



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

(MBA-TQM INTERNATIONAL)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ»

Κυπριωτάκη Εμμανουέλα

**Πτυχιούχος Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστημίου Πειραιώς**

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς, 2017



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

**«Η...ΠΟΙΟΤΗΤΑ...ΩΣ...ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ...ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ...ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ...ΜΕΛΕΤΗ...ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ...ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ.....
...ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ».....**

.....
.....
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: Κυπριωτάκη Εμμανουέλα

Ημερομηνία: 03/02/2017

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθεια κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις τις οποίες μου μετέδωσαν.

Τέλος, οφείλω να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στην οικογένεια μου για τη στήριξη τους σε κάθε προσπάθεια επίτευξης των στόχων μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΩΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στρατηγική ονομάζεται η σειρά ενεργειών η οποία ακολουθείται από κάθε επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς της στο μέλλον. Κάθε επιχείρηση σε αυτή την προσπάθεια επίτευξης των στόχων της πρέπει να εξισορροπήσει τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα ως προς τους ανταγωνιστές . Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχουν τρεις πιθανώς επιτυχημένοι τύποι ανταγωνιστικών στρατηγικών τους οποίους μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση με σκοπό να επιτύχει υψηλές επιδόσεις στο μέλλον και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι συγκεκριμένοι τύποι ανταγωνιστικής στρατηγικής αποτελούνται από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης. Η στρατηγική διαφοροποίησης προϊόντος ή υπηρεσίας επιχειρεί να δημιουργήσει χαρακτηριστικά τα οποία κάνουν ένα προϊόν μοναδικό στο είδος του. Η ανώτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές. Επομένως, η διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας μέσω της παροχής ανώτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών δύναται να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μανατζμεντ. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι κύριοι παράγοντες απόκτησης του καθώς και η στρατηγική διαφοροποίησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της ποιότητας και οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να περιγραφεί η ποιότητα ως παράγοντας διαφοροποίησης και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθεται η μελέτη περίπτωσης η οποία αφορά στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και συγκεκριμένα στον Όμιλο ΟΤΕ ο οποίος παραμένει ο ηγέτης έναντι των ανταγωνιστών του στην Ελλάδα. Παρουσιάζονται στοιχεία τα οποία αφορούν στον κλάδο και αναλύεται η επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1^ο : Στρατηγική των Επιχειρήσεων

1.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ	1
1.3 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ	1
1.4 Ανάλυση περιβάλλοντος	5
1.5 Ανάλυση δυνάμεων αδυναμιών ευκαιριών απειλών- SWOT Analysis	10
1.6 Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών	12

Κεφάλαιο 2^ο : Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	17
2.2 Πόροι, Ικανότητα, Βασική Ικανότητα, Διακεκριμένη Ικανότητα	17
2.3 Γενικοί παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	19
2.4 Αλυσίδα αξίας	21
2.5 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων	24
2.6 Διαφοροποίηση από ανταγωνιστές	25
2.7 Πηγές μοναδικότητας	27
2.8 Η αξία για τον αγοραστή	28
2.9 Στρατηγική διαφοροποίησης από ανταγωνιστές	29
2.10 Βιωσιμότητα της στρατηγικής διαφοροποίησης	30

Κεφάλαιο 3^ο : Εισαγωγή στην Έννοια της Ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

3.1 Έννοια Ποιότητας	33
3.2 Στρατηγική σημασία της ποιότητας	33
3.3 Διαστάσεις Ποιότητας	34
3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	36
3.5 Θεωρία του Deming	39

Κεφάλαιο 4^ο : Ποιότητα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

4.1 Εισαγωγή	43
4.2 Υιοθέτηση Ανταγωνιστικής Στρατηγικής για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	43
4.3 Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα	45
4.4 Ποιότητα και αύξηση εσόδων επιχείρησης	45

4.5 Ηγεσία της Ποιότητας και Επιχειρησιακή Στρατηγική	46
4.6 Η σημασία της Παραγωγικότητας	49
4.7 Ποιότητα και Ανταποκρισιμότητα πελατών	50
4.8 Big Q little q.....	50
4.9 Η φωνή του πελάτη (The voice of the customer)	51
4.10 Το μοντέλο του Kano για τις προσδοκίες των πελατών	52
4.11 Στρατηγική Διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα και Ανθρώπινο Δυναμικό.....	53
4.12 Ποιότητα Εξυπηρέτησης.....	56
4.13 SERVQUAL	64
4.14 Στρατηγική διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα και το κόστος	66
4.15 Η τριλογία του Juran.....	69
4.16 Στρατηγική Διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα και προμηθευτές.....	86
4.17 Η μεθοδολογία Six Sigma.....	87
4.18. Η διαδικασία Benchmarking.....	89
4.19 Βελτιώσεις με τη μέθοδο ανάπτυξης ποιότητας- Quality Function Deployment (QFD).....	91

Κεφάλαιο 5^ο : Μελέτη Περίπτωσης Ελληνικής Εταιρείας

5.1 Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών.....	99
5.2 Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).....	99
5.3 Η πορεία της αγοράς Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών στον κόσμο	99
5.4 Η πορεία της αγοράς Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών στην Ευρώπη	99
5.5 Η πορεία της αγοράς Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών στην Ελλάδα	100
5.6 Οικονομικά Στοιχεία Κλάδου Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.....	102
5.7 Ο Όμιλος ΟΤΕ	106
5.8 Διοίκηση του Ομίλου ΟΤΕ	108
5.9 Εταιρική Διακυβέρνηση του Ομίλου ΟΤΕ	108
5.10 Στρατηγική του ΟΤΕ	108
5.11 Διαχείριση και Βελτιστοποίηση Διαδικασιών με κύριο στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.....	110
5.12 Υποδομή- Επένδυση σε νέες τεχνολογίες για παροχή καινοτόμων και ποιοτικών προϊόντων.....	111
5.13 Εξυπηρέτηση Πελατών ΟΤΕ ως μέρος της πολιτικής Ποιότητας Υπηρεσιών και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	111

5.14 Διαχείριση Παραπόνων και εξυπηρέτηση πελατών	112
5.15 Επιχειρησιακή Στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ	112
5.16 Επιχειρηματική Στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ	113
5.17 Ανάλυση SWOT για τον ΟΤΕ	114
5.18 Συμπεράσματα	115

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

<u>Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ</u>	5
<u>Διάγραμμα 1.2: Οι δυνάμεις που εντείνουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο βάσει του υποδείγματος του Porter</u>	9
<u>Διάγραμμα 2.1: Παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</u>	19
<u>Διάγραμμα 3.1: Ο κύκλος του Deming</u>	41
<u>Διάγραμμα 4.1: Το μοντέλο του Kanon</u>	53
<u>Διάγραμμα 4.2: Ιεράρχηση αναγκών βάσει του Maslow</u>	55
<u>Διάγραμμα 4.3: Σύστημα παροχής υπηρεσιών βάσει των Albrecht και Zemke</u>	57
<u>Διάγραμμα 4.4: Βαθμός ικανοποίησης του πελάτη</u>	59
<u>Διάγραμμα 4.5: Επιθυμητό και αποδεκτό επίπεδο ποιότητας</u>	62
<u>Διάγραμμα 4.6 : Επιθυμητό και αποδεκτό επίπεδο ποιότητας</u>	63
<u>Διάγραμμα 4.7: Το κόστος Ποιότητας</u>	67
<u>Διάγραμμα 4.8: Η τριλογία του Juran</u>	70
<u>Διάγραμμα 4.9: Χάσμα Ποιότητας</u>	72
<u>Διάγραμμα 4.10: Βήματα σχεδιασμού ποιότητας</u>	744
<u>Διάγραμμα 4.11: Έλεγχος Ποιότητας</u>	788
<u>Διάγραμμα 4.12: Διάγραμμα Ελέγχου Παραγωγής</u>	83
<u>Διάγραμμα 4.13 : Το σπίτι της ποιότητας</u>	92
<u>Διάγραμμα 4.14: Το σπίτι της ποιότητας</u>	96
<u>Διάγραμμα 5.1: Συμβολή τηλεπικοινωνιών στο ΑΕΠ</u>	1022
<u>Διάγραμμα 5.2: Κύκλος εργασιών παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών</u>	1044
<u>Διάγραμμα 5.3: Κύκλος εργασιών εταιριών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας</u>	1044
<u>Διάγραμμα 5.4: Λιανικά έσοδα από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή βάση</u>	1055
<u>Διάγραμμα 5.5: Μερίδια αγοράς ΟΤΕ (βάσει λιανικών εσόδων από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή βάση)</u>	1066
<u>Διάγραμμα 5.6: Στρατηγική ΟΤΕ</u>	11010

<u>Πίνακας 1.1: Ανάλυση ΔΑΕΑ.....</u>	<u>11</u>
<u>Πίνακας 2.1: Δραστηριότητες που δύναται να οδηγήσουν στη διαφοροποίηση.....</u>	<u>266</u>
<u>Πίνακας 4.1: Ενέργειες διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</u>	<u>50</u>
<u>Πίνακας 4.2: Οι διαφορές Big Q little q.....</u>	<u>50</u>
<u>Πίνακας 4.3: Τα βήματα του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης ποιότητας.</u>	<u>711</u>
<u>Πίνακας 5.1: Ενεργοί πάροχοι σταθερής και κινητής τηλεφωνίας</u>	<u>101</u>
<u>Πίνακας 5.2: Οικονομικά μεγέθη παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών (σε δισ. ευρώ)</u>	<u>1011</u>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Εισαγωγή στη Στρατηγική

Ο όρος «στρατηγική» ετυμολογικά προέρχεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» και «άγω» και η σημασία του όρου αναφέρεται στην τέχνη της διεξαγωγής και του σχεδιασμού ενός πολέμου. Η στρατηγική αποτελεί τον γενικό σχεδιασμό για την επίτευξη ενός σκοπού ή την αντιμετώπιση ενός αντιπάλου.¹

1.2 Στρατηγικό μάνατζμεντ

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ** (strategic management) αναφέρεται στη συνεχή διαδικασία του σχεδιασμού, του ελέγχου, της ανάλυσης και του καθορισμού όλων των απαραίτητων ενεργειών που χρειάζεται ένας οργανισμός προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς του στο μέλλον.² Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να διατηρήσει την επιτυχημένη δράση της στο μέλλον. Αυτό συμβαίνει διότι το περιβάλλον της επιχείρησης συνεχώς αλλάζει και είναι πιθανόν να διαφοροποιηθεί αρκετά σε σχέση με το παρόν. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι οι οποίοι συντελούν στην αλλαγή του περιβάλλοντος στο μέλλον και οι πιο γνωστοί από αυτούς είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, η δημιουργία νέων προϊόντων και οι αλλαγές στην τεχνολογία.³

1.3 Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ

Το **υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ**, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1 περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια :

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος επιχείρησης
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

¹ Μπαμπινιώτης, 2004

² Wheelen & Hunger, 2011

³ Γεωργόπουλος, 2004

Ανίχνευση περιβάλλοντος επιχείρησης

Το πρώτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση χωρίζεται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους.⁴ Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης έχει ως σκοπό την ανακάλυψη των δυνάμεων (strengths) και των αδυναμιών (weaknesses) της επιχείρησης.⁵

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από παράγοντες τους οποίους δεν μπορεί να ελέγξει η επιχείρηση. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να αναλύσουν κυρίως το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο μικρο-περιβάλλον περιλαμβάνονται διάφορες ομάδες όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι ανταγωνιστές και οι εργαζόμενοι. Στο μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνονται το πολιτικό, το οικονομικό, το τεχνολογικό και το κοινωνικό-πολιτιστικό.⁶ Το εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται με σκοπό να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές ούτως ώστε η επιχείρηση να τις εκμεταλλευτεί ή να τις αποφύγει αντίστοιχα και κατ'επέκταση να αναπτύξει τη σωστή στρατηγική. Η διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής γίνεται μέσω της ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση S.W.O.T. περιλαμβάνει τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή βοηθά την επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική.⁷

Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι το επόμενο βήμα και περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια :

⁴ Wheelen & Hunger, 2011

⁵ Γεωργόπουλος, 2004

⁶ Wheelen & Hunger, 2011

⁷ Γεωργόπουλος, 2004

- Διαμόρφωση αποστολής (mission): Η αποστολή της επιχείρησης εκφράζει το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης.
- Καθορισμός σκοπών (objectives): Οι σκοποί της επιχείρησης εκφράζουν τα αναμενόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, εκφράζουν τι ακριβώς πρέπει να επιτευχθεί και σε ποια ακριβώς χρονική στιγμή.
- Καθορισμός στρατηγικών (strategies): Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτελεί ένα λεπτομερές σχέδιο το οποίο αναλύει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι σκοποί οι οποίοι έχουν τεθεί και η αποστολή της επιχείρησης. Η στρατηγική είναι δυνατόν να διακριθεί σε τρία επίπεδα τα οποία είναι το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy). Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy) αφορά σε επίπεδο ομίλου και ασχολείται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες τις οποίες επιλέγει ο οργανισμός για να δραστηριοποιηθεί. Η Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) ασχολείται με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του προϊόντος μιας επιχείρησης και αφορά σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας. Τέλος, η Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy) παρουσιάζεται σε επίπεδο λειτουργικής μονάδας και αφορά στις δράσεις που αναλαμβάνει η επιχείρηση με σκοπό να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.
- Καθορισμός πολιτικών (policies): Οι πολιτικές αποτελούν τις οδηγίες οι οποίες προκύπτουν από τις στρατηγικές και διευκολύνουν στη λήψη αποφάσεων. Τέλος, οι πολιτικές βοηθούν την υλοποίηση της στρατηγικής έχοντας ως βάση τη διαμόρφωσή της.

Υλοποίηση στρατηγικής

Το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής θεωρείται αρκετά σημαντικό για την επιτυχημένη εφαρμογή του στρατηγικού μανατζμεντ. Στο συγκεκριμένο στάδιο, τα σχέδια τα οποία είχαν τεθεί στα αρχικά στάδια μέσω των στρατηγικών μετατρέπονται σε συγκεκριμένες ενέργειες.⁸ Σημαντικό ρόλο στο συγκεκριμένο στάδιο διαδραματίζουν τα στελέχη τα οποία είναι αρμόδια για την υλοποίηση της στρατηγικής

⁸ Wheelen & Hunger, 2011

και τα οποία είναι αναγκαίο να διαθέτουν ιδιαίτερες ικανότητες ηγεσίας.⁹ Η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Προγράμματα (programs): Αποτελούν ένα λεπτομερές σχέδιο μιας σειράς ενεργειών που κατατείνουν σε κοινό σκοπό

Προϋπολογισμοί (budgets): Οι προϋπολογισμοί αποτελούν τους εκ των προτέρων υπολογισμούς των εσόδων και εξόδων για μια ορισμένη περίοδο. Οι προϋπολογισμοί προσδιορίζουν το κόστος του κάθε προγράμματος.

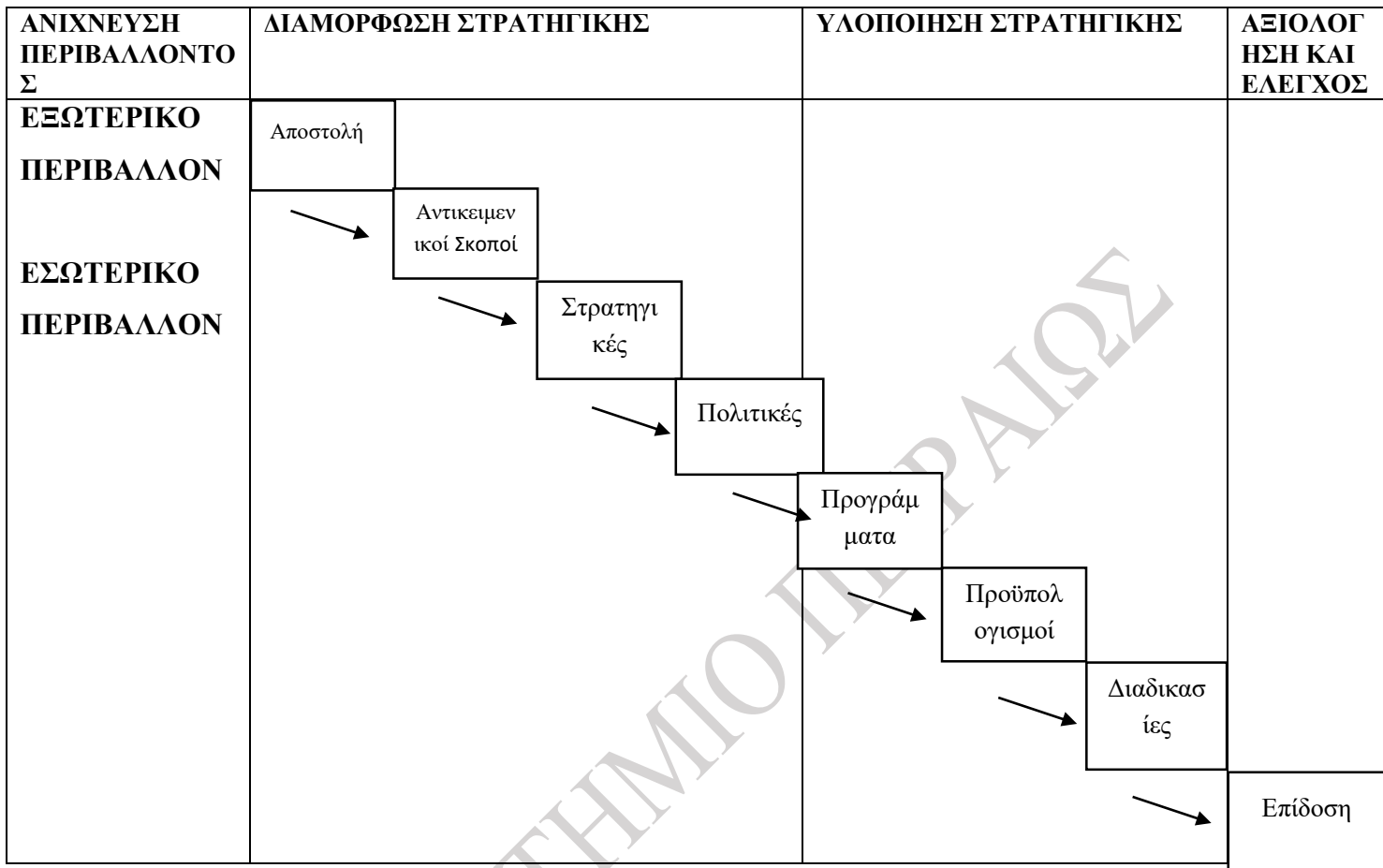
Διαδικασίες (procedures): Συστηματική σειρά ενεργειών που καταλήγει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Αξιολόγηση της στρατηγικής

Το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ αναφέρεται στην αξιολόγηση και στον έλεγχο της στρατηγικής. Αποτελεί το στάδιο στο οποίο αξιολογούνται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της στρατηγικής σε σχέση με τις αλλαγές του περιβάλλοντος και λαμβάνονται τυχόν διορθωτικές ενέργειες. Η αξιολόγηση δρα προληπτικά ούτως ώστε να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις της επίδοσης από τα πρότυπα και σε περίπτωση που υπάρχουν να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες.¹⁰

⁹ Γεωργόπουλος, 2004

¹⁰ Wheelen & Hunger, 2011



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Concepts in Strategic Management and Business Policy, Wheelen and Hunger, 2008

1.4 Ανάλυση περιβάλλοντος

1.4.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Το **εξωτερικό περιβάλλον** στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα μελέτης για την ίδια. Η σπουδαιότητα της μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος έγκειται στον εντοπισμό των παρουσιαζόμενων ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος. Σκοπός του εντοπισμού αυτού είναι η επιτυχία και βιωσιμότητα της επιχείρησης στο μέλλον μέσω της διαμόρφωσης της κατάλληλης

στρατηγικής η οποία θα εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και θα αποφύγει τις απειλές.

Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται κυρίως για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος ή άμεσου ή ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (task environment) και την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος ή γενικευμένου περιβάλλοντος (societal environment). Το μικρο- περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σχετικά άμεσα το περιβάλλον ενώ το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση.¹¹

1.4.1.1 Γενικευμένο περιβάλλον ή μακρο-περιβάλλον (Societal environment)

Το γενικευμένο περιβάλλον ή μακρο-περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιχείρηση αλλά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν και να προβλεφθούν από αυτή. Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος γίνεται με την ανάλυση του Πολιτικού, Οικονομικού, Κοινωνικοπολιτιστικού και Τεχνολογικού περιβάλλοντος (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST)

- **Πολιτικό περιβάλλον:** Το πολιτικό περιβάλλον αποτελείται από το πολιτικό πλαίσιο το οποίο διέπει τη χώρα στην οποία ο οργανισμός δραστηριοποιείται.¹² Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την ευημερία των επιχειρήσεων αποτελεί η σταθερότητα του πολιτικού περιβάλλοντος. Η εκτίμηση πιθανών πολιτικών αλλαγών είναι ιδιαίτερα σημαντική για τα στελέχη μιας επιχείρησης διότι με αυτό τον τρόπο μπορούν να προλάβουν πιθανούς κινδύνους για την επιχείρηση.¹³
- **Οικονομικό περιβάλλον:** Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στις γενικές οικονομικές συνθήκες οι οποίες επικρατούν στην αγορά. Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για το οικονομικό περιβάλλον και συνήθως αναλύουν μεγέθη όπως το κατά κεφαλήν εισόδημα, το ΑΕΠ της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, τον πληθωρισμό και τις επενδύσεις.

¹¹ Γεωργόπουλος, 2004

¹² Wheelen & Hunger, 2011

¹³ Γεωργόπουλος, 2004

- **Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον:** Ο τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός πρέπει να συνάδει με τα κοινωνικοπολιτιστικά πρότυπα. Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον αναφέρεται στον τρόπο ζωής, τα πιστεύω, τις αξίες και τις συνήθειες.
- **Τεχνολογικό περιβάλλον:** Η τεχνολογία αναφέρεται στο σύνολο των τεχνικών και επιστημονικών γνώσεων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις τεχνολογικές αλλαγές καθώς η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα του βιομηχανικού κλάδου. Αλλαγές στον τρόπο παραγωγής μιας επιχείρησης μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά οφέλη οικονομικά αλλά και να δημιουργήσουν νέα παραγωγή προϊόντων.¹⁴

1.4.1.2 Το άμεσο ή μικρο περιβάλλον

Το **άμεσο περιβάλλον ή μικρο- περιβάλλον** (task environment) περιλαμβάνει παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Το άμεσο περιβάλλον είναι πιο εύκολο να προβλεφθεί και να εκτιμηθεί από την επιχείρηση σε σχέση με το γενικευμένο. Σημαντικές ομάδες οι οποίες ανήκουν στο άμεσο περιβάλλον είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι εργαζόμενοι, οι πιστωτές και οι κοινωνίες. Σημαντικός παράγοντας της βιωσιμότητας της επιχείρησης αποτελεί η αναγνώριση των ομάδων αυτών από την επιχείρηση, η κατανόηση των αναγκών των ομάδων καθώς και η ικανοποίηση των αναγκών τους και τέλος η ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής βάσει της ανάλυσης των παραγόντων του άμεσου περιβάλλοντος. Σκοπός της επιχείρησης αποτελεί η βιωσιμότητα της και η υπεροχή της έναντι των ανταγωνιστών της.¹⁵

1.4.1.2.1 Η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος μέσω του Porter

Η **ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος** πραγματοποιείται μέσω του υποδείγματος του καθηγητή M. Porter, το οποίο απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.2 και αναλύει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο τον οποίο ανήκει μια επιχείρηση.

¹⁴ Wheelen & Hunger, 2011

¹⁵ Γεωργόπουλος, 2004

Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τις ακόλουθες πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις:

- **Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου αποτελεί σημαντικό παράγοντα μελέτης μιας επιχείρησης καθώς καθορίζει κυρίως την κερδοφορία της επιχείρησης. Η κερδοφορία της επιχείρησης εξαρτάται από τον καθορισμό της τιμής του προϊόντος από την επιχείρηση η οποία αντίστοιχα εξαρτάται από την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Ο ανταγωνισμός του κλάδου εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων όπως ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου και το μέγεθος τους, το στάδιο του κύκλου ζωής, τα υψηλά εμπόδια εξόδου, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων και την παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Ένας σημαντικός παράγοντας καθορισμού της έντασης του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο αποτελεί η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Κάθε επιχείρηση οφείλει να μελετά την δύναμη που ασκούν οι προμηθευτές στον κλάδο καθώς αυτή μπορεί να καθορίσει την κερδοφορία της επιχείρησης στο μέλλον. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως τον αριθμό των προμηθευτών πρώτων υλών, τη δραστηριοποίηση των προμηθευτών σε άλλους κλάδους, τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών και τη διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων από τους προμηθευτές.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Οι αγοραστές των επιχειρήσεων ενός κλάδου ασκούν ιδιαίτερη πίεση στον κλάδο καθώς επιθυμούν να αγοράσουν τα πιο οικονομικά προϊόντα σε ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από παράγοντες όπως ο αριθμός των αγοραστών, το μέγεθος των πωλήσεων από τους αγοραστές και το κόστος μετακίνησης των αγοραστών.
- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:** Η ελκυστικότητα ενός κλάδου εξαρτάται από τα υποκατάστατα στα προϊόντα οποία μπορούν να στραφούν οι καταναλωτές προκειμένου να ικανοποιήσουν μια ίδια ανάγκη. Τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου καθώς επηρεάζει τις τιμές τους και μειώνει τα κέρδη τους.

- **Απειλή από τους νέο-εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο:** Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να εισαχθούν σε ένα κλάδο αποτελούν πιθανή απειλή για τις επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν ήδη στον κλάδο. Επομένως, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να αποτρέψουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο χρησιμοποιώντας διάφορα εμπόδια εισόδου.¹⁶



Διάγραμμα 1.2: Οι δυνάμεις που εντείνουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο βάσει του υποδείγματος του Porter

Πηγή: Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Michael E. Porter, 1985

1.4.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πραγματοποιείται με σκοπό την ανεύρεση των δυνάμεων και αδυναμιών της. Η εύρεση μιας δύναμης της επιχείρησης είναι σημαντική καθώς μπορεί να δημιουργήσει

¹⁶ Porter, 1985

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι παράγοντες τους οποίους μελετάμε στο εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources).

Δομή: Δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο έχει οργανωθεί μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο έχει οργανωθεί το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, τις σχέσεις εξουσίας και τους ρόλους των εργαζομένων προκειμένου οι καθημερινές εργασίες της επιχείρησης να υλοποιούνται με επιτυχία.

- **Κουλτούρα:** Η κουλτούρα κάθε επιχείρησης αποτελεί ένα στοιχείο που τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Αποτελεί το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων και των πιστεύω της τα οποία την κάνουν μοναδική και καθορίζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων της.
- **Πόροι:** Οι πόροι μιας επιχείρησης αποτελούνται από το σύνολο των στοιχείων που τη βοηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι είναι δυνατόν να είναι χρηματοοικονομικοί, άυλοι, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί.¹⁷

1.5 Ανάλυση δυνάμεων αδυναμιών ευκαιριών απειλών- SWOT Analysis

Η ανάλυση Δυνάμεων Αδυναμιών Ευκαιριών Απειλών (ΔΑΕΑ) ή **Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT) Analysis**, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.3, επιχειρεί να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες του οργανισμού και τις ευκαιρίες και απειλές οι οποίες παρουσιάζονται στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Η ανάλυση αυτή βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να διαμορφώσουν την κατάλληλη στρατηγική η οποία βασίζεται στα στοιχεία τα οποία προέκυψαν από την ανάλυση. Η ανάλυση ΔΑΕΑ έχει ως αποτέλεσμα την αναγνώριση των διακεκριμένων ικανοτήτων μιας επιχείρησης, των ιδιαίτερων ικανοτήτων της, των πηγών τις οποίες κατέχει καθώς και τον ανώτερο τρόπο με τον οποίο τις χρησιμοποιεί.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό αποτέλεσμα το οποίο προκύπτει από την ανάλυση αυτή είναι η αναγνώριση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος τις οποίες η επιχείρηση δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί εξαιτίας της έλλειψης των κατάλληλων πηγών. Επομένως, μια ευκαιρία από μόνη της δεν έχει αξία για την επιχείρηση εάν δεν

¹⁷ Γεωργόπουλος, 2004

είναι σε θέση να την εκμεταλλευτεί. Οι αδυναμίες της επιχείρησης μπορεί να εμποδίσουν την επιτυχία της στρατηγικής. Έτσι, ανακύπτει ένα σημαντικό ζήτημα προς επίλυση για τα στελέχη της επιχείρησης εάν πρέπει να επενδύσουν περισσότερο στις δυνάμεις με σκοπό να τις κάνουν πιο δυνατές ή να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων προκειμένου να μπορέσουν να αναλύσουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες σημαντικές ερωτήσεις σε κάθε ένα από τα συστατικά μέρη της ανάλυσης ΔΑΕΑ.

Πίνακας 1.1: Ανάλυση ΔΑΕΑ

	ΧΡΗΣΙΜΕΣ	ΕΠΙΒΛΑΒΕΙΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ

Πηγή: Jackson, Aparna, Erhardt, 2003

Δυνάμεις

- Τι πλεονεκτήματα έχει η επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό;
- Τι πηγές διαθέτει;
- Υπάρχουν επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι;
- Διαθέτει άριστη παραγωγική ικανότητα;
- Οικονομίες κλίμακας;
- Ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος πείθουν τους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν;
- Ποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διαθέτει;
- Διαθέτει καινοτομικά προϊόντα;
- Διαθέτει πλεονεκτήματα από τη χρήση τεχνολογίας;

Αδυναμίες

- Διαθέτει η επιχείρηση ανταγωνιστικά μειονεκτήματα;
- Ποιους τομείς πρέπει να βελτιώσει;
- Μη ικανοποιητική στρατηγική Μάρκετινγκ;
- Μη ικανοποιητική χάραξη στρατηγικής;
- Μη ικανοποιητικός ρυθμός παραγωγικής διαδικασίας;
- Μη διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί πόροι;

Ευκαιρίες

- Επέκταση σε άλλα τμήματα αγοράς;
- Δυνατότητα καθετοποίησης;
- Νέες μέθοδοι προμηθειών;
- Δυνατότητα νέας γραμμής παραγωγής;

Απειλές

- Μείωση τιμών ανταγωνιστών;
- Αύξηση κόστους προμηθειών;
- Ύπαρξη κυβερνητικών περιορισμών;
- Οικονομική ύφεση;
- Ύπαρξη αλλαγών στην καταναλωτική συμπεριφορά;
- Αύξηση πωλήσεων υποκατάστατων προϊόντων;¹⁸

1.6 Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Αντιμετωπίζοντας μια επιχείρηση τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, υπάρχουν **τρεις πιθανώς επιτυχημένοι τύποι ανταγωνιστικών στρατηγικών** τους οποίους μπορεί να υιοθετήσει με σκοπό να επιτύχει υψηλές επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους (Cost Leadership Strategy)
- Στρατηγική διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)
- Στρατηγική εστίασης (Focus Strategy)

¹⁸ Wheelen & Hunger, 2011

1.6.1 Στρατηγική ηγεσία κόστους

Οι επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν την στρατηγική ηγεσίας κόστους επιθυμούν να πωλούν το προϊόν τους στους αγοραστές σε χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Η ηγεσία κόστους απαιτεί από την επιχείρηση να έχει επιτύχει μια σειρά πολιτικών όπως:

- Αποδοτικές εγκαταστάσεις για αποτελεσματική παραγωγή προϊόντων
- Μειωμένο κόστος σε διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης όπως έρευνα και ανάπτυξη, πωλήσεις και διαφημίσεις
- Επιδίωξη μείωσης κόστους από προηγούμενη εμπειρία
- Αυστηρό έλεγχο εξόδων επιχείρησης
- Αποφυγή επισφαλών πελατών

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να υιοθετηθεί από όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Έχοντας μια επιχείρηση υιοθετήσει τη στρατηγική κόστους μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την ύπαρξη των πέντε ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Η ηγεσία κόστους προσδίδει στην επιχείρηση μια θέση άμυνας έναντι των ανταγωνιστών καθώς το χαμηλό κόστος δίνει στην επιχείρηση υψηλότερο περιθώριο κέρδους σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η ηγεσία κόστους μπορεί να προσφέρει άμυνα στην επιχείρηση έναντι της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών καθώς οι αγοραστές μπορούν να μειώσουν τα επίπεδα των τιμών μόνο μέχρι το σημείο όπου ο επόμενος ισχυρός ανταγωνιστής θα έχει κέρδος. Επιπλέον, η στρατηγική ηγεσίας κόστους παρέχει άμυνα έναντι της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών καθώς το χαμηλό κόστος που έχει επιτύχει η επιχείρηση της προσφέρει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί σε μια ενδεχόμενη αύξηση του κόστους πρώτων υλών από τους προμηθευτές. Οι οικονομίες κλίμακος ή τα πλεονεκτήματα κόστους τα οποία προκύπτουν από μια επιχείρηση η οποία έχει το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο, της δίνουν τη δυνατότητα να αμυνθεί έναντι των νέο εισερχόμενων στον κλάδο καθώς οι ίδιοι είναι δύσκολο να παράγουν σε χαμηλό κόστος στο αρχικό στάδιο της εισόδου τους στον κλάδο. Τέλος, ο ηγέτης κόστους είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τα υποκατάστατα προϊόντα, καθώς είναι σε θέση να μειώσει κι άλλο τις τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές του.

1.6.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Ο δεύτερος τύπος επιχειρηματικής στρατηγικής ονομάζεται **διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας** που προσφέρει η επιχείρηση, δημιουργώντας χαρακτηριστικά τα οποία κάνουν το προϊόν να είναι μοναδικό στο είδος του. Παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στη διαφοροποίηση μπορεί να είναι ο σχεδιασμός ή η εικόνα του εμπορικού σήματος, η τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η εξυπηρέτηση πελατών και το δίκτυο των αντιπροσώπων.

Η στρατηγική διαφοροποίησης δεν παρεμποδίζει τις προσπάθειες της επιχείρησης για περιορισμό του κόστους. Η υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης ενισχύει τη θέση της επιχείρησης και της επιτρέπει να αμυνθεί έναντι των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων. Η διαφοροποίηση προσδίδει στην επιχείρηση αφοσίωση των πελατών στη μάρκα λόγω της μοναδικότητας του προϊόντος. Συνεπώς, η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί έναντι των ανταγωνιστών του κλάδου παρέχοντας ένα διαφοροποιημένο προϊόν. Η μοναδικότητα αυτή, επίσης, παρέχει εμπόδια εισόδου στους νέο εισερχόμενους του κλάδου οι οποίοι για να εισέλθουν στον κλάδο πρέπει να υπερνικήσουν την αξία που προσφέρει το προϊόν στους αγοραστές.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος παρέχει στην επιχείρηση υψηλά περιθώρια κέρδους τα οποία την βοηθούν να διαπραγματευτεί αποτελεσματικά με τους προμηθευτές της. Από την άλλη μεριά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται καθώς οι αγοραστές είναι λιγότερο ευαίσθητοι σε αυξήσεις τιμών εάν επιθυμούν να αγοράσουν ένα προϊόν μοναδικό. Τέλος, η αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση και η πίστη στο προϊόν δεν επιτρέπει στους αγοραστές να στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα.

1.6.3 Εστίαση

Ο τελευταίος τύπος στρατηγικής εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με σκοπό την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών είτε μέσω της διαφοροποίησης είτε μέσω του χαμηλού κόστους. Έτσι, ενώ η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική ηγεσίας κόστους επιχειρούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες όλης της βιομηχανίας, **η στρατηγική εστίασης** επιχειρεί την αφοσίωση σε μια μεμονωμένη ομάδα αγοραστών όπως μια γεωγραφική αγορά, ένα τμήμα μιας γραμμής προϊόντος ή ένα τμήμα αγοραστών με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Μέσω της στρατηγικής αυτής, η

επιχείρηση μπορεί να είναι ηγέτης κόστους ή να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα σε ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς.

Κάθε επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε υψηλές επιδόσεις με την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει τη στρατηγική έναντι των ανταγωνιστών της. Επομένως, η βιωσιμότητα της στρατηγικής έγκειται στην προσπάθεια διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις πρακτικές των ανταγωνιστών του κλάδου. Κάθε μια από τις τρεις βασικές επιχειρηματικές πρακτικές ενέχει κίνδυνο. Όλες οι επιχειρηματικές στρατηγικές είναι επιρρεπείς σε διαφορετικά είδη απειλών από τους ανταγωνιστές. Η ηγεσία κόστους είναι δυνατόν να μην αποτελεί βιώσιμη στρατηγική για την επιχείρηση λόγω αλλαγής της τεχνολογίας, αντιγραφής των ανταγωνιστών, μεγαλύτερης μείωσης κόστους από ανταγωνιστή ή παραγωγή προϊόντων χωρίς διαφοροποίηση. Από την άλλη μεριά, η στρατηγική διαφοροποίησης ενέχει κίνδυνο για την επιχείρηση λόγω αντιγραφής των ανταγωνιστών, αλλαγής των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, μεγαλύτερη διαφοροποίηση ανταγωνιστή ή αυξημένο κόστος παραγωγής. Τέλος, η εστίαση ως στρατηγική δεν είναι βιώσιμη για την επιχείρηση λόγω της αντιγραφής των ανταγωνιστών, της μη ελκυστικότητας της αγοράς στόχου σε κάποια μελλοντική χρονική στιγμή ή νέοι ανταγωνιστές εστιάζουν σε μικρότερα τμήματα της αγοράς στόχου.

Η βιωσιμότητα μιας στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα εμπόδια τα οποία θέτει η επιχείρηση με σκοπό να μειώσει τον κίνδυνο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές. Έτσι μια επιχείρηση πρέπει να στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της στρατηγικής της διότι τα εμπόδια τα οποία μπορεί να θέσει στους ανταγωνιστές της δεν είναι ανυπέρβλητα.¹⁹

¹⁹ Porter, 1985

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2006

Ξενόγλωσση

Porter M, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”, Free Press, 1985

Porter M, “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”, Free Press, 1985

Wheelen T, D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 13th edition, 2011

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα- Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μια επιχείρηση κατέχει **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** έναντι των ανταγωνιστών της όταν η κερδοφορία της είναι μεγαλύτερη από το μέσο όρο της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Εάν η επιχείρηση διατηρήσει την κερδοφορία για έναν αριθμό ετών κατέχει **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Η αντιλαμβανόμενη αξία των πελατών για το προϊόν της επιχείρησης καθώς και το κόστος παραγωγής αποτελούν τις δυο βασικές συνθήκες οι οποίες καθορίζουν την κερδοφορία της επιχείρησης.²⁰

2.2 Πόροι, Ικανότητα, Βασική Ικανότητα, Διακεκριμένη Ικανότητα

Πόροι (resources) μιας επιχείρησης είναι τα περιουσιακά στοιχεία τα οποία διαθέτει με σκοπό να επιτύχει του στόχους της. Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται επαρκώς τους πόρους της ονομάζεται **ικανότητα** (capability). Μια ικανότητα είναι μια λειτουργία της επιχείρησης την οποία εκτελεί καλύτερα σε σχέση με άλλες. Μια **βασική ικανότητα** (competency) είναι ένα σύνολο λειτουργιών οι οποίες αφορούν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης και τις οποίες η επιχείρηση εκτελεί αρκετά καλά. Όταν μια βασική ικανότητα μιας επιχείρησης είναι ανώτερη από τους ανταγωνιστές της ονομάζεται **διακεκριμένη ικανότητα** (core competency). Αποτελεί εν δυνάμει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης βοηθούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλα αυτά, η δυσκολία μιας επιχείρησης έγκειται στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα δυο χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν τη δυνατότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η διάρκεια και δυσκολία αντιγραφής. Η διάρκεια είναι το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο οι πόροι, οι ικανότητες ή οι διακεκριμένες ικανότητες ενός οργανισμού

²⁰ Hill & Jones, 2008

προσδίδουν διατηρήσιμη αξία στην επιχείρηση. Η αδυναμία αντιγραφής είναι η δυσκολία την οποία αντιμετωπίζουν οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις ικανότητες και τα σημεία υπεροχής της επιχείρησης. Η περίπλοκη και δύσκολα συνδυασμένη γνώση ενός οργανισμού προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι η γνώση για τους ανταγωνιστές δεν είναι σαφής και εύκολα αναγνωρίσιμη ούτως ώστε να αντιγραφεί.

2.2.1 Κριτήρια Barney για την εκτίμηση μιας ικανότητας

Ο Barney εισάγει τις εξής ερωτήσεις για να εκτιμήσει τις ικανότητες μιας επιχείρησης:

- **Αξία (value):** Παρέχει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- **Σπανιότητα (rareness):** Κανείς από τους ανταγωνιστές δεν κατέχει την συγκεκριμένη ικανότητα;
- **Ικανότητα μίμησης (Imitability):** Έχει κόστος για τους ανταγωνιστές να το αντιγράψουν;
- **Οργανισμός (Organization):** Υπάρχει μια οργανωμένη επιχείρηση για να εκμεταλλευτεί τους πόρους²¹

Εάν η απάντηση σε κάθε μια από αυτές τις ερωτήσεις είναι ναι για μια ιδιαίτερη ικανότητα της επιχείρησης τότε αυτή θεωρείται διακεκριμένη ικανότητα. Η διακεκριμένη ικανότητα είναι δυνατόν να οδηγήσει την επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σε υψηλότερες επιδόσεις.²²

2.2.2 Αξιοποίηση πόρων με βάση τον Giant

Ο Giant προτείνει την ακόλουθη προσέγγιση αξιοποίησης πόρων:

- Αναγνώριση των πόρων μιας επιχείρησης και ταξινόμησή τους σε δυνάμεις και αδυναμίες
- Διαχωρισμός των κύριων και διακεκριμένων ικανοτήτων
- Εκτίμηση της πιθανότητας απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις διακεκριμένες ικανότητες

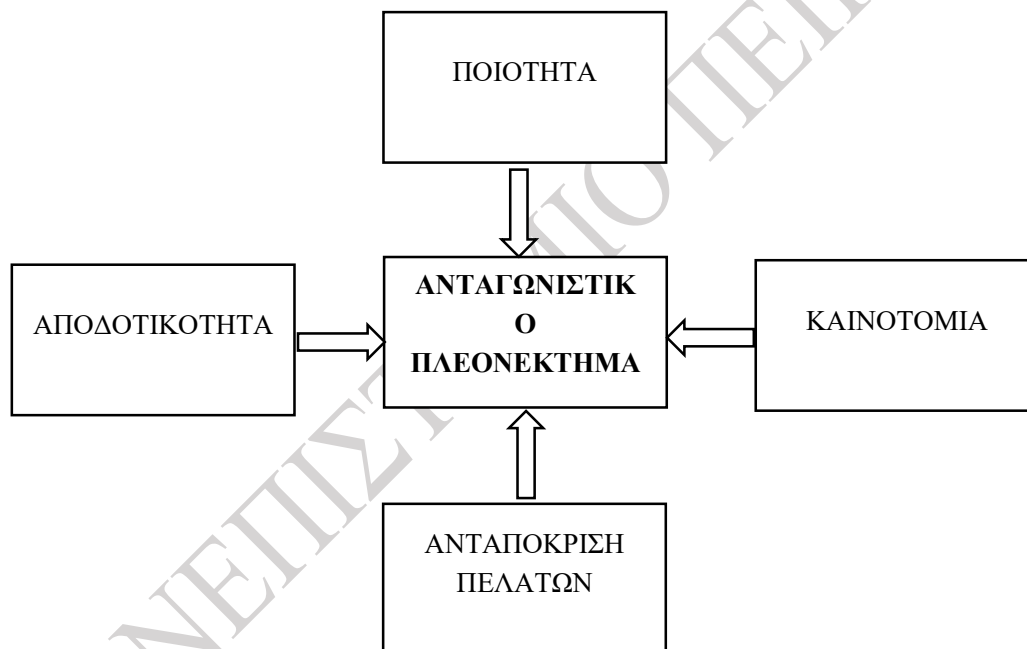
²¹ Barney, 2002

²² Wheelen & Hunger, 2011

- Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής βάσει της ανάλυσης των διακεκριμένων ικανοτήτων της επιχείρησης και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Επένδυση στη βελτίωση των αδυναμιών της επιχείρησης²³

2.3 Γενικοί παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.4, οι γενικοί παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι οποίοι μπορούν να υιοθετηθούν από κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν είναι η ποιότητα, η αποδοτικότητα, η καινοτομία και η ανταπόκριση των πελατών.



Διάγραμμα 2.1: 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

²³ Porter, 1995

της αποδοτικότητας ενώ η καινοτομία μπορεί να ενισχύσει την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την ανταπόκριση των πελατών.

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το προϊόν το οποίο παράγει μια επιχείρηση διαθέτει ένα σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Στο σύνολο των γνωρισμάτων των φυσικών προϊόντων συμπεριλαμβάνονται το σχήμα, τα χαρακτηριστικά, η επίδοση, η αντοχή, η αξιοπιστία και το σχέδιο του προϊόντος. Μια επιχείρηση διαθέτει **ανώτερης ποιότητας προϊόντα** από τους ανταγωνιστές της όταν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στους πελάτες σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Η εκτίμηση της ποιότητας των προϊόντων με βάση χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία σχετίζονται με την ποιότητα ως υπεροχή και χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία σχετίζονται με την ποιότητα ως αξιοπιστία. Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ποιότητας του προϊόντος ως υπεροχή είναι ο σχεδιασμός του προϊόντος, τα αισθητικά χαρακτηριστικά του, οι λειτουργίες του και το επίπεδο εξυπηρέτησης. Σχετικά με την ποιότητα ως αξιοπιστία, ένα προϊόν θεωρείται αξιόπιστο όταν λειτουργεί με συνέπεια στο λόγο για τον οποίο δημιουργήθηκε.

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η **αποδοτικότητα** μετριέται με την ποσότητα των εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή μιας εκροής. Όσο πιο αποδοτική είναι μια επιχείρηση τόσο λιγότερες εισροές χρειάζεται για την παραγωγή μιας εκροής. Η αποδοτικότητα βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χαμηλότερης διάρθρωσης κόστους. Σημαντικοί δείκτες της αποδοτικότητας αποτελούν η παραγωγικότητα εργασίας και η παραγωγικότητα κεφαλαίου. Η παραγωγικότητα εργασίας μετρά τις εκροές ανά υπάλληλο και η παραγωγικότητα κεφαλαίου τις εκροές ανά μονάδα επενδυμένου κεφαλαίου.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η **καινοτομία** αναφέρεται στη δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών. Η καινοτομία προϊόντων αναφέρεται στην ανάπτυξη προϊόντων τα οποία είναι νέα στον κόσμο ή έχουν ανώτερα χαρακτηριστικά από τα υπάρχοντα. Η καινοτομία διαδικασιών αναφέρεται στη δημιουργία μιας νέας διαδικασίας παραγωγής προϊόντος και

παράδοσης του στους καταναλωτές. Η καινοτομία των προϊόντων δημιουργεί αξία μέσω της βελτίωσης των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή τη δημιουργία νέων. Αντίστοιχα, η καινοτομία διαδικασιών δημιουργεί αξία μέσω της μείωσης του κόστους παραγωγής.

ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η **ανταπόκριση των πελατών** μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αναγνώρισης και της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών με τρόπο ανώτερο από τους ανταγωνιστές. Επομένως, για την επίτευξη της ανταπόκρισης των πελατών η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες βάσει των εξατομικευμένων αναγκών τους. Όπως αναφέρθηκε, δυο σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη της ανταπόκρισης των πελατών αποτελούν η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση και η δημιουργία καινοτομίας. Ο χρόνος που απαιτείται για την παράδοση ενός προϊόντος ή την εκτέλεση μιας υπηρεσίας ονομάζεται χρόνος ανταπόκρισης και συμβάλει στην ικανοποίηση των πελατών. Άλλες πηγές ενίσχυσης της ανταπόκρισης πελατών αποτελούν ο ανώτερος σχεδιασμός, η εξυπηρέτηση, η εξυπηρετήση μετά την πώληση και η υποστήριξη.²⁴

2.4 Αλυσίδα αξίας

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αποκτά μια επιχείρηση είναι δύσκολο να κατανοηθεί αναλύοντας την επιχείρηση ως σύνολο. Προκύπτει από μια σειρά μεμονωμένων δραστηριοτήτων τις οποίες η επιχείρηση εκτελεί όπως ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η διανομή και οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Κάθε μια από αυτές τις δραστηριότητες είναι δυνατόν να συνεισφέρει στη μείωση κόστους καθώς και στη δυνατότητα διαφοροποίησης της επιχείρησης και κατ' επέκταση στη δημιουργία στρατηγικής ηγεσίας κόστους ή στρατηγικής διαφοροποίησης. Επί παραδείγματι, η αποτελεσματική διαδικασία συναρμολόγησης είναι δυνατόν να οδηγήσει την επιχείρηση σε πλεονεκτήματα κόστους. Επιπλέον, η υπεροχή σχεδίασης ή η προμήθεια υψηλής ποιότητας πρώτων υλών είναι δυνατόν να προσφέρει σημεία διαφοροποίησης της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

²⁴ Hill & Jones, 2008

Ένας συστηματικός τρόπος μελέτης όλων αυτών των δραστηριοτήτων που μια επιχείρηση εκτελεί είναι σημαντικός προκειμένου να καθοριστούν οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Porter εισάγει την **έννοια της αλυσίδας αξίας** ως ένα βασικό εργαλείο για την παραπάνω ανάλυση. Η αλυσίδα αξίας διαχωρίζει μια επιχείρηση σ' ένα σύνολο διαφορετικών δραστηριοτήτων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς του κόστους και την ανακάλυψη των πιθανών πηγών διαφοροποίησης. Μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας τις συγκεκριμένες δραστηριότητες με λιγότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και για το λόγο αυτό η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί τον καταλληλότερο τρόπο μελέτης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ποσό το οποίο είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να πληρώσουν προκειμένου να αποκτήσουν το προϊόν το οποίο τους παρέχει η επιχείρηση ονομάζεται αξία. Η αξία υπολογίζεται από τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης δηλαδή την τιμή που παρέχει το προϊόν η επιχείρηση επί τις μονάδες που πουλάει. Μια επιχείρηση θεωρείται κερδοφόρα εάν τα συνολικά έσοδα υπερβαίνουν το κόστος παραγωγής των προϊόντων. Η διαφορά μεταξύ των συνολικών εσόδων και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας ονομάζεται περιθώριο. Κάθε στρατηγική αποσκοπεί στη δημιουργία αξίας για τους αγοραστές.

2.4.1 Δραστηριότητες αλυσίδας αξίας

Βάσει της θεωρίας της αλυσίδας αξίας, οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και σε υποστηρικτικές. Στις κύριες δραστηριότητες συμπεριλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες οι οποίες συντελούν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος. Από την άλλη μεριά, οι υποστηρικτικές δραστηριότητες στηρίζουν τις κύριες όσον αφορά στον συντονισμό και στην αποδοτικότητά τους.

Υπάρχουν οι παρακάτω **πέντε γενικές κατηγορίες κύριων δραστηριοτήτων**:

- **Διαχείριση Εισροών:** Δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση και τη μεταφορά της πρώτης ύλης των προϊόντων όπως η διαχείριση υλικών, αποθήκευση, έλεγχος εμπορευμάτων και επιστροφές σε προμηθευτές.

- **Λειτουργίες:** Δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με μετασχηματισμό των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα όπως μηχανική κατεργασία, συσκευασία και έλεγχος.
- **Διαχείριση Εκροών:** Δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και μεταφορά των προϊόντων στους τελικούς χρήστες ή στους διανομείς.
- **Μάρκετινγκ/ Πωλήσεις:** Δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την παροχή ενός μέσου μέσω του οποίου οι αγοραστές μπορούν να ενημερωθούν για ένα προϊόν καθώς και να παρακινηθούν για να το αγοράσουν όπως η προώθηση, η διαφήμιση και η τιμολόγηση.
- **Υπηρεσίες μετά την πώληση:** Δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση όπως επιδιόρθωση και επισκευή.

Οι δραστηριότητες υποστήριξης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες και χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- **Προμήθεια:** Η προμήθεια περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες και εξοπλισμός.
- **Ανάπτυξη Τεχνολογίας:** Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συμπεριλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες ομαδοποιούνται σε προσπάθειες με σκοπό τη βελτίωση διαδικασιών και προϊόντων.
- **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει δραστηριότητες σχετικές με την πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Υποδομή της Επιχείρησης:** Η υποδομή της επιχείρησης συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η γενική διοίκηση, η λογιστική, τα οικονομικά και η διοίκηση ποιότητας.

Οι κύριες και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες εμπίπτουν σε **τρεις γενικότερες κατηγορίες δραστηριοτήτων** :

- **Άμεσες δραστηριότητες.** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν δραστηριότητες οι οποίες εμπλέκονται άμεσα στη δημιουργία αξίας για τους αγοραστές όπως η διαφήμιση, ο σχεδιασμός προϊόντος και η συναρμολόγηση.
- **Έμμεσες δραστηριότητες.** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν δραστηριότητες οι οποίες καθιστούν δυνατή την εκτέλεση των άμεσων δραστηριοτήτων σε συνεχή βάση όπως ο προγραμματισμός, η λειτουργία των εγκαταστάσεων, η συντήρηση, η έρευνα και η διοίκηση πωλήσεων
- **Διασφάλιση ποιότητας.** Στην τελευταία κατηγορία ανήκουν οι δραστηριότητες οι οποίες διασφαλίζουν την ποιότητα των άλλων δραστηριοτήτων όπως η παρακολούθηση, ο έλεγχος, η επιθεώρηση, η αναθεώρηση και η επανεπεξεργασία.

Ο βαθμός επιμερισμού των δραστηριοτήτων εξαρτάται από το σκοπό για τον οποίο αναλύεται η αλυσίδα αξίας. Μέσω της ανάλυσης κάποιες δραστηριότητες αποδεικνύονται ασήμαντες στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κάθε δραστηριότητα που έχει μια επιχείρηση ταξινομείται ως κύρια ή ως δευτερεύουσα και χρειάζεται κρίση για τη σωστή τοποθέτηση των δραστηριοτήτων.

Η αλυσίδα αξίας αποτελείται από ένα σύστημα αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων. Οι αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους και το αντικείμενο μελέτης αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο η μια δραστηριότητα επηρεάζει τη λειτουργία της άλλης. Η δυνατότητα βελτιστοποίησης και συντονισμού των διασυνδέσεων των δραστηριοτήτων δύναται να συντελέσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ικανότητα συντονισμού και βελτιστοποίησης συχνά μειώνει το κόστος ή εντείνει τις δυνατότητες διαφοροποίησης.²⁵

2.5 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει πως κάθε επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες και η υπεροχή της έναντι των ανταγωνιστών της εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο συνδυάζει και αξιοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες της. Οι πόροι κατάλληλα συνδυασμένοι μεταξύ τους δημιουργούν διακεκριμένες ικανότητες

²⁵ Porter, 1990

και αντίστοιχα οι διακεκριμένες ικανότητες αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.²⁶

2.6 Διαφοροποίηση από ανταγωνιστές

Η διαφοροποίηση αποτελεί μια από τους δυο τύπους στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.²⁷ Ένας οργανισμός διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές εάν παρέχει μοναδικά χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας που έχουν αξία για τον πελάτη. Η διαφοροποίηση παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει το προϊόν της σε ανώτερη τιμή από τους ανταγωνιστές της ή τη δυνατότητα να πουλάει μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντος σε μια δεδομένη τιμή ή της προσφέρει αφοσιωμένους πελάτες.²⁸

Οι πηγές διαφοροποίησης δύναται να ανιχνευτούν σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας αξίας. Κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας αποτελεί πιθανή πηγή μοναδικότητας. Επί παραδείγματι, η προμήθεια πρώτων υλών και άλλων εισροών επηρεάζει το τελικό προϊόν και κατά συνέπεια τη διαφοροποίηση. Οι δραστηριότητες ανάπτυξης τεχνολογίας μπορεί να οδηγήσουν στη σχεδίαση προϊόντων με μοναδικά χαρακτηριστικά. Οι λειτουργικές δραστηριότητες μπορούν να επηρεάσουν τη μοναδικότητα του προϊόντος προσδίδοντας χαρακτηριστικά όπως η εμφάνιση του προϊόντος, η συμμόρφωση σε προδιαγραφές και η αξιοπιστία. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να εκμεταλλεύονται κάθε πιθανή πηγή μοναδικότητας της αλυσίδας αξίας και να μην αναζητούν τη διαφοροποίηση μόνο σε πρακτικές μάρκετινγκ ή στην παραγωγή φυσικού προϊόντος.

Ο πίνακας 2.1 δείχνει τον τρόπο με τον οποίο κάθε δραστηριότητα είναι πιθανό να συνεισφέρει στη διαφοροποίηση.

²⁶ Γεωργόπουλος, 2004

²⁷ Porter, 1990

²⁸ Γεωργόπουλος, 2004

Πίνακας 2.1: Δραστηριότητες που δύναται να οδηγήσουν στη διαφοροποίηση

ΥΠΟΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Υποστήριξη Ανώτερης Διοίκησης στις πωλήσεις Χρήση προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων Εγκαταστάσεις οι οποίες βελτιώνουν την εικόνα της επιχείρησης				
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Ανώτερη εκπαίδευση προσωπικού	Σταθερές πολιτικές εργατικού δυναμικού Ποιότητα προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού Προγράμματα πρόσληψης του κατάλληλου επιστημονικού προσωπικού και των κατάλληλων μηχανικών		Κίνητρα πωλήσεων με σκοπό τη διατήρηση των καλύτερων πωλητών Στρατολόγηση καλύτερων πωλητών και καλύτερα καταρτισμένου προσωπικού	Εκτενής εκπαίδευση των τεχνικών συντήρησης
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Ανώτερης ποιότητας υλικά Διαχείριση τεχνολογίας Ιδιόκτητος εξοπλισμός διασφάλισης ποιότητας	Μοναδικά χαρακτηριστικά προϊόντος Μοναδική διαδικασία παραγωγής Αυτοματοποιημένες διαδικασίες επιθεώρησης	Λογισμικό Ειδικού σκοπού οχήματα Μοναδικά δρομολόγια οχημάτων	Υποστήριξη μηχανικών εφαρμογών Πιο γρήγορη επεξεργασία	Προηγμένες τεχνικές εξυπηρέτησης
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ	Αξιόπιστη μεταφορά των εισερχόμενων παραδόσεων	Ύψιστη ποιότητα πρώτων υλών Ύψιστη ποιότητα εξαρτημάτων	Κατάλληλη τοποθεσία αποθηκών Προμηθευτές μεταφοράς οι οποίοι ελαχιστοποιούν τις ζημιές	Τοποθέτηση προϊόντος και εικόνας Τοποθέτηση σε μέσα μαζικής ενημέρωσης	Υψηλής ποιότητας ανταλλακτικά
	Διαχείριση εισροών με σκοπό τη μείωση ζημιών	Συμμόρφωση στις προδιαγραφές Ελκυστικό προϊόν Ελκυστική εμφάνιση	Γρήγορη και έγκαιρη παράδοση Ακριβής και γρήγορη	Υψηλό επίπεδο διαφήμισης και Ποιότητα Υψηλή κάλυψη πωλήσεων και Ποιότητα	Γρήγορη εγκατάσταση Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες

	Έγκαιρος ανεφοδιασμός στη διαδικασία παραγωγής	Ανταπόκριση στις αλλαγές των προδιαγραφών Χαμηλά ποσοστά ελαττωματικών Μειωμένος χρόνος παρασκευής	διαχείριση παραγγελιών Μείωση ζημιών	Διαπροσωπικές σχέσεις με αγοραστές Εντατική προώθηση Μεγαλύτερη πίστωση σε αγοραστές	Ολοκληρωμένη αποθήκευση ανταλλακτικών Πλήρης κάλυψη υπηρεσιών
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΣΡΟΩΝ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΡΟΩΝ	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ/ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ

Πηγή: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, M.Porter, 1985

2.7 Πηγές μοναδικότητας

Οι πηγές μοναδικότητας αποτελούν τους βαθύτερους λόγους για τους οποίους μια δραστηριότητα είναι μοναδική. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριες πηγές μοναδικότητας:

Επιλογές πολιτικής

Κάθε επιχείρηση επιλέγει πολιτικές σχετικά με τις δραστηριότητες τις οποίες θα εκτελέσει και τον τρόπο με τον οποίο θα τις εκτελέσει. Κάποιες βασικές επιλογές πολιτικής οι οποίες οδηγούν στη μοναδικότητα περιλαμβάνουν:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Τις υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται
- Το περιεχόμενο μιας δραστηριότητας
- Η τεχνολογία η οποία χρησιμοποιείται
- Η ποιότητα των εισροών που προμηθεύεται ο οργανισμός
- Η εμπειρία και οι ικανότητες του προσωπικού το οποίο εμπλέκεται σε μια δραστηριότητα

Συνδέσεις

Οι συνδέσεις των δραστηριοτήτων μέσα στην αλυσίδα αξίας καθώς και μεταξύ των προμηθευτών αποτελούν πιθανές πηγές μοναδικότητας.

Αλληλεξαρτήσεις

Κάθε δραστηριότητα η οποία προσδίδει αξία στην επιχείρηση δύναται να μοιράζεται και σε κάποια παρόμοια επιχειρηματική μονάδα.

Χρόνος και τόπος

Η χρονική στιγμή στην οποία εκτελείται μια δραστηριότητα καθώς και η τοποθεσία της επιχείρησης ή των εγκαταστάσεων αποτελούν πιθανές πηγές μοναδικότητας.

Γνώση

Η γνώση για το πώς θα εκτελεστεί καλύτερα μια δραστηριότητα, μπορεί να οδηγήσει στη μοναδικότητα της δραστηριότητας.

Ολοκλήρωση

Η μοναδικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από το επίπεδο ολοκλήρωσης της. Η ολοκλήρωση σε νέες δραστηριότητες παρέχει στην επιχείρηση περισσότερες πηγές διαφοροποίησης καθώς και καλύτερο συντονισμό και εκτέλεση των δραστηριοτήτων²⁹

2.8 Η αξία για τον αγοραστή

Η μοναδικότητα οδηγεί στη διαφοροποίηση μόνο με την προϋπόθεση ότι προσδίδει αξία στον αγοραστή. Η αναγνωρισμένη αξία του προϊόντος από τον αγοραστή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει το προϊόν σε ανώτερη τιμή σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Οι αγοραστές δεν είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για αξία την οποία δεν αντιλαμβάνονται όσο πραγματική και αν είναι αυτή. Επομένως, το επιπλέον κόστος για τους αγοραστές περικλείει την πραγματική επιπλέον αξία την οποία προσλαμβάνει ο αγοραστής καθώς και το βαθμό στον οποίο την αντιλαμβάνεται. Επιπλέον, ο αγοραστής είναι πρόθυμος να πληρώσει σε ανώτερη τιμή το προϊόν εφόσον συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις:

- Μείωση του κόστους του. Στο κόστος του αγοραστή συμπεριλαμβάνονται εκτός από το οικονομικό κόστος και το κόστος ευκαιρίας.

²⁹ Porter, 1990

- Βελτίωση της επίδοσης του. Η βελτίωση της επίδοσης του έγκειται στην αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη καθώς και στην ανταπόκριση του προϊόντος στις ανάγκες του.³⁰

2.8.1 Τα κριτήρια αγοράς για τους αγοραστές

Τα **κριτήρια αγοράς** για τους αγοραστές μπορούν να χωριστούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Κριτήρια χρήσης.** Τα κριτήρια χρήσης αποτελούν κριτήρια αγοράς τα οποία προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο ο προμηθευτής επηρεάζει την αντιλαμβανόμενη αξία του αγοραστή μέσω της μείωσης του κόστους ή μέσω της αύξησης της επίδοσης του. Κάποια παραδείγματα περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- **Κριτήρια σηματοδότησης.** Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται κριτήρια όπως η φήμη, η διαφήμιση και το μερίδιο αγοράς. Τα συγκεκριμένα κριτήρια αγοράς προκύπτουν από την θεώρηση του προμηθευτή για το ποια είναι η πραγματική αξία για τον αγοραστή.³¹

2.9 Στρατηγική διαφοροποίησης από ανταγωνιστές

Η **διαφοροποίηση** προκύπτει από τη δημιουργία μοναδικών χαρακτηριστικών προϊόντος τα οποία έχουν αξία για τον πελάτη. Επιπλέον, η ικανοποίηση των κριτηρίων χρήσης και σηματοδότησης τα οποία προαναφέρθηκαν οδηγούν στη στρατηγική διαφοροποίησης. Η βιωσιμότητα της στρατηγικής διαφοροποίησης απαιτεί από την επιχείρηση την εκτέλεση μιας σειράς δραστηριοτήτων αξίας μοναδικά οι οποίες ανταποκρίνονται στα κριτήρια αγοράς. Η διαφοροποίηση θα οδηγήσει σε ανώτερη επίδοση εάν η αξία η αντιλαμβανόμενη από τους αγοραστές υπερβαίνει το επιπλέον κόστος διαφοροποίησης. Η στρατηγική διαφοροποίησης επιχειρεί να δημιουργήσει το μεγαλύτερο δυνατό χάσμα μεταξύ της αξίας για τον αγοραστή και του κόστους μοναδικότητας στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Το κόστος διαφοροποίησης διαφέρει ανάλογα με την δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας και η επιχείρηση πρέπει

³⁰ Porter, 1985

³¹ Porter, 1990

να επιλέξει αυτές τις δραστηριότητες οι οποίες συνεισφέρουν στη μεγαλύτερη αξία σε σχέση με το κόστος.

2.9.1 Τρόποι Διαφοροποίησης

Μια επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει τη διαφοροποίηση της μέσω δυο τρόπων. Στην πρώτη περίπτωση, μπορεί να δημιουργήσει μοναδικότητα μέσω της εκτέλεσης των υπαρχουσών δραστηριοτήτων αξίας και στη δεύτερη περίπτωση μπορεί να αναμορφώσει την υπάρχουσα αλυσίδα αξίας με τρόπο που ενισχύει τη μοναδικότητα. Η ενίσχυση της διαφοροποίησης μπορεί να επιτευχθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

- Αύξηση των πηγών διαφοροποίησης στην αλυσίδα αξίας
- Δημιουργία σταθερής και προβλεπόμενης χρήσης του προϊόντος
- Χρήση ομαδοποιημένων πληροφοριών για το προϊόν με σκοπό την διευκόλυνση των κριτηρίων αγοράς³²

2.10 Βιωσιμότητα της στρατηγικής διαφοροποίησης

Η βιωσιμότητα της στρατηγικής διαφοροποίησης εξαρτάται από την αδυναμία αντιγραφής της από τους ανταγωνιστές καθώς και από τη διατήρηση της διαρκούς αντιλαμβανόμενης αξίας που προσδίδει στους αγοραστές το προσφερόμενο προϊόν. Η αντιγραφή της στρατηγικής διαφοροποίησης αποτελεί μια σημαντική απειλή για την επιχείρηση που την εφαρμόζει. Επιπλέον, μια επιχείρηση αντιμετωπίζει τον διαρκή κίνδυνο αλλαγής των αναγκών ή των αντιλήψεων των αγοραστών με συνέπεια τη μείωση της αξίας της στρατηγικής διαφοροποίησης την οποία έχει υιοθετήσει.³³

Η στρατηγική διαφοροποίησης δύναται να γίνει βιώσιμη για την επιχείρηση υπό τις ακόλουθες προϋποθέσεις :

- **Οι πηγές μοναδικότητας της επιχείρησης περικλείουν εμπόδια.** Οι αλληλεξαρτήσεις και οι συνδέσεις των δραστηριοτήτων είναι περισσότερο βιώσιμες πηγές μοναδικότητας από μια απλή επιλογή πολιτικής σε μια δραστηριότητα.
- **Η επιχείρηση διαθέτει πλεονεκτήματα κόστους στη διαφοροποίηση.** Η βιωσιμότητα της στρατηγικής διαφοροποίησης συχνά οφείλεται στα

³² Porter, 1990

³³ Porter, 1985

πλεονεκτήματα κόστους που διαθέτει η επιχείρηση στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων οι οποίες οδηγούν στη διαφοροποίηση.

- **Οι πηγές διαφοροποίησης της επιχείρησης είναι πολλαπλές.** Η δυσκολία αντιγραφής της στρατηγικής διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα της. Η δυσκολία αντιγραφής εξαρτάται από τον αριθμό των πηγών διαφοροποίησης της επιχείρησης. Εάν η επιχείρηση διαθέτει πολλαπλές πηγές διαφοροποίησης δυσχεραίνει τις προσπάθειες αντιγραφής των ανταγωνιστών της. Ένας μοναδικός παράγοντας διαφοροποίησης εντοπίζεται εύκολα από τους ανταγωνιστές και δύναται να αντιγραφεί.
- **Η επιχείρηση δημιουργεί κόστος μετακίνησης την ίδια στιγμή που διαφοροποιείται.** Το κόστος μετακίνησης είναι το κόστος το οποίο επωμίζεται ο αγοραστής όταν αποφασίσει να αλλάξει προμηθευτή. Η βιωσιμότητα της στρατηγικής διαφοροποίησης αυξάνεται εάν η διαφοροποίηση δημιουργεί ταυτόχρονα κόστος μετακίνησης.³⁴

³⁴ Porter, 1990

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2006

Ξενόγλωσση

Barney J, “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, 2nd edition, Prentice Hall Inc., 2002

Hill C., G Jones, “Essentials of Strategic Management”, South Western, 2008

Porter M, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, Free Press, 1985

Porter M, “Competitive Advantage: Techniques for analyzing industries and competitors”, Free Press, 1985

Porter M, “The value chain and Competitive Advantage”, Free Press, 1990

Wheelen T, D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 13th edition, 2011

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Έννοια Ποιότητας

Ο όρος **ποιότητα** προέρχεται ετυμολογικά από την αρχαία ελληνική λέξη «ποιότης» η οποία έχει ρίζα το ουδέτερο της ερωτηματικής αντωνυμίας ποῖος, -α, -ον, που αναφέρεται στο ποιόν, στην εσωτερική υπόσταση ενός πράγματος.³⁵ Η ερμηνεία του όρου «ποιότητα» διαφέρει ανάλογα με την έννοια την οποία προσδίδει. Η ποιότητα εκφράζει ως επί των πλείστον το σύνολο των χαρακτηριστικών πράγματος που το διαφοροποιούν από τα όμοια του. Ειδικότερα, όταν ο όρος «ποιότητα» αναφέρεται σε εμπορεύματα εκφράζει τις ιδιότητες ενός εμπορεύματος που το διαφοροποιούν από τα ομοειδή του.³⁶

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται πλήθος ορισμών της έννοιας της ποιότητας. Παρακάτω παρατίθενται οι ορισμοί που αποδίδουν στον όρο «ποιότητα» ειδικοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Βάσει του **Deming**, ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι ο προβλέψιμος βαθμός αξιοπιστίας και ομοιομορφίας καθώς και η καταλληλότητα του σε χαμηλό κόστος. Ο **Juran** ερμήνευσε τον όρο «ποιότητα» ως την ικανότητα και καταλληλότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για χρήση. Ο **Crosby** όρισε 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. Στρατηγική σημασία της ποιότητας

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Επομένως, οι βελτιώσεις στην ποιότητα του προϊόντος αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο

³⁵ Διαμαντόπουλος, 2002

³⁶ Μπαμπινιώτης, 2004

αναγνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών τους και ενισχύει τη θέση τους έναντι των ανταγωνιστών τους.

Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων μιας επιχείρησης οδηγεί στη μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων που παράγει και κατ' επέκταση η επιχείρηση μειώνει το κόστος το οποίο προκαλείται από ελαττωματικά προϊόντα. Η μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας διότι με τις ίδιες ποσότητες υλικών και τις ίδιες ώρες εργασίας παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντων. Η αύξηση της παραγωγικότητας οδηγεί σε αύξηση του περιθωρίου κέρδους λόγω της μείωσης του κόστους. Στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους συντελεί και η μείωση κόστους λόγω μείωσης του ποσοστού των ελαττωματικών. Συνεπώς, η βελτίωση της ποιότητας συντελεί στον περιορισμό του κόστους και στην αύξηση του κέρδους.

Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων συνδέεται με την αύξηση της ζήτησης για τα παραγόμενα προϊόντα. Οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τη βελτίωση της ποιότητας και αυξάνουν την κατανάλωσή τους. Η αυξημένη ζήτηση είναι δυνατόν να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας και κατά συνέπεια αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης λόγω βελτίωσης της παραγωγικής δυναμικότητας.³⁷

3.3 Διαστάσεις Ποιότητας

Η ποιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένας στρατηγικός τρόπος ο οποίος βοηθά την επιχείρηση να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά. Ο David Gavin υποστηρίζει ότι η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες είναι οι εξής:

- **Χαρακτηριστικά (Features)**
- **Λειτουργίες/Επίδοση (Performance)**
- **Αξιοπιστία (Reliability)**
- **Αντοχή (Durability)**
- **Συμμόρφωση (Conformance)**
- **Ικανότητα επισκευής (Serviceability)**
- **Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics)**

³⁷ Δερβιτσιώτης, 2005

- **Αντιλαμβανόμενη ποιότητα (Perceived Quality)**

Χαρακτηριστικά

Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος χωρίζονται σε βασικά και σε δευτερεύοντα. Τα βασικά χαρακτηριστικά προϊόντος είναι τα χαρακτηριστικά τα οποία ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και συνεισφέρουν στην ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης αξίας του πελάτη για το προϊόν.

Λειτουργίες/ Επίδοση

Η επίδοση αποτελείται από τιμές που αναδεικνύουν τις λειτουργίες των χαρακτηριστικών.

Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία ενός προϊόντος αναφέρεται στην πιθανότητα να υποστεί βλάβη το προϊόν σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.

Αντοχή

Η αντοχή ενός προϊόντος αναφέρεται στην αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος. Όσο μεγαλύτερη διάρκεια ζωής έχει ένα προϊόν τόσο πιο αξιόπιστο θεωρείται.

Συμμόρφωση

Η συμμόρφωση 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.

Ικανότητα επισκευής

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.

Αισθητικά χαρακτηριστικά

Τα αισθητικά χαρακτηριστικά 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

Η αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη ποιότητα εκφράζει την υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας από του καταναλωτές με βάση διάφορα κριτήρια όπως η εικόνα του προϊόντος και το εμπορικό του σήμα.³⁸

3.4 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.

Οι **βασικές αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** είναι:

1. Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις
2. Εστίαση στον πελάτη
3. Συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες
4. Συμμετοχή της διοίκησης με προτεραιότητα την ποιότητα
5. Εστίαση στις διαδικασίες
6. Ενσωματωμένο σύστημα³⁹

Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις

Ο όρος συνεχής βελτίωση βασίζεται σε μια ιαπωνική ιδέα η οποία ονομάζεται Kaizen και αναφέρεται στη φιλοσοφία της συνεχούς αναζήτησης τρόπων βελτίωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. Η βάση της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης στηρίζεται στην πεποίθηση ότι κάθε στοιχείο κάποιας λειτουργίας μπορεί να βελτιωθεί. Στην κατάλληλη θέση για να αναγνωρίσουν τις αλλαγές τις οποίες πρέπει να γίνουν βρίσκονται οι άνθρωποι οι οποίοι σχετίζονται περισσότερο με την συγκεκριμένη λειτουργία.

Η καθιέρωση της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης σε έναν οργανισμό ίσως αποτελέσει μια μακρά διαδικασία και γι' αυτό κάποια βασικά βήματα είναι απαραίτητα για την επιτυχία του. Τα βήματα είναι τα εξής:

1. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις μεθόδους Στατιστικού Ελέγχου Διεργασιών (SPC) και σε άλλα εργαλεία για τη βελτίωση ποιότητας αποτελεί το πρώτο σημαντικό βήμα.

³⁸ Garvin, 1987

³⁹ Δερβιτσιώτης, 2005

2. Το δεύτερο βήμα αποτελεί η δημιουργία των μεθόδων Στατιστικού Ελέγχου Διεργασιών ως ένα μέρος των καθημερινών λειτουργιών.
3. Το τρίτο βήμα αποτελεί η δημιουργία ομάδων εργασίας και η ανάμειξη των εργαζομένων.
4. Η χρησιμοποίηση τεχνικών για λύσεις προβλήματος μέσα στις ομάδες εργασίας αποτελεί το επόμενο βήμα.

Το τελευταίο στάδιο αποτελεί η ενσωμάτωση όλης της διαδικασίας ως μέρος της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης.

Η ενασχόληση των εργαζομένων με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες είναι καθοριστικό μέρος της φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης. Παρόλα αυτά, τα τελευταία δυο βήματα είναι σημαντικά εάν ο οργανισμός επιθυμεί να καθιερώσει τη φιλοσοφία ως μέρος των καθημερινών λειτουργιών.⁴⁰

Εστίαση στον πελάτη

Η βιωσιμότητα της επιχείρησης στηρίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η επιβίωση της στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο γνωρίζει τους πελάτες της, τις ανάγκες τους και τις προσδοκίες τους από την επιλογή των προϊόντων της επιχείρησης. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και την τελική βιωσιμότητά της.

Οι καλά καθορισμένες επιχειρησιακές διαδικασίες συντελούν στη διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια ευρύτερη μεθοδολογία διοίκησης για τις επιχειρήσεις με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών καθώς και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Όσο περισσότερο εντείνεται ο διεθνής ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις, τόσο περισσότερο καθίσταται αναγκαία η παροχή άριστης ποιότητας προϊόντων με σκοπό την ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών στα προϊόντα της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω της ανάλυσης των επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω

⁴⁰ Kaizen with Six Sigma ensures Continuous Improvement, www.isixsigma.com

καταγεγραμμένων στοιχείων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και αποφυγή λαθών μέσω της συμμετοχής όλων των εργαζομένων.⁴¹

Συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων καθώς και η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων παρέχει τη δυνατότητα για την υλοποίηση προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης. Οι ανεκμετάλλευτες ιδέες, οι καινοτομίες και οι δημιουργικές σχέσεις των εργαζομένων μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Η συμμετοχή των εργαζομένων βελτιώνει την ποιότητα και αυξάνει την παραγωγικότητα για τους ακόλουθους λόγους:

- Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις διότι έχουν μεγαλύτερη γνώση των διαδικασιών
- Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανόν να εφαρμόσουν και να υποστηρίξουν τις αποφάσεις τις οποίες έχουν λάβει οι ίδιοι
- Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοί να εντοπίσουν πιθανές περιοχές βελτίωσης
- Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοί να λαμβάνουν άμεσες διορθωτικές ενέργειες
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αυξάνει το ηθικό τους δημιουργώντας τους το συναίσθημα ότι ανήκουν τον οργανισμό
- Τέλος, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν αφοσίωση διότι αισθάνονται μέρος του οργανισμού⁴²

Συμμετοχή της διοίκησης με προτεραιότητα την ποιότητα

Η νέα προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θέτει ως πρωταρχική ανάγκη την υιοθέτηση της ποιότητας ως την πρώτη προτεραιότητα. Η προσέγγιση αυτή μειώνει μακροπρόθεσμα το κόστος και τα ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων.⁴³

Εστίαση στις διαδικασίες

Ένα θεμελιώδες στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η εστίαση στις διαδικασίες. Η διαδικασία αποτελείται από μια σειρά βημάτων τα οποία λαμβάνουν εισροές από τους προμηθευτές (είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς) και τα

⁴¹ Δερβιτσιώτης, 2005

⁴² Vance, 2006

⁴³ Δερβιτσιώτης, 2005

μετατρέπουν σε εκροές για τους πελάτες (είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς). Τα βήματα τα οποία απαιτούνται για να ολοκληρωθεί μια διαδικασία είναι καθορισμένα και η επίδοση μπορεί να μετρηθεί μέσω συγκεκριμένων εργαλείων προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ενσωματωμένο σύστημα

Παρά το γεγονός ότι ένας οργανισμός αποτελείται από πολλές λειτουργίες οι οποίες είναι κάθετα δομημένες, το επίκεντρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η οριζόντια σύνδεση των διαδικασιών. Οι μικρότερες διαδικασίες προστίθενται σε μεγαλύτερες και όλες οι διαδικασίες συναθροίζονται προκειμένου να καθοριστεί και να εφαρμοστεί η στρατηγική. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιληφθούν το όραμα, την αποστολή και τις αρχές που διέπουν τον οργανισμό καθώς επίσης τις πολιτικές ποιότητας και τις σημαντικές διεργασίες του οργανισμού. Η επίδοση πρέπει να παρακολουθείται τακτικά και να γίνεται γνωστή στο προσωπικό.⁴⁴

3.5 Θεωρία του Deming

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

3.5.1 Ο κύκλος του Deming (PDCA)

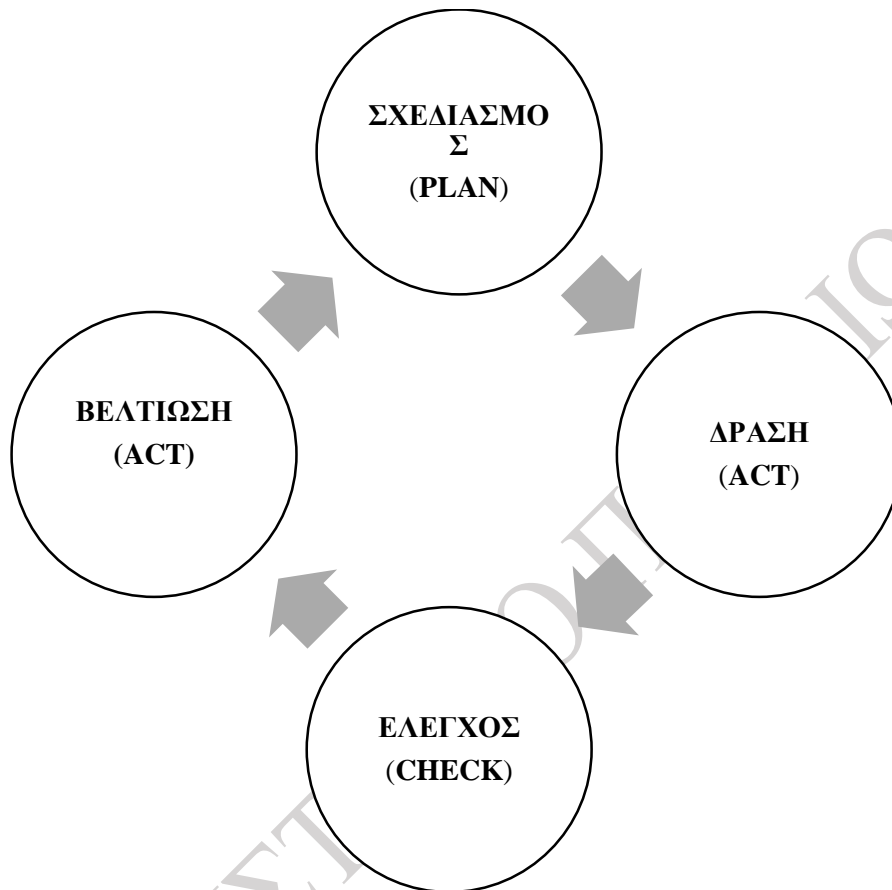
Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1, ο **κύκλος του Deming (PDCA)** αποτελείται από μια σειρά προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει γνώση για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων ή των διαδικασιών της. Ο σχεδιασμός (Plan) αποτελεί το πρώτο βήμα του κύκλου. Το συγκεκριμένο βήμα περιλαμβάνει την αναγνώριση ενός στόχου, τον καθορισμό επιτυχημένων μετρήσεων και τέλος το σχέδιο τίθεται σε δράση. Όλες αυτές οι δράσεις ακολουθούνται από το επόμενο βήμα το οποίο είναι η εκτέλεση (Do). Σε αυτό το βήμα εφαρμόζονται τα επιμέρους στοιχεία του σχεδιασμού, όπως η παραγωγή του προϊόντος. Ακολουθεί ο έλεγχος (Check) και σε αυτό το βήμα ελέγχονται τα πραγματικά αποτελέσματα με τα αναμενόμενα προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις. Το τελευταίο βήμα αποτελείται από τη δράση (Act) και αναφέρεται στις ενέργειες οι πρέπει να ληφθούν ανάλογα με

⁴⁴ Asq.org

Τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας του **Deming**

1. Δημιουργία σταθερών στόχων με σκοπό τη βελτίωση προϊόντων – υπηρεσιών για τη δημιουργία ανταγωνιστικότητας και την παραμονή στον κλάδο.
2. Υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας με μη αποδοχή των υπαρχόντων σφαλμάτων, λάθη, καθυστερήσεις και ελαττώματα σε προϊόντων.
3. Διακοπή της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας εκ των υστέρων με μαζικό έλεγχο των τελικών προϊόντων. Υιοθέτηση μεθόδων διασφάλισης ποιότητας στη σχεδίαση προϊόντων και σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου ποιότητας.
4. Βελτίωση της ποιότητας των εισερχόμενων υλικών από τους προμηθευτές. Διακοπή της πρακτικής επιλογής προμηθευτών με βάση την τιμή. Προτιμότερη η επιλογή των προμηθευτών που διαθέτουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου.
5. Σταθερή βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους.
6. Καθιέρωση μοντέρνων προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους.
7. Καθιέρωση μεθόδων αποτελεσματικής ηγεσίας των εργαζομένων με σκοπό την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Αποφυγή συναισθημάτων φόβου από τους εργαζόμενους.
9. Ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και της ομαδικής συνεργασίας των διαφορετικών τμημάτων όπως η έρευνα, η σχεδίαση, οι πωλήσεις και η παραγωγή.
10. Μείωση της χρήσης συνθημάτων, επαίνων και προγραμμάτων τα οποία ζητούν μείωση ελαττωμάτων και αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση των πρότυπων χρόνων εργασίας και των ποσοτικών στόχων παραγωγής. Υιοθέτηση μεθόδων αποτελεσματικής ηγεσίας.
12. Αφαίρεση εμποδίων τα οποία στερούν από τους εργαζόμενους το δικαίωμα να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.
13. Καθιέρωση προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης και πρακτικές ενθάρρυνσης αυτό- βελτίωσης για όλους.

14. Αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης ποιότητας και συμμετοχή όλων για την υλοποίηση της παραπάνω φιλοσοφίας. ⁴⁵



Διάγραμμα 3.1: Ο κύκλος του Deming

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

⁴⁵ Deming, 1982

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο 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 Έννοιών του Υλικού, Τεχνικού”, Πνευματικού και Ηθικού Πολιτισμού, Εκδόσεις Πατάκη, 2002

Μπαμπινιώτης, “Λεξικό”, Κέντρο Λεξικολογίας, 2004

Ξενόγλωσση

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

Robert J. Vance, “Employee Engagement and Commitment”, SHRM Foundation, 2006

Διαδικτυακοί Τόποι

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

4.1 Εισαγωγή

Η **ποιότητα ενός προϊόντος** σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά τα οποία διαθέτει το προϊόν και ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Σκοπός της παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας αποτελεί η συνεχής και αυξανόμενη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με ταυτόχρονη αύξηση των κερδών της επιχείρησης.⁴⁶ Ο καθηγητής M. Porter αναφέρει ότι πρωταρχική βάση για τη στρατηγική διαφοροποίησης αποτελεί η ποιότητα καθώς δημιουργεί 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.⁴⁷

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 του κόστους οδηγεί σε αύξηση του κόστους ποιότητας το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω.⁴⁸

4.2 Υιοθέτηση Ανταγωνιστικής Στρατηγικής για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Όπως αναφέρθηκε αναλυτικά στο κεφάλαιο 1 υπάρχουν **τρεις βασικοί τύποι ανταγωνιστικής στρατηγικής** μιας επιχείρησης, δηλαδή η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης. Στην πρώτη

⁴⁶ Juran, 1998

⁴⁷ Porter, 1990

⁴⁸ Evans, 2002

περίπτωση η επιχείρηση καταφέρνει και παράγει το προϊόν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές προσφέροντας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με διαφοροποιημένα κρίσιμα χαρακτηριστικά σε σχέση με τους πελάτες αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. **⁴⁹Η 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 πελατών⁵⁰

Ο τελευταίος τύπος στρατηγικής εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με σκοπό την υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών είτε μέσω της διαφοροποίησης είτε μέσω του χαμηλού κόστους.⁵¹

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.⁵² Η στρατηγική διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στη δημιουργία ηγεσίας ποιότητας και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.⁵³ Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τα εμπόδια αντιγραφής από τους ανταγωνιστές, την ικανότητα των ανταγωνιστών και τη δυναμικότητα του περιβάλλοντος του κλάδου.⁵⁴

⁴⁹ Porter, 1995

⁵⁰ Δερβιτσιώτης, 2005

⁵¹ Porter, 1995

⁵² Δερβιτσιώτης, 2005

⁵³ Porter, 1995

⁵⁴ Hill & Jones, 2008

4.3 Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα

Παρακάτω παρατίθενται κάποια από τα βασικά πλεονεκτήματα της υιοθέτησης της στρατηγικής διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα:

- Αύξηση ικανοποίησης πελατών
- Αύξηση πωλήσεων
- Αντιμετώπιση ανταγωνιστών του κλάδου
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Ασφαλής αύξηση τιμών προϊόντος σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου

Η υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης μέσω της ποιότητας οδηγεί σε:⁵⁵

- Μείωση ποσοστών σφαλμάτων
- Μείωση σπατάλης
- Μείωση δυσαρέσκειας πελατών
- Μείωση επιθεωρήσεων και ελέγχων
- Μείωση χρόνου τοποθέτησης νέου προϊόντος στην αγορά
- Αύξηση αποδόσεων
- Βελτίωση παραδόσεων

4.4 Ποιότητα και αύξηση εσόδων επιχείρησης

Η ποιότητα επηρεάζει τα έσοδα μιας επιχείρησης με τους ακόλουθους τρόπους:⁵⁶

- Το αποτέλεσμα της ποιότητας στο **κόστος**: Υψηλή ποιότητα σημαίνει μείωση ελαττωμάτων, λαθών και αποτυχιών.
- Το αποτέλεσμα της ποιότητας στο **εισόδημα**: Σε αυτή την περίπτωση ποιότητα σημαίνει δημιουργία χαρακτηριστικών προϊόντος τα οποία μετατρέπουν το προϊόν σε εμπορεύσιμο και ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.

Τα προαναφερθέντα αποτελέσματα της ποιότητας αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Τα ελαττωματικά προϊόντα αυξάνουν το κόστος των πελατών και τους αποθαρρύνουν να επαναλάβουν την αγορά των ίδιων προϊόντων. Επιπλέον, οι δυσαρεστημένοι πελάτες θα μεταφέρουν την πληροφορία για ελαττωματικά προϊόντα σε άλλους πιθανούς πελάτες με αρνητικά αποτελέσματα στα έσοδα της επιχείρησης.

⁵⁵ Juran, 1998

⁵⁶ Evans, 2002

4.5 Ηγεσία της Ποιότητας και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η **ηγεσία ποιότητας** μπορεί να αποκτηθεί μέσω της υπεροχής της ποιότητας του προϊόντος έναντι των ανταγωνιστών της επιχείρησης και της παροχής αξιόπιστων προϊόντων. Η υπεροχή αυτή δύναται να διατηρηθεί μέσω της συνεχούς βελτίωσης του προϊόντος και της αποτελεσματικής προώθησης του. Η ηγεσία ποιότητας υφίσταται μέσω της υπεροχής σε πολλαπλές πτυχές της καταλληλότητας για χρήση όπως ανώτερης ποιότητας σχεδιασμός, ανώτερης ποιότητας συμμόρφωση, εγγυήσεις και υπηρεσίες. Η ηγεσία ποιότητας μπορεί να χαθεί μέσω της υπεροχής ενός ανταγωνιστή ή κάποιας δραματικής αλλαγής. Η ανάπτυξη του ανταγωνισμού σε επίπεδο ποιότητας οδήγησε στην ανάπτυξη του στρατηγικού επιχειρησιακού σχεδιασμού με σκοπό το σχεδιασμό για την ποιότητα και την ηγεσία ποιότητας. Εφόσον η στρατηγική ηγεσίας ποιότητας μιας επιχείρησης είναι επιτυχημένη, η επιχείρηση οφείλει να διατηρήσει την υπεροχή και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ενεργειών ανάλογων του τομέα υπεροχής της όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.1.

Πίνακας 4.1: Ενέργειες διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Εάν η ηγεσία ποιότητας αποτελείται από:	Η επιχείρηση πρέπει να δώσει προσοχή:
Ανώτερης ποιότητας σχεδιασμό	Ανάπτυξη προϊόντος
Ανώτερης ποιότητας συμμόρφωση	Έλεγχο ποιότητας παραγωγής
Διαθεσιμότητα	Αξιοπιστία
Εγγυήσεις/ Υπηρεσίες μετά την πώληση	Εξυπηρέτηση πελατών ⁵⁷

Πηγή: Juran's Quality Handbook, Joseph Juran, 1999

4.5.1 Βελτίωση της ποιότητας και ηγεσία ως υπεροχή

Κάθε προϊόν αποτελείται από ένα σύνολο διαφορετικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Τα γνωρίσματα αυτά περιλαμβάνουν την απόδοση, τα χαρακτηριστικά, την αντοχή και τα αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η **υπεροχή** δημιουργείται με την **παροχή ανώτερων χαρακτηριστικών του προϊόντος σε σχέση με τους**

⁵⁷ Juran, 1998

ανταγωνιστές. Οι ενέργειες οι οποίες απαιτούνται από την επιχείρηση προκειμένου να δημιουργηθεί η αντίληψη στους αγοραστές ότι τα προϊόντα τα οποία παρέχονται φέρουν υψηλή ποιότητα είναι οι εξής:

1. Ανίχνευση των χαρακτηριστικών του προϊόντος τα οποία θεωρούνται σημαντικά
2. Σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών βάσει των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών
3. Επαρκής εκπαίδευση προσωπικού

Τα συγκεκριμένα βήματα υλοποιούνται σωστά μέσω της συντονισμένης συνεργασίας του τμήματος μάρκετινγκ, παραγωγής και διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα. Η σωστή προώθηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος αποτελεί το ακόλουθο βήμα για τη δημιουργία μιας σταθερής εικόνας προϊόντος στους αγοραστές. Σε αυτό το βήμα η επιχείρηση επιλέγει τα χαρακτηριστικά τα οποία επιθυμεί να προωθήσει και τον τρόπο με τον οποίο θα τα τοποθετήσει στους καταναλωτές.

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν μόνο ένα ή δυο χαρακτηριστικά του προϊόντος με σκοπό να δώσουν ένα σαφές μήνυμα για την εικόνα του προϊόντος. Η δημιουργία μοναδικών χαρακτηριστικών προϊόντος είναι μια συνεχής διαδικασία. Αυτό συμβαίνει διότι ο ανταγωνισμός δεν μένει σταθερός. Αντίθετα, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις βελτιώνουν συνεχώς τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους και σε κάποιες περιπτώσεις δημιουργούν νέα χαρακτηριστικά. Επί παραδείγματι, σε επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν γρήγορα αναπτυσσόμενη τεχνολογία χαρακτηριστικά τα οποία προσέδιδαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δυνατόν να θεωρούνται απαρχαιωμένα μετά από λίγα χρόνια.

4.5.2 Βελτίωση ποιότητας και ηγεσία ως αξιοπιστία

Τα υψηλής ποιότητας προϊόντα είναι αξιόπιστα με την έννοια ότι κάνουν τη δουλειά για την οποία σχεδιάστηκαν καλά και επιπλέον οι καταναλωτές τα αντιλαμβάνονται ως προϊόντα με ανώτερα χαρακτηριστικά. Η ανώτερη ποιότητα των προϊόντων προσφέρει στην επιχείρηση δυο πλεονεκτήματα. Πρώτον, η ισχυρή φήμη ποιότητας επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από τους ανταγωνιστές και δεύτερον, η μείωση των λαθών και των ελαττωμάτων από την

παραγωγική διαδικασία μειώνει τη σπατάλη, αυξάνει την αποδοτικότητα, χαμηλώνει το κόστος της επιχείρησης και αυξάνει την κερδοφορία.

Η **δημιουργία αξιόπιστων προϊόντων** συχνά επιτυγχάνεται με τη χρήση εργαλείων βελτίωσης ποιότητας. Τα διοικητικά στελέχη αποφασίζουν να χρησιμοποιήσουν κάποιο εργαλείο βελτίωσης ποιότητας και ενημερώνουν τους εργαζόμενους της επιχείρησης σχετικά με τη σημασία εφαρμογής του προγράμματος. Οι μεθοδολογίες βελτίωσης ποιότητας χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση προκειμένου να αναγνωριστούν τα ελαττωματικά προϊόντα τα οποία προκύπτουν από κάθε διαδικασία καθώς και οι πηγές οι οποίες τα προκαλούν και να γίνουν οι αντίστοιχες βελτιώσεις. Η χρήση στατιστικών μεθόδων είναι αναγκαία για τον εντοπισμό αποκλίσεων στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Ο εντοπισμός αποκλίσεων στην παραγωγή επιβάλλει την αναγνώριση των πηγών των λαθών και την άμεση διόρθωση της διαδικασίας.

Οι μεθοδολογίες βελτίωσης ποιότητας οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό τη δημιουργία ανώτερης αξιοπιστίας είναι αρκετές, όμως το επικρατέστερο εργαλείο είναι η μεθοδολογία Six Sigma και είναι ευρέως υιοθετημένη από πολλές επιχειρήσεις και η οποία θα αναλυθεί παρακάτω. Οι μεθοδολογίες βελτίωσης ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία αξιοπιστίας καθώς:⁵⁸

- Βελτιώνουν την ποιότητα καθώς μειώνεται το κόστος εξαιτίας λιγότερων λαθών και σφαλμάτων, λιγότερων καθυστερήσεων, μείωση της επανάληψης εργασίας και καλύτερη χρήση χρόνου και υλικών.
- Η βελτίωση της ποιότητας λόγω των ανωτέρων βελτιώσεων οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας.
- Καλύτερη ποιότητα οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς και επιτρέπει στην επιχείρηση να αυξήσει τις τιμές των προϊόντων της.
- Η αύξηση των τιμών των προϊόντων της επιχείρησης οδηγεί σε αύξηση της κερδοφορίας και επιτρέπει στην επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική.

⁵⁸ Hill & Jones, 2008

4.6 Η σημασία της Παραγωγικότητας

Ένα μέτρο παραγωγικότητας προκύπτει από τη σύγκριση χρόνου και υλικών που χρησιμοποιήθηκαν στην επιχείρηση με την παραγωγή η οποία προέκυψε. Όταν μια επιχείρηση με τον ίδιο χρόνο ή τα ίδια υλικά παράγει περισσότερα προϊόντα ή βελτιώνει την ποιότητα τότε έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση είναι το κλειδί για την οικονομική της ευημερία.

Οι κυριότεροι μέθοδοι αύξησης της παραγωγικότητας είναι οι εξής:

- Η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.
- Η επένδυση της επιχείρησης σε αποδοτικότερο εξοπλισμό, καλύτερα εργαλεία, Η/Υ, συστήματα και επένδυση σε προηγμένη τεχνολογία η οποία διευκολύνει την παραγωγή κάνοντας την πιο γρήγορη και εύκολη.
- **Βελτίωση ποιότητας** ή αύξηση ποσότητας προϊόντων

Επομένως, η αύξηση της παραγωγικότητας είναι αποτέλεσμα της αύξησης των ικανοτήτων των υπαλλήλων, της αύξησης του ποσοστού επένδυσης κεφαλαίου, της ποσότητας και της ποιότητας των προϊόντων και νέους τρόπους οργάνωσης παραγωγής.

4.6.1 Παραγωγικότητα και Ποιότητα

Η **παραγωγικότητα** προέρχεται από την ολοκληρωτική εφαρμογή της φιλοσοφίας αποφυγής της σπατάλης δηλαδή τη μη άσκοπη χρήση υλικών, ανθρώπινου δυναμικού και μηχανών. Η αύξηση της παραγωγικότητας, επίσης, προϋποθέτει την εφαρμογή της πολιτικής πλήρους αποφυγής λαθών με σκοπό την τέλεια εφαρμογή όλων των λειτουργιών του οργανισμού. Η πολιτική αυτή περιλαμβάνει την προσπάθεια στις εξής κατευθύνσεις:

- Μείωση της επένδυσης στα αποθέματα
- Ανακάλυψη και διόρθωση προβλημάτων ποιότητας
- Μείωση του χρόνου παραγωγής
- Γρήγορη αντίδραση στις αλλαγές ζήτησης με ανταγωνιστικές στρατηγικές

Η συμμετοχή του προσωπικού είναι καθοριστική στην προσπάθεια δημιουργίας και βελτίωσης της ποιότητας. Οι λειτουργίες παραγωγής πρέπει να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.⁵⁹

4.7 Ποιότητα και Ανταποκρισιμότητα πελατών

Η **ανταποκρισιμότητα των πελατών** είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό το οποίο οδηγεί στην αφοσίωση των πελατών. Η βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών παραγωγής μιας επιχείρησης καθώς και η βελτίωση των προϊόντων από τη στρατηγική διαφοροποίησης μέσω της ποιότητας οδηγούν σε αύξηση της ανταπόκρισης των πελατών. Σε αυτό το στόχο οδηγεί και η ανάπτυξη νέων προϊόντων με νέα χαρακτηριστικά. Με άλλα λόγια, η ανάπτυξη καινοτομίας, αποδοτικότητας και ποιότητας συντελούν σε αύξηση της ανταποκρισιμότητας των πελατών.⁶⁰ Ο ρόλος του πελάτη τα τελευταία χρόνια έχει αναβαθμιστεί για τις επιχειρήσεις και η αναγνώριση των προσδοκιών των πελατών και η ικανοποίησή τους, υιοθετώντας **μια πελατοκεντρική προσέγγιση**, αποτελούν τον πρωτεύοντα στόχο της λειτουργίας της επιχείρησης.⁶¹

4.8 Big Q little q

Ο όρος **Big Q little q** επινοήθηκε από τον Juran και αποτελεί το κλειδί για την πλήρη κατανόηση της ποιότητας. Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.2 συγκρίνει τη διαφορά μεταξύ της πλήρους εφαρμογής της ποιότητας σε όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Big Q) και της περιορισμένης εφαρμογής της ποιότητας (little q)⁶²

Πίνακας 4.2: Οι διαφορές Big Q little q

Θέμα	little q	Big Q
Προϊόντα	Βιομηχανικά προϊόντα	Όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είτε προορίζονται για πώληση είτε όχι

⁵⁹ Hill & Jones, 2008

⁶⁰ Hill & Jones, 2008

⁶¹ Evans, 2002

⁶² Δερβιτσιώτης, 2005

Διαδικασίες	Διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων	Όλες οι διαδικασίες της επιχείρησης
Βιομηχανίες	Κατασκευαστικές	Όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις
Η ποιότητα θεωρείται ως:	Ένα τεχνολογικό πρόβλημα	Ένα ζήτημα της επιχείρησης
Πελάτες	Οι πελάτες οι οποίοι αγοράζουν το προϊόν	Όλοι οι πελάτες που επηρεάζονται είτε είναι εξωτερικοί είτε εσωτερικοί
Η ποιότητα είναι βασισμένη:	Στα λειτουργικά τμήματα	Στη γενική τριλογία
Οι στόχοι ποιότητας συμπεριλαμβάνονται:	Μεταξύ των στόχων της επιχείρησης	Στο επιχειρησιακό σχέδιο της επιχείρησης
Το κόστος χαμηλής ποιότητας	Σχετίζεται με το κόστος ελαττωματικών προϊόντων	Σχετίζεται με το κόστος το οποίο δεν θα υπήρχε εάν όλα λειτουργούσαν τέλεια
Η εκτίμηση της ποιότητας βασίζεται κυρίως:	Στη συμμόρφωση στις προδιαγραφές, τις διαδικασίες και τα πρότυπα της επιχείρησης	Στην ανταποκρισιμότητα των πελατών
Η βελτίωση καθορίζεται:	Από τη επίδοση του τμήματος	Από την επίδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού
Η εκπαίδευση της ποιότητας είναι βασισμένη:	Στο τμήμα ποιότητας	Σε όλη την επιχείρηση
Ο συντονισμός γίνεται από:	Τον διευθυντή ποιότητας	Ένα συμβούλιο ποιότητας από ανώτερους διευθυντές

Πηγή: Juran's Quality Handbook, Joseph Juran, 1999

4.9 Η φωνή του πελάτη (The voice of the customer)

Ο όρος “Φωνή του πελάτη” ή “Voice of the Customer” αναφέρεται στην κατανόηση των απαιτήσεων και τη δημιουργία ανάδρασης από τους πελάτες με σκοπό την παροχή καλύτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος αυτός χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις με σκοπό την περιγραφή της διαδικασίας αναγνώρισης των προτιμήσεων και προσδοκιών του πελάτη. Ειδικότερα, η συγκεκριμένη τεχνική δημιουργεί μια σειρά από ανάγκες και προσδοκίες των πελατών

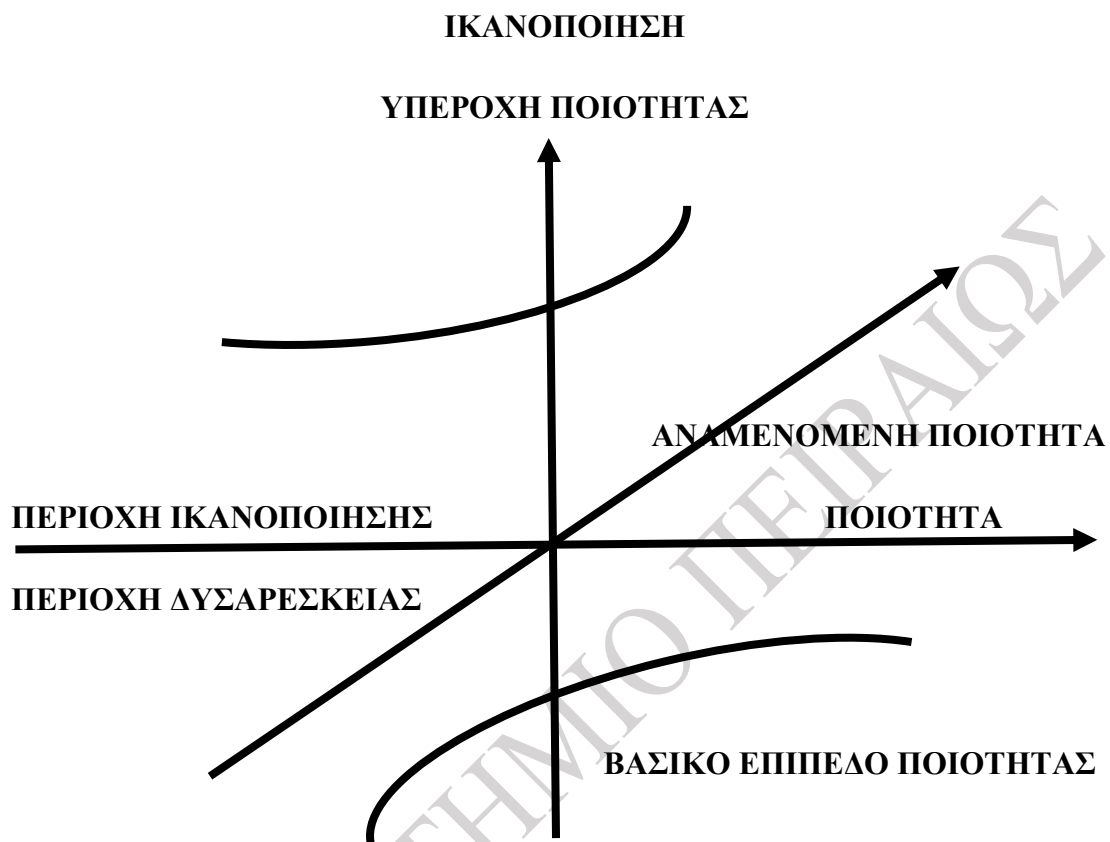
και τις ιεραρχεί ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.⁶³ Το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές προκειμένου να αναγνωρίσει τις ανάγκες των πελατών όπως η έρευνα, η μελέτη περίπτωσης και οι ομάδες εστίασης. Αυτή η διαδικασία βοηθάει την επιχείρηση να γίνει καινοτόμα και να αντιλαμβάνεται γρήγορα τις ανάγκες των πελατών που αλλάζουν γρήγορα στη διάρκεια του χρόνου.

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκρίνεται στους πελάτες εάν δεν γνωρίζει τις ανάγκες τους. Η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί το πρώτο βήμα. Η δήλωση της αποστολής της επιχείρησης θέτοντας τον πελάτη ως την πρωταρχική προτεραιότητα στέλνει ένα ξεκάθαρο μήνυμα προς τους εργαζόμενους σχετικά με την εστίαση της στις ανάγκες των πελατών. Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν προς αυτή την κατεύθυνση. Ένα ακόλουθο βήμα αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών οι οποίες έχουν αναγνωρισθεί.

4.10 Το μοντέλο του Kano για τις προσδοκίες των πελατών

Ο Noritaki Kano ανέπτυξε ένα μοντέλο το οποίο περιγράφει τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης πελατών και της ποιότητας και το οποίο απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.1. Το **μοντέλο Kano** δείχνει πως υπάρχει ένα βασικό επίπεδο ποιότητας το οποίο οι πελάτες θεωρούν ως δεδομένο ότι θα υπάρχει στο προϊόν. Επομένως, εάν αυτό το επίπεδο ποιότητας δεν υπάρχει οι πελάτες θα είναι δυσαρεστημένοι από το προϊόν. Στο διάγραμμα 4.1 το επίπεδο αυτό απεικονίζεται στο κάτω μέρος της καμπύλης βασικής ποιότητας η οποία απεικονίζει τη δυσαρέσκεια. Παρόλα αυτά, η παροχή του βασικού επιπέδου ποιότητας δεν αποτελεί επαρκή παράγοντα για την ικανοποίηση των πελατών. Η καμπύλη της αναμενόμενης ποιότητας αναπαριστά τις προσδοκίες των πελατών σχετικά με το αναμενόμενο επίπεδο ποιότητας το οποίο αποζητούν. Το μοντέλο του Kano δείχνει ότι οι πελάτες θα είναι δυσαρεστημένοι εάν το προϊόν δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους. Η ικανοποίησή τους θα αυξηθεί εάν το επίπεδο ποιότητας ξεπεράσει τις προσδοκίες τους. Η καμπύλη η οποία απεικονίζεται στην περιοχή ικανοποίησης του διαγράμματος παρουσιάζει την υπεροχή του επιπέδου ποιότητας. Αυτό είναι το αποτέλεσμα της καινοτομίας.

⁶³ Sixsigma.com



Διάγραμμα 4.1: Το μοντέλο του Kano

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

Η αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αυξάνει τις προσδοκίες των πελατών. Μια επιχείρηση η οποία υπερέχει στο επίπεδο ποιότητας που προσφέρει τα προϊόντα της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της οφείλει να προσπαθεί συνεχώς να καινοτομεί προκειμένου να μη βρεθεί στο μέλλον να παρέχει το βασικό επίπεδο ποιότητας λόγω της καινοτομίας των ανταγωνιστών.⁶⁴

4.11 Στρατηγική Διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα και Ανθρώπινο Δυναμικό

Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό της. Το ανθρώπινο δυναμικό υλοποιεί

⁶⁴ Pyzdek, 2000

τις πολιτικές με σκοπό την επιτυχία της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης. Συνεπώς, η επιλογή ικανών εργαζομένων, η κατάλληλη εκπαίδευση τους και η σωστή παρακίνηση τους καθορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης.⁶⁵

4.11.1 Παρακίνηση εργαζομένων για επιτυχημένη εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας

Παρά το γεγονός ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά θεωρείται ένα περίπλοκο θέμα, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η αντίδραση ενός ατόμου σε διάφορες παρακινητικές ανάγκες. Ο άνθρωπος κατατάσσει τις ανάγκες του σε ιεραρχία βάζοντας πρώτα τις βιολογικές ανάγκες, ακολούθως τις κοινωνικές και τελευταίες τις ψυχολογικές. Στην περίπτωση την οποία το άτομο καλύψει τις ανάγκες τις πρώτης κατηγορίας αισθάνεται την ανάγκη να προχωρήσει στην κάλυψη των άλλων κατηγοριών. Μια επιχείρηση προσπαθήσει να παρακινήσει τους εργαζομένους, μέσω μιας σειράς ενεργειών, να συμπεριφερθούν με προκαθορισμένο τρόπο.⁶⁶

Η απόδοση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με τα προβλήματα έλλειψης ποιότητας τα οποία προκύπτουν σε μια επιχείρηση. Η ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η αποτελεσματική υποκίνηση τους συντελεί στην αύξηση της απόδοσης τους και στην ικανοποιητική εφαρμογή των προγραμμάτων ποιότητας. Η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τους. Η κατανόηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού συντελεί στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικής κινήτρων με στόχο την επίτευξη της αποτελεσματικής εφαρμογής των προγραμμάτων ποιότητας και την επίτευξη των γενικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.⁶⁷ Στο διάγραμμα 4.2 παρατίθεται η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών με βάση τον Maslow. Όταν κάποιες από τις ανάγκες κάθε κατηγορίας ικανοποιούνται σε αποτελεσματικό βαθμό, δεν κινητοποιούν πλέον το άτομο για περαιτέρω δραστηριοποίηση. Επομένως, το άτομο προχωρά στην ικανοποίηση των αναγκών της επόμενης κατηγορίας.⁶⁸

⁶⁵ Dessler, 2012

⁶⁶ Χυτήρης, 2001

⁶⁷ Δερβιτσιώτης, 2005

⁶⁸ Χυτήρης, 2001



Διάγραμμα 4.2: Ιεράρχηση αναγκών βάσει του Maslow

Πηγή: Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks, 2001

4.11.2 Στρατηγική κινήτρων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας εξαρτάται από τη δημιουργία πολιτικής παρακίνησης των εργαζομένων. Τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων μπορεί να χωριστούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Υλικά ή οικονομικά κίνητρα**

Σε αυτή την κατηγορία κινήτρων συμπεριλαμβάνονται κυρίως η αύξηση των αποδοχών, τα πριμ παραγωγικότητας καθώς και διάφορες άλλες οικονομικές διευκολύνσεις.

- **Κοινωνικά κίνητρα**

Στη δεύτερη κατηγορία κινήτρων συμπεριλαμβάνονται τα κοινωνικά κίνητρα τα οποία συνδέονται με την κοινωνική αναγνώριση και το κύρος που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος στη θέση εργασίας του.

- **Κίνητρα για συμμετοχή σε άλλες δραστηριότητες**

Στην τελευταία κατηγορία κινήτρων περιλαμβάνεται η δυνατότητα η οποία δίνεται στους εργαζόμενους για συμμετοχή σε δραστηριότητες οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους.⁶⁹

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος υποκίνησης των εργαζομένων μιας επιχείρησης αφορά στην αποτελεσματική ικανοποίηση των κατηγοριών αναγκών βάσει των κατάλληλων κινήτρων. Επί παραδείγματι, η ανάγκη για ασφάλεια μπορεί να καλυφθεί μέσω της αύξησης του εισοδήματος των εργαζομένων ή της διασφάλισης μόνιμης απασχόλησης. Η ανάγκη για αναγνώριση μπορεί να καλυφθεί μέσω του κύρους που προσφέρει μια θέση εργασίας.⁷⁰ Τα κίνητρα τα οποία παρέχονται πρέπει να σχετίζονται με τους στόχους ποιότητας και τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Άλλωστε, μια από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.⁷¹

4.12 Ποιότητα Εξυπηρέτησης

Η **ποιότητα εξυπηρέτησης** αφορά στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καθώς και σε επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας προϊόντων ως εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση ή υπηρεσίες οι οποίες συνοδεύουν τη χρήση ενός προϊόντος. **Τα κύρια στοιχεία του συστήματος παροχής υπηρεσιών**, όπως φαίνονται και στο διάγραμμα 4.3 είναι τα εξής βάσει του πλαισίου ανάλυσης των Albrecht και Zemke:

- **Ο Πελάτης:** Ο πελάτης αποτελεί το κεντρικό συστατικό του συστήματος υπηρεσιών και βρίσκεται στον κέντρο καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της.
- **Η στρατηγική:** Η στρατηγική καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης.
- **Το ανθρώπινο δυναμικό:** Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης συντελεί στην επιτυχημένη εφαρμογή της

⁶⁹ Δερβιτσιώτης, 2005

⁷⁰ Dessler, 2012

⁷¹ Δερβιτσιώτης, 2005

στρατηγικής για την ποιότητα καθώς και σωστή λειτουργία του συστήματος παροχής υπηρεσιών.

- **Το σύστημα παραγωγής:** Το σύστημα παραγωγής αναφέρεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης όπως τους χώρους, τα γραφεία και το χώρο εξυπηρέτησης πελατών.⁷²



Διάγραμμα 4.3: Σύστημα παροχής υπηρεσιών βάσει των Albrecht και Zemke

Πηγή: Albecht και Zemke, Service America, Warner Books

Η **ποιότητα των υπηρεσιών** κατέχει ιδιαίτερη σημασία στη βιομηχανία υπηρεσιών καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται μετατρέποντας την ποιότητα σε σημαντική στρατηγική μεταβλητή η οποία προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

⁷² Albercht, 1992

Τα κύρια χαρακτηριστικά των υπηρεσιών τα οποία έχουν ευρέως συζητηθεί είναι η άυλη φύση τους (intangibility), η ανομοιογένεια (heterogeneity), η φθαρτότητα (perishability) και το αδιαχώριστο της παραγωγής και κατανάλωσης (inseparability).⁷³ Η δυσκολία διασφάλισης ποιότητας έγκειται στην άυλη μορφή των υπηρεσιών καθώς η απόδοση δεν μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί εκ των προτέρων. Κατά τον ίδιο τρόπο η ανομοιογένεια των υπηρεσιών κάνει την επίδοση να ποικίλει κάθε φορά. Η ανομοιογένεια της παραγωγής και της κατανάλωσης οδηγεί στην αλληλεπίδραση μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή οι οποίοι έχουν επίδραση στην ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται. Η υπηρεσία αξιολογείται τη στιγμή της παραγωγής και κατανάλωσης της.

4.12.1 Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της ποιότητας υπηρεσιών στο στρατηγικό σχεδιασμό

Η υιοθέτηση της ποιότητας υπηρεσιών στον στρατηγικό σχεδιασμό και ως βασικό στοιχείο της στρατηγικής ανταγωνισμού έχει τα ακόλουθα **οφέλη** στην επιχείρηση:⁷⁴

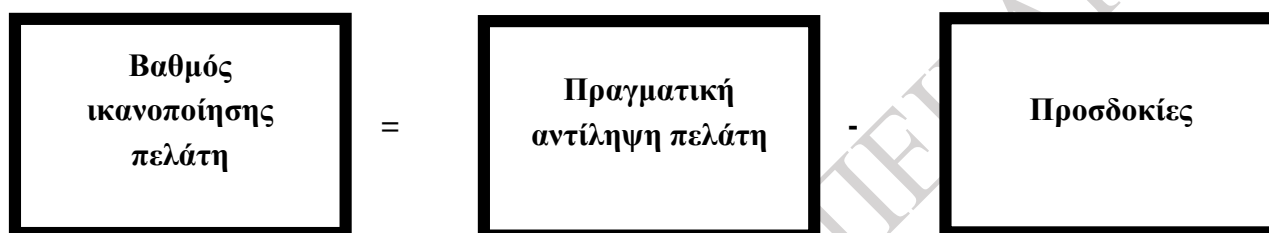
- Ενίσχυση των ποσοστών διατήρησης των πελατών
- Προσέλκυση νέων πελατών
- Αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων
- Λιγότερα λάθη
- Μόνωση από τον ανταγωνισμό των τιμών
- Μείωση των εξόδων προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων
- Μείωση λειτουργικών εξόδων
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Βελτίωση οικονομικών αποδόσεων
- Αύξηση κερδοφορίας

⁷³ Lewis, 1989

⁷⁴ Lewis, 1989

4.12.2 Προσδιορισμός βαθμού ικανοποίησης πελατών

Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών αποτελείται από το δείκτη ο οποίος προσδιορίζει το επίπεδο της ποιότητας η οποία παρέχεται από την επιχείρηση.⁷⁵ Συγκεκριμένα, ο βαθμός ικανοποίησης ενός πελάτη, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.4, ορίζεται από τη διαφορά της πραγματικής αντίληψης του πελάτη από την ποιότητα εξυπηρέτησης και του επιπέδου των προσδοκιών που είχε για την εξυπηρέτηση του πριν.



Διάγραμμα 4.4: Βαθμός ικανοποίησης του πελάτη

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κώστας, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2005

Με άλλα λόγια, ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη αυξάνεται όσο αυξάνεται η διαφορά μεταξύ προσδοκιών και πραγματικής ποιότητας. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις εισροές τους (ανθρώπινο δυναμικό, υλικά, ενέργεια, κεφάλαιο) και μέσω της διαδικασίας εξυπηρέτησης παράγονται οι εκροές δηλαδή οι εξυπηρετηθέντες πελάτες.⁷⁶ Το αποτέλεσμα της αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης κρίνεται από τις ακόλουθες διαστάσεις ποιότητας:⁷⁷

- **Αξιοπιστία (Reliability)**

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει τις υπηρεσίες της στους πελάτες με ακριβή τρόπο.

- **Απτά στοιχεία (Tangibles)**

Τα απτά στοιχεία αναφέρονται στις εγκαταστάσεις, τα υλικά, τα μηχανήματα, τον εξοπλισμό και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα οποία χρησιμοποιούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών.

- **Ανταποκρισιμότητα (Responsiveness)**

⁷⁵ Sureshchandar, Rajendran, Anatharaman, 2002

⁷⁶ Δερβιτσιώτης, 2005

⁷⁷ Sureshchandar, Rajendran, Anatharaman, 2002

Η ανταποκρισιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του προσωπικού της εταιρείας να ανταποκριθεί γρήγορα και ευγενικά στις απαιτήσεις των πελατών.

- **Ασφάλεια (Assurance)**

Η ασφάλεια αναφέρεται στην επάρκεια του προσωπικού σε γνώσεις και ικανότητες που επιτρέπουν τη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών.

- **Ενσυναίσθηση (Empathy)**

Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στη συναισθηματική συμμετοχή και αλληλεγγύη του προσωπικού στους πελάτες.

Η ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει τη συμμετοχή και των πέντε προαναφερθέντων διαμορφωτών της αντίληψης της ποιότητας σε ικανοποιητικό βαθμό για την ικανοποίηση των πελατών παρά το γεγονός ότι έρευνες έχουν υποδείξει την αξιοπιστία ως τον πιο σημαντικό διαμορφωτή από τους πέντε.⁷⁸

4.12.3 Διαμορφωτές προσδοκιών πελατών

Σύμφωνα με το **Berry** οι καθοριστικοί παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών είναι οι ακόλουθοι:⁷⁹

- Απτά στοιχεία όπως η φυσική παρουσία
- Αξιοπιστία δηλαδή η σταθερότητα επίδοσης
- Ανταποκρισιμότητα
- Επικοινωνία
- Εμπιστοσύνη
- Ασφάλεια
- Επάρκεια γνώσης
- Ευγένεια
- Κατανόηση των πελατών
- Ευκολία πρόσβασης

⁷⁸ Δερβιτσιώτης, 2005

⁷⁹ Lewis, 1989

4.12.4 Διαστάσεις ποιότητας εξυπηρέτησης βάσει του Parasuraman

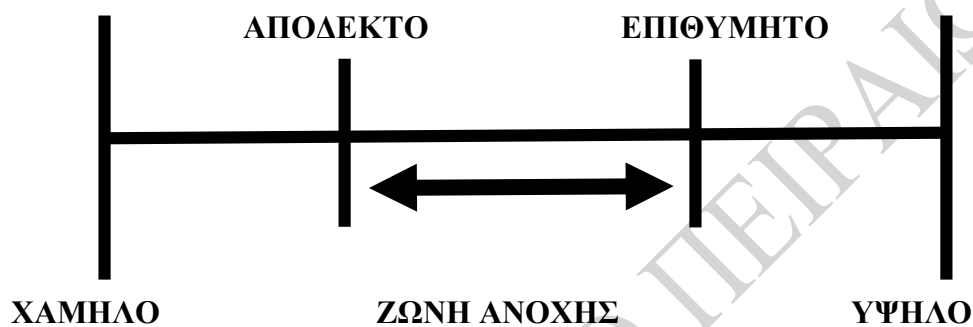
Μεταγενέστερη έρευνα του **Parasuraman**, οδήγησε στη διαμόρφωση των πέντε διαστάσεων της ποιότητας εξυπηρέτησης:⁸⁰

- **Απτά στοιχεία** δηλαδή φυσικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και εμφάνιση του προσωπικού
- **Αξιοπιστία** δηλαδή ικανότητα εκτέλεσης των υπηρεσιών αξιόπιστα και με ακρίβεια
- **Ανταποκρισιμότητα** δηλαδή προθυμία βοήθεια των πελατών και παροχής κατάλληλης υπηρεσίας
- **Ασφάλεια** δηλαδή γνώση και ευγένεια των εργαζομένων και η ικανότητα δημιουργίας εμπιστοσύνης
- **Ενσυναίσθηση** δηλαδή η κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών

4.12.5 Ανάλυση επιθυμητού και αποδεκτού επιπέδου ποιότητας εξυπηρέτησης

Η ζώνη ανοχής της ποιότητας εξυπηρέτησης από τον πελάτη αποτελείται από τη διαφορά μεταξύ του επιθυμητού και του αποδεκτού επιπέδου ποιότητας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.5. Ο πελάτης είναι ικανοποιημένος το επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης το οποίο θα λάβει είναι σε αυτά τα πλαίσια της ζώνης ανοχής. Το αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης αποτελείται από το ελάχιστο επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης το οποίο δέχεται ο πελάτης χωρίς να εκφράσει κάποιου είδους δυσαρέσκεια. Το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας αναφέρεται στο επίπεδο το οποίο επιθυμεί ο πελάτης να του παρασχεθούν οι υπηρεσίες. Στη διαδικασία της εξυπηρέτησης κάθε διάσταση ποιότητας (αξιοπιστία, απτά στοιχεία, ενσυναίσθηση, ασφάλεια και ανταποκρισιμότητα) αξιολογείται διαφορετικά ως προς το επίπεδο ανοχής. Τέλος, η αξιολόγηση των διαστάσεων ποιότητας μιας υπηρεσίας εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης η οποία την παρέχει. Επομένως, η ελαστικότητα των πελατών ως προς την αξιολόγηση της αξιοπιστίας διαφέρει εάν επί παραδείγματι αναφερόμαστε στις παροχές υγείας ενός νοσοκομείου ή στις παροχές ενός ξενοδοχείου.

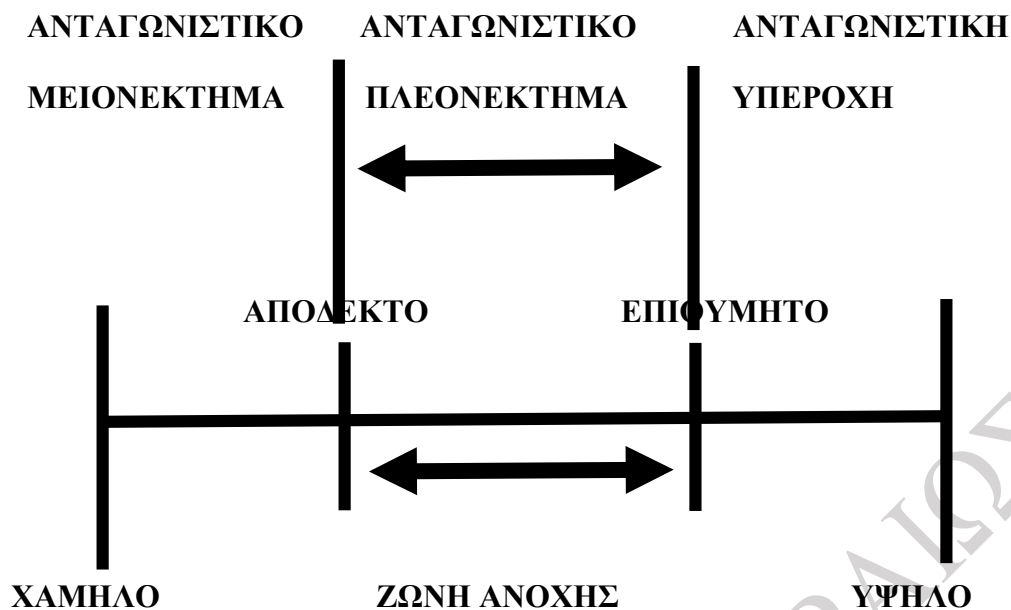
⁸⁰ Lewis, 1989



Διάγραμμα 4.5: Επιθυμητό και αποδεκτό επίπεδο ποιότητας

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κώστας, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2005

Το προσωπικό της επιχείρησης συντελεί σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης τους. Επομένως, οι πολιτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με το προσωπικό είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχημένη πορεία της στο μέλλον. Βασικές ενέργειες οι οποίες συντελούν σε ανώτερα επίπεδα εξυπηρέτησης αποτελούν η προσεκτική επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων, η επαρκής εκπαίδευση τους, η παροχή των κατάλληλων κινήτρων, η επιβράβευση τους και η συνεχής βελτίωση τους με κατάλληλα προγράμματα ανάπτυξης και βελτίωσης προσωπικού.



Διάγραμμα 4.6 : Επιθυμητό και αποδεκτό επίπεδο ποιότητας

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κώστας, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2005

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, το οποίο αναφέρθηκε, σε σχέση με την ποιότητα εξυπηρέτησης. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.6, εάν η αντίληψη των πελατών για ποιότητα είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο ποιότητας, τότε η επιχείρηση κατέχει ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Επομένως, η επιχείρηση οφείλει να λάβει καθοριστικές αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική ποιότητας προκειμένου να βελτιώσει τη θέση της.

Στην περίπτωση την οποία η αντίληψη των πελατών για τα επίπεδα ποιότητας κυμαίνονται μεταξύ του αποδεκτού και επιθυμητού επιπέδου ποιότητας δηλαδή στη ζώνη ανοχής τότε η επιχείρηση λειτουργεί ικανοποιητικά και είναι σε θέση να κατέχει εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρόλα αυτά, το συνεχές μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να ανατρέψει την επιχείρηση εάν αυτή μείνει στάσιμη σε αυτό το επίπεδο. Επομένως, η επιχείρηση και σε αυτό το επίπεδο οφείλει να βελτιώνει συνεχώς την εξυπηρέτηση της χρησιμοποιώντας καλύτερες πρακτικές. Τέλος, όταν η αντίληψη των πελατών συστηματικά υπερβαίνει το επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών, τότε η επιχείρηση κατέχει κατοχυρωμένη ανταγωνιστική υπεροχή. Η επιχείρηση υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της ως προς το επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης. Η ανταγωνιστική υπεροχή αποτελεί το πιο ικανοποιητικό αποτέλεσμα

για την επιχείρηση. Η ανταγωνιστική υπεροχή συντελείται μέσω της εξαιρετικής επίδοσης της επιχείρησης σε κάθε διάσταση ποιότητας.⁸¹

4.12.6 Η αφοσίωση της διοίκησης στην ποιότητα υπηρεσιών

Η επιτυχία των προγραμμάτων ποιότητας των υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών προϋποθέτει μια αλλαγή σε ολόκληρη την κουλτούρα του οργανισμού. Ο Berry αναφέρει ότι η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας προς αυτή την κατεύθυνση προϋποθέτει την ύπαρξη οράματος από την επιχείρηση και την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με το όραμα της επιχείρησης. Η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να διαθέτει αφοσίωση στην ποιότητα εξυπηρέτησης και να ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών και προσωπικού.⁸²

4.13 SERVQUAL

Όσο ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων γίνεται πιο έντονος, η αναγκαιότητα εφαρμογής προγραμμάτων ποιότητας εξυπηρέτησης αυξάνει. Εάν η ποιότητα υπηρεσιών γίνει βασικό στοιχείο της στρατηγικής μιας επιχείρησης τότε η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα μέσα για τη μέτρηση της ποιότητας. Η πιο γνωστή μέθοδος μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών είναι **το εργαλείο SERVQUAL το οποίο αναπτύχθηκε από τον Parasuraman**. Το SERVQUAL αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο σχεδιάστηκε με σκοπό να μετρά την ποιότητα υπηρεσιών όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες.

Ο Parasuraman αναγνώρισε βασικές διαστάσεις οι οποίες αντικατοπτρίζουν γνωρίσματα τα οποία χρησιμοποιούν οι καταναλωτές προκειμένου να αξιολογήσουν και να εκτιμήσουν την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών. Μια υψηλής ποιότητας υπηρεσία προσφέρεται σε ένα επίπεδο επίδοσης στο οποίο οι καταναλωτές θεωρούν ότι η υπηρεσία πρέπει να παρέχεται. Εάν η επίδοση της υπηρεσίας είναι κατώτερη των προσδοκιών των πελατών, οι πελάτες χαρακτηρίζουν την ποιότητα ως χαμηλή. Το βασικό μοντέλο του Parasuraman παρουσιάζει τις αντιλήψεις της ποιότητας των καταναλωτών οι οποίες εμφανίζονται από το χάσμα μεταξύ της επίδοσης και των προσδοκιών και εάν η επίδοση υπερέρχει των προσδοκιών η ποιότητα αυξάνεται ενώ

⁸¹ Δερβιτσιώτης, 2005

⁸² Lewis, 1989

εάν η επίδοση μειώνεται σχετικά με τις προσδοκίες τότε έχουμε μείωση της ποιότητας. Επομένως, τα χάσματα τα οποία δημιουργούνται μεταξύ πραγματικής επίδοσης και προσδοκιών σε διάφορα γνωρίσματα τα οποία χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για να εκτιμήσουν την ποιότητα σχηματίζουν το θεωρητικό υπόβαθρο του SERVQUAL.

Μια αξιόπιστη μέθοδος μέτρησης της ποιότητας εξυπηρέτησης είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας. Η ποιότητα υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντική για το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης καθώς η εκτίμηση των πελατών για την παρεχόμενη ποιότητα και το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών καθορίζει τις πιθανότητες επαναγοράς της υπηρεσίας και την επιτυχία της επιχείρησης. Είναι σημαντικό για τη διοίκηση της επιχείρησης να κατανοήσει από τι αποτελείται η ποιότητα υπηρεσιών και πως μπορεί να μετρηθεί. Ένα αποτελεσματικό εργαλείο μέτρησης ποιότητας βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει και να μετρήσει την αντίληψη των πελατών για την προσφερόμενη ποιότητα πριν και μετά την εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας.

Ο **Parasuraman** υποστήριξε τα παρακάτω θέματα σχετικά με **την ποιότητα υπηρεσιών**:

- Η ποιότητα υπηρεσιών είναι πιο δύσκολο να εκτιμηθεί από τους καταναλωτές συγκριτικά με την ποιότητα υπηρεσιών
- Οι αντιλήψεις για την ποιότητα υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα της σύγκρισης των προσδοκιών του πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα και της πραγματικής απόδοσης
- Οι εκτιμήσεις για την ποιότητα δεν εξαρτώνται μόνο από το αποτέλεσμα της υπηρεσίας. Εξαρτώνται από σε μεγάλο βαθμό και από τη διαδικασία παράδοσης της υπηρεσίας.

4.13.1 Σχεδιασμός του εργαλείου SERVQUAL

Βάσει της έρευνας του Parasuraman, οι καταναλωτές εκτιμούν την ποιότητα των υπηρεσιών συγκρίνοντας τις προσδοκίες των πελατών με την επίδοση σε δέκα βασικές διαστάσεις. Το εργαλείο αρχικά αναπτύχθηκε με τη δημιουργία ενός συνόλου από 100 ερωτήσεις οι οποίες καλούν τους πελάτες να εκτιμήσουν μια υπηρεσία σε όρους προσδοκιών και πραγματικής επίδοσης σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία αντανακλούν κάθε μια από τις δέκα διαστάσεις. Ακολούθως, οι πληροφορίες οι

οποιές έχουν συλλεχθεί αναλύονται αφού πρώτα χωριστούν σε σύνολα ερωτήσεων τα οποία μετράνε την ίδια βασική διάσταση όπως για παράδειγμα την αξιοπιστία.

Η παραγοντική ανάλυση αποτελεί ένα κύριο εργαλείο καθώς προσφέρει τα μέσα τα οποία καθορίζουν ποιες ερωτήσεις μετράνε την πρώτη διάσταση, ποια τη δεύτερη και ούτω καθεξής. Οι ερωτήσεις οι οποίες δεν σχετίζονται καθαρά με μια διάσταση απορρίπτονται. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται μια αναθεωρημένη κλίμακα η οποία διαχειρίζεται σε ένα δεύτερο δείγμα και το αποτέλεσμα είναι μια κλίμακα 22 ερωτήσεων οι οποίες μετρούν τις πέντε διαστάσεις της αξιοπιστίας, της ανταποκρισιμότητας, της ενσυναίσθησης, της ασφάλειας και των απτών στοιχείων. Οι διαστάσεις αυτές μετρούνται για τις προσδοκίες αλλά και για την πραγματική επίδοση. Οι προσδοκίες μετρούνται χρησιμοποιώντας 22 ερωτήσεις ενώ η πραγματική επίδοση χρησιμοποιώντας 22 παράλληλες ερωτήσεις. Συνολικά χρησιμοποιούνται 44 ερωτήσεις. Οι πελάτες δείχνουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σε κάθε δήλωση χρησιμοποιώντας το βαθμό 7 για την απάντηση «συμφωνώ πλήρως» και το βαθμό 1 για την απάντηση «διαφωνώ πλήρως» και με τους βαθμούς 6,5,4,3,2 για τη βαθμολογία μεταξύ του «συμφωνώ πλήρως» και του «διαφωνώ πλήρως». Η ποιότητα μετρείται ως η διαφορά επίδοσης προσδοκιών σε κάθε ζεύγος ερωτήσεων και η συνολική βαθμολογία μεταξύ των 22 ερωτήσεων αποτελεί τη μέτρηση της ποιότητας.⁸³

4.14 Στρατηγική διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα και το κόστος

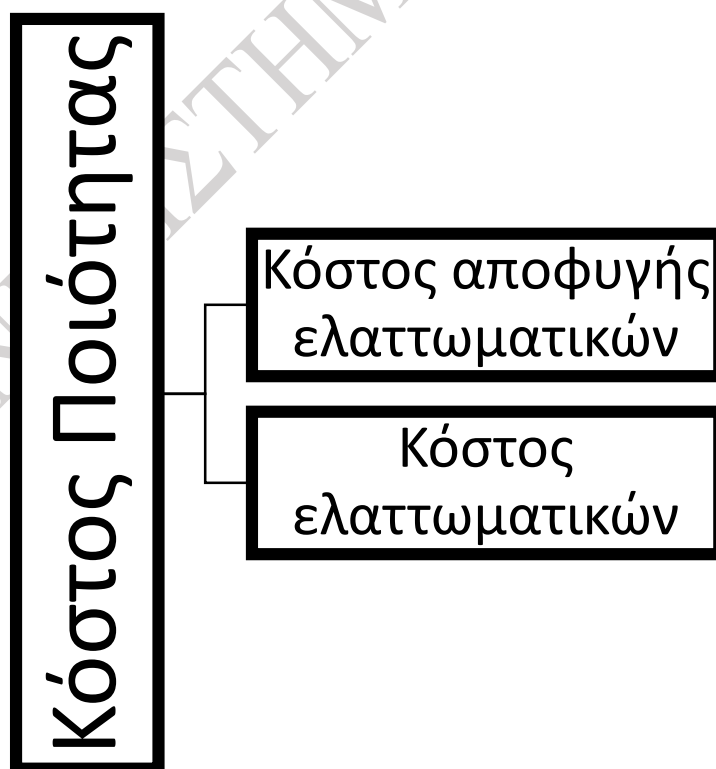
Η υιοθέτηση στρατηγικής διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα έχει αντίκτυπο στη χρηματοοικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης. Το **κόστος ποιότητας** αποτελεί το κόστος το οποίο θα απέφυγε η επιχείρηση εάν κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης εκτελείται τέλεια κάθε φορά από την πρώτη φορά.⁸⁴ Η σημασία του κόστους ποιότητας έγκειται στον κατάλληλο σχεδιασμό των συστημάτων ποιότητας με σκοπό τη μείωση των προβλημάτων ποιότητας τα οποία παρουσιάζουν τα προϊόντα και κατά συνέπεια τη μείωση του κόστους το οποίο σχετίζεται με χαμηλή ποιότητα. Τα προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση και τα οποία σχετίζονται με έλλειψη ποιότητας αυξάνουν σημαντικά το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και μειώνουν την ανταγωνιστικότητά της.

⁸³ Assubonteng, 1996

⁸⁴ Juran, 1995

Το χαμηλό κόστος ποιότητας προκαλεί τη δυσαρέσκεια των πελατών και προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό μειονέκτημα όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Σύμφωνα με αμερικανική έρευνα η πλειοψηφία των πελατών που αντιμετώπισαν πρόβλημα ποιότητας δεν θα προτιμήσουν την ίδια επιχείρηση για τις μελλοντικές τους αγορές. Επίσης, οι δυσαρεστημένοι πελάτες θα ενημερώσουν άλλους πιθανούς πελάτες σχετικά με τα παράπονα τους για κακά ποιότητα αυξάνοντας το κόστος χαμένων εσόδων της επιχείρησης. Τέλος, ο τρόπος αντιμετώπισης των παραπόνων των πελατών καθορίζει σημαντικά τη μετέπειτα αγοραστική συμπεριφορά τους. Η πλειοψηφία των πελατών οι οποίοι είχαν καλή αντιμετώπιση των παραπόνων τους συνεχίζουν να προτιμούν την ίδια επιχείρηση για μελλοντικές αγορές. Συνεπώς, η πολιτική παραπόνων ποιότητας είναι εξίσου σημαντική για την κερδοφορία και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Η υιοθέτηση στρατηγικής ποιότητας οδηγεί σε μελλοντική μείωση του κόστους της επιχείρησης.

Το κόστος ποιότητας αποτελείται από το κόστος ελαττωματικών και το κόστος αποφυγής ελαττωματικών όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.7:



Διάγραμμα 4.7: Το κόστος Ποιότητας

4.14.1 Κόστος Ελαττωματικών

Εσωτερικό κόστος αποτυχίας

Το **εσωτερικό κόστος αποτυχίας** αναφέρεται στο κόστος των ελαττωματικών τα οποία γίνονται αντιληπτά πριν από την παράδοση των προϊόντων στους πελάτες. Στο εσωτερικό κόστος αποτυχίας συμπεριλαμβάνεται η συμμόρφωση στις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Επιπλέον, στο κόστος αυτό συμπεριλαμβάνονται όλες οι ελλείψεις που προκύπτουν ακόμα και αν οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται. Τέλος, στο εσωτερικό κόστος συμπεριλαμβάνεται 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 επανασχεδιασμός των διαδικασιών ελέγχου των προϊόντων.

Εξωτερικό κόστος αποτυχίας

Το **εξωτερικό κόστος αποτυχίας** συνδέεται με τα ελαττωματικών τα οποία προκύπτουν μετά από την παράδοση των προϊόντων στους καταναλωτές. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνεται το κόστος από χαμένες ευκαιρίες πωλήσεων. Παραδείγματα του 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 εξαιτίας κακής ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων.

4.14.2 Κόστος Αποφυγής Ελαττωματικών

Κόστος αξιολόγησης

Το κόστος αξιολόγησης αποτελείται από το κόστος καθορισμού του βαθμού συμμόρφωσης στις απαιτήσεις ποιότητας. Παραδείγματα του κόστους αξιολόγησης αποτελούν το κόστος επιθεωρήσεων και ελέγχων διαδικασιών, ο έλεγχος ποιότητας προϊόντων, η αξιολόγηση αποθεμάτων και ο έλεγχος υπηρεσιών και υλικών.

Κόστος πρόληψης

Το **κόστος πρόληψης** αποτελείται από το κόστος που προκύπτει από τις μεθόδους διατήρησης του κόστους αποτυχίας και κόστους 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.⁸⁵

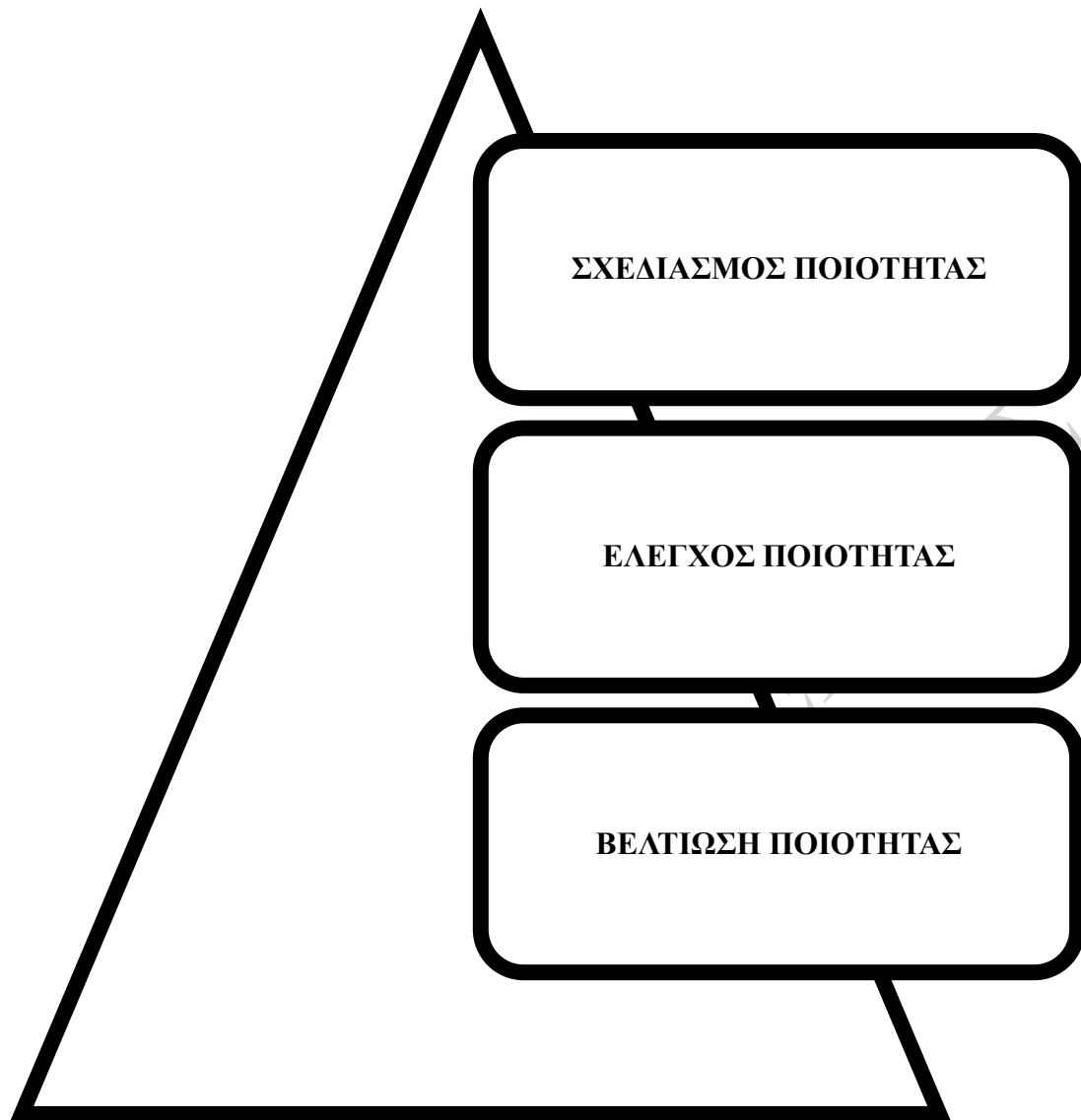
4.15 Η τριλογία του Juran

Η καθιέρωση του οράματος, των σκοπών και των πολιτικών αποτελεί το αρχικό βήμα για την εφαρμογή της στρατηγικής ποιότητας σε έναν οργανισμό. Τα επιθυμητά αποτελέσματα υλοποιούνται μέσω των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες οι οποίες διενεργούνται για αυτό το σκοπό και απεικονίζονται στο διάγραμμα 4.8 είναι γνωστές ως **τριλογία του Juran** και είναι οι ακόλουθες:

- **Σχεδιασμός Ποιότητας**
- **Έλεγχος Ποιότητας**
- **Βελτίωση Ποιότητας**⁸⁶

⁸⁵ Juran, 1995

⁸⁶ Juran, 1999



Διάγραμμα 4.8: Η τριλογία του Juran

Πηγή: Juran, 1999

Πιο αναλυτικά τα στάδια του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης της ποιότητας απεικονίζονται στον πίνακα 4.3

Πίνακας 4.3: Τα βήματα του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης ποιότητας.

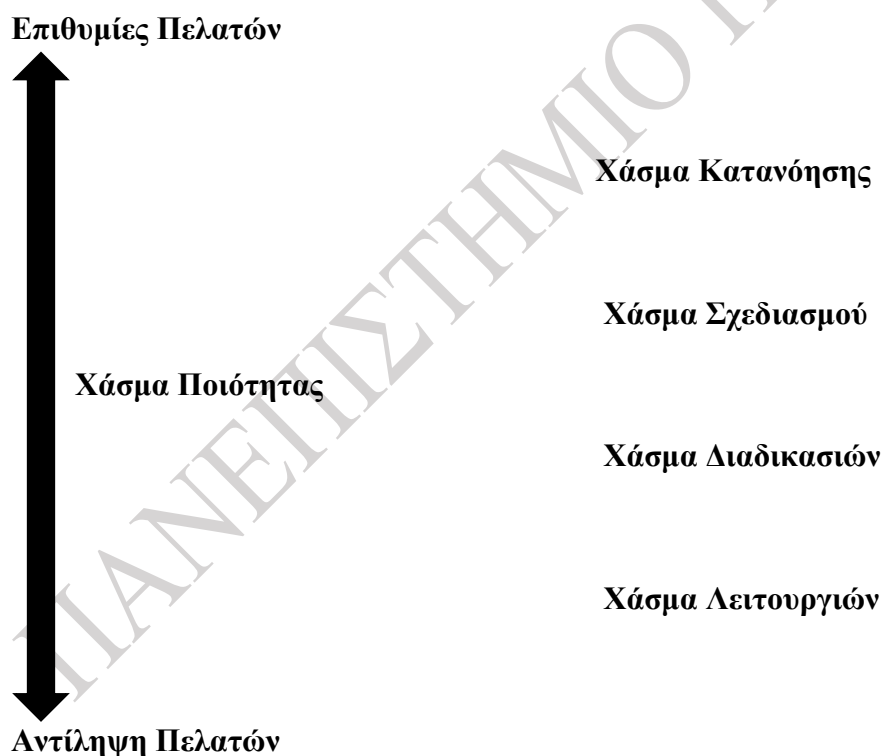
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Προσδιορισμός των πελατών	Εκτίμηση πραγματικής απόδοσης	Αναγνώριση της ανάγκης
Προσδιορισμός αναγκών πελατών	Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με στόχους ποιότητας	Δημιουργία των κατάλληλων υποδομών
Εντοπισμός χαρακτηριστικών προϊόντος τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες	Ενέργειες σε περίπτωση αποκλίσεων	Σχεδιασμός έργων βελτίωσης
Σχεδίαση προϊόντος		Δημιουργία ομάδων για την υλοποίηση των έργων
Σχεδίαση παραγωγικής διαδικασίας		Εκπαίδευση προσωπικού με σκοπό την αναγνώριση των αιτιών και την αποκατάσταση των σφαλμάτων
		Έλεγχος με σκοπό τη διατήρηση της βελτίωσης

Πηγή: Juran's Quality Handbook, Joseph Juran, 1995

4.15.1 Χάσμα Ποιότητας – Το πρόβλημα του σχεδιασμού της ποιότητας

Το χάσμα ποιότητας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.9, απεικονίζει τη διαφορά μεταξύ των επιθυμιών του πελάτη για το επίπεδο ποιότητας και της πραγματικής αντίληψης για το πραγματικό επίπεδο ποιότητας το οποίο προσφέρθηκε. Το πρώτο στοιχείο του **χάσματος ποιότητας** αποτελεί το χάσμα κατανόησης το οποίο αποτελεί

την έλλειψη κατανόησης των αναγκών των πελατών. Πολλές φορές το χάσμα αυτό δημιουργείται εξαιτίας της μη κατανόησης του παραγωγού ποιοι είναι οι πελάτες και ποιες είναι οι ανάγκες τους. Το δεύτερο συστατικό του χάσματος ποιότητας αποτελεί το χάσμα σχεδιασμού. Το χάσμα σχεδιασμού συνήθως δημιουργείται λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι ασχολούνται με το σχεδιασμό των προϊόντων είναι συνήθως απομονωμένοι από τους εργαζόμενους οι οποίοι αναλύουν τις ανάγκες των πελατών. Το τρίτο χάσμα αποτελεί το χάσμα διαδικασιών. Πολλά σχέδια προϊόντων αποτυγχάνουν επειδή η διαδικασία από την οποία το φυσικό προϊόν παράγεται δεν έχει την ικανότητα να συμμορφώνεται με το σχεδιασμό με συνέπεια κάθε φορά. Τέλος, το τέταρτο χάσμα αποτελεί το χάσμα λειτουργιών. Τα μέσα από τα οποία μια διαδικασία λειτουργεί και ελέγχεται δύναται να δημιουργούν πρόσθετες ελλείψεις στην παράδοση του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας.⁸⁷



Διάγραμμα 4.9: Χάσμα Ποιότητας

Πηγή: Juran's Quality Handbook, Joseph Juran, 1999

⁸⁷ Juran, 1999

4.15.2 Η λύση του Σχεδιασμού της Ποιότητας

Ο **σχεδιασμός ποιότητας** παρέχει τις διαδικασίες, τα εργαλεία, τις μεθόδους και τις τεχνικές με σκοπό τη μείωση των προαναφερθέντων χασμάτων στο ελάχιστο δυνατό σημείο, την επίτευξη της στρατηγικής ποιότητας και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο σχεδιασμός ποιότητας αποτελεί μια διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών η οποία διαβεβαιώνει ότι τα προϊόντα τα οποία παράγονται και οι υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονται ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.⁸⁸

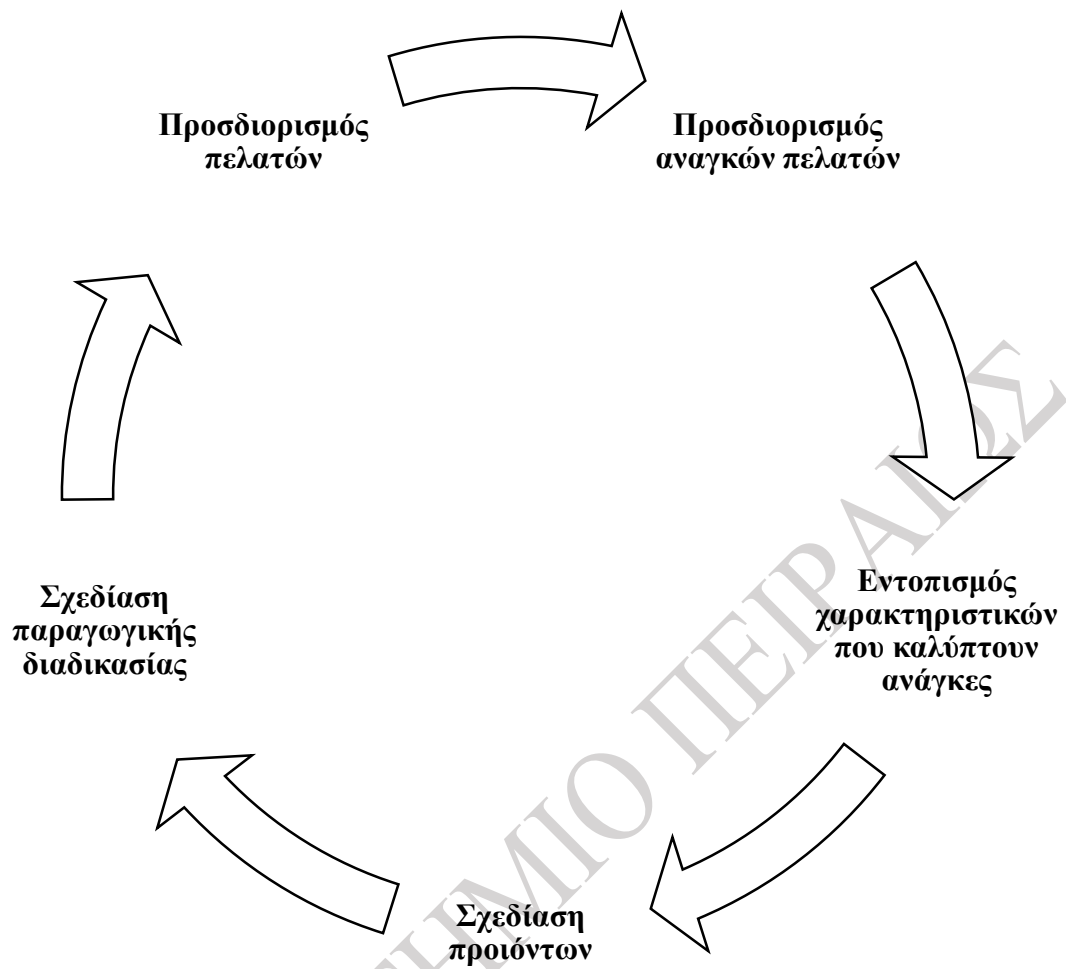
4.15.2.1. Βήματα σχεδιασμού ποιότητας

Η διαδικασία σχεδιασμού της ποιότητας αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα τα οποία απεικονίζονται και στο διάγραμμα 4.10:⁸⁹

- Προσδιορισμός των πελατών
- Προσδιορισμός αναγκών πελατών
- Εντοπισμός χαρακτηριστικών προϊόντος τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες
- Σχεδίαση προϊόντος
- Σχεδίαση παραγωγικής διαδικασίας

⁸⁸ Juran, 1999

⁸⁹ Δερβιτσιώτης, 2005



Διάγραμμα 4.10: Βήματα σχεδιασμού ποιότητας

Πηγή: Juran, 1999

Βήμα 1^ο Προσδιορισμός πελατών

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαδικασία σχεδιασμού της στρατηγικής ποιότητας αποτελεί ο **αρχικός προσδιορισμός των πελατών**. Οι πελάτες χωρίζονται σε δυο κατηγορίες τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς. Οι εξωτερικοί πελάτες ταξινομούνται στους τελικούς και στους ενδιάμεσους. Οι τελικοί πελάτες είναι τα μεμονωμένα άτομα τα οποία αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν ενώ οι ενδιάμεσοι διανέμουν το προϊόν. Οι εσωτερικοί πελάτες αποτελούνται από τους εργαζόμενους της επιχείρησης οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος.

Βήμα 2^ο Προσδιορισμός αναγκών πελατών

Το επόμενο βήμα της διαδικασίας σχεδιασμού ποιότητας αποτελεί ο **προσδιορισμός των αναγκών των πελατών**.

Καθορισμένες και Πραγματικές ανάγκες πελατών

Οι πελάτες καθορίζουν τις ανάγκες τους σε όρους προϊόντων και υπηρεσιών που επιθυμούν να αγοράσουν. Παρόλα αυτά, οι πραγματικές τους ανάγκες αποτελούν τα οφέλη τα οποία θα λάβουν από την κατανάλωση του προϊόντος. Η αποτυχία της κατανόησης της διαφοράς μεταξύ καθορισμένων και πραγματικών αναγκών μπορεί να οδηγήσει στην υποβάθμιση της διαδικασίας σχεδιασμού ποιότητας. Η κατανόηση των πραγματικών αναγκών των πελατών δεν σημαίνει πως η σχεδίαση του προϊόντος θα ανταποκρίνεται στην κάλυψη των αναγκών τους.

Οι αντιλαμβανόμενες ανάγκες των πελατών

Η βαθιά κατανόηση των αντιλαμβανόμενων αναγκών των πελατών μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πελάτες καθορίζουν τις ανάγκες τους οι οποίες βασίζονται στις αντιλήψεις τους. Οι σχεδιαστές του προϊόντος πρέπει να επικεντρωθούν στον τρόπο με τον οποίο οι αντιλήψεις των πελατών επηρεάζουν τις αγοραστικές τους συνήθειες προκειμένου να δημιουργήσουν ένα προϊόν το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους.

Η ασφάλεια των πελατών

Ο σχεδιασμός ενός προϊόντος πρέπει να διασφαλίζει την ασφάλεια χρήσης των προϊόντων. Τα μη ασφαλή προϊόντα μπορούν να δημιουργήσουν ατυχήματα, να απειλήσουν την υγεία των καταναλωτών, την ασφάλεια και να υποβαθμίσουν το περιβάλλον. Το στάδιο του σχεδιασμού των προϊόντων διασφαλίζει την μείωση των

κινδύνων σε ένα επιτρεπτό όριο. Οι νόμοι του αστικού και ποινικού δικαίου επιχειρούν τη διασφάλιση των καταναλωτών.

Άμεση εξυπηρέτηση

Οι υπηρεσίες πρέπει να διατίθενται άμεσα. Ένα βασικό στοιχείο το οποίο προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί η άμεση εξυπηρέτηση. Επί παραδείγματι, η μεθοδολογία Just In Time, μειώνει τα αποθέματα παραδίδοντας αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες στο χρόνο που απαιτείται.

Οι ανάγκες των πελατών οι οποίες σχετίζονται με τα ελαττώματα

Σε περίπτωση παροχής ελαττωματικών προϊόντων της επιχείρησης προς τους πελάτες, προκύπτουν νέες ανάγκες των πελατών για την ικανοποίηση των παραπόνων τους. Η αποκατάσταση της ζημίας ή η αποζημίωση του πελάτη αποτελούν τα ζητήματα τα οποία διαχειρίζεται η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση. Η ιδανική λύση σε όλα αυτά τα προβλήματα είναι ο αρχικός σχεδιασμός της ποιότητας. Στην περίπτωση αυτή μελετάμε τις ανάγκες των πελατών όταν προκύπτουν αστοχίες.

Εγγυήσεις

Η εγγύηση περιλαμβάνεται το γραπτό συμφωνητικό το οποίο καθορίζει τι ακριβώς καλύπτεται από την εγγύηση και για το χρονικό διάστημα στο οποίο παρέχεται η εγγύηση.

Χειρισμός παραπόνων

Η μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η ίδια διαχειρίζεται τα παράπονα των πελατών της. Ο χειρισμός παραπόνων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση. Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα ανταποκριθεί στα παράπονα των πελατών αποτελεί μέρος της στρατηγικής ποιότητας την οποία ακολουθεί.

Συλλογή αναγκών πελατών

Οι κυριότερες μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εύρεση των αναγκών των πελατών είναι οι εξής:

- Ερωτηματολόγια
- Επικοινωνία με πελάτες

- Προγράμματα έρευνας αγοράς
- Ανάλυση παραπόνων πελατών
- Επιλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος πελατών για την αξιολόγηση του προϊόντος

Η συλλογή των αναγκών ακολουθείται από το επόμενο βήμα το οποίο είναι η ιεράρχηση τους σε κύριες και δευτερεύουσες. Η επιχείρηση σε αυτό το σημείο κατατάσσει τις ανάγκες με βάση τις προτεραιότητες των αγοραστών.

Βήμα 3^ο Εντοπισμός χαρακτηριστικών που καλύπτουν ανάγκες και σχεδίαση προϊόντων

Σε αυτό το βήμα η επιχείρηση **σχεδιάζει τις λειτουργίες του προϊόντος** οι οποίες πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Σε αυτό το σημείο καθορίζονται οι επιθυμητοί στόχοι ποιότητας των χαρακτηριστικών του προϊόντων. Για κάθε ανάγκη του πελάτη αντιστοιχεί μια λειτουργία του προϊόντος η οποία την ικανοποιεί. Η σχεδίαση των προϊόντων θεωρείται επιτυχής όταν το προϊόν καλύπτει τις ανάγκες των πελατών καλύτερα από τους ανταγωνιστές προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη φάση της σχεδίασης του προϊόντος καθορίζονται και οι επιθυμητοί στόχοι ποιότητας του προϊόντος.

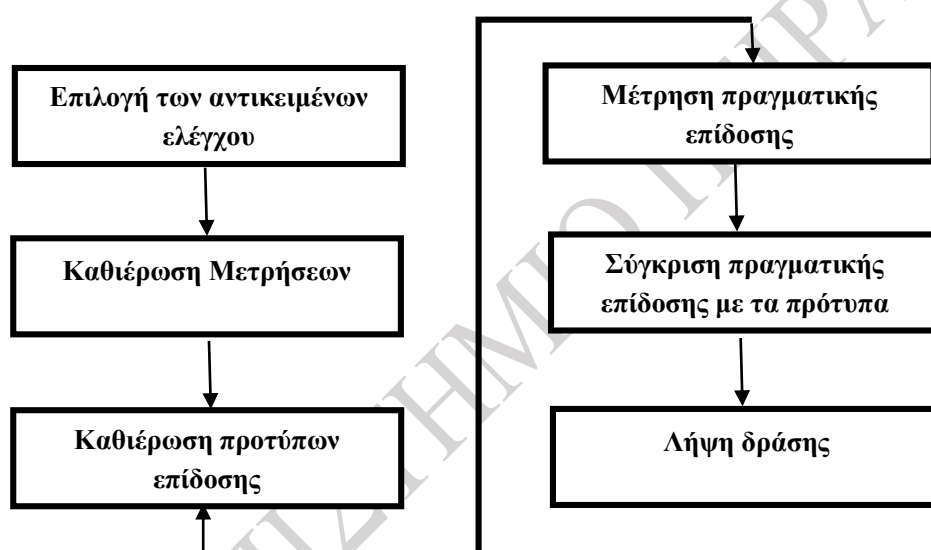
Βήμα 4^ο Σχεδίαση παραγωγικής διαδικασίας

Η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας αποτελεί το καθοριστικό βήμα του σχεδιασμού ποιότητας καθώς η παραγωγική διαδικασία κρίνει την ποσότητα και την ποιότητα των προϊόντων. Η διαθέσιμη παραγωγική δυναμικότητα καθορίζει την ποσότητα παραγωγής προϊόντων και ο τρόπος με τον οποίο έχει σχεδιαστεί μια διαδικασία την προσφερόμενη ποιότητα των προϊόντων. Σε αυτή τη φάση του σχεδιασμού η διοίκηση επικεντρώνεται στο σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας με στόχο την πρόληψη της παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων. Επομένως, καθορίζονται οι προδιαγραφές και οι αποκλίσεις ούτως ώστε ένα προϊόν να θεωρείται καλό ή ελαττωματικό.⁹⁰

⁹⁰ Juran, 1999

4.15.3 Έλεγχος Ποιότητας

Ο έλεγχος ποιότητας είναι μια διαδικασία η οποία εκτιμά την πραγματική επίδοση και τη συγκρίνει με την επιθυμητή βάσει των στόχων που έχουν τεθεί όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.11. Σε περίπτωση απόκλισης της αναμενόμενης με την επιθυμητή επίδοση, ο οργανισμός αναλαμβάνει δράση με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας. Ο έλεγχος ποιότητας αποτελεί μια διαδικασία η οποία παρέχει σταθερότητα και εμποδίζει κάθε δυσάρεστη αλλαγή.⁹¹



Διάγραμμα 4.11: Έλεγχος Ποιότητας

Πηγή: Juran's Quality Handbook, Joseph Juran, 1999

Πιο αναλυτικά τα βήματα ελέγχου ποιότητας είναι τα εξής:⁹²

- **Επιλογή των αντικειμένων ελέγχου** Τα αντικείμενα ελέγχου παράγονται από διάφορες πηγές οι ανάγκες των καταναλωτών για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προϊόντος, χαρακτηριστικά διαδικασιών τα οποία επηρεάζουν άμεσα τα χαρακτηριστικά προϊόντων και κυβερνητικά πρότυπα.

⁹¹ Δερβιτσιώτης, 2005

⁹² Juran, 1999

- **Καθιέρωση μετρήσεων** Μετά την επιλογή των αντικειμένων ελέγχου, ακολουθεί το βήμα της καθιέρωσης του τρόπου μέτρησης της πραγματικής επίδοσης της διαδικασίας ή του επιπέδου ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Καθιέρωση προτύπων επίδοσης** Για κάθε αντικείμενο ελέγχου είναι αναγκαία η καθιέρωση ενός προτύπου επίδοσης. Ο πρωταρχικός στόχος για τα προϊόντα είναι η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών. Άλλοι στόχοι για τα προϊόντα αποτελούν η αντοχή και η αξιοπιστία τους. Οι διαδικασίες έχουν ως στόχους ποιότητας να λειτουργούν με σταθερό και καθορισμένο τρόπο και τα προϊόντα τα οποία παράγονται μέσω των διαδικασιών να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.
- **Μέτρηση πραγματικής επίδοσης** Για τη μέτρηση της πραγματικής επίδοσης η επιχείρηση χρειάζεται ένα μηχάνημα το οποίο θα πραγματοποιεί πραγματική μέτρηση.
- **Σύγκριση πραγματικής επίδοσης με τα πρότυπα** Στο βήμα αυτό συγκρίνεται η πραγματική επίδοση με τα πρότυπα, καθορίζεται εάν υπάρχει συμμόρφωση στον στόχο ποιότητας, αποφασίζεται εάν θα ληφθεί δράση και ποια θα είναι αυτή.
- **Λήψη δράσης** Σε κάθε σύστημα ελέγχου ποιότητας χρειάζεται ένα μέσο το οποίο θα αναλαμβάνει δράση σε περίπτωση απόκλισης της πραγματικής απόδοσης από τα πρότυπα.

4.15.3.1 Διακυμάνσεις στα χαρακτηριστικά ποιότητας

Η επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει την ομοιότητα των μονάδων του προϊόντος. Παρόλα αυτά, στην πράξη παρατηρούνται αποκλίσεις από τις επιθυμητές τιμές. Ο έλεγχος της ποιότητας διενεργείται με σκοπό τη μείωση των διακυμάνσεων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα. Για το λόγο αυτό καθίσταται αναγκαίος ο διαχωρισμός των αιτιών σε κοινές ή ειδικές με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση τους με τις κατάλληλες ενέργειες.

Ο περιορισμός των διακυμάνσεων δημιουργεί ποικίλα οφέλη για την επιχείρηση. Αρχικά, η επιχείρηση ικανοποιεί τους πελάτες παρέχοντας τους προϊόντα τα οποία δεν είναι ελαττωματικά καθώς το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής βρίσκεται μέσα στα όρια των προδιαγραφών. Ο περιορισμός του κόστους αποτελεί ένα

επιπρόσθετο σημαντικό όφελος της. Ο περιορισμός του κόστους συντελείται κυρίως μέσω της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων και της μείωσης των αποθεμάτων συνεπεία της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων. Οι διακυμάνσεις οι οποίες παρατηρούνται σε μια διαδικασία μπορεί να είναι:

1. **Φυσικές ή τυχαίες διακυμάνσεις** οι οποίες προκαλούνται από συνηθισμένες αιτίες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν οποιοδήποτε στοιχείο της διαδικασίας.
2. **Οι μη φυσικές διακυμάνσεις** οι οποίες προκαλούνται από ειδικές αιτίες. Η διαδικασία παραγωγής σταθεροποιείται μόλις εντοπιστεί και διορθωθεί η αιτία.

93

4.15.3.2 Σύστημα Ελέγχου ποιότητας

Η **τήρηση των προδιαγραφών** μπορεί να ελεγχθεί με τους ακόλουθους δυο τρόπους:

94

- **Ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας**
Η διαδικασία παραγωγής του προϊόντος ελέγχεται και παρακολουθείται άμεσα. Ο έντονος ανταγωνισμός απαιτεί την προτίμηση της συγκεκριμένης μεθόδου τήρησης των προδιαγραφών.
- **Ο δειγματοληπτικός έλεγχος αποδοχής**
Ο δειγματοληπτικός έλεγχος αποδοχής χρησιμοποιείται στην περίπτωση που δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί άμεσος έλεγχος.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα ελέγχου χρειάζεται να έχουν προκαθοριστεί οι τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων και υπηρεσιών καθορίζονται στη φάση του σχεδιασμού του προϊόντος. Στις τεχνικές προδιαγραφές καθορίζονται τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, οι στόχοι ποιότητας εκφρασμένοι σε ιδανικές τιμές για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος καθώς και τα όρια ανοχής των τιμών των κρίσιμων χαρακτηριστικών.

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος ελέγχου εξαρτάται από τη γνώση της παραγωγικής δυναμικότητας δηλαδή του εξοπλισμού, των υλικών και των εργαζομένων. Η διοίκηση μιας επιχείρησης καθορίζει ποια θα είναι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά τα οποία θα ελέγχονται προκειμένου το προϊόν να ικανοποιεί τους

⁹³ Δερβιτσιώτης, 2005

⁹⁴ Δερβιτσιώτης, 2005

καταναλωτές. Αφού προσδιοριστούν τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος καθορίζονται οι στόχοι ποιότητας δηλαδή τα όρια ανοχής και οι επιτρεπτές αποκλίσεις. Ο καθορισμός του στόχου ποιότητας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην εφαρμογή της στρατηγικής ποιότητας καθώς η υπεροχή της ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές διασφαλίζει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα αντικείμενα ελέγχου για το προϊόν μπορεί να είναι τα φυσικά χαρακτηριστικά του όπως το βάρος και οι διαστάσεις του ή τα χαρακτηριστικά απόδοσης του όπως η αξιοπιστία του. Για τις διαδικασίες της επιχείρησης αντικείμενα ελέγχου αποτελούν το κόστος παραγωγής, το ποσοστό ελαττωματικών και η αξιοπιστία λειτουργίας. Τέλος, για την επιχείρηση αντικείμενο ελέγχου αποτελεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και το μερίδιο αγοράς.

Η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να επιλέξει τη διενέργεια του ελέγχου ποιότητας στα ακόλουθα στάδια παραγωγής:⁹⁵

1. **Πριν από την έναρξη της παραγωγής.** Διενεργείται στο στάδιο του σχεδιασμού της ποιότητας ούτως ώστε να μειωθούν τα αίτια δημιουργίας ελαττωματικών προϊόντων.
2. **Στη διάρκεια της παραγωγής.** Ο έλεγχος ποιότητας πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας είτε δειγματοληπτικά είτε σε κάθε προϊόν χωριστά. Η παραγωγική διαδικασία κρίνεται βάσει των διακυμάνσεων που παρατηρούνται.
3. **Μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής.** Ο συγκεκριμένος τρόπος ελέγχου της ποιότητας διενεργείται από την επιχείρηση κυρίως στις περιπτώσεις που η επιχείρηση προμηθεύεται κάποια υλικά ή εξαρτήματα από τρίτους. Ο έλεγχος της παρτίδας πραγματοποιείται δειγματοληπτικά για να αποφασιστεί εάν θα γίνει αποδεκτή ή όχι η παρτίδα.

4.15.3.3 Καθιέρωση προτύπων επίδοσης

Τα πρότυπα επίδοσης δημιουργούν στόχους προϊόντος και στόχους διαδικασιών. Ο πρωταρχικός στόχος προϊόντος αποτελεί την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Άλλοι σημαντικοί στόχοι για τα προϊόντα αποτελούν η αξιοπιστία και η

⁹⁵ Δερβιτσιώτης, 2005

αντοχή. Η ικανοποίηση των στόχων προϊόντος συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την αφοσίωση τους στο προϊόν. Ο πρωταρχικός στόχος ποιότητας των διαδικασιών αποτελεί η παραγωγή προϊόντων τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Ένας ακόμα σημαντικός στόχος ποιότητας των διαδικασιών αποτελεί η λειτουργία με σταθερό και προβλέψιμο τρόπο. Οι παραπάνω στόχοι σχετίζονται άμεσα με το κόστος παραγωγής προϊόντων.

4.15.3.4 Συμμόρφωση στη διαδικασία

4.15.3.4.1 Ειδικές και συνηθισμένες αιτίες μεταβολής

Οι μεταβολές στη διαδικασία προέρχονται συνήθως με τους ακόλουθους δύο τρόπους:

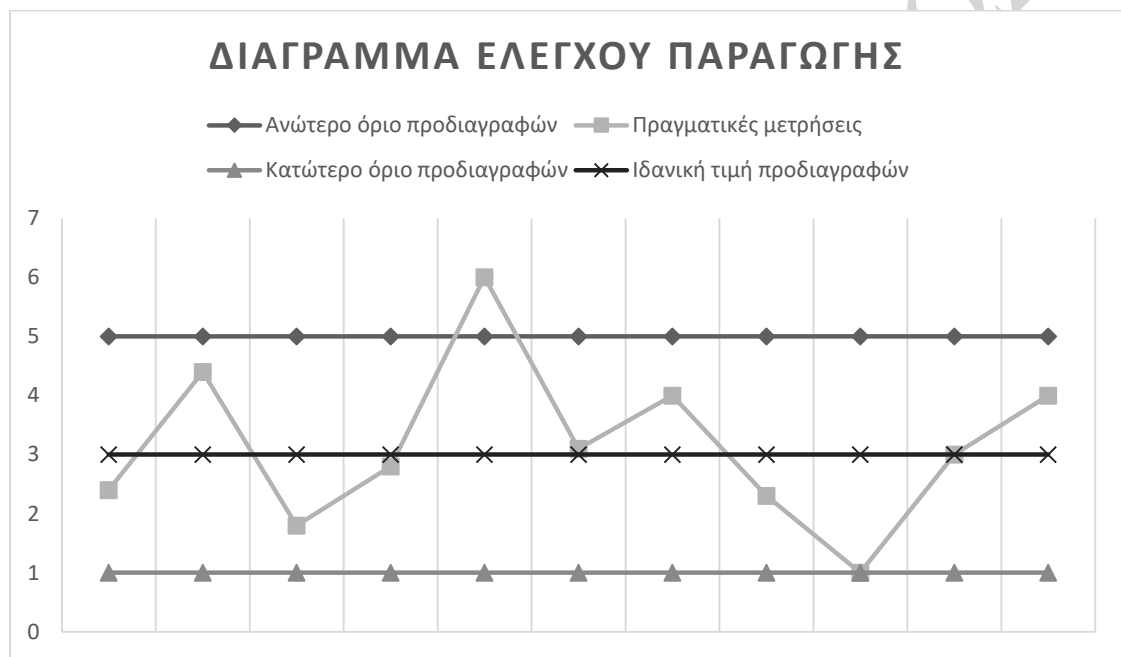
1. Η παρατηρούμενη αλλαγή προκαλείται από τη συμπεριφορά μιας κύριας μεταβλητής στη διαδικασία.
2. Η παρατηρούμενη αλλαγή προκαλείται από την αλληλεπίδραση πολλαπλών ήσσονος σημασίας μεταβλητών στη διαδικασία.

Οι ειδικές αιτίες είναι συνήθως σποραδικές και σε αυτές τις περιπτώσεις είναι εύκολο να προβεί η επιχείρηση σε διορθωτικές ενέργειες άμεσα. Αντίθετα, οι κοινές αιτίες είναι συνήθως χρόνιες και προκαλούνται από την αλληλεπίδραση επιμέρους μεταβλητών. Για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να διαγνωστούν άμεσα οι αιτίες και να παρασχεθούν διορθωτικές ενέργειες. Η σημασία της διαφοροποίησης των αιτιών καθίσταται αναγκαία για τη μετέπειτα βελτίωση. Οι ειδικές αιτίες αποτελούν το αντικείμενο του ελέγχου ποιότητας ενώ οι συνηθείς αιτίες αποτελούν αντικείμενο της βελτίωσης ποιότητας. Βασικό εργαλείο για τη διενέργεια του ελέγχου ποιότητας αποτελεί η χρήση της στατιστικής. Ο στατιστικός έλεγχος διαδικασιών ελέγχει εάν οι προδιαγραφές πληρούνται.

4.15.3.4.2 Χάρτες Ελέγχου

Οι χάρτες ελέγχου ατομικών μετρήσεων αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο καθώς χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση κάθε ξεχωριστής μονάδας προϊόντος. Στο διάγραμμα 4.12, ο οριζόντιος άξονας απεικονίζει την ιδανική τιμή των κρίσιμων χαρακτηριστικών ποιότητας καθώς και το ανώτερο και κατώτερο όριο των κρίσιμων χαρακτηριστικών. Αφού η επιχείρηση προσδιορίσει το στόχο ποιότητας, τις επιτρεπτές αποκλίσεις και τις ανοχές, διενεργούνται οι σχετικές μετρήσεις των

μονάδων παραγωγής και τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο χάρτη ελέγχου. Με τον τρόπο αυτό διαπιστώνεται εάν εμφανίζονται ελαττωματικά προϊόντα, τη χρονική στιγμή της εμφάνισής τους καθώς και την αιτία η οποία προκαλεί τα ελαττωματικά.



Διάγραμμα 4.12: Διάγραμμα Ελέγχου Παραγωγής

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κώστας, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2005

4.15.4 Βελτίωση Ποιότητας

Με τον όρο **βελτίωση** νοείται η δημιουργία ευεργετικής αλλαγής, η επίτευξη ανώτερου επιπέδου επίδοσης σε σχέση με το παρελθόν. Παραδείγματα βελτίωσης ποιότητας αποτελούν η μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του κόστους παραγωγής, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και η μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών. **Οι βελτιώσεις ποιότητας μπορεί να είναι μικρής εμβέλειας ή μεγάλης εμβέλειας.** Μικρής εμβέλειας βελτιώσεις αφορούν σε βελτιώσεις προϊόντων ή διαδικασιών κυρίως μέσω της μεθόδου Kaizen⁹⁶. Η μέθοδος

⁹⁶ Δερβιτσιώτης, 2005

Kaizen αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία και εστιάζει στη συνεχή βελτίωση σε όλο το περιβάλλον εργασίας όπως σε μεθόδους παραγωγής, στις μηχανές παραγωγής και στα χρησιμοποιούμενα υλικά. Η μέθοδος Kaizen βοηθά την επιχείρηση στην επίτευξη της στρατηγικής ποιότητας μέσω της συνεχούς βελτίωσης.⁹⁷ Μεγάλης εμβέλειας βελτιώσεις αφορούν σε καινοτομίες δηλαδή σε βελτιώσεις στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Υπάρχουν **δύο είδη βελτίωσης ποιότητας** σε έναν οργανισμό:

- **Βελτίωση χαρακτηριστικών προϊόντος.** Αυτό το είδος βελτίωσης αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και αυξάνει τα κέρδη της επιχείρησης.
- **Βελτίωση διαδικασιών.** Αυτό το είδος βελτίωσης αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και μειώνει το κόστος της επιχείρησης.

Η **βελτίωση της ποιότητας με σκοπό την αύξηση του εισοδήματος** υλοποιείται κυρίως μέσω των παρακάτω δραστηριοτήτων:

- Δημιουργία νέων χαρακτηριστικών προϊόντων
- Βελτίωση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- Μείωση του κύκλου εργασιών
- Αύξηση της απόδοσης των διαδικασιών
- Μείωση των σφαλμάτων

4.15.4.1 Στάδια σχεδιασμού προγράμματος βελτίωσης ποιότητας

Τα **στάδια του σχεδιασμού προγράμματος βελτίωσης ποιότητας** είναι τα ακόλουθα:

1. Αναγνώριση της ανάγκης

Τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης ανταποκρίνονται καλύτερα στην ανάγκη βελτίωσης ποιότητας όταν γνωρίζουν την ύπαρξη ευκαιριών ή απειλών της επιχείρησης.

2. Δημιουργία των κατάλληλων υποδομών

Μια σημαντική αρμοδιότητα των ανώτατων στελεχών μιας επιχείρησης είναι η σωστή χρήση των περιουσιακών της στοιχείων καθώς και η δημιουργία των κατάλληλων υποδομών με σκοπό τη συνεχή βελτίωση ποιότητας.

⁹⁷ Isixsigma.com

3. Σχεδιασμός έργων βελτίωσης

Η μεθοδολογία του σχεδιασμού έργων βελτίωσης ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- Αναγνώριση των έργων βελτίωσης τα οποία πρέπει να υλοποιηθούν μέσα στα επόμενα δυο χρόνια
- Για κάθε έργο βελτίωσης καθορισμός των εξόδων και εσόδων
- Καθορισμός της απόδοσης επένδυσης (ROI)
- Σύγκριση της απόδοσης επένδυσης με τα έσοδα από άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης

4. Δημιουργία ομάδων για την υλοποίηση των έργων

Ένα βασικό βήμα για την υλοποίηση των προγραμμάτων βελτίωσης αποτελεί η δημιουργία ομάδων ποιότητας. Οι αρμοδιότητες των ομάδων αυτών αποτελούν η δημιουργία, ο συντονισμός και η υλοποίηση των ετήσιων έργων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση ποιότητας.⁹⁸

5. Εκπαίδευση προσωπικού με σκοπό την αναγνώριση των αιτιών και την αποκατάσταση των σφαλμάτων

Τα προγράμματα βελτίωσης απαιτούν νέες αρμοδιότητες από το προσωπικό μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η εκτενής εκπαίδευση όλου του προσωπικού.

6. Έλεγχος με σκοπό τη διατήρηση της βελτίωσης

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας αποτελεί ο έλεγχος με σκοπό τη διατήρηση της βελτίωσης ποιότητας. Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι απαιτούμενες ενέργειες σε περίπτωση αποκλίσεων από τους καθορισθέντες στόχους.

Ο Juran, όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, διακρίνει δυο είδη βελτιώσεων με βάση τα αποτελέσματα που επιφέρουν οι βελτιώσεις αυτές στην επιχείρηση. Το πρώτο είδος είναι οι βελτιώσεις μικρής εμβέλειας (little q) και το δεύτερο είδος είναι οι βελτιώσεις μεγάλης εμβέλειας (big Q). Οι βελτιώσεις μικρής εμβέλειας αφορούν σε αλλαγές στις μεθόδους παραγωγής και στα προϊόντα όπως στα υλικά, στις μηχανές και στις μεθόδους εργασίας. Αντίθετα, οι βελτιώσεις μεγάλης εμβέλειας αφορούν σε αλλαγές στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση τόσο σε θέματα αλλαγής προϊόντος όσο και

⁹⁸ Juran, 2005

σε θέματα αλλαγής διαδικασιών. Κάποια παραδείγματα βελτιώσεων μεγάλης εμβέλειας αποτελούν η άμεση εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η μείωση του αριθμού σφαλμάτων στην παραγωγή και η μείωση του χρόνου παράδοσης παραγγελιών.⁹⁹

4.15.4.2 Η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας αποτελεί η αναγνώριση του προβλήματος. Επί παραδείγματι, προβλήματα όπως μεγάλος αριθμός ελαττωματικών προϊόντων πριν και μετά την πώληση, μεγάλο ποσοστό παραπόνων πελατών και καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση πελάτων πρέπει να αναγνωρίζονται ως προβλήματα τα οποία χρήζουν συνεχούς βελτίωσης. Αφού προσδιοριστούν επακριβώς τα προβλήματα χαμηλής ποιότητας το ακόλουθο βήμα αποτελεί ο προσδιορισμός των αιτιών χαμηλής ποιότητας. Στο βήμα αυτό τα μέλη μιας ομάδας συζητούν για τα προβλήματα τα οποία έχουν παρουσιαστεί και προσπαθούν να βρουν τα αίτια. Το τελευταίο βήμα αποτελεί η διαδικασία διαμόρφωσης προτάσεων για επίλυση των προβλημάτων ποιότητας. Στο βήμα αυτό ακολουθούνται διάφορες μέθοδοι για την επίτευξη βελτιώσεων όπως η επιλεκτική μέθοδος η οποία αναγνωρίζει τα κύρια προβλήματα ποιότητας και προσδιορίζει τους κατάλληλους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων και η μέθοδος διοίκησης διαδικασιών η οποία βελτιώνει τις διαδικασίες με σκοπό την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

4.16 Στρατηγική Διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα και προμηθευτές

Το τμήμα προμηθειών μιας επιχείρησης συντελεί σε καθοριστικό βαθμό στην εφαρμογή των στρατηγικών στόχων ποιότητας της επιχείρησης καθώς η ποιότητα των τελικών προϊόντων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των πρώτων υλών, των υλικών και εξαρτημάτων των προμηθευτών. Όσον αφορά στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών η σημασία της ποιότητας προϊόντων έγκειται στα συνοδευτικά προϊόντα.

Σε πολλές επιχειρήσεις, η συνεχής προσπάθεια μείωσης του κόστους επηρεάζει και την ποιότητα των ειδών από τους προμηθευτές η οποία περιορίζεται. Οι επιχειρήσεις μπορούν να πιέσουν τους προμηθευτές με σκοπό την εξασφάλιση της

⁹⁹Δερβιτσιώτης, 2005

μείωσης του κόστους. Η πρακτική αυτή, όμως, ενέχει τον κίνδυνο στην εφαρμογή στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ποιότητας. Ο κύριος λόγος ο οποίος συντελεί στον κίνδυνο αυτό είναι η αδιαφορία των προμηθευτών για την ποιότητα των υλικών που παρέχουν, για την αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της ποιότητας των ειδών καθώς και για την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των προμηθευτών και των αγοραστών. Συνεπώς, το τμήμα προμηθειών συντελεί στην εφαρμογή των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό. Η σημασία της καλής σχέσης μεταξύ των προμηθευτών και της επιχείρησης έγκειται στο γεγονός ότι η σχέση αυτή επηρεάζει σημαντικούς δείκτες της επιχείρησης οι οποίοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων όπως η ποιότητα και το κόστος. Άλλωστε, η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ προμηθευτών και επιχείρησης συμβάλλει στην ανάπτυξη των κατάλληλων και ποιοτικών υλικών και εξαρτημάτων καθώς και στη σωστή σχεδίαση τους. Επιπλέον, οι προμηθευτές αποκτούν γνώση των βασικών αναγκών των πελατών.

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους με σκοπό τη βελτίωση των σχέσεων της με του προμηθευτές. Οι πιο σημαντικές μέθοδοι βελτίωσης αποτελούν η εκπαίδευση του προσωπικού του προμηθευτή σε θέματα ποιότητας, ο έλεγχος των συστημάτων ποιότητας του προμηθευτή και η συνεχής ενημέρωση του προμηθευτή σχετικά με τις ανάγκες της επιχείρησης. Μια μέθοδος ευρέως γνωστή μέθοδος για την αξιολόγηση των προμηθευτών αποτελούν τα ISO-9000. Με την εφαρμογή μιας ενός πιστοποιητικού ποιότητας του προμηθευτή, 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.¹⁰⁰

4.17 Η μεθοδολογία Six Sigma

Η μεθοδολογία Six Sigma αποτελεί μια αποτελεσματική τεχνική για τη βελτίωση της ποιότητας. Η μεθοδολογία Six Sigma συντελεί στη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς λάθη. Η ονομασία της μεθοδολογίας προέρχεται από το γράμμα σ της ελληνικής αλφαβήτου το οποίο χρησιμοποιείται από του στατιστικολόγους για τη

¹⁰⁰ Juran, 1995

μέτρηση της μεταβλητότητας. Η επιτυχία της μεθοδολογίας Six Sigma προϋποθέτει ότι σε κάθε μια διαδικασία τα ελαττώματα δεν πρέπει να ξεπερνούν τα 3,4 ανά εκατομμύριο. Η μεθοδολογία Six Sigma δρα προληπτικά καθώς επανασχεδιάζει τις διαδικασίες από την αρχή με σκοπό τη μείωση των σφαλμάτων στην ποιότητα. Τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί η μεθοδολογία Six Sigma εφαρμόζονται παράλληλα με το μοντέλο βελτίωσης επιδόσεων **Καθορισμού (Define)-Μέτρησης (Measure)-Ανάλυσης (Analyze)- Βελτίωσης (Improve)- Ελέγχου (Control)** ή **DMAIC**. Το μοντέλο DMAIC περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα: ¹⁰¹

D – Καθορισμός των στόχων βελτίωσης

M – Μέτρηση των στόχων ποιότητας

A – Ανάλυση του συστήματος με σκοπό τη μείωση του χάσματος του επιθυμητού στόχου και της πραγματικής επίδοσης

I – Βελτίωση του συστήματος

C – Έλεγχος του νέου συστήματος

4.18 Σύγκριση Διεπιχειρησιακών Επιδόσεων για δείκτες Ανταγωνιστικότητας – Benchmarking

Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης επηρεάζει αρνητικά τις οικονομικές επιδόσεις της και μειώνει αισθητά το μερίδιο αγοράς της. Η αναγνώριση των αιτιών όπως επί παραδείγματι η υπεροχή σε ποιότητα των προϊόντων των ανταγωνιστών ή η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών από τους ανταγωνιστές βοηθά την επιχείρηση στον προσδιορισμό των βελτιώσεων οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν. ¹⁰²

Το **Benchmarking** αποτελεί μια μεθοδολογία συνεχούς μέτρησης της επίδοσης της επιχείρησης σε σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η σύγκριση αυτή διευκολύνει την επιχείρηση να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο οι κατέχοντες ηγετική θέση στον κλάδο ανταγωνιστές επιτυγχάνουν ανώτερη επίδοση. Η πληροφορία η οποία παρέχεται μέσω της ανάλυσης που

¹⁰¹ Pyzdek, 2000

¹⁰² Δερβιτσιώτης, 2005

προαναφέρθηκε χρησιμοποιείται ως βάση για τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

4.18.1 Η διαδικασία Benchmarking

Σύμφωνα με τον Camp τα βήματα της διαδικασίας του Benchmarking είναι τα ακόλουθα:¹⁰³

1. Σχεδιασμός (Plan)

Στο πρώτο βήμα του σχεδιασμού η επιχείρηση αναγνωρίζει σε ποιες πρακτικές, λειτουργίες ή σε ποια προϊόντα πρέπει να γίνει η σύγκριση διεπιχειρησιακών επιδόσεων. Ακολούθως, αναγνωρίζει τους καλύτερους ανταγωνιστές του κλάδου και τέλος καθορίζει τη μέθοδο συλλογής πληροφοριών και συλλέγει τις πληροφορίες.

2. Ανάλυση (Analysis)

Στο δεύτερο βήμα της ανάλυσης η επιχείρηση προσδιορίζει το τρέχον χάσμα της επίδοσης και σχεδιάζει τα μελλοντικά επίπεδα επίδοσης.

3. Ενσωμάτωση (Integration)

Στο επόμενο βήμα της ενσωμάτωσης η επιχείρηση επικοινωνεί τα ευρήματα της σύγκρισης των διεπιχειρησιακών επιδόσεων και καθιερώνει λειτουργικούς στόχους.

4. Δράση (Action)

Στο ακόλουθο βήμα της δράσης η επιχείρηση αναπτύσσει τα σχέδια δράσης, εφαρμόζει ειδικές δράσεις και παρακολουθεί την πρόοδο.

5. Ωριμότητα (Maturity)

Στο τελευταίο βήμα έχει επιτευχθεί η θέση ηγεσίας και όλες οι πρακτικές είναι πλήρως ενσωματωμένες στο σύστημα.

¹⁰³ Pyzdek, 2000

Η διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου μέτρησης και συγκριτικής ανάλυσης επιδόσεων αντιστοιχεί με τα στάδια του κύκλου του Deming για βελτιώσεις τα οποία αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο τρία και είναι τα ακόλουθα: ¹⁰⁴

- Σχεδιασμός της έρευνας benchmarking (**Plan**)
- Συλλογή των πληροφοριών (**Do**)
- Ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων (**Check**)
- Διαμόρφωση δράσεων για βελτιώσεις (**Act**)

4.18.2 Είδη συγκρίσεων για την εφαρμογή της μεθόδου Benchmarking

Η εφαρμογή της συγκριτικής ανάλυσης επιδόσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί σε επίπεδο στρατηγικής, σε επίπεδο διαδικασιών και σε επίπεδο δραστηριοτήτων για τις διαδικασίες.

4.18.2.1 Συγκριτική ανάλυση επιδόσεων σε επίπεδο στρατηγικής

Η μέθοδος benchmarking σε επίπεδο στρατηγικής αναλύει την επιχειρησιακή στρατηγική των επιτυχημένων επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα της εφαρμογής της στρατηγικής στην πορεία του χρόνου καθώς και τις διακεκριμένες ικανότητες τις οποίες κατέχουν οι επιτυχημένοι ανταγωνιστές. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση αναλύει τα επιμέρους στοιχεία της στρατηγικής η οποία προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις με ηγετική θέση. Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για το εάν η ανταγωνιστική επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης, ηγεσίας κόστους ή εστίασης, για τις δραστηριότητες αξίας οι οποίες δημιουργούν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και την αγορά στην οποία απευθύνεται το προϊόν. Στην ανάλυση περιλαμβάνονται οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ηγετών του κλάδου καθώς και οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας όπως η ποιότητα του προϊόντος, η εξυπηρέτηση των πελατών, η παραγωγική διαδικασία, η στρατηγική μάρκετινγκ καθώς και οι καινοτομίες και το κόστος παραγωγής και διανομής.

¹⁰⁴ Δερβιτσιώτης, 2005

4.18.2.2 Συγκριτική ανάλυση επιδόσεων σε επίπεδο διαδικασιών και σε επίπεδο δραστηριοτήτων για τις διαδικασίες

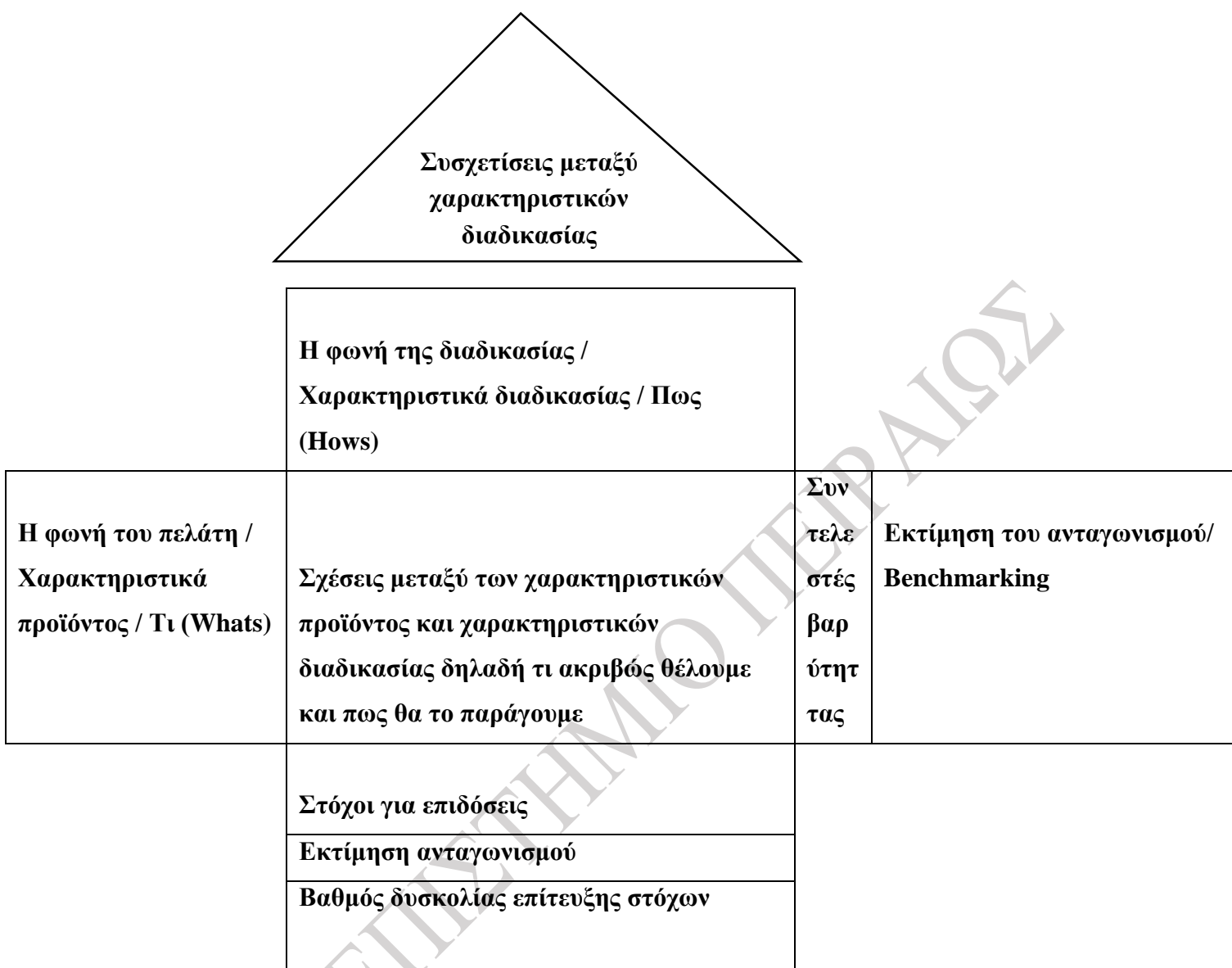
Η μέθοδος benchmarking σε επίπεδο διαδικασιών παρακολουθεί και αναλύει τις λειτουργίες των ανταγωνιστών με σκοπό τη μείωση του κόστους της επιχείρησης, τη βελτίωση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Βάσει του Porter, οι βασικές διαδικασίες αποτελούνται από τη διασφάλιση πόρων, την παραγωγή, τη διάθεση, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις κι την εξυπηρέτηση πελατών. Οι δραστηριότητες υποστήριξης αποτελούνται από τις προμήθειες, την τεχνολογία, τις υπηρεσίες υποδομής και το προσωπικό. Η βελτίωση της εκτέλεσης των βασικών λειτουργιών μιας επιχείρησης συντελεί στην αποτελεσματικότερη επίδοση της και στην εν δυνάμει ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹⁰⁵

4.19 Βελτιώσεις με τη μέθοδο ανάπτυξης ποιότητας- Quality Function Deployment (QFD)

Η μέθοδος ανάπτυξης ποιότητας (Quality Function Deployment, QFD) χρησιμοποιείται με σκοπό να συνδέσει τις ανάγκες των πελατών με τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Η μέθοδος ανάπτυξης ποιότητας αποτελεί μια διαδικασία η οποία ενεργοποιείται από τις ανάγκες των πελατών με σκοπό τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία θα ικανοποιήσουν τους πελάτες. Η διαδικασία ξεκινάει με τη φωνή του πελάτη η οποία γίνεται η βάση προκειμένου να καθοριστούν οι απαιτήσεις. Ο σχεδιασμός ποιότητας αποτυπώνεται σε ένα διάγραμμα το οποίο είναι γνωστό με την ονομασία σπίτι της ποιότητας. Η μέθοδος ανάπτυξης ποιότητας είναι λιγότερο χρονοβόρα και κοστοβόρα συγκριτικά με άλλες μεθόδους ποιότητας. Η συγκεκριμένη μέθοδος μεταφράζει τις ανάγκες των πελατών σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προϊόντος τα οποία απαιτούν συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία. Η φιλοσοφία της μεθόδου ανάπτυξης ποιότητας φαίνεται στο διάγραμμα 4.13:¹⁰⁶

¹⁰⁵ Δερβιτσιώτης, 2005

¹⁰⁶ Pyzdek, 2000



Διάγραμμα 4.13 : Το σπίτι της ποιότητας

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κώστας, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2005

Το «σπίτι της ποιότητας» διευκολύνει το σχεδιασμό και τη βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών παρέχοντας την εξής πληροφόρηση:

- Τα χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να διαθέτει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών

- Τη βαρύτητα σημαντικότητας για κάθε χαρακτηριστικό του προϊόντος
- Τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας
- Τις σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της διαδικασίας και των χαρακτηριστικών του προϊόντος
- Την εκτίμηση του ανταγωνισμού μέσω της διαδικασίας Benchmarking
- Τους στόχους για επιδόσεις
- Την εκτίμηση του ανταγωνισμού
- Το βαθμό δυσκολίας της επίτευξης των στόχων

Για την κατανόηση της μεθόδου ανάπτυξης ποιότητας παρακάτω παρουσιάζονται **τα βήματα τα οποία ακολουθούνται** προκειμένου να κατασκευαστεί το σπίτι της ποιότητας και ακολούθως παρουσιάζεται το διάγραμμα 4.14 :

1. Προσδιορισμός των μετρήσιμων χαρακτηριστικών προϊόντων

Η επιχείρηση αρχικά προσδιορίζει το τμήμα των πελατών στο οποίο απευθύνεται και ακολούθως προσδιορίζει τις ανάγκες των πελατών του συγκεκριμένου τμήματος. Η αναγνώριση των αναγκών των πελατών μεταφράζεται σε χαρακτηριστικά προϊόντος τα οποία θα ικανοποιούν τους πελάτες

2. Προσδιορισμός συντελεστή βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό προϊόντος

Αφού προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά προϊόντος τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών ακολουθεί το επόμενο βήμα το οποίο είναι ο καθορισμός του συντελεστή βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό προϊόντος. Ο προσδιορισμός αυτός βοηθάει στην ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ιεραρχικά.

3. Προσδιορισμός μετρήσιμων χαρακτηριστικών διαδικασίας

Το ακόλουθο βήμα αποτελείται από τον προσδιορισμό την ικανότητας της διαδικασίας. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση αφού προσδιορίσει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του προϊόντος από τους πελάτες, προσδιορίζει τον τρόπο με τον θα το παράγει δηλαδή το «πώς» θα το παράγουμε.

4. Σύγκριση της επίδοσης της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές μέσω benchmarking

Το επόμενο βήμα αποτελείται από τη σύγκριση των επιδόσεων της επιχείρησης με τους κυριότερους ανταγωνιστές του κλάδου. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση καθορίζει τα χαρακτηριστικά στα οποία υστερεί και σχεδιάζει τις βελτιώσεις οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν.

5. Προσδιορισμός σχέσεων μεταξύ χαρακτηριστικών διαδικασίας και χαρακτηριστικών προϊόντος.

Το επόμενο βήμα αποτελεί ο προσδιορισμός του κατά πόσο το κάθε χαρακτηριστικό της διαδικασίας επηρεάζει τα διάφορα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

6. Σύγκριση επιδόσεων στα χαρακτηριστικά διαδικασίας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές

Στο επόμενο βήμα καθορίζονται οι επιδόσεις σε κάθε μεταβλητή των χαρακτηριστικών της διαδικασίας σε σχέση και συγκρίνονται με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών. Το βήμα αυτό ακολουθείται με σκοπό τη διενέργεια βελτιώσεων.

7. Προσδιορισμός συσχετίσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών της διαδικασίας

Στο βήμα αυτό εμφανίζονται κάποιες συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της ίδιας διαδικασίας. Σε περίπτωση που το χαρακτηριστικό μιας διαδικασίας μεταβληθεί υπάρχει πιθανότητα να επηρεάσει και κάποιο άλλο χαρακτηριστικό της ίδιας διαδικασίας.

8. Καθορισμός των στόχων για αύξηση των επιδόσεων στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας

Στο βήμα αυτό προσδιορίζονται οι στόχοι με σκοπό τις βελτιώσεις στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας. Οι βελτιώσεις αφορούν στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας καθώς και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

9. Προσδιορισμός της δυσκολίας επίτευξης των στόχων

Στο ακόλουθο βήμα προσδιορίζεται ο βαθμός δυσκολίας επίτευξης των στόχων οι οποίοι είχαν τεθεί στο προηγούμενο βήμα. Αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της διαδικασίας και των χαρακτηριστικών του προϊόντος και οι μεταξύ τους συσχετίσεις.

10. Καθορισμός προτάσεων για βελτιώσεις

Στο τελευταίο βήμα καθορίζονται οι προτάσεις για βελτιώσεις. Αξιολογούνται οι προτάσεις και καθορίζονται οι πιο σημαντικές καθώς και εκείνες οι οποίες είναι πιο εύκολο να υλοποιηθούν.¹⁰⁷



		ΧΔ1	ΧΔ2	ΧΔ3	ΧΔ4	ΧΔ5	ΧΔ6	
ΧΠ1	ΣΒ1							
ΧΠ2	ΣΒ2							
ΧΠ3	ΣΒ3							
ΧΠ4	ΣΒ4							
ΧΠ5	ΣΒ5							
ΧΠ6	ΣΒ6							
ΧΠ7	ΣΒ7							

Επιδόσεις	1							
	2							
Διαδικασίας	3							
	4							

Στόχοι	1							
για	2							
επιδόσει	3							

¹⁰⁷ Δερβιτσιώτης, 2005

ς διαδικα σίας	4						
----------------------	---	--	--	--	--	--	--

Βαθμός δυσκολίας επίτευξης στόχων	1 2 3 4						
--	------------------	--	--	--	--	--	--

Διάγραμμα 4.14: Το σπίτι της ποιότητας

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κώστας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005

Χ.Δ.: Χαρακτηριστικά Διαδικασίας

Χ.Π.: Χαρακτηριστικά Προϊόντος

Σ.Β.: Συντελεστής Βαρύτητας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

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

Δερβιτσιώτης Κ., “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005

Χυτήρης Λ., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”, Interbooks, 2001

Ξενόγλωσση

Albercht K., and Zemke, “Service America: Doing Business in the New Economy”, Homewood, 1985

Albercht K., “The only thing That Matters”, Harper Business, 2012

Assubonteng P., “Servqual revised: a critical review of service quality”, The journal of Services Marketing, 1996

Dessler G., “A Framework for Human Resources Management-Sixth Edition”, Prentice Hall, 2012

Evans J., W. Lindsay, “The Management and Control of Quality”, 5th edition, South Western, 2002

Hill C., G Jones, “Essentials of Strategic Management”, South Western, 2008

Lewis B., “Quality in the Service Sector: A Review”, International Journal of Bank Marketing”

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

Sureshchandar G., Rajendran C., Anatharaman R.N., “The relationship between service quality and customer satisfaction - a factor specific approach”, Journal of Services Marketing, 2002

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

5.1 Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους για την κοινωνία και την οικονομία τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια παρέχοντας, εκτός από τη σταθερή και κινητή τηλεφωνία, ευρυζωνικές υπηρεσίες, συνδρομητική τηλεόραση και γενικότερα όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους κλάδους τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

5.2 Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ)

Η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) αποτελεί μια ανεξάρτητη αρχή η οποία δημιουργήθηκε με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς των τηλεπικοινωνιών και την εφαρμογή των κανονισμών στην Ελλάδα και η οποία ελέγχει, ρυθμίζει και εποπτεύει:

- Την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών
- Την ταχυδρομική αγορά¹⁰⁸

5.3 Η πορεία της αγοράς Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών στον κόσμο

Η αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών δεν παρουσιάζει συγκεκριμένη τάση τα τελευταία χρόνια στην παγκόσμια αγορά. Παρουσιάζεται έντονα αυξητική τάση της κινητής τηλεφωνίας η οποία οφείλεται στην αυξημένη χρήση κινητών τηλεφώνων και tablet, ενώ παραμένει στάσιμη η αγορά σταθερής τηλεφωνίας και του Διαδικτύου. Στις ανεπτυγμένες χώρες, το 80% των νοικοκυριών διαθέτουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο ενώ στις λιγότερο ανεπτυγμένες πρόσβαση στο Διαδίκτυο διαθέτει μόλις το 7% των νοικοκυριών.

5.4 Η πορεία της αγοράς Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών στην Ευρώπη

Η γενική τάση η οποία επικρατεί στην Ευρώπη στον τομέα των τηλεπικοινωνιών χαρακτηρίζεται από αύξηση του Διαδικτύου σε υψηλές ταχύτητες κυρίως μέσω

¹⁰⁸ www.eett.gr

οπτικών ινών αλλά και την αυξημένη ζήτηση για ευρυζωνικές υπηρεσίες στην κινητή τηλεφωνία και κυρίως του δικτύου 4G. Η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει στρέψει τα τελευταία χρόνια τους καταναλωτές στην προτίμηση συνδυαστικών πακέτων σταθερής τηλεφωνίας, Διαδικτύου, συνδρομητικής τηλεόρασης καθώς και κινητής τηλεφωνίας λόγω του οικονομικού οφέλους το οποίο λαμβάνουν οι καταναλωτές. Η τάση αυτή επιβεβαιώνεται από το υψηλό ποσοστό (50%) των ευρωπαϊκών νοικοκυριών διαθέτουν συνδυαστικές υπηρεσίες. Η παροχή υπηρεσιών από το Διαδίκτυο αποτελεί το μεγάλο ενδιαφέρον στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Τα επόμενα χρόνια αναμένεται θετικός ρυθμός ανάπτυξης στην αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών η οποία οφείλεται στην αυξανόμενη χρήση δεδομένων κινητής τηλεφωνίας.

5.5 Η πορεία της αγοράς Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών στην Ελλάδα

Ο αριθμός των παρόχων κινητής τηλεφωνίας και των κύριων παρόχων στη σταθερή ανήλθε το 2015 σε 8, 6 πάροχοι σε σταθερή τηλεφωνία και 2 σε κινητή, όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.1. Τα οικονομικά στοιχεία του κλάδου παρουσιάζουν μικρές μεταβολές και παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 5.2. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη οικονομία της Ελλάδας. Παρόλα αυτά, η συμβολή του κύκλου εργασιών του τηλεπικοινωνιακού κλάδου στο ΑΕΠ μειώνεται συνεχώς από το 2005 έως το 2015, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 5.1 με τη μεγαλύτερη πτώση το 2015 όπου έφθασε το 2,8% ενώ ανήλθε στο ανώτατο σημείο το 2005 όπου έφθασε το 3,9%.

Τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση στην Ελλάδα στρέφει τους καταναλωτές στην αγορά συνδυαστικών πακέτων (bundles) σε προϊόντα σταθερής, κινητής και ευρυζωνικής υπηρεσίας καθώς και συνδρομητικής τηλεόρασης λόγω του οικονομικού οφέλους το οποίο απολαμβάνουν οι καταναλωτές. Επίσης, τα τελευταία χρόνια η συμβολή του τηλεπικοινωνιακού κλάδου στο ΑΕΠ βαίνει μειούμενη. Χαρακτηριστικά, το 2015 ανήλθε στο 2,8% έναντι του 2014 όπου ανήλθε στο 3%.

Πίνακας 5.1: Ενεργοί πάροχοι σταθερής και κινητής τηλεφωνίας

Πάροχοι	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Σταθερή τηλεφωνία	13	14	14	14	11	11	11	9	8	8	6
Κινητή τηλεφωνία	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4

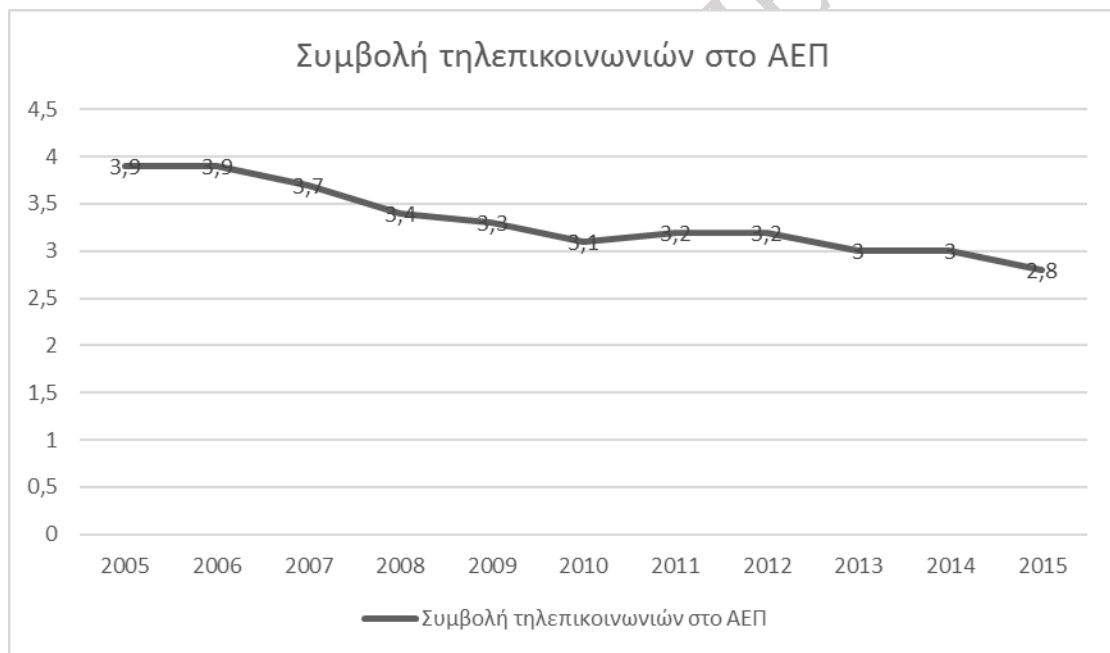
Πηγή: ΕΕΤΤ (βάσει ισολογισμών και ερωτηματολογίων)

Πίνακας 5.2: Οικονομικά μεγέθη παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών (σε δις. ευρώ)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Κύκλος Εργασιών							
ΟΤΕ	2,41	2,17	1,91	1,7	1,56	1,5	1,54
ΕΚΤ	4,27	3,58	3,23	2,99	2,51	2,37	2,17
Εναλλακτικοί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας	0,47	0,57	0,62	0,63	0,58	0,55	0,81
Λοιποί πάροχοι	0,78	0,77	0,86	0,84	0,81	0,85	0,49
Σύνολο	7,92	7,1	6,62	6,16	5,46	5,28	5,01
Μικτά κέρδη							
ΟΤΕ	0,35	0,14	0,20	0,06	-0,01	0,31	0,23
ΕΚΤ	1,04	0,73	0,75	0,64	0,48	0,49	0,46
Εναλλακτικοί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας	0,03	0,01	0,05	0,09	0,09	0,07	-0,03
Λοιποί πάροχοι	0,17	0,17	0,18	0,16	0,14	0,15	0,18
Σύνολο	1,58	1,06	1,18	0,96	0,70	1,02	0,85

Ενεργητικό							
ΟΤΕ	8,24	7,95	7,76	6,61	6,31	6,48	6,05
ΕΚΤ	8,35	7,11	6,81	6,94	6,10	5,98	5,79
Εναλλακτικοί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας	1,32	1,41	1,12	0,92	0,85	0,85	0,77
Λοιποί πάροχοι	1,82	1,69	1,62	1,54	1,53	1,25	2,14
Σύνολο	19,73	18,16	17,31	16,01	14,78	14,59	14,74

Πηγή: ΕΕΤΤ (βάσει ισολογισμών και ερωτηματολογίων)



Διάγραμμα 5.1: Συμβολή τηλεπικοινωνιών στο ΑΕΠ

Πηγή: ΕΕΤΤ (βάσει στοιχείων των ενεργών αδειοδοτημένων παρόχων)

5.6 Οικονομικά Στοιχεία Κλάδου Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα

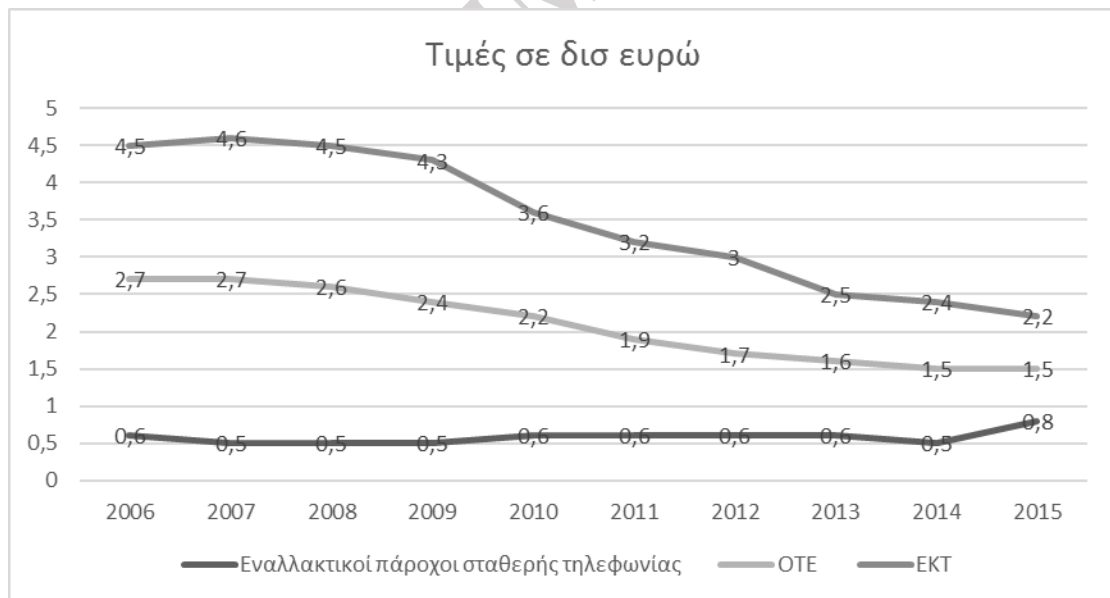
Η ΕΕΤΤ παρουσίασε το 2015 τα ακόλουθα οικονομικά στοιχεία τα οποία συλλέγει κάθε εξάμηνο από αδειοδοτημένους παρόχους:

- Βάσει του διαγράμματος 5.2, το 2015 ο κύκλος εργασιών του τηλεπικοινωνιακού κλάδου ξεπέρασε τα 5 δις. ευρώ. Ο ΟΤΕ παρουσίασε αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 1,6% λόγω αύξησης των εσόδων στις υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Αναλυτικά στοιχεία του κύκλου εργασιών των εταιριών σταθερής και κινητής παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.3
- Ο κύκλος εργασιών επηρεάζεται περίπου κατά 90% από καθαρές υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών ενώ συνεχώς αυξάνουν τα έσοδα από υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης.
- Περίπου το 55% των εσόδων από την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών αποτελούνται από έσοδα παροχής υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας.
- Το σύνολο των επενδύσεων των παρόχων ηλεκτρονικών τηλεπικοινωνιών αποτελεί το 13,3% του συνολικού κύκλου εργασιών τους και παρουσιάζει μείωση κατά 27% .
- Το μεγαλύτερο μέρος των επενδύσεων για το 2015 αφορά τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές και την έρευνα και ανάπτυξη.
- Οι επενδύσεις των μεγαλύτερων τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων κυμαίνονται μεταξύ του 5%-20% της συνολικής αξίας των εσόδων τους.



Διάγραμμα 5.2: Κύκλος εργασιών παρόχων ηλεκτρονικών επικοινωνιών

Πηγή: ΕΕΤΤ (βάσει στοιχείων των ενεργών αδειοδοτημένων παρόχων)

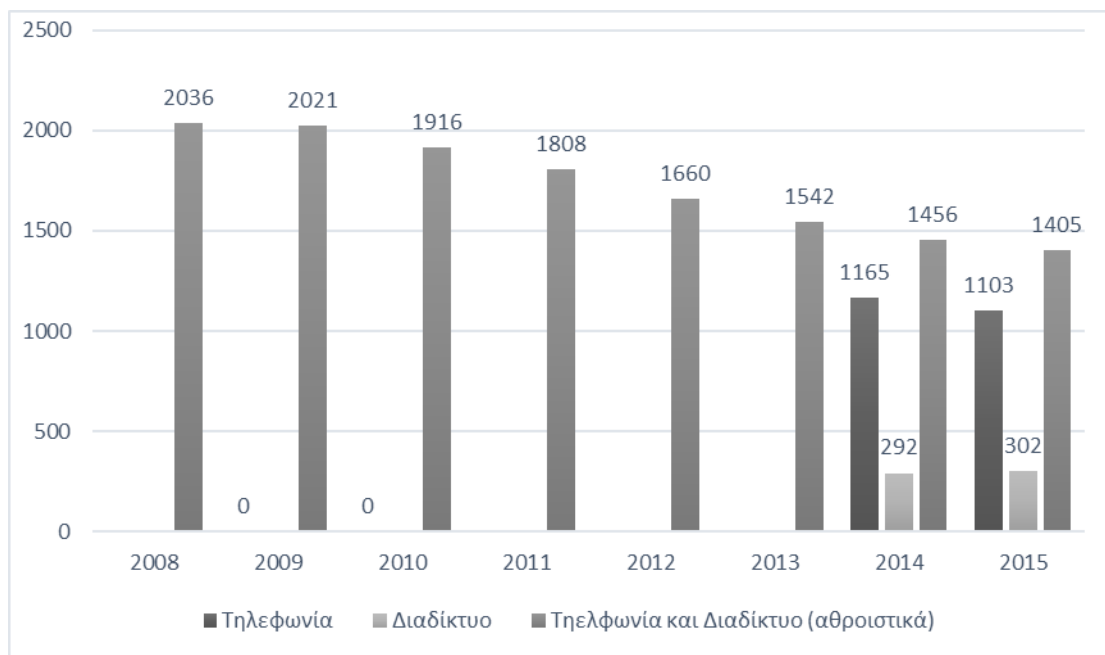


Διάγραμμα 5.3: Κύκλος εργασιών εταιριών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας

Πηγή: ΕΕΤΤ (βάσει στοιχείων των ενεργών αδειοδοτημένων παρόχων)

Το διάγραμμα 5.4 παρουσιάζει τα λιανικά έσοδα από την παροχή υπηρεσιών σταθερής και Διαδικτύου σε σταθερή βάση. Το 2015 σημειώθηκε πτώση 3,5% σε σχέση με το

2014. Κατά το έτος 2015 τα λιανικά έσοδα από παροχή υπηρεσιών σταθερής και Διαδικτύου ανήλθαν σε 1,4 δισ. ευρώ. Το αντίστοιχο μερίδιο του ΟΤΕ παρουσίασε πτώση το 2015 σε σχέση με το 2014 από 61,3% σε 60,1%. Αναλυτικά τα μερίδια αγοράς του ΟΤΕ βάσει λιανικών εσόδων από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή βάση παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.5.¹⁰⁹



Διάγραμμα 5.4: Λιανικά έσοδα από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή βάση

Πηγή ΕΕΤ: Βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων

¹⁰⁹ ΕΕΤΤ, 2015



Διάγραμμα 5.5: Μερίδια αγοράς ΟΤΕ (βάσει λιανικών εσόδων από την παροχή υπηρεσιών τηλεφωνίας και Διαδικτύου σε σταθερή βάση)

Πηγή: ΕΕΤΤ (βάσει στοιχείων των αδειοδοτημένων παρόχων)

5.7 Ο Όμιλος ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ αποτελεί τον ηγέτη τηλεπικοινωνιακό πάροχο στην Ελλάδα και έναν από του σημαντικότερους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες τρεις μεγαλύτερες Εταιρείες του Χρηματιστηρίου Αθηνών και οι μετοχές του διαπραγματεύονται στο διεθνές Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) ιδρύθηκε στις 23 Οκτωβρίου του 1949 σύμφωνα με το νόμο 1049/49 και τα επίσημα εγκαίνια έγιναν στις 10 Νοεμβρίου του 1949. Το κράτος διέθετε τη μοναδική μετοχή του ΟΤΕ, παρά το γεγονός ότι ο ΟΤΕ ήταν αυτόνομος διοικητικά και οικονομικά. Ο ΟΤΕ κατάφερε για περισσότερα από 60 χρόνια μετά τη λειτουργία του να παραμένει στην κορυφή και να είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα. Ο ΟΤΕ προσπαθεί πάντα να ανταποκρίνεται στις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις καθώς παραμένει ο μεγαλύτερος εθνικός επενδυτής σε νέες τεχνολογίες και υποδομές με σκοπό να παρέχει τις πιο αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες επικοινωνίας.

Η Deutsche Telecom συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο του Ομίλου ΟΤΕ με ποσοστό 40% και το ελληνικό δημόσιο με ποσοστό 10%. Ο Όμιλος ΟΤΕ προσφέρει τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στους τομείς σταθερής τηλεφωνίας, κινητής τηλεφωνίας, ευρυζωνικών υπηρεσιών, συνδρομητικής τηλεόρασης και υπηρεσιών ICT. Παράλληλα, ο Όμιλος ΟΤΕ δραστηριοποιείται στην Ελλάδα στους τομείς των ακινήτων, της εκπαίδευσης και των ναυτιλιακών επικοινωνιών.

Το 2015 ο Όμιλος ΟΤΕ υιοθέτησε ως ενιαία εμπορική μάρκα την ονομασία Cosmote για όλες τις υπηρεσίες κινητής, σταθερής και ίντερνετ. Οι χώρες παρουσίας του Ομίλου αποτελούν η Ελλάδα, η Ρουμανία και η Αλβανία. Ο Όμιλος ΟΤΕ απασχολεί 22000 εργαζομένους σε 3 χώρες. Ο Όμιλος ΟΤΕ αποτελεί το μεγαλύτερο επενδυτή στην Ελλάδα σε νέες τεχνολογίες και υποδομές. Χρησιμοποιώντας την πιο σύγχρονη τεχνολογία προσφέρει ποιοτική επικοινωνία. Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι πρωτοπόρος και στην κινητή τηλεφωνία.

Τα προγράμματα και οι δράσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας του Ομίλου ΟΤΕ στρέφονται στους παρακάτω τέσσερις πυλώνες:

- Περιβάλλον
- Κοινωνία
- Εργαζόμενοι
- Αγορά

Οι θυγατρικές εταιρείες οι οποίες υπάγονται στη μητρική εταιρεία ΟΤΕ Α.Ε. είναι οι ακόλουθες:

- Cosmote A.E.
- OTEGlobe
- OTE SAT-MARITEL
- COSMOTE e-value
- CosmoOne
- OTE Estate
- OTE Academy
- OTE Ασφάλιση
- Telecom Romania
- Telecom Albania

5.8 Διοίκηση του Ομίλου ΟΤΕ

Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος

Ο Διευθύνων Σύμβουλος αποτελεί το ανώτατο εκτελεστικό όργανο της Εταιρείας. Διευθύνει όλες τις υπηρεσίες της Εταιρείας και εκπροσωπεί την Εταιρεία σε κάθε δράση. Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου ΟΤΕ είναι ο κ. Μιχάλης Τσαμάζ.

Διοικητικό Συμβούλιο

Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελεί το ανώτατο διοικητικό όργανο της Εταιρείας. Αποτελείται από δέκα μέλη τα οποία εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων του ΟΤΕ. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο να αποφασίζει για τα διοικητικά θέματα τα οποία προκύπτουν στην Εταιρεία.

5.9 Εταιρική Διακυβέρνηση του Ομίλου ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ ακολουθεί τις πρακτικές του Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις Εισηγμένες Εταιρείες του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών. Οι βασικές αρχές του Συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης είναι οι εξής:

- Διασφάλιση της αποδοτικότητας της εταιρείας
- Επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέλη (stakeholders)
- Διασφάλιση της διαφάνειας

5.10 Στρατηγική του ΟΤΕ

Ο Όμιλος ΟΤΕ στηρίζει τη στρατηγική του στην τεχνολογία προσφέροντας τις **πιο ποιοτικές υπηρεσίες επικοινωνίας στους πελάτες της** σε σχέση με τους ανταγωνιστές. **Οι πολιτικές, τα προγράμματα και οι δράσεις της στρατηγικής του** ομίλου ΟΤΕ βασίζονται σε τέσσερις πυλώνες οι οποίοι είναι οι εξής:

- Η αγορά
- Οι εργαζόμενοι
- Η κοινωνία
- Το περιβάλλον

Αγορά

Ο Όμιλος ΟΤΕ εστιάζει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών και τεχνολογικών υποδομών χρησιμοποιώντας τις καλύτερες και προηγμένες λύσεις τεχνολογίας. Στο κέντρο της φιλοσοφίας του Ομίλου βρίσκεται ο πελάτης και η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του μέσω της παροχής των καλύτερων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο όμιλος ΟΤΕ επιλέγει προμηθευτές οι οποίοι ακολουθούν τις ίδιες πολιτικές παρέχοντας στον όμιλο ΟΤΕ τα βέλτιστα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο Όμιλος λειτουργεί με υπευθυνότητα, διαφάνεια και ασφάλεια χρησιμοποιώντας το πλαίσιο προστασίας δεδομένων. Επίσης, ο Όμιλος ΟΤΕ λειτουργεί υπεύθυνα στην κοινωνία και στο περιβάλλον προστατεύοντας το.

Εργαζόμενοι

Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει αναπτύξει πολιτική για τις Εργασιακές σχέσεις η οποία βασίζεται στις αρχές ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων, της δικαιοσύνης και της έλλειψης διακρίσεων. Ο ΟΤΕ επιδιώκει να προσφέρει ένα ασφαλές περιβάλλον στους εργαζομένους του παρέχοντας ευκαιρίες ανάπτυξης, αναγνωρίζοντας την αποδοτικότητα τους και παρέχοντας ίσες ευκαιρίες ανέλιξης.

Κοινωνία

Ο Όμιλος ΟΤΕ ακολουθεί δράσεις και προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται. Συμμετέχει σε ενέργειες εθελοντισμού μέσω των εργαζομένων και υποστηρίζει τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, τον πολιτισμό, τον αθλητισμό και τις τοπικές κοινωνίες.

Περιβάλλον

Ο Όμιλος ΟΤΕ διαθέτει περιβαλλοντική στρατηγική και προσπαθεί να περιορίσει στο ελάχιστο τις επιπτώσεις στο περιβάλλον από τις δραστηριότητες του. Όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων της περιβαλλοντικής πολιτικής, ο όμιλος ΟΤΕ ακολουθεί Πιστοποιημένο Σύστημα Πολιτικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) κατά ISO 14001:2004. Ο Όμιλος ΟΤΕ ακολουθεί πολιτική Ποιότητας Υγείας και Ασφάλειας - Περιβάλλοντος.



Διάγραμμα 5.6: Στρατηγική ΟΤΕ

Πηγή: www.ote.gr

5.11 Διαχείριση και Βελτιστοποίηση Διαδικασιών με κύριο στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών

Ο Όμιλος ΟΤΕ έχοντας ως κύριο στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών αναλύει, καταγράφει και βελτιστοποιεί συνεχώς τις διαδικασίες του με βάση το μοντέλο e-Tom το οποίο αποτελεί ένα μοντέλο διαδικασιών για τηλεπικοινωνιακούς παρόχους. Ο Όμιλος ΟΤΕ χρησιμοποιεί ένα Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης (Integrated Management System) μέσω του οποίου έχει επιτύχει τις εξής πιστοποιήσεις:

- Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001)
- Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ISO 14001)
- Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (OHSAS 18001)
- Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας (ISO 22301)

Ο Όμιλος ΟΤΕ ενδιαφέρεται για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών και στο πλαίσιο αυτό διασφαλίζει τη συμμόρφωση των διαδικασιών με τα πρότυπα, βελτιστοποιεί συνεχώς τις υφιστάμενες διαδικασίες και ενοποιεί και απλοποιεί τις διαδικασίες και διεργασίες.

5.12 Υποδομή- Επένδυση σε νέες τεχνολογίες για παροχή καινοτόμων και ποιοτικών προϊόντων

Ο Όμιλος ΟΤΕ, όπως αναφέρθηκε, αποτελεί το μεγαλύτερο εθνικό επενδυτή σε νέες τεχνολογίες και υποδομές. Η στρατηγική διαφοροποίησης την οποία ακολουθεί προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της υπεροχής των προϊόντων και υπηρεσιών σε ποιότητα έναντι των προϊόντων και υπηρεσιών των ανταγωνιστών. Η επένδυση του ΟΤΕ σε δίκτυα νέας τεχνολογίας και σε προηγμένες υποδομές με σκοπό την παροχή των πιο καινοτόμων και ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών τον τοποθετούν στη θέση του ηγέτη του κλάδου τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Το δίκτυο τηλεφωνίας ΟΤΕ σταδιακά αντικαθίσταται με τεχνολογία VOIP/IMS (IP Multimedia Subsystem). Ο ΟΤΕ χρησιμοποιεί πάνω από 35000 χιλιόμετρα οπτικές ίνες, πολυάριθμες δορυφορικές, υποβρύχιες και επίγειες διεθνείς συνδέσεις. Τα ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα αντικαθίστανται σταδιακά από αρχιτεκτονική του δικτύου ΑΠ-ΙΡ. Το δίκτυο πρόσβασης της σταθερής συνεχώς αναβαθμίζεται σε δίκτυο πρόσβασης «Νέας Γενιάς» (Next Generation Access- NGA). Οι υποστηριζόμενες τεχνολογίες είναι οι εξής:

- ADSL/ADSL2+/VDSL
- Δίκτυο Μετάδοσης (Transport network)
- ΙΡ Δίκτυο (IP network)

5.13 Εξυπηρέτηση Πελατών ΟΤΕ ως μέρος της πολιτικής Ποιότητας Υπηρεσιών και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο Όμιλος ΟΤΕ ακολουθεί **πελατοκεντρική φιλοσοφία** και στο κέντρο όλων των δραστηριοτήτων του βρίσκεται η αύξηση της εμπειρίας του πελάτη και η ικανοποίησή τους από την εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια της πώλησης καθώς και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Ο ΟΤΕ προσπαθεί συνεχώς με δράσεις να αναβαθμίζει ποιοτικά την εξυπηρέτηση των πελατών του **με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** έναντι των άλλων ανταγωνιστών και την εδραίωση ηγετικής θέσης

στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Για το λόγο αυτό διαθέτει πανελλαδικό δίκτυο εξυπηρέτησης το οποίο περιλαμβάνει:

- Καταστήματα
- Τεχνική Υποστήριξη
- Εξειδικευμένα Κέντρα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης (Call Centers)
- Ομάδες Τηλεπικοινωνιακών Συμβούλων
- Διαδικτυακή εξυπηρέτηση μέσω της ιστοσελίδας www.Oteshop.gr

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι προσανατολισμένο προς την εξυπηρέτηση των πελατών καθώς διαθέτει άρτια εκπαίδευση σχετικά με την παροχή της μεγαλύτερης ικανοποίησης των πελατών από την εξυπηρέτηση.

5.14 Διαχείριση Παραπόνων και εξυπηρέτηση πελατών

Η ικανοποίηση των πελατών από την εξυπηρέτηση δεν εξαρτάται μόνο από την εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια της πώληση. Η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση και ιδιαίτερα η διαχείριση παραπόνων αποτελεί σημαντικό παράγοντα καθορισμού **ποιοτικής παροχής υπηρεσιών**. Στο πλαίσιο αυτό, ο Όμιλος ΟΤΕ δημιούργησε Πληροφοριακό Σύστημα «Διαχείρισης Παραπόνων Πελατών» (Complaint Management System) το οποίο δημιουργήθηκε από το 2008. Το συγκεκριμένο Πληροφοριακό Σύστημα δημιουργήθηκε με σκοπό την ποιοτική, άμεση και πιο αποδοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης των παραπόνων των πελατών βοήθησε την εταιρεία το 2010 να απαντήσει εντός 20 ημερών σε μέσο όρο έγγραφων παραπόνων 90%. Η πλειοψηφία των προφορικών παραπόνων απαντήθηκε εντός 2 ημερών.

Ο Όμιλος ΟΤΕ ενδιαφέρεται για τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών του και επομένως ενδιαφέρεται να γνωρίζει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Για το λόγο αυτό διεξάγει σχετικές έρευνες στα σημεία πώλησης καθώς επίσης χρησιμοποιεί την ειδική έρευνα «Βαρόμετρο Ικανοποίησης Πελατών»¹¹⁰

5.15 Επιχειρησιακή Στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ προσπαθεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της δραστηριοποίησης σε ένα εύρος τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και σε διάφορες γεωγραφικές αγορές. Παράλληλα, με τις

¹¹⁰ Ote.gr

τηλεπικοινωνιακές δραστηριότητες, τα τελευταία χρόνια, δραστηριοποιείται και στους τομείς των ακινήτων, της εκπαίδευσης και των ναυτιλιακών επικοινωνιών.

Οι στρατηγικές οι οποίες ακολουθεί ο ΟΤΕ τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζονται κυρίως από συγχωνεύσεις και εξαγορές σε μια προσπάθεια του Ομίλου να διεισδύσει σε ξένες και νέες αγορές και να μειώσει τον κίνδυνο. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι ο Οργανισμός επεκτείνει τις δραστηριότητες του οριζόντια στον ίδιο ή σε παρόμοιους κλάδους. Η επέκταση γίνεται κυρίως μέσω εξαγορών όπως η εξαγορά της Cosmote και της εταιρείας Γερμανός ABEE ή συγχωνεύσεων όπως η συγχώνευση με την εταιρεία Otenet.

5.16 Επιχειρηματική Στρατηγική του Ομίλου ΟΤΕ

Ο ΟΤΕ ακολουθεί **στρατηγική διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα** και προσφέρει **ανώτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες**. Ο Όμιλος ΟΤΕ παραμένει ο μεγαλύτερος εθνικός επενδυτής σε νέες τεχνολογίες και υποδομές με σκοπό την παροχή καινοτόμων, ποιοτικών και αξιόπιστων υπηρεσιών. Ο Όμιλος ΟΤΕ τα τελευταία 2 χρόνια επένδυσε πάνω από 2 δισ. ευρώ για την παροχή υπηρεσιών σταθερής, κινητής, ευρυζωνικότητας και συνδρομητικής τηλεόρασης. Ο Όμιλος έχει ανακοινώσει επενδύσεις και για τα επόμενα 4 χρόνια ύψους 1,3 δισ. ευρώ τα οποία αφορούν κυρίως σε επενδύσεις δικτύων Νέας Γενιάς. Η παροχή ανώτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον Όμιλο ΟΤΕ.

Ο Όμιλος ΟΤΕ δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εξυπηρέτηση των πελατών τόσο κατά τη διάρκεια της συναλλαγής με τον πελάτη όσο και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Συνεπώς, η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών εμπίπτει στη στρατηγική διαφοροποίησης με βάση την παροχή υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας.

Ο Όμιλος ΟΤΕ ανταγωνίζεται τις επιχειρήσεις του τηλεπικοινωνιακού κλάδου με τη στρατηγική διαφοροποίησης ποιότητας την οποία ακολουθεί. Έχει καταφέρει να δημιουργήσει αφοσίωση των πελατών λόγω της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και της ισχυρής φήμης που διαθέτει όλα τα χρόνια.

5.17 Ανάλυση SWOT για τον ΟΤΕ

Δυνάμεις

- Ηγέτης στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα
- Υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών
- Ισχυρό Brand Name με αναγνωρισιμότητα
- Τεχνογνωσία και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
- Αξίопιστο ιδιόκτητο δίκτυο
- Προσφορά όλου του φάσματος των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (σταθερή, κινητή, ευρυζωνικές υπηρεσίες, συνδρομητική τηλεόραση και λύσεις ICT) και κατά συνέπεια διασπορά κινδύνου

Αδυναμίες

- Υψηλό κόστος λόγω καλωδιακής υποδομής και συντήρησης δικτύου
- Υψηλό κόστος εγκαταστάσεων και παγίων
- Μεγάλος αριθμός εργαζομένων

Ευκαιρίες

- Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
- Μείωση κόστους λόγω αυξημένες παγιοποίησης
- Μείωση του κόστους συντήρησης του ιδιόκτητου δικτύου από την παροχή σταθερής τηλεφωνίας μέσω ευρυζωνικών υπηρεσιών (VOIP)

Απειλές

- Συμμόρφωση σε νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Συμμόρφωση στην Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ)
- Έλεγχος τιμών από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ)
- Εξέλιξη τεχνολογίας

- Ανάπτυξη νέων μορφών επικοινωνίας μέσω ίντερνετ (Skype, Viber)
- Αύξηση ανταγωνισμού στον κλάδο των Τηλεπικοινωνιών

5.18 Συμπεράσματα Μελέτης Περίπτωσης

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Στην Ελλάδα, ο Όμιλος ΟΤΕ αποτελεί τον ηγέτη πάροχο στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει αναπτύξει ισχυρό brand name και φήμη λόγω της παρουσίας του στην ελληνική αγορά για περισσότερα από 60 χρόνια. Η στρατηγική η οποία ακολουθείται από τον ΟΤΕ αποτελεί τη στρατηγική διαφοροποίησης λόγω παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και η οποία του προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιτυχία της στρατηγικής διαφοροποίησης του ΟΤΕ οφείλεται κυρίως στις μεγάλες επενδύσεις του ΟΤΕ σε νέες τεχνολογίες και υποδομές οι οποίες τον καθιστούν ηγέτη στην παροχή των πιο καινοτόμων και ποιοτικών υπηρεσιών. Επιπλέον, η στρατηγική διαφοροποίησης επιτυγχάνεται με την παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης στους πελάτες τόσο σε επίπεδο εξυπηρέτησης κατά τη διάρκεια της πώλησης τόσο και σε επίπεδο εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών, “Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομείο Υπηρεσιών”, 2005,
Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων

Διαδικτυακοί Τόποι

www.eett.gr

www.cosmote.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2006

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

Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών, “Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομείο Υπηρεσιών”, 2005,

Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων

Μπαμπινιώτης, “Λεξικό”, Κέντρο Λεξικολογίας, 2004

Χυτήρης Λ., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”, Interbooks, 2001

Ξενόγλωσση

Albercht K., and Zemke, “Service America: Doing Business in the New Economy”, Homewood, 1985

Albercht K., “The only thing That Matters”, Harper Business, 2012

Assubonteng P., “Servqual revised: a critical review of service quality”,
The journal of Services Marketing, 1996

Barney J, “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, 2nd edition,
Prentice Hall Inc., 2002

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

Dessler G., “A Framework for Human Resources Management-Sixth
Edition”, Prentice Hall, 2012

Evans J., W. Lindsay, “The Management and Control of Quality”, 5th
edition, South Western, 2002

Hill C., G Jones, “Essentials of Strategic Management”, South Western,
2008

Lewis B., “Quality in the Service Sector: A Review”, International
Journal of Bank Marketing”

Porter M, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior
performance”, Free Press, 1985

Porter M, “Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and
competitors”, Free Press, 1985

Porter M, “The value chain and Competitive Advantage”, Free Press,
1990

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

Robert J. Vance, “Employee Engagement and Commitment”, SHRM
Foundation, 2006

Sureshchandar G., Rajendran C., Anatharaman R.N., “The relationship between service quality and customer satisfaction - a factor specific approach”, Journal of Services Marketing, 2002

Wheelen T, D. Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 13th edition, 2011

Διαδικτυακοί Τόποι

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

www.cosmote.gr

www.eett.gr

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

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

www.juran.com, The Juran Institute