση στην ποιότητα σε οποιαδήποτε οργανωσιακή διαδικασία, προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη⁸⁰.

⁷⁶ Βλέπε PEST LE analysis.

⁷⁷ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*, Global Edition, Pearson Education 2018.

⁷⁸ Έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πως δημιουργώ τη διαφορά και πως τη διατηρώ.

⁷⁹ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017

⁸⁰ Στο ίδιο.

Επομένως το στρατηγικό management/TQM αποτελεί όλη τη θεωρία για το πως ένας οργανισμός θα δημιουργήσει αξία στον πελάτη (είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό). Επεκτείνοντας την ίδια λογική, μπορεί να λεχθεί ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ολόκληρη φιλοσοφία συνυφασμένη με την αριστεία. Αποσκοπεί στην εξάλειψη των διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη (ή/και δε βελτιστοποιούν την εκτέλεση της αποστολής ενός οργανισμού, όπως των ΕΕΔ στη συγκεκριμένη περίπτωση). Βελτιώνει και σταθεροποιεί τα αποτελέσματα ενός οργανισμού, καθώς απλουστεύει και τυποποιεί τις διαδικασίες θέτοντας συγκεκριμένα πρότυπα που πρέπει να έχει το αποτέλεσμα. Έτσι διασφαλίζει ότι κάθε διαδικασία εκτελούμενη σε οποιοδήποτε τόπο και χρόνο από οποιοδήποτε άτομο, θα έχει πάντα συγκεκριμένα αποτελέσματα (τυποποίηση). Αυτή είναι και η δουλειά κάθε ISO στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα η ΔΟΠ, στηρίζεται σε τέσσερις βασικούς άξονες⁸¹:

1. Εμπλοκή εργαζομένων, όπου μέσω του συμμετοχικού μάνατζμεντ προωθείται η απευθείας συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
2. Εστίαση στον πελάτη (τόσο εσωτερικό όσο και εξωτερικό, για τις ΕΔ), καθώς προκειμένου να ανακαλύψει τι είναι αυτό που θέλει πραγματικά ο πελάτης και να του το παρέχει, προτείνει τη διεξαγωγή ακριβούς έρευνας και αποφεύγει τις υποθέσεις. Επίσης δίνει έμφαση στην καλλιέργεια μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες.
3. Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking), με την οποία συγκρίνονται διαδικασίες και προϊόντα μιας επιχείρησης, με τα αντίστοιχα της καλύτερης του κόσμου στον κλάδο.
4. Συνεχής βελτίωση, καθώς απαιτεί συνεχείς προσπάθειες για: την εξάλειψη των αστοχιών-ελαττωματικών προϊόντων, τη μείωση του κόστους (παραγωγής, συντήρησης, εργασίας κ.α.), την ελαχιστοποίηση του χρόνου ανταπόκρισης σε αιτήματα και ανάγκες, την ανάπτυξη της καινοτομίας. Ακόμα προσθέτει μικρές βελτιώσεις στις διαδικασίες της επιχείρησης και στον τρόπο λειτουργίας των εργαζομένων προκειμένου να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση της εταιρείας. Επίσης υπαγορεύει τη συμμετοχή στις δραστηριότητες της επιχείρησης, ενταγμένων σε ομάδες, όλων των εργαζόμενων και των στελεχών.

Μελετώντας κανείς όλα τα παραπάνω και συνυπολογίζοντας στην εξίσωση τον αστάθμητο παράγοντα 'άνθρωπος', καταλαβαίνει ότι πρακτικά η ΔΟΠ αποσκοπεί στην **εύρεση της αιτίας, πίσω από την αιτία ενός προβλήματος (που πιθανά να καταλήγει από εκεί που ξεκινάει, στον ανθρώπινο παράγοντα δηλαδή, εξαιτίας της αστάθειάς του)**, δίνοντας έμφαση στην καινοτομία. Έτσι υπάρχει έγκαιρη και αποτελεσματική προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς αν υπάρχει ισορροπία στο άμεσο περιβάλλον (task environment)⁸² έχει επιτευχθεί ουσιαστικά η επιβίωση της επιχείρησης. Όμως, παρόλο που μια επιχείρηση έρχεται σε επαφή μόνο με το άμεσο εξωτερικό της περιβάλλον, δεν μπορεί να αγνοήσει και τις εξελίξεις στο γενικευμένο εξωτερικό της περιβάλλον, καθώς αφού αυτές επηρεάζουν το άμεσο περιβάλλον της, επηρεάζουν και την ίδια την επιχείρηση. Ακόμα το TQM δίνει έμφαση στην ακρίβεια των διαδικασιών και του αποτελέσματος μέσω του καθορισμού ξεκάθαρων και συγκεκριμένων βημάτων στη διαδικασία, καθώς δεν είναι

⁸¹ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

⁸² Εξωτερικό περιβάλλον υποδιαιρείται αναφορικά με την επιχείρηση σε: α) γενικευμένο, β) άμεσο

δυνατόν να διαχειριστεί κανείς ότι δεν μπορεί να ελέγξει και δεν μπορεί να ελέγξει ότι δεν μπορεί να μετρήσει (Peter Drucker). Η διαπίστωση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία για τις ΕΔ λόγω της φύσης τους ως κρατικού οργανισμού και της αποστολής τους για την προάσπιση της εθνικής ασφάλειας και της εδαφικής ακεραιότητας της πατρίδας, όπου η μέτρηση και ο έλεγχος (των επιδόσεων) είναι απαραίτητα για να ξέρουν σε κάθε στιγμή σε τι κατάσταση βρίσκονται και επομένως τι δυνατότητες έχουν για την εκτέλεση της αποστολής τους. Επίσης με αυτόν τον τρόπο (μπορούν να) γνωρίζουν το που βρίσκονται τώρα, που θα βρίσκονται σε 1, 2, 5 ή 10 χρόνια αν δεν υπάρξουν σημαντικές αλλαγές και από το αν η απάντηση είναι αποδεκτή ή όχι να καταρτιστεί μια αντίστοιχη στρατηγική-σχέδιο δράσης, ανάλογα με το που θα καθοριστεί ότι οι ΕΔ (επιχείρηση –οργανισμός) πρέπει να βρίσκονται στο μέλλον (πχ μετά από 20 χρόνια) και προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί τους. Από αυτά καταλαβαίνουμε ότι ουσιαστικά η διαδικασία του στρατηγικού management/ΔΟΠ αποτελεί έναν συνεχή κύκλο από⁸³:

- Ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση στρατηγικής

Έτσι καταλήγουμε στη σημερινή εποχή όπου, ενώ παλαιότερα η καινοτομία ήταν ο τομέας των καινούργιων διαγωνιζόμενων και οι αποδόσεις λόγω μεγέθους ήταν αυτές που αποτελούσαν τον πυρήνα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των μεγάλων επιχειρήσεων-ΕΔ, πλέον αυτή η λογική αποτελεί συνταγή αποτυχίας. Σήμερα απαραίτητη προϋπόθεση για να δημιουργεί μια επιχείρηση μοναδική αξία στους πελάτες της και να μεγαλώνει οργανικά είναι να έχει καινοτομικές ικανότητες⁸⁴. Γι' αυτό άλλωστε η σύγχρονη προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ λέει ότι όταν μένει κανείς στάσιμος, οι ανταγωνιστές του θα τον ξεπεράσουν, καθώς αυτό που πέρυσι θεωρούταν απίθανο, φέτος αποτελεί βασική προσδοκία του πελάτη και κατ' επέκταση προϋπόθεση για επικράτηση έναντι του αντιπάλου. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιχειρήσεων που για μικρό χρονικό διάστημα επιβίωσαν χωρίς τη χρήση της ΔΟΠ ή του στρατηγικού Management. Όμως, έχει πλέον γίνει ξεκάθαρο στον κόσμο των επιχειρήσεων, ότι ένας οργανισμός όσο μεγαλύτερος είναι και όσο πιο παραχώδης είναι το περιβάλλον του, τόσο πιο ριψοκίνδυνο είναι να αδιαφορεί για τις εξελίξεις σε αυτό⁸⁵. Γι' αυτό το λόγο η ΔΟΠ και το στρατηγικό μάνατζμεντ, πρέπει να προωθούνται ως επαγγελματικό εργαλείο και στα πιο χαμηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων, προκειμένου αυτά να αποκτήσουν στρατηγική σκέψη. Όμως ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι απαραίτητο να συνίσταται από ένα ολοκληρωμένο σύστημα κανόνων, αφού στους μεν μικρότερους οργανισμούς, το στρατηγικό μάνατζμεντ ίσως υφίσταται και σε πλήρη αυτονομία από κάποιο τυπικό πλαίσιο και στους δε μεγαλύτερους οργανισμούς, είναι πιο

⁸³ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

⁸⁴ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*, Global Edition, Pearson Education 2018.

⁸⁵ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

έντονη η ανάγκη εφαρμογής ενός συστήματος διοίκησης (πρότυπο σύστημα διοίκησης, ΠΣΔ)⁸⁶.

Επομένως ο σκοπός του στρατηγικού μανάτζμεντ και κατ' επέκταση της ΔΟΠ είναι η δημιουργία της 'διαφοράς' (η διαφορά δημιουργείται κατόπιν επιλογής και εφαρμογής της στρατηγικής που θεωρείται κατάλληλη). Η 'διαφορά' δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργεί προστιθέμενη αξία στον πελάτη. Η προστιθέμενη αξία φέρνει κέρδος στην επιχείρηση και το κέρδος διασφαλίζει την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Όμως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να διατηρηθεί χρειάζεται 'αναζωογόνηση'. Η αναζωογόνηση αυτή πολλές φορές μπορεί να προέλθει από την καινοτομία και την καινοτόμο επιχειρηματικότητα, σημεία δηλαδή που αποτελούν την πεμπτουςία στη φιλοσοφία της ΔΟΠ.

4.2. ΔΟΠ/ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο τρόπος λειτουργίας της ΔΟΠ θα μπορούσε να περιγραφεί ως εξής: αρχικά συλλαμβάνεται το όραμα μιας επιχείρησης. Ακολούθως με την αποκρυστάλλωση του οράματος μέσω του στρατηγικού μανάτζμεντ καθορίζεται η αποστολή της επιχείρησης που είναι πιο περιορισμένη και πιο ξεκάθαρη σε σχέση με το όραμα. Στη συνέχεια έχουμε την επιλογή της στρατηγικής που θα εφαρμόσει η επιχείρηση για την επίτευξη των τιθέμενων σκοπών. Η επιλογή αυτή χωρίζεται σε δύο στάδια:

- τη διαμόρφωση, με γνώμονα την αποκόμιση ωφελειών από εξωτερικές ευκαιρίες και την εξάλειψη κινδύνων από εξωτερικές απειλές,
- την υλοποίηση, μέσω προγραμμάτων ενεργειών- οικονομικών/προϋπολογισμών και τυποποιημένες διαδικασίες ενεργειών.

Τέλος αν όλα πάνε καλά και ικανοποιηθούν οι σκοποί, εκπληρώνεται η αποστολή της επιχείρησης και διασφαλίζεται η επιβίωση της.

Πιο αναλυτικά, σε εταιρικό επίπεδο διακρίνονται οι ακόλουθες βαθμίδες στρατηγικής:

- Επιχειρησιακή (corporate), όπου καθορίζεται προς τα που θα κινηθεί ο οργανισμός, που θέλει να δραστηριοποιηθεί και που δραστηριοποιείται ήδη.
- Επιχειρηματική (business), στην οποία επιλέγεται ο τρόπος με τον οποίο θα ανταγωνιστεί ο οργανισμός στους τομείς δραστηριοποίησής του.
- Λειτουργική (functional), εκεί προσδιορίζονται οι πόροι και ικανότητες που υπάρχουν για την υλοποίηση των καθοριζόμενων από την επιχειρησιακή και επιχειρηματική βαθμίδα.

Για την επιτυχία και επιβίωση ενός οργανισμού είναι ανάγκη να συνεργάζονται ισορροπημένα όλες οι βαθμίδες στρατηγικής. Επομένως για τη διαμόρφωση της στρατηγικής

⁸⁶ Ο.π.

κάθε βαθμίδα πρέπει να υπολογίζεται και η επόμενη, καθώς η αποστολή και οι σκοποί της επιχειρησιακής στρατηγικής μιας Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας (ΣΕΜ) συγκαταλέγονται στο εξωτερικό της περιβάλλον, μαζί με το άμεσο και το γενικευμένο⁸⁷. Ακολουθώντας και τα όρια που τίθενται από τις βαθμίδες της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής, πρακτικά αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον για τη λειτουργική στρατηγική. Συνεπώς στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ εμπλέκονται τα στελέχη κάθε βαθμίδας, αφού για να επιτευχθούν οι προγραμματισμοί της επιχειρησιακής βαθμίδας, κάθε ΣΕΜ καθορίζει δικούς της σκοπούς και συναφείς στρατηγικές για την εκπλήρωσή τους. Όμοια είναι η λογική ανάμεσα σε μια ΣΕΜ και στα τμήματά της.

Οι στρατηγικές των τριών αυτών βαθμίδων μιας ΣΕΜ ή μιας επιχείρησης δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικές και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης επ' άπειρον καθώς, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, οι αλλαγές του περιβάλλοντος μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα τις καταστήσουν αναποτελεσματικές με αποτέλεσμα την ανάγκη αντικατάστασής τους. Όπως προκύπτει από την έρευνα του Henry Mintzberg, η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας εταιρείας ουσιαστικά δεν συνιστά μια συνεχόμενη διαδικασία που πραγματώνεται με συγκεκριμένη συχνότητα, αλλά αντίθετα αποτελεί προϊόν ανάγκης λόγω αποτυχίας της χρησιμοποιούμενης μέχρι τώρα στρατηγικής και της ευθύνης της διοίκησης για επιτυχία της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην εγγενή τάση της ανθρώπινης φύσης να μην θέλει να αλλάζει τον παραδοσιακό τρόπο που εκτελεί μια διεργασία και έτσι καταλήγουμε οι εταιρείες να μην αλλάζουν τη στρατηγική τους πριν την παρέλευση 15-20 ετών, κατά μέσο όρο.

Το αν, το πότε και το πώς θα αλλάξει η στρατηγική μιας επιχείρησης, θα μας βοηθήσει να το αποφασίσουμε η χρήση του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς αποτελεί μια διαδικασία όπου καταγράφονται λεπτομερώς οι οργανωσιακοί σκοποί της (objectives), καταρτίζονται οι πολιτικές και τα σχέδια (στρατηγική) προκειμένου να εκπληρωθούν αυτοί οι σκοποί και κατανέμονται οι πόροι για την αποδοτικότερη εφαρμογή των παραπάνω σχεδίων⁸⁸. Ουσιαστικά το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι αυτό που έχει σαν αντικείμενο τη Διαμόρφωση (ευθύνη της ανώτατης διοίκησης) αλλά και την Υλοποίηση της στρατηγικής (μερίμνη των ανώτερων και κατώτερων στελεχών), καθώς αποτελεί το σύνολο των αποφάσεων και κινήσεων μιας επιχείρησης, από τις οποίες μακροπρόθεσμα θα εξαρτηθεί η επίδοσή⁸⁹ και (συνεπώς η) επιβίωσή της.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ διακρίνεται από τέσσερα χαρακτηριστικά:

1. Απαρτίζεται από πολλά γνωστικά αντικείμενα.
2. Εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές.
3. Εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να εντοπίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες της.
4. Προσανατολίζεται στις εξελίξεις που έρχονται και στο μέλλον της επιχείρησης μέσα σε αυτές, παίρνοντας αποφάσεις που μακροπρόθεσμα θα της αποδώσουν κέρδος.

⁸⁷ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017.

⁸⁸ Στο ίδιο.

⁸⁹ Και όχι απόδοση, καθώς επίδοση=αποδοτικότητα+ αποτελεσματικότητα.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι αυτά είναι που μας επιτρέπουν να προσαρμοζόμαστε στους ακόλουθους (κυριότερους) παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν περισσότερο το επιχειρηματικό περιβάλλον στην εποχή που διανύουμε⁹⁰:

1. Την πληροφοριακή επανάσταση.
2. Την ανάπτυξη και την εφαρμογή της τεχνολογίας σε όλες τις πτυχές της καθημερινότητας του σύγχρονου ανθρώπου και τη νέα πραγματικότητα που συνεχώς διαμορφώνεται από αυτή.
3. Την παγκοσμιοποίηση, που προκαλείται από το μηδενισμό των αποστάσεων, την κατάργηση του χρόνου και ουσιαστικά την εξάλειψη των συνόρων, μέσω των δύο προηγούμενων παραγόντων.

Έχοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στα τρία θέματα που απασχολούν κυρίως τις επιχειρήσεις⁹¹:

1. Η δυναμική φύση τόσο του κάθε επιχειρηματικού κλάδου όσο και των επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν, γι' αυτό και είναι απαραίτητη η αντιμετώπιση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά ως μια συνεχώς εξελισσόμενη ιστορία και όχι ως ενός 'στατικού' στιγμιότυπού της.
2. Την αναγκαιότητα της αρμονικής σύνδεσης μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της επιλεγμένης στρατηγικής, καθώς η δεύτερη είναι εξίσου σημαντική με την πρώτη, παρά την αντίθετη στάση αρκετών στελεχών στις επιχειρήσεις, προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της.
3. Την ανάγκη εφαρμογής στρατηγικής ηγεσίας προκειμένου η επιχείρηση να δύναται να δημιουργεί αξία στους πελάτες της, διαμορφώνοντας και υλοποιώντας κατάλληλες στρατηγικές, αφού αυτή είναι που καθορίζει τι επιλογές θα γίνουν σε θέματα ζωτικής σημασίας, όπως τον τρόπο αξιοποίησης των διατιθέμενων πόρων και της εξασφάλισης ενισχυόμενης στήριξης των εν λόγω αποφάσεων από τις 'κατάλληλες' ομάδες ενδιαφέροντος.

Για να αντιμετωπιστούν επιτυχώς τα παραπάνω θέματα θα πρέπει η διοίκηση μιας επιχείρησης να σκεφτεί ανοιχτόμυαλα και έξω από στεγανά. Σε αυτό σημαντικό ρόλο παίζει και το πως βλέπει κανείς τη διαδικασία υιοθέτησης μιας στρατηγικής. Αρκετά συχνά μπορεί κανείς να παραλληλίσει τη στρατηγική με κάποιο παιχνίδι, στο οποίο η ανάπτυξη μιας τακτικής προκειμένου να ηττηθεί ο αντίπαλος είναι επιβεβλημένη, χαρακτηριστική περίπτωση αποτελεί το σκάκι. Όμως στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων η πραγματικότητα διαφέρει, καθώς η επιβίωση ενός οργανισμού δεν είναι αλληλένδετη με την εξαφάνιση των υπολοίπων, πλην της περίπτωσης βέβαια που εξετάζεται πολεμική στρατηγική πεδίου μάχης⁹². Επίσης, σε αντίθεση με τα παιχνίδια, στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν κανόνες και όταν υπάρχουν δεν είναι συγκεκριμένοι και αμετάβλητοι καθώς ένας οργανισμός μπορεί αλλάζοντας τρόπο σκέψης, εργαζόμενους και συνεργάτες να διαφοροποιήσει σημαντικά το υπάρχον πλαίσιο αποφάσεων και δραστηριοτήτων. Επομένως, η ενεργητική

⁹⁰ Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος, Πειραιάς 2017

⁹¹ Στο ίδιο.

⁹² Ο.π.

στάση και η διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος από μεριάς της επιχείρησης παίζει ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής της.

Οι περισσότερες στρατηγικές έχουν μια προσέγγιση, η οποία θεωρεί το περιβάλλον της επιχείρησης και τον ανταγωνισμό μέσα σε αυτό, καθορισμένο. Η προσέγγιση αυτή είναι που χαρακτηρίζεται από τους ακαδημαϊκούς ως ‘δομική άποψη’⁹³. Όμως υπάρχει και μια άλλη προσέγγιση η οποία υποστηρίζει ότι η δομή του κλάδου δεν είναι δεδομένη, αλλά μπορεί να επανακαθοριστεί από τις επιλογές και δράσεις των επιχειρήσεων που υπάρχουν μέσα σε αυτόν ή αυτών που θα εισέλθουν μελλοντικά, βάσει πρωτοπορίας και πρωτοτυπίας. Το στοιχείο αυτό έχει ιδιαίτερη βαρύτητα και για τον ‘κλάδο’ των ΕΔ καθώς έχει και θα έχει ουσιαστική εφαρμογή σε αυτές. Η στρατηγική αυτή, η λεγόμενη ‘Blue Ocean Strategy’, προτείνει ουσιαστικά να σταματήσει ο οργανισμός να επιδιώκει την επικράτηση επί των ανταγωνιστών του στις ήδη γνωστές και κορεσμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες και να εστιάσει το ενδιαφέρον του στην δημιουργία ενός νέου κλάδου της αγοράς ή ενός νέου τομέα σε υπάρχον κλάδο⁹⁴. Έτσι ο οργανισμός αποκτά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, καθώς αυτοί θα αδιαφορήσουν, αρχικά τουλάχιστον, για αυτό το νέο τμήμα της αγοράς και η εταιρία θα έχει την ευκαιρία, ικανοποιώντας εξ ολοκλήρου τη νέα ζήτηση που δημιουργείται, να έχει το μονοπώλιο.

4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΕΔ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η ΔΟΠ αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως μια ολότητα και προσπαθεί να ερμηνεύσει το γεγονός ότι κάποιες εταιρείες-οργανισμοί ευδοκιμούν και οι υπόλοιπες παραμένοντας στάσιμες καταλήγουν χρεωκοπημένες. Ακόμα εστιάζει την προσοχή της στην ανάλυση των δυσμενών αλλά και ευνοϊκών περιστάσεων με τις οποίες έρχεται ενώπιον, η ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού⁹⁵. Οι περιστάσεις αυτές ενδεχομένως να οδηγήσουν τη διοίκηση του οργανισμού στη λήψη κάποιας στρατηγικής απόφασης, η οποία θα έχει να κάνει με το μακροχρόνιο σχεδιασμό του. Οι αποφάσεις αυτές είναι σπάνιες και για να είναι σωστές χρειάζονται ανεπτυγμένη κρίση και διαίσθηση. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά που καθορίζουν μια απόφαση ως στρατηγική είναι τα εξής⁹⁶:

1. Η λήψη της απόφασης γίνεται κάτω από συνθήκες αυξημένης αβεβαιότητας.
2. Η υλοποίηση της απόφασης χρειάζεται αμετάκλητες δεσμεύσεις και περιλαμβάνει κατανομή σημαντικών επενδύσεων όπως χρήματα, χρόνο, υλικούς και άυλους πόρους.
3. Η υλοποίηση της απαιτεί επιλογές και εξισορροπήσεις.
4. Έχει πολύ-λειτουργικές σε εύρος δραστηριοποιήσεις ή και συνέπειες.

⁹³ Ο.π.

⁹⁴ Στο ίδιο.

⁹⁵ Στο ίδιο.

⁹⁶ Στο ίδιο.

5. Περιέχει καινοτόμες επιχειρηματικές δράσεις με μελλοντικό προσανατολισμό.
6. Είναι σπάνια και μη επαναλαμβανόμενη.
7. Σχετίζεται με τον ανταγωνισμό.
8. Σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον, κυρίως με επιλογές προϊόντων ή και αγορών.

Από αυτά γίνεται αντιληπτό ότι τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης δε μπορούν να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις αν στηρίζονται σε αναχρονιστικές λογικές και ανεπίκαιρους κανόνες ή στην παράδοση της επιχείρησης και σε απλές προεκτάσεις της. Όμως, ένας οργανισμός υιοθετώντας την ΔΟΠ και τη γενικότερη κουλτούρα της, μπορεί να δώσει την ικανότητα στα διοικητικά του στελέχη να αντιλαμβάνονται σφαιρικά τις ανάγκες της επιχείρησης και να είναι σε θέση να εγκλιματίζονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές ή ακόμη και να τις δημιουργούν οι ίδιοι⁹⁷. Έτσι, τα στελέχη θα καταφέρουν να ξεπεράσουν τα όρια της κατάρτισης που απέκτησαν βάσει προηγούμενων βιωμάτων από ζητήματα χρηματοοικονομικής, βιομηχανικής και αγοραλογικής φύσεως.

Η ΔΟΠ ειδικά και γενικότερα το στρατηγικό μάνατζμεντ, συμβάλλει καθοριστικά κάθε φορά, όποτε χρειάζεται να καταρτιστεί μια καινούργια και αποτελεσματική στρατηγική σε συνάρτηση με τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον λόγω των αλλαγών που προέκυψαν και τους περιορισμούς που επιβάλλονται από τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για χρήση, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί. Οπότε στα πλαίσια αυτά, και με δεδομένες τη δύσκολη οικονομική συγκυρία και την κοινωνική και πολιτισμική κρίση που διέρχεται η χώρα το τελευταίο διάστημα, μπορεί να προταθεί μια δομή ΕΔ με όχι πολλές, σκορπισμένες και ημιλειτουργικές μονάδες, αλλά συγκεκριμένες, καλά εξοπλισμένες, πλήρως επανδρωμένες και εντελώς λειτουργικές και ετοιμοπόλεμες μονάδες, προκειμένου να μπορούν να αντιμετωπιστούν εχθροί που συνεχώς αυξάνουν την προκλητικότητά τους, όχι μόνο στα σύνορα του κράτους, αλλά πολλές φορές και εντός της εθνικής επικράτειας.

Στις ΕΕΔ και κυρίως στον ΕΣ, το στρατηγικό μάνατζμεντ περισσότερο και η ΔΟΠ λιγότερο εμφανίζονται με πολλές μορφές και σε πολλά σημεία σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας και διοίκησης αυτού του μεγάλου και πολύπλοκου οργανισμού. Θεσμικά κείμενα και επίσημες στρατηγικές σε ανώτατο επίπεδο. Εγχειρίδια εκστρατείας, βασικές και γενικές οδηγίες εκπαίδευσης και επιχειρήσεων, τυποποιήσεις κρατικές και Νατοϊκές⁹⁸ και προσπάθεια ικανοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα (εσωτερικός και εξωτερικός πελάτης) με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους σε ανώτερο επίπεδο. Διαταγή επιχείρησης των πέντε παραγράφων του περιπολάρχη-διμοιρίτη που περιλαμβάνει στοιχεία για: α) την κατάσταση του περιβάλλοντος που καλείται το τμήμα του να δράσει (εχθρός, καιρός, έδαφος), β) την αποστολή που θα αναλάβει, γ) το πως θα την εκτελέσει (σχέδιο ενεργείας), δ) το ποιος και πως θα τους υποστηρίξει (διοικητική μέριμνα) και ε) τον τρόπο που θα διαχωριστεί διοικητικά το τμήμα και πως τα υποτμήματα θα επικοινωνούν μεταξύ τους (διοίκηση-διαβιβάσεις), σε κατώτερο επίπεδο. Όλα τα παραπάνω στοιχεία μαρτυρούν ένα γεγονός, ότι δηλαδή στο στρατό και κατ' επέκταση στις ΕΕΔ, καταβάλλεται προσπάθεια το στρατηγικό μάνατζμεντ να υπάρχει και να χρησιμοποιείται σε ικανοποιητικό βαθμό σε όλη την κλίμακα λειτουργίας

⁹⁷ Ο.π.

⁹⁸ Μεταξύ άλλων βλέπε και διαδικτυακό τόπο του NATO Standardization Office, <https://nso.nato.int/nso/>

(επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική), αλλά όσον αφορά την αποδοχή και εμπέδωση της κουλτούρας ποιότητας, και παρά τις όποιες προσπάθειες τόσο εγχώριες όσο και διεθνώς στον τομέα των ΕΔ⁹⁹, υφίσταται ακόμα σημαντικό έλλειμμα, καθώς υπάρχει απουσία σημαντικών στοιχείων όπως:

- Αντικειμενικής μέτρησης επιδόσεων και συγκριτικής αξιολόγησης για στελέχη, τμήματα και διαδικασίες.
- Ικανοποίησης προσωπικού λόγω προσκόλλησης στο κινήγι της εκπλήρωσης των ανέφικτων, με τα σημερινά δεδομένα, 'προβλεπόμενων' και μη προσαρμογής στη σημερινή πραγματικότητα, πράγμα που με τη σειρά του οδηγεί σε έναν φαύλο κύκλο όπου δίνεται η ανακριβείς εικόνα της έλλειψης δικαιοσύνης στις ΕΕΔ.
- Απλοποίησης διαδικασιών.
- Έμφασης στην καινοτομία.

Το κενό αυτό μπορεί να εξαλειφθεί πολύ αποτελεσματικά μέσω της επίσημης, αλλά και ουσιαστικής ταυτόχρονα, ενσωμάτωσης της ΔΟΠ και της φιλοσοφίας της σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας των ΕΕΔ.

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα παραπάνω και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η διοίκηση ποιότητας έχει σαν στόχο, σε κάθε κλάδο, την επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης του πελάτη, η ΔΟΠ μπορεί να αποτελέσει, τόσο στις ΕΔ όσο και στον κόσμο των επιχειρήσεων, τον αξιόπιστο οδηγό στο διαρκές και εξελισσόμενο ταξίδι για την δημιουργία αξίας στον πελάτη και άρα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο, το οποίο με τη σειρά του θα διασφαλίσει την επιβίωση του οργανισμού, είτε πρόκειται για τις ΕΕΔ έναντι ιδιωτικών εταιριών παροχής υπηρεσιών ασφαλείας εσωτερικά και εχθρικών ΕΔ εξωτερικά, είτε για οποιαδήποτε επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της.

⁹⁹ Βλέπε διαδικτυακό τόπο του NATO Standardization Office, <https://nso.nato.int/nso/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνόγλωσση

Γεωργόπουλος Ν, *Στρατηγική και Ποιότητα, σημειώσεις μαθήματος*, Πειραιάς 2017.

Ξενόγλωσση

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability*, Global Edition, Pearson Education 2018

Διαδικτυακές πηγές

mindtools.com

<https://nso.nato.int/nso/>

ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΑΡΘΡΑ ΚΑΙ ΤΑ ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΠΑΡΑΠΑΝΩ, ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΚΑΙ ΟΙ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΠΗΓΕΣ:

Γεωργόπουλος Ν, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2013.

Κέφης Ν. Β., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005.

Παπαδάκης Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2016.

Επίλογος-Συμπεράσματα

Ιστορικά ο στρατός και κατ' επέκταση οι ένοπλες δυνάμεις είναι ο πατέρας μιας πρώιμης μορφής της ΔΟΠ, σε σχέση με τη σημερινή της μορφή, καθώς από εκεί αντλούν τις ρίζες τους η τυποποίηση των διαδικασιών και τα ποιοτικά πρότυπα. Προεκτάσεις της φιλοσοφίας και κομμάτια της ΔΟΠ, εφαρμόζονται ήδη σε πολλούς τομείς των ΕΕΔ, με τις παθογένειες όμως που χαρακτηρίζουν το Ελληνικό κράτος εν γένει.

Βεβαίως, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εφαρμογής των αρχών και της γενικότερης φιλοσοφίας της ΔΟΠ στις ΕΕΔ, αλλά εν πολλοίς σε αυτόν οφείλεται (στο γεγονός δηλαδή ότι εφαρμόζεται έστω και με έναν ατελή τρόπο) το ικανοποιητικό, σχετικά, επίπεδο και το αξιόμαχο των ελληνικών ενόπλων δυνάμεων σήμερα εν μέσω τέτοιας πρωτοφανούς οικονομικής, αλλά κυρίως κοινωνικής και αξιών, γενικότερα, κρίσης.