

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ – ΤQM)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ  
ΤΗΝ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ  
ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ  
ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΧΑΤΖΗΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΠΑΝΤΕΛΗΣ Του ΓΕΩΡΓΙΟΥ  
ΜΔΕ-ΟΠ/0650

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΡΑΚΗΣ

2008

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου,

# Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ:** Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Επειρηματική Στρατηγική, Ανταγωνιστικότητα, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο, που μπορεί να διαδραματίσει η διοίκηση ολικής ποιότητας και οι αρχές της, στην επιτυχή διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο προσδιορίζονται οι έννοιες της σύγχρονης επιχείρησης και της ανταγωνιστικότητας, καθώς επίσης πραγματοποιείται και μια εισαγωγή στις έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού. Το πρώτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τις στρατηγικές επίτευξής του. Μεσά από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, επιχειρείται να οριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα χαρακτηριστικά του. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι στρατηγικές μέσα από τις οποίες είναι δυνατό μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας ορίζεται η έννοια της ποιότητας. Γίνεται μια ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της έννοιας στο χρόνο, και μια αναφορά στους επιστήμονες που έθεσαν τις βάσεις για την ανάπτυξη της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ορίζονται οι διαστάσεις της ποιότητας και γίνεται μια πρώτη εισαγωγή στην διοίκηση ολικής ποιότητας, στους λόγους υιοθέτησης της, στις δυσκολίες εφαρμογής της και στις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Εξετάζονται, η εστίαση στον πελάτη και στους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση, η εστίαση στην συμμετοχή και στην ομαδική εργασία και τέλος η εστίαση στις διαδικασίες που υποστηρίζονται από συνεχείς βελτιώσεις και εκπαίδευση.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζεται ο τρόπος, με τον οποίο η διοίκηση ολικής ποιότητας εξασφαλίζει την διαμόρφωση και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συμβάλλει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Μάλιστα γίνεται και η χρήση του παραδείγματος μιας υπαρκτής επιχείρησης, η οποία μέσα από την υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας κατάφερε να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	Σελ. I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	Σελ. II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	Σελ. III
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	Σελ. 1
1.1 Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Σελ. 1
1.2 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ	Σελ. 2
1.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Σελ. 6
1.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ. 7
1.3.2 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Σελ. 8
1.3.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Σελ. 11
1.3.4 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	Σελ. 11
1.4 ΕΠΙΔΟΣΗ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.	Σελ. 12
1.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	Σελ. 13
1.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ. 15
1.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ. 15
1.6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ. 18
1.6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	Σελ. 21
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1</b>	Σελ. 24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ, ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ</b>	Σελ. 26
2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ. 26
2.2 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	Σελ. 28
2.3 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	Σελ. 30
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	Σελ. 32
2.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	Σελ. 34
2.4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	Σελ. 36
2.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	Σελ. 39
2.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Σελ. 40
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2</b>	Σελ. 43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	Σελ. 44
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 44
3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 50
3.3 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 51
3.4 ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 53
3.5 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 62

3.6	ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 67
3.7	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΕΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ	Σελ. 72
3.8	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	Σελ. 74
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3</b>	Σελ. 76

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

		Σελ. 78
4.1	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Σελ. 82
4.1.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ	Σελ. 85
4.1.2	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΗ (CRM)	Σελ. 89
4.1.3	ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ	Σελ. 94
4.2	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	Σελ. 95
4.2.1	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Σελ. 97
4.2.2	ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΜΑΔΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 100
4.2.3	ΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 102
4.2.4	ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	Σελ. 103
4.3	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΣΥΝΕΧΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Σελ. 104
4.3.1	ΕΞΙ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Σελ. 107
4.3.2	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Σελ. 110
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4</b>	Σελ. 112

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

		Σελ. 114
5.1	Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	Σελ. 114
5.2	Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	Σελ. 116
5.3	Η ΑΦΟΜΟΙΩΣΗ ΚΑΙ ΣΙΩΠΗΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ	Σελ. 117
5.3.1	ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	Σελ. 117
5.3.2	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Σελ. 118
5.3.3	ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ	Σελ. 118
5.3.4	Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	Σελ. 119
5.4	Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ	Σελ. 119
5.5	Η ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 119
5.6	Η ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	Σελ. 121
5.7	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.	Σελ. 124
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5</b>	Σελ. 133

	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	Σελ. 135
	<b>ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b>	Σελ. 136

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στους γονείς μου, για την πολύπλευρη υποστήριξη καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου, σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο. Χωρίς την δική τους συμβολή και παρότρυνση θα ήταν ακατόρθωτο να φτάσω ως εδώ.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κα Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου, Επίκουρο Καθηγήτρια του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά και επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας μου, για την καθοδήγηση, την πολύτιμη βοήθεια, την άριστη συνεργασία και την συμβολή της στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ όλους τους κ.κ. Καθηγητές του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα για την πολύτιμη γνώση που μου προσέφεραν.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1</b>	<b>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	Σελ. 3
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2</b>	<b>Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	Σελ. 5
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3</b>	<b>ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>	Σελ. 7
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4</b>	<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</b>	Σελ. 8
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5</b>	<b>ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	Σελ. 10
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6</b>	<b>ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΙΣ ΕΙΣΡΟΕΣ ΚΑΙ ΕΚΡΟΕΣ</b>	Σελ. 13
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7</b>	<b>ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	Σελ. 14
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8</b>	<b>ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER – ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ</b>	Σελ. 18
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.9</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΟΥ ΦΑΓΗΤΟΥ ΣΤΙΣ Η.Π.Α.</b>	Σελ. 22
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1</b>	<b>Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ</b>	Σελ. 27
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2</b>	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ</b>	Σελ. 30
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3</b>	<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>	Σελ. 33
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1</b>	<b>ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ</b>	Σελ. 49
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2</b>	<b>Η ΑΛΥΣΙΔΩΤΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ DEMING</b>	Σελ. 55
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3</b>	<b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ</b>	Σελ. 66
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4</b>	<b>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ BALDRIDGE</b>	Σελ. 68
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5</b>	<b>ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM</b>	Σελ. 71
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1</b>	<b>ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ</b>	Σελ. 79
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2</b>	<b>ΚΥΚΛΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ</b>	Σελ. 83
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3</b>	<b>ΜΟΝΤΕΛΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ</b>	Σελ. 108
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1</b>	<b>ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ</b>	Σελ. 116
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2</b>	<b>ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ GAO</b>	Σελ. 120

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1</b>	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 50
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2</b>	ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ CROSBY	Σελ. 60
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1</b>	ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ HRM ΚΑΙ TQ-HR	Σελ. 96
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1</b>	ΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ	Σελ. 122
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2</b>	ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	Σελ. 123
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3</b>	ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	Σελ. 123
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4</b>	ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Σελ. 124



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 1.1 Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο παρελθόν μια επιχείρηση μπορούσε να θεωρείται επιτυχημένη, εστιάζοντας απλά στο να παράγει και να διαθέτει τα προϊόντα της στα εθνικά όρια της χώρας στην οποία είχε την έδρα της. Η διεθνής δραστηριότητα ήταν περιορισμένη. Σχεδόν μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 μια επιχείρηση μπορούσε να είναι επιτυχημένη χωρίς την χρήση του διαδικτύου. Σήμερα, όλα αυτά έχουν αλλάξει. Η παγκοσμιοποίηση, η διεθνοποίηση των αγορών και των οργανισμών, έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Προκειμένου να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, έπρεπε να είναι ανταγωνιστικές και να λειτουργούν με γνώμονα την διεθνή και όχι την εθνική αγορά. Όσο περισσότερες επιχειρήσεις διεθνοποιούνται, τόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός γίνεται ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη της επιχείρησης, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και την διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων επιχειρήσεων.

Δεν έφερε όμως μόνο η παγκοσμιοποίηση αλλαγές στις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη του διαδικτύου διαμόρφωσε νέα δεδομένα. Το διαδίκτυο αναδιαμόρφωσε την παγκόσμια αγορά και συνεχίζει να την αναδιαμορφώνει ακόμα και σήμερα. Σήμερα ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι επιχειρήσεις έχει αλλάξει. Το ίδιο συμβαίνει και με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Η φύση του ανταγωνισμού έχει μεταβληθεί. Το περιβάλλον είναι πλέον πιο δυναμικό και πολύ σύνθετο.

Εξαιτίας αυτής της συνεχούς μεταβολής του περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις σήμερα αναπτύσσουν στρατηγική ευελιξία, την ικανότητα δηλαδή να εναλλάσσουν τις στρατηγικές τους ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Η στρατηγική ευελιξία προϋποθέτει ότι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μετατραπεί σε έναν οργανισμό που βασίζεται στη γνώση (learning organization). Έτσι προωθείται η καινοτομία και η ανάπτυξη νέων ιδεών και νέων προϊόντων (Hitt, Keats and DeMarie, 1998).

Η οργάνωση και η αρχιτεκτονική της επιχείρησης σήμερα απέχει πολύ από αυτή του παρελθόντος. Ο όρος αρχιτεκτονική της επιχείρησης σχετίζεται με την οργάνωση της επιχείρησης και με το πώς λειτουργεί και ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς (Salvatore, 2006). Η ιδανική επιχείρηση εξειδικεύεται στις κύριες λειτουργίες και ικανότητες της και αποδεσμεύει με την μέθοδο της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων (outsourcing) όλες τις υπόλοιπες δραστηριότητες με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Είναι ένας οργανισμός που δημιουργεί με γρήγορους ρυθμούς νέες ικανότητες μέσα από καινοτομίες, έχει επίπεδη οργανωτική δομή και προωθεί την επικοινωνία και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων. Λειτουργεί εργοστάσια υψηλής εξειδίκευσης, αλλά παράλληλα έχει την δυνατότητα να μετασχηματισθεί γρήγορα προκειμένου να παράγει νέα προϊόντα. Πάνω από όλα όμως, η ιδανική επιχείρηση είναι ευέλικτη και ικανή να αντιδράσει αμέσως στις αλλαγές των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά. Τέλος, οι επιχειρήσεις αυτές είναι πρόθυμες να πειραματιστούν και έχουν την δυνατότητα να μάθουν από αυτές τις δοκιμές και εν τέλει να είναι περισσότερο πετυχημένες από τις αντίστοιχες επιχειρήσεις που αποφεύγουν να δοκιμάσουν την αλλαγή.

## **1.2 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ**

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση ή μια εθνική οικονομία, κάτω από συνθήκες μιας ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, μπορεί να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τα κριτήρια αποδοχής της διεθνούς αγοράς και αυξάνουν το πραγματικό εισόδημα των εργαζομένων (Cohen and Zysman, 1987).

Τα κριτήρια της αγοράς που εξασφαλίζουν την αποδοχή ενός προϊόντος έχουν στρατηγική σημασία για τη διοίκηση μιας επιχείρησης και γι' αυτό αποκαλούνται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Κυριότερα μεταξύ αυτών είναι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, η παραγωγικότητα, η ευελιξία, η ταχύτητα ικανοποίησης παραγγελιών κ.α. Στο πλαίσιο του παραπάνω ορισμού, μια επιχείρηση δεν θεωρείται ανταγωνιστική, όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί και οι αυξήσεις που επιτυγχάνει στις αποδοχές των εργαζομένων ή στα μερίδια των μέτοχων οφείλονται σε ειδικές φορολογικές ρυθμίσεις, ή σε επιχορηγήσεις. Είναι επίσης προφανές ότι μια επιχείρηση δεν μπορεί να θεωρείται ανταγωνιστική, όταν το μερίδιο της αγοράς που εξασφαλίζει

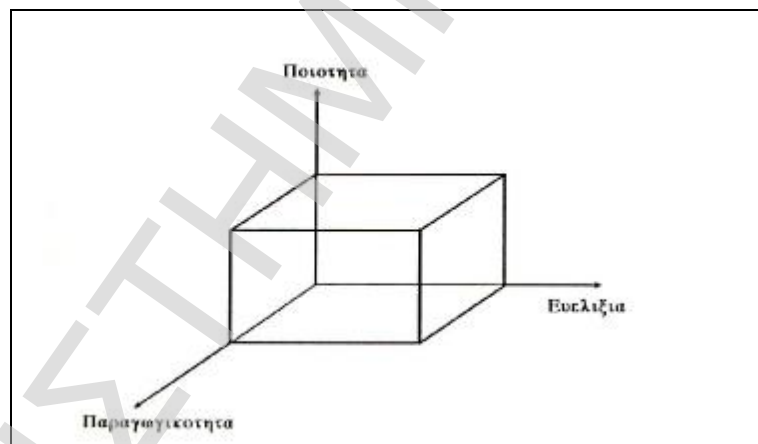
οφείλεται σε χαμηλές τιμές για τα προϊόντα της, σε σύγκριση με αυτά των ξένων ανταγωνιστών της που υπόκεινται σε δασμούς που τα κάνουν αισθητά πιο ακριβά από τα εγχώρια, ή ποικίλους περιορισμούς που τα καθιστούν λιγότερο προσιτά.

### **Οι κρίσιμοι παράγοντες που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα**

Σε μια έντονα ανταγωνιστική διεθνοποιημένη αγορά, η δυνατότητα αξιοποίησης νέων ευκαιριών και ταυτόχρονα προστασίας από νέες απειλές εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Αυτοί, στο στρατηγικό σχεδιασμό, αποτελούν τους λεγόμενους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.1 (Δερβιτσιώτης, 1990, σελ. 20):

1. Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων κι υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
2. Το ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής και διανομής.
3. Η επιχειρηματική ευελιξία.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



Πηγή: Δερβιτσιώτης, 1990, σελ. 21.

### **Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας**

Το πόσο αποτελεσματική είναι αυτή η στρατηγική έχει αποδειχθεί τα τελευταία χρόνια από την Ιαπωνία και την Δ. Γερμανία που από τη δεκαετία του 1970 διεισδύουν με ευχέρεια ακόμα και στις πιο απαιτητικές αγορές, όπως αυτή των ΗΠΑ. Πιο πρόσφατα το παράδειγμα τους ακολούθησαν με επιτυχία η Ν. Κορέα, η Ταϊβάν, η Σιγκαπούρη κ.α. Ενώ η συμβατική αντίληψη μέχρι πρόσφατα ήταν ότι τα προϊόντα υψηλής ποιότητας διαμορφώνουν υψηλό μοναδιαίο κόστος, τα παραδείγματα των παραπάνω χώρων έχουν αποδείξει ότι τα είδη με υψηλή ποιότητα κερδίζουν. Κι αυτό είναι εφικτό για την

πλειοψηφία των προϊόντων και υπηρεσιών. Η έννοια της ποιότητας, όπως θα την περιγράψουμε σε επόμενο κεφάλαιο, είναι πολυδιάστατη και καλύπτει όχι μόνο τα λειτουργικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά και τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα προϊόν πιο εύχρηστο. Επίσης περιλαμβάνει τα αισθητικά χαρακτηριστικά του, που το κάνουν πιο ελκυστικό, την ευκολία και την ταχύτητα συντήρησης κι αποκατάστασης βλαβών και την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση του προϊόντος. Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, όσο πιο απομακρυσμένη είναι η χώρα προέλευσης από τις αγορές που ενδιαφέρεται να διεισδύσει, τόσο πιο σημαντική είναι η στρατηγική σημασία της ποιότητας.

### **Το κόστος παραγωγής και διανομής**

Σε συνδυασμό με την ποιότητα, ο δεύτερος κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας είναι το κόστος παράγωγης και διανομής ενός προϊόντος. Με μεγαλύτερο αριθμό ανταγωνιστών που προσφέρουν ειδή συγκρίσιμης ποιότητας, η δυνατότητα παράγωγης και διανομής σε χαμηλό κόστος διαμορφώνει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάτι τέτοιο κατά κανόνα απαιτεί καλές επιδόσεις στην απασχόληση των μέσων παράγωγης και πάνω από όλα τον περιορισμό της κάθε μορφής σπατάλης των περιορισμένων παραγωγικών πόρων. Η αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να καλύπτει όλους τους συντελεστές παράγωγης, δηλαδή την εργασία, τα υλικά, το κεφάλαιο και την ενεργεία. Αυτό επιτυγχάνεται όχι μόνο με την υιοθέτηση καλύτερης τεχνολογίας, αλλά και με αποδοτικότερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας και με αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συχνά διατυπώνεται ότι η βασική προϋπόθεση στη λύση του προβλήματος της χαμηλής παραγωγικότητας είναι οι νέες επενδύσεις. Εδώ γίνεται αποδεκτή η θέση ότι οι νέες επενδύσεις για νέες εγκαταστάσεις ή για υιοθέτηση τεχνολογίας, συμβάλλουν σε βελτιωμένα επίπεδα παραγωγικότητας. Επίσης είναι σκόπιμο να τονιστεί ότι η παραγωγικότητα του κάθε συντελεστή, είτε αυτός αναφέρεται σε εργαζόμενους, είτε σε καινούργιο εξοπλισμό, προσδιορίζεται όχι μόνο από την απόδοση του, αλλά και από το ποσοστό απασχόλησης του. Το τελευταίο είναι θέμα οργάνωσης της παραγωγικής δραστηριότητας και επηρεάζεται από το βαθμό υποκίνησης των εργαζομένων, από το στυλ επίβλεψης και από το κλίμα των εργασιακών σχέσεων. Οι παράγοντες αυτοί δεν εξαρτώνται μονό από το ύψος των επενδύσεων, αλλά προσδιορίζονται περισσότερο από

το σύστημα κοινωνικών αξιών, την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού συστήματος και τις σχέσεις μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, δηλαδή μεταξύ των εργαζομένων, της εργοδοσίας και της κυβερνήσεως.

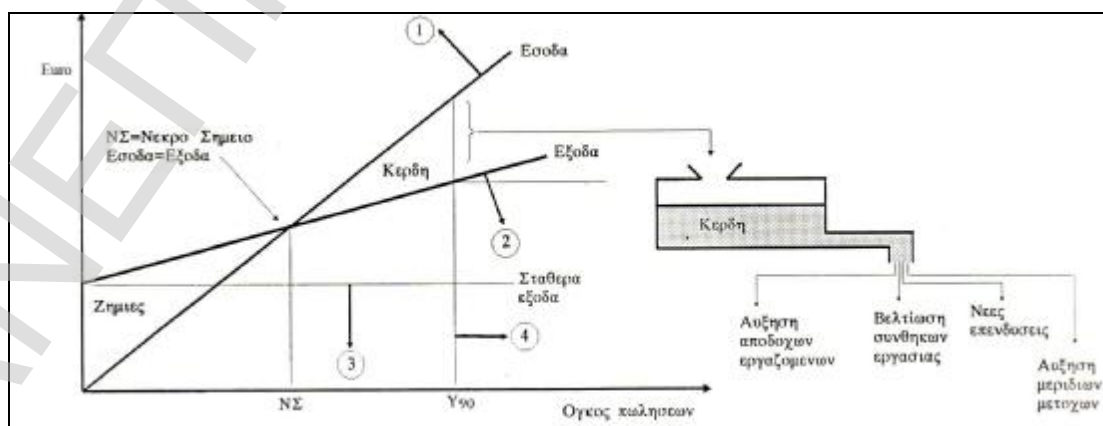
### Η επιχειρηματική ευελιξία

Σε ένα περιβάλλον με τις ραγδαίες μεταβολές που παρατηρούνται σήμερα, ένας τρίτος κρίσιμος παράγων επιτυχίας είναι η ευελιξία μιας επιχείρησης. Μονόν μέσω της ευελιξίας είναι δυνατές οι απαιτούμενες συνεχείς προσαρμογές στις αλλαγές των προτιμήσεων της αγοράς, στις εξελίξεις της τεχνολογίας και στην αντιμετώπιση των νέων ανταγωνιστών που διεκδικούν αυξημένο μερίδιο της αγοράς. Η διασφάλιση της απαιτούμενης ευελιξίας είναι δυνατή με διάφορους τρόπους (Δερβιτσιώτης, 1990, σελ. 22). Ιδιαίτερα αποτελεσματική έχει αποδειχθεί η διατήρηση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού που απαιτεί εκπαίδευση σε πολλαπλές ειδικότητες, η διερεύνηση των προδιαγραφών εργασίας για κάθε θέση και ένα θεσμικό πλαίσιο που συμβάλλει σε αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων με συμμετοχικές διαδικασίες. Άλλες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη ευελιξίας είναι η υιοθέτηση των ευέλικτων συστημάτων παράγωγης (FMS), η σπονδυλωτή σχεδίαση προϊόντων (modular design) με τυποποιημένα εξαρτήματα και η χρησιμοποίηση νέων μεθόδων σχεδίασης προϊόντων και παράγωγής τους με Υ/Η.

### Η οικονομική όψη της ανταγωνιστικότητας

Από οικονομικής πλευράς, οι επιπτώσεις των παραπάνω προσεγγίσεων είναι δυνατόν να κατανοηθούν με τη βοήθεια του Διαγράμματος 1.2. (Δερβιτσιώτης, 1990, σελ. 29)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ



Πηγή: Δερβιτσιώτης, 1990, σελ. 29.

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζονται τα οικονομικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας μιας επιχείρησης με τη μορφή εσόδων, εξόδων και κέρδους, για διαφορετικό όγκο πωλήσεων ή βαθμό εκμετάλλευσης της παραγωγικής δυναμικότητας. Στο διάγραμμα αυτό είναι επίσης ευκρινής η ανάλυση του "νεκρού σημείου", δηλαδή του ύψους των πωλήσεων για το οποίο τα έξοδα καλύπτονται ακριβώς από τα έσοδα. ( $TC = TR$ , Συνολικό κόστος = Συνολικά έσοδα).

Με την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων η διοίκηση επιτυγχάνει την αύξηση των πωλήσεων και συνεπώς του μεριδίου της αγοράς και συνεπώς αυξάνει τα έσοδα της, πράγμα το οποίο απεικονίζεται μέσω της καμπύλης 1. Με την αύξηση της παραγωγικότητας από την καλύτερη αξιοποίηση των μέσων παράγωγης, την καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, την αποτελεσματικότερη υποκίνηση των εργαζομένων και τη χρήση νέας τεχνολογίας, η επιχείρηση για δεδομένο ύψος πωλήσεων μειώνει σημαντικά τα μεταβλητά και σταθερά έξοδα λειτουργίας της γεγονός που απεικονίζεται στις μεταβολές των καμπυλών εξόδων και συνολικού κόστους 2 και 3 αντίστοιχα. Με χαμηλότερο κόστος παράγωγης και βελτιωμένη ποιότητα η επιχείρηση είναι σε θέση να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς και τα κέρδη της, γεγονός που αποτυπώνεται με την αύξηση του παραγόμενου προϊόντος της (μεταβολή 4).

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των παραπάνω αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους, ο οποίος πραγματοποιείται με βάση ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο, που έχει ως σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά.

### **1.3 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

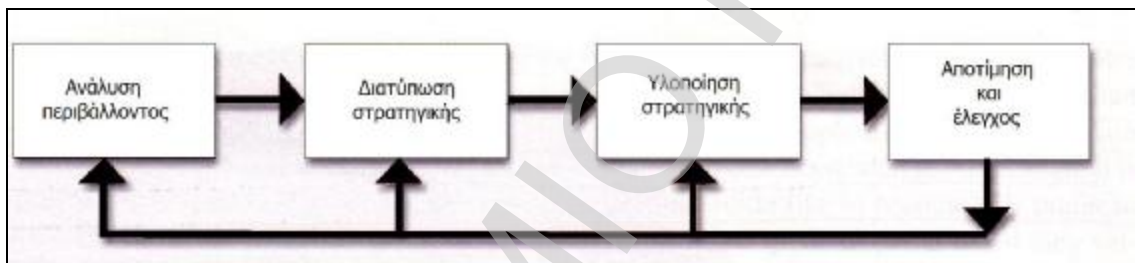
Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών, καθώς και την επίλυση των οποιονδήποτε προβλημάτων, που προκύπτουν από την προσπάθεια αυτή. Για να επιτευχθούν όμως οι σκοποί αυτοί, θα πρέπει η επιχείρηση να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις

ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία (Wheelen and Hunger, 2006, σελ. 10):

- § Ανάλυση του περιβάλλοντος
- § Διατύπωση στρατηγικής
- § Υλοποίηση στρατηγικής
- § Αποτίμηση και έλεγχος

Το παρακάτω Διάγραμμα (1.3) απεικονίζει πως αλληλεπιδρούν μεταξύ τους τα τέσσερα αυτά στοιχεία:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



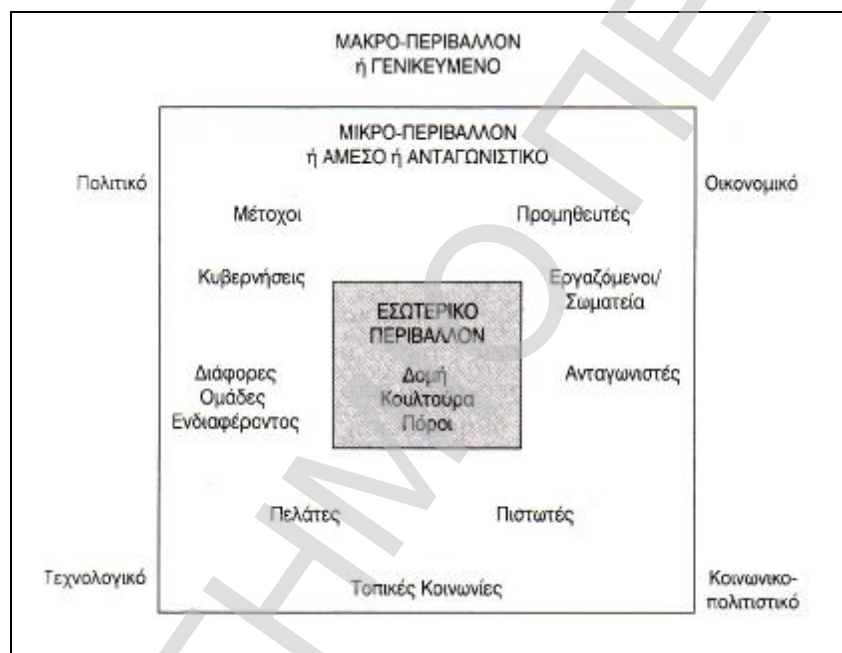
Πηγή: Wheelen and Hunger, 2006, σελ. 11.

### 1.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Στην ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνεται η παρακολούθηση, η αποτίμηση και η διασπορά των πληροφοριών που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος είναι η αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή των εξωτερικών και εσωτερικών στοιχείων που πρόκειται να επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο απλούστερος τρόπος για την ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT. Το ακρωνύμιο SWOT προκύπτει από τις λέξεις δυνάμεις (Strengths), αδυναμίες (Weaknesses), ευκαιρίες (Opportunities), απειλές (Threats). Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζεται από μεταβλητές που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση ή τον οργανισμό και δεν βρίσκονται κάτω από την επιρροή και τον έλεγχο της ανώτατης διοίκησης όπως είναι χαρακτηριστικά οι ευκαιρίες και απειλές. Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από μεταβλητές που βρίσκονται

εντός του οργανισμού και δεν βρίσκονται κάτω από την επιρροή και τον έλεγχο της ανώτατης διοίκησης (δυνάμεις και αδυναμίες). Παραδείγματα αποτελούν η κουλτούρα του οργανισμού, η δομή του οργανισμού και οι πόροι. Σε επόμενη ενότητα του κεφαλαίου θα γίνει περαιτέρω ανάλυση του περιβάλλοντος. Στο Διάγραμμα 1.4 παρουσιάζονται συνολικά οι μεταβλητές του περιβάλλοντος της επιχείρησης (εσωτερικού και εξωτερικού), που επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης ή του οργανισμού.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 75.

### 1.3.2 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Πρόκειται για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση ευκαιριών και απειλών που προέρχονται από το περιβάλλον κάτω από την καλύτερη δυνατή διαχείριση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού (Wheelen and Hunger, 2006, σελ. 12). Η διατύπωση της στρατηγικής (strategy formulation) περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της επιχείρησης, τον καθορισμό των επιτεύξιμων στόχων, την ανάπτυξη των στρατηγικών και τον προσδιορισμό των ενδεδειγμένων πολιτικών.



## **Η αποστολή**

Η αποστολή (mission) της επιχείρησης είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης. Η αποστολή γνωστοποιεί τι παρέχει η επιχείρηση στην κοινωνία. Με άλλα λόγια ορίζει ποια είναι η επιχείρηση και τι κάνει. Μπορεί να περιλαμβάνει και τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης σχετικά με το πώς δραστηριοποιείται και πώς μεταχειρίζεται τους εργαζομένους της. Παραθέτει εγγράφως όχι μόνο που βρίσκεται αυτή τη στιγμή η επιχείρηση, αλλά και το στρατηγικό όραμα που θέτει ως στόχο και επιθυμεί να επιτύχει στο μέλλον, (Campbell and Yeung, 1991).

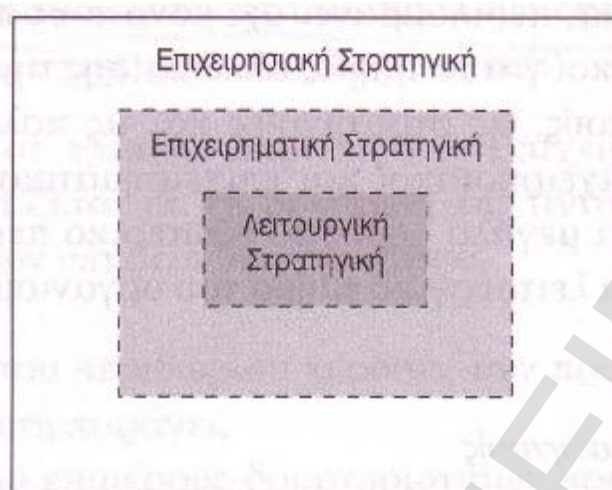
## **Οι σκοποί και οι στόχοι**

Οι σκοποί (objectives) είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Πρέπει να αναφέρουν τι πρέπει να επιτευχθεί, τότε και αν είναι δυνατό να ποσοτικοποιούνται. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών του σκοπού και του στόχου (goal). Ο στόχος είναι μια ανοιχτή πρόταση του τι κάποιος επιθυμεί να πετύχει, χωρίς όμως ποσοτικοποίηση και χωρίς χρονικά κριτήρια για την επίτευξη. Η επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να συμφωνεί με την γενικότερη αποστολή της. Τελικά πολλοί συγγραφείς χρησιμοποιούν εναλλακτικά τους όρους στόχος και σκοπός της επιχείρησης προκειμένου να περιγράψουν την πορεία της επιχείρησης.

## **Οι στρατηγικές**

Η στρατηγική (strategy) διαμορφώνει ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο (master plan) που περιλαμβάνει το πώς η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της (Wheelen and Hunger, 2006, σελ 14 – 15). Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των μειονεκτημάτων της. Σε μια διευρυμένη, πολυμηματική επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate level), το επιχειρηματικό (business level) και το λειτουργικό επίπεδο (functional level), όπως αυτά διατυπώνονται στο Διάγραμμα 1.5.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5 ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 172.

- § **Επιχειρησιακή στρατηγική** (corporate strategy): Περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντος του. Η επιχειρησιακή στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγικές ανάπτυξης, σταθεροποίησης και περισυλλογής.
- § **Επιχειρηματική στρατηγική** (business strategy): Η επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με την δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διαμορφώνεται σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και των προϊόντων της. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες, τις ανταγωνιστικές (competitive), οι οποίες καθορίζουν πως η επιχείρηση θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τις συνεργατικές ή υποστηρικτικές (cooperative), οι οποίες υποστηρίζουν τις ανταγωνιστικές. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές διακρίνονται σε στρατηγική ηγεσίας κόστους, σε στρατηγική διαφοροποίησης και σε στρατηγική εστίασης. Οι στρατηγικές αυτές που εξασφαλίζουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα αναπτυχθούν στο επόμενο κεφάλαιο.
- § **Λειτουργική στρατηγική** (functional strategy): Αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση παραγωγικών

πόρων . Είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

### **Οι πολιτικές**

Πολιτική είναι μια γενική κατευθυντήρια οδηγία για την λήψη αποφάσεων που συνδέει την διατύπωση της στρατηγικής με την υλοποίηση. Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις και αναλαμβάνουν δράσεις, οι οποίες υποστηρίζουν την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

### **1.3.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) είναι η διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης τίθενται σε δράση μέσα από την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διεργασιών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να απαιτεί ολοκληρωτικές αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή και το σύστημα διοίκησης του οργανισμού (Wheelen and Hunger, 2006, σελ. 16 – 18). Ένα πρόγραμμα είναι η παρουσίαση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Ο προϋπολογισμός είναι η παρουσίαση ενός προγράμματος του οργανισμού σε χρηματικές μονάδες. Τέλος οι διεργασίες είναι ένα σύστημα από διαδοχικά βήματα ή τεχνικές, το οποίο περιγράφει με λεπτομέρειες πως πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη δουλειά.

### **1.3.4 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Η αποτίμηση και ο έλεγχος είναι διαδικασίες στις οποίες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τις επιδόσεις παρακολουθούνται με στόχο τη σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με την επιθυμητή επίδοση. Τα στελέχη της διοίκησης χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα για τους εξής λόγους:

- § Για να αποτυπώσουν την πρόοδο της επιχείρησης.
- § Για να εκτιμήσουν εάν οι περιβαλλοντικές αλλαγές εμφανίζουν άμεσα ή μελλοντικά προβλήματα, τα οποία επηρεάζουν τους σκοπούς της επιχείρησης.

§ Για να προβούν σε βελτιωτικές ενέργειες και να επιλύσουν προβλήματα.

#### 1.4 ΕΠΙΔΟΣΗ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι περισσότεροι ορισμοί της Διοίκησης Επιχειρήσεων αναφέρουν μεταξύ άλλων, ότι ο κύριος σκοπός των διευθυντικών στελεχών είναι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, δηλαδή δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επίδοση (performance). Επίδοση είναι ο βαθμός κατά τον οποίο τα στελέχη και οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

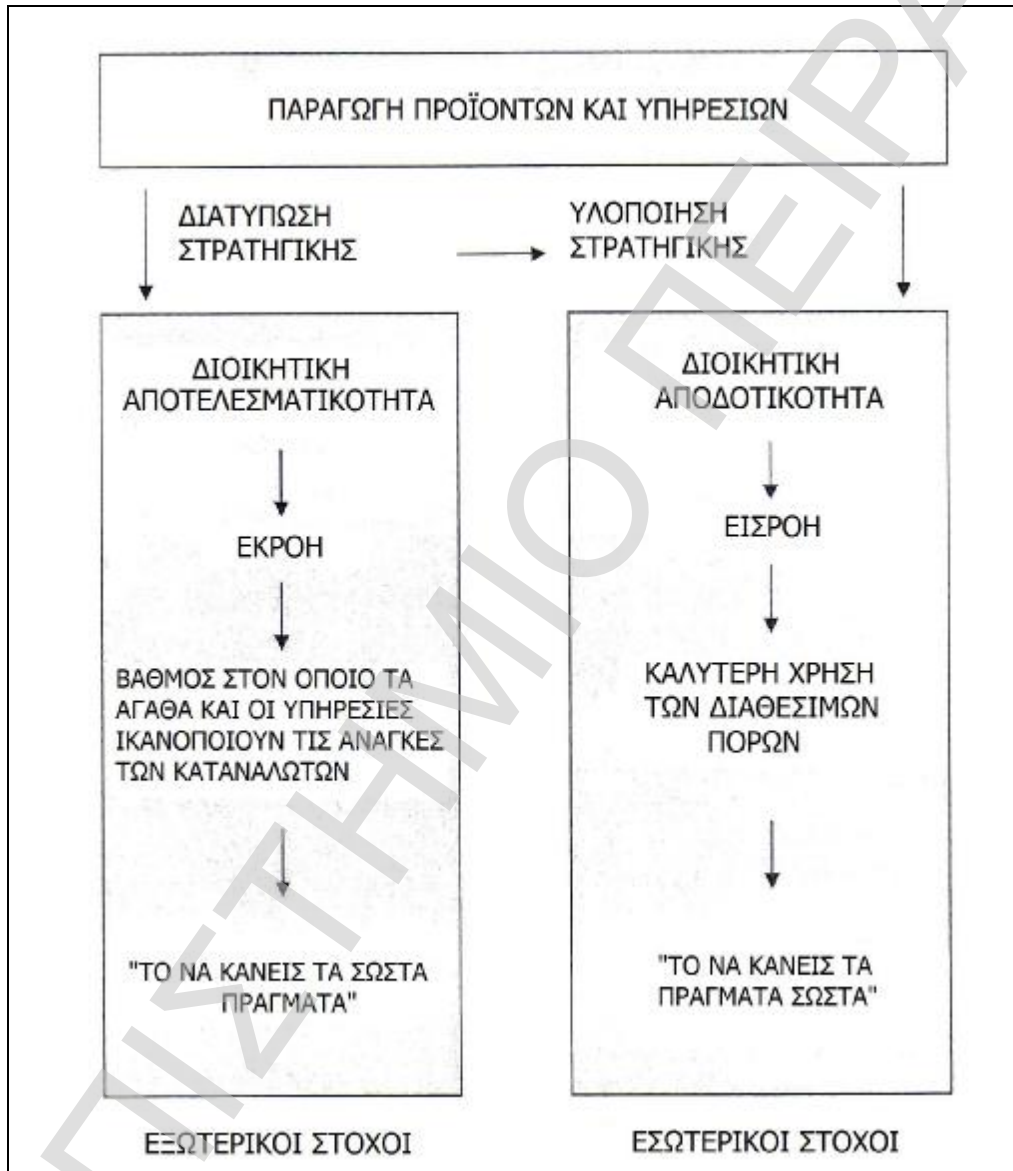
Ο όρος αποδοτικότητα (efficiency) αποκαλύπτει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και εκροές ενός συστήματος. Αποτελεί ένα εσωτερικό μέτρο της οργανωσιακής επίδοσης, το οποίο εστιάζεται στο πως η επιχείρηση επιτυγχάνει το σκοπό της, παρά στο εάν τον επιτυγχάνει. Τα διευθυντικά στελέχη για παράδειγμα, όταν ελαχιστοποιήσουν το κόστος των διαθέσιμων χρησιμοποιούμενων πόρων για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων, είναι αποδοτικά ή έχουν μεγάλη αποδοτικότητα. Πρόκειται για ένα ποσοτικό μέγεθος και έχει να κάνει με τη σχέση εκροών/εισροών του συστήματος.

Ο όρος αποτελεσματικότητα (effectiveness) εστιάζεται περισσότερο στο αποτέλεσμα αυτό καθ' αυτό, παρά για την ακολουθούμενη διαδικασία επίτευξης του αποτελέσματος. Είναι ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση ασχολείται με αυτό που πρέπει να ασχολείται για να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων της.

Η αποδοτικότητα (Drucker, 1974) σχετίζεται με την πραγματοποίηση των διαφόρων δραστηριοτήτων με τον πλέον κατάλληλο τρόπο (doing the things right), ενώ η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την πραγματοποίηση των επιθυμητών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (doing the right things). Έτσι η διαφορά ανάμεσα στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα έγκειται στο ότι η αποδοτικότητα είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μιας εκροής, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι ένα μέτρο της ποιότητας της εκροής. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να μετρούν και να ελέγχουν ευκολότερα την αποδοτικότητα, που είναι κυρίως ποσοτικό μέγεθος, παρά την αποτελεσματικότητα η

οποία είναι δυσκολότερο να αποτιμηθεί. Το παρακάτω Διάγραμμα (1.6) απεικονίζει την σχέση εισροών και εκροών και αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.6 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΙΣ ΕΙΣΡΟΕΣ ΚΑΙ ΕΚΡΟΕΣ



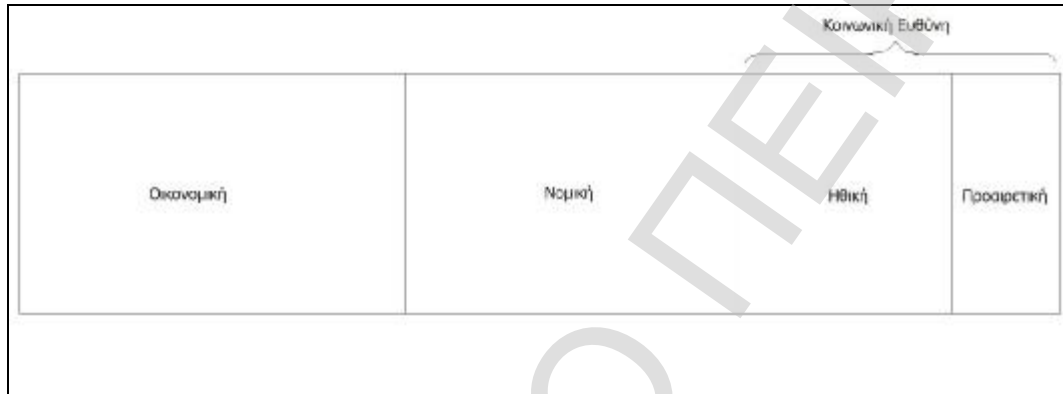
Πηγή: Pekka - Ekonomou, Lykogianni, 2005, σελ.15.

### 1.5 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Κάθε οργανισμός και τα στελέχη του έχουν τέσσερις μορφές ευθύνης (Διάγραμμα 1.7): οικονομική, νομική, ηθική και προαιρετική (Carroll, 1979). Οικονομική ευθύνη μιας επιχείρησης και των στελεχών της είναι να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες αξίας

για την κοινωνία. Οι νομικές ευθύνες καθορίζονται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις και τα νομοθετικά πλαίσια κάθε χώρας. Ηθική ευθύνη της διοίκησης ενός οργανισμού είναι να ακολουθεί τα γενικότερα χρηστά ήθη συμπεριφοράς που επιβάλλει η κοινωνία. Προαιρετικές ευθύνες είναι απόλυτα εθελοντικά καθήκοντα που αναλαμβάνει μια επιχείρηση (Carroll, 1991).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.7 ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Πηγή: Wheelen and Hunger, 2006, σελ.58.

Οι τέσσερις αυτές κατηγορίες ευθυνών παραθέτονται με σειρά προτεραιότητας. Μια επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να αποκομίζει κάποια χρηματικά κέρδη για να ικανοποιήσει τις οικονομικές της ευθύνες (Baucus and Baucus, 1997). Για να διασφαλίσει την λειτουργία και την ύπαρξη της, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί τη νομοθεσία, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι πρέπει να πληρεί τις νομικές της υποχρεώσεις. Έχοντας ικανοποιήσει τις δύο βασικές για τη λειτουργία της υποχρεώσεις, η επιχείρηση οφείλει να στραφεί προς τις υποχρεώσεις της προς την κοινωνία. Η κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει τις ηθικές και προαιρετικές ευθύνες, αλλά όχι τις οικονομικές και νομικές. Μια επιχείρηση ικανοποιεί τις ηθικές υποχρεώσεις της λαμβάνοντας δράσεις που υπηρετούν τις αξίες της κοινωνίας αλλά δεν προβλέπονται από την νομοθεσία. Έχοντας ολοκληρώσει τις ηθικές της υποχρεώσεις, η επιχείρηση στρέφεται στις προαιρετικές. Μια προαιρετική ευθύνη του σήμερα, μπορεί να αποτελέσει μια μελλοντική ηθική ευθύνη του αύριο. Οι προαιρετικές ευθύνες είναι εθελοντικές δράσεις που η κοινωνία δεν απαιτεί να πληρούνται αλλά τις δέχεται καλοπροαίρετα.

Έχοντας καλύψει εισαγωγικά τα θέματα της αρχιτεκτονικής της επιχείρησης, της ανταγωνιστικότητας, του στρατηγικού σχεδιασμού και των υποχρεώσεων της επιχείρησης, στις επόμενες ενότητες θα ακολουθήσει η ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος.

## **1.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Αν και οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές της επιχείρησης. Στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα γίνει μια προσέγγιση του μακρο-περιβάλλοντος ή αλλιώς γενικευμένου περιβάλλοντος, καθώς επίσης και του μικρο-περιβάλλοντος ή ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

### **1.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επηρεάσουν το μακρο-περιβάλλον. Οι παράγοντες που το συνθέτουν είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με ακρίβεια. Οι δυνάμεις που καθορίζουν το μακρο-περιβάλλον είναι κυρίως πολιτικές (political), οικονομικές (economical), κοινωνικοπολιτιστικές (sociocultural) και τεχνολογικές (technological), (PEST) (Johnson and Scholes, 2005).

#### **Οι πολιτικές δυνάμεις που καθορίζουν το εξωτερικό περιβάλλον**

Η πολιτική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς, είτε άμεσα, είτε έμμεσα (Dobbin and Dowd, 1997). Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους

τρόπους, όπως μέσω, της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι για την επιχείρηση και τη δραστηριότητα της. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική «πολιτική έκπληξη» είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετής και ευέλικτης στρατηγικής.

#### **Οι οικονομικές δυνάμεις που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον**

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στο επίπεδο που βρίσκονται οι διάφοροι μικροοικονομικοί και μακροοικονομικοί δείκτες της χώρας, στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροχρόνιο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη περιορίζεται αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά να εστιάζεται και στην κατάσταση του κλάδου, στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά σε μια οικονομία με σημαντικά προβλήματα είναι δυνατόν να υπάρχουν κάποιοι δυναμικοί κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

#### **Κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (Johnson and Scholes, 2005, σελ. 79). Αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, των πιστεύω, των ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που



διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Μια μικρή απόκλιση σε σχέση με το τι θεωρείται κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελεί για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενη απειλή όσο και ενδεχόμενη ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη. Γι' αυτό η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος, εάν βέβαια επιθυμεί να μην βρίσκεται σε σύγκρουση και αντιπαράθεση με αυτό, ώστε να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες συνέπειες.

#### **Τεχνολογικές δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος**

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής στρατηγική. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

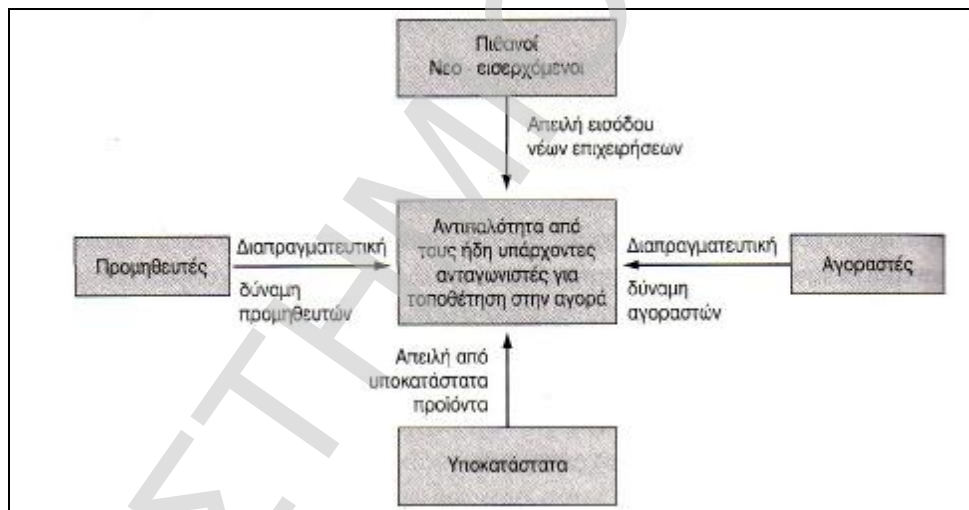
Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μια εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Το να διαχειριστεί όμως μια επιχείρηση τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν

τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας (Aaker, 1994).

### 1.6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης απαρτίζουν οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και τα σωματεία, οι ανταγωνιστές της επιχείρησης, οι πιστωτές, οι πελάτες, οι τοπικές κοινωνίες, οι κυβερνήσεις και οι διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος. Σύμφωνα με τον Michael Porter κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται (Porter, 1980). Ο βαθμός αυτός της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες απεικονίζονται στο Διάγραμμα 1.8.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER – ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ



Πηγή: Γεωγόπουλος, 2002, σελ. 92.

Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.8 οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν το μικρο-περιβάλλον είναι:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και

5. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής. Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η δομή του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

#### **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν σ' αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς καθώς και σημαντικούς πόρους. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Μερικά πιθανά εμπόδια εισόδου αποτελούν:

- § Οι οικονομίες κλίμακας.
- § Η διαφοροποίηση προϊόντος.
- § Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο.
- § Τα μειονεκτήματα κόστους.
- § Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής.

#### **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης**

Οι προμηθευτές μπορεί να επηρεάσουν τον κλάδο μέσα από την δυνατότητα που έχουν να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών με τα οποία προμηθεύουν την επιχείρηση. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι:

- § Ο αριθμός των προμηθευτών.
- § Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή.

- § Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή.
- § Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.
- § Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

#### **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- § Το μέγεθος του αγοραστή.
- § Ο αριθμός προμηθευτών.
- § Οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας.
- § Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.
- § Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- § Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.

#### **Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα**

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι:

- § Η ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων.
- § Η επίδραση της τιμής.
- § Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

### **Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων για να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι παρακάτω παράγοντες:

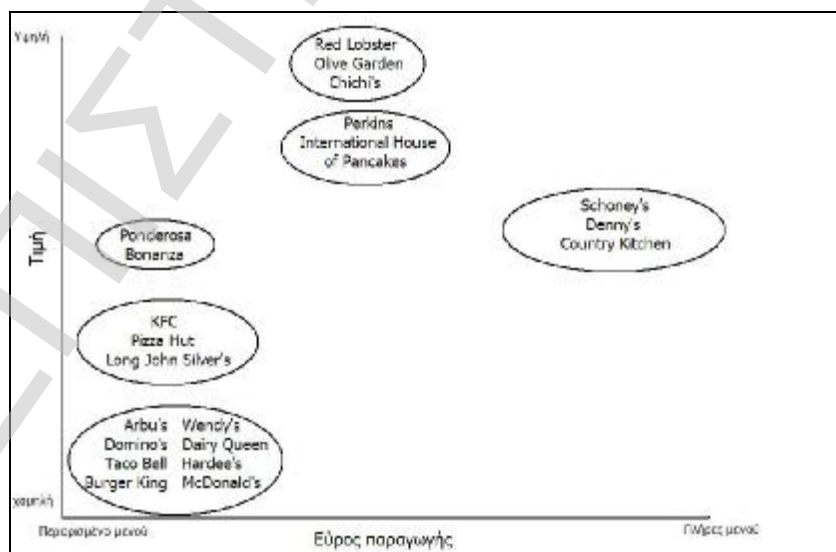
- § Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- § Τα χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- § Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας
- § Οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς
- § Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- § Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

### **1.6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**

Για την καλύτερη μελέτη και κατανόηση των επιχειρήσεων και του εξωτερικού περιβάλλοντος συχνά γίνεται διαχωρισμός των επιχειρήσεων και οι επιχειρήσεις κατανέμονται σε κλάδους, ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητάς τους (Johnson and Scholes, 2005, σελ. 80 – 84). Και αυτό όμως πολλές φορές δεν είναι αρκετό, οπότε και οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε στρατηγικές ομάδες. Στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο από επιχειρηματικές μονάδες ή επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές (Hatten and Hatten, 1987). Κατηγοριοποιώντας τις επιχειρήσεις ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες, γίνεται ευκολότερη η κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Osborne, Stubbart and Ramaprasad, 2001). Εξαιτίας του ότι η δομή και η κουλτούρα ενός οργανισμού αντανακλούν τις στρατηγικές που ακολουθεί μια επιχείρηση, οι επιχειρήσεις ή οι επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα έχουν περισσότερα κοινά στοιχεία μεταξύ τους παρά με επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο αλλά σε άλλη στρατηγική ομάδα (Pegels, Song and Yang, 2000). Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορούν να χωριστούν σε στρατηγικές ομάδες και να απεικονιστούν γραφικά σε ένα ορθογώνιο σύστημα αξόνων. Καθένας από τους δύο άξονες μετρούν και μια στρατηγική μεταβλητή. Τέτοιες μεταβλητές είναι τα προϊόντα, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, το μέγεθος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται η

επιχείρηση, τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κατανομή, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία κ.α. Οι μεταβλητές που επιλέγονται δεν θα πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ τους. Έτσι εντοπίζονται οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους, οι οποίες ανήκουν συνήθως στην ίδια στρατηγική ομάδα. Πολλές φορές επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες μέσα στον ίδιο κλάδο διαφέρουν πολύ, τόσο ως προς τη στρατηγική που ακολουθούν, όσο και ως προς την απόδοσή τους. Πολλές φορές κατά την ανάλυση των επιχειρήσεων που περιέχονται σε μια στρατηγική ομάδα κρίνεται σκόπιμο να κατηγοριοποιούνται οι διάφοροι ανταγωνιστές ανάλογα με τους σκοπούς τους. Οι αμυντικοί παίκτες (defenders) είναι επιχειρήσεις με περιορισμένες γραμμές παραγωγής, οι οποίες εστιάζουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών τους. Οι οραματιστές (prospectors) είναι επιχειρήσεις που εστιάζουν στην καινοτομία και στις ευκαιρίες που προκύπτουν από την αγορά. Οι αναλυτές (analyzers) είναι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε τουλάχιστον δύο διαφορετικές αγορές προϊόντων, μια σταθερή και μια μεταβαλλόμενη. Οι αντιδρώντες (reactors) είναι επιχειρήσεις χωρίς συνεπή στρατηγική, δομή και κουλτούρα που συνήθως λαμβάνουν αποφάσεις με γνώμονα την εκάστοτε κατάσταση. Στο επόμενο Διάγραμμα (1.9) παρατίθεται ένα παράδειγμα στρατηγικού χάρτη για τον κλάδο των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορου φαγητού στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΟΥ ΦΑΓΗΤΟΥ ΣΤΙΣ Η.Π.Α.



Πηγή: Wheelen and Hunger, 2006, σελ. 89.

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια προσπάθεια να ανιχνευθεί η αρχιτεκτονική της σύγχρονης επιχείρησης και η έννοια της ανταγωνιστικότητας και των διαστάσεων της. Εν συνεχεία έγινε ανάλυση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, των εννοιών της επίδοσης, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας και έγινε μια αναφορά στις ευθύνες της επιχείρησης. Τέλος, αναλύθηκε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αντικείμενο του επόμενου κεφαλαίου, θα είναι η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα χαρακτηριστικά του και οι στρατηγικές μέσω των οποίων είναι δυνατό να επιτευχθεί.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

- § Aaker D., **Developing Business Strategies**, Prentice Hall Millennium edition, 2000.
- § Baucus M. S. and Baucus D. A., **Paying the Piper: an Empirical Examination of Longer-term Financial Consequences of Illegal Corporate Behavior**, Academy of Management Journal, pp.129-151, February 1997.
- § Campbell A. and Yeung S., **Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent**, Long range planning, pp.145-147, August 1991.
- § Carroll A. B., **The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, pp.39-48, August 1991.
- § Carroll A. B., **A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, pp.497-505, October 1979.
- § Cohen S.S. and Zysman J., **Manufacturing Matters**, Basic Books New York, 1987.
- § Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Μπένοσ, pp.75, 92, 172, 2002.
- § Δερβιτσιώτης Κ. Ν., **Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων**, pp.20-27, 1990.
- § Dobin F. and Dowd T. J., **How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachusetts**, Administrative Science Quarterly, pp. 501-529, September 1997.
- § Drucker P. **Managing for results**, Heinemann, London, 1974.
- § Hatten K. J and Hatten M. L., **Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability**, Strategic Management Journal, pp. 329, July-August 1987.
- § Hitt M. A., Keats B. W. and DeMarie S. M., **Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> Century**, Academy of Management Executive, pp.22-42, November 1998.
- § Johnson G. and Scholes K., **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, pp.79, 80-84, 2005.
- § Osborne J. D. and Subbart C. I. and Ramaprasad A., **Strategic Groups and Competitive Enactment: A study of Dynamic Relationship between Mental Models and Performance**, Strategic Management Journal, pp.435-454, May 2001.
- § Pegels C. C., Song Y. I. and Yang B., **Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups and Firm Performance**, Strategic Management Journal, pp. 911-923, September 2000.



- § Pekka-Economou V. and Lykogianni V., **the Human Factor as competitive Advantage in the Globalized Markets**, 37<sup>th</sup> World Congress of International Institute of Sociology, RC10 “Globalization, Union Involvement and participation” pp.15, Sweden, July, 2005.
- § Porter M., **Competitive Strategy**, NY the Free Press, 1980.
- § Salvatore D., **Managerial Economics**, 6<sup>th</sup> edition, Thomson South-Western, pp.385-388, 2006.
- § Wheelen T. L. and Hunger J. D., **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, 10<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, pp.10-12, 14-15, 16-18, 89, 2006.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ, ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΟΥ

Σύμφωνα με, τον Grant, «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα». Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ταυτόχρονα και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων (Grant, 1998, σελ.181 – 192). Ωστόσο, ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή τα κέρδη, για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια, θα επιχειρηθεί ο εντοπισμός των πραγματικών αιτιών που κρύβονται πίσω από την απόδοση των επιτυχημένων επιχειρήσεων, καθώς και οι λόγοι για τους οποίους οι υπόλοιπες, λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις, βρίσκονται σε δυσμενέστερη θέση.

#### 2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του περιβάλλοντος δεν θα πρέπει να περιορίζεται στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά να περιλαμβάνει και την ανάλυση της ίδιας της επιχείρησης με σκοπό την αναγνώριση εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων – κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες – έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν η επιχείρηση είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι παράγοντες που εξετάζονται κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την χάραξη μιας στρατηγικής. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης. Δομή είναι ο τρόπος που είναι οργανωμένη μια επιχείρηση ως προς τη ροή επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών της

επιχείρησης. Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη της επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης ή των μοναδικών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί αρχικά με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και στη συνέχεια με την αναζήτηση των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά. Η μεθοδολογία αυτή είναι γνωστή ως «αλυσίδα αξίας» (Porter, 1985. Σελ.100). Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Μελετάται, με άλλα λόγια η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί ως μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Στο Διάγραμμα 2.1 απεικονίζεται ένα παράδειγμα αλυσίδας αξίας.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002, σελ.139.

Η αλληλουχία των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων η πρώτη ύλη μετατρέπεται σε οφέλη που απολαμβάνουν οι πελάτες ονομάζονται κύριες δραστηριότητες. Όπως φαίνεται και στο σχήμα, πέντε βασικές δραστηριότητες διαμορφώνουν αυτή την αλληλουχία: διαχείριση εισροών, λειτουργίες, διαχείριση εκροών, μάρκετινγκ και πωλήσεις και υπηρεσίες κατά την πώληση. Συνεργαζόμενες οι δραστηριότητες αυτές καθορίζουν τις βασικές λειτουργικές διαδικασίες που περιβάλλουν το προϊόν.

Πρόκειται, δηλαδή, για μία μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία/περιθώριο (margin) για τον πελάτη (Webb and Gile, 2001). Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του. Οι υπόλοιπες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες και ονομάζονται δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δραστηριότητες αυτές βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων. Οι τέσσερις κύριες κατηγορίες δραστηριοτήτων υποστήριξης είναι η προμήθεια, η ανάπτυξη τεχνολογίας, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η υποδομή της επιχείρησης.

Η αλυσίδα αξίας ως τεχνική αναπτύχθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1980, δηλαδή σε μια περίοδο που ο ανταγωνισμός και η εύρεση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ήταν στο επίκεντρο του διεθνούς ενδιαφέροντος. Η ανίχνευση για πηγές που προσφέρουν πλεονέκτημα χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης ήταν ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της στρατηγικής. Η μελέτη μιας επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας ακόμα και σήμερα είναι μια πολύτιμη τεχνική για τα διοικητικά στελέχη. Δε θα πρέπει να παραβλέπεται, όμως, ότι το μοντέλο αυτό έχει κατηγορηθεί ότι ταιριάζει περισσότερο σε βιομηχανικές επιχειρήσεις παρά σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και ότι είναι υπερβολικά «γραμμικό».

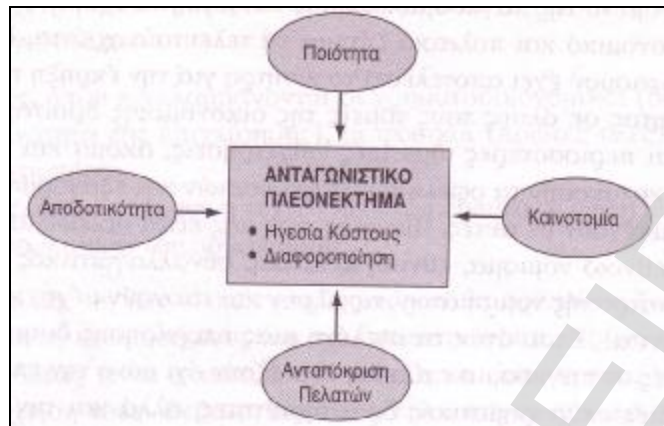
## **2.2 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ**

Η παρούσα ενότητα θα πραγματευτεί την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ εν συνεχεία σε επόμενη ενότητα, θα αναπτυχθούν οι στρατηγικές εκείνες επιλογές

που δίνουν σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να αποκτήσει αλλά και να διατηρήσει ένα τέτοιο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική κάθε επιχείρησης όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο διαμορφώνεται σε τρία επίπεδα: το λειτουργικό, το επιχειρηματικό και το επιχειρησιακό (Γεωργόπουλος, 2002, σελ.137). Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των επιπέδων στρατηγικής και της αλυσίδας αξίας. Κάθε επιμέρους τμήμα ή λειτουργία έχει κάποιο βαθμό επιρροής στο παραγόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία. Γι' αυτό κάθε λειτουργία ή δραστηριότητα θα πρέπει να εκτελείται με τέτοιο τρόπο που να προσδίδει αξία στον αγοραστή, η οποία βασικά αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας με τις διασυνδέσεις των δραστηριοτήτων βοηθά στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στο άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η επιτυχία μιας επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού εξαρτάται από την απόκτηση και την διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Εδώ αξίζει να τονιστεί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ότι δεν αρκεί απλά η απόκτηση του, καθώς τον κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει η διατήρηση του. Και αυτό γιατί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί πολύ εύκολα να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, αν δεν εξασφαλίζει την ιδιότητα του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πλεονεκτήματα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές μπορούν να επιτευχθούν μέσω αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων παραγωγικών διαδικασιών, χαμηλότερων εξόδων εργασίας και υλικών ή ενός αποτελεσματικού δικτύου διανομής. Πλεονεκτήματα διαφοροποίησης μπορούν να προέλθουν από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, από καινοτομίες ή μέσω της ανώτερης ποιότητας. Ακόμη πλεονεκτήματα που προέρχονται από ταχύτερους χρόνους ανταπόκρισης, αντανakλούν την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται γρήγορα στις συνθήκες της αγοράς ή να διακινεί αποτελεσματικότερα τα παραγόμενα από αυτή αγαθά. Συνοψίζοντας, οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αποδοτικότητα, η ποιότητα, η καινοτομία και η ανταπόκριση στους πελάτες. Οι παράγοντες αυτοί απεικονίζονται στο Διάγραμμα 2.2:

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2002, σελ.155.

**Αποδοτικότητα:** μετριέται με το κόστος των απαιτούμενων εισροών για την παραγωγή μιας δεδομένης εκροής, (πλεονέκτημα κόστους).

**Ποιότητα:** αγαθά ή υπηρεσίες που είναι αξιόπιστα με την έννοια ότι εκτελούν την αποστολή για την οποία σχεδιάστηκαν και την εκτελούν σωστά, (πλεονέκτημα διαφοροποίησης, αλλά και κόστους).

**Καινοτομία:** οτιδήποτε νέο ή καινοτόμο σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί μια επιχείρηση ή με τα προϊόντα που παράγει, (πλεονέκτημα διαφοροποίησης).

**Ανταπόκριση στους χρόνους:** για την επίτευξη της ανταπόκρισης των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της αυτό που επιθυμούν, όταν το επιθυμούν, (πλεονέκτημα διαφοροποίησης αλλά και κόστους).

### 2.3 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Μια παρόμοια αλλά λίγο διαφορετική θεωρία, από αυτή της αλυσίδας αξίας, είναι αυτή που προτείνεται από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις αξιοποιεί.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. Οι δύο θεωρίες αλληλοσυμπληρώνονται αφού κάθε θεωρία βλέπει το

θέμα της απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από διαφορετική οπτική γωνία (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 156-157).

Κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η δυνατότητα απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με το πλαίσιο εργασίας VRIO (VRIO framework), ένα προϊόν έχει συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά (Barney, 2003):

- § Προσφέρει αξία στον πελάτη (value)
- § Σπανιότητα (rareness)
- § Δεν αντιγράφεται εύκολα (imitability)
- § Ο οργανισμός έχει τους πόρους και επιθυμεί να το παράγει (organization)

Οι πόροι, υλικοί και αϋλοι, αποτελούν σταθερές που μπορούν να αποδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στο πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον. Η αποτίμηση των πόρων πρέπει να γίνεται περισσότερο με βάση ποιοτικά στοιχεία παρά ποσοτικά. Κάτι τέτοιο όμως από μόνο του δεν είναι αρκετό. Οι πόροι πρέπει να συνδυάζονται και να μετασχηματίζονται σε ικανότητες που διασφαλίζουν συγκεκριμένα αποτελέσματα (Hitt, Ireland and Hoskisson, 1997). Οι ικανότητες αυτές χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: σε βασικές και μοναδικές. Βασικές είναι εκείνες οι ικανότητες που διαθέτουν, εκτός από την επιχείρηση και οι ανταγωνιστές της, ή είναι εύκολο να αντιγραφούν. Μοναδικές ικανότητες είναι εκείνες που διαθέτει μόνο μια επιχείρηση και είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες για την επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, οι μοναδικές ικανότητες μπορούν να προσδώσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με την θεώρηση ότι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθορίζεται από του πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, ο Grant προτείνει μια προσέγγιση πέντε βημάτων για την στρατηγική ανάλυση που βασίζεται στους πόρους και τις ικανότητες (Grant, 1991):

1. Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων της επιχείρησης και διάκριση τους σε δυνάμεις και αδυναμίες.

2. Συνδυασμός των δυνάμεων της επιχείρησης με συγκεκριμένες δυνατότητες και κύριες ικανότητες.
3. Αποτίμηση των δυνητικών κερδών από αυτές τις δυνατότητες και ικανότητες σχετικά με την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την ικανότητα να προσφέρουν κέρδη μέσα από την εκμετάλλευσή τους.
4. Επιλογή της στρατηγικής που προωθεί καλύτερα τις δυνατότητες και ικανότητες της επιχείρησης σε σχέση με τις ευκαιρίες που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον.
5. Αναγνώριση κενών στους πόρους της επιχείρησης και επενδύσεις που στοχεύουν στην μείωση των αδυναμιών.

Το ότι μια επιχείρηση διαθέτει και μπορεί να χρησιμοποιήσει τους πόρους, τις δυνατότητες και ικανότητες της για να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν σημαίνει και ότι μπορεί να το διατηρήσει (Wheelen and Hunger, 2006, σελ. 108). Δυο χαρακτηριστικά καθορίζουν τη διατήρηση των μοναδικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης: η διάρκεια (durability) και η ικανότητα μίμησης (imitability). Η διάρκεια είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι ή οι μοναδικές ικανότητες μιας επιχείρησης απαρχαιώνονται. Η ανάπτυξη νέας τεχνολογίας μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση μιας μοναδικής ικανότητας. Όσον αφορά την ικανότητα μίμησης, δεν πρόκειται για τίποτα άλλο, παρά τον ρυθμό με τον οποίο οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν κάποια μοναδική ικανότητα της επιχείρησης.

#### **2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές, εστιάζουν στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, ή μιας επιχειρηματικής μονάδας μέσα στη συγκεκριμένη αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να έχει ως στόχο την μάχη της επιχείρησης απέναντι σε όλους τους ανταγωνιστές της, ή μπορεί να λάβει την μορφή συνεργασίας με μια ή περισσότερες επιχειρήσεις με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας απέναντι στους άλλους ανταγωνιστές. Στην πρώτη περίπτωση έχουμε να κάνουμε με την περίπτωση της στρατηγικής επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive strategy), ενώ στην άλλη περίπτωση με την στρατηγική συμμαχία (cooperative strategy). Στην ενότητα αυτή του κεφαλαίου θα αναπτυχθούν οι στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Ο Michael Porter προτείνει δύο βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους και την στρατηγική διαφοροποίησης. Οι στρατηγικές αυτές καλούνται βασικές (generic) επειδή μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε τύπο ή μέγεθος επιχειρηματικής μονάδας, ακόμα και από τις μη-κερδοσκοπικές οργανώσεις. Η ηγεσία κόστους (cost leadership) είναι η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς προϊόντων στην αγορά με μικρότερο κόστος. Διαφοροποίηση (differentiation) είναι η προσφορά ενός προϊόντος που διαθέτει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Και με τους δύο τρόπους, τα κέρδη μιας επιχείρησης αυξάνονται αφού στην ηγεσία κόστους μειώνεται το κόστος λειτουργίας, ενώ στην περίπτωση της διαφοροποίησης αυξάνονται τα συνολικά έξοδα. Εκτός από τις δύο αυτές επιλογές, μια επιχείρηση έχει και μια τρίτη επιλογή, αυτή της εστίασης. Η επιλογή της εστίασης μπορεί να αφορά την διαφοροποίηση ή το κόστος (Porter, 1980). Στο Διάγραμμα 2.3 απεικονίζονται οι βασικές στρατηγικές που προτείνει ο Porter:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ



Πηγή: Wheelen and Hunger, 2006, σελ. 148.

Κάθε στρατηγική επιλογή συνεπάγεται μια διαφορετική θεώρηση ως προς την οργανωσιακή δομή, τις ικανότητες και την φιλοσοφία που θα αναπτύξει για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό μια επιχείρηση πριν κάνει την στρατηγική επιλογή, θα πρέπει πρώτα από όλα να απαντήσει σε τρεις βασικές ερωτήσεις (Hill and Jones, 2001, σελ. 169 – 170):

1. Σε ποια στρατηγική ομάδα καταναλωτών (target-group) θα απευθυνθεί;
2. Ποιες ανάγκες θα καλύψει;

3. Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει προκειμένου να πετύχει τους στόχους της;

#### **2.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Όταν μια επιχείρηση έχει ως στόχο να ανταγωνιστεί και να ξεπεράσει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή, τότε ακολουθεί την στρατηγική ηγεσίας κόστους (Porter, 1996). Οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως προσφέρουν απλά και συνηθισμένα προϊόντα σε μεγάλες αγορές-στόχους. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης, αφού προσφέρει τα προϊόντα της σε παρόμοιες τιμές με τους ανταγωνιστές με μικρότερο κόστος. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική επιλογή χρησιμοποιούν τεχνικές μαζικής παραγωγής προκειμένου να πετύχουν μεγάλους όγκους παραγωγής που θα συμβάλλουν στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως να συνεπάγεται περαιτέρω επενδύσεις προκειμένου να επιτευχθούν νέοι τρόποι μείωσης του κόστους.

Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο κόστος, προβάλλουν την χαμηλή τιμή των προϊόντων που προσφέρουν σε σχέση με τους ανταγωνιστές, αν και οι επενδύσεις σε διαφήμιση είναι ελάχιστες. Η αλυσίδα αξίας είναι ένας καλός οδηγός για το πώς κατανέμονται τα διάφορα κόστη στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

Αξίζει να αναφερθεί πως ο ηγέτης κόστους δεν πρέπει να αγνοεί την διαφοροποίηση. Τα προσφερόμενα προϊόντα θα πρέπει να μπορούν να συγκριθούν με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών. Μη αντιστοίχιση των προϊόντων με αυτά των ανταγωνιστών συνεπάγεται αυτόματα την ανάγκη για μείωση περαιτέρω της τιμής με κίνδυνο την εξάλειψη του πλεονεκτήματος κόστους.

Πηγές ηγεσίας κόστους αποτελούν η αλυσίδα αξίας και οι οδηγοί κόστους. Οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση. Η σημασία των οδηγών κόστους διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τις δραστηριότητες της. Αναλύοντας του οδηγούς κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να καθορίσει αυτό που την διακρίνει από τους ανταγωνιστές της και να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και

ανάπτυξης του πλεονεκτήματος που κατέχει. Ως οδηγοί κόστους αναφέρονται οι παρακάτω, (Grant, 1998, σελ.192):

1. Οι οικονομίες κλίμακας (economies of scale)
2. Οι οικονομίες μάθησης (economies of learning)
3. Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας (capacity utilization)
4. Ο σχεδιασμός προϊόντος (product design)
5. Το κόστος των εισροών (input cost)
6. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην διαδικασία παραγωγής (process technology)
7. Η αποδοτικότητα της διοίκησης (management efficiency)

Σε μια δική του προσέγγιση ο Porter όρισε και αυτός τους οδηγούς κόστους. Εκτός από τις οικονομίες κλίμακας, και τη μάθηση, καθώς και την εκμετάλλευση της δυναμικότητας ανέφερε επιπλέον και τους παρακάτω οδηγούς (Porter, 1985):

1. Οι εσωτερικές σχέσεις (linkages)
2. Η ολοκλήρωση (integration)
3. Οι αλληλεξαρτήσεις (interrelationships)
4. Ο σωστός χρονισμός (timing)
5. Οι πολιτικές της επιχείρησης (policies)
6. Η τοποθεσία (location)
7. Το θεσμικό πλαίσιο (institutional factors)

#### **Πλεονεκτήματα στρατηγικής ηγεσίας κόστους**

Χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει μια επιχείρηση που έχει ακολουθήσει την στρατηγική της ηγεσίας κόστους εντοπίζονται στα ακόλουθα σημεία:

- § Αύξηση των εμποδίων εισόδου νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων στην αγορά. Οι νέοι ανταγωνιστές δύσκολα μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν τον ηγέτη κόστους, καθώς για να καταφέρουν κάτι τέτοιο θα πρέπει να επιτύχουν τα χαμηλά κόστη που αυτός έχει επιτύχει.

- § Αντιστάθμιση της δύναμης των υποκατάστατων αγαθών. Κάτι τέτοιο γίνεται εφικτό με μια σημαντική μείωση της τιμής, πράγμα το οποίο καθίσταται δυνατό μέσω του χαμηλού κόστους παραγωγής.
- § Σε περίπτωση αύξησης της τιμής των πρώτων υλών η ηγέτιδα κόστους θα αποτελέσει την επιχείρηση του κλάδου που θα επηρεαστεί λιγότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.
- § Ο ηγέτης κόστους αντιμετωπίζει μικρότερες πιέσεις από τους καταναλωτές για πτώση των τιμών, αφού οι τιμές στις οποίες προσφέρει τα προϊόντα του είναι πολύ μικρότερες από αυτές των ανταγωνιστών του.

#### **Κίνδυνοι κατά την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους**

Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, εάν αυτή δεν εφαρμοστεί σωστά, μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα και να κινδυνεύσει ακόμα και η βιωσιμότητα της. Οι κίνδυνοι που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση – ηγέτιδα κόστους είναι:

- § Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να εκμηδενίσουν το πλεονέκτημα κόστους της επιχείρησης.
- § Ο ηγέτης κόστους μπορεί να χάσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα από κάποιο νέο-εισερχόμενο, οι θεμελιώδεις ικανότητες του οποίου, του επιτρέπουν να εδραιωθεί στην αγορά – κλάδο.
- § Ο κίνδυνος, ο ηγέτης κόστους να πάψει να ικανοποιεί τις προτιμήσεις των καταναλωτών, είναι πάντα υπαρκτός.
- § Η προσπάθεια μείωσης του κόστους μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της αξιοπιστίας των προϊόντων της επιχείρησης.

#### **2.4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Η δημιουργία ενός μοναδικού στο είδος του προϊόντος, ικανού να προβάλλει και να εδραιώσει στο καταναλωτικό κοινό την επιχείρηση είναι ο αντικειμενικός σκοπός της στρατηγικής διαφοροποίησης. Σύμφωνα με την στρατηγική επιλογή της διαφοροποίησης, η επιχείρηση προσφέρει προϊόντα μοναδικά και υψηλότερης ποιότητας απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της. Τα προϊόντα αυτά είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και έχουν υψηλή τιμή. Παρ' όλο που η τιμή αυτών των προϊόντων

είναι σχετικά υψηλή, η αγορά – στόχος στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη να πληρώσει αυτό το ποσό, εφόσον τα θεωρεί διαφορετικά και τις περισσότερες φορές αποτελούν σύμβολο κύρους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με την προσφορά προϊόντων βελτιωμένης ποιότητας, με την προηγμένη καινοτομία και με την καλύτερη και αποτελεσματικότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί είτε ως προς το ίδιο το προϊόν που παράγει και πωλεί, είτε ως προς τις υπηρεσίες που το συνοδεύουν. Ακόμα και η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των καταναλωτών είναι ένα είδος διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση λοιπόν ενός προϊόντος, δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αναφέρεται και σε κάποια αύλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του.

Βασικό στοιχείο για μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης είναι η συνειδητοποίηση από την πλευρά της επιχείρησης της αναγκαιότητας της διαφοροποίησης των προϊόντων και του γεγονότος ότι αυτή η διαφοροποίηση πρέπει να γίνεται σε όσο το δυνατό περισσότερες διαστάσεις, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος της αντιγραφής. Κάτι τέτοιο βέβαια δεν συνεπάγεται ότι ο παράγοντας κόστος δεν λαμβάνεται υπόψη. Όπως όλες οι επιχειρήσεις, έτσι και αυτές που επιλέγουν την στρατηγική διαφοροποίησης επιθυμούν το κόστος τους να μην αυξάνεται υπερβολικά και άσκοπα και να βρίσκεται όσο το δυνατό πιο κοντά στο κόστος της επιχείρησης που είναι ηγέτιδα κόστους.

Προκειμένου να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης η επιχείρηση πρέπει πρώτα από όλα να τμηματοποιήσει την αγορά και να αναγνωρίσει τα διάφορα τμήματα της. Στη συνέχεια θα πρέπει να στοχεύσει και να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν. Πρέπει να παρατηρήσει τις αξίες των καταναλωτών και τα κριτήρια που αυτοί χρησιμοποιούν κατά την επιλογή προϊόντων. Εν συνεχεία η επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τα σημεία, στα οποία διαφέρει και τα οποία είναι μοναδικά και σε αυτά να στηρίξει την χάραξη της στρατηγικής της. Τέλος, θα πρέπει να προσδιορίσει το συνολικό κόστος για την υιοθέτηση της

στρατηγικής και αν το κρίνει σκόπιμο να προβεί σε βελτιώσεις πριν θέσει την στρατηγική σε εφαρμογή.

### **Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγική διαφοροποίησης**

Χρησιμοποιώντας και πάλι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει μια επιχείρηση που έχει ακολουθήσει επιτυχώς την στρατηγική της διαφοροποίησης είναι τα παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2002, σελ. 219 – 220):

- § Τα εμπόδια εισόδου για τους πιθανούς ανταγωνιστές είναι πολύ υψηλά αφού απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις προκειμένου να εισέλθουν στον κλάδο και υψηλά επίπεδα κεφαλαίων προκειμένου οι νέο-εισερχόμενοι να χτίσουν μια καλή εικόνα και να κερδίσουν την αφοσίωση των καταναλωτών.
- § Τα υψηλά περιθώρια κέρδους που έχει η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, δρουν με τρόπο που η επιχείρηση δεν επηρεάζεται από τους προμηθευτές της. Μια αύξηση στις τιμές των πρώτων υλών δεν έχει την ίδια επίδραση που έχει για τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, αφού εξαιτίας του υψηλού περιθωρίου κέρδους η επιχείρηση μπορεί να πληρώσει υψηλότερες τιμές α' υλών.
- § Τα προϊόντα της επιχείρησης θεωρούνται μοναδικά και αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να αποφύγει επιτυχώς τις ανταγωνιστικές πιέσεις και να μειώνει την ευαισθησία των αγοραστών στις αυξήσεις τιμών.
- § Οι πελάτες τείνουν να είναι πιστοί αγοραστές προϊόντων που είναι διαφοροποιημένα.

### **Κίνδυνοι κατά την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης**

Ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων προς τη στρατηγική διαφοροποίησης, προϋποθέτει την ανάληψη υψηλού βαθμού κινδύνου λόγω των υψηλών απαιτήσεων σε δαπάνες έρευνας και μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα κατά την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης εγκυμονούν οι εξής κίνδυνοι:

- § Η έντονη τάση προς μίμηση μπορεί τελικά να μειώσει αρκετά το βαθμό διαφοροποίησης.

- § Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς, αυξάνοντας έτσι τα κόστη ικανοποίησης και προσέγγισης τους.
- § Υπάρχει ο κίνδυνος οι καταναλωτές να μη λάβουν υπ' όψη τους κάποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, είτε αυτά αναφέρονται στις συνοδευτικές υπηρεσίες, είτε στην εικόνα του προϊόντος

### 2.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η στρατηγική εστίασης βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς και αντλεί στοιχεία τόσο από την στρατηγική ηγεσίας κόστους, όσο και από την στρατηγική διαφοροποίησης. Η κύρια διαφορά της από τις άλλες δύο βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι ότι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς, πράγμα που δεν συμβαίνει στην περίπτωση της εστίασης. Επομένως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ότι οι υπόλοιποι ανταγωνιστές της. Το τμήμα αυτό της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, μια γεωγραφική αγορά, ή ένα τμήμα με διακεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες.

Δύο είναι οι βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο, πρώτη και βασική προϋπόθεση είναι η τμηματοποίηση της αγοράς. Δεύτερη προϋπόθεση είναι το τμήμα της αγοράς που επιλέγει η επιχείρηση να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα. Δύο είναι οι δυνατότητες κατά την επιδίωξη στρατηγικής εστίασης. Η εστίαση στο κόστος, και η εστίαση στη διαφοροποίηση.

Στην περίπτωση της εστίασης στο κόστος η επιχείρηση που θα εστιάσει σε ένα τμήμα της αγοράς, μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σ' αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του τμήματος της αγοράς, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρό κόστος. Τα τμήματα αυτά της αγοράς εμφανίζονται εξαιρετικά ευαίσθητα στις μεταβολές της τιμής. Εκτός από την τμηματοποίηση με βάση τις ανάγκες των

καταναλωτών, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να τμηματοποιήσει την αγορά με γεωγραφικά κριτήρια. Πολλές φορές μια γεωγραφική περιοχή προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους.

Όπως στην εστίαση στο κόστος, έτσι και στην εστίαση στη διαφοροποίηση η στρατηγική βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή στόχος είναι ο εντοπισμός των ιδιαίτερων αναγκών των καταναλωτών ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς και η επίτευξη της καλύτερης ικανοποίηση του.

### **Κίνδυνοι κατά την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης**

Η εφαρμογή στρατηγικής εστίασης εγκυμονεί κινδύνους, οι οποίοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

§ Υπάρχει υψηλός κίνδυνος μίμησης από τους ανταγωνιστές.

§ Η επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική εστίασης ενδέχεται να αντιμετωπίσει περαιτέρω προβλήματα σε περίπτωση που το ήδη μικρό τμήμα της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται, σμικρυνθεί ακόμα περισσότερο.

## **2.5 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Ο Porter ισχυρίζεται ότι προκειμένου μια επιχείρηση ή μια επιχειρηματική μονάδα να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να επιχειρεί να επιτύχει μόνο μια από τις στρατηγικές που αναφέρθηκαν. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο αλλά και επικίνδυνο για μια επιχείρηση να επιχειρήσει να έχει ταυτόχρονα πλεονέκτημα κόστους και πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα τέτοιας φύσης, έχει επικρατήσει να λέγεται ότι είναι «αποκλεισμένες στη μέση» (stuck in the middle). Αποκλεισμένη στη μέση θεωρείται μια επιχείρηση όταν αποτυγχάνει να ακολουθήσει με επιτυχία μια ανταγωνιστική στρατηγική και όταν επιχειρεί να ακολουθήσει περισσότερες από μια βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού. Η υλοποίηση κάθε μιας στρατηγικής περιλαμβάνει διαφορετικούς πόρους, δυνάμεις, οργανωσιακή κουλτούρα και στυλ διοίκησης, καθιστώντας εξαιρετικά δύσκολο τον συνδυασμό των στρατηγικών ανταγωνισμού. Η επιχείρηση που είναι αποκλεισμένη στη μέση πρέπει να λάβει



σημαντικές αποφάσεις που εμπεριέχουν υψηλό κίνδυνο προκειμένου να βελτιώσει την θέση της στην αγορά, αν επιθυμεί να συνεχίσει την δραστηριότητα της.

Παρά το όσα υποστήριξε ο Porter, όλο και περισσότερες μελέτες δείχνουν ότι μια ταυτόχρονη έμφαση στο κόστος και στη διαφοροποίηση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή απόδοση (Kroll, Wright and Heiens, 1999). Η αυτοκινητοβιομηχανίες Toyota και Honda αποτελούν παραδείγματα εταιρειών που κατάφεραν να αποκτήσουν ταυτόχρονα πλεονεκτήματα χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης. Ο ίδιος ο Porter συμφωνεί ότι είναι δυνατό να συμβεί κάτι τέτοιο, θεωρεί όμως ότι κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί μόνο στη βραχυχρόνια περίοδο και όχι για μακροπρόθεσμη χρονική περίοδο (Hodgetts, 1999).

Σε αρκετές περιπτώσεις τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν την διαφοροποίηση του προϊόντος. Τέτοια συστήματα είναι τα ακόλουθα (Hill, 2001, σελ.178 – 179):

- § Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής. (flexible manufacturing systems)
- § Τα συστήματα προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (enterprise resource planning systems – ERP)
- § Η χρήση συστημάτων άμεσου χρόνου (just in time)
- § Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (re-engineering)
- § Η προτυποποίηση των μηχανικών μερών του τελικού προϊόντος
- § Η διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management)
- § Η καλύτερη διασύνδεση με προμηθευτές
- § Ο περιορισμός της γκάμας προσφερόμενων προϊόντων μέσα από διάθεση «πακέτων προσφορών».

Ανεξάρτητα από το ποια επιχειρηματική στρατηγική ή ποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ένας οργανισμός επιλέγει να ακολουθήσει, πρωταρχικός στόχος της διοίκησης του οργανισμού πρέπει να είναι η διατήρηση του πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα διαρκές και εξελισσόμενο ταξίδι για την επιχείρηση, παρά ένας προορισμός.

Στα επόμενα κεφάλαια θα γίνει μια προσέγγιση, στο πως η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) μπορεί να αποτελέσει προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, η επιδίωξη της ποιότητας δεν περιορίζεται στα στενά όρια του τελικού προϊόντος, αλλά επεκτείνεται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και σε κάθε δραστηριότητα. Έτσι, επιτυγχάνεται καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών (δηλαδή διαφοροποίηση), ενώ παράλληλα μειώνεται το κόστος, λόγω του περιορισμού των ελέγχων και των ελαττωματικών προϊόντων, αλλά και λόγω του καλύτερου συντονισμού των δραστηριοτήτων.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- § Argyres N. and McGaham A. M., **Introduction: Michael Porter's Competitive Strategy**, Academy of Management Executive, vol.16, No2, pp.41-42, 2002.
- § Barney J. B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, pp.159-172, 2003.
- § Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Μπένοσ, pp.137, 139, 155, 156 – 157, 219 – 220., 2002.
- § Grant R. M., **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications**, Blackwell Business, pp. 181-192 1998, 3<sup>rd</sup> edition.
- § Grant R. M., **the Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review, pp.114-135, 1991.
- § Hill C. W. L. and Jones G. R., **Strategic Management: an Integrated Approach**, 5<sup>th</sup> edition, Houghton Mifflin Company, pp. 169 – 170, 178-179, 2001.
- § Hitt C., Ireland D. and Hoskisson R., **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, West Publishing, 2<sup>nd</sup> edition, 1997.
- § Hodgetts R. M., **a Conversation with Michael E. Porter: A Significant Extension Toward Operational Improvement and Positioning**, Organizational Dynamics, pp. 24-33, Summer, 1999.
- § Kroll M., Wright P. and Heiens R. A., **the Contribution pf Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns**, Strategic Management Journal, pp. 375-384, April 1999.
- § Porter M., **Competitive Advantage**, Free Press, pp.100-107, 1985.
- § Porter M., **Competitive Strategy**, Free Press, 1980.
- § Porter M., **What is Strategy**, Harvard Business Review, November – December, 1996.
- § Webb J. and Gile C., **Reversing the Value-Chain**, Journal of Business Strategy, pp.13-17, March-April 2001.
- § Wheelen T. L. and Hunger J. D., **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, 10<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, pp.108-109, 148, 2006.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η λέξη «Ποιότητα» συνοδεύεται από πληθώρα χρήσεων και ερμηνειών. Μάλιστα αρκετοί ισχυρίζονται ότι ίσως ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται αρκετά συχνά. Πράγματι, εάν εντοπισθεί ένα οποιοδήποτε παράδειγμα σύγχρονης επιχείρησης, στο οποίο γίνεται λόγος για επιπλέον κεφάλαια και πόρους, για τη διατήρηση της επιτυχούς λειτουργίας της, ή ακόμα και για την πρόληψη παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων, θα διαπιστωθεί η συχνότητα της χρήσης της έννοιας ποιότητα. Δεδομένης της συχνότητας χρήσης της έννοιας ποιότητα, κρίνεται αναγκαίος ο καθορισμός της έννοιας αυτής.

Η ποιότητα θα μπορούσε να ερμηνευτεί διαφορετικά από τον κάθε ενδιαφερόμενο, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικά κριτήρια ορισμού (Evans and Lindsay, 2005, σελ. 12). Αυτό συμβαίνει διότι ο κάθε ενδιαφερόμενος ορίζει την ποιότητα από την δική του οπτική γωνία ανάλογα με τον ρόλο που αυτή διαδραματίζει στην αλυσίδα παραγωγή. Επιπλέον αξίζει να τονιστεί ότι η έννοια της ποιότητας συνεχίζει να εξελίσσεται και να ωριμάζει και κατά συνέπεια προκύπτουν δυσκολίες ως προς τη διατύπωση ενός κοινώς αποδεκτού ορισμού. Σε μια μελέτη που συμμετείχαν οι διευθυντές 86 εταιρειών στις ανατολικές Ηνωμένες Πολιτείες με στόχο να δοθεί ένας ορισμός για την ποιότητα παραγωγής δόθηκαν ποικίλες απαντήσεις. Έτσι η ποιότητα εμφανίζεται να είναι συνυφασμένη με την:

- § Τελειότητα,
- § Συνοχή (consistency),
- § Εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων κατά την παραγωγή,
- § Ταχύτητα στην παράδοση/διανομή,
- § Συμμόρφωση με τις πολιτικές και τις διαδικασίες,
- § Προμήθεια ενός καλού, και χρήσιμου προϊόντος,
- § Αναγκαιότητα να γίνεται κάτι σωστά την πρώτη φορά,
- § Ευχαρίστηση και ικανοποίηση του πελάτη,
- § Συνεχή υποστήριξη του πελάτη και ικανοποίηση.

Όπως γίνεται αντιληπτό είναι πολύ σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι διαφορετικές οπτικές που μπορεί να λάβει η έννοια ποιότητα έτσι ώστε να εκτιμηθεί πλήρως ο ρόλος που διαδραματίζει στις διάφορες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Στην συνέχεια λοιπόν ακολουθούν διαφορετικοί ορισμοί καθένας από τους οποίους θα συντελέσει διαφορετικά στην προσπάθεια να προκύψει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την έννοια και το περιεχόμενο της ποιότητας.

### **Ο υπερβατικός ορισμός**

Μια κοινή αντίληψη που επικρατεί για την ποιότητα, και που πολύ συχνά χρησιμοποιείται από τους καταναλωτές, είναι ότι η ποιότητα είναι συνώνυμο της ανωτερότητας και της αριστείας (Garvin, 1988). Έτσι η ποιότητα ταυτίζεται με την απόλυτη και παγκόσμια αναγνώριση και με ένα σύνολο άκαμπτων προτύπων και υψηλών επιδόσεων. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η ποιότητα (Transcendent perspective) πολλές φορές, αόριστα συγχέεται και εξισώνεται με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και γίνεται αντιληπτή ως μια προσπάθεια του marketing να ορισθεί η ποιότητα ως μια εικόνα στην συνείδηση του καταναλωτή. Έτσι η ποιότητα δεν ορίζεται με ακρίβεια, αλλά αναγνωρίζεται μόνο μέσω της προσωπικής εμπειρίας. Τέτοια παραδείγματα προϊόντων αποτελούν τα ρολόγια Rolex, καθώς επίσης και τα αυτοκίνητα BMW και Lexus. Η αριστεία είναι μια έννοια συνοπτική και υποκειμενική. Γι' αυτό το λόγο, τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία ορίζεται η αριστεία μπορεί να διαφέρουν. Γι' αυτό και ο συγκεκριμένος ορισμός έχει μικρή πρακτική σημασία για τους μάντζερ. Και αυτό γιατί δεν παρέχει ένα μέτρο σύμφωνα με το οποίο η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί ή να αποτιμηθεί και άρα να αποτελέσει μια βάση για την λήψη αποφάσεων.

### **Ορισμός με βάση το προϊόν**

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό για την ποιότητα (Product-based perspective), η ποιότητα αποτελεί μια συγκεκριμένη και μετρήσιμη μεταβλητή (Reeves and Bednar, 1994). Επομένως διαφορές στην ποιότητα αντικατοπτρίζουν διαφορές ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι ο αριθμός των ραφών ανά εκατοστό σε ένα πουκάμισο, ή ο αριθμός των κυλίνδρων σε μια μηχανή. Αυτή η οπτική υποδηλώνει ότι υψηλότερα επίπεδα ως προς τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ισοδυναμούν με υψηλότερη ποιότητα. Αυτό βέβαια έχει ως αποτέλεσμα η ποιότητα να σχετίζεται λανθασμένα με την τιμή: Έτσι πολλές φορές λανθασμένα γίνεται η παραδοχή ότι όσο υψηλότερη είναι η τιμή, τόσο υψηλότερη είναι και η ποιότητα που

απολαμβάνουμε. Παρόλα αυτά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα ακριβά, προκειμένου να γίνουν αντιληπτά από τον καταναλωτή ως ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Και σε αυτή την περίπτωση όπως και στον υπερβατικό ορισμό τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό της ποιότητας μπορεί να διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Επιπλέον σ' αυτή την ενότητα αξίζει να τονισθεί για άλλη μια φορά ότι δεν υπάρχει πάντα αντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της ποιότητας, και επιπλέον δεν είναι απαραίτητο ένα προϊόν να είναι ακριβό για να είναι παράλληλα και ποιοτικό.

### **Ορισμός με βάση τον καταναλωτή**

Ένας τρίτος ορισμός είναι βασισμένος στην υπόθεση ότι η ποιότητα προσδιορίζεται από το τι επιθυμεί ο καταναλωτής (User-based perspective) (Evans and Lindsay, 2005, σελ. 13). Κάθε υποψήφιος καταναλωτής έχει διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες, και κατά συνέπεια διαφορετικά ποιοτικά πρότυπα, τα οποία οδηγούν σε έναν ορισμό με βάση το τι θεωρεί ο καταναλωτής ως ποιότητα. Κατά συνέπεια η ποιότητα ορίζεται ως η καταλληλότητα σε σχέση με τον σκοπό της χρήσης (fitness for intended use), ή με άλλα λόγια πόσο καλές είναι οι επιδόσεις του προϊόντος σε σχέση με το τι υπόσχεται. Παραδείγματος χάριν, τόσο μια Cadillac, όσο και ένα Jeep Cherokee είναι κατάλληλα και ικανοποιούν τον σκοπό χρήσης τους, παρόλα αυτά ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες και απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες καταναλωτών. Στην περίπτωση αυτή που ορίζουμε την ποιότητα από την σκοπιά του καταναλωτή έχουμε να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα των διαφορετικών προτιμήσεων ανάμεσα στους καταναλωτές. Ένα προϊόν μπορεί να ταιριάζει στις προτιμήσεις μιας ομάδας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα ικανοποιεί και μια άλλη. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί, αυτό της εταιρείας Nissan Motor Car Company, η οποία παρήγαγε μια σειρά από οχήματα με την επωνυμία Datsun και τα εισήγαγε στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών την δεκαετία του 60. Οι αμερικανοί καταναλωτές δεν έμειναν ευχαριστημένοι από το νέο αυτό όχημα καθώς το βρήκαν αργό, δύσκολο στην οδήγηση, χαμηλής ιπποδύναμης και μη βολικό. Η ιαπωνική εταιρεία είχε λάβει υπόψη της τις συνήθειες και τις ανάγκες των Ιαπώνων καταναλωτών και όχι των αμερικανών κατά τον σχεδιασμό και την παραγωγή. Έτσι μετά από μια πολυετή μελέτη η Nissan εισήγαγε κατά την δεκαετία του 70 μια νέα σειρά αυτοκινήτων με την επωνυμία Nissan.

### **Ορισμός με βάση την αξία**

Μια τέταρτη προσέγγιση σύμφωνα με την οποία θα μπορούσε να ορισθεί η ποιότητα είναι βασισμένη στην αξία (Value-based perspective). Πρόκειται για την σχέση μεταξύ της χρησιμότητας και της ικανοποίησης, σε σχέση με την τιμή. Από αυτή την οπτική, το ποιοτικό προϊόν είναι τόσο χρήσιμο, όσο και τα ανταγωνιστικά του προϊόντα και πωλείται σε χαμηλότερη τιμή, ή είναι ένα προϊόν που προσφέρει περισσότερη χρησιμότητα και υψηλότερη ικανοποίηση σε μια ανταγωνιστικότερη τιμή. Έτσι συμβαίνει, κάποιος να πωλεί ένα προϊόν χωρίς την χρήση κάποιου εμπορικού σήματος (brand name), του οποίου οι επιδόσεις είναι εξίσου καλές με ένα προϊόν που συνοδεύεται από κάποιο εμπορικό σήμα, σε χαμηλότερη τιμή. Για να αντιμετωπίσει αυτό τον κίνδυνο η Procter & Gamble υιοθέτησε μια στρατηγική σύμφωνα με την οποία προσέφερε τα προϊόντα της σε χαμηλές τιμές για να εξαλείψει την πιθανότητα οι καταναλωτές να προτιμούν φθηνότερα προϊόντα χωρίς εμπορικό σήμα. Με αυτό τον τρόπο η P&G κατάφερε να πετύχει την πίστη και αφοσίωση (loyalty) των καταναλωτών στα δικά της προϊόντα, υπερνικώντας τα μη επώνυμα προϊόντα με τελικό αποτέλεσμα να αυξήσει τις πωλήσεις της. Παρά την προφανή σημασία που δίνεται στην ποιότητα βάση αυτού του ορισμού, στην πράξη συνήθως υπάρχουν δυσκολίες εφαρμογής και αυτό γιατί ο συγκεκριμένος ορισμός προσπαθεί να «παντρέψει» δύο πολύ ξεχωριστές έννοιες, την έννοια της αριστείας με αυτή της αξίας.

### **Ορισμός με βάση την κατασκευή**

Τέλος, μια πέμπτη θεώρηση της ποιότητας βασίζεται στην κατασκευή και ορίζει την ποιότητα ως το επιθυμητό αποτέλεσμα, την επιθυμητή έκβαση της μηχανικής και κατασκευαστικής διαδικασίας (Manufacturing-based perspective). Με άλλα λόγια η ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Οι προδιαγραφές είναι αντικειμενικοί στόχοι και σκοποί που ορίζονται από τους σχεδιαστές του προϊόντος. Όταν κάποιες προδιαγραφές αποκλίνουν από τα επιθυμητά αποτελέσματα αυτό συνεπάγεται αυτόματα και απόκλιση στην ποιότητα. Στην περίπτωση αυτή η αριστεία είναι συνώνυμο, του να γίνεται κάτι σωστά την πρώτη φορά, (Do something right the first time). Σύμφωνα με τον πρώην πρόεδρο και διευθυντή παραγωγής της Coca Cola Company, Donald R. Keough, ποιότητα είναι να κατασκευάζεις ένα προϊόν, το οποίο ο καταναλωτής θα μπορεί να προμηθευτεί κάθε φορά που θα το αναζητά. Όσον αφορά τον κλάδο των υπηρεσιών εδώ η ποιότητα ταυτίζεται με την ακρίβεια. Παράδειγμα στην

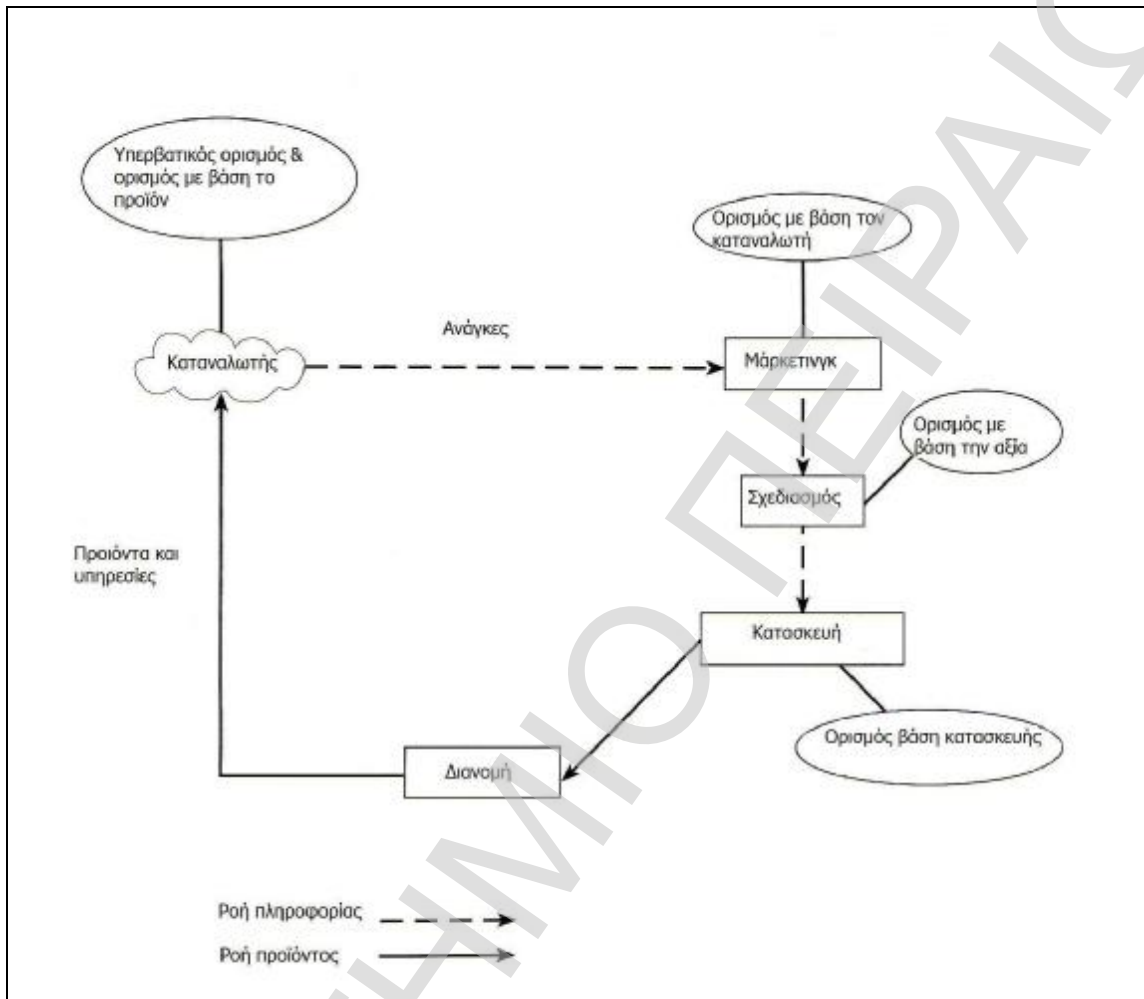
περίπτωση αυτή αποτελεί η ακρίβεια μιας αεροπορικής εταιρείας σε σχέση με τις ώρες αναχώρησης και άφιξης.

Παρόλο που η ποιότητα πρέπει να απασχολεί όλους του εμπλεκόμενους στην αλυσίδα παραγωγής προϊόντος, το πώς η ποιότητα ερμηνεύεται από τον καθένα, εξαρτάται από την θέση του στην αλυσίδα αξίας (Tamini and Sebastianelli, 1996). Έτσι διαφορετική ερμηνεία δίνει ο σχεδιαστής, ο παραγωγός ή ο τεχνικός, ο πωλητής ή ο καταναλωτής. Ο καταναλωτής είναι η κινητήριος δύναμη για την παραγωγή αγαθών. Με αυτό το σκεπτικό οι καταναλωτές ορίζουν την ποιότητα με βάση τον υπερβατικό ορισμό ή σύμφωνα με τον ορισμό με βάση το προϊόν. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες οφείλουν να καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Βέβαια η ύπαρξη μιας επιχείρησης καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό, από τον βαθμό κατά τον οποίο τα προϊόντα της καλύπτουν τις ανάγκες των εν δυνάμει καταναλωτών. Ο ρόλος της λειτουργίας του marketing είναι να διαβλέπει και να καθορίζει αυτές τις ανάγκες. Ένα προϊόν που καλύπτει τις ανάγκες του εν δυνάμει καταναλωτή εύκολα μπορεί να χαρακτηριστεί ως ποιοτικό. Έτσι τα στελέχη του τμήματος Marketing κάνουν χρήση του ορισμού με βάση τον χρήστη – καταναλωτή.

Ο κατασκευαστής πρέπει να μεταφράζει τις απαιτήσεις του καταναλωτή σε προδιαγραφές προϊόντος και σε διαδικασίες παραγωγής. Τον ρόλο αυτό σε μια επιχείρηση συνύθως επωμίζονται τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, και το τμήμα σχεδιασμού προϊόντων. Οι σχεδιαστές του προϊόντος θα πρέπει να ισορροπούν τις επιδόσεις και το κόστος του προϊόντος με τους στόχους του τμήματος marketing. Σε αυτό το στάδιο λοιπόν είναι χρήσιμος ο ορισμός βάσει της αξίας. Τέλος, η διαδικασία της παραγωγής έχει την ευθύνη να εγγυηθεί ότι οι προδιαγραφές σχεδιασμού θα ενσωματώνονται στα χαρακτηριστικά του τελικού προϊόντος. Έτσι για αυτούς που απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία η ποιότητα ερμηνεύεται με τον ορισμό με βάση την κατασκευή. Οι διαφορετικές αυτές ερμηνείες απεικονίζονται στο Διάγραμμα 3.1.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ



Πηγή: Evans and Lindsay, 2005, σελ. 15.

Σύμφωνα με τον ορισμό που περιέχεται στο πρότυπο ISO 9000 η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αναφέρεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί τόσο τις δεδομένες όσο και τις αναμενόμενες ανάγκες των εν δυνάμει καταναλωτών.

Ολοκληρώνοντας αυτή την ενότητα αξίζει να αναφερθεί ότι η ποιότητα σήμερα θεωρείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις σπουδαίος σημασίας στόχος, καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις στρατηγικές παραγωγής, προώθησης και πώλησης. Πριν όμως γίνει εμβάθυνση σε αυτό το ζήτημα κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη αναδρομή στην ιστορία της.

### 3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ποιότητα σήμερα αποκτά ολοένα και αυξανόμενη σημασία τόσο για τον καταναλωτή, όσο και για την επιχείρηση. Η αναζήτηση από τον καταναλωτή ποιοτικότερων προϊόντων αλλά και η προσπάθεια των επιχειρήσεων να προσφέρουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα δίνουν στον όρο ποιότητα μια νέα δυναμική.

Η έννοια της ποιότητας αρχικά κάνει την εμφάνιση της γύρω στο 1750, όπου και ταυτίζεται με την επιθεώρηση των παραγόμενων προϊόντων (Martinez, Dewhurst and Dale, 1998). Στη συνέχεια η ποιότητα χρησιμοποιείται για να εκφράσει την προσπάθεια για βελτίωση των μέσων παραγωγής και τελικά ο στατιστικός έλεγχος της ποιότητας που κάνει την εμφάνιση του την δεκαετία του 1940, είναι το κυρίαρχο μέσο επίτευξης των αποδεκτών ορίων των φυσικών μεταβλητών ενός προϊόντος. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 η ποιότητα ξεφεύγει από τα όρια της παραγωγικής διαδικασίας και μπαίνουν τα θεμέλια της διοίκησης ολικής ποιότητας, σύμφωνα με την οποία είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση της ποιότητας στο σχεδιασμό, στο μάρκετινγκ, στην παραγωγή, στις πωλήσεις, στα οικονομικά των εταιρειών και στις υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν μετά την πώληση (Conti, 1993).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1750	Επιθεώρηση για την ποιότητα
1900	Θεμελίωση αρχών διοίκησης παραγωγής από τον Taylor
1930	Νέα προσέγγιση της ποιότητας και ενσωμάτωση αυτής στο προϊόν (Shewhart)
1940	Στατιστικός ποιοτικός έλεγχος Ίδρυση ενώσεων Ποιοτικού ελέγχου σε Η.Π.Α. και Ιαπωνία.
1950	Κόστος Ποιότητας Οι Deming, Juran και Feigenbaum παρουσιάζουν τις σύγχρονες προσεγγίσεις σχετικά με την ποιότητα. Θεμελίωση βραβείου Ποιότητας Deming Εγχειρίδιο Ποιοτικού ελέγχου (Juran)
1960	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Total Quality Control (Feigenbaum-Taguchi)

	Κύκλοι Ποιότητας (Ishikawa)
1970	Κανένα Ελάττωμα (Zero defects) Υιοθέτηση του συστήματος JIT (just in time)
1980	Τα Ιαπωνικά προϊόντα κατακτούν τις αγορές των ΗΠΑ Πρώτη έκδοση της σειράς προτύπων ISO 9000 (1987) Καθιέρωση του Malcolm Baldrige National Quality Award
1990	Συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών για καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών Εστίαση στον πελάτη
2000	Συνεχείς προκλήσεις για την ποιότητα

Πηγή: Evans and Lindsay, 2005, σελ. 4 – 11

### 3.3 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι διαφορετικές διαστάσεις που μπορεί να λάβει η ποιότητα, διακρίνοντας δύο κατηγορίες διαστάσεων, αυτές της ποιότητας προϊόντων και στη συνέχεια αυτές της ποιότητας υπηρεσιών (Tamini and Sebastianelli, 2002).

**Επίδοση (performance):** Είναι τα πρωτεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Είναι, δηλαδή, οι λειτουργικές εκείνες μεταβλητές του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. Στην περίπτωση που χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα του κνητού τηλεφώνου, τέτοια λειτουργικά χαρακτηριστικά είναι η ταχύτητα με την οποία η συσκευή αποκρίνεται στις ανάγκες του χρήστη, το αν η συσκευή ανιχνεύει σήμα τηλεφωνικού δικτύου σε απομακρυσμένες περιοχές όπου το δίκτυο είναι ασθενές κλπ.

**Χαρακτηριστικά (features):** Είναι τα πρωτογενή και δευτερογενή χαρακτηριστικά του προϊόντος (Core and Secondary). Παράδειγμα πρωτογενούς χαρακτηριστικού στην περίπτωση του αυτοκινήτου είναι οι διαφορετικές εναλλακτικές που έχει κανείς όσον αφορά τα κυβικά ή την ιπποδύναμη. Αντίστοιχα δευτερογενή χαρακτηριστικά είναι το CD-player ή το MP3-player που θα είναι εγκατεστημένο στο όχημα.

**Αξιοπιστία (reliability):** Είναι η προβολή της ποιότητας στον χρόνο. Με άλλα λόγια είναι η διαχρονική εξέλιξη της ποιότητας. Έτσι σε ένα σύστημα αξόνων, όπου στον

κάθετο άξονα μετράται η μεταβλητή της ποιότητας και στον οριζόντιο άξονα ο χρόνος, επιθυμητή είναι η οριζόντια προβολή της ποιότητας στον χρόνο. Όσο τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος λειτουργούν κανονικά η αξιοπιστία παραμένει σταθερή. Οποιαδήποτε υποβάθμιση της ποιότητας συνδράμει στην αλλαγή της αξιοπιστίας. Τέτοιο παράδειγμα είναι η ικανότητα του αυτοκινήτου να ξεκινάει αμέσως τις κρύες ημέρες του χρόνου.

**Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (conformance):** Είναι οτιδήποτε σχετίζεται με το νομικό ή κανονιστικό πλαίσιο και στο οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται το προϊόν. Τέτοια κανονιστικά πλαίσια μπορεί να είναι οι νόμοι μια χώρας οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή ακόμα και διεθνή πρότυπα όπως το ISO και το HACCP στην περίπτωση των τροφίμων.

**Διάρκεια (durability):** Ο χρόνος χρήσης ενός προϊόντος από τον πελάτη πριν αυτό αχρηστευτεί παντελώς, ή ο χρόνος μετά τον οποίο είναι προτιμότερη η αντικατάσταση του. Προϊόντα που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία είναι οι τηλεοράσεις, οι οικιακές συσκευές, τα αυτοκίνητα, τα ξυραφάκια ξυρίσματος και οι λάμπες φωτισμού. Αξίζει να τονιστεί ότι δεν είναι άμεσα μετρήσιμη και ότι σχετίζεται με πολλούς παράγοντες. Δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την αξιοπιστία, η οποία είναι μετρήσιμο μέγεθος.

**Δυνατότητα συντήρησης (serviceability):** Η ταχύτητα, η ευκολία, ο βαθμός ευγένειας και η ανταγωνιστικότητα με την οποία πραγματοποιείται η συντήρηση και η αποκατάσταση των βλαβών. Με άλλα λόγια η ικανότητα να συντηρείται κάτι με τον καλύτερο τρόπο με ελάχιστο κόστος και στον μικρότερο δυνατό χρόνο.

**Αισθητικά χαρακτηριστικά (aesthetics):** Είναι η όψη, η αίσθηση, ο ήχος, η γεύση ή η οσμή του προϊόντος.

Αφού αναπτύχθηκαν οι διαστάσεις της ποιότητας προϊόντος, θα γίνει μια συνοπτική αναφορά και στις αντίστοιχες διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών:

**Αξιοπιστία (reliability):** Είναι η ικανότητα να παρέχει κανείς ότι υπόσχεται η υπηρεσία, με εγκυρότητα και ακρίβεια.

**Ασφάλεια (assurance):** Είναι η γνώση και η καταδεκτικότητα των υπαλλήλων και η ικανότητα τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση. Παραδείγματα μπορεί να

είναι η ικανότητα να απαντάει κανείς σε ερωτήσεις του πελάτη, αλλά και να είναι ευγενής και ευχάριστος κατά την επαφή του με τον πελάτη.

**Απτότητα (tangibles):** Οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και η εμφάνιση του προσωπικού είναι μερικά παραδείγματα.

**Ενσυναίσθηση (empathy):** Το κατά πόσο γίνεται κάτι με πάθος, κατά πόσο υπάρχει συμμετοχή σε αυτό, χωρίς απλά να το διεκπεραιώνεται με μηχανικό τρόπο.

**Απόκριση (responsiveness):** Είναι η θέληση να προσφέρει κανείς βοήθεια στον πελάτη και να παρέχει την κατάλληλη σε κάθε περίπτωση υπηρεσία.

Οι παραπάνω διαστάσεις ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να είναι άριστο στη μια διάσταση και μέτριο ή φτωχό σε κάποια άλλη. Επιπλέον κάποιες από τις διαστάσεις είναι λιγότερο μετρήσιμες ή σχετικές με το περιεχόμενο κάποιων προϊόντων. Σπάνιες είναι οι περιπτώσεις εκείνες όπου το προϊόν υπερέχει σε όλες τις διαστάσεις της ποιότητας. Ο χαρακτηρισμός, συνεπώς, ενός προϊόντος ως ποιοτικού γίνεται με την χρήση ορισμένων διαστάσεων.

### 3.4 ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ανάπτυξη της ολικής ποιότητας ως σύστημα διοίκησης ξεκίνησε στις Ηνωμένες Πολιτείες στις αρχές του εικοστού αιώνα (Tenner and DeToro, 1992). Πολλοί ήταν εκείνοι που διαδραμάτισαν ρόλους κλειδιά στην ανάπτυξη, την υλοποίηση και την διάδοση αυτής της νέας προσέγγισης της διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Στην συγκεκριμένη λοιπόν ενότητα του κεφαλαίου θα γίνει μια αναφορά στους φερόμενους ηγέτες της ποιότητας.

#### **Frederick W. Taylor**

Ο Frederick W. Taylor θεωρείται ένας από τους πρώτους που επιδίωξαν να χρησιμοποιήσουν νέες προσεγγίσεις με σκοπό να βελτιώσουν την δουλειά των ανειδίκευτων εργατών σε βιομηχανίες. Ο Taylor, ανέπτυξε μια σειρά από θέματα τα οποία και αποτέλεσαν τα θεμέλια για την βελτίωση της εργασίας κατά τη διάρκεια του αιώνα. Η συστημική προσέγγιση της ανάλυσης και η εφαρμογή μερικών από αυτά τα θέματα στην εργασία απέδωσαν στον Taylor τον τίτλο του «πατέρα της επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων». Ο Taylor κατέδειξε για πρώτη φορά ότι η οικονομική πίτα θα

μπορούσε να μεγαλώσει όχι μόνο μέσω του κεφαλαίου και της εργασίας, αλλά και μέσω της γνώσης.

### **Walter A. Shewhart**

Ο Walter A. Shewart σπούδασε στατιστική και εργάστηκε για την Bell Labs κατά τις δεκαετίες του 1920 και του 1930. Το βιβλίο του «Ο οικονομικός έλεγχος της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων» (“The economic Control of Quality of manufactured products”) θεωρήθηκε από τους στατιστικούς ως ορόσημο για την συνεισφορά του στην προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών. Ο Shewhart επισήμανε ότι υπάρχουν αποκλίσεις σε κάθε όψη της παραγωγής, αλλά ότι οι αποκλίσεις αυτές μπορούν να γίνουν κατανοητές μέσα από την εφαρμογή απλών στατιστικών εργαλείων, όπως η δειγματοληψία και η ανάλυση πιθανοτήτων.

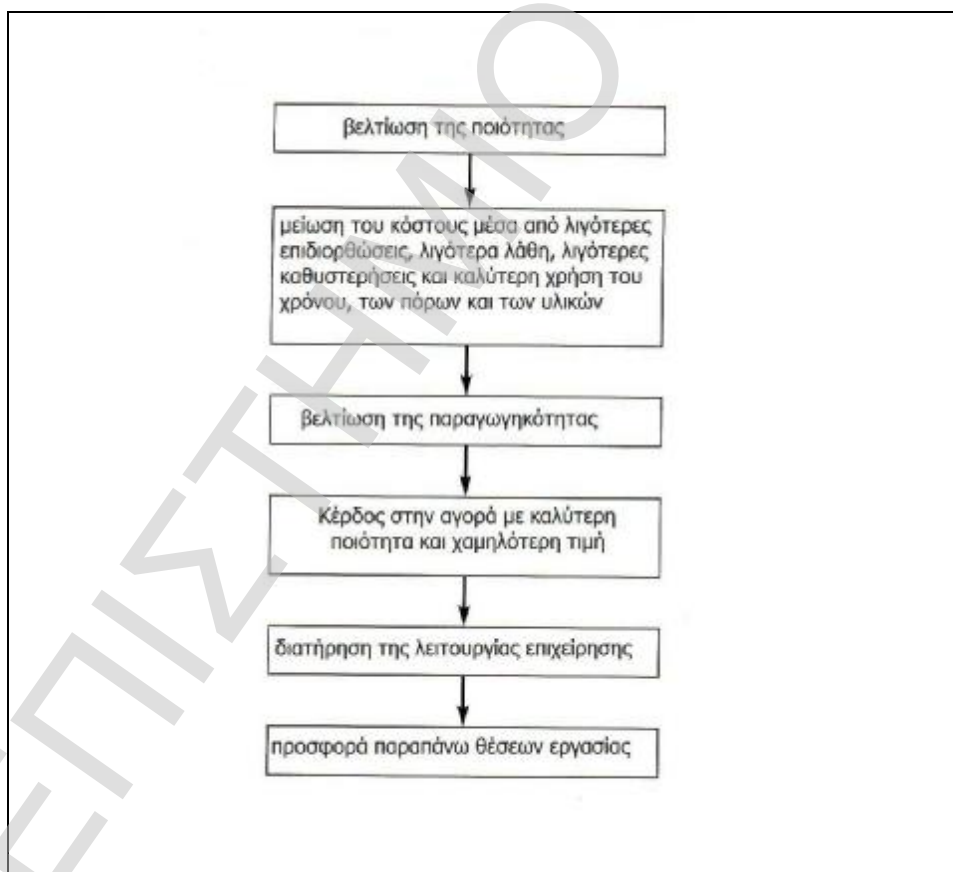
Αυτός ήταν που ανέπτυξε τους «χάρτες ελέγχου» (control charts) για να παρακολουθεί τις επιδόσεις, τροφοδοτώντας με αυτό τον τρόπο τους εργαζόμενους με την ικανότητα να παρακολουθούν την δουλειά τους και να προβλέπουν πότε αυτοί είναι στα πρόθυρα να υπερβούν τα επιθυμητά όρια και να παράγουν ακατάλληλα βιομηχανικά αγαθά. Το έργο του Shewhart σε σχέση με την δειγματοληψία και τους χάρτες ελέγχου κέντρισε το ενδιαφέρον ενός άλλου στατιστικού, του W. Edwards Deming.

### **Edward W. Deming**

Ο Edwards W. Deming γεννήθηκε το 1900 και σπούδασε στα πανεπιστήμια του Wyoming και Yale. Ο Deming δίδαξε αλλά και χρησιμοποίησε στην δουλειά του την επιστήμη της στατιστικής. Από πολύ νωρίς φάνηκε να συνειδητοποιεί την χρησιμότητα της στατιστικής προσέγγισης στη διοίκηση επιχειρήσεων. Επηρεασμένος από το έργο του Shewhart, μαθήτευσε κοντά του και εφάρμοσε τις τεχνικές του. Επί έντεκα ολόκληρα χρόνια εργάστηκε στο αμερικανικό υπουργείο γεωργίας και κατά τη διάρκεια της θητείας του έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην ανάπτυξη στατιστικών μεθόδων και πρακτικών. Σε αντίθεση με άλλους ειδικούς ή συμβούλους στη διοίκηση επιχειρήσεων, ο Deming, ποτέ δεν έδωσε ένα ακριβή ορισμό ή περιγραφή της ποιότητας. Η φιλοσοφία του εστιάστηκε στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών μειώνοντας τα περιττά στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού και παραγωγής. Κατά την άποψη του, η απόκλιση αποτελεί την κυρίαρχη αιτία της κακής ποιότητας.

Μεταξύ άλλων ο Deming ανέπτυξε την θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης (Deming Chain Reaction). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, βελτιώσεις στην ποιότητα οδηγούν σε χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Η υψηλότερη ποιότητα συνεπάγεται λιγότερες επιδιορθώσεις, λιγότερα λάθη, λιγότερες καθυστερήσεις και καλύτερη χρήση του χρόνου, των πόρων και των υλικών. Από την άλλη το χαμηλότερο κόστος οδηγεί σε βελτίωση της παραγωγικότητας. Με υψηλή ποιότητα και χαμηλότερες τιμές, μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και άρα να εξασφαλίσει την λειτουργία και βιωσιμότητα της, προσφέροντας περισσότερες θέσεις εργασίας. Ο Deming τονίζει ότι τα στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας πρέπει να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την βελτίωση της ποιότητας. Στο παρακάτω Διάγραμμα (3.2) απεικονίζεται η θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης του Deming.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 Η ΑΛΥΣΙΔΩΤΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ DEMING



Πηγή: Evans and Lindsay, 2005, σελ. 94

Ο Deming συνόψισε τα θέματα που έθεσε και τις αρχές του σε μια σειρά από δεκατέσσερα σημεία και επτά θανατηφόρες ασθένειες για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα λοιπόν με τον Deming οι επτά θανατηφόρες ασθένειες είναι:

1. Απουσία της αφοσίωσης στον σκοπό.
2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
3. Αποτίμηση της επίδοσης, του δείκτη κερδοφορίας ή του ετήσιου απολογισμού.
4. Η κινητικότητα της διοίκησης.
5. Διοίκηση με χρήση απτών μεγεθών (Management by use of visible figures)
6. Υπερβολικά κόστη περίθαλψης.
7. Υπερβολικά κόστη ασφάλισης.

Τα 14 σημεία του Deming είναι τα παρακάτω:

1. Δημιουργία σταθερών στόχων και στρατηγικής για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και την χάραξη μακροχρόνιας κατεύθυνσης για τους εργαζομένους και τη διοίκηση.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της οικονομικής σταθερότητας. Αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή από όλους μέσα στον οργανισμό.
3. Κατανόηση του σκοπού των επιθεωρήσεων.
4. Τέλος στη λήψη αποφάσεων με μοναδικό κριτήριο το κόστος.
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.
6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο της εργασίας για όλους τους εργαζομένους.
7. Υιοθέτηση μοντέρνων μεθόδων επίβλεψης και ηγεσίας.
8. Απομάκρυνση του φόβου που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι. Δημιουργία εργασιακού κλίματος εμπιστοσύνης και καινοτομίας.
9. Υπέρβαση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και των ατόμων μιας επιχείρησης.
10. Αποφυγή χρήσης τυποποιημένων προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν καλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα.
12. Απομάκρυνση όλων των εμποδίων που στερούν από τους εργαζομένους τη δυνατότητα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους.
13. Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτοβελτίωσης όλων των εργαζομένων.



14. Ανάλυση δράσης από την πλευρά της διοίκησης για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων.

### **Joseph M. Juran**

Ο Dr. Joseph M. Juran γεννήθηκε το 1900 και σπούδασε στο πανεπιστήμιο της Μινεσότα. Το 1954 επισκέφτηκε την Ιαπωνία, και όπως ο Deming, βοήθησε τους Ιάπωνες ηγέτες να αλλάξουν τις δομές στις βιομηχανίες τους, έτσι ώστε να μπορούν να εξάγουν τα προϊόντα τους στην παγκόσμια αγορά. Προέτρεψε τους Ιάπωνες να υιοθετήσουν τις έννοιες και τα εργαλεία της ποιότητας, θέτοντας τις βάσεις της διοίκησης διαδικασιών. Ενώ ο Deming εισήγαγε το στοιχείο του στατιστικού ελέγχου για την επίτευξη της ποιότητας, ο Juran εστίασε τις μελέτες του στη βελτίωση του επιπέδου διοίκησης για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Χρησιμοποίησε θεμελιώδεις διαδικασίες διοίκησης, οι οποίες αρχικά χρησιμοποιούνταν στην χρηματοοικονομική διοίκηση, τις οποίες ενσωμάτωσε στη διοίκηση της ποιότητας. Αυτές οι διαδικασίες ήταν ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός, ο χρηματοοικονομικός έλεγχος και τέλος η βελτίωση των χρηματοοικονομικών. Με βάση λοιπόν αυτά ο Juran ανέπτυξε τα τρία στοιχεία της θεωρίας του:

### **Προγραμματισμός της ποιότητας**

Ο προγραμματισμός της ποιότητας (quality planning) είναι μια διαδικασία που αναγνωρίζει τους πελάτες, τις απαιτήσεις τους, τα χαρακτηριστικά προϊόντος που προσδοκά ο καταναλωτής και τις διαδικασίες που απαιτούνται για να παραχθεί τελικά το προϊόν με τα σωστά χαρακτηριστικά και διευκολύνει την μετάδοση αυτής της γνώσης στον τομέα της παραγωγής της επιχείρησης ή του οργανισμού.

### **Έλεγχος ποιότητας**

Ο έλεγχος ποιότητας (quality control) είναι μια διαδικασία κατά την οποία το προϊόν εξετάζεται και αποτιμάται σε σχέση με τα αρχικά χαρακτηριστικά για τα οποία έχει εκφράσει ενδιαφέρον ο καταναλωτής. Κατά την διαδικασία αυτή εντοπίζονται τα πιθανά προβλήματα, τα οποία και επιλύονται. Ο έλεγχος ποιότητας περιλαμβάνει:

1. Αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης του προϊόντος.
2. Σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τους στόχους που έχουν τεθεί στην διαδικασία σχεδιασμού και από το τμήμα παραγωγής.

### 3. Ανάπτυξη διορθωτικών ενεργειών.

#### **Βελτίωση της ποιότητας**

Η βελτίωση της ποιότητας (quality improvement) είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι μηχανισμοί της επιχείρησης μπορούν να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, σε σχέση με την ποιότητα και μάλιστα σε συνεχή βάση. Σε αυτή τη διαδικασία συμπεριλαμβάνεται η κατανομή των πόρων, η εκπαίδευση του προσωπικού και σε γενικές γραμμές η καθιέρωση μιας μόνιμης δομής για την επίτευξη της ποιότητας και την διατήρηση των κερδών.

#### **Philip B. Crosby**

Ο Philip B. Crosby έγινε γνωστός το 1979 με το βιβλίο του «Quality is Free». Ξεκίνησε την καριέρα του στο χώρο των κατασκευών το 1952 στην εταιρεία Crosley με έδρα την Ιντιάνα. Αφού απασχολήθηκε σε μια σειρά από θέσεις που εσχετίζοντο με την παραγωγή, ο Crosby έγινε διευθυντής ποιότητας της εταιρείας Martin Marietta. Υπήρξε εξαιρετικά επιτυχής στο να μειώνει τα ελαττωματικά προϊόντα στην παραγωγή με την υιοθέτηση ενός προγράμματος ελαχιστοποίησης των ελαττωματικών προϊόντων (zero-defects program), το οποίο αργότερα υιοθετήθηκε και από την Κυβέρνηση των Η.Π.Α. Ο Crosby έγινε διάσημος στους κυβερνητικούς κύκλους εξαιτίας της επιτυχίας που γνώριζε το πρόγραμμα «zero defects»

Η προσέγγιση του Crosby για την ποιότητα συνοψίζεται σε 14 βήματα, τα οποία στηρίζονται σε τέσσερις θεμελιώδη παραμέτρους:

1. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και όχι κομψότητα. Οι απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να είναι ευκρινώς διατυπωμένες ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις. Είναι το μέσο επικοινωνίας και πρέπει να είναι απόλυτα σεβαστές. Από τη στιγμή που έχουν καθοριστεί οι απαιτήσεις του πελάτη τότε μπορεί κάποιος να σχεδιάσει τα απαραίτητα μέτρα για τη συμμόρφωση των προϊόντων προς τις προδιαγραφές. Η μη προσαρμογή που θα παρατηρηθεί είναι η έλλειψη ποιότητας. Η θέσπιση των προδιαγραφών, η παροχή των κατάλληλων εργαλείων, η απαραίτητη εκπαίδευση καθώς και η συνεχής υποστήριξη και ενθάρρυνση είναι καθήκοντα της διοίκησης.

2. Το σύστημα ποιότητας, για τους παραγωγούς που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών, ταυτίζεται με το να κάνεις κάτι σωστά την πρώτη φορά, εστιάζοντας στην πρόληψη και όχι στην επιθεώρηση μετά την παραγωγή. Η ποιότητα προέρχεται από τα λειτουργικά τμήματα και όχι από το τμήμα ποιότητας και γι' αυτό το λόγο το βάρος της ευθύνης για τέτοια προβλήματα πέφτει στα λειτουργικά τμήματα. Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου θα πρέπει να μετρά το βαθμό συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές του προϊόντος, να αναφέρει τα αποτελέσματα και να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα ώστε οι εργαζόμενοι να βλέπουν θετικά την ποιότητα.
3. Η εφαρμογή του προγράμματος ελαχιστοποίησης των ελαττωματικών προϊόντων (zero defects) αποτελεί πρότυπο επίδοσης για την επιχείρηση. Ο Crosby υποστήριξε την άποψη ότι τα μηδενικά λάθη μπορούν και πρέπει να αποτελούν στόχο για την επιχείρηση. Κλασικά παραδείγματα τα οποία χρησιμοποιούσε ο Crosby για να υποστηρίξει αυτό το μέρος της θεωρίας του ήταν το παράδειγμα μια αεροπορικής εταιρείας, η οποία επιθυμεί και επιδιώκει μηδενικά ατυχήματα και το παράδειγμα ενός χειρουργού που επιθυμεί μηδενικά λάθη σε κάθε περιστατικό που αντιμετωπίζει και άρα μηδενικά θανάσιμα λάθη.
4. Το μοναδικό μέτρο επίδοσης για την ποιότητα είναι το κόστος ποιότητας. Ο Crosby διαπίστωσε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ξοδεύουν το 15-20% από τις πωλήσεις του σε κόστη που σχετίζονται με την ποιότητα. Μια επιχείρηση με ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διοίκησης ποιότητας μπορεί να επιτύχει κόστος ποιότητας το οποίο είναι μικρότερο από το 2,5% των πωλήσεων. Το πρόγραμμα του Crosby απαιτεί την μέτρηση και την δημοσιοποίηση του κόστους της χαμηλής ποιότητας. Τα δεδομένα που συλλέγονται σχετικά με το κόστος ποιότητας είναι χρήσιμα γιατί μέσα από τα δεδομένα αυτά η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να διακρίνει ευκαιρίες, να εντοπίσει περιοχές προς βελτίωση, και να βελτιώσει αδύνατα σημεία. Την άποψη αυτή υποστήριξε και ο Juran.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, εκτός από τις τέσσερις παραμέτρους που ανέπτυξε ο Crosby, διατύπωσε και 14 σημεία τα οποία συμπληρώνουν την θεωρία του για την ποιότητα. Τα 14 σημεία του Crosby φαίνονται στον Πίνακα 3.2 της επόμενης σελίδας:

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ CROSBY

1. Δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας για τη βελτίωση της ποιότητας
2. Δημιουργία ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας
3. Ανάπτυξη συστήματος μέτρησης ποιότητας
4. Προσδιορισμός του κόστους ποιότητας
5. Επίγνωση των θεμάτων ποιότητας
6. Διορθωτικές ενέργειες
7. Επιτροπή για την επίτευξη του στόχου "κανένα ελαττωματικό προϊόν"
8. Εκπαίδευση των μεσαίων στελεχών
9. Ημέρα αφιερωμένη στη στρατηγική "κανένα ελαττωματικό προϊόν"
10. Επιλογή στόχων
11. Απομάκρυνση των αιτιών που προκαλούν τα ελαττώματα
12. Αναγνώριση των προσπαθειών
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Επανάληψη της ίδιας διαδικασίας

#### **Armand V. Feigenbaum**

Ο Armand V. Feigenbaum ανέπτυξε την έννοια του «Ελέγχου της Ολικής Ποιότητας» στο ομώνυμο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 1983. Υποστήριξε ότι η υπευθυνότητα για την ποιότητα πρέπει να δίνεται σε αυτούς που εκτελούν τις διάφορες εργασίες στα πλαίσια της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτό το ονόμασε «Ποιότητα από την Πηγή» και εννοούσε ότι όλοι οι εργαζόμενοι από τους απλούς εργάτες και τους χειριστές μέχρι τις γραμματείες και τα στελέχη πρέπει να εφαρμόζουν τα καθήκοντα τους με γνώμονα την ποιότητα. Στον «Έλεγχο για την Ολική Ποιότητα» όπου η ποιότητα του προϊόντος είναι κατά πολύ σημαντικότερη από τον ρυθμό παραγωγής κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα, αλλά ταυτόχρονα και την υποχρέωση να σταματήσει τη γραμμή παραγωγής οποτεδήποτε διαπιστώσει κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα.

#### **Kaoru Ishikawa**

Ο Dr Kaoru Ishikawa γεννήθηκε το 1915 και είναι καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τόκυο. Το σύνολο της εργασίας του στη βιομηχανία ως σύμβουλος αλλά και το βιβλίο του με τίτλο «Οδηγός για τον Έλεγχο Ποιότητας», αποτελεί σημαντική συνεισφορά στη βελτίωση της ποιότητας, και επιπλέον έχει επηρεάσει τους μεταγενέστερους «Gurus» της ποιότητας. Είναι ο πρώτος που εργάστηκε πάνω στον τρόπο εφαρμογής και προώθησης των κύκλων ποιότητας για τους οποίους όπως άλλωστε λέει και ο ίδιος δε

διεκδικεί την πατρότητα από τον Dr Deming αλλά μόνο την ανάπτυξη της μεθοδολογίας εφαρμογής και υιοθέτησης τους.

Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του: «Σκέφτηκα πρώτα ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να κάνει κανείς τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και να εφαρμόσουν ποιοτικό έλεγχο. Το ιδεώδες θα ήταν να εκπαιδεύσει κανείς όλους τους εργαζομένους αλλά αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο. Γι' αυτό σκέφτηκα να εκπαιδεύσω πρώτα τους εργοδότες και τους άμεσους προϊστάμενους και εκείνοι με τη σειρά τους, τους άλλους.» Ο Ishikawa πρότεινε τα διαγράμματα αιτίου και αποτελέσματος (Cause and Effect – Fishbone Diagram) τα οποία χρησιμοποίησε ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων σε συνδυασμό με τα διαγράμματα Pareto.

### **Genechi Tanguchi**

Ο Dr Genichi Tanguchi έχει εργασθεί ως σύμβουλος των πρωτοπόρων επιχειρήσεων όπως η Ford και η I.B.M. βοηθώντας στην ανάπτυξη συστημάτων βελτιωμένου στατιστικού ελέγχου των παραγωγικών τους διαδικασιών. Θεωρεί την ποιότητα ενός προϊόντος ως την «πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση». Ως απώλειες θεωρούνται οι καθυστερήσεις της παραγωγής, τα λάθη οι επιδιορθώσεις, οι επανακατεργασίες, οι επικαλύψεις καθηκόντων, η κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη λόγω κακής απόδοσης του προϊόντος και χαμηλής αξιοπιστίας. Ο Tanguchi χρησιμοποιεί μια εξίσωση δευτέρου βαθμού για την σύνδεση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές με τη μείωση απωλειών και τη βελτίωση της ποιότητας:

$$L = C (X - T)^2 + K$$

όπου,

L = οι απώλειες της επιχείρησης σε χρήματα

C = η μεταβλητή κόστους, X = το υπό εξέταση χαρακτηριστικό/ προδιαγραφή προϊόντος

T = η επιθυμητή τιμή ενός χαρακτηριστικού

K = η ανεκτή απώλεια της επιχείρησης σε κόστος ( $K \geq 0$ )

Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση υπάρχει κόστος ( $K + a$ ) για την επιχείρηση ακόμα και όταν το παραγόμενο προϊόν βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων ( $T-S$ ,  $T+S$ ), αλλά το κόστος αυτό είναι ελάχιστο ( $K$ ) όταν το προϊόν αυτό παράγεται ακριβώς βάσει των δεδομένων προδιαγραφών ( $T$ ), όπου  $S$  είναι η απόκλιση από την επιθυμητή τιμή. Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο Tanguchi θεωρεί σημαντικό τον έλεγχο που λαμβάνει χώρα εκτός παραγωγής, τον οποίο και αναλύει σε τρεις επιμέρους φάσεις:

- § Σχεδιασμός συστήματος
- § Σχηματισμός παραμέτρων
- § Προσδιορισμό ανοχών

### **3.5 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης που εστιάζει στον άνθρωπο και έχει ως στόχο την συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, με ταυτόχρονη συνεχή μείωση του πραγματικού κόστους (Petrick and Furr, 1995). Πρόκειται για ένα σύστημα διοίκησης και είναι αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της επιχείρησης. Λειτουργεί οριζόντια και διατρέχει όλες τις λειτουργίες και τα τμήματα ενός οργανισμού, εμπλέκει όλους τους εργαζομένους, είτε αυτοί βρίσκονται ψηλά είτε χαμηλά στην διοικητική πυραμίδα της επιχείρησης και εκτείνεται κατά μήκος ολόκληρης της αλυσίδας παραγωγής, από την επιλογή προμηθευτών μέχρι και την εξυπηρέτηση του πελάτη (Mergen and Stevenson, 2002). Η διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρεί την γνώση και την υιοθέτηση της συνεχούς αλλαγής ως το κλειδί στην επιτυχία του οργανισμού. Η διοίκηση ολικής ποιότητας περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία.

#### **Αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας**

Οι αρχές που διέπουν την ΔΟΠ και θα αναπτυχθούν πλήρως στο επόμενο κεφάλαιο είναι:

1. Εστίαση στους πελάτες και τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση (stakeholders).
2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία, από όλους μέσα στον οργανισμό.
3. Εστίαση στις διαδικασίες που υποστηρίζεται από συνεχείς βελτιώσεις και εκπαίδευση.

### **Υποδομή, πρακτικές και εργαλεία**

Οι τρεις αυτές αρχές της ΔΟΠ θα πρέπει να υποστηρίζονται από μια ολοκληρωμένη οργανωσιακή υποδομή, ένα σύνολο από διοικητικές πρακτικές και μια ποικιλία εργαλείων και τεχνικών (Hellstein and Klefsjo, 2000). Η υποδομή παραπέμπει σε εκείνα τα συστήματα διοίκησης που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία των απαιτήσεων που υπαγορεύουν οι αρχές της ΔΟΠ.

Η υποδομή περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. Διαχείριση σχέσεων πελατών (CRM)
2. Ηγεσία και στρατηγικό σχεδιασμό.
3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM)
4. Διοίκηση Διαδικασιών
5. Διαχείριση Πληροφορίας και Γνώσης.

Οι πρακτικές είναι εκείνες οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε καθένα από τα παραπάνω στοιχεία των υποδομών με σκοπό να επιτύχουν υψηλούς στόχους και υψηλές επιδόσεις. Τα εργαλεία περιλαμβάνουν μια πολύ μεγάλη ποικιλία από γραφικές και στατιστικές μεθόδους για τον προγραμματισμό δραστηριοτήτων, την συλλογή στοιχείων, την ανάλυση αποτελεσμάτων την παρακολούθηση της προόδου και την επίλυση προβλημάτων.

### **Λόγοι υιοθέτησης της διοίκησης ολικής ποιότητας και οφέλη από την εφαρμογή της**

Μια από τις διαστάσεις της αποτελεσματικότητας είναι και η ανταγωνιστικότητα. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή του ανταγωνισμού αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης (Gower, 1994). Αυτό παρατηρείται σήμερα στη χώρα μας σ' ένα μεγάλο αριθμό μεταποιητικών επιχειρήσεων. Ο σημερινός πελάτης έχει διαφοροποιηθεί πολλαπλά από τον πελάτη της προηγούμενης δεκαετίας. Για παράδειγμα, το παιδί του σχολείου τότε θα δεχόταν ευχαρίστως ένα ζευγάρι ανώνυμα καλά παπούτσια από ένα οποιοδήποτε κατάστημα χωρίς πρόβλημα. Τα σημερινά παιδιά όμως συχνά αναφέρουν διεθνή ονόματα παπουτσιών και κάνουν κρίσεις σχετικά με την ποιότητα των διαφόρων παπουτσιών. Σήμερα έχουν σχεδόν επιβληθεί τα επώνυμα προϊόντα, σε μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού, που προτιμάει την αξία της ποιότητας, όπως υποκειμενικά την

αντιλαμβάνεται, από την φθηνή τιμή. Η τάση αυτή ακολουθεί αύξουσα πορεία όπως φαίνεται στην πράξη από τη συρρίκνωση των επιχειρήσεων των οποίων τα προϊόντα δεν συνοδεύονται από κάποια αναγνωρισμένη επωνυμία.

Η επίτευξη αναγνώρισης ενός ποιοτικού προϊόντος αναπόφευκτα θα βοηθήσει, όχι απλώς στην επιβίωση, αλλά και στην ανάπτυξη λόγω της δυνατότητας πώλησης στην σύγχρονη αγορά που χαρακτηρίζεται από υψηλά ποιοτικά κριτήρια. Όταν η ποιοτική αναβάθμιση συνδυάζεται και με τη διατήρηση ή και μείωση των τιμών, τότε διατηρείται και το υπάρχον μερίδιο της αγοράς που δε θα πρέπει ποτέ να παραβλέπεται. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας είναι μια υπόθεση που εύκολα μπορεί να αποτύχει, επειδή μπορεί κανείς να την ανιχνεύσει όταν δει το προϊόν του να πωλείται ή όχι στην αγορά, οπότε είναι πολύ αργά να κάνει σχεδόν οτιδήποτε εκτός από μείωση τιμών με αμφίβολα οικονομικά αποτελέσματα. Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας μπορεί να εκτιμηθεί με μια σειρά δεικτών οριοθέτησης (benchmarks) προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες, που συνεπικουρούνται από ποσοτικές μετρήσεις των απόψεων των πελατών.

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι και η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση (Dale and Cooper, 1993). Αυτό μπορεί να δημιουργήσει εκτός από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον, όπου μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής. Είναι χαρακτηριστικό πολλών μεγάλων ιαπωνικών επιχειρήσεων η παραμονή των εργαζομένων στην ίδια επιχείρηση σε όλη τους τη ζωή, όπου σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση προσφέρει μια σειρά από κοινωνικά οφέλη, όπως ιατρική κάλυψη, ψυχαγωγία, κοινωνικές εκδηλώσεις, σχολεία και νηπιαγωγεία για τα παιδιά των εργαζομένων κλπ. Η σταθερότητα εργασίας σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα και απόδοση και η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζόμενους – πολίτες υψηλής αποτελεσματικότητας, ικανοποιημένους από τη δουλειά τους και την κοινωνική ζωή τους με συνέπεια την ελαχιστοποίηση της φτώχειας, της δυστυχίας και της απομόνωσης.

Η ΔΟΠ ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών, οπότε αυτές οι σχέσεις αποκτούν πολλαπλασιαστική επίδραση λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης



βασισμένης στην ΔΟΠ αναγκάζουν τους προμηθευτές της να την εφαρμόσουν ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή στον ανταγωνισμό (Dervitsiotis, 2006). Η αντίδραση είναι αλυσιδωτή για μια μεγάλη ομάδα επιχειρήσεων που αλληλοεξαρτώνται σε κάποιο τομέα. Αυτό το φαινόμενο έχει πολλαπλασιαστικά θετικά οφέλη πλέον σε κοινωνικό και ακόμη σε εθνικό επίπεδο.

### **Ποιότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δηλώνει την ικανότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να επιτύχει καλύτερη θέση σε μια αγορά. Στη μακροχρόνια περίοδο ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξασφαλίζει απόδοση μεγαλύτερη του μέσου όρου. Σύμφωνα με τον Wheelwright υπάρχουν έξι χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν, (Wheelwright, 1989, σελ. 15):

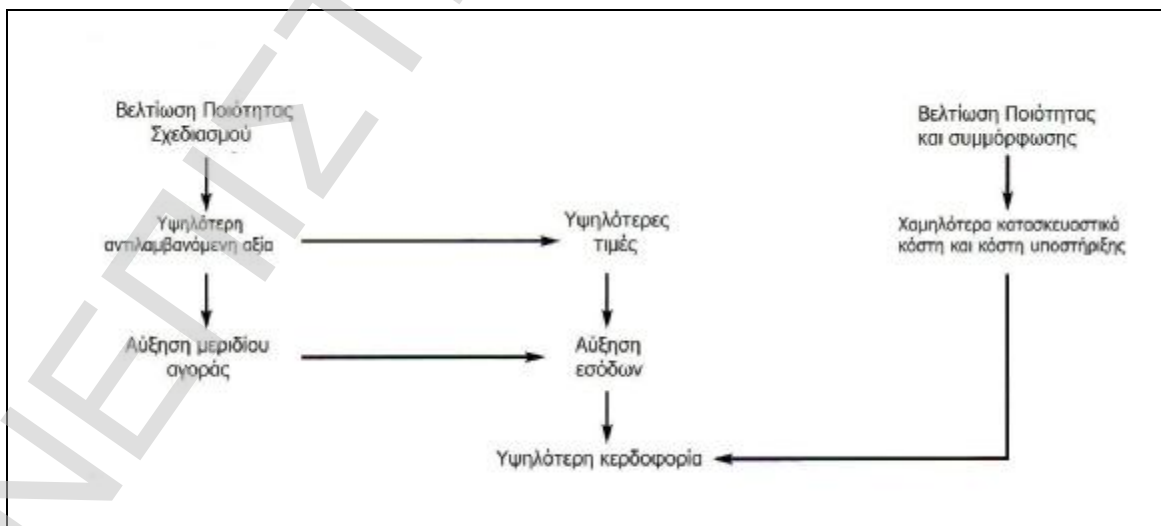
1. Ακολουθεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών. Μια επιχείρηση εξασφαλίζει στους καταναλωτές της αξία που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να παρέχουν.
2. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης.
3. Αντιστοιχεί τους πόρους της επιχείρησης με τις εν δυνάμει ευκαιρίες τους περιβάλλοντος. Μια καλή στρατηγική επιτυγχάνει αποτελεσματική χρήση των πόρων.
4. Το πλεονέκτημα είναι διαρκές και οι ανταγωνιστές δύσκολα μπορούν να το αντιγράψουν.
5. Το πλεονέκτημα εξασφαλίζει μια ασφαλή βάση για περαιτέρω βελτίωση.
6. Το πλεονέκτημα παρέχει κατευθύνσεις και δίνει κίνητρα σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Καθένα από αυτά τα χαρακτηριστικά σχετίζεται με την ποιότητα, υποδηλώνοντας ότι η ποιότητα είναι μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σημασία που διαδραματίζει η ποιότητα στην προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποδείχτηκε σε πολλές σχετικές ερευνητικές μελέτες κατά την δεκαετία του 1980. Οι μελέτες αυτές κατέδειξαν ότι (Wheelwright, 1989, σελ. 30):

1. Η ποιότητα προϊόντος είναι ένας σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας για την κερδοφορία της επιχείρησης.
2. Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ποιοτικώς εξαιρετα προϊόντα και υπηρεσίες συνήθως έχουν υψηλά μερίδια αγοράς και ήταν από τους πρώτους που εισήλθαν στην αγορά.
3. Η ποιότητα είναι θετικά συνυφασμένη με υψηλούς δείκτες απόδοσης της επένδυσης (Return on Investment), για σχεδόν όλους τους τύπους προϊόντων και όλα τα είδη αγορών.
4. Η καθιέρωση μιας στρατηγικής βελτίωσης της ποιότητας συνήθως οδηγεί σε υψηλά μερίδια αγοράς αλλά με το κόστος της μείωσης της βραχυχρόνιας κερδοφορίας.
5. Οι παραγωγοί προϊόντων υψηλής ποιότητας χρεώνουν συνήθως υψηλότερες τιμές.

Τα παραπάνω αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 3.3. Η τιμή ενός προϊόντος στην αγορά επηρεάζεται από την ποιότητα σχεδιασμού του. Βελτιώσεις στο σχεδιασμό διαφοροποιούν το προϊόν από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών, βελτιώνουν το καλό όνομα της επιχείρησης σχετικά με την ποιότητα και την αντιλαμβανόμενη αξία για το προϊόν. Αυτοί οι παράγοντες επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιβάλει υψηλότερες τιμές και ταυτόχρονα να επιτύχει υψηλότερο μερίδιο αγοράς, αυξάνοντας τα κέρδη που αρχικά αντισταθμίστηκαν από το κόστος για την βελτίωση του σχεδιασμού.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ



Πηγή: Evans and Lindsay, 2005, σελ. 26

### 3.6 ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα πιο γνωστά, έγκυρα και με παγκόσμια ακτινοβολία βραβεία ποιότητας είναι το «Deming», το «Malcolm Baldrige» και το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» που έχουν θεσμοθετηθεί αντίστοιχα στην Ιαπωνία, στις Η.Π.Α. και στην Ευρώπη. Με τα βραβεία αυτά βραβεύονται κυρίως επιχειρήσεις αλλά και άτομα για τις προσπάθειές τους, όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας. Οι βραβεύσεις γίνονται κάθε χρόνο και έχουν πολύ μεγάλο κύρος και παγκόσμια ακτινοβολία. Παρακάτω δίνονται τα κυριότερα στοιχεία για τα έπαθλα αυτά της ποιότητας που είναι φανερό ότι πραγματικά έχουν τη δική τους πολύ ουσιαστική συμβολή στη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε είδους οργανισμό.

#### **Βραβείο Deming**

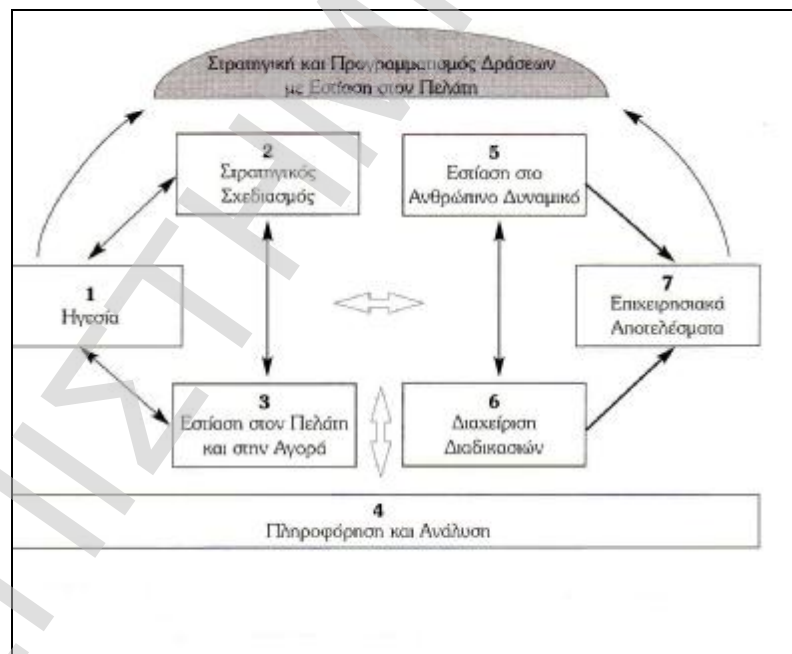
Θεσμοθετήθηκε το 1951 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών προς τιμήν τον μεγάλου δασκάλου της ποιότητας Dr. Edwards Deming (Dale, 1994). Απονέμεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν τη χρονιά που πέρασε τις σημαντικότερες βελτιώσεις και προόδους στο χώρο της ποιότητας. Η τελετή της απονομής γίνεται με την παρουσία του Ιάπωνα Αυτοκράτορα, ο οποίος δίνει και το σχετικό έπαθλο στο νικητή. Η μετάδοση της τελετής γίνεται και από την τηλεόραση σε ώρες πολύ μεγάλης ακροαματικότητας. Η κατάκτηση του βραβείου απαιτεί πολύ σκληρή, συστηματική και σωστά προγραμματισμένη εργασία. Αυτός είναι και ο λόγος που πολύ λίγες εταιρείες εκτός της χώρας του Ανατέλλοντος Ηλίου κάνουν αίτηση για τη συμμετοχή στο διαγωνισμό κατάκτησής του. Η πρώτη και μοναδική μη Ιαπωνική εταιρεία που κατάφερε να κατακτήσει το βραβείο, είναι η Αμερικάνικη εταιρεία με επωνυμία Power and Light με έδρα τη Florida. Ανάμεσα στους Ιάπωνες νικητές του βραβείου βρίσκονται εταιρείες όπως η Toyota Motors, η NEC/IC Microcomputer Systems και η Kansai Power. Τα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων ποιότητας που εφαρμόζουν οι νικήτριες εταιρείες είναι: σαφήνεια, καθαρότητα, ευελιξία, λεπτομερειακή περιγραφή στόχων και διαδικασιών, άριστη επικοινωνία, καθολική συμμετοχή, ορθολογικός σχεδιασμός κυρίως σε μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη φάση, και ύπαρξη επιθετικών και αμυντικών στόχων βελτίωσης της ποιότητας. Περισσότερο όμως από όλα υπάρχει και σαφής και εκπεφρασμένη δήλωση και βούληση δέσμευσης της Ανώτατης Διοίκησης στο σύνολο της πορείας του προγράμματος ποιοτικής βελτίωσης. Τυπικά τα προγράμματα βελτίωσης των νικητών βασίζονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας:

- § Ενέργειες που αφορούν τη λειτουργία και το ρόλο της Ανώτατης Διοίκησης
- § Ενέργειες που αφορούν την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη
- § Ενέργειες που αφορούν την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε όλες τις φάσεις του προγράμματος
- § Ενέργειες που αφορούν στην εκπαίδευση

### Βραβείο Malcolm Baldrige

Θεσμοθετήθηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας στο χώρο της ποιότητας. Το όνομα του βραβείου δόθηκε προς τιμήν τον γραμματέα του Υπουργού Εμπορίου της κυβέρνησης του Ronald Reagan, M. Baldrige κατά την θητεία του οποίου θεσμοθετήθηκε το βραβείο αυτό. Τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται οι επιχειρήσεις που κάνουν αίτηση για την απόκτησή του παρουσιάζονται Διάγραμμα 3.5:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ BALDRIDGE



Πηγή: Evans and Lindsay, 2005, σελ. 118

Είναι αξιοσημείωτο ότι σε αυτά περιλαμβάνονται περισσότερα κριτήρια που κατατάσσονται στα λεγόμενα «ελαφρά» κριτήρια (ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό και πελάτες) παρά στα αναφερόμενα ως «βαριά» κριτήρια (τεχνικές και ανάλυση πληροφοριών).

### **Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας**

Θεσμοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας. Το Μοντέλο της Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM είναι ένα εργαλείο που βοηθά τον οργανισμό να εντοπίσει και να προσδιορίσει με μετρήσιμο τρόπο, τα δυνατά του σημεία και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση (Zink, 1998). Η αυτοαξιολόγηση του οργανισμού με άλλα λόγια, είναι μια πολυδιάστατη, συστηματική και τακτική αναθεώρηση των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων του, έχοντας ως σύστημα αναφοράς το μοντέλο επιχειρήσεων εξαιρετικών επιδόσεων. Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας βασίζεται στις παρακάτω θεμελιώδεις αρχές (Fuentes – Fuentes, Montes and Fernandez, 2006):

### **Προσανατολισμός στα αποτελέσματα**

Η αριστεία βασίζεται στην επίτευξη των κατάλληλων ισορροπιών και στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων στην επιχείρηση (συμπεριλαμβάνει τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, την κοινωνία γενικότερα, καθώς και όλους όσους έχουν οικονομικά συμφέροντα στην επιχείρηση).

### **Εστίαση στον πελάτη**

Ο πελάτης είναι ο τελικός παραλήπτης της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η εμπιστοσύνη του πελάτη, η διατήρησή του και η αύξηση του μεριδίου αγοράς επιτυγχάνονται καλύτερα μέσα από την εστίαση στις ανάγκες των τωρινών και μελλοντικών πελατών.

### **Ηγεσία και συνέπεια στο σκοπό**

Η συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών μιας επιχείρησης συντελεί στην ανάπτυξη ενός ξεκάθαρα και ενιαίου σκοπού μέσα στην επιχείρηση, καθώς και στη δημιουργία περιβάλλοντος στο οποίο η επιχείρηση και οι άνθρωποί της μπορούν να διαπρέπουν.

### **Διοίκηση βάσει διαδικασιών και στοιχείων**

Οι επιχειρήσεις αποδίδουν πιο αποτελεσματικά όταν όλες οι αλληλοσυνδεόμενες δραστηριότητες γίνονται κατανοητές και διαχειρίζονται συστηματικά, ενώ οι αποφάσεις σχετικά με την τρέχουσα λειτουργία και τις μελλοντικές βελτιώσεις τους βασίζονται σε

αξιόπιστες πληροφορίες και στοιχεία που αφορούν όλους τους εμπλεκόμενους στην επιχείρηση (stakeholders).

### **Ανάπτυξη και συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού**

Το μέγιστο των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης απελευθερώνεται καλύτερα μέσα από την ανάπτυξη κοινών αξιών, καθώς και την ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσής των εργαζομένων, η οποία ενθαρρύνει την συμμετοχή όλων.

### **Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση**

Η επιχειρησιακή απόδοση μεγιστοποιείται όταν βασίζεται στη σωστή διαχείριση και μοίρασμα της γνώσης, μέσα από μια οργανωτική κουλτούρα συνεχούς μάθησης, καινοτομίας και βελτίωσης.

### **Ανάπτυξη συνεργασιών**

Η επιχείρηση λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά όταν έχει αναπτύξει σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας, οι οποίες στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, στο μοίρασμα της γνώσης και στην ολοκλήρωση (integration) με τους συνεργάτες της.

### **Κοινωνική ευθύνη**

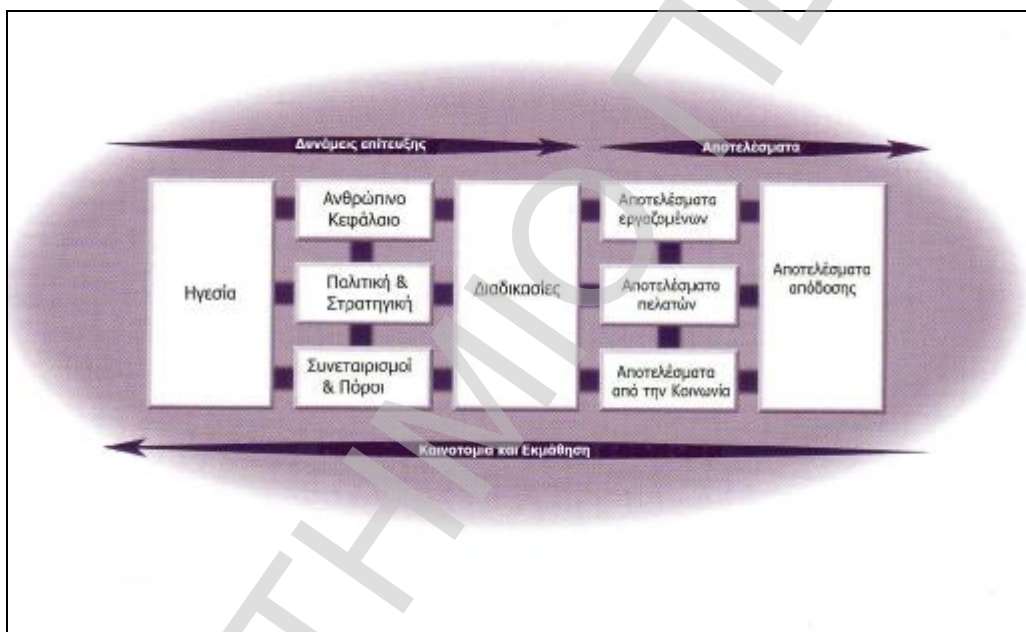
Μακροπρόθεσμα, το συμφέρον των ανθρώπων μιας επιχείρησης υπηρετείται καλύτερα μέσα από την υιοθέτηση ηθικής προσέγγισης, η οποία ξεπερνάει τις απλές προσδοκίες και τους υφιστάμενους κανονισμούς της ευρύτερης κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται.

Η αρχή με βάση την οποία γίνεται η αξιολόγηση των επιχειρήσεων που καταθέτουν σχετική αίτηση για το βραβείο είναι ότι οι διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση ελέγχει, αναπτύσσει και αξιοποιεί τις ικανότητες και τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού της. Η σχηματική απεικόνιση της δομής με βάση την οποία γίνεται η αξιολόγηση των επιχειρήσεων δίνεται στο διάγραμμα 3.5.

Στο Διάγραμμα 3.5 μπορεί να περιγραφεί σε γενικές γραμμές η φιλοσοφία βάση της οποίας λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης και το πρότυπο που μπορεί να εξασφαλίσει μία επιτυχημένη πορεία για την επιχείρηση στο χώρο της ποιότητας. Έτσι, η

ικανοποίηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών (καταναλωτές και υπάλληλοι της επιχείρησης αντίστοιχα) καθώς και οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο είναι αποτελέσματα που προέρχονται από την καθοδήγηση της Ανώτατης Διοίκησης, την πολιτική και στρατηγική που ακολουθείται, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τους πόρους και τις διαδικασίες και οδηγούν τελικά στα επιθυμητά άριστα οικονομικά αποτελέσματα που είναι άλλωστε και ο απώτερος σκοπός κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5 ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ  
EFQM



Πηγή: Evans and Lindsay, 2005, σελ. 125

Είναι φανερό ότι η επιτροπή αξιολόγησης βασίζεται στα παραπάνω 9 κριτήρια από τα οποία, η ενότητα των αποτελεσμάτων παρουσιάζει το τι έχει επιτύχει ο οργανισμός, και η ενότητα των προϋποθέσεων τον τρόπο που ακολουθήθηκε για να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα. Τα βέλη τονίζουν τη δυναμική φύση του παραπάνω μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Δείχνουν δηλαδή ότι η καινοτομία και η μάθηση βοηθούν στη βελτίωση των «προϋποθέσεων», η οποία στη συνέχεια οδηγεί στη βελτίωση των «αποτελεσμάτων».

Το βραβείο είναι ανοικτό για ευρεία γκάμα επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν μέσα στην Ευρώπη. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να ακολουθήσουν τη διαδικασία της

αυτοαξιολόγησης και να έχουν επιτύχει τουλάχιστον 350 μονάδες από τις 1.000. Υπάρχουν συνολικά τέσσερις κατηγορίες βραβείων που αφορούν στις: 1) Μεγάλες Επιχειρήσεις, 2) Λειτουργικές Μονάδες Επιχειρήσεων, 3) Επιχειρήσεις Δημόσιου Τομέα, και 4) Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (< 250 άτομα). Η αξιολόγηση γίνεται από ειδικούς ελεγκτές ποιότητας (Quality assessors), οι οποίοι είναι επιστήμονες και ακαδημαϊκοί με μεγάλη εμπειρία και ευρύτατο πεδίο γνώσεων και εκπαίδευσης σε θέματα που άπτονται του ποιοτικού ελέγχου και των σύγχρονων τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας. Οι ελεγκτές είναι όλοι μέλη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ποιότητας και του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση της Ποιότητας.

### **3.7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΕΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Ένα σύστημα διοίκησης που βασίζεται στην Ποιότητα μπορεί να επιφέρει πολύ αξιόλογα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση. Παρόλα αυτά συχνά οι οργανισμοί που επιχειρούν να υιοθετήσουν τις αρχές και την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα και δυσκολίες. Στην ενότητα αυτή του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν οκτώ θεμελιώδη προβλήματα και δυσκολίες που σχετίζονται με την Διοίκηση της Ποιότητας (Singh and Smith, 2006):

1. **Περιορισμένη στρατηγική αξία:** Η βιβλιογραφία που αφορά την επιστήμη της στρατηγικής έχει αποδείξει ότι εκτός από την ποιότητα, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν να ανταγωνιστούν επιλέγοντας στρατηγική κόστους.
2. **Προβλήματα αξιοπιστίας:** Είναι γεγονός ότι υπάρχει μια σειρά παραγόντων που έχουν συμβάλει στη δημιουργία προβλημάτων αξιοπιστίας κατά την ανάπτυξη ενός συστήματος ΔΟΠ.
3. **Επιβλαβής εσωτερικός ανταγωνισμός:** Κατά την φάση της υλοποίησης της διοίκησης της ποιότητας συχνά δίνεται χρήση μιας σειράς κριτηρίων, τα οποία οδηγούν σε βραβεύσεις στελεχών. Παρά τα θετικά αποτελέσματα που έχει μια τέτοια διαδικασία που δίνει κίνητρο για προσπάθεια και δημιουργικότητα σε έναν οργανισμό, υπάρχει η πιθανότητα να παρατηρηθούν φαινόμενα αθέμιτου ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων. Όταν η βράβευση γίνεται αυτοσκοπός



συχνά παρατηρούνται τα φαινόμενα της έλλειψης συνεργασίας και επικοινωνίας με τελικό αποτέλεσμα οι εμπλεκόμενοι με την εταιρεία να λαμβάνουν διαφορετικά μηνύματα.

4. **Η ανόθευτη φύση της ποιότητας:** Ένα μεγάλο πρόβλημα που σχετίζεται με την αξιοπιστία της διοίκησης ποιότητας προκύπτει από την ανόθευτη φύση της και τους ισχυρισμούς που γίνονται για αυτή. Σύμφωνα με τον Feinberg, η διαμάχη για την διοίκηση της ποιότητας θα μπορούσε να παραλληλιστεί με την ακαδημαϊκή διαμάχη μεταξύ δημοκρατίας και σοσιαλισμού.
5. **Η απουσία μια παγκοσμίως αποδεκτής ενοποιημένης θεωρίας για την ποιότητα:** Παρά τις προσπάθειες η θεωρία της διοίκησης ποιότητας με βάση τον Deming να αποτελέσει μια παγκοσμίως αποδεκτή θεωρία για την διοίκηση ποιότητας, κάτι τέτοιο δεν έχει γίνει πράξη.
6. **Δυσκολίες που προκύπτουν από μιμήσεις κατά την υλοποίηση της Διοίκησης ποιότητας:** Συχνά πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να μιμούνται παραδείγματα επιτυχημένων πρακτικών με απώτερο σκοπό να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα. Η πράξη όμως έχει δείξει ότι κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει στην περίπτωση της διοίκησης ποιότητας. Πρακτικές που έφεραν αποτελέσματα σε μια επιχείρηση δεν σημαίνει ότι θα έχουν θετική επίδραση σε έναν άλλο οργανισμό και αυτό γιατί η διοίκηση ποιότητας και το πώς αυτή θα εφαρμοστεί είναι κάτι το μοναδικό για κάθε οργανισμό.
7. **Αντίληψη και κατανόηση της σπουδαιότητας των απαιτούμενων αλλαγών:** Η βιβλιογραφία που σχετίζεται με την διοίκηση ποιότητας είναι γεμάτη αναφορές στο ότι η διοίκηση ποιότητας αντιπροσωπεύει ένα νέο παράδειγμα, μια νέα φιλοσοφία ή θεώρηση. Κάτι τέτοιο δίνει την εντύπωση ότι απαιτούνται ολοκληρωτικές αλλαγές στους οργανισμούς, ώστε η διοίκηση ποιότητας να είναι πετυχημένη. Παρόλα αυτά η βιβλιογραφία αυτή δεν δίνει απαντήσεις στο πώς μπορούν να επιτευχθούν με επιτυχία αυτές οι αλλαγές.
8. Η σύγχρονη διοίκηση ποιότητας φαίνεται πως έχει τις ρίζες της στο πεδίο της επιχειρησιακής έρευνας. Οι περισσότεροι από τους πρωτοπόρους ήταν μηχανικοί και

επιστήμονες της στατιστικής, οι οποίοι επικεντρώθηκαν στην επίλυση τεχνικών προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα προϊόντος ή την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Πολλοί από αυτούς, όπως ο Feigenbaum, ο Deming, και ο Juran συνειδητοποίησαν ότι υπάρχει ανάγκη για προσπάθεια όλου του οργανισμού αν θέλουμε να επιτύχουμε αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, η προσπάθεια του να προσεγγίσουν την ποιότητα και να την ενσωματώσουν σε ολόκληρο τον οργανισμό όπως και οι πρακτικές που ακολουθήθηκαν από τις επιχειρήσεις κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990 ήταν υπεραπλουστευμένες.

Αυτοί είναι και οι λόγοι για τους οποίους η ποιότητα κατά καιρούς αμφισβητήθηκε και έγινε αντικείμενο κριτικής. Παρά τα προβλήματα που έχει αντιμετωπίσει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι στο μέλλον θα πρέπει να αντιμετωπίσει μια σειρά από προκλήσεις. Στην επόμενη ενότητα θα γίνεται αναφορά σε αυτές τις προκλήσεις.

### **3.8 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Η ποιότητα αρκετές φορές στο παρελθόν δέχτηκε κριτική και αμφισβητήθηκε. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν το θέμα της ποιότητας επιφανειακά και στην προσπάθεια τους να ενσωματώσουν τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας πολλές φορές απέτυχαν, εμφανίζοντας απογοητευτικά αποτελέσματα. Τα τελευταία χρόνια, ήρθε στο προσκήνιο και πάλι το ενδιαφέρον για τις θεμελιώδεις αρχές της ποιότητας με την ανάπτυξη της θεωρίας Έξι Σίγμα (Six Sigma), μια προσέγγιση που χαρακτηρίζεται από δύο βασικά στοιχεία: την εστίαση στους πελάτες και τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα με απώτερο στόχο την συνεχή βελτίωση του οργανισμού.

Η ποιότητα είναι ένας αγώνας δρόμου χωρίς γραμμή τερματισμού. Η πραγματική πρόκληση σήμερα είναι να διασφαλιστεί ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα επικεντρωθούν στις βασικές αρχές, στις οποίες βασίζεται η διοίκηση ποιότητας και στις άριστες επιδόσεις. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και ο τοπικός και διεθνής ανταγωνισμός οδήγησαν τους οργανισμούς ανά τον κόσμο να συνειδητοποιήσουν ότι η βιωσιμότητα τους εξαρτάται από την υψηλή ποιότητα.

Το 1999 η Αμερικανική Ένωση για την Ποιότητα (American Society for Quality) αναγνώρισε οκτώ θεμελιώδεις δυνάμεις που προβλέπεται να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στο μέλλον της ποιότητας την νέα χιλιετία (American Society for Quality, 1999):

- § Συνεργασίες (partnering): Καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες θα μπορούν να προσφέρονται μέσα από συνεργασίες σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβάνοντας ακόμα και τους συνεταιρισμούς με ανταγωνιστές.
- § Συστήματα μάθησης (learning systems): Εκπαιδευτικά συστήματα για καλύτερη μετάδοση γνώσης και επιπλέον ικανοτήτων θα προετοιμάζουν τόσο τα στελέχη, όσο και τους οργανισμούς για τον ανταγωνισμό.
- § Προσαρμοστικότητα και ταχύτητα αλλαγής (adaptability and speed of change): Η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία θα είναι απαραίτητες στον ανταγωνισμό και θα εξασφαλίζουν προβάδισμα στην ταχεία πορεία, με την οποία γίνονται οι αλλαγές.
- § Διατήρηση του περιβάλλοντος (environmental sustainability): Η διασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος από την πλευρά των επιχειρήσεων θα διαδραματίσει σπουδαίο ρόλο, λειτουργώντας αποτρεπτικά στην κατάρρευση του παγκόσμιου οικοσυστήματος.
- § Παγκοσμιοποίηση (globalization): Η παγκοσμιοποίηση θα συνεχίσει να καθορίζει την πορεία του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.
- § Εστίαση στην γνώση (knowledge focus): Η γνώση θα αποτελέσει βασικό παράγοντα στον ανταγωνισμό και στην δημιουργία κέρδους.
- § Παραγωγή κατά παραγγελία και διαφοροποίηση (customization and differentiation): Και τα δύο θα είναι χαρακτηριστικά των καλύτερων και ποιοτικότερων προϊόντων και υπηρεσιών.
- § Δημογραφική επιλογή (sifting demographics): Οι αλλαγές στις αξίες της κοινωνίας θα συνεχισθούν με γοργούς ρυθμούς.

### BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

- § American Society for Quality, **Foresight 2020: The American Society for Quality considers the future**, updated report, 1999.
- § Martínez - Lorente A. R., Dewhurst F. and Dale B. G., **Total quality management: origins and evolution of the term**, The TQM Magazine, Vol.10, No5, pp. 378–386, 1998.
- § Conti T., **Building Total Quality: a guide for management**, Chapman & Hall, 1993.
- § Dale B. and Cooper C., **Total Quality and Human Resources: an executive guide**, Blackwell Publishers, pp.22-23, 1993.
- § Dale B. G, **Managing Quality**, Prentice Hall, 1994.
- § Dervitsiotis K. N., **Building Trust for Excellence in Performance and Adaptation to Change**, Total Quality Management. Vol. 17, No7, pp.795 – 810, September 2006.
- § Evans J. R. and Lindsay W. M., **the Management and Control of Quality**, Thomson South-Western, pp.12, 13, 15, 18, 26, 94-95, 110-112, 118, 125, 2005.
- § Fuentes Fuentes M. M., Montes F. L. & Fernandez L. M. M., **Total Quality, Strategic Orientation and Organizational Performance : the case of Spanish Companies**, Total Quality Management, vol.3, No3, pp. 303 – 323, April 2006.
- § Garvin D. A., **Managing Quality: The strategic and Competitive Edge**, New York Press, 1988.
- § Gower, **Gower Handbook of Quality Management**, Gower Publishing Ltd, pp. 97-103, 1994.
- § Hellstein U., Klefsjo B., **TQM as a Management System consisting of values, technics and tools**, The TQM Magazine, Vol.12, No 4, pp. 238 - 244, 2000.
- § Mergen E. & Stevenson W., **Sowing the seeds of quality: quality at the source**, Total Quality Management, vol.13, No7, pp.1015 – 1020, 2002.
- § Petrick J. A. & Furr D. S., **Total Quality in Managing Human Resources**, Lucie Press, 1995.
- § Reeves C. A. & Bednar D. A., **Defining Quality: alternatives and implication**, Academic and Management review, vol.19, No3, pp.419 – 445, 1994.

- § Sebastianelli R., Tamimi N., **How Product Quality dimensions relate to define quality**, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.19, No4, pp. 442 – 453, 2002.
- § Singh P. J. and Smith A., **Uncovering the Faultlines in Quality Management**, Total Quality Management, vol.17, No3, pp.395 – 407, April 2006.
- § Tamini N. and Sebastianelli R., **How firms define and measure quality**, Production and Inventory Management Journal 37, no. 3 (Third Quarter, 1996).
- § Tenner A. R. and DeToro I. J., **Total Quality Management: three steps to continuous improvement**, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- § Wheelwright S.C., **International Handbook of Production and Operations Management**, Cassell Educational, London, pp.15-35, 1989.
- § Zink K. J., **Total Quality Management as a Holistic Management Concept, the European Model for Business Excellence**, Springer, pp. 89-91, 226-228, 1998.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

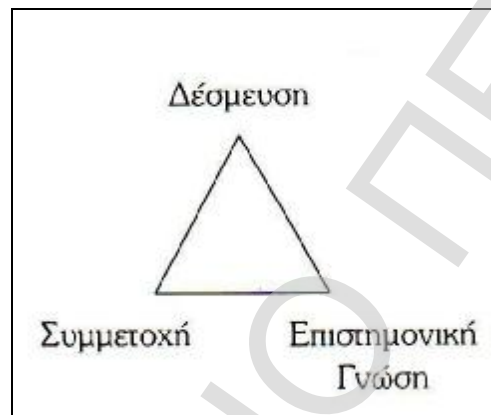
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) – Total Quality Management (TQM), που αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία από το 1950 και που εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία το 1980 στην Ευρώπη, αποτελεί μια νέα, ουσιαστικά φιλοσοφία του μάνατζμεντ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων γενικότερα. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παραγόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Ένας άλλος κοινά αποδεκτός ορισμός είναι: ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η ΔΟΠ στην εφαρμογή της περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες και μεθόδους που αποσκοπούν στη δημιουργία μιας οργανωτικής «κουλτούρας», όπου όλοι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται τη νέα νοοτροπία και αναζητούν και επιτυγχάνουν τη συνεχή αύξηση της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ΔΟΠ αποδίδει τα θετικά της αποτελέσματα μόνον όταν έχει γίνει αποδεκτή απ' όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Σ' αυτό το σημείο έγκειται η δύναμη αλλά και η αδυναμία της. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η κοινή αυτή υπευθυνότητα με το συναρτώμενο αίσθημα δημιουργίας και ευθύνης είναι που εμπνυχώνουν τον κοινό άνθρωπο να γίνει ένα ενεργό μέλος αυτής της προσπάθειας. Η εκπαίδευση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι μια για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας στα βασικά θέματα και δεξιότητες. Η ΔΟΠ βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι ομαδική. Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους, και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης του πελάτη ενδυναμώνεται με την απαραίτητη εξουσία

ώστε να μπορεί να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την ικανοποίηση του πελάτη.

Τα βασικά αξιώματα για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι το τρίπτυχο Δέσμευση, Συμμετοχή, Επιστημονική Γνώση, όπως παρουσιάζονται στο παρακάτω ισόπλευρο τρίγωνο του Διαγράμματος 4.1:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ



Από τα τρία βασικά αξιώματα προκύπτουν οι επόμενες επτά κύριες αρχές που συμπεριλαμβάνονται με τον ένα ή άλλο τρόπο σ' όλες τις σχετικές θεωρίες. Οι αρχές αυτές μπορούν να ολοκληρωθούν ή / και να τροποποιηθούν ώστε να συμπληρώσουν τη διακήρυξη της αποστολής (mission statement) της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι γενικές βασικές αρχές είναι οι εξής:

1. **Δέσμευση της ηγεσίας:** Δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης και κυρίως του διευθυντή (Chief Executive Officer) στις αρχές της ολικής ποιότητας. Χωρίς τη δική τους δέσμευση δεν είναι δυνατή καμιά αλλαγή και οποιαδήποτε προσπάθεια από άλλους δεν θα δώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δίνοντας πρώτη το παράδειγμα. Διαφορετικά τα στελέχη που θέλουν την εφαρμογή του συστήματος ολικής ποιότητας θα έχουν να αντιμετωπίσουν, εκτός από το φόβο και τις δυσκολίες της αλλαγής που είναι φυσική στο περιβάλλον της επιχείρησης, και την επιπλέον αντίσταση από αυτά τα στελέχη που θα εκάμπτοντο μόνο αν είχαν την οδηγία της

ηγεσίας, καθώς και το φόβο της δοκιμής με πιθανότητα λάθους που μπορεί να είναι μοιραίο για την απασχόλησή τους στην επιχείρηση.

2. **Εφαρμογή σε έκταση:** Είναι αναγκαία η αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, και όχι μόνον από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχων που περιορίζεται μόνο σε τεχνικά θέματα, τα οποία δεν είναι εφικτά στις διάφορες θέσεις εργασίας. Η προσαρμογή της νοοτροπίας όλων των τμημάτων έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης οργανωσιακής κουλτούρας. Η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και της ενσωμάτωσης της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, απαιτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης, και των εργασιακών πρακτικών.
3. **Υπευθυνότητα σε βάθος:** Όλοι θεωρούνται υπεύθυνοι για την επίτευξη της ποιότητας. Η ηγεσία θα πρέπει να παραχωρήσει κάποιες από τις δυνάμεις και υπευθυνότητες στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Ο καθένας θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στη σφαίρα της δικής του υπευθυνότητας. Η προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζομένου συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας και συνολικά της οργανωσιακής κουλτούρας και απαιτεί σημαντικές δυνάμεις και ικανότητες πειθούς και παρακίνησης από την ηγεσία. Σ' ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας θα πρέπει να συμπεριληφθούν ακόμη και οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επενδύτες, ακόμη και η τοπική κοινότητα. Οι πελάτες αντιπροσωπεύουν κάθε εργαζόμενο ή ομάδα στην αλυσίδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης (εσωτερικοί πελάτες) μέχρι τον τελευταίο κρίκο της, όπου συνδέονται οι εξωτερικοί πελάτες. Κάθε κρίκος αποτελεί και τον προμηθευτή του επόμενου κρίκου. Ο πρώτος κρίκος έχει ως προμηθευτές τους προμηθευτές της επιχείρησης. Η δημιουργία μικτών ομάδων εργαζομένων σε εξαρτώμενες λειτουργίες βοηθάει στην ευκολότερη επίλυση των προβλημάτων ποιότητας. Σ' αυτές τις ομάδες είναι δυνατή η συμμετοχή προμηθευτών αλλά και εκπροσώπων των πελατών.
4. **Πρόληψη και όχι θεραπεία:** Αυτή η αρχή εκφράζεται και ως «επιτυχία με την πρώτη προσπάθεια» ή «μηδέν ελαττωματικά» (zero defects). Η ποιότητα θα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στη σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής. Ο εκ των υστέρων ποιοτικός έλεγχος δημιουργεί ένα «κρυφό τμήμα παραγωγής ή



εξυπηρέτησης» (hidden plant) όπου «παράγονται» ακατάλληλα προϊόντα και γίνεται σπατάλη πόρων για την εκ των υστέρων διόρθωσή τους. Αυτή η σπατάλη υπολογίζεται να φθάνει μέχρι και το 35%, του κόστους παραγωγής. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται με το μέγεθος του χρονικού διαστήματος που παρέρχεται από το χρόνο παραγωγής μέχρι το χρόνο ελέγχου.

**5. Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης ποιότητας:**

Η κατανοητή χρήση στατιστικών διαγραμμάτων από τους εργαζόμενους όπως και από τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη, διευκολύνει τη συμμετοχή τους στην κατανόηση των διαφόρων λειτουργιών και στην ανεύρεση των αιτιών διακύμανσης της ποιότητας και κατ' επέκταση στην ταχεία και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι όταν βρίσκονται σε ένα ενθαρρυντικό εργασιακό περιβάλλον δε φοβούνται να επισημαίνουν τα προβλήματα του συστήματος, ενώ ταυτόχρονα διακατέχονται από συνυπευθυνότητα και αγάπη για την εργασία τους. Η άνεση χρήσης και κατανόησης αυτών των μεθόδων συμβάλλει στη μείωση του χρόνου επιτυχίας μιας νέας διαδικασίας. Κλειδί για την επιτυχία αυτής της αρχής θεωρείται ότι είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων στα κατάλληλα εργαλεία και τις ενδεδειγμένες τεχνικές ποιότητας.

**6. Έλεγχος ανταγωνιστικότητας:**

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking). Οι εξωτερικοί δείκτες είναι πιο σημαντικοί επειδή συνδέονται με το πώς αντιλαμβάνονται τις βελτιώσεις στα προϊόντα ή τις διαδικασίες άλλες πετυχημένες επιχειρήσεις, ή μέσω ερωτηματολογίων, οι πελάτες του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι εσωτερικοί δείκτες αφορούν διαχρονική εξέλιξη δεικτών ή και διαστρωματική κατανομή τους στα διάφορα τμήματα ή τομείς της επιχείρησης. Από αυτούς τους ελέγχους, δημιουργούνται σχέδια ενεργειών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων.

**7. Συνεχής βελτίωση:**

Η κεντρική φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, kaizen κατά τους Ιάπωνες, είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης καθώς επίσης και της μείωσης της σπατάλης πόρων. Με τη συνεχή βελτίωση γίνονται μικρά αλλά σταθερά βήματα με τη χρήση δοκιμαστικών τεχνικών και εργαλείων, σε συνδυασμό με την

ενθάρρυνση συμμετοχής των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Deming, η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία χωρίς τέλος που μπορεί να παρομοιασθεί με μια ανέλιξη, όπου σε κάθε κύκλο προσπαθειών επιτυγχάνεται η ανέλιξη σε ένα νέο επίπεδο ποιότητας. Αλλού, η ανέλιξη παρουσιάζεται ως μια κλίμακα, όπου κάθε κύκλος προσπαθειών ανεβάζει την ποιότητα στο επόμενο σκαλί. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται σε κάθε κύκλο είναι γνωστή ως PDCA (Plan, Do, Check, Act), δηλαδή Σχεδιασμός, Συλλογή στοιχείων, Ανάλυση, Υλοποίηση και Αξιολόγηση. Κλειδί στη συνεχή βελτίωση είναι η εκπαίδευση και η κατάρτιση σε νέες αναγκαίες μεθόδους που αφορούν στη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Οι επιμέρους αρχές που αναπτύχθηκαν παραπάνω μπορούν να συνοψιστούν στις εξής τρεις θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ (Evans and Lindsay, 2005, σελ. 18).

1. Εστίαση στους πελάτες και τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση φορείς (stakeholders).
2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία, από όλους τους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό.
3. Εστίαση στις διαδικασίες που υποστηρίζεται από συνεχείς βελτιώσεις και εκπαίδευση.

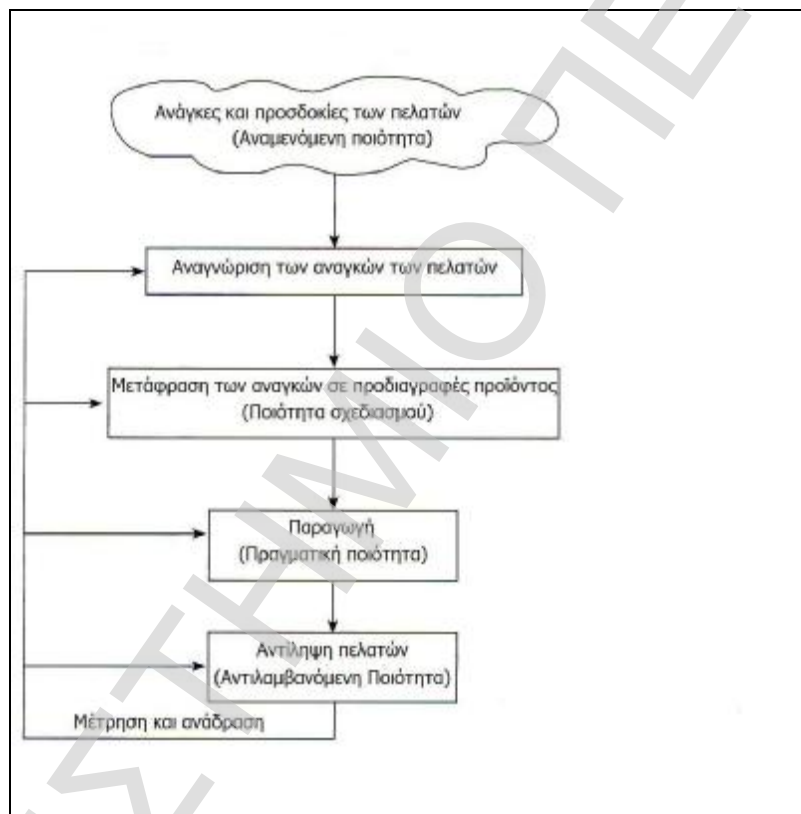
Οι αρχές αυτές θα αναπτυχθούν περισσότερο αναλυτικά παρακάτω.

#### **4.1 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μια σύνθετη έννοια και πολλές φορές υποκειμενική. Οι πελάτες έχουν διαφορετική νοοτροπία και συνεπώς διαφορετικό επίπεδο ικανοποίησης σε διαφορετικές κοινωνίες ακόμη και μέσα στην ίδια χώρα. Πολλές φορές το ίδιο επίπεδο πραγματικών υπηρεσιών εκτιμάται με τελείως διαφορετικό τρόπο ανάλογα με παραμέτρους, όπως η ψυχосύνθεση του πελάτη ή ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία ή που πωλείται το προϊόν. Έτσι, εκτός από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα βελτιστοποίησης των υποκειμενικών χαρακτηριστικών, όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη. Δεν είναι αρκετό να κάνει κανείς πράγματα με το σωστό τρόπο, πρέπει επίσης να κάνει και τα σωστά πράγματα. Πρέπει δηλαδή να είναι

αποτελεσματικός. Η αποδοτικότητα από μόνη της δεν είναι αρκετή. Για εξαιρετικές επιδόσεις απαιτείται συνδυασμός τόσο της αποτελεσματικότητας όσο και της αποδοτικότητας. Η διάσταση του χρόνου υπεισέρχεται επειδή οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιούνται με το χρόνο λόγω μιας σειράς παραγόντων όπως είναι η καλύτερη ενημέρωση, η μεγαλύτερη προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων, ή ακόμη και η διαφοροποίηση ή η μεταβολή του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης (Evans and Lindsay, 2005, σελ 157).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2 ΚΥΚΛΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ



Πηγή: Evans and Lindsay, 2005, σελ. 157.

Στο Διάγραμμα 4.2 απεικονίζεται μια διαδικασία κατά την οποία οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών μεταφράζονται σε αντιλήψεις μέσα από τον σχεδιασμό, την παραγωγή και την διανομή των προϊόντων στους πελάτες. Οι πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών με άλλα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η αναμενόμενη ποιότητα (expected quality). Η αναμενόμενη ποιότητα είναι ότι θεωρεί ο πελάτης ότι θα λάβει από το προϊόν. Ο παραγωγός θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτές τις ανάγκες και προσδοκίες και να τις μεταφράσει σε προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών. Η πραγματική ποιότητα (actual quality) είναι το αποτέλεσμα της

παραγωγικής διαδικασίας και στην ουσία οτιδήποτε λαμβάνει τελικά ο πελάτης. Η πραγματική ποιότητα μπορεί να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από την επιθυμητή ποιότητα σε περίπτωση που πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί χαθούν, ή δεν ερμηνευτούν σωστά κατά τα επιμέρους στάδια που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 4.2. Κατά συνέπεια, αν η έρευνα αγοράς δεν είναι αποτελεσματική, μπορεί να ορίσουμε παραπλανητικά ή και λανθασμένα τις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών. Οι σχεδιαστές με τη σειρά τους θα αναπτύξουν προδιαγραφές που θα ικανοποιούν αυτές τις προτιμήσεις ανεπιτυχώς με αποτέλεσμα η πραγματική ποιότητα που απολαμβάνει ο πελάτης να μην είναι και η προσδοκώμενη.

Οι πελάτες αποτιμούν την ποιότητα που τους προσφέρεται και αναπτύσσουν αντιλήψεις (perceived quality) μέσα από συγκρίσεις που αναπόφευκτα κάνουν μεταξύ του τι προσδοκούν και τι τελικά απολαμβάνουν. Αν η προσδοκώμενη ποιότητα είναι υψηλότερη από την πραγματική ποιότητα, τότε οι πελάτες προφανώς δεν είναι ευχαριστημένοι. Από την άλλη μεριά, αν η πραγματική ποιότητα ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη, τότε ο πελάτης θα είναι ικανοποιημένος ή ακόμα και υπερευχαριστημένος. Επειδή το αποτέλεσμα της αντιλαμβανόμενης ποιότητας είναι αυτό που κρίνει την συμπεριφορά του καταναλωτή, οι παραγωγοί θα πρέπει να κάνουν κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε η πραγματική ποιότητα να ταυτίζεται με την αναμενόμενη.

Για την κατανόηση των σχέσεων μεταξύ επιθυμητής, πραγματικής και αντιλαμβανόμενης ποιότητας, είναι απαραίτητο να γίνεται χρήση ενός συστήματος μέτρησης ικανοποίησης των πελατών, το οποίο να προσφέρει επαρκείς πληροφορίες μέσα από μια διαδικασία ανάδρασης με στόχο τις συνεχείς βελτιώσεις. Το σύστημα αυτό θα αναλυθεί περαιτέρω στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου.

Επιτυχημένες επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο δραστηριοποίησης υιοθέτησαν μια πληθώρα από πρακτικές που εστιάζουν στον πελάτη, αυξάνοντας την κερδοφορία και το μερίδιο αγοράς τους. Οι πρακτικές αυτές περιγράφονται παρακάτω (Evans and Lindsay, 2005, σελ. 158-159):

1. Οριοθετούν με ευκρίνεια τις ομάδες πελατών (key customer groups) και αγορές, μελετώντας τους ανταγωνιστές τους καθώς και άλλους δυνητικούς πελάτες και καταχωρούν τους πελάτες τους ανάλογα.
2. Κατανοούν τόσο τις μακροπρόθεσμες όσο και τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και θέτουν σε λειτουργία συστηματικές διαδικασίες για να ακούν και να μαθαίνουν από τους πελάτες.
3. Κατανοούν την ανάγκη σύνδεσης «της φωνής του πελάτη» με τις διαδικασίες σχεδιασμού, παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
4. Δεσμεύονται στους πελάτες δημιουργώντας έτσι ισχυρούς δεσμούς μαζί τους. Οι δεσμοί αυτοί προάγουν το κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας, και εξασφαλίζουν εύκολη πρόσβαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στην πληροφορία. Παράλληλα, θέτουν σε λειτουργία αποτελεσματικά πρότυπα υποστήριξης και εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους σε θέματα αποτελεσματικής διαχείρισης επαφών με τους πελάτες.
5. Διαθέτουν αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων, μέσα από τις οποίες οι πελάτες μπορούν εύκολα να εκφραστούν, να καταχωρήσουν παράπονα και να λάβουν άμεση επίλυση των υποθέσεων τους.
6. Μετρούν την ικανοποίηση των πελατών, πραγματοποιούν συγκρίσεις των αποτελεσμάτων με τις επιδόσεις των ανταγωνιστών και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τις μετρήσεις για να αποτιμήσουν και να βελτιώσουν τις εσωτερικές διαδικασίες.

#### **4.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ**

Για να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών, η επιχείρηση θα πρέπει κατ' αρχάς να γνωρίζει ποίοι είναι οι πελάτες/ καταναλωτές της. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι «πελάτες» είναι οι άνθρωποι που τελικά αγοράζουν και χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Αυτοί οι τελικοί χρήστες, ή με άλλα λόγια καταναλωτές, βέβαια αποτελούν μια σημαντική ομάδα πελατών, δεν είναι όμως οι μόνοι πελάτες της επιχείρησης (Lagrosen, 2001). Ο προσδιορισμός της ταυτότητας των

πελατών, είναι καθήκον της ανώτατης διοίκησης μιας επιχείρησης και σχετίζεται με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. Προκειμένου να ορίσει κανείς τους πελάτες μιας επιχείρησης πρέπει πρώτα να απαντήσει σε μερικά θεμελιώδη ερωτήματα:

1. Τι προϊόντα ή υπηρεσίες παράγει η εταιρεία;
2. Ποιος κάνει χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται;
3. Ποιοι είναι οι προμηθευτές υλών για κάθε διαδικασία;

Υπάρχουν δύο σημαντικές κατηγορίες πελατών για την επιχείρηση: οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες. Αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, ώστε να συνεχίσουν να συνεργάζονται και να προτιμούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, ενώ ταυτόχρονα να διαφημίζουν τη δημιουργική συνεργασία με άλλους πιθανούς πελάτες. Η φυσική σύνδεση πελάτη – προμηθευτή ανάμεσα σε μεμονωμένα άτομα, τμήματα και λειτουργίες, αναπτύσσει σταδιακά την λεγόμενη «αλυσίδα πελατών» (chain of customers) που εκτείνεται κατά μήκος του οργανισμού και συνδέει κάθε μεμονωμένο άτομο και λειτουργία με τους εξωτερικούς πελάτες και καταναλωτές.

Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών μπορούμε να κατατάξουμε τους παρακάτω:

- § **Αγοραστής:** Είναι αυτός που προχωρά σε αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας με σκοπό την ιδιωτική χρήση, ή για λογαριασμό κάποιου τρίτου.
- § **Τελικός χρήστης προϊόντος:** Είναι αυτός που τελικά κάνει χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και αποκομίζει όφελος από αυτή τη χρήση.
- § **Προμηθευτής:** Είναι αυτός που προμηθεύει την επιχείρηση με τις απαραίτητες από τις διαδικασίες εισροές για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- § **Έμπορος:** Είναι οι χονδρέμποροι, οι διανομείς, τα πρακτορεία και όλοι όσοι προμηθεύονται προϊόντα για μεταπώληση.
- § **Βιομηχανικός αγοραστής:** Πρόκειται για επιχειρήσεις τις οποίες η παραγωγός επιχείρηση προμηθεύει με προϊόντα που αποτελούν εισροές για επιμέρους διαδικασίες τους.
- § **Κρυφοί πελάτες:** Πρόκειται για μια ομάδα πελατών που δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή, μπορούν όμως να ασκήσουν σημαντική επιρροή στο σχεδιασμό του

προϊόντος. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, οι κριτικοί, οι ηγέτες γνώμης, τα κέντρα δοκιμών, οι εμπορικές ενώσεις κ.α.

§ Δυνητικοί πελάτες: Είναι οι μελλοντικοί πιθανοί πελάτες της επιχείρησης, η προσέγγιση των οποίων αποτελεί πολύ σημαντικό στόχο για την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού με την έννοια ότι το προϊόν στα διάφορα ενδιάμεσα στάδια δημιουργίας του παραλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο προηγούμενο στάδιο στο επόμενο. Έτσι οι παραλήπτες εργαζόμενοι του κάθε σταδίου αποτελούν πελάτες του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτές του επόμενου σταδίου. Μ' αυτή τη φιλοσοφία, οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, και η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος συνεπάγεται την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης αυτών των πελατών στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Αν το ενδιάμεσο προϊόν δεν είναι της πλήρους ικανοποίησης του εργαζόμενου – εσωτερικού πελάτη, με τη σειρά του και αυτός δε θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύσει τον επόμενο στη σειρά με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας, προϊόν.

Οι ανάγκες των πελατών δεν είναι σταθερές. Πρόκειται για μια μεταβλητή που μεταβάλλεται διαρκώς και εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων, όπως είναι ο ανταγωνισμός στην αγορά, η τεχνολογία, οι κοινωνικές συνθήκες, η παγκοσμιοποίηση κ.α. Το να προσεγγιστούν και να αναγνωριστούν οι ανάγκες των πελατών δεν είναι μια εύκολη δουλεία. Απαιτεί μεθοδικότητα και οργάνωση. Μερικές τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης για να σκιαγραφήσουν τις ανάγκες του καταναλωτή είναι:

§ Να γίνουν οι ίδιοι πελάτες

§ Να προβούν στη μελέτη της συμπεριφοράς του πελάτη

§ Να αναπτύξουν μεθόδους αποτελεσματικής επικοινωνίας με τον πελάτη

§ Να ακολουθήσουν την προσομοίωση της χρήση του προϊόντος από τους πελάτες.

Οι ανάγκες των καταναλωτών αντικατοπτρίζονται στις απόψεις που εκφράζουν σχετικά με τις διαστάσεις της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύχθηκαν πλήρως οι διαστάσεις τόσο της ποιότητας για τα προϊόντα, όσο

και για τις υπηρεσίες. Αυτές οι διαστάσεις έρχονται να καλύψουν κάθε μια από τις ανάγκες των πελατών.

Ο Ιάπωνας καθηγητής Noriaki Kano, προτείνει τρεις κατηγορίες αναγκών – προδιαγραφών πελατών:

1. Ανάγκες που δεν ικανοποιούν (dissatisfiers): Πρόκειται για προδιαγραφές – ανάγκες που είναι αναμενόμενο να καλύπτονται από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και που οι καταναλωτές δεν αναφέρονται σε αυτές γιατί τις θεωρούν δεδομένες. Για ένα αυτοκίνητο, το ραδιόφωνο, ο κλιματισμός, και οι προδιαγραφές ασφάλειας είναι παραδείγματα αναγκών, τα οποία θεωρούνται δεδομένα από τον καταναλωτή. Εάν αυτά τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται δεδομένα δεν είναι ενσωματωμένα στο προϊόν και ως επί το πλείστον οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, ο καταναλωτής είναι δυσαρεστημένος.
2. Ανάγκες που ικανοποιούν (satisfiers): Είναι προδιαγραφές – ανάγκες που οι καταναλωτές δηλώνουν ότι επιθυμούν. Πολλοί αγοραστές αυτοκινήτων επιθυμούν μια ηλιοροφή για το αυτοκίνητο τους, ή κάποια αεροτομή. Παρόλο που αυτές οι προδιαγραφές – ανάγκες δεν είναι αναμενόμενες, η ενσωμάτωσή τους δημιουργεί ικανοποίηση.
3. Ανάγκες που εκπλήσσουν (exciters/ delighters): Πρόκειται για νέα και καινοτόμα χαρακτηριστικά, τα οποία οι καταναλωτές δεν αναμένουν να περιλαμβάνονται στις προδιαγραφές του προϊόντος. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί ένα καινοτόμο σύστημα που επιτρέπει στα παιδιά της οικογένειας να ακούνε τη δική τους μουσική ή να βλέπουν τη δική τους ταινία, ενώ οι γονείς απολαμβάνουν την οδήγηση ακούγοντας την δική τους μουσικής.

Το να εκπληρώνονται οι προσδοκίες των καταναλωτών αποτελεί την ελάχιστη προϋπόθεση για να συνεχίσει μια επιχείρηση να λειτουργεί με κερδοφορία στο παρόν και στο μέλλον. Για να είναι πραγματικά ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεφρνιάζουν ευχάριστα και να προσελκύουν τους πελάτες, προχωρώντας πάντα ένα βήμα πέραν από το επίπεδο των προδοκιών τους.



#### 4.1.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΗ

Οι πραγματικά άριστες επιχειρήσεις καλλιεργούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους, επιδιώκοντας την αφοσίωση και την πίστη, μέσα από την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (customer relationship management, CRM). Ένας οργανισμός επιτυγχάνει την αφοσίωση των πελατών, αναπτύσσοντας την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία, καθώς επίσης και την αποτελεσματική διαχείριση των αλληλεπιδράσεων και των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, μέσα από διάφορες προσεγγίσεις και μέσω των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό (Hart, 1994).

Στις υπηρεσίες η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των πελατών παρατηρείται κατά τις λεγόμενες στιγμές αλήθειας (Zineldin, 2005). Στιγμή αλήθειας (moment of truth) θα μπορούσε να είναι κάθε παράδειγμα στο οποίο κάποιος πελάτης έρχεται σε επαφή με έναν εργαζόμενο της επιχείρησης. Προβλήματα που πολλές φορές εκφράζονται σε στιγμές αλήθειας είναι συνήθως προβλήματα από υποσχέσεις που δεν κρατήθηκαν, από αποτυχία στη παροχή μια υπηρεσίας, από υπηρεσίες που δεν παρέχονται όταν είναι αναγκαίο, από ελλείψεις ή λανθασμένους χειρισμούς κατά την παροχή μιας υπηρεσίας, ή από αποτυχία στο να μεταβιβαστεί μια σωστή πληροφορία. Σε στιγμές αλήθειας, οι καταναλωτές αναπτύσσουν μια αντίληψη για την ποιότητα της υπηρεσίας, συγκρίνοντας την παρεχόμενη υπηρεσία με την προσδοκώμενη.

Η άριστη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες εξαρτάται από πέντε στοιχεία:

1. Από την ευκολία προσέγγισης (προσιτότητα) και από τις δεσμεύσεις.
2. Από την επιλογή και την εκπαίδευση υπαλλήλων πρώτης γραμμής (customer contact employees).
3. Σχετικές προϋποθέσεις για την επαφή με τον πελάτη.
4. Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων.
5. Στρατηγικές συμμαχίες και συνεταιρισμοί.

Παρακάτω θα αναλυθούν καθένα από τα παραπάνω στοιχεία που είναι απαραίτητα για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.

### **Ευκολία προσέγγισης και δέσμευση**

Ένας οργανισμός που εστιάζει στον πελάτη, παρέχει ευκολότερη δυνατότητα πρόσβασης του πελάτη στον οργανισμό. Οι υπάλληλοι του οργανισμού βρίσκονται στην πρώτη γραμμή ως προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Οι επιχειρήσεις που πιστεύουν πραγματικά στην ποιότητα των προϊόντων τους, έχουν την δυνατότητα να δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες τους. Οι αποτελεσματικές δεσμεύσεις πληρούν τις κύριες απαιτήσεις των πελατών, δεν ελαττώνουν την εμπιστοσύνη του πελάτη προς της επιχείρηση και γίνονται αποδεκτές και κατανοητές από τους πελάτες.

### **Επιλογή και εκπαίδευση υπαλλήλων πρώτης γραμμής**

Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής είναι ιδιαίτερα σημαντικοί. Οι υπάλληλοι αυτοί έχουν την ευθύνη να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέγουν τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής με ιδιαίτερη προσοχή, να τους εκπαιδεύουν σωστά και να τους εμπνυχώνουν να πληρούν αλλά και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών. Σήμερα οι επιχειρήσεις εμπιστεύονται τα τηλεφωνικά κέντρα (call centers) προκειμένου να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τις σχέσεις με τους πελάτες. Τα τηλεφωνικά κέντρα μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όταν οι πελάτες εξυπηρετούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά και η συναλλαγή έχει χαρακτήρα εξατομικευμένο με σκοπό να διαμορφωθούν δεσμοί με τον πελάτη. Τέλος, τα τηλεφωνικά κέντρα θα πρέπει βέβαια να υποστηρίζονται και από την απαραίτητη τεχνολογία.

Εκτός όμως από την χρήση των τηλεφωνικών κέντρων, πολλές εταιρείες κάνουν και άλλες κινήσεις για να ενισχύσουν την προσπάθεια δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες. Έτσι συχνά εταιρείες όπως η Procter & Gamble, ξεκινούν από την διαδικασία επιλογής προσωπικού, επιλέγοντας εκείνους τους υποψηφίους που φαίνεται να έχουν την ικανότητα και την επιθυμία να αναπτύξουν καλές σχέσεις με τους πελάτες. Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι επιχειρήσεις που εστιάζουν στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας προτρέπουν τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής να κάνουν οτιδήποτε είναι απαραίτητο για να πετύχουν την ικανοποίηση των πελατών.

### **Σχετικές προϋποθέσεις για την επαφή με τον πελάτη**

Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες έχουν πολύ μεγάλο μερίδιο ευθύνης για την ικανοποίηση των πελατών. Οι προϋποθέσεις για την επαφή με τον πελάτη, είναι μετρήσιμα επίπεδα απόδοσης, ή με άλλα λόγια προδιαγραφές που ορίζουν την ποιότητα της επαφής με τον πελάτη, όταν αυτός έρχεται σε επικοινωνία με τους αντιπροσώπους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αυτές οι προδιαγραφές μπορεί να είναι τεχνικές όπως ο χρόνος ανταπόκρισης στον πελάτη (απάντηση στην τηλεφωνική γραμμή στο δεύτερο χτύπημα του τηλεφώνου), ή να είναι προδιαγραφές που σχετίζονται με την συμπεριφορά (χρήση του ονόματος του πελάτη όποτε είναι εφικτό).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κοινωνούν όλες αυτές τις αρχές που πρέπει να διέπουν την επαφή με τον πελάτη σε όλους τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Αυτό μπορεί να είναι δυνατό κατά την περίοδο προσαρμογής των νέων υπαλλήλων. Παρόλα αυτά, για να διατηρήσουν την συνέπεια και την αποτελεσματικότητά τους, οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να ενισχύουν τους εργαζόμενους με εφόδια για να πετυχαίνουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες. Επιπρόσθετα, πολλοί εργαζόμενοι πρώτης γραμμής εξαρτώνται από την υποστήριξη των εσωτερικών πελατών, οι οποίοι θα πρέπει να κατανοούν τον ρόλο που πρέπει να διαδραματίσουν. Το κλειδί για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, είναι πρώτα να επιτευχθεί η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Τέλος, μια επιχείρηση πρέπει να θέσει σε εφαρμογή μια διαδικασία, για να παρακολουθεί την πιστή εφαρμογή αυτών των προϋποθέσεων – προδιαγραφών και να παρέχει στους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με την επίδοσή τους, μέσω μιας διαδικασίας ανάδρασης που θα βοηθά στην συνεχή βελτίωση των επιδόσεών τους.

### **Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων**

Παρά τις προσπάθειες να ικανοποιήσει τους πελάτες της, κάθε επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει δυσαρεστημένους πελάτες (Zineldin, 2006). Τα παράπονα μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά μια επιχείρηση και να της δημιουργήσουν πολλά προβλήματα, αν δεν αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά. Επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο που δραστηριοποιούνται θεωρούν τα παράπονα, ευκαιρίες για βελτίωση. Με το να ενθαρρύνουν τους πελάτες να διατυπώνουν τα παράπονα τους, γίνεται πιο εύκολο για

αυτούς να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα παρατηρούμενα παράπονα αυξάνοντας την αφοσίωση και διατηρώντας τους πελάτες τους.

Πολλοί πελάτες δεν παραπονούνται επειδή πιστεύουν ότι δεν θα επιτύχουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα μέσα από αυτή τη διαδικασία ή γιατί απλά νοιώθουν άβολα από την όλη διαδικασία. Γι' αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να εκμαιεύσουν με πλάγιο τρόπο πιθανά παράπονα. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη διαχείριση σχέσεων με πελάτες εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής να αντιμετωπίζουν ακόμα και εξαγριωμένους πελάτες. Οι άνθρωποι αυτοί της επιχείρησης πρέπει να ακούν με προσοχή, να κατευθύνουν τα συναισθήματα των πελατών και να ανταπαντούν με ευγένεια, επιβεβαιώνοντας ότι το παράπονο έγινε κατανοητό. Εν συνεχεία θα πρέπει να κάνουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να επιλύσουν το πρόβλημα με επιτυχία σε σύντομο χρονικό διάστημα. Για όλα τα παραπάνω απαιτείται οι επιχειρήσεις να έχουν αναπτύξει και να εφαρμόζουν μια σειρά από προσεκτικά σχεδιασμένες διαδικασίες.

Μέσω των παραπόνων η επιχείρηση μπορεί να έχει πρόσβαση σε μια σειρά από δεδομένα που μπορεί να αποτελέσουν αφορμή για βελτιώσεις στα προϊόντα αλλά και στις διαδικασίες. Γι' αυτό το λόγο σε πολλούς οργανισμούς η ανώτατη διοίκηση ενθαρρύνει είτε άμεσα είτε έμμεσα τους εργαζόμενους να φέρνουν στην επιφάνεια τυχόν προβλήματα ή παράπονα σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για να βελτιώσουν τα προϊόντα ή τις διαδικασίες αποτελεσματικά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν κάτι παραπάνω από το να διορθώσουν απλά το πρόβλημα σε σύντομο διάστημα. Στην πραγματικότητα χρειάζονται μια συστηματική διαδικασία που θα συλλέγει και θα αναλύει δεδομένα που προέρχονται από παράπονα, τα οποία στη συνέχεια θα χρησιμοποιεί ως πληροφορίες για βελτιώσεις.

### **Στρατηγικές συμμαχίες και συνεταιρισμοί**

Οι διάφοροι προμηθευτές σήμερα αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερες φορές την ευθύνη να βοηθήσουν τους πελάτες τους. Όσο οι επιχειρήσεις εστιάζουν, ίσως περισσότερο από ποτέ, στις κύριες δραστηριότητες τους, αναζητούν έξω από τον οργανισμό τους υποστήριξη στις μη κρίσιμες διαδικασίες τους. Οι συνεταιρισμοί – συμμαχίες με προμηθευτές, είναι μακροχρόνιες σχέσεις που χαρακτηρίζονται από

ομαδική εργασία και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Σήμερα αποτελούν μια σημαντική στρατηγική επιλογή προκειμένου να πετύχει κανείς την αριστεία και την επιχειρηματική επιτυχία. Στα οφέλη από τέτοιες συμμαχίες περιλαμβάνονται πρόσβαση σε τεχνολογία ή κανάλια διανομής, συμμετοχή σε κίνδυνο που αφορά νέες επενδύσεις και ανάπτυξη προϊόντων, βελτιωμένα προϊόντα μετά από συστάσεις προμηθευτών και μείωση του κόστους παραγωγής.

### **Η τεχνολογία για την διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη**

Τα λογισμικά προγράμματα CRM σχεδιάστηκαν για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την αφοσίωση των πελατών τους, να στοχεύσουν στους περισσότερο επικερδείς πελάτες και να οργανώσουν διαδικασίες επικοινωνίας με τους πελάτες (Chen and Ronovich, 2003). Ένα τυπικό σύστημα CRM περιλαμβάνει τμηματοποίηση και ανάλυση αγοράς, υποστήριξη προς τους πελάτες και χτίσιμο σχέσεων μαζί τους, αποτελεσματική αντιμετώπιση παραπόνων, σχεδιασμό διαδικασιών και επαφή με τον πελάτη.

Το CRM βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τους παρακάτω τρόπους:

- § Τμηματοποίηση της αγοράς με βάση δημογραφικά κριτήρια και κριτήρια συμπεριφοράς.
- § Ανίχνευση των τάσεων των πωλήσεων και αποτελεσματική διαφήμιση στους πελάτες και στα μερίδια της αγοράς που μας ενδιαφέρουν.
- § Επιλογή των πελατών στους οποίους θα εστιάσει η επιχείρηση, οι οποίοι θα αποτελέσουν την ομάδα στόχο.
- § Πρόβλεψη δεικτών που σχετίζονται με την διατήρηση των πελατών και εφαρμογή διαδικασίας ανάδρασης.
- § Μελέτη προϊόντων ή υπηρεσιών που θα μπορούσαν να διατίθενται σε συνδυασμό με άλλα προϊόντα της επιχείρησης και προσδιορισμός μεθόδων διάθεσης τους στον τελικό καταναλωτή.
- § Μελέτη και πρόβλεψη διαδικτυακών χαρακτηριστικών που κεντρίζουν το ενδιαφέρον του πελάτη και βελτίωση την ιστοσελίδας της επιχείρησης.

Η τεχνολογία αποτελεί χαρακτηριστική προϋπόθεση επιτυχίας του συστήματος CRM. Τα συστήματα αυτά παρέχουν πληθώρα δεδομένων στη διοίκηση της επιχείρησης. Ένα λογισμικό CRM από μόνο του όμως δεν μπορεί να φέρει τις λύσεις που απαιτεί μια επιχείρηση. Για να είναι αποτελεσματικό απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό, αρμοδιότητα του οποίου θα είναι η συλλογή στοιχείων και η ανάλυση των σχέσεων με τους πελάτες.

#### **4.1.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ**

Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση. Μέσω της διαδικασίας της ανάδρασης, η επιχείρηση μαθαίνει πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, ενώ, παράλληλα μπορεί να λάβει πληροφορίες και για τα αντίστοιχα προϊόντα και υπηρεσίες των ανταγωνιστών της (Bowen and Chen, 2001). Η μέτρηση ικανοποίησης πελατών επιτρέπει σε μια επιχείρηση:

1. Να ανακαλύψει μέσα από τις αντιλήψεις των πελατών της, πόσο ολοκληρωμένα ικανοποιεί τις ανάγκες τους και επιπλέον να αναγνωρίσει τις αιτίες τυχόν δυσαρέσκειας και αποτυχίας να εκπληρώσει τις προσδοκίες που έχει δημιουργήσει.
2. Να συγκρίνει την απόδοση της επιχείρησης, με αυτή των ανταγωνιστών της, αναζητώντας νέες στρατηγικές επιλογές.
3. Να ανακαλύψει περιοχές για βελτίωση τόσο σε θέματα σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όσο και στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των εργαζομένων.
4. Ανίχνευση των τάσεων για να επιβεβαιώσει κατά πόσο αποδίδουν οι αλλαγές που στοχεύουν σε βελτιώσεις.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης ικανοποίησης πελατών δίνει αξιόπιστα αποτελέσματα μέσω δεικτών που αφορούν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και πληροφορίες για την μελλοντική συμπεριφορά του καταναλωτή στην αγορά. Στα μέτρα για την ικανοποίηση πελατών, που σχετίζεται με προϊόντα, συμπεριλαμβάνονται μέτρα όπως η ποιότητα προϊόντος, η απόδοση του προϊόντος, η χρηστικότητα και η δυνατότητα συντήρησης. Αντίστοιχα μέτρα που χρησιμοποιούνται στις υπηρεσίες είναι ο χρόνος διάρκειας του service, η συμπεριφορά, η παράδοση στην προκαθορισμένη ώρα, ο χειρισμός πιθανών αντιρρήσεων, η ικανότητα να γίνονται υπολογισμοί σύντομα

και η τεχνική υποστήριξη. Εκτός από τα επιμέρους μέτρα υπάρχουν και συγκεντρωτικοί δείκτες ικανοποίησης. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η επιχείρηση λαμβάνει ακόμα πιο χρήσιμα δεδομένα όταν προχωράει σε συγκρίσεις με αντίστοιχες επιδόσεις των ανταγωνιστών της. Μέσα από αυτή τη διαδικασία προκύπτουν λύσεις που οδηγούν σε βελτιώσεις στην ποιότητα και παράλληλα σε αυξήσεις της ικανοποίησης πελατών.

## **4.2 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Ο προσδιορισμός των αναγκών των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό, η συμμετοχή στον σχεδιασμό συστημάτων εργασίας, η επιλογή, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, η συμβουλευτική υποστήριξη, η παρακίνηση και η επιβράβευση των εργαζομένων, καθώς επίσης η συνεργασία και η διαπραγμάτευση με τις εργατικές ενώσεις και τους κυβερνητικούς οργανισμούς είναι μερικές από τις αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (Byars and Rue, 2000). Από τη δεκαετία του 1920, όπου άρχισε να αναπτύσσεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μέχρι και σήμερα ο τρόπος σκέψης των ανθρώπων των επιχειρήσεων έχει αλλάξει σημαντικά. Έτσι ενώ παλαιότερα επικρατούσε η άποψη ότι οι εργαζόμενοι ήταν μέρος της διαδικασίας, σήμερα οι εργαζόμενοι σχεδιάζουν και βελτιώνουν τις διαδικασίες. Στο παρελθόν η σωστή διεκπεραίωση μιας διαδικασίας απαιτούσε εξωτερικό έλεγχο. Σήμερα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που είναι μέρος μιας διαδικασίας έχουν τον έλεγχο της. Μια άλλη αλλαγή που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι, ενώ παλαιότερα τα διευθυντικά στελέχη έπρεπε να ελέγχουν το τι κάνουν οι εργαζόμενοι, σήμερα τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν και να εξασφαλίζουν την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Την τελευταία δεκαετία οι οργανισμοί και συγκεκριμένα τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού τους φαίνεται πως μετακινούνται από την παραδοσιακή προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Cardy and Dobbins, 1996). Η στροφή αυτή από την παραδοσιακή προσέγγιση, σε μια προσέγγιση που συμφωνεί με τις αρχές της ΔΟΠ, στην ουσία προσφέρει μια εντελώς καινούργια πρόταση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι δύο προσεγγίσεις παρουσιάζουν διαφορές τόσο στο περιεχόμενο, όσο και στις διαδικασίες. Αυτές οι διαφορές φαίνονται στον Πίνακα 4.1.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΜΕΤΑΞΥ  
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ HRM ΚΑΙ TQ-HRM

	Παραδοσιακό HRM	TQ-HRM
Χαρακτηριστικά διαδικασιών	Μονομερής ρόλος Συγκέντρωση Επιβλεψη Διαχείριση/ Διοίκηση	Συμβουλευτικός Ρόλος Αποκέντρωση Αποδεδείμωση Ανάπτυξη
Χαρακτηριστικά περιεχομένου	Νομοθετικό Διαχείριση ανά τμήμα Προσανατολισμός στον εργαζόμενο Μέτρηση Απόδοσης Βασισμένο στην εργασία	Πλουραλιστικό Ολιστικό Προσανατολισμός στο σύστημα Μέτρηση Ικανοποίησης Βασισμένο στον άνθρωπο

Πηγή: Human Resource Management in Total Quality Organizational Environment: sifting from a traditional to a TQHRM approach, Roberd L. Cardy and Gregory H. Dobbins, Journal of Quality Management, vol.1 No.1, p.8, 1996

Οι επιχειρήσεις που ηγούνται στους κλάδους όπου δραστηριοποιούνται έχουν ανατρέψει όλες ή σχεδόν όλες τις πρακτικές τους που σχετίζονται με τις πολιτικές και τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα (Blackburn and Rosen, 1993). Στους οργανισμούς που έχουν ασπαστεί τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, αναπτύσσει πολιτικές και διεργασίες που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν σε διάφορους ρόλους, να αυτοσχεδιάζουν όπου είναι απαραίτητο, και να έχουν ενεργό ρόλο στην συνεχή βελτίωση τόσο της ποιότητας προϊόντος, όσο και στην υποστήριξη που παρέχεται στον πελάτη. Επιπλέον το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ορίζει τις ανάγκες ανθρωπίνων πόρων και δημιουργεί θέσεις εργασίας υψηλής απόδοσης. Έτσι οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν ένα πιο ανταγωνιστικό, παραγωγικό, ευέλικτο και καινοτομικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο αναγνωρίζει την αξία του ανθρώπινου παράγοντα. Οι πρακτικές της ολικής ποιότητας που εφαρμόζει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στοχεύουν στα παρακάτω:

- § Να μεταδώσουν σε κάθε εργαζόμενο το πόσο μεγάλη σημασία έχει η συμβολή του στην ολική ποιότητα.
- § Να δώσουν έμφαση στις σχετικές με την ποιότητα συγχρονισμένες προσπάθειες και στην ομαδική εργασία.
- § Να παρακινούν του εργαζόμενους «να κάνουν τη διαφορά».
- § Να ωθούν τον καθένα ατομικά αλλά και τις ομάδες να δεσμεύονται στην ποιότητα μέσα από μια μεγάλη ποικιλία ανταμοιβών και κινήτρων.



Αυτοί οι στόχοι πραγματώνονται από τις επιχειρήσεις μέσα από μια πληθώρα πρακτικών. Παρακάτω γίνεται μια αρίθμηση τέτοιων πρακτικών (Evans and Lindsay, 2005, σελ. 257 – 264):

1. Προάγουν την ομαδική εργασία σε όλες τις μονάδες και τα τμήματα της επιχείρησης.
2. Οργανώνουν και διαχειρίζονται την εργασία και τις διάφορες θέσεις με στόχο να προάγουν την συνεργασία, την πρωτοβουλία, την παρακίνηση, την καινοτομία και την κουλτούρα του οργανισμού, κεφαλαιοποιώντας τις διαφορετικές ιδέες και τον τρόπο δράσης των εργαζομένων.
3. Παρακινούν τα άτομα και τις ομάδες να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών.
4. Αναπτύσσουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης απόδοσης, συστήματα αμοιβών και επιβραβεύσεων για να υποστηρίξουν την υψηλή απόδοση στη δουλειά και την προσήλωση στον πελάτη.
5. Εφαρμόζουν αποτελεσματικές διαδικασίες πρόσληψης και επαγγελματικής προόδου.
6. Πραγματοποιούν εκτεταμένες επενδύσεις στην εκπαίδευση (training and education).
7. Παρακινούν τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν όλες τους τις δυνατότητες.
8. Διατηρούν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο μπορούν όλοι οι εργαζόμενοι να είναι παραγωγικοί και να αισθάνονται ευχαρίστηση και ασφάλεια.
9. Παρακολουθούν την έκταση και την αποτελεσματικότητα των πρακτικών ανθρώπινων πόρων και μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μέτρηση αυτή αποτελεί σημαντικό δείκτη για την πορεία της συνεχούς βελτίωσης.
10. Ενοποιούν τα σχέδια του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού με τους συνολικούς στρατηγικούς στόχους και τα σχέδια δράσης.
11. Αναπτύσσουν αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης, συστήματα αμοιβών και υιοθετούν προσεγγίσεις που σχετίζονται με την επιβράβευση και την αναγνώριση.

#### **4.2.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Απόδοση είναι ο βαθμός στον οποίο κάποιος συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων και σκοπών ενός οργανισμού. Η εργασία υψηλής απόδοσης (High-performance work) σχετίζεται με εργασιακές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για να επιδιώκουν

συστηματικά υψηλότερα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού (Evans and Lindsay, 2005, σελ. 269). Χαρακτηριστικά της είναι η ευελιξία, η καινοτομία, η γνώση, οι δεξιότητες, η συμμόρφωση στις κατευθύνσεις του οργανισμού, η εστίαση στον πελάτη και η γρήγορη ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης και τις απαιτήσεις της αγοράς.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω τα σχέδια του τμήματος ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συνδέονται με την επιχειρησιακή στρατηγική και να ακολουθούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Κατά τον σχεδιασμό συστημάτων εργασίας, τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις για πέντε παραδοσιακές περιοχές αρμοδιότητας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων: αποφάσεις σχεδιασμού, στελέχωσης, αποτίμησης, ανταμοιβής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Τα σημαντικότερα συστατικά που θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης είναι:

1. Σχεδιασμός της θέσης εργασίας (work and job design).
2. Συμμετοχή των εργαζομένων (employee involvement).
3. Παρακίνηση (empowerment).
4. Ανταμοιβή και αναγνώριση (compensation and recognition).
5. Εκπαίδευση (training and education).
6. Υγιεινή και ασφάλεια (health and safety).

### **Σχεδιασμός εργασίας**

Σχετίζεται με το πώς οι εργαζόμενοι οργανώνονται και κατατάσσονται σε τμήματα και ομάδες (work design), καθώς επίσης και με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των εργαζομένων (job design). Οι πέντε σημαντικότερες ανάγκες των εργαζομένων που θα πρέπει να καλύπτονται από την θέση εργασίας είναι το ενδιαφέρον για την εργασία, η αναγνώριση, η συμμετοχή, η ασφάλεια και η ανταμοιβή (Hackman and Oldham, 1980).

### **Συμμετοχή των εργαζομένων**

Κάθε δραστηριότητα με την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία και τις δραστηριότητες βελτίωσης, εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να έχει για τον οργανισμό, ταυτόχρονα αυξάνει και την παρακίνηση των εργαζομένων. Σε δραστηριότητες, όπως η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, η μέτρηση και η παρακολούθηση αποτελεσμάτων, η ανάπτυξη

προϋπολογισμού, η αποτίμηση νέας τεχνολογίας, η επιλογή και η πρόσληψη και η επαφή με τους πελάτες, καθώς και η συμμετοχή όλων είναι απαραίτητη (Peters, 1988).

Η συμμετοχή των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσα από την διάχυση πληροφοριών και τον διάλογο. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η πληροφόρηση και στη συνέχεια ο διάλογος είναι τα πρώτα επίπεδα συμμετοχής εργαζομένων. Στη συνέχεια ακολουθεί η επίλυση ειδικών προβλημάτων και προβλημάτων εντός ομάδων. Εν συνεχεία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επίλυση διαομαδικών προβλημάτων και τελικά έχουν περιορισμένη επίβλεψη και κατεύθυνση ή ακόμα και την δική τους πορεία χωρίς περιορισμούς.

Η συμμετοχή των εργαζομένων έχει πολλά περισσότερα πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης (Gufreda, Maynard and Lytle, 1990):

- § Αντικαθιστά την εχθρική νοοτροπία με την εμπιστοσύνη και την συνεργασία.
- § Αναπτύσσει ηγετικές δεξιότητες και ικανότητες.
- § Αυξάνει το ομαδικό πνεύμα, την αφοσίωση και την δέσμευση.
- § Προωθεί την δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- § Βοηθά τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις αρχές της ποιότητας και να τις ενσωματώσουν στην κουλτούρα του οργανισμού.
- § Επιτρέπει στους εργαζόμενους να επιλύουν τα προβλήματα από εκεί που πηγάζουν.
- § Βελτιώνει την ποιότητα και την παραγωγικότητα.

### **Παρακίνηση και ενδυνάμωση**

Πρόκειται για την εξουσιοδότηση προς τους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις ανάλογα με το τι κρίνουν αυτοί ότι είναι σωστό, και την δυνατότητα να έχουν τον έλεγχο της δουλειάς τους, να αναλαμβάνουν κίνδυνο, να μαθαίνουν από τα λάθη τους και να προάγουν την οργανωσιακή αλλαγή. Η σωστή παρακίνηση προς τους εργαζόμενους μπορεί να επιτευχθεί μέσω των παρακάτω πρακτικών (Troyer, 1996):

- § Εξασφάλιση εκπαίδευσης, πόρων σε συνδυασμό με ενθάρρυνση.
- § Κατάργηση περιοριστικών διαδικασιών και πολιτικών.
- § Υιοθέτηση και διατήρηση ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης.
- § Διάχυση πληροφοριών.
- § Εκπαίδευση της ανώτερης διοίκησης.

§ Εκπαίδευση των εργαζομένων.

### **Ανταμοιβή και αναγνώριση**

Οι εταιρείες που έχουν δεσμευτεί στην ποιότητα επενδύουν πολλά κεφάλαια στην εκπαίδευση, αναγνωρίζοντας ότι τέτοιες επενδύσεις προσθέτουν αξία στον οργανισμό (American Society for Quality, 2003). Η εκπαίδευση μπορεί να αφορά την ενημέρωση για την ποιότητα, για θέματα ηγεσία, για την διαχείριση έργου, για την επικοινωνία, για την ομαδική εργασία, για την λύση προβλημάτων, για την ανάλυση δεδομένων, για την ανάλυση διαδικασιών, για την απλούστευση διαδικασιών, για την μείωση των απορριπτέων προϊόντων κ.α.

Η ανάπτυξη των ανθρώπων και η συμμετοχή τους στις δραστηριότητες βελτίωσης τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και μέσα από την συμμετοχή σε ομάδες, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό της διοίκησης ολικής ποιότητας. Κάποιες ομάδες σχηματίζονται από μέλη μιας λειτουργικής περιοχής και έχουν περιορισμένες αρμοδιότητες. Άλλες ομάδες είναι διατμηματικές, έχουν ευρύτερο πεδίο εστίασης και αναζητούν λύσεις σε βαθύτερα προβλήματα που σχετίζονται με τους εσωτερικούς πελάτες και τους προμηθευτές.

### **4.2.2 ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΜΑΔΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η ομάδα αποτελείται από ένα ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κάποιου κοινού στόχου. Οι αποτελεσματικές ομάδες εστιάζουν στους στόχους, είναι ανεξάρτητες και ανοιχτές στην πληροφορία. Υπάρχουν διάφοροι τύποι ομάδων, όπως οι διοικητικές ομάδες, οι κύκλοι ποιότητας, οι ομάδες έργου κ.α.

**Ομάδες διοίκησης** (management teams): (Evans and Lindsay, 2005, σελ. 263) Πρόκειται για ομάδες που αποτελούνται από διευθυντές διαφόρων τμημάτων, όπως του τμήματος παραγωγής και του τμήματος πωλήσεων που συνεργάζονται σε διάφορα θέματα.

**Φυσικές ομάδες εργασίας** (natural work teams): Πρόκειται για ομάδες που οργανώνονται για να διεκπεραιώσουν ολόκληρες εργασίες και δεν απαιτούν εξειδίκευση.

**Αυτοδιοικούμενες ομάδες (self-managed teams):** Πρόκειται για ειδικές ομάδες που αποτελούνται από οκτώ έως δεκαέξι εργαζόμενους με εξειδικευμένες γνώσεις . Σε αυτές ανατίθενται συγκεκριμένα και υψηλής σημασίας έργα. Οι ομάδες αυτές σχεδιάζουν, ελέγχουν και βελτιώνουν διαδικασίες, θέτουν στόχους και παρακολουθούν την πορεία τους, προγραμματίζουν και επιθεωρούν τις επιδόσεις τους και ετοιμάζουν προϋπολογισμούς. Οι ομάδες αυτές έχουν τη δυνατότητα να ενσωματώνουν επιπλέον άτομα ή να τα αποδεσμεύουν ανάλογα με τις ανάγκες τους.

**Εικονικές ομάδες (virtual teams):** Πρόκειται για έναν σχετικά νέο τύπο ομάδας. Στις εικονικές ομάδες τα μέλη επικοινωνούν μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, εναλλάσσονται στην ηγεσία και εισέρχονται ή αποχωρούν από την ομάδα όποτε κρίνεται απαραίτητο.

**Κύκλοι ποιότητα (quality circles):** Αφορά ομάδες από εργαζόμενους και προϊστάμενους που επιλύουν προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία και αφορούν στην ποιότητα και στην παραγωγικότητα. Οι κύκλοι ποιότητας θα αναπτυχθούν πλήρως σε επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου.

**Ομάδες επίλυσης προβλημάτων (problem-solving teams):** Αφορά στις ομάδες που δημιουργούνται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος και που μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του ρόλου τους διαλύονται.

**Ομάδες έργου (project teams):** Πρόκειται για ομάδες με συγκεκριμένη αποστολή προκειμένου να αναπτύξουν κάτι νέο ή να επιτύχουν έναν υψηλό στόχο.

Υπάρχουν δέκα συστατικά για μια επιτυχημένη ομάδα (Scholtes, 1988):

1. Σαφής διαμόρφωση της αποστολή, με συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους.
2. Κάθε ομάδα πρέπει να έχει ένα σχέδιο βελτίωσης.
3. Ξεκάθαροι ρόλοι μεταξύ των μελών.
4. Επικοινωνία μεταξύ των μελών.
5. Αρμόζουσα συμπεριφορά μεταξύ των μελών.
6. Συγκεκριμένες διαδικασίες.
7. Ισόρροπη συμμετοχή.
8. Ύπαρξη θεσμοθετημένων κανόνων
9. Βελτίωση διαδικασιών.
10. Χρήση επιστημονικών προσεγγίσεων.

### 4.2.3 ΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι κύκλοι ποιότητας (Dale and Cooper, 1993) αποτελούν μια μορφή άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στις δραστηριότητες του οργανισμού. Ένας τυπικός κύκλος ποιότητας είναι μια εθελοντική ομάδα που αποτελείται από έξι έως οκτώ εργαζόμενους από το ίδιο πεδίο εργασίας. Συναντώνται κυρίως κατά τις ώρες λειτουργίας της εταιρείας για μια ώρα κάθε εβδομάδα ή κάθε δύο εβδομάδες, κάτω από την καθοδήγηση του προϊσταμένου τους, για να επιλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με την βελτίωση της εργασίας και τους εργασιακού περιβάλλοντος. Οι κύκλοι ποιότητας δίνουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να λύσουν προβλήματα και να εκτελέσουν και να παρακολουθήσουν την βελτιωτική διαδικασία. Οι κύκλοι ποιότητας εμφανίζονται στην εργασία εξαιτίας των τριών παρακάτω βασικών παραγόντων:

1. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να μιλούν για τη δουλειά τους.
2. Τα μέλη του κύκλου ποιότητας ενδιαφέρονται για την εργασία τους και επιθυμούν να συνεισφέρουν.
3. Τα μέλη του κύκλου ποιότητας δέχονται ευχάριστα την ευκαιρία να αναγνωρίσουν και να επιλύσουν προβλήματα, χρησιμοποιώντας τις ικανότητες και την εμπειρία τους.

Τα τυπικά λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός κύκλου ποιότητας διατυπώνονται ως εξής:

- § Τα μέλη συμμετέχουν στον κύκλο ποιότητας εθελοντικά, και μπορούν να αποχωρήσουν όποτε το επιθυμούν.
- § Τα μέλη επιλέγουν τα προβλήματα και τα θέματα με τα οποία θέλουν να ασχοληθούν.
- § Οι λύσεις αποτιμώνται με όρους κόστους – αποτελεσματικότητας.
- § Τα ευρήματα, οι λύσεις και οι συστάσεις ενός κύκλου ποιότητας παρουσιάζονται στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση και έγκριση.
- § Ο κύκλος εκτελεί όπου είναι εφικτό τις υποδείξεις που έχει κάνει.
- § Μετά την εφαρμογή ο κύκλος ποιότητας παρακολουθεί τα αποτελέσματα της λύσης και μελετά νέες βελτιώσεις.
- § Ο κύκλος ποιότητας εκτελεί μια ανασκόπηση σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την δράση του.

#### **4.2.4 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

##### **Αποτίμηση απόδοσης εργαζόμενου**

Η αποτίμηση της απόδοσης (performance appraisal) είναι μια διαδικασία από την οποία προκύπτουν πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Aldakhilallah and Parente, 2002). Η αποτίμηση της απόδοσης είναι μια πολύ δύσκολη δραστηριότητα για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Οι διάφοροι οργανισμοί συνήθως χρησιμοποιούν την δραστηριότητα αυτή για ποικίλους λόγους: Για να παρέχουν πληροφορίες στους εργαζόμενους για την πορεία τους και να αναγνωρίσουν τα δυνατά τους σημεία και να εντοπίσουν περιοχές για βελτίωση, για να προχωρήσουν σε αυξήσεις μισθών, για να εντοπίσουν ανάγκες εκπαίδευσης, για να εντοπίσουν εργαζόμενους που αξίζουν προαγωγή και για να αντιμετωπίσουν θέματα που άπτονται της νομοθεσίας (Eckes, 1994).

##### **Μέτρηση ικανοποίησης εργαζόμενου**

Η μέτρηση της ικανοποίησης εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι χρήσιμη για την αποτίμηση της στρατηγικής της επιχείρησης και αποτελεί θεμέλιο για την βελτίωση (Morgan and Schiemann, 1999). Οι μετρήσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό δίνουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προβλέψουν έμμεσα την ικανοποίηση των πελατών, να εντοπίσουν εκείνα τα σημεία που έχουν μεγαλύτερο βάρος για την επίδοση της επιχείρησης και να κατανέμουν τους απαιτούμενους πόρους. Μερικοί δείκτες ικανοποίησης εργαζομένων είναι: η ομαδική εργασία, η επικοινωνία, η εκπαίδευση, η ηγεσία κ.α. Αντίστοιχα δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, οι βελτιώσεις στην ποιότητα και την παραγωγικότητα, κ.α.

#### 4.3 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΣΥΝΕΧΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η διοίκηση διαδικασιών (process management) περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την διαχείριση των απαραίτητων δραστηριοτήτων για την επίτευξη υψηλής απόδοσης στις κύριες διαδικασίες της επιχείρησης και την αναγνώριση ευκαιριών για βελτίωση της ποιότητας και της διοικητικής απόδοσης και εν τέλει της ικανοποίησης των πελατών (Evas and Lindsay, 2005, σελ. 314). Οι Deming και Juran παρατήρησαν ότι η πλειοψηφία των προβλημάτων ποιότητας συνδέεται με τις διαδικασίες και ότι ελάχιστα προκύπτουν από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη από κοινού με τους εργαζόμενους, για το σχεδιασμό και την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών τις οποίες ακολουθούν οι εργαζόμενοι. Οι δραστηριότητες διαχείρισης διαδικασιών βοηθούν στην πρόληψη παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων και στην πραγματοποίηση λαθών και με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζουν καλύτερη ποιότητα και βελτιωμένη επιχειρησιακή παραγωγικότητα μέσω της μείωσης των χρόνων παραγωγής, της βελτίωσης της ευελιξίας και της ταχύτερης ανταπόκρισης στον πελάτη. Σχεδόν κάθε επιχείρηση με μεγάλη παρουσία στην αγορά που δραστηριοποιείται θεωρεί την διαχείριση διαδικασιών ως θεμελιώδη επιχειρησιακή δραστηριότητα. Οι συνηθισμένες επιχειρησιακές διαδικασίες αφορούν την απόκτηση γνώσης για τον πελάτη και την αγορά, τον στρατηγικό σχεδιασμό, την έρευνα και ανάπτυξη, τις πωλήσεις, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, την εκπλήρωση των παραγγελιών από τους πελάτες, την διαχείριση της πληροφορίας, την μέτρηση και ανάλυση της απόδοσης, την εκπαίδευση των εργαζομένων κ.α. (Davenport, 2005).

Σε μια λειτουργική ή/και βελτιωτική διαδικασία εμπλέκονται τέσσερις κατηγορίες ατόμων (Tenner, DeToro, 1992):

**Πελάτες:** Είναι όλοι εκείνοι στους οποίους απευθύνεται το προϊόν που παράγει η επιχείρηση. Είναι αυτοί που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν άμεσα ή θα το προμηθευτούν για να το χρησιμοποιήσουν ως πρώτη ύλη στην δική τους παραγωγική διαδικασία.

**Ομάδα εργασίας:** Πρόκειται για τα άτομα που απασχολούνται στην διαδικασία.

**Προμηθευτής:** Αφορά αυτούς που τροφοδοτούν την διαδικασία με την πρώτη ύλη για την λειτουργία της.



**Υπεύθυνος για την διαδικασία:** Πρόκειται για το άτομο που είναι υπεύθυνο για την σωστή λειτουργία και έκβαση της διαδικασίας καθώς επίσης και για την βελτίωση της.

Επιπλέον υπάρχουν έξι βασικά συστατικά που είναι απαραίτητα για την διαχείριση διαδικασιών και τα οποία αναφέρονται παρακάτω:

**Κυριότητα:** Είναι η ανάθεση ευθύνης για το σχεδιασμό, τη διαχείριση και τη βελτίωση μιας διαδικασίας.

**Σχεδιασμός:** Είναι η εγκατάσταση μια δομημένης προσέγγισης για την κατανόηση, την ερμηνεία και την καταγραφή όλων των σημαντικών συστατικών μιας διαδικασίας και της αλληλεπίδρασης της με άλλες διαδικασίες.

**Έλεγχος:** ή εναλλακτικά η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας: όλα τα εξερχόμενα δεδομένα/προϊόντα μιας διαδικασίας είναι τα προβλεπόμενα και ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών.

**Μέτρηση:** Χαρτογράφηση χαρακτηριστικών απόδοσης από τους πελάτες και δημιουργία κριτηρίων για την ακρίβεια και την συχνότητα απόκτησης δεδομένων.

**Βελτίωση:** Αύξηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας, μέσα από συνεχείς βελτιωτικές κινήσεις.

**Βελτιστοποίηση:** Αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μέσα από συνεχείς βελτιωτικές κινήσεις.

Για να διαχειριστούν τις διαδικασίες, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν και επιλέγουν σημαντικές διαδικασίες μέσα από την αλυσίδα αξίας, οι οποίες επηρεάζουν την ικανοποίηση πελατών. Αυτές οι διαδικασίες διαχωρίζονται σε δύο τυπικές διαδικασίες: διαδικασίες που προσθέτουν αξία και διαδικασίες υποστήριξης.

**Διαδικασίες προστιθέμενης αξίας** (value-creation processes): Πρόκειται για τις σημαντικές για την λειτουργία της επιχείρησης διαδικασίες με τις οποίες επιτυγχάνεται και διατηρείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από αυτές εξαρτάται ο σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών, είναι κρίσιμες για την ικανοποίηση του πελάτη και έχουν μεγάλο αντίκτυπο στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι διαδικασίες σχεδιασμού, παραγωγής και διάθεσης καθώς και άλλες κρίσιμες επιχειρησιακές διαδικασίες. Στις **διαδικασίες σχεδιασμού** περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα με σκοπό την ενσωμάτωση των

προδιαγραφών του πελάτη, της τεχνολογίας και παλαιότερης γνώσης στις λειτουργικές προδιαγραφές του προϊόντος, βελτιώνοντας έτσι την χρηστικότητα του. Μέσα από τις **διαδικασίες παραγωγής**, παράγεται και διανέμεται το προϊόν. Παραδείγματα παραγωγικών διαδικασιών είναι η διαδικασία κατασκευής, η διαδικασία συναρμολόγησης προϊόντος κ.α. Η συνολική αξία ενός προϊόντος και άρα η αντιλαμβανόμενη ποιότητα από τον τελικό καταναλωτή, εξαρτάται από αυτούς τους τύπους διαδικασιών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

**Διαδικασίες υποστήριξης** (support processes): Είναι διαδικασίες που υποστηρίζουν τις διαδικασίες προστιθέμενης αξίας, τους εργαζομένους και τις καθημερινές λειτουργίες. Παρέχουν την υποδομή στις διαδικασίες προστιθέμενης αξίας, χωρίς όμως άμεσα να προσθέτουν αξία στο προϊόν. Οι διαδικασίες υποστήριξης σε αντίθεση με τις διαδικασίες προστιθέμενης αξίας, καθορίζονται από τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης.

Προκειμένου να εφαρμοστούν οι τεχνικές της διαχείρισης διαδικασιών, οι διαδικασίες θα πρέπει να είναι: επαναλαμβανόμενες και μετρήσιμες. Ο κύκλος επανάληψης μπορεί να είναι μεγάλος, όπως συμβαίνει με τις διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντος ή σύντομος όπως συμβαίνει με τις διαδικασίες παραγωγής. Η μέτρηση προσφέρει την δυνατότητα υπολογισμού σημαντικών δεικτών απόδοσης και ποιότητας. Κάθε μέτρηση πρέπει να στοχεύει στις προδιαγραφές που ορίζονται από τον πελάτη. Η ικανοποίηση αυτών των δύο προϋποθέσεων διασφαλίζει ότι μπορούν να συλλεχθούν ικανοποιητικά δεδομένα για να αποκαλύψουν σημαντικές πληροφορίες για την αποτίμηση και τον έλεγχο, προσφέροντας γνώση και άρα συμβάλλοντας στη συνεχή βελτίωση. Οι επιχειρήσεις που θεωρείται ότι κατέχουν ηγετική θέση στην ποιότητα και στην ικανοποίηση πελατών χρησιμοποιούν πρακτικές με στόχο την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών τους. Μερικές από αυτές τις πρακτικές που συμβάλλουν στην βελτίωση των διαδικασιών είναι (Evas and Lindsay, 2005, σελ. 318 - 321):

1. Καθορίζουν και καταγράφουν τις σημαντικές διαδικασίες προστιθέμενης αξίας και τις διαδικασίες υποστήριξης και τις διαχειρίζονται με προσοχή.
2. Μεταφράζουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών σε προδιαγραφές σχεδιασμού προϊόντος κατά την διαδικασία σχεδιασμού, λαμβάνοντας υπόψη την σύνδεση του

σχεδιασμού των προδιαγραφών με την κατασκευή, τις δυνατότητες των προμηθευτών, τα νομικά ζητήματα και τα θέματα που άπτονται ζητήματα του περιβάλλοντος.

3. Διασφαλίζουν ότι η ποιότητα ενσωματώνεται στα παραγόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες και χρησιμοποιούν μηχανικά και ποσοτικά εργαλεία κατά την διαδικασία ανάπτυξης.
4. Διαχειρίζονται την διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος με σκοπό να προάγουν την διαλειτουργική και διατμηματική επικοινωνία, να μειώσουν τον χρόνο ανάπτυξης προϊόντων και να διασφαλίσουν την εισαγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά χωρίς προβλήματα.
5. Ορίζουν τις προδιαγραφές απόδοσης για τους προμηθευτές, διασφαλίζουν ότι οι προδιαγραφές πληρούνται και αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας με κρίσιμους για την παραγωγή προμηθευτές και άλλους οργανισμούς.
6. Ελέγχουν την ποιότητα και την λειτουργική απόδοση των κρίσιμων διαδικασιών και χρησιμοποιούν συστηματικές μεθόδους για να προσδιορίσουν σημαντικές αποκλίσεις στην απόδοση και την ποιότητα, να εντοπίσουν τις αιτίες των αποκλίσεων, να προβούν σε διορθώσεις και να επαληθεύσουν τα αποτελέσματα.
7. Βελτιώνουν συνεχώς τις διαδικασίες τους προκειμένου να επιτύχουν καλύτερη ποιότητα, καλύτερους χρόνους και καλύτερη συνολική απόδοση.

#### **4.3.1 ΕΞΙ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Το υπόδειγμα βελτίωσης διαδικασιών που αποτελείται από έξι βήματα, σχεδιάστηκε για να καλύψει το κενό ανάμεσα στις δραστηριότητες ποιότητας κατασκευής και τις δραστηριότητες ποιότητας που δεν σχετίζονται με την κατασκευή (Tenner and DeToro, 1992). Το υπόδειγμα αυτό παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 4.3.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ



Πηγή: Tenner and DeToro, 1992, σελ. 128.

Το υπόδειγμα ξεκινάει με την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των διαδικασιών που σχετίζονται με την παραγωγή, με το αποτέλεσμα της παραγωγής και με τους πελάτες. Η μέθοδος συνεχίζει με την ενδελεχή εξέταση των απαιτήσεων του πελάτη και με τον ορισμό των κενών ανάμεσα σε αυτά και τις δυνατότητες των διαδικασιών που εμπλέκονται. Στη συνέχεια εξετάζονται και αναλύονται αυτές οι διαδικασίες με σκοπό να κατανοηθούν οι αιτίες οι οποίες δημιουργούν τα κενά. Αναπτύσσονται νέα προϊόντα και νέες διαδικασίες μετά από δοκιμές και γίνονται οι απαραίτητες αλλαγές προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Τα αποτελέσματα

αποτιμούνται και ο κύκλος των βημάτων επαναλαμβάνεται για να διασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση.

Το παραπάνω υπόδειγμα που αφορά στην βελτίωση διαδικασιών παρουσιάζει μια συστηματική προσέγγιση για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε κάθε τύπο διαδικασίας. Μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε λειτουργία: στο μάρκετινγκ, στα χρηματοοικονομικά, στη διοίκηση, στην έρευνα και ανάπτυξη, στην κατασκευή και στην υποστήριξη.

### **Βήμα 1: Ορισμός του προβλήματος που εμπεριέχεται στην διαδικασία**

Το μοντέλο ξεκινάει διευκρινίζοντας ποια συστήματα εμπλέκονται στη διαδικασία. Σε αυτό το βήμα λαμβάνουν χώρα οι εξής δραστηριότητες: καθορισμός της απόδοσης που αναμένεται, καθορισμός των πελατών, ορισμός των απαιτήσεων του πελάτη, ορισμός των διαδικασιών που μπορούν να επιτύχουν την απαιτούμενη απόδοση και τέλος προσδιορισμός του υπεύθυνου για την διαδικασία.

### **Βήμα 2: Ορισμός και καταγραφή των διαδικασιών**

Το δεύτερο βήμα για την βελτίωση των διαδικασιών απαιτεί την περιγραφή των διαδικασιών με κατανοητό τρόπο, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται ευκολότερα με την απεικόνιση των διαδικασιών παρά με μια κείμενη αναφορά και περιγραφή. Τα διαγράμματα ροής είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται πολύ συχνά για την περιγραφή διαδικασιών. Με την απεικόνιση των διαδικασιών με διαγράμματα ροής μπορεί κανείς να εκτελέσει τις παρακάτω τέσσερις βελτιωτικές δραστηριότητες: Να ορίσει τους συμμετέχοντες στην διαδικασία, να καθορίσει ευκολότερα τους ρόλους των συμμετεχόντων, να εντοπίσει τα μη αποδοτικά και περιττά βήματα σε μια διαδικασία και τέλος να προτείνει δείκτες μέτρησης για την διαδικασία.

### **Βήμα 3: Μέτρηση της Απόδοσης**

Μετά την καταγραφή των διαδικασιών είναι απαραίτητο να ελέγξουμε πόσο καλά λειτουργεί το σύστημα. Οι μετρήσεις που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις προσδοκίες των καταναλωτών.

### **Βήμα 4: Κατανόηση των αιτιών**

Η απουσία δεδομένων καθιστά περισσότερο δύσκολο να κατανοήσουμε γιατί ένα σύστημα λειτουργεί, με τον τρόπο που λειτουργεί. Με την ακολουθία των

προηγούμενων βημάτων και με την χρήση των βασικών εργαλείων της στατιστικής ανάλυσης μπορούν να προσδιοριστούν οι αιτίες που δημιουργούν το πρόβλημα της μειωμένης αποδοτικότητας. Τέσσερα εργαλεία είναι απαραίτητα σε αυτό το βήμα: Τα διαγράμματα Pareto, τα διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος, τα ιστογράμματα και οι χάρτες ελέγχου.

#### **Βήμα 5: Ανάπτυξη ιδεών και έλεγχος**

Αφού γίνουν κατανοητές οι αιτίες που προκαλούν τα προβλήματα, ακολουθούν οι προτάσεις βελτίωσης της διαδικασίας. Αυτές πρέπει να υπόκεινται σε ενδελεχή έλεγχο προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα τους σημεία και τελικά να προκύψουν οι εναλλακτικές βελτιώσεις της διαδικασίας.

#### **Βήμα 6: Εφαρμογή λύσεων και αποτίμηση**

Στο βήμα αυτό σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι βελτιώσεις που ορίστηκαν κατά το προηγούμενο βήμα. Εν συνεχεία γίνονται μετρήσεις και αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της βελτιωμένης διαδικασίας. Τέλος μετά την ολοκλήρωση του έκτου βήματος το μοντέλο επιστρέφει στο πρώτο βήμα για να ξεκινήσει και πάλι η διαδικασία βελτίωσης.

### **4.3.2 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**

Η διοίκηση ολικής ποιότητας ευθύνεται για την ανάπτυξη μιας σειράς νέων προσεγγίσεων στην βελτίωση ποιότητας. Στην ενότητα αυτή του κεφαλαίου θα γίνει μια σύντομη αναφορά σε αυτές τις προσεγγίσεις, που συντελούν στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας

#### **Βαθμιαία και διαρκής βελτίωση (McCamey, Bogs and Bayuk, 1999)**

Η ιαπωνική λέξη Kaizen σημαίνει βαθμιαία και μεθοδική συνεχής βελτίωση και αποτελεί μια φιλοσοφία που περικλείει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό. Σύμφωνα με την φιλοσοφία αυτή, βελτιώσεις γίνονται σε όλες τις περιοχές της επιχείρησης για να ενδυναμώσουν την ποιότητα. Εστιάζει σε μικρές και συνεχείς βελτιώσεις σε βάθος χρόνου με ελάχιστες χρηματικές επενδύσεις.

### **Αιφνίδια Βελτίωση**

Η αιφνίδια βελτίωση (Breakthrough improvement) σχετίζεται με την ασυνεχή βελτίωση και αλλαγή και αποτελεί τον αντίποδα στην βαθμιαία και συνεχή βελτίωση που προτείνει η φιλοσοφία του Kaizen. Είναι συνήθως αποτέλεσμα καινοτομίας και δημιουργικής σκέψης.

### **Εκτίμηση των καλύτερων πρακτικών**

Η ανάπτυξη και η πραγμάτωση των βελτιωτικών στόχων συχνά επιτυγχάνεται μέσα από την διαδικασία του Benchmarking. Με τον όρο αυτό εννοούμε την σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης με αυτή των καλύτερων επιχειρήσεων στον κλάδο. Επιπλέον κατά την διαδικασία του Benchmarking, η επιχείρηση προσπαθεί να κατανοήσει πως οι πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν αυτά τα υψηλά επίπεδα απόδοσης και μάλιστα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που συλλέγουν για να διαμορφώσουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους, τις στρατηγικές τους και πλέον αυτής να εντοπίσουν περιοχές για περαιτέρω βελτίωση (Pryor, 1989).

Το κεφάλαιο αυτό είχε ως στόχο να παρουσιάσει αναλυτικά κάθε μια από τις τρεις αρχές της ΔΟΠ, τα χαρακτηριστικά τους και τα συστατικά για την ορθή λειτουργία τους. Παρουσιάστηκαν πρακτικές που εφαρμόζουν επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο που δραστηριοποιούνται και που χάριν σ' αυτές απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα ποιότητας, διευρυμένα μερίδια αγοράς και περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Τελειώνοντας, σημειώνεται ότι έγινε επίσης αναφορά στις νέες θεωρήσεις που πηγάζουν από τη ΔΟΠ και επηρεάζουν θετικά την επιχείρηση στο σύνολο της.

#### BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

- § Aldakhilallah K. A. and Parente D. H., **Redesigning a Square Peg: Total Quality Performance Appraisals**, Total Quality Management 13, no1, pp.39-51, 2002.
- § Blackburn R. and Rosen B., **Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies**, Academy of Management Executive 7, no.3, pp.49-66, 1993.
- § Bowen J. T. and Chen S. L., **The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13/5, pp.213-217, 2001.
- § Byars L. L. and Rue L. W., **Human Resource Management**, 6<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, pp.6, 2000.
- § Cardy R. L. and Dobbins G. H., **Human Resource Management in Total Quality Organizational Environment: Sifting from a Traditional to a TQHRM Approach**, Journal of Quality Management, vol.1 No1. pp.8, 1996.
- § Chen I. J. and Povovich K., **Understanding Customer Relationship Management**, Business Process Management Journal, vol.9, No.5, pp.672-688, 2003.
- § Dale B. and Cooper C., **Total Quality and Human Resources: an executive guide**, Blackwell Publishers, pp., 1993.
- § Davenport T. H., **the Coming Commoditization of Processes**, Harvard Business Review, pp.2-3, June 2005.
- § Eckes G., **Practical Alternatives to Performance Appraisals**, Quality Progress 27, no11, pp.57-60, November 1994.
- § Evans J. R. and Lindsay W. M., **the Management and Control of Quality**, 6<sup>th</sup> ed. Thomson South-Western, pp.18, 157-159, 214-223, 257-264, 269, 314, 318-321, 2005.
- § Gufreda J. J., Maynard L. A. and Lytle L. N., **Employee Involvement in the Quality Process**, in the Ernst and Young Quality Improvement Consulting Group, Total Quality: an executive's guide for the 1990s, Irwin, 1990.
- § Hackman J. R. and Oldham G. R., **Motivation through the Design of Work**, Addison-Wesley, 1980.
- § Hart C., **What is AN Extraordinary Guarantee?**, The Quality Observer 3, No.5, pp. 15, March 1994.



- § Lagrosen S., **Strengthening the weakest link of TQM – from customer focus to customer understanding**, The TQM Magazine, vol.13, No5, pp.348-354, 2001.
- § McCamey D. A., Bogs R. W. and Bayuk L. M., **More, Better, Faster from Total Quality Effort**, Quality Progress, pp.43-50, August 1999.
- § Morgan B. S. and Schiemann W. R., **Measuring People and Performance: Closing the Gaps**, Quality Progress, pp.47-53, January 1999.
- § Peters T., **Thinking of Chaos: Handbook of the Management Revolution**, Alfred A. Knopf, 1988.
- § Pryor L. S., **Benchmarking: a self-improvement strategy**, Journal of Business Strategy, pp.28-32, November/December 1989.
- § Scholtes P. R., **How to use Teams to Improve Quality**, Madison, pp. 6-10, 1988.
- § Tenner A. R. and DeToro I. J., **Total Quality Management: Three steps to continuous improvement**, Addison-Wesley, pp. 128-129, 1992.
- § Troyer J., **Empowerment**, Quality Digest, p.64, 1996.
- § Walsh A., Hughes H. and Maddox D. P., **Total Quality Management Continuous Improvement: Is the philosophy a reality?** Journal of European Industrial Training, 26/6, pp.299-307, 2002.
- § Zineldin M., **Quality and Customer Relationship Management as competitive strategy in the Swedish banking industry**, The TQM Magazine, vol.17, No4, pp.329-344, 2005.
- § Zineldin M., **The royalty of loyalty: CRM, quality and retention**, Journal of consumer marketing, 32/7, pp.430-437, 2006.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

#### 5.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια και με δεδομένη την σύνδεση μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης μιας επιχείρησης, δεν θα πρέπει να προκαλεί έκπληξη το επιχείρημα ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ξεπερνώντας αυτόν τον ισχυρισμό, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς, ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να συντελέσει και στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτούς τους ισχυρισμούς θα προσπαθήσει να πραγματευτεί και να επαληθεύσει το κεφάλαιο αυτό.

Σύμφωνα με άποψη που εξέφρασε ο Reed (1996, σελ. 173) για τη διοίκηση ολικής ποιότητας, θα πρέπει να θεωρείται ότι «η ΔΟΠ είναι μια μορφή επιχειρηματικής στρατηγικής, που συνίσταται από διαδικασίες και ανάλογο θεωρητικό υπόβαθρο. Η θεώρηση της ΔΟΠ ως επιχειρηματική στρατηγική είναι πολύ σημαντική αφού στο επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής μπορεί να επιτευχθεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το θεωρητικό υπόβαθρο περιγράφει τι επιδιώκεται μέσω της στρατηγικής. Στην περίπτωση της ΔΟΠ, για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνεται η βελτίωση της ποιότητας προϊόντος με στόχο την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών ή την μείωση του κινδύνου. Οι διαδικασίες περιγράφουν το πώς θα υλοποιηθεί η στρατηγική. Στην περίπτωση της ΔΟΠ μπορεί να περιλαμβάνεται η χρήση ομάδων για την εξάλειψη περιστατικών χαμηλής απόδοσης κατά την παραγωγή. Όπως έχει αναφερθεί και στο δεύτερο κεφάλαιο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το αποτέλεσμα μιας στρατηγικής, το οποίο δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για την επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στον ίδιο κλάδο (Barney, 1991).

Έχοντας μελετήσει την σχέση μεταξύ διοίκησης ολικής ποιότητας και επίδοσης μιας επιχείρησης σε ένα δείγμα από αμερικανικές εταιρείες ο Powell (1995) κατέληξε ότι «από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι η ΔΟΠ μπορεί να ευθύνεται για την

απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Εν συνεχεία εξέτασε αν οι έννοιες και τα εργαλεία της ΔΟΠ είναι απαραίτητα για την επιτυχία, ή αν μπορούσε να επιτευχθεί το ίδιο αποτέλεσμα «μέσα από την ανάπτυξη κάποιων θεμελιωδών άυλων πόρων». Με δεδομένη την αντίληψη ότι η ΔΟΠ είναι μια μορφή στρατηγικής, και άρα κάτι παραπάνω από ορολογία και εργαλεία, η ΔΟΠ προτείνει ένα ενοποιημένο πλαίσιο από διοικητικές πρακτικές που μπορούν εφαρμοστούν ταυτοχρόνως και να αποφέρουν αποτελέσματα.

Οι ηγέτες της ποιότητας (gurus) συμφωνούν στο ότι σκοπός της διοίκησης ποιότητας είναι η μείωση του κόστους και η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Αυτή η αντίληψη ταιριάζει σε μεγάλο βαθμό με τα όσα αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο σχετικά με την θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως έχει αναφερθεί, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει είτε από την υπεροχή σε θέματα χαμηλού κόστους παραγωγής, είτε από την ικανότητα διαφοροποίησης του προϊόντος με τρόπο που να προσδίδεται μεγαλύτερη αξία στους καταναλωτές. Μέσω της ΔΟΠ είναι δυνατό να επιτευχθεί τόσο ηγεσία κόστους μέσα από την αναδιοργάνωση των διαδικασιών και την μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, όσο και η διαφοροποίηση μέσα από την παραγωγή προϊόντων που ικανοποιούν καλύτερα τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

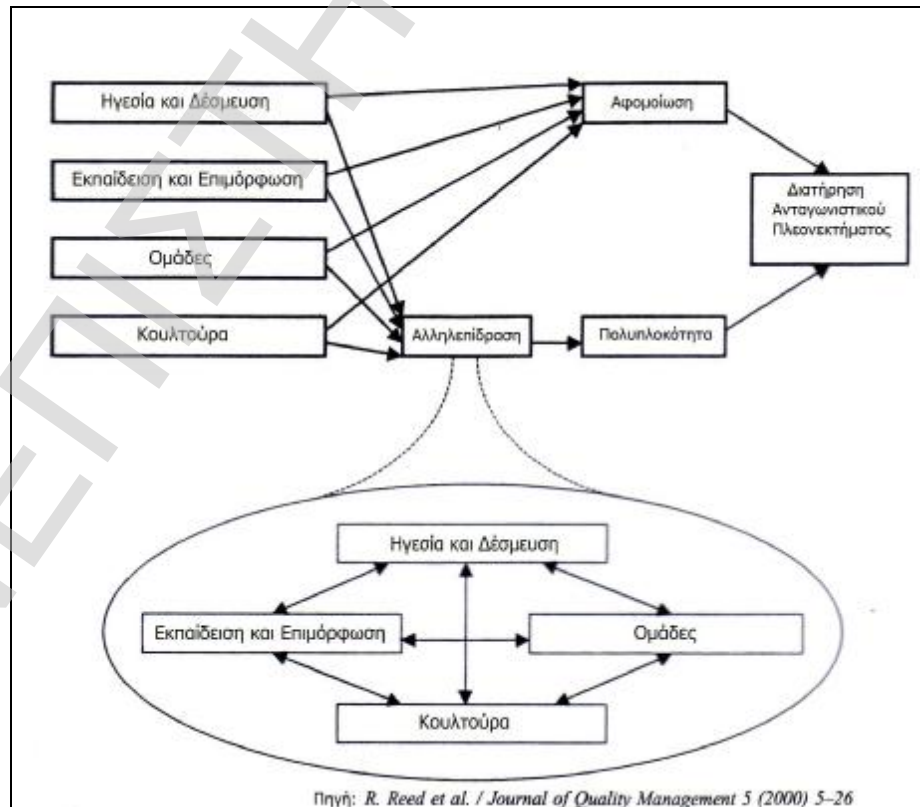
Σύμφωνα με τον Reed (1996, σελ. 184) το περιεχόμενο της ΔΟΠ διαχωρίζεται σε τέσσερα συστατικά: την δημιουργία πλεονεκτήματος στην αγορά, την προαγωγή της αποδοτικότητας κατά τον σχεδιασμό προϊόντος, την ενίσχυση της αξιοπιστίας του προϊόντος και την αύξηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών. Προκειμένου να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης απαιτείται ένα ταίριασμα (fit) των συστατικών αυτών της ΔΟΠ με το περιβάλλον και τον προσανατολισμό της επιχείρησης. Για παράδειγμα επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη και λειτουργούν σε περιβάλλον με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας πρέπει να εστιάσουν στην δημιουργία πλεονεκτήματος στην αγορά και στην αποδοτικότητα κατά τον σχεδιασμό του προϊόντος προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη και να μειώσουν το κόστος αντίστοιχα. Για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον με χαμηλή αβεβαιότητα και με προσανατολισμό στην παραγωγή, η εστίαση στην αξιοπιστία του προϊόντος και η αποδοτικότητα των διαδικασιών μπορούν να αποδώσουν υψηλότερα κέρδη και χαμηλότερο κόστος αντίστοιχα (Day, 1990). Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η

ΔΟΠ είναι δυνατό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Κάτι τέτοιο όμως εξαρτάται όχι μόνο από την ΔΟΠ αλλά και από το ταίριασμα της στρατηγικής με τον προσανατολισμό και το περιβάλλον της επιχείρησης.

## 5.2 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η ηγεσία και η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, η χρήση ομάδων και η κουλτούρα της επιχείρησης είναι τα συστατικά της διοίκησης ολικής ποιότητας που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εξεταστεί με ποιο τρόπο εξασφαλίζεται η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιτυγχάνεται μέσω της ΔΟΠ. Αρχικά προκειμένου να εξεταστεί ο βαθμός κατανόησης, αφομοίωσης και σιωπηλής εφαρμογής (tacitness) από τον οργανισμό, τα συστατικά αυτά θα θεωρηθούν ανεξάρτητα. Εν συνεχεία θα θεωρηθούν ως ένα ολόκληρο σύστημα που αλληλεπιδρά και δημιουργεί μια μοναδική πολυπλοκότητα (complexity). Το παρακάτω Διάγραμμα (5.1) απεικονίζει την πορεία αυτή προς την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1 ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ



### **5.3 Η ΑΦΟΜΟΙΩΣΗ ΚΑΙ ΣΙΩΠΗΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ**

#### **5.3.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Σύμφωνα με τους Castanias και Helfat (1991) οι διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες είτε αυτές είναι γενικές είτε εξειδικευμένες, μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού αυτές οι ικανότητες είναι προϊόν εκπαίδευσης και εμπειρίας και άρα δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Ακολουθώντας το ίδιο σκεπτικό, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το όραμα της ανώτατης διοίκησης μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Collins, 1991).

Οι Puffer και McCarthy (1996) πρότειναν ένα πλαίσιο σχετικά με την ηγεσία σε περιβάλλον ΔΟΠ και υποστήριξαν ότι η ικανότητα της ανώτατης διοίκησης να δημιουργεί ένα όραμα και να προάγει την αλλαγή, βρίσκεται στην καρδιά της επιτυχίας κατά την υλοποίηση της ΔΟΠ. Με άλλα λόγια η ανώτατη διοίκηση χρειάζεται να είναι εφοδιασμένη με ευέλικτες ηγετικές ικανότητες. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι ένα σημαντικό μέρος της ηγεσίας και πρέπει να υποστηρίζεται τόσο με άμεσο όσο και έμμεσο – υποστηρικτικό τρόπο. Θα πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι στην ενότητα αυτή γίνεται λόγος για την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και όχι για την δέσμευση ολόκληρου του οργανισμού, όπως αναφέρεται σε πολλές έρευνες.

Σύμφωνα με τους Daft και Weick (1984) κατά την διαμόρφωση του οράματος, καθοριστικός παράγοντας είναι η πρότερη εμπειρία του ατόμου που διατυπώνει – δημιουργεί το όραμα. Επειδή η εμπειρία είναι δύσκολο να κωδικοποιηθεί, θεωρείται ότι το όραμα της ανώτατης διοίκησης είναι δύσκολο να αντιγραφεί (Lado and Wilson, 1994). Με βάση το συλλογισμό αυτό μπορεί να προκύψει το συμπέρασμα ότι η ηγεσία και ο τρόπος με τον οποίο ασκείται μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και άρα πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 5.3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα του Schonberger (1992) σχετικά με τον ρόλο της εκπαίδευσης και το γεγονός ότι αυτή αποτελεί συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην στρατηγικής ποιότητας μια επιχείρησης και την ικανότητα δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρούνται μεν αξιόπιστα, αλλά δυστυχώς δεν προσφέρουν ξεκάθαρα δεδομένα για το πώς προκύπτει αυτή η σύνδεση. Παρόλα αυτά η βιβλιογραφία προσφέρει αρκετά δεδομένα για την σύνδεση εκπαίδευσης και επιχειρησιακής επίδοσης (Kimmerling, 1993).

Στην διοίκηση ολικής ποιότητας η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται ως μέσο, όχι μόνο για την απόκτηση των απαραίτητων ικανοτήτων προκειμένου να παραχθούν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά είναι και ένα μέσο μετάδοσης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Για τον λόγο αυτό η εκπαίδευση και η μάθηση μπορούν να αποτελέσουν πιθανά εμπόδια στην προσπάθεια μίμησης από τους ανταγωνιστές.

### 5.3.3 ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ

Οι ομάδες είναι απαραίτητες όταν υπάρχει ανάγκη για συντονισμό δραστηριοτήτων, όταν η εργασία θα πρέπει να είναι δημιουργική ή ακόμη όταν είναι αναγκαίο να επιτευχθούν υψηλές επιδόσεις. Επιπλέον εμπειρικές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες μπορούν να διαμορφώσουν καινοτόμες προσεγγίσεις προκειμένου να επιλύσουν προβλήματα παραγωγής, ή να βελτιώσουν τους χρόνους παραγωγής (Eisenhardt and Tabrizi, 1995).

Οι ομάδες που συν'υθως αποτελούνται από άτομα που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά αντικείμενα συχνά είναι συνδεδεμένες με την δημιουργικότητα και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Jackson, May & Whitney, 1995). Οι οργανωσιακές καινοτομίες είναι θετικά συνυφασμένες με τις ομάδες που χαρακτηρίζονται από μεγάλη ετερογένεια. Η ικανότητα λήψης καλύτερων αποφάσεων και εξεύρεσης λύσεων σε προβλήματα, η δημιουργικότητα και οι οργανωσιακές καινοτομίες είναι δύσκολο ή ακόμα και αδύνατο να κωδικοποιηθούν και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Έτσι με τον τρόπο αυτό, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις ομάδες και την δράση τους, μπορούν να διατηρηθούν.

### **5.3.4 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Σε προηγούμενο κεφάλαιο ορίστηκε ότι η κουλτούρα είναι οι αξίες, τα πιστεύω και οι κανόνες που διέπουν έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Barney (1986), η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επειδή οι γνωστικές διαδικασίες, οι ταυτότητα του οργανισμού, τα πιστεύω και οι φιλοσοφία του οργανισμού από την φύση τους αφομοιώνονται από τους εργαζόμενους και χαρακτηρίζονται από μια σιωπηλή εφαρμογή (tacitness), δεν είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι και η κουλτούρα του οργανισμού θα μπορούσε να αποτελέσει παράγοντα που συνδράμει στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **5.4 Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ**

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που είναι προσανατολισμένες στην ΔΟΠ, όλες οι ενέργειες καθοδηγούνται από τις ανάγκες των καταναλωτών και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Είναι επόμενο ότι προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες των καταναλωτών και των προμηθευτών, τα συστατικά της ΔΟΠ θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή και αποτελεσματική αλληλεπίδραση. Η ηγεσία και η δέσμευση της διοίκησης, η εκπαίδευση, η λειτουργία ομάδων και η κουλτούρα διαδραματίζουν τον ρόλο διαφορετικών μεταβλητών, μέσα από την αλληλεπίδραση των οποίων, τόσο η καταναλωτές και οι ανάγκες τους, όσο και οι σχέσεις με τους προμηθευτές, εξυπηρετούνται με μοναδικό τρόπο που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι μεταβλητές αυτές είναι αρκετά σύνθετος ώστε να επιτρέπει στον οργανισμό να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα δημιουργώντας εμπόδια για τους ανταγωνιστές.

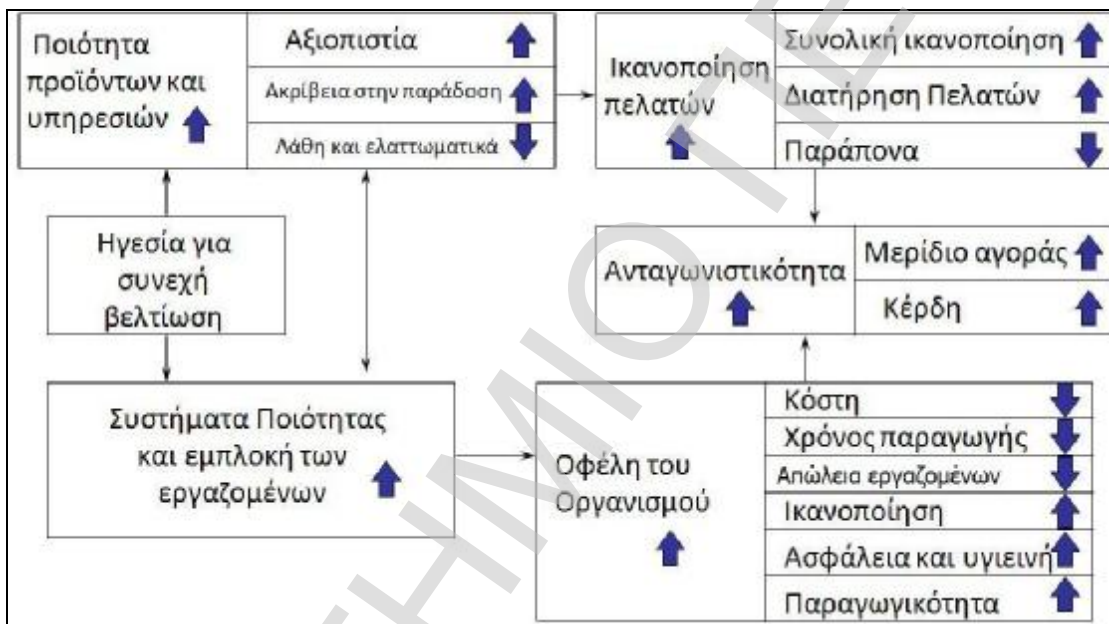
### **5.5 Η ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Επιχειρήσεις που επενδύουν σε συστήματα διαχείρισης ποιότητας απολαμβάνουν εντυπωσιακά αποτελέσματα τόσο από άποψη επιδόσεων όσο και από άποψη κερδών. Επιχειρήσεις που εστιάζουν στην ποιότητα επιτυγχάνουν καλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων, καλύτερες εργασιακές σχέσεις, βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και

υπηρεσιών, μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και βελτιωμένη κερδοφορία (General Accounting Office, 1995).

Ένα μοντέλο με το οποίο μπορεί κανείς εύκολα να προσεγγίσει την επίδραση που έχει η ΔΟΠ στην ανταγωνιστικότητα, είναι το μοντέλο που αναπτύχθηκε από το Γενικό Λογιστικό Γραφείο των Ηνωμένων Πολιτειών (U.S. General Accounting Office). Το μοντέλο αυτό που είναι γνωστό ως «GAO Model» απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.2:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ GAO



Πηγή: General Accounting Office, 1991, σελ. 91.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Διαγράμματος 5.2 καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η ηγεσία. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στις αρχές της ΔΟΠ είναι απαραίτητη. Και αυτό γιατί έτσι εξασφαλίζεται η υιοθέτηση, η προσήλωση και η λειτουργία συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας. Μέσω της ηγεσίας βελτιώνεται και η συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στον οργανισμό. Αξίζει να αναφερθεί ότι η σχέσεις των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό φαίνεται να έχουν εξαιρετική σημασία για την έκβαση της τελικής επίδοσης. Και αυτό γιατί οι ισχυρές σχέσεις είναι μια από τις προϋποθέσεις δέσμευσης και εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ. Η ηγεσία και η δέσμευση στις αρχές της ΔΟΠ σε συνδυασμό με την λειτουργία συστημάτων ποιότητας και την μεγαλύτερη εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων, συμβάλλουν στην καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.



Η καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση να απολαμβάνει μεγαλύτερη αξιοπιστία, ακρίβεια στην παράδοση (on-time delivery) και βέβαια λιγότερα λάθη, λιγότερες επισκευές και λιγότερες επιστροφές. Τα τρία αυτά αποτελέσματα της καλύτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών, μειώνοντας τα παράπονα και βέβαια διασφαλίζοντας την διατήρηση των πελατών.

Από την άλλη μεριά η λειτουργία των συστημάτων της ΔΟΠ και η συμμετοχή των εργαζομένων επιφέρουν μια σειρά από οφέλη για τον οργανισμό. Έτσι μειώνεται το κόστος, μικραίνουν οι χρόνοι παραγωγής, οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, η ικανοποίηση των εργαζομένων βελτιώνεται, αυξάνεται η παραγωγικότητα και βελτιώνονται οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ικανοποίηση των πελατών σε συνδυασμό με τα οφέλη που απολαμβάνει ο οργανισμός από την λειτουργία συστημάτων ποιότητας και την συμμετοχή των εργαζομένων, έχουν ως τελικό αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την αύξηση των κερδών και τέλος την βελτίωση της συνολικής ανταγωνιστικότητας.

## **5.6 Η ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

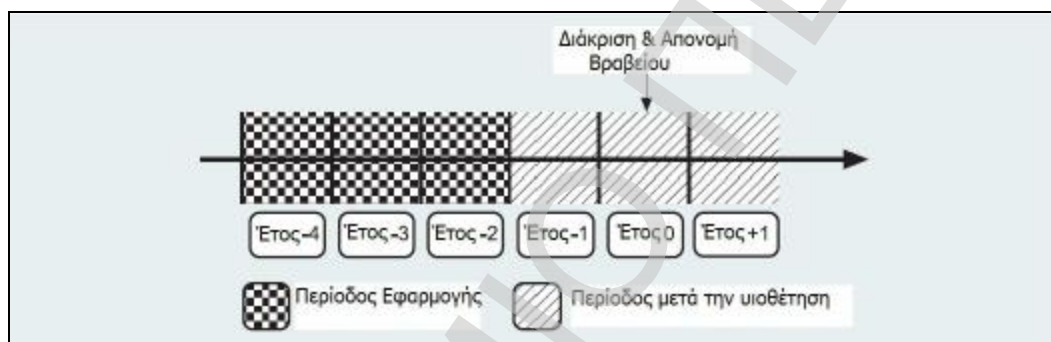
Έχοντας εξετάσει πως η ΔΟΠ οφείλεται για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την βελτίωση της συνολικής ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, η οποία δεσμεύεται στις αρχές της ΔΟΠ, εν συνεχεία θα παρουσιαστούν μερικά εμπειρικά δεδομένα σχετικά με τις επιπτώσεις που έχει η ΔΟΠ στα χρηματοοικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, θα εξεταστούν δεδομένα επιχειρήσεων που εφάρμοσαν την ΔΟΠ και μάλιστα κατάφεραν να διακριθούν με κάποιο βραβείο ποιότητας. Τα δεδομένα αυτά θα αντιπαρατεθούν με δεδομένα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους ίδιους κλάδους με τις διακεκριμένες επιχειρήσεις, αλλά δεν έχουν διακριθεί για τις επιδόσεις τους στην ποιότητα.

Τα δεδομένα που θα παρουσιαστούν είναι δεδομένα όλων των Σουηδικών επιχειρήσεων που έχουν λάβει εθνικό, ή ενδο-εταιρικό βραβείο ποιότητας. Τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί από το Σουηδικό Ινστιτούτο για την Ποιότητα (Swedish Institute for Quality). Στα δεδομένα δεν συμπεριλαμβάνονται μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (Hansson and Eriksson, 2002), (Hendricks and Singhal, 1997).

Στον Πίνακα 5.1 απεικονίζεται η διάκριση σε περίοδο εφαρμογής και σε περίοδο μετά την εφαρμογή της ΔΟΠ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΠΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ

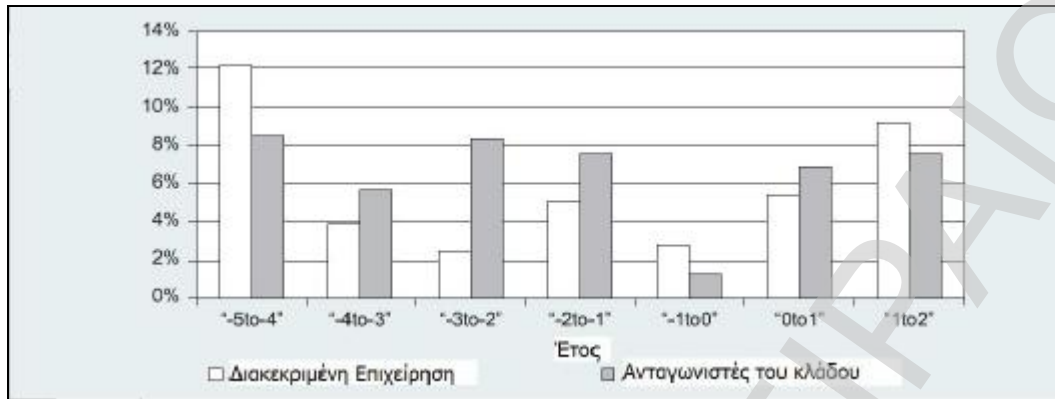


Πηγή: Hansson and Eriksson, 2002, σελ. 48.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα τα χρόνια -4, -3, -2, αποτελούν την χρονική φάση κατά την οποία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ (implementation period). Τα χρόνια -1, 0, 1 είναι η περίοδος μετά την εφαρμογή κατά την οποία η επιχείρηση απολαμβάνει τα οφέλη της σκληρής δουλειάς που απαιτεί η δέσμευση στις αρχές της ΔΟΠ. Χαρακτηριστικό είναι ότι κατά το έτος 0 οι επιχειρήσεις έχουν λάβει το βραβείο ποιότητας.

Στον Πίνακα 5.2 απεικονίζονται οι αλλαγές στις πωλήσεις και συγκεκριμένα οι διαφορές των μέσων μεταξύ των επιχειρήσεων που κέρδισαν κάποιο βραβείο ποιότητας και των ανταγωνιστών τους, κατά την διάρκεια του χρόνου. Το μηδέν υποδηλώνει το έτος της διάκρισης με το βραβείο ποιότητας. Τα θετικά ποσοστά αντιπροσωπεύουν τη μέση τιμή της επιχείρησης που διακρίθηκε για την ποιότητα και υποδηλώνουν ότι υπερτερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου.

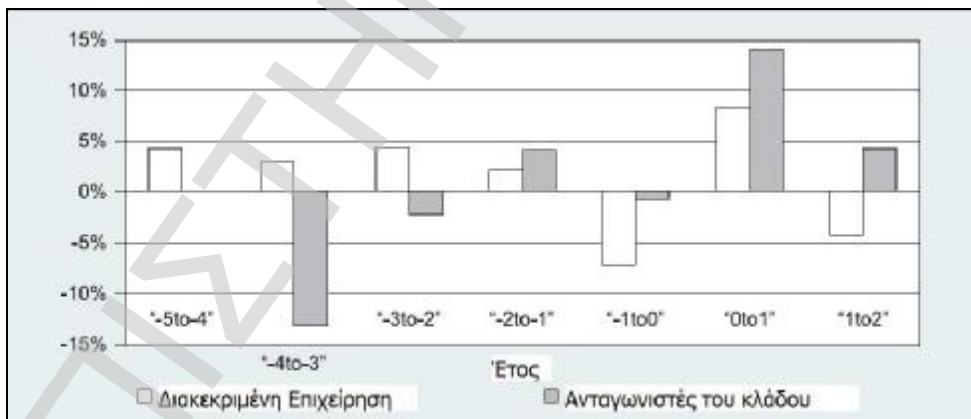
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ



Πηγή: Hansson and Eriksson, 2002, σελ.49.

Αντίστοιχα στον Πίνακα 5.3 φαίνονται οι αλλαγές στο σύνολο του ενεργητικού. Συγκεκριμένα απεικονίζονται οι διαφορές των μέσων μεταξύ των επιχειρήσεων που κέρδισαν κάποια διάκριση για την ποιότητα και των ανταγωνιστών τους. Και πάλι το μηδέν συμβολίζει το έτος διάκρισης και κάθε θετικό ποσοστό σημαίνει ότι η μέση τιμή της επιχείρησης που διακρίθηκε για την ποιότητα υπερτερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου.

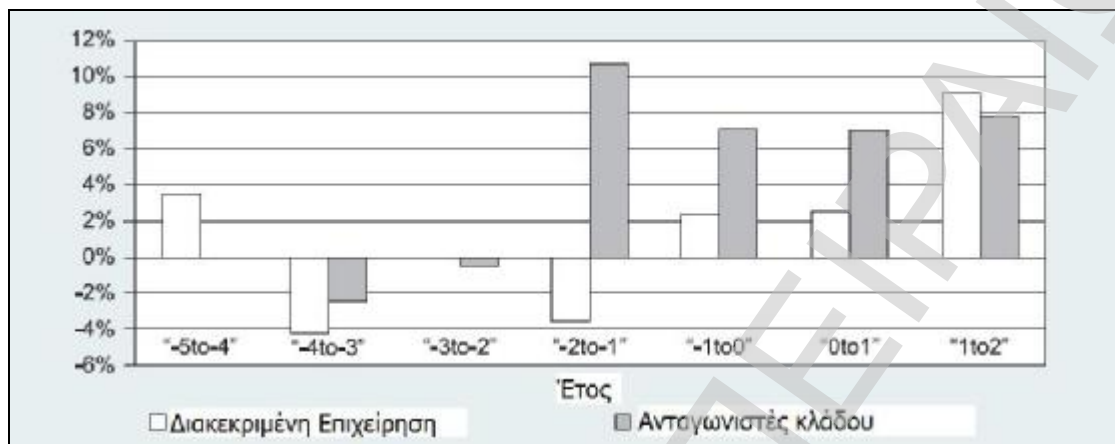
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ



Πηγή: Hansson and Eriksson, 2002, σελ. 50.

Τέλος ο Πίνακας 5.4 απεικονίζει τις αλλαγές στον αριθμό των εργαζομένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



Πηγή: Hansson and Eriksson, 2002, σελ. 50.

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης σχετικά με την ΔΟΠ και την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την σχέση της ΔΟΠ με την ανταγωνιστικότητα και τον αντίκτυπο που έχει στα χρηματοοικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων, στη συνέχεια θα παρουσιασθεί η περίπτωση μιας επιχείρησης, που μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας κατάφερε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της.

## 5.7 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.

Ο όμιλος Siemens, δραστηριοποιείται για σχεδόν έναν αιώνα στην Ελλάδα στους τομείς τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, ενέργειας, συγκοινωνιών, ηλεκτρολογικού υλικού, βιομηχανικών αυτοματισμών, ιατρικών μηχανημάτων και φωτισμού, απασχολεί πάνω από 2000 άτομα και συμβάλλει στην οικονομική, βιομηχανική και τεχνολογική ανάπτυξη της Ελλάδας παράγοντας προϊόντα άριστων ποιοτικών προδιαγραφών για την εγχώρια και τη διεθνή αγορά (Σταφυλίδης, 2002). Είναι από τους βασικότερους προμηθευτές του ΟΤΕ και παράγει πλέον των 35 ετών τηλεπικοινωνιακά συστήματα υψηλής τεχνολογίας, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην τεχνολογική ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Αποτελεί την πλέον εξειδικευμένη βιομηχανική μονάδα με τη μεγαλύτερη εμπειρία στο χώρο της τηλεπικοινωνιακής τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών συστημάτων.

**Οι κύριοι σταθμοί της εξέλιξης της εταιρείας είναι:**

- 1964 Ίδρυση της Σήμενς Τήλε Βιομηχανική και έναρξη παραγωγής των ηλεκτρομηχανικών συστημάτων επιλογής EMD καθώς και των επιτραπέζιων τηλεφωνικών συσκευών.
- 1971 Εγκατάσταση σε νεοανεγερθέντες ιδιόκτητους χώρους.
- 1987 Έναρξη της παραγωγής συστημάτων PCM 30G
- 1988 Έναρξη της παραγωγής του συστήματος DSMX και URB
- 1989 Έναρξη της παραγωγής του ηλεκτρονικού ψηφιακού συστήματος αυτόματης επιλογής EWSD
- 1991 Έναρξη της παραγωγής Modulators
- 1993 Έναρξη της παραγωγής με τεχνολογία SMT.
- 1998 Έναρξη της παραγωγής συστημάτων Access Network.
- 1964-2000 Παραγωγή τηλεπικοινωνιακών προϊόντων
  - 25.000.000 Relais
  - 2.500.000 Τηλεφωνικές συσκευές
  - 200.000 Κανάλια PCM
  - 3.470.000 Ports EWSD
  - 27.000 URB
  - 7.400 Modulators
  - 47.576 Access Network

**Η Επιτυχής πορεία της ΣΗΜΕΝΣ προς το «Business Excellence»**

- 1991 Εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας
- 1992 Πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας από τον ΕΛΟΤ σύμφωνα με το ΕΛΟΤ ISO 9002.
- 1993 Ανάθεση της ευθύνης της TQM φιλοσοφίας στο τμήμα QS. Εφαρμογή μεθόδων για την συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (Σύστημα προτάσεων βελτίωσης, Quality Circle, top – Project)
- 1994 Πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας από το Υπουργείο Εθνικής Αμύνης, σύμφωνα με το AQAP 120.
- 1996 Πρώτο βραβείο από το Υπουργείο Ανάπτυξης για την «Ποιότητα των Προϊόντων και των Διαδικασιών»
- 1997 Πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας από τον ΕΛΟΤ σύμφωνα με το ISO 9001. Δημιουργία και πιστοποίηση συστήματος

περιβαλλοντικής διαχείρισης από τον ΕΛΟΤ σύμφωνα με το ISO 14001. Πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας από το Υπουργείο Εθνικής Αμύνης σύμφωνα με το AQAP 110. Πρώτο βραβείο Ποιότητας από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών.

1999 Βράβευση από την V Γενική Διεύθυνση της Ευρωπαϊκής επιτροπής για τις καινοτόμες εφαρμογές στα θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

2000 Πρώτο βραβείο από το «Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφαλείας στην εργασία» για την εφαρμογή πρωτοποριακών εφαρμογών.

Σήμερα το φάσμα της παραγωγής της ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ καλύπτει τα προϊόντα:

§ EWSD

§ Access Network

§ Modulators

§ Υπόγειοι αναγεννητές

Η επιτυχία της ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ στηρίζεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών της, στην ευέλικτη οργανωσιακή δομή, στις απόλυτα καθορισμένες διαδικασίες και στην κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία και τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης.

Η Σήμενς Τήλε Βιομηχανική χρησιμοποίησε από την ίδρυσή της την τεχνογνωσία του οίκου Siemens και εφάρμοσε τις ίδιες μεθόδους στην παραγωγική διαδικασία και στη διαχείριση της ποιότητας. Η διεθνώς αναγνωρισμένη παράδοση του οίκου Siemens στα θέματα της ποιότητας αποτέλεσε την βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της προσέγγισης της ποιότητας. Η ποιότητα επελέγει ως στρατηγική και με βάση αυτή τη στρατηγική η Διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε το 1991 την εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας και όρισε ως στρατηγικό στόχο την «Επιχειρηματική Αριστεία» (Business Excellence).

### **Εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας**

Η εφαρμογή του ελέγχου ποιότητας από την ίδρυση της εταιρείας ήταν το μέσο εξασφάλισης της απαιτούμενης ποιότητας στα παραγόμενα προϊόντα. Ο ανταγωνισμός

που αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως, σε ένα κόσμο χωρίς επιχειρηματικά σύνορα, είναι μία αναντίρρητη πραγματικότητα και έδωσε στην έννοια της ποιότητας μια διαφορετική διάσταση. Η νέα αυτή διάσταση χαρακτηρίζεται κυρίως από τις μεγάλες απαιτήσεις για σωστότερη διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία θα διασφαλίζει την απαραίτητη ισορροπία μεταξύ της ταχείας τεχνολογικής ανάπτυξης των προϊόντων και των μέσων παραγωγής, καθώς και του ανθρώπινου παράγοντα ο οποίος καλείται να παίξει καταλυτικό ρόλο στην πορεία ανάπτυξης της κάθε επιχείρησης.

Βασική αρχή της εταιρείας είναι η πλήρης ικανοποίηση των πελατών. Στόχος είναι η προσφορά στους πελάτες προϊόντων και υπηρεσιών άριστης ποιότητας και υψίστης ωφέλειας. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, αλλά και την εκπλήρωση των νέων απαιτήσεων που προέκυψαν από την εξέλιξη της διεθνούς αγοράς, η Διοίκηση αποφάσισε την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο της σειράς ISO 9000. Σύμφωνα με το σχεδιασμό ακολουθήθηκαν τρία βασικά στάδια:

- § Της δημιουργίας
- § Της εφαρμογής
- § Της αξιολόγησης

#### **Στάδιο δημιουργίας**

Το στάδιο της δημιουργίας ξεκίνησε με την καταγραφή όλων των διαδικασιών ανά οργανικό τομέα. Ειδικότερα, οι διαδικασίες οι οποίες επηρέασαν την ποιότητα των προϊόντων επανεξετάστηκαν και όπου θεωρήθηκε αναγκαίο τροποποιήθηκαν, έτσι ώστε να εκπληρώνουν τις βασικές απαιτήσεις του προτύπου ISO. Κάτω από την καθοδήγηση του υπεύθυνου διαχείρισης ποιότητας, η συντονιστική ομάδα όρισε όλες εκείνες τις διαδικασίες που απαιτούνται από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 και η εφαρμογή τους εξασφαλίζει το συντονισμό μεταξύ των τμημάτων, απομακρύνοντας όλες τις ενδογενείς αδυναμίες στη λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοιες διαδικασίες είναι:

- § Η διαχείριση των εγγράφων του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Η διαδικασία αυτή ορίζει τη μορφή, την κωδικοποίηση και τις αρμοδιότητες για την έκδοση των εγγράφων. Ορίζει επίσης την αρχειοθέτηση και τους κανόνες που ισχύουν στην διανομή τους.
- § Η ανασκόπηση από τη διοίκηση.

- § Η διαδικασία προμηθειών και αξιολόγησης προμηθευτών.
- § Η διακρίβωση των οργάνων που χρησιμοποιούνται στον έλεγχο της ποιότητας.
- § Η διαχείριση των εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών.
- § Η διαδικασία διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.
- § Η διαδικασία εσωτερικών επιθεωρήσεων ποιότητας.
- § Η διαδικασία για τον εντοπισμό των αναγκών, τον προγραμματισμό και την παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό της επιχείρησης.

Παράλληλα με τον ορισμό των προαναφερθέντων διαδικασιών πραγματοποιήθηκε και η τεκμηρίωσή τους.

### **Στάδιο εφαρμογής**

Παράλληλα με το στάδιο της δημιουργίας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, ξεκίνησε και το στάδιο της εφαρμογής. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από την ενημέρωση και εκπαίδευση του συνόλου του προσωπικού. Έτσι οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν σχετικά με:

- § Την αναγκαιότητα της εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης ποιότητας
- § Τις απαιτήσεις του προτύπου
- § Τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- § Τις ευθύνες των εργαζομένων

Ωστόσο, πέραν της εσωτερικής εκπαίδευσης του προσωπικού, ορισμένοι συνεργάτες της εταιρείας συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα στο εξωτερικό, όπως π.χ. ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας. Παράλληλα ξεκίνησε η εφαρμογή του συστήματος σε όλο το εύρος της εταιρείας, εντοπίστηκαν άμεσα τα αδύνατα σημεία και έγιναν οι αναγκαίες βελτιώσεις.

### **Στάδιο αξιολόγησης**

Στο στάδιο της αξιολόγησης μέσω των εσωτερικών επιθεωρήσεων ποιότητας, αλλά και των ελέγχων επιτήρησης επιτυγχάνεται ο έλεγχος της ορθότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Ο έλεγχος διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

- § Επιθεωρήσεις συστήματος.



§ Επιθεωρήσεις διαδικασιών.

§ Επιθεωρήσεις προϊόντων.

### **Πιστοποιήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας**

Μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εσωτερικών επιθεωρήσεων ποιότητας, αποφασίστηκε η ολοκλήρωση της διαδικασίας πιστοποίησης του συστήματος. Επιλέχθηκε ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Έτσι το Δεκέμβριο του 1992 αποφασίστηκε από τον ΕΛΟΤ η χορήγηση πιστοποιητικού συμμόρφωσης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ ISO 9002 στην εταιρεία. Η Σήμενς Τήλε Βιομηχανική έγινε η πρώτη εταιρεία στην Β. Ελλάδα και η πρώτη στον τομέα της παραγωγής ηλεκτρονικών προϊόντων με πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Θέλοντας η εταιρεία να διευρύνει το μερίδιο της αγοράς και στον τομέα των αμυντικών προγραμμάτων, ζήτησε από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας την πιστοποίηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητάς της. Μετά από σχετικές διαδικασίες χορηγήθηκε το πιστοποιητικό ικανότητας σύμφωνα με τον κανονισμό του NATO «AQAP - 120». Το 1997 έγινε η πιστοποίηση του συστήματος σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 και ακολούθησε η πιστοποίηση του συστήματος από τη Γενική Διεύθυνση Εξοπλισμών (ΓΔΕ) του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας σύμφωνα με τον κανονισμό του NATO AQAP - 110.

Στον τομέα του φυσικού περιβάλλοντος, η εταιρεία έδειξε από την ίδρυσή της μεγάλη ευαισθησία. Η εφαρμογή συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης ήταν το βήμα για την εκπλήρωση του στρατηγικού στόχου Business Excellence και παράλληλα το μέσο για την βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων της εταιρείας. Μετά την ολοκλήρωση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, αυτό ενσωματώθηκε στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Το 1997 πραγματοποιήθηκε η πιστοποίηση του συστήματος από τον ΕΛΟΤ. Έτσι, η Σήμενς Τήλε Βιομηχανική έγινε η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα με πιστοποιημένο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001, από τον ΕΛΟΤ.

### **Εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας EFQM**

Η εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας ξεκίνησε με την ειδική εκπαίδευση στις ιδιαιτερότητες του μοντέλου και στη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης ομάδας μηχανικών και οικονομολόγων, οι οποίοι κατευθύναν και ενθαρρύναν την προσέγγιση

της ολικής ποιότητας. Δημιουργήθηκαν εννέα «ομάδες αυτοαξιολόγησης» και η κάθε μία από αυτές εξειδικεύθηκε στη φιλοσοφία του αντίστοιχου κριτηρίου του μοντέλου. Κάτω από τον συντονισμό του υπεύθυνου διασφάλισης ποιότητας, πραγματοποιήθηκε το 1997 η πρώτη αυτοαξιολόγηση. Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης και ο ορισμός μέτρων βελτίωσης επαναλαμβάνεται έκτοτε κάθε χρόνο. Εν συνεχεία η επιχείρηση συμμετείχε στο διαγωνισμό του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA) του EFQM. Τα αποτελέσματα από τις επιθεωρήσεις των ομάδων αξιολόγησης του EFQM επιβεβαιώνουν ότι η επιχείρηση ακολουθούσε το σωστό δρόμο και η υλοποίηση των προτάσεων των εκθέσεων των επιθεωρήσεων συνέβαλαν στη βελτίωση της εφαρμογής του ευρωπαϊκού μοντέλου.

#### **Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης**

Η βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας στηρίζεται στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων της. Ο ορισμός στόχων, η συστηματική καταμέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των διαδικασιών, ο ορισμός και η υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών, καθώς και ο έλεγχος επιτυχίας είναι η μέθοδος που ακολουθήθηκε.

#### **Διαδικασία βελτίωσης και επικοινωνίας**

Αυτή στηρίζεται στη λειτουργία των συντονιστικών ομάδων όλων των επιπέδων. Στις συνεδριάσεις των ομάδων αναφέρονται από τους συμμετέχοντες και αναλύονται από κοινού προβλήματα που παρουσιάζονται στη διεξαγωγή της εργασίας, οι προτεινόμενες από τους συμμετέχοντες λύσεις των προβλημάτων και οι προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών.

#### **Σύστημα προτάσεων βελτίωσης**

Πρόταση βελτίωσης στα πλαίσια της διαδικασίας νοείται κάθε ιδέα από την οποία διαφαίνεται

- § Τι μπορεί να βελτιωθεί
- § Πως μπορεί να βελτιωθεί και
- § Οτι η εφαρμογή της θα επιφέρει όφελος στην εταιρεία, στους εργαζομένους, στους πελάτες και στο περιβάλλον.

Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να προτείνει βελτιώσεις γραπτώς ή προφορικά. Η κάθε πρόταση εξετάζεται από τους αξιολογητές εάν είναι πραγματοποιήσιμη και συμφέρουσα και αποφασίζεται η υλοποίησή της. Κατά την εξέταση της πρότασης υπολογίζεται και το συνολικό οικονομικό όφελος που θα προκύψει από την εφαρμογή της.

### **Ομάδες ποιότητας**

Οι βελτιώσεις που έχουν επιτευχθεί από τη λειτουργία των ομάδων ποιότητας (quality circle) σύμφωνα με τη μέχρι σήμερα εμπειρία της εταιρείας είναι στους τομείς:

- § Της ποιότητας των προϊόντων
- § Της μείωσης του κόστους ποιότητας
- § Της μείωσης της διάρκειας παραγωγής προϊόντων
- § Της αύξησης της ευελιξίας στην εργασία
- § Των συνθηκών εργασίας

### **Top – εκστρατεία**

Μέσω της διαδικασίας time optimization (top) εντοπίζονται τα αδύνατα σημεία των δραστηριοτήτων της εταιρείας και τα σημεία που μπορούν να βελτιωθούν. Δημιουργούνται ομάδες εργασίας κατά ειδικότητες σχετικές με το θέμα και ακολουθώντας συγκεκριμένες μεθόδους αναλύουν την επικρατούσα κατάσταση και προτείνουν μέτρα βελτίωσης.

### **Μέθοδος διαχείρισης των διαδικασιών**

Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι προσανατολισμένο στις διαδικασίες. Στην εφαρμογή αυτής της μεθόδου ακολουθήθηκαν τα εξής βήματα:

- § Καταγραφή όλων των διαδικασιών
- § Ταξινόμηση των διαδικασιών
- § Ορισμός ιδιοκτητών των διαδικασιών
- § Ορισμός καθηκόντων και υπευθυνοτήτων

Τα θετικά αποτελέσματα της προσπάθειάς της ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε. είναι ορατά. Αυτό επιβεβαιώνεται από την στατιστική παρακολούθηση όλων των

παραμέτρων των τεχνικών και οικονομικών στοιχείων. Πέραν όμως αυτών δημιουργήθηκαν μεταξύ άλλων πρωτοποριακές συνθήκες εργασίας με εργονομικό υπολογισμό του βαθμού δυσκολίας των θέσεων εργασίας, σύστημα αμοιβής με «επίδομα παραγωγικότητας» όπου συνεκτιμάται και ο παράγοντας ποιότητας της προσφερόμενης εργασίας. Συγκεντρώνονται συστηματικά όλα τα στοιχεία και βελτιώνεται η ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων. Έτσι η επιχείρηση καταφέρνει να διατηρεί τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και να κατέχει εξέχουσα θέση στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

- § Barney J. B., **Organization Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?**, Academy of Management Review 11, pp. 656-665, 1986.
- § Barney J. B., **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management 17, pp. 99-120, 1991.
- § Castanias R. P. and Helfat C. E., **Managerial Resources and Rent**, Journal of Management 17, pp. 155-171, 1991.
- § Collins D. J., **A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry**, Strategic Management Journal 12, pp. 49-68, 1991.
- § Daft R. L. and Weick K. E., **Toward a Model of Organization as a Model of Interpretation Systems**, Academy of Management Review 2, pp. 284-295, 1984.
- § Day G. S., **Market-driven Strategy: Processes for Creative Value**, New York: Free Press, 1990.
- § Eisenhardt K. M. and Tabrizi B. N., **Accelerating Adaptive Process: Product Innovation in the Global Computer Industry**, Administrative Science Quarterly 40, pp. 84 – 110, 1995.
- § Hansson J. and Eriksson H., **the Impact of TQM on Financial Performance**, Measuring Business Excellence 6, 4, pp. 44-54, 2002.
- § Hendricks K. B. and Singhal V. R., **Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance?, Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards**, Management Science 43, No 9, pp. 1258-1274, September 1997.
- § Jackson S. E., May K. E. and Whitney K., **Understanding the Dynamics of Diversity in Decision Making Environments**, CA: Jossey Bass, pp. 204 – 261, San Francisco, 1995.
- § Kimmerling G., **Gathering Best Practices**, Training and Development 47, pp. 38-47, 1993.
- § Lado A. A. and Wilson M. C., **Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-based Perspective**, Academy of Management Review 19, pp. 699-727, 1994.
- § Powell T. C., **Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study**, Strategic Management Journal 16, pp. 15-37, 1995.

- § Puffer S. M. and McCarthy D. J., **A Framework For Leadership in a TQM Context**, Journal of Quality Management 1, pp.109 – 130, 1996.
- § Reed R., **Casual Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage**, Journal of Quality Management 5, pp. 5-26, 2000.
- § Reed R., Lemark D. J. and Montgomery J. C., **Beyond Process: TQM Content and Firm Performance**, Academy of Management Review 21, pp. 173-202, 1996.
- § Sconberger R., **Total Quality Management Cuts a Broad Swath Through Manufacturing and Beyond**, Organizational Dynamics 20, pp. 16-28, 1992.
- § Σταφυλίδης Α., **Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα στην ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.**, 2002.
- § U. S. General Accounting Office, **Management Practices: U.S. Companies Improve Performance through Quality Efforts**, GA/NSIAD, pp. 91-100, May 1991.
- § U. S. General Accounting Office, **Progress on the Quality Road**, Incentive, No 7, April 1995.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κύρια πρόθεση της διπλωματικής εργασίας ήταν να εξετάσει την σχέση ανάμεσα στη διοίκηση ολικής ποιότητας, την ανταγωνιστικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από μια θεωρητική πλευρά και να ανακαλύψει αν οι ισχυρισμοί, ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να αποτελέσει θεμέλιο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, είναι δικαιολογημένοι. Όπως προέκυψε από την ανάλυση, η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας μπορεί να επιλύσει πολλά σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δέσμευση και η αφοσίωση, στις αρχές της ολικής ποιότητας, και όχι η απλή αντιγραφή επιτυχημένων πρακτικών άλλων επιχειρήσεων. Προσανατολισμός της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη, η συμμετοχή όλων στην διαδικασία ενσωμάτωσης της ολικής ποιότητας και η συνεχής βελτίωση.

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναπτύχθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής, της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εν συνεχεία δόθηκε βάρος στην ποιότητα και στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Αμέσως μετά παρατέθηκε μια σειρά από επιχειρήματα που αποδεικνύουν, ότι μέσω της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι δυνατό να προκύψει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης. Εν συνεχεία αποδείχθηκε ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει την δυναμική να διατηρήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της.

Κατά την θεωρητική αυτή προσέγγιση του θέματος της διοίκησης ολικής ποιότητας και της σχέσης της με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προέκυψε ότι δεν υπάρχουν εμπειρικά δεδομένα που να επαληθεύουν πλήρως την παραπάνω θεώρηση. Παρόλο που από τη βιβλιογραφία υποστηρίζεται με εμπειρικά δεδομένα η σχέση της ΔΟΠ με την επίδοση της επιχείρησης, δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο στην περίπτωση της σχέσης της ΔΟΠ και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι έρευνες του Powell (1995) και άλλων υποδηλώνουν ότι αυτή η σχέση μεταξύ ΔΟΠ και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπάρχει. Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα πάνω σε αυτή τη σχέση και εμπειρική απόδειξη για το κατά πόσον η ΔΟΠ δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και εάν έχει την ικανότητα να τα διατηρεί.

## ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Γεωργόπουλος Ν., **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Μπένος, 2002.
- § Δερβιτσιώτης Κ., **Οι διαστάσεις της Ανταγωνιστικότητας**, 1990.
- § Σταφυλίδης Α., **Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα στην ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.**, 2002.

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Aaker D., **Developing Business Strategies**, Prentice Hall Millennium edition, 2000.
- § Aldakhilallah K. A. and Parente D. H., **Redesigning a Square Peg: Total Quality Performance Appraisals**, Total Quality Management 13, no1, 2002.
- § American Society for Quality, **Foresight 2020: The American Society for Quality considers the future**, updated report, 1999.
- § Argyres N. and McGaham A. M., **Introduction: Michael Porter's Competitive Strategy**, Academy of Management Executive, vol.16, No2, 2002.
- § Barney J. B., **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, 2003.
- § Barney J. B., **Organization Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?**, Academy of Management Review 11, 1986.
- § Barney J. B., **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management 17, 1991.
- § Blackburn R. and Rosen B., **Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies**, Academy of Management Executive 7, no.3, 1993.
- § Baucus M. S. and Baucus D. A., **Paying the Piper: an Empirical Examination of Longer-term Financial Consequences of Illegal Corporate Behavior**, Academy of Management Journal, February 1997.
- § Bowen J. T. and Chen S. L., **The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13/5, 2001.
- § Byars L. L. and Leslie W. R., **Human Resource Management**, 6<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, 2000.



- § Campbell A. and Yeung S., **Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent**, Long range planning, August 1991.
- § Cardy R. L. and Dobbins G. H., **Human Resource Management in Total Quality Organizational Environment: Sifting from a Traditional to a TQHRM Approach**, Journal of Quality Management, vol.1 No1. pp.8, 1996.
- § Carroll A. B., **The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, August 1991.
- § Carroll A. B., **A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, October 1979.
- § Castanias R. P. and Helfat C. E., **Managerial Resources and Rent**, Journal of Management 17, 1991.
- § Cohen S.S. and Zysman J., **Manufacturing Matters**, Basic Books New York, 1987.
- § Chen I. J. and Povovich K., **Understanding Customer Relationship Management**, Business Process Management Journal, vol.9, No.5, 2003.
- § Collins D. J., **A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry**, Strategic Management Journal 12, 1991.
- § Conti T., **Building Total Quality: a guide for management**, Chapman & Hall, 1993.
- § Daft R. L. and Weick K. E., **Toward a Model of Organization as a Model of Interpretation Systems**, Academy of Management Review 2, 1984.
- § Dale B. G., **Managing Quality**, Prentice Hall, 1994.
- § Dale B. and Cooper C., **Total Quality and Human Resources: an executive guide**, Blackwell Publishers, 1993.
- § Davenport T. H., **the Coming Commoditization of Processes**, Harvard Business Review, June 2005.
- § Day G. S., **Market-driven Strategy: Processes for Creative Value**, New York: Free Press, 1990.
- § Dervitsiotis K. N., **Building Trust for Excellence in Performance and Adaptation to Change**, Total Quality Management. Vol. 17, No7, September 2006.
- § Dobin F. and Dowd T. J., **How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachusetts**, Administrative Science Quarterly, September 1997.
- § Drucker P. **Managing for results**, Heinemann, London, 1974.

- § Eckes G., **Practical Alternatives to Performance Appraisals**, Quality Progress 27, no11, November 1994.
- § Eisenhardt K. M. and Tabrizi B. N., **Accelerating adaptive process: product innovation in the global computer industry**, Administrative Science Quarterly 40, pp. 84 – 110, 1995.
- § Evans J. R. and Lindsay W. M., **the Management and Control of Quality**, 6<sup>th</sup> ed. Thomson South-Western, 2005.
- § Fuentes Fuentes M. M., Llorens F. V. & Fernandez L. M. M., **Total Quality, Strategic Orientation and Organizational Performance: the case of Spanish Companies**, Total Quality Management, vol.3, No3, April 2006.
- § Garvin D. A., **Managing Quality: The strategic and Competitive Edge**, New York Press, 1988.
- § Gower, **Gower Handbook of Quality Management**, Gower Publishing Ltd, 1994.
- § Grant R. M., **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications**, Blackwell Business, 1998, 3<sup>rd</sup> edition.
- § Grant R. M., **the Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, California Management Review, 1991.
- § Gufreda J. J., Maynard L. A. and Lytle L. N., **Employee Involvement in the Quality Process**, in the Ernst and Young Quality Improvement Consulting Group, Total Quality: an executive's guide for the 1990s, Irwin, 1990.
- § Hackman J. R. and Oldham G. R., **Motivation through the Design of Work**, Addison-Wesley, 1980.
- § Hansson J. and Eriksson H., **the Impact of TQM on Financial Performance**, Measuring Business Excellence 6, 4, pp. 44-54, 2002.
- § Hart C., **What is AN Extraordinary Guarantee?**, The Quality Observer 3, No.5, pp. 15, March 1994.
- § Hatten K. J and Hatten M. L., **Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability**, Strategic Management Journal, July-August 1987.
- § Hellstein U., Klefsjo B., **TQM as a Management System consisting of values, technics and tools**, The TQM Magazine, Vol.12, No 4, 2000.
- § Hendricks K. B. and Singhal V. R., **Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance?, Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards**, Management Science 43, No 9, pp. 1258-1274, September 1997.

- § Hill C. W. L. and Jones G. R., **Strategic Management: an Integrated Approach**, 5<sup>th</sup> edition, Houghton Mifflin Company, 2001.
- § Hitt C., Ireland D. and Hoskisson R., **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, West Publishing, 2<sup>nd</sup> edition, 1997.
- § Hitt M. A., Keats B. W. and DeMarie S. M., **Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> Century**, Academy of Management Executive, November 1998.
- § Hodgetts R. M., **a Conversation with Michael E. Porter: A Significant Extension Toward Operational Improvement and Positioning**, Organizational Dynamics, Summer, 1999.
- § Jackson S. E., May K. E. and Whitney K., **Understanding the Dynamics of Diversity in Decision Making Environments**, CA: Jossey Bass, pp. 204 – 261, San Francisco, 1995.
- § Johnson G. and Scholes K., **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, 2005.
- § Kimmerling G., **Gathering Best Practices**, Training and Development 47, 1993.
- § Kroll M., Wright P. and Heiens R. A., **the Contribution of Product Quality to Competitive Advantage: Impacts on Systematic Variance and Unexplained Variance in Returns**, Strategic Management Journal, April 1999.
- § Lado A. A. and Wilson M. C., **Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-based Perspective**, Academy of Management Review 19, 1994.
- § Lagrosen S., **Strengthening the weakest link of TQM – from customer focus to customer understanding**, The TQM Magazine, vol.13, No5, 2001.
- § Martínez - Lorente A. R., Dewhurst F. and Dale B. G., **Total quality management: origins and evolution of the term**, The TQM Magazine, Vol.10, No5, 1998.
- § McCamey D. A., Bogs R. W. and Bayuk L. M., **More, Better, Faster from Total Quality Effort**, Quality Progress, August 1999.
- § Mergen E. & Stevenson W., **Sowing the seeds of quality: quality at the source**, Total Quality Management, vol.13, No7, 2002.
- § Morgan B. S. and Schiemann W. R., **Measuring People and Performance: Closing the Gaps**, Quality Progress, January 1999.
- § Osborne J. D. and Subbart C. I. and Ramaprasad A., **Strategic Groups and Competitive Enactment: A study of Dynamic Relationship between Mental Models and Performance**, Strategic Management Journal, May 2001.

- § Pegels C. C., Song Y. I. and Yang B., **Management Heterogeneity, Competitive Interaction Groups and Firm Performance**, Strategic Management Journal, September 2000
- § Pekka-Economou V. and Lykogianni V., **The Human Factor as competitive Advantage in the Globalized Markets**, 37<sup>th</sup> World Congress of International Institute of Sociology, RC10 “Globalization, Union Involvement and participation” pp.15, Sweden, July, 2005.
- § Peters T., **Thinking of Chaos: Handbook of the Management Revolution**, Alfred A. Knopf, 1988.
- § Petrick J. A. & Furr D. S., **Total Quality in Managing Human Resources**, Lucie Press, 1995.
- § Porter M., **Competitive Advantage**, Free Press, 1985.
- § Porter M., **Competitive Strategy**, Free Press, 1980.
- § Porter M., **What is Strategy**, Harvard Business Review, November – December, 1996.
- § Powell T. C., **Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study**, Strategic Management Journal 16, 1995.
- § Pryor L. S., **Benchmarking: a self-improvement strategy**, Journal of Business Strategy, November/December 1989.
- § Puffer S. M. and McCarthy D. J., **A Framework For Leadership in a TQM Context**, Journal of Quality Management 1, pp.109 – 130, 1996.
- § Reed R., **Casual Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage**, Journal of Quality Management 5, pp. 5-26, 2000.
- § Reed R., Lemark D. J. and Montgomery J. C., **Beyond Process: TQM Content and Firm Performance**, Academy of Management Review 21, 1996.
- § Reeves C. A. & Bednar D. A., **Defining Quality: alternatives and implication**, Academic and Management review, vol.19, No3, 1994.
- § Salvatore D., **Managerial Economics**, 6<sup>th</sup> edition, Thomson South-Western, 2006.
- § Scholtes P. R., **How to use Teams to Improve Quality**, Madison, 1988.
- § Sconberger R., **Total Quality Management Cuts a Broad Swath Through Manufacturing and Beyond**, Organizational Dynamics 20, 1992.
- § Sebastianelli R., Tamimi N., **How Product Quality dimensions relate to define quality**, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.19, No4, 2002.

- § Singh P. J. and Smith A., **Uncovering the Faultlines in Quality Management**, Total Quality Management, vol.17, No3, April 2006.
- § Tamini N. and Sebastianelli R., **How firms define and measure quality**, Production and Inventory Management Journal 37, no. 3 (Third Quarter, 1996).
- § Tenner A. R. and DeToro I. J., **Total Quality Management: Three steps to continuous improvement**, Addison-Wesley, 1992.
- § Troyer J., **Empowerment**, Quality Digest, 1996.
- § U. S. General Accounting Office, **Management Practices: U.S. Companies Improve Performance through Quality Efforts**, GA/NSIAD, pp. 91-100, May 1991.
- § U. S. General Accounting Office, **Progress on the Quality Road**, Incentive, No 7, April 1995.
- § Walsh A., Hughes H. and Maddox D. P., **Total Quality Management Continuous Improvement: Is the philosophy a reality?** Journal of European Industrial Training, 26/6, 2002.
- § Webb J. and Gile C., **Reversing the Value-Chain**, Journal of Business Strategy, March-April 2001.
- § Wheelen T. L. and Hunger J. D., **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, 10<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2006.
- § Wheelwright S.C., **International Handbook of Production and Operations Management**, Cassell Educational, London, 1989.
- § Zineldin M., **Quality and Customer Relationship Management as competitive strategy in the Swedish banking industry**, The TQM Magazine, vol.17, No4, 2005.
- § Zineldin M., **The royalty of loyalty: CRM, quality and retention**, Journal of consumer marketing, 32/7, 2006.
- § Zink K. J., **Total Quality Management as a Holistic Management Concept, the European Model for Business Excellence**, Springer, 1998.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ