



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Αναγκαιότητα ύπαρξης στρατηγικού σχεδίου για την αντιμετώπιση έκτακτων συνθηκών και οικονομικών κρίσεων ως αμφίδρομη κατάσταση επιχειρήσεων και καταναλωτών

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Μάιος 2023



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Αναγκαιότητα ύπαρξης στρατηγικού σχεδίου για την αντιμετώπιση έκτακτων συνθηκών και οικονομικών κρίσεων ως αμφίδρομη κατάσταση επιχειρήσεων και καταναλωτών.»

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Κωνσταντίνα Κανελλοπούλου

Ημερομηνία: 10/05/2023

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής κλείνει ένας ακόμη κύκλος ζωής. Δύο χρόνια σπουδών γεμάτα εμπειρίες, γνώσεις, γνωριμίες και όμορφες στιγμές. Σίγουρα τίποτα δεν θα ήταν το ίδιο χωρίς τους ανθρώπους που έβαλαν το λιθαράκι τους σε αυτό το ταξίδι, το προσωπικό του Πανεπιστημίου Πειραιά, τους καθηγητές και τους συμφοιτητές μου, ένα ευχαριστώ από καρδιάς.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο τόσο για τη διδασκαλία του, καθώς και για την για την αμέριστη υποστήριξη και συμπαράστασή του καθ' όλη την διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους φοίτησής μου, όσο και για την έμπνευση που αποτέλεσε για εμένα και την αδιαπραγμάτευτη θέλησή μου να συνεργαστούμε για την παρούσα εργασία.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου που είναι πάντα δίπλα μου , για την ανεξάντλητη και ανιδιοτελή αγάπη και υποστήριξη τους. Τους ευχαριστώ για όλα όσα έχουν κάνει για μένα , για ότι είμαι και ότι έχω καταφέρει έως σήμερα!

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Abstract	8
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1	12
Έννοια Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	12
1. Εισαγωγικές έννοιες	12
1.1. Μεθοδολογία έρευνας	13
1.2. Ο σαφής ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	17
1.3. Ο λειτουργικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	20
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	22
Κεφάλαιο 2	26
Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	26
2. Εισαγωγικές έννοιες	26
2.1. Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	28
2.1.1. Τεχνολογία και καινοτομία.....	28
2.1.2. Ανθρώπινο δυναμικό	29
2.1.3. Οργανωτική δομή	30
2.2. Στρατηγικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	32
2.2.1. Στρατηγική – Διαφοροποίηση.....	32
2.2.2. Στρατηγική – Ηγεσίας Κόστους.....	33
2.2.3. Στρατηγική - Εστίαση με βάση τη Διαφοροποίηση	34
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	35
Κεφάλαιο 3	36
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	36
3. Εισαγωγικές έννοιες	36
3.1. Διαχείριση ποιότητας	37
3.2. Διαχείριση συστημάτων	39
3.3. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	41
3.4. Νέο παράδειγμα διαχείρισης	44
3.5. Ανασχεδιασμός.....	47
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	50
Κεφάλαιο 4	53

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	53
4 Εισαγωγικές έννοιες	53
4.1. Η θετική επίδραση της διοίκησης ολικής ποιότητας και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	54
4.2. Η θετική επίδραση της διοίκησης ολικής ποιότητας στη μετασχηματιστική ηγεσία και στην εκτελεστική ικανότητα.....	56
4.3. Η θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εκτελεστικής ικανότητας στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	57
4.4. Η θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκτελεστική ικανότητα	59
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	60
Κεφάλαιο 5.....	63
Έκτακτες περιστάσεις.....	63
Η μετά Covid-19 εποχή	63
Η υπεροχή του HRM	64
Επιπτώσεις διαδικτυακών δραστηριοτήτων	65
Ψηφιοποίηση.....	65
HRM γίνεται εξ αποστάσεως	66
Ικανότητες που απαιτούν αλληλεπίδραση με μηχανές	66
Οργανωτικές στρατηγικές συνδέσεις	67
Ικανότητες που απαιτούνται για τη διασύνδεση με τον άνθρωπο και την τεχνολογία.....	67
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	68
Κεφάλαιο 6.....	70
Μελέτη περίπτωσης	70
Βιβλιογραφία κεφαλαίου	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	81

Περίληψη

Οι εσωτερικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καλύπτουν μια τεράστια γκάμα τομέων. Τα σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού δεν καθορίζονται αποκλειστικά από εξωτερικές συνθήκες. Οι εσωτερικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού θεωρούνται βασικά στοιχεία επιτυχίας. Η έρευνα εξετάζει την τεράστια βιβλιογραφία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι έννοιες των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της σωστής δράσης διοίκησης στη διαχείριση της δομής, της διαδικασίας, της κουλτούρας και των ανθρώπων ενός οργανισμού χρησιμοποιήθηκαν για να δείξουν την εμφάνιση σημαντικών θεωριών στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Κατά συνέπεια, ο στόχος της αναγνώρισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι να συνδέσει τους πόρους, τις δυνατότητες και τις βασικές ικανότητες του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) είναι ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα ακρωνύμια διοίκησης από τη δεκαετία του 1980. Ως εργαλείο διαχείρισης αλλαγών, το TQM έχει γίνει καλά αποδεκτό από τους διευθυντές επειδή θεωρείται ότι παρέχει ένα «σύνολο αρχών που μπορεί να τους καθοδηγήσει σε πολυάριθμες επιλογές ή ακόμη και να κάνει την επιλογή περιττή» (Huczynski, 1993, *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One* (Λονδίνο, Routledge), σελ. 289). Παρά το γεγονός ότι η διοίκηση της ποιότητας έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμη σημασίας για την επιτυχία της εταιρείας στην άκρως ανταγωνιστική δεκαετία του 1990, η TQM δεν είναι χωρίς τους αρνητές της.

Η εστίαση των ειδικών στην ποιότητα πρέπει να είναι στη βελτίωση της επίδοσης μέσω βελτιωμένων διαδικασιών. Με βάση το μοντέλο IPO (Input-Process-Output), αυτή η μελέτη θεωρεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) ως εισροή της εσωτερικής και εξωτερικής λειτουργίας ενός οργανισμού και τη μετασχηματιστική ηγεσία (TL) και την εκτελεστική ικανότητα (EA) ως μηχανισμό (Διαδικασία) να προωθήσει και να συντονίσει εσωτερικά-εξωτερικά στοιχεία για τον οργανισμό ώστε να επιτύχει το βιώσιμο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα (SCA) (Output).

Δεδομένων των διαταραχών που προέκυψαν από την πανδημία Covid-119 καθώς και της προόδου του παγκόσμιου τεχνολογικού περιβάλλοντος προς την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, υπάρχει ανάγκη για τη διερεύνηση του μέλλοντος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Με βάση τα ευρήματα έρευνας, έχουν προκύψει επτά διακριτά θέματα, το καθένα με τη

δυνατότητα να επηρεάσει σημαντικά τις πρακτικές HRM και, ως εκ τούτου, τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Αυτά τα θέματα περιλαμβάνουν την υπεροχή της διοίκηση ανθρώπινων πόρων (HRM), τις αυξημένες επιρροές στον κυβερνοχώρο, την ψηφιοποίηση, το απομακρυσμένο HRM, τις δεξιότητες διασύνδεσης ανθρώπου-μηχανής, τους στρατηγικούς δεσμούς μεταξύ ανθρώπων και οργανισμών και τις ικανότητες διεπαφής ανθρώπου-τεχνολογίας. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η μελέτη πρότεινε ότι τα τμήματα HRM θα πρέπει να μεταβούν στο HR 4.0 υιοθετώντας τις τεχνολογίες της βιομηχανίας 4.0, αυξάνοντας την αυτοματοποίηση και την ψηφιοποίηση και ενισχύοντας τα συστήματα εικονικοποίησης.

Αυτή η μελέτη που παρουσιάζεται εξετάζει τον αντίκτυπο των μεθόδων Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) στην επίδοση ενός οργανισμού και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτός ο σχεδιασμός της μελέτης έχει ποσοτικό χαρακτήρα. Τα δεδομένα ελήφθησαν μέσω ερωτηματολογίου. Οι μονάδες ανάλυσης είναι η αλιεία μεγάλου και μεσαίου μεγέθους. Οι ερωτηθέντες αυτής της μελέτης είναι οι διευθυντές αλιευτικών επιχειρήσεων. Η έρευνα χρησιμοποίησε πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν με ερωτηματολόγιο. Η επαρχία Νότιας Σουλαουέζι της Ινδονησίας είχε πληθυσμό 66 αλιευτικές επιχειρήσεις. Η μελέτη χρησιμοποιεί τυχαία δειγματοληψία. Επιστράφηκαν ως τελικό δείγμα 55 πλήρεις έρευνες. Μετά από έρευνα της βιβλιογραφίας, τρεις υποθέσεις αναπτύχθηκαν και δοκιμάστηκαν χρησιμοποιώντας την Ανάλυση Διαδρομών στο SPSS 18.00. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι τεχνικές TQM έχουν ευνοϊκό και σημαντικό αντίκτυπο τόσο στην οργανωτική επίδοση όσο και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει ευνοϊκό και σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επηρεάζει την επίδοση του οργανισμού περισσότερο από τις διαδικασίες TQM.

Abstract

The internal sources of competitive advantage span a vast array of domains. An organization's significant competitive advantages are not solely determined by external circumstances. An organization's internal sources of competitive advantage are regarded as essential success elements. The research examines the vast literature of competitive advantage. The notions of competitive advantages through correct management action in managing an organization's structure, process, culture, and people were used to show the emergence of major theories in the literature review. Consequently, the objective of competitive advantage recognition is to link the organization's resources, capabilities, and core competencies.

Total quality management (TQM) has been one of the most widely used management acronyms since the 1980s. As a change management tool, TQM has been well-received by managers because it is viewed as providing a "set of principles that can guide them through numerous options or even make selection unnecessary" (Huczynski, 1993, *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One* (London, Routledge), p. 289). Despite the fact that the management of quality has been identified as a crucial to company success in the highly competitive 1990s, TQM is not without its detractors.

Focus of quality specialists should be on enhancing performance via enhanced processes. Based on the IPO (Input-Process-Output) model, this study considers total quality management (TQM) as an input of an organization's internal and external, and transformational leadership (TL) and executive ability (EA) as the mechanism (Process) to promote and coordinate internal-external elements for the organization to achieve its sustainable competitive advantage (SCA) (Output).

Given the disruptions resulting from the Covid-119 pandemic as well as the advancement of the global technological environment towards the fourth industrial revolution, there is a need to explore the future of human resource management. Based on the research findings, seven distinct themes have emerged, each with the potential to significantly influence HRM practices and, therefore, the future competitiveness of organizations. These topics include the primacy of human resource management (HRM), increased cyber influences, digitalization, remote HRM, human-machine interface skills, strategic linkages between people and organizations, and human-technology interface capabilities. According to the research findings, the study suggested

that HRM departments should transition to HR 4.0 by adopting Industry 4.0 technologies, increasing automation and digitalization, and enhancing virtualization systems.

This study examines the impact of Total Quality Management (TQM) methods on organizational performance and competitive advantage. This study design is quantitative in nature. The data was acquired via a questionnaire. The units of analysis are large and medium-sized fisheries. This study's respondents are the managers of fishing firms. The research employed primary data collected by questionnaire. Indonesia's South Sulawesi Province had a population of 66 fishing enterprises. The study employs random sampling. 55 full surveys were returned as a final sample. After a survey of the literature, three hypotheses have been developed and tested using Path Analysis in SPSS 18.00. The findings demonstrate that TQM techniques have a favorable and considerable impact on both organizational performance and competitive advantage. Competitive advantage has a favorable and significant impact on the success of a business. Competitive advantage influences organizational performance more than TQM procedures.

Εισαγωγή

Ένα αυξανόμενο σύνολο εμπειρικών δεδομένων υποστηρίζει μια άμεση σύνδεση μεταξύ της υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) και της βελτιωμένης απόδοσης της εταιρείας. Δεδομένης της θεωρητικής σχέσης μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και απόδοσης, δεν είναι ίσως και τόσο περίεργο το γεγονός ότι η TQM ή παρόμοιες πρακτικές διαχείρισης ποιότητας έχουν ισχυριστεί ότι μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι η TQM συμβάλλει στη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει μια προφανής διαισθητική έλξη σε αυτές τις έννοιες και η συχνότητα με την οποία το τεκμήριο της αιτιώδους συνάφειας εμφανίζεται στη βιβλιογραφία δείχνει ότι έχουν αποκτήσει εγκυρότητα. Ωστόσο, η διαισθητική έκκληση δεν μπορεί να αντικαταστήσει τη θεωρητική βάση. Η πραγματικότητα είναι ότι αυτοί οι ισχυρισμοί δεν υποστηρίζονται από κανένα θεωρητικό μοντέλο. Θα είναι αδύνατο να προωθηθεί η έρευνα διοίκησης ποιότητας χωρίς ισχυρή υποστηρικτική θεωρία.

Η ανάπτυξη της θεωρίας TQM ξεκίνησε με τη δημοσίευση ενός ειδικού τεύχους του Academy of Management Review τον Ιούλιο του 1994. Το κύριο άρθρο αυτού του τεύχους χαρτογράφησε το θεωρητικό τοπίο TQM με όρους τριών διαστάσεων: περιοχές όπου η TQM επικαλύπτεται με την παραδοσιακή θεωρία διοίκησης, τομείς όπου η πρακτική TQM θα μπορούσε να ενισχυθεί από την τρέχουσα θεωρία και τομείς μοναδικούς για τη TQM. Όχι απροσδόκητα, η πλειονότητα της ανάπτυξης της θεωρίας από τότε έχει συμβεί στον πρώτο τομέα, όπου οι έννοιες από το ευρύτερο σώμα της βιβλιογραφίας μπορούν να βελτιωθούν ή να διευρυνθούν για συγκεκριμένες εφαρμογές στη βιβλιογραφία ποιότητας.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να παρουσιάσει την αναγκαιότητα ύπαρξης στρατηγικού σχεδίου για την αντιμετώπιση έκτακτων συνθηκών και οικονομικών κρίσεων ως αμφίδρομη κατάσταση επιχειρήσεων και καταναλωτών. Σε αυτό το πλαίσιο ξεκινάμε στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζοντας την Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Προσπαθούμε να δώσουμε ένα σαφή και έναν λειτουργικό ορισμό αυτής της έννοιας καθώς και να παρουσιάσουμε τη σημαντικότητά του. Στο δεύτερο κεφάλαιο συνεχίζοντας την προσέγγισή μας στην ίδια έννοια, παρουσιάζουμε τόσο τις πηγές, όσο και τις στρατηγικές προκειμένου οι επιχειρήσεις να κατορθώσουν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το τρίτο κεφάλαιο διαπραγματεύεται την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενώ στο τέταρτο

κεφάλαιο παρουσιάζεται η σχέση αυτής με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στα νέα δεδομένα που έχουν προκύψει στην μετά Covid-19 εποχή και η εργασία κλείνει με το έκτο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζεται μια μελέτη περίπτωσης

Κεφάλαιο 1

Έννοια Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

1. Εισαγωγικές έννοιες

Υπάρχει μια εκπληκτική έλλειψη ορισμού παρά τον τεράστιο όγκο βιβλιογραφίας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βρίσκεται στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ (Caves and Porter, 1977· Miles and Snow, 1978· Porter, 1980· Lippman and Rumelt, 1982· Wernerfelt, 1984· Porter, 1985, Barney, 1986a, Winter, 1987, Dierickx and Cool, 1989, Barney, 1991, Peteraf, 1993, Teece et al., 1997, Eisenhardt and Martin, 2000, O'Regan, N. and Ghobadian, A. 2004)

Οι Sigalas και Pekka Economou (2013) διεξήγαγαν μια πρόσφατη μελέτη της βιβλιογραφίας σχετικά με τη χρήση της φράσης «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο όρος έχει πολλές ερμηνείες και ότι δεν υπάρχει συναίνεση σε έναν εννοιολογικά σαφή ορισμό. Ενώ υπάρχουν μερικοί ορισμοί στη βιβλιογραφία που ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με έναν μάλλον νεφελώδη τρόπο (South, 1981), οι υπόλοιπες αναφορές, που ορίζουν σιωπηρά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κύρια ρεύματα, όπως υποστηρίζεται από Sigalas και Pekka Economou (2013). Οι Ansoff (1965), Porter (1985), Powell (2002), Wiggins and Ruefli (2002) και Grahovac και Miller (2009) καθορίζουν όλοι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά την απόδοση. Ωστόσο, οι Thomas (1986), Schoemaker (1990), Ghemawat (1991), Winter (1995), Grant (1998), Foss and Knudsen (2003) και Grahovac and Miller (2009) ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τις πηγές του. Αυτή η εννοιολογική ανακρίβεια έχει χαρακτηριστεί ως «οριστική δυσκολία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Ma, 2000; Rumelt, 2003; Arend, 2003; O'Shannassy, 2008) και παρά την πληθώρα ισχυρισμών σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βιβλιογραφία, ένας σαφής ορισμός παραμένει ανύπαρκτος (Sigalas και Pekka Economou, 2013: 63). Από τότε που εμφανίστηκε η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ, υπήρξε έλλειψη ενός σαφούς θεωρητικού ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Rumelt, 2003), γεγονός που οδήγησε σε έλλειψη σαφήνειας στον πρακτικό ορισμό του (Ma, 2000).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρεμποδίζεται στην αναζήτησή του για επιστημονική αυστηρότητα, παραποίηση και αλήθεια από την έλλειψη σαφήνειας τόσο στους θεωρητικούς όσο και στους πρακτικούς ορισμούς του, όπως δηλώνεται από τον Porper (1959). Για τη διεξαγωγή αξιόπιστων εμπειρικών δοκιμών, απαιτείται περαιτέρω έρευνα για τη μέτρηση ή τη λειτουργικότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, οι ειδικοί πρέπει να βρουν έναν εννοιολογικά ορθό ορισμό και να γράψουν έναν λεπτομερή λειτουργικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προτού μπορέσουν να δημιουργήσουν ένα αξιόπιστο και μόνιμο μέτρο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sigalas και Pekka

Economou, 2013). Δεν μπορεί να γίνει αποδεκτός ένας αναποτελεσματικός ή ακόμα και εσφαλμένος ορισμός ενός όρου που οδηγεί σε έναν εσφαλμένο λειτουργικό ορισμό και στη συνέχεια να διεξάγονται εμπειρικές έρευνες χρησιμοποιώντας παράγωγα μέτρα, χωρίς τον κίνδυνο ανάπτυξης μιας θεωρίας με σαθρά θεμέλια. Μέχρι να το πράξουν οι ακαδημαϊκοί, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα είναι ένας ασαφής όρος που χρησιμοποιείται κυρίως για πρακτικούς λόγους, αλλά χωρίς θεωρητικές βάσεις και εμπειρική ουσία (Ma, 2000· Arend, 2003).

Για το σκοπό αυτό, οι ερευνητές του στρατηγικού μάνατζμεντ χρειάζονται έναν λεπτομερή λειτουργικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο με τη σειρά του πρέπει να βασίζεται σε έναν εννοιολογικά ορθό ορισμό. Εάν όχι, πρέπει να σταματήσει η προσπάθεια εφαρμογής μιας έννοιας που αψηφά τόσο τον ορισμό όσο και τη λειτουργικότητα (Arend, 2003). Σκοπός αυτής του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει, μέσα από βιβλιογραφική έρευνα των Sigalas, Economou (2013), τόσο ένα σαφή όσο και ένα λειτουργικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που μπορεί να εφαρμοστεί σε εμπειρικές έρευνες.

1.1. Μεθοδολογία έρευνας

Οι μελετητές στο αντικείμενο του στρατηγικού μάνατζμεντ αναγκάστηκαν να διερευνήσουν λογικά και φιλοσοφικά ερωτήματα λόγω της δυσκολίας ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένας από τους πρώτους ερευνητές που πυροδότησε συζήτηση σχετικά με τα θεωρητικά θεμέλια της μελέτης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ήταν ο Powell (2001, 2002, 2003). Συγκεκριμένα, ο Powell (2001) σημειώνει ότι οι υποθέσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ταυτολογικές και, επομένως, μικρής επιστημονικής χρήσης, επειδή είναι εξ ορισμού αληθείς και δεν μπορούν να παραποιηθούν. Αλλά επίσης αναφέρει ότι οι ακαδημαϊκοί μπορεί ακόμα να μάθουν κάτι από αυτή τη γραμμή έρευνας ακολουθώντας μια πιο πρακτική προσέγγιση στη φιλοσοφία της επιστήμης. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί που διαφωνούν, υποστηρίζοντας ότι απαιτείται περισσότερη θετικιστική έρευνα για τον προσδιορισμό των δεσμών μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της απόδοσης και ότι δεν είναι απαραίτητο να αποδεχτούμε την πραγματιστική προοπτική του Powell για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Durand, 2002; Arend, 2003). Οι Sigalas και Pekka Oikonomou (2013) υποστηρίζουν ότι πρέπει να εμμένουμε στη θετικιστική σχολή σκέψης γιατί πιστεύουν ότι τα ζητήματα και οι πλάνες που σχετίζονται με την εννοιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να δημιουργηθούν ή να εξαλειφθούν από την έννοια που αποδίδεται στο ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα. Είναι σημαντικό να επισημανθούν τα βήματα που απαιτούνται για την επίτευξη μιας μέτρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πρώτον, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1, πρέπει να βρούμε έναν ισχυρό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένας εμπειρισταωμένος ορισμός βρέθηκε μέσω μιας αυστηρής βιβλιογραφικής αξιολόγησης στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αναζητώντας το "ανταγωνιστικό πλεονέκτημα" στα ABI/Inform, ProQuest, Scopus, Business Source Premier (EBSCO) και JSTOR, εντοπίστηκαν δημοσιεύσεις που παρέχουν ακριβή ορισμό του όρου. Η αναζήτησή μας ξεκίνησε το 1965 από τότε που εμφανίστηκε για πρώτη φορά ο όρος «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» στη βιβλιογραφία (Wiggins and Ruefli, 2002).

Η δεύτερη φάση, η ανάπτυξη ενός πλήρους λειτουργικού ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ολοκληρώθηκε μέσω γνωστικών συνεντεύξεων με έξι επαγγελματίες από έξι ελληνικούς οργανισμούς, σύμφωνα με τις συστάσεις των Dillman's et al (2009). Μεταξύ 5 Μαΐου και 26 Μαΐου 2010, πραγματοποιήθηκαν γνωστικές συνεντεύξεις. Οι επαγγελματίες ήταν όλοι υψηλόβαθμα στελέχη που διαδραματίζουν κομβικούς ρόλους στο στρατηγικό μάνατζμεντ των εταιρειών τους. Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν τυχαία από τη βάση δεδομένων πληθυσμού. Στον πληθυσμό περιλαμβάνονται εταιρείες με πωλήσεις τουλάχιστον δέκα εκατομμυρίων ευρώ την τελευταία τριετία και με ελληνικό εταιρικό καθεστώς.

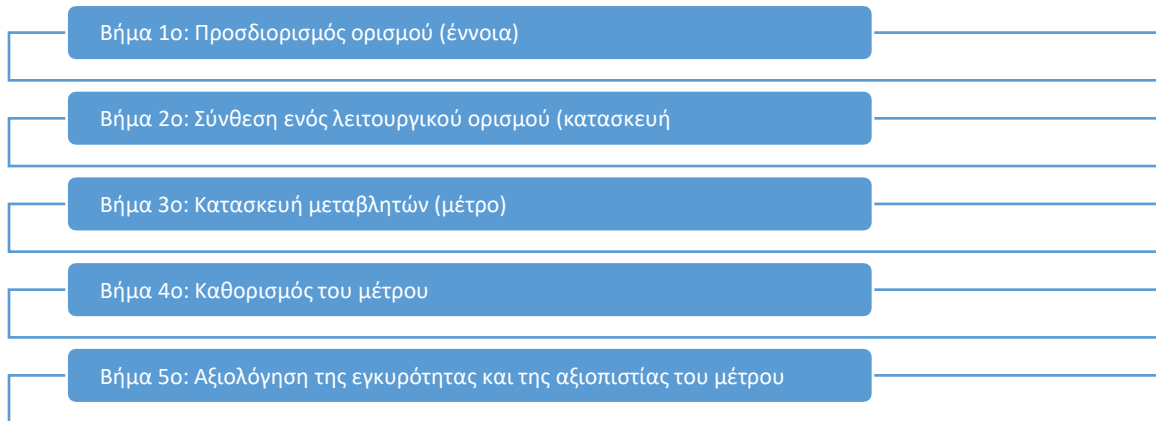
Επιπλέον, το τρίτο βήμα περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας μεταβλητής που πληροί τις προϋποθέσεις για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να υποστηρίξει αξιόπιστες μετρήσεις. Με βάση την εργασία που έγινε για τη δημιουργία μιας παρόμοιας μεταβλητής για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, δημιουργήθηκε μια μεταβλητή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με βάση τα επίπεδα ταξινόμησης μετρήσεων του Trochim, δημιουργήθηκε μια μεταβλητή ανταγωνιστικότητας για τις εταιρείες που μελετήθηκαν (2000; 2006).

Τα ευρήματα μιας πιλοτικής μελέτης επέτρεψαν την τέταρτη φάση, η οποία ήταν η βελτίωση του νέου μέτρου της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και, κατ' επέκταση, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μεταξύ Ιουλίου 2010 και Νοεμβρίου 2010, επιλέχθηκε ένα τυχαίο δείγμα 130 επιχειρήσεων από τον πληθυσμιακό κατάλογο για την πιλοτική έρευνα. Για τη διεξαγωγή του πιλοτικού έργου, χρησιμοποιήθηκε μια συγχρονική, αυτοδιαχειριζόμενη έρευνα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με στρατηγική ερωτηματολογίου, με βάση τη μέθοδο προσαρμοσμένου σχεδιασμού που περιγράφεται από τους Dillman et al. (2009). Με τη μέθοδο

αυτή λήφθηκαν 25 ολοκληρωμένες έρευνες, με ποσοστό ανταπόκρισης 19,2 τοις εκατό. Το ποσοστό ανταπόκρισης της πιλοτικής έρευνας είναι πάνω από το μέσο όρο σε σύγκριση με άλλες έρευνες στο στρατηγικό μάνατζμεντ (Newbert, 2008). Όλοι οι συμμετέχοντες στην πιλοτική έρευνα ήταν υψηλόβαθμα στελέχη όπως οι θέσεις Διευθύνων Σύμβουλος και Οικονομικών Διευθυντών.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό βήμα είναι τα δεδομένα μιας ολοκληρωμένης μελέτης να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του νεοκατασκευασμένου μέτρου της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας και, κατ' επέκταση, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η όλη μελέτη διεξήχθη χρησιμοποιώντας μια συγχρονική, αυτοδιαχειριζόμενη έρευνα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με ερωτηματολόγιο σε συμπληρωμένο αρχείο επεξεργασίας κειμένου, όπως προτείνεται από τους Dillman et al. (2009). Από τον Δεκέμβριο του 2010 έως τον Μάιο του 2011, χρησιμοποιήθηκε ένα πλαίσιο δείγματος βασισμένο στη βάση δεδομένων της Hellastat για την αποστολή ερωτηματολογίων και συνοδευτικών επιστολών σε 2.033 τυχαία επιλεγμένα άτομα του πληθυσμού. Σύμφωνα με την τυπική διαδικασία (Julian and Ofori-Dankwa, 2008; Dillman et al., 2009), η συνοδευτική επιστολή εξηγούσε τον σκοπό της έρευνας, ο οποίος ήταν να εξετάσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων υπό το φως των παρόντων ασταθών οικονομικών συνθηκών στην Ελλάδα. Συνολικά ελήφθησαν 268 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από ένα σύνολο 2.033 ερωτηθέντων, για προσαρμοσμένο ποσοστό ανταπόκρισης 18,1%. Αυτό είναι συγκρίσιμο με άλλες μελέτες στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ (Powell, 1992· Spanos and Lioukas, 2001· Gunn and Williams, 2007· Hmieleski and Baron, 2008). Όπως και στην πιλοτική μελέτη, όλοι οι συμμετέχοντες στην κύρια μελέτη ήταν υψηλόβαθμα στελέχη (CEOs και CFOs) με σημαντικές ευθύνες στο στρατηγικό μάνατζμεντ των εταιρειών τους.



Διάγραμμα 1.1. Βήματα για τη δημιουργία ενός μέτρου για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sigalas et al 2013)

1.2. Ο σαφής ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Χρησιμοποιώντας τη βιβλιογραφία για το στρατηγικό μάνατζμεντ, μπορούμε να καταλήξουμε μόνο σε δυο σαφείς ορισμούς του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που παραδόξως δεν φαίνεται να κάνουν δικούς τους ισχυρισμούς αξίας ή επίδοσης. Το παραπάνω συμπέρασμα όχι μόνο απεικονίζει το εύρος της οριστικής πρόκλησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sigalas και Pekka Economou, 2013), αλλά καθιστά επίσης πολύ δύσκολη την παροχή ενός ορισμού σύμφωνα με τα δύο κριτήρια.

Οι Peteraf και Barney παρουσίασαν τον πρώτο περιεκτικό, περιοριστικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (2003). Δηλώνουν, «Μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν παράγει περισσότερη οικονομική αξία για τους πελάτες της από τον οριακό της ανταγωνιστή στην αγορά προϊόντων» (Peteraf and Barney, 2003: 314). Υποστηρίζεται από τους Peteraf και Barney (2003) ότι η αντίληψή τους για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σύμφωνη τόσο με την προσέγγιση που βασίζεται στην άποψη του Barney (1986a, 1991) όσο και με την άποψη του Porter (1985) που καθοδηγείται από την αγορά. Ωστόσο, η ακριβής κατανόηση του όρου «οικονομική αξία» είναι ζωτικής σημασίας για την πλήρη κατανόηση της σημασίας του.

Συγκεκριμένα, η οικονομική αξία ορίζεται από τους Peteraf και Barney (2003: 314) ως «η αξία που δημιουργείται από μια εταιρεία κατά την παροχή ενός αντικειμένου ή μιας υπηρεσίας (που) είναι η διαφορά μεταξύ των αντιληπτών πλεονεκτημάτων που αποκτούν οι καταναλωτές του αγαθού και το οικονομικό κόστος για την επιχείρηση».

Μια εταιρεία με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως ορίζεται από τους Peteraf και Barney (2003), έχει παράγει περισσότερη οικονομική αξία για τους πελάτες της από ό,τι οι ανταγωνιστές της. Οικονομική αξία είναι η διαφορά μεταξύ του αντιληπτού οφέλους του πελάτη από το προϊόν ή την υπηρεσία και το οικονομικό κόστος παραγωγής ή παροχής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Έτσι, ο ουσιαστικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τους Peteraf και Barney (2003) είναι: η ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει μεγαλύτερη οικονομική αξία από τους λιγότερο αποδοτικούς ανταγωνιστές.

Υποστηρίζεται ότι ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των Peteraf και Barney (2003) ικανοποιεί την πρώτη προϋπόθεση ενός εννοιολογικά ισχυρού ορισμού, καθώς είναι

σαφής και αυστηρά διατυπωμένος. Αυτός ο ορισμός, ωστόσο, δεν φαίνεται να ανταποκρίνεται στη δεύτερη ανάγκη ενός επαρκούς και ισχυρού ορισμού, δηλαδή να μην περιλαμβάνει κανένα προηγούμενο της απόδοσης. Ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των Peteraf και Barney (2003) δεν ξεφεύγει από την τάση να έχει κρίσεις για τη δική του αξία αφού ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με όρους οικονομικής αξίας. Ειδικότερα, όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ως η ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει μεγαλύτερη οικονομική αξία από τους λιγότερο αποδοτικούς ανταγωνιστές της, ο καθορισμένος ορισμός είναι πραγματικά πολύ στενά συνδεδεμένος με το αποτέλεσμα της όσον αφορά την οικονομική αξία. Αν και ο όρος «επίδοση» συνδέεται συνήθως με το στρατηγικό μάνατζμεντ, αξίζει να σημειωθεί ότι άλλες φράσεις, όπως «οικονομική απόδοση» (Wiggins and Ruefli, 2002; 2005), «κέρδος», «ενοίκιο», «αξία» και "επιχειρηματικές επιδόσεις" (Bosse et al, 2009), χρησιμοποιούνται επίσης συχνά για να αναπαραστήσουν αυτήν την ιδέα. Εξαιτίας αυτού, δεν μπορούμε να δεχθούμε τον περιοριστικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των Peteraf και Barney (2003).

Στη βιβλιογραφία για το στρατηγικό μάνατζμεντ, ο Newbert προσφέρει τον δεύτερο οριστικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (2008). Οι ισχυρισμοί του Barney (1991) σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησίμευσαν ως βάση για τον περιοριστικό ορισμό του Newbert (2008). Το πλεονέκτημα στην αγορά είναι «ο βαθμός στον οποίο μια εταιρεία έχει εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, έχει εξαλείψει τους κινδύνους και έχει μειώσει το κόστος» (Newbert, 2008: 752). Αξίζει να σημειωθεί ότι, κατά μια άποψη, η ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας - όχι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα - μετριέται από τον βαθμό στον οποίο έχει κεφαλαιοποιήσει τις ευκαιρίες, τον μετριασμό των κινδύνων και τη μείωση του κόστους.

Αρκετοί ακαδημαϊκοί έχουν προτείνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια σχεσιακή φράση της οποίας ο ορισμός απαιτεί σύγκριση με τις εκφράσεις, τις διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά των αντιπάλων της εταιρείας. Ο Ma (2000: 17-18) αναφέρει την ιδέα ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια σχεσιακή φράση» για να υποστηρίξει αυτόν τον ισχυρισμό. Ουσιαστικά, είναι μια ματιά στο πώς μια εταιρεία αντιμετωπίζει μια άλλη σε βασικές ανταγωνιστικές μετρήσεις. Και καθώς το ίδιο το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» περιέχει τη λέξη «ανταγωνιστικό», μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο όρος έχει μια σχετική βάση, ειδικά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, όπως το θέτει ο Arend (2003: 280).

«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια σχετική φράση και κατά συνέπεια απαιτεί μια εξωτερική βάση σύγκρισης», γράφουν οι Peteraf και Barney (2003: 320).

Επομένως, ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι «ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση εκμεταλλεύτηκε ευκαιρίες, εξουδετέρωσε τους κινδύνους και μείωσε το κόστος», όπως δηλώνει ο Newbert (2008), αλλά μάλλον «ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση είναι ανταγωνιστική». Ο Newbert (2008) καθόρισε τις πτυχές της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που πρέπει να συγκριθούν με εκείνες παρόμοιων ανταγωνιστών σε έναν κλάδο. Ως εκ τούτου, ένας ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να δημιουργηθεί συνοψίζοντας και επεκτείνοντας τον ορισμό του Newbert ως εξής: η πάνω από το μέσο όρο αποδεδειγμένη εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς, εξουδετέρωση ανταγωνιστικών απειλών και μείωση του κόστους.

Δεδομένου ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διακρίνεται με βάση την ανώτερη απόδοση, ο προαναφερθείς ορισμός περιορισμού πληροί τόσο το πρώτο όσο και το δεύτερο από τα κριτήρια για έναν σαφή και εννοιολογικά ακριβή ορισμό. Κανένας από τους τρεις παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν εγγυάται καλά αποτελέσματα, αλλά μόνο εξαιρετικά. Ωστόσο, δεν είναι εγγυημένη μεγαλύτερη ή ακόμα και ανώτερη απόδοση, ακόμη και αν εφαρμοστεί η εκμετάλλευση ευκαιριών, ο μετριασμός των κινδύνων ή/και η μείωση του κόστους. Επιπλέον, ακόμη κι αν μια εταιρεία είναι επιτυχής στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί να διαπιστώσει ότι το κόστος δημιουργίας του πλεονεκτήματος υπερτερεί των πλεονεκτημάτων που αποκομίζει ως αποτέλεσμα (Coyne, 1986).

Ο βελτιωμένος και αναθεωρημένος ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως θεωρητική βάση για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου λειτουργικού ορισμού του όρου.

1.3. Ο λειτουργικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης ενός μέτρου για τη δομή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνει τη σύνταξη μιας λεπτομερούς επιχειρησιακής περιγραφής με βάση τον ισχυρό ορισμό που δημιουργήθηκε προηγουμένως. Δεδομένης της εγγενούς πολυπλοκότητας των μη παρατηρήσιμων δομών, όπως η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (δηλαδή, η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης να υπερβαίνει αυτή των ομολόγων της στον κλάδο), οι γνωστικές συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκαν για να δημιουργηθεί προσεκτικά ένας λειτουργικός ορισμός αυτών των όρων σε συνεννόηση με ανώτερα διευθυντικά στελέχη που παίζουν ρόλο στις διαδικασίες στρατηγικής διαχείρισης των εταιρειών τους.

Οι γνωστικές συνεντεύξεις ξεκίνησαν με την παροχή των στελεχών με τον συμφωνημένο ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αξιολόγηση. Αυτό έγινε για να διασφαλιστεί η κατανόηση και η εφαρμογή της ιδέας σε ένα κοινό. Στη συνέχεια, τους δόθηκε προσκλήθηκαν βασιζόμενοι σε αυτόν τον ορισμό, να προσθέσουν τυχόν εμφανείς ή λανθάνουσες εκφράσεις. Η εκτελεστική συμβολή οδήγησε σε βελτιώσεις στην πρώτη διάσταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς, με τους τρόπους που περιγράφονται παρακάτω:

- A) με την αξιοποίηση όλων των ανοιγμάτων της αγοράς
- B) με την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων προοπτικών της αγοράς
- Γ) αξιοποιώντας στο έπακρο την αγορά από ό,τι οποιονδήποτε ανταγωνισμό.

Οι ακόλουθες βελτιώσεις έγιναν στη δεύτερη συνιστώσα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή την εξάλειψη των απειλών από αντίπαλες εταιρείες:

1. Εξάλειψη όλων των πιθανών πηγών ανταγωνισμού
2. Την εξάλειψη όλων των ανταγωνιστικών κινδύνων,
3. Εξαλείφοντας περισσότερους αντιπάλους από αυτούς που αντιμετωπίζετε στην πραγματικότητα.

Οι ακόλουθες βελτιώσεις έγιναν στην τρίτη διάσταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

1. χαμηλότερο συνολικό κόστος με ταχύτερο ρυθμό από τους ανταγωνιστές
2. μεγαλύτερη μείωση του λειτουργικού κόστους από τους ανταγωνιστές
3. μείωση του συνολικού κόστους ως ποσοστό των πωλήσεων σε υψηλότερο επίπεδο από τους ανταγωνιστές
4. μεγαλύτερη μείωση των λειτουργικών δαπανών ως ποσοστό των πωλήσεων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Προκειμένου να εφαρμοστούν πλήρως οι έννοιες της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά των τριών διαστάσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προσφέρει η διοίκηση. Επομένως, η επιχειρησιακή έννοια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μπορεί να εκφραστεί ως εξής:

Σε ποιο βαθμό μια εταιρεία έχει εκμεταλλευτεί:

- A) όλους τους πιθανούς εμπορικούς δρόμους,
- B) τις ευκαιρίες της αγοράς,
- Γ) περισσότερες προοπτικές αγοράς από τους ανταγωνιστές

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, NY.
- Arend, R.J. (2003), “Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 279-84.
- Barney, J.B. (1986a), “Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-65.
- Barney, J.B. (1986b), “Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy”, *Management Science*, Vol. 32 No. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Sons, NY.
- Bosse, D.A., Phillips, R.A. and Harrison, J.S. (2009), “Stakeholders, reciprocity and firm performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 447-56.
- Cattell, R.B. (1978), *The scientific use of factor analysis*, Plenum, New York, NY.
- Caves, R.E. and Porter, M.E. (1977), “From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91 No. 2, pp. 241-61.
- Cohen, J. (1992), “A power primer”, *Psychological Bulletin*, Vol. 112 No.1, pp. 155-159.
- Coyne, K.P. (1986), “Sustainable competitive advantage-What it is and what it isn’t”, *Business Horizons*, Vol. 29 No. 1, pp. 54-61.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35 No. 12, pp. 1504-11.
- Dillman, D.A., Smyth, J.D. and Christian, L.M. (2009), *Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method*, Wiley, New York, NY.
- Durand, R. (2002), “Competitive advantages exist: a critique of Powell”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 9, pp. 867-872.
- Durand, R. and Vaara, E. (2009), “Causation, counterfactuals and competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 12, pp. 1245-1264.

- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), “Dynamic capabilities: what are they?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 10-11, pp. 1105-1121.
- Foss, N.J. and Knudsen, T. (2003), “The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24 No. 4, pp. 291-307.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press, New York.
- Grahovac, J. and Miller, D.J. (2009), “Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 11, pp. 1192-1212.
- Grant, R. (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Malden, MA.
- Gunn, R. and Williams, W. (2007), “Strategic Tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK”, *Strategic Change*, Vol. 16 No. 5, pp. 201-216.
- Hmieleski, K.M. and Baron, R.A. (2008), “When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance?”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2 No.1, pp. 57-72.
- Julian, S. D. and Ofori-Dankwa, J. C. (2008), “Toward an integrative cartography of two strategic issue diagnosis frameworks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 1, pp. 93-114.
- Lippman, S. and Rumelt, R. (1982), “Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 13 No. 2, pp. 418-38.
- Ma, H. (2000), “Competitive advantage and firm performance”, *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10 No. 2, pp. 15-32.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory (2nd Ed.)*, McGraw-Hill, New York, NY.
- O’Regan, N. and Ghobadian, A. (2004), “The importance of capabilities for strategic direction and performance”, *Management Decision*, Vol. 42 No. 2, pp.292-313.

- O'Shannassy, T. (2008), "Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: improving understanding of an important strategy construct", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 168-80.
- Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 179-91.
- Popper, K.R. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, London.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Powell, T.C. (1992), "Strategic planning as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.
- Powell, T.C. (2001), "Competitive advantage: logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.
- Powell, T.C. (2002), "The philosophy of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 9, pp. 873-880.
- Powell, T.C. (2003), "Strategy without ontology", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No.3, pp. 285–291.
- Rumelt, R.P. (2003), "What in the world is competitive advantage?", Working Paper No. 2003 105, The Anderson School, UCLA, Los Angeles, CA, August 5.
- Schoemaker, P.J.H. (1990), "Strategy, complexity and economic rent", *Management Science*, Vol. 36 No. 10, pp. 1178-1192.
- Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), "Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
- South, S.E. (1981), "Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking", *Journal of Business Strategy*, Vol. 1 No. 4, pp. 15-25.
- Spanos, Y.E. and Lioukas, S. (2001), "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 10, pp. 907-934.

- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.
- Trochim, W. (2000), *The Research Methods Knowledge Base* (2nd Ed.), Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH.
- Trochim, W. (2006), *The Research Methods Knowledge Base* (2nd Ed.), available at: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/> (accessed 02 December 2008).
- Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 171-80.
- Wiggins, R.R. and Ruefli, T.W. (2002), “Competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance”, *Organization Science*, Vol. 13 No. 1, pp. 82-105.
- Wiggins, R.R. and Ruefli, T.W. (2005), “Schumpeter’s Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 9, pp. 887-911.
- Winter, S.G. (1987), “Knowledge and competence as strategic assets”, in Teece, D.J. (Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 159-184.

Κεφάλαιο 2

Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2. Εισαγωγικές έννοιες

Όταν μια επιχείρηση προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό περισσότερα οφέλη διατηρώντας σταθερή τιμή (πλεονέκτημα ποιότητας) ή τα ίδια οφέλη σε μικρότερη τιμή (πλεονέκτημα κόστους), έχει οικονομικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της, το οποίο χαρακτηρίζεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να αντιμετωπιστούν ορισμένα από τα επιχειρήματα κατά του συγκριτικού πλεονεκτήματος, αναπτύχθηκε μια νέα οικονομική θεωρία που ονομάζεται «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι κυβερνήσεις και οι εταιρείες θα πρέπει να υιοθετήσουν πρακτικές που οδηγούν σε προϊόντα υψηλής ποιότητας που μπορούν να επιτύχουν χαμηλές τιμές.

Σύμφωνα με τον Porter (1995), οι εθνικές πρωτοβουλίες πρέπει να επικεντρώνονται στην προώθηση της αυξημένης παραγωγικότητας. Η πεποίθηση ότι οι άφθονες πηγές φθηνού εργατικού δυναμικού είναι ουσιαστικά μια παγκόσμια κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η οργάνωση της παραγωγής, η αυξημένη εφαρμογή και το όσο το δυνατόν χαμηλό κόστος παραγωγής είναι σημαντικά για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κάτι που είναι απαραίτητο για ικανοποιημένους αγοραστές που θα δώσουν υψηλότερη αξία στα προσφερόμενα προϊόντα με αποτέλεσμα αυξημένα έσοδα, κάτι που επιθυμούν οι επιχειρήσεις (Ranko, Berislav και Antun, 2008). Σύμφωνα με τον Barney (1991), ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί μέσω της χρήσης σπάνιων και πολύτιμων πόρων που είναι δύσκολο να αναπαραχθούν, να αντικατασταθούν και να παραδοθούν. Όταν μια εταιρεία αποκτά ή δημιουργεί μια ποιότητα, ή ένα σύνολο ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών, που της δίνει μια πρωτιά στην αρένα του ανταγωνισμού, λέγεται ότι έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι φυσικοί πόροι, όπως τα μεταλλεύματα υψηλής ποιότητας ή η φθηνή ενέργεια, και οι ανθρώπινοι πόροι, όπως οι υψηλά εκπαιδευμένοι και ειδικευμένοι εργαζόμενοι, είναι δύο παραδείγματα.

Η ικανότητα να διατηρεί κάποιος ηγετική θέση στην αγορά του έχει οριστεί ποικιλοτρόπως ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλοι αυτοί οι ορισμοί δείχνουν την ανώτερη απόδοση που μπορεί να επιτευχθεί με ένα τέτοιο πλεονέκτημα. Επιπλέον, φαίνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από τους πόρους και το

επιχειρηματικό της σχέδιο. Πολλοί παράγοντες, όπως η ποιότητα του προϊόντος, η τεχνολογία και η καινοτομία, η αξιοπιστία, η εικόνα της επωνυμίας, η φήμη της εταιρείας, η ανθεκτικότητα και η εξυπηρέτηση πελατών, λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης. Αυτοί οι παράγοντες πρέπει να είναι δύσκολο να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές (Mose, 2010). Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί μια στρατηγική διαφοροποίησης έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, καθώς έχει δημιουργήσει πιστότητα πελατών και επωνυμίας μέσω ανώτερων προϊόντων, προωθήσεων και δημοσιότητας. Επομένως, μια εταιρεία που υιοθετεί μια στρατηγική διαφοροποίησης επωφελείται από πελάτες που είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή. Επιπλέον, η ικανότητα των εταιρειών να βρίσκουν τρόπους έτσι ώστε να εμποδίζουν την είσοδο νέων πελατών για να αποφεύγουν την αντιγραφή από τους ανταγωνιστές τους και να χρησιμοποιούν ορθά τους πόρους τους μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους παγκοσμίως τονίστηκε από τον Barney (1991).

Αυτό το κεφάλαιο θα διερευνήσει τους εσωτερικούς καθοριστικούς παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη διοικητική δραστηριότητα. Η εξέταση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ τεχνολογικών και καινοτόμων στοιχείων, ανθρώπινων πόρων και πόρων οργανωτικής δομής μπορεί να ρίξει φως στο πώς το καθένα συμβάλλει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.1. Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

2.1.1. Τεχνολογία και καινοτομία

Η λέξη «καινοτομία» έχει επιχειρηματική σημασία που διαφέρει από τη χρήση της στο πλαίσιο της επιστημονικής έρευνας. Ως αποτέλεσμα της εμπορευματοποίησης των πορισμάτων των προσπαθειών E&A τους, οι καινοτόμες επιχειρήσεις συμβάλλουν σημαντικά στις εθνικές οικονομίες, παράγοντας αξία που μέχρι τότε δεν ήταν εφικτή. Ως πρόσθετο πλεονέκτημα, αυτές οι επιχειρήσεις διατηρούν ένα σημαντικό μέρος της επέκτασης της αξίας. Εμπλουτίζουν πρωτίστως τον εαυτό τους, το έθνος τους και τον κόσμο μέσω αυτής της προσπάθειας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι καινοτομίες διαδικασιών αποτελούν επίσης μέρος της καινοτομίας. Παραγωγοί και καταναλωτές (πωλητές λιανικής και τελικοί χρήστες) μπορούν να έχουν διαφορετικές ιδέες για το τι συνιστά ένα «νέο» προϊόν. Ο όρος «καινοτομία διαδικασίας» χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής που είτε μειώνουν το συνολικό κόστος παραγωγής είτε καθιστούν δυνατή τη δημιουργία ολόκληρων νέων αγαθών (Harmsen, Grunert, & Declerck, 2000). Λίγα είναι γνωστά για το πώς η στρατηγική τεχνολογίας, το σχέδιο που κατευθύνει τη συσσώρευση και την ανάπτυξη τεχνολογικών πόρων και δυνατοτήτων, οδηγεί την τεχνολογική καινοτομία σε διάφορους οργανισμούς, παρά την αυξανόμενη σημασία της καινοτομίας και τον ρόλο που διαδραματίζουν οι τεχνολογικές δυνατότητες στην αναπτυξιακή τροχιά μιας επιχείρησης (Dasgupta, Sahay και Gupta, 2009).

Για να το θέσουμε αλλιώς, οι πιο προνοητικές επιχειρήσεις αναζητούν πάντα τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών, των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Υπάρχει μια συνεχής προσπάθεια για τη βελτίωση των εσωτερικών ικανοτήτων και άλλων περιουσιακών στοιχείων τους. Όταν όλες οι επιχειρήσεις μιας χώρας ενώνουν τα καινοτόμα μυαλά τους, τότε η χώρα στο σύνολό της μπορεί πραγματικά να λάμψει. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας χώρας βελτιώνεται καθώς ο επιχειρηματικός της τομέας γίνεται πιο εφευρετικός. Η αξία που δημιουργείται ανά εισροή (εργασία ή κεφάλαιο) είναι γνωστή ως παραγωγικότητα και αυξάνεται μέσω της καινοτομίας. Οι εταιρείες με υψηλότερη παραγωγικότητα χρησιμοποιούν καλύτερα τα περιουσιακά τους στοιχεία. Όταν οι επιχειρήσεις μιας χώρας είναι παραγωγικές, οι πόροι της χώρας χρησιμοποιούνται πιο αποτελεσματικά (Knight, 2007). Η μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη καθοδηγείται από την καινοτομία και τις επιχειρηματικές προσπάθειες. Οι επιχειρηματίες είναι συχνά οι πρώτοι που φέρνουν νέα προϊόντα και διαδικασίες στην αγορά και

οι ενέργειές τους δίνουν ζωτικότητα στις οικονομίες. Για παράδειγμα, η οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών έχει ωφεληθεί πάρα πολύ από τη γρήγορη δημιουργία νέων αγαθών και διαδικασιών που κατέστη δυνατή χάρη στο υψηλό ποσοστό επιχειρηματικότητας της χώρας.

2.1.2. Ανθρώπινο δυναμικό

Στις επιχειρήσεις, η λέξη "ανθρώπινοι πόροι" αναφέρεται στους ανθρώπους που κάνουν πραγματικά τη δουλειά, αλλά στον τομέα της οικονομίας της εργασίας, ο όρος χρησιμοποιείται επίσης για να αναφέρεται σε μεγαλύτερες ομάδες ανθρώπων, όπως ολόκληρες βιομηχανίες ή ακόμη και χώρες. Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο από εταιρείες που παράγουν κέρδη με τρόπο που είναι δύσκολο να αναπαραχθεί από τους ανταγωνιστές.

Η αξία μπορεί να δημιουργηθεί χρησιμοποιώντας τα συμβατικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οικονομικών και φυσικών πόρων, της τεχνολογίας και των οικονομικών κλίμακας. Το αντεπιχείρημα, με βάση τη διαθεσιμότητα αυτών των πόρων, είναι ότι γίνονται πιο εύκολο να αποκτηθούν και να αντιγραφούν. Αυτό σημαίνει ότι είναι λιγότερο σημαντικά για την απόκτηση πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις, ειδικά σε σύγκριση με πιο περίπλοκες κοινωνικές δομές όπως η αγορά εργασίας. Εάν συμβαίνει αυτό, οι πολιτικές και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βάθος χρόνου (Jackson and Schuler, 1995).

Οι εσωτερικές δυνατότητες καριέρας είναι η πρώτη πρακτική στο πλαίσιο της προσέγγισης βέλτιστων πρακτικών στο στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό και αναφέρεται στην προτίμηση για προσλήψεις μέσα από τον οργανισμό. Δεύτερον, οι μέθοδοι κατάρτισης υποδεικνύουν εάν ένας οργανισμός βασίζεται ή όχι στις διαδικασίες επιλογής και κοινωνικοποίησης για να παρέχει στους εργαζομένους του τις απαραίτητες ικανότητες, σε αντίθεση με την παροχή επίσημων προγραμμάτων κατάρτισης. Τρίτον, οι αξιολογήσεις θεωρούνται ως προς τις αξιολογήσεις απόδοσης που βασίζονται στο αποτέλεσμα και τη βαρύτητα που δίνεται στις δευτερεύουσες εισροές. Τέταρτον, η σταθερότητα της εργασίας είναι ένα μέτρο για το πόσο σίγουροι είναι οι εργαζόμενοι ότι θα εξακολουθήσουν να έχουν τις τρέχουσες θέσεις τους το επόμενο έτος. Αν και η επιβολή της επίσημης ασφάλειας απασχόλησης βρίσκεται σε φθίνουσα πορεία, ορισμένες εταιρείες εξακολουθούν να το κάνουν μέσω είτε σιωπηρής είτε ρητής πολιτικής. Πέμπτον, η δέσμευση των εργαζομένων έχει εξελιχθεί ως στρατηγική πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τόσο από την άποψη της φωνής στη λήψη αποφάσεων όσο και από την άποψη της

ικανότητας έκφρασης ιδεών για αλλαγή. Έκτο, η περιγραφή εργασίας περιγράφει πόσο καλά καθορίζονται οι ρόλοι έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν τις ευθύνες τους. Τέλος, η διανομή των κερδών πίσω στους εργαζόμενους αποδεικνύει τη δέσμευση για μακροπρόθεσμη επιτυχία. (Akhtar1, Ding, & Gloria, 2008) Σύμφωνα με τους Ulrich και Yeung (1989), για να γίνουν εταίροι στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης, οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού του μέλλοντος θα απαιτήσουν τέσσερις βασικές ικανότητες. Όλα αυτά τα πράγματα είναι απαραίτητα για την επιτυχία στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά είναι ιδιαίτερα σημαντικά όταν πρόκειται για την ενσωμάτωση νέων ιδεών και την προσαρμογή στις νέες συνθήκες. Στόχος του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να το επιτύχει μέσω του συντονισμού της διαθεσιμότητας ικανών υποψηφίων και των δεξιοτήτων του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού με τις ανάγκες της τρέχουσας λειτουργίας της εταιρείας και τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να βοηθά την εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της αξιοποιώντας στο έπακρο τους ανθρώπους της, μένοντας εντός του νόμου, πράττοντας το σωστό ηθικά και κάνοντας ό,τι χρειάζεται για να διατηρήσει τον σεβασμό και την καλή θέληση των υπαλλήλων της.

2.1.3. Οργανωτική δομή

Ομάδες ανθρώπων συνεργάζονται για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο και αυτή η παραλλαγή σε ομαδοποιημένες μονάδες ονομάζεται οργανισμός. Η καλύτερη οργανωτική δομή είναι αυτή που εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους του οργανισμού. Οι τρόποι με τους οποίους λειτουργεί και αποδίδει ένας οργανισμός καθορίζονται από τη δομή του. Σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού, από το υποκατάστημα έως το τμήμα, την ομάδα εργασίας έως το άτομο, μπορεί να ανατεθεί ρητά ένα συγκεκριμένο σύνολο εργασιών. Μέλη του προσωπικού ενός οργανισμού προσλαμβάνονται συχνά σε προσωρινή βάση (μέσω συμβάσεων εργασίας ή εντολών εργασίας) ή σε μόνιμη βάση (μέσω συμβάσεων εργασίας ή προγραμματικών παραγγελιών). Η αυξημένη ανταγωνιστική πίεση είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τις επιχειρήσεις να στρέψουν την προσοχή τους στις βασικές τους ικανότητες και να επαναπροσδιορίσουν τα όριά τους γύρω από τους παράγοντες που τους δίνουν πλεονέκτημα στην αγορά. Αυτό το άγχος αντικατοπτρίζεται στην τάση προς μικρότερες, πιο αποκεντρωμένες μονάδες στις επιχειρήσεις, σε αντίθεση με μεγαλύτερες, πιο κεντρικές μονάδες. Οι εταιρείες σχηματίζουν ολοένα και περισσότερο στρατηγικές συμμαχίες για να συμπληρώσουν ή ακόμη και να βελτιώσουν τις δικές τους ικανότητες όταν υπάρχουν ανώτερες δεξιότητες ή πόροι εκτός της εταιρείας.

Οι συμμαχίες, η εξωτερική ανάθεση και η συρρίκνωση είναι όλοι οι τρόποι με τους οποίους οι εταιρείες μετακινούν τα σύνορα προς τα μέσα, εστιάζοντας σε λιγότερο γενικούς τομείς της επιχείρησης (Petison και Johri, 2006).

Η ύπαρξη μιας καλά σχεδιασμένης δομής θα διευκολύνει τους υπαλλήλους να επικοινωνούν και να συνεργάζονται μεταξύ τους και μεταξύ των τμημάτων και άλλων τμημάτων της εταιρείας. Ο οργανισμός πρέπει να διατηρεί μια καθιερωμένη τάξη και επίπεδο ελέγχου ώστε να επιτρέπεται η παρακολούθηση της διαδικασίας. Καθώς η εργασία προχωρά, οι εργαζόμενοι μπορεί να λάβουν αντικρουόμενες οδηγίες ή να έρθουν αντιμέτωποι με απροσδόκητες αλλαγές και ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να φιλοξενήσει και τα δύο. Η ικανότητα να χρησιμοποιεί κανείς τα μοναδικά ταλέντα του είναι απαραίτητη για την επίτευξη υψηλών επιπέδων προσαρμοστικότητας και πρωτοτυπίας στη δομή ενός οργανισμού. Το μήκος της αλυσίδας διοίκησης και το εύρος των αρμοδιοτήτων κάθε διευθυντή αυξάνονται όσο μεγαλώνει μια εταιρεία. Καθώς μια εταιρεία γερνά, η προσαρμοστικότητά της μειώνεται και η ικανότητά της να σκέφτεται πέρα από το κουτί μειώνεται. Επομένως, είναι απαραίτητο να γίνονται προσαρμογές στις οργανωτικές δομές περιστασιακά για να επιτραπεί η αναζωογόνηση. Εάν μια τέτοια μετατόπιση μπλοκαριστεί στο εσωτερικό, η μόνη επιλογή είναι να εγκαταλείψετε το πλοίο και να ξεκινήσετε από την αρχή με μια νέα εταιρική δομή.

2.2. Στρατηγικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους στοχεύουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών αγοράς ή κλάδου. Η έμφαση στη διαφοροποίηση και οι τακτικές εστίασης στο κόστος, από την άλλη πλευρά, χρησιμοποιούνται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ή του κλάδου. Μια εταιρεία εξελίσσεται αξιοποιώντας τα δυνατά της σημεία.

Σύμφωνα με τον Porter (1985), τα πλεονεκτήματα μιας εταιρείας βρίσκονται σε μία από τις δύο κατηγορίες: πλεονέκτημα χαμηλής θέσης κόστους ή μοναδικότητας του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) αντιληπτή από τον πελάτη. Με την εφαρμογή αυτών των δυνατοτήτων σε ένα ευρύ ή στενό πλαίσιο, παράγονται τρεις βασικές κατά Porter στρατηγικές:

- α) διαφοροποίησης,
- β) ηγεσίας κόστους και
- γ) εστίασης.

Αυτές οι στρατηγικές εφαρμόζονται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας. Αναφέρονται ως βασικές στρατηγικές επειδή δεν είναι συγκεκριμένες για τον οργανισμό ή τον κλάδο. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τις στρατηγικές σύμφωνα με τον Porter

2.2.1. Στρατηγική – Διαφοροποίησης

Αυτή η προσέγγιση συνεπάγεται την επιλογή ενός ή περισσότερων κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τους αγοραστές σε μια αγορά και, στη συνέχεια, την τοποθέτηση της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να πληροί αυτά τα κριτήρια με τρόπο που είναι μοναδικός για αυτήν. Αυτή η μέθοδος συνήθως συνοδεύεται από τη χρέωση μεγαλύτερης τιμής για τα αγαθά. Αυτό γίνεται συνήθως για να αντιπροσωπεύσει το υψηλότερο κόστος παραγωγής και τα περισσότερα χαρακτηριστικά προστιθέμενης αξίας που παρέχονται για τον πελάτη. Για τη διάκριση ενός προϊόντος, πρέπει πρώτα να χρεωθεί μια υψηλότερη τιμή που είναι επαρκής προκειμένου να καλυφθούν τα περισσότερα από τα πρόσθετα έξοδα παραγωγής και, στη συνέχεια, πρέπει να παρέχονται στους πελάτες λόγοι για να επιλέξουν το συγκεκριμένο προϊόν έναντι ανταγωνιστικών προϊόντων που δεν διαφοροποιούνται πολύ.

Οι επιτυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης υποστηρίζονται συχνά από τα ακόλουθα εσωτερικά δυνατά σημεία:

- Ενημέρωση για τις τελευταίες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο χώρο
- Ισχυρή ομάδα πωλήσεων με την ικανότητα να επικοινωνεί με επιτυχία τα δυνατά σημεία του προϊόντος στους πελάτες.
- Εταιρική φήμη για ποιότητα και καινοτομία.

2.2.2. Στρατηγική – Ηγεσίας Κόστους

Με αυτή την προσέγγιση, στόχος είναι να γίνει η επιχείρηση, ο παραγωγός στον κλάδο με το χαμηλότερο συνολικό κόστος παραγωγής. Ο στόχος της όσο το δυνατόν μεγαλύτερης μείωσης των δαπανών έχει προτεραιότητα για πολλά (αν όχι όλα) από τα τμήματα της αγοράς του κλάδου που εξυπηρετούνται. Εάν η τελική τιμή πώλησης είναι τουλάχιστον ικανή να καλύψει (ή να πλησιάσει) τον μέσο όρο της αγοράς, τότε ο κατασκευαστής με το χαμηλότερο κόστος θα πρέπει (θεωρητικά) να είναι αυτός που θα αποκομίσει τα περισσότερα κέρδη. Αυτή η τακτική συνδέεται συνήθως με επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας που πωλούν συμβατικά προϊόντα με λίγη διάκριση που είναι κατάλληλα για αγορά από τη συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών. Μερικές φορές, μια εταιρεία που είναι ηγέτης κόστους θα μπορεί να κάνει έκπτωση στο προϊόν της για να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν η εταιρεία έχει μεγάλο πλεονέκτημα κόστους έναντι του ανταγωνισμού και μπορεί να επεκτείνει περαιτέρω το μερίδιο αγοράς της με την έκπτωση των προϊόντων της.

Οι εταιρείες που επιτυγχάνουν ηγετική θέση στον τομέα διαχείρισης του κόστους διαθέτουν συνήθως τα ακόλουθα εσωτερικά πλεονεκτήματα:

- πρόσβαση στο κεφάλαιο που απαιτείται για την πραγματοποίηση μιας σημαντικής επένδυσης σε περιουσιακά στοιχεία παραγωγής. Αυτή η επένδυση αποτελεί ένα εμπόδιο εισόδου που μπορεί να είναι ανυπέβλητο για πολλές επιχειρήσεις.
- εξειδίκευση στην ανάπτυξη αντικειμένων για αποτελεσματική παραγωγή, όπως η ελαχιστοποίηση του αριθμού των εξαρτημάτων για την επιτάχυνση της διαδικασίας παραγωγής.
- εκτεταμένη γνώση της μηχανικής διαδικασίας παραγωγής.
- αποτελεσματικά δίκτυα διανομής.

2.2.3. Στρατηγική - Εστίαση με βάση τη Διαφοροποίηση

Στην προσέγγιση της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, μια εταιρεία εστιάζει στη διαφοροποίηση της εντός ενός ενιαίου ή περιορισμένου αριθμού κατηγοριών-στόχων αγοράς. Υπάρχουν πιθανότητες να παραδοθούν προϊόντα που είναι προφανώς διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών που μπορεί να στοχεύουν σε μια ευρύτερη καταναλωτική βάση λόγω των μοναδικών αναγκών των πελατών του τμήματος. Οι εταιρείες που ακολουθούν στοχευμένες τεχνικές διαφοροποίησης παράγουν προσαρμοσμένα προϊόντα για εξειδικευμένες αγορές.

Οποιαδήποτε επιχείρηση εφαρμόζει αυτήν τη στρατηγική πρέπει να εγγυάται ότι οι απαιτήσεις και οι επιθυμίες των πελατών είναι πραγματικά διαφορετικές, δηλαδή ότι υπάρχει μια ανάγκη για διαφοροποίηση καθώς τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών. Παράλληλα απαιτείται οι ποσότητες παραγωγής να είναι σχετικά μικρές έτσι ώστε να μπορεί να γίνει επικερδώς η διαχείρισή τους ή το απαιτούμενο επίπεδο προσαρμογής (ή διαφοροποίησης) να μην υπερβαίνει τις δυνατότητες του διαφοροποιητή σε ολόκληρο τον κλάδο

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Akhtar¹, S., Ding¹, D. Z., & Gloria L. G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprise. *Human Resource Management*, 47(1), pp15-32.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management Science*, 17(1), pp.99-120.
- D. Meeta, A. Sahay, & R. Gupta. (2009). Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model. 9th Global Conference on Business & Economics.
- Gary Knight. (2007). *International Business Strategy and Managerial Skills*. Prentice Hall.
- Harris, L., Colis, A.M., & Dickson, K. (2000). Building innovation networks: Issues of strategy and expertise. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(2).
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Science.
- Moses, A. (2010). Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships. Conference on Entrepreneurship in Africa.
- Petison, P., & Johri, L. M. (2006). Driving harmony: philosophy of Toyota Motor Thailand. *Strategic Direction*, 22(11), pp.3 - 5.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, M.E. (ed.)
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.
- Ranko, S., Berislav, B., & Antun, S. (2008). Document management system as source of competitive advantage. *New Ways in Manufacturing Engineering'2008*.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (1989). A Shared Mindset. *Personnel Administrator*, pp117-134.

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

3. Εισαγωγικές έννοιες

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) είναι ένας από τους πιο ευρέως χρησιμοποιούμενους όρους διαχείρισης από τη δεκαετία του 1980. Ως εργαλείο για τη διαχείριση της αλλαγής, η TQM χαιρεί αποδοχής από τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, μιας και υπάρχει η άποψη ότι αποτελεί "ένα ενοποιημένο πακέτο από αρχές που μπορεί να παίξει καθοδηγητικό σε μια ποικιλία επιλογών ή ακόμα και να καταστήσει ασήμαντη τη διαδικασία επιλογής" (Huczynski, 1993, σελ. 289).

Παρόλο που η διαχείριση ποιότητας έχει αναγνωριστεί ως ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας μιας εταιρείας στην άκρως ανταγωνιστική αγορά, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν οι επικριτές της (Yong & Wilkinson, 1999). Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τους πολυάριθμους εξορθολογισμούς του φαινομένου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που έχουν εντοπιστεί μέχρι τώρα.

Με βάση όχι μόνο τα όσα δίδαξαν οι αρχικοί γνώστες, αλλά και τις επακόλουθες ερμηνείες και εντυπώσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχουν αναπτυχθεί οι ακόλουθες ταξινομήσεις:

- (1) διαχείριση ποιότητας
- (2) διαχείριση συστημάτων.
- (3) διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- (4) νέο παράδειγμα διαχείρισης.
- (5) ανασχεδιασμός.

Παρά τη συνάφεια της διοίκησης ολικής ποιότητας με τους οργανισμούς, δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με το τι περιλαμβάνει αυτή η έννοια. Διάφοροι συγγραφείς έχουν παράσχει τις δικές τους ερμηνείες και επισημοποιήσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθιστώντας έναν κοινά αποδεκτό ορισμό του όρου δύσκολο.

Υπάρχουν αρκετοί, όπως οι Deming, Juran και Crosby, που υποστηρίζουν ότι η διαχείριση ποιότητας παίζει ρυθμιστικό και όχι αναλυτικό ρόλο (Hill & Wilkinson, 1995, σελ. 8). Οι επαγγελματίες έχουν την ελευθερία να διαμορφώνουν δικές τους πρωτοβουλίες σχετικά με την ποιότητα, προσθέτοντας έτσι στην ποικιλομορφία της έννοιας.

3.1. Διαχείριση ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι κοινώς αποδεκτό ότι προέρχεται από ειδικούς της Διαχείρισης Ποιότητας (QM) όπως οι Deming και Juran. Σύμφωνα με μια προηγούμενη μελέτη (Yong & Wilkinson, 1999), η επίσημη προέλευση του QM μπορεί να αποδοθεί στον W. A. Shewhart, έναν Αμερικανό στατιστικολόγο που πρότεινε στατιστικό έλεγχο ποιότητας στη δεκαετία του 1920. Αργότερα, άλλοι στατιστικολόγοι, όπως ο Dodge, ο Romig και ο Deming, αγάλιασαν και επέκτειναν το έργο του Shewhart.

Οι πρώτοι δημιουργοί του QM έδωσαν έμφαση στο να χρησιμοποιούν μαθηματικές και στατιστικές μεθόδους προκειμένου να βελτιώσουν κάποιες διαδικασίες σε περιπτώσεις παραγωγής προϊόντων σε μαζική κλίμακα. Στην πρώιμη εργασία του Shewhart, χρησιμοποιήθηκαν στατιστικές προσεγγίσεις όπως διαγράμματα ελέγχου και θεωρία δειγματοληψίας πιθανοτήτων για τη διακύμανση ποιότητας στις διαδικασίες παραγωγής. Στη συνέχεια προσδιορίστηκαν και εξαλείφθηκαν τα αίτια αυτών των αποκλίσεων από τα επιτρεπτά όρια ανοχής, με αποτέλεσμα πιο συνεπή προϊόντα. Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι πρώτες στατιστικές μεθοδολογίες εφαρμόστηκαν τελικά στον ποιοτικό έλεγχο στη μαζική κατασκευή πολεμικών προϊόντων.

Ο Deming κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '50 έδωσε αρκετές διαλέξεις στην Ιαπωνία, αποτέλεσμα των οποίων ήταν η απόλυτη υιοθέτηση των σχετικών με την ποιότητα στατιστικών μεθόδων. Η εκτεταμένη χρήση «στατιστικών μεθοδολογιών από όλο το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού» έχει αναφερθεί ως σημαντικός παράγοντας για την ανάκαμψη της οικονομίας και την προώθηση των ιαπωνικών προϊόντων (Dale & Shaw, 1994, σ. 470). Προκειμένου να δοθούν λύσεις σε προβλήματα σχετικά με τους Ιάπωνες εργαζόμενους, έγινε χρήση τόσο των διαγραμμάτων ελέγχου, όσο και του κύκλου του Deming plan-do-check-act (PDCA) (Cole, 1994). Σήμερα, ο κύκλος PDCA χρησιμεύει ως δεδομένο για το QC Storyboard, το οποίο χρησιμοποιείται από τους ιαπωνικούς κύκλους ποιότητας, προκειμένου να εφαρμοστούν οι πρέπουσες διαδικασίες για να επιλυθούν τα προβλήματα.

Η διδασκαλία του Deming ήταν το έναυσμα έτσι ώστε το νόημα και το περιεχόμενο του QM να επεκταθούν γρήγορα στην Ιαπωνία. Ο Juran, ο οποίος αργότερα απευθύνθηκε στην ιαπωνική διοίκηση, έφερε τη δική του προσέγγιση στο QM: στις πρώτες διαλέξεις του στους CEOs, πρότεινε να «προσπαθούν να βρουν τρόπους να θεσμοθετήσουν προγράμματα στους οργανισμούς τους που θα οδηγούσαν σε συνεχή βελτίωση της ποιότητας» (Juran, 1986, σελ. 44). Επιπλέον, έδωσε έμφαση στο ότι το QM υπερβαίνει τις στατιστικές τεχνικές προκειμένου να καλύψει την ποιότητα του σχεδιασμού και την ποιότητα της συμμόρφωσης, την αρχή Pareto και τα εργαλεία διαχείρισης ποιότητας (Nonaka, 1995). Οι Ιάπωνες έχουν προχωρήσει από τις πρώιμες στατιστικές αρχές τους χάρη σε ένα εκτεταμένο εθνικό πλαίσιο υποστήριξης. Μέσω εγχώριων ειδικών όπως ο Kaoru Ishikawa και οργανισμών προώθησης όπως η JUSE, η Japan Standards Association και η Japan Management Association, ξεκίνησε το Ιαπωνικό κίνημα ποιότητας: ανώτεροι Ιάπωνες διευθυντές άρχισαν να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για τη διαχείριση ποιότητας (QM), ολόκληρες διευθυντικές ιεραρχίες εξοπλίστηκαν με τον τρόπο διαχείρισης της ποιότητας, διδάχθηκαν τεχνικές ποιοτικού ελέγχου (QC) σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, εισήχθησαν κύκλοι ποιοτικού ελέγχου για τη συμμετοχή των εργαζομένων και η διαχείριση ποιότητας (QM) έγινε μια επίσημη έννοια (Juran, 1993; Nonaka, 1995).

Στη δεκαετία του 1960, η ιαπωνική έμφαση στη διαχείριση ποιότητας (QM) άρχισε να απεικονίζεται ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία συνήθους βελτίωσης (Ishikawa, 1969). Οι ιαπωνικές βιομηχανίες πρωτοστάτησαν στη χρήση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ποιότητα, επεκτείνοντας την QM πέρα από τον κατασκευαστικό τομέα στη διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων (Witcher, 1995).

Στη Δύση, η Feigenbaum ήταν η πρώτη που υποστήριξε την ενσωμάτωση του ποιοτικού ελέγχου σε ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία, από το σχεδιασμό μέχρι την παραγωγή και τη διανομή. Ήταν πρωτοπόρος στην εισαγωγή της έννοιας της αλυσίδας ποιότητας και υποστήριξε ότι η εξασφάλιση ποιότητας πρέπει να γίνεται σε όλη την παραγωγική διαδικασία και να αφορά όλους τους τομείς των επιχειρήσεων. Εστίασε εκ νέου στις «αρχές διαχείρισης ποιότητας προς μια ολιστική εννοιολόγηση» (Witcher, 1995) και διεύρυνε το πεδίο και τη στρατηγική πτυχή της έννοιας (Witcher, 1995).

3.2. Διαχείριση συστημάτων

Αυτό το καθιερωμένο μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ομαδοποιημένο με τη «σκληρή» προσέγγιση του QM, βασίζεται στη χρήση συστημάτων και διαδικασιών για τον έλεγχο της ποιότητας. Σύμφωνα με τον ορισμό BS 4778: Part 1 (1987), τα συστήματα ποιότητας επιβάλλουν να υπάρχουν: α) οργανωμένη δομή, β) καταμερισμός ευθυνών γ) σαφής ορισμός των διαδικασιών δ) εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων προκειμένου να μπορέσει να εφαρμοστεί το QM, μέσα από ένα πλαίσιο που θα μπορέσει να καθοδηγήσει και να διασφαλίσει ότι οι γνώσεις, οι μεθοδολογίες και τέλος οι ελεγκτικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται με συνέπεια κάθε φορά που εκτελείται μια διαδικασία (Dale, 1994).

Συνήθως, για την εφαρμογή αυτών των συστημάτων θα πρέπει οι οργανισμοί να τεκμηριώνουν όλες τις μεθόδους, τις υποδείξεις για τις εργασίες, τις προδιαγραφές και τις μεθοδολογίες τους για όλες τις διαδικασίες και τα στοιχεία της επιχείρησης, δίνοντας έτσι με τον τρόπο αυτό στους εργαζομένους τρόπο να αξιολογούν τόσο τη δουλειά που επιτελούν, όσο και τις εργασιακές τους βελτιώσεις.

Πρόσφατα και πολύ γνωστά παραδείγματα προσεγγίσεων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που βασίζονται σε συστήματα, περιλαμβάνουν την οικογένεια προτύπων ποιότητας BS 5750 και ISO 9000. Δημιουργήθηκαν για να παρέχουν στους πελάτες τη βεβαιότητα ότι τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες ενός προμηθευτή πληρούν τα πρότυπά τους. Ωστόσο, η ύπαρξη των προτύπων ποιότητας δεν είναι πρόσφατο γεγονός. Αρχικά δίνονταν από τους μεγάλους πελάτες στις εταιρείες τροφοδότησης, αλλά αυτά κυρίως αφορούσαν ενέργειες σχετικές με επιθεωρήσεις εργασιών τις οποίες οι πελάτες επιθυμούσαν να εφαρμόσουν οι ίδιοι στις εταιρίες τροφοδότησης. Παράλληλα επιθυμούσαν να μπορούν οι ίδιοι να διεξάγουν τον έλεγχο για την πιστοποίηση του βαθμού στον οποίο οι απαιτήσεις τους εφαρμόζονταν. (Dale, 1994, σελ. 335)

Εκτός από την πιστοποίηση από ουδέτερο τρίτο μέλος, βασικά προηγούμενα έχουν οριστεί από πρότυπα που εφαρμόζονται τόσο στο στρατό όσο και στην άμυνα όπως τα πρότυπα Mil-Q, που έχουν εφαρμοστεί στις ΗΠΑ. Στις μέρες μας, πολλές χώρες έχουν υιοθετήσει τη σειρά από πρότυπα για την ποιότητα (ISO 9000) ως εθνικά τους πρότυπα. Οι εγκαταστάσεις στις οποίες μπορεί να γίνει η πιστοποίηση και η εγγραφή τρίτων είναι διαθέσιμες, έτσι ώστε όλες οι επιχειρήσεις να μπορούν να έχουν πρόσβαση στη γνώση για άριτες υποδομές και μεθόδους που μπορούν να εξασφαλίσουν ένα συστηματικό τρόπο να ελέγχεται η ποιότητα. Είναι γνωστό ότι

ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι ένα ουσιαστικό συστατικό μιας εκτεταμένης στρατηγικής για τη διαχείριση ποιότητας (QM) και ότι μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση των κερδών (Dale, 1994, σ. 354). Παρά το γεγονός ότι τονίζεται ότι τα συστήματα αυτά πρέπει να ενσωματώνουν όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, η εστίαση των προτύπων συστημάτων ποιότητας συνεχίζει να είναι στα προσανατολισμένα στα τμήματα παραγωγής και στις υπηρεσίες του κλάδου της μεταποίησης (Wilkinson, 1995).

Παρότι πολλά πλεονεκτήματα έχουν αποδοθεί στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9000, όπως η βέλτιστη επαγγελματική ικανότητα και το εξελιγμένο μάρκετινγκ (PERA International and Salford University Business Services, 1992), ο σκεπτικισμός και η δυσαρέσκεια με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας βρίσκονται σε άνοδο (Whittington, 1989· Wilkinson, 1995· Witcher, 1994). Η πολυπλοκότητα και ο χρόνος που συνεπάγεται η γραφειοκρατία και η διαδικασία πιστοποίησης, τα έξοδά της (ιδιαίτερα για μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους), η περιορισμένη εφαρμογή του και η έλλειψη έμφασης στη συνεχή ανάπτυξη, έχουν αναφερθεί ως δυσκολίες και περιορισμοί της σειράς ISO 9000 (Dale, 1994). Μια δομή που βασίζεται στο πρότυπο ISO 9000 πιστεύεται ότι απλώς προσφέρει τη βάση για την TQM, αλλά δεν εγγυάται μια δέσμευση σε όλη την εταιρεία για συνεχή βελτίωση (Dale, 1994). Ο Wilkinson (1995) περιέγραψε τα συστήματα ποιότητας ως εσωτερικά προσανατολισμένα, με έμφαση στη συμμόρφωση με τις εσωτερικές διαδικασίες και λίγους άμεσους δεσμούς με την ευχαρίστηση του πελάτη. Όπως προτείνει ο Witcher (1994), η παρουσία συστημάτων ποιότητας δεν «εγγυάται» ότι το προσωπικό θα τηρήσει τις διαδικασίες ή ότι μια εταιρεία θα είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να εκπληρώσει τις προσδοκίες των πελατών. Τα συστήματα είναι απαραίτητα για τον προγραμματισμό παραγωγής και παράδοσης. Εάν όλοι ακολουθήσουν το αρχικό σχέδιο, η ποιότητα είναι εγγυημένη. Ωστόσο, τα συστήματα μοιάζουν με άδεια μπουκάλια. Η γεύση του κρασιού εξαρτάται από τον τρόπο εφαρμογής του (σελ. 7).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι αυτή η προσέγγιση για την ολοκληρωμένη διαχείριση ποιότητας έχει περιορισμένο πεδίο εφαρμογής. Με εξαίρεση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης και την τήρηση καθορισμένων διαδικασιών, τα συστήματα ποιότητας ISO 9000 έχουν αμελητέες επιπτώσεις σε λειτουργίες όπως το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα πληροφοριών διαχείρισης (MIS) (Dale, 1994). Τα πρότυπα ποιότητας έχουν δευτερεύοντα ρόλο στην πλειονότητα των παγκόσμιων προτύπων ποιότητας, όπως το Baldrige, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας και το

Βραβείο Ποιότητας της Σιγκαπούρης. Πολλοί υποστηρικτές του QM αναγνωρίζουν ότι, παρά τη διασφάλιση της επίτευξης συνεπών προτύπων, τα συστήματα ποιότητας δεν απαιτούνται για την πρόβλεψη των εξωτερικών απαιτήσεων πελατών ή της ικανοποίησης των πελατών. Κατά συνέπεια, το ISO 9000 δεν θεωρείται ως η «αιχμή της διασφάλισης ποιότητας και της διαχείρισης ποιότητας» (Dale, 1994, σ. 359). Παρόλα αυτά, το ISO 9000 είναι ιδιαίτερα δημοφιλές μεταξύ των οργανισμών: ορισμένες εταιρείες το εφαρμόζουν για να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους και την ποιότητα των προϊόντων τους, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, γίνεται για προβολή. Σύμφωνα με τον Huczynski (1993), η αποτελεσματικότητα της μεθόδου μπορεί να μην είναι τόσο σημαντική όσο το πώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης την εταιρεία εάν δεν εφαρμόσει την προσέγγιση: οι οργανισμοί μπορεί να χρησιμοποιήσουν το ISO 9000 για να δείξουν στους πελάτες ότι εκτιμούν την ποιότητα.

3.3. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η TQM δίνει σήμερα σημαντική έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, παρά τη θεμελίωση της σε στατιστικές και ποσοτικές αρχές. Αυτή η προσέγγιση στο TQM αναφέρεται συνήθως ως το «μαλακό μοντέλο» του TQM (Wilkinson, 1995), με έμφαση σε πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως ο αυξημένος προσανατολισμός στον πελάτη, η συμμετοχή όσον εργάζονται για την επιχείρηση και η βελτιωμένη αντιμετώπιση των εργαζομένων γενικά. Αναμένεται ότι συνήθως τα ανθρωπομετρικά στοιχεία της TQM θα ακολουθήσουν αλλαγές στα συστήματα παραγωγής και διαχείρισης (McArdle et al., 1995).

Συνήθως, όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση και οδηγίες σχετικά με τις αρχές ποιότητας για να εξασφαλιστεί ότι γίνονται κατανοητές οι έννοιες της TQM και οι ρόλοι που έχουν στις παραγωγικές διαδικασίες ποιότητας. Η αύξηση της επικοινωνίας διαχείρισης συμπληρώνει την εκπαίδευση και την κατάρτιση για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να «το κάνουν σωστά την πρώτη φορά». Αυτή η προσέγγιση στο TQM χαρακτηρίζεται επίσης από τη χρήση αφισών και συνθημάτων που τονίζουν τη σημασία της βελτίωσης της ποιότητας και της ευτυχίας των πελατών. Ωστόσο, αυτό το στοιχείο της διαφήμισης του QM θεωρείται γενικά ως σχετικά ρηχό.

Η διαχείριση της κουλτούρας ενός οργανισμού με στόχο τη συνεχή βελτίωση είναι μια πιο βαθιά ενσωματωμένη μορφή της μεθοδολογίας TQM. Οι υποστηρικτές αυτής της στρατηγικής συνηγορούν υπέρ ενός ριζικού μετασχηματισμού της εταιρείας, ο οποίος δεν επιτυγχάνεται

μέσω τροποποιήσεων στις παραγωγικές διαδικασίες αλλά με μεταφορά της ευθύνης για τη δημιουργία εξαιρετικής εργασίας από τα λειτουργικά τμήματα σε μεμονωμένους υπαλλήλους. Οι υποστηρικτές της TQM ζητούν από όλους τους εργαζόμενους να παίρνουν μέρος στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της επιχείρησης (Hill, 1991· Oakland, 1989), συμμετέχοντας σε κύκλους QC, διαλειτουργικές ομάδες έργου, κ.λπ. Άλλες ιδέες που εφαρμόζονται είναι η ανάπτυξη, οι ομάδες μάθησης, η αλλαγή στους ρόλους των εποπτών από αστυνομικούς σε προπονητές. (Wilkinson, 1999).

Δεδομένου του πόση έμφαση δίνεται στα άτομα, θα πρέπει να είναι φανερό ότι η TQM και οι έννοιες που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους (HR) είναι συμβατές. Ωστόσο, ο συντριπτικός όγκος της βιβλιογραφίας διαχείρισης ποιότητας που δημοσιεύεται μέχρι σήμερα δεν έχει προχωρήσει πέρα από τις "επισημάνσεις στην ανάγκη για καλύτερη εκπαίδευση, κίνητρα και μεταβαλλόμενες αξίες". Οι επαγγελματίες ποιότητας δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια συνολική εικόνα για το τι πραγματικά εμπλέκεται στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. (Wilkinson, 1994, σελ. 273). Παρά το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός πόρος σε κάθε εταιρεία που εφαρμόζει TQM, οι θεμελιώδεις διαδικασίες HR της επιλογής, της αναθεώρησης της απόδοσης, της ανταμοιβής και της ανάπτυξης έχουν σε μεγάλο βαθμό αγνοηθεί. Ως αποτέλεσμα, είναι απαραίτητο να γίνει ανασκόπηση του κύκλου Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η ποιότητα αντικατοπτρίζεται σε όλα τα επίπεδα. Ο Wilkinson (1995) επεξεργάζεται την αναγκαιότητα των εταιρειών να ευθυγραμμίσουν τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού τους και τις στρατηγικές διασφάλισης ποιότητας ως εξής:

Το ανθρώπινο δυναμικό και η διασφάλιση ποιότητας δεν πρέπει να μεταδίδουν ανάμεικτα μηνύματα στους εργαζόμενους. Οι κανόνες και οι διαδικασίες για την πρόσληψη θα πρέπει να επανεξεταστούν για να εξασφαλιστεί ότι προσελκύουν τους πιο ικανούς υποψηφίους που μπορούν να παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση πελατών. Υπάρχει μια τάση προς χρήση εργαλείων όπως ψυχομετρικά τεστ και κέντρα αξιολόγησης στη διαδικασία πρόσληψης. Οι στρατηγικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης μπορεί να χρειαστεί να επαναξιολογηθούν για να διασφαλιστεί ότι μπορούν να παράγουν ικανούς υπαλλήλους. Ομαδικά έργα, συνεδρίες επίλυσης προβλημάτων και βελτιωμένη εκπαίδευση στη διαχείριση σταδιοδρομίας είναι όλες οι πιθανότητες. Ανησυχίες σχετικά με το εάν τα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής υποστηρίζουν ή όχι μια νοοτροπία

ομαδικής εργασίας με έμφαση στην ποιότητα, εάν είναι δυνατή ή όχι η ανάπτυξη αποτελεσματικής TQM χωρίς εναρμόνιση των όρων και προϋποθέσεων των χειρώνακτων εργαζομένων και του προσωπικού, και εάν είναι σκόπιμο ή όχι να συνεχιστεί με συστήματα πληρωμών που βασίζονται στην ατομική παραγωγή ενώ αναπτύσσεται η TQM, είναι όλα τα ζητήματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν (Wilkinson, 1995, σ. 196).

Ωστόσο, οι υποστηρικτές του QM και οι επαγγελματίες συμφωνούν ότι πολλές από τις προαναφερθείσες προκλήσεις ανθρώπινου δυναμικού εξακολουθούν να χρειάζονται επίλυση. Ωστόσο, εάν η TQM είναι σοβαρή για την εφαρμογή μιας πραγματικά πελατοκεντρικής προσέγγισης, η διοίκηση θα πρέπει να ξεκινήσει αναλύοντας το ανθρώπινο δυναμικό της μέσω των διαδικασιών που εφαρμόζονται τώρα.

Πολλά από αυτά που συζητήθηκαν παραπάνω εξαρτώνται από την υπόθεση ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM) μπορεί να χρησιμοποιηθεί με αποτελεσματικό τρόπο μέσω της διαχείρισης της απόδοσης για την επίτευξη της συνολικής διαχείρισης ποιότητας.

Το HRM παρέχει κρίσιμους «μοχλούς» αλλαγής για την εδραίωση μιας κουλτούρας ποιότητας. Ωστόσο, υπάρχει ένας άλλος απολογισμός της σχέσης μεταξύ TQM και HRM που μπορεί να θεωρηθεί η προσέγγιση «Deming TQM». ». Το ουσιαστικό ζήτημα εδώ είναι εάν η κύρια πηγή διακύμανσης της επίδοσης του οργανισμού είναι η επίδοση του συστήματος ή η ατομική επίδοση.

Η στρατηγική διαχείριση της επίδοσης βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η διαχείριση της επίδοσης μπορεί να γίνει με επιτυχία με την επικέντρωση στην επίδοση μεμονωμένων εργαζομένων. Όμως, ο Deming (1986) θεωρεί ότι οι διαφοροποιήσεις στην ατομική επίδοση δεν είναι σημαντικές, δεδομένου ότι εμπίπτουν στην κατηγορία των «ειδικών αιτιών» μεταβολής στην επίδοση της εργασίας και επομένως υποβαθμίζονται από τις «κοινές αιτίες» της διακύμανσης της επίδοσης. Τα τελευταία, πιστεύει, είναι εγγενή στο σημερινό μας σύστημα εργασίας και μπορεί να τοποθετηθούν περισσότερο στους ώμους των σχεδιαστών του συστήματος παρά στους ώμους των ίδιων των εργαζομένων. Επομένως, οι προσπάθειες για τον έλεγχο της επιτυχίας ενός οργανισμού με βάση την παραγωγή των μεμονωμένων μελών του είναι καταδικασμένες να αποτύχουν.

Αυτό μας αφήνει δύο ανταγωνιστικές υποθέσεις: η μία επικεντρώνεται στη βελτίωση της επίδοσης σε άτομα και η άλλη στη βελτίωση του συστήματος στο σύνολό του. Επιπλέον, ο Deming ισχυρίζεται ότι η ατομική αξιολόγηση και τα κίνητρα απομακρύνουν την προσοχή από τους βασικούς λόγους διακύμανσης της επίδοσης και αποθαρρύνουν τις ενέργειες των εργαζομένων που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση. Φαίνεται να υπονοεί ότι οι δύο στρατηγικές δεν μπορούν να συνυπάρχουν προσθέτοντας αυτό το επιπλέον βήμα.

Θα λέγαμε ότι ο Deming είναι ακριβής όταν συμβουλεύει να μην κατηγορούμε μεμονωμένους εργαζομένους για ελλείψεις στο σύστημα εργασίας, και είναι καλά αναγνωρισμένο ότι η βαθμολόγηση των εργαζομένων με βάση αυθαίρετους στόχους είναι πιθανό να τους αποθαρρύνει. Ωστόσο, έχουμε παρατηρήσει ότι οι υποστηρικτές της TQM δεν έδωσαν επαρκή προσοχή στις ανησυχίες του ατομικού κινήτρου και της δέσμευσης και ότι είναι απαραίτητο να διερευνηθεί πιο διεξοδικά το πώς το HRM επηρεάζει την εφαρμογή της TQM. Ο Waldman (1994) παρέχει μια θεωρία της εργασιακής επίδοσης που περιλαμβάνει τόσο «ανθρώπινους παράγοντες» (γνώση, δεξιότητες και στάσεις, καθώς και ατομικά κίνητρα) όσο και «παράγοντες συστήματος» (συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών και των απαιτήσεων του συστήματος εργασίας). Εκτός από τη διαμόρφωση της επίδοσης της εργασίας, αυτά τα δύο σύνολα παραγόντων λέγεται ότι αλληλεπιδρούν, όπως το σύστημα εργασίας που επηρεάζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων και κινήτρων και τα άτομα που επηρεάζουν το σχεδιασμό του συστήματος. Αυτό συνάδει με την αντίληψη ότι οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να τροποποιηθούν για να διευκολυνθεί η ανάπτυξη των κινήτρων, των στάσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για το TQM (Wilkinson et al., 1998).

3.4. Νέο παράδειγμα διαχείρισης

Το TQM θεωρείται ως ένα νέο παράδειγμα διαχείρισης καθώς η φιλοσοφία του QM αναπτύσσεται (Grant et al., 1994; Witcher, 1995). Στο βιβλίο του το 1989, ο Oakland περιγράφει το TQM ως μια επαναστατική προσέγγιση στη διαχείριση που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού στο σύνολό του προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες των πελατών. Από το 1993, ο Oakland έχει διευρύνει την εξήγησή του για το TQM ως: ουσιαστικά μια μέθοδο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε λειτουργίας ενός οργανισμού, που εξαρτάται από κάθε άτομο σε κάθε επίπεδο. Για να είναι ένας οργανισμός πραγματικά αποτελεσματικός, όλα τα συστατικά του πρέπει να αγωνίζονται

προς τους ίδιους στόχους, αναγνωρίζοντας ότι κάθε άτομο και κάθε δράση επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλα. Το TQM είναι επίσης μια τεχνική για την απαλλαγή από τις ζωές των ανθρώπων από τη χαμένη προσπάθεια, εμπλέκοντας τους πάντες στη διαδικασία βελτίωσης, μειώνοντας έτσι τον χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι μεθοδολογίες και οι διαδικασίες TQM μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιονδήποτε οργανισμό. Ισχύουν εξίσου στους τομείς της μεταποίησης, των δημοσίων υπηρεσιών, της υγειονομικής περίθαλψης, της εκπαίδευσης και της φιλοξενίας.

Ο Oakland (1993, σελ. 22,23) υποστηρίζει ότι το TQM πρέπει να εδραιωθεί γρήγορα και να γίνει τρόπος ζωής σε πολλές επιχειρήσεις. Άλλοι, όπως οι Bounds et al. (1994), θεωρούν την TQM μια αλλαγή παραδείγματος. Στον ορισμό αυτού του νέου παραδείγματος, οραματίστηκαν τους διευθυντές να απομακρύνονται από τις μεθόδους επιθεώρησης που ανακαλύπτουν σφάλματα πριν φτάσουν στον πελάτη και προς την προληπτική βελτίωση για τη μείωση της διαφοροποίησης γύρω από στόχους ευθυγραμμισμένους με τον πελάτη. Η πλειοψηφία των συγγραφέων TQM (Bounds et al., 1994; Hill & Wilkinson, 1995) αναγνωρίζει ότι το τρέχον στάδιο της TQM ενσωματώνει στοιχεία προηγούμενων εποχών QM, ειδικά τις συνεισφορές των Shewhart, Deming, Juran και Feigenbaum. Έτσι, το TQM έχει εξελιχθεί σε μια έννοια που ενσωματώνει τόσο τα σκληρά στοιχεία της διαχείρισης ποιότητας (όπως στατιστικές μεθοδολογίες, εργαλεία και τεκμηρίωση συστημάτων και μετρήσεις απόδοσης) όσο και τις ήπιες πτυχές (όπως η ομαδική εργασία, η εκπαίδευση και η αναγνώριση των εργαζομένων).

Προσαρμοσμένη από τους Hill and Wilkinson (1995), η TQM θεωρείται πλέον ως μια πρωτοβουλία σε ολόκληρη την εταιρεία που εστιάζει σε τρεις θεμελιώδεις αρχές:

1) Πελατοκεντρικότητα. Η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων των καταναλωτών, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών, βρίσκεται στο επίκεντρο της ποιότητας. Βασίζεται στην ιδέα ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στον οργανισμό πρέπει να εργαστούν για να διασφαλίσουν ότι πληρούνται τα πρότυπά του.

2) Έμφαση στη διαδικασία. Κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία που εκτελείται από μια εταιρεία μπορεί να αναλυθεί στα συστατικά μέρη της και να οργανωθεί σε μια «αλυσίδα ποιότητας». Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαδικασιών σε μια ακολουθία είναι αναπόφευκτες.

Αυτή η αλυσίδα μπορεί να διαταραχθεί σε οποιονδήποτε κόμβο, όταν ένας εσωτερικός ή εξωτερικός παράγοντας αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πελατών. Ανεξάρτητα από το πόσο ασήμαντο είναι, αυτό το ελάττωμα μπορεί να προκαλέσει προβλήματα σε άτομα που εργάζονται στη διεπαφή μεταξύ της εταιρείας και των εξωτερικών πελατών της. Υπό το πρίσμα αυτό, οι εργαζόμενοι θα πρέπει πάντα να έχουν κατά νου ότι οι προσπάθειές τους είναι μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας που έχει επιπτώσεις τόσο για τους άμεσους συναδέλφους τους όσο και για την εταιρεία στο σύνολό της (Crosby, 1979).

3) Θα πρέπει να υπάρχουν συνεχείς βελτιώσεις. Απαιτείται συνεχής βελτίωση για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών, και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την πρόσληψη ή επιτρέποντας στα άτομα που βρίσκονται πιο κοντά στην εργασία να εντοπίσουν και να εκτελέσουν τις κατάλληλες προσαρμογές. Για να εφαρμόσουν αυτές τις αρχές, οι επιχειρήσεις πρέπει ουσιαστικά να τηρούν ορισμένους βασικούς τομείς, οι οποίοι είναι καθοριστικά χαρακτηριστικά της TQM (Hill & Wilkinson, 1995). Διαφορετικοί υποστηρικτές της TQM θα έχουν τις δικές τους μεθόδους εφαρμογής και οι κυβερνήσεις ενθαρρύνουν όλο και περισσότερο την καθιέρωση εθνικών βραβείων ποιότητας που, εκτός από την αναγνώριση κορυφαίων επαγγελματιών της ποιότητας, παρέχουν χάρτες υλοποίησης TQM για επιχειρήσεις που φιλοδοξούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας. Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι πιθανότατα το πιο γνωστό (και πιο μιμούμενο) από αυτά τα εθνικά προγράμματα βραβείων ποιότητας. Τα πρότυπα Baldrige παρέχουν αναμφισβήτητα την πιο εμπειριστατωμένη καθοδήγηση για την εφαρμογή TQM, καλύπτοντας επτά κατηγορίες ή παράγοντες σημαντικούς για την υιοθέτηση της TQM:

- Ηγεσία της διοίκησης. Αυτό απαιτεί την ηγεσία και τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στην καθιέρωση και διατήρηση της εστίασης στον πελάτη και διαφανών αξιών ποιότητας για τον οργανισμό.
- Πληροφορίες και αξιολόγηση. Για την προώθηση της TQM, απαιτούνται κατάλληλα εταιρικά δεδομένα, πληροφορίες και ένα σύστημα ανάλυσης που θα βοηθήσουν τη διαδικασία βελτίωσης. Αυτή η κατηγορία κριτηρίων υλοποίησης περιλαμβάνει συστήματα μέτρησης, τόσο όσον αφορά την παραδοσιακή μέτρηση ελαττωμάτων ή διακυμάνσεων όσο και την παρακολούθηση του κόστους ποιότητας (COQ).

- Στρατηγικός σχεδιασμός για την ποιότητα. Όλος ο προγραμματισμός πρέπει να ξεκινά από το υψηλότερο επίπεδο και όλα τα σημαντικά πρότυπα ποιότητας πρέπει να ενσωματωθούν στον συνολικό επιχειρηματικό σχεδιασμό. Επιπλέον, περιγράφει την απαίτηση για τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες στρατηγικές της εταιρείας, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο η ποιότητα και η λειτουργική απόδοση θα κατανεμηθούν μεταξύ των μονάδων εργασίας.
- Ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού για την επίτευξη ποιοτικής αριστείας απαιτείται από τα κριτήρια. Αναζητά τον σχεδιασμό και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την απόδοση και την αναγνώριση των εργαζομένων.
- Ποιοτική διαχείριση της διαδικασίας. Οποιοσδήποτε οργανισμός απαιτεί ισχυρή διαχείριση διαδικασιών, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει σχεδιασμό, διαχείριση ποιότητας διεργασιών για όλες τις μονάδες εργασίας και προμηθευτές, συστηματική βελτίωση ποιότητας και αξιολόγηση ποιότητας.
- Ποιότητα και λειτουργική αποτελεσματικότητα. Αυτά τα κριτήρια περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των επιπέδων ποιότητας και των τάσεων βελτίωσης, καθώς και της λειτουργικής απόδοσης του οργανισμού και της ποιότητας των προμηθευτών του. Επιπρόσθετα, αναζητούνται δείκτες αναφοράς που σχετίζονται με τους ανταγωνιστές.
- Πελατοκεντρικότητα και ικανοποίηση. Εδώ αξιολογείται η σχέση της εταιρείας με τους πελάτες και οι γνώσεις της για την αγορά και τους πελάτες. Τα αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών της εταιρείας είναι συγκρίσιμα.

3.5. Ανασχεδιασμός

Στη δεκαετία του 1990, η ανακατασκευή ήταν η «πιο δημοφιλής παρέμβαση διαχείρισης». (Cole, 1994, σελ. 77). Ο σκοπός ήταν να αξιοποιηθεί η «ασυνέχεια» με επιθετική επανεξέταση και επανασχεδιασμό των διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν βελτιώσεις. Ο στόχος ήταν να αντιστραφεί η βιομηχανική επανάσταση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να «ανασχεδιαστούν» με τις δυνατότητες της τρέχουσας πληροφορικής (Hammer & Champy, 1993). Ως πηγή όλου του κακού, ο κατακερματισμός της διαδικασίας έχει αναγνωριστεί ως η θεμελιώδης ρίζα όλου του κακού. Αντί να αποδέχονται τις διαδικασίες ως έχουν (η οποία, σύμφωνα με αυτούς, είναι η

προσέγγιση TQM), θα πρέπει να ανατραπούν από μια πελατοκεντρική και όχι με επίκεντρο τη σκοπιά της διοίκησης.

Στην πραγματικότητα, αρκετοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η TQM, με την έμφαση που δίνει στη συνεχή σταδιακή βελτίωση, είναι ασυμβίβαστη με την ανάγκη για θεμελιώδη μετασχηματισμό στρατηγικής που αντιμετωπίζουν πολλές επιχειρήσεις (Grant et al., 1994). Η έμφαση του TQM στη σταθερότητα και τη σταθερή βελτίωση μπορεί να την κάνει πιο ιδανική για επιχειρήσεις που ήδη έχουν γνωρίσει επιτυχία και έχουν ως στόχο τη διατήρηση και ίσως μια μικρή βελτίωση των θέσεων τους στην αγορά.

Έτσι, όσοι υποστηρίζουν τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR) έχουν επιτεθεί σε προγράμματα ποιότητας για τη λειτουργία τους εντός των υπάρχουσών δομών και περιοχών σε αντίθεση με την αλλαγή τους:

Στο πλαίσιο των υφιστάμενων διαδικασιών ενός οργανισμού, οι πρωτοβουλίες ποιότητας προσπαθούν να τις βελτιώσουν με τεχνικές του Kaizen ή με συνεχή σταδιακή βελτίωση. Ο στόχος είναι να κάνουν αυτό που ήδη κάνουν, αλλά καλύτερα. Ο στόχος της βελτίωσης της ποιότητας είναι η συνεχής, σταδιακή βελτίωση της απόδοσης της διαδικασίας. Όπως είδαμε, ο επανασχεδιασμός αναζητά καινοτομίες όχι με τη βελτίωση των τρεχουσών διαδικασιών, αλλά με την απόρριψή τους και την αντικατάστασή τους με εντελώς νέες. Ο επανασχεδιασμός απαιτεί μια στρατηγική διαχείρισης αλλαγών διαφορετική από εκείνη που χρειάζεται από τις μεθόδους εξασφάλισης ποιότητας (Hammer & Champy, 1993, σ. 49).

Κατά τη διάρκεια μιας περιόδου αυξανόμενης πίεσης από τους μετόχους για την επίτευξη γρήγορων επιδόσεων, είναι κατανοητό γιατί μια τέτοια στρατηγική μπορεί να φαίνεται ελκυστική. Στην πραγματικότητα, ορισμένα από τα προσφερόμενα παραδείγματα ανασχεδιασμού (π.χ. Ford) αποδίδονται άμεσα σε μια ποιοτική πρωτοβουλία (Schonberger, 1994). Θεωρητικά, το TQM περιλαμβάνει τόσο σταδιακή όσο και μετασχηματιστική βελτίωση της διαδικασίας. Προφανώς το δεύτερο είναι η αιτία του πρώτου. Ο Greene (1993) θεωρεί ότι μπορούν να υπάρξουν δυο τρόποι να επιτευχθεί μια εκ βαθέων βελτιστοποίηση: αρχικά οφείλει να σχεδιαστεί από την αρχή η διαδικασία και στη συνέχεια να γίνει ουσιαστική προσπάθεια επίλυσης όλων των προβλημάτων, ενώ πραγματοποιείται επέκταση των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας για να συμπεριλάβουν άτομα από διάφορα τμήματα. Σύμφωνα με τον Greene (1993), το έγγραφο της Matsushita Electrical Company που κέρδισε το βραβείο Deming για την

ποιότητα το 1963 παρέχει απόδειξη μεγάλης κλίμακας ανασχεδιασμού των διαδικασιών μέσα στο TQM. Είναι δίκαιο να δηλωθεί ότι πολλά προγράμματα υπό την ομπρέλα της TQM έχουν επικεντρωθεί περισσότερο στη σταδιακή αλλαγή επειδή έχουν εφαρμοστεί σε επίπεδο επιχείρησης, όπου το περιορισμένο εύρος απασχόλησης και η διακριτική ευχέρεια καθιστούν απίθανη τη ριζική αλλαγή. Η αλλαγή (ή η σημαντική ανακάλυψη) σε μεγαλύτερη κλίμακα είναι πιο πιθανό να συμβεί σε υψηλότερα επίπεδα της επιχείρησης, όπου μπορεί να συνεργάζονται διαλειτουργικές ομάδες διαχείρισης.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Bounds, G., Ranney, G., Yorks, L. & Adams, M. (1994) *Beyond Total Quality Management* (New York, McGraw-Hill).
- Caulkin, S. (1997) The great consultancy cop-out, *Management Today*, March, pp. 33± 36.
- Cole, R. (1994) Different quality paradigms and their implications for organisational learning. In: M. Aoki & R. Dore (Eds) *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength* (New York, Oxford University Press).
- Cole, R. (1994) Re-engineering the corporation: a review essay, *Quality Management Journal*, July, pp. 77± 85.
- Crosby, P. (1979) *Quality is Free* (New York, McGraw-Hill).
- Dale, B.G. (1994) Quality management systems, In: B.G. Dale (Ed.) *Managing Quality*, 2nd Edn (Hemel Hempstead, Prentice Hall), pp. 333± 359.
- Dale, B.G. & Shaw, P. (1994) Statistical process control. In: B.G. Dale (Ed.) *Managing Quality*, 2nd Edn (Hemel Hempstead, Prentice Hall), pp. 469± 496.
- Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis*, Cambridge, MA: MIT Centre for Advanced Engineering Study.
- Flood, R. (1993) *Beyond TQM* (Chichester, Wiley).
- Gill, J. & Whittle, S. (1993) Management by panacea: accounting for transience, *Journal of Management Studies*, 30, pp. 281± 295.
- Grant, R.M., Shani, R. & Krishnan, R. (1994) TQM's challenge to management theory and practice, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 25± 35.
- Greene, R. (1993) Emergent re-engineering, Paper presented at POMS Conference, Baltimore, July.
- Hall, G., Rosenthal, J. and Wade, J. (1993) How to make re-engineering really work, *Harvard Business Review*, Nov± Dec, pp. 119± 131.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993) *Re-engineering the Corporation* (London, Nicholas Brearley).
- Hill, S. (1991) Why quality circles failed but total quality might succeed, *British Journal of Industrial Relations*, 29, pp. 541± 568.

- Hill, S. & Wilkinson, A. (1995) In search of TQM, *Employee Relations*, 17, pp. 8± 25.
- Hilmer, F.G. & Donaldson, L. (1996) *Management Redeemed: Debunking the Fads that undermine our Corporations* (New York, Free Press).
- Huczynski, A.A. (1993) *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One* (London, Routledge).
- Ishikawa, T. (1969) Company-wide quality control activities in Japan, *Proceedings of the 1st International Conference on Quality Control* (New Jersey, Prentice-Hall).
- Johanasson, H., McHugh, P., Pendlebury, A.J. & Wheeler, W.A. (1993) *Business Process Reengineering: Breakthrough Strategies for Market Dominance* (Chichester, John Wiley).
- Juran, J. (1986) *Quality Control Handbook* (New York, McGraw Hill).
- Juran, J.M. (1993) Made in USA: a renaissance in quality, *Harvard Business Review*, July± August, pp. 42± 50.
- McArdle, L., Rowlinson, M., Procter, S., Hassard, J. & Forrester, P. (1995) Total quality management and participation: Employee empowerment, or the enhancement of exploitation? In: A. Wilkinson & H. Willmott (Eds) *Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change* (London, Routledge), pp. 156± 172.
- Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (1996) *The Witch Doctors: What the Management Gurus are Saying, Why it Matters and How to Make Sense of It* (London, Heinemann).
- Nonaka, I. (1995) The recent history of managing for quality in Japan. In: J. Juran (Ed.) (1995) *A History for Managing Quality: The Evolution, Trends and Future Directions of Managing for Quality*, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, pp. 517± 552.
- Oakland, J.S (1993) *Total Quality Management*, 2nd edition (Oxford, Butterworth-Heinemann).
- Oliver, J. (1993) Shocking to the core, *Management Today*, August, pp. 18± 23.
- Pascale, R.T. (1991) *Managing on The Edge* (Harmondsworth, Penguin).
- Patton, S.D. (1994) Is TQM dead? *Quality Digest*, April 1994.
- PERA International and Salford University Business ServicesLtd (1992) *A Survey of Quality Consultancy*
- Scheme Clients, 1988± 1990 (London, The Enterprise Initiative, DTI).

- Schonberger, R. (1994) HRM lessons from a decade of TQM and re-engineering, *California Management Review*, 16, pp. 109± 127.
- Shapiro, E.C. (1996) *Fad Sur® ng in the Boardroom: Managing in the Age of Instant Answers* (Addison-Wesley). *The Economist* (1995) *The Straining of Quality*, 14 January, pp. 65± 66.
- Whittington, D. (1989) Some attitudes to BS 5750: a study, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 6, pp. 54± 56.
- Wilkinson, A. (1994) *Managing human resources for quality*. In: B.G. Dale (1994) (Ed.) *Managing Quality*, Second Edition, pp. 273± 291.
- Wilkinson, A. (1995) *Re-examining quality management*, *Review of Employment Topics*, 3, pp. 187± 211.
- Wilkinson, A. (1999) *Managing people in a TQM context in*: B.G. Dale (Ed.) *Managing Quality*, 3rd Edn (Oxford, Blackwell).
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. & Marchington, M. (1998) *Managing with TQM Theory and Practice* (London, Macmillan).
- Witcher, B. (1994) *Clarifying Total Quality Management*, Working Paper, Durham University Business School.
- Witcher, B. (1995) *The changing scale of total quality management*, *Quality Management Journal*, Summer, pp. 9± 29.
- Yong, J. & Wilkinson, A. (1999) *The state of total quality management: a review*, *International Journal of Human Resource Management*, 10, pp. 137± 161.

Κεφάλαιο 4

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

4 Εισαγωγικές έννοιες

Σύμφωνα με μελέτες, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για την επίτευξη μοναδικής επίδοσης ενόψει του έντονου ανταγωνισμού της διεθνούς αγοράς (Wang et al., 2012; Ahmad, Zakuan, Jusoh, Yusof, and Takala, 2014; Valmohammadi and Roshanzamir, 2015; Mehralian, Nazari, Zarei, and Rasekh, 2016; Pantounakis and Karakasnaki 2017).

Ενώ πολλές μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε ολόκληρη τη δομή της TQM, ορισμένες έχουν επικεντρωθεί σε ορισμένες πτυχές (υπο-δομές) όπως η πληροφορική, η μάθηση, η οργανωσιακή κουλτούρα (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) ή το ανθρώπινο δυναμικό (Pantounakis & Karakasnaki, 2017). Αρκετές μελέτες σχετικά με τις επιπτώσεις της εφαρμογής TQM διεξήχθησαν από ερευνητές (Sin, Jusoh, & Ishak, 2016). Τα στοιχεία διαμεσολάβησης στην υιοθέτηση της TQM έχουν επίσης αποτελέσει επίκεντρο ερευνών (Prakash, Barua, & Balon, 2015; Mehralian et al., 2016). Ωστόσο, οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες εξέτασαν μόνο τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα (Ahmad et al., 2014) ή τον νομισματικό αντίκτυπο, και επομένως αγνόησαν το μακροπρόθεσμο, βιώσιμο αντίκτυπο.

Η μετασχηματιστική ηγεσία (TL) έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει θετικά το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (SCA) ενός οργανισμού (Lee, McLee, & Huang, 2011; Dóci & Hofmans, 2015) και η ισχυρή ηγεσία είναι απαραίτητη για την εφαρμογή της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (TQM). Εταιρείες με υψηλές ηγετικές ικανότητες εφαρμόζουν κάθε αρχή TQM πιο αποτελεσματικά, έχοντας έτσι υψηλότερη ποιότητα.

Η σχέση μεταξύ TQM και SCA μπορεί να έχει μεσολαβήσει από την TL και την εκτελεστική ικανότητα (EA), αν και αυτό δεν έχει δοκιμαστεί ποτέ σε μια εμπειρική έρευνα, αν και η ύπαρξη μιας μεσολαβητικής επιρροής μεταξύ TQM, TL και EA εξαρτάται από τον συνδυασμένο αντίκτυπό τους στην SCA ενός οργανισμού.

Οι επαγγελματίες ποιότητας στον 21^ο αιώνα θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ενίσχυση της επίδοσης μέσω βελτιωμένων διαδικασιών (Oakland, 2005). Το μοντέλο IPO

(Input-Process-Output) είναι μια διαχρονική τεχνική για τον προσδιορισμό του τι πρέπει να τοποθετηθεί, τι πρέπει να αφαιρεθεί και τι πρέπει να γίνει ενδιάμεσα προκειμένου να επιτευχθεί ένα συστημικό ενοποιητικό αποτέλεσμα (Pascual-González, Jiménez-Esteller, Guillén-Gosálbez, Sirola, & Grossmann, 2016· Lu & Wu, 2018).

4.1. Η θετική επίδραση της διοίκησης ολικής ποιότητας και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το TQM ξεκίνησε τη δεκαετία του 1980 στις ΗΠΑ και υιοθετήθηκε στην Ιαπωνία από τον W. Edward Deming. Ο Deming υποστηρίζει ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα, καθώς οδηγεί σε λιγότερες περιπτώσεις επανεπεξεργασίας, απόρριψης και σπατάλης, καθώς και μειωμένο κόστος και λιγότερα παράπονα πελατών. Ο Deming ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) ως μια φιλοσοφία διαχείρισης που χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο σύνολο αρχών, πρακτικών και τεχνικών για την αύξηση των επιχειρήσεων και των κερδών.

Ορισμένοι ακαδημαϊκοί έχουν χαρακτηρίσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια οργανωτική κουλτούρα που επιδιώκει ενεργά και διατηρεί 100% την ικανοποίηση των πελατών μέσω ενός καλά συντονισμένου συνόλου εργαλείων, διαδικασιών και εκπαίδευσης. Από τη σκοπιά της μεθόδου και των αποτελεσμάτων, οι μελετητές έχουν ορίσει την TQM ως την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών, η τελευταία από τις οποίες είναι καθήκον κάθε μέλους του οργανισμού. Για αρκετούς ακαδημαϊκούς, η TQM ορίστηκε από τις ενέργειες που ενθάρρυνε (Kanji & Wallace, 2000). Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η TQM φαίνεται να είναι ένα βήμα παραπάνω από την τυπική διαδικασία λειτουργίας ενός οργανισμού. Όπως συζητήθηκε από τους Sureshchandar, Rajendran και Kamalanabhan (2001), Valmohammadi and Roshanzamir (2015), Prakash et al. (2015), ο μηχανισμός λειτουργίας ενός οργανισμού, μεταξύ άλλων, μπορεί να θεωρηθεί ως μια διευθυντική φιλοσοφία (Ahmad et al. , 2014).

Η ικανότητα ενός οργανισμού να ξεπερνά τους αντιπάλους του βασίζεται στις αρχές της δημιουργίας και της αναδιανομής αξίας (Wade & Hulland, 2004). Όταν η δημιουργία αξίας ενός οργανισμού σε μια οικονομική ανταλλαγή υπερβαίνει τη δυνητική δημιουργία αξίας, θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Brandenburger & Stuart, 1996). Για να είναι βιώσιμη, μια

εταιρεία πρέπει να μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα απέναντι σε επιθετικές κινήσεις των αντιπάλων της. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρείται μόνο εάν συνεχίσει να υπάρχει μετά την παύση των προσπαθειών αντιγραφής αυτού του πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τους υποστηρικτές της άποψης που βασίζεται στους πόρους. Ο σκοπός των «καλύτερων» επιχειρηματικών πρακτικών είναι να δημιουργήσουν προηγούμενο για αυτό που θα ακολουθήσει (Oakland, Tanner, & Gadd, 2002). Η οργανωτική αριστεία μπορεί να βασίζεται στο πλαίσιο εξασφάλιση ποιότητας που ορίστηκε από τους Oakland και Marosszeky (2017), οι οποίοι δίνουν επίσης μια νέα άποψη για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και εξηγούν την ανάπτυξη των οργανωτικών συνθηκών που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή των τεχνολογιών. Για μια μοναδική μέθοδο οργάνωσης, οι Ten Have, ten Have, Stevens, vander Elst και Pol-Coyne (2003) εξέτασαν το ερώτημα γιατί οι μεγάλοι πολύπλοκοι οργανισμοί ήταν σε θέση να επιτύχουν επιχειρηματική αριστεία κατά τη διάρκεια μιας μεγαλύτερης χρονικής περιόδου και κατέληξαν σε τέσσερις κατευθυντήριες έννοιες:

- κατεύθυνση (αναφορά στο κοινό όραμα ενός οργανισμού και στις στρατηγικές και τακτικές του αποφάσεις),
- συνέπεια (αναφορά στη μετάφραση του κοινού οράματος και παραγόντων επιτυχίας)
- ευελιξία
- ανατροφοδότηση (Doeleman et al., 2012).

Το να έχει μια επιχείρηση την ικανότητα να παραμένει μπροστά από τους υπάρχοντες και δυνητικούς ανταγωνιστές είναι αυτό που σημαίνει «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης δημιουργείται σε μεγάλο βαθμό από τους πόρους που διαθέτει και την επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι μια φιλοσοφία ολοκληρωμένη διαχείρισης που έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σημαντικά τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η TQM έχει γίνει η φράση επιλογής για κάθε εταιρεία που θέλει να αποκτήσει πλεονέκτημα στην αγορά (Sureshchandar et al., 2001). Είναι μια δοκιμασμένη και αποτελεσματική μέθοδος για τη διασφάλιση της επιτυχίας ενόψει του έντονου παγκόσμιου ανταγωνισμού (Wang et al., 2012). Η χρήση της TQM ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων εστιάζοντας όχι μόνο στις ανάγκες της εταιρείας αλλά και στις δικές τους ανάγκες (Lazari & Kanellopoulos, 2007). Η μάθηση που συνδέεται με τη TOM βελτιώνει την ικανότητα και την πίστη των εργαζομένων στον οργανισμό

μέσω της εκπαίδευσης σε όλη την εταιρεία (Claver, José Tar, & Pereira, 2006). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η TQM βελτιώνει την SCA για τις επιχειρήσεις. Έτσι, προωθείται η ακόλουθη εικασία.

Πρώτη υπόθεση (H1): Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) έχει αποδειχθεί ότι έχει μακροπρόθεσμα θετικό αντίκτυπο στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (SCA).

4.2. Η θετική επίδραση της διοίκησης ολικής ποιότητας στη μετασχηματιστική ηγεσία και στην εκτελεστική ικανότητα

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Lee et al., 2011; Dóci & Hofmans, 2015), η μετασχηματιστική ηγεσία (TL) διαφέρει από τη κλασική ηγεσία. Αντί να εστιάζει στις οικονομικές συναλλαγές μεταξύ ενός ηγέτη και των υφισταμένων του, η TL δίνει περισσότερη προσοχή στη συμβολική συμπεριφορά του ηγέτη (όπως εμπνευσμένα, οραματικά μηνύματα και αξίες) (Judge & Piccolo, 2004). Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που κατευθύνει τις προσπάθειες της ομάδας του προς τους μακροπρόθεσμους στόχους, ενώ τους δίνει μια αίσθηση νοήματος στη δουλειά τους (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Bono & Judge, 2003).

Μερικές από τις πιο πρόσφατες μελέτες σχετικά με τις επιπτώσεις της TL στους εργαζόμενους έχουν επικεντρωθεί στα θετικά αποτελέσματα για αυτά τα άτομα, όπως υψηλότερα επίπεδα ευτυχίας, αυτο-αποτελεσματικότητα, δημιουργικότητα, ικανοποίηση από την εργασία και λιγότερο εξουθένωση, συναισθηματική εξάντληση και στρες (Dóci & Hofmans, 2015). Πολυάριθμες μελέτες έχουν βρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένας βασικός παράγοντας για την προώθηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την επίτευξη μιας αλλαγής σε ολόκληρη τη λειτουργική φιλοσοφία της εταιρείας (Sumukadas, 2006).

Οι προσπάθειες TQM ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της TL (Huang & Ingber, 2005). Η ανάλυση αυτή οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

Δεύτερη Υπόθεση (H2): Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζεται εννοϊκά από τη διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) (TL).

Η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί τόσο ένα καλά μελετημένο σχέδιο όσο και προσεκτική εκτέλεση (Neilson, Martin, & Powers, 2008). Πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι ενέργειές τους δεν ήταν εξαιρετικές έτσι ώστε να είναι γρήγορα «κρίσιμες στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις» σε δράση. Θεώρησαν ότι δεν τα πήγαν καλά στα «βασικά στοιχεία της καλής

εκτέλεσης» και υποστήριξαν την προτιμώμενη διαδρομή τους προς την επιτυχία όσον αφορά τη «διευκρίνιση των επιλογών λήψης αποφάσεων και τη διασφάλιση ότι οι πληροφορίες πηγαίνουν εκεί που πρέπει».

Η εκτελεστική ικανότητα (Executive Ability, EA) είναι μια συλλογή αλληλένδετων διαδικασιών που μεταφράζουν την εταιρική στρατηγική σε αποτελεσματικές λειτουργίες. Η EA περιλαμβάνει πολλές πτυχές της διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, της εξουσίας, της επικοινωνίας, της ροής πληροφοριών, της δημιουργίας και παράδοσης αξίας, των δραστηριοτήτων κ.λπ. έτσι ώστε τα στελέχη να αυξήσουν την ενέργειά τους, την αισιοδοξία και τη δράση τους στο χώρο εργασίας. Μελέτες που έγιναν στην αρχή της εφαρμογής του TQM διαπίστωσαν ότι λειτούργησε καλά τόσο με την ανώτατη διοίκηση όσο και με τους εργαζόμενους. Οι πρωτοβουλίες TQM προωθούν την ανάπτυξη της TL, καθώς και την ικανοποίηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Όταν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) εφαρμόζεται ως μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού, ενθαρρύνει μια στροφή προς μια νοοτροπία προσανατολισμένη στην TQM σε όλη την εταιρεία και, με τη σειρά της, επηρεάζει την προοπτική κάθε εργαζομένου. Η ανάλυση οδηγεί στην επόμενη εικασία.

Τρίτη Υπόθεση (H3): *Η αποτελεσματικότητα των στελεχών έχει βελτιωθεί λόγω της διοίκηση ολικής ποιότητας.*

4.3. Η θετική επίδραση της μετασχηματικής ηγεσίας και της εκτελεστικής ικανότητας στο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Τα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας μπορούν να βελτιωθούν μέσω της υιοθέτησης συμπεριφορών μετασχηματιστικής ηγεσίας (TL), αλλά είναι σημαντικό να κατανοήσουμε υπό ποιες συνθήκες συμβαίνει αυτό (Dóci & Hofmans, 2015). Η ηγεσία έχει κρίσιμο ρόλο στη μετατροπή των οργανωτικών στόχων σε ενέργειες και στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Oakland, 2005, 2011). Καθώς το TL αυξάνει τόσο την ατομική και οργανωτική επιτυχία, όσο και τα οικονομικά αποτελέσματα και τις πωλήσεις σε επίπεδο κλάδου, δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για ολόκληρο τον οργανισμό (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Liu, 2013). Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση της ηγεσίας βελτιώνονται και οι δύο από το TL, το οποίο χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού. Οι ηγέτες που μπορούν να εμπνεύσουν τους υφιστάμενούς τους να αλλάξουν τις προοπτικές τους και να εργαστούν μαζί για έναν κοινό στόχο ονομάζονται ηγέτες μετασχηματισμού. Το TL έχει βρεθεί, και στην εμπειρική έρευνα, ότι έχει θετική συσχέτιση με την παραγωγικότητα.

Τα οργανωτικά αποτελέσματα επηρεάζονται σημαντικά από τις συμπεριφορές TL, ιδιαίτερα στη διαχείριση ασταθών οικονομικών συνθηκών (Walter & Bruch, 2010; Oakland, 2011). Μέσω προληπτικών λειτουργιών λογικής και ανταπόκρισης που βελτιώνουν το δυναμικό ανταγωνιστικότητας για τη διαχείριση ασταθών επιχειρηματικών καταστάσεων, η μελέτη του Liu (2013) ανέπτυξε ένα νέο πλαίσιο για την ενοποίηση της αξιολόγησης της στρατηγικής παραγωγής και της TL με το επίπεδο τεχνολογίας μαζί. Φάνηκε ότι η TL διαδραματίζει πιο σημαντικό ρόλο στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της διαχείρισης μιας κρίσης (Liu, 2013). Η επαρκής εστίαση τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες καθώς και η προθυμία της διοίκησης να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, αποτελούν βασικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM). Μεταβάλλοντας τη νοοτροπία, τις πεποιθήσεις και τα κίνητρα των υφισταμένων τους, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βοηθούν τις ομάδες τους να συνεργαστούν για κοινούς στόχους και να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους. Ως αποτέλεσμα, αυτή η έρευνα προτείνει τις ακόλουθες θεωρίες.

Τέταρτη Υπόθεση (H4): *Η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει σε ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

Υπήρχε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας, επικοινωνίας και παραγωγικότητας σε εμπειρικές έρευνες. Ένα περιβάλλον ανοιχτής επικοινωνίας, δέσμευσης και συμμετοχής σε ολόκληρο τον οργανισμό, τα οποία καθοδηγούνται από τις συμπεριφορές της ηγεσίας, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή λειτουργία, καθώς είναι απαραίτητο για τη δημιουργία και τη διατήρηση της υποστήριξης των εργαζομένων (Oakland & Tanner, 2006). Συμμετέχοντας σε αυτές τις ευέλικτες, προσανατολισμένες στο στόχο ενέργειες, οι άνθρωποι μπόρεσαν να παρακάμψουν τους πιο συνηθισμένους, αυτόματους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς τους.

Τα κορυφαία στελέχη είναι υπεύθυνα για την αιχμή του δόρατος στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Οι ηγέτες έχουν καθήκον να διατυπώσουν το όραμα, τις αξίες και τις αρχές που θα καθοδηγούσαν μια διαχείριση στους οργανισμούς τους εστιασμένη στην TQM. Ταυτόχρονα, οι στρατηγικές δραστηριότητες πετυχαίνουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας χάρη στην ισχυρή ηγεσία και τις ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών της ομάδας. Για ορισμένους ακαδημαϊκούς, ήταν σαφές ότι οι ηγετικές ενέργειες ήταν η αιτία μιας παραγωγικής ατμόσφαιρας κινήτρων και της επακόλουθης επιτυχίας (Walter & Bruch, 2010). Με βάση την έρευνα που έγινε, μπορεί να γίνει η ακόλουθη υπόθεση.

Πέμπτη Υπόθεση (H5): *Η εκτελεστική ικανότητα συμβάλλει στο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας.*

4.4. Η θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκτελεστική ικανότητα

Το TL έχει ευεργετική επίδραση στην Καινοτόμος Συμπεριφορά Εργασίας (Innovative Work Behaviour IWB), η οποία περιλαμβάνει τόσο την ιδέα όσο και την εκτέλεση (Afsar, Badir, & Bin Saeed, 2014). Με βάση τη μελέτη τους σε 76 ομάδες από τον ίδιο οργανισμό, οι Wu και Wang (2015) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το TL βοήθησε στην τόνωση της προληπτικής δράσης της ομάδας ενθαρρύνοντας έναν θετικό συναισθηματικά πνεύμα της ομάδας και ότι αυτό το αποτέλεσμα ενισχύθηκε από μια μεγαλύτερη ποικιλία εργασιών που εκτελούσαν οι ομάδες. Η οργανωτική μάθηση και η ικανότητα των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης επωφελήθηκαν σε μεγάλο βαθμό από το TL. Η εξατομικευμένη φροντίδα έχει αποδειχθεί σε αρκετές εμπειρικές έρευνες ότι αυξάνει την πρωτοβουλία και την πρωτοτυπία των εργαζομένων. Από αυτό προκύπτει ότι ισχύει η ακόλουθη υπόθεση.

Έκτη Υπόθεση (H6): Υπάρχει μια σαφής επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκτελεστική ικανότητα.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. doi:10.1108/IMDS-05-2014-0152
- Ahmad, M. F., Zakuan, N., Jusoh, A., Yusof, S. M., & Takala, J. (2014). Moderating effect of Asean Free Trade Agreement between total quality management and business performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, 244–249.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.
- Claver, E., José Tarí, J., & Pereira, J. (2006). Does quality impact on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 350–358.
- Dóci, E., & Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders' state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 436–447.
- Doleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, K. (2012). The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5–6), 591–611.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Huang, S., & Ingber, D. E. (2005). Cell tension, matrix mechanics, and cancer development. *Cancer Cell*, 8(3), 175–176.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Lazari, C. G., & Kanellopoulos, D. N. (2007). Total quality management in hotel restaurants: A case study in Greece. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2(3), 564–571.

- Lee, Y. D., McLee, Y., & Huang, C. F. (2011). The status of leadership studies: Its invisible network of knowledge. *International Journal of Management and Technology*, 1(1), 167–182.
- Liu, Y. (2013). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2821–2841.
- Lu, H. Y., & Wu, W. Y. (2018). Factors associated with medical travel behaviours: The input– process–output perspective. *Current Issues in Tourism*, 21(3), 243–258.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Zarei, L., & Rasekh, H. R. (2016). The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of Cleaner Production*, 135, 689–698.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 2.
- Oakland, J. (2005). From quality to excellence in the 21st century. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8–9), 1053–1060.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517–534.
- Oakland, J. S. (2000). *Total quality management: text with cases*. BH.11–12.
- Oakland, J. S., & Marosszeky, M. (2017). *Total construction management: Lean quality in construction project delivery*. London: Emerald publishing limited. Preface (2).
- Oakland, J., Tanner, S., & Gadd, K. (2002). Best practice in business excellence. *Total Quality Management*, 13(8), 1125–1139.
- Pantouvakis, A., & Karakasnaki, M. (2017). Role of the human talent in total quality management–performance relationship: An investigation in the transport sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28, 1–15.
- Prakash, C., Barua, M. K., & Balon, V. (2015). Prioritizing TQM enablers to improve Indian airlines performance under fuzzy environment. *Industrial Engineering Journal*, 8(8), 28–34.
- Sin, K. Y., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2016). Total Quality Management (TQM) best practices in Malaysian hotel industry: An investigation using Multi-Criteria Decision Making (MCDM) model. *Heritage, Culture and Society: Research agenda and best practices in the hospitality and tourism industry*, 43.

- Sumukadas, N. (2006). Employee involvement: A hierarchical conceptualisation of its effect on quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(2), 143–161.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T. J. (2001). Customer perceptions of service quality: A critique. *Total Quality Management*, 12, 111–124.
- ten Have, S., ten Have, W., Stevens, F., vander Elst, M., & Pol-Coyne, F. (2003). *Key management models: The management tools and practices that will improve your business*. London: Pearson Education.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167–178.
- Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765–782.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129.
- Wu, C. H., & Wang, Z. (2015). How transformational leadership shapes team proactivity: The mediating role of positive affective tone and the moderating role of team task variety. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(3), 137–151.

Κεφάλαιο 5

Έκτακτες περιστάσεις

Μετά από κάθε έκτακτη περίπτωση έρχεται η ευκαιρία για ξεκίνημα από την αρχή. Οι Schwab and Zahidi (2020), σε ένα άρθρο που έγραψαν για το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) και το οποίο δημοσιεύτηκε σε ειδική έκδοση της Έκθεσης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας, οραματίστηκαν ένα «δρόμο προς την ανάκαμψη» που τονίστηκε από την απαίτηση για «ξαναχτιστεί καλύτερα». Δεδομένων των διαταραχών που προκαλεί ο Covid-19, προφανώς διεξάγεται έρευνα για τον προσδιορισμό των μεθόδων που θα είναι πιο αποτελεσματικές στο μέλλον (Deloitte, 2020).

Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να υπάρξουν μετατοπίσεις στις πηγές ανταγωνιστικότητας καθώς και τροποποιήσεις σε καθιερωμένους οδηγούς και παράγοντες που επιτρέπουν την οργανωτική ανταγωνιστικότητα. Η σημαντικότητα και οι μοναδικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού έχουν αναγνωριστεί τα τελευταία δέκα χρόνια ως βασική πηγή ανταγωνιστικότητας μεταξύ μιας μεγάλης ποικιλίας επιχειρήσεων (Ulrich, 2020). Ο Ulrich (2020) τόνισε τη σημασία του να σκεφτόμαστε τις επόμενες ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να ανακάμψουμε από την πανδημία. Στη νέα εποχή που θα ακολουθήσει τις ανατροπές που προκάλεσε η πανδημία του Covid-19, η διερεύνηση των πιθανών επιπτώσεων των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) στην ανταγωνιστικότητα του οργανισμού φαίνεται να είναι απόλυτη αναγκαιότητα. Ο Covid-19 ενέχει άμεσο κίνδυνο για τους ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού, ενώ έχει επίσης έμμεσες επιπτώσεις για όλα τα άλλα στοιχεία ενός οργανισμού. Ως αποτέλεσμα αυτού, υπάρχει αυξημένη απαίτηση να δοθεί προσοχή στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να επανέλθουν στη ζωή όλα τα άλλα στοιχεία ενός οργανισμού και να επιτευχθεί ανταγωνιστικότητα. Το ερώτημα που έπρεπε να απαντηθεί ήταν: "Ποιες είναι οι προκαλούμενες από τον Covid-19 συμπεριφορές HRM που στηρίζουν τη μελλοντική οργανωτική ανταγωνιστικότητα;"

Η μετά Covid-19 εποχή

Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (2018), οι άνθρωποι βρίσκονται στο επίκεντρο της παραγωγής και αναμένεται να αλλάξουν ως απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές, συγκεκριμένα στην Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση (4th Industrial Revolution- 4IR)

καθώς και στην κρίση του Covid-19. Υπό το πρίσμα αυτό, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) (2020) προβλέπει ότι οι βιώσιμες πρακτικές HRM για μελλοντική οργανωτική ανταγωνιστικότητα θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- (1) Δυνατότητες της αγοράς εργασίας που προκαλούνται από το 4IR.
- (2) Την ικανότητα χρήσης πρόσφατων τεχνολογιών HRM που ταιριάζουν με τις νέες τεχνολογικές αλλαγές, και
- (3) Την ικανότητα ενίσχυσης και τροποποίησης των στρατηγικών απόκτησης, διατήρησης και ένταξης ταλέντων που αντιμετωπίζουν την κρίση του Covid-19 μέσω τεχνολογικών και μη τεχνολογικών ικανοτήτων.

Ο Girasa (2020) σχολίασε τις αναφορές του McKinsey Global Institute και σημείωσε ότι πολλοί άνθρωποι αναμένεται να αντικατασταθούν από μηχανές στο χώρο εργασίας. Αυτή η παρατήρηση έγινε στο πλαίσιο της σημαντικής προσοχής που δίνεται επί του παρόντος στην επίδραση που θα έχει η τεχνητή νοημοσύνη στην επόμενη οικονομική εποχή. Όταν γίνονται αυτές οι παρατηρήσεις, η βιώσιμη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να ασχολείται περισσότερο με τα καθήκοντα που απαιτούν γνώσεις και δεξιότητες σε αντίθεση με τη σωματική εργασία. Είναι πιθανό τα μηχανήματα να αντικαταστήσουν εργασίες που απαιτούν χειρωνακτική εργασία (Girasa, 2020). Επιπλέον, υπάρχει προφανώς υψηλό επίπεδο προσδοκίας ότι το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό θα επικεντρωθεί στη χρήση τεχνητής νοημοσύνης για την εκτέλεση λειτουργιών HRM, αυξάνοντας έτσι την ταχύτητα με την οποία μπορούν να ολοκληρωθούν αυτές οι εργασίες και η συνολική τους αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, αναμένεται ότι η συλλογή μεγάλων δεδομένων και αναλυτικών στοιχείων που σχετίζονται με το HRM σε διάφορους κλάδους του HRM, όπως η διαχείριση επίδοσης και η ψυχομετρία, θα ενισχυθεί ως αποτέλεσμα της βοήθειας που παρέχει η 4IR. Μετά την πανδημία COVID-19, ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πιθανό να βασίζεται σε ανώτερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και ανθρώπινου δυναμικού που υποστηρίζουν τη βιομηχανία.

Η υπεροχή του HRM

Η αυτοματοποίηση, η ψηφιοποίηση και ο ψηφιακός χαρακτήρας του μελλοντικού ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανές. Παρά αυτές τις δυνατότητες, έχει παρατηρηθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα συνεχίσει να παίζει σημαντικό ρόλο. Ο Gigaauri (2020) υπέθεσε ότι το

HRM θα συνεχίσει να βοηθά τους οργανισμούς στην πλοήγηση στα οργανωτικά συστήματα του μέλλοντος. Ο Al mala (2020) υποστήριξε ότι η πανδημία Covid-19 προκάλεσε την κατάρρευση των βιομηχανιών λόγω της απουσίας ανθρώπων, αποδεικνύοντας έτσι ότι οι οργανισμοί θα αποτύχουν. Ο Omar (2021) τόνισε ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για το μέλλον θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ταλέντων προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί εφοδιάζονται καλά με το κατάλληλο ταλέντο που είναι απαραίτητο για την ανταγωνιστικότητα. Αυτό το θέμα αναγνωρίζει, από την οπτική γωνία των συστημάτων, πόσο σημαντικό είναι το ανθρώπινο δυναμικό να προχωρήσει στην εποχή μετά την Covid-19.

Επιπτώσεις διαδικτυακών δραστηριοτήτων

Σύμφωνα με την έρευνα που έχει διεξαχθεί, οι οργανισμοί μεταβαίνουν σταδιακά σε φυσικά συστήματα στον κυβερνοχώρο (Trotta & Garengo, 2018) και αναμένονται πρακτικές HRM βασισμένες στον κυβερνοχώρο, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι οργανισμοί θα συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικοί. Στο όχι και τόσο μακρινό μέλλον, αναμένεται ότι θα αυξηθεί η εφαρμογή ευφυών συστημάτων όπως οι αισθητήρες, οι μικροϋπολογιστές και τα εκτεταμένα δίκτυα (Shamim et al., 2016). Ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές HRM μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να είναι συμβατές με αυτά τα συστήματα θα είναι επίσης υψίστης σημασίας. Στο πλαίσιο της θεωρίας των συστημάτων, οι διαδικτυακές επιρροές αντιπροσωπεύουν τις περιβαλλοντικές επιρροές που συχνά ορίζουν τα ανοιχτά συστήματα. Οι περιβαλλοντικές επιρροές είναι σημαντικές επειδή η αδυναμία ενός οργανισμού να ανταποκριθεί σε αυτές τις επιρροές μπορεί να οδηγήσει στην κατάρρευσή του.

Ψηφιοποίηση

Ένας σημαντικός όγκος ερευνών τονίζει ότι η ψηφιοποίηση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα συνεχίσει να παίζει ουσιαστικό ρόλο στο μέλλον της ανταγωνιστικότητας (Gigauri, 2020). Αναμένεται ότι πτυχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRM) που καθοδηγούνται από την Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), όπως το προσωπικό, οι αποδοχές, οι σχέσεις με τους εργαζομένους και η ανάπτυξη, θα εξαρτηθούν σημαντικά από τα δεδομένα προσφορών, τα αναλυτικά στοιχεία και τις μετρήσεις. Αναμένεται ότι διάφορα τεχνολογικά εργαλεία και υποδομές, συμπεριλαμβανομένου του Διαδικτύου, των μεγάλων δεδομένων, του αυτοματισμού και της τεχνητής νοημοσύνης, θα βοηθήσουν στη διαδικασία της ψηφιοποίησης.

Στην περίοδο που ακολουθεί το Covid-19, ο όρος «ψηφιοποίηση» αναφέρεται σε μια περιγραφή της θεμελιώδη φύση των διαδικασιών.

HRM γίνεται εξ αποστάσεως

Η πανδημία του Covid-19 οδήγησε σε αύξηση της υιοθέτησης συστημάτων τηλεργασίας, ηλεκτρονικής εργασίας και άλλων συστημάτων διαχείρισης εργασίας που αντιμετωπίζουν την ανάγκη για εικονικότητα που προέκυψε ως αποτέλεσμα της κρίσης του Covid-19. Αυτά τα συστήματα σχεδιάστηκαν για να αντιμετωπίσουν την ανάγκη για εικονικότητα που εξελίχθηκε ως αποτέλεσμα της πανδημίας (Dlamini & Ndzinisa, 2020). Σύμφωνα με τον Gigauri (2020), οι διαδικτυακά εργαζόμενοι και οι ρυθμίσεις εργασίας που βασίζονται σε ψηφιακές πλατφόρμες θα συνεχίσουν να κυριαρχούν στον κόσμο της εργασίας στο μέλλον. Σύμφωνα με τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (International Labor Organization, ILO), οι ψηφιακές πλατφόρμες οδήγησαν σε πλατφόρμες εργασίας, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να τροποποιήσουν τον ορισμό του χώρου εργασίας. Όταν ιδωθεί μέσα από το πρίσμα της θεωρίας συστημάτων, η έννοια της εξ αποστάσεως εργασίας αποτελεί μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι διαδικασίες HRM πιθανότατα θα πραγματοποιηθούν στο άμεσο μέλλον.

Ικανότητες που απαιτούν αλληλεπίδραση με μηχανές

Σύμφωνα με τα ευρήματα μιας έρευνας που διεξήχθη από τους Trotta και Garengo (2018), η συζήτηση και η αυξημένη υιοθέτηση του HR 4.0 αποτελεί μια πρόσθετη πρόκληση για τις δεξιότητες στο πλαίσιο του HRM. Άλλες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν και δημοσιεύθηκαν στη σχετική ακαδημαϊκή βιβλιογραφία κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή των τεχνολογιών HR 4.0 θα οδηγήσει σε ελλείψεις ταλέντων στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Οι υποστηρικτές αυτών των απόψεων θεωρούν ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) στο μέλλον θα εξαρτηθεί σημαντικά από την εκτέλεση κατάλληλων δεξιοτήτων διαχείρισης μηχανών που θα εγγυηθούν την αποτελεσματική χρήση τεχνητής νοημοσύνης, ρομποτικής, διαδικτυακών πλατφορμών και άλλων ψηφιακών συστημάτων για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Σύμφωνα με τις προβλέψεις που γίνονται από τη θεωρία των συστημάτων, οι μηχανές θεωρούνται εισροές εντός των συστημάτων επειδή χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση λειτουργιών. Ως εισροές, πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμες και οι άνθρωποι θα πρέπει να μπορούν να τις χρησιμοποιούν με τρόπο απλό και αποτελεσματικό.

Οργανωτικές στρατηγικές συνδέσεις

Η εμφάνιση της Industry 4.0 καθιστά απόλυτη αναγκαιότητα την ανάπτυξη πολιτικών ανθρώπινων πόρων που συνδέουν το ανθρώπινο δυναμικό με τις οργανωτικές εξελίξεις και τις εξελίξεις του κλάδου (Gan & Yusof, 2019). Η βιβλιογραφία έχει ήδη καθιερώσει μια ευρεία κατανόηση της στρατηγικής λειτουργίας που διαδραματίζει το HRM στους οργανισμούς. Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν, όπως αυτές που διεξήχθησαν από τους MacDuff (1995) και Becker and Huselid (2006), έδειξαν ότι υπάρχει ουσιαστική σύνδεση μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών HRM και της επιτυχίας των οργανισμών. Φαίνεται ότι το HRM θα συνεχίσει να διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο τα επόμενα χρόνια. Το Strategic Links λαμβάνει υπόψη την πραγματικότητα ότι το τμήμα HRM είναι ένα υποσύστημα του οργανισμού στο σύνολό του. Ως αποτέλεσμα, υπόκειται στις αλλαγές του οργανισμού στο σύνολό του και θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η συνεισφορά που κάνει είναι επωφελής για το σύστημα ως σύνολο.

Ικανότητες που απαιτούνται για τη διασύνδεση με τον άνθρωπο και την τεχνολογία

Η ενίσχυση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των ανθρώπων είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορέσουν να χρησιμοποιούν και να κατανοούν μια ποικιλία τεχνολογιών 4IR σύμφωνα με τη Industry 4.0 και το HR 4.0 (Shamim et al., 2016). Επειδή η περισσότερη δουλειά γίνεται εικονικά, οι Kumar et al. (2019) διαπίστωσαν ότι οι επαγγελματίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων πρέπει να διαθέτουν υψηλότερο επίπεδο τεχνολογικής εξειδίκευσης. Ειδικότερα, η αυξημένη χρήση τεχνολογιών σημαίνει ότι όλοι πρέπει να είναι ειδικευμένοι στις Τεχνολογίες Πληροφοριών (Information Technology, IT) προκειμένου να διασφαλιστεί ότι διατηρείται η απαραίτητη συντήρηση των υπηρεσιών δικτύου, της υποδομής σύνδεσης και άλλων τεχνολογικών εξοπλισμών. Επιπλέον, η τεχνολογία είναι το σημαντικό στοιχείο που αναμένεται να έχει επίδραση στις διαδικασίες καθώς και στα αποτελέσματα ολόκληρου του συστήματος.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Al mala, W. (2020). How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All). *Human Resource Management Journal*, November.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: where do we go?
- Deloitte. (2020). Workforce strategies for covid recovery. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/workforce-strategies-for-post-covid-19-recovery.pdf> [01/02/2021]
- Dlamini, R., & Ndzinisa, R. (2020). Universities trailing behind: unquestioned epistemological foundations constraining the transition to online instructional delivery and learning. *South African Journal of Higher Education*, 34(6), 52-64.
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 1-10.
- Gan, J.L., & Yusof, H.M. (2019). Industrial Revolution 4.0: the Human Resource Practices. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 2277-3878.
- Girasa, R. (2020). *Artificial Intelligence as a Disruptive Technology: Economic Transformation and Government Regulation*. New York: Palgrave.
- Kumar S., Tiwari P., Zymbler M. (2019) Internet of Things is a revolutionary approach for future technology enhancement: a review. *Journal of Big Data* 6:111
- MacDuff, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Omar, K.M. (2021). Key Elements of the HRM Challenges in the Technology Era 21st Century. *Open Journal of Business and Management*, 9, 32-43.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management Approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. *IEEE*.DOI: 10.1109/CEC.2016.7748365 [1/02/2021]

- Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). The Global Competitiveness Report: How Countries are Performing on the Road to Recovery. Special ed. World Economic Forum: Geneva
- Trotta, D., & Garengo, P. (2018). Industry 4.0 key research topics: A bibliometric review. 2018 7th International Conference on Industrial Technology and Management. DOI: 10.1109/ICITM.2018.8333930 [20/01/2021] from here?. Journal of management, 32(6), 898-925.
- Ulrich, D. (2020). Whats next in the post coronavirus world five principles in progress. The human Capital Hub. <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/Whats-Next-In-The-Post-Coronavirus-World-Five-Principles-In-Progress> [01/02/2021]
- World Economic Forum. (2018). Readiness for the Future of Production Report. World Economic Forum: Geneva.

Κεφάλαιο 6

Μελέτη περίπτωσης

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιασθεί μια μελέτη περίπτωσης από τον Munizu (2013) που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Pak J Commer Soc Sci. Ο ερευνητής με τη μελέτη αυτή θέλησε να αποσαφηνίσει εάν οι τεχνικές Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την κερδοφορία σε περίπτωση αλιευτικής βιομηχανίας στην επαρχία Νότιας Σουλαουέζι της Ινδονησίας.

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ποσοτικές μέθοδοι. Ως γνωστό, μια ποσοτική προσέγγιση είναι αυτή που επιδιώκει να εξετάσει υποθέσεις δοκιμάζοντας τις με τη μορφή μεταβλητών μετρικών μετρήσεων και τη διαδικασία ανάλυσης δεδομένων χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές (Sugiyono, 2008). Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Αυτοί που ανταποκρίθηκαν ήταν διευθυντές με γνώσεις στο πεδίο της εμπειρογνομosύνης για τις λειτουργίες του οργανισμού τους και τη διοίκηση ποιότητας. Με βάση αυτό, επιλέχθηκαν ως κατάλληλοι διαχειριστές μελέτης περίπτωσης οι διαχειριστές ποιότητας και οι διευθυντές παραγωγής/λειτουργιών. Τα επιχειρηματικά δεδομένα συλλέχθηκαν στην επαρχία South Sulawesi της Ινδονησίας, στο Statistics Bureau Center. Η έρευνα επικεντρώθηκε σε νόμιμες αλιευτικές επιχειρήσεις. Από το 2009 (BPS South Sulawesi), είχαν ιδρυθεί επίσημα 66 αλιευτικές επιχειρήσεις. Όλες αυτές συμμετείχαν στη δημοσκόπηση για αυτή τη μελέτη. Οι ερευνητές παρέδωσαν διά ζώσης κάποια ερωτηματολόγια και τα υπόλοιπα ταχυδρομήθηκαν. Μέχρι το τέλος της έρευνας, λήφθηκαν 55 συμπληρωμένα πακέτα ερωτηματολογίων. Συνεπώς το τελικό μέγεθος δείγματος της μελέτης το αποτελούσαν 55 αλιευτικές επιχειρήσεις.

Οι τεχνικές Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η οργανωτική επίδοση ήταν οι τρεις παράγοντες που ερευνήθηκαν. Οι μέθοδοι TQM (Total Quality Management) αντιμετωπίστηκαν ως εξωγενείς παράγοντες. Αντίθετα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων αντιμετωπίστηκαν και τα δύο ως ενδογενή. Οι διαδικασίες TQM αξιολογήθηκαν χρησιμοποιώντας μια κλίμακα επτά στοιχείων που βασίζεται στις ακόλουθες διαστάσεις: ηγεσία, στρατηγικός σχεδιασμός, εστίαση

στον πελάτη, πληροφορίες και ανάλυση, διαχείριση ανθρώπων, διαχείριση διαδικασιών και διαχείριση προμηθευτών (Sila and Ebrahimpour, 2005). Η τιμή-κόστος, η αξιοπιστία παράδοσης, η καινοτομία προϊόντος και η ταχύτητα στην αγορά χρησιμοποιήθηκαν όλα για την αξιολόγηση της μεταβλητής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lakhal et al., 2006). Ενώ η απόδοση επένδυσης, το μερίδιο αγοράς και οι πωλήσεις χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Stock et al., 2000).

Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert πέντε σημείων για τη βαθμολογία των απαντήσεων στους συνολικούς δείκτες του ερωτηματολογίου (1 = διαφωνώ έντονα, 2 = διαφωνώ, 3 = ουδέτερο, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα). Για να διευκολυνθεί η κατανόηση των αποτελεσμάτων της μελέτης, η κλίμακα έχει τροποποιηθεί ως εξής: (1) 1,00 έως 1,80 = Πολύ χαμηλό. (2) 1,81 έως 2,60 = Χαμηλό; (3) 2,61 έως 3,40 = Υψηλό; και (5) 4,21 έως 5,00 = Εξαιρετικά Υψηλό (Sugiyono, 2008).

Για την αξιολόγηση της εγκυρότητας του οργάνου χρησιμοποιήθηκε η Pearson Product Moment Correlation. Εάν η τιμή συσχέτισης κάθε δείκτη με τη συνολική συσχέτιση είναι μεγαλύτερη από 0,30 ή $r\text{-value} > 0,30$, ένα όργανο έχει καλή εγκυρότητα (Cooper and Emory, 2002). Το Cronbach's Alpha χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των κατασκευών. Όπως προτείνεται από τους Hair et al. (1998), η αποκοπή του Cronbach's Alpha ήταν $> 0,60$. Τα αποτελέσματα των δοκιμών για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία φαίνονται στον Πίνακα 1. Σύμφωνα με τον πίνακα, ο συντελεστής συσχέτισης (r) και το άλφα του Cronbach ήταν σημαντικά πάνω από το όριο. Συμπερασματικά, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτήν την έρευνα ήταν έγκυρο και αξιόπιστο.

Πίνακας 5. 1 Αποτελέσματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας του test

No	Μεταβλητές/Δείκτες	Διορθωμένο στοιχείο-συνολική συσχέτιση	α Cronbach's	περιγραφή
1	Πρακτικές TQM (X)		0,716	Αξιόπιστο
	<ul style="list-style-type: none"> • Ηγεσία • Στρατηγικός σχεδιασμός • Εστίαση στους πελάτες • Πληροφορίες και ανάλυση • Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού • Διαχείριση διαδικασιών • Διαχείριση προμηθευτών 	0,577 0,640 0,444 0,508 0,711 0,488 0,543		Έγκυρο Έγκυρο Έγκυρο Έγκυρο Έγκυρο Έγκυρο έγκυρο
2	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Y1)		0,699	Αξιόπιστο
	<ul style="list-style-type: none"> • Κόστος-τιμή • Αξιοπιστία παράδοσης • Καινοτομία προϊόντος • ταχύτητα στην αγορά 	0,466 0,678 0,552 0,445		Έγκυρο Έγκυρο Έγκυρο Έγκυρο
3	Οργανωτική αποτελεσματικότητα (Y2)		0,772	Αξιόπιστο
	<ul style="list-style-type: none"> • Απόδοση επένδυσης (Return on investment ROI) • Μεριδίο αγοράς • Πωλήσεις 	0,398 0,482 0,445		Αξιόπιστο Αξιόπιστο Αξιόπιστο

Σύμφωνα με τους ερευνητικούς στόχους, η ανάλυση δεδομένων χρησιμοποιεί τόσο περιγραφικές όσο και συμπερασματικές στατιστικές μεθόδους, συμπεριλαμβανομένου του Path

Analysis. Ο στόχος της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης είναι να παράσχει ένα στιγμιότυπο των ερωτηθέντων στη δημογραφική μελέτη, συμπεριλαμβανομένης της ηλικίας, του φύλου, του επιπέδου εκπαίδευσης και του επαγγέλματος. Η ανάλυση διαδρομής χρησιμοποιείται για τη δοκιμή θεωριών. Χρησιμοποιεί βασικές διμεταβλητές συσχετίσεις για τον προσδιορισμό των αιτιακών σχέσεων σε ένα σύστημα δομικών εξισώσεων. Η ανάλυση διαδρομής έχει τη δυνατότητα να επεκτείνει την επεξεργασία της εξίσωσης μιας πολλαπλής παλινδρόμησης σε ένα δίκτυο εξισώσεων που περιλαμβάνει πολλαπλές εξισώσεις, κάτι που είναι πλεονέκτημα σε σχέση με τις τυπικές αναλύσεις παλινδρόμησης. Επιπλέον, αυτή η τεχνική μπορεί να διακρίνει μεταξύ άμεσων και έμμεσων επιδράσεων (Hair et al., 1998).

Οι ερωτηθέντες αυτής της μελέτης έχουν αρκετά διαφορετικά χαρακτηριστικά. Η διαφορετικότητα αντικατοπτρίζεται στις δημογραφικές πληροφορίες των ερωτηθέντων, όπως το φύλο, η ηλικία, η θέση και το επίπεδο εκπαίδευσης. Σε αυτή τη μελέτη, όπως προαναφέραμε, συμμετείχαν συνολικά 55 συμμετέχοντες. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων σε αυτή τη μελέτη ήταν άνδρες (84%), ηλικίας μεταξύ 30 και 40 ετών (63%), κατείχαν τη θέση του διευθυντή παραγωγής και του διευθυντή επιχειρήσεων εντός του οργανισμού (53%) και κατείχαν πτυχίο Bachelor (75%).

Επιπλέον, αυτή η μελέτη εξέτασε τις σχέσεις μεταξύ τριών μεταβλητών: πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οργανωτική απόδοση. Οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν κάθε στοιχείο στις μεταβλητές των διαδικασιών TQM (X), του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Y1) και της οργανωτικής απόδοσης (Y2) από διαφωνώ απόλυτα (κλίμακα 1) έως πολύ συμφωνώ (κλίμακα 5). Έτσι, το επίπεδο αντίληψης των ερωτώμενων για τις μεταβλητές/κατασκευές μπορεί να προσδιοριστεί από τη μέση τιμή των στοιχείων ή των δεικτών (Πίνακας 5.2).

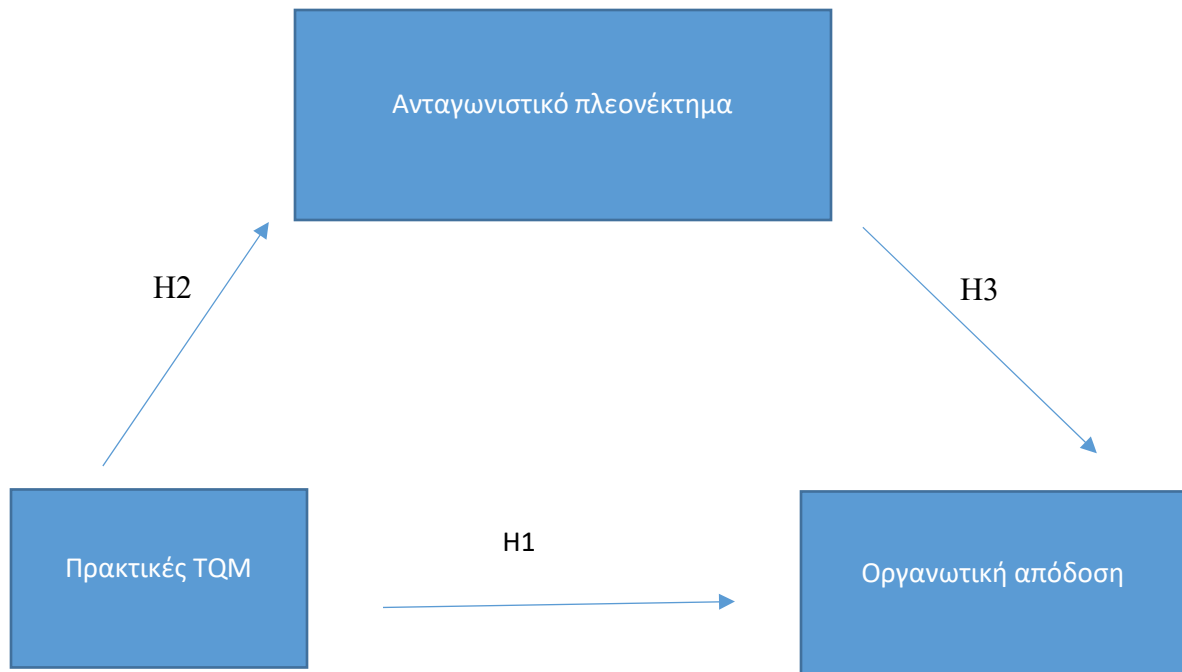
Πίνακας 5. 2 Αποτελέσματα για τη μέση τιμή ερευνητικών μεταβλητών/δεικτών

No	Μεταβλητές/Δείκτες	Μέση τιμή	Περιγραφή
1	Πρακτικές TQM (X)	3,83	Υψηλή
	<ul style="list-style-type: none"> • Ηγεσία • Στρατηγικός σχεδιασμός • Εστίαση στους πελάτες • Πληροφορίες και ανάλυση • Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού • Διαχείριση διαδικασιών • Διαχείριση προμηθευτών 	4,45 4,11 3,88 4,10 3,66 3,20 3,44	Πού υψηλή Υψηλή Υψηλή Υψηλή Υψηλή Αρκετή Υψηλή
2	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Y1)	3,70	Υψηλή
	<ul style="list-style-type: none"> • Κόστος-τιμή • Αξιοπιστία παράδοσης • Καινοτομία προϊόντος • Ταχύτητα στην αγορά 	4,08 4,16 3,36 3,18	Υψηλή Υψηλή
3	Οργανωτική αποτελεσματικότητα (Y2)	3,71	Υψηλή
	<ul style="list-style-type: none"> • Απόδοση επένδυσης (Return on investment ROI) • Μερίδιο αγοράς • Πωλήσεις 	3,77 3,65 3,71	Υψηλή Υψηλή Υψηλή

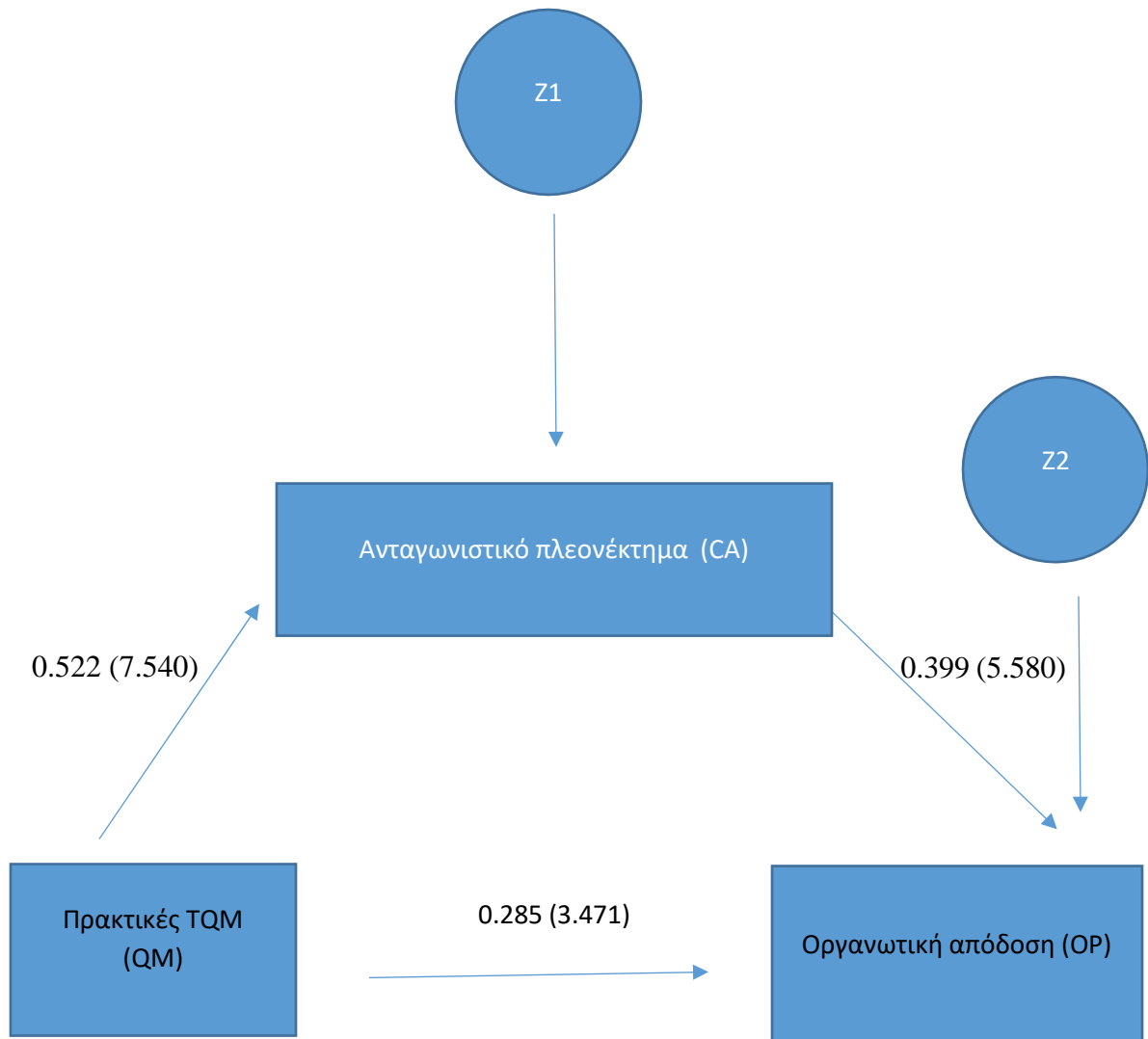
Ο Πίνακας 5.2 δείχνει ότι η μέση τιμή της μεταβλητής πρακτικών TQM ήταν υψηλή/καλή (3,83), ότι η ηγεσία ήταν υψηλότερος δείκτης από άλλες μεταβλητές (4,45) και ότι η διαχείριση της διαδικασίας ήταν χαμηλότερος δείκτης (3,20). Η μεταβλητή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βαθμολογήθηκε ως υψηλή/καλή (3,70), με την αξιοπιστία παράδοσης ως τον υψηλότερο δείκτη (4,16) και τον χρόνο για την αγορά ως τον χαμηλότερο δείκτη (3,18). Η

οργανωτική απόδοση βαθμολογήθηκε ως υψηλή/καλή (3,71), με την απόδοση επένδυσης (ROI) να κατατάσσεται υψηλότερα από άλλους δείκτες (3,77) και το μερίδιο αγοράς χαμηλότερα (3,65).

Υπάρχουν τρεις προβλεπόμενες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών πρακτικές TQM, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οργανωτική επίδοση, όπως απεικονίζονται στο σχήμα 5.1. Το σχήμα 5. 2 και ο πίνακας 5.3 απεικονίζουν το διάγραμμα διαδρομής που προέκυψε από την ανάλυση διαδρομής που πραγματοποιήθηκε με το SPSS για Windows.



Σχήμα 5.1 Το πλαίσιο της έρευνας



Σχήμα 5.2 Αποτελέσματα του Path Model (τυποποιημένα)

Πίνακας 5. 3 Αποτελέσματα του Path Model

Υπόθεση	Σχέση	Άμεσο αποτέλεσμα	Έμμεσο αποτέλεσμα	Συνολικό αποτέλεσμα	Περιγραφή
H1	QM → OP	0.285 (3.471)	0,208 (2,230)	0,493	Υποστηρίζεται
H2	QM → CA	0.522 (7.540)			Υποστηρίζεται
H3	CA → OP	0.399 (5.580)			Υποστηρίζεται

Τα ευρήματα της ανάλυσης διαδρομής φαίνονται επίσης στον Πίνακα 3, αποδεικνύοντας ότι όλες οι υποθέσεις υποστηρίζονται. Τα ευρήματα επικυρώνουν την πρώτη υπόθεση, η οποία υποστηρίζει ότι οι μέθοδοι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Η πιθανότητα $< 0,05$ δείχνει ότι ο τυποποιημένος συντελεστής 0,285 είναι στατιστικά σημαντικός ($t = 3,471$). Η στατιστική σημασία της Υπόθεσης 1 καταδεικνύει ότι η εφαρμογή τεχνικών TQM μπορεί να βελτιώσει άμεσα την οικονομική απόδοση και την απόδοση μάρκετινγκ ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα.

Υποστηρίζεται επίσης η Υπόθεση 2, η οποία αναφέρει ότι οι μέθοδοι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πιθανότητα 0,05 δείχνει ότι ο τυποποιημένος συντελεστής 0,522 είναι στατιστικά σημαντικός ($t = 7.540$). Η χρήση μεθόδων TQM μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις πτυχές του κόστους, της αξιοπιστίας, της καινοτομίας και της ταχύτητας στην αγορά. Επιπλέον, τα δεδομένα αποκαλύπτουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Ως εκ τούτου, τα αυξημένα επίπεδα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να οδηγήσουν σε βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Ως εκ τούτου, αυτό το εύρημα επιβεβαιώνει. Πιθανότητα τρίτης υπόθεσης 0,05 δείχνει ότι ο τυποποιημένος συντελεστής 0,399 είναι στατιστικά σημαντικός ($t = 5.580$).

Επιπλέον, ο συντελεστής της έμμεσης επιρροής των διαδικασιών TQM στην οργανωτική απόδοση είναι 0,208 ($t = 2,230$), ο οποίος είναι σημαντικός σε επίπεδο 0,05. Μια εξέταση του Πίνακα III αποκαλύπτει ότι οι μέθοδοι TQM έχουν άμεσες και ευεργετικές επιπτώσεις στην οργανωτική απόδοση, καθώς και έμμεσες επιδράσεις μέσω ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης περισσότερο από τις τεχνικές TQM. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι οι διαδικασίες TQM παρέχουν σε μια εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ότι αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα αυξήσει στη συνέχεια την απόδοση της επιχείρησης.

Σε αυτές τις εταιρείες, τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης και της ποιότητας θεωρούσαν την TQM ως την κορυφαία προτεραιότητα για την επιβίωση της εταιρείας. (Krajewski et al., 2006) ορίζουν τη διαχείριση ποιότητας ως στοιχείο της διαχείρισης λειτουργιών και ως μια μέθοδο διαχείρισης που προορίζεται για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των οργανωτικών στόχων, ενισχύοντας έτσι την ποιότητα των επιχειρηματικών πόρων και την ανταγωνιστικότητα και τη ζωτικότητα του οργανισμού.

Η χρήση των διαδικασιών TQM παράγει αποτελεσματικά μια ποικιλία πλεονεκτημάτων, συμπεριλαμβανομένης της καλύτερης κατανόησης των απαιτήσεων των πελατών, της μεγαλύτερης ευτυχίας των πελατών, της βελτιωμένης εσωτερικής επικοινωνίας, της βελτιωμένης επίλυσης προβλημάτων και λιγότερων σφαλμάτων. Η επιτυχία ενός προγράμματος TQM μπορεί να βελτιωθεί επεκτείνοντας την ανάπτυξή του σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ως εκ τούτου, η επιτυχής υιοθέτηση της TQM είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό. Οι πρακτικές TQM μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικές ανταγωνιστικές ικανότητες και να γίνουν μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η χρήση των διαδικασιών TQM ως ανταγωνιστικού όπλου μπορεί να βελτιώσει σταθερά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδοση ενός οργανισμού.

Αυτά τα ευρήματα ήταν συνεπή με αυτά της προηγούμενης έρευνας. Η πρακτική της TQM έχει συνδεθεί κυρίως με την οργανωτική απόδοση στην έρευνα (Terziovski και Samson, 1999· Sila and Ibrahimpour, 2005· Demirbag et al., 2006· Lakhali et al.). Τα ευρήματα αυτής της μελέτης αποκαλύπτουν επίσης την ύπαρξη ενός ενδιάμεσου ρόλου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ των διαδικασιών TQM και της οργανωτικής απόδοσης.

Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να εξετάσει την επιρροή των τεχνικών TQM στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την οργανωτική επίδοση στην αλιεία της Ινδονησίας στην επαρχία Νότια Σουλαουέζι. Θετικές και σημαντικές επιπτώσεις των διαδικασιών TQM στην οργανωτική επίδοση και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει ισχυρό και ευεργετικό αντίκτυπο στην επίδοση του οργανισμού. Έτσι, το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα επηρεάζει την επίδοση του οργανισμού περισσότερο από τις διαδικασίες TQM. Οι τεχνικές TQM παρέχουν τη μεγαλύτερη εξήγηση για τη βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού μέσω διαστάσεων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η τιμή ή το κόστος, η παράδοση, η καινοτομία και ο χρόνος στην αγορά. Το ανώτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερη επίδοση.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου

- Cooper, D. R. and Emory, D.C.W. (2002). Business Research Methods, Fifth Edition, Chicago : Richard D. Irwin Inc.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. and Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (6), 829-47.
- Hair Jr., Yoseph F., Rolph E., Anderson R. L. P. and Black W. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Krajewski, L., Ritzman, L. and Malhotra, M. (2006). *Operations Management*, 8th Ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Lakhal, L, Pasin, F. and Liman M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality and Reliability management*, 23 (6), 625-646.
- Sila, I. and Ebrahimpour M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results, *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (11), 1123-1155.
- Stock G.N, Greis N.P. and Kasarda J.D. (2000). Enterprise logistics and supply chain structure: The role of fit. *Journal of Operation Management*, 18, 531–547.
- Sugiyono J. (2008). *Statistics for Research*, Bandung, Indonesia: Alfabeta Press
- Terziovski, M. and Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (3), 201-210

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akhtar¹, S., Ding¹, D. Z., & Gloria L. G. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprise. *Human Resource Management*, 47(1), pp15-32.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. doi:10.1108/IMDS-05-2014-0152
- Ahmad, M. F., Zakuan, N., Jusoh, A., Yusof, S. M., & Takala, J. (2014). Moderating effect of Asean Free Trade Agreement between total quality management and business performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, 244–249.
- Al mala, W. (2020). How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All). *Human Resource Management Journal*, November.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, NY.
- Arend, R.J. (2003), “Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 279-84.
- Barney, J.B. (1986a), “Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-65.
- Barney, J.B. (1986b), “Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy”, *Management Science*, Vol. 32 No. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading, MA, NY.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). *Strategic human resources management: where do we go?*
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
- Bosse, D.A., Phillips, R.A. and Harrison, J.S. (2009), “Stakeholders, reciprocity and firm performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 447-56.

- Bounds, G., Ranney, G., Yorks, L. & Adams, M. (1994) *Beyond Total Quality Management* (New York, McGraw-Hill).
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.
- Cattell, R.B. (1978), *The scientific use of factor analysis*, Plenum, New York, NY.
- Caves, R.E. and Porter, M.E. (1977), “From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91 No. 2, pp. 241-61.
- Caulkin, S. (1997) The great consultancy cop-out, *Management Today*, March, pp. 33± 36.
- Claver, E., José Tarí, J., & Pereira, J. (2006). Does quality impact on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 350–358.
- Cohen, J. (1992), “A power primer”, *Psychological Bulletin*, Vol. 112 No.1, pp. 155-159.
- Coyne, K.P. (1986), “Sustainable competitive advantage-What it is and what it isn’t”, *Business Horizons*, Vol. 29 No. 1, pp. 54-61.
- Cole, R. (1994) Different quality paradigms and their implications for organisational learning. In: M. Aoki & R. Dore (Eds) *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength* (New York, Oxford University Press).
- Cole, R. (1994) Re-engineering the corporation: a review essay, *Quality Management Journal*, July, pp. 77± 85.
- Cooper, D. R. and Emory, D.C.W. (2002). *Business Research Methods*, Fifth Edition, Chicago : Richard D. Irwin Inc.
- Crosby, P. (1979) *Quality is Free* (New York, McGraw-Hill).
- D. Meeta, A. Sahay, & R. Gupta. (2009). Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model. 9th Global Conference on Business & Economics.
- Dale, B.G. (1994) Quality management systems, In: B.G. Dale (Ed.) *Managing Quality*, 2nd Edn (Hemel Hempstead, Prentice Hall), pp. 333± 359.
- Dale, B.G. & Shaw, P. (1994) Statistical process control. In: B.G. Dale (Ed.) *Managing Quality*, 2nd Edn (Hemel Hempstead, Prentice Hall), pp. 469± 496.

- Deloitte. (2020). Workforce strategies for covid recovery. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/workforce-strategies-for-post-covid-19-recovery.pdf> [01/02/2021]
- Deming, W.E. (1986) *Out of the Crisis*, Cambridge, MA: MIT Centre for Advanced Engineering Study.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. and Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (6), 829-47.
- Dierickx, I. and Cool, K. (1989), “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35 No. 12, pp. 1504-11.
- Dillman, D.A., Smyth, J.D. and Christian, L.M. (2009), *Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method*, Wiley, New York, NY.
- Dlamini, R., & Ndzinisa, R. (2020). Universities trailing behind: unquestioned epistemological foundations constraining the transition to online instructional delivery and learning. *South African Journal of Higher Education*, 34(6), 52-64.
- Dóci, E., & Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders’ state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 436–447.
- Doeleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, K. (2012). The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5–6), 591–611.
- Durand, R. (2002), “Competitive advantages exist: a critique of Powell”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 9, pp. 867-872.
- Durand, R. and Vaara, E. (2009), “Causation, counterfactuals and competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 12, pp. 1245-1264.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), “Dynamic capabilities: what are they?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 10-11, pp. 1105-1121.
- Flood, R. (1993) *Beyond TQM* (Chichester, Wiley).

- Foss, N.J. and Knudsen, T. (2003), “The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24 No. 4, pp. 291-307.
- Gan, J.L., & Yusof, H.M. (2019). *Industrial Revolution 4.0: the Human Resource Practices*. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 2277-3878.
- Gary Knight. (2007). *International Business Strategy and Managerial Skills*. Prentice Hall.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press, New York.
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 1-10.
- Gill, J. & Whittle, S. (1993) *Management by panacea: accounting for transience*, *Journal of Management Studies*, 30, pp. 281± 295.
- Girasa, R. (2020). *Artificial Intelligence as a Disruptive Technology: Economic Transformation and Government Regulation*. New York: Palgrave.
- Grahovac, J. and Miller, D.J. (2009), “Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 11, pp. 1192-1212.
- Grant, R.M., Shani, R. & Krishnan, R. (1994) *TQM’s challenge to management theory and practice*, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 25± 35.
- Grant, R. (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Malden, MA.
- Greene, R. (1993) *Emergent re-engineering*, Paper presented at POMS Conference, Baltimore, July.
- Gunn, R. and Williams, W. (2007), “Strategic Tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK”, *Strategic Change*, Vol. 16 No. 5, pp. 201-216.
- Hair Jr., Yoseph F., Rolph E., Anderson R. L. P. and Black W. (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hall, G., Rosenthal, J. and Wade, J. (1993) *How to make re-engineering really work*, *Harvard Business Review*, Nov± Dec, pp. 119± 131.

- Hammer, M. & Champy, J. (1993) *Re-engineering the Corporation* (London, Nicholas Brearley).
- Harris, L., Colis, A.M., & Dickson, K. (2000). Building innovation networks: Issues of strategy and expertise. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(2).
- Hill, S. (1991) Why quality circles failed but total quality might succeed, *British Journal of Industrial Relations*, 29, pp. 541± 568.
- Hill, S. & Wilkinson, A. (1995) In search of TQM, *Employee Relations*, 17, pp. 8± 25.
- Hilmer, F.G. & Donaldson, L. (1996) *Management Redeemed: Debunking the Fads that undermine our Corporations* (New York, Free Press).
- Hmieleski, K.M. and Baron, R.A. (2008), “When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance?”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2 No.1, pp. 57-72.
- Huczynski, A.A. (1993) *Management Gurus: What Makes Them and How to Become One* (London, Routledge).
- Huang, S., & Ingber, D. E. (2005). Cell tension, matrix mechanics, and cancer development. *Cancer Cell*, 8(3), 175–176.
- Ishikawa, T. (1969) *Company-wide quality control activities in Japan*, *Proceedings of the 1st International Conference on Quality Control* (New Jersey, Prentice-Hall).
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Science.
- Johanasson, H., McHugh, P., Pendlebury, A.J. & Wheeler, W.A. (1993) *Business Process Reengineering: Breakthrough Strategies for Market Dominance* (Chichester, John Wiley).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Julian, S. D. and Ofori-Dankwa, J. C. (2008), “Toward an integrative cartography of two strategic issue diagnosis frameworks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 1, pp. 93-114.
- Juran, J. (1986) *Quality Control Handbook* (New York, McGraw Hill).
- Juran, J.M. (1993) Made in USA: a renaissance in quality, *Harvard Business Review*, July± August, pp. 42± 50.

- Krajewski, L., Ritzman, L. and Malhotra, M. (2006). *Operations Management*, 8th Ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Kumar S., Tiwari P., Zymbler M. (2019) Internet of Things is a revolutionary approach for future technology enhancement: a review. *Journal of Big Data* 6:111
- Lakhali, L., Pasin, F. and Liman M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality and Reliability management*, 23 (6), 625-646.
- Lazari, C. G., & Kanellopoulos, D. N. (2007). Total quality management in hotel restaurants: A case study in Greece. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2(3), 564–571.
- Lee, Y. D., McLee, Y., & Huang, C. F. (2011). The status of leadership studies: Its invisible network of knowledge. *International Journal of Management and Technology*, 1(1), 167–182.
- Lippman, S. and Rumelt, R. (1982), “Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 13 No. 2, pp. 418-38.
- Liu, Y. (2013). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2821–2841.
- Lu, H. Y., & Wu, W. Y. (2018). Factors associated with medical travel behaviours: The input– process–output perspective. *Current Issues in Tourism*, 21(3), 243–258.
- Ma, H. (2000), “Competitive advantage and firm performance”, *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, Vol. 10 No. 2, pp. 15-32.
- MacDuff, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- McArdle, L., Rowlinson, M., Procter, S., Hassard, J. & Forrester, P. (1995) Total quality management and participation: Employee empowerment, or the enhancement of exploitation? In: A. Wilkinson & H. Willmott (Eds) *Making Quality Critical: New Perspectives on Organisational Change* (London, Routledge), pp. 156± 172.

- Mehralian, G., Nazari, J. A., Zarei, L., & Rasekh, H. R. (2016). The effects of corporate social responsibility on organizational performance in the Iranian pharmaceutical industry: The mediating role of TQM. *Journal of Cleaner Production*, 135, 689–698.
- Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (1996) *The Witch Doctors: What the Management Gurus are Saying, Why it Matters and How to Make Sense of It* (London, Heinemann).
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Moses, A. (2010). *Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships*. Conference on Entrepreneurship in Africa.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 2.
- Nonaka, I. (1995) The recent history of managing for quality in Japan. In: J. Juran (Ed.) (1995) *A History for Managing Quality: The Evolution, Trends and Future Directions of Managing for Quality*, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, pp. 517± 552.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory* (2nd Ed.), McGraw-Hill, New York, NY.
- Oakland, J.S (1993) *Total Quality Management*, 2nd edition (Oxford, Butterworth-Heinemann).
-
- Oakland, J. (2005). From quality to excellence in the 21st century. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8–9), 1053–1060.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: The backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 517–534.
- Oakland, J. S. (2000). *Total quality management: text with cases*. BH.11–12.
- Oakland, J. S., & Marosszeky, M. (2017). *Total construction management: Lean quality in construction project delivery*. London: Emerald publishing limited. Preface (2).
- Oakland, J., Tanner, S., & Gadd, K. (2002). Best practice in business excellence. *Total Quality Management*, 13(8), 1125–1139.
- Oliver, J. (1993) Shocking to the core, *Management Today*, August, pp. 18± 23.

- Omar, K.M. (2021). Key Elements of the HRM Challenges in the Technology Era 21st Century. *Open Journal of Business and Management*, 9, 32-43.
- O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2004), "The importance of capabilities for strategic direction and performance", *Management Decision*, Vol. 42 No. 2, pp.292-313.
- O'Shannassy, T. (2008), "Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: improving understanding of an important strategy construct", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 168-80.
- Pantouvakis, A., & Karakasnaki, M. (2017). Role of the human talent in total quality management–performance relationship: An investigation in the transport sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28, 1–15.
- Pascale, R.T. (1991) *Managing on The Edge* (Harmondsworth, Penguin).
- Patton, S.D. (1994) Is TQM dead? *Quality Digest*, April 1994.
- PERA International and Salford University Business ServicesLtd (1992) *A Survey of Quality Consultancy*
- *Performing on the Road to Recovery*. Special ed. World Economic Forum: Geneva
- Peteraf, M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 179-91.
- Petison, P., & Johri, L. M. (2006). *Driving harmony: philosophy of Toyota Motor Thailand*. *Strategic Direction*, 22(11), pp.3 - 5.
- Popper, K.R. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, London.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. *Harvard Business Review*
- Powell, T.C. (1992), "Strategic planning as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.
- Powell, T.C. (2001), "Competitive advantage: logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.

- Powell, T.C. (2002), “The philosophy of strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 9, pp. 873-880.
- Powell, T.C. (2003), “Strategy without ontology”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No.3, pp. 285–291.
- Prakash, C., Barua, M. K., & Balon, V. (2015). Prioritizing TQM enablers to improve Indian airlines performance under fuzzy environment. *Industrial Engineering Journal*, 8(8), 28–34.
- Ranko, S., Berislav, B., & Antun, S. (2008). Document management system as source of competitive advantage. *New Ways in Manufacturing Engineering’2008*.
- Rumelt, R.P. (2003), “What in the world is competitive advantage?”, Working Paper No. 2003 105, The Anderson School, UCLA, Los Angeles, CA, August 5.
- Scheme Clients, 1988± 1990 (London, The Enterprise Initiative, DTI).
- Schoemaker, P.J.H. (1990), “Strategy, complexity and economic rent”, *Management Science*, Vol. 36 No. 10, pp. 1178-1192.
- Schonberger, R. (1994) HRM lessons from a decade of TQM and re-engineering, *California Management Review*, 16, pp. 109± 127.
- Shapiro, E.C. (1996) *Fad Surfing in the Boardroom: Managing in the Age of Instant Answers* (Addison-Wesley). *The Economist* (1995) *The Straining of Quality*, 14 January, pp. 65± 66.
- Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
- Sila, I. and Ebrahimpour M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results, *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (11), 1123-1155.
- Sin, K. Y., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2016). Total Quality Management (TQM) best practices in Malaysian hotel industry: An investigation using Multi-Criteria Decision Making (MCDM) model. *Heritage, Culture and Society: Research agenda and best practices in the hospitality and tourism industry*, 43.
- South, S.E. (1981), “Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 1 No. 4, pp. 15-25.

- Spanos, Y.E. and Lioukas, S. (2001), “An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive strategy framework and the resource-based perspective”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 10, pp. 907-934.
- Stock G.N, Greis N.P. and Kasarda J.D. (2000). Enterprise logistics and supply chain structure: The role of fit. *Journal of Operation Management*, 18, 531–547.
- Sugiyono J. (2008). *Statistics for Research*, Bandung, Indonesia: Alfabeta Press
- Sumukadas, N. (2006). Employee involvement: A hierarchical conceptualisation of its effect on quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(2), 143–161.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T. J. (2001). Customer perceptions of service quality: A critique. *Total Quality Management*, 12, 111–124.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.
- ten Have, S., ten Have, W., Stevens, F., vander Elst, M., & Pol-Coyne, F. (2003). *Key management models: The management tools and practices that will improve your business*. London: Pearson Education.
- Terziovski, M. and Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (3), 201-210
- Trochim, W. (2000), *The Research Methods Knowledge Base* (2nd Ed.), Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH.
- Trochim, W. (2006), *The Research Methods Knowledge Base* (2nd Ed.), available at: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/> (accessed 02 December 2008).
- Trotta, D., & Garengo, P. (2018). Industry 4.0 key research topics: A bibliometric review. 2018 7th International Conference on Industrial Technology and Management. DOI: 10.1109/ICITM.2018.8333930 [20/01/2021] from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Ulrich, D. (2020). Whats next in the post coronavirus world five principles in progress. The human Capital Hub. <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/Whats-Next-In-The-Post-Coronavirus-World-Five-Principles-In-Progress> [01/02/2021]
- Ulrich, D., & Yeung, A. (1989). A Shared Mindset. *Personnel Administrator*, pp117-134.

- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167–178.
- Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765–782.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129.
- Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 171-80.
- Whittington, D. (1989) Some attitudes to BS 5750: a study, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 6, pp. 54± 56.
- Wiggins, R.R. and Ruefli, T.W. (2002), “Competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance”, *Organization Science*, Vol. 13 No. 1, pp. 82-105.
- Wiggins, R.R. and Ruefli, T.W. (2005), “Schumpeter’s Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 9, pp. 887-911.
- Wilkinson, A. (1994) Managing human resources for quality. In: B.G. Dale (1994) (Ed.) *Managing Quality*, Second Edition, pp. 273± 291.
- Wilkinson, A. (1995) Re-examining quality management, *Review of Employment Topics*, 3, pp. 187± 211.
- Wilkinson, A. (1999) Managing people in a TQM context in: B.G. Dale (Ed.) *Managing Quality*, 3rd Edn (Oxford, Blackwell).
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. & Marchington, M. (1998) *Managing with TQM Theory and Practice* (London, Macmillan).

- Winter, S.G. (1987), “Knowledge and competence as strategic assets”, in Teece, D.J. (Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 159-184.
- Witcher, B. (1994) *Clarifying Total Quality Management*, Working Paper, Durham University Business School.
- Witcher, B. (1995) *The changing scale of total quality management*, *Quality Management Journal*, Summer, pp. 9± 29.
- World Economic Forum. (2018). *Readiness for the Future of Production Report*. World Economic Forum: Geneva.
- Wu, C. H., & Wang, Z. (2015). How transformational leadership shapes team proactivity: The mediating role of positive affective tone and the moderating role of team task variety. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 19(3), 137–151.
- Yong, J. & Wilkinson, A. (1999) *The state of total quality management: a review*, *International Journal of Human Resource Management*, 10, pp. 137± 161.