



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ
(MBA – TQM INTERNATIONAL)

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Αλέξανδρος Κάτσαρης
Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς, Απρίλιος 2024



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:

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

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: Αλέξανδρος Κάτσαρης

Ημερομηνία: 05/04/2024

την απομάκρυνση από τον ανταγωνισμό, τη δημιουργία νέων χώρων αγοράς και την εστίαση στην καινοτομία αξίας" (Kim και Mauborgne, 2005).

- "Στρατηγική είναι το σχέδιο δράσης το οποίο εφαρμόζει ο στρατηγός για να βγει νικητής σε έναν πόλεμο ή ο μάνατζερ με σκοπό να διατηρήσει την επιχείρηση του «ζωντανή» και ανταγωνιστική. Όταν το σχέδιο αυτό δεν έχει μελετηθεί σωστά, η στρατηγική που επιλέχθηκε είναι λανθασμένη και έτσι η επιχείρηση οδηγείται σε χρηματικές ζημιές, σε απόλυση προσωπικού και κάποιες φορές σε καταστροφή. Αντίστοιχα, η λανθασμένη στρατηγική σε ένα πεδίο πολέμου, οδηγεί σε απώλεια στρατιωτών, άψυχου υλικού ακόμα και της ίδιας της μάχης" (Γεωργόπουλος, 2010).
- "Στρατηγική είναι ένα σχέδιο για την επίτευξη ενός σκοπού που έχει τεθεί, το αποτέλεσμα μιας πολύ καλά μελετημένης ανάλυσης, η άσκηση επιχειρηματικότητας, η ανάγκη να μάθουμε από επιτυχημένες περιπτώσεις, οι έτοιμες λύσεις. Έχει να κάνει με το πώς η διοίκηση σκοπεύει να αναπτύξει την επιχείρηση, πώς θα δημιουργήσει πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες και θα καταφέρει να γίνει καλύτερη από τους ανταγωνιστές της, ποια θα είναι η αντίδραση της στις διάφορες αλλαγές της αγοράς, με ποιόν τρόπο κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχειρηματικής αγοράς θα συντονιστεί και πώς θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί και επιχειρηματικοί στόχοι." Οι παραπάνω στρατηγικές αποφάσεις κρίνονται σπουδαίες για το μέλλον της κάθε επιχείρησης και πρέπει να λαμβάνονται με μεγάλη προσοχή (Παπαδάκης, 2012).

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η στρατηγική αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε επιχείρησης σε οποιονδήποτε επιχειρηματικό κλάδο κι αν δραστηριοποιείται. Η έννοια της στρατηγικής συνδέεται άμεσα τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, καθώς σε αυτό βρίσκονται παράγοντες που θα τη διαμορφώσουν. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πολύπλοκο και μεταλλάσσεται συνεχώς και με γρήγορους ρυθμούς. Η στρατηγική αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος, ώστε να γίνεται κατανοητή η θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, να παραμένει βιώσιμη, να έχει κέρδη και να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

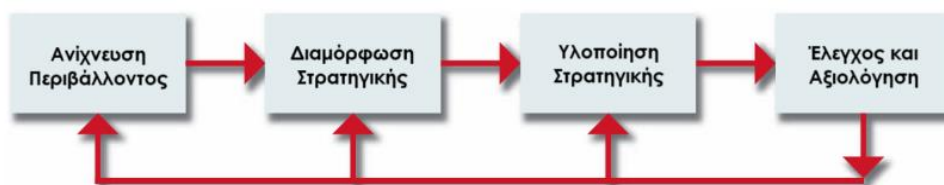
1.4 Στρατηγικό Management

Το Μάνατζμεντ και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι διαφορετικοί όροι. Το Μάνατζμεντ ασχολείται με την ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, ενώ το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εκτιμάει την υφιστάμενη κατάσταση του οργανισμού, ορίζει την προσδοκώμενη κατάσταση και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φτάσει σε αυτήν καθώς και το χρονικό ορίζοντα. Αντίστοιχα, ασχολείται με την ενοποίηση του management, του marketing, της χρηματοοικονομικής λογιστικής, της έρευνας και ανάπτυξης και της παραγωγής. Είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη

μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης, διατηρώντας την αποτελεσματική ευθυγράμμισή της με το περιβάλλον της.

Όσον αφορά τη λέξη επίδοση, αυτή σημαίνει τη θέσπιση σωστών στόχων, αποτελούμενοι από την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, όπου:

- Αποδοτικότητα είναι να *‘κάνεις τα σωστά πράγματα’*.
- Αποτελεσματικότητα είναι να *‘κάνεις πράγματα σωστά’*



Διάγραμμα 1.1: Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Management, με τις διαδοχικές του συνιστώσες

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, 2012

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εστιάζει τόσο στη διαμόρφωση (Chief Executive Officer και Διοικητικό Συμβούλιο) όσο και στην υλοποίηση στρατηγικής (μεσαία και κατώτερα στελέχη). Αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που εξελίσσεται στη διάρκεια του χρόνου και ανταποκρίνεται στον ανταγωνισμό, στις μεταβαλλόμενες ανάγκες, στους περιορισμούς τις ευκαιρίες και τις απειλές. Ασχολείται με τη λεπτομερή καταγραφή των οργανωτικών σκοπών και την ανάπτυξη των πολιτικών και των σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών. Επίσης καταγράφει τον καταμερισμό των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτικά η υλοποίηση των σχεδίων. Με το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται όλη η επιχείρηση. Η ενασχόληση αυτή γίνεται τόσο από τον CEO, που ασχολείται με τη Διαμόρφωση της Στρατηγικής, όσο και από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα της ιεράρχησης, τα οποία ασχολούνται με την Υλοποίηση της Στρατηγικής.

Ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι: *Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013, Παπαδάκης, 2002)*

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι δυνατό να οριστεί ως εκείνη η επιστήμη και τέχνη μέσω της οποίας διαμορφώνονται και υλοποιούνται οι διαλειτουργικές αποφάσεις που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να εκπληρώνει επιτυχώς τους σκοπούς του (David, 2011). Πρόκειται δηλαδή, για ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επίδοση του οργανισμού (Wheelen et al., 2018). Δίνει βάρος στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι στην κατάστρωση και υλοποίηση μιας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης. Οι στρατηγικές αποφάσεις σχετίζονται με το επιχειρησιακό περιβάλλον, τους πόρους που έχει στη

διάθεσή της μιας επιχείρηση, καθώς και με τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στο πώς μια επιχείρηση η οποία προσπαθεί να επιβιώσει και να ξεχωρίσει στο παρόν, θα αποκτήσει τα θεμέλια για μια επιτυχή πορεία στο μέλλον. Μια επιχειρησιακή μονάδα μεταβάλλεται και αναπροσαρμόζεται διαρκώς. Αυτό συμβαίνει καθώς υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι προκαλούν διαρκώς μεταβολές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης (Τερζίδης Κ., 2011).

Όπως συμβαίνει με όλες τις θεωρίες, έτσι και στην περίπτωση του στρατηγικού μάνατζμεντ, με το πέρασμα του χρόνου έχουν αναπτυχθεί νέοι τρόποι σκέψης. Αν και φαινομενικά, η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη, η επίτευξή της από την άλλη πλευρά δεν είναι εύκολη. Γενικά, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ για μεγάλο χρονικό διάστημα και συγκεκριμένα εξελίσσονται μέσα από τις τέσσερις ακόλουθες φάσεις (Subba Rao, 2016):

1. **Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός:** Με χρονικό ορίζοντα το ένα έτος και τις περισσότερες πληροφορίες να προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον (Wheelen et al., 2018) η πρώτη αυτή φάση ουσιαστικά συνοψίζεται στην σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού (Subba Rao, 2016).
2. **Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός:** Η δεύτερη φάση χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια να προβλεφθεί το μέλλον (Subba Rao, 2016), αλλά και τον διαρκή ανταγωνισμό μεταξύ των διευθυντικών στελεχών να εξασφαλίσουν τους περισσότερους δυνατούς από τους ήδη περιορισμένους πόρους για το τμήμα που λειτουργεί υπ' ευθύνη τους. Σε αντίθεση με την προγενέστερη φάση, ο χρονικός ορίζοντας κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 3 και 5 χρόνων και τα δεδομένα αυτή τη φορά προέρχονται κυρίως από το εσωτερικό περιβάλλον (Wheelen et al., 2018).
3. **Στρατηγικός σχεδιασμός:** Στο σημείο αυτό ο οργανισμός λαμβάνει υπ' όψη του σε μεγαλύτερο βαθμό το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Τα υψηλόβαθμα στελέχη επιφορτίζονται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής ενώ οι εργαζόμενοι στα χαμηλότερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας επωμίζονται την υλοποίηση των στρατηγικών αυτών (Wheelen et al., 2018).
4. **Στρατηγικό Μάνατζμεντ:** Η φάση αυτή διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες καθώς πλέον συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως του επιπέδου διοικητικής ιεραρχίας στη διαμόρφωση και εκτέλεση της στρατηγικής. Καλλιεργείται λοιπόν, ένα υποστηρικτικό και συμμετοχικό κλίμα εντός της επιχείρησης και η αφετηρία της διαδικασίας εντοπίζεται πλέον στην ανίχνευση των αλλαγών του περιβάλλοντος (Wheelen et al., 2018).

1.5 Πλεονεκτήματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Με βάση όσα έχουν ήδη ειπωθεί, γίνεται ευκόλως αντιληπτό πως το Στρατηγικό Μάνατζμεντ περιστρέφεται γύρω από το τρόπο διαχείρισης της αλλαγής (the management of change). Με τον όρο αλλαγή εννοούνται αφενός οι αλλαγές στο

εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, αφετέρου όμως εννοούνται και οι αλλαγές στον τρόπο που τα δύο αυτά στοιχεία συνδέονται μεταξύ τους (Γεωργόπουλος, 2013). Η προσαρμογή στην αλλαγή είναι το κλειδί για να επιτευχθεί η επιβίωση μια επιχείρησης (David, 2011). Όπως έχει αναφέρει και ο Waterman (1987): «Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, περισσότερο από οποιαδήποτε προηγούμενη εποχή, το μόνο σταθερό είναι η αλλαγή. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί διαχειρίζονται αποτελεσματικά την αλλαγή, προσαρμόζοντας συνεχώς τις στρατηγικές, τα συστήματα, τα προϊόντα και την κουλτούρα τους για να επιβιώσουν από τα σοκ και ευημερούν από τις δυνάμεις που καταστρέφουν τον ανταγωνισμό». Κατά την έναρξη της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ τίθενται τρία βασικά ερωτήματα (David, 2011):

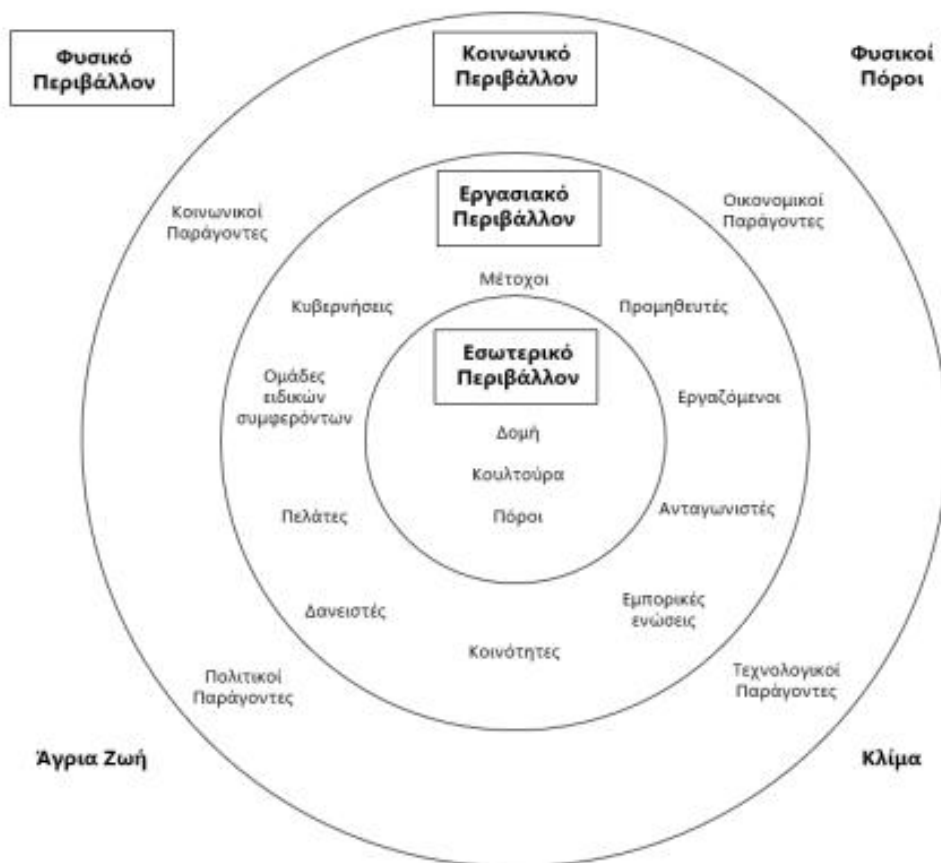
1. Πού βρίσκεται η επιχείρηση τώρα;
2. Πού θέλουμε να βρεθεί;
3. Πώς θα βρεθεί εκεί;

Οι υπεύθυνοι για τη χάραξη της στρατηγικής οφείλουν να μην αντιδρούν απλώς στην αλλαγή, αλλά αντιθέτως να είναι σε θέση να προενεργούν και να χαράσσουν οι ίδιοι τη μελλοντική τους πορεία (Γεωργόπουλος, 2013). Επίσης, για να επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι εύλογο να αποτελεί επίσημη διαδικασία (Wheelen et al., 2018). Μεγαλύτερου μεγέθους οργανισμοί τείνουν να υιοθετούν περισσότερο την παραπάνω θέση. Εν αντιθέσει δεν συμβαίνει το ίδιο σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (David, 2011). Τέλος, όσον αφορά στους εργαζομένους, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ συμβάλλει στην αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων σε σημαντικό βαθμό (Γεωργόπουλος, 2013).

1.6 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η πρώτη συνιστώσα, η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον σε κύρια πρόσωπα εντός της εταιρείας. Ο σκοπός της είναι να αναγνωρίσει στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή αυτά τα εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που θα βοηθήσουν στην ανάλυση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας.

Ο πιο απλός τρόπος να αναπαρασταθούν τα αποτελέσματα της ανίχνευσης του περιβάλλοντος είναι μέσω μιας προσέγγισης SWOT. Το SWOT είναι ένα ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις συγκεκριμένες Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές που φαίνεται ότι είναι στρατηγικοί παράγοντες για μια συγκεκριμένη εταιρεία. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και συνήθως δεν είναι στον άμεσο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν τα πλαίσια εντός των οποίων υπάρχει η εταιρεία.



Διάγραμμα 1.2: Οι κύριες περιβαλλοντικές μεταβλητές του Στρατηγικού Management

Πηγή: Wheelen T., D. Hunger, 2012

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) που βρίσκονται εντός της ίδιας της οργάνωσης και είναι εντός του άμεσου ελέγχου της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν τα πλαίσια στα οποία διεξάγεται η εργασία. Περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα, τις δυνατότητες και τους πόρους της εταιρείας. Οι κύριες δυνάμεις αποτελούν ένα σύνολο ικανοτήτων που η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα, η ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning) είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αυτής. Βασικός σκοπός είναι η συγκέντρωση, αξιολόγηση και διάχυση πληροφοριών τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Από τη στιγμή που οι πληροφορίες επεξεργαστούν, είναι δυνατό πλέον να εντοπιστούν οι στρατηγικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Μέσω της διαδικασίας αυτής, οι επιχειρήσεις μειώνουν την αβεβαιότητα, ενώ δεν είναι λίγες οι μελέτες που έχουν εντοπίζουν θετική συσχέτιση μεταξύ των εταιρειών που πραγματοποιούν

περιβαλλοντική ανίχνευση και των κερδών που αυτές διαγράφουν (*Wheelen et al., 2018*).

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την ανίχνευση του εξωτερικού, δηλαδή την εύρεση ευκαιριών και απειλών και την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος, που έχει ως στόχο την εύρεση των δυνάμεων και των αδυναμιών. Δυνάμεις είναι οι παράγοντες που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, ενώ αδυναμίες είναι αυτοί οι παράγοντες που τοποθετούν την επιχείρηση σε ανταγωνιστικά δυσμενή θέση.

1.6.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ορισμένο περιβάλλον, το οποίο και διαφέρει από κλάδο σε κλάδο (*Γεωργόπουλος, 2013*). Περιλαμβάνει πολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά, τεχνολογικά, νομικά και περιβαλλοντικά στοιχεία. Στοιχεία που είναι αρκετά ασταθή. Για το λόγο αυτό, η αβεβαιότητα είναι το βασικότερο στοιχείο που χαρακτηρίζει το εξωτερικό περιβάλλον.

Με το όρο περιβαλλοντική αβεβαιότητα εννοείται ο βαθμός πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος συν το βαθμό των αλλαγών. Η αβεβαιότητα αυτή δυσκολεύει σαφώς το έργο των διευθυντικών στελεχών αναφορικά με την κατάστρωση μακροπρόθεσμων σχεδίων. Ωστόσο, εάν συνδυαστεί με καινοτομία και δημιουργικότητα αποτελεί μια εν δυνάμει ευκαιρία (*Wheelen et al., 2018*).

Αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δίνει τόσο τη δυνατότητα για επιτυχία, όσο και για την αποτυχία στον ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων. Η διαφορά στις δύο αυτές συνθήκες έγκειται στο αν ο οργανισμός έχει την ετοιμότητα και τη διορατικότητα ώστε να εντοπίζει και να εναρμονίζεται γρήγορα με τις εξελίξεις που εμφανίζονται στο περιβάλλον στο οποίο ανήκει. Απαιτείται συνεπώς, η επίτευξη ενός «ταιριάσματος», μιας εξισορρόπησης μεταξύ αυτών που οι αλλαγές του περιβάλλοντος επιτάσσουν και όσων η επιχείρηση είναι ικανή να προσφέρει (*Wheelen et al., 2018*).

Συμπερασματικά η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει ως παράγωγο την εύρεση ευκαιριών (strengths) οι οποίες θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση των ενδεδειγμένων στρατηγικών και στην αποφυγή των απειλών (threats) (*Γεωργόπουλος, 2013*). Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στις εξής κατηγορίες (*Wheelen et al., 2018*):

1. Φυσικό Περιβάλλον
2. Μακρο-περιβάλλον
3. Μικρο-περιβάλλον

Το **φυσικό περιβάλλον** αναφέρεται στους φυσικούς πόρους, το κλίμα και την άγρια ζωή. Οι επιχειρήσεις έχουν ως καθήκον να το εξετάζουν αναφορικά με τη διαθεσιμότητα των πόρων που είναι αναγκαίοι στην επιχείρηση και εν συνεχεία

τον αντίκτυπο που έχουν οι επιχειρησιακές δραστηριότητες στο ίδιο το φυσικό περιβάλλον (*Wheelen et al., 2018*). Το **μακρο-περιβάλλον** ονομάζεται και γενικευμένο. Η ανίχνευση του γίνεται μέσω της ανάλυσης P.E.S.T., η οποία συνοψίζει τις επιρροές που ασκούνται από πολιτικές (Political), οικονομικές (Economic), κοινωνικοπολιτιστικές (Sociocultural) και τεχνολογικές (Technological) δυνάμεις (*Γεωργόπουλος, 2013*). Μεταξύ των τεσσάρων δυνάμεων υπάρχει άμεση σύνδεση. Για παράδειγμα, αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον συνήθως επιφέρουν οικονομικές αλλαγές ή ακόμη και κοινωνικοπολιτιστικές (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*). Την αμεσότερη επίδραση στη διαμόρφωση της στρατηγικής έχουν οι μεταβολές στο μικρο-περιβάλλον ενός οργανισμού (*Thompson et al., 2016*).

Ακολουθώς, αναλύονται εν συντομία τα τέσσερα στοιχεία του μοντέλου:

- Το **πολιτικό περιβάλλον** δίνει έμφαση στο ρόλο του κράτους (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*). Με τον όρο πολιτικές δυνάμεις εννοούνται όλες οι αλλαγές σε νόμους και κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία των κρατών και έχουν την ισχύ να επηρεάσουν τη στρατηγική που θα διαγράψουν οι επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τα κράτη σχηματίζουν τους νόμους μιας κοινωνίας, οι οποίοι με τη σειρά τους γεννούν ευκαιρίες και απειλές για τους οργανισμούς και καθορίζουν τον τρόπο και της δικής τους λειτουργίας (*Hill & Jones, 2014*). Ειδικότερα, για επιχειρήσεις εξαρτώμενες από κρατικές συμβάσεις, προβλέψεις αναφορικά με το πολιτικό περιβάλλον θεωρούνται ζωτικής σημασίας (*David, 2011*).
- ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, τα επιτόκια, η συναλλαγματική ισοτιμία και ο πληθωρισμός είναι τα πιο αξιοσημείωτα από τα μεγέθη που απαρτίζουν το **οικονομικό περιβάλλον** (*Hill & Jones, 2014*). Αυτά πλήττουν σε ένα πρώτο βαθμό την ευημερία των κρατών και των τοπικών οικονομιών και κατά συνέπεια τις ίδιες τις εταιρείες.
- Στο **κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον** εμπερικλείονται η αναθεώρηση των ισχυόντων κοινωνικών αξιών και η θέσπιση νέων. Σε αυτό συγκαταλέγονται και δημογραφικές αλλαγές (*Γεωργόπουλος, 2013*).
- Οι μεταβολές στο **τεχνολογικό περιβάλλον** διαθέτουν την ικανότητα να περιθωριοποιήσουν τα άλλοτε εδραιωμένα προϊόντα και να εντείνουν δυνητικές αλλαγές σε αυτά (*Hill & Jones, 2014*). Αποτελούν τη βασική αιτία για την οποία η διεθνής επιχειρηματική σκηνή απόκτησε υπόσταση και δύναμη (*Subba Rao, 2016*).

Το άμεσο ή αλλιώς **μικρο-περιβάλλον** είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί μια επιχείρηση και στο οποίο υπάγονται όλες οι δυνάμεις που επιδρούν άμεσα με αυτήν. Συναντάται πολλές φορές με την ονομασία βιομηχανικός κλάδος (industry) (*Γεωργόπουλος, 2013*), δηλαδή ένα σύνολο οργανισμών που παράγουν ομοειδή προϊόντα. Κατά την ανίχνευση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, τα στελέχη επικεντρώνονται στη μελέτη των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται άμεσα μαζί τους (*Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007*), που βρίσκονται δηλαδή στον ίδιο κλάδο.

Το εργαλείο με το οποίο μελετάμε το άμεσο περιβάλλον είναι το υπόδειγμα του Porter, το οποίο εστιάζει στις 5 δυνάμεις ανταγωνισμού (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*):

1. την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
2. την απειλή από υποκατάστατα,
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
4. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και
5. την ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Κάθε μια από αυτές τις δυνάμεις καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού αλλά και το περιθώριο κερδοφορίας του κλάδου (*Porter, 1998*). Όσο ισχυρότερη γίνεται η κάθε δύναμη τόσο μικραίνει η ικανότητα των εταιρειών να προχωρούν σε αύξηση των τιμών και κατά συνέπεια σε καταγραφή υψηλών κερδών. Για το λόγο αυτό μια ισχυρή δύναμη μπορεί να κριθεί ως απειλή για τον κλάδο σε αντίθεση με μια χαμηλή ανταγωνιστική δύναμη που συχνά θεωρείται ως ευκαιρία για τη διαγραφή κερδοφόρας πορείας (*Hill & Jones, 2014*). Σαφώς η ελκυστικότητα του κλάδου, δηλαδή η σχετική μελλοντική δυνατότητα οικονομικού κέρδους διαφέρει από κλάδο σε κλάδο και εξαρτάται από διαφορετικούς εξωγενείς παράγοντες (*Γεωργόπουλος, 2013*).

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Οι νεοεισερχόμενοι αποτελούν απειλή για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς όσων ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο, αλλά επίσης η εμφάνισή τους σηματοδοτεί την αύξηση της παραγωγικής ικανότητας του κλάδου, γεγονός που σε περιπτώσεις όπου η ζήτηση δεν αυξάνεται οδηγεί σε μείωση του κόστους που επιβαρύνει τους αγοραστές. Ως εκ τούτου οι νέοι αυτοί ανταγωνιστές πιέζουν τους ήδη υφιστάμενους στον κλάδο να βελτιώνουν συνεχώς την επίδοσή τους (*Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007*). Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών σε ένα κλάδο είναι συνάρτηση των εμποδίων εισόδου (entry barriers) (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*), δηλαδή παραγόντων που μετατρέπουν την είσοδο σε μια δαπανηρή υπόθεση (*Hill & Jones, 2014*). Υψηλά εμπόδια εισόδου απωθούν τους φιλόδοξους ανταγωνιστές να εισέλθουν στον κλάδο. Μερικά από τα πιο γνωστά εμπόδια εισόδου είναι: οικονομίες κλίμακος, κρατικοί κανονισμοί (*Hill & Jones, 2014*), πρόσβαση σε κανάλια διανομής αλλά και τα ενδεχόμενα αντίποινα όλων όσων δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*).
- **Απειλή από υποκατάστατα:** Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία δεν ανήκουν στο δεδομένο κλάδο που εξετάζουμε (*Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007*), καλύπτουν όμως παρόμοιες ανάγκες (*Hill & Jones, 2014*). Θέτουν το ανώτατο όριο τιμών στα προσφερόμενα προϊόντα μειώνοντας έτσι τις αναμενόμενες αποδόσεις του κλάδου (*Porter, 1998*). Γενικά, η απειλή από υποκατάστατα γίνεται εντονότερη όταν ο αριθμός των υποκατάστατων είναι μικρός, όταν το κόστος μετακίνησης (switching cost) είναι επίσης μικρό, όταν η τιμή τους είναι χαμηλή ή η απόδοσή τους και η ποιότητά τους είναι καλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου (*Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007*).
- **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Ως προμηθευτές ορίζονται εκείνοι που τροφοδοτούν τις επιχειρήσεις του κλάδου με τις απαραίτητες α΄

ύλες για την παραγωγή των προϊόντων ή αντίστοιχα την παροχή των υπηρεσιών τους (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*). Η διαπραγματευτική τους δύναμη αναφέρεται τόσο στις τιμές των α' υλών, όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υλικών (*Hill & Jones, 2014*). Μικρός αριθμός προμηθευτών σε συνδυασμό με έλλειψη υποκατάστατων των α' υλών μπορεί να εντείνει τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο. Εξάλλου, στους περισσότερους κλάδους οι επιχειρήσεις αδυνατούν να ασχοληθούν με διαδικασίες των προμηθευτών τους και να παράξουν οι ίδιες τις αναγκαίες εισροές, καθώς είναι πιο οικονομικό να συνεργάζεται με εξωτερικούς προμηθευτές (*David, 2011*). Σε ένα γενικό πλαίσιο, οι προμηθευτές είναι ισχυρότεροι όταν:

- ο κλάδος δεν θεωρείται σημαντικός για αυτούς,
 - η πρώτη ύλη των προμηθευτών είναι αναγκαία για τους αγοραστές της,
 - το κόστος μετακίνησης είναι υψηλό,
 - διαθέτουν τους αναγκαίους πόρους και ικανότητες για να πραγματοποιήσουν ολοκλήρωση προς τα εμπρός. (*Porter 1998*)
- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Ως αγοραστές λογίζονται όσοι καταναλώνουν άμεσα τα προϊόντα ή απολαμβάνουν τις υπηρεσίες του κλάδου (*Hill & Jones, 2014*). Γνωρίζουμε πως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς για να μεγιστοποιήσουν την απόδοση των επενδύμενων κεφαλαίων την ίδια στιγμή που οι καταναλωτές αναζητούν τις χαμηλότερες τιμές (*Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007*). Η διαπραγματευτική τους δύναμη οξύνεται στις ακόλουθες περιπτώσεις (*David, 2011*):
 - Το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.
 - Είναι σημαντικοί για τους πωλητές.
 - Όταν έχουν καλή πληροφόρηση σχετικά με τα προϊόντα και το κόστος τους.
 - Όταν έχουν τη διακριτική ευχέρεια να γνωρίζουν τότε θα αγοράσουν το προϊόν.
 - **Υφιστάμενος ανταγωνισμός:** Ανταγωνιστές του κλάδου είναι οι οργανισμοί που παράγουν ομοειδή προϊόντα και στοχεύουν στις ίδιες αγορές (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*). Η πέμπτη δύναμη του υποδείγματος του Porter είναι ίσως και η σημαντικότερη (*David, 2011*). Λόγω της άμεσης συσχέτισης των ανταγωνιστών, η απόφαση που λαμβάνει ένας οργανισμός έχει αξιοπρόσεκτα αποτελέσματα συνήθως στους υπόλοιπους που συμπληρώνουν τον κλάδο. Ο έντονος ανταγωνισμός είναι απόρροια των εξής καταστάσεων:
 - Πολυάριθμοι ανταγωνιστές.
 - Αργή ανάπτυξη της αγοράς.
 - Υψηλό σταθερό κόστος και κόστος διατήρησης.
 - Έλλειψη διαφοροποίησης ή κόστους μετακίνησης.
 - Υψηλά εμπόδια εξόδου (exit barriers).
 - Για να ολοκληρωθεί η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος είναι σημαντικό στο υπόδειγμα των 5 δυνάμεων να προστεθεί και μία έκτη, αυτή της ομάδας ειδικών ενδιαφερόντων (other stakeholders). Σ' αυτούς ανήκουν τοπικές κοινότητες, κυβερνήσεις, εμπορικά σωματεία, πιστωτές. Η επιρροή

τους έχει διαφορετική βαρύτητα και εξαρτάται από τη φύση του κλάδου (*Wheelen et al., 2018*).

Στρατηγικές Ομάδες

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο ξεχωρίζουν η μία από την άλλη βάση των διαφορετικών ανταγωνιστικών στρατηγικών που ακολουθούν (*Hill & Jones, 2014*). Για την ευκολότερη μελέτη τους χωρίζονται σε στρατηγικές ομάδες (*Γεωργόπουλος, 2013*), δηλαδή ομάδες των επιχειρήσεων εντός του κλάδου που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, διαθέτοντας παρόμοιους πόρους (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*). Έτσι, αφού πρώτα ανιχνευθούν οι σημαντικότερες για ολόκληρο τον κλάδο μεταβλητές, οι επιχειρήσεις χαρτογραφούνται σε ένα σύστημα δύο αξόνων (*Γεωργόπουλος, 2013*). Είναι προφανές ότι εντός μίας στρατηγικής ομάδας ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων εντείνεται, καθώς ανταγωνίζονται για το ίδιο μερίδιο αγοράς. Για την είσοδο σε μία στρατηγική ομάδα είναι απαραίτητο να ξεπεραστούν πρώτα κάποιοι ανασταλτικοί παράγοντες, τα λεγόμενα εμπόδια κινητικότητας. Αυτά τα εμπόδια είναι μεγαλύτερα, όσο πιο ελκυστική είναι η εκάστοτε στρατηγική ομάδα.

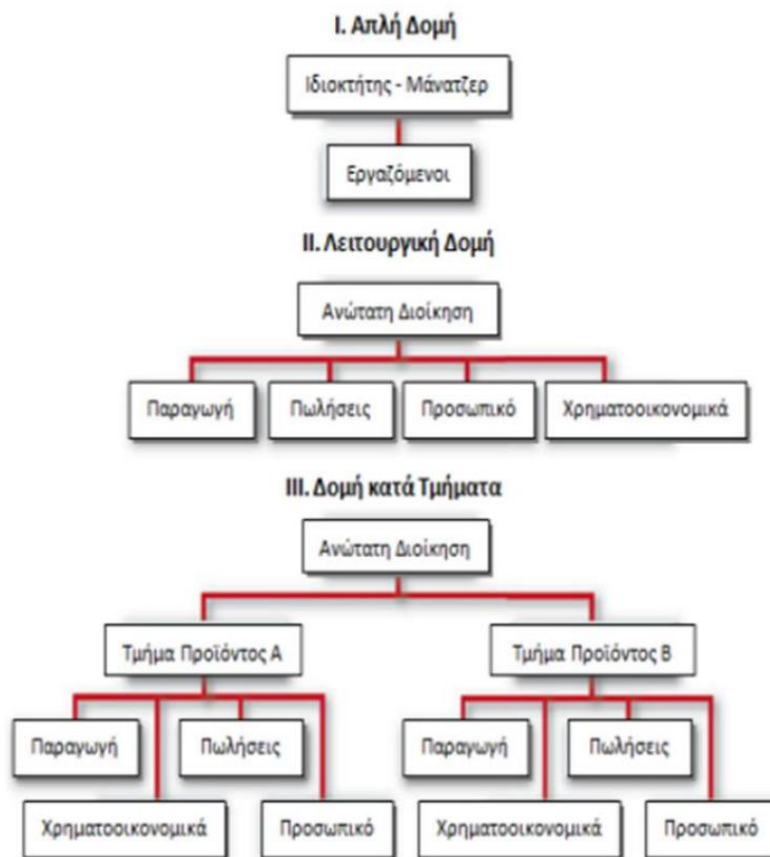
1.6.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Κατά την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος, σκοπός είναι η εύρεση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Όσον αφορά τις δυνάμεις, σε αυτές συγκαταλέγονται όλες οι δραστηριότητες που η επιχείρηση κάνει καλά. Από τη στιγμή που αυτό πραγματοποιηθεί, μια από τις επόμενες φάσεις της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, η διαμόρφωση στρατηγικής, διευκολύνεται και γίνεται αποτελεσματικότερα (*Γεωργόπουλος, 2013*).

Το εσωτερικό περιβάλλον συντίθεται από τους εξής τρεις παράγοντες:

1. **Δομή:** Η οργανωτική δομή είναι ένα καθιερωμένο πρότυπο που ορίζει τις σχέσεις των συστατικών μερών που απαρτίζουν την επιχείρηση (*Subba Rao, 2016*). Περιλαμβάνει δηλαδή, τις αλληλεπιδράσεις που έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους αλλά και με τα υψηλότερα κλιμάκια καθώς και τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν όπου απεικονίζονται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.
2. **Κουλτούρα:** Είναι από τα στοιχεία που κάνει μοναδική την επιχείρηση μιας και αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της ιεραρχίας. Σε εταιρείες χωρίς ισχυρά εδραιωμένη κουλτούρα, τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι χάνουν τον προσανατολισμό τους και αντιμετωπίζουν την εργασία αποκλειστικά ως πηγή εισοδήματος (*Subba Rao, 2016*).
3. **Πόροι:** Όλες οι εισροές και όλα τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ανήκουν στους πόρους

(Γεωργόπουλος, 2013). Οι διαθέσιμοι πόροι σε μια επιχείρηση συνήθως κατατάσσονται σε μια από αυτές τις κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.



Διάγραμμα 1.3: Οργανωτική Δομή

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability", 13th edition 2012, Pearson, p. 148

1.6.3 Αλυσίδα Αξίας

Ένα εργαλείο που έχουν στη διάθεσή τους τα διευθυντικά στελέχη και αξιοποιείται ως προς την εύρεση δυνάμεων και αδυναμιών είναι η ανάλυση της αλυσίδας αξίας (Value Chain Analysis). Η χρήση του πλαισίου αυτού ξεκινά με την παραδοχή πως βασικός σκοπός του οργανισμού είναι η δημιουργία αξίας, η οποία είναι ταυτόσημη με τα συνολικά κέρδη που καταγράφονται (Γεωργόπουλος, 2013). Η ανάλυση αυτή αντιπροσωπεύει την ιδέα πως η επιχείρηση μετατρέπει τις εισροές της σε προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω μιας αλυσίδας δραστηριοτήτων (Hill & Jones, 2014). Από τη στιγμή που τα διευθυντικά στελέχη βρίσκονται σε συνεχή επαγρύπνηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο είναι συνώνυμο με την παροχή αξίας στους πελάτες, οφείλουν να εντοπίσουν τις δραστηριότητες εκείνες που έχουν την προοπτική να αναχθούν σε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Κάθε

οργανισμός έχει τη δική του αλυσίδα αξίας (Γεωργόπουλος, 2013) ενώ επίσης επιχειρήσεις με πολλαπλές γραμμές προϊόντων διαθέτουν μία αλυσίδα αξίας για κάθε γραμμή παραγωγής (Wheelen et al., 2018). Η αλληλουχία αυτή περιλαμβάνει δύο είδη δραστηριοτήτων, τις κύριες και τις υποστηρικτικές (Hill & Jones, 2014). Κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος και τη μεταφορά του στον πελάτη (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Σε αυτές περιλαμβάνονται:

- **Διαχείριση εισροών:** Αφορούν την παραλαβή των α' υλών, την αποθήκευση, μεταφορά και διανομή τους (Subba Rao, 2016). Αφορά ακόμη τη διαχείριση των αποθεμάτων (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).
- **Λειτουργίες:** Μετατρέπουν τις α' ύλες στα τελικά προϊόντα (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).
- **Διαχείριση εκροών:** Οι δραστηριότητες εδώ σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και διανομή των τελικών προϊόντων (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007).
- **Μάρκετινγκ-Πωλήσεις:** Η διαχείριση των πωλήσεων και των διαφημίσεων ανήκουν σε αυτή τη κύρια δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας. Οι χρήστες ενημερώνονται σχετικά με τα προϊόντα (Johnson, Whittington & Scholes, 2011).
- **Υπηρεσίες μετά την Πώληση:** Η δραστηριότητα αυτή είναι ξεχωριστής σημασίας και αφορά τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών αφού αποκτήσουν το προϊόν. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες αποτελούν την υποδομή για την εκτέλεση των κύριων δραστηριοτήτων (Hill & Jones, 2014).

Ειδικότερα οι υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι:

- **Προμήθεια:** Αφορά διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα για την αγορά των χρησιμοποιούμενων στις κύριες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας υλικών, πόρων και εξαρτημάτων (Johnson, Whittington & Scholes).
- **Ανάπτυξη τεχνολογίας:** Με τη βοήθεια της τεχνολογίας βελτιώνονται οι διαδικασίες παραγωγής (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007).
- **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:** Πρόσληψη, εκπαίδευση και παρακίνηση των εργαζομένων που συμμετέχουν στις κύριες δραστηριότητες (Γεωργόπουλος, 2013).
- **Υποδομή της επιχείρησης:** Οι λειτουργίες των οικονομικών, του σχεδιασμού, των πληροφοριακών συστημάτων, του ποιοτικού ελέγχου που διαθέτει η επιχείρηση (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Όπως διακρίνεται και στο διάγραμμα 1.5 ο συνδυασμός των δραστηριοτήτων οδηγεί στο περιθώριο κέρδους δηλαδή στη «διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης μέχρι την τελική διάθεση στους πελάτες». (Γεωργόπουλος, 2013)



Διάγραμμα 1.4: Η Αλυσίδα Αξίας

Πηγή: Παπαδάκης 2016, «Στρατηγική των επιχειρήσεων», Εκδόσεις Μπένου

1.7 Ανάλυση S.W.O.T.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανίχνευση του περιβάλλοντος συνοψίζονται στην ανάλυση S.W.O.T., με τα αρχικά να αντιστοιχούν στις λέξεις Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities), Απειλές (Threats) αντίστοιχα (Johnson, Whittington & Scholes, 2011). Γενικότερος στόχος της ανάλυσης είναι να επιτρέψει στα διευθυντικά στελέχη να εξισορροπήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τους πόρους και τις ικανότητες με τις αλλαγές που διαδραματίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον (Hill & Jones, 2014). Είναι ωστόσο αναμενόμενο, η ανάλυση S.W.O.T. να παρουσιάζει περιορισμούς. Ένας εξ' αυτών είναι πως δεν υποδεικνύει τον τρόπο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με αποτέλεσμα να απαιτούνται περαιτέρω αναλύσεις (David, 2011).

1.8 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Όπως έχει αναλυθεί και στο υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, την ανίχνευση του περιβάλλοντος διαδέχεται η διαμόρφωση στρατηγικής. Η φάση αυτή αναφέρεται σε όλες τις διαδικασίες που οδηγούν στην εύρεση των παραγόντων εκείνων, η αξιοποίηση των οποίων θα προσδώσει στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναλυτικότερα, στο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής δηλώνεται η αποστολή της επιχείρησης, επισημαίνονται οι αδυναμίες που παρακωλύουν την υγιή ανάπτυξη του οργανισμού καθώς επίσης θέτονται οι επιχειρησιακοί σκοποί και οι πολιτικές (Wheelen et al., 2018). Καθένας από τους παραπάνω όρους αναλύονται εν συντομία ακολούθως:

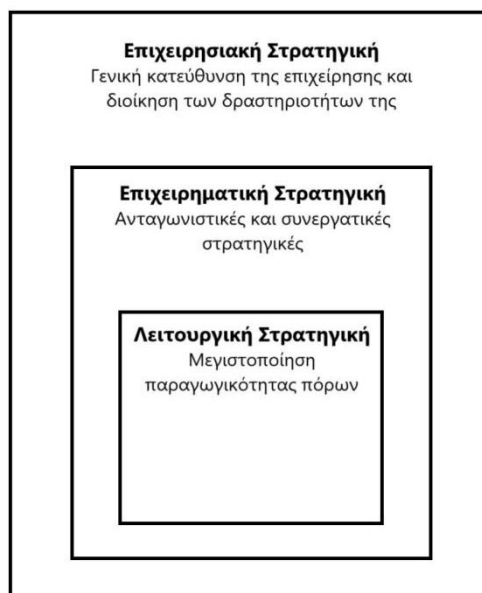
- **Αποστολή (Mission):** Η δήλωση αποστολής περιγράφει εν συντομία την τωρινή κατάσταση της επιχείρησης και το σκοπό της. Μια καλά

διατυπωμένη αποστολή απαντά στα ερωτήματα «Ποιοι είμαστε;», «Τι κάνουμε;», «Γιατί είμαστε εδώ» (Thompson et al., 2016). Πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα και ερμηνεύοντας τα παραπάνω ερωτήματα, συμπεραίνουμε πως στην αποστολή μιας επιχείρησης διακρίνεται η βασική αγορά, η συνεισφορά στην αγορά αυτή και τέλος η διάκρισή της από τις ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013). Ιδιαίτερως σημαντική είναι η αποφυγή της σύγχυσης της αποστολής με το όραμα. Το όραμα σχετίζεται με την κατάσταση που επιθυμεί στο μέλλον να βρεθεί η επιχείρηση (Thompson et al., 2016), χωρίς ωστόσο να είναι δεδομένο πως η κατάσταση αυτή θα επέλθει. Συμπερασματικά, η λέξη αποστολή μπορεί να αντικατασταθεί από τη φράση «λόγος ύπαρξης» (Γεωργόπουλος, 2013).

- **Σκοποί (Objectives):** Αφορούν συγκεκριμένα αποτελέσματα που η διοίκηση επιθυμεί να επιτύχει. Αντανακλούν επί της ουσίας, τις προσδοκίες των στελεχών σχετικά με την επίδοση της εταιρείας. Ένας σκοπός είναι ορθά ορισμένος όταν είναι μετρήσιμος και περιλαμβάνει έναν χρονικό περιορισμό όσον αφορά στην επίτευξή του (Thomson et al., 2016). Όπως και στην περίπτωση της αποστολής και του οράματος υπάρχει μια σημαντική διάκριση μεταξύ του σκοπού και του στόχου (goal). Ο στόχος εν αντιθέσει με το σκοπό πρόκειται για ανοιχτή πρόταση, απαλλαγμένη από ποσοτικούς και χρονικούς περιορισμούς (Wheelen et al., 2018).
- **Στρατηγικές (Strategies):** Η στρατηγική είναι το ολοκληρωμένο σχέδιο της διοίκησης μέσω του οποίου θα επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης (Subba Rao, 2016) και κατά συνέπεια θα μεγιστοποιηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα ελαχιστοποιηθούν οι αδυναμίες (Wheelen et al., 2018).
- **Πολιτικές (Policies):** Κατευθυντήριες γραμμές που δίνονται από την ανώτατη διοίκηση έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ομοιομορφία στη λήψη αποφάσεων από όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας. Με άλλα λόγια, οι πολιτικές υπάρχουν για να λαμβάνουν όλοι οι εργαζόμενοι αποφάσεις με τρόπο που εξυπηρετεί την αποστολή που έχει διατυπωθεί, τους σκοπούς και τις στρατηγικές (Wheelen et al., 2018). Είναι ο συνδυασμός κρίκος ανάμεσα στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής (David, 2011).

1.9 Επίπεδα Στρατηγικής

Στις διευρυμένες, πολυτμηματικές επιχειρήσεις διακρίνονται τρία επίπεδα στρατηγικής, το επιχειρησιακό επίπεδο, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.6, τα τρία αυτά επίπεδα δεν είναι ανεξάρτητα το ένα από το άλλο (Γεωργόπουλος, 2013).



Διάγραμμα 1.5: Επίπεδα Στρατηγικής

Πηγή: Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, *Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability*, Harlow, England Pearson, σελ.51

- **Επιχειρησιακή ή Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy):** Η εταιρική στρατηγική εστιάζει στον εντοπισμό της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός αναφορικά με την ανάπτυξη και διαχείριση τόσο των επιχειρηματικών μονάδων όσο και των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών του (Γεωργόπουλος, 2013). Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, τα τρία επίπεδα στρατηγικής αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους με αποτέλεσμα οι στρατηγικές του επιχειρησιακού επιπέδου να περιορίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό των άλλων επιπέδων, του επιχειρηματικού και λειτουργικού. Οι στόχοι αυτού του επιπέδου είναι κυρίως χρηματοοικονομικοί, σχετίζονται δηλαδή με την αύξηση της κερδοφορίας (Hill & Jones, 2014). Συνοπτικά, η Επιχειρησιακή Στρατηγική ως κύριο μέλημα έχει την αντιμετώπιση των εξής ζητημάτων, τα οποία και εμφανίζονται στις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του μεγέθους τους (Wheelen et al., 2018):
 1. Την κατεύθυνση της επιχείρησης απέναντι στην ανάπτυξη, σταθερότητα, περισυλλογή (Στρατηγική Κατεύθυνσης).

2. Την επιλογή των κλάδων ή αγορών που ο οργανισμός θα ανταγωνιστεί μέσω των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών του (Στρατηγική Χαρτοφυλακίου).
 3. Το πως η διοίκηση θα προβεί στο συντονισμό των λειτουργιών της, θα μεταφέρει πόρους και θα αναπτύξει ικανότητες στις επιχειρηματικές μονάδες και στις γραμμές των προϊόντων της (Γονική Στρατηγική).
- **Επιχειρηματική ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Business or Competitive):** Προς καλύτερη κατανόηση της επιχειρηματικής στρατηγικής θα ορισθούν πρωτίστως οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (strategic business units). Ως επιχειρηματική στρατηγική μονάδα ορίζεται η ξεχωριστή οντότητα, εντός των εταιρειών, που προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της συνήθως σε διαφορετικό κλάδο από τις υπόλοιπες (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*) και διαμορφώνει δική της στρατηγική (*Γεωργόπουλος, 2013*). Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στο πως θα επιτύχει να παρέχει κάθε ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα αξία στον πελάτη μεγαλύτερη του κόστους που αυτός καλείται να πληρώσει και συγχρόνως η αξία αυτή να γίνεται αντιληπτή ως ανώτερη από αυτή που ανταγωνιστές προσφέρουν. Κοινώς αυτό το επίπεδο στρατηγικής εστιάζει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (*Johnson, Whittington & Scholes, 2011*). Ο Porter υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με δύο βασικούς τρόπους. Πρώτον μέσω της χαμηλής θέσης κόστους και δεύτερον μέσω της διαφοροποίησης δηλαδή της αντίληψης του προϊόντος από πλευράς καταναλωτών ως ανώτερου από τα ομοειδή. Από τους δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και από το εύρος της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση γεννιούνται οι τρεις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, οι οποίες θα αναλυθούν στο 2ο κεφάλαιο.
 - **Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy):** Με τη λειτουργική στρατηγική επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων από το κάθε ξεχωριστό λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης, προκειμένου να υλοποιηθούν οι σκοποί της. Βασικό ερώτημα εδώ είναι «Πώς υποστηρίζεται η επιχειρηματική στρατηγική;» (*Γεωργόπουλος, 2013*). Αφορά όλων των ειδών και μεγέθους επιχειρήσεις από τη στιγμή που αυτές διαθέτουν τμήματα παραγωγής, μάρκετινγκ, οικονομικών, ανθρωπίνων πόρων κλπ. (*Subba Rao, 2016*).

1.10 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής βάζει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τους σκοπούς όπως αυτά αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες. Η υλοποίηση λαμβάνει χώρα μέσω των προγραμμάτων (programs) ή αλλιώς τακτικών (tactics) (*Γεωργόπουλος, 2013*). Επί της ουσίας το πρόγραμμα είναι ένα σύνολο μεμονωμένων τακτικών δηλαδή αναγκαίων ενεργειών για να υλοποιηθεί ένα στρατηγικό πλάνο. Οι προϋπολογισμοί (budgets) ανήκουν και αυτοί στα μέσα υλοποίησης στρατηγικής μεταφράζοντας τα εταιρικά προγράμματα σε χρηματοοικονομικού όρους (*Wheelen et al., 2018*). Σε περίπτωση που κάποιο από τα προτεινόμενα

προγράμματα θεωρηθεί πως δεν θα επιφέρει την αναμενόμενη απόδοση δεν θα λάβει χρηματοδότηση. Τέλος στην υλοποίηση συγκαταλέγονται και οι διαδικασίες (procedures) και περιλαμβάνουν λειτουργίες που διαιρούνται σε απλούστερες, επαναλαμβανόμενες ενέργειες (Γεωργόπουλος, 2013). Υποδεικνύουν το κατάλληλο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας (Wheelen et al., 2018). Παραπάνω έχει αναφερθεί, πως η υλοποίηση πραγματοποιείται από στελέχη του κατώτερου και ενδιάμεσου επιπέδου διοικητικής ιεραρχίας.

1.11 Έλεγχος και Αξιολόγηση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής από μόνη της δεν σημαίνει απαραίτητα επιτυχία. Για το λόγο αυτό είναι σημαντική η αξιολόγηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων που έχουν επέλθει από τις στρατηγικές κινήσεις. Η έννοια του ελέγχου λαμβάνει χώρα προκειμένου να επαληθευτούν αν όσα συμβαίνουν γίνονται βάσει σχεδίου που είχε συμφωνηθεί. Αποβλέπει στην έγκαιρη διάγνωση αδυναμιών και στην αποτροπή επανεμφάνισής τους. Έλεγχος υφίσταται σε όλα τα συστατικά μέρη μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα πραγματοποιείται μέσω τριών βημάτων (Subba Rao, 2016):

1. Μέτρηση επίδοσης.
2. Σύγκριση επιτευχθείσας απόδοσης με αυτή που αρχικά ορίστηκε.
3. Λήψη διορθωτικών- προληπτικών μέτρων. Ένα ιδιαίτερος σημαντικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στο στάδιο αυτό είναι η Balanced Scorecard. Παρέχει στα στελέχη τη δυνατότητα αξιολόγησης των στρατηγικών τους γύρω από τέσσερις βασικούς πυλώνες: το χρηματοοικονομικό, πελατειακό, εσωτερικών διαδικασιών και μάθησης & ανάπτυξης (David, 2011). Συνεπώς, οι υπάρχοντες οικονομικοί δείκτες συνδέονται με λειτουργικούς (Γεωργόπουλος, 2013) και απαντούν στα εξής ερωτήματα (David, 2011):
 - Με ποιο τρόπο η εταιρεία βελτιώνεται συνεχώς και δημιουργεί αξία στη βάση της καινοτομίας, της τεχνολογικής ηγεσίας, της ποιότητας προϊόντων, της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών κλπ;
 - Πώς διατηρεί η επιχείρηση τα σημεία υπεροχής και το ανταγωνιστικό της πλεονεκτήματα;
 - Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες;

Τέλος όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό ένας τρόπος ελέγχου και αξιολόγησης του είναι η θέσπιση συστήματος επιβράβευσης. Η εκάστοτε στρατηγική και συγκεκριμένα ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση είναι ο συνδαιτυμόνας μεταξύ του συστήματος και της συμπεριφοράς που θα ανταμειφθεί. Η σύνδεση ανταμοιβής και επίδοσης είναι το θεμέλιο για τα κίνητρα που θα καθορίσουν τη συμπεριφορά όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας (Hill & Jones, 2014).

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν.Β. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ. 3η εκδ., Αθήνα: Γ.Μπένου

Παπαδάκης Β.: Στρατηγικής των επιχειρήσεων, Αθήνα 2002, σελ. 28 – 30.

Ξενόγλωσση

Armstrong, M. 2008, *Strategic human resource management: a guide to action*, 4th ed, Kogan Page.

Arnold G. (2005), *Corporate Financial Management*, 3rd Edition, Financial Times, Prentice Hall

Boxall, P.F. and Purcell, J. 2003, *Strategy and human resource management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Chandler, A.D. 1962, *Strategy, and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, New York: Doubleday.

Child, J. 1972, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, no. 1, pp.1–22.

David, F.R. 2011, *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. Boston, Mass.; London: Pearson Education.

Faulkner, D. and Johnson, G. 1992, *The challenge of strategic management*, London; Kogan Page.

Hill, C.W.L. and Jones, G.R. 2014, *Strategic management: theory: an integrated approach*. Australia: South-Western.

Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. 2007, *Strategic management: competitiveness and globalization*. Thomson South-Western.

Johnson, G. and Scholes, K. 1993, *Exploring corporate strategy.*, Hempstead: Prentice Hall. 30

Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. 2011, *Exploring corporate strategy: [text and cases]*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Kotler P., Keller K., 2012 *Marketing Management* 14th Edition, pp 289, 375.

Macmillan, H. and Tampoe, M. 2000, *Strategic management: process, content and implementation*, Oxford; New York: Oxford University Press.

Porter, M.E. 1985, *Competitive advantage: creating and sustaining: superior performance*, New York: The Free Press.

Porter, M.E. 1998 *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York; London: Free Press.

Purcell, J. 1999, "Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, no. 3, pp.26–41.

Rumlet, R. 1984, "Towards a Strategic Theory of the Firm", *Competitive Strategic Management*, Vol. 26, pp.556–570.

Subba Rao, P. 2016, *Business Policy, and Strategic Management* S.L.: Himalaya Publishing House.

Thompson, A.A., Gamble, J., Margaret Ann Peteraf and Strickland, A.J. 2016, *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases*, New York, Ny: Mcgraw-Hill Education.

Waterman, R.H. 1987, *The Renewal factor: how the best get and keep the competitive edge*, Toronto U.A. Bantam.

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, *Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability*, Harlow, England Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.1 Βασικές ικανότητες

Οι εταιρείες έχουν φτάσει να ασχολούνται περισσότερο με τους πόρους που αντιστοιχούν στις βασικές τους ικανότητες, ενώ τις λιγότερο σημαντικές διαδικασίες τις αναθέτουν σε άλλες εταιρείες που εξειδικεύονται σε αυτές και είναι πιο ικανές ή μπορούν να κάνουν πιο οικονομικά την παραγωγή. Δίνοντας βαρύτητα στις κρίσιμες διαδικασίες και πόρους συνθέτουν έτσι την ουσία της επιχείρησης. Μια βασική ικανότητα έχει τρία χαρακτηριστικά:

- Συμβάλλει σημαντικά στα αντιληπτά οφέλη των πελατών (πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος)
- Εφαρμόζεται σε μεγάλη ποικιλία αγορών
- Δεν αντιγράφεται εύκολα

Οι οργανισμοί που ηγούνται στην αγορά να υπερέχουν σε τρία διακριτά σημεία:

- ανίχνευση αγοράς,
- σύνδεση με πελάτες και
- σύνδεση καναλιών της επιχείρησης.

Όσον αφορά στην ανίχνευση της αγοράς, τεράστιες ευκαιρίες και απειλές συχνά ξεκινούν ως αδύναμα σήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για τη δημιουργία οργανισμών που βρίσκονται σε ετοιμότητα και είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές του περιβάλλοντος είναι καλό να γίνονται τρεις ερωτήσεις. Αυτές αφορούν τα μαθήματα από το παρελθόν, την αξιολόγηση της κατάστασης στο παρόν και το σχεδιασμό του μέλλοντος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απορρέει τελικά από το πόσο καλά η εταιρεία έχει προσαρμόσει τις βασικές της ικανότητες σε στενά αλληλένδετα «συστήματα δραστηριότητας». Η μεγιστοποίηση των βασικών ικανοτήτων περιλαμβάνει τρία βήματα:

1. (επανα)καθορισμός της επιχειρηματικής ιδέας ή της «μεγάλης ιδέας»,
2. (ανα)διαμόρφωση του επιχειρηματικού σκοπού και
3. (επανα)τοποθέτηση της ταυτότητας της επωνυμίας της εταιρείας.

Για να χτιστεί ένα ισχυρό brand, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το οτιδήποτε μπορεί να διαφοροποιηθεί. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να λειτουργεί με τρόπους που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να μιμηθούν. Ο Michael Porter προέτρεψε τις εταιρείες να χτίσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, λίγα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι διατηρήσιμα. Στην καλύτερη περίπτωση, μπορεί να είναι εκμεταλλεύσιμα, δηλαδή μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εφελθτήριο για τη δημιουργία νέων πλεονεκτημάτων. Γενικά, μια εταιρεία που ελπίζει να επιβιώσει πρέπει να είναι στον χώρο της συνεχούς καινοτομίας για να δημιουργεί διαρκώς νέα πλεονεκτήματα..

Για να έχει αποτελεσματική θέση μια εταιρεία, θα πρέπει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει να αποδίδεται τελικά ως όφελος του πελάτη. Για παράδειγμα, αν το προϊόν μιας εταιρείας λειτουργεί πιο γρήγορα από αυτό των ανταγωνιστών της, ενώ οι πελάτες δεν ωφελούνται από την ταχύτητα, τότε δεν βρίσκεται πρακτικά σε θέση ισχύος συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Γενικότερα, οι εταιρείες πρέπει να επικεντρώνονται στη δημιουργία οφέλους στους πελάτες της. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνουν την παρεχόμενη αξία και την ικανοποίηση των πελατών, οδηγώντας σε υψηλές και επαναλαμβανόμενες πωλήσεις και συνεπώς υψηλή κερδοφορία.

Οι βιομηχανίες παραγωγής προϊόντων είναι εξίσου σημαντικές με τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, καθώς πρέπει να παρέχουν παράλληλα και ένα πακέτο υπηρεσιών υποστήριξης προϊόντων. Η υπηρεσία υποστήριξης προϊόντος γίνεται ένας σημαντικός χώρος μάχης για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο ανταγωνισμός είναι ο πυρήνας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Καθορίζει την καταλληλότητα των δραστηριοτήτων της, οι οποίες συμβάλλουν στην επίδοσή της, όπως είναι η καινοτομία, η κουλτούρα συνεκτικότητας και η καλή εφαρμογή. Όταν μιλάμε για ανταγωνιστική στρατηγική, αναφερόμαστε στην αναζήτηση μιας ευνοϊκής ανταγωνιστικής θέσης σε έναν κλάδο, με στόχο τη δημιουργία μιας κερδοφόρας και βιώσιμης θέσης έναντι των δυνάμεων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό του κλάδου.

Δύο είναι τα κεντρικά σημεία για την επιλογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η ελκυστικότητα των βιομηχανιών για μακροπρόθεσμη κερδοφορία και η σχετική ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Μια επιχείρηση σε έναν πολύ ελκυστικό κλάδο μπορεί να μην έχει ελκυστικά κέρδη εάν έχει επιλέξει μια κακή ανταγωνιστική θέση. Αντίθετα, μια επιχείρηση σε εξαιρετική ανταγωνιστική θέση μπορεί να βρίσκεται σε έναν τόσο φτωχό κλάδο που να μην είναι πολύ κερδοφόρος και οι περαιτέρω προσπάθειες για τη βελτίωση της θέσης της δεν θα έχουν παρά μικρό όφελος.

2.2 Ελκυστικότητα του Κλάδου και Αλλαγή Ανταγωνιστικής Θέσης

Η ελκυστικότητα ενός βιομηχανικού κλάδου μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου και η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων αντανακλά τη διαρκή μάχη μεταξύ των ανταγωνιστών. Τόσο η ελκυστικότητα του κλάδου, όσο και η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης μπορούν να αλλάξουν. Η ελκυστικότητα αφορά μία σειρά παραγόντων στους οποίους μια επιχείρηση έχει μικρή επιρροή, ενώ η ανταγωνιστική στρατηγική έχει σημαντική δύναμη στην ελκυστικότητα του κλάδου. Μια επιχείρηση μπορεί σαφώς να βελτιώσει ή αντίστοιχα να αποδυναμώσει τη θέση της σε έναν κλάδο μέσω της επιλογής της στρατηγικής της. Η ανταγωνιστική στρατηγική, λοιπόν, όχι μόνο ανταποκρίνεται στο περιβάλλον αλλά προσπαθεί επίσης να το διαμορφώσει προς όφελος της επιχείρησης, κάνοντας την επιλογή της μία διαδικασία τόσο προκλητική όσο και συναρπαστική.

2.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να αναπτύξει και να διατηρήσει διακριτές ικανότητες. Οι διακριτές ικανότητες προκύπτουν από μοναδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα οποία δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν ή να προσομοιωθούν από ανταγωνιστές και είναι σπάνια στην αγορά τους. Κατά τον Kay (1993), μια ξεχωριστή ικανότητα μετατρέπεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζεται επιτυχώς σε έναν κλάδο ή μεταφέρεται στην αγορά, προσθέτοντας αξία στην εταιρεία.

Για να αναπτυχθεί και να επικρατήσει στον κλάδο της, κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ταχύτητα, συνέπεια, οξύτητα, ευκινησία, και καινοτομία, όπως τονίζουν ο Meyer και ο Utterback (1993). Αυτές οι ιδιότητες διασφαλίζουν ότι η εταιρεία μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς, να διατηρεί υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και να προάγει την καινοτομία για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή διαδικασιών που μπορούν να προσφέρουν πρόσθετη αξία στους πελάτες.

Συνοπτικά, οι διακριτές ικανότητες αποτελούν κεντρικό στοιχείο για την ανάπτυξη και την επικράτηση μιας επιχείρησης στον ανταγωνιστικό επιχειρηματικό χώρο. Η ικανότητα μιας εταιρείας να εκμεταλλεύεται αυτές τις διακριτές ικανότητες και να τις μετατρέπει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι καθοριστική για την επιτυχία της στη μακροχρόνια διαδρομή της στην αγορά.

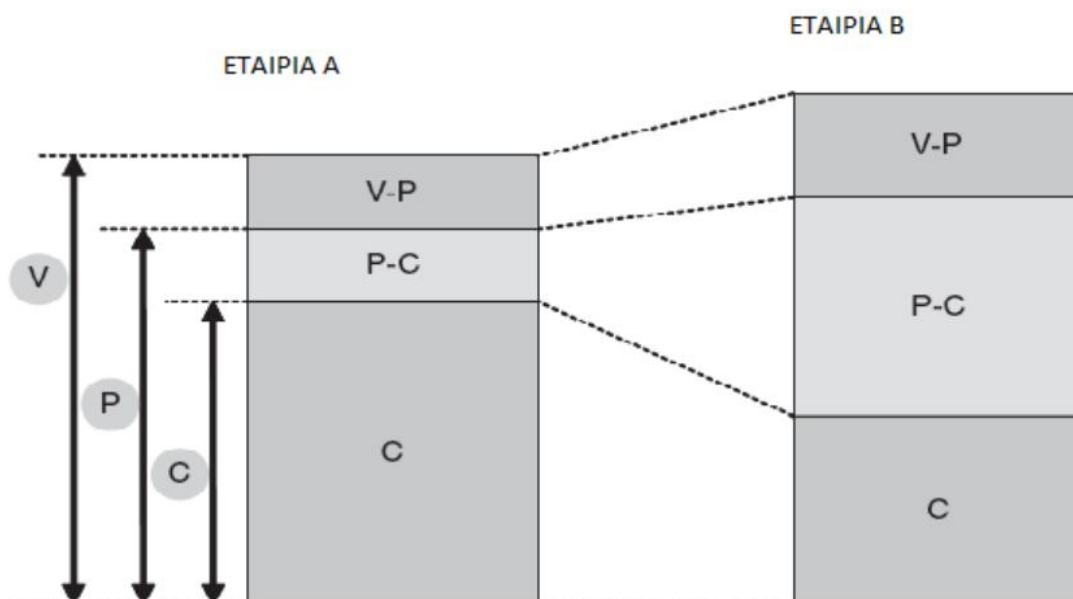
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως και οι διαφορετικές στρατηγικές που πραγματοποιούνται για την απόκτησή του, έχουν σημαντική συμβολή στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης. (Hoffman, 2000). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης επιτρέπουν τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας στους πελάτες, από ότι οι ανταγωνιστές (Hao Ma, 1999). Αποτελεί το λόγο για τον οποίο υπάρχει ασυμμετρία μεταξύ όμοιων χαρακτηριστικών των διαφόρων επιχειρήσεων ενός κλάδου. Με αυτόν τον τρόπο τους επιτρέπει τους να εξυπηρετούν τους πελάτες τους κατά το δυνατόν καλύτερα σε μια προσπάθεια επίτευξης ανώτερων επιδόσεων. Βέβαια, η απόκτηση ενός συγκεκριμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δε σημαίνει αυτόματα και ανώτερη επίδοση. Σημαίνει απλώς ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών. Αυτό που τελικά θα προσδώσει μια ανώτερη επίδοση στην επιχείρηση είναι ένα σύνολο από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία διαρκώς ανανεώνει (Hao Ma, 1999).

Σύμφωνα με τον Rothaermel (2008), μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν δημιουργεί μεγαλύτερη οικονομική αξία από τους ανταγωνιστές της. Με τον όρο «οικονομική αξία» εννοείται η διαφορά μεταξύ της αξίας που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και του συνολικού ανά μονάδα κόστους του προϊόντος. Όταν αναφερόμαστε σε ανώτερη αξία, αναφερόμαστε για την αξία που δημιουργείται από την προσφορά προϊόντων με παρόμοια χαρακτηριστικά σε χαμηλότερη τιμή από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών ή από την προσφορά μοναδικών προϊόντων που αντισταθμίζουν την υψηλότερη τιμή (Porter, 1985). Άρα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ της

αντιληπτής από τους πελάτες αξίας και του κόστους προκειμένου να παραχθεί το προϊόν, πάντα συγκρινόμενα με τους ανταγωνιστές.

Για τις επιχειρήσεις προκύπτει λοιπόν το δίλημμα μεταξύ δημιουργίας αξίας και του κόστους προκειμένου να δημιουργηθεί η αξία. Ένας τρόπος για να απαλλαγθεί κανείς από αυτό το δίλημμα είναι η υιοθέτηση διάφορων τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota, η οποία κατάφερε μέσω της Ορθολογικής Παραγωγής (Lean Production) όχι μόνο να αυξήσει την αξία για τους πελάτες της κατασκευάζοντας ανώτερης ποιότητας αυτοκίνητα, αλλά ταυτόχρονα και να μειώσει το κόστος της συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της (Rothaermel, 2008, σελ. 205).

Ενδεικτικό είναι το παρακάτω διάγραμμα 2.1, όπου η εταιρεία B αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και από άποψη αξίας αλλά και από άποψη κόστους. Συγκεκριμένα, επιτυγχάνει μεγαλύτερη αξία από την επιχείρηση A και παράλληλα μικρότερο κόστος. Το γεγονός αυτό, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία B να θέτει υψηλότερες τιμές από την A και την καθιστά περισσότερο κερδοφόρα.. Όπου V είναι η αξία του προϊόντος για τον καταναλωτή, C το κόστος ανά μονάδα του προϊόντος και P είναι η τιμή. Άρα, V-P είναι η αξία που απολαμβάνει ο καταναλωτής (πλεόνασμα καταναλωτή) και P-C είναι το περιθώριο κέρδους (Rothaermel, 2008, σελ. 205).

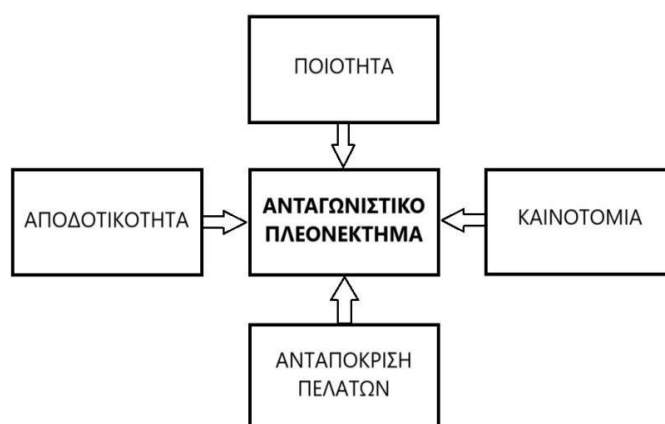


Διάγραμμα 2.1: Ο ρόλος της δημιουργίας Αξίας και του Κόστους στο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Πηγή: Rothaermel F.T., 2008 "Chapter 7 Competitive advantage in technology intensive industries", Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, in (ed.) *Technological Innovation: Generating Economics Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 18)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 206

2.4 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι γενικοί παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να υιοθετηθούν από κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρουν και είναι: η ποιότητα, η αποδοτικότητα, η καινοτομία και η ανταπόκριση των πελατών.



Διάγραμμα 2.2: Παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
Πηγή: *Essentials of Strategic Management*, Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, 2008

Οι παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αλληλεξαρτώμενοι. Επί παραδείγματι, η ανώτερη ποιότητα μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε αύξηση της αποδοτικότητας ενώ η καινοτομία μπορεί να ενισχύσει την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την ανταπόκριση των πελατών.

Όσον αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υποστηρίζεται ότι υπάρχουν τρεις πηγές για την απόκτησή του, σύμφωνα με το Hao Ma (1999). Η πρώτη βασίζεται στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, τα οποία της δίνουν το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών. Δηλαδή, η κατοχή συγκεκριμένων χαρακτηριστικών δίνει στην επιχείρηση πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις. Δηλαδή αυτή η πηγή απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται εντός της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το ισχυρό μερίδιο αγοράς, οι σπάνιοι πόροι, η ανώτερη οργανωτική κουλτούρα και η θετική εταιρική φήμη. Μία επιχείρηση δύναται να κατέχει κάποια ή όλα από αυτά τα περιουσιακά στοιχεία, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η δεύτερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η δυνατότητα πρόσβασης της επιχείρησης στους συντελεστές παραγωγής. Σε αυτήν την περίπτωση συνεκτιμάται και το κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να πλησιάσει τον καταναλωτή και να αφοουκραστεί τις ανάγκες του. Αυτή η πρόσβαση μπορεί να είναι καλύτερη από εκείνη των ανταγωνιστών. Αυτό που έχει σημασία εδώ είναι η επιχείρηση να κατοχυρώσει τους πόρους, τις ικανότητες, τη γνώση και την πρόσβαση στην αγορά καθώς και να περιορίσει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις από το να τα αποκτήσουν. Η σχέση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως τους προμηθευτές της, τους εταίρους, τους διανομείς και τους κυβερνητικούς

οργανισμούς, καθορίζουν σημαντικά αυτήν την πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Άρα, η επιχείρηση υπερέχει των ανταγωνιστών της με την αύξηση της προσβασιμότητάς της στις αγορές παραγωγικών συντελεστών και την φέρνει πιο κοντά στους καταναλωτές.

Τέλος, η τρίτη πηγή βασίζεται στη γνώση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση διενεργεί τις επιχειρησιακές της δραστηριότητες πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές. Όπως και η πρώτη, έτσι και αυτή η πηγή βρίσκεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, με τη διαφορά ότι η πρώτη βασίζεται στην ιδιοκτησία – κύρος ενώ η τρίτη πηγή αφορά τη διενέργεια δραστηριοτήτων, όπως την κατασκευή, την πώληση και τη διανομή. Εδώ, παίζουν καταλυτικό ρόλο η τεχνογνωσία και η αναγνώριση των ευκαιριών της αγοράς.

Η καινοτομία δεν προκύπτει μόνο από τα παρεχόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Προκύπτει επίσης από τις διαδικασίες που ακολουθούνται, οι οποίες μπορεί να σχετίζονται είτε με τη μείωση του κόστους παραγωγής, είτε με την παραγωγή νέων προϊόντων. Οι ιδιαίτερα καινοτόμες επιχειρήσεις αναζητούν συνεχώς βελτιωμένα προϊόντα, υπηρεσίες και τρόπους παραγωγής και παράλληλα επιδιώκουν την ενίσχυση των δυνάμεων και των διαθέσιμων πόρων.

Οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως είναι οι διαθέσιμοι πόροι, η τεχνολογία και οι οικονομίες κλίμακας αν και χρησιμοποιούνται ευρέως για τη δημιουργία αξίας, είναι εύκολο να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Οπότε προκύπτει το συμπέρασμα πως είναι λιγότερο σημαντικές σε αντίθεση με μια περίπλοκη κοινωνική δομή, όπως ένα σύστημα απασχόλησης, που μπορεί να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jackson and Schuler, 1995).

Είναι βέβαιο πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι δυνατό να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό, αρκεί ο ίδιος ο οργανισμός να δημιουργήσει αξία σ' αυτό με τρόπο που είναι δύσκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές του. Με τον όρο "ανθρώπινο δυναμικό" περιγράφονται τα άτομα που αποτελούν το εργατικό δυναμικό ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό, η πρώτη πρακτική αφορά σε ευκαιρίες εξέλιξης, στην εσωτερική μετακίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερες θέσεις εντός της επιχείρησης. Σειρά έχουν τα συστήματα εκπαίδευσης, τα οποία παρέχουν νέες ευκαιρίες κατάρτισης, δυνατότητες απόκτησης νέων απαιτούμενων δεξιοτήτων και συνθήκες κοινωνικοποίησης και δικτύωσης.

2.5 Εφαρμογή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hao Ma, 2000). Από τη μία είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, το οποίο αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει τα προϊόντα της στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Από την άλλη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μοναδικότητας προϊόντος/υπηρεσίας αντιληπτή από τον πελάτη έχει να κάνει με την μοναδικότητα και διαφορετικότητα κάποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος,

τα οποία γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη, καθιστώντας τον πρόθυμο να πληρώσει ένα υψηλό αντίτιμο για να το αποκτήσει (Παπαδάκης, 2007).



Διάγραμμα 2.3: Είδη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Στρατηγικός Στόχος
Πηγή: Porter, M., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980

2.5.1 Διαφοροποίηση

Με βάση τη στρατηγική της διαφοροποίησης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με την παροχή ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας συνήθως μεγαλύτερης αξίας σε σχέση με αυτό που παρέχει ο ανταγωνισμός, ωστόσο με πολλά συγκριτικά πλεονεκτήματα. Πρόκειται για καινοτόμα προϊόντα, υψηλής ποιότητας και τεχνολογικών προδιαγραφών που δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν ή να αντικαθιστούν από υποκατάστατα. Η στρατηγική αυτή χτίζει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο συμβαλλομένων. Τα προϊόντα είναι μοναδικά και σταδιακά διαμορφώνεται ένα σταθερό και ικανοποιημένο αγοραστικό κοινό, καθόλου ευαίσθητο στην τιμή, που δεν αναζητά εύκολα νέα προϊόντα (Γεωργόπουλος, 2013). Παράλληλα, είναι σαφές πως οι εταιρείες που πετυχαίνουν σε μια στρατηγική διαφοροποίησης συχνά διαθέτουν δυνάμεις όπως (Wang, Lin, Chu, 2010):

- πρόσβαση σε κορυφαία επιστημονική έρευνα,
- ομάδα ανάπτυξης προϊόντων υψηλής εξειδίκευσης και δημιουργικότητας, • ισχυρή ομάδα πωλήσεων με την ικανότητα να επικοινωνεί με επιτυχία τις δυνατότητες των προϊόντων,
- εταιρική φήμη για ποιότητα και καινοτομία.

Μια εταιρεία που εφαρμόζει μία στρατηγική διαφοροποίησης είναι σε θέση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της λόγω της ικανότητάς της να δημιουργεί εμπόδια εισόδου σε πιθανούς νεοεισερχόμενους δημιουργώντας πιστότητα πελατών μέσω ποιοτικών προσφορών, διαφήμισης και

τεχνικών μάρκετινγκ. Τέλος, ο Barney (1991) τόνισε την προσπάθεια των επιχειρήσεων να εμποδίζουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών προκειμένου να αποτρέψουν τη μίμησή τους και την εκμετάλλευση των πόρων τους με σκοπό τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.5.2 Ηγεσία κόστους

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους έχουν στόχο την παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας με το χαμηλότερο κόστος στη βιομηχανία. Αποτέλεσμα της παραπάνω συνθήκης είναι η παροχή προϊόντων/ υπηρεσιών στη χαμηλότερη δυνατή και ανταγωνιστική τιμή, ή στην περίπτωση που η τιμή πώλησης προσεγγίζει το μέσο όρο της αγοράς, να προκύπτει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Αυτού του τύπου η στρατηγική συνήθως συνδέεται με επιχειρήσεις μεγάλης δυναμικότητας και σχετικά μικρής διαφοροποίησης προϊόντα/ υπηρεσίες, που είναι όμως απολύτως αποδεκτά από την πλειοψηφία των πελατών. Παράλληλα, απαιτείται εμπειρία όσον αφορά τις παραγωγικές διαδικασίες, επένδυση σε σύγχρονο εξοπλισμό καθώς και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας, ώστε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να μην μπορούν να προσεγγίσουν τόσο χαμηλό κόστος για το ίδιο προϊόν (Γεωργόπουλος, 2013). Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις που πετυχαίνουν στη στρατηγική της ηγεσίας κόστους διαθέτουν κάποιες δυνάμεις (Wang, Lin, Chu, 2010):

- πρόσβαση στο κεφάλαιο που προϋποθέτει η επένδυση σε περιουσιακά στοιχεία όπως είναι ο εξοπλισμός παραγωγής (αποτελεί εμπόδιο εισόδου)
- ικανότητα στο σχεδιασμό προϊόντων για αποτελεσματική κατασκευή
- υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας στη μηχανική διαδικασίας παραγωγής καθώς και εμπειρία
- πρόσβαση σε χαμηλού κόστους αλλά και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- μικρό κόστος σε διαδικασίες όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, οι πωλήσεις, οι διαφήμιση και άλλα
- αποτελεσματικά κανάλια διανομής

2.5.3 Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης έχει ως στόχο την κατοχή μίας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρότερο μερίδιο της αγοράς, είτε αυτό σχετίζεται με τη γεωγραφική θέση είτε με τους πελάτες στους οποίους εστιάζει η επιχείρηση και μπορεί να επιτευχθεί είτε παρέχοντας κάποιο προϊόν/ υπηρεσία σε χαμηλότερη τιμή (εστίαση με βάση το κόστος), είτε με τη διαφοροποίηση για μεγαλύτερη κάλυψη των αναγκών (δηλαδή εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση). Μία τέτοια στρατηγική εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, που μπορεί να αφορά αγοραστικό κοινό σε συγκεκριμένη γεωγραφική θέση ή με ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες και η εκάστοτε επιχείρηση στοχεύει στην αποτελεσματική και μέγιστη δυνατή εξυπηρέτησή τους. Συνέπεια των παραπάνω είναι επιχειρήσεις που ακολουθούν τέτοιες στρατηγικές να αποκτούν δύναμη σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους,

στηριζόμενοι στις διαφορές μεταξύ των τμημάτων της αγοράς (Γεωργόπουλος, 2013).

Εστίαση με βάση τη Διαφοροποίηση

Στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, μια επιχείρηση επιθυμεί να διαφοροποιηθεί μέσα σε ένα μικρότερο τμήμα της αγοράς, διακρίνοντας τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών του μεριδίου της αγοράς, αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν ευκαιρίες για παροχή προϊόντων που διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές που συνήθως στοχεύουν μια μεγαλύτερη ομάδα αγοραστικού κοινού. Οι εταιρείες που αναπτύσσουν στρατηγικές εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση παράγουν προσαρμοσμένα προϊόντα για μικρά τμήματα της αγοράς, αυτό σημαίνει ότι θα πετύχουν στην περίπτωση που οι σχετικές ποσότητες είναι πολύ μικρές για να τις χειριστούν οι ανταγωνιστές που απευθύνονται σε ολόκληρο το αγοραστικό ή όταν το ποσοστό διαφοροποίησης που απαιτείται είναι παραπάνω από τις δυνατότητες αυτού που διαφοροποιείται για ολόκληρο τον κλάδο. Ωστόσο, το πιο σημαντικό ζήτημα για κάθε επιχείρηση που υιοθετεί αυτή τη στρατηγική είναι να διασφαλίσει ότι οι πελάτες έχουν πραγματικά διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, άρα υπάρχει μία έγκυρη βάση για διαφοροποίηση και ότι τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα δεν ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες (Wang, Lin, Chu, 2010).

Εστίαση με βάση το Κόστος

Οι εταιρείες που ανταγωνίζονται ακολουθώντας στρατηγικές εστίασης με βάση το κόστος για την εξυπηρέτηση ενός περιορισμένου τμήματος της αγοράς, στοχεύουν γενικά αγοραστές ενός κλάδου, δεδομένου ότι αυτοί οι αγοραστές καταναλώνουν μικρές ποσότητες και δεν είναι εύκολο να εξυπηρετηθούν από μεγάλους ανταγωνιστές της βιομηχανίας με το ίδιο χαμηλό κόστος. Εδώ μια επιχείρηση επιδιώκει ένα πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους σε περιορισμένο μερίδιο της αγοράς, παρέχοντας ένα βασικό προϊόν, παρόμοιο με αυτό που θεωρείται ανώτερο προϊόν και έχει χαρακτηριστεί ηγέτης της αγοράς, πλήρως αποδεκτό καταναλωτές με περιορισμένες ικανότητες (Wang, Lin, Chu, 2010).

2.6 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Υπάρχουν τρεις σχολές σκέψης σχετικά με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους (Baaij, Reinmoeller και Niepce, 2007):

- η νεοκλασική,
- η δομική και
- η δυναμική σχολή

Η πρώτη, η νεοκλασική σχολή, υποστηρίζει ότι η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι δυνατή, καθώς σε αγορές όπου κυριαρχεί ο τέλειος ανταγωνισμός οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης εξουδετερώνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και δεν επιτρέπουν την ανώτερη επίδοση και κερδοφορία.

Σύμφωνα με τη δεύτερη σχολή σκέψης, τη λεγόμενη *δομική*, η δυνατότητα επίτευξης του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπάρχει και στηρίζεται στις εξής δύο θεωρίες. Από τη μία, θεωρία που βασίζεται στην αγορά τονίζει ότι οι οργανισμοί αποκτούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αναγνωρίζουν και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες στο εξωτερικό τους περιβάλλον, είτε σε νέες είτε σε υπάρχουσες αγορές, ακόμα και σε τμήματα της αγοράς, και τις προσαρμόζουν στο εσωτερικό τους. Από την άλλη, η θεωρία που βασίζεται στους πόρους υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν κατέχουν πόρους που είναι πολύτιμοι στη δημιουργία αξίας και σπάνιοι ενώ ταυτόχρονα δεν μπορούν να αντιγραφούν ούτε να υποκατασταθούν.

Τέλος, η τρίτη σχολή σκέψης, η επονομαζόμενη *δυναμική* σχολή, στηρίζεται στην ιδέα του υπερ-ανταγωνισμού και των εξελικτικών οικονομικών. Υποστηρίζεται η άποψη ότι οι οργανισμοί που λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον δεν μπορούν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και αυτά δεν μπορούν παρά να είναι παροδικά. (*Pekka – Economou & Sigalas, 2008*).

Συνοψίζοντας τις τρεις σχολές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρατηρείται ότι η νεοκλασική σχολή προϋποθέτει τέλειες αγορές, ενώ τόσο η δομική όσο και η δυναμική σχολή αναφέρονται στις ατέλειες της αγοράς. Παράλληλα, η νεοκλασική και η δομική σχολή υποστηρίζουν την ύπαρξη αλλαγών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, που όμως είναι σταθερές και αναμενόμενες. Αντιθέτως, η δυναμική σχολή αναφέρεται σε αλλαγές μη αναμενόμενες που προκαλούν διαταραχές στο οικονομικό σύστημα. Ο λόγος που παρατηρούνται αυτές οι διαφορές μεταξύ των τριών σχολών οφείλεται στις διαφορετικές παραδοχές σχετικά με τη λειτουργία της αγοράς και στην αλλαγή του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

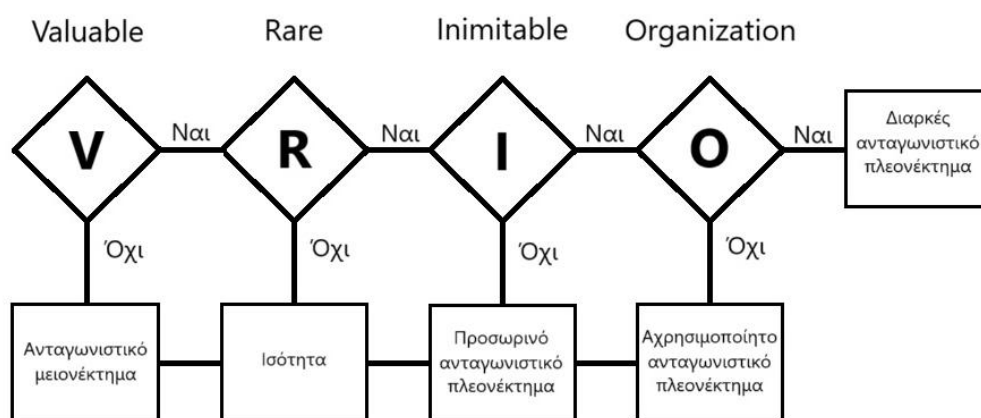
Η δομική και δυναμική σχολή συμφωνούν ότι οι ατελείς αγορές οδηγούν σε διαμόρφωση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η δυναμική σχολή σκέψης εκτιμά και άλλους παράγοντες διατήρησης της ανώτερης επίδοσης. Επηρεασμένη από τα οικονομικά των Αυστριακών καθώς και τις επιδράσεις του υπερ-ανταγωνισμού, υποστηρίζει ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαμορφώνονται είναι παροδικά και ότι ο μόνος τρόπος να τα διατηρήσει ένας οργανισμός είναι να τα υιοθετήσει και να τα αναζωογονεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Μόνο έτσι θα μπορέσει να οδηγηθεί στην διατήρηση της ανώτερης επίδοσης (*Pekka – Economou και Sigalas, 2008*).

Η ιδέα, όμως, για τη διατύπωση και επισημοποίηση του όρου «διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» εμφανίστηκε εντονότερα όταν ο Day (1984) υποστήριξε ότι κάποια είδη στρατηγικών βοηθούν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα χρόνο αργότερα, Porter (1985) καθιέρωσε τον όρο «διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» μέσα από την παρουσίαση των επιχειρηματικών στρατηγικών –ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης– τις οποίες αν υιοθετήσει μια επιχείρηση θεμελιώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Παρόλα αυτά δεν διατύπωσε κάποιο επίσημο ορισμό. Επίσημος ορισμός δόθηκε για πρώτη φορά από τον Barney (1991), ο οποίος είπε ότι: «Μια

επιχείρηση λέγεται ότι έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν υιοθετεί μια στρατηγική δημιουργίας αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να υιοθετηθεί από ισχύοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστές, και όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν δύνανται να αναπαράγουν τα οφέλη της στρατηγικής αυτής».

Η Hoffman (2000) στο άρθρο της «*An examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, Future*» και βασισμένη στον ορισμό του Barney διατυπώνει τον ακόλουθο ορισμό: «Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το παρατεταμένο όφελος από την εφαρμογή μιας στρατηγικής δημιουργίας μοναδικής αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να υιοθετηθεί από ισχύοντες ή μελλοντικούς ανταγωνιστές, ενώ παράλληλα οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αναπαράγουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής» (Hoffman, 2000).

Άρα, λέγεται ότι μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν «εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμοστεί από τους ισχύοντες ή τους μελλοντικούς ανταγωνιστές». Ενώ, μια επιχείρηση αποκτά το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν «εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμοστεί από τους ισχύοντες ή τους μελλοντικούς ανταγωνιστές και ταυτόχρονα όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν δύνανται να αναπαράγουν τα οφέλη της στρατηγικής αυτής» (Barney, 2000). Η τελευταία πρόταση είναι και αυτή που διαφοροποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 2.4: VRIO

Πηγή: *Git Mind, gitmind.com/vrio-analysis*

Κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύει συνεχώς στο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, διότι υπάρχει ο κίνδυνος αυτή η δύναμη που διαθέτει σταδιακά να μετατραπεί σε αδυναμία, αφού ωριμάσει. Αποτελεί πολύτιμο στοιχείο κάθε οργανισμού και μετατρέπεται σε διακριτή υπεροχή όταν ξεπερνά τον ανταγωνισμό. Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται σήμερα έχει τις ρίζες της σε έργα του Wernerfelt (1984) που σχετίζονται με την ανάλυση VRIO, όπου προτείνονται τέσσερις ερωτήσεις για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης:

1. Αξία (Value): Προσφέρει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,

2. Σπανιότητα (Rareness): Διαθέτει κάποιος ανταγωνιστής παρόμοιο πλεονέκτημα στο ίδιο επίπεδο,
3. Δυνατότητα Μίμησης (Imitability): Έχουν οι ανταγωνιστές τη δυνατότητα να το μιμηθούν,
4. Οργάνωση (Organization): Είναι η επιχείρηση οργανωμένη κατάλληλα ώστε να μπορεί να εκμεταλλευτεί σωστά τον διαθέσιμο πόρο.

Εάν οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις είναι θετικές για μια συγκεκριμένη δύναμη, τότε αυτή θεωρείται διακριτή υπεροχή (distinctive competency), η οποία δίνει τη δυνατότητα για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλότερες επιδόσεις.

Μια βασική ικανότητα μπορεί εύκολα να μιμηθεί στο βαθμό που είναι διαφανές, μεταβιβάσιμο και αναπαραγόμενο. Οι τρόποι με τους οποίους μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε μία διακριτή υπεροχή είναι οι εξής:

- Μπορεί να είναι ένα περιουσιακό στοιχείο και να ανήκει στην ίδια, όπως η περίπτωση μίας ευρεσιτεχνίας, που προέρχεται από την ίδρυση της εταιρείας.
- Μπορεί να ανήκει σε κάποιον άλλον και να αγοραστεί.
- Μπορεί να χρησιμοποιείται από κοινού με κάποια άλλη επιχειρηματική μονάδα ή κάποιο συνεργάτη.
- Μπορεί να δημιουργηθεί προσεκτικά και μεθοδικά και στη συνέχεια να ενσωματωθεί σταδιακά στις ανάγκες της εταιρείας.

Φαίνεται πως οι μεγαλύτερες εταιρείες προτιμούν την εσωτερική ανάπτυξη παρά τις εξαγορές, καθώς η αύξηση των εσόδων και του κέρδους προέρχεται κυρίως από άυλα στοιχεία, τη γνώση όπως για παράδειγμα τα πνευματικά δικαιώματα, τα εμπορικά μυστικά και τις ισχυρές επωνυμίες και όχι από τις εξαγορές. Παράλληλα, αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ενίσχυση των πόρων τους και των ικανοτήτων τους, συχνά βρίσκονται κοντά στους ανταγωνιστές τους, δηλαδή διαμορφώνουν ομάδες με άλλες ισχυρές εταιρείες και βιομηχανίες που βρίσκονται σε κοντινά γεωγραφικά σημεία, γεγονός που τους βοηθά.

Όταν οι βασικές ικανότητες μιας εταιρείας στηρίζονται σε ρητή γνώση μπορούν εύκολα να επικοινωνηθούν και να μεταδοθούν. Αντιθέτως, η γνώση που πηγάζει από την εμπειρία των εργαζομένων και την κουλτούρα της εταιρείας, δεν κοινοποιείται εύκολα και είναι αυτή που συμβάλλει καθοριστικά στη διαμόρφωση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς δεν μπορεί να οριστεί με σαφήνεια. Για να οδηγήσει σε επιτυχημένες πρακτικές, είναι αναγκαίο να προσδιορίζεται με σαφήνεια και να κωδικοποιείται σωστά εάν πρόκειται να διαδοθεί σε όλη την επιχείρηση. Βέβαια, υπάρχει ο κίνδυνος αν η άρρητη γνώση αναγνωρισθεί και καταγραφεί να αποτελέσει σημείο μίμησης από τους ανταγωνιστές, γι' αυτό και τα στελέχη της εταιρείας θα πρέπει να βρουν τρόπο διαφύλαξης της.

2.7 Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή αφορά τον τρόπο οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού και καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας και αντιμετώπισης των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Δίνει τη δυνατότητα κατανομής των ευθυνών για διεκπεραίωση των υποχρεώσεων σε διαφορετικές ομάδες, είτε αυτό αφορά σε κάποιο τμήμα, κάποια ομάδα εργασίας, είτε ακόμα και ένα άτομο. Συχνά η ανάγκη για αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδηγεί στην επαναπροσέγγιση του τρόπου λειτουργίας των δομών και των διαδικασιών. Οι εταιρείες επικεντρώνονται στις δυνάμεις τους και διαμορφώνουν από την αρχή τα όρια τους με στόχο τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αλλαγή των οργανωτικών δομών από λειτουργικές σε τμηματικές. Πολλοί οργανισμοί δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες για τη συμπλήρωση και μερικές φορές την ενίσχυση των δικών τους ικανοτήτων, μέσω συμμαχιών ή εξωτερικής ανάθεσης οι εταιρείες φαίνεται να ενισχύουν τα όρια τους γύρω από ένα μικρότερο πλαίσιο δραστηριοτήτων (*Petison και Johri, 2006*).

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. [3η εκδ.], Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Παπαδάκης Β., 2007, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α': Θεωρία, εκδ. Ε. Μπένου

Ξενόγλωσση

Baaij, M., Reinmoeller, P., Niepce, N. 2007, "Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda", *Strategic Change*, 16: 87-95.

Barney J. B. 1986, "Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage"? *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665

Barney J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1): 99-120

Barney, J., (1995). *Looking Inside for Competitive Advantage*. Academy of Management Executive

Barney B.J., 2000 "Firms resources and sustained competitive advantage", Joel A.C Baum, Frank Dobbin, in (ed.) *Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 203-227

Day G.S., 1984, "Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage", St. Paul, MN: West Publishing Company

Hill C., G Jones, 2008, "Essentials of Strategic Management", Southwestern

Hoffman N.P., 2000 "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, Future", *Academy of Marketing Science Review*, Vol.2000 no. 4

Jackson, S., και Schuler, R., (1995). *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Science

Kay, J., (1993). *Foundations of Corporate Success*. Great Britain: Oxford University Press.

Ma H., 1999 "Creation and preemption for competitive advantage", Management Decision, Vol. 37 Iss: 3 pp. 259-267

Ma H., 2000 "Competitive Advantage and Firm Performance", Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 10 Iss: 2 pp. 15-32

Meyer, M. και Utterback, J., (1983). 'The Product Family and the Dynamics of Core Capability'. Sloan Management Review. pp. 29-47

Pekka Economou V., Sigalas C., 2008 "Searching for a new paradigm in Competitive Strategy: The use of financial statements in mapping strategy", Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting and Finance, August 28-29, Thessaloniki, Greece

Petison, P., και Johri, L., (2006). Driving harmony: philosophy of Toyota Motor Thailand. Strategic Direction. pp. 3-5

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

Rothaermel F.T., 2008 "Chapter 7 Competitive advantage in technology intensive industries", Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, in (ed.) Technological Innovation: Generating Economics Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 18), Emerald Group Publishing Limited, pp. 201-225

Wang, W., Lin, C. και Chu, Y. (2010). 'Types of Competitive Advantage and Analysis'. International Journal of Business and Management.

Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. pp. 171-180

Διαδικτυακοί Τόποι

Git Mind <https://gitmind.com/vrio-analysis>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Έννοια της Ποιότητας

Η λέξη «ποιότητα» έχει ως ρίζα της το ουδέτερο της ερωτηματικής αντωνυμίας «ποιος», που αναφέρεται στο ποιόν, δηλαδή στην εσωτερική υπόσταση ενός πράγματος και εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών που το διαφοροποιούν από τα όμοια του.

Για πολλούς η ποιότητα δεν είναι μια ξεκάθαρη έννοια. Ίσως αυτό να οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι ο καθένας βλέπει με έναν δικό του τρόπο τις διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας καθώς και τα πολυάριθμα κριτήρια. (Evans και Lindsay, 2010). Έτσι, η ποιότητα αποκτά πολλαπλούς ορισμούς, εκ των οποίων οι πιο συνηθισμένοι και σημαντικοί αφορούν στην τελειότητα, στην αξιοπιστία, στην εξάλειψη ή ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών προϊόντων κατά την παραγωγική διαδικασία, στην ταχύτητα παράδοσης ή διανομής των προϊόντων, στην προσαρμοστικότητα και υπακοή στις πολιτικές και στις διαδικασίες, στην παροχή μοναδικών – άριστων προϊόντων που προορίζονται για χρήση, στην πεποίθηση ότι όλα πρέπει να γίνονται σωστά εξ αρχής, δηλαδή στην αναγκαιότητα για πρόληψη και όχι εκ των υστέρων επιδιόρθωση, στην ικανοποίηση και τον ενθουσιασμό του πελάτη και στη συνεχή υποστήριξη του πελάτη (after sales service) (Pekka και Chatzikonstantinou, 2009).

Ο Deming, ειδικός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ορίζει την ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία ως τον προβλέψιμο βαθμό αξιοπιστίας και ομοιομορφίας, όπως επίσης και την καταλληλότητά του σε χαμηλό κόστος. Ο Juran ερμηνεύει τον όρο ως την ικανότητα και καταλληλότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για χρήση. Ο Crosby ορίζει την ποιότητα ως τη συμμόρφωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με συγκεκριμένες και αρχικά καθορισμένες προδιαγραφές. Τέλος, με βάση τα πρότυπα ISO 9000, η ποιότητα ορίζεται ως ο βαθμός συμμόρφωσης προκαθορισμένων χαρακτηριστικών σε απαιτήσεις.

3.2 Διαστάσεις της Ποιότητας

Η ποιότητα αφορά τόσο τα προϊόντα όσο και τις υπηρεσίες και οι διαστάσεις της περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Garvin, 1987):

- η επίδοση: η οποία μετρείται με τιμές που αναδεικνύουν τις λειτουργίες των χαρακτηριστικών.
- τα χαρακτηριστικά: χωρίζονται σε βασικά και δευτερεύοντα. Τα βασικά είναι τα χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. Τα δευτερεύοντα συμπληρώνουν τα πρώτα και συνεισφέρουν στην ενίσχυση της ανταλλαξιμότητας της αξίας του πελάτη για το προϊόν/ υπηρεσία.
- η αξιοπιστία: αναφέρεται στην πιθανότητα να υποστεί βλάβη το προϊόν σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα

- η προσαρμοστικότητα: αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Αποτελεί το βαθμό συμμόρφωσης στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και στα πρότυπα λειτουργίας.
- η αντοχή: αναφέρεται στην αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Όσο μεγαλύτερη διάρκεια ζωής έχει ένα προϊόν τόσο πιο αξιόπιστο θεωρείται.
- η ικανότητα επισκευής: αναφέρεται στην ικανότητα επιδιόρθωσης του προϊόντος και συγκεκριμένα στην ύπαρξη ανταλλακτικών για επισκευές, κατάλληλου τεχνικού προσωπικού και στην ταχύτητα και ευκολία εξυπηρέτησης. και
- η αισθητική: συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας θετικής εικόνας του προϊόντος για τον πελάτη. Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής επηρεάζεται αισθητικά από το προϊόν.
- Αντιλαμβανόμενη ποιότητα: εκφράζει την υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας από του καταναλωτές με βάση διάφορα κριτήρια όπως η εικόνα του προϊόντος και το εμπορικό του σήμα.

Όσον αφορά τις διαστάσεις ποιότητας μιας υπηρεσίας, αυτές είναι:

- η αξιοπιστία,
- η αίσθηση της ασφάλειας,
- τα απτά χαρακτηριστικά που τη συνοδεύουν,
- η ενσυναίσθηση και
- η ανταπόκριση.

Αυτές οι διαστάσεις άλλοτε παρατηρούνται σε υψηλά επίπεδα και άλλοτε σε χαμηλά. Μάλιστα, η βελτίωση σε μια διάσταση μπορεί παράλληλα να επιφέρει την επιδείνωση μιας άλλης (*Pekka και Chatzikonstantinou, 2009*).

3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι ένας νέος τρόπος προσέγγισης της διοίκησης επιχειρήσεων με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας, την επιβίωση της επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της.

Ο Edwards Deming είναι γνωστός ως ο πρωτοπόρος της προσέγγισης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ειδικότερα για την εισαγωγή τεχνικών στατιστικών διαδικασιών ελέγχου.

Στη διεθνή βιβλιογραφία η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται έντονα από τις Αρχές της, τις Πρακτικές της και τις Τεχνικές της. Έτσι, η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνεται στις Αρχές της, η εφαρμογή των Αρχών αυτών καθίσταται εφικτή μέσα από τις Πρακτικές και τέλος, οι τεχνικές περιλαμβάνουν εργαλεία μέσα από τα οποία εκτελούνται οι πρακτικές (*Evans & Lindsay, 2010*).

3.3.1 Αξιώματα της ΔΟΠ

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ είναι η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή. Δέσμευση των διοικητικών στελεχών για συνεχή υποστήριξη οποιασδήποτε προσπάθειας οδηγεί στην εξασφάλιση της ποιότητας. Γνώση, με την έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της ποιοτικής ανεύρεσης, ώστε να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις και παρατυπίες. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην ανεύρεση των προβλημάτων, στην ανάλυση τους, στις προτάσεις επίλυσης, στη στοχοθεσία και όπου είναι εφικτό στη λήψη αποφάσεων.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι ισοδύναμης σημασίας, κάτι που μπορεί να παρασταθεί αν τα τοποθετήσουμε στις γωνίες ενός ισοσκελούς τριγώνου με το επόμενο σχήμα



Σχήμα 3.1: Τα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Πηγή: Λογοθέτης Ν., (2005), Μάνατζμεντ ΔΟΠ, από τον Deming στον Taguchi, και το SPC, έκδοση Β', Εκδόσεις: Interbooks Αθήνα, σελ.29

Η Δέσμευση της Διοίκησης για τη Συνεχή Βελτίωση της Ποιότητας και της Καινοτομίας

Η δέσμευση αυτή στην πραγματικότητα δεν είναι και τόσο εύκολη, διότι αυτό συνήθως απαιτεί τον ολοκληρωτικό μετασχηματισμό της επιχείρησης. Πλέον ο σημερινός καταναλωτής είναι περισσότερο απαιτητικός με την ποιότητα και δεν συμβιβάζεται με ένα «κατώτερο» προϊόν. Οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση νέων στρατηγικών ποιότητας και πρακτικών βελτίωσης ποιότητας στο πλαίσιο της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Αυτό αναπόφευκτα απαιτεί κατάλληλη μόρφωση, εκπαίδευση και επανεκπαίδευση σε τεχνικές βελτίωσης ποιότητας, όχι μόνο του εργατικού προσωπικού, αλλά και των ανώτερων στελεχών (Λογοθέτης, 2005).

Συμμετοχή και Ομαδικό Πνεύμα των Υπαλλήλων

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεμελιώνεται στην ενδυνάμωση και στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη διαδικασία βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Είναι σημαντικό να παρέχονται τα απαραίτητα εργαλεία και κίνητρα, ώστε οι ίδιοι να μπορούν να πραγματοποιούν παρεμβάσεις για την αύξηση της ποιότητας και την ικανοποίηση των πελατών (*Evans και Lindsay, 2010*). Η αφοσίωση των υπαλλήλων είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η ευχαρίστηση και η δέσμευση στο εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει την παραμονή τους στον οργανισμό. Επιπλέον, οι στενές σχέσεις, η εμπιστοσύνη και το κοινό όραμα μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού είναι απαραίτητα για την επιτυχία των στόχων της εταιρίας. Όπως αναφέρεται στο ISO 9000:2015 τα οφέλη της ενεργούς συμμετοχής του προσωπικού περιλαμβάνουν:

- την επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού,
- τον έλεγχο των διεργασιών
- την αξιολόγηση των ευκαιριών και
- οι κατάλληλες συνακόλουθες ενέργειες.

Τέλος, η συμμετοχή και η παρακίνηση του προσωπικού, μαζί με το κοινό όραμα, είναι κλειδιά για την ανοδική πορεία και την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καταλυτικό ρόλο τόσο στην επίτευξη των αποτελεσμάτων της επιχείρησης, όσο και στη δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο δε δύναται να αντιγραφεί.

Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης, που βασίζονται στη λειτουργική τμηματοποίηση, παρουσιάζουν προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και σύγκρουσης συμφερόντων, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους. Με τις μεικτές διαλειτουργικές ομάδες τέτοια προβλήματα αποφεύγονται, αφού άτομα από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού συνεργάζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ολόκληρου του οργανισμού. Το όραμα, η αποστολή και οι αρχές που διέπουν τον οργανισμό πρέπει να είναι γνωστά σε όλους τους εργαζόμενους. Η επίδοση τελικά παρακολουθείται τακτικά και γνωστοποιείται στο προσωπικό.

Επιστημονική Γνώση

Τα εργαλεία βελτίωσης ποιότητας συντελούν στην επισήμανση των αιτιών δυσλειτουργίας, προλαμβάνοντας έτσι ένα μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα. Συνεπώς η αξία της πρόληψης γίνεται εμφανής. Η πρόληψη είναι κομβική για ένα πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το κόστος της πρόληψης είναι πολύ μικρότερο από ένα κόστος θεραπείας που θα καλεστεί να «πληρώσει» μια επιχείρηση, για να διορθώσει τα ελαττωματικά της προϊόντα. Η πρόληψη και όχι η θεραπεία είναι ο σκοπός κάθε εξασφάλισης ποιότητας (*Dean and Bowen, 1994*). Όπως αναφέρει και ο γκουρού της ποιότητας Philip Crosby: «Η Διοίκηση της ποιότητας βασίζεται κατ' αρχήν στην πρόληψη, ο σκοπός της διοίκησης είναι η οργάνωση ενός συστήματος και κάποιων αρχών διοίκησης που προλαμβάνει τα ελαττώματα και τα λάθη στον κύκλο δραστηριοτήτων της εταιρείας. Για την επίτευξη αυτού απαιτείται η άμεση

δράση σε καταστάσεις που ενδέχεται να προκαλέσουν προβλήματα στο μέλλον. Η έγκαιρη δράση ανταμείβεται στο μέλλον» (Dean and Bowen, 1994).

3.3.2 Γενικές Αρχές της ΔΟΠ

Συνεχής Βελτίωση

Για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού απαιτείται η εστίαση στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Η μάθηση αφορά την εσωτερικοποίηση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον στο σύστημα διοίκησης, έτσι ώστε να αυξάνεται η προσαρμοστικότητα του οργανισμού στις νέες συνθήκες. Τόσο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όσο και η μάθηση, πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.

Η βάση της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης στηρίζεται στην πεποίθηση ότι κάθε στοιχείο κάποιας λειτουργίας έχει περιθώρια βελτίωσης. Η καθιέρωση αυτής της φιλοσοφίας σε έναν οργανισμό μπορεί να αποτελέσει μια μακρά διαδικασία και γι' αυτό κάποια βασικά βήματα είναι απαραίτητα για την επιτυχία του, όπως είναι (Δερβιτσιώτης, 2005):

1. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις μεθόδους Στατιστικού Ελέγχου Διεργασιών και σε άλλα εργαλεία για τη βελτίωση ποιότητας.
2. Η θεμελίωση των μεθόδων του Στατιστικού Ελέγχου Διεργασιών ως ένα μέρος των καθημερινών λειτουργιών.
3. Η δημιουργία ομάδων εργασίας και η ανάμειξη των εργαζομένων.
4. Η χρησιμοποίηση τεχνικών για λύσεις προβλημάτων μέσα στις ομάδες εργασίας.

Η συνεχής βελτίωση υποστηρίζεται από τη μεθοδολογία PDCA (Plan-Do-Check-Act), γνωστή και ως κύκλος του Deming. Η μεθοδολογία αυτή περιλαμβάνει μια σειρά ενεργειών που πρέπει να γίνουν ώστε μια επιχείρηση να αποκτήσει την απαραίτητη γνώση για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων ή των διαδικασιών της. Ο σχεδιασμός (Plan) αποτελεί το πρώτο βήμα του κύκλου και περιλαμβάνει την αναγνώριση των στόχων, και τον καθορισμό επιτυχημένων μετρήσεων. Στην εκτέλεση (Do) εφαρμόζονται τα επιμέρους στοιχεία του σχεδιασμού, όπως η παραγωγή του προϊόντος. Ακολουθεί ο έλεγχος (Check) όπου ελέγχονται τα πραγματικά αποτελέσματα και συγκρίνονται με τα προσδοκώμενα, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις. Το τελευταίο βήμα είναι δράση (Act) και αναφέρεται στις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν για να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις.

Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποδίδει μεγάλη σημασία στην ικανοποίηση των πελατών, είτε πρόκειται για εσωτερικούς, είτε για εξωτερικούς πελάτες. Η

ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, δηλαδή όσων λαμβάνουν παραδοτέα στην παραγωγική διαδικασία, αποτελεί την αφετηρία για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνεται και η κοινωνία, με ό,τι αυτό συνεπάγεται.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού ξεκινά από την ικανότητά του να ικανοποιεί και να υπερβαίνει τις ανάγκες των πελατών του. Η πιστότητα του πελάτη, δηλαδή η προτίμησή του για τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης, είναι κρίσιμη για την επιτυχία. Ο πιστός πελάτης δεν αλλάζει προτίμηση και είναι πρόθυμος να πληρώσει υψηλότερη τιμή, ενώ προτείνει τα προϊόντα σε άλλους καταναλωτές. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι, ως εσωτερικοί πελάτες, έχουν σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Οι οργανισμοί που μεταχειρίζονται τους εργαζομένους τους ως πελάτες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός κλίματος υπευθυνότητας και τελικά βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα. Για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σύστημα διοίκησης που επικεντρώνεται στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management, CRM). Αυτό βελτιώνει την πιστότητα των πελατών και παρέχει πολύτιμη πληροφόρηση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Pekka και Chatzikonstantinou, 2009).

Έμφαση στην πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωματικών προϊόντων

Η ποιότητα ενός προϊόντος/ ή μίας υπηρεσίας χτίζεται καθώς αυτά περνούν από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρόκειται για σωρευτικό αποτέλεσμα). Στην περίπτωση που ο έλεγχος για την ποιότητα γίνεται σε μεταγενέστερο στάδιο, αυξάνει το κόστος ποιότητας αλλά και δυσκολεύει τον εντοπισμό των αιτιών κακής ποιότητας.

Διοίκηση βάσει διαδικασιών

Ο όρος "διαδικασία" αναφέρεται σε μια σειρά από δραστηριότητες που στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σύμφωνα με τις επιταγές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι διαδικασίες εκτελούνται οριζόντια και όχι κάθετα. Δηλαδή, οι διαδικασίες αφορούν ταυτόχρονα πολλά τμήματα του οργανισμού και δεν παρατηρείται η αυστηρή κάθετη ιεραρχική μορφή, όπου το κάθε τμήμα εκτελεί τα καθήκοντα του ανεξάρτητα και αποκομμένα από τα άλλα. Με αυτό τον τρόπο, όλες οι δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους δημιουργώντας ένα σύστημα.

Η εκτέλεση των διαφόρων διαδικασιών είναι αυτή που τελικά δημιουργεί την αξία στον πελάτη και προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες οφείλουν να είναι διακριτές και μετρήσιμες. Το εκάστοτε σημείο προς βελτίωση πρέπει να περιγράφεται με ακρίβεια, να προσδιορίζονται τα αίτια και οι εναλλακτικές λύσεις και τέλος να γίνεται επιλογή της βέλτιστης λύσης. Η επίδοση κάθε βήματος μετρείται μέσω συγκεκριμένων εργαλείων και με τη βοήθεια της στατιστικής,

προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. (Vance, 2006)

3.3.3 Οι 14 αρχές του Deming

Ο W. Edwards Deming, που συχνά θεωρείται ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εισήγαγε 14 αρχές για τον μετασχηματισμό της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Αυτές οι αρχές δεν είναι μόνο θεμελιώδεις στη ΔΟΠ αλλά και σε διάφορες πτυχές της διαχείρισης των επιχειρήσεων και των μεθοδολογιών συνεχούς βελτίωσης. Ακολουθεί μια περίληψη κάθε αρχής:

- 1) Σταθεροποίηση του σκοπού για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών: Αυτή η αρχή τονίζει την ανάγκη για ένα μακροπρόθεσμο όραμα εστιασμένο στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- 2) Διάδοση της νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση σε όλη την επιχείρηση: Ο Deming ενθάρρυνε τις επιχειρήσεις να αγκαλιάσουν την αλλαγή και τη συνεχή βελτίωση, απομακρύνοντας τις παραδοσιακές πρακτικές που δεν είναι πλέον αποτελεσματικές.
- 3) Διακοπή της εξάρτησης από την επιθεώρηση για την επίτευξη ποιότητας: Αυτή η αρχή προτείνει ότι η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στη διαδικασία από την αρχή, αντί να βασίζεται σε επιθεωρήσεις για την εύρεση ελαττωμάτων.
- 4) Κατάργηση της ανάθεσης εργασιών της επιχείρησης μόνο με βάση την τιμή. Αντίθετα, με τη συνεργασία με έναν μόνο προμηθευτή είναι δυνατή η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους, λόγω δημιουργίας μακροπρόθεσμων σχέσεων με βάση την ποιότητα και όχι μόνο την τιμή.
- 5) Βελτιώστε συνεχώς και για πάντα κάθε διαδικασία σχεδιασμού, παραγωγής και εξυπηρέτησης: Η συνεχής βελτίωση είναι ένα βασικό θέμα στη ΔΟΠ και αυτή η αρχή τονίζει την ανάγκη για συνεχείς προσπάθειες για τη βελτίωση όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- 6) Ινστιτούτο εκπαίδευσης στην εργασία: Ο Deming πίστευε στη σημασία της παροχής στους υπαλλήλους της εκπαίδευσης που χρειάζονται για να εκτελούν αποτελεσματικά τη δουλειά τους.
- 7) Ηγεσία του Ινστιτούτου: Η ηγεσία πρέπει να στοχεύει στο να βοηθά τους ανθρώπους να κάνουν καλύτερη δουλειά, αντί να τους επιβλέπει απλώς.
- 8) Εκδίωξη του φόβου: Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς για να εκφράσουν ιδέες και ερωτήσεις, διευκολύνοντας την αποτελεσματική εργασία και τη βελτίωση των διαδικασιών.
- 9) Κατάρριψη εμποδίων μεταξύ των τμημάτων: Αυτή η αρχή τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας και της διατμηματικής συνεργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας.
- 10) Κατάργηση συνθημάτων, προτροπών και στόχων για το εργατικό δυναμικό: Ο Deming ήταν ενάντια στη διαχείριση με στόχους, συνθήματα και αριθμητικούς στόχους, καθώς μπορεί να είναι αντιπαραγωγικοί.
- 11) Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώςσεων για το εργατικό δυναμικό και των αριθμητικών στόχων για τη διοίκηση: Η εστίαση σε ποσοστώςσεις και

αυθαίρετους στόχους μπορεί να υπονομεύσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα.

- 12) Κατάργηση των εμποδίων που στερούν την υπερηφάνεια των ανθρώπων για την ποιότητα κατασκευής και εξάλειψη του ετήσιου συστήματος αξιολόγησης: Ο Deming πίστευε ότι η υπερηφάνεια για την εργασία είναι απαραίτητη και οι παραδοσιακές αξιολογήσεις απόδοσης μπορεί να είναι επιζήμιες για αυτό.
- 13) Δημιουργία ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για όλους: Η συνεχής βελτίωση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα είναι ζωτικής σημασίας.
- 14) Λήψη ενεργειών για την επίτευξη του μετασχηματισμού: Ο μετασχηματισμός είναι μια ολοκληρωμένη προσπάθεια που απαιτεί συμμετοχή από κάθε εργαζόμενο.

Αυτές οι αρχές χρησιμοποιούνται για την καθοδήγηση και τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και την προώθηση της συνολικής επιχειρηματικής βελτίωσης. Είναι ιδιαίτερα σχετικά με την παραγωγή, αλλά εφαρμόζονται σε διάφορους τομείς, δίνοντας έμφαση σε μια κουλτούρα ποιότητας, συνεχούς βελτίωσης και αποτελεσματικής διαχείρισης.

3.3.4 Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming

Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming είναι ένας θεμελιώδης κανόνας στη διοίκηση της ποιότητας, ο οποίος δείχνει πώς η συνεχής βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε μια σειρά θετικών αλλαγών σε μια επιχείρηση. Αρχικά, η βελτίωση της ποιότητας σημαίνει την αναγνώριση και διόρθωση των προβλημάτων, οδηγώντας σε μείωση των κοστών λόγω λιγότερων λαθών, επαναλήψεων και καθυστερήσεων. Αυτή η μείωση των κοστών ενισχύει την παραγωγικότητα, καθώς οι πόροι χρησιμοποιούνται πιο αποτελεσματικά. Η βελτιωμένη ποιότητα και η μειωμένη τιμή καθιστούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες πιο ελκυστικά στην αγορά, βοηθώντας την επιχείρηση να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Τέλος, η επιτυχία αυτή οδηγεί στη διατήρηση και δημιουργία θέσεων εργασίας. Η φορά δεν μπορεί να αναστραφεί, καθώς θα σημαίνει την ευημερία της εταιρείας στις πλάτες των εργαζομένων. Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming επιδεικνύει τη σημασία της ποιότητας όχι μόνο ως τεχνικού στόχου αλλά και ως κεντρικού πυλώνα στρατηγικής διοίκησης, τονίζοντας τη σχέση μεταξύ ποιότητας, κόστους, παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας και απασχόλησης (*Carrión-García, A., & Grisales, A. M., 2017*).



Σχήμα 3.2: Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming
 Πηγή: The Deming Institute

3.3.5 Πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για κάθε επιχείρηση που ακολουθεί τις επιταγές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι Πρακτικές (Practices) θεωρούνται βασικό σημείο αναφοράς. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνονται και στα κριτήρια του Malcolm Baldrige και θεωρούνται θεμελιώδεις για την επίτευξη άριστων επιδόσεων (performance excellence). Έξι είναι οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται οι Πρακτικές και είναι οι εξής:

1. Ηγεσία: έχει να κάνει με θέματα δημιουργίας οράματος και θέσπισης κοινών αξιών.
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός: αφορά την κατάλληλη κατανομή των πόρων ώστε να επιτευχθούν τα σχέδια δράσης που θα στηρίξουν τη στρατηγική του οργανισμού.
3. Προσήλωση στον πελάτη: ενέργειες όπως η διαχείριση παραπόνων, η αναγνώριση των αναγκών τους και η μέτρηση της ικανοποίησής τους θεωρούνται επιβεβλημένες.
4. Διαχείριση του Εργατικού Δυναμικού: πρακτικές που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ενδυνάμωση του ρόλου τους, την παροχή κινήτρων για συμμετοχή, τη δέσμευση με τον οργανισμό.
5. Διαχείριση Διαδικασιών: ο συντονισμός έχει τον πρωτεύοντα ρόλο, καθώς η σχεδίαση, η παραγωγή και η διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας πρέπει να συντονιστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρξουν επιπλοκές και προβλήματα.
6. Διαχείριση της Πληροφορίας και της Γνώσης: συνδέεται άμεσα με τον εντοπισμό και την ανάλυση της οργανωτικής επίδοσης (Evans και Lindsay, 2010).

3.3.6 Τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Μια πληθώρα από εργαλεία και στατιστικές μεθόδους αποτελούν τις Τεχνικές (Techniques) της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε διάφορα εργαλεία διοίκησης και σχεδιασμού που έχουν ως σκοπό τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση αποτελεσμάτων και τον έλεγχο διαδικασιών. Αυτά τα εργαλεία αποτελούν ένα ισχυρό όπλο για τους οργανισμούς που επιθυμούν την οργάνωση, τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών (Evans και Lindsay, 2010). Καταρχάς, βοηθούν στον εντοπισμό και τη διόρθωση ελαττωμάτων και μη αποτελεσματικών σημείων, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη, καθώς οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, δημιουργώντας έτσι αφοσίωση και πιστότητα. Επιπλέον, οδηγούν σε μείωση του κόστους παραγωγής και αύξηση της κερδοφορίας. Τέλος, η αποτελεσματική εφαρμογή του ΔΟΠ μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της βελτιωμένης ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη.

Όλα τα εργαλεία και οι τεχνικές στη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας έχουν τη μοναδική τους σημασία και τις εφαρμογές τους. Μεταξύ αυτών διακρίνονται τα ακόλουθα:

1. Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασιών (SPC): Ο SPC είναι θεμελιώδης στη ΔΟΠ για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της ποιότητας κατά τη διαδικασία παραγωγής. Βοηθά στον εντοπισμό και τη μείωση της μεταβλητότητας, η οποία είναι το κλειδί για τη διατήρηση σταθερής ποιότητας.
2. Διαγράμματα ελέγχου: Ως μέρος του SPC, τα γραφήματα ελέγχου χρησιμοποιούνται ευρέως για την παρακολούθηση των διαδικασιών με την πάροδο του χρόνου. Παίζουν καθοριστικό ρόλο στον εντοπισμό τάσεων, παραλλαγών και πιθανών ζητημάτων πριν γίνουν μεγαλύτερα προβλήματα.
3. Διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος (Διάγραμμα Ishikawa): Αυτά τα διαγράμματα είναι σημαντικά για την ανάλυση της βασικής αιτίας ενός προβλήματος. Χαρτογραφώντας οπτικά τις αιτίες των ελαττωμάτων ή προβλημάτων, η διοίκηση μπορεί πιο εύκολα να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει τα υποκείμενα ζητήματα.
4. Ανάλυση Pareto (Κανόνας 80/20): Αυτό είναι ένα κρίσιμο εργαλείο για την ιεράρχηση ζητημάτων. Εστιάζοντας στις λίγες αιτίες που οδηγούν στην πλειονότητα των προβλημάτων, οι μάνατζερ μπορούν να κατανείμουν αποτελεσματικά τους πόρους για να αντιμετωπίσουν τα πιο σημαντικά ζητήματα.
5. Διαγράμματα ροής (Χαρτογράφηση διαδικασίας): Τα διαγράμματα ροής είναι απαραίτητα για την κατανόηση, την τεκμηρίωση και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Παρέχουν μια σαφή οπτική αναπαράσταση μιας διαδικασίας, που είναι χρήσιμη για τον εντοπισμό αναποτελεσματικών σημείων ή σημείων συμφόρησης.
6. Φύλλα ελέγχου: Απλά αλλά αποτελεσματικά για τη συλλογή δεδομένων, τα φύλλα ελέγχου χρησιμοποιούνται ευρέως για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων με δομημένο τρόπο. Βοηθούν στην παρακολούθηση και ανάλυση ελαττωμάτων, ζητημάτων και άλλων σημαντικών στοιχείων της διαδικασίας.

7. Ιστογράμματα: Χρησιμοποιούνται συνήθως για την απεικόνιση και την κατανόηση της κατανομής των δεδομένων. Είναι σημαντικά για την ανάλυση των παραλλαγών στις διαδικασίες και μπορούν να καθοδηγήσουν αποφάσεις για τη βελτίωσή τους.
8. Kaizen (Συνεχής Βελτίωση): Η αρχή του Kaizen, που δίνει έμφαση στη συνεχή, σταδιακή βελτίωση, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και είναι βαθιά ενσωματωμένη στις πρακτικές διαχείρισης.
9. 5S (Sort, Set in Order, Shine, Standardize, Sustain): Αυτό το εργαλείο είναι σημαντικό για την οργάνωση του χώρου εργασίας. Όχι μόνο βελτιώνει την αποδοτικότητα, αλλά βοηθά επίσης στη δημιουργία ενός πειθαρχημένου εργασιακού περιβάλλοντος και στη μείωση της σπατάλης.
10. Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking): Είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση και τη μέτρηση των διαδικασιών μιας εταιρείας έναντι των καλύτερων ή βέλτιστων πρακτικών του κλάδου. Αυτό βοηθά στον εντοπισμό περιοχών για βελτίωση και στην υιοθέτηση στρατηγικών που ήταν επιτυχείς σε άλλους οργανισμούς.
11. Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (QFD): Μια διαδικασία για τη μετατροπή των απαιτήσεων των χρηστών σε ποιότητα σχεδίασης, για την ανάπτυξη των λειτουργιών που διαμορφώνουν την ποιότητα και για την ανάπτυξη μεθόδων για την επίτευξη της ποιότητας σχεδιασμού σε υποσυστήματα και εξαρτήματα και, τελικά, σε συγκεκριμένα στοιχεία της παραγωγικής διαδικασίας.
12. Ανάλυση λειτουργίας και επιπτώσεων αστοχίας (FMEA): Μια προσέγγιση για τον εντοπισμό όλων των πιθανών αστοχιών σε έναν σχεδιασμό, μια διαδικασία κατασκευής ή συναρμολόγησης ενός προϊόντος/ υπηρεσίας.
13. Lean Six Sigma: Συνδυάζει τις Lean αρχές για τη μείωση των απορριμμάτων και τη ροή της διαδικασίας με τις μεθοδολογίες Six Sigma για τη μείωση των ελαττωμάτων και τη βελτίωση της διαδικασίας. Χρησιμοποιεί το DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) για τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. Σε ένα πλαίσιο Six Sigma, δηλαδή 6 σ όπου "σ" είναι η τυπική απόκλιση, συνεπάγεται ένα επίπεδο ποιότητας και απόδοσης με μια διαδικασία που είναι τόσο καλά ελεγχόμενη που αποδίδει λιγότερα από 3,4 σφάλματα ανά εκατομμύριο ευκαιρίες, ή με άλλα λόγια, μια διαδικασία που είναι σωστή κατά 99,99966%.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

Δερβιτσιώτης Ν.Κ., "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδόσεις Interbooks, 2001

Δερβιτσιώτης Κ., "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005

Διαμαντόπουλος Δημήτριος, "Σύγχρονο Λεξικό των Βασικών Εννοιών του Υλικού, Τεχνικού", Πνευματικού και Ηθικού Πολιτισμού, Εκδόσεις Πατάκη, 2002

Λογοθέτης, Ν. (2005). Μάνατζμεντ ΔΟΠ, από τον Deming στον Taguchi, και το SPC (Β' έκδοση). Αθήνα: Interbooks

Μπαμπινιώτης, "Λεξικό", Κέντρο Λεξικολογίας, 2004

Ξενόγλωσση

Carrión-García, A., & Grisales, A. M. (2017). Deming's chain reaction revisited. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 21(2). Universitat Politècnica de Valencia

Dean, J.W. and Bowen, D.E. (1994), Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, Vol.19 No 3, pp.392-418

Deming, W.E., "Out of the Crisis", MIT Center of Advanced Engineering Study, 1982

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2010). *The Management and Control of Quality* (8η έκδ.). South-Western Cengage Learning

Garvin, D.A. (1987) *Competing in the Eight Dimensions of Quality*. Harvard Business

Pekka V. E., Chatzikonstantinou P G., "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM", *European Research Studies*, Volume XII, Issue (3), 2009

Vance R. J., "Employee Engagement and Commitment", SHRM Foundation, 2006

Διαδικτυακοί Τόποι

David A. Garvin, *Competing on the Eight Dimensions of Quality*, www.hbr.org, Harvard Business Review, 1987

Kaizen with Six Sigma ensures Continuous Improvement, www.isixsigma.com

The Deming Institute <https://deming.org/>

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Σκοπός της παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας αποτελεί η συνεχής και αυξανόμενη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με ταυτόχρονη αύξηση των κερδών της επιχείρησης (*Juran, 1998*). Ο καθηγητής M. Porter (1995) αναφέρει ότι η ποιότητα αποτελεί πρωταρχική βάση για τη στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς προκαλεί την αφοσίωση των πελατών και μειώνει την ευαισθησία στην τιμή. Η στρατηγική διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (*Porter, 1990*).

Η έννοια της ποιότητας μπορεί να χωριστεί σε δύο επιμέρους συστατικά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την επίδοση. Το πρώτο συστατικό αποτελείται από τα χαρακτηριστικά τα οποία διαθέτει το προϊόν και το βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά αυτά ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Η αποτυχία ικανοποίησης των προσδοκιών αυτών οδηγεί σε αύξηση του κόστους σχεδιασμού ποιότητας προκειμένου να ικανοποιηθούν οι πελάτες. Η ποιότητα επίδοσης αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ του σχεδιασμού των χαρακτηριστικών των προϊόντων και την πραγματική επίδοση των προϊόντων. Η αποτυχία επίδοσης οδηγεί σε αύξηση του κόστους ποιότητας το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω.

4,1 Ποιότητα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ΔΟΠ αποτελεί ένα είδος στρατηγικής για την επιχείρηση, καθώς από αυτήν απορρέει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*Reed, Lemak & Mero, 2000*). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, προκύπτει από την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και αυξάνει την αξία που εκείνη προσφέρει στους πελάτες της, ενισχύει την ανταγωνιστική της θέση και εάν είναι σε θέση να αποτρέψει τη μίμηση από τον ανταγωνισμό, τότε μπορεί να διατηρηθεί μακροχρόνια εξασφαλίζοντας την κερδοφορία και την επιβίωση για την επιχείρηση (*Barney, 1991*).

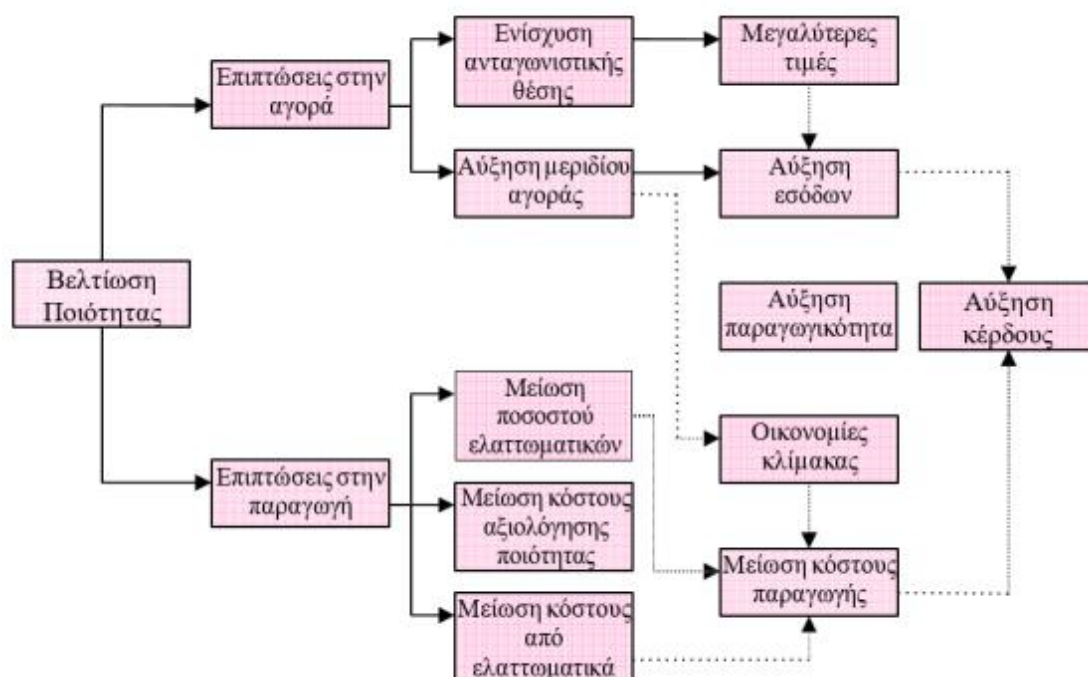
Ο Reed υποστηρίζει πως η ΔΟΠ προσανατολίζεται σε δύο κύριες κατευθύνσεις: τον **προσανατολισμό προς τους καταναλωτές** και τον **προσανατολισμό προς τις διαδικασίες**. Όταν η ΔΟΠ είναι προσανατολισμένη προς τους καταναλωτές της επιχείρησης, εστιάζει στην προσφορά ξεχωριστών προϊόντων / υπηρεσιών τα οποία προσελκύουν το αγοραστικό κοινό και επιτρέπουν ταυτόχρονα την χρέωση υψηλότερης τιμής. Αυτός ο προσανατολισμός της ΔΟΠ συνδέει την ποιότητα με τη στρατηγική διαφοροποίησης της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, όταν η ΔΟΠ είναι προσανατολισμένη προς τις διαδικασίες, η επιχείρηση επιδιώκει την εκτέλεση όλων των διαδικασιών της με τέτοιο τρόπο ώστε να ελαχιστοποιεί τα ελαττωματικά προϊόντα, τη φυρά και τους λοιπούς παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν το κόστος. Αυτή η σκοπιά της ΔΟΠ συνδέεται στενά με τις αρχές του στατιστικού ελέγχου της ποιότητας και ως αποτέλεσμα έχει την βελτίωση της κοστολογικής θέσης της επιχείρησης (*Prajogo & Sohal, 2006*).

Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του μεριδίου αγοράς, αύξηση των εσόδων και μείωση του κινδύνου. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση η οποία είναι προσανατολισμένη προς τον πελάτη και υιοθετεί τη ΔΟΠ, όχι μόνο αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξημένα έσοδα, αλλά καταφέρνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της να αμυνθεί από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου, όπως αυτές αναλύθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο (Kroll, Wright & Heiens, 1999).

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ περιλαμβάνει τέσσερα κύρια στοιχεία, μέσω των οποίων ενισχύεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης (Reed, Lemak & Montgomery, 1996):

1. Δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση στην αγορά.
2. Ενδυναμώνει την αποδοτικότητα του σχεδιασμού του προϊόντος.
3. Αυξάνει την αξιοπιστία του προϊόντος.
4. Βελτιώνει την αποδοτικότητα των διαδικασιών.

Ο τρόπος που η ποιότητα τελικά οδηγεί στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης διαφαίνεται στο διάγραμμα 4.1:



Διάγραμμα 4.1: Ποιότητα και κερδοφορία

Πηγή: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 23

Απ' το διάγραμμα 4.1 διαφαίνεται πως η ποιότητα βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και τελικά την κερδοφορία της μέσω δύο

δρόμων:

Ο πρώτος δρόμος είναι μέσω της αγοράς. Εξασφαλίζοντας την ποιοτική υπεροχή των προϊόντων μέσω των βελτιώσεων στην απόδοση, στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και στις λοιπές διαστάσεις ποιότητας η επιχείρηση οδηγείται σε αυξημένες πωλήσεις, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερες τιμές και επομένως στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης (*Garvin, 1984*). Επιπρόσθετα, η αναγνώριση και προβολή των προϊόντων της επιχείρησης ως ποιοτικά συντελεί στην αύξηση της ζήτησης και επομένως την απόκτηση οικονομιών κλίμακας, οι οποίες αποτελούν ακόμη έναν παράγοντα αύξησης του περιθωρίου κέρδους.

Ο δεύτερος δρόμος είναι μέσω μείωσης του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, η οποία μπορεί να αναλύεται σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων η οποία συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικότητας και σε πρόσθετες μειώσεις κόστους όπως η μείωση των αποθεμάτων. Έτσι, ακόμα και εάν οι τιμές διατηρούνται σταθερές, αυξάνεται το περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω, από τη μια δηλαδή η αύξηση της τιμής και ζήτησης των προϊόντων / υπηρεσιών λόγω της βελτιωμένης ποιότητας τους και από την άλλη η μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, συνεπάγεται σημαντική αύξηση του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης, βελτίωσης της ανταγωνιστικής της θέσης και εν τέλει της κερδοφορίας της (*Δερβιτσιώτης, 2001*).

Σύμφωνα με τον Powell η επιτυχία της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση εξαρτάται κυρίως από μη απτούς παράγοντες όπως είναι η κουλτούρα του οργανισμού, καθώς αυτοί οι παράγοντες δεν μπορούν να αποκτηθούν εύκολα από τους ανταγωνιστές. Με δεδομένη την αντίληψη ότι η ΔΟΠ είναι μια μορφή στρατηγικής, και άρα κάτι παραπάνω από ορολογία και εργαλεία, η ΔΟΠ προτείνει ένα ενοποιημένο πλαίσιο από διοικητικές πρακτικές που μπορούν εφαρμοστούν ταυτοχρόνως και να αποφέρουν αποτελέσματα. (*Powell, 1995*)

Σύμφωνα με τους Hendricks & Singhal (1996), η αποτελεσματική υιοθέτηση της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση έχει ισχυρή επίδραση στις λειτουργίες της, μέτρια επίδραση στις πωλήσεις και ισχνή επίδραση στο κόστος.

Μπορούμε να εντοπίσουμε τρεις τρόπους μέσω των οποίων η ΔΟΠ επηρεάζει την απόδοση μιας επιχείρησης:

- (1) η αποφυγή του κόστους της χαμηλής ποιότητας,
- (2) η ικανοποίηση των πελατών,
- (3) η καινοτομία του οργανισμού.

Αρχικά, όταν αποφεύγεται το κόστος της χαμηλής ποιότητας, στο οποίο θα αναφερθούμε αναλυτικά σε επόμενη παράγραφο, αυξάνονται τα κέρδη. Δεύτερον, η αυξημένη ικανοποίηση των πελατών που συνεπάγεται η βελτιωμένη ποιότητα, οδηγεί σε περισσότερες πωλήσεις, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερη κερδοφορία. Τρίτον, η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως μια νέα τεχνολογία των επιχειρήσεων η οποία τους επιτρέπει να αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό και τους πόρους τους περισσότερο αποτελεσματικά, ενισχύει την καθημερινή λήψη

αποφάσεων βάσει επιστημονικών μεθόδων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και ενισχύει τη δημιουργικότητα και την απόκτηση γνώσης. Μέσα από όλα τα παραπάνω, γίνεται εύκολα γίνεται αντιληπτό πως η αποτελεσματική υιοθέτηση της ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις οδηγεί εν τέλει στην αύξηση της κερδοφορίας αυτής (*Hendricks & Singhal, 1997*).

Προκειμένου να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης απαιτείται ένα ταίριασμα της ΔΟΠ με το περιβάλλον και τον προσανατολισμό της επιχείρησης. Επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη και λειτουργούν σε περιβάλλον με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας πρέπει να εστιάσουν στην δημιουργία πλεονεκτήματος στην αγορά και στην αποδοτικότητα κατά τον σχεδιασμό του προϊόντος προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη και να μειώσουν το κόστος αντίστοιχα. Αντίστοιχα, επιχειρήσεις που λειτουργούν σε περιβάλλον με χαμηλή αβεβαιότητα και με προσανατολισμό στην παραγωγή, η εστίαση στην αξιοπιστία του προϊόντος και η αποδοτικότητα των διαδικασιών μπορούν να αποδώσουν υψηλότερα κέρδη και χαμηλότερο κόστος αντίστοιχα (*Day, 1990*). Συμπερασματικά, αν και η ΔΟΠ είναι δυνατό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, αυτό εξαρτάται επίσης από το ταίριασμα της στρατηγικής με τον προσανατολισμό και το περιβάλλον της επιχείρησης.

4.2 Εφαρμογή της ΔΟΠ

Ηγεσία

Η υιοθέτηση μιας επιτυχημένης ανταγωνιστικής στρατηγικής από μια επιχείρηση για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει την αποτελεσματική συμμετοχή της ηγεσίας στην υιοθέτηση και εφαρμογή της στρατηγικής, την αποτελεσματική κινητοποίηση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία οργανωτικού σχεδίου και την ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων δράσης.

Σύμφωνα με τους Castanias και Helfat (1991) (Collins, 1991) οι διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες, όπως και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού είναι προϊόν εκπαίδευσης και εμπειρίας και συνεπώς δεν μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Σύμφωνα με τους Daft και Weick (1984) κατά την διαμόρφωση του οράματος, καθοριστικός παράγοντας είναι η πρότερη εμπειρία του ατόμου που διατυπώνει – δημιουργεί το όραμα. Επειδή η εμπειρία είναι δύσκολο να κωδικοποιηθεί, το όραμα της ανώτατης διοίκησης είναι δύσκολο να αντιγραφεί (*Lado and Wilson, 1994*). Τέλος, σύμφωνα με τους Puffer και McCarthy (1996), η ικανότητα της ανώτατης διοίκησης να δημιουργεί ένα όραμα και να προάγει την αλλαγή, βρίσκεται στην καρδιά της επιτυχίας κατά την υλοποίηση της ΔΟΠ.

Εκπαίδευση

Στην διοίκηση ολικής ποιότητας η εκπαίδευση αποτελεί συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην στρατηγικής ποιότητας μια επιχείρησης και την ικανότητα δημιουργίας και

διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (*Kimmerling, 1993*), *Schonberger (1992)*. Αποτελεί μέσο, όχι μόνο για την απόκτηση των απαραίτητων ικανοτήτων προκειμένου να παραχθούν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και για τη μετάδοση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Για τον λόγο αυτό η εκπαίδευση και η επιμόρφωση μπορούν να αποτελέσουν πιθανά εμπόδια στην προσπάθεια μίμησης από τους ανταγωνιστές.

Ομάδες

Οι ομάδες είναι απαραίτητες όταν υπάρχει ανάγκη για συντονισμό δραστηριοτήτων, όταν η εργασία θα πρέπει να είναι δημιουργική ή ακόμη όταν είναι αναγκαίο να επιτευχθούν υψηλές επιδόσεις. Επιπλέον μπορούν να διαμορφώσουν καινοτόμες προσεγγίσεις προκειμένου να επιλύσουν προβλήματα παραγωγής, ή να βελτιώσουν τους χρόνους παραγωγής (*Eisenhardt and Tabrizi, 1995*). Τέλος, η ετερογένεια των συνεργαζόμενων ομάδων συσχετίζεται με την δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (*Jackson, May & Whitney, 1995*).

Κουλτούρα

Οι γνωστικές διαδικασίες, οι ταυτότητα του οργανισμού, τα πιστεύω και οι φιλοσοφία του οργανισμού από την φύση τους αφομοιώνονται από τους εργαζόμενους και χαρακτηρίζονται από μια σιωπηλή εφαρμογή, δεν είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, η κουλτούρα ενός οργανισμού σαφώς και μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (*Barney, 1986*)

4.3 ΔΟΠ και Ηγεσία Κόστους

Ο τρόπος με τον οποίο συμβάλλει η ΔΟΠ στην ηγεσία κόστους είναι μέσω του μειωμένου ποσοστού ελαττωματικών και της λιγότερης φυράς, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε επιπρόσθετες μειώσεις κόστους. Άμεσο αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η βελτίωση της κοστολογικής θέσης της επιχείρησης (*Reed, Lemak & Mero, 2000*),

Η συμμόρφωση της παραγωγής στις τιθέμενες προδιαγραφές βελτιώνει τα επίπεδα ποιότητας στις επιχειρήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του χαμηλότερου κόστους παραγωγής, λιγότερων αποθεματικών, μικρότερου ποσοστού ελαττωματικών και μειωμένων εξόδων επισκευών και βλαβών, τα οποία είναι αποτελέσματα της συμμόρφωσης (*Dean & Evans, 1994*). Ο Deming ενισχύει αυτόν τον ισχυρισμό, και υποστηρίζει πως οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστική κοστολογική τους θέση, μέσω της μείωσης του κόστους που θα επιτευχθεί από τη ελαχιστοποίηση της φυράς και των ελαττωματικών προϊόντων που συνεπάγεται η βελτίωση της ποιότητας.

Συμπερασματικά, τρεις είναι οι τρόποι μέσω των οποίων η βελτιωμένη ποιότητα συμβάλλει στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους (*Dean & Evans, 1994*):

- Η ΔΟΠ μειώνει το κόστος που συνδέεται με την κακή ποιότητα.
- Βελτιώσεις της ποιότητας οδηγούν σε αυξήσεις της παραγωγικότητας.
- Ο συνδυασμός της βελτιωμένης ποιότητας και της αυξημένης παραγωγικότητας οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Το κόστος ποιότητας αποτελεί το κόστος το οποίο θα απέφευγε η επιχείρηση εάν κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης εκτελείται τέλεια κάθε φορά από την πρώτη φορά (*Juran, 1995*). Το χαμηλό κόστος ποιότητας προκαλεί τη δυσαρέσκεια των πελατών και τη διάδοση κακής φήμης. Έτσι, καθίσταται επιτακτική η πολιτική διαχείρισης παραπόνων ποιότητας, καθώς ο τρόπος διαχείρισης των παραπόνων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μετέπειτα αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.

4.3.1 Κόστος Ελαττωματικών

Το κόστος των ελαττωματικών αποτελείται από δύο συνιστώσες, το εσωτερικό κόστος αποτυχίας, που προκύπτει από ελαττωματικά τα οποία γίνονται αντιληπτά πριν από την παράδοση στους πελάτες και το εξωτερικό κόστος αποτυχίας, τα οποία προκύπτουν μετά από την παράδοση των προϊόντων στους καταναλωτές. Στο εσωτερικό κόστος αποτυχίας συμπεριλαμβάνεται η συμμόρφωση στις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, το κόστος όλων των ελλείψεων που προκύπτουν ακόμα και αν οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται και το κόστος που προκύπτει από ανεπαρκείς διαδικασίες. Παραδείγματα εσωτερικού κόστους αποτυχίας αποτελούν το κόστος διόρθωσης ελαττωμάτων, το κόστος τροποποίησης παραγωγής με σκοπό τη μείωση ελαττωμάτων, το κόστος αντικατάστασης εξοπλισμού, το κόστος αλλαγής διαδικασιών και ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών ελέγχου των προϊόντων. Στο εξωτερικό κόστος αποτυχίας συμπεριλαμβάνεται το κόστος από διαφυγόντα κέρδη. Παραδείγματα εξωτερικού κόστους αποτυχίας αποτελούν η διαχείριση παραπόνων, το κόστος επιστροφής ελαττωματικών προϊόντων, το κόστος αντικατάστασης προϊόντων τα οποία έχουν εγγύηση και το κόστος απόκτησης νέων πελατών.

4.3.2 Κόστος Αποφυγής Ελαττωματικών

Εδώ διακρίνεται το κόστος αξιολόγησης και το κόστος πρόληψης. Το κόστος αξιολόγησης αποτελείται από το κόστος καθορισμού του βαθμού συμμόρφωσης στις απαιτήσεις της ποιότητας, όπως είναι το κόστος επιθεωρήσεων και ελέγχων διαδικασιών, ο έλεγχος ποιότητας προϊόντων, η αξιολόγηση αποθεμάτων και ο έλεγχος υπηρεσιών και υλικών. Το κόστος πρόληψης αποτελείται από το κόστος που προκύπτει από τις μεθόδους διατήρησης του κόστους αποτυχίας και αξιολόγησης στο ελάχιστο. Παραδείγματα του κόστους πρόληψης αποτελούν το

κόστος σχεδιασμού ποιότητας, ο σχεδιασμός και ο έλεγχος διαδικασιών, ο έλεγχος ποιότητας, η εκτίμηση της ποιότητας των προμηθευτών και η εκπαίδευση (*Juran, 1995*).

4.3.3 Κόστος Ποιότητας

Το κόστος της ποιότητας, δηλαδή το κόστος που επωμίζεται μια επιχείρηση για να βελτιώσει την ποιότητά της περιλαμβάνει (*Shetty & Buehler, 1988*):

- Το **κόστος πρόληψης**, που αφορά τις ενέργειες που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι η παραγωγή εκτελείται σωστά από την πρώτη φορά.
- Το **κόστος εκτίμησης**, το οποίο σχετίζεται με την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων ελέγχου του επιπέδου ποιότητας, όπως για παράδειγμα εσωτερικές επιθεωρήσεις.
- Το **κόστος των σφαλμάτων** που γίνονται κατά την παραγωγική διαδικασία, και της ακόλουθης διόρθωσης που αυτά συνεπάγονται.

Σε αναλυτικότερο επίπεδο, το 65% είναι το κόστος σφαλμάτων, 30% το κόστος εκτίμησης και 5% το κόστος πρόληψης (*Robertson, 1971*).

Το κόστος ποιότητας ως ποσοστό επί των ετήσιων πωλήσεων αποτελεί μόλις το 5 με 20% των ετήσιων πωλήσεων μιας επιχείρησης (*Dale και Plunkett, 1991*). Έτσι, θα διαπιστώσουμε πως ουσιαστικά αυτό αποτελείται μόνο από το κόστος πρόληψης. Το υπόλοιπο κόστος αποτελείται από το κόστος της έλλειψης ποιότητας και δε θα υπήρχε εάν τα προϊόντα / υπηρεσίες παράγονταν σωστά από την πρώτη μόλις φορά.

4.3.4 Κόστος Χαμηλής Ποιότητας

Το κόστος της χαμηλής ποιότητας είναι εκείνο το κόστος τα οποίο δημιουργείται επιπλέον του κόστους που θα είχε διαμορφωθεί εάν το προϊόν / υπηρεσία παραγόταν σωστά από την πρώτη μόλις φορά. Και αυτό επιτυγχάνεται όταν η ποιότητα βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Όπως δήλωσε ο Deming, το κόστος της βελτίωσης της ποιότητας είναι μικρότερο από το κόστος που χρειάζεται προκειμένου να διορθωθούν τα σφάλματα που συμβαίνουν εξαιτίας της έλλειψης αυτής. Σύμφωνα με τον Crosby, το κόστος της ποιότητας ουσιαστικά είναι η τιμή που η επιχείρηση πληρώνει για τη μη- συμμόρφωση στις προδιαγραφές (*Omachonu & Ross, 2004*). Με λίγα λόγια, το κόστος της κακής ποιότητας για μια επιχείρηση είναι οποιοδήποτε επιπρόσθετο κόστος που επωμίζεται η επιχείρηση σε σχέση με εκείνο το κόστος που θα είχε επωμιστεί εάν το προϊόν / υπηρεσία της παραγόταν σωστά από την πρώτη φορά. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα πως εν τέλει, αυτό που συνεπάγεται αύξηση του κόστους για μια επιχείρηση δεν είναι η βελτίωση της ποιότητας, αλλά η έλλειψη αυτής. Και η εκτίμηση του κόστους της χαμηλής ποιότητας είναι ο καλύτερος τρόπος για να πεισθούν τα στελέχη και οι επιχειρήσεις ότι η ποιότητα επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα, την κερδοφορία και την κοστολογική τους θέση (*James, 1996*).

4.4 ΔΟΠ και Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφορά κυρίως στα ακόλουθα κρίσιμα χαρακτηριστικά:

- Προσφορά χαρακτηριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- Άμεση παράδοση παραγγελίας πελατών
- Άμεση αναγνώριση των αναγκών των πελατών για εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές των επιθυμιών των πελατών. *(Δερβιτσιώτης, 2005)*

Όλοι οι συγγραφείς και μελετητές της επιστήμης της ΔΟΠ συμφωνούν ότι εκείνος που καθορίζει τα επίπεδα ποιότητας είναι ο πελάτης, και ότι αντίστοιχα η ποιότητα είναι εκείνη που τελικά δημιουργεί την ικανοποίησή του. Όπως έχουμε προαναφέρει, η στρατηγική της διαφοροποίησης αποσκοπεί στο να δημιουργήσει ένα προϊόν / υπηρεσία το οποίο οι καταναλωτές θα εκλαμβάνουν ως μοναδικό και θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για να το αποκτήσουν. Η επιχείρηση η οποία επιθυμεί να εφαρμόσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά του προϊόντος / υπηρεσίας τα οποία οι πελάτες θεωρούν σημαντικά γι' αυτούς, και επιδιώκει να διαφοροποιηθεί σε αυτά όσο γίνεται περισσότερο από τους ανταγωνιστές της *(Prajogo & Sohal, 2006)*.

4.5 Προμηθευτές

Η ποιότητα των τελικών προϊόντων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των πρώτων υλών, των υλικών και εξαρτημάτων των προμηθευτών. Συνεπώς, οι διαδικασίες προμήθειας είναι πολύ σημαντικές στην προσπάθεια επίτευξης των στρατηγικών στόχων ποιότητας της επιχείρησης

Η συνεχής προσπάθεια μείωσης του κόστους είναι δυνατόν να επηρεάσει και την ποιότητα των πρώτων υλών. Οι επιχειρήσεις ασκώντας πίεση στους προμηθευτές για καλύτερες τιμές, με στόχο τη μείωση του κόστους, μπορεί να συντελέσουν στο μειωμένο ενδιαφέρον των προμηθευτών για την ποιότητα των παρεχόμενων υλικών και για τη θεμελίωση της εμπιστοσύνης στη σχέση τους με τους εκάστοτε αγοραστές. Άλλωστε, η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ προμηθευτών και επιχείρησης συμβάλλει στην ανάπτυξη των κατάλληλων και ποιοτικών υλικών και εξαρτημάτων καθώς και στη σωστή σχεδίαση τους. Συνεπώς, το τμήμα προμηθειών συντελεί στην εφαρμογή των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό.

Μια μέθοδος ευρέως γνωστή μέθοδος για την αξιολόγηση των προμηθευτών αποτελούν τα ISO-9000. Με την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας τόσο στην ίδια

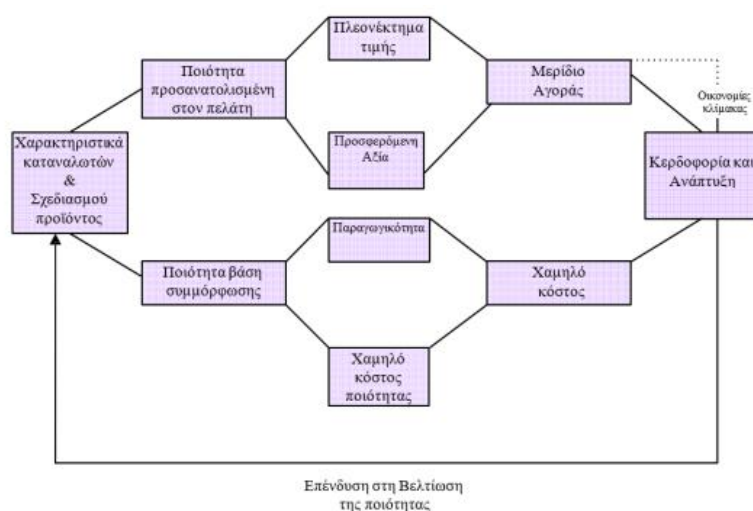
την επιχείρηση όσο και στους προμηθευτές της,, η επιχείρηση μειώνει το κόστος για τη διενέργεια δικού της ελέγχου, μειώνει τις καθυστερήσεις και αναπτύσσει καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές. Οι προμηθευτές από την άλλη μεριά εξασφαλίζουν μείωση του κόστους από ελαττωματικά προϊόντα, διασφαλίζουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις επιχειρήσεις για μελλοντική συνεργασία και μικρότερες παρτίδες ελαττωματικών. (Juran, 1995)

4.6 Συνδυασμός των Δύο Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, προκύπτουν τα εξής δύο κύρια σημεία από τα οποία πηγάζει η σχέση της ΔΟΠ με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης:

1. Μέσω της ΔΟΠ επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους της επιχείρησης και η βελτίωση της κοστολογικής της θέσης.
2. Μέσω της ΔΟΠ επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα για τα προσφερόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης.

Το πρώτο προκύπτει απ' τον προσανατολισμό της ΔΟΠ προς τη συμμόρφωση στις διαδικασίες και το δεύτερο απ' τον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, το καθαρό αποτέλεσμα της βελτιωμένης ποιότητας είναι η αύξηση της κερδοφορίας για την επιχείρηση, όπως διαφαίνεται αναλυτικά απ' το διάγραμμα 4.2 (Dean & Evans, 1994).



Διάγραμμα 4.3: Ο κύκλος της ποιότητας

Πηγή: Vincent K. Omachonu & Joel E. Ross, "Principles of Total Quality", 3^d Edition, CRC Press, 2004, σελ. 14

Βλέπουμε λοιπόν πως όσο βελτιώνεται η ποιότητα, τόσο μειώνεται το κόστος της επιχείρησης, μμεγαλώνει το μερίδιο αγοράς και η κερδοφορία της. Σύμφωνα με το μοντέλο του Porter, τα δύο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βρίσκονται σε αντικρουόμενες θέσεις. Για να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας, μια επιχείρηση χρειάζεται ακριβότερα μέσα - διαδικασίες - πόρους και ικανότητες, λιγότερο τυποποιημένες διαδικασίες, καθώς και ανάπτυξη διοικητικών και

κατασκευαστικών τεχνικών και πλήθος ακριβών μεθοδολογιών, των οποίων το κόστος είναι ασυμβίβαστο με το σκοπό που επιδιώκει η στρατηγική ηγεσίας κόστους, ο οποίος δεν είναι άλλος από την επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους για την επιχείρηση (*Prajogo & Sohal, 2006*).

Επιπρόσθετα, η υψηλή ποιότητα σχετίζεται με υψηλά έξοδα διαφήμισης και προώθησης, επέκταση του τμήματος πωλήσεων, καθώς και έμφαση στην καινοτομία και την έρευνα και ανάπτυξη. Ο τελευταίος ισχυρισμός που ενισχύει την παραπάνω άποψη είναι ότι μια στρατηγική η οποία περιλαμβάνει στοιχεία όπως αυτή της ΔΟΠ, πιθανότατα να συνεπάγεται ένα είδος εξειδίκευσης των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης σε κάποιο συγκεκριμένο είδος πελατών. Και κάτι τέτοιο είναι αντίθετο με την επίτευξη μαζικού μεριδίου αγοράς, το οποίο επιτάσσει η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Εξαιτίας λοιπόν όλων των παραπάνω ασυμφωνιών μεταξύ της ποιότητας και του κόστους, πολλοί ισχυρίζονται ότι η υψηλή ποιότητα στις περισσότερες επιχειρήσεις συνεπάγεται αύξηση του κόστους τους (*Phillips, Chang & Buzzell, 1983*).

Στον αντίποδα των παραπάνω ισχυρισμών, βρίσκεται πλήθος ερευνητών οι οποίοι υποστηρίζουν πως πράγματι η ποιότητα για μια επιχείρηση έχει θετικό αντίκτυπο στην κοστολογική της θέση στον κλάδο, είτε μέσα από το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς που κερδίζει είτε μέσω του αποτελεσματικότερου τρόπου που διενεργεί όλες τις δραστηριότητές της (*Prajogo & Sohal, 2006*). Αποτελέσματα τελευταίων ερευνών δείχνουν πως στην πραγματικότητα, η ποιότητα και το χαμηλό κόστος είναι έννοιες αλληλένδετες και όχι αντίθετες. Μάλιστα, συγκεκριμένες τεχνικές-λειτουργίες που άπτονται στην κατασκευή και παραγωγή των προϊόντων / υπηρεσιών, μπορούν να συντελέσουν στην επίτευξη ταυτοχρόνως της υψηλής ποιότητας και του χαμηλού κόστους.

Πιο συγκεκριμένα, η βελτιωμένη ποιότητα έχει μια έμμεση επίδραση στη μείωση του κόστους της επιχείρησης, μέσω της επίδρασης που έχει στο μερίδιο αγοράς, το οποίο με τη σειρά του μειώνει το άμεσο κόστος μέσω οικονομιών κλίμακας και καμπύλες μαθήσεως. Εξάλλου τα δύο τελευταία βοηθούν την επιχείρηση να αποφύγει το επιπλέον κόστος διαφήμισης και πωλήσεων, όπως ισχυρίζεται η παραπάνω θέση (*Phillips, Chang & Buzzell, 1983 και Reed, Lemak & Mero, 2000*).

4.7 ΔΟΠ και Διατήρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

την κατανόηση της έννοιας και της φιλοσοφίας αυτής (*Reed, Lemak & Mero, 2000*). Η πιθανή αντίσταση των εργαζόμενων στην επερχόμενη αλλαγή αποτελεί μεγάλο κίνδυνο στην υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔΟΠ, καθώς αποτελεί μια εντελώς καινούργια φιλοσοφία (*Powell, 1995*). Έτσι, εκπαίδευση στα θέματα ποιότητας και η επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων και επιπέδων κρίνονται απαραίτητες (*Reed, Lemak & Mero, 2000*).

Τα παραπάνω αποτελούν τους λόγους για τους οποίους η επιχείρηση, από τη στιγμή που θα επιλέξει να υιοθετήσει το σύστημα της ΔΟΠ, θα πρέπει να μεριμνήσει να προσδιορίσει και να καλύψει όλους τους τομείς της λειτουργίας του οργανισμού. Δραματικές αλλαγές στις διαδικασίες, στις δραστηριότητες και σε ολόκληρο τον οργανισμό χρειάζεται να λάβουν χώρα. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τον προσδιορισμό και κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών, το σχεδιασμό των προϊόντων/ υπηρεσιών, τον προγραμματισμό της παραγωγής, τις αγορές των υλικών, την κατασκευή, την αποθήκευση, τη διανομή και εξυπηρέτηση, καθώς και όλες τις υπόλοιπες διαδικασίες που συνδέονται με τα ανωτέρω (*Dale, 1994*). Εξαιτίας όλων των ανωτέρω, η εφαρμογή της ΔΟΠ συνεπάγεται αρχικά κάποιο κόστος το οποίο αποτελεί και το λόγο για τον οποίο η ΔΟΠ συνήθως οδηγεί σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Έτσι πολλές επιχειρήσεις μπορεί αρχικά να απογοητευτούν καθώς χρειάζεται υπομονή μέχρι η ΔΟΠ να αποδώσει τους ωφέλιμους καρπούς της (*Powell, 1995*).

Όπως κάθε στρατηγική, έτσι και στην περίπτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τα στοιχεία που την απαρτίζουν αποτελούν μεν απαραίτητες συνθήκες για την επιτυχία της επιχείρησης, αλλά δεν τη διασφαλίζουν. Πρέπει να τονιστεί επομένως ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ από μια επιχείρηση δε συνεπάγεται την εξασφάλιση της επιτυχίας. Ο προσανατολισμός της επιχείρησης προς τον πελάτη ή τις διαδικασίες και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ. Προκειμένου η τελευταία να μπορέσει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης, θα πρέπει να επιτευχθεί αρμονία μεταξύ όλων των παραπάνω παραγόντων.

Είναι ξεκάθαρο λοιπόν ότι η ΔΟΠ δεν αποτελεί μια γρήγορη λύση-κλειδί για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και πως πολλές φορές οι βελτιώσεις στην απόδοση και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης δεν εμφανίζονται αμέσως μετά την εφαρμογή αυτής (*Reed, Lemak & Montgomery, 1996*). Επομένως χρειάζεται υπομονή απ' την πλευρά των επιχειρήσεων, και η δημιουργία μιας κουλτούρας για τον οργανισμό η οποία θα χαρακτηρίζεται από όλα τα παραπάνω στοιχεία και θα παρακινεί όλους ανεξαιρέτως στην επιχείρηση να θέλουν να παράγουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες (*Reed, Lemak & Mero, 2000*).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

Δερβιτσιώτης Κ., "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005

Ξενόγλωσση

Barney J. B., Organization Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review* 11, pp. 656-665, 1986.

Barney J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* 17, pp. 99-120, 1991.

Castanias R. P. and Helfat C. E., Managerial Resources and Rent, *Journal of Management* 17, pp. 155-171, 1991.

Daft R. L. and Weick K. E., Toward a Model of Organization as a Model of Interpretation Systems, *Academy of Management Review* 2, pp. 284-295, 1984.

Eisenhardt K. M. and Tabrizi B. N., Accelerating Adaptive Process: Product Innovation in the Global Computer Industry, *Administrative Science Quarterly* 40, pp. 84 – 110, 1995.

Lado A. A. and Wilson M. C., Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-based Perspective, *Academy of Management Review* 19, pp. 699-727, 1994.

Puffer S. M. and McCarthy D. J., A Framework for Leadership in a TQM Context, *Journal of Quality Management* 1, pp.109 – 130, 1996.

U. S. General Accounting Office, Management Practices: U.S. Companies Improve Performance through Quality Efforts, GA/NSIAD, pp. 91-100, May 1991.

U. S. General Accounting Office, Progress on the Quality Road, Incentive, No 7, April 1995.

Crosby P., *"Quality is free"*, McGraw-Hill Book Company, 1979

Garvin D., *"What Does Product Quality Really Mean?"*, MIT Sloan Management Review 26, no. 1, 1984.

Powell T., *"Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study"*, Strategic Management Journal, Volume: 16, Issue: 1, 1995, pp.15-37

Omachonu V. & Ross J., *"Principles of Total Quality"*, 3rd Edition, CRC Press, 2004

Hendricks K. & Singhal V., *"Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards"*, Management Science, Volume: 43, Issue: 9, 1997, pp. 1258-1274

Reed R., Lemak D. & Mero N., *"Total quality management and sustainable competitive advantage"*, Journal of Quality Management, Volume: 5, Issue: 1, 2000, pp. 5-26

Prajogo D. & Sohal A., *"The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM"*, EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, Volume: 168, Issue: 1, 2006, pp. 35-50

Kroll M., Wright P. & Heiens R., *"The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns"*, Strategic Management Journal, Volume: 20, Issue: 4, 1999, pp. 375-384

Reed R., Lemak D. & Montgomery J., *"Beyond Process: TQM Content and Firm Performance"*, The Academy of Management Review, Volume: 21, Issue: 1, 1996, pp. 173-202

Dale B., *"Managing Quality"*, 2nd Edition, Prentice Hall, 1994

Pyzdek, T., *The Six Sigma Handbook*, McGraw-Hill Co., 2000

Phillips L., Chang D. & Buzzell R., *"Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses"*, The Journal of Marketing, Volume: 47, Issue: 2, 1983, pp. 26-43

Shetty Y. & Buehler V., *"Competing through productivity and quality"*, Productivity Press, 1988

James P., *"Total Quality Management"*, Prentice Hall, 1996

Διαδικτυακοί Τόποι

The Juran Institute www.juran.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ ΣΚΗΝΩΝ ΔΡΑΣΗΣ

5.1 Η Εταιρεία «Stunt Project»

5.1.1 Βασικές Πληροφορίες για τη Βιομηχανία Κασκαντέρ στην Ελλάδα

Η βιομηχανία κασκαντέρ στην Ελλάδα, υπήρξε ιστορικά μια ανεξερεύνητη πτυχή του τοπίου της κινηματογραφικής παραγωγής. Παραδοσιακά χαρακτηριζόμενη από την εξάρτηση από ξένα ταλέντα για εμφανίσεις ακροβατικών υψηλού διαμετρήματος, η τοπική βιομηχανία αντιμετώπισε προκλήσεις στην καλλιέργεια μιας εγχώριας υποδομής ικανής να καλύψει τις απαιτήσεις για εξελιγμένες σκηνές δράσης. Αυτή η εξάρτηση ενισχύθηκε περαιτέρω από τις οικονομικές προκλήσεις και τους υλικοτεχνικούς περιορισμούς μοναδικούς στην ελληνική αγορά. Παρά αυτά τα εμπόδια, οι εκπληκτικές τοποθεσίες και η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της Ελλάδας την τοποθετούν ως ελκυστικό προορισμό για διεθνείς κινηματογραφικές παραγωγές, παρουσιάζοντας αναξιοποίητες δυνατότητες για την ανάπτυξη μιας ισχυρής τοπικής βιομηχανίας κασκαντέρ.

5.1.2 Επισκόπηση της Επιχείρησης και των Ιδρυτών της

Στο επίκεντρο των προσπαθειών για να γεφυρωθεί αυτό το χάσμα και να προωθηθεί η ελληνική βιομηχανία κασκαντέρ στην παγκόσμια σκηνή βρίσκεται μια πρωτοποριακή επιχείρηση, που ιδρύθηκε από τον Σωτήρη και τον Κρις, δύο άτομα με βαθιά ριζωμένα πάθη και συμπληρωματικά υπόβαθρα στον συντονισμό και την αποτύπωση σκηνών δράσης. Η επιχείρηση, γεννήθηκε από ένα κοινό όραμα να καθιερώσει την Ελλάδα ως κόμβο συντονισμού και εκπαίδευσης κασκαντέρ παγκόσμιας κλάσης και αντιπροσωπεύει μια σημαντική απόκλιση από το status quo.

Ο Σωτήρης Κραγιώτης, με την αθλητική του ικανότητα και την εξειδίκευση στις πολεμικές τέχνες, σε συνδυασμό με μια αυστηρή εκπαίδευση στη Δανία, επέστρεψε στην Ελλάδα με αποφασιστικότητα να κάνει το πάθος του επάγγελμα. Ο Chris Radanov, από την άλλη πλευρά, έφερε στη συνεργασία μια πλούσια εμπειρία ως ηθοποιός. Η εκπαίδευση του ως κασκαντέρ έγινε στη Βουλγαρία από όπου και κατάγεται, μια χώρα με μεγαλύτερη ιστορία στις σκηνές δράσης.

Μαζί ξεκίνησαν την οικοδόμηση μιας επιχείρησης που όχι μόνο καλύπτει τις άμεσες ανάγκες των κινηματογραφικών παραγωγών στην Ελλάδα, αλλά φιλοδοξεί επίσης να εξυψώσει το τοπικό ταλέντο στα διεθνή πρότυπα μέσω δομημένης εκπαίδευσης και έκθεσης σε σύνθετες παραγωγές. Αυτή η προσπάθεια, που βασίζεται στις πρώιμες εμπειρίες τους στην εξερεύνηση των τεχνικών και των

υλικών που συντελούν στη σύνθεση μιας δράσης και στην ανεξάρτητη πλοήγησή τους στη βιομηχανία κασκαντέρ, έχει εξελιχθεί σε μια ολοκληρωμένη προσφορά υπηρεσιών που περιλαμβάνει το συντονισμό, την εκτέλεση εξελιγμένων σεκάνς ακροβατικών και την επιμόρφωση επιδέξιων αθλητών, καλύπτοντας έτσι ένα σημαντικό κενό στη βιομηχανία παραγωγής ταινιών στην Ελλάδα.

Οι απαρχές της επιχείρησης ανάγονται στα μοναδικά, αλλά συμπληρωματικά ταξίδια των ιδρυτών της. Ο Σωτήρης, χαρακτηρισμένος από το αθλητικό του υπόβαθρο ασχολήθηκε από τη νεαρή του ηλικία με πολεμικές τέχνες και extreme sports βάζοντας τα θεμέλια για την επακόλουθη πορεία του. Με τον παιδικό του φίλο, ο οποίος πλέον έχει αναδειχθεί στον κλάδο των ειδικών εφέ (προσθετικά, μακιγιάζ και ειδικές κατασκευές), μοιράστηκαν το κοινό τους ενδιαφέρον για τον κινηματογράφο σε προσπάθειες να δημιουργήσουν βίντεο, εξερευνώντας και αναπτύσσοντας τα ταλέντα τους. Καθώς δεν υπήρχαν οι υποδομές στην Ελλάδα, ο Σωτήρης αποφάσισε να εκπαιδευτεί σε σχολή κασκαντέρ στη Δανία, όπου έλαβε τα απαραίτητα εφόδια για τη σύνθεση σκηνών δράσης με τον απαραίτητο εξοπλισμό και την απαραίτητη γνώση για την εξασφάλιση υψηλή επίδοσης, ασφάλειας και επαναληψιμότητας.

Επιστρέφοντας στην Ελλάδα από τις σπουδές του, προσπάθησε να κάνει το πάθος του επάγγελμα. Αυτή η απόφαση οδηγήθηκε από την επιθυμία να καλύψει το κενό που εντόπισε κατά την επιστροφή του στην Ελλάδα, όπου η τοπική βιομηχανία δεν άγγιζε την πολυπλοκότητα και το επίπεδο των αντίστοιχων διεθνών πρακτικών. Ο Chris, από την άλλη, διακεκριμένος ηθοποιός στην Ελλάδα με έμφαση στο θέατρο, συχνά λαμβάνοντας το ρόλο χορογράφου μαχών τόσο σε θεατρικές παραστάσεις όσο και στον κινηματογράφο, βρισκόταν πάντα σε ετοιμότητα να αναλάβει οποιαδήποτε δράση βρισκόταν στο δρόμο του ως κασκαντέρ. Παρά την πολύχρονη γνωριμία τους στο χώρο, οι δρόμοι τους απέκτησαν κοινή πορεία με αφορμή μία αμερικάνικη παραγωγή υψηλών προδιαγραφών και αναγκών που έλαβε τόπο στην Ελλάδα το καλοκαίρι του 2021.

5.1.3 Προκλήσεις στον Κλάδο και ο Σχηματισμός της Ομάδας

Αρχικά, τα πρωτογενή εμπόδια που αντιμετώπισε αφορούσαν την απόκτηση μιας σταθερής βάσης εμπειρίας και τη δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου ικανού να προσελκύσει νέους πελάτες. Η διαδικασία αυτή αποδείχθηκε απαιτητική σε ένα περιβάλλον αγοράς σχετικά ανεξερεύνητο, χωρίς τις απαραίτητες υποδομές. Η δημιουργία μιας ομάδας με εξειδίκευση στις πολεμικές τέχνες, τις ακροβατικές κινήσεις, την αγωνιστική οδήγηση και ούτω καθεξής, απαιτούσε την εύρεση ανθρώπων με το απαραίτητο πάθος και τη δέσμευση για εργασία σε ένα πεδίο με υψηλές απαιτήσεις και κινδύνους. Η ομάδα αυτή έκανε την εμφάνισή της μέσω της συγκέντρωσης ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα και προσόντα, ξεκινώντας από τα δύο ιδρυτικά μέλη και επεκτείνοντας στη συνέχεια την ομάδα με την προσέλκυση νέων μελών, κατ' αρχήν μέσω προφορικών συστάσεων και στην πορεία μέσω δοκιμαστικών.

Η νεοσύστατη ομάδα αφιέρωσε πολύ χρόνο στις προπονήσεις, επιτυγχάνοντας την οικοδόμηση ενός ισχυρού πνεύματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης, καθώς οι δραστηριότητες αυτές απαιτούσαν τη συντονισμένη προσπάθεια πολλών ατόμων για να είναι αποτελεσματικές και ασφαλείς. Η ενσωμάτωση νέων μελών με ειδικότητες σε διάφορα πεδία, όπως η υποκριτική, ο χορός, η οδήγηση σκαφών, και ο χειρισμός όπλων, ενίσχυσε τις δυνατότητες της ομάδας και προσέφερε μια πλούσια γκάμα δεξιοτήτων για την αντιμετώπιση ενός ευρέως φάσματος σκηνών δράσης. Παρά τις προσπάθειες, η ομάδα δεν κατάφερε να καλύψει όλες τις ανάγκες της αγοράς. Για παράδειγμα η ιππασία, παρόλο που είχε προταθεί από πολύ νωρίς στα μέλη της ομάδας στα πλαίσια της προσωπική εκπαίδευσης, συνάντησε έλλειψη διαθεσιμότητας στη ζήτηση που προέκυψε αργότερα, δημιουργώντας ανησυχία στα ιδρυτικά μέλη.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 υπήρξε ένα κενό στην αγορά, καθώς με τα περιοριστικά μέτρα και το κλείσιμο επιχειρήσεων δεν ήταν δυνατόν να εκτελεστούν με τον συνηθισμένο τρόπο οι λειτουργίες των κινηματογραφικών παραγωγών. Από το 2021, με την υιοθέτηση νέων μεθόδων εργασίας, όπως ο τακτικός έλεγχος με τεστ σε κάθε στάδιο του προγραμματισμού των γυρισμάτων και η εφαρμογή κανόνων για την προφύλαξη στο σετ, επέτρεψε την επιστροφή στην εργασία.

5.1.4 Μεγάλες Παραγωγές και Στρατηγικές Συνεργασίες

- *Η πρώτη συνεργασία του Σωτήρη με τον «Τρίεδρο»:* Στα πρώτα βήματα της καριέρας του, ο Σωτήρης ξεκίνησε ένα σημαντικό πρώιμο εγχείρημα μέσω μιας συνεργασίας με την εταιρεία «Τρίεδρος», μια εταιρεία ειδικών εφέ που ειδικεύεται στα καιρικά φαινόμενα. Αυτή η συνεργασία σηματοδότησε ένα θεμελιώδες βήμα στην καριέρα του Σωτήρη, παρέχοντάς του ουσιαστική εμπειρία και έκθεση στον κλάδο, στα πρώτα μόλις βήματα στη σταδιοδρομία του. Η επιτυχία αυτής της συνεργασίας υπογράμμισε τον κρίσιμο ρόλο των στρατηγικών συμμαχιών στον τομέα των stunts και των ειδικών εφέ, θέτοντας τις βάσεις για τις μελλοντικές προσπάθειες του Σωτήρη.
- *Η ταινία «Μεδiterraneo»:* Το 2018, νωρίτερα από τη συνεργασία του Σωτήρη με τον Chris, η παραγωγή της ταινίας «Μεδiterraneo» ήρθε στην Ελλάδα. Ήταν ένα έργο που απαιτούσε το στήσιμο περίπλοκων stunts στη θάλασσα. Αναλαμβάνοντας όλες τις επικίνδυνες σκηνές, αυτό το έργο ήταν απόδειξη της ικανότητας του Σωτήρη να στελεχώνει τα κατάλληλα άτομα και να τα συντονίζει χάριν μίας δράσης μεγαλύτερης κλίμακας, ενισχύοντας τη φήμη του στον κλάδο. Το πρότζεκτ αυτό ήταν ένα σημαντικό πρώιμο ορόσημο που έδειξε τη δυνατότητα για συντονισμό υψηλής ποιότητας stunts στην ελληνική κινηματογραφική βιομηχανία, θέτοντας τις βάσεις για τη μελλοντική ίδρυση της εταιρείας.
- *Συνεργασία στο «Jack Ryan 3»:* Σημαντικό ορόσημο και αφορμή για τη σύσταση της επιχείρησης ήταν η συμμετοχή στη διεθνή παραγωγή του "Jack Ryan 3". Η συνεργασία μεταξύ του Σωτήρη και του Κρις έγινε πλέον επίσημη

σηματοδοτώντας ένα νέο κεφάλαιο στην επαγγελματική τους διαδρομή. Αυτή η συνεργασία ήταν καθοριστική για την ανάδειξη της ικανότητας της εταιρείας να λειτουργεί σε διεθνή κλίμακα, να διαχειρίζεται μία ποικιλόμορφη ομάδα και να εκτελεί περίπλοκες ακολουθίες ακροβατικών. Η εμπειρία που αποκτήθηκε από αυτό το έργο όχι μόνο ενίσχυσε τη φήμη της εταιρείας, αλλά και διεύρυνε το χαρτοφυλάκιό της, αποδεικνύοντας την προσαρμοστικότητα και την αριστεία της στον συντονισμό των ακροβατικών στη παγκόσμια σκηνή.

- Το 2022 αποτελεί ένα σημαντικό έτος για την εν λόγω εταιρεία, με την *ένταξη του Αλέξανδρου Αναστασόπουλου (Alex)*, ενός ηθοποιού με εκτεταμένη εμπειρία από τη συμμετοχή του σε μεγάλες παραγωγές στη Νότια Αφρική και πλούσιο υπόβαθρο στις πολεμικές τέχνες, ως τρίτος μέτοχος στην επιχείρηση. Η επιστροφή του στην Ελλάδα και το έντονο ενδιαφέρον του για τις σκηνές δράσης συνέβαλαν στην αποφασιστική του ένταξη στο Stunt Project, μέσω μιας σύνδεσης που προέκυψε κατά τη διάρκεια της συνεργασίας στη σειρά «Jack Ryan 3». Η παρουσία του Alex έφερε μια ανανεωτική πνοή στην ομάδα, εισάγοντας μια νέα δυναμική και προοπτική στον συντονισμό και την οργάνωση των δραστηριοτήτων. Έλαβε ενεργό ρόλο στον σχεδιασμό και την εκτέλεση του προπονητικού προγράμματος, τονίζοντας τη σημασία των λεπτομερών αντιδράσεων και της χορογραφίας στις σκηνές μάχης. Η εισαγωγή των εβδομαδιαίων προπονήσεων υπό την καθοδήγηση του Alex συνέβαλε στην ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος, βελτιώνοντας τον συντονισμό και τα κίνητρα των μελών της ομάδας.

Η επιτυχία μιας παραγωγής εξαρτάται από την άρτια συνεργασία μεταξύ σκηνοθετών, παραγωγών, stunt coordinators και stunt performers. Κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής συμβάλλει στον τελικό στόχο: την αποτύπωση στην κάμερα εντυπωσιακών και ασφαλών σκηνών δράσης.

5.1.5 Λειτουργία της Αγοράς και Κριτήρια Επιλογής

Η αγορά της παραγωγής ταινιών λειτουργεί με βάση την προσφορά και τη ζήτηση εξειδικευμένων δεξιοτήτων και υπηρεσιών. Η επιλογή της ομάδας κασκαντέρ για μια παραγωγή βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η τελική απόδοση των σκηνών δράσης θα είναι τόσο εντυπωσιακή όσο και ασφαλής. Τα κύρια κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι:

- **Επιλογή Τοποθεσίας:** Η επιλογή της τοποθεσίας βασίζεται σε κριτήρια όπως η συμβατότητα με το σενάριο, το κόστος, η διαθεσιμότητα ειδικών εφέ και η πρόσβαση σε έμπειρους stunt performers.
- **Εμπειρία και Εξειδίκευση:** Η εμπειρία και η εξειδίκευση των κασκαντέρ σε συγκεκριμένους τύπους σκηνών δράσης, όπως οδήγηση υψηλής ταχύτητας, ακροβατικά, μάχες, ή άλλες ειδικές δεξιότητες, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιλογή τους για τη συμμετοχή σε μια παραγωγή.

Η ικανότητα τους να συνεργάζονται άρτια τόσο με την ομάδα παραγωγής όσο και μεταξύ τους, καθώς και η ικανότητα να συντονίζονται

αποτελεσματικά υπό την καθοδήγηση του stunt coordinator, είναι απαραίτητες. Τέλος, η αποδεδειγμένη ικανότητα εκτέλεσης των δράσεων με ασφάλεια και χωρίς ατυχήματα εμπνέουν αίσθημα εμπιστοσύνης στον εκάστοτε πελάτη. Αυτό προκύπτει συνήθως είτε από προηγούμενη επιτυχή συνεργασία με την ομάδα παραγωγής, είτε μέσω της καλής φήμης της εταιρείας, είτε μέσω οπτικοακουστικού υλικού που αποδεικνύει την ευκολία και την αληθοφάνεια του αποτελέσματος.

- **Διαθεσιμότητα και Προϋπολογισμός:** Η διαθεσιμότητα της ομάδας κασκαντέρ στο χρονικό πλαίσιο που απαιτείται για την παραγωγή, καθώς και η συμβατότητα του κόστους τους με τον προϋπολογισμό της παραγωγής, είναι επίσης κρίσιμα κριτήρια επιλογής.

5.1.6 Κύκλος Εργασιών

- **Μελέτη Σκηνών Δράσης:** Στο αρχικό στάδιο, ο σκηνοθέτης και οι παραγωγοί αναλύουν το σενάριο και καθορίζουν τις απαιτήσεις για τις σκηνές δράσης. Στη συνέχεια, επικοινωνούν με τον stunt coordinator, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των ιδεών τους.
- **Στρατηγική Τοποθέτηση και Συντονισμός:** Ο stunt coordinator τοποθετεί στρατηγικά τα άτομα, τα μηχανήματα, τον εξοπλισμό και οτιδήποτε άλλο χρειάζεται για την εκτέλεση της σκηνής. Επίσης, παρέχει συμβουλές ασφαλείας και προτείνει μέτρα για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων.
- **Στήσιμο και Εξάσκηση:** Ο stunt coordinator σχεδιάζει τη χορογραφία μάχης ή τη σκηνή δράσης με τις προδιαγραφές του χώρου και τις δεξιότητες των χαρακτήρων που ορίζει το σενάριο. Έπειτα, με την καθοδήγησή του, οι stunt performers λαμβάνουν ειδική εκπαίδευση και εξασκούνται για την ασφαλή εκτέλεση των σκηνών δράσης.
- **Κινηματογράφηση:** Με την ολοκλήρωση της προετοιμασίας, οι σκηνές δράσης κινηματογραφούνται, με τη δυνατότητα επανάληψης μέχρι την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας και ασφαλείας.

Η σύνθεση και ο συντονισμός μιας ομάδας για την εκτέλεση σκηνών δράσης σε μια ταινία απαιτεί μια σειρά από εξειδικευμένες ικανότητες και μια άριστη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων μιας παραγωγής. Ο stunt coordinator, ως επικεφαλής της ομάδας, έχει τον κρίσιμο ρόλο να εξασφαλίσει ότι όλα τα στοιχεία συνεργάζονται αρμονικά για την ασφαλή και επιτυχημένη απόδοση των σκηνών.

Ο stunt coordinator είναι υπεύθυνος επίσης για το συντονισμό των διαφορετικών τμημάτων της παραγωγής για μια σειρά από λόγους που αφορούν την αποδοτικότητα, την ασφάλεια, και την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος ειδικά όταν πρόκειται για σκηνές δράσης. Από το τμήμα κάμερας και τα ειδικά εφέ, έως τους stunt coordinators και τους performers. Διαφορετικά ο κίνδυνος παρανοήσεων αυξάνεται, οδηγώντας σε πιθανά λάθη που μπορεί να καθυστερήσουν την παραγωγή, να αυξήσουν το κόστος ή ακόμα χειρότερα, να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των εμπλεκόμενων. Επιπλέον, ο συντονισμός διασφαλίζει ότι το

δημιουργικό όραμα του σκηνοθέτη και των άλλων συντελεστών μεταφράζονται σωστά στην οθόνη.

Για παράδειγμα, το τμήμα της κάμερας πρέπει να γνωρίζει τη χορογραφία της δράσης, τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας, και τις αποστάσεις που πρέπει να κρατήσουν, ώστε να καταγράψουν τη δράση από τις καλύτερες γωνίες χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο την ομάδα ή τον εαυτό τους. Οι περιοχές γύρω από τη σκηνή δράσης πρέπει να παραμένουν ασφαλείς για το κοινό και για το συνεργείο, κλείνοντας την κυκλοφορία κατά τη διάρκεια λήψης σε περιοχές με κυκλοφορία. Η ομάδα πρώτων βοηθειών πρέπει να είναι σε ετοιμότητα για να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε ενδεχόμενο, εξασφαλίζοντας την άμεση παροχή πρώτων βοηθειών σε περίπτωση ατυχήματος. Το τμήμα ειδικών εφέ (SFX) πρέπει να δημιουργήσει ρεαλιστικές συνθήκες δράσης, όπως εκρήξεις ή φωτιές, με ασφάλεια και αληθοφάνεια. Τέλος, η παραγωγή και το σκηνογραφικό φροντίζουν για τη σωστή προετοιμασία του χώρου, τη διάταξη των σκηνικών και την ατμόσφαιρα που απαιτείται για τη σκηνή, διασφαλίζοντας ότι όλα είναι σύμφωνα με τη χορογραφία και τις ανάγκες της δράσης.

5.1.7 Ικανότητες της Ομάδας

- **Χορογραφία Σκηνών Μάχης:** Η ομάδα πρέπει να διαθέτει τη δεξιότητα να σχεδιάζει και να υλοποιεί σκηνές μάχης, τόσο άοπλες όσο και με τη χρήση props (προσομοίωση αντικειμένων από ασφαλή υλικά) και όπλων, με ακρίβεια και ρεαλισμό, διασφαλίζοντας παράλληλα την ασφάλεια όλων των εμπλεκομένων.
- **Εκτέλεση Body Stunts:** είναι σωματικές ενέργειες σχεδιασμένες για να προσθέσουν ρεαλισμό και δράμα σε κινηματογραφικές σκηνές. Περιλαμβάνουν πτώσεις, περάσματα εμποδίων, αντιδράσεις σε εκρήξεις, πτώσεις από σκάλες, καταδιώξεις και μάχες, πτώσεις σε νερό από ύψος, συγκρούσεις με οχήματα και άλλα.
- **Fire Stunts:** είναι εξειδικευμένες επιδείξεις που ενσωματώνουν τη φωτιά σε κινηματογραφικές σκηνές, προκειμένου να προσφέρουν εντυπωσιακά και δυναμικά οπτικά αποτελέσματα. Περιλαμβάνουν σκηνές όπου οι performers φαίνονται να έρχονται σε επαφή με τη φλόγα ή ακόμη και να παίρνουν φωτιά, απαιτώντας ειδική εκπαίδευση, ακριβή σχεδιασμό και αυστηρά μέτρα ασφαλείας. Γίνεται χρήση ειδικής αντιπυρικής ένδυσης σε στρώσεις σε συνδυασμό με ειδικό gel εσωτερικά για την προστασία από τη φλόγα και ειδικό εύφλεκτο υλικό εξωτερικά για τη δημιουργία της φλόγας. Η χρήση προστατευτικών υλικών και η παρουσία εξειδικευμένης πυροσβεστικής ομάδας είναι απαραίτητη για την προστασία από εγκαύματα και την άμεση πυρόσβεση. Επιπλέον, η ελεγχόμενη χρήση φωτιάς εξασφαλίζει τη ρεαλιστική και ασφαλή εκτέλεση των σκηνών.
- **Driving Stunts:** αναφέρονται σε οδήγηση ακριβείας, ελεγχόμενα χειροφρεναρίσματα, υψηλής ταχύτητας ελιγμούς, τρακαρίσματα, προσποίηση απώλειας ελέγχου ή ακόμα και τη διάσχιση εμποδίων με άλματα. Απαιτεί την ύπαρξη ιδιαίτερα εκπαιδευμένων και έμπειρων stunt

drivers που έχουν την ικανότητα να χειρίζονται τα οχήματα με ακρίβεια και ασφάλεια κάτω από ακραίες συνθήκες και που συντονίζονται άμεσα στις ανάγκες της παραγωγής . Οι εν λόγω επαγγελματίες χρησιμοποιούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους για να εξασφαλίσουν ότι οι σκηνές οδήγησης διεξάγονται με τον μέγιστο δυνατό έλεγχο και ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι, τόσο για τους ίδιους όσο και για τους υπόλοιπους συμμετέχοντες και τον εξοπλισμό. Η χρήση ειδικά τροποποιημένων οχημάτων είναι επίσης συνήθης πρακτική, προκειμένου να ενισχυθούν οι επιδόσεις ή η ασφάλεια κατά τη διάρκεια των σκηνών αυτών. Αυτοκίνητα που χτυπούν κάποιον κασκαντέρ και πρέπει να ακινητοποιηθούν σε ακριβές σημείο στο χώρο και με ακριβή ταχύτητα, οδηγούνται επίσης από stunt drivers. Αυτοί συν τοις άλλοις οφείλουν να γνωρίζουν τις αρχικές και τελικές θέσεις και να είναι εξοπλισμένοι με walkie talkies για άμεση επικοινωνία με την ομάδα.

- **Rigging και Wirework:** είναι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην κινηματογράφηση για την εκτέλεση εντυπωσιακών σκηνών δράσης και ακροβατικών, ενισχύοντας τον ρεαλισμό και τη μαγεία των σκηνών χωρίς να θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια των performers. Το rigging αναφέρεται στη διαδικασία στησίματος του εξοπλισμού με τη χρήση σχοινιών, τροχαλιών και άλλων μηχανισμών που επιτρέπουν τον ελεγχόμενο χειρισμό των κινήσεων των performers, ιδίως για σκηνές όπως οι πτώσεις από ύψος ή η κίνηση μέσα σε περίπλοκα σκηνικά. Από την άλλη πλευρά, το wirework ειδικεύεται στη χρήση λεπτών, αλλά ισχυρών σχοινιών (wires) που συνδέονται με τον performer, επιτρέποντας την εκτέλεση εντυπωσιακών εναέριων κινήσεων, όπως ακροβατικά, σαλτάρισμα, κλωτσιές και περιστροφές στον αέρα, προσφέροντας μια αίσθηση απίστευτης ελαφρότητας και δυναμικής. Και οι δύο τεχνικές απαιτούν υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και ακριβή συντονισμό για να εξασφαλίσουν την ασφάλεια και την αποτελεσματική απόδοση των σκηνών.

5.1.8 Ανταγωνισμός

Στην ελληνική αγορά, εκτός από το Stunt Project (SP), υπάρχει μια ακόμη ομάδα που αναλαμβάνει εκείνες τις εργασίες που το SP δεν μπορεί να καλύψει, είτε λόγω χαμηλού προϋπολογισμού της παραγωγής είτε λόγω της περιορισμένης διαθεσιμότητας της εταιρείας. Η εν λόγω ομάδα, προσφέροντας μια οικονομικότερη λύση, αξιοποιεί άτομα χωρίς εξειδικευμένη κατάρτιση στα stunts αλλά με ειδίκευση σε συγκεκριμένες δεξιότητες, διακινδυνεύοντας την παράλειψη των αυστηρών προτύπων οργάνωσης και ασφάλειας. Από την άλλη πλευρά, ο διεθνής ανταγωνισμός εστιάζεται κυρίως σε χώρες των Βαλκανίων και της Κεντρικής Ευρώπης, όπως η Τσεχία, η Κροατία, τα Σκόπια, η Σερβία, και η Ουγγαρία, οι οποίες διαθέτουν μεγαλύτερη εμπειρία και παράδοση στις σκηνές δράσης τις τελευταίες δεκαετίες, χάρη στη διαθεσιμότητα και το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών τους. Αυτές οι χώρες καταφέρνουν να προσελκύουν παραγωγές που αναζητούν υψηλού επιπέδου σκηνές δράσης σε προσιτές τιμές, καθιστώντας τις ικανές και οικονομικά αποδοτικές επιλογές τόσο για υπηρεσίες που μπορεί να καλύψει το SP όσο και για εκείνες που δεν μπορεί να καλύψει ακόμα. Επομένως, το

προκειμένου να κατακτήσει μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά. Ο στόχος είναι η παραγωγή σκηνών δράσης που δεν αποτελούν απλώς επιδείξεις τεχνικής δεξιοτεχνίας, αλλά μεταφέρουν μια αισθητική ποιότητα και καλλιτεχνική αξία, ικανή να κεντρίσει το ενδιαφέρον και την προτίμηση των πελατών. Αυτό σημαίνει ότι η ομάδα αποσκοπεί στο να παρουσιάζει το έργο της σε διάφορες πλατφόρμες με τρόπο που να ενθαρρύνει τους πιθανούς πελάτες να επιλέξουν την Ελλάδα για τα γυρίσματα των παραγωγών τους, ενισχύοντας παράλληλα την εικόνα της ελληνικής αγοράς στον τομέα των κινηματογραφικών και τηλεοπτικών σκηνών δράσης.

5.1.9 Η Περίπτωση του «Jack Ryan 3»

Στην παραγωγή της σειράς «Jack Ryan 3» στην Ελλάδα, η διαλογή και η στελέχωση των κασκαντέρ διαμορφώθηκε βάσει συγκεκριμένων αναγκών και εξειδικεύσεων που απαιτούνταν για την παραγωγή. Η ανάγκη για εξειδικευμένο stunt driver οδήγησε την παραγωγή να αναζητήσει τον κατάλληλο υποψήφιο στην Αγγλία, καθώς ένας έμπειρος instructor αγωνιστικής οδήγησης αναδείχθηκε ως ιδανική επιλογή παρά την έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας ως επαγγελματίας κασκαντέρ.

Οι Ούγγροι κασκαντέρ αποτέλεσαν την πρώτη επιλογή για την παραγωγή. Το χαμηλότερο κόστος σε συνδυασμό με τη μακροχρόνια παρουσία τους στο χώρο, τους έκανε μια αποδοτική επιλογή για την παραγωγή. Το συμβόλαιό τους ήταν εβδομαδιαίας εργασίας, μιας που μεταφέρθηκαν εκτός έδρας και η αξιοποίησή τους συγκριτικά με την ελληνική ομάδα ήταν πιο επιτακτική.

Από την άλλη πλευρά, οι Έλληνες κασκαντέρ προσλήφθηκαν κυρίως για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών της παραγωγής, με ημερήσια συμβόλαια, αντικατοπτρίζοντας την προσπάθεια της παραγωγής να εκμεταλλευτεί τις τοπικές γνώσεις και δεξιότητες, καθώς και να καλύψει κενά σε ανθρώπινο δυναμικό. Η σημαντικότητα της επιστροφής φόρου αποτέλεσε επιπλέον κριτήριο, προσφέροντας ένα οικονομικό κίνητρο για την πραγματοποίηση των γυρισμάτων στην Ελλάδα. Όμως το υψηλότερο κόστος των Ελλήνων κασκαντέρ δεν αποτέλεσε εμπόδιο στην επιλογή τους, καθώς η παραγωγή είχε μεγάλους χρηματικούς πόρους.

Το Stunt Project κατάφερε να ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες της παραγωγής και να συμπληρώσει τα κενά όταν απαιτήθηκαν, προσφέροντας άμεση λύση και εξασφαλίζοντας την ευελιξία και την αποδοτικότητα για την παραγωγή. Παράλληλα οι Έλληνες συμμετέχοντες απέσπασαν σημαντικές γνώσεις από την εμπειρία τους στο σετ, τις γνωριμίες με κασκαντέρ διεθνούς εμβέλειας και με τις εκπαιδεύσεις που έλαβαν τόπο στην προετοιμασία των γυρισμάτων.

5.1.10 Το Μέλλον του Stunt Project

Το Stunt Project, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή στις δυναμικές απαιτήσεις του κλάδου, έχει καθορίσει μια σειρά από στόχους για ανάπτυξη και εδραίωση της θέσης της στην αγορά. Αρχικά, η εταιρεία επικεντρώνεται στην αύξηση του αριθμού των επαγγελματιών κασκαντέρ, καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσα από δοκιμαστικά και διεξαγωγή σεμιναρίων και προπονήσεις. Σημαντικός πυλώνας αυτής της διαδικασίας είναι η ανακάλυψη και ενσωμάτωση νέων ταλέντων από παρεμφερή γνωστικά πεδία, ενισχύοντας την ομάδα με άτομα που διαθέτουν μοναδικές ικανότητες και μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικά σενάρια δράσης.

Παράλληλα, η εταιρεία αναπτύσσει μια ηλεκτρονική πλατφόρμα για την καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των πληροφοριών των κασκαντέρ, επιτρέποντας την ευκολότερη πρόσβαση και την αποτελεσματικότερη επιλογή και συνεργασία στις παραγωγές. Αυτό το εργαλείο θα λειτουργήσει ως θεμέλιο για την περαιτέρω επέκταση και αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων της.

Επιπροσθέτως, το Stunt Project έχει θέσει ως στόχο τη δημιουργία μιας ακαδημίας κασκαντέρ, η οποία θα είναι η πρώτη του είδους στην Ελλάδα. Η αναζήτηση ενός βιομηχανικού χώρου που θα στεγάσει την εταιρεία και θα επιτρέπει τη διεξαγωγή μεγαλύτερων και πιο οργανωμένων εκπαιδύσεων αποτελεί κεντρικό σημείο αυτού του εγχειρήματος. Η ακαδημία αναμένεται να προσφέρει σεμινάρια και εκπαίδευση σε ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, από rigging και driving stunts μέχρι fire stunts και πτώσεις από ύψος, ενισχύοντας την ετοιμότητα και την αποδοτικότητα των κασκαντέρ.

Τέλος, το Stunt Project επιδιώκει την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων μέσα στην ομάδα του, προκειμένου να ενισχύσει την οργανωτική του δυναμική και να επεκτείνει τις επιχειρησιακές δυνατότητες. Αυτό περιλαμβάνει την κατάρτιση ορισμένων performers στην ανάληψη πιο σύνθετων και οργανωτικών ρόλων, επιτρέποντάς τους να συμμετέχουν ενεργά στην προετοιμασία, τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των δράσεων και εκπαιδύσεων. Αυτός ο προσανατολισμός προς την αυτονομία και την ανάπτυξη της οργανωτικής δυναμικής της εταιρείας σηματοδοτεί μια νέα εποχή στην οποία το Stunt Project όχι μόνο θα μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις διαφόρων παραγωγών παράλληλα, αλλά και να προωθεί την καινοτομία και την εξέλιξη στον κλάδο των κασκαντέρ. Η δημιουργία ενός κύκλου συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης, όπου οι πιο έμπειροι κασκαντέρ μεταδίδουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στις νεότερες γενιές, ενισχύει τη δυναμική και την ποικιλομορφία της ομάδας. Αυτό εξασφαλίζει ότι η εταιρεία μπορεί να ανταποκρίνεται σε μια ευρεία γκάμα σεναρίων και απαιτήσεων, από τις πιο βασικές μέχρι τις πιο προηγμένες και εξειδικευμένες δράσεις.

Με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, το Stunt Project στοχεύει να εδραιώσει τη θέση του ως ηγέτης στον κλάδο των κασκαντέρ, παρέχοντας όχι μόνο υπηρεσίες υψηλού επιπέδου αλλά και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του επαγγέλματος στην Ελλάδα και διεθνώς.

5.1.11 Στόχοι και Προκλήσεις

Το Stunt Project έχει ως κύριο στόχο την ίδρυση μιας ακαδημίας κασκαντέρ που θα αναπτύξει και θα εκπαιδεύσει ένα δυναμικό 100 άρτια προετοιμασμένων επαγγελματιών. Η ένταξη των υποψηφίων θα γίνεται με συσχέτιση με τις θεσπισμένες ελάχιστες απαιτήσεις, με τους υποψήφιους να πρέπει να επιδεικνύουν τις ήδη κατεχόμενες δεξιότητες τους μέσω αποδεικτικών εγγράφων, οπτικοακουστικού υλικού, ή κατ' ιδίαν επίδειξη. Αυτό επιτρέπει τη γρήγορη αξιολόγηση και ένταξή τους στην ακαδημία, εξοικονομώντας χρόνο και πόρους.

Αν και η ακαδημία αντιμετωπίζει προκλήσεις, όπως η έλλειψη ενεργής συμμετοχής στην εκπαίδευση και η δυσκολία στη δημιουργία ομάδων για ατομικά project, στοχεύει να παραμείνει προσβάσιμη και ανοιχτή για όσους επιθυμούν να ασκηθούν, προσφέροντας όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό. Η ακαδημία δεν επικεντρώνεται στη διδασκαλία νέων δεξιοτήτων, αλλά στην καθοδήγηση των ατόμων για την εφαρμογή και προσαρμογή των υπάρχουσών δεξιοτήτων τους σε χορογραφίες και διαφορετικά περιβάλλοντα από τα συνηθισμένα, ώστε να φαίνονται ανεπιτήδευτα και όχι τεχνικά. Μέχρι το 2026, στόχος είναι η ίδρυση της ακαδημίας και η προετοιμασία τουλάχιστον 50 επαγγελματιών κασκαντέρ, προωθώντας την ομαδική εργασία.

Το Stunt Project αντιμετωπίζει επίσης την πρόκληση της διαχείρισης ταλέντων για πολλαπλά έργα κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου, όταν οι διεθνείς παραγωγές είναι στο απόγειό τους. Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι οι εκπαιδευμένοι επαγγελματίες της ακαδημίας θα είναι ικανοί να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις αυτών των παραγωγών, αναδεικνύοντας την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα των ταλέντων που προέρχονται από το Stunt Project. Επιτυχία θα σήμαινε ότι οι κασκαντέρ θα είναι ικανοί να συμμετέχουν και σε διεθνείς παραγωγές, αποδεικνύοντας την ικανότητά της εταιρείας να παράγει κορυφαία ταλέντα.

Παρά τις προκλήσεις που αναφέρθηκαν, όπως η ανάγκη για περισσότερη προσωπική προσπάθεια και η δυσκολία στον σχηματισμό ομάδων για ατομικά project, το Stunt Project παραμένει αισιόδοξο για τη μελλοντική του ανάπτυξη. Οι συντονιστές επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν την έλλειψη ενθουσιασμού και να ενθαρρύνουν μια νέα γενιά με την απαραίτητη ώθηση και αφοσίωση για την επιτυχία στον κλάδο.

Εν κατακλείδι, το Stunt Project έχει θέσει υψηλούς και φιλόδοξους στόχους που αντανακλώνται στην ίδρυση ενός δυναμικού κέντρου αριστείας που θα αναδεικνύει διεθνώς ανταγωνιστικά ταλέντα και θα συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη και ενίσχυση της κινηματογραφικής και τηλεοπτικής βιομηχανίας.

5.2 Αναλύσεις

5.2.3 Ανάλυση SWOT

Η Ανάλυση SWOT αποτελεί μία από τις πιο θεμελιώδεις τεχνικές στη στρατηγική διαχείριση και ανάλυση, προσδιορίζοντας τόσο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες ενός οργανισμού, όσο και τις ευκαιρίες και τις απειλές του επιχειρηματικού κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Στο πλαίσιο του Stunt Project και της ελληνικής βιομηχανίας κασκαντέρ, η ανάλυση SWOT αποκαλύπτει σημαντικά ευρήματα σχετικά με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αναδεικνύοντας τις βασικές πτυχές που διαμορφώνουν το τρέχον και το μελλοντικό επιχειρηματικό τοπίο. Μέσα από αυτήν την ανάλυση, επιδιώκεται η κατανόηση των εσωτερικών πόρων και δυνατοτήτων, καθώς και η αναγνώριση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που επηρεάζουν την αγορά, με στόχο την εξασφάλιση μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης.

Δυνάμεις (Strengths)

- Οι ιδρυτές της εταιρείας και ορισμένα από τα μέλη της ομάδας είναι άτομα με πάθος και αφοσίωση στον τομέα των σκηνών δράσης, με σημαντική εμπειρία και εξειδίκευση.
- Η εμπειρία στο χώρο και η απουσία Ελλήνων ανταγωνιστών δίνει μεγάλο προβάδισμα στην εταιρεία.
- Η επιτυχημένη συνεργασία και συμμετοχή σε διεθνείς και καταξιωμένες παραγωγές αναδεικνύουν την ποιότητα και τον επαγγελματισμό της ελληνικής βιομηχανίας κασκαντέρ και ενισχύουν το πελατολόγιο και τη δικτύωση της εταιρείας.
- Εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία στην κινησιολογία και χορογραφία δράσεων ,στο στήσιμο ποικίλων σκηνών δράσης, και το διατμηματικό συντονισμό.
- Δυναμική ομάδα με ποικιλία δεξιοτήτων και εξειδίκευση.
- Ανάπτυξη ηλεκτρονικής πλατφόρμας για βελτιωμένη διαχείριση και οργάνωση.
- Σχεδιασμός ίδρυσης ακαδημίας κασκαντέρ για εκπαίδευση και ανάπτυξη νέων ταλέντων.
- Καλές σχέσεις με τους λίγους ντόπιους ειδικούς σε συναφή τμήματα του κινηματογράφου στην Ελλάδα, όπως ο Τρίεδρος.
- Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και οργανωτικής δομής για την αντιμετώπιση πολλαπλών προκλήσεων.

Αδυναμίες (Weaknesses)

- Μικρός αριθμός πλήρως καταρτισμένων κασκαντέρ δεν μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς στη ζήτηση που αφορά εξειδικευμένες δεξιότητες (όπως η ιππασία), στην πληθώρα ατόμων διαφορετικών εμφανισιακών χαρακτηριστικών και στην προσδοκώμενη ποιότητα, δημιουργώντας προκλήσεις στην πληρότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Έλλειψη εγκαταστάσεων και οργανωμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης για την ανάπτυξη κασκαντέρ.
- Έλλειψη επαρκούς αναγνώρισης και παρουσίας στα διεθνή μέσα και αγορές.
- Περιορισμένη οργανωτική δομή και διαχείριση ταλέντων για πολλαπλές παραγωγές.
- Ανάγκη για περισσότερη ατομική προσπάθεια και ενθουσιώδη συμμετοχή στην εκπαίδευση.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η δημιουργία εγχώριων προγραμμάτων, σεμιναρίων και σχολών για κασκαντέρ μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη νέων ταλέντων.
- Η ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών με διεθνείς παραγωγές και εταιρείες μπορεί να ανοίξει πόρτες για την ελληνική βιομηχανία κασκαντέρ και να προωθήσει την παγκόσμια αναγνώριση.
- Οι εντυπωσιακές και ποικιλόμορφες τοποθεσίες της Ελλάδας προσφέρουν μοναδικές ευκαιρίες για τη δημιουργία σκηνών δράσης, τοποθετώντας τη χώρα ως ιδανικό προορισμό για κινηματογραφικές παραγωγές.
- Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και τεχνικών στον σχεδιασμό και την εκτέλεση των σκηνών δράσης μπορεί να αναβαθμίσει την ποιότητα και την ασφάλεια.
- Φορολογικά κίνητρα και επιστροφές δαπανών από το Ελληνικό κράτος προσελκύουν διεθνείς παραγωγές.
- Αυξημένη ζήτηση για ποιοτικές και εντυπωσιακές σκηνές δράσης στον κινηματογράφο και την τηλεόραση.
- Ευκαιρία για συνεργασίες και ανταλλαγές γνώσεων με διεθνείς κασκαντέρ και ομάδες.
- Υποστήριξη στο στήσιμο και την εκτέλεση σκηνών δράσης με τη δημιουργία υποστηρικτικών τμημάτων, όπως το marine safety.
- Κλειστό κύκλωμα επαγγελματιών, δίνει προβάδισμα σε άτομα με εδραιωμένη θέση και δικτύωση στο χώρο των κινηματογραφικών παραγωγών.

Απειλές (Threats)

- Η ελληνική βιομηχανία κασκαντέρ αντιμετωπίζει σκληρό ανταγωνισμό από χώρες με πιο ανεπτυγμένες βιομηχανίες και εκπαίδευση.
- Οι οικονομικές δυσκολίες στην Ελλάδα μπορεί να περιορίσουν τις εγχώριες επενδύσεις στη βιομηχανία κασκαντέρ και να επηρεάσουν την ανάπτυξή της.
- Η ταχεία εξέλιξη των τεχνολογιών στην παραγωγή ταινιών μπορεί να απαιτήσει συνεχή ενημέρωση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων και του εξοπλισμού.
- Παρόμοιες καταστάσεις με την πανδημία COVID-19 μπορεί να οδηγήσουν σε περιορισμούς στις κινηματογραφικές παραγωγές, επηρεάζοντας τη ζήτηση για κασκαντέρ.

- Έντονος διεθνής ανταγωνισμός από χώρες με παράδοση και χαμηλότερο κόστος στις σκληρές δράσης.
- Αβεβαιότητα για τη διατήρηση των φορολογικών κινήτρων και των επιστροφών δαπανών στο μέλλον.

Η ανάλυση SWOT αποκαλύπτει μια σειρά από κρίσιμες διαστάσεις που υποδεικνύουν τόσο τις ενδογενείς δυνάμεις της όσο και τις σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Ειδικότερα, η αφοσίωση, η εμπειρία και η εξειδίκευση των ιδρυτών και της ομάδας αποτελούν ισχυρές δυνάμεις που ενισχύουν τον επαγγελματισμό και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Παράλληλα, η έλλειψη ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά και η δυναμική συμμετοχή σε διεθνείς παραγωγές ενισχύουν τη θέση της. Ωστόσο, οι αδυναμίες όπως η έλλειψη εγκαταστάσεων και ο μικρός αριθμός απασχολούμενου προσωπικού αποκαλύπτουν βασικές περιοχές που χρήζουν βελτίωσης. Οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων ταλέντων μέσω εκπαίδευσης και η προσέλκυση διεθνών παραγωγών μέσω φορολογικών κινήτρων υποδεικνύουν έναν δρόμο προς την ανάπτυξη και την παγκόσμια αναγνώριση. Τέλος, ο ανταγωνισμός από πιο ανεπτυγμένες βιομηχανίες αποτελεί σημαντική πρόκληση που απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση και προσαρμογή. Η συνεχής εξέλιξη των τεχνολογιών στην παραγωγή ταινιών ενισχύει την ανάγκη για αναβάθμιση των δεξιοτήτων, ενώ το ενδεχόμενο άρσης των φορολογικών κινήτρων που προσελκύουν ξένες παραγωγές θέτει επιπλέον αβεβαιότητα στον κλάδο.

Συνολικά, η ανάλυση SWOT υποδεικνύει ότι παρά τις σημαντικές δυνάμεις και ευκαιρίες που διαθέτει η επιχείρηση, απαιτείται η ανάπτυξη μιας συνεκτικής στρατηγικής που θα στηρίζεται στις δυνάμεις και θα αντιμετωπίζει τις υφιστάμενες αδυναμίες και θα αξιοποιεί τις ευκαιρίες, προστατεύοντας παράλληλα από τις εξωτερικές απειλές. Η εστίαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη νέων ταλέντων, η ενσωμάτωση καινοτόμων τεχνολογιών, καθώς και η ενίσχυση της διεθνούς συνεργασίας και δικτύωσης, μπορούν να θέσουν τη βάση για μια βιώσιμη ανάπτυξη και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής βιομηχανίας κασκαντέρ στο παγκόσμιο στερέωμα του κινηματογράφου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Γεωργόπουλος, Ν.Β. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ. 3η εκδ., Αθήνα: Γ.Μπένου
- Δερβιτσιώτης Ν.Κ., "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Εκδόσεις Interbooks, 2001
- Δερβιτσιώτης Κ., "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005
- Διαμαντόπουλος Δημήτριος, "Σύγχρονο Λεξικό των Βασικών Εννοιών του Υλικού, Τεχνικού", Πνευματικού και Ηθικού Πολιτισμού, Εκδόσεις Πατάκη, 2002
- Λογοθέτης, Ν. (2005). Μάνατζμεντ ΔΟΠ, από τον Deming στον Taguchi, και το SPC (Β' έκδοση). Αθήνα: Interbooks
- Μπαμπινιώτης, "Λεξικό", Κέντρο Λεξικολογίας, 2004
- Παπαδάκης Β.: Στρατηγικής των επιχειρήσεων, Αθήνα 2002, σελ. 28 – 30.
- Παπαδάκης Β., 2007, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α': Θεωρία, εκδ. Ε. Μπένου

Ξενόγλωσση

- Armstrong, M. 2008, Strategic human resource management: a guide to action, 4th ed, Kogan Page.
- Arnold G. (2005), *Corporate Financial Management*, 3rd Edition, Financial Times, Prentice Hall
- Baaij, M., Reinmoeller, P., Niepce, N. 2007, "Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda", *Strategic Change*, 16: 87–95.
- Barney J. B. 1986, "Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage"? *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665
- Barney J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1): 99-120
- Barney, J., (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*

Strategic Management Journal, Volume: 20, Issue: 4, 1999, pp. 375-384

Lado A. A. and Wilson M. C., Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective, Academy of Management Review 19, pp. 699-727, 1994.

Ma H., 1999 "Creation and preemption for competitive advantage", Management Decision, Vol. 37 Iss: 3 pp. 259-267

Ma H., 2000 "Competitive Advantage and Firm Performance", Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness, Vol. 10 Iss: 2 pp. 15-32

Macmillan, H. and Tampoe, M. 2000, Strategic management: process, content and implementation, Oxford; New York: Oxford University Press.

Meyer, M. και Utterback, J., (1983). 'The Product Family and the Dynamics of Core Capability'. Sloan Management Review. pp. 29-47

Omachonu V. & Ross J., *"Principles of Total Quality"*, 3rd Edition, CRC Press, 2004

Pekka Economou V., Sigalas C., 2008 "Searching for a new paradigm in Competitive Strategy: The use of financial statements in mapping strategy", Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting and Finance, August 28-29, Thessaloniki, Greece

Pekka V. E., Chatzikonstantinou P G., "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM", European Research Studies, Volume XII, Issue (3), 2009

Petison, P., και Johri, L., (2006). Driving harmony: philosophy of Toyota Motor Thailand. Strategic Direction. pp. 3-5

Phillips L., Chang D. & Buzzell R., *"Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses"*, The Journal of Marketing, Volume: 47, Issue: 2, 1983, pp. 26-43

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

Porter, M.E. 1985, Competitive advantage: creating and sustaining: superior performance, New York: The Free Press.

Porter, M.E. 1998 Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York; London: Free Press.

Powell T., *"Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study"*, Strategic Management Journal, Volume: 16, Issue: 1, 1995, pp.15-37

Prajogo D. & Sohal A., *"The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM"*, EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH, Volume: 168, Issue: 1, 2006, pp. 35-50

Purcell, J. 1999, "Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?", Human Resource Management Journal, Vol. 9, no. 3, pp.26–41.

Puffer S. M. and McCarthy D. J., A Framework for Leadership in a TQM Context, Journal of Quality Management 1, pp.109 – 130, 1996.

Pyzdek, T., The Six Sigma Handbook, McGraw-Hill Co., 2000

Reed R., Lemak D. & Montgomery J., *"Beyond Process: TQM Content and Firm Performance"*, The Academy of Management Review, Volume: 21, Issue: 1, 1996, pp. 173-202

Reed R., Lemak D. & Mero N., *"Total quality management and sustainable competitive advantage"*, Journal of Quality Management, Volume: 5, Issue: 1, 2000, pp. 5-26

Rothaermel F.T., 2008 "Chapter 7 Competitive advantage in technology intensive industries", Gary D. Libecap, Marie C. Thursby, in (ed.) Technological Innovation: Generating Economics Results (Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth, Volume 18), Emerald Group Publishing Limited, pp. 201-225

Rumlet, R. 1984, "Towards a Strategic Theory of the Firm", Competitive Strategic Management, Vol. 26, pp.556–570.

Shetty Y. & Buehler V., *"Competing through productivity and quality"*, Productivity Press, 1988

Subba Rao, P. 2016, Business Policy and Strategic Management S.L.: Himalaya Publishing House.

Thompson, A.A., Gamble, J., Margaret Ann Peteraf and Strickland, A.J. 2016, Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases, New York, Ny: McGraw-Hill Education.

U. S. General Accounting Office, Management Practices: U.S. Companies Improve Performance through Quality Efforts, GA/NSIAD, pp. 91-100, May 1991.

U. S. General Accounting Office, Progress on the Quality Road, Incentive, No 7, April 1995.

Vance R. J., "Employee Engagement and Commitment", SHRM Foundation, 2006

Wang, W., Lin, C. και Chu, Y. (2010). 'Types of Competitive Advantage and Analysis'. International Journal of Business and Management.

Waterman, R.H. 1987, The Renewal factor: how the best get and keep the competitive edge, Toronto U.A. Bantam.

Wernerfelt, B., (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal. pp. 171-180

Wheelen, T.L., Hunger, D.J., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. 2018, Strategic management and business policy: globalization, innovation and sustainability, Harlow, England Pearson.

Διαδικτυακοί Τόποι

David A. Garvin, Competing on the Eight Dimensions of Quality, www.hbr.org, Harvard Business Review, 1987

Git Mind <https://gitmind.com/vrio-analysis>

Kaizen with Six Sigma ensures Continuous Improvement, www.isixsigma.com

The Deming Institute <https://deming.org/>

The Juran Institute www.juran.com

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