



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βάση για τη χάραξη της
Στρατηγικής των Επιχειρήσεων: Μελέτη Ελληνικής
Επιχείρησης

ΣΙΑΠΛΑΟΥΡΑΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ

ΜΔΕ-ΟΠ/ 0636

Πτυχιούχος Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου
Πατρών

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	7
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	7
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	9
1.3 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	10
1.3.1 Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	11
1.3.2 Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.	16
1.4 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	18
1.5 ΠΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	19
1.5.1 Είδη Επιχειρησιακής και Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	20
1.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	23
1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	24
1.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΔΟΠ	25
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	30
2.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	30
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	32
2.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	35
2.4 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΗΜΕΡΑ.....	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	40
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	40
3.2 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	43
3.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗ ΔΟΠ.....	47
3.3.1 Η προσέγγιση του Edwards W. Deming.....	47
3.3.2 Η προσέγγιση του Joseph M. Juran	51
3.3.3 Η προσέγγιση του Crosby	53
3.4 ΕΦΑΡΜΟΦΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	56
3.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΕΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΕΝΟΠΙΟΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	64
4.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΠ.	64
4.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	66
4.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	68
4.4 Η ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	74
4.5 ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ	
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ Α.Ε.:	80
5.1 ΓΕΝΙΚΑ	80
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	82
5.2.1 Διοικητική Διάρθρωση και Οργάνωση	83
5.2.2 Γενική Διεύθυνση Εργοστασίων	83
I. Διεύθυνση Συντήρησης Αεροσκαφών	84
II. Διεύθυνση Συντήρησης Κινητήρων	85
III. Διεύθυνση Αεροκατασκευών	85
IV. Διεύθυνση Εκπαίδευσης	86
V. Εργαστήριο Διακρίβωσης Εξοπλισμού Ελέγχου της Ε.Α.Β.	87
5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	88
5.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	90
5.5 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	90
5.6 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ Ε.Α.Β. ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	92
5.7 Ε.Α.Β. ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	93
5.8 Ε.Α.Β. ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	94
5.8.1 Εστίαση στον πελάτη	96
5.8.2 Συμμετοχή όλων στον οργανισμό	96
5.8.3 Συνεχής Βελτίωση και Μεταφορά της Αποκτηθείσας γνώσης και εμπειρίας	97
5.9 ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	98
5.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	100
5.10.1 Ανθρώπινο Δυναμικό και Ποιότητα	102
5.10.2 Διαδικασία αξιολόγησης συστήματος ποιότητας	103
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	106
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	109

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1	Βασικοί Τύποι Στρατηγικής	Σελ.9
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2	Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ	Σελ.10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3	Λειτουργική Δομή	Σελ.17
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4	Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου	Σελ.24
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5	Αποτέλεσμα της Ταυτόχρονης Επίτευξης Διαφοροποίησης και Ηγεσίας Κόστους	Σελ.26
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1	Η ΔΟΠ ως ένα Εξελισσόμενο Σύστημα Αποτελούμενο από Αξίες, Τεχνικές και Εργαλεία	Σελ.42
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2	Η Ολική Ανάμιξη στη Διοίκηση Ποιότητας	Σελ.45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3	Νόμος Αλυσιδωτής Αντίδρασης	Σελ.48
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1	Διαδικασία Υλοποίησης ΔΟΠ, Σιωπηρότητα, Πολυπλοκότητα και Διατηρησιμότητα του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Σελ.72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2	Το Μοντέλο GAO	Σελ.76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1	Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών Ε.Α.Β. (Πωλήσεις)	Σελ.90

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1	Ιστορική Αναδρομή Στην Ποιότητα	Σελ.31
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1	Διαφορές Μεταξύ Συμβατικού Μάνατζμεντ και ΔΟΠ	Σελ.65

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται ως ένα από τα βασικότερα κριτήρια επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιώντας τη δυναμική της ποιότητας διαμορφώνουν τη στρατηγική τους με τρόπο τέτοιο, ώστε να προσαρμοστούν στα δεδομένα αυτά όσο το δυνατόν συντομότερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές τους. Εξάλλου σήμερα η ποιότητα αναγνωρίζεται ως ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων.

Τα δεδομένα που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της ποιότητας, ήρθε να αντιμετωπίσει ένας νέος τρόπος διοίκησης, αυτός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ο νέος αυτός τρόπος διοίκησης έχει τρεις βασικούς άξονες πάνω στους οποίους στηρίζεται. Τον προσανατολισμό στον πελάτη, τη συνεχή βελτίωση τόσο των προϊόντων όσο και των διαδικασιών καθώς και την ενεργή συμμετοχή όλων μέσα στην επιχείρηση.

Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασία γίνεται μια προσπάθεια να προσεγγιστεί και να εξεταστεί ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι αρχές της, στην επιτυχή διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εργασία περιλαμβάνει τέσσερα θεωρητικά κεφάλαια στα οποία γίνεται μια επισκόπηση στη βιβλιογραφία σχετικά με τις έννοιες της Στρατηγικής, της Ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος αλλά και στον τρόπο με τον οποίο συνδέεται η Στρατηγική με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Είναι μια μελέτη περίπτωσης της Ελληνικής Αεροπορικής Βιομηχανίας αναφορικά με τον τρόπο που εντάσσει στη στρατηγική της και εφαρμόζει τη ΔΟΠ.

Αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική αναφορά στην έννοια της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, στον τρόπο που μια σύγχρονη επιχείρηση διαμορφώνει και υλοποιεί τη Στρατηγική της καθώς και στο πως αξιολογούνται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της Στρατηγικής. Κλείνοντας το κεφάλαιο γίνεται μια πρώτη προσέγγιση στη σχέση ΔΟΠ και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια πρώτη προσέγγιση στον όρο ποιότητα και μια γενική ανάλυση των διαστάσεων της, ενώ επιχειρείται μια ιστορική αναδρομή όσον αφορά την εξέλιξή της καταλήγοντας στο τι σημαίνει ποιότητα σήμερα.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας ορίζεται ο όρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναπτύσσονται οι αρχές της, ενώ περιγράφονται οι προσεγγίσεις των σπουδαιότερων θεμελιωτών της ΔΟΠ. Τέλος γίνεται αναφορά στο πως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας, στους λόγους υιοθέτησης της, στις δυσκολίες εφαρμογής της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, εξετάζεται η σχέση που έχει η ΔΟΠ με τις επιχειρηματικές στρατηγικές και ο τρόπος με τον οποίο η ενοποίηση της Στρατηγικής με την ΔΟΠ μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγήσουν σε βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

Ολοκληρώνοντας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους όσους βοήθησαν στην προσπάθεια περάτωσης της παρούσας εργασίας. Αρχικά ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη βοήθειά του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της καθώς επίσης και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου σε αυτό.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Ιωάννη Αντωνίου, προϊστάμενο του Τομέα Οργάνωσης και Συνεχούς Βελτίωσης της Ε.Α.Β. για τις πληροφορίες και την βοήθειά που μου παρείχε για τη συγγραφή της μελέτης της επιχείρησης.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και εύχομαι να φανώ αντάξιός τους προσδοκιών τους για μένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η έννοια της στρατηγικής όταν αναφερόμαστε στις επιχειρήσεις είναι ανάλογη με την έννοια που έχει ο όρος στρατηγική κατά τη διάρκεια του πολέμου. Είναι το πλάνο – σχέδιο δράσης για την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί. Όσον αφορά το management, η στρατηγική έχει να κάνει κυρίως με τις γενικές κατευθύνσεις που δίνονται καθώς και με τη μακροπρόθεσμη πολιτική μιας επιχείρησης, σε αντίθεση με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες καθώς και την καθημερινή δραστηριότητα. Με μια συνοπτική περιγραφή μπορούμε να πούμε ότι στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσεως μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ιδανικά, ο οργανισμός εναρμονίζει τους πόρους της επιχείρησης σε ένα περιβάλλον που αλλάζει και ειδικά στην αγορά του και στους πελάτες του, με σκοπό να καλύψει τις απαιτήσεις των μετόχων του, ή των ιδιοκτητών του.

Όπως είναι φυσικό οι απόψεις για το τι ακριβώς σημαίνει ο όρος στρατηγική ποικίλουν και κύριος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η ύπαρξη διαφορετικών ορισμών για την ερμηνεία της λέξης, η οποία είναι ελληνική, και όπως προαναφέρθηκε είναι έννοια που σημαίνει τέχνη του πολέμου. Ενδεικτικά διάφοροι από τους πολλούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί είναι οι παρακάτω:

§ «Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και πράξεων που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών που βοηθούν στην ανάπτυξη των επιχειρησιακών στόχων. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ο τρόπος που οι υπεύθυνοι διατυπώνουν στόχους και παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις». (*Jauch-Glueck, 1988*)

§ «Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα ηγετικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται το μέλλον της και αναπτύσσουν τους απαραίτητους τρόπους για την επίτευξη του». (*Pfeiffer-Goodstein-Nolan, 1985*)

§ «Στρατηγική είναι η τέχνη της εκτέλεσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.» (Γεωργόπουλος, 2002)

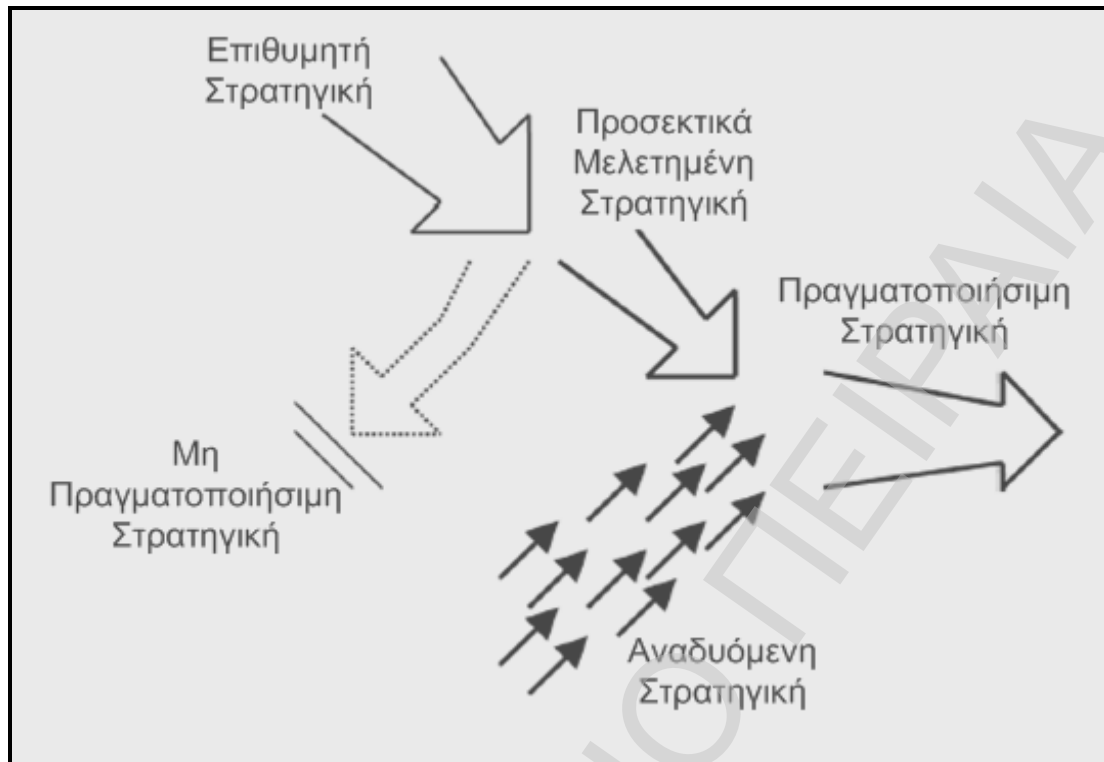
§ «Στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των βασικών στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς από δράσεις και η κατανομή των κατάλληλων πόρων για την επίτευξη των καθορισμένων αυτών στόχων.» (Chandler,,1962)

Αυτοί είναι μερικοί από τους πολυάριθμους ορισμούς που αναφέρονται στη βιβλιογραφία τόσο την ελληνική όσο και την ξένη σχετικά με την ερμηνεία της λέξης στρατηγική. Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους της στρατηγικής είναι η θέσπιση γραμμών πλεύσης σε έναν οργανισμό. Αποτελεί τον οδηγό με τον οποίο μια επιχείρηση θα φτάσει στο στόχο της και θα κάνει πραγματικότητα την αποστολή της και το όραμά της.

Όπως ισχυρίζονται οι Mintzberg και Waters (1985) οι στρατηγικές είναι επιθυμητές και σκόπιμες και η εφαρμογή τους πρέπει να είναι μελετημένη με προσοχή και προγραμματισμένη (deliberate) πριν αυτές πραγματοποιηθούν. Μια επιθυμητή-προγραμματισμένη στρατηγική που δεν πραγματοποιείται (unrealized strategy) απορρίπτεται.

Οι επιθυμητές - προγραμματισμένες στρατηγικές σπάνια πραγματοποιούνται απολύτως και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι στρατηγικές που πραγματοποιούνται (realized strategies) να διαφέρουν είτε λίγο είτε πολύ από τις προγραμματισμένες στρατηγικές. Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι μια πραγματοποιήσιμη στρατηγική είναι ένα μείγμα από πολλές διαφορετικές ατομικές αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτού είναι πολλές φορές οι στρατηγικές να εμφανίζονται στη διάρκεια της πορείας μιας επιχείρησης ως αναδυόμενες στρατηγικές (emergent) και όπως υποστηρίζουν ο Mintzberg και ο Waters πολλές φορές οι αναδυόμενες στρατηγικές αποτελούν επιτυχημένες μορφές στρατηγικής. Οι ίδιοι σε ορισμό που δίνουν θεωρούν ότι η στρατηγική διαμορφώνεται διαχρονικά μέσα από τη λήψη σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων. Στο διάγραμμα 1.1 φαίνονται οι βασικοί τύποι στρατηγικής.

Διάγραμμα 1.1 Βασικοί τύποι στρατηγικής



Πηγή: K. F. Pun, "A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, No. 9, 2004, σελ. 905

1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μέσω ενός σύντομου αλλά περιεκτικού ορισμού για το τι είναι Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορούμε να πούμε ότι ορίζεται ως το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Με πιο απλά λόγια καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο πώς μέσω της παρούσας προσπάθειας για επιβίωση θα τεθούν τα θεμέλια για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.

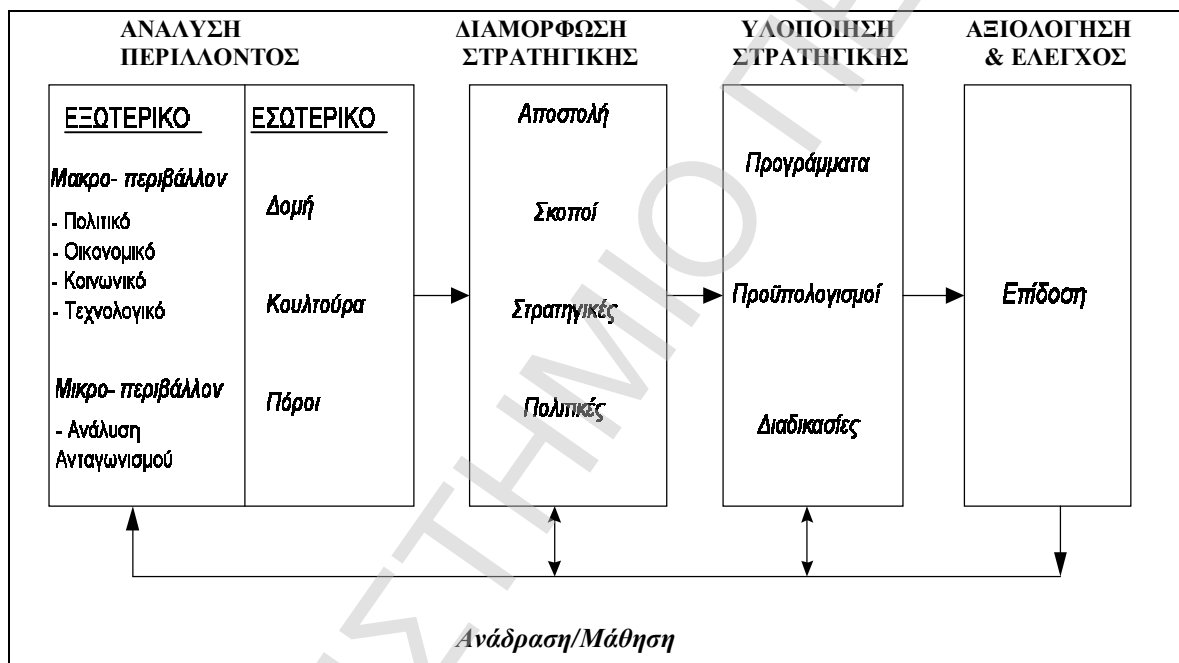
Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αναπτύχθηκε στα πλαίσια της προσπάθειας για την άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (εσωτερικού και εξωτερικού) και επικεντρώνει την προσοχή του στην ανάλυση των προβλημάτων και των ευκαιριών που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.

Το επίκεντρο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες εκείνες που αποσκοπούν στην πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού. Βασική ιδέα του είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να

αναλύσουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και αφού λάβουν υπόψη τους τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες τους και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές προσπαθούν να δημιουργήσουν το μέλλον τους (Vinzart, 1999).

Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ θεωρείται αυτό που αποτελείται από τα εξής τέσσερα στάδια : 1) την Ανάλυση του Περιβάλλοντος, 2) τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής, 3) την Υλοποίηση της Στρατηγικής αυτής και 4) τον Έλεγχο και την Αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων. Το μοντέλο αυτό του Στρατηγικού Μάνατζμεντ παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.2

Διάγραμμα 1.2 Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Ν. Β. Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 70 και Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 179

1.3 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο κύριος στόχος της ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης εσωτερικού και εξωτερικού είναι για να επισημανθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το παρόν και το μέλλον μιας επιχείρησης, για να μπορέσει έτσι να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική. Το πιο χρήσιμο εργαλείο στην ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης αποτελεί η λεγόμενη S.W.O.T. analysis δηλαδή, η ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών. Στη συγκεκριμένη

ανάλυση λαμβάνονται υπόψη και αξιολογούνται οι ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος και σε συνδυασμό με τις εσωτερικές δυνάμεις (strengths) και αδυναμίες (weaknesses) επιλέγεται η κατάλληλη στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2002).

1.3.1 Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Η αναπαράσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει με τη βοήθεια τριών ομόκεντρων κύκλων, καθένας από τους οποίους περιλαμβάνει με τη σειρά από έξω προς τα μέσα α) το γενικευμένο περιβάλλον (Societal Environment) όπου υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες που ενώ δεν επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση και παίζουν καθοριστικό ρόλο στις μακροπρόθεσμες αποφάσεις, β) το ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου υπάρχουν παράμετροι που σχετίζονται με παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις μεσοπρόθεσμες αποφάσεις και γ) την ίδια την επιχείρηση στην οποία πρέπει να γίνει αναγνώριση της κουλτούρας της, των πόρων της και της γενικότερης οργάνωσής της, ούτως ώστε να αξιολογηθεί η δυνατότητα επιβίωσης της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές για τη δραστηριότητά της. Η αναγνώριση ευκαιριών και απειλών από μια επιχείρηση, σημαίνει «συνειδητοποίηση» του εξωτερικού της περιβάλλοντος, και της θέσης της εντός του «χώρου» στον οποίο αφενός εντάσσεται και αφετέρου είναι δυνατόν να καταλάβει.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται όπως αναφέρθηκε στο ευρύτερο μακρο-περιβάλλον (societal) το οποίο επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και στο μικρο-περιβάλλον δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αν και υπάρχουν πολλές διαστάσεις που επηρεάζουν το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης εδώ διακρίνουμε τις τέσσερις πιο σημαντικές: την Πολιτική, την Οικονομική, την Κοινωνική-πολιτιστική και την Τεχνολογική (Political-Economical-Sociocultural-Technological / PEST) (David, 1997).

Η **Πολιτική διάσταση** αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η ανάλυση αφορά την αναγνώριση της νομοθεσίας που αφορά άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση, με έμφαση στην εργατική νομοθεσία και την παροχή

κινήτρων ανάπτυξης. Επίσης σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ύπαρξη και μελέτη νομοθεσίας σχετικής με την προστασία του περιβάλλοντος, με κανονισμούς που αφορούν το εμπόριο και ειδικά τις εισαγωγές και τις εξαγωγικές (ρυθμιστικό περιβάλλον εξαγωγών) κλπ. Τέλος, θα πρέπει να εξετάζονται και τα ζητήματα της φορολογικής νομοθεσίας, της κυβερνητικής σταθερότητας και της παροχής ή όχι ειδικών κινήτρων για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού.

Η **Οικονομική διάσταση** αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Παράδειγμα αποτελούν το ΑΕΠ της χώρας ή της Περιφέρειας, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση: αναγνωρίζονται οι τάσεις, αναλύονται τα αίτια και επιχειρούνται προβλέψεις, επίσης τα επιτόκια δανεισμού: το ερώτημα που θα πρέπει να απαντηθεί είναι αν είναι χαμηλά ή υψηλά σε σχέση με άλλες χώρες, ακόμη οι πληθωριστικές τάσεις: αναγνωρίζονται οι τάσεις, μελετάται το παρελθόν, αναγνωρίζονται παρόμοιες οικονομικές συγκυρίες, εξετάζεται το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον για τη χώρα και επιχειρούνται προβλέψεις. Επίσης πρέπει να γίνει έλεγχος των μισθών και των τιμών και οι προβλέψεις των τάσεων που θα επικρατήσουν στο άμεσο μέλλον κ.α.

Η **κοινωνική-πολιτιστική διάσταση** του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος, αναφέρεται στο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, μέρος του οποίου είναι και εντός του οποίου λειτουργεί. Διάφοροι από τους σημαντικότερους κοινωνικοπολιτικούς 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 αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη. Ας σημειωθεί ότι η ανάπτυξη ή όχι της επιχείρησης μέσω της εκμετάλλευσης των ευκαιριών από το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, αφορά συνολικά και όχι μεμονωμένα τις επιχειρήσεις ενώ άλλες από αυτές τις αφορά άμεσα και άλλες έμμεσα.

Η **Τεχνολογική διάσταση**, αναφέρεται στην εξέταση των τεχνολογικών επιτευγμάτων που λαμβάνουν χώρα και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στην εν γένει στρατηγική της. Κύριες μεταβλητές του

Τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι η διάδοση του Διαδικτύου, η πρόοδος της αυτοματοποίησης, οι βελτιώσεις στα μηχανήματα και τις μεθόδους παραγωγής, οι ανακαλύψεις της επιστήμης και οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές. Ζούμε σε μία εποχή που οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε όλους τους τομείς, μεταβάλλουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού με προϊόντα και διαδικασίες να οδηγούνται σε γρήγορη απαρχαίωση. Επομένως, κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής η διοίκηση θα πρέπει να παρακολουθεί με ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνο τα όρια βελτίωσης της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί, αλλά και το ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας που θα την αντικαταστήσει (Γεωργόπουλος, 2002).

Ας σημειωθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε έναν κλάδο.

Για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της βέλτιστης στρατηγικής για μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται, παράλληλα με την ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης και η ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντός της. Αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθηθεί από αρκετές υφιστάμενες τεχνικές, μια από τις οποίες είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, **Michael Porter**. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

Ü Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων. Η ‘δύναμη’ αυτή είναι συνήθως η πιο ισχυρή από τις πέντε. Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης θεωρούνται επιτυχημένες μόνο όταν της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Αλλαγές στη στρατηγική μιας εταιρείας δύναται να οδηγήσει σε αντιδράσεις των υπολοίπων όπως π.χ. μειώσεις των τιμών, βελτίωση της ποιότητας, περισσότερη διαφήμιση και μεγαλύτερες εγγυήσεις. Οι επιχειρήσεις βιώνουν τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου τους. Άλλωστε, στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έχουν άμεσες αλληλεξαρτήσεις. Κάθε κίνησή τους δημιουργεί άμεσες απαντήσεις-ενέργειες ως αντίποινα. Η

ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τη σχετική ισορροπία των ανταγωνιστών, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το υψηλό κόστος, τη διαφοροποίηση των προϊόντων κ.ά.

ΰ Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών. Όταν νέες εταιρείες μπορούν να εισέλθουν εύκολα σε έναν κλάδο, τότε η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τα εμπόδια που έχει η χτίσει ο κλάδος ή η αγορά συνολικά, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής. Οι νέες επιχειρήσεις γενικά είναι δυναμικές με νέες ιδέες και μέσα. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: α) Οι οικονομίες μεγέθους, β) οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, γ) η διαφοροποίηση των προϊόντων, δ) η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, ε) η εμπειρία ή η έλλειψη πείρας, και, στ) η νομοθεσία είναι μερικοί από αυτούς. Στόχος επομένως των επιχειρήσεων είναι να αναγνωρίσουν τις απειλές από την πιθανή είσοδο νέων εταιρειών και να περάσουν στην αντεπίθεση επενδύοντας στις υπάρχουσες εσωτερικές δυνάμεις και εξωτερικές ευκαιρίες.

ΰ Η πιθανή ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων. Σε πολλούς κλάδους, εταιρείες βρίσκονται σε στενό ανταγωνισμό με παραγωγούς υποκατάστατων προϊόντων άλλων κλάδων. Επίσης οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου στην ουσία παράγουν υποκατάστατα προϊόντα.. Παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα είναι η ύπαρξη “κοντινών” υποκατάστατων δηλαδή προϊόντα που η ποιότητα και η απόδοσή τους είναι ίδια και ίσως καλύτερη από την ποιότητα και απόδοση των προϊόντων της επιχείρησης, και σ’ αυτό πολλές φορές βοηθάει και η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Επίσης άλλος παράγοντας είναι η επίδραση της τιμής αφού τα υποκατάστατα θέτουν ένα όριο στην επιχείρηση για τον προσδιορισμό της τιμής του προϊόντος της. Τελευταίος παράγοντας είναι η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αν οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα, τότε η απειλή από αυτά είναι εντονότερη. Βέβαια η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα είναι συνάρτηση του κόστους που συνεπάγεται για αυτούς η συγκεκριμένη αλλαγή. (π.χ. κόστος αλλαγής της παραγωγικής τους διαδικασίας). Όσο πιο υψηλό είναι αυτό το κόστος, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς τα υποκατάστατα (Παπαδάκης, 2002).

ΰ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Όταν οι καταναλωτές είναι εστιασμένοι σε κάποια προϊόντα, όταν είναι πολλοί στον αριθμό ή όταν αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες η διαπραγματευτική τους δύναμη αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι ανταγωνιστές μπορούν να προσφέρουν εγγυήσεις μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας ή ειδικές υπηρεσίες για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των αγοραστών. Σε περίπτωση που η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη, τότε αυτοί είναι σε θέση να διαπραγματευθούν την τιμή πώλησης, την καλυπτόμενη εγγύηση και γενικά το συνολικό πακέτο παροχών με ευνοϊκότερους γι' αυτούς όρους (David, 1997).

ΰ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι προμηθευτές επηρεάζουν την επιχείρηση με την ικανότητα τους να ανεβάσουν τις τιμές ή να ρίξουν την ποιότητα των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρουν. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες: **α)** Ο αριθμός τους. Ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών σημαίνει εύκολη αλλαγή προμηθευτή, μικρός αριθμός προμηθευτών σημαίνει μεγάλη εξάρτηση άρα ισχυρή πίεση από τους προμηθευτές προς την επιχείρηση. **β)** Το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή. Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή μπορεί να είναι σημαντική για την επιχείρηση η οποία μεταποιεί το προϊόν των προμηθευτών. Άρα, ο προμηθευτής και πάλι μπορεί να έχει αυξημένη διαπραγματευτική ισχύ. **γ)** Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμης του. Εάν η διαφοροποίηση των προϊόντων από προμηθευτή σε προμηθευτή είναι σημαντική είναι δυνατόν να έχει η εταιρεία άμεση εξάρτηση από τον συγκεκριμένο προμηθευτή ενώ αντίθετα ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης συνιστά εύκολη αλλαγή προμηθευτή. **δ)** Η δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων. Όπως για τα δικά μας προϊόντα υπάρχουν υποκατάστατα, το ίδιο μπορεί να συμβεί και για τα προϊόντα που πωλούν οι προμηθευτές μας. Αναλόγως διαμορφώνεται η διαπραγματευτική τους ισχύς. **ε)** Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός. Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός σημαίνει ότι γίνονται εν δυνάμει ανταγωνιστές μας διότι συμπληρώνουν την αλυσίδα πρόσθεσης αξίας με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ή

ιδιόκτητες επιχειρήσεις. Συνεπώς δημιουργούν απειλή προς εμάς, άρα αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη (Παπαδάκης, 2002).

Ύ Συμπληρωματικά προϊόντα. Τα τελευταία χρόνια υποστηρίζεται πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να συντίθεται και από μια έκτη δύναμη: τα συμπληρωματικά προϊόντα. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης είναι τόσο η ζήτηση για συμπληρωματικά προϊόντα όσο και η επίδραση της τεχνολογίας που θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία πιέσεων στην επιχείρηση και θα πρέπει να εξετάζονται σε βάθος για την αποτύπωση των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης.

1.3.2 Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων ανά τον κόσμο προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο κατά κύριο λόγο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον τους. Η διαπίστωση αυτή μας οδηγεί στη διερεύνηση των κρίσιμων παραγόντων για επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων και στην απάντηση του ερωτήματος γιατί κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν στην αποστολή τους ενώ κάποιες άλλες όχι. Κύριος στόχος της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης οι οποίες ενισχύουν ή όχι μια προτεινόμενη στρατηγική. Τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν στο εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources) του οργανισμού.

Η δομή, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία είναι οργανωμένη σχετικά με τη ροή εξουσίας, τη ροή επικοινωνίας και τη ροή εργασίας. Αλλαγές στη στρατηγική απαιτούν συχνά και αλλαγές στην οργανωσιακή δομή, ενώ και από τη μεριά της η δομή επηρεάζει τη στρατηγική. Οι βασικοί τύποι δομής που συναντάμε πιο συχνά είναι οι εξής: λειτουργική δομή, τμηματική δομή, δομή στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και δομή μήτρας. Η πιο δημοφιλής από αυτές θεωρείται η λειτουργική γιατί είναι η πιο απλή και η λιγότερο δαπανηρή. Πιο συγκεκριμένα η λειτουργική δομή, ομαδοποιεί τις δραστηριότητες ανά επιχειρηματική λειτουργία όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.3 ενώ επίσης προωθεί την εξειδίκευση εργασίας, διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων και ελαχιστοποιεί την ανάγκη για λεπτομερή συστήματα ελέγχου.

Διάγραμμα 1.3: Η Λειτουργική Δομή



Πηγή: Ν. Β. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 129

Βέβαια η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μεσαίου τύπου επιχειρήσεις. Για μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντων, χρειάζεται ένας από τους υπόλοιπους τύπους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η δομή μήτρας είναι η πιο πολύπλοκη καθώς συνδυάζει ταυτόχρονα και την οριζόντια και την κάθετη ροή εξουσίας και επικοινωνίας, σε αντίθεση με τη λειτουργική ή τμηματική στις οποίες οι ροές είναι κάθετες (David, 1997).

Η κουλτούρα σαν έννοια, αναφέρεται στη φιλοσοφία ενός οργανισμού σχετικά με τον τρόπο σκέψης και δράσης των μελών του. Μια επιχείρηση αποτυπώνει την κουλτούρα της μέσα από τις αξίες και τις αρχές που έχουν τα στελέχη της, στα ηθικά πρότυπα, στις πολιτικές που θέτουν, στις παραδόσεις που κρατάει ο οργανισμός, στις αντιλήψεις του προσωπικού και γενικότερα στη «χημεία» που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα, η οποία μπορεί να αποδειχθεί αδύναμη και αναποτελεσματική όταν το προσωπικό δεν έχει κατανοήσει τους στόχους της εταιρείας. Όταν η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι ισχυρή και εμπεδωμένη τότε η εργασία αποτελεί τρόπο ζωής με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νοιώθουν ικανοποίηση και να αποδίδουν καλύτερα, γεγονός που οδηγεί την εταιρεία στην επιτυχία. Άρα ο σωστός συνδυασμός στρατηγικής και κουλτούρας είναι απαραίτητος για να μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα αλλά και γενικότερα για την εφαρμογή και εκτέλεση των στρατηγικών πλάνων (Hill and Jones, 2001).

Οι πόροι, αναφέρονται στα στοιχεία που έχει στην κατοχή της η επιχείρηση και της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της. Οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς και άυλους. Υλικοί πόροι είναι οι χρηματοοικονομικοί όπως για παράδειγμα η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει κεφάλαια, οι φυσικοί όπως οι εγκαταστάσεις και η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, οι ανθρώπινοι όπως το εξειδικευμένο προσωπικό και τέλος οι οργανωτικοί όπως τα συστήματα ελέγχου. Με τη σειρά τους

άυλοι πόροι είναι οι τεχνολογικοί όπως για παράδειγμα οι πατέντες, τα εμπορικά σήματα και η φήμη της εταιρείας. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι ένας οργανισμός δεν αρκεί να έχει μόνο πόρους για να επιτύχει αλλά θα πρέπει και να μπορεί να τους συνδυάζει σωστά για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες μπορεί να είναι είτε οριακές (τις οποίες διαθέτουν ή εύκολα αντιγράφουν οι ανταγωνιστές) είτε θεμελιώδεις (core competencies) οι οποίες είναι και μοναδικές. Στόχος σε κάθε εταιρεία είναι να συνδυάσει έτσι τους πόρους της ώστε να δημιουργήσει θεμελιώδεις ικανότητες γιατί αυτές αποτελούν βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2002) .

1.4 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στις μεγάλες διευρυμένες και πολυτμηματικές επιχειρήσεις διακρίνονται τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy).

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και λειτουργεί σαν μία «ομπρέλα» που καλύπτει όλες τις επιχειρηματικές μονάδες (business units). Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει γενικά τις πρωτοβουλίες από πλευράς Ανώτατης Διοίκησης όσον αφορά τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της, τη διοίκηση διαφόρων δραστηριοτήτων και γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και άλλων πόρων προς τις διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες καθώς επίσης και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων (Γεωργόπουλος, 2002).

Η **επιχειρηματική στρατηγική** αναφέρεται στις κινήσεις από την πλευρά της διοίκησης για την καλύτερη αποδοτικότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού. Κύριο μέλημα είναι το πώς θα δημιουργηθεί και παγιωθεί μακροπρόθεσμα η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στην αγορά. Η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται κυρίως με το σχεδιασμό των δράσεων για επιτυχή ανταγωνισμό και για τη διασφάλιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως επίσης και για τη λήψη δράσης για τη διευθέτηση των προβλημάτων που αφορούν κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στη **Λειτουργική στρατηγική**, δηλαδή τη στρατηγική των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων. Μια επιχείρηση χρειάζεται μια λειτουργική στρατηγική για κάθε κρίσιμη λειτουργική δραστηριότητα όπως είναι μια στρατηγική παραγωγής, μια στρατηγική για τα χρηματοοικονομικά, μια στρατηγική μάρκετινγκ και διανομής κτλ. Η λειτουργική στρατηγική είναι υποστηρικτική της επιχειρηματικής στρατηγικής και με λίγα λόγια αναφέρεται στις επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους (Thompson and Strickland, 1993).

1.5 ΠΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Αφού ολοκληρωθεί το στάδιο της ανάλυσης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει η επιχείρηση να διαμορφώσει τη στρατηγική της. Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης περιλαμβάνει την αποστολή της, τους σκοπούς της καθώς και την ανάπτυξη και δημιουργία στρατηγικών και πολιτικών δράσης.

Η **αποστολή (mission)**, είναι ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης. Στην αποστολή θα πρέπει να αναφέρεται τι κάνει η επιχείρηση σε καθημερινή βάση αλλά και που πρέπει να βρεθεί στο μέλλον. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η τυποποιημένη απάντηση του management στην ερώτηση «Τί είναι η επιχείρηση μας και τί προσπαθούμε να καταφέρουμε για τους πελάτες μας.» Η αποστολή γενικά περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ότι αφορά τα προϊόντα, τις αγορές και την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία (Σιώμκος, 2004).

Οι **σκοποί (objectives)**, θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί μιας επιχείρησης θα πρέπει ρητά να δηλώνουν τί πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως πότε. Ένας σκοπός προσδιορίζει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την εκπλήρωσή του. Οι σκοποί μιας επιχείρησης μπορεί να αφορούν ανάπτυξη της επιχείρησης, πλουτισμό των μετοχών, αποτελεσματικότητα, κερδοφορία, φήμη, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, τεχνολογικό προβάδισμα, κ.α. Πολλές φορές μια επιχείρηση μπορεί να μην έχει σαφείς σκοπούς ή κάποιοι απ αυτούς να έχουν διατυπωθεί μόνο προφορικά (Γεωργόπουλος, 2002).

Η **στρατηγική (strategy)** αποτελεί το πλάνο της διοίκησης για την επίτευξη των σκοπών και της αποστολής που αυτή έχει θέσει. Το πλάνο αυτό είναι σχεδόν πάντα, ένα μίγμα από προηγούμενες κινήσεις, από ήδη υπάρχουσες πρακτικές που λειτουργούν με επιτυχία και από νέες δράσεις που χαράσσονται. Τα υπεύθυνα άτομα για τη χάραξη της στρατηγικής, επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική μέσα από πλήθος εναλλακτικών λύσεων. Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να συνταχθεί η επιχειρησιακή στρατηγική και στη συνέχεια η ανταγωνιστική στρατηγική, όπως είδαμε στην ενότητα της ιεράρχησης της στρατηγικής. Τα στελέχη βέβαια, θα πρέπει να ανανεώνουν τη στρατηγική στο κατάλληλο χρονικό διάστημα ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τις ανάγκες του οργανισμού (Thompson and Strickland).

Οι **πολιτικές (policies)**, είναι το μέσο με το οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης. Είναι με λίγα λόγια ο συνδετικός κρίκος μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής της επιχείρησης. Οι πολιτικές εξασφαλίζουν και παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Μπορούν να συνταχθούν είτε σε επιχειρησιακό είτε σε λειτουργικό επίπεδο και να εφαρμοστούν με τη σειρά τους σε ολόκληρο τον οργανισμό ή σε ένα μόνο τμήμα του και σε καθημερινές δραστηριότητες αντίστοιχα. Έχουν τεράστια σημασία για μία επιχείρηση αφού επιτρέπουν να υπάρχει μια συνοχή ανάμεσα στις δραστηριότητες ενός οργανισμού ώστε να συντονίζονται καλύτερα (David, 1997).

1.5.1 Είδη Επιχειρησιακής και Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Σε γενικές γραμμές, τρία είναι τα είδη της **επιχειρησιακής στρατηγικής**: η στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy), η στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) και η γονική στρατηγική (parenting strategy).

Η **στρατηγική κατεύθυνσης**, σχετίζεται με το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού όσον αφορά την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την περισυλλογή (retrenchment).

§ Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι η (Συγκέντρωση → Διείσδυση αγοράς, Ανάπτυξη προϊόντος, Ανάπτυξη αγοράς, Εξάπλωση αγοράς / Ολοκλήρωση → Οριζόντια και Κάθετη / Διαποίκιση → Συσχετισμένη και Ασυσχετιστη) στόχο έχουν την αύξηση του μεριδίου αγοράς και των εσόδων του

οργανισμού.

- § Οι στρατηγικές σταθερότητας (*Καμία αλλαγή/ Παύση – συνέχιση με προσοχή*) δεν συνεπάγονται κάποια σημαντική αλλαγή στην επιχείρηση και ακολουθούνται όταν η επίδοση του οργανισμού κρίνεται ικανοποιητική και το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό.
- § Οι στρατηγικές περισυλλογής (*Διάσωση – αναστροφή / Αιχμάλωτη επιχείρηση / Αποεπένδυση / Χρεοκοπία / Ρευστοποίηση*) επιδιώκονται όταν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αδύνατη, κάτι που σημαίνει ότι οι πωλήσεις πέφτουν και οι ζημιές αυξάνονται.

Η **στρατηγική χαρτοφυλακίου** εστιάζεται στην απασχόληση των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού, έτσι ώστε να προσθέσει αξία στις Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (S.B.U.) Οι αποφάσεις του χαρτοφυλακίου καθορίζουν το πώς εξισορροπούμε τις βραχυπρόθεσμες επιχειρηματικές ανάγκες με τη μακροχρόνια ανανέωση. Κύριος περιορισμός ωστόσο της στρατηγικής χαρτοφυλακίου, είναι ότι δεν μπορεί εξετάσει κλάδους ή αγορές στις οποίες δεν δραστηριοποιείται ο οργανισμός, το κενό αυτό έρχεται να το καλύψει η γονική στρατηγική (Pearce and Robinson, 1997).

Η **γονική στρατηγική**, εστιάζεται στην απασχόληση των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού, έτσι ώστε να προσθέσει αξία στις Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Σ.Ε.Μ.) του χαρτοφυλακίου του.

Στο **επιχειρηματικό επίπεδο** της στρατηγικής διακρίνουμε τρία είδη τα οποία ονομάζονται βασικές (generic) στρατηγικές: τη διαφοροποίηση (differentiation), την ηγεσία κόστους (cost leadership) και την εστίαση (focus). Γενικά η στρατηγική που μία επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μία συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί π.χ. να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μια και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως παρ' όλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους πέφτουν σε τρεις γενικές κατηγορίες (Porter):

- Ὡ **Στρατηγική Διαφοροποίησης** έχουμε όταν μία επιχείρηση προσπαθεί να

διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετάει προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μία επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως πχ ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία κλπ.

Û Στρατηγική κόστους έχουμε όταν μία επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Û Στρατηγική εστίασης (focus) έχουμε στην περίπτωση που η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα 'niche', ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το niche μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο niche αυτό μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Οι τρεις αυτές στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις

ιδιαιτερότητες ενός κλάδου.¹

1.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά τη διατύπωση των στρατηγικών και των πολιτικών, το βάρος του στρατηγικού μάνατζμεντ ρίχνεται στην υλοποίηση της στρατηγικής. Υλοποίηση Στρατηγικής είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που έχουν ήδη πρωτύτερα διατυπωθεί. Η υλοποίηση πραγματοποιείται με τη χρήση προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures). Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της επιχείρησης και κάτω από την επίβλεψη της Ανώτατης Διοίκησης.

Το **πρόγραμμα** είναι μια περιγραφή των βημάτων και των ενεργειών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός σχεδίου. Για παράδειγμα για την επίτευξη μιας στρατηγικής η οποία προβλέπει κάθετη ολοκλήρωση θεωρείται απαραίτητη η ανάπτυξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος κι ενός εκσυγχρονιστικού προγράμματος παράλληλα, για να μπορέσει να ενσωματώσει η επιχείρηση τα νέα παραρτήματα στον οργανισμό. Αφού αναπτυχθούν τα προγράμματα στη συνέχεια περνάμε στο στάδιο του προϋπολογισμού.

Ο **προϋπολογισμός** είναι η περιγραφή σε χρηματικές μονάδες των προγραμμάτων που έχουν αναπτυχθεί από την επιχείρηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις όταν συντάσσεται και πριν εγκριθεί ένας προϋπολογισμός ζητείται να γίνει ένας υπολογισμός της απόδοσης που θα έχει. Ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο από πλευράς διοίκησης για την εφικτότητα της επιλεγμένης στρατηγικής. Εκεί θα φανεί κατά πόσο μια στρατηγική που έχει επιλεγεί είναι εφικτή ή όχι. Το τελευταίο στάδιο και αφού έχουν ήδη γίνει δεκτά τα στοιχεία του προϋπολογισμού είναι αυτό της ανάπτυξης των διαδικασιών υλοποίησης.

Οι διαδικασίες περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ένα πρόγραμμα. Οι διαδικασίες είναι δηλαδή ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Για παράδειγμα νέες διαδικασίες πρέπει να δημιουργηθούν για θέματα εσωτερικών προαγωγών ή για τη λήψη των παραγγελιών,

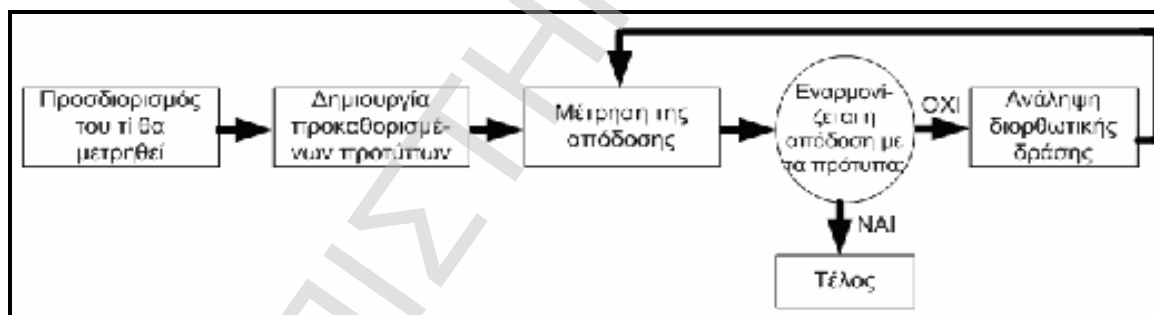
¹ <http://www.bluewavemag.com/blueart31.htm>

για τις σχέσεις με τους πελάτες και για τη διανομή και τιμολόγηση όταν μια επιχείρηση ολοκληρώνεται κάθετα ή οριζόντια. Οι διαδικασίες αυτές έχουν σα στόχο να διασφαλίσουν ότι οι καθημερινές λειτουργίες των νέων τμημάτων που εξαγοράστηκαν θα είναι σταθερές μέσα στο χρόνο αλλά και θα συμβαδίζουν μεταξύ των διαφορετικών καταστημάτων του ομίλου (Wheelen and Hunger 2006).

1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου, το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, σκοπεύει στο να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει από την αρχή. Συγκρίνει την απόδοση του οργανισμού με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση στην διοίκηση, για να εκτιμήσει τις εκροές και να αναλάβει διορθωτική δράση όπου επιβάλλεται. Την όλη διαδικασία μπορούμε να τη δούμε ως ένα μοντέλο πέντε βημάτων όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.4

Διάγραμμα 1.4: Η Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου



Πηγή: (προσαρμοσμένο σε Ελληνικά) *T. L. Wheelen and J.D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 10th Edition., 2006, σελ. 262*

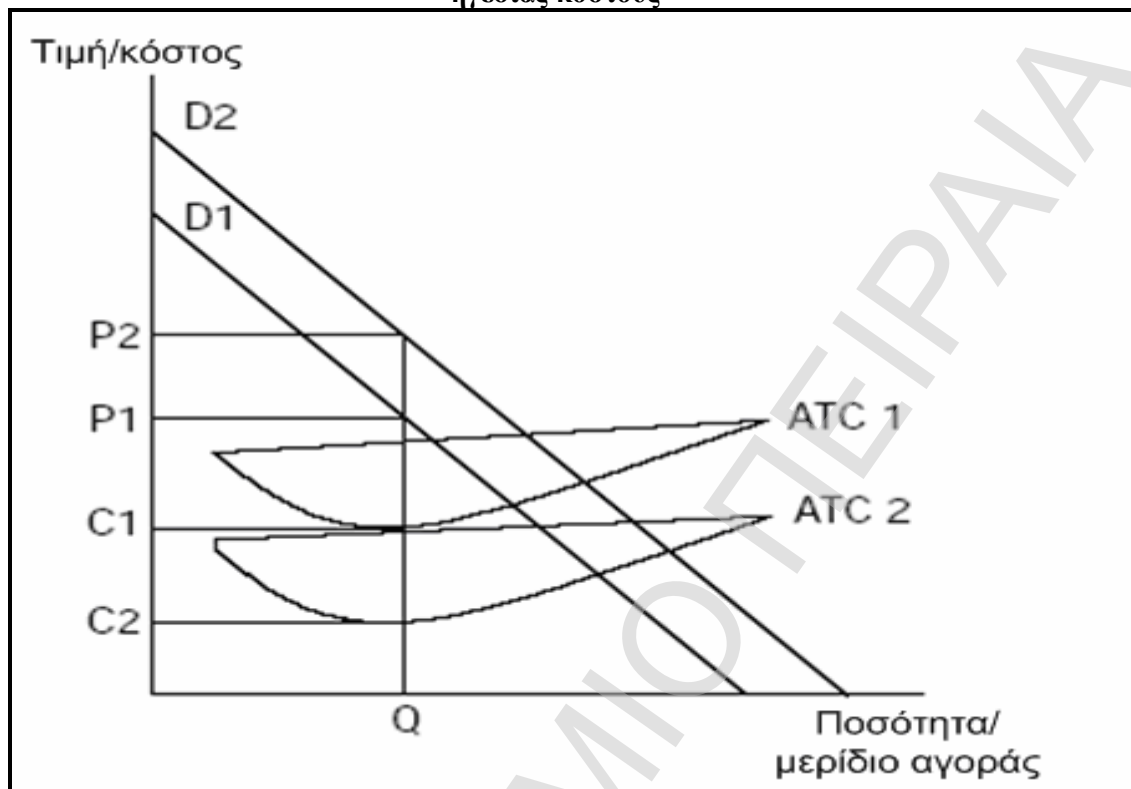
Η αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων ολοκληρώνει το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με βάση τα αποτελέσματα των επιδόσεων, η διοίκηση μπορεί να χρειαστεί να τροποποιήσει είτε την ανάπτυξη είτε την εφαρμογή της στρατηγικής ή και τα δύο. Εξαιτίας της ανατροφοδότησης που παρέχουν, η αξιολόγηση και ο έλεγχος μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν την αρχή και το τέλος της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ (Wheelen and Hunger 2006).

1.8 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΔΟΠ

Οι υποστηρικτές του Porter θεωρούν ότι είναι ανέφικτο για μια εταιρεία να υιοθετήσει ταυτόχρονα τις στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης γιατί από τη μία μεριά η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος, ενώ από την άλλη η διαφοροποίηση συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος. Αυτό όμως δεν μπορεί να τεκμηριωθεί εντελώς αφού τα σύγχρονα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορούν να οδηγήσουν σε δραστική μείωση του κόστους με παράλληλη διαφοροποίηση του προϊόντος. Έτσι πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας εργαλεία ποιότητας ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκουν και επιτυγχάνουν δραστική μείωση του κόστους τους. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών γενικών στρατηγικών, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που είναι ένας εξαιρετικά δυνατός συνδυασμός. Μια τέτοια περίπτωση είναι για παράδειγμα όταν έχει στη διάθεση της κάποια αποκλειστική τεχνολογία. Όμως σίγουρα η επίτευξη και των δυο στρατηγικών ταυτόχρονα δεν μπορεί να είναι παρά μόνο βραχυχρόνια κι αυτό γιατί μακροχρόνια, οι υπάρχοντες ή νέοι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να ανατρέψουν αυτή την κατάσταση, είτε προσπαθώντας να αποκτήσουν πλεονεκτήματα που οδηγούν στη διαφοροποίηση, είτε που οδηγούν σε χαμηλότερο κόστος (Wheelen and Hunger 2006).

Όταν μια εταιρεία υιοθετεί με επιτυχία τη Δ.Ο.Π., η επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενδέχεται να είναι διπλή. Από τη μια πλευρά η παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας, οδηγεί σε αύξηση της αξίας αυτών στα μάτια του αγοραστή, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να χρεώσει υψηλότερη τιμή. Από την άλλη πλευρά η καλύτερη ποιότητα δημιουργεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα και χαμηλότερο ανά μονάδα κόστος.

Διάγραμμα 1.5: Το αποτέλεσμα της ταυτόχρονης επίτευξης διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους



Πηγή: (προσαρμοσμένο σε ελληνικά) *M. M. Helms, C. Dibrel and P. Wright, "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry", Management Decision, 35/9, 1997, σελ. 695*

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.5 όταν μια επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην ποιότητα, μπορεί να αλλάξει ευνοϊκά για αυτή, την καμπύλη ζήτησης (από D1 σε D2), όπως επίσης και το μέσο συνολικό κόστος (από ATC1 σε ATC2), έτσι ώστε για την ίδια ποσότητα παραγωγής (Q), να επιτυγχάνονται όχι μόνο ανώτερες τιμές (από P1 έγινε P2) αλλά και μικρότερα κόστη (από C1 μειώνονται σε C2). Βλέπουμε λοιπόν ότι η επίτευξη ανώτερης ποιότητας μέσω της Δ.Ο.Π. μπορεί να οδηγήσει μια εταιρεία και στη διαφοροποίηση και στην ηγεσία κόστους. Παρόλα αυτά οι πιο πολλοί ερευνητές θεωρούν την ποιότητα κυρίως ως βάση για διαφοροποίηση.

Σε γενικές γραμμές καμία από τις παραπάνω στρατηγικές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σε ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα και αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι είναι ζωτικής σημασίας μία επιχείρηση να χρησιμοποιεί τη

Δ.Ο.Π. και να μην σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.²

² <http://www.bluewavemag.com/blueart31.htm>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. H. Mintzberg, J. Waters, “Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 1985 (σελ.8, παρ.2)
2. J.C. Vinzart, D.H. Vinzart, “Strategic management spin-offs of the Deming approach”, Journal of Management History, Vol. 5, No.8, 1999, σελ. 517-518, 520, 525, (σελ.10, παρ.1)
3. Ν.Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.171 (σελ.11, παρ.1)
4. F.R. David ,Strategic Management, 6th Edition, Prentice-Hall, 1997, σελ. 102 (σελ.11, παρ.1)
5. Ν.Β. Γεωργόπουλος, ό.π. σελ. 78-88 (σελ.13, παρ.2)
6. Β.Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 72 – 73 (σελ.15, παρ.1)
7. F. R. David, ό.π. σελ. 126-129 (σελ.15, παρ.2)
8. Β.Μ. Παπαδάκης, ό.π., σελ.72 – 74 (σελ.16, παρ.1)
9. F.R. David ό.π. σελ. 222-223 (σελ.17, παρ.1)
10. Hill & Jones , Strategic Management: an integrated approach, 5th edition Houghton Mifflin Company, 2001, σελ. 435 (σελ.17, παρ.2)
11. Β. Μ. Παπαδάκης,ό.π., σελ.98 – 99 (σελ.18, αρχή)
12. Β. Γεωργόπουλος, ό.π. σελ. 171 (σελ.18, παρ.2)
13. Α.Α. Thompson, Α.Ι. Strickland, Strategic management: Concept and cases, Richard D. Irwin, 1993, σελ. 33, 36, 38 (σελ.19, αρχή)
14. Γ. Σιώμος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη, 2004, σελ.50 (σελ.19, παρ.2)
15. Ν. Β. Γεωργόπουλος, Σημειώσεις από Παραδόσεις Μαθήματος, 2004 (σελ.20, αρχή)
16. Α.Α. Thompson, Α.Ι. Strickland, ό π. σελ. 6-7 (σελ.20, παρ.1)

17. F. R. David, ό.π. σελ. 12 (σελ.20, παρ.2)
18. J.A. Pearce & R.B. Robinson, Strategic Management: formulation, implementation and control, The McGraw-Hill Companies, 1997, σελ.289 (σελ.21, παρ.2)
19. Michael E. Porter, "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980 (σελ.22, αρχή)
20. T.L. Wheelen & J.D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, 10th Edition, 2006, σελ. 216 – 218 (σελ.24, παρ.1)
21. T.L. Wheelen & J.D. Hunger, ό.π. σελ. 16 - 17, 261-263 (σελ.25, αρχή)
22. T.L. Wheelen & J.D. Hunger, ό.π. σελ. 255-256
B. M. Παπαδάκης,ό.π., σελ. 314 – 318 (σελ.25, παρ.1)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται σε νέα πρότυπα και φιλοσοφίες διοίκησης προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη παραγωγής και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα ως έννοια δεν είναι νέα, αλλά υφίσταται για περισσότερο από έναν αιώνα. Μόλις τα τελευταία 25 με 30 χρόνια έχει αναδειχθεί σε επίσημη λειτουργία της διοίκησης. Στην αρχική της μορφή, η ποιότητα ήταν προσανατολισμένη στην επιθεώρηση (inspection), ενώ σήμερα οι σχετιζόμενες δραστηριότητες θεωρούνται ως βασικές για τη στρατηγική επιτυχία μιας εταιρείας.

Οι κυριότερες και πιο σύγχρονες προσεγγίσεις όσον αφορά την ποιότητα παρουσιάστηκαν σταδιακά μέσω της διαρκούς εξέλιξης της ποιότητας, και δεν είναι αποτέλεσμα μεγάλων τεχνολογικών επαναστάσεων. Το γνωστότερο και πιο διαδεδομένο πλαίσιο αναγνωρίζει τα επόμενα τέσσερα στάδια που είναι η *επιθεώρηση*, ο *έλεγχος ποιότητας*, η *διασφάλιση ποιότητας* και τέλος η *διοίκηση ολικής ποιότητας* (Dale and Boarden, 1995).

Το πρώτο στάδιο, η *επιθεώρηση*, θεωρούνταν ως ο μοναδικός τρόπος για να διασφαλιστεί η ποιότητα. Ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό προσλαμβάνονταν αποκλειστικά για το σκοπό των επιθεωρήσεων και μέσω ενός συστήματος επιθεώρησης μετρούνταν και συγκρίνονταν τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος με τις προδιαγραφές που είχαν τεθεί για να μπορέσει να εκτιμηθεί ο βαθμός συμμόρφωσης τους. Το δεύτερο στάδιο, αυτό του *ελέγχου ποιότητας*, άρχισε να εφαρμόζεται στα τέλη του 1940. Εδώ υπάρχει σαφής εξέλιξη όσον αφορά τις τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται. Κύριος στόχος είναι η ανίχνευση των ελαττωμάτων και η καταστολή τους και όχι η πρόληψή τους. Στο στάδιο της *διασφάλισης ποιότητας* αυτό αλλάζει και έχουμε πρόληψη για τα ελαττωματικά προϊόντα πράγμα που οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας. Εδώ κάθε διεργασία οργανώνεται από την αρχή πράγμα που δημιουργεί μια καθαρότερη αντίληψη για την ευθύνη που έχουν όλοι μέσα στην επιχείρηση όσον αφορά την ποιότητα. Το τελευταίο και πιο σύγχρονο στάδιο είναι αυτό της *διοίκησης ολικής ποιότητας*. Μια νέα φιλοσοφία διοίκησης

επιχειρήσεων, η οποία έχει αποδείξει την αποτελεσματικότητά της είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί προσφέρει στις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν, τη δυνατότητα να μπορέσουν να βελτιώσουν, μέσω της ικανοποίησης των αναγκών και απαιτήσεων. Η νέα αυτή φιλοσοφία διοίκησης επιχειρήσεων, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, βασίζεται στην ενεργή συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης ή του οργανισμού για τη βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και του τρόπου εργασίας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι σε θέση να προσφέρει στην επιχείρηση την απαραίτητη δυναμική για διαρκή βελτίωση και τα απαραίτητα μέσα για να μπορέσει να ενισχύσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.³

Στον πίνακα 2.1 γίνεται μια προσπάθεια ιστορικής αναδρομής της ποιότητας και της πορείας που ακολούθησε μέσα στο χρόνο μέχρι τις μέρες μας όπου η ΔΟΠ αποτελεί πλέον ένα σύγχρονο τρόπο Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΜΕ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Μέσα δεκ. '40	Χρήση μεθόδων δειγματοληψίας από τον Αμερικάνικο στρατό στη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου
1950	Επίσκεψη του Deming στην Ιαπωνία
1951	Δημιουργία του βραβείου «Deming Application Prize» στην Ιαπωνία
1954	Επίσκεψη του Juran στην Ιαπωνία. Ανάπτυξη της θεωρίας ανθρωπίνων αναγκών (Maslow)
1960	Απελευθέρωση της οικονομίας της Ιαπωνίας και πίεση βελτίωσης της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας
1961	Πρώτη έκδοση του «Total Quality Control» από τον Feingenbaum
1962	Παρουσίαση της ιδέας των Κύκλων Ποιότητας στο περιοδικό «Quality Control for the Foreman»
1972	Ανάπτυξη της μεθοδολογίας QFD στο ναυπηγείο Kobe της Mitsubishi
1973	Υιοθέτηση του συστήματος JIT από Ιαπωνικές επιχειρήσεις. Σε Ευρώπη και Αμερική εμφανίστηκε τη δεκαετία του '80
Μέσα δεκ. '70	Εκτενής χρήση Κύκλων Ποιότητας στην Αμερική. Πρώτη το 1974 το εφαρμόζει η Lockheed. Στο Ηνωμένο Βασίλειο παρουσιάστηκε στη Rolls Royce το 1979
1979	Πρώτη έκδοση του «Quality is Free» από τον Crosby. Η Xerox εφαρμόζει διαδικασίες benchmarking. Δημοσίευση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας BS 5750
1982	Πρώτη έκδοση του «Quality, Productivity and Competitive Position» από τον Deming
1983	Δημοσίευση του «Quality on the line» στο Harvard Business Review από τον Garvin που ανέλυε τις διαφορές Ιαπωνικών και Αμερικανικών επιχειρήσεων και εξηγούσε τους λόγους κυριαρχίας των πρώτων
1985	Η εταιρεία Naval Air Systems Command ονόμασε την προσέγγιση του Ιαπωνικού στιλ διοίκησης της «Total Quality Management»
1986	Πρώτη έκδοση του «Out of the Crisis» του Deming

³ <http://www.elot.gr/adapt/page3.htm>

1987

Πρώτη έκδοση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9000.
Δημοσίευση του βραβείου «Malcolm Baldrige National Quality Award»

ΠΗΓΗ: (προσαρμοσμένο από) Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 4-9
- Martinez – Lorente, A., Dewhurst, F. & Dale, B., (1998), "Total quality management: origins and evolution of the term", The TQM Magazine, Vol. 10, No. 5, pp. 378-386

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της Ποιότητας δεν είναι μια νέα έννοια, αλλά οι ρίζες της είναι βαθιά χαμένες χιλιάδες χρόνια πριν όταν ο προϊστορικός άνθρωπος προσπαθώντας να κατασκευάσει ο ίδιος τα εργαλεία που θα χρησιμοποιούσε για την ανεύρεση τροφής, συνέδεε μεταξύ τους άσχετα αντικείμενα για να το πετύχει. Σήμερα σε πολλούς δημιουργείται τεράστια σύγχυση όσον αφορά τον όρο 'ποιότητα' αφού ανάλογα με τη σκοπιά που ο καθένας βλέπει και αντιμετωπίζει την ποιότητα, της δίνει και διαφορετική ερμηνεία. Μερικοί από τους εμφανιζόμενους κατά καιρούς ορισμούς της ποιότητας είναι οι εξής:

- § «Ποιότητα είναι η έννοια ενός πράγματος αυτού καθ' εαυτό» Ίσως ο πιο απλός ορισμός τον οποίο διατύπωσε ο Kant. (ΠΑΠΥΡΟΣ – ΛΑΡΟΥΣ)
- § «Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η καταλληλότητα αυτού για χρήση» σύμφωνα με τον Juran.
- § Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, έτσι ώστε αυτό να έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει τις ρητές ή εννοούμενες ανάγκες του πελάτη (*International Standards Organization*).
- § «Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία του και η αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και το κατά πόσο είναι κατάλληλο για την αγορά» σύμφωνα με τον Deming.
- § «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις» σύμφωνα με τον Crosby.
- § «Ποιότητα είναι το συνολικό αποτέλεσμα του μάρκετινγκ, της παραγωγής και του τμήματος μηχανικής, μέσα από τα οποία το προϊόν με τη χρήση του θα συναντήσει τις προσδοκίες του πελάτη» σύμφωνα με τον Feigenbaum.

Οι παραπάνω είναι μερικοί μόνο από τους πολυάριθμους ορισμούς της ποιότητας. Αναφέραμε ενδεικτικά τους σημαντικότερους που έχουν διατυπωθεί από αυθεντίες στο συγκεκριμένο χώρο.

Όμως όπως αναφέραμε η ποιότητα είναι μια έννοια που ο καθένας μπορεί να την ερμηνεύσει διαφορετικά ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία την αντιμετωπίζει. Έτσι πρέπει να γίνουν σαφείς όλες οι διαφορετικές οπτικές της ποιότητας, ούτως ώστε να γίνει σαφέστερος και ο ρόλος της στις διάφορες λειτουργίες μιας επιχείρησης.

Ο Garvin θέλοντας να ερμηνεύσει όλες τις πιθανές οπτικές γωνίες της ποιότητας έδωσε έναν από τους πιο ολοκληρωμένους ίσως ορισμούς. Σύμφωνα λοιπόν με τον Garvin η ποιότητα αποτελείται από 5 διαφορετικές προσεγγίσεις:

- **Ο υπερβατικός ορισμός (Transcendent Perspective)**

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό η ποιότητα είναι συνώνυμο της ανωτερότητας και της αριστείας και είναι απόλυτα αναγνωρίσιμη από όλους. Δίνει την αίσθηση ότι υπερνικάει τα γούστα και τις προτιμήσεις και συγγέεται στη συνείδηση του καταναλωτή σαν μια εικόνα με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Συχνά η ποιότητα δεν ορίζεται με ακρίβεια αλλά αποτελεί μια ιδιοκτησία που αναγνωρίζεται μόνο μέσω της εμπειρίας. Παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων αποτελούν τα αυτοκίνητα Mercedes και Rolls-Royce ή τα ρολόγια Rollex. Ο συγκεκριμένος ορισμός είναι μικρής σημασίας για τους μάνατζερ αφού τα κριτήρια της αριστείας είναι τελείως υποκειμενικά και μπορεί να διαφέρουν ανάλογα την περίπτωση.

- **Ορισμός βασισμένος στο προϊόν (Product-based).**

Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο ορισμό η ποιότητα είναι ένα μέγεθος μετρήσιμο και συγκεκριμένο. Άρα διαφορές στα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος αποτελούν και διαφορές στην ποιότητα του. Παράδειγμα αποτελούν οι ίπποι ενός αυτοκινήτου, ή οι ραφές ανά εκατοστό σε ένα ρούχο (πουκάμισο, τζιν παντελόνι). Με βάση αυτή την οπτική τα προϊόντα ταξινομούνται ιεραρχικά όσον αφορά την ποιότητα, ανάλογα με την ποσότητα των επιθυμητών χαρακτηριστικών τους. Πολλές φορές αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η ποιότητα να συγγέεται με την τιμή του προϊόντος. Υψηλότερη τιμή άρα και υψηλότερη ποιότητα. Αυτή η άποψη όμως είναι λανθασμένη αφού δεν είναι απαραίτητο ένα προϊόν για να είναι ποιοτικό να έχει παράλληλα και υψηλή τιμή. Επίσης όπως και στην περίπτωση του υπερβατικού ορισμού έτσι κι εδώ το ποια είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά διαφέρει από άτομο σε άτομο.

- **Ορισμός με βάση τον καταναλωτή (User-based)**

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η ποιότητα ορίζεται σαν αυτό που θέλει και επιθυμεί ο πελάτης. Οι ανάγκες που έχει ο κάθε πελάτης-καταναλωτής είναι διαφορετικές με αποτέλεσμα κάθε προϊόν που του προσφέρει τη μέγιστη ικανοποίηση στην κάλυψη της κάθε ανάγκης του να θεωρείται και αυτό με την υψηλότερη ποιότητα. Επομένως η ποιότητα ορίζεται ως καταλληλότητα ανάλογα με το σκοπό της χρήσης (fitness for use). Το βασικό πρόβλημα με βάση τον ορισμό αυτό είναι πως μέσα από τις τόσες διαφορετικές προτιμήσεις των καταναλωτών θα μπορούσαμε να οδηγηθούμε σε σαφείς ορισμούς της ποιότητας σε επίπεδο αγοράς, και πως θα μπορούσαμε να ξεχωρίσουμε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να είναι διαφορετικά από εκείνα τα οποία προσφέρουν τη μέγιστη ικανοποίηση στον πελάτη. Ένα προϊόν μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες μιας ομάδας αλλά να μην είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας άλλης. Παράδειγμα στην περίπτωση αυτή αποτελούν τα αμερικανικά ψυγεία τα οποία αν και αποτελούσαν αντικείμενο θαυμασμού από τους Ιάπωνες αγοραστές, οι ίδιοι δεν άφηναν αρκετό χώρο στα σπίτια τους ώστε να χωρούν τα συγκεκριμένα ψυγεία με αποτέλεσμα να θεωρούνται ακατάλληλα για χρήση στην Ιαπωνία.

- **Ορισμός βασισμένος στην κατασκευή (Manufacturing-based).**

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η ποιότητα ορίζεται σαν η συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές. Οποιαδήποτε απόκλιση από τις προσχεδιασμένες, από τον σχεδιαστή-παραγωγό του προϊόντος, προδιαγραφές συνεπάγεται αυτόματα και μείωση της ποιότητας του προϊόντος. Το άριστο αποτέλεσμα στην περίπτωση αυτή αποτελεί το να κάνεις κάτι σωστά από την πρώτη φορά. (Do something right the first time). Παράδειγμα στη συγκεκριμένη περίπτωση αποτελούν τα αυτοκίνητα Mercedes τα οποία διαθέτουν υψηλή ποιότητα κατασκευής. Στον τομέα των υπηρεσιών η συμμόρφωση στις προδιαγραφές έχει να κάνει με την ακρίβεια στην εκτέλεση μιας υπηρεσίας. Π.χ. σε μια τράπεζα να εξυπηρετούνται οι πελάτες στον ελάχιστο χρόνο αναμονής.

- **Ορισμός βασισμένος στην αξία (Value-based).**

Σύμφωνα με τον πέμπτο και τελευταίο ορισμό που έδωσε ο Garvin, η ποιότητα έχει να κάνει με το κόστος και την τιμή. Δηλαδή τη σχέση μεταξύ της χρησιμότητας και της ικανοποίησης, ως προς με την τιμή. Έτσι ποιοτικό χαρακτηρίζεται ένα προϊόν το οποίο παρέχει αποδοτικότητα ή συμμόρφωση σε μια αποδεκτή τιμή. Με βάση τον

ορισμό αυτό ποιοτικό είναι το προϊόν που προσφέρει την ίδια ικανοποίηση με τα ανταγωνιστικά αλλά ταυτόχρονα προσφέρεται σε ανταγωνιστικότερη τιμή. Ο ορισμός αυτός όμως είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη, παρά την προφανή σημασία που δίνεται στην ποιότητα κι αυτό γιατί προσπαθεί να συσχετίσει δύο ξεχωριστές έννοιες. Την έννοια της αριστείας με αυτή της αξίας. Αποτέλεσμα αυτού είναι μια οικονομική τελειότητα η οποία είναι ανεκτή αλλά δεν έχει όμως σαφή και προσδιορισμένα όρια με αποτέλεσμα πολλές φορές να είναι υποκειμενική (Sebastianelli and Tamimi, 2002).

2.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι διαστάσεις που μπορεί να λάβει η ποιότητα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στις διαστάσεις που λαμβάνουν τα προϊόντα και στις διαστάσεις των υπηρεσιών. Ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να τοποθετηθεί ψηλά σε μια διάσταση και χαμηλά σε μια άλλη. Παρακάτω αναφέρονται οι διάφορες διαστάσεις της ποιότητας.

Απόδοση προϊόντος (performance): Η διάσταση αυτή αναφέρεται στα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Τα κύρια αυτά χαρακτηριστικά είναι μετρήσιμα και αντικειμενικά και είναι με λίγα λόγια αυτές οι μεταβλητές του προϊόντος που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. Παραδείγματα αποτελούν για ένα αυτοκίνητο η ιπποδύναμη, η άνεση στην οδήγηση ή για έναν υπολογιστή η ταχύτητα του επεξεργαστή του, το μέγεθος της μνήμης του κτλ.

Χαρακτηριστικά προϊόντος (Features): Είναι τα πρωτογενή και δευτερογενή χαρακτηριστικά του προϊόντος. Παράδειγμα πρωτογενών χαρακτηριστικών αποτελούν στα αυτοκίνητα οι διαφορετικές εναλλακτικές που έχει ο αγοραστής όσον αφορά τον κυβισμό, το χρώμα κτλ. Ενώ παράδειγμα δευτερευόντων χαρακτηριστικών αποτελεί το ραδιόφωνο ή η κάμερα σε ένα κινητό. Πολλές φορές η διάκριση ανάμεσα στα πρωτόγεννη και δευτερογενή χαρακτηριστικά είναι δύσκολη και έχει να κάνει με τη σημασία που δίνει ο πελάτης.

Αξιοπιστία προϊόντος (Reliability): Η διάσταση αυτή της αξιοπιστίας δείχνει την πιθανότητα μιας βλάβης στο προϊόν σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Όσο τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος συνεχίζουν να λειτουργούν κανονικά η αξιοπιστία του συνεχίζει να παραμένει σταθερή. Κύριοι δείκτες μέτρησης

της αξιοπιστίας ενός προϊόντος είναι το μέσο χρονικό διάστημα έως την πρώτη βλάβη και ο μέσος χρόνος μεταξύ δύο διαδοχικών βλαβών.

Συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές (Conformance): Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο ο σχεδιασμός ενός προϊόντος και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του ανταποκρίνονται σε υπάρχοντα πρότυπα. Αυτά εκφράζονται σαν στόχος ή κεντρική τιμή και επιτρέπεται η απόκλιση εντός προκαθορισμένων ορίων.

Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος (Durability): Η διάσταση αυτή σχετίζεται με τη χρήση του προϊόντος από τον καταναλωτή μέχρι τη στιγμή της απόρριψης του ή μέχρι τη στιγμή που γίνεται απαραίτητη η αντικατάσταση του. Τέτοια προϊόντα είναι τα κινητά τηλέφωνα, οι τηλεοράσεις, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές κτλ. Η διάσταση αυτή παρόλο που σχετίζεται με αυτή της αξιοπιστίας δε πρέπει να ταυτίζεται μαζί της αφού η αξιοπιστία αποτελεί μετρήσιμο μέγεθος.

Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Serviceability): Η διάσταση αυτή τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία. Παράγοντες που την προσδιορίζουν είναι η διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού, η ταχύτητα και η ευκολία στην εξυπηρέτηση, ο βαθμός ευγένειας και η ανταγωνιστικότητα με την οποία πραγματοποιείται η αποκατάσταση των βλαβών. Χαρακτηριστικοί δείκτες μέτρησης είναι ο αριθμός παραπόνων των πελατών και ο μέσος χρόνος αποκατάστασης σφαλμάτων.

Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics): Τα αισθητικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στο πως αντιλαμβάνονται το προϊόν οι αισθήσεις μας. Αφορούν δηλαδή την αίσθηση, τον ήχο, τη γεύση ή την οσμή του προϊόντος. Είναι αδύνατον να ικανοποιηθούν πλήρως όλες οι προτιμήσεις μας καθώς η διάσταση αυτή είναι πλήρως υποκειμενική.

Αντιλαμβανόμενη ποιότητα (Perceived quality): Η διάσταση αυτή της ποιότητας των προϊόντων αναφέρεται στη φήμη της εταιρείας που κατασκευάζει το προϊόν, την εικόνα της αλλά και στα συμπεράσματα που κατέληξε ο καταναλωτής του προϊόντος αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του. Ο πελάτης με λίγα λόγια θεωρεί ότι η ποιότητα των προϊόντων που παράγει σήμερα μία εταιρεία είναι η ίδια με εκείνη των προηγούμενων ετών. Για παράδειγμα η Nokia με την θετική εικόνα (image) που έχει στα μάτια των πελατών επηρεάζει τις αγοραστικές τους επιλογές (Δερβιτσιώτης, 2001 / Garvin, 1988).

Οι παραπάνω διαστάσεις αφορούν κυρίως προϊόντα και γι αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε και τις διαστάσεις της ποιότητας που λαμβάνει μια υπηρεσία. Η υπηρεσία ορίζεται ως η κάθε κύρια ή συμπληρωματική δραστηριότητα που δεν παράγει απευθείας φυσικό προϊόν, αλλά ουσιαστικά αποτελεί τη μη προϊόντική διάσταση μιας συναλλαγής μεταξύ παραγωγού και αγοραστή. Κατά την παραγωγή και παράδοση της υπηρεσίας ο πελάτης είναι παρόν. Η φήμη του παραγωγού της υπηρεσίας διαμορφώνει σε σημαντικό βαθμό τις προσδοκίες. Το τελικό αποτέλεσμα από την παραγωγή μιας υπηρεσίας είναι δύσκολο να μετρηθεί αντικειμενικά. Οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών αναφέρονται παρακάτω.

Απτά χαρακτηριστικά (Tangibles): Έχει να κάνει με την εικόνα των εγκαταστάσεων της εταιρείας, τον εξοπλισμό, την εικόνα και εμφάνιση του προσωπικού. Αυτά είναι μερικά παραδείγματα που αφορούν τα απτά χαρακτηριστικά μια υπηρεσίας.

Αξιοπιστία (Reliability): Στην περίπτωση της παραγωγής μιας υπηρεσίας η αξιοπιστία έχει να κάνει με την ικανότητα του παραγωγού να παρέχει άμεσα, έγκυρα και με ακρίβεια αυτό που υπόσχεται.

Ανταπόκριση (Responsiveness): Η διάσταση αυτή αναφέρεται στη θέληση να προσφέρει κανείς βοήθεια στον πελάτη και να παρέχει την κατάλληλη σε κάθε περίπτωση υπηρεσία.

Διασφάλιση (Assurance): Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην ικανότητα του προσωπικού να εμπνέει εμπιστοσύνη στον καταναλωτή της υπηρεσίας. Για να μπορέσει να επιτευχθεί αυτό πρέπει το προσωπικό να έχει την κατάλληλη εκπαίδευση και της απαραίτητες γνώσεις που αφορούν την παροχή της υπηρεσίας σε συνδυασμό με ευγενική συμπεριφορά και αβρότητα του προσωπικού που εξυπηρετεί καθώς και την εμπιστοσύνη που εμπνέει τους πελάτες και να τους κάνει να νοιώθουν ασφάλεια κατά τη διάρκεια της συναλλαγής απομακρύνοντας οποιαδήποτε αμφιβολία.

Ενσυναίσθηση (empathy): Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο κατά πόσο γίνεται κάτι με πάθος, κατά πόσο υπάρχει συμμετοχή σε αυτό, χωρίς απλά να διεκπεραιώνεται με μηχανικό τρόπο. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ευκολία πρόσβασης του πελάτη προς τον πάροχο της υπηρεσίας και προσπάθεια για κατανόηση από την πλευρά του παρόχου της υπηρεσίας των πραγματικών αναγκών που έχει ο πελάτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών.

2.4 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΗΜΕΡΑ

Στις μέρες μας η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό και από εθνικό επίπεδο πλέον μπορούμε να μιλάμε και για παγκόσμιο ανταγωνισμό. Αποτέλεσμα είναι οι εταιρείες για να μπορέσουν να επιβιώσουν να πρέπει να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (Evans and Lindsay, 2005).

Οι καταναλωτές συνδυάζουν στις μέρες μας την ποιότητα με την αγοραστική αξία. Αυτό οδηγεί σε μεταστροφή των προσδοκιών τους και αυτό που στην ουσία ζητούν είναι τέλεια ποιοτική αξία, να είναι οικονομικά ανεκτή και να προσδίδει τη μεγαλύτερη ικανοποίηση. Οι εταιρείες πρέπει να προσπαθήσουν να ευθυγραμμίσουν την ολοένα και αυξανόμενη σήμερα απόκλιση από αυτό που θεωρούν ότι ικανοποιεί τους καταναλωτές με αυτό που τους ικανοποιεί πραγματικά. Συχνά παρατηρείται οι εταιρείες να μιλούν για αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών λόγω του ότι οι ίδιες έχουν μειώσει τον αριθμό των ελαττωματικών αλλά στην ουσία οι καταναλωτές αναμένουν η ποιοτική αυτή βελτίωση να τους προσφέρει αύξηση της ποιοτικής αξίας. Μια επιχείρηση εκτός από τη μείωση των ελαττωματικών πρέπει να δημιουργήσει και ποιοτικά προγράμματα προσέγγισης σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας του καταναλωτή.

Κύρια δύναμη οδηγός για την ποιότητα αποτελεί σήμερα η τεχνολογία αιχμής. Οι επενδύσεις στην τεχνολογία και στην ανάπτυξη έχουν τεράστια σημασία ειδικά σήμερα αφού μπορεί να οδηγήσουν σε επέκταση στην παγκόσμια αγορά σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Η τεράστια πρόοδος στον τομέα εγκατάστασης και λειτουργίας συστημάτων διαχείρισης της πληροφορίας έχει συντελέσει στην αύξηση της αποδοτικότητας και κατ' επέκταση της ποιότητας. (Feigenbaum, 1999)

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί, ότι επιπλέον στα συστήματα ποιότητας που θα εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις σήμερα, για να προσδώσουν επιπλέον αξία στον πελάτη, πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους και την οικονομική πλευρά της ποιότητας. Η ενοποίηση του κόστους της ποιότητας με άλλα βασικά μέτρα απόδοσης άλλων τμημάτων σε έναν οργανισμό, παρέχει μια πιο αποτελεσματική εστίαση από πλευρά της διοίκησης, σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. B. G. Dale & R. J. Boarden, *Managing Quality*, Prentice-Hall, 1994, σελ. 5 (σελ.30, παρ.2)
2. R. Sebastianelli and N. Tamimi, “How product quality dimensions relate to defining quality”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, 2002, σελ. 443 – 445 (σελ.35, αρχή)
3. Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Interbooks, 2001, σελ. 43-48 (σελ. 36, παρ.4)
4. D. Garvin, *Managing Quality: the strategic and competitive edge*, The Free Press, 1988, σελ. 50 – 60 (σελ. 36, παρ.4)
5. J. R. Evans and W. M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, sixth edition, South - Western Thomson Learning, 2005, σελ. 6 – 9 (σελ.37, παρ.6)
6. A.V. Feigenbaum, “The new quality for the twenty - first century”, *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 6, 1999, σελ. 379-383 (σελ.38, παρ.3)

ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Evans, J. & Lindsay, W., “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, 2005
- § Martinez – Lorente, A., Dewhurst, F. & Dale, B., “Total quality management: origins and evolution of the term”, *The TQM Magazine*, Vol. 10, 1998
- § ΠΑΠΥΡΟΣ – ΛΑΡΟΥΣ Εταιρεία Εγκυκλοπαιδικών Εκδόσεων, Αθήνα 1964

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

Μετά τη λήξη του Β' Παγκόσμιου πολέμου ακολούθησε μία περίοδος εντυπωσιακής ευημερίας για τις αμερικανικές επιχειρήσεις. Η Αμερική ήταν η μόνη χώρα της οποίας η βιομηχανική υποδομή παρέμεινε άθικτη κατά τη διάρκεια του πολέμου. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία ουσιαστικά ενός, χωρίς προηγούμενο, βιομηχανικού μονοπωλίου για τις αμερικανικές επιχειρήσεις που διασφάλιζε την παρουσία αμερικανικών προϊόντων σε ολόκληρο τον κόσμο. Αποδίδοντας λανθασμένα την επιτυχία τους στους τρόπους λειτουργίας και στις μεθόδους διοίκησης οι Αμερικανικές επιχειρήσεις, άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο μάρκετινγκ, στα χρηματοοικονομικά και στην οργανωτική αναδιάρθρωση και λιγότερο πλέον σημασία στην παραγωγικότητα και την ποιότητα κάτι που βραχυπρόθεσμα ήταν επικερδές. (Petersen, 1999)

Όταν πολλά ευρωπαϊκά έθνη και η Ιαπωνία ανέκαμψαν από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, οι αμερικανικές επιχειρήσεις και βιομηχανίες αντιμετώπισαν ένα διαφορετικό επίπεδο ανταγωνισμού. Έγινε προφανές τη δεκαετία 1970, ότι η αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία και η βιομηχανία ηλεκτρονικών δεν μπορούσαν να έχουν ως δεδομένο πλέον την κυριαρχία τους στις παγκόσμιες αγορές. Ο ανταγωνισμός από το εξωτερικό άρχισε να απειλεί τις αμερικανικές επιχειρήσεις τη δεκαετία 1970. Η ποιότητα των ιαπωνικών προϊόντων, άρχισε να ξεπερνά την ποιότητα των αμερικανικών προϊόντων. Οι Ιάπωνες ενσωμάτωσαν την ποιότητα σε όλα τα τμήματα των επιχειρήσεών τους και ανέπτυξαν μία κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης (Evans, Lindsay, 2005).

Το 1950 η Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανολόγων θέσπισε το βραβείο *Deming* για να επιβραβεύει επιχειρήσεις που κάλυπταν αυστηρά κριτήρια ποιοτικής διοικητικής πρακτικής.

Στην αρχή της δεκαετίας του '80, οι Αμερικάνοι άρχισαν να αντιλαμβάνονται τη σημασία της ποιότητας, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή τους και η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας άρχισε να γίνεται δημοφιλής. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έγινε μια ολοκληρωμένη περιγραφή της κουλτούρας, της θέσης και της οργάνωσης μιας επιχείρησης η οποία προσπαθεί να παρέχει στους πελάτες της

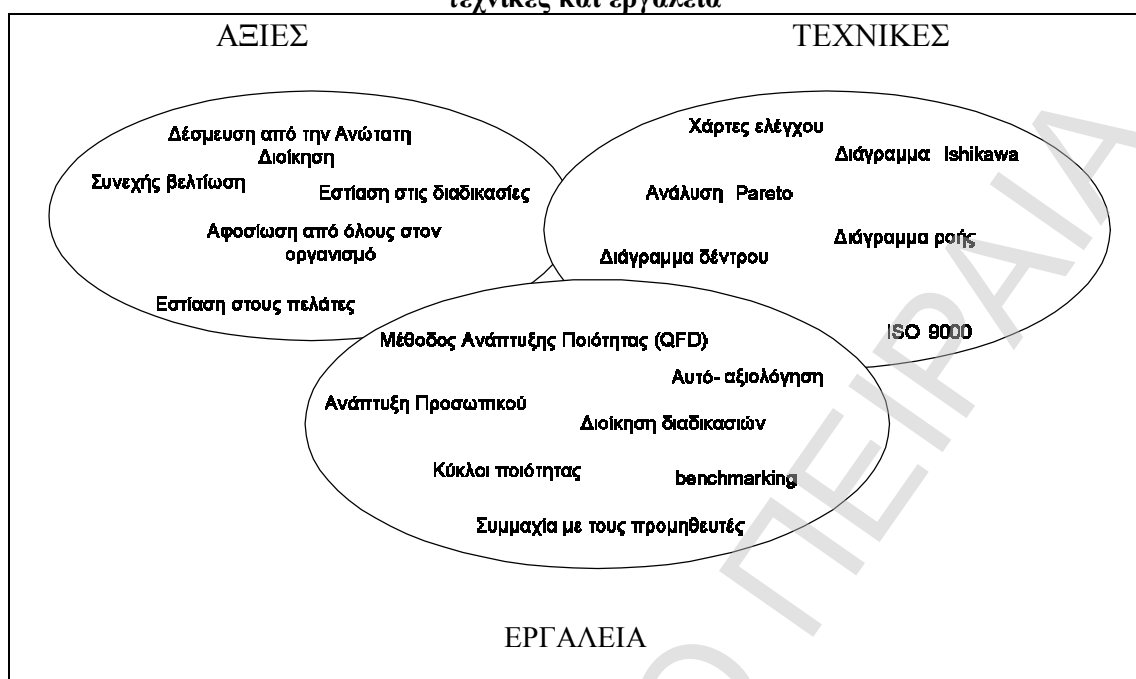
προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η σωστή κουλτούρα απαιτεί να υπάρχει η ποιότητα σε όλες τις πτυχές των διαδικασιών της επιχείρησης, με τις διαδικασίες να γίνονται σωστά από την αρχή και οι ατέλειες μιας διαδικασίας καθώς και τα ελαττωματικά προϊόντα να αποβάλλονται από αυτές

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, (TQM), είναι μια μέθοδος με την οποία η κεντρική διοίκηση και οι εργαζόμενοι μπορούν να αναμιχθούν ενεργά στη συνεχή βελτίωση της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών. Είναι ένας συνδυασμός ποιοτικών και διοικητικών εργαλείων που στοχεύουν στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη μείωση των απωλειών λόγω σπάταλων πρακτικών. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις σήμερα ανά τον κόσμο (π.χ. Ford, Motorola, Philips, Toyota κτλ.) εφαρμόζουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) (Gilbert, G. 1992).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διοικητική φιλοσοφία που επιδιώκει να ενσωματώσει όλες τις οργανωτικές λειτουργίες (μάρκετινγκ, χρημ/κα, παραγωγή, εξυπηρέτηση πελατών, κ.λπ.) και να εστιάσουν στις ανάγκες των πελατών και τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Hellsten and Klefsjo η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρείται ως ένα σύστημα διοίκησης που αποτελείται από τρεις μονάδες οι οποίες αλληλοεξαρτώνται. Οι μονάδες αυτές είναι οι κύριες αξίες, οι τεχνικές και τα εργαλεία (διάγραμμα 3.1). Η βασική ιδέα είναι ότι οι κύριες αξίες πρέπει να υποστηρίζονται από κατάλληλες τεχνικές όπως διοίκηση διαδικασιών, benchmarking και σωστά εργαλεία όπως το σπίτι της ποιότητας (house of quality) και τα διαγράμματα Ishikawa. Ο στόχος της ΔΟΠ είναι η συνεχώς αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη με περιορισμένη χρήση πόρων. Η φάση της εφαρμογής ξεκινά με την αποδοχή των κύριων αξιών που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού, ενώ το επόμενο βήμα είναι η διαρκής επιλογή τεχνικών που θεωρούνται κατάλληλες για την υποστήριξη των αξιών. Τέλος θα πρέπει να βρεθούν και να χρησιμοποιηθούν αποδοτικά τα κατάλληλα εργαλεία που θα υποστηρίξουν τις επιλεγμένες τεχνικές (Hellsten and Klefsjo, 2003).

Διάγραμμα: 3.1 Η ΔΟΠ ως ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα αποτελούμενο από αξίες, τεχνικές και εργαλεία



Πηγή: J. Hansson and Bengt Klefsjo, "A core value model for implementing total quality management in small organizations", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 2, 2003, σελ. 74

Ένας από τους πιο ευρέως αποδεκτούς ορισμούς για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αυτός που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, όπου συγκεντρώνονται ακαδημαϊκοί ηγέτες και ηγέτες του επιχειρηματικού χώρου. Μία ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας το 1992 όρισε τη ΔΟΠ ως εξής: «ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μία προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και αναπόσπαστο μέρος στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και στις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών» (Bounds, Yorks, Adams and Ranney, 1994).

Ίσως ο πιο ενδιαφέρων και πιο περιεκτικός ορισμός για το τί είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει διατυπωθεί από την Ένωση Ιαπώνων Μηχανολόγων (JUSE) που διοργανώνει το βραβείο Deming. Σύμφωνα με αυτήν «η ΔΟΠ είναι ένα σύνολο από συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται από ολόκληρο τον οργανισμό με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της εταιρείας,

ώστε να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες με ένα επίπεδο ποιότητας που ικανοποιεί τους πελάτες, στον κατάλληλο χρόνο και τιμή». ⁴

3.2 ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όσον αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί ο καθένας να δίνει το δικό του ορισμό σχετικά με το τι πραγματικά είναι αυτή παρά όμως τις διαφορές στους ορισμούς, υπάρχουν πολλά κοινά σημεία στα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι. Τα σημεία αυτά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως κεντρικοί πυλώνες πάνω στους οποίους θεμελιώνεται η ΔΟΠ. Από αυτούς τους πυλώνες μπορούν να προκύψουν και οι κύριες αρχές της ΔΟΠ.

Οι αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που αφορούν την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Οι αρχές αυτές δεν προσδιορίζουν ένα διαφορετικό τύπο διοίκησης Ποιότητας, αλλά είναι ένα σύνολο συστάσεων, οι οποίες προτείνονται προς ενσωμάτωση στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Έχουν διατυπωθεί αρκετές απόψεις σχετικά με το ποιες είναι οι αρχές της ΔΟΠ. Στη βιβλιογραφία είναι πολλές οι διαφορετικές απόψεις που αναφέρονται, αναφορικά με το ποια είναι τα συστατικά της επιτυχημένης ΔΟΠ. Οι κρίσιμοι παράγοντες εφαρμογής και υλοποίησης αυτής, διαφέρουν από συγγραφέα σε συγγραφέα. Ακόμη και οι προσεγγίσεις των ειδικών όπως χαρακτηρίζονται της Ποιότητας παρουσιάζουν διαφορές και έχουν δυνάμεις και αδυναμίες στην προσέγγιση τους στο θέμα. Στην πραγματικότητα καμία προσέγγιση από αυτές δεν προσφέρει λύσεις σε όλο το φάσμα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, αντίθετα όταν ένας οργανισμός αποσκοπεί στην υλοποίηση της ΔΟΠ, οφείλει να αναπτύξει συστηματικά κάποια χαρακτηριστικά προσαρμόζοντας τα στη δική του ξεχωριστή οντότητα.

Το πιο σημαντικό είναι να κατανοήσουμε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα κομμάτι της κουλτούρας του οργανισμού. Κύριο συστατικό της είναι η εξολοκλήρου δέσμευση για πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και για την απόκτηση σωστής νοοτροπίας, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη όλων των εμπλεκομένων στην παραγωγική διαδικασία και στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των

⁴ www.juse.or.jp/e/deming/03.html

προϊόντων και των υπηρεσιών μέσα από την ορθή διαχείριση της προκύπτουσας γνώσης.

Αναφορικά με τις θεμελιώδεις αρχές που αναπτύχθηκαν σχετικά με τη ΔΟΠ υιοθετούμε την προσέγγιση των Evans & Lindsay (*Evans, J. & Lindsay, W., 2005*).

- **Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders).**

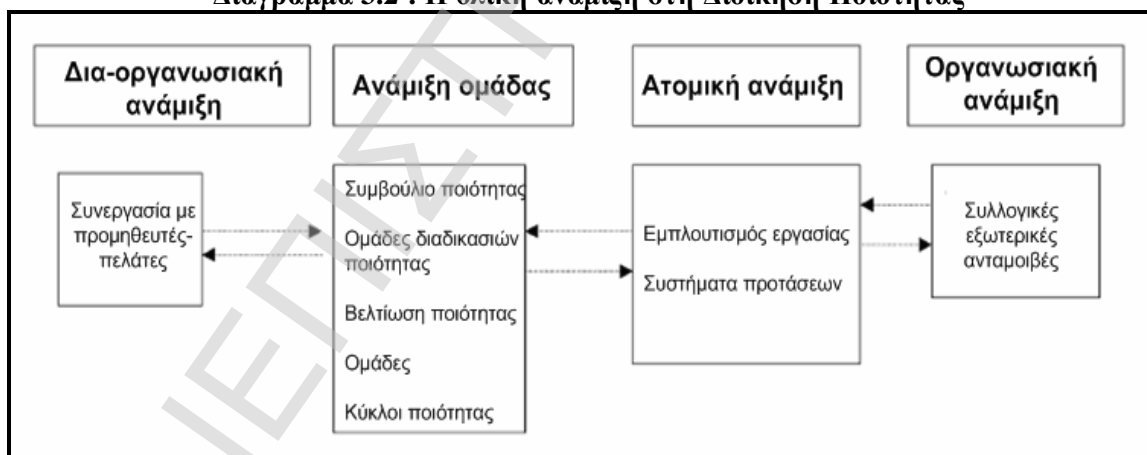
Η εστίαση στον πελάτη κρίνεται αναγκαία αφού αυτός αποτελεί στην ουσία τον βασικό κριτή της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια δημιουργίας αισθήματος ικανοποίησης των πελατών τους μέσω της ικανοποίησης των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών τους στον μέγιστο βαθμό, δεν αρκεί μόνο να παράγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία τηρώντας τις προδιαγραφές, μειώνοντας τα ελαττωματικά και διευθετώντας τα παράπονα των πελατών τους, αλλά πρέπει να προσπαθήσουν και να υιοθετήσουν έναν άλλο τρόπο λειτουργίας και φιλοσοφίας, με τη βοήθεια του οποίου θα κατορθώσουν να παράγουν τέτοιες εκροές ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιούν στο μέγιστο τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη, είναι ένας από τους πιο ισχυρούς δείκτες για το μέλλον μιας εταιρείας. Αύξηση στο βαθμό εστίασης στις απαιτήσεις του πελάτη μπορεί να αυξήσει το κέρδος μιας εταιρείας, αφού οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν τα προϊόντα πιο συχνά και σε μεγαλύτερες ποσότητες. Όταν η ανάγκη για εστίαση στις απαιτήσεις των πελατών γίνει κατανοητή, όχι μόνο για τους εξωτερικούς, αλλά και για τους εσωτερικούς, τότε διακρίνεται δυνατότητα βελτίωσης και των διεργασιών του οργανισμού. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι και αυτοί μέλη της αλυσίδας αξίας, γι' αυτό θα πρέπει και οι δικές τους προσδοκίες να μελετηθούν και να αναγνωριστούν. Η δυνατότητα προσφοράς εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη για το εργατικό δυναμικό, σε συνδυασμό με την αναγνώριση παρότρυνση και ενδυνάμωση του, συνεισφέρει τα μέγιστα σε αυτή την προσπάθεια.

- **Συμμετοχή και ομαδικότητα**

Μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, αυτός που είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα από το καθένα και να βελτιώσει το περιεχόμενο της εργασίας είναι ο εργαζόμενος, δηλαδή αυτός που εκτελεί την εργασία. Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να επιζητήσει τη συμμετοχή όλων και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις

εκείνες που θα εξασφαλίζουν τη συμμετοχικότητα σε όλες τις βαθμίδες από την κατώτερη έως την ανώτατη και από τους προμηθευτές έως τους πελάτες. Το πνεύμα ομαδικότητας σε μια επιχείρηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή, ενώ ταυτόχρονα αποτρέπει προβλήματα που ενδεχομένως να εμποδίσουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Στα πλαίσια μιας ομάδας τα μέλη της έχουν την δυνατότητα να ανταλλάξουν ιδέες και να συνδυάσουν μεγάλο αριθμό ικανοτήτων, αυξάνοντας κατά συνέπεια την πιθανότητα να αναδυθεί η σωστή πρόταση ανάμεσα από πολλές διαφορετικές λύσεις. Οι εργαζόμενοι και γενικότερα οι άνθρωποι της επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν πηγές ιδεών και καινοτομιών και για τον λόγο αυτό η εμπειρία και η γνώση τους πρέπει να εκμεταλλεύεται σωστά, ώστε να μπορέσουν οι ιδέες και οι καινοτομίες αυτές τελικά να εφαρμοστούν. Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει μια νέα αντίληψη απέναντι στο προσωπικό, η οποία θα στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι και ικανοί να συνεισφέρουν. Απαραίτητο συστατικό για την επίτευξη αυτού είναι η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων η οποία αποτελεί και βάση για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Στο Διάγραμμα 3.2 φαίνεται η σχέση και η ανάμιξη μεταξύ όλων των βαθμίδων.

Διάγραμμα 3.2 : Η ολική ανάμιξη στη Διοίκηση Ποιότητας



Πηγή: (Προσαρμοσμένο στα Ελληνικά) Z. S. Dimitriades, "Total involvement in quality management", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 6, No. 7/8, 2000, σελ. 121

- **Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση**

Ως διαδικασία ορίζεται μία σειρά δραστηριοτήτων μέσω της οποίας επιδιώκεται κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι διαδικασίες αναφέρονται στις λειτουργίες ενός οργανισμού. Οι εκροές μιας διαδικασίας αποτελούν τα προϊόντα μιας επιχείρησης,

ενώ οι εισροές της είναι τα υλικά, το κεφάλαιο, ο εξοπλισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, η ενέργεια και ότι άλλο είναι απαραίτητο για την παραγωγή ενός αγαθού. Παραδοσιακά η βελτίωση της ποιότητας ήταν αποκλειστική ευθύνη του τμήματος ποιότητας και είχε να κάνει με τον έλεγχο των εισροών και πρώτων υλών και των εκροών, δηλαδή των παραγόμενων προϊόντων μιας επιχείρησης. Με τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης γίνεται εστίαση στη διαδικασία και η βελτίωση της ποιότητας μέσω της διαδικασίας, βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση κατά μήκος όλης της αλυσίδας πελάτη - προμηθευτή. Για να μπορέσει να έχει σωστό αποτέλεσμα απαιτείται ανάλυση των διεργασιών και εκτεταμένη συλλογή πληροφοριών έτσι ώστε να εντοπισθούν τα επιμέρους προβλήματα μιας διαδικασίας, να απομονωθούν και να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά ώστε να αποτραπεί τυχόν επανάληψη του ίδιου προβλήματος στο μέλλον. Σημαντικό ζήτημα για κάθε οργανισμό, αποτελεί η αναγνώριση των κρίσιμων διαδικασιών (ή διαδικασιών-κλειδιά). Μια διαδικασία θεωρείται κρίσιμη, όταν οι επιδόσεις της επηρεάζουν καθοριστικά τη δυνατότητα επιβίωσης και επιτυχίας της επιχείρησης σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Γενικά η ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας βασίζεται στη μάθηση η οποία πηγάζει από τη συνεχή επανάληψη της διεργασίας και μπορεί μακροχρόνια να εξασφαλίσει στον οργανισμό ανώτερες επιδόσεις. Οι Deming και Shewart το 1950, παρουσίασαν τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης ο οποίος έχει δεχθεί πλήθος διαφορετικών ερμηνειών. Ο κύκλος αυτός γνωστός ως τροχός του Deming (P-D-C-A cycle), και είναι ένα σύνολο βημάτων τα οποία επαναλαμβανόμενα ανοίγουν το δρόμο για τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα. Τα 4 βήματα είναι: α) Plan (Περιλαμβάνει συλλογή δεδομένων για την εύρεση τυχόν προβλημάτων και προτάσεις για τη βελτίωση και επίλυσή τους), β) Do (Εφαρμογή προγράμματος βελτίωσης), γ) Check (εδώ τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου αναλύονται για να εξακριβωθεί αν υπάρχει αρμονία ανάμεσα στους αρχικούς στόχους και στο τι πραγματικά επιτεύχθηκε. Σε περίπτωση που κριθεί αναγκαίο γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις.) και δ) Act (στο τελευταίο αυτό στάδιο διασφαλίζονται τα οφέλη τυποποιούνται οι διαδικασίες ενώ για τα προβλήματα που παραμένουν επαναλαμβάνεται από την αρχή η διαδικασία έως ότου επιλυθούν αυτά) (C.Temponi, 2005).

3.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗ ΔΟΠ

Οι προσεγγίσεις που έκαναν ορισμένοι ειδικοί στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είχαν σημαντική επίδραση στη κουλτούρα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο, στον τομέα της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών. Η ποιότητα να λαμβάνει διαφορετικούς ορισμούς, αφού όπως αναφέραμε δεν υπάρχει μόνο ένας ορισμός διεθνώς, αλλά πάρα πολλοί. Σημασία έχει η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με απώτερο σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Αυτή είναι και η κεντρική ιδέα της διδασκαλίας σχετικά με την ποιότητα όλων των πολύ μεγάλων αυτών ειδικών σχετικά με την ποιότητα. Μερικοί από τους μεγαλύτερους Guru της ποιότητας είναι οι Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, Tangushi κ.α. Παρακάτω χάριν συντομίας θα αναλύσουμε τις προσεγγίσεις των 3 πρώτων με τη σειρά που αναφέρονται.

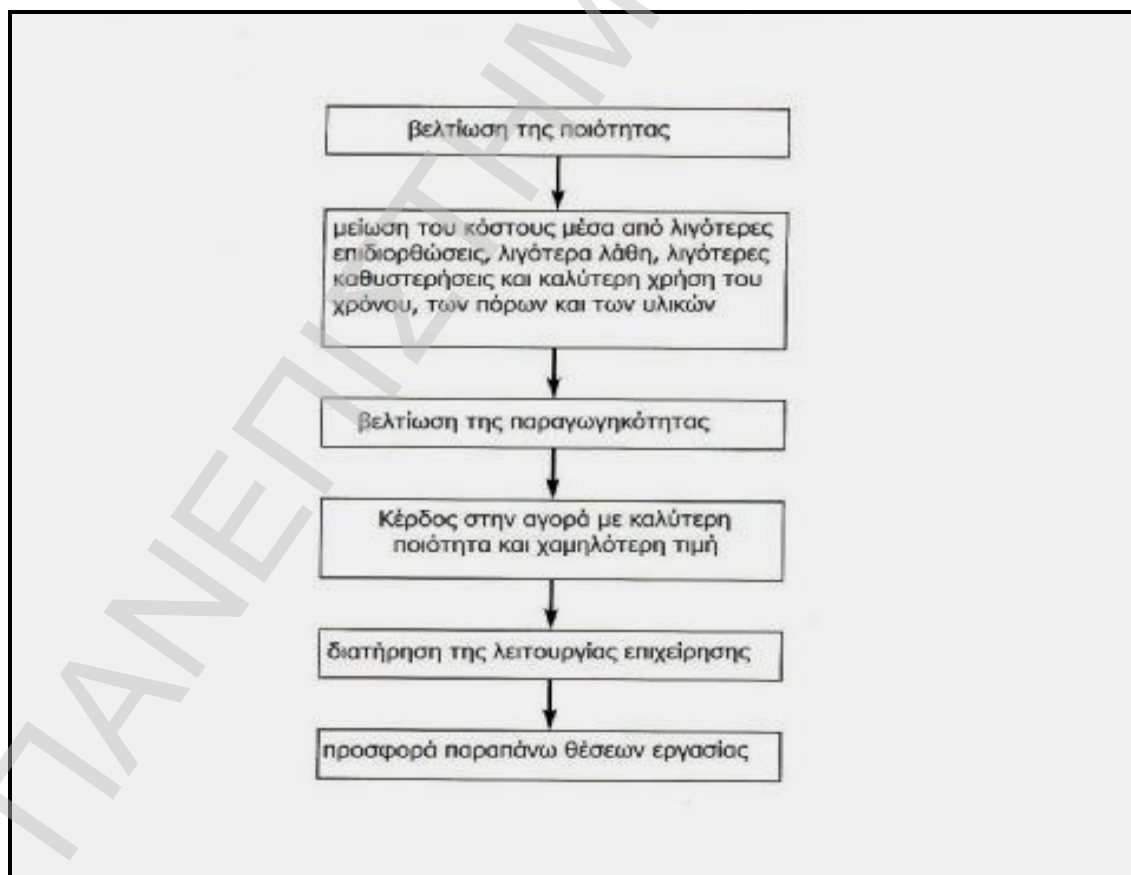
3.3.1 Η προσέγγιση του Edwards W. Deming

Είναι γνωστό και παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι διοικητικές αρχές και τεχνικές του William Edwards Deming (1900 – 1993) συντέλεσαν στο Ιαπωνικό θαύμα. Γεννήθηκε το 1900 και σπούδασε στα πανεπιστήμια του Wyoming και Yale. Πολύ γρήγορα αντιλήφθηκε τη μεγάλη χρησιμότητα της στατιστικής στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Μεγάλο ενδιαφέρον για τη στατιστική και τις μεθόδους της έδειξε στα 11 χρόνια (έως το 1939) που εργάστηκε στο Υπουργείο Γεωργίας της Αμερικής. Μαθήτευσε και εφάρμοσε τις τεχνικές του Shewhart. Οι μελέτες του βοήθησαν στην καλύτερη κατανόηση του έργου του Shewhart ο οποίος ήταν και ο πρώτος που αναφέρθηκε στην έννοια του στατιστικού Ποιοτικού Ελέγχου.

Παρόλο που μέχρι τις αρχές του δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου ο Deming εργαζόταν στην Αμερική γνωστότερος έγινε για τη δράση του στην Ιαπωνία όπου από το 1950 και μετά δίδαξε πως μέσω της βελτίωσης του σχεδιασμού αυξάνεται η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Αντίθετα με άλλους ειδικούς ή συμβούλους στη διοίκηση επιχειρήσεων, ο Deming, ποτέ δεν προσπάθησε να δώσει ένα ακριβή ορισμό της ποιότητας. Η φιλοσοφία του βασιζόταν στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω της μείωσης των περιττών σταδίων της διαδικασίας σχεδιασμού και παραγωγής. Σύμφωνα με την δική του άποψη αιτία της

κακής ποιότητας ήταν οι αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό. Η φιλοσοφία του συνοψίζεται στο εξής: υιοθετώντας τις κατάλληλες αρχές της διοίκησης επιχειρήσεων, μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων της, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος μέσω της μείωσης των λαθών των επιδιορθώσεων, το χάσιμο χρόνου, την εξειδίκευση του προσωπικού και την ικανοποίηση του πελάτη αφού υψηλής ποιότητας προϊόντα θα τον οδηγήσουν σε αύξηση της αφοσίωσης του στο προϊόν. Αυτό θα οδηγήσει με τη σειρά του σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε συνδυασμό με τη δυνατότητα χρέωσης χαμηλότερων τιμών αυξάνεται το μερίδιο αγοράς. Άμεσο αποτέλεσμα είναι η συντήρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η αυξανόμενη παροχή θέσεων εργασίας. Η θεωρία αυτή του Deming είναι γνωστή και ως νόμος της αλυσιδωτής αντίδρασης (Chain Reaction) (Διάγραμμα 3.3). Το κλειδί για την επίτευξη αυτού είναι η κατανόηση της ανάγκης και η συνεχής εξάσκηση για συνεχή βελτίωση και η αναγνώριση του οργανισμού σαν ένα ενιαίο σύστημα παραγωγής και όχι σαν μεμονωμένα κομμάτια. (Evans, J. & Lindsay, W., 2005).

Διάγραμμα 3.3 Νόμος Αλυσιδωτής Αντίδρασης



Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Evans and Lindsay, 2005, σελ. 94

Το 1970 μερικοί Ιάπωνες υπερασπιστές του Deming υποστήριξαν ότι η φιλοσοφία του συνοψίζεται μέσω των δυο παρακάτω αντικρουόμενων προτάσεων:

1. Όταν η επιχείρηση και τα στελέχη της εστιάζουν κυρίως στην ποιότητα, τότε η ποιότητα αυξάνεται και το κόστος πέφτει με την πάροδο του χρόνου. Αυτό καθορίζεται από τον παρακάτω δείκτη:

$$\text{Quality} = \text{Results of work efforts} / \text{Total costs}$$

2. Παρόλα αυτά όταν τα στελέχη μιας επιχείρησης εστιάζουν μόνο στη μείωση του κόστους που είναι και το επιθυμητό στη διοίκηση επιχειρήσεων (αγνοώντας όλους τους παραπάνω παράγοντες που αναφέραμε ότι οδηγούν στη μείωση του κόστους) τότε μακροχρόνια υπάρχει η τάση το κόστος να αυξάνεται και η ποιότητα να μειώνεται.⁵

Ο Deming συνοψίζοντας όλα τα ζητήματα τα οποία τον απασχόλησαν, διατύπωσε 14 θεμελιώδη σημεία που αφορούν τον μετασχηματισμό της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τα οποία πρωτοπαρουσιάστηκαν στο βιβλίο του “*Out of the Crisis*”. Αυτά είναι:

1. Δημιούργησε σταθερότητα με στόχο τη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη χάραξη μακροχρόνιας κατεύθυνσης για εργαζόμενους και διοίκηση.
2. Βρισκόμαστε σε νέα οικονομική εποχή. Υιοθέτησε νέα φιλοσοφία αυτή της οικονομικής σταθερότητας.
3. Μην εξαρτάσαι από την τελική επιθεώρηση για την επίτευξη της Ποιότητας.
4. Κατάργησε την πρακτική για την επιλογή προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή. Αντ’ αυτού, ελαχιστοποίησε το συνολικό κόστος για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους. Προτίμησε έναν μόνο προμηθευτή για κάθε ξεχωριστό είδος και σύναψε μακροπρόθεσμες συμβάσεις βάσει ικανοποιητικών τεκμηρίων εμπιστοσύνης.
5. Βελτίωνε με σταθερότητα και συνεχώς τα συστήματα παραγωγής για να υπάρχει συνεχής βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.
6. Φρόντισε για την εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο της εργασίας.
7. Υιοθέτησε και θέσπισε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας.

⁵ [http://en.wikipedia.org/wiki/W. Edwards Deming](http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming)

8. Διώξε το φόβο των εργαζομένων δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα εργασίας.
9. Κατάργησε τα εμπόδια μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Οι άνθρωποι στην έρευνα, το σχεδιασμό, τις πωλήσεις και την παραγωγή πρέπει να εργάζονται ομαδικά για να προβλέπουν τα προβλήματα της παραγωγής και να συμμετέχουν στην παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας.
10. Απόκλεισε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινέσεων που ζητούν καλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας και μείωση των προβλημάτων χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Απόφυγε τα αυθαίρετα πρότυπα εργασίας και τα αυθαίρετα αριθμητικά ποσοστά.
12. Απομάκρυνε τα εμπόδια (κακώς σχεδιασμένων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης) που στερούν από τον εργαζόμενο τη δυνατότητα να υπερηφανεύεται για τη δουλειά του. Η υπευθυνότητα πρέπει να αλλάξει και από σκέτους αριθμούς να μεταβληθεί σε ποιότητα.
13. Καθιέρωσε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης.
14. Οδήγησε όλους στην ανάληψη δράσης για την επίτευξη των παραπάνω. Η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση είναι δουλειά όλων μέσα στην επιχείρηση.

Εκτός από τα 14 σημεία που αναφέραμε παραπάνω ο Deming προσδιόρισε και 7 θανάσιμες ασθένειες, όπως τις ονόμασε, για τις επιχειρήσεις οι οποίες είναι:

1. Απουσία της αφοσίωσης στον σκοπό.
2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
3. Αποτίμηση της επίδοσης, του δείκτη κερδοφορίας ή του ετήσιου απολογισμού.
4. Κινητικότητα της διοίκησης.
5. Διοίκηση της εταιρείας με ορατούς στόχους μόνο.
6. Υπερβολικά κόστη περίθαλψης.
7. Το κόστος από εξουσιοδοτήσεις σε τρίτους δημιουργεί απρόβλεπτα έξοδα

3.3.2 Η προσέγγιση του Joseph M. Juran

Ο Joseph Juran γεννήθηκε στην Braila της Ρουμανίας το Δεκέμβριο του 1904. Ο Juran μετανάστευσε παιδί ακόμα από τη Ρουμανία στις ΗΠΑ γύρω στο 1910, όπου αφού αποφοίτησε από το Παν/μιο με το δίπλωμα ηλεκτρολόγου μηχανικού, άρχισε τη σταδιοδρομία του στην Western Electric, μια από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις στο στατιστικό έλεγχο της ποιότητας. Τη δεκαετία του '50 ο Juran δίδαξε στους Ιάπωνες, μαζί με τον Deming, τις βασικές αρχές της ποιότητας και ήταν από τους αρχιτέκτονες της επανάστασης της ποιότητας στις ιαπωνικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά η δουλειά του ανακαλύφθηκε από τις αμερικανικές επιχειρήσεις μετά το 1980. Το 1951 έγραψε επίσης και το *Quality Control Handbook*, ένα από τα πιο σημαντικά εγχειρίδια του τομέα αυτού που βρίσκεται ακόμα σε κυκλοφορία και χρήση.⁶

Σε αντίθεση με τον Deming, ο οποίος εισήγαγε τον στατιστικό έλεγχο για την επίτευξη της ποιότητας, οι προσπάθειες του Juran εστιάζονταν στο να βελτιώσει την Ποιότητα μέσω του συστήματος με το οποίο η διοίκηση ήταν εξοικειωμένη. Σχεδίαζε τα προγράμματα του για βελτίωση της ποιότητας με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζουν με τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και έτσι να παρουσιάζουν πολύ λίγες πιθανότητες απόρριψης. Από αυτήν την άποψη ο Juran είναι ίσως πιο ενδιαφέρον για την τυπική ελληνική επιχείρηση. Μια βασική διαπίστωση του είναι ότι οι εργαζόμενοι στα διάφορα τμήματα μέσα σε μια επιχείρηση μιλούν διαφορετικές γλώσσες. Η διοίκηση ασχολείται κυρίως με οικονομικά μεγέθη, οι εργαζόμενοι με την παραγωγή των προϊόντων, ενώ οι μάνατζερ βρίσκονται ανάμεσα και θα πρέπει να αποτελούν αυτούς που θα γεφυρώσουν αυτό το χάσμα. Για το λόγο αυτό συμβουλεύει ότι πρέπει να γίνεται τόσο ο υπολογισμός του κόστους ποιότητας από την πλευρά των ηγετικών στελεχών, όσο και ο έλεγχος για την τήρηση των προδιαγραφών παραγωγής από την πλευρά των εργαζομένων.

Ο Juran βλέπει την επιδίωξη της ποιότητας σε δύο επίπεδα, πρώτον στην αποστολή της επιχείρησης να επιτύχει ένα προϊόν υψηλής ποιότητας και δεύτερον στην αποστολή των επί μέρους τμημάτων της να έχουν υψηλής ποιότητας παραγωγή. Έτσι συμβουλεύει ένα αέναο σπινάλ δραστηριοτήτων, που αρχίζει με έρευνα της αγοράς, ανάπτυξη προϊόντων, σχεδιασμό προϊόντων και της παραγωγής τους, προμήθειες υλικών, έλεγχο διαδικασιών παραγωγής και τελικού προϊόντος και τελικά

⁶ <http://www.guardian.co.uk/business/2008/mar/03/1>

feedback από τους πελάτες, που οδηγεί σε ένα νέο επίπεδο έρευνας της αγοράς κοκ. Επειδή οι διαδικασίες αυτές δεν είναι απομονωμένες μεταξύ τους απαιτείται ειδικό μάνατζμεντ της ποιότητας που καλύπτει την επιχείρηση σε όλο το φάσμα της. Η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει να είναι ενεργά αναμεμιγμένη. (Evans, J. & Lindsay, W., 2005).

Η φιλοσοφία του Juran σχετικά με την ποιότητα συνοψίζεται στην ζακουστή "Τρίλογία Ποιότητας" που διατύπωσε:

- α) Σχεδιασμός ποιότητας δηλαδή προετοιμασία για την επίτευξη των στόχων. Η Ποιότητα δεν είναι τυχαίο γεγονός, πρέπει να έχει προσχεδιαστεί από την αρχή.
- β) Έλεγχος ποιότητας, δηλαδή η διαδικασία ελέγχου, εντοπισμού και διόρθωσης μιας δυσμενούς μεταβολής που μπορεί να επηρεάσει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ποιότητας κατά τη λειτουργία της επιχείρησης.
- γ) Βελτίωση της ποιότητας, δηλαδή επίτευξη συνεχώς υψηλότερων επιδόσεων. Με λίγα λόγια αποτελεί μια διαδικασία που ορίζει ένα νέο επίπεδο λειτουργίας και απόδοσης του οργανισμού.

Ο Juran βασίζοντας την άποψη του σε παρατηρήσεις που πραγματοποίησε σε πολλές επιχειρήσεις, οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι ο δεύτερος τομέας είναι αυτός συνήθως αυτός που τραβάει την προσοχή των πιο πολλών επιχειρήσεων όσον αφορά θέματα ποιότητας, ενώ οι δύο άλλοι, και ιδιαίτερα ο τρίτος, αμελούνται. Όμως το τελευταίο μέρος της τριλογίας του είναι και το πλέον σημαντικό και γι αυτό ο Juran συμβουλεύει ότι η βελτίωση αυτή πρέπει να γίνεται συνήθεια σε μια επιχείρηση, κατά το δυνατόν πάνω σε συγκεκριμένα προβλήματα σε ετήσια βάση. Πρέπει να μπορεί και να έχει τη δυνατότητα κάποιος να επιλέγει μια περιοχή με συγκεκριμένα χρόνια προβλήματα και να μπορεί επίσης να πείθει όλους τους γύρω του ότι πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές και μέσα από μια σειρά εναλλακτικών λύσεων να επιλέγει αυτή που θεωρεί την καλύτερη δυνατή για την επίλυση του προβλήματος και αφού στη συνέχεια την εφαρμόσει θα πρέπει μέσα από το συνεχή έλεγχο να παρακολουθεί τα αποτελέσματα και την πρόοδο της.

Μέσα από πολλές έρευνες ο Juran διαπίστωσε ότι οι ιαπωνικές επιχειρήσεις παρόλο που χρησιμοποιούσαν ίδιες διαδικασίες, ίδια υλικά και τεχνολογία με τις αμερικανικές εντούτοις παρουσίασαν πολύ μεγαλύτερα επίπεδα ποιότητας και παραγωγικότητας και επισήμανε ότι αυτό συμβαίνει εξαιτίας της ηγεσίας των αμερικανικών επιχειρήσεων. Η τεράστια βελτίωση που παρουσίασαν οι ιαπωνικές επιχειρήσεις οφείλεται στην υποστήριξη τους από προγράμματα εκπαίδευσης του

προσωπικού, καθώς και από πρωτοβουλίες των εργαζομένων οι οποίες είχαν την υποστήριξη και την παρότρυνση της ηγεσίας των επιχειρήσεων. Άρα θεωρεί ότι η ηγεσία πρέπει να βρίσκεται συνεχώς στο πλευρό του εργαζόμενου και να τον υποστηρίζει ενώ βρίσκει τις παραινέσεις τύπου "φτιάξτε το καλά από την αρχή" που υπάρχουν σε πολλούς εργασιακούς χώρους προσβλητικές για τους εργαζόμενους, όταν ένα μικρό μόνο ποσοστό των προβλημάτων ποιότητας οφείλεται στη δουλειά τους.⁷

3.3.3 Η προσέγγιση του Crosby

Ο Philip Crosby θεωρείται μαζί με τον Deming και τον Juran ο τρίτος μεγάλος Αμερικανός θεωρητικός του μάνατζμεντ της ποιότητας. Ο Crosby, έγινε διάσημος μέσα από το βιβλίο του "Quality is Free" μετά την έκδοσή του το 1979. Ο Crosby ήταν για πολλά χρόνια ηγετικό εταιρικό στέλεχος στον έλεγχο παραγωγής ενώ στη συνέχεια έγινε διευθυντής ποιότητας στην εταιρεία Martin Marietta. Το πρόγραμμα που δημιούργησε για τη μείωση των ελαττωματικών (zero defects program) υιοθετήθηκε και από την αμερικανική κυβέρνηση και έκανε τον ίδιο γνωστό στους αμερικανικούς κυβερνητικούς κύκλους.

Τα Απόλυτα του Μάνατζμεντ της Ποιότητας (Absolutes of Quality Management) που αποτελούν συνοπτική παρουσίαση των λεγομένων του και τα οποία τον έκαναν γνωστό είναι:

α) Η ποιότητα δεν είναι μια αφηρημένη έννοια αλλά απαιτεί συγκεκριμένους στόχους. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια για επίτευξη υψηλής ποιότητας οδηγούνται σε γενικές διατυπώσεις του τύπου "υπεροχή προϊόντων". Αντίθετα με αυτό ο Crosby πιστεύει ότι η ποιότητα είναι συγκεκριμένοι στόχοι που έχουν τεθεί και που πρέπει να επιτευχθούν. Αν δεν μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους αυτούς δεν υπάρχει ποιότητα. Η επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί είναι ευθύνη των στελεχών μιας επιχείρησης.

β) Προβλήματα ποιότητας που αποδίδονται από πολλές εταιρείες αποκλειστικά στο τμήμα ποιότητας, δεν υπάρχουν. Σύμφωνα με τον Crosby για προβλήματα σχετικά με την ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, οι ρίζες τους βρίσκονται σε άλλα τμήματα μέσα στην εταιρεία όπως για παράδειγμα το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα παραγωγής,

⁷ <http://www.bluewavemag.com/blueart37.htm>

ή το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, και τα οποία πρέπει να φροντίσουν για την εξάλειψη τους. Το τμήμα ποιότητας έχει την ευθύνη μόνο για τη διάγνωση τους και να προσπαθήσει να τα κάνει κατανοητά στην υπόλοιπη επιχείρηση.

γ) Σύμφωνα με τον Crosby αυτή καθεαυτή η ποιότητα δεν έχει κόστος. Πιστεύει ότι είναι στην πραγματικότητα δωρεάν γι' αυτό και δεν δέχεται κανένα έργο σχετικά με τα οικονομικά του μάνατζμεντ της ποιότητας. Αυτό συμβαίνει καθώς ο ίδιος θεωρεί ότι οποιοδήποτε κόστος απαιτείται για τη διόρθωση λαθών είναι επειδή κάτι δεν έγινε σωστά από την αρχή και μάλιστα ότι το κόστος αυτό είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος οργάνωσης και παραγωγής που αποκλείει λάθη.

δ) Ο Crosby θεωρεί ότι το μοναδικό μέτρο για να μετρήσει κάποιος την ποιότητα είναι το κόστος που υπάρχει για την επιδιόρθωση των λαθών. Διαπιστώθηκε από τον Crosby ότι πολλές επιχειρήσεις δαπανούν ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό του τζίρου τους (περίπου 15% με 20%) για τη διόρθωση προβλημάτων σχετικών με την ποιότητα. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που έχουν σαν στόχο την πρόληψη το κόστος αυτό είναι κατά πολύ μικρότερο (δεν ξεπερνά το 2,5%). Όπως και ο Juran, ο Crosby συμβουλεύει τις επιχειρήσεις να συζητούν ανοικτά τα προβλήματα που υπάρχουν ώστε να γίνονται γνωστά αυτά μέσα στην επιχείρηση και να επιδιώκεται η επίλυση τους.

ε) Όπως προαναφέραμε ο Crosby δημιούργησε το πρόγραμμα ελαχιστοποίησης των ελαττωματικών. Τα Μηδέν Ελαττωματικά (Zero Defects) είναι το μοναδικό πρότυπο απόδοσης σύμφωνα με τον Crosby και το οποίο έχει δημιουργήσει πολλές παρεξηγήσεις και διαφωνίες. Πιστεύει ότι το να γίνεται αποδεκτό από μια επιχείρηση ορισμένο ποσοστό ελαττωματικών κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας είναι απαράδεκτο. Θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη για τη σωστή τέλεση της εργασίας τους από την αρχή και ότι πρέπει να προλαμβάνουν τα λάθη. Αυτό το σημείο της θεωρίας του Crosby έρχεται και σε πλήρη αντίθεση με τους Deming και Juran οι οποίοι πιστεύουν ότι για οποιοδήποτε ατέλειες οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία ευθύνη και ότι αυτές οφείλονται στο τρόπο με τον οποίο έχουν σχεδιαστεί τα συστήματα παραγωγής.⁸

Η δεύτερη διάσταση της δουλειάς του Crosby περιλαμβάνει τις θέσεις του σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας. Ο Crosby θεωρεί ότι για να γίνει πραγματικότητα η συνεχής βελτίωση, η οποία δεν πρέπει να σταματάει ποτέ, πρέπει η

⁸ <http://www.bluewavemag.com/blueart48.htm>

επιχείρηση να αποκτήσει την κατάλληλη νοοτροπία και την κατάλληλη κουλτούρα. Ο Crosby, διατύπωσε και 14 σημεία τα οποία συμπληρώνουν την θεωρία του για την ποιότητα.

- § **Υπόσχεση της Διοίκησης:** Βοηθήστε τη διοίκηση να συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να είναι προσωπικό θέμα η συμμετοχή της σε ένα πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας.
- § **Ομάδα βελτίωσης ποιότητας:** Συγκεντρώστε αντιπροσώπους του κάθε τμήματος για να σχηματίσετε μια τέτοια ομάδα.
- § **Μέτρηση ποιότητας:** Προσδιόρισε την κατάσταση της ποιότητας μέσα στην εταιρεία.
- § **Αποτίμηση του κόστους ποιότητας:** Πόσο ωφέλιμη είναι για την εταιρεία η διορθωτική του δράση.
- § **Ενημέρωση για την ποιότητα:** Μοιραστείτε μαζί με τους εργαζόμενους τις μετρήσεις για οτιδήποτε μη ποιοτικό κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της επικοινωνίας.
- § **Διορθωτική δράση:** Φέρτε τα προβλήματα στο φως για όλους και δείτε τα και αναλύστε τα με μεθοδικό τρόπο.
- § **Σχεδιασμός προγράμματος για «Μηδέν Ελαττωματικά»:** Σχεδιασμός προγράμματος με βάση το οποίο ο καθένας πρέπει να κάνει τα σωστά πράγματα την πρώτη φορά.
- § **Εκπαίδευση της διεύθυνσης:** Εκπαίδευση της Διοίκησης θα βοηθήσει και στην καλύτερη υλοποίησή του προγράμματος.
- § **Ημέρα Μηδέν Ελαττωματικών:** Καθιέρωση ημέρας «μηδέν ελαττωματικών», ως πρότυπο απόδοσης της εταιρείας για την επίτευξη ποιότητας.
- § **Καθορισμός στόχων:** Τακτικές συσκέψεις μεταξύ των υπευθύνων και των εργαζομένων βοηθούν τους ανθρώπους να σκέπτονται με όρους ομαδικών στόχων και να εκτελούν καθοριστικά καθήκοντα σαν ομάδα.
- § **Αποβολή των αιτιών για λάθη:** Ζητείτε από τα άτομα να περιγράψουν κάθε πρόβλημα που προκαλεί λάθη και να το αποβάλλουν.
- § **Αναγνώριση:** Προγράμματα επιβράβευσης έχουν δημιουργηθεί για την αναγνώριση εκείνων που πετυχαίνουν τους σκοπούς τους και εκείνων που δεν τους πετυχαίνουν.

- § **Συμβούλια ποιότητας:** Οι ειδικοί της ποιότητας θα πρέπει να επικοινωνούν και να καθορίζουν τις δραστηριότητες με σκοπό την αναβάθμιση και τη βελτίωση του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας.
- § **Κάντο πάλι:** Δημιουργήστε μια νέα ομάδα από αντιπροσώπους και καταθέστε τα αποτελέσματα και τις αλλαγές που μπορεί να υπήρξαν σε ένα χρονικό διάστημα για να εφαρμόσετε ένα τυπικό πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας.

3.4 ΕΦΑΡΜΟΦΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ, όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εφαρμόσει πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας το πρώτο πράγμα που έχει να κάνει είναι μια σύνοψη της παρούσας κατάστασης στην οποία βρίσκεται. Στη συνέχεια θα είναι σε θέση να αναπτύξει καλύτερα τη στρατηγική τους, για το πού θέλει να φτάσει και για το πως θα καταφέρει να φτάσει στο σημείο που θέλει. Στην πραγματικότητα η έναρξη και η εφαρμογή ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αρκετά μεγάλη αφού απαραίτητη πρώτα απ' όλα είναι η αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στον οργανισμό και κατανόηση του οράματος της εταιρείας απ' όλα τα στελέχη της, τόσο τα ηγετικά όσο και τον απλό εργαζόμενο και προσανατολισμός όλων προς το όραμα αυτό. Η εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ αποτελείται από τις παρακάτω τέσσερις φάσεις:

- 1. Αυτοαξιολόγηση.** Βασικός σκοπός σε αυτή τη φάση είναι η εταιρεία να δημιουργήσει το δικό της εταιρικό προφίλ σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται την ποιότητα. Επίσης ένας ακόμα σημαντικός σκοπός του σταδίου αυτού είναι να αναγνωρίσει η εταιρεία και τα στελέχη της, ποιες είναι οι κρίσιμες περιοχές λειτουργίας της και μέσα από τον συνεχή έλεγχο και παρακολούθηση να προβεί σε διορθώσεις αν αυτό κρίνεται απαραίτητο για την επιτυχία της. Ένας τρόπος για να μπορέσει να ορίσει το εταιρικό ποιοτικό προφίλ της και να εντοπίσει κρίσιμα σημεία λειτουργίας της, είναι η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τα στελέχη της ανεξαρτήτου βαθμίδας, τα οποία θα απαντούν σε ίδιες ερωτήσεις που θα αφορούν θέματα ποιότητας. Συνήθως τέτοιου τύπου ερωτηματολόγια βασίζονται σε

κριτήρια διαφόρων διεθνώς αναγνωρισμένων μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας, όπως το Βραβείο Ποιότητας Deming της Ιαπωνίας που υφίσταται από το 1951, το Βραβείο Ποιότητας Baldrige των ΗΠΑ που εγκαινιάστηκε το 1987 και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (του ιδρύματος E.F.Q.M.) που καθιερώθηκε το 1992.

- 2. Εκπαίδευση της διοίκησης σε θέματα ΔΟΠ.** Στο στάδιο αυτό το ποιοτικό προφίλ που αναδείχτηκε μέσω της προηγούμενης φάσης, πρέπει μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων να γίνει κατανοητό σε όλο το διοικητικό προσωπικό. Εδώ παρουσιάζονται και αναλύονται οι δυσκολίες σχετικά με αυτό το προφίλ και αναζητούνται λύσεις. Επιπλέον τίθεται το θέμα βελτίωσης της ποιότητας και γίνεται ταξινόμηση ανάμεσα σε εσωτερικές και εξωτερικές βελτιώσεις. Μέσω των σεμιναρίων εξηγείται το πως θα γίνει σωστή εφαρμογή του προγράμματος, δηλαδή από πού θα ξεκινήσουν οι δύο τελευταίες φάσεις και ποιες θα είναι οι αρμοδιότητες των στελεχών σ' αυτές. Τα πρώτα δύο αυτά στάδια δε δημιουργούν μεγάλα προβλήματα και η ολοκλήρωσή τους σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν παίρνει περισσότερο από δύο μήνες περίπου. Το διάστημα αυτό είναι μεγαλύτερο για τις μεγάλες επιχειρήσεις.
- 3. Δημιουργία πλάνων για ποιοτικές βελτιώσεις τα οποία αναμιγνύουν όλα τα στελέχη στην επιμόρφωση και την επικοινωνία.** Είναι από τις πιο σημαντικές φάσεις στην προσπάθεια για εφαρμογή μεθόδου διοίκησης με βάση τη ΔΟΠ. Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι οι μέχρι τώρα τρόποι διοίκησης κρίνονται ανεπαρκείς και ίσως στέκονται εμπόδιο και ότι η πορεία προς την συνεχή βελτίωση και αύξηση της ποιότητας απαιτεί ριζικές αλλαγές σε όλο το φάσμα του οργανισμού. Αυτός είναι και ο σκοπός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων, να μπορέσουν δηλαδή να κάνουν αντιληπτό σε όλους μέσα στην εταιρεία και κυρίως στη Διοίκηση την ανάγκη αλλαγής φιλοσοφίας. Η Διοίκηση με τη σειρά της πρέπει να δείξει σε όλους μέσα στην εταιρεία ότι είναι έτοιμη και αναλαμβάνει όλη την ευθύνη για την αλλαγή. Η σύσταση Τμήματος Ελέγχου Ποιότητας το οποίο θα έχει άμεση σχέση με την ανώτατη διοίκηση, καθώς

και ομάδες βελτίωσης ποιότητας κρίνεται απαραίτητη. Στα πρώτα βήματα αυτού του σταδίου χρειάζεται αρκετή προσοχή αφού επιβάλλεται να αποδειχθεί ότι με τη χρησιμοποίηση των υπαρχόντων πόρων είναι εφικτή η αλλαγή μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών και δεν χρειάζονται μεγάλες και κοστοβόρες επενδύσεις. Το στάδιο αυτό για να εμπεδωθεί και να λειτουργήσει σωστά χρειάζεται ένα με δύο χρόνια ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

- 4. Εφαρμογή του πλάνου, μέτρηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και διάχυση τους σε όλο το προσωπικό, και επιστροφή στην προηγούμενη φάση.** Με βάση τα όσα είπαμε ότι πρέπει να γίνουν στην τρίτη φάση για να μπορέσουμε να επιτύχουμε τη συνεχή βελτίωση και από τη στιγμή που η συνεχή βελτίωση είναι συνεχής διαδικασία, κανένας μέσα στον οργανισμό δεν πρέπει να εφησυχάζει. Η βελτίωση ενός έργου από μία ομάδα σημαίνει ότι μια άλλη πρέπει να δημιουργηθεί για να ασχοληθεί με κάποιο άλλο. Μόλις ένα έργο βελτίωσης ολοκληρώνεται, μια νέα ομάδα θα πρέπει να συστηθεί για να ασχοληθεί με ένα άλλο πρόβλημα. Τα αποτελέσματα κάθε έργου όπως αναφέραμε πρέπει να διαχέονται μέσα στην επιχείρηση και να γίνονται γνωστά στο προσωπικό. Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και να μην καταγράφεται ο αριθμός των έργων που ολοκληρώνονται κάθε χρόνο καθώς και το αποτέλεσμα της κάθε βελτίωσης. (*J.J. Dahlgaard, K. Kristensen and G.K. Kanji, 1994*).

3.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΕΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιφέρει πολλά και πολύ αξιολογήσιμα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση. Παρόλα αυτά όποιοι προσπαθούν να εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα και δυσκολίες. Παρακάτω αναφέρονται διάφορα προβλήματα που σχετίζονται με την Διοίκηση της Ποιότητας και που πολλές φορές οδηγούν σε αποτυχία του προγράμματος.

Εσφαλμένη αντίληψη σχετικά με την έννοια, τις αρχές και τα στοιχεία της ΔΟΠ.

Η ΔΟΠ είναι μία επαναστατική φιλοσοφία, η οποία απαιτεί συνεχή και μόνιμη αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Λόγω του ότι η προέλευση και η διάχυση της ΔΟΠ είναι αρκετά διαφορετικές από σχεδόν οποιαδήποτε άλλη διοικητική ανακάλυψη του τελευταίου μισού αιώνα, πολλές επιχειρήσεις, προσπερνώντας τα ηγετικά σχολεία διοίκησης και τα συμβουλευτικά γραφεία, την κατάλαβαν και την εφάρμοσαν λανθασμένα. Στο ίδιο θέμα, ο Juran (*Juran, 1993*) ισχυρίζεται ότι «από εκατοντάδες προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, τις δεκαετίες του '70 και του '80, οι περισσότερες απέτυχαν, κυρίως λόγω της άγνοιας σχετικά με την ποιότητα, των κατά τα άλλα έξυπνων ανώτερων διευθυντών». Για πολλές δεκαετίες, οι ανώτεροι διευθυντές ανέθεσαν το θέμα της ποιότητας αποκλειστικά στο τμήμα της ποιότητας και απαλλαγμένοι από τις ευθύνες τους σχετικά μ' αυτήν και τη διαχείριση της, δεν απέκτησαν ποτέ την απαιτούμενη εκπαίδευση και πείρα για τη θέσπιση κατάλληλων ποιοτικών στόχων και σχεδίων δράσης για την επίτευξη τους. Ακόμη χειρότερα, μερικοί από αυτούς ανέθεσαν την όλη προσπάθεια στη μέση διοίκηση. «Πίστεψαν ότι μπορούσαν να βγάλουν ωραίους λόγους, να θεσπίσουν ευρύτερους στόχους και να αφήσουν όλα τα άλλα, καθώς και την ευθύνη για την υλοποίησή τους, στους υφισταμένους.» Αυτό αποτελεί ένα απ' τα σημαντικότερα εμπόδια υιοθέτησης της ΔΟΠ.

Η ασυνέχεια μεταξύ προθέσεων και έργων και η ανυπομονησία της διοίκησης.

Εάν ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας δεν εφαρμοστεί σωστά και εγκαταλειφθεί μετά από ένα χρονικό διάστημα, τότε εμφανίζεται η παλινδρόμηση που λειτουργεί ιδιαίτερα αρνητικά, εκτός των άλλων και στην ψυχολογία του προσωπικού. Αυτό που απαιτεί είναι ανάπτυξη σχεδίων δράσης παροχή πόρων, ανάθεση υπευθυνοτήτων και διατήρηση ισορροπίας μεταξύ υπομονής και επιμονής.

Η μεμονωμένη εφαρμογή κάποιων ιδεών της ΔΟΠ.

Μερικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευκαιριακά κάποιες ιδέες και έχουν την πεποίθηση ότι εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα. Η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα διοίκησης και όχι μια σειρά προγραμμάτων. Πολλά από τα εργαλεία που έχουν προωθηθεί σαν μέρος της ΔΟΠ, μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία μέσα σε οποιαδήποτε επιχείρηση, αλλά το σύνολο των ωφελειών της δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την αλλαγή στάσεων και προτεραιοτήτων στις καθημερινές λειτουργίες. Για να είναι επιτυχημένη η ΔΟΠ, θα

πρέπει να υιοθετηθεί από όλη την επιχείρηση και απαιτεί μακροπρόθεσμη δέσμευση από πάνω προς τα κάτω. (Price M.J., Vol.35, No 3).

Η αποτυχία των επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν ότι κάθε επιχείρηση καθώς και κάθε περιβάλλον είναι διαφορετικά.

Για να είναι επιτυχημένη μία επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τις ιδιαιτερότητες της και τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος της και η εφαρμογή της ΔΟΠ να ευθυγραμμιστεί με το ανταγωνιστικό περιβάλλον και την στρατηγική της. Η επανάπαυση των επιχειρήσεων σε πρακτικές παγκόσμιας εμβέλειας, μπορεί να εξηγήσει τα διαφορετικά και πολλές φορές αντίθετα, αποτελέσματα που έχει η εφαρμογή της.

Η αποτυχία των επιχειρήσεων να αναθεωρήσουν τις προτεραιότητες τους και να εισάγουν την ποιότητα μέσα σε αυτές.

Παρά την αναγνώριση ότι η ποιότητα θα πρέπει να αποτελεί τον κύριο στόχο, οι αποτυχημένες επιχειρήσεις δεν διέδρυναν το επιχειρησιακό τους πλάνο, συμπεριλαμβάνοντας στόχους ποιότητας-στόχους για βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, στόχους για μείωση του κόστους κακής ποιότητας, στόχους για βελτίωση βασικών διαδικασιών, κ.ά., ή απέτυχαν να αναθέσουν υπευθυνότητες για την εκτέλεση αυτών των προγραμμάτων και να παρέχουν τους κατάλληλους πόρους για την πραγματοποίησή τους. Ακόμη, μερικές απ' αυτές απέτυχαν να ενσωματώσουν τη διαχείριση της ποιότητας στην ευρύτερη διαχείριση της επιχείρησης. Ειδικότερα στα πρώτα χρόνια εφαρμογής προγραμμάτων ΔΟΠ, πολλές επιχειρήσεις έχουν ασαφείς, ανύπαρκτους, ή χαμηλούς στόχους σχετικά με την βελτίωση των στοιχείων που εκτιμούν περισσότερο οι πελάτες. Ακόμη χειρότερα, σε πολλές περιπτώσεις, οι στόχοι βελτίωσης που θέτονται είναι εντελώς ανέφικτοι.

Η παράλειψη ανάπτυξης μέσων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης.

Η έμφαση θα πρέπει να δίνεται σε συγκεκριμένα θέματα ή επιθυμητά αποτελέσματα. Οι στόχοι βελτίωσης θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες της επιχείρησης και να γίνεται καταγραφή της προόδου και επιβράβευση. Τέλος, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει τη ποιότητα σα βασικό στοιχείο αξιολόγησης της απόδοσης και των συστημάτων διοίκησης. Σε αυτό το θέμα, ο Juran σχολιάζει: «Πολλές επιχειρήσεις παρέλειψαν να αναπτύξουν μέσα μέτρησης της ποιότητας

(βαθμός ικανοποίησης πελατών), τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με την ποιότητα. Αντίθετα, εστίασαν περισσότερο σε οικονομικά μέσα μέτρησης (πωλήσεις, κέρδη, μερίδιο αγοράς). Η έλλειψη όμως μέσων μέτρησης της ποιότητας είχε ως αποτέλεσμα να μην ενημερωθούν για τα προβλήματα ποιότητας τους, παρά μόνον αφού είχαν ήδη προκληθεί καταστροφικά αποτελέσματα.»

Η αντίσταση κάποιων στελεχών.

Συνήθως στελέχη με πολλά χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση, τα οποία αισθάνονται ότι απειλούνται από την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ανάθεση ευθυνών στις κατώτερες βαθμίδες, μπορούν να σαμποτάρουν και να οδηγήσουν σε αποτυχία τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να υιοθετήσουν την ΔΟΠ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Petersen B. Peter, Total quality management and the Deming approach to quality management, *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 8, 1999 σελ.469 (σελ.40, παρ.1)
2. Evans, J. & Lindsay, W., “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, 2005 (σελ.40, παρ.2)
3. Gilbert, G. Quality Improvement in a Defense Organization. *Public Productivity and Management Review*, 16(1), 1992, σελ. 65-75 (σελ.41, παρ.2)
4. J.Hansson and Bengt Klefsjo, “A core value model for implementing total quality management in small organizations”, *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 2, 2003, σελ.73-74 (σελ.41, παρ.4)
5. Bounds, Yorks, Adams and Ranney, *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*, McGraw-Hill, Singapore, 1994, σελ.4 (σελ.42, παρ.1)
6. ο.π. Evans, J. & Lindsay, W., 2005 (σελ.44, παρ.1)
7. Z. S. Dimitriades, “Total involvement in quality management”, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 6, No. 7/8, 2000, σελ. 121: (σελ.46, σχημα)
8. C. Temponi, “Continuous improvement framework: implications for academia”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 1, 2005, σελ. 19 (σελ.47, παρ.1)
9. ο.π. Evans, J. & Lindsay, W., 2005, σελ. 91 – 100 (σελ.48, παρ.2)
10. ο.π. Evans, J. & Lindsay, W., 2005, σελ. 106-108 (σελ.52, παρ.2)
11. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen and G.K. Kanji, *Advances in Total Quality Management: The Quality Journey*, Carfax Pub. Co, 1994, σελ. 119-123 (σελ.59, παρ.1)
12. Juran J. M. *Made in USA: A renaissance in Quality*, *Harvard Business Review*, July-Augoust 1993, σελ 42-50 (σελ.21, παρ.3)

13. Price M.J., Chen E.E., “Total Quality Management In 3 smallHigh Technology Company”, CRM Vol.35, No 3 (σελ.60, παρ.2)

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

- Ø www.juse.or.jp/e/deming/03.html
- Ø http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming
- Ø <http://www.guardian.co.uk/business/2008/mar/03/1>
- Ø <http://www.bluewavemag.com/blueart37.htm>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στα προηγούμενα κεφάλαια, ασχοληθήκαμε ξεχωριστά με την έννοια της Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αλλά και με την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μανάτζμεντ. Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε την ποιότητα και τη στρατηγική σε ένα ενιαίο πλαίσιο και πιο συγκεκριμένα θα διαπιστώσουμε εάν η ΔΟΠ αντιμετωπίζεται στρατηγικά από τις επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό γίνεται γιατί στις μέρες μας ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας των οργανισμών οφείλεται στην ανεύρεση και κατανόηση τρόπων με τους οποίους η ποιότητα μπορεί να ενσωματωθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό και να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι και το πλέον επιθυμητό για μια επιχείρηση.

4.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΠ.

Για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική η διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης, που σαν στόχο έχει τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Η εμπνευσμένη και αποτελεσματική ηγεσία, η δημιουργία ικανού οργανωτικού σχήματος, η δυνατότητα εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης του προσωπικού στον οργανισμό καθώς και η ύπαρξη προγραμμάτων δράσης αποτελούν απαραίτητα στοιχεία προς την κατεύθυνση αυτή. Επίσης για την αποτελεσματική σχεδίαση, από την πλευρά μιας επιχείρησης, του είδους των υπηρεσιών που θα προσφέρει, καθώς και των αναγκαίων μέσων υποδομής και διαδικασιών, είναι απαραίτητο να γίνει προσεκτική ανάλυση του είδους της αγοράς στόχου που θα προσπαθήσουμε να εξυπηρετήσουμε και επίσης να γίνει αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών της συγκεκριμένης αγοράς της οποίας θα εστιάσει η επιχείρηση.

Με βάση τα παραπάνω θα διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική η οποία θα προσδιορίζεται από τους βασικούς στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρηση για την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των πελατών και όλων των άλλων

ενδιαφερομένων, καθώς και τα συγκεκριμένα προγράμματα δράσης για την επίτευξη των στόχων της. Όπως αναφέρθηκε στο 1^ο κεφάλαιο, οι στόχοι επιλέγονται ύστερα από συστηματική ανάλυση η οποία καλύπτει τόσο τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που παρέχει το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και τις ίδιες τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που έχει η επιχείρηση.

Ο νέος τρόπος Διοίκησης που εκφράζεται μέσω της ΔΟΠ και διαφέρει από το συμβατικό Μάνατζμεντ (Πίνακας 4.1), στόχο έχει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στο στάδιο της παραγωγής με την ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό γίνεται δυνατό με τη σχεδίαση του κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις από το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος, τη σχεδίαση της παραγωγής του, του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την καλύτερη ενημέρωση του πελάτη σχετικά με το προϊόν και τα ποιοτικά πλεονεκτήματά του και τέλος της καλύτερης εξυπηρέτησης στον πελάτη μετά την πώληση του προϊόντος. Για την επίτευξη των στόχων της πολιτικής ποιότητας αλλά και για την ουσιαστική βελτίωση άλλων σημαντικών δεικτών που αφορούν την ανταγωνιστικότητα ο σχεδιασμός της στρατηγικής αλλά και οι αλλαγές που θα γίνουν στα πλαίσια της ΔΟΠ πρέπει να αφορούν όλη την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 1993).

Πίνακας 4.1 Διαφορές Μεταξύ Συμβατικού Μάνατζμεντ και ΔΟΠ

Θέμα	Συμβατικό Μάνατζμεντ	ΔΟΠ
Σκοπός	Ικανοποίηση στόχων	Συνεχής βελτίωση
Κριτήρια Απόδοσης	Κόστος, Χρόνος	Απαιτήσεις πελάτη για την εκτέλεση παραγγελιών
Ροή πληροφοριών	Κάθετη	Κάθετη και Οριζόντια
Μέτρηση Δεικτών	Δικαιολογία	Διάγνωση προβλημάτων
Συμπεριφορά σε Αλλαγές	Αντίδραση	Τρόπος ζωής
Αντίδραση στα Σφάλματα	Ποιος φταίει?	Γιατί προκλήθηκε?
Αντιμετώπιση Ελατ/κων	Επιδιόρθωση	Πρόληψη
Ρόλος Στελεχών	Τήρηση προγραμμάτων	Συνδρομή (Coaching)
Ρόλος Εργαζομένων	Περιορισμένος	Διευρυμένος
Εκπαίδευση	Κόστος	Επένδυση
Τεχνολογία	Εύκολη λύση	Αναβάθμιση εργαζομένων

Πηγή: Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Interbooks, 1993, σελ 92

4.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΔΟΠ έχει τη δυνατότητα ως φιλοσοφία και κουλτούρα να επηρεάζει όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης, από τη δημιουργία του οράματός της έως τις καθημερινές της δραστηριότητες, παρ' όλα αυτά αντιμετωπίζεται συνήθως από λειτουργική σκοπιά. Τα στελέχη αυτό που κάνουν είναι να θεωρούν τη ΔΟΠ ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού (operational) ή του τακτικού (tactical) επιπέδου εκεί δηλαδή που συμβαίνει η υλοποίηση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με λίγα λόγια, δεν αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία της ΔΟΠ έτσι ώστε να είναι σε θέση να οδηγεί την ανάπτυξη της στρατηγικής (strategy development). Πολλά επιτυχημένα προγράμματα ΔΟΠ έχουν οδηγήσει σε αλλαγές και βελτιώσεις στο λειτουργικό επίπεδο, οι προσπάθειες αυτές όμως περιορίζονται από την να αντιμετωπιστεί η ΔΟΠ ως στρατηγική μεθοδολογία. Λόγω του περιορισμού αυτού υπάρχει ο κίνδυνος να θεωρηθεί από τη διοίκηση, ότι η ΔΟΠ χρησιμοποιεί λανθασμένα ζωτικούς πόρους. Συνήθως, τα περισσότερα διοικητικά συμβούλια δεν εμπλέκονται με τη στρατηγική κατεύθυνση της ποιότητας, ενώ σε άλλες περιπτώσεις δεν έχουν πεισθεί τα ανώτατα στελέχη για την επιτυχία της ΔΟΠ. Αλλά ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει πρόθεση να προωθηθεί στρατηγικά η ποιότητα, τις πιο πολλές φορές η πρόθεση αυτή δεν γίνεται κατανοητή στα χαμηλότερα ιεραρχικά στρώματα λόγω της κακής επικοινωνίας και της δομής των οργανισμών (*D. Leonard and R. McAdam, 2004*).

Η υιοθέτηση ενός τρόπου διοίκησης σε μια επιχείρηση με βάση της αρχές της ΔΟΠ έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας στρατηγικής νέας για την επιχείρηση. Σημαντικό κρίνεται να διαπιστωθεί ποια ακριβώς στρατηγική (διαφοροποίησης ή κόστους) συνδέεται περισσότερο με τη ΔΟΠ.

Η ΔΟΠ σαν φιλοσοφία διακρίνεται με βάση δύο επιχειρηματικούς προσανατολισμούς. Αυτόν προς τον πελάτη κι αυτόν προς τις διαδικασίες. Ο προσανατολισμός στον πελάτη στόχο έχει να οδηγήσει τον οργανισμό στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα προσελκύει περισσότερους πελάτες παρέχοντας τους διαφοροποιημένο προϊόν σε υψηλότερη τιμή. Σύμφωνα με τον προσανατολισμό στον πελάτη η ΔΟΠ φαίνεται να συνδέεται με τη στρατηγική της διαφοροποίησης αφού σύμφωνα με αυτή στόχος είναι να ξεχωρίσει η επιχείρηση για τα προϊόντα που προσφέρει.

Ο προσανατολισμός στις διαδικασίες έχει σαν στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών μέσω της μείωσης των λαθών και ελαττωματικών προϊόντων. Η άποψη αυτή συμβαδίζει με τα πρώτα βήματα της ΔΟΠ που η βελτίωση των διαδικασιών ήταν στα πλαίσια του στατιστικού ελέγχου για την εξακρίβωση του ποσοστού των ελαττωματικών. Σύμφωνα με την προσέγγιση Kaizen (συνεχείς μικρές βελτιώσεις), η σπουδαιότητα της βελτίωσης των διαδικασιών είναι πιο σημαντική και από την καινοτομία στο προϊόν. Η συνεχής βελτίωση σε ένα προϊόν έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής, εξαιτίας της μείωσης των ελαττωματικών. Το κόστος εξάλλου της χαμηλής ποιότητας, όπως για παράδειγμα απώλεια πελατών συνεχείς έλεγχοι κλπ, Το κόστος εξάλλου της χαμηλής ποιότητας, όπως για παράδειγμα απώλεια πελατών είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος ανάπτυξης διαδικασιών για την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων. Συνεπώς οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στις διαδικασίες μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασισμένο στο κόστος που αντανακλά μια στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Από τα παραπάνω μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό, ότι είναι δύσκολο να βγει ξεκάθαρο συμπέρασμα για τη σχέση ΔΟΠ και των δύο επιχειρηματικών στρατηγικών. Αντίθετα ανάλογα με τον προσανατολισμό της εταιρείας είτε στον πελάτη είτε στις διαδικασίες, η ΔΟΠ φαίνεται να εξυπηρετεί και τις δυο μορφές επιχειρηματικής στρατηγικής που προαναφέρθηκαν.

Οι Prajogo και Sohal (2004) σε έρευνα που πραγματοποίησαν για να διαπιστώσουν ποια ακριβώς από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές συνδέεται περισσότερο με τη ΔΟΠ κατέληξαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και της στρατηγικής διαφοροποίησης. Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στη δημιουργία προϊόντος που θεωρείται μοναδικό από τους πελάτες. Μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε διαφοροποίηση του προϊόντος, η υψηλή ποιότητα είναι αυτό που χρησιμοποιείται περισσότερο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτάται λόγω υψηλής ποιότητας κάνει τον πελάτη ιδιαίτερα πιστό στο προϊόν και λιγότερο ευαίσθητο στις πιθανές αυξήσεις της τιμής του.

Αντίθετα με τη στρατηγική διαφοροποίησης δεν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ΔΟΠ και στρατηγικής κόστους. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας δύο πολύ σημαντικών εμποδίων όσον αφορά την υλοποίηση της ΔΟΠ. Πρώτα είναι η ανάγκη επένδυσης αρκετών κεφαλαίων για την ανάπτυξη ενός συστήματος ΔΟΠ και από την

άλλη είναι η ίδια η αδυναμία της ΔΟΠ να αποφέρει βραχυχρόνια αποτελέσματα κυρίως σε χρηματοοικονομικούς όρους. Με λίγα λόγια το κόστος υλοποίησης της ΔΟΠ θα εξουδετερώσει τυχόν πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της. Αλλά εκτός από τα δύο αυτά κύρια αποτελέσματα της συσχέτισης η όχι θετική συσχέτιση φαίνεται και σε άλλες παραμέτρους της ανάλυσης. Για παράδειγμα η εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ απαιτεί παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο προσωπικό και δέσμευση της διοίκησης για την παροχή κινήτρων και πόρων συμπεριλαμβανομένων και χρηματοοικονομικών. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι δεν είναι συμβατές οι πρακτικές της ΔΟΠ με ένα είδος στρατηγικής που είναι στενά προσανατολισμένο στο κόστος.

Πρέπει στο σημείο αυτό να τονίσουμε τη διαφορά της ηγεσίας κόστους σε όρους ανταγωνιστικής στρατηγικής και σε όρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην πρώτη περίπτωση οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος σε όλο το φάσμα της λειτουργίας τους, ενώ στη δεύτερη μόνο σε ένα συγκεκριμένο τομέα στον οποίο θέλουν να πλεονεκτούν έναντι των ανταγωνιστών. Η ποιότητα του προϊόντος συνδέεται με την ηγεσία κόστους μόνο σε επίπεδο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι σε επίπεδο ανταγωνιστικής στρατηγικής όπως ισχυρίζεται ο Deming. Θα είναι εντελώς αρνητικές οι συνέπειες στην ποιότητα του προϊόντος, όταν μια επιχείρηση προσπαθήσει να αυξήσει τα κέρδη της μειώνοντας το συνολικό της κόστος. Αυτό εξάλλου έρχεται και σε αντίθεση με τις αρχές της ΔΟΠ αφού μειώνει τη δυνατότητα της ΔΟΠ να αποδώσει σημαντικά οφέλη. (*Prajogo and Sohal, 2004*).

4.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι μεταξύ της ΔΟΠ και της επίδοσης μιας επιχείρησης υπάρχει θετική σχέση. 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. Το ερώτημα που αμέσως προκύπτει από αυτό είναι κατά πόσο μπορεί η ΔΟΠ να συντελέσει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε έρευνα που έκανε ο Powel (*Powell T.C. 1995.*) σε αμερικανικές επιχειρήσεις κατέληξε ότι η ΔΟΠ ευθύνεται για την απόκτηση ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια εξέτασε αν οι έννοιες και τα εργαλεία της ΔΟΠ είναι απαραίτητα για την επιτυχία, ή αν θα 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 διοικητικών πρακτικών που μπορούν εφαρμοστούν ταυτόχρονα και να αποφέρουν αποτελέσματα.

Σύμφωνα με την άποψη του Reed (2000), η φιλοσοφία (content) της ΔΟΠ είναι σε θέση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε μέσα από τη διαφοροποίηση, είτε μέσω ηγεσίας κόστους. Η ασάφεια (tacitness) και η πολυπλοκότητα (complexity) που είναι έμφυτα μέσα στη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν εμπόδια απέναντι στις προσπάθειες μίμησης από την πλευρά των ανταγωνιστών, εμπόδια απαραίτητα για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η κύρια φιλοσοφία της ΔΟΠ η οποία μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε προνομιακή θέση έναντι των ανταγωνιστών, είναι η ικανοποίηση του πελάτη καθώς και η μείωση του κόστους λόγω κακής ποιότητας. Ταυτόχρονα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ οι ερευνητές ορίζουν και τέσσερις σημαντικούς τομείς οι οποίοι έχουν να κάνουν με τη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ και οι οποίοι είναι η ηγεσία και η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης, η επιμόρφωση και εκπαίδευση, η δημιουργία ομάδων καθώς και η εφαρμογή της κατάλληλης κουλτούρας.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage), το οποίο θεωρείται ως το αποτέλεσμα της στρατηγικής που προσδίδει αυξημένη αξία στην επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το πλεονέκτημα διατηρείται εάν η αξία συνεχίσει να παραμένει στην εταιρεία ακόμα και όταν οι ανταγωνιστές σταματήσουν τις προσπάθειες αντιγραφής του πλεονεκτήματος.

Με βάση την οικονομική θεωρία υπάρχουν δύο συμπληρωματικά μοντέλα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πρώτο το market-based model είναι βασισμένο στην αγορά. Δίνει έμφαση στη διαφοροποίηση του προϊόντος καθώς επίσης και στο κόστος και σύμφωνα με το μοντέλο αυτό το περιβάλλον απορρίπτει όλες τις εταιρείες εκείνες οι οποίες δε μπορούν να προσφέρουν προϊόντα τα οποία οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα. Το συγκεκριμένο μοντέλο ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος επηρεάζεται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλαδή ευκαιρίες, απειλές και ανταγωνισμός στον κλάδο.

Το εσωτερικό περιβάλλον επηρεάζει το δεύτερο μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επικεντρώνεται στους πόρους της επιχείρησης. Η εταιρεία μπορεί να κατέχει ιδιαίτερη θέση στην αγορά και στον κλάδο και να έχει ανώτερες επιδόσεις, εφόσον κατέχει σπάνιους και ιδιαίτερους πόρους οι οποίοι της παρέχουν λειτουργική υπεροχή. Το resource-based model είναι ένα μοντέλο βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται λόγω της αδυναμίας των ανταγωνιστών να αποκτήσουν τους συγκεκριμένους πόρους, οι οποίοι μπορεί να είναι εγκαταστάσεις, ιδιαίτερες ικανότητες, πληροφορία και γνώση και άλλα. Οι διάφοροι πόροι της επιχείρησης μπορεί να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες υλικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς. Πιο δύσκολο να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές λόγω και της μεγαλύτερης ασάφειάς τους είναι οι ανθρώπινοι και οι οργανωσιακοί πόροι.

Συμπέρασμα των παραπάνω είναι ότι ο ρόλος της ΔΟΠ στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται κατανοητός κυρίως μέσω της θεωρίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην αγορά. Ο ρόλος της θεωρίας που βασίζεται στους πόρους έχει να κάνει κυρίως με το ρόλο που παίζουν οι τέσσερις τομείς που προαναφέρθηκαν και αφορούν τη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

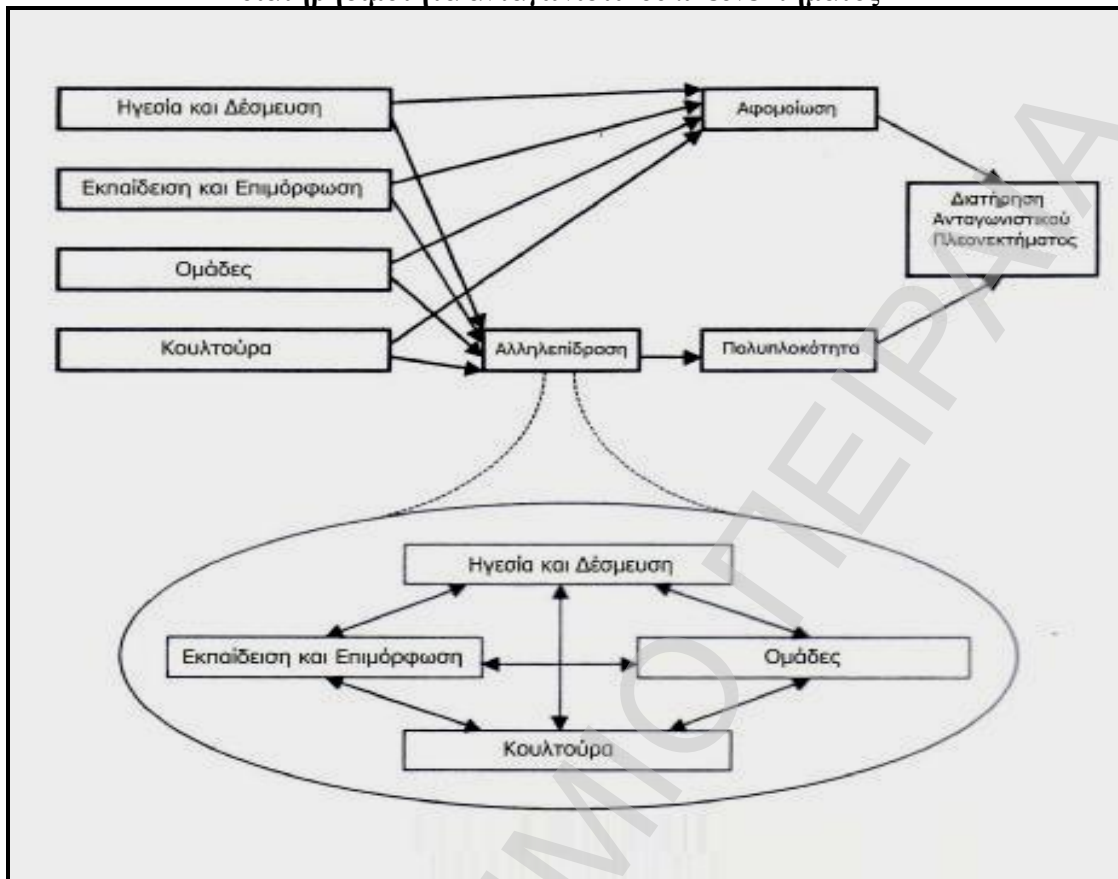
Όπως προαναφέρθηκε κύρια φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι η μείωση του κόστους και η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Η φιλοσοφία αυτή ταιριάζει απόλυτα και με τη θεωρία της αγοράς για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε λόγω της δυνατότητας να διαφοροποιεί τα προϊόντα της μια επιχείρηση προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της, είτε λόγω της δυνατότητας για μείωση του κόστους της. Σύμφωνα με τον Reed 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. Για να μπορέσει να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης απαιτείται να γίνει ένα ταίριασμα (fit) των συστατικών αυτών της ΔΟΠ με το περιβάλλον της επιχείρησης και τον προσανατολισμό της. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη και οι οποίες λειτουργούν σε περιβάλλον με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας πρέπει να εστιάσουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος στην

αγορά και στην αποδοτικότητα κατά τον σχεδιασμό του προϊόντος προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη και να μειώσουν το κόστος αντίστοιχα. Αντίθετα επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται 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).

Συμπέρασμα των παραπάνω είναι ότι η ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση είτε αυτό είναι διαφοροποίησης, είτε είναι κόστους.

Πέρα όμως από τη σημασία της δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σημαντικότερο ρόλο παίζει η διατήρηση του έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να είναι εύρωστη και ανταγωνιστική. Από τη θεωρία που βασίζεται στους πόρους γίνεται αντιληπτό ότι η σιωπηρότητα αυτή αναφέρεται στους πόρους αυτούς καθαυτούς. Όμως οι πόροι δε λειτουργούν ανεξάρτητα, άλλα αλληλεπιδρούν για τη σωστή υλοποίηση της ΔΟΠ. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο οι τέσσερις παράγοντες που αφορούν στην υλοποίηση της ΔΟΠ, η ηγεσία και η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, η χρήση ομάδων και η κουλτούρα της επιχείρησης να εξεταστούν με δύο τρόπους. 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 Διάγραμμα 4.1 απεικονίζει την πορεία αυτή προς την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

Διάγραμμα 4.1 Διαδικασία Υλοποίησης ΔΟΠ, σιωπηρότητα, πολυπλοκότητα και διατηρησιμότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Πηγή: Reed Richard, Lemak J. David, Mero P. Neal, (2000) σελ.13

Ένας πολύ σημαντικός πόρος για την επιτυχία μιας εταιρείας είναι αναμφισβήτητα οι διοικητικές ικανότητες που έχουν τα διευθυντικά στελέχη αυτής. Ο συγκεκριμένος αυτός πόρος είναι προστατευόμενος και είναι δύσκολο έως αδύνατο να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές. Παράλληλα η ικανότητα της Ανώτατης Διοίκησης να δημιουργεί όραμα και να προωθεί τις αλλαγές αποτελεί εξίσου σημαντικό πόρο για την υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το όραμα όμως μιας εταιρείας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την εμπειρία του ατόμου που το δημιουργεί. Επειδή λοιπόν η εμπειρία είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθεί, γι' αυτό το λόγο και το όραμα της εταιρείας είναι έμφυτα σιωπηρό και δύσκολα αντιγράφεται. Η ηγεσία λοιπόν είναι ικανή να δημιουργήσει εμπόδια στη μίμηση.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων αποτελεί ένα συνδεδεμένο κρίκο ανάμεσα στη στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του οργανισμού και στην ικανότητα αυτού να δημιουργεί και επίσης να διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο συγκεκριμένος τομέας είναι ένα όχημα όχι μόνο για τη διδασκαλία

των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και για την επικοινωνία της φιλοσοφίας της εταιρείας. Όμως τέτοιου είδους φιλοσοφίες είναι ασαφείς με αποτέλεσμα η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων να είναι σε θέση να δημιουργήσουν με τη σειρά τους κι αυτές εμπόδια μίμησης από ανταγωνιστές.

Οι ομάδες παίζουν σημαντικό ρόλο στο συντονισμό διαφορετικών αρμοδιοτήτων και στην επίλυση προβλημάτων. Κυρίως οι διατμηματικές και διαλειτουργικές ομάδες αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών όσον αφορά την άμεση επίλυση πιθανών μελλοντικών προβλημάτων. Η δημιουργία και η χρήση ομάδων μέσα σε ένα οργανισμό βοηθά στο να υπάρχει δημιουργικότητα στην εργασία, να είναι αποτελεσματικότερη η λήψη αποφάσεων και επιτρέπει οργανωσιακές καινοτομίες. Όλες αυτές οι ικανότητες που έχουν οι ομάδες είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθούν κυρίως γιατί οι περισσότερες από αυτές είναι αποτέλεσμα της χημείας που υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας πράγμα που όπως είναι φυσικό αποτελεί ένα ισχυρό φραγμό στις προσπάθειες μίμησης.

Τέλος όσον αφορά την κουλτούρα, ορίζεται ως το σύνολο των αξιών των πεποιθήσεων και κανόνων που καθορίζουν τη συμπεριφορά των οργανισμών. Η κουλτούρα είναι ένας από τους πιο πολύτιμους, σπάνιους αλλά και πιο δύσκολα αντιγράψιμους πόρους ενός οργανισμού, πράγμα που κάνει το συγκεκριμένο πόρο να θεωρείται και σαν πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξάλλου όπως είναι φυσικό η διαμόρφωση της κουλτούρας μιας εταιρείας και η αφομοίωση της από τους εργαζομένους σε αυτή είναι μια διαδικασία περίπλοκη, επίπονη και χρονοβόρα.

Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι οι ανθρώπινοι πόροι (εκπαίδευση και επιμόρφωση εργαζομένων, δημιουργία ομάδων) καθώς και οι οργανωσιακοί πόροι (διοικητικές ικανότητες, κουλτούρα), όπως αυτό υποστηρίζεται και από τη θεωρία αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι βασισμένο στους πόρους, είναι οι κύριοι οδηγοί για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες που αναφέρθηκαν, αλληλεπιδρούν σημαντικά για να μπορέσει να διατηρηθεί ένα δημιουργηθέν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κουλτούρα είναι το πρότυπο εκείνο με το οποίο η ηγετική ομάδα μπορεί να εκφράσει το όραμα που έχει, καθώς επίσης να αντιμετωπίσει και τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης. Για να δημιουργηθεί

εργάστηκαν σκληρά πολλά στελέχη για να μπορέσει να θεωρηθεί ως έγκυρη αλλά και να μεταλαμπαδεύεται σε νέα στελέχη ως ο σωστός τρόπος σκέψης σε σχέση με τα πιθανά προβλήματα και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η μετάδοση μέσα σε μια επιχείρηση της εταιρικής κουλτούρας και της γνώσης, επιτρέπει στα μέλη αυτής να μοιράζονται μεταξύ τους κοινούς στόχους και οράματα. Όλη αυτή η γνώση διαχέεται από την Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης μέσω εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων τα οποία συμβάλουν στην ελεύθερη διακίνηση των ιδεών και των καινοτομιών μέσα στην επιχείρηση.

Η χρήση των ομάδων εργασίας παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση για την κοινοποίηση της κουλτούρας της. Οι ομάδες αποτελούν πυρήνες νέων ιδεών και έμπνευσης καθώς και ένα από τα πιο ζωντανά κομμάτια του οργανισμού. Επίσης οι ομάδες παρέχουν ουσιαστική βοήθεια στους εργαζομένους και αποτελούν ψυχολογικό τους στήριγμα προκειμένου να αντιδρούν και να ανταποκρίνονται καλύτερα στα καθημερινά προβλήματα που τυχόν παρουσιάζονται.

Συμπερασματικά διαπιστώνουμε ότι, η ηγεσία και η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων, οι ομάδες αλλά και η κουλτούρα της επιχείρησης συνδυάζονται με διάφορους τρόπους και δύσκολα μπορούν να διαχωριστούν. Έτσι λοιπόν αυτοί οι τέσσερις παράγοντες πρέπει να θεωρούνται σαν ένα σύστημα το οποίο στηρίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και έχει μια ιδιαίτερη πολυπλοκότητα σε βαθμό τέτοιο που να εμποδίζει τους ανταγωνιστές να το μιμηθούν από τη μία πλευρά και από την άλλη να συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Reed 2000).

4.4 Η ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Έχει αποδειχθεί ότι στις επιχειρήσεις που η διοίκηση τους επενδύει και χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης ποιότητας τα αποτελέσματα τόσο από πλευράς επιδόσεων αυτής στην αγορά όσο και από άποψη κερδών είναι αν μη τι άλλο εντυπωσιακά. Οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες αναγνωρίζουν τη σημασία της ποιότητας και εστιάζουν σ' αυτή πετυχαίνουν μεγαλύτερη και ενεργότερη συμμετοχή των εργαζομένων, καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, προϊόντα και υπηρεσίες με σαφώς βελτιωμένη ποιότητα, μεγαλύτερα μερίδια αγοράς για την

επιχείρηση καθώς και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών ενώ τέλος βελτιώνει αισθητά την κερδοφορία της.(U. S. General Accounting Office, 1995).

Το Γενικό Λογιστικό Γραφείο των Ηνωμένων Πολιτειών (U.S. General Accounting Office) στην προσπάθειά του να δείξει τη σημαντικότερη επίδραση που έχει η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και γενικότερα η ευρύτερη εφαρμογή της ΔΟΠ στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης ή οποία με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δημιούργησε ένα μοντέλο που είναι γνωστό ως “GAO Model”

Σύμφωνα με αυτό ο ρόλος της ηγεσίας σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός. Για να μπορεί να είναι αποτελεσματική η συνεχής βελτίωση μέσω της ΔΟΠ απαιτείται η δέσμευση της διοίκησης προς τις αρχές της ΔΟΠ. Μόνο με τη δέσμευση της διοίκησης μπορεί να εξασφαλιστεί η προσήλωση στην ποιότητα καθώς και η σωστή λειτουργία των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης έχει τεράστια σημασία και η ηγεσία είναι αυτή που πρέπει να ενθαρρύνει την συμμετοχή αυτή των εργαζομένων, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων έχουν επίσης μεγάλη σημασία για το μέγεθος των επιδόσεων. Η συμμετοχή της διοίκησης στις αρχές τις ΔΟΠ σε συνδυασμό με την χρησιμοποίηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων έχουν σαν αποτέλεσμα την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας.

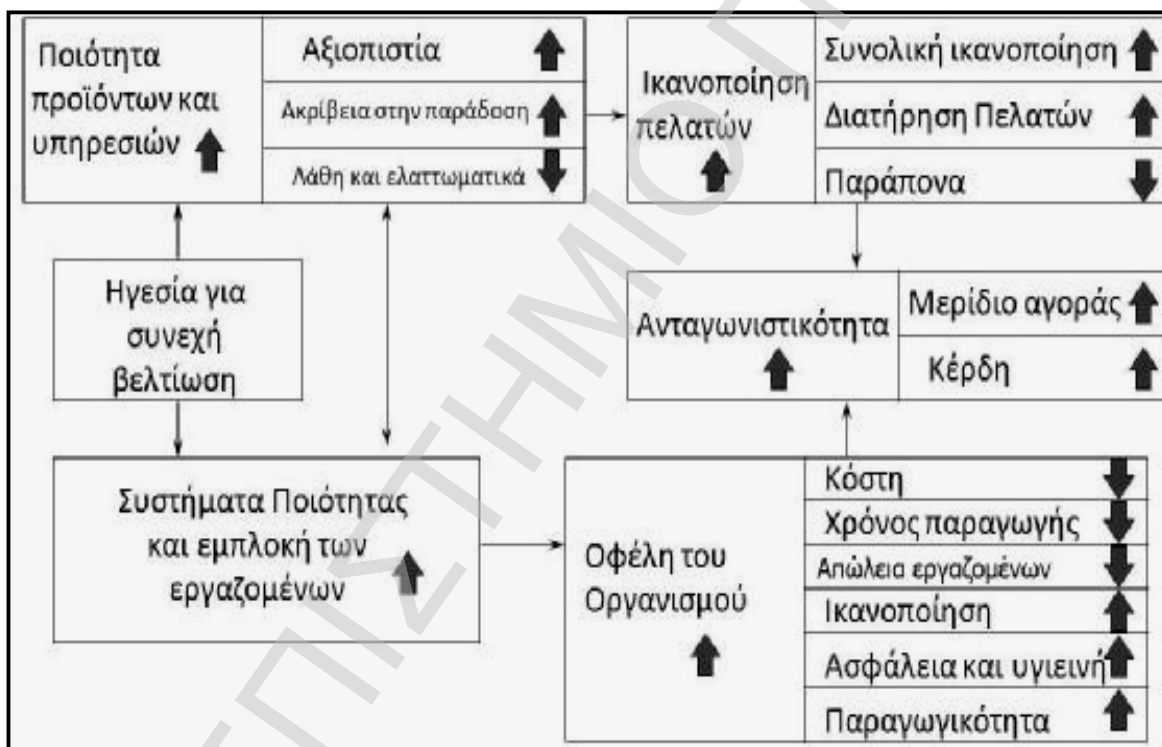
Αποτέλεσμα της υψηλότερης ποιότητας των προϊόντων είναι να αυξάνεται η αξιοπιστία της επιχείρησης. Επίσης δεν παρουσιάζονται καθυστερήσεις σε παραδόσεις προϊόντων, ενώ μειώνονται τα λάθη και τα ελαττωματικά στην παραγωγή και έχουμε λιγότερες επιστροφές. Όλα αυτά, τα οποία όπως προαναφέρθηκε είναι αποτέλεσμα της καλύτερης ποιότητας των προϊόντων, συνεπάγονται την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση τους στο συγκεκριμένο προϊόν καθώς και την μείωση των παραπόνων τους σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία που τους προσφέρεται.

Από την άλλη πλευρά η δέσμευση της διοίκησης στις αρχές τις ΔΟΠ και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργούν μια σειρά από ωφέλειες για τον οργανισμό. Σε ένα πρώτο επίπεδο επιτυγχάνεται σημαντική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα ελαττώνονται και οι χρόνοι παραγωγής του προϊόντος. Επιπλέον παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους, τα οποία τους αποθαρρύνουν απ’ το να

αποχωρήσουν και επίσης μέσω αυτών αυξάνεται η ικανοποίησή τους καθώς και η παραγωγικότητα ενώ βελτιώνονται οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής.

Τα συνολικά οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση, τόσο από την ικανοποίηση των πελατών όσο και από τα οφέλη που απολαμβάνει ο οργανισμός λόγω της χρησιμοποίησης και λειτουργίας συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε συνδυασμό με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, έχουν σαν αποτέλεσμα να αυξάνουν το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης καθώς επίσης να αυξάνονται μακροχρόνια και τα κέρδη της γεγονός που βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά. Το μοντέλο (GAO model) που μόλις αναλύσαμε παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.2

Διαγραμμα 4.2 Το Μοντέλο GAO



Πηγή: (προσαρμοσμένο από) U. S. General Accounting Office, Management Practices:U.S. Companies Improve Performance through Quality Efforts,GA/NSIAD, May 1991.

4.5 ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο ανταγωνισμός που είναι βασισμένος στην ποιότητα αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου καλείται να δραστηριοποιηθεί η ελληνική επιχείρηση και γενικότερα η ελληνική παραγωγή και οικονομία στην εντός ONE εποχή. Το βιοτικό επίπεδο και γενικότερα

το κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο της Ελλάδας δεν επιτρέπει η αναπτυξιακή επίδοσή της και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της να είναι το πολύ χαμηλό κόστος εργασίας και μάλιστα της ανειδίκευτης εργασίας.

Η Ελλάδα θα πρέπει να έχει ως στόχο να κερδίσει τη μάχη της ποιότητας. Δηλαδή θα πρέπει να κερδίσει τη μάχη του ποιοτικού και διαφοροποιημένου προϊόντος, των εξειδικευμένων αγορών υψηλών απαιτήσεων, των καταναλωτών με μεγαλύτερο εισόδημα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εμφανίσουν μια συνέχεια και μια βεβαιότητα όσον αφορά την ποιότητα. Η ποιότητα θα πρέπει να οργανωθεί και να διαπιστωθεί γι' αυτό και η ανάπτυξη από πλευράς επιχειρήσεων, κουλτούρας και πρακτικών βασισμένων στην ποιότητα αποτελεί βασική προτεραιότητα.

Σήμερα σε πολλές αγορές η ποιότητα δεν αποτελεί καν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή μιας επιχείρησης σε μια απαιτητική αγορά. Εντονότερες είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχονται επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και παράγουν προϊόντα χαμηλής και μέσης τεχνολογικής έντασης χωρίς όμως αυτές να έχουν πλεονέκτημα χαμηλού εργατικού κόστους, γεγονός που καθιστά την επιβίωση τους ιδιαίτερα επισφαλή.

Σ' αυτή τη θέση βρίσκονται πολλές ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες υφίστανται τις επιπτώσεις του συνδρόμου του εγκλωβισμού. Τα προϊόντα που παράγουν οι επιχειρήσεις αυτές είναι ακριβότερα από τα αντίστοιχα των παραγωγών χαμηλού κόστους, χωρίς όμως το μειονέκτημα αυτό να αντισταθμίζεται από την υψηλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά τους. Εκτός αυτού είναι ποιοτικά υποδεέστερα από τα αντίστοιχα προϊόντα των ποιοτικότερων παραγωγών, χωρίς να αντισταθμίζουν αυτό το μειονέκτημα μέσω χαμηλότερης τιμής. Το να μετατοπίσουν τον ανταγωνισμό από τις τιμές στην ποιότητα, αποτελεί για τις επιχειρήσεις αυτές μία αναγκαστική στρατηγική επιλογή.

Η ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας. Από τον σχεδιασμό και την παραγωγή αγαθών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες (δημόσιες και ιδιωτικές), έως τη συνολική λειτουργία και διοίκηση των επιχειρήσεων. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο βασίζεται στην υψηλή ποιότητα του προϊόντος, επιτρέπει την τιμολόγηση του σε υψηλότερα επίπεδα χωρίς τον κίνδυνο να έχει η επιχείρηση απώλεια μεριδίου αγοράς.

Οι στόχοι μιας ευρύτερης πολιτικής των ελληνικών επιχειρήσεων για την ποιότητα, στο πλαίσιο της στρατηγικής για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:

- § Προσπάθεια για να γίνει σύγκλιση της ποιότητας των προϊόντων με αυτήν των χωρών της Ε.Ε.
- § Υιοθέτηση Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας καθώς και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των ελληνικών επιχειρήσεων μέσα από την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- § Ενίσχυση της αξιοπιστίας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές.
- § Προσπάθεια για αποφυγή αθέμιτου ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά μέσω παραγωγής προϊόντων υποβαθμισμένης ποιότητας.
- § Προστασία του καταναλωτή από επικίνδυνα για την υγεία και την ασφάλεια του προϊόντα.
- § Υιοθέτηση Συστημάτων Διαχείρισης του περιβάλλοντος για την καλύτερη προστασία του, καθώς και προώθηση προϊόντων και τεχνολογιών φιλικών στο περιβάλλον.

Για την προώθηση των στόχων της πολιτικής ποιότητας πρέπει να:

- § Ενισχυθεί το Εθνικού Συστήματος Ποιότητας (Τυποποίηση, Διαπίστευση Πιστοποίηση, Μετρολογία κ.α.) που αποτελεί την απαραίτητη υποδομή και βοηθά στη δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος για την εφαρμογή μιας πολιτικής ποιότητας από τις επιχειρήσεις.
- § Παρασχεθούν κινήτρων στις επιχειρήσεις που να τις ωθήσουν στην υιοθέτηση προτύπων και τεχνικών ποιότητας.
- § Ενισχυθεί η ζήτηση σε προϊόντων και υπηρεσίες ποιοτικά αναβαθμισμένες, μέσω της ενημέρωσης και της ευαισθητοποίησης των χρηστών και των καταναλωτών.
- § Δημιουργηθεί και να λειτουργεί ένα αξιόπιστο σύστημα παρακολούθησης και εποπτείας της αγοράς.⁹

⁹ <http://www.crm2day.gr/library/10028.php>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Interbooks, 1993, σελ. 91-93 (σελ.65, παρ.2)
2. D. Leonard and R. McAdam, “Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models” Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15, No. 3, 2004, σελ. 255-256 (σελ.66, παρ.1)
3. Prajogo I. Daniel, Sohal S. Amrik, The relationship between organization strategy, total quality management (TQM) and organization performance – the mediating role of TQM, European Journal of Operational Research 168, 2006, σελ. 35-50 (σελ.68, παρ.2)
4. Powell T. C., Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study, Strategic Management Journal 16, 1995, σελ. 15-37, (σελ.69, παρ.1)
5. Reed Richard, Lemak J. David, Mero P. Neal, Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Quality Management 5, 2000 σελ. 5-26 (σελ.69, παρ.2)
6. Day G. S., Market-driven Strategy: Processes for Creative Value, New York: Free Press, 1990. (σελ.71, παρ.1)
7. Reed Richard, Lemak J. David, Mero P. Neal ό.π. σελ. 5-26 (σελ.12, παρ.3)
8. U. S. General Accounting Office, Progress on the Quality Road, Incentive, No 7, April 1995, (σελ.75, αρχή)

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Ø <http://www.crm2day.gr/library/10028.php>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ Α.Ε.

5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε. (Ε.Α.Β.) η οποία ιδρύθηκε το 1975 είναι η μεγαλύτερη κρατική αμυντική βιομηχανία της χώρας. Εδρεύει στην περιοχή της Τανάγρας και απασχολεί κοντά στα 3000 άτομα σε προσωπικό. Κύρια αποστολή της είναι η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων προς υποστήριξη των πτητικών μέσων των Ελληνικών Ενόπλων Δυνάμεων, ιδιαίτερα της Πολεμικής Αεροπορίας, καθώς και προς άλλους πελάτες του εσωτερικού και εξωτερικού.

Συγκεκριμένα, οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται η Ε.Α.Β. καλύπτουν την εργοστασιακή συντήρηση και βελτιώσεις όπως εκσυγχρονισμό, αναβάθμιση, κλπ. αεροσκαφών, κινητήρων, των παρελκομένων και ηλεκτρονικών τους συστημάτων, ανάπτυξη, σχεδίαση και κατασκευή ηλεκτρονικών, οπτικοηλεκτρονικών και τηλεπικοινωνιακών προϊόντων για στρατιωτική και πολιτική χρήση καθώς και τμημάτων πυραυλικών οπλικών συστημάτων, σχεδίαση και κατασκευή δομικών τμημάτων στρατιωτικών και πολιτικών αεροσκαφών και κινητήρων, τεχνική εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση σε όλο το φάσμα των αεροπορικών ειδικοτήτων, διακρίβωση, επισκευή και πιστοποίηση συσκευών ελέγχου και μετρήσεων, μετρονόμων καθώς και ειδικών εργαλείων.

Οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός της Ε.Α.Β. είναι από τους πλέον σύγχρονους ενώ οι μέθοδοι παραγωγής και το ποιοτικό σύστημα που εφαρμόζει εγγυώνται απόλυτη ποιότητα και αξιοπιστία σε ολόκληρη τη γκάμα των υπηρεσιών και προϊόντων της. Βασικός συντελεστής φυσικά είναι το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας το οποίο με τη μακροχρόνια απασχόληση και την άριστη κατάρτισή του συγκαταλέγεται στο πλέον ικανό και έμπειρο σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι εγκαταστάσεις της Ε.Α.Β. καλύπτουν μία έκταση 1.800.000μ² από τους οποίους οι αξιοποιημένοι χώροι καλύπτουν 650.000μ². Από αυτούς τα 180.000μ² περίπου είναι οι στεγασμένοι χώροι παραγωγής και χρησιμοποιούνται από τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητές της. Η θέση της Ε.Α.Β. είναι πράγματι πλεονεκτική. Βρίσκεται κοντά στην Αθήνα που αποτελεί μεγάλη πηγή άντλησης

εργατικού δυναμικού και είναι εύκολα προσβάσιμη τόσο από ξηράς όσο και από θάλασσα και αέρα. Γενικότερα η γεωγραφική της θέση αποτελεί βασικό παράγοντα για τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές επιλογές της εταιρείας αφού οι εγκαταστάσεις της βρίσκονται στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων και μπορούν εύκολα να θεωρηθούν ως η φυσική επιλογή της ευρύτερης περιοχής για εργασίες συντήρησης.

Σε σύντομο χρόνο από την έναρξη της λειτουργίας της, η E.A.B. επέτυχε να αναπτύξει πλήρεις δυνατότητες υποστήριξης των πτητικών μέσων των Ενόπλων Δυνάμεων (Ε.Δ.) και κυρίως βέβαια της Πολεμικής Αεροπορίας, με αποτέλεσμα να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις συντήρησης του αεροπορικού υλικού αυτών, μέσα από την ανεξάρτησή τους από πηγές υποστήριξης του εξωτερικού. Παράλληλα με τις εγχώριες δραστηριότητες της προχώρησε και σε άνοιγμα προς τη διεθνή αγορά και τα αποτελέσματα ήταν παραπάνω από ικανοποιητικά. Η διεθνής αναγνώριση και εμπιστοσύνη που έχουν κερδίσει οι δραστηριότητες της εταιρείας πιστοποιείται από το μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών συνεργασιών και πελατών ανάμεσα στους οποίους συγκαταλέγονται και ορισμένοι από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές της παγκόσμιας αεροπορικής βιομηχανίας. Η επιτυχία αυτών των προσπαθειών κατέστησε την E.A.B. ευρέως γνωστή στη διεθνή αγορά, τόσο για το τεχνολογικό της επίπεδο, όσο και για την άριστη ποιότητα των παρεχόμενων από αυτή υπηρεσιών.

Οι πελάτες της εταιρείας είναι κατασκευαστές επιβατικών και γενικής χρήσης αεροσκαφών, αεροπορικές εταιρείες, χρήστες επιχειρηματικών αεροσκαφών (business jets operators), μεγάλοι εργολήπτες της πολιτικής και στρατιωτικής αεροπορικής βιομηχανίας, όπως επίσης και πολεμικές αεροπορίες άλλων χωρών.

Συνοπτικά, η φιλοσοφία της E.A.B. είναι επικεντρωμένη στην ικανοποίηση του πελάτη με την παροχή υψηλών προδιαγραφών, αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών, ανταγωνιστικών τιμών και έγκαιρων παραδόσεων. Η φιλοσοφία της εταιρείας μπορεί να πει κανείς ότι αποτυπώνεται με τον καλύτερο τρόπο στο όραμα και την αποστολή της.

Η αποστολή της E.A.B. είναι η προσφορά προς τις Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας αλλά και στους υπόλοιπους πελάτες της υπηρεσιών συντήρησης, σχεδίασης και κατασκευής αεροπορικού υλικού κυρίως αλλά και ηλεκτρονικών συστημάτων, καθώς επίσης και εξειδικευμένη εκπαίδευση στους τομείς και τα αντικείμενα στα οποία δραστηριοποιείται.

Το όραμα της το οποίο σηματοδοτεί και τη θέση της εταιρείας στην ελληνική αλλά και τη διεθνή αγορά είναι η προσπάθεια για ανάπτυξη της E.A.B. σε μια

οικονομικά εύρωστη εταιρεία, η οποία θα είναι πρωτοπόρος τεχνολογικά και θα εξασφαλίζει συνθήκες ικανοποίησης του προσωπικού της εφαρμόζοντας παράλληλα υγιείς επιχειρηματικές πρακτικές και λειτουργώντας με συναίσθηση της κοινωνικής της ευθύνης να κατέχει περίοπτη θέση στην εγχώρια και διεθνή αγορά, ενώ ταυτόχρονα να στηρίζει την εθνική αμυντική και βιομηχανική ανάπτυξη.

5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ο βασικός σκοπός δημιουργίας της E.A.B. ήταν η υποστήριξη των Ενόπλων Δυνάμεων της χώρας και στη συνέχεια η παροχή των υπηρεσιών της σε τρίτους, στους τομείς στους οποίους αυτή ειδικεύεται όπως είναι η συντήρηση, επισκευή αλλά και η κατασκευή αεροπορικού υλικού.

Πολύ γρήγορα κατάφερε να αποκτήσει όλες τις απαραίτητες δυνατότητες ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των Ενόπλων Δυνάμεων για τη συντήρηση του αεροπορικού τους υλικού. Όμως πέρα από την υποστήριξη της στις Ένοπλες Δυνάμεις, δεν άργησε να προχωρήσει και σε άνοιγμα προς τη διεθνή αγορά. Τα αποτελέσματα δεν άργησαν να φανούν και ήταν άκρως ικανοποιητικά αν αναλογιστεί κανείς ότι η E.A.B. ανέλαβε προγράμματα συντήρησης αεροσκαφών και κινητήρων καθώς και οπλικών συστημάτων από πολεμικές αεροπορίες Ευρωπαϊκών χωρών, καθώς και χωρών της Β. Αμερικής και του Αραβικού κόσμου. Η επιτυχία αυτών των προσπαθειών την κατέστησε πολύ σύντομα γνωστή σε όλο τον κόσμο εξαιτίας κυρίως του υψηλού τεχνολογικού της επιπέδου, καθώς επίσης και για την άριστη ποιότητα των υπηρεσιών που παρείχε. Η διεθνής αναγνώριση και εμπιστοσύνη που έχουν κερδίσει οι δραστηριότητες της εταιρείας, πιστοποιείται από το μεγάλο αριθμό επιχειρηματικών συνεργασιών και πελατών ανάμεσα στους οποίους συγκαταλέγονται και ορισμένοι από τους μεγαλύτερους κατασκευαστές της παγκόσμιας αεροπορικής βιομηχανίας.

Η λειτουργία της E.A.B. έχει συντελέσει σημαντικά στην βιομηχανική και τεχνολογική ανάπτυξη της Ελλάδας. Αυτό συνέβη μέσα από την απορρόφηση τεχνογνωσίας τη συμμετοχή σε προγράμματα συμπαραγωγής, τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη διάχυση της τεχνογνωσίας, της στην εγχώρια αγορά μέσω ενός μεγάλου δικτύου εγχώριων συνεργατών και υποκατασκευαστών.

5.2.1 Διοικητική Διάρθρωση και Οργάνωση

Η Διοικητική Διάρθρωση και Οργάνωση της Ε.Α.Β. αποτελείται από το Διοικητικό Συμβούλιο, το Διευθύνοντα Σύμβουλο και το Συμβούλιο Διεύθυνσης τα οποία είναι ιεραρχικά και τα ανώτατα όργανα Διοίκησης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο, είναι το ανώτατο όργανο διοίκησης το οποίο έχει και τον κύριο λόγο στη διαμόρφωση της στρατηγικής και της πολιτικής της εταιρείας. Εκλέγει το Διευθύνοντα Σύμβουλο ο οποίος προεδρεύει στο Συμβούλιο Διεύθυνσης και στο οποίο συμμετέχουν ο Γενικός Διευθυντής Παραγωγής και οι Διευθυντές των Διαφόρων Διευθύνσεων της εταιρείας και αποστολή του είναι η εξασφάλιση της σωστής λειτουργίας της Εταιρείας, η διαχείριση και επίλυση διαφόρων προβλημάτων καθώς επίσης και η αντιμετώπιση λοιπών θεμάτων σχετικών με την ομαλή λειτουργία της εταιρείας.

5.2.2 Γενική Διεύθυνση Εργοστασίων

Σύμφωνα με τη δομή της, η Ε.Α.Β. αποτελείται από 5 Γενικές Διευθύνσεις. Η Γενική Διεύθυνση Εργοστασίων της Ε.Α.Β. με άρτια καταρτισμένο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό και σύγχρονες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και μεθόδους παραγωγής, οι οποίες βρίσκονται σε απόλυτη συμφωνία με τις διεθνώς ισχύουσες προδιαγραφές και ποιοτικά πρότυπα, διαθέτει πλήρεις δυνατότητες εξυπηρέτησης του αμυντικού και του πολιτικού τομέα. Οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται η Ε.Α.Β. καλύπτουν την:

- § Εργοστασιακή συντήρηση καθώς και βελτιώσεις όπως για παράδειγμα ο εκσυγχρονισμός, η αναβάθμιση, κλπ. αεροσκαφών, κινητήρων, των παρελκομένων και ηλεκτρονικών τους συστημάτων.
- § Ανάπτυξη, σχεδίαση και κατασκευή ηλεκτρονικών, οπτικοηλεκτρονικών και τηλεπικοινωνιακών προϊόντων για στρατιωτική και πολιτική χρήση καθώς και τμημάτων πυραυλικών οπλικών συστημάτων.
- § Σχεδίαση και κατασκευή δομικών τμημάτων στρατιωτικών και πολιτικών αεροσκαφών και κινητήρων.
- § Τεχνική εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση σε όλο το φάσμα των αεροπορικών ειδικοτήτων.

§ Διακρίβωση, επισκευή και πιστοποίηση συσκευών ελέγχου και μετρήσεων, μετρονόμων καθώς και ειδικών εργαλείων.

Η Γενική Διεύθυνση Εργοστασίων της Ε.Α.Β. αποτελείται από 4 Διευθύνσεις Εργοστασίων, καθώς και το Εργαστήριο Διακρίβωσης Εξοπλισμού και Ελέγχου.

I. Διεύθυνση Συντήρησης Αεροσκαφών

Η Διεύθυνση Συντήρησης Αεροσκαφών καλύπτει συνολικά τη μεγαλύτερη επιφάνεια της εταιρείας, 40.000 τ.μ. περίπου και αποτελείται από το Χαμηλό Υπόστεγο, το Υψηλό Υπόστεγο και το Κτήριο και τους Χώρους Βοηθητικών Εργασιών. Η Μονάδα διαθέτει αρκετά μεγάλη εμπειρία στην υποστήριξη αεροσκαφών, τόσο στρατιωτικών όσο και της πολιτικής αεροπορίας.

Το Χαμηλό Υπόστεγο, που καλύπτει επιφάνεια 18.000 τ.μ. και έχει ύψους 9μ., μπορεί να δεχθεί για ταυτόχρονη εξυπηρέτηση μέχρι και 50 μαχητικά αεροσκάφη, ενώ το Υψηλό Υπόστεγο που έχει επιφάνεια 9.000 τ.μ. και ύψος 22 μ., μπορεί να εξυπηρετήσει ταυτόχρονα έως και έξι στρατιωτικά μεταφορικά ή μεγάλα πολιτικά αεροσκάφη.

Το Κτήριο και οι Χώροι Βοηθητικών Εργασιών περιλαμβάνουν το βαφείο, τις εγκαταστάσεις αντιδιαβρωτικού ελέγχου και το πλυντήριο αεροσκαφών.

Η Διεύθυνση Αεροσκαφών διαθέτει αρκετά μεγάλη εμπειρία όσον αφορά στην υποστήριξη ενός μεγάλου αριθμού τύπων τόσο αεροσκαφών όσο και ελικοπτέρων του στρατιωτικού τομέα. Επίσης περιλαμβάνει συνεργεία με την κατάλληλη υποδομή, αλληλοσυνεργασία και σύγχρονο εξοπλισμό ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις υποστήριξης όλων των παρελκομένων, συγκροτημάτων και ηλεκτρονικών συστημάτων των αεροσκαφών.

Αυτού του είδους η υποστήριξη καλύπτει τη συντήρηση εργοστασιακού επιπέδου, εκτεταμένες εργασίες αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού ηλεκτρομηχανικών, αεροϋδραυλικών και ηλεκτρονικών συστημάτων αεροσκαφών, δομικές επισκευές, βαφή και αντιδιαβρωτικό έλεγχο. Επίσης τα συνεργεία της Διεύθυνσης έχουν τη δυνατότητα να αποκαθιστούν εκτεταμένες ζημιές σε ένα ευρύ φάσμα τύπων αεροσκαφών.

Όσον αφορά αεροσκάφη της πολιτικής αεροπορίας, η Ε.Α.Β. είναι σε θέση να παρέχει τεχνική υποστήριξη σε Α και Β επίπεδο. Σήμερα στην Ε.Α.Β. γίνονται

προσπάθειες αναβάθμισης αυτής της δυνατότητας σε επίπεδο βαρειάς συντήρησης (C και D checks).

II. Διεύθυνση Συντήρησης Κινητήρων

Η Διεύθυνση Συντήρησης Κινητήρων καλύπτει συνολικά επιφάνεια 24.000 τ.μ. και περιλαμβάνει 18 συνεργεία παραγωγής τα οποία έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες συντήρησης, επισκευής, τροποποίησης και ελέγχου σε μεγάλο αριθμό τύπων στροβιλοκινητήρων, ελικοστροβίλων, στροβιλοελικοφόρων και εμβολοφόρων κινητήρων. Όλα τα συνεργεία της Διεύθυνσης Συντήρησης Κινητήρων είναι κατάλληλα εξοπλισμένα για την εκτέλεση των εργασιών γενικής επισκευής και υποστήριξης. Από τα μέσα του 2002 η μονάδα επεκτάθηκε κατά 8.000 τ.μ. και στεγάζει τις εργασίες υποστήριξης κινητήρων της πολιτικής αεροπορίας.

Η Διεύθυνση Συντήρησης Κινητήρων είναι εξουσιοδοτημένο κέντρο παροχής υπηρεσιών συντήρησης σε τρίτα μέρη για ορισμένους τύπους κινητήρων. Επιπλέον η Μονάδα παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης κινητήρων και τεχνική βοήθεια στις εγκαταστάσεις του πελάτη.

Το Δοκιμαστήριο Κινητήρων είναι σύγχρονο με δυνατότητα ελέγχου των κινητήρων σε παρόμοιες συνθήκες με αυτές μιας πραγματικής πτήσης. Οι δυνατότητες δοκιμής καλύπτουν κινητήρες ονομαστικής ώσης μέχρι 30.000 λίμπρες και μπορεί να εξυπηρετήσει πολλούς τύπους στρατιωτικών κινητήρων καθώς και κινητήρες μεσαίας ισχύος της πολιτικής αεροπορίας. Σχεδόν από τα μέσα του 2001 λειτουργεί νέο δοκιμαστήριο κινητήρων με δυνατότητα δοκιμής ονομαστικής ώσης μέχρι 100.000 λίμπρες η οποία είναι αρκετή για να μπορούν να δοκιμασθούν εκεί κινητήρες σχεδόν όλων των τύπων στρατιωτικών και πολιτικών αεροσκαφών.

Τα δοκιμαστήρια της E.A.B. διαθέτουν αυτόματο μηχανογραφικό σύστημα το οποίο μπορεί και παρέχει άμεσες και ακριβείς ενδείξεις ελέγχου καθώς και οδηγίες, ενδείξεις ορίων και προειδοποιήσεων σε έγχρωμη οθόνη καθώς και μέσω εκτυπωτή.

III. Διεύθυνση Αεροκατασκευών

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της Διεύθυνση Αεροκατασκευών είναι συνολικής επιφάνειας 29.000 τ.μ., και τα συνεργεία παραγωγής της Μονάδας μπορούν να καλύπτουν δυνατότητες όπως Πρώτης Κοπής Αεροκατασκευές, Κατασκευής Κοπτικών Εργαλείων, Ελασματοουργικών Κατασκευών και Επιφανειακών

Κατεργασιών, Μηχανουργικών Κατασκευών, Κατασκευής Σωληνώσεων, Συναρμολόγησης Συγκροτημάτων και Υποσυγκροτημάτων

Η Διεύθυνση Αεροκατασκευών αποτελεί έναν αξιόπιστο υποκατασκευαστή που συνεργάζεται με μεγάλους κατασκευαστές αεροσκαφών και κινητήρων. Είναι σε θέση να αναλάβει πλήρως την ευθύνη για τη σχεδίαση, κατασκευή και συναρμολόγηση προϊόντων όπως, μεσαίου μεγέθους υποσυγκροτήματα μεγάλων αεροσκαφών της πολιτικής αεροπορίας, μεγάλου μεγέθους υποσυγκροτήματα αεροσκαφών του στρατιωτικού τομέα ή πολιτικών αεροσκαφών μεσαίου μεγέθους, μικρού και μεσαίου μεγέθους στατικά υποσυγκροτήματα στρατιωτικών και πολιτικών κινητήρων και τυποποιημένες συλλογές υλικών τροποποίησης και αναβάθμισης αεροσκαφών και κινητήρων.

Η Διεύθυνση Αεροκατασκευών διαθέτει εξοπλισμό και μεθόδους προηγμένης τεχνολογίας για την παραγωγή συγκροτημάτων αεροσκαφών και κινητήρων διάφορης πολυπλοκότητας. Οι κατασκευαστικές δυνατότητες της Διεύθυνσης υποστηρίζονται από διάφορα συνεργεία όπως, Χημικών κατεργασιών, Βαφής, Μη Καταστροφικού Ελέγχου, το Εργαστήριο Διακρίβωσης και Μετρολογίας, το Εργαστήριο Φυσικών Επιστημών καθώς και τα Τμήματα Μελετών και Έρευνας και Ανάπτυξης.

IV. Διεύθυνση Εκπαίδευσης

Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης διαθέτει μόνιμη ομάδα ικανών εκπαιδευτών και παρέχει ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα σχεδιασμένα με τρόπο ενιαίο, προσαρμόσιμο και ελέγξιμο τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων της αεροπορικής βιομηχανίας.

Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα είναι διαμορφωμένα σε ενότητες διαφορετικού επιπέδου μάθησης, και κύριος στόχος τους είναι να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να διευρύνουν τις ικανότητές τους σε ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων που έχουν σχέση με την αεροπορικής βιομηχανίας. Όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται από το Εκπαιδευτικό Κέντρο της Ε.Α.Β. έχουν πιστοποιηθεί και εγκριθεί από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ). Η διεξαγωγή τους γίνεται θεωρητικά σε πλήρως εξοπλισμένα εργαστήρια, ή ως επί το πλείστον σύμφωνα με τις αρχές της πρακτικής εκπαίδευσης (OJT) με πλήρη αξιοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος της Ε.Α.Β..

Η απόδοση των εκπαιδευομένων παρακολουθείται και καθοδηγείται από ειδικούς εκπαιδευτές. Στο Εκπαιδευτικό Μητρώο του κάθε εκπαιδευόμενου βρίσκονται όλα τα στοιχεία αναφορικά με τις επιδόσεις του αλλά και τη βαθμολογία κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα διεξάγονται είτε στα Ελληνικά είτε Αγγλικά. Βασικός παράγων για την επιτυχή ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής προσπάθειας αποτελεί η εκπαίδευση στην Αγγλική γλώσσα. Η Ε.Α.Β. διαθέτει εξοπλισμένο, σύγχρονο εργαστήριο διδασκαλίας της αγγλικής γλώσσας. Εκεί εκπαιδευτές με υψηλή εμπειρία, εξασφαλίζουν την απόκτηση από τους εκπαιδευόμενους των σχετικών γνώσεων, ή τους βοηθούν να τις βελτιώσουν.

Τέλος οι Υπηρεσίες Εκπαίδευσης παρέχουν προγράμματα ειδικά σχεδιασμένα και προσαρμοσμένα στις ειδικές απαιτήσεις του πελάτη. Προσφέρουν επίσης υπηρεσίες συμβούλου και τεχνική συνδρομή σε πελάτες που επιθυμούν να αναπτύξουν τις δικές τους εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

V. Εργαστήριο Διακρίβωσης Εξοπλισμού Ελέγχου της Ε.Α.Β.

Η Ε.Α.Β. διαθέτει ένα από τα πλέον σύγχρονα εργαστήρια διακρίβωσης και πιστοποίησης. Ο συνδυασμός του εξειδικευμένου προσωπικού και του σύγχρονου εξοπλισμού του εργαστηρίου εξασφαλίζει την απόλυτης ακρίβειας βαθμονόμηση των οργάνων μέτρησης, των συσκευών ενδείξεων, και των ειδικών εργαλείων της παραγωγής σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών της και των διεθνών προτύπων.

Το Εργαστήριο παρέχει τις υπηρεσίες του τόσο στην Ε.Α.Β. όσο και σε ευρύ φάσμα πελατών που περιλαμβάνουν Ένοπλες Δυνάμεις, Βιομηχανίες, Ερευνητικά Κέντρα, Δημόσιους Οργανισμούς, Εταιρείες Τεχνικής Βοήθειας, Αεροπορικές και Ναυτιλιακές εταιρείες.

Το άρτια εξειδικευμένο προσωπικό του Εργαστηρίου εκτελεί κατά μέσο όρο 18.000 διακρίβώσεις ανά έτος με τη χρήση εξοπλισμού (state-of-the-art) τελευταίας τεχνολογίας. Το εργαστήριο διακρίβώνεται από την Bionetics Lab των ΗΠΑ, ένα εργαστήριο που είναι διαπιστευμένο από το Εθνικό Ίδρυμα Προτύπων και Τεχνολογίας της χώρας αυτής (NIST of USA).

Το Εργαστήριο καταλαμβάνει χώρο 559 τ.μ., και διαθέτει τρία επί μέρους εργαστήρια για τα Ηλεκτρονικά, Διαστατικούς Ελέγχους και Μετρολογία. Εξάλλου

κινητή ομάδα του Εργαστηρίου εκτελεί τις σχετικές εργασίες στις εγκαταστάσεις των πελατών.

Το Εργαστήριο έχει διαπιστευθεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO / IEC 17025, ως ικανό για την εκτέλεση διακριβώσεων, όπως αυτές αναφέρονται στο πεδίο εφαρμογής του εκδοθέντος πιστοποιητικού από το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (Ε.Σ.Υ.Δ.) Η συνεχής δε συμμόρφωση του εργαστηρίου με τις απαιτήσεις του προτύπου ελέγχεται διαμέσου των εξαμηνιαίων επιτηρήσεων του παραπάνω συμβουλίου

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η Ε.Α.Β. λειτουργεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελίξιμο περιβάλλον και η προσπάθεια για μείωση των κινδύνων και της αβεβαιότητας πρέπει να είναι συνεχής.

Οι προμηθευτές, οι πελάτες και ο ανταγωνισμός του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι οι κύριοι άμεσοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που την επηρεάζουν. Η εταιρεία συναλλάσσεται με διάφορους προμηθευτές πρώτων υλών, ανταλλακτικών, υπηρεσιών, εξοπλισμού κτλ. Διάφορα από τα εξαρτήματα και από τα ανταλλακτικά που χρησιμοποιεί προέρχονται από αγορές, από τα αποθέματα των πελατών, οι από υποκατασκευαστές της εταιρείας οι οποίοι τα κατασκευάζουν για λογαριασμό της. Οι πρώτες ύλες προέρχονται από διάφορες εμπορικές πηγές του εσωτερικού και του εξωτερικού. Η σύναψη μακροχρόνιων συμβάσεων πολλές φορές έχει σαν αποτέλεσμα την επίτευξη καλύτερων τιμών, καθώς επίσης και τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των συναλλασσομένων και ταυτόχρονα τη μείωση των χρόνων παράδοσης, με ταυτόχρονη μείωση διαφόρων διαδικαστικών εργασιών που μπορεί να καθυστερούν την όλη διαδικασία.

Οι πελάτες της Ε.Α.Β. κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες. Η βασική κατηγοριοποίηση των πελατών της είναι η εξής:

- § Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις η οποίες είναι και ο βασικός πελάτης της Ε.Α.Β., καθώς επίσης και Ένοπλες Δυνάμεις άλλων χωρών.
- § Δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού οι οποίοι αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες της Ε.Α.Β. για την εξυπηρέτηση των σκοπών τους.

Σε ότι αφορά τον ανταγωνισμό η εταιρεία προσπαθεί συνεχώς για την οικοδόμηση εμπορικής πολιτικής η οποία θα είναι αποτελεσματική και θα έχει σαν κύριο στόχο την εξυπηρέτηση των σκοπών και στόχων της εταιρείας, για να μπορέσει να εξισορροπήσει τις αντίθετες προσπάθειες των ανταγωνιστών της να επικρατήσουν εκείνοι σε μια συνεχώς εξελίξιμη και μεταβαλλόμενη αγορά.

Είναι εύκολα λοιπόν αντιληπτό από τον καθένα ότι η Ε.Α.Β. δραστηριοποιείται μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Λόγω της φύσης της σαν εταιρεία, και λόγω της ύπαρξης αρκετών διευθύνσεων εργοστασίων στις τάξεις της, η Ε.Α.Β. αντιμετωπίζει διαφορετικά επίπεδα ανταγωνισμού καθώς επίσης και διαφορετικής έντασης ανταγωνισμού σε κάθε επίπεδο. Ένας από τους κύριους σκοπούς της στρατηγικής της είναι η αντιμετώπιση των διαφόρων επιπέδων ανταγωνισμού. Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από άλλες εταιρείες δεν ήταν πάντα εύκολη αφού, λόγω της νομικής της υπόστασης σαν ΔΕΚΟ (Δημόσια Επιχείρηση Κοινής Οφέλειας) αλλά και λόγω του κύριου σκοπού της (υποστήριξη Ενόπλων Δυνάμεων) δεν ήταν εύκολη και εντελώς ελεύθερη η χρησιμοποίηση ορισμένων μεθόδων Μάρκετινγκ με τρόπο τέτοιο που εφαρμόζονται σε μια ελεύθερη αγορά. Παρόλα αυτά οι προσπάθειες που γίνονται και γίνονται έχουν σαν κύρια κατεύθυνση την παράκαμψη τέτοιου είδους προβλημάτων. Μια από τις βασικές γραμμές κατά τη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας είναι η σωστή και αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού αποφεύγοντας τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

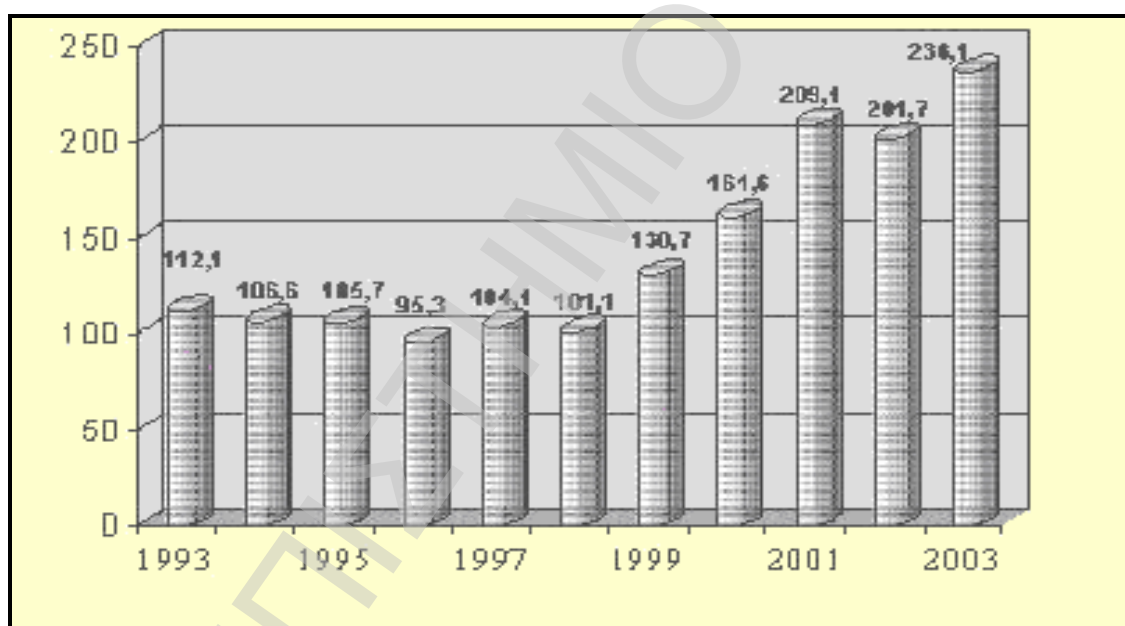
Για να μπορέσει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό η εταιρεία, διέθεσε σημαντικά κεφάλαια για την εξέλιξη προϊόντων, καθώς και για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Επίσης για να κρατηθεί η Ε.Α.Β. μπροστά από τον ανταγωνισμό απαιτούνται νέες τεχνολογίες, οι οποίες αποκτούνται μέσω στρατηγικών συμμαχιών και συμφωνιών εξασφάλισης δικαιωμάτων παραγωγής και εμπορίας προϊόντων.

Όσον αφορά το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον της, η εταιρεία αξιοποίησε την ευκαιρία που παρουσιάστηκε και ακολουθώντας τις εξελίξεις όπως αυτές διαμορφώθηκαν μετά την ψυχροπολεμική περίοδο, όταν και το βάρος πολλών χωρών μετατοπίστηκε από τον αμυντικό τομέα στον πολιτικό, ξεκίνησε πρόγραμμα διείσδυσης στον πολιτικό τομέα μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων υποδομών.

5.4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Οι πραγματοποιούμενες πωλήσεις αποτελούν ένα από τα βασικότερα μέτρα που δείχνουν την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Στο Διάγραμμα 5.2 που ακολουθεί φαίνεται, σε εκατομμύρια Ευρώ, ο κύκλος εργασιών που πραγματοποίησε η εταιρεία κατά την δεκαετία 1993 – 2003. Όπως γίνεται άμεσα αντιληπτό οι πωλήσεις της εταιρείας κατά την δεκαετία αυτή διπλασιάστηκαν. Ειδικότερα από τα τέλη της δεκαετίας του '90 και μετά παρουσιάζονται, συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια και η μεγαλύτερες αυξήσεις γεγονός που δείχνει την αποτελεσματικότητα της Στρατηγικής και των ενεργειών που ακολουθήθηκαν για την υλοποίησή της από την πλευρά της Διοίκησης.

Διάγραμμα 5.2 Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών (Πωλήσεις)



5.5 ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΜΕΛΕΤΩΝ

Ο τομέας Έρευνας και Ανάπτυξης της Ε.Α.Β. απασχολεί επιστημονικό προσωπικό υψηλής κατάρτισης και εμπειρίας και σύγχρονα, εξοπλισμένα με τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό, εργαστήρια. Ο τομέας Έρευνας και Ανάπτυξης είναι αρμόδιος για την ανάπτυξη και σχεδίαση ελληνικών προτύπων προϊόντων και προηγμένων υλικών, την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό συστημάτων και την

προσαρμογή προϊόντων στις ειδικές ανάγκες των πελατών. Βασικός σκοπός της δραστηριότητας Έρευνας και Ανάπτυξης είναι να συμμετέχει στη σχεδίαση και ανάπτυξη ηλεκτρονικών και τηλεπικοινωνιακών προγραμμάτων, καθώς και προγραμμάτων κατασκευής δομικών τμημάτων αεροσκαφών. Διαθέτει εργαστήριο σύνθετων υλικών και διεργασιών το οποίο ασχολείται με την ανάπτυξη προϊόντων και μεθόδων ελέγχου για χρήση στην αεροδιαστημική βιομηχανία. Ο Τομέας Έρευνας και Ανάπτυξης ανέπτυξε αρκετά προϊόντα για λογαριασμό της E.A.B., ανάμεσα στα οποία βρίσκονται το μη επανδρωμένο αεροσκάφος «ΠΗΓΑΣΟΣ», η Δεξαμενή καυσίμου του οπισθίου μέρους της ατράκτου του αεροσκάφους Falcon 900 EX, το σύστημα ελέγχου πυρός πυροβολικού (αποτελείται από υπολογιστή ο οποίος έχει τερματικό ενδείξεων πυροβόλου), τηλεφωνικό κέντρο εκστρατείας με 16 κανάλια, κωδικοποιητής ψηφιακών μηνυμάτων, καθώς επίσης και κωδικοποιητή ευρείας ζώνης κ.α.

Από την άλλη πλευρά η δραστηριότητα Μελετών με την άρτια οργάνωση και με τους ειδικά εκπαιδευμένους μηχανικούς όλων των απαραίτητων ειδικοτήτων (Αεροναυπηγοί, Μηχανολόγοι, Ηλεκτρολόγοι Χημικοί κτλ.) έχει σαν κύριο στόχο να παρέχει υποστήριξη και συνδρομή στις παραγωγικές δραστηριότητες της εταιρείας για την επίλυση δύσκολων και σύνθετων τεχνικών προβλημάτων. Επίσης, στην αποστολή της περιλαμβάνεται η μελέτη και η σχεδίαση της κατασκευής αεροπορικών υλικών, εργαλείων και εξαρτημάτων. Η δραστηριότητα Μελετών είναι υπεύθυνη για την Τεχνική Βιβλιοθήκη η οποία γίνεται προσπάθεια να είναι ενημερωμένη με σύγχρονες εκδόσεις και υποστηρίζει με τεχνική και επιστημονική βιβλιογραφία ολόκληρη την εταιρεία.

Στις 11 Φεβρουαρίου του 2007 η E.A.B. εγκαινίασε τη νέα μονάδα Αεροκατασκευών με σύνθετα υλικά. Η νέα άριστα εξοπλισμένη μονάδα συνθέτων υλικών αποτελεί τη γέφυρα που θα επιτρέψει τη μετάβαση της E.A.B. σε μία αναπτυσσόμενη και άκρως εξειδικευμένη αγορά, με ευοίωνες προοπτικές και προφανή οφέλη τόσο για την ανάπτυξη της εγχώριας αμυντικής βιομηχανίας όσο και για την εθνική οικονομία. Η Παραγωγική Μονάδα Συνθέτων Υλικών της E.A.B. αποτελεί μία επένδυση 32 εκατ. δολαρίων και δραστηριοποιείται στην κατασκευή τμημάτων αεροσκαφών και ελικοπτέρων νέας γενιάς, από σύνθετα υλικά, υπερσύγχρονης τεχνολογίας, τόσο για την στρατιωτική όσο και για την πολιτική αεροπορία

Τα οφέλη που απορρέουν από την Μονάδα Συνθέτων Υλικών για την E.A.B. είναι ιδιαίτερα σημαντικά, διότι η νέα μονάδα θα αποτελέσει μία νέα σημαντική πηγή εσόδων για την εταιρεία και θα συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη της. Ήδη για τη νέα Μονάδα έχει εξασφαλισθεί αρχικός φόρτος εργασίας για επτά περίπου χρόνια ύψους 31 εκατ. ευρώ και έχει βάσιμη προοπτική να ξεπεράσει τα 200 εκατ. ευρώ την επόμενη 20ετία. Η νέα άριστα εξοπλισμένη Μονάδα Συνθέτων Υλικών αποτελεί έναν υπερσύγχρονο πυλώνα στην υποδομή της E.A.B. που θα διευρύνει θεαματικά τις παραγωγικές δυνατότητες αλλά και την ανταγωνιστικότητά της και συγχρόνως θα ενδυναμώσει την εξωστρέφεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας της. Επιπρόσθετα, με τη νέα Μονάδα η E.A.B. προσβλέπει να γίνει σύγχρονο ανταγωνιστικό κέντρο για την παραγωγή αεροπορικών δομών με σύνθετα υλικά προηγμένης τεχνολογίας και συγχρόνως θα μεταβεί σε μία ιδιαίτερα αναπτυσσόμενη αγορά που θα τις επιτρέψει να αξιοποιήσει στην πράξη την πολύτιμη εμπειρία που έχει τόσο στον τομέα σχεδίασης όσο και στον τομέα των κατασκευών.

5.6 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ E.A.B. ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Στη διάρκεια της λειτουργίας της η E.A.B. έχει καθιερωθεί και αναγνωριστεί για τα υψηλά πρότυπα ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της. Με τελικό στόχο την «Απόλυτη Ικανοποίηση του Πελάτη», η εταιρεία επιδιώκει συνεχώς το άριστο από άποψη ποιότητας αποτέλεσμα, με την εφαρμογή ενός ποιοτικού συστήματος που καλύπτει όλες τις λειτουργίες της.

Η πρώτη προσέγγιση της E.A.B. στην ποιότητα ήταν το 1977, δυο δηλαδή περίπου χρόνια από την ίδρυση της. Το γεγονός αυτό δείχνει την άμεση κατανόηση του σημαντικού ρόλου που θα έπαιζε η ποιότητα για την επιτυχή εξέλιξη της εταιρείας. Το Ποιοτικό Σύστημα της E.A.B. έχει εγκριθεί από διαπιστευμένο φορέα για τη συμμόρφωσή του με τα πρότυπα **ISO 9000:2000, ISO 9001:1994 & TickIT Guide** και **EN/AS 9100**.

Το Ποιοτικό Σύστημα που όπως αναφέρθηκε, σχεδιάστηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80 καλύπτει με επιτυχία τις τέσσερις κύριες παραγωγικές δραστηριότητες των αντίστοιχων Διευθύνσεων Εργοστασίων της εταιρείας: της Συντήρησης και Επισκευής Αεροσκαφών και Παρελκομένων, της Συντήρησης και

Επισκευής Κινητήρων και Παρελκομένων, των Ηλεκτρονικών και Αεροκατασκευών καθώς και τις λειτουργίες προμηθειών και εφοδιασμού.

Παράλληλα η Διεύθυνση Σχεδιασμού και Οργάνωσης έχει σαν βασικό αντικείμενο την ανάπτυξη και το συντονισμό της εφαρμογής της εταιρικής πολιτικής.

Δηλαδή:

- § το σχεδιασμό και την οργάνωση των διεργασιών της εταιρείας καθώς και των διαδικασιών αυτών.
- § την ανάπτυξη και το συντονισμό του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού της εταιρείας
- § τη μέτρηση της απόδοσης
- § την ανάπτυξη και το συντονισμό των δραστηριοτήτων συνεχούς βελτίωσης στην εταιρεία με βασικά εργαλεία το Six Sigma, το 5S, το Lean Action Workout, τη Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)

Στην ουσία οργανώνει και σχεδιάζει τις διεργασίες και τις διαδικασίες της εταιρείας και μέσω συνεχών ελέγχων και μετρήσεων κατά τη διάρκεια της υλοποίησης τους συγκεντρώνει τα αποτελέσματα τα οποία την οδηγούν στο να παρέμβει για διάφορες βελτιώσεις όπου αυτές κρίνονται απαραίτητες. Όλη αυτή η διαδικασία της οργάνωσης του σχεδιασμού της μέτρησης και της βελτίωσης είναι συνεχής και επαναλαμβανόμενη.

5.7 Ε.Α.Β. ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πολύ πρόσφατα ολοκληρώθηκε η πιστοποίηση ολόκληρης της εταιρείας όσον αφορά το περιβαλλοντικό πρότυπο **ISO 14001:2004** γεγονός που μαρτυρά τον κοινωνικό χαρακτήρα της εταιρείας, η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο περιβάλλον, η προστασία του οποίου σήμερα κρίνεται επιτακτικότερη από ποτέ.

Για την Ε.Α.Β. η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί μία από τις κυριότερες επιδιώξεις της. Πολιτική της εταιρείας ήταν και είναι η πρόληψη της ρύπανσης και η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που απορρέουν από τις δραστηριότητες της.

Στα πλαίσια αυτά η εταιρεία λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα, συμμορφούμενη πάντοτε με τις νομοθετικές περιβαλλοντικές διατάξεις,

χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους επεξεργασίας αστικών λυμάτων και βιομηχανικών αποβλήτων.

Σύμφωνα με τις μετρήσεις που διενεργούνται για λογαριασμό της από το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, & ιδιωτικά διαπιστευμένα εργαστήρια ο αριθμός των βιομηχανικών και αστικών λυμάτων της εταιρείας βρίσκεται πάντοτε κάτω από το όριο που προβλέπει η ισχύουσα νομοθεσία.

Αυτό πιστοποιείται επίσης και από τα εξουσιοδοτημένα όργανα ελέγχου της πολιτείας όπως είναι οι αρμόδιες αρχές της Νομαρχίας και του υπουργείου Περιβάλλοντος, τα αποτελέσματα των οποίων βρίσκονται πάντοτε στα όρια που προβλέπει ο περιβαλλοντικός νόμος και έρχονται σε συμφωνία με το ειδικό εργαστήριο της εταιρείας μέσω τους οποίου γίνονται καθημερινές μετρήσεις για τον έλεγχο των τιμών των επεξεργασμένων αποβλήτων.

Στόχος της εταιρείας είναι η ενίσχυση των περιβαλλοντικών της δράσεων, ούτως ώστε να καταστεί πρωτοπόρος στην προστασία του περιβάλλοντος και σημαντικός υποστηρικτής των προσπαθειών των τοπικών αρχών προς την κατεύθυνση αυτή.

Μέρος της περιβαλλοντικής στρατηγικής της αποτελεί, η εγκατάσταση Δικτύου Φυσικού Αερίου, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών θέρμανσης των εγκαταστάσεων της εταιρείας και η αξιοποίηση αυτού και σε άλλους τομείς, όπως την αντικατάσταση της χρήσης των ενεργοβόρων ηλεκτρικών καταναλώσεων στα λουτρά επιμεταλλώσεων και χημικών καθαρισμών της εταιρείας.

Επίσης η εταιρεία εφαρμόζει προγράμματα διαχωρισμού και ανακύκλωσης απορριμμάτων και παράλληλα κάνει χρήση ανακυκλώσιμων υλικών σε αρκετούς τομείς, ενώ μεριμνά για την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των προμηθευτών της και προωθεί την ανάπτυξη σχέσεων αμοιβαίας συνεργασίας με τους αρμόδιους κοινωνικούς φορείς για τη λήψη μέτρων για τη συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής προστασίας.

5.8 Ε.Α.Β. ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σήμερα η Ε.Α.Β. βρίσκεται σε μια νέα φάση όσον αφορά το πως προσεγγίζει την ποιότητα. Έχοντας ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του διεθνούς οργανισμού προτύπων (ISO 9001:2000 και ISO 14001:2004), η εταιρεία στρέφει την προσοχή της

στις αρχές της Ολικής Ποιότητας (TQM) αφού βασικός στόχος πλέον δεν είναι μόνο η ικανοποίηση των απαιτήσεων των διεθνών προτύπων, αλλά η συνεχής βελτίωση. Η ικανοποίηση διαφόρων προτύπων όπως για παράδειγμα το ISO 9001:2000 παρέχουν την υποδομή όχι μόνο για διατήρηση της ισχύουσας ποιότητας αλλά και για συνεχή βελτίωση, αρκεί η εταιρεία να «εκμεταλλευθεί» τα κριτήριά τους. Όμως πάντα υπάρχει η ανάγκη για ένα επόμενο βήμα, ένα βήμα παραπάνω.

Μια πιστοποίηση κατά ISO 9000 δεν είναι ικανή να επιφέρει και μια κουλτούρα Ολικής Ποιότητας στην εταιρεία. Ένα τέτοιο πιστοποιητικό μπορεί να δώσει το έναυσμα, το καλύτερο πρώτο βήμα, την υποδομή και το θεμελιώδη λίθο για ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας, δεν μπορεί όμως να κάνει τίποτα παραπάνω. Αυτό είναι κάτι που συνειδητοποίησε η Διοίκηση της E.A.B. Υπάρχουν αρχές και απαραίτητες τεχνικές στο TQM που προχωρούν πέραν του ISO και που απαιτούν μια ριζική αλλαγή νοοτροπίας εκ μέρους της ανώτερης Διοίκησης και σε πολλές περιπτώσεις, ένα ριζικό μετασχηματισμό. Στην E.A.B. γνωρίζουν ότι δεν θα υπάρχουν περιθώρια για ημίμετρα ή προσωρινές επιφανειακές προσπάθειες. Η Ποιοτική Επανάσταση για να ριζώσει και να καρποφορήσει, απαιτείται μια ολοκαίνουργια κουλτούρα το κύριο χαρακτηριστικό της οποίας θα είναι μια απόλυτος και συνεχής δέσμευση στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, στην πλήρη ικανοποίηση και ενθουσιασμό του καταναλωτή και στην παρακίνηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα για την παρακίνηση και συμμετοχή των εργαζομένων αφιερώνεται μεγάλο μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας, έτσι ώστε να είναι άμεσα ενημερωμένοι σχετικά με τις εξελίξεις στον τομέα αυτό. Οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι τμημάτων της εταιρείας συμμετέχουν σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και προσπαθούν με τη σειρά τους να περάσουν τη φιλοσοφία της Διοίκησης αναφορικά με το τί σημαίνει ποιότητα και συνεχής βελτίωση και στο προσωπικό. Σημαντική παράμετρος για την προσπάθεια της εταιρείας να εμφυσήσει στο προσωπικό τη φιλοσοφία της, είναι το γεγονός ότι στην E.A.B. τρέχει διαρκές σεμινάριο που απευθύνεται σε όλους και το οποίο σαν στόχο έχει να δημιουργήσει πελατοκεντρική συμπεριφορά και προσέγγιση στο προσωπικό της εταιρείας.

Δε θα πρέπει να παραλείψουμε στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι είναι συχνά τα γεύματα εργασίας του προσωπικού με τους προϊσταμένους των τμημάτων σε μια προσπάθεια για σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, γεγονός που βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ τους και δυναμώνει το οικογενειακό

κλίμα της εταιρείας, δίνοντας τη δυνατότητα στο προσωπικό να νοιώσει ασφάλεια και να ταυτιστεί με το όραμα και τη φιλοσοφία της εταιρείας.

Ήδη στην παραγωγή εφαρμόζεται Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασιών (SPC) με αποτέλεσμα το σημαντικό περιορισμό των σφαλμάτων.

Ένα κομμάτι της εταιρείας, αυτό των αεροκατασκευών, εφαρμόζει το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και έχει βραβευτεί ήδη με 4 αστέρια από τον EFQM. Μελλοντικός στόχος είναι να μεταφερθούν οι ωφέλειες που θα αποκομίσει η εταιρεία στο συγκεκριμένο κομμάτι και σε άλλα κομμάτια της εταιρείας κάνοντας την εφαρμογή του μοντέλου πολύ ευκολότερη. Το Benchmarking αποτελεί το εργαλείο που θα διευκολύνει το έργο αυτό της μεταφοράς των ωφελειών που θα αποκομιστούν και σε άλλα τμήματα της εταιρείας.

Ήδη σε όλη εταιρεία εφαρμόζονται αρκετές από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως εστίαση στον πελάτη, συμμετοχή όλων στον οργανισμό, συνεχής βελτίωση και μάθηση, εφαρμογή συστημάτων συνεχούς βελτίωσης (6 sigma, 5s, Benchmarking).

5.8.1 Εστίαση στον πελάτη

Μια από τις βασικές επιδιώξεις της E.A.B., είναι να γίνει μια εταιρεία με χαρακτήρα πελατοκεντρικό. Γι αυτό το λόγο όπως αναφέρθηκε είναι σε εξέλιξη διαρκές σεμινάριο, το οποίο στόχο έχει τη δημιουργία πελατοκεντρικής συμπεριφοράς σε όλους ανεξαρτήτως βαθμίδας μέσα στην εταιρεία. Ήδη είναι έτοιμο να εφαρμοστεί από την εταιρεία σύστημα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες της (CRM). Η σημασία που δίνει η εταιρεία στην άποψη των πελατών είναι πολύ μεγάλη και γι αυτό προσπαθεί συνεχώς να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα παράπονα τους και μέσω της συμπλήρωσης διαφόρων ερωτηματολογίων, τα οποία δίνονται στους πελάτες να μετρηθεί η ικανοποίηση τους μέσω δεικτών που προκύπτουν από την επεξεργασία τους.

5.8.2 Συμμετοχή όλων στον οργανισμό

Η εταιρεία προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει στο προσωπικό της τη σημασία που έχει για την επίτευξη των στόχων της η έμφαση στην ολική ποιότητα, γεγονός

που ως γνωστόν αποτελεί και το μεγάλο στοίχημα για μια εταιρεία που θέλει να επιτύχει και να ξεχωρίσει.

Η συμμετοχή όλων στον οργανισμό είναι κάτι που επιβάλλεται. Η δημιουργία ομάδων εργασίας, προκύπτει μέσα από project που στόχο έχουν τη συνεχή βελτίωση. Τα project αυτά αφορούν συνήθως εργαλεία βελτίωσης όπως 6 sigma, 5s, Kaizen κτλ. Οι ομάδες εργασίας για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά απαιτούν απόλυτη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων σε αυτή. Πριν ξεκινήσει ένα τέτοιο είδους project, γίνεται ενημέρωση των συμμετεχόντων στην ομάδα για το τί πρέπει να γίνει, τον τρόπο που πρέπει να γίνει, καθώς και για τα οφέλη που θα αποκομίσει η εταιρεία με την ολοκλήρωση των εργασιών της ομάδας.

Η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στην εταιρεία αλλά και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης αποτελεί σημαντική παράμετρο η οποία αποφέρει ευεργετικά αποτελέσματα στον οργανισμό. Τα γεύματα εργασίας του προσωπικού με το Διευθύνοντα σύμβουλο είναι συχνά, γεγονός που στοχεύει στη σύσφιξη των σχέσεων διοίκησης εργαζομένων. Επίσης τα συστήματα ανταμοιβών παίζουν ιδιαίτερο σημαντικό ρόλο. Στην E.A.B. έχει καθιερωθεί η βράβευση του υπαλλήλου του μήνα. Επίσης οι πρωτότυπες και καινοτόμες ιδέες των εργαζομένων ανταμείβονται με διάφορους τρόπους από την εταιρεία, όπως για παράδειγμα διάφορα μπόνους για τον εκάστοτε εργαζόμενο.

5.8.3 Συνεχής Βελτίωση και Μεταφορά της Αποκτηθείσας γνώσης και εμπειρίας

Τον καιρό αυτό είναι σε εξέλιξη η ανάπτυξη του Διεργασιακού Περιβάλλοντος της E.A.B., μέσω του καθορισμού των κύριων εταιρικών διεργασιών ώστε η εταιρεία να οδηγηθεί σε διεργασιοκεντρική λειτουργία, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου κατά το οποίο είναι διαπιστευμένη (ISO 9000:2000). Αντικειμενικός σκοπός εφαρμογής του συστήματος αυτού είναι να γίνει αναθεώρηση και καθορισμός των κύριων διεργασιών της εταιρείας. Σημαντικό ρόλο παίζει η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται από όλους τους εταιρικούς φορείς.

Στην προσπάθεια της E.A.B. για συνεχή βελτίωση σημαντικό ρόλο παίζει η εφαρμογή εργαλείων όπως Six Sigma, Benchmarking κτλ.

Η μεθοδολογία Six Sigma είναι ένα ευέλικτο και περιεκτικό σύστημα για την επίτευξη, διατήρηση και μεγιστοποίηση της επιχειρηματικής επιτυχίας. Η μέθοδος έχει ως κινητήριο μοχλό την κατανόηση των αναγκών των πελατών, την χρήση δεδομένων, στατιστικών αναλύσεων και εργαλείων και αποτελεί ένα πρόγραμμα βελτίωσης όλων των διεργασιών της εταιρείας με ταυτόχρονη μείωση των ατελειών. Η μεθοδολογία έχοντας στόχο λιγότερο από τέσσερις αποτυχίες ή λάθη ανά εκατομμύριο ευκαιρίες, εάν υλοποιηθεί σωστά μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά οφέλη.

Επίσης η E.A.B. μέσω Benchmarking, προσπαθεί να μεταφέρει σε όλα τα τμήματά της τα διάφορα οφέλη που παρουσιάζονται στην προσπάθειά της για βελτίωση. Με την εφαρμογή του Benchmarking γίνεται προσπάθεια να μεταφερθούν τα οφέλη από την εφαρμογή του Μοντέλου του EFQM στις Αεροκατασκευές και στα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας.

5.9 ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η αντίληψη της εταιρείας και ειδικότερα της Διοίκησης αυτής, όσον αφορά την ΔΟΠ, αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο λόγο για τον οποίο άρχισαν να εφαρμόζονται και να χρησιμοποιούνται οι βασικές αρχές της. Για τη διοίκηση της εταιρείας η ΔΟΠ δεν είναι μόνο ένα εργαλείο συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων της ή ένα εργαλείο μείωσης του κόστους της εταιρείας μακροπρόθεσμα. Η διοίκηση δεν αντιλαμβάνεται τη ΔΟΠ μόνο σαν ένα περιεκτικό πρόγραμμα διοίκησης ή σαν ένα σημαντικό μόνο εργαλείο σχεδιασμού της παραγωγής. Για την E.A.B. η ΔΟΠ αποτελεί όλα τα παραπάνω μαζί, γι αυτό και θεωρεί την Ολική Ποιότητα σαν ένα πολύ σημαντικό Στρατηγικό εργαλείο. Αποτελεί, αν όχι όλη τη στρατηγική της εταιρείας, σίγουρα ένα πολύ μεγάλο κομμάτι αυτής. Η ποιότητα με λίγα λόγια είναι η βάση της στρατηγικής της εταιρείας, αφού είναι κοινά αποδεκτό από όλους μέσα σ' αυτή ότι η συνεχής βελτίωση είναι αυτή που θα της προσδώσει ανταγωνιστικότητα.

Αντικειμενικός σκοπός της Διοίκησης είναι να υπάρξει στρατηγικός σχεδιασμός βασισμένος στην ποιότητα, ο οποίος θα αφορά όλο το φάσμα της εταιρείας. Με λίγα λόγια να εφαρμόσει ΔΟΠ σε όλους τους τομείς της εταιρείας και όχι μόνο σε ορισμένα τμήματα ή κομμάτια αυτής.

Ένας από τους βασικότερους λόγους που ξεκίνησε από την E.A.B. η εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ, ήταν λόγω της απαίτησης πολλών πελατών της όπως για παράδειγμα η Boeing η οποία αποτελεί κολοσσό στην αεροπορική βιομηχανία. Μέσω της Ολικής Ποιότητας και των εργαλείων της όπως το 6 sigma και μέσω της εφαρμογής συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης και της εστίασης στην ικανοποίηση του πελάτη, απώτερος στόχος ήταν να εξασφαλιστεί ότι τα σφάλματα σε όλες τις εταιρικές διαδικασίες θα ελαχιστοποιηθούν

Εκτός του 6 sigma άρχισαν να εφαρμόζονται κι άλλα εργαλεία ποιότητας όπως το 5s για να μπορέσουν να καλυφθούν όλες οι σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών της εταιρείας. Στην εφαρμογή όλων αυτών των συστημάτων και εργαλείων ποιότητας, η εταιρεία είχε την συμπαράσταση και τη βοήθεια των πελατών της μιας και αυτή αποτελεί για αυτούς ένα κρίκο στην αλυσίδα παραγωγής τους.

Με στόχο λοιπόν την ικανοποίηση των πελατών της, τη βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής και την ανταγωνιστικότητα κόστους, σκοπός της E.A.B. είναι να γίνει ηγέτιδα εταιρεία στην ποιότητα και να μπορεί να εκπληρώνει και έναν από τους βασικούς της ρόλους που δεν είναι άλλος από το να έχει θετική συνεισφορά στην άμυνα, την ασφάλεια και την οικονομία της χώρας. Πιο συγκεκριμένα αποτελεί όραμα όλων να εξελιχθεί η E.A.B. σε εταιρεία που θα έχει δεσπόζουσα θέση, στον τομέα της, στην ευρύτερη περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα για να μπορέσουν να το επιτύχουν αυτό είναι η συνεχής προσπάθειες για βελτίωση σε όλους τους τομείς της εταιρείας, αφού όλοι γνωρίζουν και αποδέχονται ότι μια εταιρεία δεν μπορεί να είναι περισσότερο καλή από το όσο καλός είναι και ο πιο αδύναμος κρίκος της.

Τα πλεονεκτήματα που προέκυψαν και συνεχίζουν να προκύπτουν από την εφαρμογή ΔΟΠ στην εταιρεία είναι πάρα πολλά, παρόλο που η E.A.B. αν και ανώνυμη εταιρεία λειτουργεί κάτω από το καθεστώς των ΔΕΚΟ. Το γεγονός αυτό, καθώς και η δομή της εταιρείας, η οποία στην ουσία περιλαμβάνει 5 εργοστάσια σε ένα, καθιστούσε πολλές φορές δύσκολη την εφαρμογή εργαλείων ΔΟΠ και Μάρκετινγκ όπως αυτά εφαρμόζονταν σε άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες που λειτουργούσαν υπό καθεστώς ελεύθερης αγοράς χωρίς περαιτέρω δεσμεύσεις. Ωστόσο γρήγορα τα αποτελέσματα έκαναν την εμφάνισή τους. Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της εταιρείας είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία καλύτερης φήμης του ονόματός της στην αγορά. Τα συστήματα ΔΟΠ οδήγησαν σε μείωση των ελαττωμάτων στην παραγωγή, καθώς και σε μείωση του κόστους

παραγωγής. Η Ε.Α.Β. σήμερα κάνει συνεχείς μετρήσεις της αποτελεσματικότητάς της και προσπαθεί να βλέπει πόσο βελτιώθηκε και πού, καθώς επίσης και πόσο μειώθηκαν τα σφάλματα στην παραγωγή. Από τις μετρήσεις αυτές προκύπτουν σημαντικοί δείκτες για την εταιρεία που τη βοηθούν στο να συνεχίσει και να γίνεται ακόμα καλύτερη. Στην προσπάθειά της αυτή πολλοί από τους δείκτες που προκύπτουν από τις μετρήσεις αυτές για την αποτελεσματικότητά της, ενσωματώνονται και γίνονται μέρος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας.

5.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για την στροφή της εταιρείας στην ποιότητα και την εφαρμογή συστημάτων και εργαλείων ΔΟΠ ο ρόλος της διοίκησης της Ε.Α.Β. ήταν καθοριστικός. Πολύ σύντομα αντιλήφθηκε τις πολλές ατέλειες του παραδοσιακού μάνατζμεντ και επέστρεψε τη μετάβασή της σε νέο τρόπο διοίκησης, αυτόν που πρεσβεύει η ΔΟΠ. Η απόφαση λοιπόν της Ε.Α.Β. να κατευθυνθεί ο στρατηγικός της σχεδιασμός προς την ποιότητα ήταν μια απόφαση, την οποία η Διοίκηση την στήριξε και την στηρίζει συνειδητά.

Η στροφή προς την ποιότητα μόνο εύκολη υπόθεση δεν είναι για μια εταιρεία. Ο δρόμος είναι πολύ δύσκολος και για να μπορέσουν να υπάρξουν αποτελέσματα απαιτείται σωστή και σκληρή δουλειά. Έτσι και στην περίπτωση της Ε.Α.Β. η εφαρμογή ποιοτικών εργαλείων και συστημάτων για βελτίωση, δεν ήταν εύκολη. Η βραχυπρόθεσμη αύξηση του κόστους της εταιρείας ήταν κάτι το οποίο όλοι το γνώριζαν και το ανέμεναν. Η διοίκηση όμως που συνειδητά άρχισε να εφαρμόζει συστήματα ποιότητας γνώριζε και ανέμενε επίσης και τα ευεργετικά αποτελέσματα που θα είχε η βελτίωση της ποιότητας μακροπρόθεσμα. Η διοίκηση της εταιρείας κατανόησε πολύ νωρίς τη σημαντικότητα που μπορεί να παίξει η ποιότητα στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας. Θεώρησε ότι η εφαρμογή της ποιότητας αποτελεί ευκαιρία για έναν οργανισμό και μειώνει παρά αυξάνει την αβεβαιότητα για το μέλλον. Με δεδομένο λοιπόν ότι η ποιότητα αποτελεί ευκαιρία, έφτασε η Ε.Α.Β. σήμερα να εφαρμόζει σε ένα από τα εργοστάσιά της το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Συνεχούς Βελτίωσης του EFQM και μακροπρόθεσμα στοχεύει μέσω Συγκριτικής Αξιολόγησης να το εφαρμόσει και σε άλλα τμήματα σταδιακά. Μάλιστα όταν ετέθη σε εφαρμογή ο Νόμος 3429/2005 ένα από τα άρθρα του απαιτούσε από τις

ΔΕΚΟ να εφαρμόσουν συστήματα βελτίωσης. Σ' αυτή την περίπτωση τα πράγματα για την Ε.Α.Β. ήταν αρκετά εύκολα, αφού είναι μια εταιρεία η οποία εφαρμόζε συστήματα βελτίωσης πολύ πριν από την εφαρμογή του νόμου γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να μη χρειαστεί να αλλάξει πολλά πράγματα, αλλά στην ουσία να συνεχίσει να πράττει αυτό που ήδη είχε ξεκινήσει.

Σύμφωνα με τους ανθρώπους της Ε.Α.Β., η ποιότητα στην εταιρεία δεν αποτελεί πλέον σήμερα μόνο ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής της, αλλά στην ουσία η στρατηγική της εταιρείας είναι η ποιότητα. Γνωρίζουν ότι ο μόνος τρόπος για να μπορέσει να γίνει και να παραμείνει ανταγωνιστική μια εταιρεία είναι να αναπτύξει στρατηγικές με βάση τις προκλήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και να κινηθεί με γρήγορα και αποφασιστικά βήματα στην ΔΟΠ. Σήμερα ειδικά για μια εταιρεία αμυντικού χαρακτήρα οι προκλήσεις αυτές είναι μεγαλύτερες από ποτέ. Ένα από τα κομμάτια της στρατηγικής της Ε.Α.Β., αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσει να συμπεριλάβει και θα προσφέρει στους πελάτες της νέα προϊόντα. Η δημιουργία του European Defense Association (Ευρωπαϊκή Αμυντική Ένωση) επιβάλλει πλέον από τις εταιρείες να αναλαμβάνουν διάφορα έργα μέσω διαγωνισμών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η Ε.Α.Β. πλέον να μην μπορεί να έχει το μονοπώλιο και να είναι ο αποκλειστικός προμηθευτής της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας. Έχει με λίγα λόγια γίνει μια εταιρεία που ανταγωνίζεται με ίσους όρους άλλες εταιρείες του κλάδου και για να μπορεί να είναι σε θέση να αναλαμβάνει έργα πρέπει να βρίσκεται πάντα μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Είναι επιτακτική ανάγκη λοιπόν η διοίκηση να δημιουργεί νέες στρατηγικές, σύγχρονες, για να μπορεί να επιβιώνει στον ανταγωνισμό και να μπορεί να αναλαμβάνει έργα,

Στη δημιουργία νέων στρατηγικών, σύγχρονων, οι οποίες θα οδηγήσουν στην επιβίωση από τον ανταγωνισμό η ποιότητα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Η Διοίκηση και η ενεργή ανάμιξή της με θέματα ποιότητας αποτελεί βασική παράμετρο ώστε η εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της. Εξάλλου η ανάμιξη της Διοίκησης σε θέματα ποιότητας πείθει τους εργαζομένους πολύ περισσότερο για τη σημαντικότητα που έχει ο ρόλος της. Στην Ε.Α.Β. κατανόησαν γρήγορα ότι πιθανή αδιαφορία της Διοίκησης ίσως να σήμαινε και χάσιμο του παιχνιδιού.

5.10.1 Ανθρώπινο Δυναμικό και Ποιότητα

Η Ε.Α.Β. απασχολεί σήμερα περίπου 2600 εργαζομένους σε όλες της μονάδες της. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που έβαλε η Διοίκηση της εταιρείας ήταν να καταφέρει να μεταλαμπαδεύσει σε όλο το προσωπικό το όραμα της εταιρείας και ότι η σωστή κατανόηση του οράματος θα είχε σαν αποτέλεσμα να αποδίδει καλύτερα και περισσότερο. Η προσπάθεια που κατέβαλε η Διοίκηση να κάνει τους εργαζομένους της συμμετόχους στο όραμα της ήταν τεράστια. Γιατί το να γνωρίζει το προσωπικό το όραμα και τη φιλοσοφία δεν είναι αρκετό. Η διοίκηση ήξερε από την αρχή τη σημαντικότητα όχι μόνο του να γνωρίζει το προσωπικό το όραμα της εταιρείας αλλά να είναι συμμετόχο σε αυτό. Η παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης ήταν ένα βήμα προς την κατεύθυνση αυτή, δηλαδή να προσφέρει στον εργαζόμενο τις απαραίτητες γνώσεις, καθώς επίσης να γνωστοποιήσει και να υπενθυμίσει το όραμα και τους στόχους της εταιρείας. Η Διοίκηση γνωρίζει τη σημασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των μακροπρόθεσμων ωφελειών τους. Γι αυτό και στον ετήσιο προϋπολογισμό της συνυπολογίζει και εγκρίνει κονδύλια που αφορούν εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία δεν τα αντιμετωπίζει σαν ένα επιπλέον κόστος αλλά σαν ένα εργαλείο που μακροπρόθεσμα θα έχει θετικά αποτελέσματα. Κανένα έργο της εταιρείας δεν θα ήταν σε θέση να προχωρήσει και να ολοκληρωθεί σωστά εφόσον το προσωπικό δεν ήταν συμμετόχο και δεν είχε κατανοήσει τη σημασία του. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα ότι στην προσπάθεια της η εταιρεία να υπενθυμίζει το όραμα και τους στόχους της, έχει τοποθετήσει σε πολλούς χώρους της εταιρείας ταμπέλες οι οποίες αναγράφουν «παράγω ποιότητα». Είναι προφανές ότι η βελτίωση της ποιότητας μέσα στην εταιρεία είναι υπόθεση όλων και αφορά όλο το φάσμα της εταιρείας και όχι μόνο το τμήμα ποιότητας και τους επιθεωρητές ποιότητας. Η Ε.Α.Β. επιζητά την ενεργή συμμετοχή όλων στη προσπάθεια για βελτίωση και γι αυτό το λόγο έχει θεσπίσει και προγράμματα ανταμοιβών για τον εργαζόμενο, ανακηρύσσοντας τον υπάλληλο του μήνα για την εταιρεία και το κάθε τμήμα ενώ επίσης έχει θεσμοθετηθεί πλέον και η επιβράβευση των καινοτόμων και επικοινωνιακών ιδεών.

Το 2008 η Ε.Α.Β. ήταν για 3^η φορά μεταξύ των 20 εταιριών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαγωνισμού Best Workplaces 2008, τον οποίο διεξήγαγε το Ινστιτούτο “Great Place to Work Institute Hellas”. με την ακαδημαϊκή συνεισφορά του ALBA Graduate Business

School. Στην διαδικασία συμμετείχαν 44 εταιρείες από διάφορους κλάδους και οργανισμούς που απασχολούν συνολικά περίπου 42.000 άτομα. Η Ε.Α.Β. στον διαγωνισμό του 2008 κατάφερε να βελτιώσει την θέση της και να διακριθεί στην 11^η θέση από την 20^η που κατείχε το 2007 ενώ και φέτος είναι η μόνη εταιρεία, δημόσιου χαρακτήρα ανάμεσα στις 44 εταιρίες που συμμετείχαν στον φετινό διαγωνισμό.

Για την Ε.Α.Β. η διάκριση αποτελεί τη μεγαλύτερη επιβράβευση των προσπαθειών της για να δημιουργήσει το καλύτερο δυνατόν εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα διέπουν: η αξιοπιστία, ο σεβασμός των ανθρώπινων αξιών, η δικαιοσύνη, η υπερηφάνεια και η συντροφικότητα.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι από τις 20 εταιρίες που διακρίθηκαν η Ε.Α.Β. είναι μόνη εταιρεία με την μεγαλύτερη ανθρωποδύναμη καθώς οι εργαζόμενοι της προσεγγίζουν τα 3.000 άτομα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του διαγωνισμού η υπερηφάνεια που αισθάνεται το προσωπικό της εταιρείας, αξιολογείται από τους εργαζόμενους της Ε.Α.Β. ως η πλέον σημαντική διάσταση στον εργασιακό τους χώρο, ενώ είναι εμφανής η αίσθηση της συντροφικότητας και του σεβασμού. Η μεγαλύτερη εταιρεία από τις συμμετέχουσες στο διαγωνισμό απασχολεί πάνω από 10.000 άτομα ενώ η μικρότερη μόλις 55. Άλλωστε δικαίωμα συμμετοχής είχαν όλοι οι οργανισμοί οι οποίοι απασχολούσαν πάνω από 50 άτομα ανεξαρτήτου νομικού καθεστώτος. Αυτό που κάνει ξεχωριστό το συγκεκριμένο διαγωνισμό και δίνει μεγαλύτερη αξία στα αποτελέσματά του, είναι το γεγονός ότι τα δυο τρίτα των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι υπάλληλοι των εταιρειών, γεγονός που δείχνει ότι δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στον παράγοντα άνθρωπο. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη και μετά τη συμπλήρωσή τους, στάλθηκαν αμέσως στους αξιολογητές.

5.10.2 Διαδικασία αξιολόγησης συστήματος ποιότητας

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 οι μέθοδοι που ακολουθούνται.

Οι απαιτήσεις σχετικά με την ποιότητα σε μια εταιρεία πρέπει να αναβαθμίζονται συνεχώς για να είναι αυτή σε θέση να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της. Έτσι και στην Ε.Α.Β. οι ποιοτικές απαιτήσεις αυξάνονται και αναβαθμίζονται συνεχώς σύμφωνα με την πολιτική και τα πρότυπα μεγάλων εταιρειών.

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους η Ε.Α.Β. στράφηκε σε σύγχρονες μεθόδους μάνατζμεντ με τη χρήση εργαλείων ΔΟΠ (π.χ. 6 sigma, 5s κτλ.), παρακάμπτοντας ουσιαστικά παραδοσιακές μορφές διοίκησης, είναι το γεγονός ότι αυτό ήταν απαίτηση των πελατών της. Πολλοί από τους μεγάλους πελάτες της Ε.Α.Β. άρχισαν να ζητούν όλο και περισσότερο ποιοτικά προϊόντα τα οποία θα ικανοποιούσαν συγκεκριμένα πρότυπα, έτσι ώστε να κριθούν κατάλληλα απ' αυτούς. Οι απαιτήσεις αυτές των πελατών δημιούργησαν την ανάγκη για εφαρμογή νέων μεθόδων που θα εξασφαλίζουν βελτίωση και συνάμα αύξηση της ποιότητας στα προσφερόμενα προϊόντα. Επιπλέον, εκτός από τις απαιτήσεις των πελατών της εταιρείας, είναι πλέον και απαίτηση της ίδιας της Ε.Α.Β. από τους δικούς της προμηθευτές για προϊόντα ανώτερης ποιότητας που θα καλύπτουν συγκεκριμένα πρότυπα. Αυτό ήταν αναμενόμενο αφού δε θα μπορούσε κανείς να περιμένει βελτίωση και αύξηση της ποιότητας στα προσφερόμενα προϊόντα όταν τα προϊόντα που προμηθεύεται η εταιρεία δημιουργούν αβεβαιότητα για την προέλευση και ποιότητα τους.

Για να μπορέσει να διασφαλιστεί η σωστή λειτουργία του συστήματος ποιότητας και να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά του, είναι συχνές οι επιθεωρήσεις που γίνονται από την εταιρεία. Στο στάδιο της αξιολόγησης μέσω των εσωτερικών επιθεωρήσεων ποιότητας, επιτυγχάνεται ο έλεγχος της ορθότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Οι επιθεωρήσεις που πραγματοποιούνται είναι είτε προγραμματισμένες, είτε απρογραμμάτιστες και μπορεί να αφορούν το σύστημα ποιότητας, επιθεώρηση των διαδικασιών της εταιρείας ή τέλος επιθεωρήσεις των προϊόντων της παραγωγής. Ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους γίνονται οι επιθεωρήσεις είναι για να διαπιστωθεί κατά πόσο το σύστημα λειτουργεί σωστά, τί μπορεί να βελτιωθεί, πώς θα βελτιωθεί, ποια θα είναι τα αποτελέσματα που θα έχουν οι βελτιώσεις αυτές για την εταιρεία. Κύριος σκοπός των επιθεωρήσεων σύμφωνα με τη διοίκηση της εταιρείας δεν είναι η τιμωρία των υπευθύνων για κάτι που τυχόν δεν λειτουργεί σύμφωνα με τα πρότυπα. Δεν είναι σκοπός να βρεθεί το ποιος φταίει για κάτι, αλλά το τί φταίει και πως προκλήθηκε αυτό. Γι' αυτό και

γίνονται προσπάθειες να πείσει τους εργαζομένους να βλέπουν τις επιθεωρήσεις σαν μια ευκαιρία για βελτίωση και να τους προκαλούν περισσότερο υποκίνηση παρά άγχος.

Εξάλλου η ανατροφοδότηση και οι πληροφορίες που παίρνει η εταιρεία από τους εξωτερικούς, άλλα και κυρίως από τους εσωτερικούς πελάτες της έχει πολύ μεγάλη σημασία και βοηθάει στη βελτίωση τόσο της λειτουργίας της εταιρείας όσο και των διεργασιών αυτής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η εξέταση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στη στρατηγική μιας επιχείρησης και στη ΔΟΠ, καθώς και η εξακρίβωση αν οι ισχυρισμοί, ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να αποτελέσει θεμέλιο λίθο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως προέκυψε μέσω της εργασίας, η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι σε θέση να επιλύσει αρκετά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δέσμευση και η αφοσίωση, στις αρχές της ΔΟΠ τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους 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.

Όσον αφορά την πρώτη αρχή της ΔΟΠ, δηλαδή την εστίαση στον πελάτη, η E.A.B. την προσεγγίζει με διάφορους τρόπους. Κατ' αρχάς ένας από τους βασικούς λόγους που η εταιρεία άρχισε να εφαρμόζει ΔΟΠ ήταν λόγω απαίτησης των ιδίων των πελατών της που ζητούσαν ποιοτικά ανώτερα και χωρίς ελαττώματα προϊόντα. Επίσης η διαχείριση παραπόνων των πελατών της αποτελεί δείγμα εστίασης σε αυτούς καθώς επίσης και η μέτρηση της ικανοποίησής τους.

Η δεύτερη αρχή που έχει να κάνει με τη συμμετοχή όλων στον οργανισμό, προσεγγίζεται μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων και τη δημιουργία ομάδων εργασίας. Στην E.A.B. ιδιαίτερη σημασία δίνεται στον τομέα της εκπαίδευσης με εκπαιδευτικά προγράμματα που τρέχουν συνεχώς για όλο το προσωπικό, καθώς επίσης και από τη δημιουργία ομάδων εργασίας μέσω διαφόρων έργων που αναλαμβάνει η εταιρεία. Είναι λογικό σε αυτή την περίπτωση και το προσωπικό της εταιρείας να παρουσιάζεται ιδιαίτερα ενημερωμένο σε θέματα που αφορούν την ποιότητα γεγονός που είναι εξαιρετικά θετικό όσον αφορά το μέλλον της στη ΔΟΠ.

Η τρίτη αρχή, αυτή της επίτευξης συνεχών βελτιώσεων, εφαρμόζεται μέσω της διοίκησης των διεργασιών. Είναι συστηματική η προσπάθεια που γίνεται στην εταιρεία τον τελευταίο καιρό για την δημιουργία διεργασιακού μοντέλου διοίκησης και ενσωμάτωση των διαδικασιών της εταιρείας στις βασικές της διεργασίες.

Στην E.A.B., η ΔΟΠ κατά κύριο λόγο γίνεται αντιληπτή σαν ένα πρόγραμμα που θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων της και

υιοθετείται με κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας καθώς επίσης και τη βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής της.

Διαπιστώθηκε μελετώντας τη συγκεκριμένη εταιρεία ότι βασικός παράγοντας για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ είναι η ανάμιξη και η συνεχής στήριξη της Ανώτατης Διοίκησης, η αλλαγή κουλτούρας και φιλοσοφίας, η παροχή συνεχούς και επαρκούς εκπαίδευσης όσον αφορά νέες τεχνικές και μεθόδους και τέλος η ομαδική εργασία.

Από τις βασικές επιδιώξεις της Διοίκησης της εταιρείας είναι η απόλυτη ενσωμάτωση της ποιότητας στο στρατηγικό της σχεδιασμό. Παγκοσμίως πολύ λίγες είναι εκείνες οι εταιρείες που το έχουν επιτύχει αυτό. Παρόλα αυτά το συμπέρασμα που βγαίνει από την μελέτη της συγκεκριμένης εταιρείας, είναι ότι η Διοίκηση ενσωματώνει όλο και περισσότερο την ποιότητα στη στρατηγική της, δημιουργώντας ή τουλάχιστον προσπαθώντας να δημιουργήσει ένα στρατηγικό πρόγραμμα ποιότητας έτσι ώστε η ποιότητα και η στρατηγική να γίνονται ένα.

Είναι θετικό το γεγονός ότι η εταιρεία αντιλαμβάνεται τη ΔΟΠ ως ένα περιεκτικό πρόγραμμα διοίκησης και την υιοθετεί με στόχο να γίνει ηγέτης στην ποιότητα ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις απαιτήσεις των πελατών. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ, προσδοκία της εταιρείας είναι γενικότερα η βελτίωση της ποιότητάς της αλλά και η δημιουργία καλύτερης φήμης στην αγορά. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι στην E.A.B. δε φαίνεται να συνδέουν την ποιότητα με τη μείωση του κόστους. Η ΔΟΠ προσφέρει τις βάσεις για τη μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα μπορεί να συνεισφέρει ως προς το στόχο της διαφοροποίησης του προϊόντος.

Ένα από τα ευρήματα της μελέτης της E.A.B. είναι και το γεγονός στην εταιρεία έχουν κατανοήσει πολλές από τις ατέλειες του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και επομένως παρατηρείται μετάβαση στο νέο τρόπο που εκπροσωπεί η ΔΟΠ. Σημαντική είναι και η παραδοχή από όλους και κυρίως την πλευρά της Ανώτατης Διοίκησης ότι η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει σε όλα τα τμήματα και όχι στο τμήμα Ελέγχου Ποιότητας μόνο.

Στην E.A.B. η ΔΟΠ αναγνωρίζεται σαν ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού επιπέδου κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας. Η Διοίκηση της E.A.B. έχει κατανοήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη φιλοσοφία της ΔΟΠ η οποία της επιτρέπει να λειτουργήσει ως καταλύτης κατά το στρατηγικό

σχεδιασμό και να οδηγήσει κατά συνέπεια όλες τις προσπάθειες προς στην κατεύθυνση επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων.

Τελειώνοντας την ενότητα αυτή των συμπερασμάτων αξίζει να αναφερθεί ότι έγινε μια προσπάθεια να διαπιστωθεί και να σκιαγραφηθεί η εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια βιομηχανία σαν την Ε.Α.Β. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η Ε.Α.Β. αντιλήφθηκε πολύ γρήγορα την σημασία της ποιότητας και τη χάραξη της στρατηγικής της με βάση την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Σήμερα αποτελεί μία από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις στον Ελληνικό χώρο η οποία εφαρμόζει σε ένα από τα εργοστάσιά της το Ευρωπαϊκό Μοντέλο του EFQM και με την υιοθέτηση εργαλείων ΔΟΠ έχει σαν στόχο πολύ γρήγορα να μεταφέρει τα οφέλη σε ολόκληρη την εταιρεία και να αποτελέσει πρότυπο τόσο για τις επιχειρήσεις στον Ελληνικό όσο και στον ευρύτερο Ευρωπαϊκό χώρο.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

- § Bounds, Yorks, Adams and Ranney, Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm, McGraw-Hill, Singapore, 1994
- § Dahlgard J.J., Kristensen K. and Kanji G.K., Advances in Total Quality Management: The Quality Journey, Carfax Pub. Co, 1994
- § Dale B. G. & Boarden R. J., Managing Quality, Prentice-Hall, 1994David F.R., Strategic Management, 6th Edition, Prentice-Hall, 1997
- § Day G. S., Market-driven Strategy: Processes for Creative Value, New York: Free Press, 1990
- § Dimitriades Z. S., “Total involvement in quality management”, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 6, No. 7/8, 2000
- § Evans J. R. and Lindsay W. M., The Management and Control of Quality, sixth edition, South - Western Thomson Learning, 2005
- § Feigenbaum A.V., “The new quality for the twenty - first century”, The TQM Magazine, Vol. 11, No. 6, 1999
- § Garvin D., Managing Quality: the strategic and competitive edge, The Free Press, 1988
- § Gilbert, G., Quality Improvement in a Defense Organization. Public Productivity and Management Review, 16(1), 1992
- § Hansson J. and Klefsjo Bengt, “A core value model for implementing total quality management in small organizations”, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 2, 2003
- § Hill & Jones , Strategic Management: an integrated approach, 5th edition Houghton Mifflin Company, 2001
- § Juran J. M. Made in USA: A renaissance in Quality, Harvard Business Review, July-August, 1993
- § Leonard D. and McAdam R., “Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models” Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15, No. 3, 2004

- § Martinez – Lorente, A., Dewhurst, F. & Dale, B., “Total quality management: origins and evolution of the term”, The TQM Magazine, Vol. 10, 1998
- § Mintzberg H., Waters J., “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, Strategic Management Journal, 1985
- § Pearce J.A. & Robinson R.B., Strategic Management: formulation, implementation and control, The McGraw-Hill Companies, 1997
- § Petersen B. Peter, Total quality management and the Deming approach to quality management, Journal of Management History, Vol. 5 No. 8, 1999
- § Porter Michael E., "Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors", Free Press, New York, 1980
- § Powell T. C., Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study, Strategic Management Journal 16, pp. 15-37, 1995
- § Prajogo I. Daniel, Sohal S. Amrik, The relationship between organization strategy, total quality management (TQM) and organization performance – the mediating role of TQM, European Journal of Operational Research 168, 2006
- § Price M.J., Chen E.E., “Total Quality Management In 3 small High Technology Company”, CRM Vol.35, No 3, 1993
- § Reed Richard, Lemak J. David, Mero P. Neal, Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Quality Management 5, 2000
- § Sebastianelli R. and Tamimi N., “How product quality dimensions relate to defining quality”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 4, 2002
- § Temponi C., “Continuous improvement framework: implications for academia”, Quality Assurance in Education, Vol. 13, No. 1, 2005
- § Thompson A.A., Strickland A.J., Strategic management: Concept and cases, Richard D. Irwin, 1993
- § U. S. General Accounting Office, Progress on the Quality Road, Incentive, No 7, April 1995
- § Vinzart J.C., Vinzart D.H., “Strategic management spin-offs of the Deming approach”, Journal of Management History, Vol. 5, No.8, 1999

- § Wheelen T.L. & Hunger J.D., Strategic Management and Business Policy, Addison-Wesley Publishing Company, 2005
- § Wheelen T.L. & Hunger J.D, W., Contents In Strategic Management and Business Policy, 10th Edition, 2006,
- § Γεωργόπουλος Ν.Β., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
- § Γεωργόπουλος Ν. Β., Σημειώσεις από Παραδόσεις Μαθήματος, 2004
- § Δερβιτσιώτης Κ. Ν., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, 2001
- § Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, Ανάλυση – Βελτίωση – Στρατηγικές, Οικονομική βιβλιοθήκη, 2007
- § Παπαδάκης Β.Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
- § ΠΑΠΥΡΟΣ – ΛΑΡΟΥΣ Εταιρεία Εγκυκλοπαιδικών Εκδόσεων, Αθήνα 1964
- § Σιώμοκος Γ., Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη, 2004

Πηγές Διαδικτύου

- § www.juse.or.jp/e/deming/03.html
- § http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming
- § <http://www.guardian.co.uk/business/2008/mar/03/1>
- § <http://www.bluewavemag.com/blueart37.htm>
- § <http://www.crm2day.gr/library/10028.php>