



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

**Στρατηγικό Μάνατζμεντ & Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Μελέτη
Περίπτωσης Montelez International- Σοκολατοποιία Παυλίδης**

Διπλωματική Εργασία
της
Αικατερίνης Α. Τσόρβα

Επιβλέπων: Ν.Β. Γεωργόπουλος
Καθηγητής Πα.Πει.

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2022



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό»

Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

(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 – Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

Στρατηγικό Μάνατζμεντ & Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Μελέτη Περίπτωσης Montelez International- Σοκολατοποιία Παυλίδης

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 σύνολο 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 Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας:

Όνοματεπώνυμο:

Τσόρβα Αικατερίνη

Ημερομηνία:

04/03/2022

Περίληψη

Η διπλωματική εργασία δημιουργήθηκε με σκοπό να συνδέσει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αναλύθηκε το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και ο τρόπος με τον οποίο εκείνο δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται στον κλάδο όπου επιχειρούν. Στη συνέχεια δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιχειρώντας την ιστορική εξέλιξη της συγκεκριμένης διοίκησης και πώς εκείνη αναδείχθηκε ως σημαντική για την ανάπτυξη της εταιρείας. Αναλύθηκαν εξονυχιστικά όλες οι τεχνικές όπου υπάρχουν και χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, από εκείνες όπου υπάρχουν από τις αρχές του 1920 ως και τις πιο σύγχρονες τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί πρόσφατα. Ακολούθως δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα οφέλη που προσφέρει στις επιχειρήσεις η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα οποία ποικίλλουν. Εν συνεχεία, παρατίθενται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η αποτελεσματική σύμπραξη. Πιο αναλυτικά, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ θεωρείται καίρια ενέργεια για την επιχείρηση. Στην περίπτωση όπου η επιχείρηση επιθυμεί να εντάξει στις λειτουργίες της τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, για να γίνει αυτό αποτελεσματικά απαιτείται να εμπεριέχεται εντός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Κάτι τέτοιο χρειάζεται να γίνει με σκοπό να εφαρμοστεί με τον βέλτιστο τρόπο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τέλος, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης για την πολυεθνική εταιρεία Montelez Int. και τη θυγατρική της εταιρεία Σοκολατοποιία Παυλίδη. Περιγράφεται όλη η ιστορική αναδρομή του εργοστασίου Παυλίδη, το οποίο είναι το πρώτο Ελληνικό εργοστάσιο που ξεκίνησε να παράγει προϊόντα σοκολάτας. Έπειτα ανιχνεύεται το περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό. Τέλος, αναφέρονται όλες οι

τεχνικές ποιότητας που εφαρμόζονται από την εταιρεία Montelez και το εργοστάσιο Παυλίδη.

Λέξεις- Κλειδιά: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Τεχνικές Ολικής Ποιότητας, Lean Six Sigma, TPS, Sipoc.

Abstract

The dissertation was created in order to connect two types of Management, Strategic Management and Total Quality Management. Strategic Management was analyzed and the way in which it enables companies to grow and evolve in the industry in which they operate. Then special emphasis was placed on Total Quality Management. Emphasizing the historical development of this administration and how it emerged as important for the development of the company. All the techniques that exist and are used by companies, from those that exist since the early 1920s to the most modern techniques that have been developed recently, were thoroughly analyzed. Then special attention is paid to the benefits offered to companies by Total Quality Management, which vary. Here are some ways in which an effective partnership can be achieved. More specifically, Strategic Management is considered a key action for the business. In the event that the company wishes to integrate Total Quality Management into its operations, in order to do so effectively it is required to be included within the Strategic Management. This needs to be done in order to implement Total Quality Management in the best way. Finally, the case study for the multinational company Montelez Int. and its subsidiary Chocolate Pavlidis. The whole historical background of the Pavlidis factory is described, which is the first Greek factory that started to produce chocolate products. Then the whole business environment is detected, both internally and externally. Finally, all the quality techniques applied by the Montelez company and the Pavlidis factory are mentioned.

Keywords: Strategic Management, Total Quality Management, Total Quality Techniques, Lean Six Sigma, TPS, Sipoc.

Ευχαριστήριο Σημείωμα

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους για την υποστήριξη και τη συμπαράστασή τους. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο. Μου έδωσε πλήρη καθοδήγηση και υποστήριξη όταν τη χρειάστηκα και ήταν πάντα παρών δίπλα μου σε όλη τη συγγραφή. Μας δίδαξε πραγματικό Στρατηγικό Μάνατζμεντ το οποίο θα με συνοδεύσει σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής μου και προσωπικής μου ζωής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου Γιώργο, Βιβή, Εύη, Κατερίνα και Χρύσα για την ενθάρρυνση και εμπύχωση τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που δημιουργήσαμε μία πραγματική φιλία κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μας σπουδών και συνεχίζουμε να διατηρούμε, τον Αντώνη και την Ευτυχία με τους οποίους μοιραζόμαστε όλες τις αγωνίες και χαρές μας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που μου έδωσαν στοιχεία για τη Μελέτη Περίπτωσης. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τη διευθύντρια του εργοστασίου “Παυλίδης” την κ. Άννα Σκανδάλη, αλλά και τους managers του εργοστασίου τον κ. Λουκά Τσόρβα και τον κ. Σωκράτη Νταλή.

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Abstract	8
Ευχαριστήριο Σημείωμα	10
Κεφάλαιο 1.....	16
Στρατηγική & Περιβάλλον Επιχείρησης	16
1. Εισαγωγή.....	16
1.1. Στρατηγική	16
1.1.1. Η αποτύπωση της έννοιας της Στρατηγικής από ακαδημαϊκούς	17
1.1.2. Η έννοια της Στρατηγικής.....	18
1.1.3.Οι φάσεις της Στρατηγικής	20
1.1.4. Οι Στρατηγικές ερωτήσεις	21
1.1.5. Προγραμματισμένη και Αναδυόμενη	23
1.1.6. Ετυμολογία.....	24
1.2.Ανίχνευση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	25
1.2.1.Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	29
1.2.2.Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	34
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1.....	40
Κεφάλαιο 2.....	42
Στρατηγικό Μάνατζμεντ	42
2.1. Εισαγωγή.....	42
2.2. Γιατί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι σημαντικό.....	42
2.3. Η διεργασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	46

2.4. Οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.....	54
2.5. Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής	55
2.5.1 Τρία επίπεδα στρατηγικής.....	56
2.5.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική	58
2.5.3 Επιχειρηματική Στρατηγική.....	62
2.5.4 Λειτουργική Στρατηγική.....	67
2.6. Υλοποίηση & Έλεγχος.....	68
2.6.1 Υλοποίηση	69
2.6.2 Αξιολόγηση & Έλεγχος	72
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	76
Κεφάλαιο 3.....	78
Αρχές Ολικής Ποιότητας	78
3.1.Εισαγωγή.....	78
3.2 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	78
3.2 Συμβολή των guru ποιότητας στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .	84
3.3 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	88
3.4 Τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	92
3.4.1.Τεχνική Lean.....	92
3.4.2 Τεχνική Six Sigma	102
3.4.3 Lean Six Sigma	105
3.4.4 Πρότυπα ISO.....	108
3.4.5 Quality Function Deployment.....	109
3.4.6 Κύκλος του Deming.....	110
3.4.7 Voice of Customer	111
3.6. Προβλήματα στην εφαρμογή της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας	112
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	115
Κεφάλαιο 4.....	118
Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	118
4.1.Εισαγωγή.....	118
4.1.Λόγοι ενσωμάτωσης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Στρατηγική.....	118
4.2.Υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Στρατηγικό σχεδιασμό	124
4.2.1. Αλλαγές που απαιτούνται για την αποτελεσματική ενσωμάτωση.....	126
4.2.2 Μετάβαση της Υλοποίησης	126
4.2.3 Ομοιότητες μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	128
4.2.4 Η ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με βάση τον χρόνο	129
4.2.5 Στοιχεία για την υλοποίηση του Quality Centered Strategic Plan	129
4.2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	130

4.2.7 Απόψεις επαγγελματιών ποιότητας για την ένταξη στον στρατηγικό σχεδιασμό.....	131
4.2.8 Εμπόδια στρατηγικού σχεδιασμού και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	133
4.3 Δημιουργία Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	134
4.4 Σχέση μεταξύ εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Στρατηγική και αύξηση επιδόσεων της εταιρείας	137
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	143
Κεφάλαιο 5.....	146
Μελέτη Περίπτωσης Montelez Int.- Σοκολατοποιία Παυλίδης.....	146
5.1.Γενικά.....	146
5.2.Ιστορική Αναδρομή εργοστασίου Παυλίδης	146
5.3 Εξαγορά του εργοστασίου Παυλίδης από την πολυεθνική Kraft Food	148
5.4 Διάδοχος της Kraft Food η πολυεθνική Montelez Int.....	149
5.4.1. Αποστολή- Σκοπός- Στόχος-Στρατηγική	150
5.5.1.Εξωτερικό Περιβάλλον	150
5.5.2 Εσωτερικό Περιβάλλον.....	155
5.6 Τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Που εφαρμόζονται από την εταιρεία	159
5.6.1 Κύκλος του Deming.....	160
5.6.2 ISO	161
5.6.3 Lean Six Sigma	163
5.6.4 Στρατηγική & Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	165
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.....	167

Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 1: Τι είναι η Στρατηγική	23
Σχήμα 2: Έμμεσο Περιβάλλον	32
Σχήμα 3: Η αλυσίδα αξίας του Porter	39
Σχήμα 4: Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	53

Κεφάλαιο 1

Στρατηγική & Περιβάλλον Επιχείρησης

1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύουμε την έννοια της στρατηγικής. Αρχικά, απαιτείται η διευκρίνιση και αποσαφήνιση της έννοιας της στρατηγικής. Πολλές φορές είναι δύσκολο να επεξηγηθεί ακόμα και από άτομα τα οποία ασχολούνται με εκείνη στην επαγγελματική τους ζωή. Στη συνέχεια, αναφέρουμε κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής. Στο δεύτερο κομμάτι του κεφαλαίου αναφερόμαστε στην έννοια της ανίχνευσης του περιβάλλοντος. Αναλύουμε τις δύο κατηγορίες του περιβάλλοντος το εσωτερικό και το εξωτερικό καθώς αναφέρεται και η σημαντική συμβολή του, η οποία αποτελεί τη βάση του στρατηγικού μάνατζμεντ.

1.1. Στρατηγική

Στο παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην έννοια της στρατηγικής. Ο συγκεκριμένος όρος αν και χρησιμοποιείται ευρέως και στον επαγγελματικό χώρο και στην καθημερινή ζωή, τις περισσότερες φορές δυσκολεύει εκείνον που θα ερωτηθεί να

την επεξηγήσει. Επειδή ακόμα και στον ακαδημαϊκό χώρο έχουν δοθεί διαφορετικές έννοιες, θα αναφερθούν κάποιες επεξηγήσεις για τη στρατηγική που έχουν δοθεί από ακαδημαϊκούς καθώς εκείνη μεταβάλλεται στον χρόνο. Επίσης, θεωρείται σημαντικό να αναφερθούμε και σε κάποια στοιχεία της στρατηγικής αλλά και τρόπους για τον εντοπισμό της.

1.1.1. Η αποτύπωση της έννοιας της Στρατηγικής από ακαδημαϊκούς

Πολλοί έχουν αναφερθεί στην έννοια της στρατηγικής. Εκείνο το οποίο παρακίνησε τους επιστήμονες του κλάδου των οικονομικών να δημιουργήσουν την έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, αλλά και να εμβαθύνουν σε αυτή τη μελέτη ήταν η παρακάτω παρατήρηση. Ενώ μέχρι τότε όλοι χρησιμοποιούσαν τα οικονομικά μοντέλα που θεωρούνται η βάση των οικονομικών αλλά και το αόρατο χέρι της αγοράς, διαπιστώθηκε ότι επιχειρήσεις με ίδιο εταιρικό προφίλ είχαν διαφορετικές επιδόσεις, κάτι το οποίο δεν μπορούσε να εξηγηθεί με τα οικονομικά μοντέλα. Αυτό εξηγείται αν αναλογιστούμε τον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο εκμεταλλευόταν η κάθε μία τα περιουσιακά στοιχεία που της ανήκαν. Με άλλα λόγια, τη στρατηγική που η κάθε μία είχε ορίσει να εκμεταλλεύεται τους διαθέσιμους πόρους της (Παπαδάκης, 2016).

Η πρώτη αναφορά σε έντυπη μορφή του συγκεκριμένου όρου πραγματοποιείται από τον William H. Newman το 1951 σε έκδοση βιβλίου του (Παπαδάκης, 2018). Έπειτα από εκείνον έχουν ασχοληθεί αρκετοί επιστήμονες του συγκεκριμένου κλάδου των οικονομικών, προσθέτοντας ο καθένας τη δική του άποψη για την υποκειμενική, αλλά και πραγματική έννοια του όρου. Στη δεκαετία του '60 ο καθηγητής του Harvard Business School και του Johns Hopkins University, Alfred Chandler έχοντας μία διαφορετική προσέγγιση ανέφερε τη στρατηγική σε άρθρο του ως τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης καθώς και τις υιοθετήσεις των δράσεων και την κατανομή των πόρων για την επίτευξη των στόχων της. Τη δεκαετία του 1980, ο ακαδημαϊκός Kenneth Richmond Andrews ορίζει τη στρατηγική ως το μοντέλο για την επίτευξη των σκοπών, των στόχων και των πολιτικών της επιχείρησης. Αυτό πραγματοποιείται μέσω της εκτέλεσης του σχεδιασμού από την επιχείρηση με τρόπο που να δείχνει σε ποιον κλάδο είτε θα ανήκει είτε ήδη υπάρχει. (Fuertes, 2020). Με αυτόν τον τρόπο ορίζει τον τρόπο και τον σχεδιασμό με το οποίο θα μπορούσε να επιτευχθεί η στρατηγική μίας επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, ο ακαδημαϊκός Michael Porter ήταν εκείνος ο οποίος παρατήρησε και επισήμανε ένα πολύ καίριο ζήτημα στην έννοια της στρατηγικής, το οποίο χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα. Πιο συγκεκριμένα, ο Porter ήταν εκείνος οποίος έθεσε τις βασικές στρατηγικές (generic strategies) τις οποίες μπορεί να έχει μια επιχείρηση. Αυτές είναι οι στρατηγικές κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση ή εστίασης με βάση το κόστος. Με την παραπάνω θεωρία η οποία συνήθως εμφανίζεται σε μορφή πίνακα, ο Porter θέλησε να δείξει ότι κάτι εξαιρετικά αναγκαίο στην εκτέλεση μίας στρατηγικής είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης σε μία από αυτές τις στρατηγικές, δηλαδή είναι η προσέγγιση τοποθέτησης της επιχείρησης στις γενικές στρατηγικές (Cescon, Costantini, Grassetti, 2018). Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται αντιληπτό από τους εργαζομένους και τα στελέχη της εταιρείας το σημείο στο οποίο υπερτερούν από τους ανταγωνιστές τους και αξιοποιούν τους πόρους τους αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα σε σχέση με τους υπόλοιπους τον κλάδο και αυτό ακριβώς το πλεονέκτημα το χρησιμοποιούν με σκοπό να επιφέρει την επιβίωση της επιχείρησης και σε δεύτερο στάδιο το κέρδος της. Με άλλα λόγια, γίνεται αντιληπτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης το οποίο υποστηρίζεται από την αντίστοιχη στρατηγική της επιχείρησης.

Ο ακαδημαϊκός Igor Ansoff με την προσέγγιση του η οποία εμφανίζεται με τη μορφή πίνακα εστιάζει στη γεωγραφική προσέγγιση της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 ο ακαδημαϊκός έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς η οποία θα εστιάζει σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Με αυτή την προσέγγιση, δίνεται η δυνατότητα σε εκείνους οι οποίοι λαμβάνουν τις αποφάσεις μίας επιχείρησης να αντιληφθούν και να καθορίσουν τα πιθανά ενδεχόμενα που υπάρχουν για ευκαιρία σε επένδυση σε νέα αγορά ή επιχείρηση (Cescon, Costantini, Grassetti, 2018).

1.1.2. Η έννοια της Στρατηγικής

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι έχουν δοθεί πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη και δημιουργία της στρατηγικής στον τομέα των επιχειρήσεων. Όλες μαζί έχουν τροποποιήσει τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η στρατηγική, αν και ο καθένας έχει προσδώσει και μία διαφορετική οπτική στο αντικείμενο. Επομένως, θεωρείται καίριας σημασίας να αποτυπώσουμε την έννοια της στρατηγικής ώστε μετά να

καταφέρουμε να κατανοήσουμε τι είναι πραγματικά η στρατηγική. Στην πραγματικότητα, η στρατηγική ως έννοια προκαλεί μία σύγχυση σε κάποιον τον οποίο τίθεται το ερώτημα να την επεξηγήσει. Το συγκεκριμένο γεγονός συμβαίνει λόγω πολλαπλών διαφορετικών μεταξύ τους ορισμών που έχουν δοθεί για εκείνη αλλά και πόσο έχει μεταβληθεί με το πέρασμα των χρόνων. Μάλιστα, ακόμα και αν οι ερωτώμενοι κατέχουν την ιδιότητα στελέχους εταιρείας και είναι σε θέση σχεδιασμού για τη λήψη αποφάσεων, ο καθένας τους θα επεξηγήσει διαφορετικά τι πραγματικά είναι η στρατηγική (Παπαδάκης, 2016).

Επιπλέον, με τον πέρασμα των χρόνων μεταβάλλεται και ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται και λειτουργεί η στρατηγική. Πριν μερικά χρόνια, υπήρχε μόνο ο όρος στρατηγικός σχεδιασμός και ύστερα εντάχθηκε και καθιερώθηκε η προσέγγιση του στρατηγικού management όπου και έχει μία μικρή αλλά εξαιρετικά σημαντική διαφορά σε σχέση με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Πιο συγκεκριμένα, αν και στις δύο περιπτώσεις λαμβάνεται υπόψιν το εξωτερικό περιβάλλον (ο όρος στρατηγικός δείχνει ότι το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς) για την εκτέλεση του πρώτου, διαμορφώνεται σε πρώτο στάδιο η αποστολή της επιχείρησης προβάλλοντας τον λόγο ύπαρξης της και ύστερα πραγματοποιείται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ στο στρατηγικό management η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί τη βάση για να διαμορφωθεί μετά η αποστολή της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013). Συμπερασματικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει θεωρηθεί ως αποδοτικός μόνο σε περιπτώσεις που το εξωτερικό περιβάλλον παραμένει στάσιμο. Αν το περιβάλλον αντί στάσιμου παρατηρείται να μεταβάλλεται αέναα και να μπορεί να χαρακτηριστεί ως πολυτάραχο, τότε δεν είναι αποτελεσματική η εφαρμογή του (Åge Johnsen, 2021). Ως αποτέλεσμα, στη σημερινή εποχή αν και υπάρχει ως προσέγγιση η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και η δημιουργία στρατηγικής χωρίς να ληφθεί ιδιαίτερα υπόψιν η κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον, χαρακτηρίζεται από μεγάλο κίνδυνο και αβεβαιότητα. Η θεωρία που στηρίζει τέτοιου είδους πρακτική είναι η θεωρία πόρων και ικανοτήτων. Επιπλέον, στη σημερινή εποχή που χαρακτηρίζεται από εξωτερικό περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς, ακόμα και η χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού θα προκαλούσε υψηλή αβεβαιότητα.

Ως αποτέλεσμα, όταν αναφερόμαστε στη στρατηγική εννοούμε τη διαδικασία που χρήζει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Το παραπάνω επιτυγχάνεται δημιουργώντας ένα σχέδιο το οποίο να αναφέρεται σε μελλοντικές ενέργειες που θα εκτελεστούν από όλα τα μέλη της επιχείρησης. Σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική στρατηγική είναι ο εντοπισμός

της αποστολής της επιχείρησης, δηλαδή ποια είναι η πραγματική ταυτότητα της επιχείρησης. Με γνώμονα το όραμα της, αναγκαίος θεωρείται και ο εντοπισμός της αποστολή της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, εννοούμε που θα ήθελε να φτάσει η επιχείρηση στο τέλος της εκτέλεσης των σχεδίων που έχει θέσει. Ως αντικείμενο για την επίτευξη της, απαραίτητη είναι η χρήση και η εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο θα επιφέρει την επιβίωση της και τα επιθυμητά κέρδη που θα κυμαίνονται πάνω από το μέσο όρο του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013).

Επομένως, όταν αναφερόμαστε σε στρατηγική εννοούμε την κατεύθυνση την οποία θα χρειαστεί να ακολουθήσει η επιχείρηση με την οποία θα επιτευχθούν τα σημεία που έχει θέσει ως επιθυμητά. Άρα, όπως ένας καπετάνιος θα χρειαστεί πριν την πραγματοποίηση του ταξιδιού να παρατηρήσει και να αντιληφθεί τις εναλλακτικές επιλογές που υπάρχουν στην κατεύθυνση που θα ακολουθήσει το καράβι, ώστε να επιλέξει τη βέλτιστη ρότα του καραβιού, έτσι και η επιχείρηση θα χρειαστεί να θέσει κάποια ζητήματα που θα την οδηγήσουν στη βέλτιστη και αποδοτική στρατηγική.

Όπως είναι αντιληπτό, η συγκεκριμένη έννοια είναι γνωστή και δεδομένη για τους εργαζομένους των επιχειρήσεων που έχουν ως αρμοδιότητα τη λήψη των αποφάσεων που ταξινομούνται σε αντικείμενο στρατηγικού χαρακτήρα. Παρόλα αυτά, πολλές φορές αντιμετωπίζεται μεγάλη δυσκολία από εκείνους να εντοπίσουν τη στρατηγική που απαιτείται να ακολουθήσουν διότι θα επιφέρει το καλύτερο αποτέλεσμα. Με άλλα λόγια, παρατηρείται μία πολυπλοκότητα παραγόντων που έχει ως απόρροια τη δυσκολία εντοπισμού στρατηγικής. Αυτό δημιουργεί μία πρόκληση για εκείνους που λαμβάνουν τις αποφάσεις (Cescon, Costantini, Grassetti, 2018).

1.1.3.Οι φάσεις της Στρατηγικής

Με το πέρασμα των χρόνων, έχουν δημιουργηθεί πολλές τεχνικές με τις οποίες μπορεί να σχεδιαστεί αποδοτικά η στρατηγική μίας επιχείρησης. Αρχικά, απαιτείται σε ετήσιο χρόνο να πραγματοποιείται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης από τους managers της επιχείρησης. Λόγω του γεγονότος ότι η ετήσια βάση δεν επαρκεί για τον σχεδιασμό της στρατηγικής χρησιμοποιείται ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός. Σε αυτό το τμήμα πραγματοποιείται μία μικρή πρόβλεψη για το μέλλον της επιχείρησης συνήθως διάρκειας 5 ετών, προβλέποντας project τα οποία θα πραγματοποιούνται από την επιχείρηση και θα

έχουν περίπου αυτήν τη διάρκεια. Στην επόμενη φάση της στρατηγικής λαμβάνει χώρα ο στρατηγικός σχεδιασμός. Στόχος είναι μέσω των συστημάτων σχεδιασμού της στρατηγικής που υπάρχουν από την επιχείρηση να βρεθούν τρόποι ώστε η επιχείρηση να σκεφτεί στρατηγικά. Μέσω της στρατηγικής σκέψης θα οδηγηθεί σε λύσεις που θα πραγματεύονται την αύξηση του αγοραστικού της κοινού και τις αλλαγές που θα υπάρξουν στον ανταγωνισμό. Η τελευταία φάση είναι το στρατηγικό μανάτζμεντ. Λαμβάνουν μέρος όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης και ανάλογα με τη θέση που βρίσκονται έχουν και διαφορετική συμβολή. Τα στρατηγικό μανάτζμεντ δείχνει τον τρόπο με τον οποίον θα εκμεταλλευτούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα προβάλλοντας συγκεκριμένους τρόπους επιτυχίας του σκοπού. Αυτό επιτυγχάνεται με τους μηχανισμούς της διαμόρφωσης, υλοποίησης και ελέγχου της στρατηγικής που έχει τεθεί.

1.1.4. Οι Στρατηγικές ερωτήσεις

Για τον αποτελεσματικό εντοπισμό της στρατηγικής που θα θεωρηθεί ως η βέλτιστη για την επίτευξη της επιθυμητής απόρροιας που έχει τεθεί από την επιχείρηση, οι σχολές των Donald Hambrick και James Fredrickson έχουν εντοπίσει πέντε ερωτήσεις που έχουν ως αντικείμενο την επιχείρηση. Με την απάντηση των πέντε ερωτήσεων τα μέλη της επιχείρησης που έχουν ως αρμοδιότητα τη στρατηγική θα είναι σε θέση να εντοπίσουν τη στρατηγική που αρμόζει για την κατάσταση της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις είναι οι εξής: πού θέλουμε να είμαστε; πώς θα φτάσουμε εκεί; πώς θα υπερτερήσουμε στην αγορά; ποια θα είναι η ταχύτητα και ακολουθία των κινήσεων; πώς θα αποκτήσουμε τις επιστροφές; (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018). Με την απάντηση στις παραπάνω ερωτήσεις γίνεται αντιληπτή με εύκολο τρόπο η στρατηγική που θα χρειαστεί να υλοποιηθεί από την εταιρεία για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον, μία ερώτηση η οποία δεν αναφέρεται από τις συγκεκριμένες σχολές αλλά είναι αναγκαία να απαντηθεί είναι η ερώτηση πού βρισκόμαστε τώρα; (Γεωργόπουλος, 2013). Με τη συγκεκριμένη ερώτηση πραγματοποιείται μία ανάλυση της κατάστασης ή οποία επικρατεί. Αυτή δίνει το έναυσμα να κατανοήσουμε την παρούσα κατάσταση του περιβάλλοντος, τις μεταβολές που έχουν υπάρξει το τελευταίο χρονικό διάστημα, αλλά και τις ενδεχόμενες μεταβολές που μπορεί να λάβουν χώρα και για τις οποίες η επιχείρηση χρειάζεται να είναι προστατευμένη.

Ως συμπέρασμα, η στρατηγική πραγματοποιείται και θεωρείται απαραίτητη διότι αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο γίνεται εφικτό να συνδυαστούν και να εναρμονιστούν οι πόροι και οι ικανότητες που ήδη κατέχει η επιχείρηση με τις επιθυμίες της. Όταν αναφερόμαστε στις επιθυμίες της εννοούμε τους επικείμενους στόχους που έχουν τεθεί για εκπλήρωση. Επομένως, μέσω της στρατηγικής η επιχείρηση θα αυξήσει την πιθανότητα να εκπληρώσει τους στόχους της. Επιπλέον, με τη στρατηγική μειώνεται η αβεβαιότητα που υπάρχει εξαιτίας των αλλαγών που παρατηρούνται. Άρα, θεωρείται ως ένας τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις όπου έχουν πρώτα μελετηθεί και εξεταστεί εκτενώς πιθανοί παράγοντες που θα οδηγήσουν σε μη εκπλήρωση των στόχων.(Bryson, George, 2020).

Αρκετά αντιπροσωπευτικό της έννοιας της στρατηγικής αποτυπώνεται στο διάγραμμα 1.1. Όπως φαίνεται, για να φτάσει μία επιχείρηση από το παρόν στο μέλλον, όπου εκεί βρίσκονται οι στόχοι που θέλει να εκπληρώσει, το όραμα δηλαδή το όνειρο της επιχείρησης, και η αποστολή της επιχείρησης χρειάζεται το μέσο που θα μεταπηδήσει από τη μία κατάσταση στην επόμενη. Αυτό το μέσο είναι η στρατηγική της και η λέξη που έχει τη δυνατότητα να επεξηγήσει ακριβώς την έννοια της στρατηγικής είναι η λέξη “πως”. Με άλλα λόγια, η στρατηγική δείχνει τον τρόπο για να καταλήξει η επιχείρηση στο σημείο που θέλει, δηλαδή στο όραμα που έχει δημιουργήσει. Απαραίτητη είναι και η ανίχνευση του τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος ώστε να στεφθεί με επιτυχία αυτό το εγχείρημα (Παπαδάκης, 2018).



Σχήμα 1: Τι είναι η Στρατηγική

Πηγή: Παπαδάκης Β., “ Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική”, Εκδόσεις Ψυχογιός, 1η Έκδοση, 2018.

1.1.5. Προγραμματισμένη και Αναδυόμενη

Έχοντας εφαρμόσει και εκτελέσει αποδοτικά όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται, στο τέλος εντοπίζεται η βέλτιστη στρατηγική που χρειάζεται να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψιν όλους τους παράγοντες τα μέλη της επιχείρησης που έχουν ως αρμοδιότητα τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, καταλήγουν σε μία στρατηγική. Αυτού του είδους η στρατηγική η οποία επέρχεται με το πέρας της ανάλυσης είναι η προγραμματισμένη στρατηγική. Παρόλα αυτά, δεν είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική που έχει προγραμματιστεί ως η πλέον αποδοτική. Πολλές φορές, λόγω των μεταβολών στους εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη της αναγκάζονται να αλλάξουν και να μεταβάλλουν τη στρατηγική της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό συμβαίνει διότι θεωρείται απαραίτητο για την επιβίωση μίας επιχείρησης να προσαρμόζεται στις αλλαγές που υπάρχουν για να συνεχίσει να υπάρχει στην αγορά. Αυτή η στρατηγική που δημιουργείται με βάση τις αλλαγές που συμβαίνουν και εκμεταλλευόμενοι την ευκαιρία που δίνεται για να υπάρξει η επιβίωση και ύστερα το κέρδος της επιχείρησης ονομάζεται αναδυόμενη στρατηγική (Παπαδάκης, 2016).

Για παράδειγμα, η εταιρεία Honda όταν έκανε την πρώτη της κίνηση να μεταπηδήσει και στην αγορά της Αμερικής ήθελε να ανταγωνιστεί στις μηχανές μεγάλου κυβισμού. Οι μηχανές μεγάλου κυβισμού έχουν υψηλό ανταγωνισμό στην Αμερική αφού και οι ίδιοι παράγουν δικές τους. Επομένως, η προγραμματισμένη στρατηγική ήταν αρκετά δύσκολη. Όμως, οι Αμερικανοί άρχισαν να ζητούν τις μηχανές μικρού κυβισμού που χρησιμοποιούσαν οι υπάλληλοι της Honda στην Αμερική. Επομένως, βλέποντας την αποστροφή του αγοραστικού κοινού στις μηχανές μεγάλου κυβισμού και τη ζήτηση για μηχανάκια, η εταιρεία Honda άλλαξε την στρατηγική της και εισήγαγε τα μηχανάκια στην Αμερική. Δηλαδή, δημιουργήθηκε μία αναδυόμενη στρατηγική και εφαρμόστηκε εκείνη ώστε να επιβιώσει η εταιρεία νέα γεωγραφική αγορά (Γεωργόπουλος, 2013).

1.1.6. Ετυμολογία

Όπως είναι αντιληπτό η στρατηγική σαν έννοια δεν είναι καινούρια. Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατός και άγω που σημαίνει οδηγώ ή καθοδηγώ τον στρατό. Επομένως, η λέξη χρησιμοποιείται και εφαρμόζεται σαν έννοια από την αρχαία Ελλάδα μόνο που εκείνη την εποχή αναφερόταν μόνο σε σχεδιασμό του στρατού. Εκτός από την Ελλάδα, η έννοια της στρατηγικής υπήρχε και στη μακρινή Κίνα, όπου μάλιστα υπάρχει και διατίθεται βιβλίο του στρατηγού Sun Tzu που ονομάζεται “Η τέχνη του πολέμου” όπου υπάρχουν αποφθέγματα για την στρατηγική που εφαρμόζαν.

Επιπλέον η στρατηγική δεν εφαρμόζεται μόνο στον τομέα των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, ευρεία χρήση έχει στον τομέα της πολιτικής όπου η κάθε χώρα προσπαθεί μέσω της στρατηγικής να καταφέρει το καλύτερο δυνατό για εκείνη όπως επίσης και στον τομέα του αθλητισμού οι ομάδες με τις οδηγίες του προπονητή τους εφαρμόζουν τη δική τους στρατηγική με σκοπό τη νίκη.

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε την ακριβή έννοια της στρατηγικής. Η στρατηγική ερμηνεύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εντοπίζει που κατέχει η επιχείρηση και η εκμετάλλευσή του για ανάπτυξη της επιχείρησης. Επίσης, οι περισσότεροι αναφερόμενοι στην έννοια της στρατηγικής χρησιμοποιούν το σκάκι. Όπως ακριβώς στο σκάκι ο παίχτης προσπαθεί να σκεφτεί την επόμενη κίνηση του αντιπάλου του ώστε να τον προλάβει και να επέλθει η επιθυμητή νίκη, έτσι ακριβώς πραγματοποιείται και εκτέλεση της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Μάλιστα, ο πρώην CEO της εταιρείας

General Electric Jack Welch μιλώντας στους υφιστάμενους του κάποια στιγμή, είχε αναφέρει ότι για να σκεφτεί κάποιος στρατηγικά οφείλει να αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται ο ανταγωνιστής του να καταστρέψει την επιχείρηση στην οποία εργάζεται ο πρώτος. Τέλος, θα ήταν σημαντικό να αναφέρουμε ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται από μία επιχείρηση και είναι στρατηγικής φύσεως, χαρακτηρίζονται από χαμηλή συχνότητα εμφάνισης. Δηλαδή, τέτοιου είδους αποφάσεις εκτός ότι χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και δυσκολία στην εύρεση της αποδοτικότερης απόφασης ακόμα και από ειδικούς στο αντικείμενο όπως έχουμε αναφέρει ήδη, δεν λαμβάνονται αρκετά συχνά. Μία εταιρεία μπορεί να έχει για αρκετά χρόνια την ίδια στρατηγική ανάπτυξης. Επομένως, εκτός ότι χρειάζεται μεγάλη παρατήρηση και ανάλυση για να αποφασίσουν για τη στρατηγική τους οι επιχειρήσεις, είναι και αποφάσεις οι οποίες θα εφαρμόζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα από τις εταιρείες (Γεωργόπουλος, 2013).

1.2.Ανίχνευση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Όπως έχει γίνει αντιληπτό μέχρι στιγμής, η διαδικασία εύρεσης στρατηγικής θεωρείται καίριας σημασίας για τη μελλοντική θέση της εταιρείας στην αγορά. Πολλές εταιρείες με το πέρασμα του χρόνου ενώ αρχικά κατείχαν ηγετική θέση στον κλάδο τους έχουν συρρικνωθεί ή ακόμα και έχουν διαλυθεί. Με άλλα λόγια, εντοπίζεται δυσκολία διατήρησης μίας υψηλής ηγετικής θέσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δεν είχαν σχηματίσει αντίστοιχη στρατηγική με εκείνη που όφειλαν με βάση τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Με άλλα λόγια, δεν εντόπισαν ή εντόπισαν αλλά υποτίμησαν κάποιες αλλαγές που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης και δεν συμπεριλήφθηκαν στην διαδικασία εύρεσης στρατηγικής. Επιπλέον πολλές φορές οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι κάποιοι παράγοντες ενδεχομένως μεταβάλλουν την υπάρχουσα υπόσταση του περιβάλλοντος αλλά εθελουφλούν εκούσια και δεν τους συμπεριλαμβάνουν στη διαδικασία εύρεσης στρατηγικής. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά των επιχειρήσεων δηλαδή οτιδήποτε που το θεωρούν άγνωστο και μη οικείο ή το αναγνωρίζουν αλλά δεν το συμπεριλαμβάνουν για άλλους λόγους, για παράδειγμα απαιτείται αγορά πιο ανεπτυγμένης τεχνολογίας από την επιχείρηση, ονομάζεται στρατηγική μυωπίας (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

Επομένως, όταν μιλάμε για την ανίχνευση του περιβάλλοντος μίας επιχείρησης αναφερόμαστε ουσιαστικά στη σάρωση του ορίζοντα όπου χρειάζεται να

πραγματοποιηθεί με στόχο να επιτευχθεί η ορθή αντίληψη των γεγονότων που υπάρχουν και επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα την επιχείρηση. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία ακουμπάει ο σχεδιασμός του στρατηγικού μανατζμεντ. Σε περίπτωση όπου υπάρχουν αρκετές αλλαγές στο περιβάλλον η στρατηγική μίας επιχείρησης είναι πιθανό να μεταβληθεί. Με άλλα λόγια, υπάρχει περίπτωση να αλλάξει η κατεύθυνση την οποία έχουν θέσει μέχρι πρότινος τα στελέχη της επιχείρησης. ενώ για το στρατηγικό μανατζμεντ αποτελεί το πρώτο και βασικό στάδιο ώστε μετά να εκτελεστούν οι επόμενες διαδικασίες. Συμπερασματικά, η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί βασική διαδικασία της οργάνωσης μίας επιχείρησης (Robinson, Ahmad, Simmons, 2021).

Όπως γίνεται αντιληπτό, θεωρείται υψίστης σημασίας η εύρεση παραγόντων που ενδεχομένως θα επηρεάσουν την επιχείρηση καθώς και ο εντοπισμός εκείνων που χρειάζεται οπωσδήποτε να ενσωματωθούν στον σχεδιασμό της στρατηγικής. Οι επικείμενοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση βρίσκονται τόσο εντός της επιχείρησης όσο και εκτός εκείνης. Οι παράγοντες που βρίσκονται εντός της επιχείρησης ονομάζονται εσωτερικοί, ενώ εκείνοι που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης ονομάζονται εξωτερικοί (Βασιλειάδης, 2020). Η ορολογία που χρησιμοποιείται για την εύρεση αυτών των παραγόντων ονομάζεται Ανίχνευση του Περιβάλλοντος. Πρώτη φορά εμφανίστηκε σαν διαδικασία στο τέλος της δεκαετίας του 1960 και έκτοτε χρησιμοποιείται καθολικά από τις επιχειρήσεις.

Συνειδητοποιώντας τη σημαντικότητα της ένταξης της ανίχνευσης του περιβάλλοντος στην επιχείρηση, χρειάζεται να αναφέρουμε ότι στο περιβάλλον εμπεριέχονται πολλές αλλαγές, αφού μεταβάλλεται και αλλάζει συνεχώς. Πιο αναλυτικά, το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελείται από πολλά διαφορετικά τμήματα με επιμέρους διαδικασίες που συνδέονται όλες μεταξύ τους, καθιστώντας το σε ένα πολύπλοκο σύστημα από πολλές πληροφορίες. Όσο αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, δημιουργούνται συνεχώς πολλές αλλαγές όπου θεωρείται αναγκαίο να παρακολουθούνται αδιαλείπτως από τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης με σκοπό να προσαρμόζεται στις μεταβολές. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως πολυτάραχο, από αέναες αλλαγές που παρατηρούνται σε αυτό (Γεωργόπουλος, 2013). Επιπρόσθετα, η ανίχνευση του στρατηγικού περιβάλλοντος μπορεί να εντοπιστεί σε διάφορους τομείς όπως η ευφυΐα της επιχείρησης, του κλάδου καθώς και εκείνη του ανταγωνισμού (Robinson, Ahmad, Simmons, 2021).

Εξαιτίας των πολλαπλών αλλαγών που παρατηρούνται στο περιβάλλον, αναγκαία είναι η μετατροπή των εταιρειών σε ένα νέο τύπο επιχείρησης που θα προσφέρει τη δυνατότητα σε εκείνες να προσαρμόζονται συνεχώς στις επερχόμενες μεταβολές του περιβάλλοντος με σκοπό να εκπληρώνεται το όραμα που έχει τεθεί και να αναπτύσσεται συνεχώς. Αυτό επιτυγχάνεται με την εύρεση της ικανότητας της να προσαρμόζεται συνεχώς και να μην παραμένει άκαμπτη στις μεταβολές που εντοπίζονται στο περιβάλλον της. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι πιο εύκαμπτες και ευέλικτες στις αλλαγές. Η αντιμετώπιση των συνεχόμενων αλλαγών μπορεί να επιτευχθεί δημιουργώντας αλλαγές αρχικά στην οργάνωση της επιχείρησης που θα την καθιστούν περισσότερο προσαρμοστική στις μεταβολές. Κάποιες ικανότητες που κατέχουν οι επιχειρήσεις που θεωρούνται ως εύκαμπτες στις μεταβολές του περιβάλλοντός τους είναι η δυνατότητα εμπλουτισμού των πελατών τους, δηλαδή με βάση την εμπειρία και τη γνώση του προσωπικού τους χρησιμοποιούν τεχνικές με τις οποίες εντοπίζονται οι ανάγκες των πελατών τους και μεταβάλλουν το προϊόν της εταιρείας προς εκείνη την κατεύθυνση. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών εντάσσεται στον όρο «voice of customer». Άλλη μία ικανότητα θεωρείται η ανάπτυξη της ανταγωνιστικής θέσης μίας επιχείρησης μέσω δημιουργίας συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις (Appelbaum, et.al, 2017). Ένα παράδειγμα συνανταγωνισμού είναι η ομαδική έρευνα που εκτελείται από όλες τις αυτοκινητοβιομηχανίες καθολικά για τον εντοπισμό νέων τεχνολογιών στον κλάδο, ενώ παράλληλα η καθεμία ξεχωριστά προσπαθεί να επωμιστεί το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών (Παπαδάκης, 2018).

Επιπρόσθετα, η Ανίχνευση του περιβάλλοντος και η τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά όπου ανήκει είναι μία βασική διαδικασία που χρησιμοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις και ονομάζεται στρατηγική εναρμόνιση (strategic fit). Με βάση την παραπάνω διαδικασία, η επιχείρηση εντοπίζει τις αλλαγές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο εντοπισμός αυτών των αλλαγών πραγματοποιείται με την εύρεση των ευκαιριών και απειλών που ενδεχομένως να υπάρξουν στο προσεχές μέλλον στο εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Για την κάθε εταιρεία οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι διαφορετικές ακόμα και αν ανήκουν στον ίδιο κλάδο επιχειρήσεων και θεωρούνται ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η αύξηση των δασμών στην Ελλάδα για την εισαγωγή γαλακτομικών προϊόντων θα θεωρηθεί απειλή για την επιχείρηση που εδρεύει στο εξωτερικό και επιχειρεί στην Ελλάδα, αλλά για μία αντίστοιχη εγχώρια εταιρεία θα θεωρηθεί ευκαιρία. Επιπλέον

σημαντικό είναι να εντοπίζουν και να αναγνωρίζουν τα στελέχη μίας επιχείρησης τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που υπάρχουν στην επιχείρηση. Δηλαδή, να πραγματοποιείται έλεγχος του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με στόχο να γίνουν αντιληπτά τα σημεία στα οποία η επιχείρηση υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της και των σημείων των οποίων θεωρείται αδύναμη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του SWOT analysis, για τον εντοπισμό των δυνάμεων(strength), αδυναμιών(weakness), ευκαιριών(opportunities) και απειλών (threats) της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω τα οποία αναφέρθηκαν μέσω της SWOT analysis αναφέρθηκαν για την ανίχνευση του περιβάλλοντος, πολύ σημαντική θεωρείται και η εμπλοκή της σε θέματα ενίσχυσης καινοτομίας και ικανοτήτων. Δηλαδή, σαρώνοντας το περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία εντάσσεται και επιχειρεί γίνεται αρκετά αντιληπτή και κατανοητή η πιθανή εμφάνιση ευκαιριών που υπάρχουν και κενά στην αγορά (blue ocean) τα οποία είναι δυνατό να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση και να αναπτυχθεί πάνω σε αυτά. Επιπλέον προσαρμόζει τις ικανότητες της πάνω σε συνθήκες του κλάδου και του περιβάλλοντος.

Τέλος θεωρείται αναγκαίο να αναφερθεί ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται η ανίχνευση του περιβάλλοντος. Τα τελευταία πενήντα περίπου χρόνια που πραγματοποιείται η συγκεκριμένη διαδικασία μεταβάλλεται διαρκώς και προσαρμόζεται στις συνθήκες και στα εργαλεία που επικρατούν. Με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε με το Horizon scan για την ανίχνευση του περιβάλλοντος σε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα της Μεγάλης Βρετανίας διαπιστώθηκε ότι τέτοιου είδους εργαλεία λειτουργούν αποτελεσματικά στον εντοπισμό της υπάρχουσας κατάστασης των συνθηκών του περιβάλλοντος. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα στους managers του ιδρύματος να πραγματοποιήσουν καλύτερες αποφάσεις καθώς και επιτρέπουν την ενεργή διαμόρφωση της διαδικασίας της δημιουργίας και χάραξης της στρατηγικής (Onyaglanu Idokoa, R. Bradley MacKay, 2021). Με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας είναι προφανές ότι τα νέα συστήματα της τεχνολογίας θα ενσωματωθούν στην ανίχνευση του περιβάλλοντος. Τα καινούρια συστήματα τεχνολογίας καθώς και η ένταξη της τεχνητής νοημοσύνης σε ευρείας χρήσης συσκευές θα επιφέρουν αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο τρόπο ανίχνευσης του περιβάλλοντος στο οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, θεωρείται αναγκαία η ενσωμάτωση της up to date τεχνολογίας σε όλους τους οργανισμούς με σκοπό να προσαρμόζονται στις εξελίξεις που επικρατούν και να μην παραμένουν στάσιμες σε ένα κατά τα άλλα εξελισσόμενο περιβάλλον. Για αυτόν τον λόγο, θεωρείται απαραίτητο οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων να κατέχουν τη γνώση της τελευταίας τεχνολογίας με

σκοπό να αποδοθεί σωστά η ενσωμάτωση τους στις επιχειρήσεις (Robinson, Ahmad, Simmons, 2021).

Πόσο σημαντική είναι η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος φαίνεται στη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Amazon.com για την περίοδο των lockdown. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία Amazon.com είναι η μεγαλύτερη διαδικτυακή επιχείρηση παγκοσμίως. Στην αρχή της πανδημίας, ο ιδρυτής της βλέποντας τις ανάγκες που θα προκύψουν παγκοσμίως από τους πελάτες της κατά τη διάρκεια του lockdown προμήθευσε τις αποθήκες της επιχείρησης με προϊόντα για την κάλυψη τους. Τα προϊόντα αυτά ήταν ιατρικής φύσεως όπως γάντια, αντισηπτικά, μάσκες αλλά και προϊόντα οικιακής φύσεως. Κατά τη διάρκεια του πρώτου lockdown υπήρξε μία δυσαρέσκεια των πελατών με παραλαβή λάθος προϊόντων, αλλά και γενική δυσαρέσκεια από τους stakeholders της επιχείρησης αυξάνοντας τα έξοδα της τον Μάιο του 2020 κατά 60% παραπάνω σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Παρόλα αυτά, υπήρξε αύξηση στο κέρδος της εταιρείας. Ιδιαίτερα, η περιουσία του ιδρυτή της Jeff Bezos αυξήθηκε κατά 23,6 δισεκατομμύρια καθώς και ενισχύθηκε περισσότερο το κύρος της εταιρείας. Αυτό έγινε καθώς ο Jeff Bezos εκμεταλλευόμενος την κατάσταση και τις συνθήκες που επικρατούσαν αύξησε τη γεωμετρική του ζήτηση. Ως αποτέλεσμα, αυξήθηκαν οι διαθέσιμοι πελάτες της εταιρείας και κατά συνέπεια αύξησε το προσωπικό του κατά χιλιάδες. Επιπλέον, πρόσφερε στους υπαλλήλους του bonus για το δύσκολο έργο που επιτέλεσαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Επομένως, ο Jeff Bezos εκμεταλλευόμενος την ευκαιρία που του δόθηκε από το εξωτερικό περιβάλλον κατά τη διάρκεια της πρώτης φάσης της πανδημίας επέκτεινε ακόμα παραπάνω την εταιρεία του (Βασιλειάδης, 2020).

1.2.1.Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί κύριο παράγοντα της εξέλιξης μίας επιχείρησης. Παλιότερα δε λαμβανόταν υπόψιν καθώς τα άτομα που λάμβαναν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης θεωρούσαν το εξωτερικό περιβάλλον ως κάτι στατικό. Σε αυτήν την άποψη είχαν εν μέρει δίκιο διότι οι εξελίξεις και οι μεταβολές δεν ήταν τόσο συχνές όσο είναι στην σημερινή εποχή. Πλέον στην εποχή που ζούμε θεωρείται απαραίτητη και καίρια η ένταξη του εξωτερικού περιβάλλοντος αφού οι μεταβολές είναι συνεχόμενες και ακατάπαυστες, δίνοντας τη δυνατότητα να χαρακτηριστεί το εξωτερικό περιβάλλον ως πολυτάραχο (Γεωργόπουλος,

2013). Ως αποτέλεσμα, θεωρείται απαραίτητο να ενταχθεί στον σχεδιασμό και δημιουργία της στρατηγικής καθώς επίσης αποτελεί και τη βάση του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το εξωτερικό περιβάλλον ως έννοια εμπεριέχει οποιοδήποτε παράγοντα που βρίσκεται εκτός μίας επιχείρησης. Για αυτόν τον λόγο χωρίζεται σε τρία μέρη, στο φυσικό περιβάλλον, στο έμμεσο περιβάλλον ή μακρο-περιβάλλον και στο άμεσο περιβάλλον ή μικρο-περιβάλλον. Με άλλα λόγια, στο άμεσο περιβάλλον εμπεριέχονται οι παράγοντες που οι αλλαγές τους θα επηρεάσουν σίγουρα τη φύση της επιχείρησης, όποτε και χρειάζονται συνεχή παρακολούθηση με σκοπό να προσαρμόζεται η επιχείρηση στις μεταβολές. Από την άλλη πλευρά, το έμμεσο περιβάλλον εμπεριέχει παράγοντες που βρίσκονται τόσο στο φυσικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, αλλά και στους τομείς της πολιτικής, οικονομίας, κοινωνίας και τεχνολογίας. Επομένως, οι εξελίξεις και οι μεταβολές επηρεάζουν την επιχείρηση αφού αποτελεί κομμάτι του περιβάλλοντος. Όπως είναι προφανές, δεν σημαίνει ότι οποιαδήποτε μεταβολή του έμμεσου περιβάλλοντος θα επηρεάσει σίγουρα την επιχείρηση. Σημαντικό είναι να εντοπιστούν οι στρατηγικοί παράγοντες της επιχείρησης (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018). Για αυτόν τον λόγο, όταν εκτελείται η σάρωση του έμμεσου περιβάλλοντος θεωρείται χρήσιμο να λαμβάνουμε υπόψιν μας αποκλειστικά εκείνες τις μεταβολές όπου θα επηρεάσουν την επιχείρηση. Οποιαδήποτε αναφορά στις εξελίξεις του έμμεσου περιβάλλοντος όπου δεν επηρεάζουν την επιχείρηση δεν αξίζουν να συμπεριληφθούν στην ανίχνευση (Γεωργόπουλος, 2013).

Ξεκινάμε την ανάλυση με το φυσικό περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις προμηθεύονται τις πρώτες ύλες με σκοπό να συμπεριληφθούν στους πόρους της επιχείρησης. Ουσιαστικά αποτελεί το οικοσύστημα στο οποίο ζούμε όλοι και οι επιχειρήσεις ευδοκούν. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση από τις επιχειρήσεις παγκοσμίως καθώς επίσης έχουν δημιουργηθεί κανόνες, νόμοι αλλά και πρότυπα για τη διατήρηση του οικοσυστήματος. Επιπλέον, από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας την σημαντικότητα που έχει για τους πελάτες η διατήρηση και η προστασία του περιβάλλοντος προσαρμόζονται στις ανάγκες προβάλλοντας ένα βιώσιμο προφίλ. Ως αποτέλεσμα, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή πλέον και στο φυσικό περιβάλλον.

Συνεχίζουμε την ανάλυση μας στο μακρο-περιβάλλον όπου θα χρειαστεί να δούμε τους παράγοντες που υπάρχουν και μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση. Αναφερόμενοι

σε αυτούς τους παράγοντες χρησιμοποιούμε τον όρο PEST όπου έχει παραποιηθεί με τα χρόνια και σε PESTEL ή STEEP ξεχωρίζοντας για παράδειγμα τους ηθικούς παράγοντες από τους κοινωνικούς όπου εντάσσονται συνήθως. Όπως και να αναφέρεται είναι ακριβώς οι ίδιοι τομείς. Αρχικά αναφέρεται στο πολιτικό περιβάλλον όπου περιλαμβάνονται κανόνες και νόμοι όπου προστίθενται ή αφαιρούνται από το κράτος. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται για τις πολυεθνικές εταιρείες όπου απαιτείται να γνωρίζουν τους νόμους που ισχύουν σε όλες τις χώρες που εδρεύουν και να συμμορφώνονται σε αυτούς, κάτι το οποίο είναι πολύ περίπλοκο λόγω των μεγάλων διαφορών μεταξύ τους (Griffin Ricky, Pustay Michael, 2018). Με την ολοκλήρωση της πολιτικής διάστασης οδηγούμαστε στην οικονομική διάσταση. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αναλύσουν την κατάσταση της οικονομικής χώρας. Για παράδειγμα, θα χρειαστεί να συμπεριληφθεί το ΑΕΠ, το ποσοστό της ανεργίας, το ποσοστό του επιτοκίου αλλά και το ποσοστό του πληθωρισμού. Μετά ασχολούμαστε με την κοινωνική διάσταση. Όταν μιλάμε για την κοινωνική και πολιτιστική διάσταση αναφερόμαστε στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, η διανομή του εισοδήματος όπως και κατά πόσο η κοινωνία που εδρεύει η επιχείρηση έχει υψηλό επίπεδο μόρφωσης. Επιπλέον, σε αυτή τη διάσταση συμπεριλαμβάνονται δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικιακή κατανομή και το μέγεθος του πληθυσμού. Τέλος, λαμβάνεται υπόψη η τεχνολογική διάσταση που περιλαμβάνονται τα επιτεύγματα στον τομέα της τεχνολογίας και που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση. Όπως έχουμε αναφέρει ήδη, η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσει εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις και θα σαρώνουν το περιβάλλον με πλήρως αποδοτικό τρόπο.



Σχήμα 2: Έμμεσο Περιβάλλον

Πηγή: Παπαδάκης Β., Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική, 2018.

Έχοντας αναφέρει τις βασικές έννοιες του έμμεσου περιβάλλοντος θα αναλύσουμε το άμεσο περιβάλλον (task environment). Για την εύρεση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιείται καθολικά η προσέγγιση του ακαδημαϊκού Michael Porter. Ο συγκεκριμένος ακαδημαϊκός έχει εντοπίσει τις 5 δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα την εξέλιξη της επιχείρησης και απαιτείται να έχουν αντιληφθεί για τον σχεδιασμό της στρατηγικής. Οι 5 δυνάμεις του Porter αποτελούν η απειλή εισόδου μίας νέας επιχείρησης, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών της επιχείρησης, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και τέλος η ένταση του ανταγωνισμού στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Για την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων λαμβάνονται υπόψιν οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν τον κλάδο και κατά πόσον είναι ευνοϊκές οι συνθήκες να ενταχθεί μία νέα επιχείρηση στον συγκεκριμένο κλάδο. Για τον λόγο αυτό λαμβάνονται υπόψιν οι οικονομίες κλίμακας που επικρατούν στον κλάδο, τα απαιτούμενα κεφάλαια για την εισαγωγή στον κλάδο, η ύπαρξη ή όχι κοστολογικών πλεονεκτημάτων, η διαφοροποίηση του προϊόντος, οι νομικοί περιορισμοί που υπάρχουν, τα κόστη αλλαγής επιχείρησης από την πλευρά του πελάτη, ο φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, κατά πόσο τα κανάλια διανομής είναι προσβάσιμα στις επιχειρήσεις καθώς και η αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Όσο αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναφερόμαστε στην ισχύ που κατέχουν οι προμηθευτές στον συγκεκριμένο κλάδο. Κάποιοι από τους παράγοντες που

προσδιορίζουν κατά πόσο οι προμηθευτές έχουν ισχύ στον κλάδο είναι ο αριθμός τους, κατά πόσο διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς τα προϊόντα που προσφέρουν αλλά και σαν συνάρτηση του προηγούμενου κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα υποκατάστασης τους με άλλους προμηθευτές. Για τη δύναμη που κατέχουν οι αγοραστές στον συγκεκριμένο κλάδο θα χρειαστεί να ληφθούν υπόψιν παράγοντες όπως ο αριθμός τους, η ευαισθησία που τους χαρακτηρίζει σε σχέση με την τιμή, αλλά και τα χαρακτηριστικά που κατέχει το προϊόν. Επίσης, σημαντική δύναμη αποτελεί η πιθανότητα εύρεσης προϊόντος που καθίσταται ως υποκατάστατο. Σε αυτήν την περίπτωση χρειάζεται να εντοπιστεί η τιμή του υποκατάστατου και κατά πόσο επηρεάζει την αγορά του καθώς και κατά πόσο οι καταναλωτές αποστρέφονται τα υποκατάστατα προϊόντα. Τέλος, πολύ σημαντική δύναμη είναι οι υπάρχοντες ανταγωνιστές της επιχείρησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υπεροχή των ανταγωνιστών είναι τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους ανταγωνιστές, κατά πόσο διαφοροποιούνται τα προϊόντα των ανταγωνιστών μεταξύ τους καθώς και τα εμπόδια εξόδου που χαρακτηρίζουν τον κλάδο, όπως για παράδειγμα στον κλάδο αερομεταφορών υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

Επομένως, για να καταγραφεί σωστά το άμεσο περιβάλλον που χαρακτηρίζει μία επιχείρηση θεωρείται καίριας σημασίας να εντοπιστούν όλοι οι παράγοντες που υπάρχουν στην κάθε δύναμη του Porter. Παρόλα αυτά, υπάρχουν φορές όπου ο κλάδος είναι πολύ μεγάλος και υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές οι οποίοι μεταξύ τους ενδεχομένως να μην συσχετίζονται πλήρως. Επομένως, θεωρείται μη αποδοτικό να συμπεριληφθούν όλοι οι ανταγωνιστές που υπάρχουν εντός του κλάδου από την στιγμή που διαφοροποιούνται μεταξύ τους είτε σε μέγεθος, είτε γεωγραφικά και δεν αποτελούν τους άμεσους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Για αυτόν τον λόγο, ο ακαδημαϊκός Michael Porter δημιούργησε την προσέγγιση των Στρατηγικών Ομάδων όταν οι ανταγωνιστές του κλάδου διαφοροποιούνται αρκετά μεταξύ τους. Δημιουργώντας τα στελέχη ένα γράφημα με δύο παράγοντες λόγου χάρη τη γεωγραφική κάλυψη και το μέγεθος της εταιρείας, θέτουν στις άκρες των αξόνων την υψηλή θέση των παραγόντων και τέλος τοποθετούν το εμπόδιο εισόδου ανταγωνιστή. Μετέπειτα, καταγράφουν όλους τους ανταγωνιστές και τις θέσεις όπου βρίσκονται στον κλάδο. Επομένως, με αυτόν τον τρόπο εντοπίζουν τη θέση της επιχείρησης τους και τους άμεσους ανταγωνιστές της. Οι άμεσοι ανταγωνιστές μεταξύ τους αποτελούν μία στρατηγική ομάδα. Με αυτόν τον τρόπο εντοπίζουν και παρατηρούν τους ανταγωνιστές με τους οποίους έχουν άμεση συσχέτιση.

Με τους παραπάνω τρόπους και με τη βοήθεια των εργαλείων που υπάρχουν και χρησιμοποιούνται από στελέχη των επιχειρήσεων εντοπίζεται και σαρώνεται πλήρως το εξωτερικό περιβάλλον. Ως αποτέλεσμα, παρέχεται στην επιχείρηση η δυνατότητα να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες που δημιουργήθηκαν και τις οποίες έχει τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτεί με στρατηγικό τρόπο με σκοπό να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί στην αγορά. Εκτός από τις ευκαιρίες θα δοθεί η δυνατότητα στα στελέχη να βρουν και τις ενδεχόμενες απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον και να λάβει μέτρα μετριασμού της επιρροής τους στην επιχείρηση.

1.2.2.Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον είναι επίσης σημαντικό για τη δημιουργία αλλά και τον σχεδιασμό της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης που συσχετίζονται πλήρως μεταξύ τους. Εκτός των τμημάτων, η επιχείρηση αποτελείται και από τους πόρους που διαθέτει στην κατοχή της αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο έχει δομηθεί καθώς και από τα πιστεύω και τις αξίες τις οποίες έχει. Όλα τα παραπάνω μαζί συνθέτουν ένα περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται ως πολύπλοκο (Γεωργόπουλος, 2013). Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τη δομή της επιχείρησης, την κουλτούρα που έχει και τέλος τους πόρους που κατέχει. Με τον εντοπισμό όλων των παραπάνω οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν τα σημεία στα οποία υπερέχουν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και στα σημεία που είναι πιο αδύναμοι. Επομένως βρίσκουν με αυτόν τον τρόπο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους.

Όταν αναφερόμαστε στη **δομή** της επιχείρησης αναφερόμαστε στην ιεραρχία που υπάρχει στην επιχείρηση. Ουσιαστικά αναφερόμαστε στο οργανόγραμμα με το οποίο λειτουργεί η επιχείρηση το οποίο και αποτυπώνει τις αρμοδιότητες και τις θέσεις εργασίας. Ανάλογα τη φύση και τη λειτουργία μίας επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο τύπος της δομής που είναι ο πιο αρεστός. Υπάρχουν τρεις τύποι αποτύπωσης της δομής είναι ο απλός, ο τμηματικός και τέλος ο τρόπος υποδιαίρεσης της δομής. Στον απλό τρόπο δομής φαίνεται ο γενικός διευθυντής και το προσωπικό της επιχείρησης. Αυτή η δομή θεωρείται αποδοτική σε μικρές επιχειρήσεις με λίγους υπαλλήλους και τμήματα. Στην τμηματική δομή αποτυπώνεται ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης όπως επίσης και τα επιμέρους τμήματα με τους διευθυντές που ηγούνται του κάθε τμήματος. Αυτός ο τρόπος δομής

είναι αποδοτικός σε μεγάλες εταιρείες με πολλά επιμέρους τμήματα ώστε με αυτόν τον τρόπο να φαίνονται οι αρμοδιότητες και οι εργασίες που εκτελούνται από την επιχείρηση. Τέλος, υπάρχει η υπομημηματική δομή. Στην συγκεκριμένη δομή χωρίζουμε τις εργασίες που εκτελούνται από την επιχείρηση ανά γεωγραφική περιοχή ή ανά προϊόν που παράγεται. Αυτή η δομή είναι αποδοτική σε πολυεθνικές εταιρείες ώστε με αυτόν τον τρόπο να φαίνονται οι επιμέρους εργασίες και τμήματα που υπάρχουν σε διαφορετικά σημεία.

Ένα άλλο αντικείμενο του εσωτερικού παράγοντα που επηρεάζουν τον προσδιορισμό της στρατηγικής της επιχείρησης είναι η **κουλτούρα** της. Η κουλτούρα μίας επιχείρησης είναι το σύνολο των αξιών, των πιστεύω και των πεποιθήσεων που υπάρχουν στην εταιρεία από την έναρξη της και μεταφέρονται από τους παλιότερους υπαλλήλους στους νεότερους (Wheelen, Hunger, Alan, Hoffman, Bamford, 2018). Αυτό που ουσιαστικά προσφέρει η κουλτούρα μίας επιχείρησης είναι το γεγονός ότι επιδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο χρειάζεται να εκτελούνται οι εργασίες της καθώς και η καθοδήγηση για ποια γεγονότα θεωρούνται σημαντικά και ποια όχι (Χυτήρης Λεωνίδα, 2016). Η κουλτούρα χρειάζεται να επισημαίνει τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση να αναδειχθεί έναντι των ανταγωνιστών της. Σε περίπτωση που η κουλτούρα της επιχείρησης δείχνει μόνο τον τρόπο με τον οποίο απαιτείται να εκτελεστούν οι ενέργειες μίας επιχείρησης με μόνο σκοπό την επιβίωσή της στην αγορά που τοποθετείται, τότε η κουλτούρα χρειάζεται αλλαγή. Μέσω αυτού του εσωτερικού παράγοντα δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ακμάσει. Τέλος, οι αλλαγές που ενδεχομένως πραγματοποιηθούν στην πολιτική της επιχείρησης, στην αποστολή αλλά και στη στρατηγική και τους σκοπούς χρειάζεται να συνάδουν με την κουλτούρα που έχει θέσει η επιχείρηση. Στην περίπτωση που δεν σχετίζονται οι επικείμενες αλλαγές με την κουλτούρα της επιχείρησης είναι σχεδόν βέβαιο ότι το εγχείρημα θα αποτύχει.

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται τέλος από τους **πόρους** μίας επιχείρησης. Αναφερόμενοι στους πόρους εννοούμε οτιδήποτε έχει διαθέσιμο η επιχείρηση στην κατοχή της και έχει τη δυνατότητα να το εκμεταλλευτεί προς όφελός της. Οι πόροι έχουν υλική υπόσταση όπως οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης, τα μηχανήματα που διαθέτει και το κεφάλαιο που διαθέτει. Επιπλέον οι πόροι μπορούν να έχουν άυλη μορφή όπως η πατέντα που μπορεί να έχει κατοχυρωμένη μία επιχείρηση καθώς και η φήμη που έχει στην αγορά και είναι πολύ σημαντικό περιουσιακό στοιχείο. Τέλος, στους πόρους συγκαταλέγεται και ο ανθρώπινος πόρος, που είναι ο πιο σημαντικός πόρος μίας

επιχείρησης και εκείνος που χαρακτηρίζεται ως ο πιο τρωτός (Γεωργόπουλος,2013). Όσο αφορά τις ικανότητες μίας επιχείρησης αποτελεί τον τρόπο μπορεί και θέλει να εκμεταλλευτεί τους πόρους που έχει στην κατοχή της. Δηλαδή, η ουσία δεν είναι μόνο η απόκτηση κάποιου πόρου ο οποίος είναι προηγμένος και φαίνεται να είναι αποδοτικός, αλλά το πιο σημαντικό είναι η αποδοτική χρήση τους ώστε να επιφέρει όσο το δυνατόν το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Με όλα τα παραπάνω η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντιληφθεί κάποια στοιχεία στα οποία αποδίδει αποτελεσματικότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Δηλαδή, από το εσωτερικό της περιβάλλον γίνονται αντιληπτά σημεία υπεροχής που έχει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Όταν την συγκριτική της υπεροχή μία επιχείρηση την αξιοποιεί με τρόπο που να προσδίδει αξία στον πελάτη της τότε κατέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Με άλλα λόγια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης θεωρείται πολύ σημαντικό να αξιοποιηθεί ώστε να δώσει στην εταιρεία τη δυνατότητα να επιβιώσει, σε δεύτερο στάδιο να αναπτυχθεί και τέλος να ικανοποιεί τους καταναλωτές καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Όπως έχει αναφέρει και ο Jack Welch, “Εάν δε διαθέτεις κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μην ανταγωνίζεσαι” (Σιώμκος, 2004).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από στοιχεία που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση με τρόπο που να είναι αντιληπτός στους ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα, όταν μία εταιρεία κατέχει αποδοτικά κανάλια διανομής, οι πελάτες της είναι πιστοί σε εκείνη και τα προϊόντα τα οποία διαθέτει στους πελάτες της είναι υψηλής ποιότητας τότε είναι αντιληπτά τα σημεία στα οποία έχει πλεονέκτημα η επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χαρακτηρίζεται ως αντιληπτό θεωρείται απλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι εύκολο να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση θα παύσει να κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δεύτερη κατηγορία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εκείνα τα οποία θεωρούνται ως απροσδιόριστα και συμβάλλει σε αυτά ο ανθρώπινος παράγοντας. Δηλαδή, αν μία επιχείρηση έχει φήμη στην αγορά η οποία δεν μπορεί να κλωνιστεί, η ηγεσία της χαρακτηρίζεται ως εξαιρετική και το ανθρώπινο δυναμικό της έχει υψηλές ικανότητες τότε αυτού του είδους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε γίνεται να προσδιοριστεί επακριβώς από τους ανταγωνιστές της. Ως αποτέλεσμα, δεν είναι εύκολη η μίμηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τους ανταγωνιστές της. Επομένως, η επιχείρηση κατέχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό

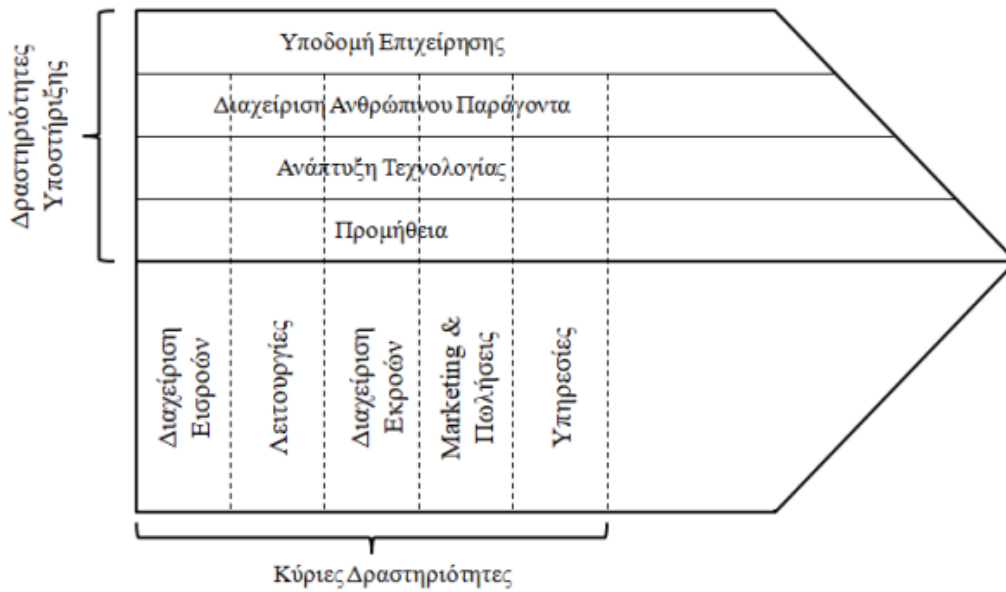
πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Επίσης κάτι που αξίζει να αναφερθεί είναι το γεγονός της δυσκολίας συντήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διατηρήσιμο. Πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να παραμείνει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα για πολύ καιρό και να μην το χρησιμοποιήσουν και οι ανταγωνιστές τους (Γεωργόπουλος, 2013). Τέλος, όπως έχουν αναφέρει και ακαδημαϊκοί του αντικειμένου όπως ο Aaker, Prahalad & Hamel και Kaplan για να υπάρξει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται καίριας σημασίας να βασίζεται στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης. Αντίθετα, στην περίπτωση όπου κάτι τέτοιο δεν ισχύει θα είναι ένα απλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπου θα ενστερνιστούν και θα υλοποιήσουν εύκολα οι ανταγωνιστές της επιχείρησης (Σιώμκος, 2004).

Επομένως, τα σημεία στα οποία υπερέχει μία επιχείρηση και η εκμετάλλευσή τους οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στο επόμενο στάδιο είναι και η δημιουργία στρατηγικής η οποία έχει ως βάση της τον ανταγωνισμό, δηλαδή την στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για να εντοπιστεί αν μία επιχείρηση κατέχει διακριτή υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της χρησιμοποιείται η δομή VRIO, όπου αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις. Η πρώτη ερώτηση απαντάει στο γεγονός αν ο παράγοντας που εξετάζουμε δημιουργεί αξία (Valuable), η δεύτερη ερώτηση απαντάει στην συχνότητα με την οποία εντοπίζεται και αν είναι σπάνιος να ανιχνευτεί (Rare), η τρίτη απαντάει στη δυνατότητα αντιγραφής από άλλους (Imitate), και τέλος αν χρησιμοποιείται από τον οργανισμό (exploited by Organization). Με αυτές τις απαντήσεις γίνεται αντιληπτή η περίπτωση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος, της ανταγωνιστικής ισοτιμίας, του προσωρινού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπρόσθετα, υπάρχει η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων κατά την οποία ελέγχοντας πρώτα το εσωτερικό περιβάλλον μία επιχείρησης, επέρχεται η δυνατότητα σχεδιασμού στρατηγικής. Με άλλα λόγια, αντί ανίχνευσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, εμβαθύνουν αποκλειστικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ενδέχεται να κατέχεται από την επιχείρηση, χρησιμοποιώντας αποδοτικά και αποτελεσματικά τους πόρους της. Κατά συνέπεια, αυτό επιτυγχάνεται με την αξιοποίηση της γνώσης και των ικανοτήτων για την εκμετάλλευσή των πόρων αυτών. Ο συγκεκριμένος τρόπος ανίχνευσης του περιβάλλοντος αν και έχει χρησιμοποιηθεί και έχει φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα πχ η εταιρεία wal-mart με βάση αυτόν την προσέγγιση είχε γίνει η πρώτη εταιρεία παγκοσμίως τη δεκαετία του 2010 (Παπαδάκης, 2016). Επομένως, εκείνο το οποίο

επιτυγχάνεται μέσω της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ο εντοπισμός των πόρων και ικανοτήτων ώστε να βρεθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μίας επιχείρησης. Παρόλα αυτά, αν και είναι αντιληπτή η επιθυμία μίας σταθερής βάσης που επέρχεται μόνο με τη χρήση του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς το εξωτερικό περιβάλλον όπως έχουμε αναφέρει μεταβάλλεται συνεχώς, δε θεωρείται ως η πλέον αποδοτική. Η θεωρία στην οποία αναφερόμαστε εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο λόγω απώλειας σάρωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι το πιο σημαντικό. Επομένως, οι πιθανότητες είναι λιγότερες για μεγάλη επιτυχία της επιχείρησης.

Για την αποδοτικότερη ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας του Porter. Στη συγκεκριμένη θεωρία, ισχυριζόμαστε ότι οι επιχειρήσεις είναι σαν μαύρα κουτιά για τα οποία μπορούμε να γνωρίζουμε το αποτέλεσμα τους, αλλά δεν έχουμε γνώση το πώς εκτελούν τις δραστηριότητές τους ώστε να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Επομένως, εμβαθύνουμε περαιτέρω στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση λειτουργεί. Η συγκεκριμένη θεωρία εκτελείται με σκοπό να βρεθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί η επιχείρηση να διαθέτει όπως και που ακριβώς αυτό εντοπίζεται. Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύει τη δυνατότητα σύγκρισης της επιχείρησης με τους άμεσους ανταγωνιστές της ώστε να βρεθούν τα σημεία στα οποία μπορούμε να τα κάνουμε καλύτερα και οικονομικότερα σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2013). Με στόχο να επιτευχθεί αυτό χωρίζουμε την επιχείρηση στις επιμέρους δραστηριότητες όπου εκείνη εκτελεί. Οι δραστηριότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες στις κύριες και στις δευτερεύουσες. Οι κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες όπου έχουν άμεση σχέση με την πραγματοποίηση του προϊόντος μέχρι την στιγμή που θα δοθεί στον πελάτη. Αυτές αποτελούνται από τις ακόλουθες δραστηριότητες: Διαχείριση Εισροών, στην Επιχειρησιακή Λειτουργία, στη Διαχείριση Εκροών, στο Μάρκετινγκ και Πωλήσεις και τέλος στην Υποστήριξη με τα την Πώληση. Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης διαφέρει το κύρος της κάθε κύριας δραστηριότητας. Δηλαδή, για μία εταιρεία διανομής βασική κύρια δραστηριότητα θεωρείται η δραστηριότητα διαχείρισης εισερχομένων και εξερχομένων. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι εξίσου σημαντικές αφού ενισχύουν την αποδοτική εκτέλεση των κύριων δραστηριοτήτων. Εκείνες αποτελούνται από τη γενική διαχείριση, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, την τεχνολογική ανάπτυξη και την προμήθεια (Βασιλειάδης, 2020).



Σχήμα 3: Η αλυσίδα αξίας του Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

Συμπερασματικά, το περιβάλλον απαιτείται να ανιχνεύεται. Το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνέχεια, ενώ το εσωτερικό αποτελείται από πολλά στοιχεία. Το πρώτο καθίσταται πολυτάραχο και το δεύτερο πολύπλοκο. Είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψιν ώστε να αντιληφθούν εκείνοι που εκτελούν τη λήψη των αποφάσεων τις συνθήκες που επικρατούν. Έτσι η επιχείρηση θα επιβιώνει και θα αναπτύσσεται συνεχώς.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

- Βασιλειάδης Λ., “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Τσότρας, 1η έκδοση, 2020,
- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 3η έκδοση, 2013.
- Παπαδάκης Β., “ Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική”, Εκδόσεις Ψυχογιός, 1η Έκδοση, 2018.
- Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α’ , Εκδόσεις Ε. Μπένου, 7η Έκδοση, 2016.
- Σιώμοκος Γ., “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, Έκδόσεις Α. Σταμούλης, 2η Έκδοση, 2004.
- Bamford C., Hoffman A., Hunger D., Wheelen T., “Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability ”, Εκδόσεις Pearson, 15η Έκδοση, 2018.
- Griffin R., Pustay M., “ Διεθνής επιχειρήσεις και επιχειρηματικότητα, Μια Διοικητική Οπτική”, Εκδόσεις Τζιόλα, 8η Έκδοση, 2018.
- Ahmad F., Simmons J., Robinson C., “Consolidation and fragmentation in environmental scanning: A review and research agenda”, Science Direct, Long Range Planning, Elsevier, 2020.
- Alfaro M., Fuertes G., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R., Sabattin J., “Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive”, Hindawi Journal of Engineering, Article ID 6253013, 21 pages, 2020.
- Appelbaum S., Calla R., Desautels D., Hasan L., “The challenges of organizational agility (part 1)”, Industrial and Commercial Training, Vol. 49 No. 1 2017, pp. 6-14, Emerald, Publishing Limited, 2017.
- Bert G., Bryson J., Strategic Management in Public Administration, Oxford University Press USA, 2020.
- Cescon F., Costantini A., Graccetti L., “Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms”, Journal of Management and Governance, Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature, 2018.
- Hartmann N., Vargo S., Wieland H., “Business models as service strategy”, Journal of the Academy of Marketing Science, 2017.
- Holmes M., Pryor C., Webb J., Liguori E., “Top Executive Goal Orientations’ Effects on Environmental Scanning and Performance: Differences Between Founders and Nonfounders”, Journal of Management, 2017.

Idokoa O., MacKay B., “The performativity of strategic foresight tools: Horizon scanning as an activation device in strategy formation within a UK financial institution”, Science Direct, *Technological Forecasting & Social Change* 162, 2021.

Johnsen A., “Does formal strategic planning matter? An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities”, *Journal: International Review of Administrative Sciences*, 2021.

Κεφάλαιο 2

Στρατηγικό Μάνατζμεντ

2.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε βασικά χαρακτηριστικά καθώς και τα επιμέρους στοιχεία που συντελούν το στρατηγικό μάνατζμεντ. Αρχικά, θα αναφερθούμε στους λόγους για τους οποίους είναι αναγκαίο και απαραίτητο να εφαρμόζεται και να χρησιμοποιείται το στρατηγικό μάνατζμεντ. Όπως είναι γνωστό, όλες οι επιχειρήσεις θελημένα ή μη εκτελούν στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ χωρίς να το γνωρίζουν. Επομένως, το στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτείται για διάφορους λόγους οι οποίοι ενισχύουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Στη συνέχεια, θα ασχοληθούμε με το στρατηγικό μάνατζμεντ ως διεργασία της επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται σταθερά από συγκεκριμένα επιμέρους στοιχεία. Κάθε στοιχείο του εμπεριέχει επιμέρους διαδικασίες. Όλα αυτά πραγματοποιούνται με σκοπό να επιτευχθεί η επιβίωση και η εξέλιξη της επιχείρησης. Αργότερα, θα αναλύσουμε τους λόγους για τους οποίους η διαμόρφωση και η υλοποίηση θεωρούνται το ίδιο σημαντικές. Αν και οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί ασχολούνται περισσότερο με το κομμάτι της διαμόρφωσης, εξίσου σημαντική είναι η υλοποίηση. Επιπλέον, αναφέρουμε την ισχύ της διαμόρφωσης της επιχείρησης και τα επιμέρους στοιχεία της. Ακολουθούν τα επίπεδα του στρατηγικού μάνατζμεντ της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αναλύουμε την επιχειρησιακή, την επιχειρηματική και τέλος τη λειτουργική στρατηγική και τα επιμέρους στοιχεία της καθεμίας στρατηγικής. Τέλος, αναφέρουμε την υλοποίηση και τα επιμέρους στοιχεία του και τον έλεγχο και την αξιολόγηση αναφέροντας τα μοντέλα αξιολόγησης και την ισχύ του ελέγχου στην εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ.

2.2. Γιατί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι σημαντικό

Στις ημέρες μας το στρατηγικό μάνατζμεντ θεωρείται καίριος παράγοντας στη πορεία μίας επιχείρησης. Αυτό ισχύει καθολικά για όλες τις επιχειρήσεις σε όποιον κλάδο και να ανταγωνίζονται. Δηλαδή, σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό κλάδο και να εντάσσεται η

επιχείρηση καθώς επίσης και ανεξαρτήτως του μεγέθους της, το στρατηγικό μάνατζμεντ κατέχει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και ανάπτυξη της. Για αυτόν τον λόγο, όλες οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψιν τους βασικά στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, είτε το γνωρίζουν είτε όχι. Το παραπάνω αναφέρεται σε επιχειρηματίες μικρής εμβέλειας που έχοντας έλλειψη γνώσεων του στρατηγικού μάνατζμεντ, μη γνωρίζοντας το στρατηγικό μάνατζμεντ λαμβάνουν υπόψιν κάποια βασικά στοιχεία του χωρίς να το κάνουν συνειδητά.

Αρχικά το στρατηγικό μάνατζμεντ θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για τον εξής λόγο: προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της. Κάθε επιχείρηση διαθέτει κάποια οράματα για τη μελλοντική της εξέλιξη, στον κλάδο όπου επιχειρεί. Με τον όρο όραμα, έχουμε κατά νου το όνειρο και τη δυνατή επιθυμία να επιτευχθεί ο σκοπός της. Επομένως, όσο αποτελεσματικά και να δοθεί το όραμα της επιχείρησης και οι επιμέρους σκοποί, θεωρείται καίριας σημασίας και ο σχεδιασμός για την επίτευξη τους. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει και στο πρώτο κεφάλαιο, η στρατηγική επιδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο θα ολοκληρωθούν οι επιθυμίες. Δηλαδή, δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστεί το “πώς” η επιχείρηση θα εκτελέσει τις απαραίτητες ενέργειες με απώτερο σκοπό τη πραγματοποίηση του οράματος (Παπαδάκης, 2018).

Όπως έχουμε αναφέρει, πολλές εταιρείες ίδιου κλάδου με ίδιους πόρους εμφανίζουν διαφορετική επίδοση μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούν και εκμεταλλεύονται τους πόρους και τις ικανότητές τους. Με άλλα λόγια, την ενίσχυση την οποία προσφέρει το στρατηγικό μάνατζμεντ στη χρήση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Prollocha, Feuerriegel, 2020). Ο τρόπος με τον οποίο θα αξιοποιηθούν οι πόροι, δηλαδή οι επιμέρους αποφάσεις που απαιτούνται να λάβουν τα μέλη της, ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα δίνεται με την ενσωμάτωση του στρατηγικού μάνατζμεντ στην επιχείρηση.

Με άλλα λόγια το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι απαραίτητο διότι επιλύει ένα σοβαρό θέμα, δηλαδή εκείνο της ένωσης των πόρων και των ικανοτήτων ώστε να χρησιμοποιηθούν αποδοτικά και η εταιρεία να επιβιώσει και να δημιουργήσει κέρδη. Επομένως, εντοπίζεται και επιλύεται το πρόβλημα αποτελεσματικής χρήσεως των ικανοτήτων (Leiblein, Reuer, 2020). Στην εποχή όπου ζούμε, πλέον θεωρείται πολύ σημαντική η συνεισφορά των big data για την αποδοτική εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με την αποδοτική χρήση τους αυξάνεται και ενισχύεται η γνώση γύρω από

θέματα που αφορούν ικανότητες και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Τα big data με την πιο σημαντική συνεισφορά θεωρούνται εκείνα που αφορούν ικανότητες των managers, τις ικανότητες του προσωπικού και τέλος και πιο σημαντικό τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις αλλαγές που εντοπίζονται στο περιβάλλον της (Caruto, Mayah, Marzi, Rialti, 2019). Παρόλα αυτά, η στρατηγική δε θεωρείται σημαντική μόνο για την αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης αφού υπάρχουν και άλλοι λόγοι οι οποίοι ενισχύουν την αναγκαιότητα της ύπαρξής της.

Αρχικά, μέσω της στρατηγικής δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται ώστε να διατηρείται στη διάρκεια του χρόνου. Αν κάποιος παρακολουθεί σε ετήσια βάση τις επιτυχημένες επιχειρήσεις όπου κατατάσσονται στη λίστα του Forbes θα ανακαλύψει ότι έχουν ενταχθεί επιχειρήσεις όπου πλέον έχουν σταματήσει να επιχειρούν ή έχουν συρρικνωθεί σε σχέση με αυτό που ήταν παλιότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως δεν έχουν εφαρμόσει αποδοτικά τις αρχές και μεθόδους του στρατηγικού μάνατζμεντ (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

Ένας επιπρόσθετος λόγος που είναι σημαντική η ένταξη του στρατηγικού μάνατζμεντ στη διαχείριση της επιχείρησης είναι το γεγονός πως παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα διατηρήσιμων επιλογών. Με τη σωστή λήψη των αποφάσεων η επιχείρηση θα είναι σε θέση να παρέχει την σιγουριά για τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν. Δηλαδή, η επιχείρηση θα μειώσει την αβεβαιότητα στις συνεχόμενες αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον της επιχείρησης (Durmaz, Dusun, 2016).

Επιπλέον, μέσω της αποδοτικής εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να επιτύχει τον στόχο που έχει θέσει ως τον πλέον επιθυμητό. Δηλαδή, εντοπίζεται η κατεύθυνση όπου θεωρείται ως η επιθυμητή και εφαρμόζονται οι τεχνικές ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που τέθηκε (Durmaz, Dusun, 2016). Με την επίτευξη των επιθυμητών στόχων επέρχεται η αναμενόμενη ανάπτυξη της επιχείρησης, προσφέροντας μεγαλύτερα κέρδη και φήμη καθώς και την απαιτούμενη επιβίωση, όπου στο συγκεκριμένο στάδιο είναι επιβεβαιωμένα κατοχυρωμένη. Ως αποτέλεσμα, η συστηματική και αέναη εφαρμογή της στρατηγικής καθολικά σε όλη την επιχείρηση θα επιφέρει εκτός από την ανάπτυξη της και τη διατήρηση της επιτυχίας (Hunger, Wheelen, 2011).

Ένας παράγοντας ο οποίος χρήζει το στρατηγικό μάνατζμεντ σημαντικό, είναι το γεγονός ότι περιλαμβάνεται στη λήψη αποφάσεων σημαντικών θεμάτων. Δηλαδή, η γεωγραφική περιοχή που θα εδρεύει η εταιρεία καθώς και το δίκτυο το οποίο θα χρησιμοποιεί και οι τοποθεσίες στις οποίες θα βρίσκονται οι επιμέρους μονάδες της. Για να πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω με αποδοτικό τρόπο απαραίτητη θεωρείται η ενσωμάτωση της στρατηγικής για τη διαμόρφωση ενός δικτύου που θα επιφέρει το βέλτιστο αποτέλεσμα στην επιχείρηση (Szwejczewski, Sweeney, Cousens, 2015).

Η στρατηγική θεωρείται επίσης σημαντική γιατί μέσω της εφαρμογής της δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν αντικείμενα τα οποία είναι σημαντικά για την εξέλιξή της. Αρχικά, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εφαρμόζουν -εδώ και κάποιες δεκαετίες- την προσέγγιση ΕΚΕ. Μέσω της ενσωμάτωσης της συγκεκριμένης προσέγγισης στη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, έχει γίνει αντιληπτό ότι ενισχύει την περαιτέρω ανάπτυξή της (Apaydin, Jiang, Demirbag, Jamali, 2021). Εκτός από τη κοινωνική ευθύνη που μπορεί να πρεσβεύει η επιχείρηση, της δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί πέρα από την υπάρχουσα θέση της. Για παράδειγμα, για να καταφέρει η επιχείρηση να είναι σε θέση να εξάγει τα προϊόντα της και να αποκτήσει μία παγκόσμια κυριαρχία απαιτεί αποδοτικό σχεδιασμό του στρατηγικού μάνατζμεντ και αποτελεσματική εφαρμογή του.

Στην εποχή όπου ζούμε θεωρείται καίριας σημασίας η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική της επιχείρησης (Engert, Rauter, Baumgartner, 2015). Το γεγονός αυτό οφείλεται στην αυξανόμενη τάση των επιχειρήσεων να υλοποιούν τις δραστηριότητές τους με τρόπο που να επιφέρει μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Κάτι τέτοιο υλοποιείται με την ενσωμάτωση των στρατηγικών αρχών βιωσιμότητας και ιδιαίτερα η προσέγγιση ecocentric στην ήδη υπάρχουσα στρατηγική της εταιρείας (Borland, Ambrosini, Lindgreen, Vanhamme, 2014). Εκτός από την ενσωμάτωση βιωσιμότητας, δίνεται η δυνατότητα να ενταχθούν και άλλα θέματα επιχειρησιακού περιεχομένου που απώτερο στόχο έχουν τη βελτίωση των επιδόσεων της. Για παράδειγμα, η εφαρμογή του strategic management accounting προσφέρει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιμετωπίσει το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού στον κλάδο μέσω των πρακτικών εφαρμογών του (Hadid, Al-Sayed, 2021).

Επιπρόσθετα, η ιδιαίτερα σημαντική η συμβολή του στρατηγικού μάνατζμεντ στην επιχείρηση προέρχεται από την ιδιότητά της να συμβάλει στην καινοτομία της

επιχείρησης. Μέσω της χρήσης των συστημάτων της στρατηγικής, η επιχείρηση βρίσκεται σε θέση να εντοπίσει κενά που υπάρχουν μεταξύ των υφιστάμενων προϊόντων της αγοράς και της πραγματικής ανάγκης που έχουν οι καταναλωτές. Σε δεύτερο χρόνο προσπαθούν να δημιουργήσουν το προϊόν που θα καλύπτει πλήρως τις υπάρχουσες ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση συνεχίζει να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες που υπάρχουν ώστε να επιφέρει καινοτομία στον κλάδο της (Demir, Wennberg, McKelvie, 2016).

Επιπρόσθετα, το στρατηγικό μάνατζμεντ θεωρείται σημαντικό διότι διατηρείται στον χρόνο. Όσες αλλαγές και να εμφανιστούν εντοπίζεται η τάση της προσαρμοστικότητας του, το οποίο φέρει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του στο πέρασμα του χρόνου. Στη σημερινή εποχή εκτιμάται ότι θα βελτιωθούν τα συστήματα του, διότι απαιτείται να προσαρμοστούν στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, τα AI και Big Data προκαλούν μεταβολές στα συστήματα και στον τρόπο χρήσης και κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο να το διαχειριστεί το στρατηγικό μάνατζμεντ (Leiblein, Reuer, 2020). Επομένως το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σημαντικό να χρησιμοποιείται από μία επιχείρηση όχι μόνο για αυτά που προσφέρει, αλλά και για την προσαρμοστικότητα του και η ανάγκη για χρήση up-to-date συστημάτων.

Εν κατακλείδι, όπως είναι αντιληπτό το στρατηγικό μάνατζμεντ της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς επηρεάζει την εξέλιξη και την ανάπτυξη της. Αυτό επιτυγχάνεται ενσωματώνοντας και τεχνικές και συστήματα τα οποία συμβαδίζουν με τις ανάγκες της εποχής. Επομένως, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι τρόπος να πραγματοποιηθεί το success story της επιχείρησης (Leiblein, Reuer, 2020). Επίσης το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σημαντικό καθώς είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα λάβει τις σημαντικές αποφάσεις ώστε να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση χρειάζεται να κινηθεί για να πραγματοποιήσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό το χρήζει καίριο για την πορεία της επιχείρησης καθώς τέτοιας φύσεως αποφάσεις δε λαμβάνονται με μεγάλη συχνότητα σε μία επιχείρησης.

2.3. Η διεργασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Για την αποδοτική εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ αναγκαία θεωρείται η εκτέλεση της διεργασίας του. Κάθε διεργασία αποτελείται από τις εισροές, τη διαδικασία

και τις εκροές της (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2007). Με τον όρο εισροές εννοούμε τους πόρους που χρειάζεται να δεχτεί η επιχείρηση για να δημιουργήσει το στρατηγικό μάνατζμεντ. Η διαδικασία απαρτίζεται από τη σειρά των βημάτων που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί και να ολοκληρωθεί αποδοτικά το στρατηγικό μάνατζμεντ. Τέλος με τον όρο εκροές εννοούμε το αποτέλεσμα που θα αποδοθεί στην επιχείρηση πραγματοποιώντας το στρατηγικό μάνατζμεντ. Επομένως, με την εκτέλεση της διεργασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της. Τέτοιου είδους στόχοι είναι η ανάπτυξη της, η εξαγωγή των προϊόντων που παράγει και η αύξηση των κερδών της.

Ως εισροή της διεργασίας για να πραγματοποιηθεί το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η ανίχνευση του περιβάλλοντος. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, για να βρίσκονται σε θέση τα στελέχη της επιχείρησης να γνωρίζουν την πιθανότητα επίτευξης του σκοπού απαιτείται η γνώση του περιβάλλοντος. Μέσω της ανίχνευσης κατανοούν τις ευκαιρίες που υπάρχουν και θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν, τις απειλές από τις οποίες χρειάζεται να προφυλαχτεί, τις δυνάμεις που έχει στους πόρους της και τις αδυναμίες όπου χρειάζεται να διορθώσει. Όταν σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες για να δημιουργήσει το στρατηγικό μάνατζμεντ.

Έπειτα τα στελέχη της επιχείρησης, συλλέγοντας τις πληροφορίες εκτελούν ενέργειες για να **διαμορφώσουν** το στρατηγικό μάνατζμεντ. Δηλαδή, ξεκινούν να εκτελούν τις επιμέρους ενέργειες που έχουν σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού σκοπού. Με άλλα λόγια, να εντοπίσουν να καταγράψουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια για το μέλλον της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο χρειάζεται να πραγματοποιηθούν. Η διαμόρφωση αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην εκτέλεση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Τα στελέχη χρειάζεται να πραγματοποιήσουν ένα εξαιρετικά δύσκολο επίτευγμα που θα επιφέρει τις επιτυχίες στην επιχείρηση. Στην περίπτωση που η διαμόρφωση του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι πλήρως μελετημένη και έχουν ληφθεί υπόψιν οι απαραίτητοι παράγοντες αυξάνεται στο μεγαλύτερο ποσοστό της η πιθανότητα της επιτυχίας (Βασιλειάδης, 2020). Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να βρεθούν με την ακόλουθη σειρά τα εξής χαρακτηριστικά της επιχείρησης: η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της.

Όταν αναφερόμαστε στην *αποστολή* της επιχείρησης εννοούμε την ταυτότητα που κατέχει. Δηλαδή, αποτυπώνει με κατανοητό τρόπο τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και

τι ακριβώς προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της (Γεωργόπουλος, 2013). Ως αποτέλεσμα, η αποστολή της επιχείρησης ξεδιαλώνει τον λόγο για τον οποίο τα προϊόντα της επιχείρησης προτιμώνται έναντι των ανταγωνιστών της. Η αποστολή της επιχείρησης αποτυπώνεται σε μία πρόταση. Με την πρόταση αυτή γίνεται κατανοητό σε εκείνον που τη διαβάζει τι ακριβώς προσφέρει η επιχείρηση στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Η πρόταση αποστολής απαιτείται να αποτελείται από τρία επιμέρους στοιχεία. Αρχικά, χρειάζεται να αποτυπώνει τη βασική αγορά της επιχείρησης. Με τον όρο βασική αγορά εννοούμε τον κλάδο στον οποίο επιχειρεί και ανταγωνίζεται η επιχείρηση ή καλύτερα ο μέρος του κλάδου που αυτή ανταγωνίζεται. Δεύτερον, χρειάζεται να αποτυπώνεται η διάκριση της επιχείρησης. Όταν αναφερόμαστε στη συνεισφορά εννοούμε ότι παράγει γλυκά που χρησιμοποιούνται συγκεκριμένου είδους πρώτες ύλες και παρασκευάζεται με συγκεκριμένο τρόπο.. Για παράδειγμα, ένα ζαχαροπλαστείο που παράγει προϊόντα χωρίς γλουτένη ανταγωνίζεται στον κλάδο των ζαχαροπλαστικών, η συνεισφορά στο καταναλωτικό κοινό είναι η δυνατότητα που δίνεται σε ανθρώπους που έχουν αλλεργία και δυσανεξία στη γλουτένη να απολαύσουν γλυκά που είχαν συνηθίσει να τρώνε χωρίς να επιβαρύνουν τον οργανισμό τους. Τέλος, χρειάζεται να αποτυπώνεται η διάκριση της επιχείρησης. δηλαδή τους λόγους για τους οποίους η συγκεκριμένη επιχείρηση προτιμάται σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στο παράδειγμα που δώσαμε το ζαχαροπλαστείο, διακρίνεται από το γεγονός ότι παράγει γλυκά που χρησιμοποιούνται συγκεκριμένου είδους πρώτες ύλες και παρασκευάζεται με συγκεκριμένο τρόπο. Τέλος, θεωρείται υψίστης σημασίας η αποστολή της επιχείρησης να είναι γνωστή από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013). Δηλαδή, ανεξάρτητα της εργασιακής θέσης του εργαζομένου και τις υποκείμενες αρμοδιότητες που υπάρχουν στη θέση, χρειάζεται όλοι να γνωρίζουν ποια είναι η αποστολή της επιχείρησης. Επομένως, αρχικά χρειάζεται να γνωρίζουν την αποστολή οι εργαζόμενοι και ύστερα οι πελάτες της επιχείρησης. Για τον συγκεκριμένο λόγο, σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε πολυεθνικές είναι δυνατόν να δούμε τη φιλοσοφία της αποστολής της επιχείρησης στους διαδρόμους έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν μια συνεχή επαφή με τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης.

Το επόμενο για το οποίο χρειάζεται να αφιερωθεί χρόνος από τα στελέχη της επιχείρησης για να επιφέρουν ως αποτέλεσμα τη σωστή διαμόρφωση της επιχείρησης είναι ο εντοπισμός των σκοπών της επιχείρησης. Οι σκοποί της επιχείρησης ανασύρουν και συγκεκριμενοποιούν τα θέματα τα οποία έχει θέσει η επιχείρηση ώστε να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αποτυπώνουν με σωστό τρόπο τα γεγονότα που χρειάζεται να

επιτευχθούν και το χρονικό διάστημα που απαιτείται ώστε να λάβουν χώρα. Ως αποτέλεσμα, με το πέρας της καταγραφής των σκοπών θα γίνουν κατανοητά τα αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση. Με σκοπό να αποτυπωθούν αποδοτικά οι σκοποί της επιχείρησης, χρειάζεται να κατέχουν τα χαρακτηριστικά του ακρωνυμίου SMART. Δηλαδή, οι σκοποί για να αποδοθούν σωστά χρειάζεται να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, αντιληπτοί, ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι. Κατέχοντας αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σίγουρο ότι θα έχει πραγματοποιηθεί η σωστή καταγραφή τους (Παπαδάκης, 2018).

Ολοκληρώνοντας την καταγραφή των σκοπών, τα στελέχη της επιχείρησης δημιουργούν τις *στρατηγικές*. Οι στρατηγικές θα αποδώσουν τον αποτελεσματικό τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι επιμέρους σκοποί. Όπως θα αναλύσουμε και παρακάτω οι στρατηγικές χωρίζονται σε 3 τμήματα. Η πρώτη στρατηγική είναι επιχειρησιακού χαρακτήρα, δηλαδή αναφέρεται στις στρατηγικές που θα ακολουθήσει μία μεγάλη η επιχείρηση ή ένας ολόκληρος όμιλος ώστε να προσαρμοστεί στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Η επιχειρησιακή στρατηγική προσφέρει τρεις διαφορετικούς τύπους, την στρατηγική ανάπτυξης, σταθεροποίησης και τέλος περισυλλογής. Ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν και σε συνδυασμό με τη βασική ανάγκη και επιθυμία της επιχείρησης για επιβίωση εκτελείται και η αντίστοιχη στρατηγική. Για παράδειγμα, όπως αναφέραμε παραπάνω με την εταιρεία Amazon.com, ο ιδρυτής της εταιρείας ο Jeff Bezos πραγματοποίησε στρατηγική ανάπτυξης στην περίοδο του πρώτου lockdown, ώστε να μεγαλώσει το μερίδιο αγοράς της επιχείρησής του (Βασιλειάδης, 2020). Η δεύτερη σε κατάταξη στρατηγική αναφέρεται σε επιλογές επιχειρηματικού χαρακτήρα. Μιλώντας για επιχειρηματική στρατηγική εννοούμε τις αποφάσεις που χρειάζεται να λάβει η επιχειρηματική μονάδα για τον τρόπο με τον οποίο θα διαχειρίζεται και θα εκμεταλλεύεται τους πόρους της ώστε να καταφέρει το πλεονέκτημα της έναντι των ανταγωνιστών της. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αποτελούνται από 3 κατηγορίες: τη στρατηγική κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης, την εστίαση (με βάση το κόστος ή με βάση τη διαφοροποίηση). Τέλος, οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται σε στρατηγικές που πραγματοποιεί η επιχείρηση που είναι συχνότερης εμφάνισης σε σχέση με τις στρατηγικές επιχειρησιακού και επιχειρηματικού χαρακτήρα. Έχει σχέση με τα τμήματα της επιχείρησης και με λειτουργικές διαδικασίες. Για παράδειγμα, το franchising για μία επιχείρηση θεωρείται απόφαση στρατηγικής λειτουργικού χαρακτήρα (Bamford, Hoffman, Hunger, Wheelen, 2018).

Τέλος, στη διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνονται οι *πολιτικές* που εκτελεί στη λειτουργία της η επιχείρηση. Η πολιτική αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα εκτελεστεί η στρατηγική που έθεσε η επιχείρηση για την εκπλήρωση των σκοπών της. Με άλλα λόγια, με την πολιτική εννοούμε τις κατευθυντήριες γραμμές που θέτουν τα στελέχη της επιχείρησης για να υλοποιηθούν οι στρατηγικές και να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

Με την ολοκλήρωση της διαμόρφωσης της στρατηγικής της επιχείρησης λαμβάνει χώρα η **υλοποίηση** της. Η υλοποίηση της επιχείρησης πραγματοποιείται από τους εργαζομένους της επιχείρησης. Επομένως, ενώ η διαμόρφωση πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, η υλοποίηση εκτελείται από τους υπόλοιπους εργαζομένους της επιχείρησης (Βασιλειάδης, 2020). Στην υλοποίηση του στρατηγικού μάνατζμεντ υπάρχουν τα *προγράμματα*, οι προϋπολογισμοί και οι επιμέρους διαδικασίες. Όταν αναφερόμαστε στα προγράμματα της επιχείρησης εννοούμε τις επιμέρους ενέργειες που η εκτέλεση τους θα έχει ως αποτέλεσμα τους την πραγματοποίηση των σκοπών που αναφέρθηκαν και καταγράφηκαν στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, το πρόγραμμα αποτελεί την εύρεση του τρόπου για την υλοποίηση της στρατηγικής. Για παράδειγμα, η εταιρεία Xerox όταν θέλησε να μειώσει το κόστος της και το έθεσε ως σκοπό της επιχείρησης για εκείνη τη χρονική περίοδο, εφάρμοσε το Lean Six Sigma. Η μέθοδος Lean Six Sigma είναι η καλύτερη μέθοδος που υπάρχει μέχρι στιγμής και έχει εφαρμοστεί από τις επιχειρήσεις με σκοπό τη μείωση του κόστους και ανάπτυξη των κερδών της επιχείρησης. Επιπλέον το πρόγραμμα ενδέχεται να έχει και χρονικό χαρακτήρα (Bamford, Hoffman, Hunger, Wheelen, 2018). Με άλλα λόγια, τη χρονική περίοδο που θα πραγματοποιηθεί το γεγονός. Η επιχείρηση που θα το πραγματοποιήσει πρώτη είναι και εκείνη που συνήθως κατέχει και το μεγαλύτερο κύρος σε σχέση με τις υπόλοιπες που μιμούνται την τρόπο και την τεχνική της πρώτης. Για παράδειγμα, με τη δημιουργία των εμβολίων για τον Covid-19 η εταιρεία Pfizer κατέχει την κυρίαρχη θέση αφού και εξίσου αποτελεσματικό να είναι το εμβόλιο των υπόλοιπων φαρμακευτικών εταιρειών που παράγουν το εμβόλιο στην πεποίθηση του απλού καταναλωτή το πρώτο εμβόλιο που εμφανίστηκε έχει αποκτήσει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

Οι *προϋπολογισμοί* αναφέρεται στον εντοπισμό των χρηματικών μονάδων που απαιτούνται για την υλοποίηση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, με την υλοποίηση του προϋπολογισμού εντοπίζεται το ποσό που θα χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση με στόχο να πραγματοποιηθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο προϋπολογισμός

θεωρείται απαραίτητος ώστε η επιχείρηση να βρίσκεται σε θέση να γνωρίζει το ποσό που αντιστοιχεί στις επιμέρους ενέργειες της. Ως αποτέλεσμα, θα βρίσκεται σε θέση να γνωρίζει το ποσό που χρειάζεται να διαθέσει (Bamford, Hoffman, Hunger, Wheelen, 2018).

Όταν αναφερόμαστε στις επιμέρους διαδικασίες ισχύει ό,τι ακριβώς ισχύει και για τη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ. Αποτελείται από επιμέρους ενέργειες που είναι αναγκαίες να εκτελεστούν ώστε να επέλθει το αποτέλεσμα της διαδικασίας που επιθυμούμε. Διαφορετικά, η διαδικασία μπορεί να ερμηνευθεί ως το σύνολο των επιμέρους τμημάτων όπου ισχύει για την εκπλήρωση οποιουδήποτε στόχου και να τεθεί. Το πιο σημαντικό είναι να δημιουργηθούν και να καταγραφούν τα επιμέρους βήματα ώστε να είναι σε θέση όποιος θελήσει να εκτελέσει τη διαδικασία να την ολοκληρώσει αποδοτικά. Για παράδειγμα, για την εκπαίδευση των εργαζομένων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, θεωρείται ιδιαίτερα εξυπηρετικό και εύκολο να υπάρχουν καταγεγραμμένες οι επιμέρους ενέργειες για να ολοκληρωθεί η εκπαίδευση. Για αυτόν τον λόγο στα ISO που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις υπάρχουν οι διαδικασίες και συνήθως αναφερόμαστε σε αυτές με τον όρο SOP (Bamford, Hoffman, Hunger, Wheelen, 2018).

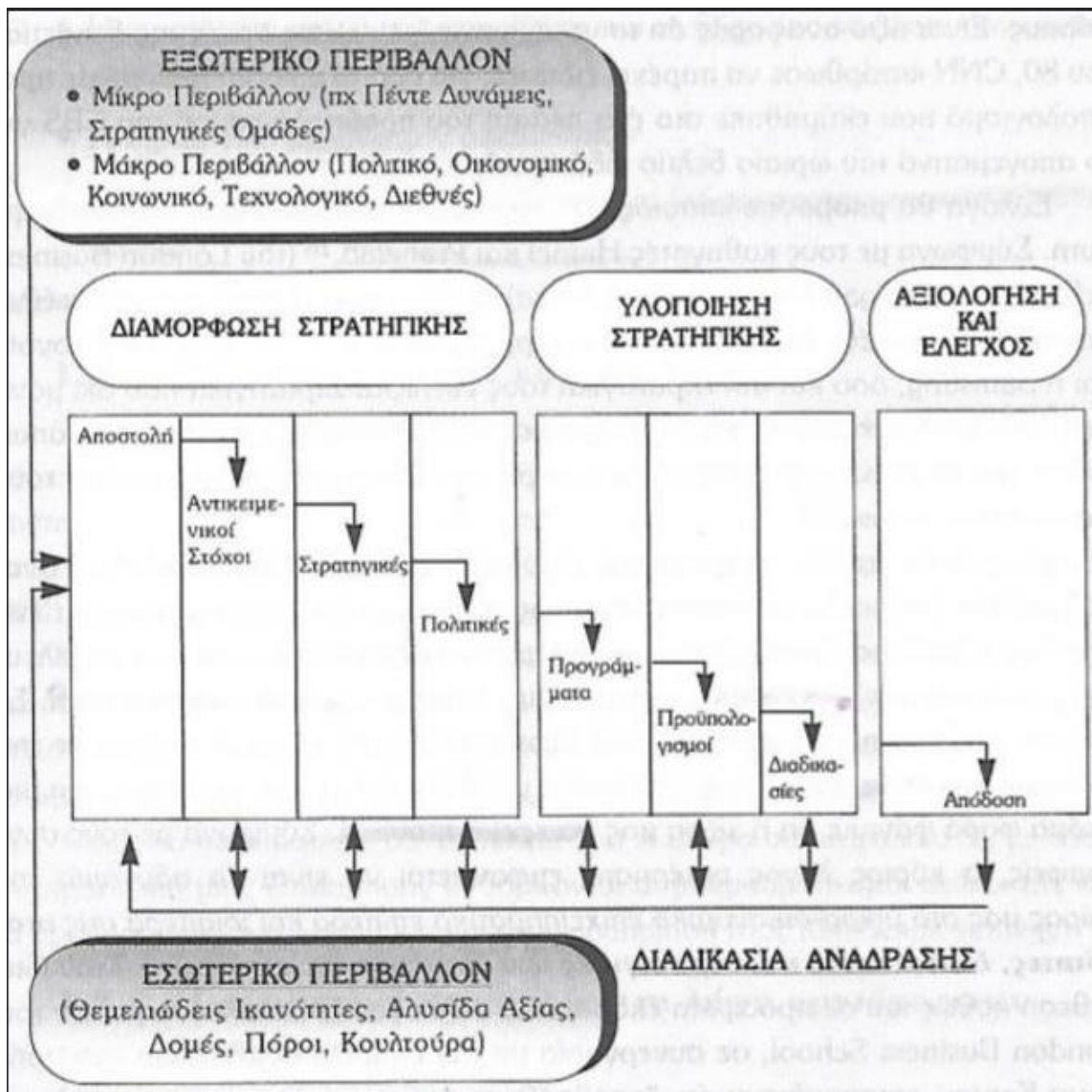
Στο τέλος του υποδείγματος του στρατηγικού μανάτζμεντ εντάσσεται ο έλεγχος, τον οποίο μπορούμε να το εντάξουμε ως την αναμενόμενη εκροή που θα λάβει χώρα αφού εκτελεστούν όλα τα υπόλοιπα στάδια του στρατηγικού μανάτζμεντ. Με τον όρο έλεγχος εννοούμε την συνεχόμενη ή περιοδική συλλογή δείγματος από μία παρατήρηση με σκοπό να αντιληφθούμε αν συνάδει με τις επιθυμητές προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι ο έλεγχος δεν εκτελείται στο τέλος. Αντιθέτως, η εκτέλεση του ελέγχου απαιτείται να λαμβάνει χώρα αρκετά συχνά κατά τη διάρκεια υλοποίησης του στρατηγικού μανάτζμεντ. Ο απώτερος στόχος παραπάνω συνθήκης είναι η πρόληψη των καταστάσεων (Βασιλειάδης, 2020). Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό να προληφθεί τυχόν απόκλιση από την επιθυμητή κατάσταση. Επομένως, ο έλεγχος γίνεται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του στρατηγικού μανάτζμεντ για να επιβεβαιωθεί αν συνάδει η εκτέλεση του στρατηγικού μανάτζμεντ με τη διαμόρφωση που έχει δημιουργηθεί από τα υψηλότερα στελέχη της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, σε όλη τη διάρκεια της πραγματοποίησης της διαδικασίας του ελέγχου επέρχεται στο τέλος της η ανατροφοδότηση. Με άλλα λόγια, αναγνωρίζεται και γίνεται γνωστό στους εργαζομένους της επιχείρησης αν όλα τα στάδια βρίσκονται εντός των επιθυμητών

προδιαγραφών που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Ένας τρόπος πραγματοποίησης ελέγχου πραγματοποιείται με την ενσωμάτωση των ISO στη διοίκηση μία επιχείρησης. Εκτός από την επιθεώρηση που θα πραγματοποιείται από τους συμβούλους της επιχείρησης ώστε να αποδειχθεί αν εφαρμόζουν τις διεργασίες των ISO, πραγματοποιείται και ο εσωτερικός έλεγχος. Με τον εσωτερικό έλεγχο ένα άτομο της διοίκησης αναλαμβάνει να επιθεωρεί την επιχείρηση με στόχο να επιβεβαιωθεί αν εφαρμόζονται καθολικά οι επιμέρους διαδικασίες. Επιπλέον, μπορεί να πραγματοποιηθεί έλεγχος της κατάστασης της επιχείρησης μέσω των αριθμοδεικτών όπως ROI και P/E που υπάρχουν και χρησιμοποιούνται για τον αποτελεσματικό έλεγχο των λογιστικών βιβλίων της επιχείρησης (Bamford, Hoffman, Hunger, Wheelen, 2018). Τέλος, για τον έλεγχο του στρατηγικού μάνατζμεντ μπορεί να χρησιμοποιηθεί η τεχνική Balance Scorecard. Με αυτόν τον τρόπο εντοπίζονται και υπολογίζονται και παράγοντες της επιχείρησης ώστε να αποδειχθεί αν συνάδει το πραγματικό αποτέλεσμα με το επιθυμητό. Αποτελείται από τέσσερις επιμέρους συνιστώσες: τη χρηματοοικονομική συνιστώσα, την πελατειακή συνιστώσα, τη συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών και τέλος, τη συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης (Γεωργόπουλος, 2013). Υπολογίζοντας όλους τους αναφερόμενους παράγοντες η επιχείρηση κατέχει μία αντιπροσωπευτική προσέγγιση για τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται αυτή και αν χρειάζεται να πραγματοποιηθούν κάποιες ενδεχόμενες αλλαγές με σκοπό να μεταβληθεί τυχόν απόκλιση από το επιθυμητό. Επιπλέον, μέσω του ελέγχου φαίνεται η επίδοση της επιχείρησης στη χρήση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η επίδοση αποτυπώνει “τα πράγματα με σωστό τρόπο” και εκτελεί “με σωστό τρόπο τα πράγματα”. Το πρώτο δείχνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ενώ το δεύτερο την αποτελεσματικότητα της επίδοσης (Steiss, 2003).

Όπως συμπεραίνουμε, θεωρείται ιδιαίτερης σημασίας η ένταξη της διεργασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ στην επιχείρηση. Μέσω των επιμέρους διαδικασιών και αναλύσεων η επιχείρηση όπου το χρησιμοποιεί εντοπίζει και καταγράφει όλα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να εφαρμοστεί αποδοτικά και να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αρχικά, εντοπίζονται όλα τα καίρια γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό. Δεύτερον, δημιουργείται και διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης. Έτσι, εντοπίζεται και καταγράφεται ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης, προσαρμοζόμενοι πάντα στην αποστολή που διαθέτει η επιχείρηση και να πραγματοποιηθεί το όραμα που υπάρχει από τα στελέχη της επιχείρησης για την ίδια. Έπειτα, εκτελείται ο σχεδιασμός της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, υλοποιείται ο τρόπος

και οι επιμέρους στρατηγικές που έχουν διαμορφωθεί για να επιτευχθούν οι σκοποί. Με την υλοποίηση εντοπίζονται τα προγράμματα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στρατηγικές, εκτελούνται οι επιμέρους διαδικασίες που ήδη υπάρχουν στην επιχείρηση, δημιουργούνται εκ νέου καινούριες και τέλος πραγματοποιείται ο προϋπολογισμός για την επιχείρηση. Τέλος, κατά τη διάρκεια της διεργασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ πραγματοποιούνται έλεγχοι σε όλα τα στάδια. Με αυτόν τον τρόπο εντοπίζονται τυχόν αποκλίσεις των επιθυμητών προδιαγραφών. Ως απόρροια, προλαμβάνονται τυχόν μη επιθυμητά αποτελέσματα ώστε να αποφευχθούν μεγάλες αρνητικές συνέπειες.

Παρακάτω δίνεται το σχήμα του στρατηγικού μανάτζμεντ όπως χρειάζεται να χρησιμοποιείται καθολικά από όλες τις επιχειρήσεις.



Σχήμα 4: Στρατηγικό Μανάτζμεντ

Πηγή: Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, 2016

2.4. Οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ουσιαστικά ο εντοπισμός των στοιχείων, ο σχεδιασμός και η εκτέλεση με βάση τα στοιχεία τα οποία ανιχνεύθηκαν (Desai, 2019). Από τη διεργασία του στρατηγικού μάνατζμεντ γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα στοιχεία, δηλαδή την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση, την υλοποίηση του και τέλος τον έλεγχο των επιμέρους διαδικασιών. Παρατηρώντας τα τέσσερα αυτά στοιχεία αντιλαμβανόμαστε πως τα δύο στοιχεία που είναι ο κορμός τους στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ακριβώς τα ίδια αλλά διατηρούν διαφορετική οπτική της στρατηγικής. Επομένως, η διαμόρφωση και η υλοποίηση του στρατηγικού μάνατζμεντ συνεισφέρει η κάθε μία ξεχωριστά στην αποτελεσματική εκτέλεση του στρατηγικού μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2013).

Αρχικά, η διαμόρφωση του στρατηγικού μάνατζμεντ πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Κάποιες φορές στη διαμόρφωση της στρατηγικής καλούνται να συμμετέχουν και εργαζόμενοι της επιχείρησης που βρίσκονται χαμηλότερα στη βαθμίδα της ιεραρχίας. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη διαμόρφωση χωρίς να κατέχουν υψηλή θέση στην ιεραρχία αποκαλούνται και συν-στρατηγοί. Αυτή η ενέργεια εκτελείται διότι οι εργαζόμενοι τις περισσότερες φορές τυχαίνει να γνωρίζουν περισσότερα από εκείνους που λαμβάνουν τις σοβαρές αποφάσεις για την πορεία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι διαθέτουν πρακτική γνώση για γεγονότα που συμβαίνουν στην επιχείρηση και κατέχουν τις περισσότερες φορές υψηλή δέσμευση στην συμμετοχή τους στην ανάπτυξη της επιχείρησης με τη δική τους συμβολή.

Από την άλλη πλευρά, η υλοποίηση του στρατηγικού μάνατζμεντ πραγματοποιείται από τους υπόλοιπους εργαζομένους της επιχείρησης (Σιώμοκος, 2004). Αναφερόμενοι στους υπόλοιπους εργαζομένους εννοούνται οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε μικρότερες βαθμίδες ιεραρχίας. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε το εξής: άλλοι εργαζόμενοι διαμορφώνουν και οι άλλοι υλοποιούν. Δηλαδή, στο στρατηγικό μάνατζμεντ συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Ανάλογα με τις αρμοδιότητες του εργαζομένου προστίθεται αξία στην επιχείρηση και όλοι μαζί συμβάλουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης εκτελώντας το στρατηγικό μάνατζμεντ. Ως αποτέλεσμα, όλοι συμμετέχουν στο στρατηγικό μάνατζμεντ της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, ο βασικός πόρος της επιχείρησης είναι εξίσου σημαντικός και στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Ο ανθρώπινος πόρος συμβάλλει στην εξέλιξη της επιχείρησης. Επηρεάζοντας τόσο τις μεταβολές στη διαμόρφωση όσο και στην υλοποίηση, ο ανθρώπινος πόρος θεωρείται άρρηκτα συνδεδεμένος τις δύο διαδικασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ. Κατά συνέπεια, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που επηρεάζει άμεσα στην εξέλιξη και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Από τη στιγμή όπου οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της διαμόρφωσης και υλοποίησης του στρατηγικού μάνατζμεντ, θεωρείται αναμενόμενο και φυσική συνέχεια να επηρεάζει την εξέλιξή της. Επομένως οι επιτυχίες και οι αποτυχίες των οργανισμών οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Εν κατακλείδι, πολλές φορές εμφανίζεται η έλλειψη εμπιστοσύνης από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης στους κατώτερους ιεραρχικά εργαζομένους της επιχείρησης. Δηλαδή, πολλές φορές παρατηρείται ο φόβος από τους εργαζομένους που διαμορφώνουν το στρατηγικό μάνατζμεντ της επιχείρησης ότι δε θα υλοποιηθεί όσο αποδοτικά μπορεί να εκτελεστεί. Ως αποτέλεσμα, δε θα επέλθουν τα αποτελέσματα στον επιθυμητό βαθμό που θα μπορούσε και ως αποτέλεσμα θα προκύψει η καθυστέρηση της ανάπτυξης της επιχείρησης (Sołoducho-Pelc, 2017). Το παραπάνω γεγονός όπου παρατηρείται συχνά στα προβλήματα που εμφανίζονται στην επιχείρηση χρειάζεται να επιλυθούν με τεχνικές που υπάρχουν ώστε να ξεπεραστεί το πρόβλημα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Άλλωστε, η δημιουργία εμπιστοσύνης και η ενωμένη δομή της επιχείρησης επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση το οποίο είναι δύσκολο να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές της και έτσι χαρακτηρίζεται ως διατηρήσιμο.

Επομένως, τόσο η διαμόρφωση όσο η υλοποίηση αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους του στρατηγικού μάνατζμεντ. Όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν είτε στη διαμόρφωση είτε στην υλοποίηση. Επιπλέον, η διαδικασία διαμόρφωσης της επιχείρησης απαιτεί πολύ χρόνο και θεωρείται πιο δύσκολη και απαιτητική σε σχέση με την υλοποίηση της καθώς και οι ακαδημαϊκοί αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε εκείνη.

2.5. Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το στρατηγικό μάνατζμεντ μίας επιχείρησης αποτελείται από τη διαμόρφωση και την υλοποίηση του. Για την εκτέλεση και πραγματοποίηση της διαμόρφωσης ασχολούνται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης οι οποίοι βρίσκονται σε υψηλές θέσεις ιεραρχίας (Σιώμκος,2004). Με άλλα λόγια, αν χρησιμοποιούσαμε την πυραμίδα για ένδειξη της ιεραρχίας σε μία επιχείρηση, με τη διαμόρφωση ασχολούνται κατά κύριο λόγο εκείνοι που τοποθετούνται στην κορυφή της.

Εξαιτίας της σημαντικότητας της διαμόρφωσης μίας επιχείρησης λαμβάνεται μεγαλύτερη υπόψη σε σχέση με τα υπόλοιπες διαδικασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ. Έχοντας αντιληφθεί πως αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο ώστε η επιχείρηση να αναπτυχθεί, οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί και συγγραφείς συγγραμμάτων με θέμα το στρατηγικό μάνατζμεντ εμβαθύνουν περισσότερο σε αυτό, και ως αποτέλεσμα λαμβάνει περισσότερο μέρος μίας ανάλυσης του στρατηγικού μάνατζμεντ (Παπαδάκης, 2016).

Ένα άλλο καίριο χαρακτηριστικό της διαμόρφωσης είναι ο βαθμός δυσκολίας που υπάρχει στον εντοπισμό και δημιουργία της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως αποτελεί το πιο σημαντικό κρίκο στην σωστή εκτέλεση του στρατηγικού μάνατζμεντ μίας επιχείρησης. Έχοντας λάβει τις συνθήκες και τα γεγονότα όπου επικρατούν στο περιβάλλον μίας επιχείρησης και στα οποία η επιχείρηση οφείλει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει, τα στελέχη της επιχείρησης καλούνται να διαμορφώσουν τον πλέον αποτελεσματικό σχεδιασμό. Όπως γίνεται αντιληπτό, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό δυσκολίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως απαιτείται να ληφθούν υπόψη οι απαραίτητοι εξωτερικοί κυρίως παράγοντες οι οποίοι θα ενισχύσουν την επιχείρηση να κατέχει θετικά αποτελέσματα. Στην περίπτωση όπου έχει πραγματοποιηθεί σωστός σχεδιασμός που θα προσφέρει την κατάλληλη διαμόρφωση του στρατηγικού μάνατζμεντ, τότε αυξάνεται κατά πολύ η πιθανότητα να γίνει πραγματικότητα ο σκοπός που έχει τεθεί. Για να εκτελεστεί αποτελεσματικά η διαμόρφωση, απαραίτητη θεωρείται η αναφορά και ο διαχωρισμός της στρατηγικής σε τρία ξεχωριστά επίπεδα.

2.5.1 Τρία επίπεδα στρατηγικής

Η στρατηγική όπως έχουμε αναφέρει, αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί ο σκοπός που έχει θέσει η επιχείρηση. Δείχνει το “τι” η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει για να φτάσει στο σημείο που επιθυμεί και έχει στοχεύσει, ώστε να συνεχίσει να επιβιώνει

και να αναπτύσσεται συνεχώς (Παπαδάκης, 2018). Για να έρθει εις πέρας η επίτευξη του στόχου, χρειάζεται να γίνουν κατανοητές οι επιμέρους ενέργειες που απαιτεί η στρατηγική που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση. Δηλαδή να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι που θέλει να φτάσει η επιχείρηση. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που μία επιχείρηση θέλει να αυξήσει την αγορά στην οποία απευθύνεται, θα χρειαστεί να ληφθούν υπόψιν κάποιοι παράγοντες ώστε να διαμορφωθούν και να υλοποιηθούν οι απαιτούμενες ενέργειες. Όλη η διεργασία που θα εκτελεστεί είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ της επιχείρησης και ο τρόπος για να πραγματοποιηθεί η στρατηγική.

Παρόλα αυτά, ο στόχος που έχει τεθεί για εκπλήρωση ενδεχομένως να μην αφορά όλα τα τμήματα μίας επιχείρησης. Για τον συγκεκριμένο λόγο, οι ακαδημαϊκοί έχουν δημιουργήσει έναν διαχωρισμό της στρατηγικής σε τρία διαφορετικά επίπεδα. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται μία ιεραρχία στη στρατηγική που θέτει η επιχείρηση, ανάλογα με τον αριθμό των τμημάτων που επηρεάζονται, αλλά και κατά πόσο αφορά όλη την επιχείρηση ή επιμέρους τμήματά της. Επομένως, μία στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να εμπεριέχεται σε τρία διαφορετικά επίπεδα.

Το πρώτο επίπεδο είναι η *επιχειρησιακή στρατηγική* (corporate strategy). Όταν μία στρατηγική χαρακτηρίζεται ως επιχειρησιακή αφορά κυρίως έναν όμιλο επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, στην περίπτωση που αναφερόμαστε στη στρατηγική ενός μεγάλου οργανισμού που μπορεί να εμπεριέχονται και επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους, το επίπεδο της επιχειρησιακής θα συμπεριλαμβάνει όλες τις επιμέρους επιχειρήσεις που ανήκουν στον οργανισμό. Επομένως, θεωρείται μείζονος σημασίας αφού επηρεάζει καθολικά όλη την πορεία ενός ομίλου εταιρειών. Η *επιχειρηματική στρατηγική* (business strategy) αποτελεί τη δεύτερη σε επίπεδο ιεραρχίας. Διαφορετικά ονομάζεται και ανταγωνιστική στρατηγική (Steiss, 2003). Το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής αφορά τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση θα ανταγωνίζεται στην αγορά που τοποθετείται. Δηλαδή, για να θεωρείται ανταγωνιστική σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της αγοράς χρειάζεται να εφαρμόζει στρατηγική είτε προς το κόστος, είτε προς τη διαφοροποίηση είτε με εστίαση σε συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό της αγοράς. Όπως είναι αντιληπτό, ο συγκεκριμένος τύπος στρατηγικής αναφέρεται σε μία επιχειρηματική μονάδα και το είδος που θα εφαρμόσει ώστε να είναι ανταγωνιστική αφορά καθολικά όλη την επιχείρηση. Ο τελευταίος τύπος της στρατηγικής αφορά τη *λειτουργική στρατηγική* (functional strategy). Όταν αναφερόμαστε στη λειτουργική στρατηγική εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ένα επιμέρους τμήμα της επιχείρησης θα είναι σε θέση να επιφέρει

μεγαλύτερο κέρδος στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η λειτουργική στρατηγική προσφέρει τη δυνατότητα στα επιμέρους τμήματα των επιχειρήσεων να αξιοποιούν αποδοτικά τους πόρους τους οποίους διαθέτουν στην κατοχή τους, επιτυγχάνοντας αύξηση παραγωγικότητας τους (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

Επομένως, για την πραγματοποίηση της διαμόρφωσης μίας επιχείρησης απαιτείται ο διαχωρισμός της στρατηγικής στα τρία αυτά επίπεδα ώστε να εντοπιστεί ποια εκ των τριών απαιτείται η εφαρμογή της και σε δεύτερο χρόνο να βρεθεί ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθεί ο στόχος που τέθηκε.

2.5.2 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή αποτελεί το πρώτο ιεραρχικά επίπεδο στρατηγικής μίας επιχείρησης. Θεωρείται μείζονος σημασίας ο εντοπισμός της και η εφαρμογή της καθώς επηρεάζει όλο τον οργανισμό επιχειρήσεων που τοποθετούνται εντός εκείνου. Δηλαδή, η επιχειρησιακή επηρεάζει τόσο τη μητρική εταιρεία, όσο με τις υπόλοιπες θυγατρικές επιχειρήσεις που βρίσκονται κάτω από εκείνη. Επομένως, η σωστή διαμόρφωση της επιχειρησιακής σημασίας επηρεάζει την πορεία όλων των υπολοίπων επιμέρους επιχειρήσεων του οργανισμού. Για τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής ασχολούνται κυρίως εργαζόμενοι της επιχείρησης που βρίσκονται σε υψηλόβαθμες θέσεις του οργανισμού (Βασιλειάδης, 2020).

Κατά συνέπεια, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και πως ακριβώς επιθυμεί ο όμιλος να κινηθεί στο προσεχές μέλλον του, υπάρχουν και διαφορετικά είδη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να είναι ανάπτυξης, σταθεροποίησης και τέλος εξυγίανσης ή διάσωσης του ομίλου. Επομένως, με πρωταρχικό της μέλημα η επιχείρηση να επιβιώσει, ακολουθεί την επιχειρησιακή στρατηγική που αρμόζει περισσότερο στις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον. Συνήθως δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στη στρατηγική ανάπτυξης διότι συνήθως η επιχειρήσεις επιθυμούν την εξέλιξη της επιχείρησης αποκτώντας μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς (Παπαδάκης, 2018). Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι απόλυτο, διότι οι συνθήκες οι οποίες επικρατούν ενδεχομένως να μην ευνοούν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και να χρειαστεί να εμβαθύνουν περισσότερο στη

σταθεροποίηση τους ώστε να διατηρηθούν στην αγορά και να μην καταλήξουν στη λύση της επιχείρησης.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τα είδη της επιχειρησιακής στρατηγικής, ξεκινώντας με την στρατηγική ανάπτυξης και μετά με τη στρατηγική σταθεροποίησης και τέλος με την στρατηγική εξυγίανσης ή διάσωσης.

2.5.2.1.Στρατηγική Ανάπτυξης

Η στρατηγική ανάπτυξης πραγματοποιείται από την επιχείρηση με στόχο να μεγαλώσει και να αυξήσει τα κέρδη που λαμβάνει από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Θεωρείται η πιο βασική επιχειρησιακή στρατηγική καθώς και εκείνη που εφαρμόζεται περισσότερο σε σχέση με τα άλλα είδη επιχειρησιακής στρατηγικής. Αυτό συμβαίνει διότι όταν δεν υπάρχουν μεγάλες και ακραίες συνθήκες στο περιβάλλον της επιχείρησης, θεωρείται αναγκαία η εφαρμογή στρατηγικής ανάπτυξης για να συνεχίσει να υπάρχει η επιχείρηση στο μέλλον. Αυτό συμβαίνει διότι εάν η επιχείρηση επιλέξει για πολλά χρόνια άλλο είδος στρατηγικής ενώ οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι ευνοϊκές για ανάπτυξη της επιχείρησης, τότε οι ανταγωνιστές της θα την κατατροπώσουν και θα παύσει σε μελλοντικό χρόνο να υφίσταται η συγκεκριμένη επιχείρηση.

Εφαρμόζεται όπως αναφέραμε με σκοπό να αυξηθούν τα κέρδη της επιχείρησης. Η αύξηση των κερδών επιτυγχάνεται με αύξηση των πωλήσεων και κάτι τέτοιο μπορεί να προέλθει με αύξηση των πελατών της επιχείρησης, με αύξηση του μεριδίου αγοράς είτε με κάποιο πιθανό συνδυασμό όλων αυτών (Παπαδάκης, 2016). Οι κατηγορίες με τις οποίες οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγική ανάπτυξης είναι η κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια με συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη διαποίκιση. Με την εφαρμογή των παραπάνω η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί περισσότερο από τη θέση στην οποία βρίσκεται τη δεδομένη στιγμή πριν την εφαρμογή της. Από όλες τις παραπάνω κατηγορίες τις οποίες θα αναλύσουμε και περαιτέρω, εφαρμόζεται εκείνη που θεωρείται ότι θα επιφέρει τις περισσότερες αποδοχές καθώς επίσης και εκείνη που θα προσδώσει και ένα καινούριο κομμάτι στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, ο εμπλουτισμός της επιχείρησης με την ένταξη μίας καινούργιας λειτουργίας που μέχρι πρότινος δεν εφάρμοζε και η οποία θα επιφέρει είτε αύξηση των κερδών, είτε μείωση του κόστους.

2.5.2.2 Στρατηγική Σταθεροποίησης

Αν και οι ακαδημαϊκοί έχουν εμβαθύνει περισσότερο στη στρατηγική ανάπτυξης διότι θεωρείται εκείνη που ενισχύει την επιχείρηση να μεγαλώσει παραπάνω από την υφιστάμενη κατάσταση της, υπάρχουν και άλλα είδη επιχειρησιακής στρατηγικής. Είναι γενικός κανόνας ότι η επιχείρηση για να επιβιώσει και να αναπτύξει τα κέρδη της, απαιτείται από τον όμιλο της επιχείρησης να εφαρμόζει καθολικά επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης. Παρόλα αυτά, οι συνθήκες του περιβάλλοντος ενδεχομένως να μην χαρακτηρίζονται ευνοϊκές για την εξέλιξη της επιχείρησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις χρειάζεται να μην εφαρμοστεί στρατηγική ανάπτυξης μέχρι να επανέλθουν οι παράγοντες του περιβάλλοντος στην αρχική τους κατάσταση.

Επομένως, όταν μεταβάλλονται κάποιοι παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης καθιστώντας τις συνθήκες μη ευνοϊκές για την ανάπτυξη της επιχείρησης, απαιτείται η εφαρμογή της στρατηγικής σταθεροποίησης. Όταν αναφερόμαστε στη στρατηγική της σταθεροποίησης, εννοούμε τη στασιμότητα όπου διατηρεί η επιχείρηση για όσο χρονικό διάστημα απαιτείται μέχρι να επανέλθει το περιβάλλον στην αρχική του κατάσταση. Με τον όρο στασιμότητα εννοούμε ότι η επιχείρηση δεν εφαρμόζει καμία μεταβολή όπου χρήζει επενδυτικού ρίσκου.

Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής σταθεροποίησης η επιχείρηση όπου το εφαρμόζει διατηρεί τα κέρδη του στάσιμα. Με άλλα λόγια, δεν επιδιώκει να αυξήσει το πελατολόγιο που κατέχει (Βασιλειάδης, 2021). Εναλλακτικά, προσπαθεί να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της, προσπαθώντας να τους κρατάει ευχαριστημένους με την κατανάλωση του προϊόντος, καθιστώντας τους ευτυχισμένους αιχμαλώτους (Γεωργόπουλος, 2013).

Εν κατακλείδι, η στρατηγική σταθεροποίησης δε καθιστά τις επιχειρήσεις ανταγωνιστικές. Όπως έχει αναφερθεί, όταν οι συνθήκες για του εξωτερικού περιβάλλοντος χαρακτηρίζονται ως ευνοϊκές για την επιχείρηση, απαιτείται να εφαρμόζουν στρατηγική ανάπτυξης. Σε άλλη περίπτωση, δηλαδή αν η επιχείρηση εκτελεί στρατηγική σταθεροποίησης, ενώ οι συνθήκες του περιβάλλοντος ενισχύουν την περαιτέρω ανάπτυξή της, οι ανταγωνιστές της θα εκμεταλλευτούν την κατάσταση και θα μεγαλώσουν το μερίδιο της αγοράς τους. Συμπερασματικά, η επιχείρηση δε δύναται να διατηρηθεί και να επιβιώσει στην αγορά για μεγάλο χρονικό διάστημα.

2.5.2.3 Στρατηγική Εξυγίανσης

Η συγκεκριμένη στρατηγική εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου οι παράγοντες του περιβάλλοντος δε θεωρούνται ευόιωνες για την εξέλιξη της επιχείρησης. Δηλαδή, σε περιπτώσεις όπου λαμβάνουν χώρα συνθήκες στο περιβάλλον της επιχείρησης που υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επηρεάσει αρνητικά το μέλλον της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση, η ίδια εκτελεί την συγκεκριμένη στρατηγική με σκοπό να διατηρηθεί και να επιβιώσει όσες αλλαγές και να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι επιχειρήσεις εκτελούν τη στρατηγική εξυγίανσης όταν οι συνθήκες του εξωτερικού κυρίως περιβάλλοντος μεταβάλλονται με τρόπο που θα επηρεάσει με αρνητικό αντίκτυπο την επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε περιόδους οικονομικών κρίσεων οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτό το είδος επιχειρησιακής στρατηγικής με σκοπό να επιβιώσουν στις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς. Στον Ελλαδικό χώρο, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγική σταθεροποίησης για αρκετά χρόνια. Ως απόρροια της στρατηγικής σταθεροποίησης που εφαρμόζουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις, τις καθιστούν μη ανταγωνιστικές σε σχέση με τον κλάδο σε παγκόσμια κλίμακα (Παπαδάκης, 2016). Επίσης, όταν έγινε το συμβάν της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, όλες οι αεροπορικές αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν στρατηγική σταθεροποίησης αφού ο παγκόσμιος πληθυσμός είχε κλονιστεί από το γεγονός και δίσταζε να ταξιδέψει με αερομεταφορά (Γεωργόπουλος, 2013). Επιπρόσθετα, το μέγεθος της επιχείρησης λαμβάνεται υπόψιν στην αποδοτική εκτέλεση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Με άλλα λόγια, αν και η στρατηγική σταθεροποίησης δεν ενδείκνυται για μακροχρόνια εφαρμογή σε πολυεθνικές εταιρείες, οι επιχειρήσεις όπου κατέχουν μικρό μέγεθος στην αγορά διατηρούν την στρατηγική της σταθεροποίησης σε μόνιμη βάση. Ως αποτέλεσμα, ανεξάρτητα από τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι μικρές επιχειρήσεις αναγκάζονται να εφαρμόζουν καθολικά στρατηγική σταθεροποίησης. Κάτι τέτοιο πραγματοποιείται ώστε να μπορούν να επιβιώσουν στην αγορά και στον κλάδο.

Στο συγκεκριμένο είδος στρατηγικής, η επιχείρηση εφαρμόζει ενέργειες με σκοπό να επιβιώσει κάτω από αντίξοες συνθήκες. Συνήθως πραγματοποιούνται αλλαγές στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, με σκοπό με το πέρας της διαμόρφωσης να υπάρξουν και νέες αλλαγές και ιδέες στην επιχείρηση. Επιπλέον οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να πραγματοποιήσουν όσες περισσότερες περικοπές είναι δυνατόν να λάβουν

χώρα. Ο απώτερος σκοπός είναι η μείωση του κόστους της επιχείρησης. Συνήθως πραγματοποιούνται περικοπές σε λειτουργίες της επιχείρησης, όπως και σε περικοπές στις υπηρεσίες και στα προϊόντα που παράγει και προωθεί στους πελάτες της (Παπαδάκης, 2018).

Τέλος, οι επιχειρήσεις όταν πραγματοποιούνται αλλαγές στο περιβάλλον της για να μην έχουν μεγάλες συνέπειες, πολλές φορές ακόμα και προληπτικά, εκτελούν στρατηγική εξυγίανσης. Δηλαδή, εφαρμόζουν αναδιαρθρώσεις και μειώσεις στις λειτουργίες της επιχείρησης με σκοπό να υπάρξει υψηλή μείωση του κόστους της. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση εκτελώντας τις παραπάνω ενέργειες έχει μεγάλη πιθανότητα να επιβιώσει κάτω από αντίξοες συνθήκες. Μετέπειτα, σε μελλοντικό χρόνο όταν οι παράγοντες της επιχείρησης μεταβληθούν και επανέλθουν στην κατάσταση που είχαν σε προγενέστερο χρόνο ώστε να εφαρμόσουν εκ νέου στρατηγική ανάπτυξης για μεγέθυνση της επιχείρησης.

2.5.3 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική λαμβάνεται και διαμορφώνεται από τα διευθυντικά στελέχη της κάθε επιχειρηματικής μονάδας (Σιώμοκος, 2004). Ασφαλώς και δε θα εκτελούν κατά το δοκούν, θεωρείται αναγκαίο να επιβεβαιώσουν και να εγκρίνουν και τα ανώτερα στελέχη της πολυεθνικής εταιρείας την επιχειρηματική στρατηγική όπου επιθυμούν να εκτελεστεί στη μονάδα τα διευθυντικά της στελέχη.

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής θεωρείται αναγκαία για την εξέλιξη της επιχείρησης. Διαφορετικά αναφέρεται και ως ανταγωνιστική στρατηγική, διότι πραγματεύεται την ανταγωνιστικότητα όπου θα επιτύχει η επιχείρηση. Μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής διαμορφώνεται και αναπτύσσεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, βελτιώνεται και ενισχύεται η θέση όπου κατέχει στην αγορά όπου επιχειρεί. Επομένως, μέσω της εύρεσης και ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει και να αναδείξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όπου θα της επιφέρει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Άρα, θα επέλθει και υψηλότερη επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και θα προσφέρει με την πάροδο του χρόνου και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Τα τελευταία χρόνια, ενισχύεται αρκετά και από την τεχνολογική εξέλιξη ο

εντοπισμός και η ανάδειξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αρκεί μόνο η χρήση και η ενσωμάτωση της στην επιχείρηση (Βασιλειάδης, 2020).

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να επιτευχθεί με δύο πιθανούς τρόπους. Αρχικά, μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανταγωνιστική μέθοδο, δηλαδή με τον καθαρό ανταγωνισμό με όλες τις επιχειρήσεις όπου επιχειρούν στον ίδιο κλάδο, είτε με τις επιχειρήσεις όπου ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα όταν ο κλάδος αποτελείται από ασυσχέτιστα προϊόντα. Σε αυτή τη μέθοδο είναι η επιχείρηση μόνη της έναντι των ανταγωνιστών της. Ο δεύτερος τρόπος αποτελεί τη συνεργατική μέθοδο. Όταν αναφερόμαστε στη συνεργατική μέθοδο εννοούμε τη συνεργασία που μπορούν να επισυνάψουν επιχειρήσεις μεταξύ τους με απώτερο σκοπό να πραγματοποιήσουν ανταγωνισμό από κοινού στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Σε αυτή την περίπτωση με τον συνεργατικό ανταγωνισμό οι επιχειρήσεις λόγω της συνεργασίας ενισχύονται και ενδυναμώνονται από την αντίθετη περίπτωση όπου θα λειτουργούσαν ως ξεχωριστές μονάδες (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

Με σκοπό τον εντοπισμό και την πλήρη εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης η επιχείρηση χρειάζεται να λάβει υπόψιν της κάποιες πληροφορίες, δηλαδή να εκτελέσει έναν σχεδιασμό για να ξεκαθαριστούν κάποια θέματα. Αρχικά, απαιτείται να ξεκαθαρίσει η επιχείρηση το κοινό των πελατών στο οποίο απευθύνεται. Δηλαδή η επιχείρηση χρειάζεται να εντοπίσει τις ομάδες των πελατών στις οποίες στοχεύει η επιχείρηση. Δεύτερον, απαιτείται να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες οι οποίες καλύπτονται με τη χρήση του προϊόντος από τους πελάτες. Για παράδειγμα, εκτός από τη βασική χρήση που παρέχουν, ενδεχομένως να καλύπτουν και ψυχολογικές ανάγκες, όπως για παράδειγμα η παροχή υψηλού prestige σε εκείνον που το χρησιμοποιεί. Τέλος, χρειάζεται να αποσαφηνιστούν οι ικανότητες που καλύπτει το προϊόν. Για παράδειγμα, μπορεί να θεωρείται περισσότερο αποτελεσματικό σε σχέση με υπόλοιπα προϊόντα του κλάδου, να παρέχει υψηλότερη ποιότητα, καλύτερη καινοτομία και τέλος να παρέχει υψηλή ανταπόκριση στις ανάγκες που θέτουν οι καταναλωτές (Βασιλειάδης, 2020). Επομένως, δίνει τη δυνατότητα στον προϊόν να γίνεται περισσότερο ελκυστικό σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών της επιχείρησης.

Η επιχειρηματική στρατηγική αποτελείται από τρεις κατηγορίες εκτέλεσης της. Οι τρεις αυτές κατηγορίες είναι οι εξής: η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η στρατηγική διαφοροποίησης και η στρατηγική εστίασης όπου μπορεί να επιτευχθεί είτε με εστίαση

με βάση το κόστος είτε με εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Ανάλογα με το τι θέλει και επιθυμεί η επιχείρηση να προσφέρει στον κλάδο και στο αγοραστικό κοινό της εφαρμόζονται κάποιες από τις παραπάνω κατηγορίες. Επιπρόσθετα, θεωρείται καίριας σημασίας η επιχείρηση να εφαρμόζει και να πραγματοποιεί κάποια από τις κατηγορίες όπου αναφέρθηκαν ώστε να κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να εφαρμόζει συνδυαστικά όλες τις κατηγορίες. Σε αυτή την περίπτωση είναι δεδομένο ότι κάτι δεν εφαρμόζεται σωστά και σίγουρα είναι ανέφικτη η υλοποίηση όλων των κατηγοριών μαζί. Επομένως, στην περίπτωση όπου μία επιχειρηματική μονάδα δεν κλίνει ως προς μία κατηγορία επιχειρηματικής στρατηγικής, τότε αυτό το γεγονός αναφέρεται ως “stuck in the middle”, δηλαδή δεν έχει βεβαιωθεί ως προς την κατεύθυνση όπου θέλει να πάρει η επιχείρηση (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

2.5.3.1 Επιχειρηματική Στρατηγική με χαμηλό κόστος

Ας αναφερθούμε στην κάθε κατηγορία στρατηγικής ξεχωριστά. Αρχικά, η στρατηγική με χαμηλό κόστος εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου η επιχειρηματική μονάδα έχει τη δυνατότητα να μειώσει τα κόστη της. Πιο συγκεκριμένα, η μείωση του κόστους μπορεί να πραγματοποιείται καθολικά σε όλη τη λειτουργία της επιχείρησης. Δηλαδή, μπορεί να πραγματοποιήσει μείωση του κόστους στην παραγωγή, στα κανάλια διανομής θέτοντας πιο οικονομικά για την προώθηση του προϊόντος στους καταναλωτές αλλά και σε τμήματα της επιχείρησης όπως η πραγματοποίηση της μείωσης του κόστους στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Θέτοντας αρκετά χαμηλά το κόστος για τη δημιουργία, παραγωγή και διανομή του προϊόντος προσφέρεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να μειώσει την τιμή την οποία πουλάει και προσφέρει το προϊόν που παράγει. Βασική προϋπόθεση σε αυτή την συνιστώσα είναι η πραγματοποίηση του κέρδους της επιχείρησης ακόμα και με τη μείωση της τιμής. Επομένως, πραγματοποιώντας ένα ανταγωνιστικό κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει υψηλότερες πωλήσεις και ως αποτέλεσμα να παρέχονται και υψηλά κέρδη στην επιχείρηση. Επομένως, αποτελεί μία στρατηγική όπου παρέχει άμυνα στους αντιπάλους της επιχείρησης διότι ενδεχομένως να μην βρίσκονται σε πλεονάζουσα θέση να μπορούν να μειώσουν και εκείνοι επιπρόσθετα το κόστος. Οπότε ακόμα και σε περιόδους με υψηλό και δύσκολο ανταγωνισμό η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει και να διατηρήσει υψηλά τα κέρδη της. Επιπλέον, η διατήρηση χαμηλού κόστους από τις επιχειρήσεις δίνει τη δυνατότητα να ενισχυθεί η δύναμη η οποία κατέχει στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, λόγω ενίσχυσης της δύναμης της

στην αγορά, ενισχύεται και η δύναμη που κατέχει έναντι κάποιων stakeholders της επιχείρησης όπως οι προμηθευτές της επιχείρησης. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψιν την κατάσταση όπου επικρατεί στον συγκεκριμένο κλάδο η επιχειρήσεις που θα ήθελαν να εισαχθούν στην συγκεκριμένη αγορά διστάζουν. Ως αποτέλεσμα, θέτονται εμπόδια εισόδου για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο από τη στιγμή όπου βλέπουν ότι στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις όπου έχουν διαμορφώσει και προσαρμόσει το κόστος τους μειωμένα, θέτοντας πολύ χαμηλά στον κλάδο. Κάτι τέτοιο θέτει στην επικείμενη αγορά ως μη ελκυστική για την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων. Ένα παράδειγμα επιχείρησης που εφαρμόζει στρατηγική χαμηλού κόστους είναι η αεροπορική εταιρεία Ryanair όπου παρέχει οικονομικά αεροπορικά εισιτήρια σε πολύ χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τις υπόλοιπες αεροπορικές.

2.5.3.2 Επιχειρηματική Στρατηγική με διαφοροποίηση

Η στρατηγική με διαφοροποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει κάτι επιπλέον και ξεχωριστό στον πελάτη, σε σχέση με εκείνα όπου υπάρχουν στην αγορά. Για να το επιτύχει αυτό η επιχείρηση, χρειάζεται να κάνει τους πελάτες να κατανοήσουν ότι τους δίνεται η ευκαιρία να αγοράσουν ένα προϊόν που θα επιφέρει αποδοχές που δεν έχουν τα υπόλοιπα προϊόντα. Με άλλα λόγια, δίνεται η ψευδαίσθηση ότι το προϊόν ξεπερνάει το VRIO σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018). Η συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρηματικής στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσω καταγραφής και εντοπισμού των δυνάμεων και αδυναμιών που έχει η επιχείρηση ώστε σε δεύτερο χρόνο να μπορεί να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις όπου έχει και να τις διατηρήσει έναντι των άλλων επιχειρήσεων όπου υπάρχουν στον κλάδο. Ως απόρροια, η επιχείρηση προσφέροντας κάτι επιπλέον σε σχέση με τους ανταγωνιστές της μπορεί να κατέχει πελάτες όπου θα είναι έμπιστοι στην επιχείρηση και δε θα θέλουν να αλλάξουν το προϊόν της επιχείρησης με την αγορά και χρήση προϊόντος ενός ανταγωνιστή. Για παράδειγμα, η εταιρεία Apple όπου παρέχει ηλεκτρικές συσκευές όπως υπολογιστές και κινητά τηλέφωνα δημιουργεί και παράγει προϊόντα με ωραίο design υψηλότερης τιμής από τους ανταγωνιστές της και με παρόμοια χαρακτηριστικά. Στην πεποίθηση των καταναλωτών θεωρούνται ως πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά καθώς και ότι προσφέρουν κάτι επιπλέον σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της.

2.5.3.3 Επιχειρηματική Στρατηγική Εστίασης

Τέλος, υπάρχει η κατηγορία της εστίασης σε μία συγκεκριμένη ομάδα πελατών. Δηλαδή, ανάλογα με το προϊόν και τα χαρακτηριστικά που κατέχει μπορεί να απευθύνεται σε μία συγκεκριμένη ομάδα πελατών και όχι καθολικά σε όλους τους καταναλωτές. Η ομάδα των πελατών στην οποία θα μπορεί η επιχείρηση να εστιάσει πραγματοποιείται με βάση κάποιους παράγοντες όπως η συμβολή της γεωγραφικής κατανομής των πελατών, είτε η ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν. Για παράδειγμα, πολλές φορές οι επαρχιακές περιοχές της Ελλάδας θεωρούνται ως ανεκμετάλλευτες αγορές, δηλαδή blue ocean σε σχέση με την αστικές περιοχές. Επιπρόσθετα, η εστίαση μπορεί να επιτευχθεί και με χαμηλό κόστος αλλά και με διαφοροποίηση του προϊόντος. Στην περίπτωση όπου η εστίαση πραγματοποιείται με βάση το χαμηλό κόστος μπορεί να επιτευχθεί με την προσαρμογή της επιχείρησης στις προτιμήσεις των καταναλωτών που στοχεύει. Για παράδειγμα, η ξενοδοχειακή μονάδα La Quinta στις ΗΠΑ προσφέρει χαμηλές τιμές στα δωμάτια διότι έχει μειώσει το κόστος σε υπόλοιπες παροχές και απευθύνεται σε στελέχη μεσαίου μεγέθους. Επιπλέον, μπορεί να έχει αναπτυχθεί με βάση τη στόχευση σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή όπως για παράδειγμα, σε περιοχές που βρίσκονται πλησίον της επιχείρησης για μείωση του κόστους μεταφοράς (Παπαδάκης, 2018). Στην περίπτωση της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση η επιχείρηση μπορεί να εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης με σκοπό να προσφέρει επιπλέον υπηρεσίες και παροχές που δεν υπάρχουν στην αγορά. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση βρίσκει το κενό που υπάρχει στην αγορά και προσφέρει τη μοναδικότητα και την επιπλέον υπηρεσία και ποιότητα σε αγοραστικό κοινό που το επιθυμεί. Για παράδειγμα, ο οίκος Hermes απευθύνεται σε μία συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών που έχει τη δυνατότητα με βάση το εισόδημά τους να αγοράσουν προϊόντα του συγκεκριμένου οίκου. Κάτι που αξίζει να σημειωθεί είναι το γεγονός πως η επιχείρηση που πραγματοποιεί στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση δεν μπορεί να θέτει τιμή η οποία να είναι πολύ πιο υψηλή από τους ανταγωνιστές της. Από τη στιγμή όπου προσφέρει τη μοναδικότητα και την επιπλέον ποιότητα θα έχει θέσει τιμή πιο υψηλή από τους ανταγωνιστές της. Όμως στην περίπτωση που η τιμή έχει μεγάλη διαφορά σε σχέση με τον ανταγωνιστή δε θα προτιμηθεί από τους καταναλωτές, διότι ενδεχομένως να μην μπορούν να κατανοήσουν την επιπλέον παροχή που προσφέρει το προϊόν (Βασιλειάδης, 2020).

2.5.3.4 Ανταγωνιστική σκοπιά & Fragmented αγορές

Για να διαμορφωθούν όλα τα παραπάνω απαιτείται να είναι βασικό μέλημα της επιχείρησης ο εντοπισμός της ανταγωνιστικής σκοπιάς. Με βάση τον Porter οι επιχειρήσεις χρειάζεται να γνωρίζουν το κοινό στο οποίο απευθύνονται, πριν διαμορφώσουν τον επιπλέον στρατηγικό σχεδιασμό. Δηλαδή, απαιτείται να έχουν αποφασίσει σε πρώτο στάδιο αν θα απευθύνονται σε μεγάλο ποσοστό πελατών ή θα εστιάσουν σε ένα μικρό τμήμα των πελατών. Με βάση το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνονται θα είναι σε θέση να εξελίξουν και να αναπτύξουν περαιτέρω τον σχεδιασμό τους.

Τέλος, σε αγορά που είναι δεδομένη και υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ανταγωνιστές όπου καθιστούν την επιβίωση της επιχείρησης ακόμα δυσκολότερη, θεωρείται αποδοτικότερη η απόφαση δημιουργίας επιχειρηματικής στρατηγικής με βάση τη διαφοροποίηση. Αυτό συνίσταται από το γεγονός ότι επικρατούν υψηλά εμπόδια εισόδου στη συγκεκριμένη αγορά και ο ανταγωνισμός είναι υψηλός, οπότε μπορεί εύκολα ο νεοεισερχόμενος να μην καταφέρει να επιβιώσει. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα αναδειχθεί σαν να προσφέρει κάτι παραπάνω και μοναδικό σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.

2.5.4 Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική μίας επιχείρησης αποτελεί την τρίτη σε βαθμίδα κατηγορία στα επίπεδα που διατηρεί η στρατηγική. Για τη λήψη των αποφάσεων της συγκεκριμένης κατηγορίας στρατηγικής θεωρούνται υπεύθυνοι οι διευθυντές της επιχειρηματικής μονάδας καθώς επίσης και οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων (Σιώμοκος, 2004). Η συγκεκριμένη στρατηγική προσεγγίζει έναν τομέα της επιχείρησης ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι όπου έχουν τεθεί. Επομένως, η συγκεκριμένη στρατηγική αφορά και ξεχωρίζει κάθε τμήμα της αγοράς. Το αποτέλεσμα, θα είναι η ανάπτυξη όλης της επιχειρηματικής μονάδας και η ανάδειξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καίριας σημασίας θεωρείται η εναρμόνιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με εκείνη της λειτουργικής. Με άλλα λόγια, η εφαρμογή της λειτουργικής στρατηγικής συνάδει πάντα με την επιχειρηματική στρατηγική που έχει τεθεί από την επιχείρηση. Για παράδειγμα, όταν η επιχείρηση έχει θέσει ως επιχειρηματική στρατηγική τη διαφοροποίηση θεωρείται απαραίτητο να εφαρμόζεται και από τα επιμέρους τμήματα. Επομένως, κατά την παραγωγή του προϊόντος θα υπάρχει αυστηρή διασφάλιση ποιότητας

ότι το προϊόν όπου παράγεται διατηρεί τα πρότυπα ποιότητας που έχει θέσει η επιχείρηση υψηλά. Στην περίπτωση που η επιχείρηση εφαρμόζε στρατηγική χαμηλού κόστους, προφανώς και θα διατηρούσαν πιο ανεκτική στάση σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

Επομένως, ανάλογα με το κάθε τμήμα εφαρμόζονται και διαφορετικού είδους στρατηγικές όπου θα διευκολύνουν την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Στο τμήμα του Marketing θα τεθεί η στρατηγική που θα εφαρμόσει η επιχείρηση ως προς την τιμολόγηση, την πώληση και τέλος τη διανομή του προϊόντος. Στο τμήμα Finance θα τεθούν θέματα στρατηγικής όπου θα έχουν ως στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης. Στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης θέτονται θέματα που έχουν σχέση με την διαρκή εξέλιξη και βελτίωση του προϊόντος. Τις περισσότερες φορές είναι σημαντική η ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών εξελίξεων στην επιχείρηση και μάλιστα στο συγκεκριμένο τμήμα και την αποδοτικότερη εξέλιξη του προϊόντος. Στο τμήμα παραγωγής θέτονται προβλήματα που έχουν σχέση με τον τρόπο παραγωγής, χωροταξίας αλλά και ενσωμάτωσης συστημάτων όπως ERP εντός της παραγωγής. Τέλος, στο τμήμα αγορών θέτονται προβλήματα που αφορούν τους προμηθευτές της επιχείρησης και την αγορά των πρώτων υλών καθώς και των εξαρτημάτων που απαιτούνται και το τμήμα logistics αφορούν την άμεση παραλαβή των πρώτων υλών που απαιτεί η επιχείρηση καθώς και την άμεση παράδοση των προϊόντων στους διανομείς και πελάτες της (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

Τέλος, στο φάσμα λειτουργικής στρατηγικής περιλαμβάνονται και θέματα που αφορούν τη δυνατότητα outsourcing από την επιχείρηση. Πολλές φορές κάποια τμήματα της επιχείρησης σταματάνε να υφίστανται και λειτουργούν μέσω συμφωνίας με εταιρείες όπου ειδικεύονται στο αντικείμενο και είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες αποδοτικότερα και καλύτερα. Επιπρόσθετα, η επιλογή από τις επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση franchise μονάδων συμπεριλαμβάνεται στη λειτουργική στρατηγική της επιχείρησης (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

2.6. Υλοποίηση & Έλεγχος

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα δύο τελευταία στάδια του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού και τέλος ο έλεγχος

και η αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση. Αρχικά, η διαδικασία της υλοποίησης αφορά και εκτελείται από τους εργαζομένους της επιχείρησης που εντάσσονται τόσο στο ενδιάμεσο όσο και στο κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Η μεγαλύτερη προσοχή αλλά και ευθύνη για την αποτελεσματική υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού πέφτει στους απλούς εργαζομένους της επιχείρησης και κατά πόσο εκείνοι έχουν κατανοήσει πόσο σημαντικό είναι να ακολουθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες που θέτονται από τους ανωτέρους. Όσον αφορά τον έλεγχο, αυτός πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης του στρατηγικού μανάτζμεντ. Στόχος είναι να εντοπιστούν τα πραγματικά αποτελέσματα των επιμέρους διαδικασιών. Μετέπειτα τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης θα συγκρίνουν τα αποτελέσματα του ελέγχου με τα επιθυμητά και τα βέλτιστα που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί ο έλεγχος και η αξιολόγηση της επιχείρησης ποικίλει. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά μοντέλα τα οποία η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει με σκοπό να επιτύχει την αποτελεσματική αξιολόγηση.

2.6.1 Υλοποίηση

Η Υλοποίηση θεωρείται το άλλο μισό της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Όπως αναφέρεται και από ακαδημαϊκούς αποτελεί την άλλη όψη του ίδιου νομίσματος της στρατηγικής. Σε αντίθεση με τη διαμόρφωση που δημιουργείται και σχεδιάζεται από τα υψηλά στελέχη της επιχείρησης, όπως τα διευθυντικά στελέχη και τους υψηλά ιστάμενους, η υλοποίηση πραγματοποιείται και εκτελείται κυρίως από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Πολλές φορές έχει κατηγορηθεί για το γεγονός ότι δεν έχει εκτελεστεί αποτελεσματικά μία καλή και δομημένη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού. Επομένως, μία μη ισχυρή υλοποίηση θα οδηγήσει σε αποτυχία όλο το στρατηγικό μανάτζμεντ και ως αποτέλεσμα και την εξέλιξη της επιχείρησης. Οι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνει η αποτελεσματική εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού ποικίλλουν. Αρχικά μπορεί η πληροφόρηση που έχει δοθεί να μην είναι πλήρης και αποδοτική να ενισχύσει τη σωστή εκτέλεση του σχεδιασμού. Επιπλέον, οι προσδοκίες για την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης ενδεχομένως να μη θεωρείται και η πλέον ρεαλιστική και ως συμπέρασμα δεν επέρχονται τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Ακόμα μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα λόγω εσωτερικών θεμάτων της επιχείρησης, όπως για

παράδειγμα προβλήματα στη δομή που εφαρμόζει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση καθώς και η αδυναμία των ανώτερων στελεχών να ενισχύσουν την αποτελεσματική υλοποίηση.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών που δημιουργούνται από την ασυμφωνία που ενδεχομένως να έχουν μεταξύ τους οι εσωτερικές μεταβλητές της επιχείρησης, η συμβουλευτική εταιρεία McKinsey δημιούργησε το μοντέλο 7S στις αρχές της δεκαετίας του '80. Με την εκτέλεση του συγκεκριμένου μοντέλου διαφαίνεται οι σχέσεις που έχουν όλες οι εσωτερικές μεταβλητές της επιχείρησης και κατά πόσο σχετίζονται μεταξύ τους. Στην περίπτωση που συμβαδίζουν η υλοποίηση της στρατηγικής θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Η επικείμενη επιτυχία της επιχείρησης θα επέλθει με την ικανότητα της επιχείρησης όλες τις μεταβλητές που υπολογίζονται ταυτόχρονα και με τη θετική συσχέτιση και το κατά πόσο ταιριάζουν μεταξύ τους οι μεταβλητές. Τέλος, για να πραγματοποιηθεί η επιτυχία της επιχείρησης χρειάζεται να υπάρχει μία ιεραρχία ισχύος των επιμέρους μεταβλητών. Δηλαδή, ανάλογα με το είδος και το ύφος της επιχείρησης κάποιες μεταβλητές θεωρούνται και είναι περισσότερο σημαντικές σε σχέση με κάποιες άλλες. Οι μεταβλητές που υπολογίζονται είναι επτά. Η πρώτη μεταβλητή είναι η δομή που εφαρμόζει και χρησιμοποιεί η επιχείρηση ώστε να λειτουργεί αποδοτικά. Επιπλέον, θεωρούνται σημαντικές μεταβλητές και συμπεριλαμβάνονται τα επιμέρους συστήματα που εφαρμόζει η επιχείρηση όπου εμπεριέχει τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί όπως και το στυλ της διοίκησης όπου εφαρμόζει, όπου δείχνει την κουλτούρα και τον χαρακτήρα που έχει η επιχείρηση. Επίσης, στη μέθοδο αυτή λαμβάνεται υπόψιν ο παράγοντας του προσωπικού, όπου όπως έχουμε αναφέρει είναι ο πιο σημαντικός πόρος που κατέχει η επιχείρηση και απαιτείται να επιλέγεται ο εν δυνάμει εργαζόμενος ο οποίος θα ταιριάζει με το ύφος και τον χαρακτήρα της επιχείρησης. Τέλος, υπολογίζονται οι ικανότητες όπου κατέχει η επιχείρηση και οι κοινές αξίες, δηλαδή οι λόγοι για τους οποίους επιχειρεί η εταιρεία αλλά και οι πεποιθήσεις που εφαρμόζει η επιχείρηση (Παπαδάκης, 2016).

Η υλοποίηση αποτελεί το σύνολο των επιμέρους ενεργειών και εκτέλεση των δραστηριοτήτων όπου θα επιτύχει αποδοτικά την πραγματοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Για να πραγματοποιηθεί όμως αυτό, θεωρείται σημαντικό να μεταφερθούν οι πληροφορίες όπου έχουν σχεδιαστεί κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης της στρατηγικής στα επιμέρους χαρακτηριστικά της υλοποίησης της. Η αρμοδιότητα αυτή, δηλαδή η ενσωμάτωση των σχεδιασμών και των πληροφοριών που λαμβάνουν χώρα στη διαμόρφωση στα επιμέρους χαρακτηριστικά της υλοποίησης θεωρείται και είναι

αρμοδιότητα των managers της επιχείρησης. Απαιτείται δηλαδή να διαχειριστούν τα νέα δεδομένα που αποφασίζονται κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού στρατηγικής και να τα εντάξουν στις τακτικές, στον προϋπολογισμό και στις διαδικασίες της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, για την αποδοτική εκτέλεση που μπορεί να δοθεί σε έναν στρατηγικό σχεδιασμό απαιτείται πολύ σημαντική η συνεργασία των λειτουργιών της επιχείρησης και των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και τμημάτων της επιχείρησης (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

Καίριας σημασίας για την αποτελεσματική υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού θεωρείται η οργανωτική δομή της επιχείρησης. Αποτελεί τη βάση της επιχείρησης και αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την επίτευξη της ανάπτυξης και της εξέλιξης της επιχείρησης. Η στρατηγική μας απεικονίζει τι χρειάζεται να πραγματοποιηθεί, ενώ στην περίπτωση της οργάνωσης μας απεικονίζεται πώς θα πραγματοποιηθεί. Η οργάνωση της επιχείρησης περιλαμβάνει το οργανόγραμμα, δηλαδή την απεικόνιση των τμημάτων, των θέσεων και των αρμοδιοτήτων της επιχείρησης. Επομένως, προσφέρεται ο καταμερισμός των εργασιών, δηλαδή, τι χρειάζεται και απαιτείται να εκτελεστεί από τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά ανάλογα με τη θέση που κατέχει στη βαθμίδα εξουσίας της επιχείρησης. Τέλος, η οργάνωση προσφέρει και παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να καταμεριστούν οι επιμέρους εργασίες για τους εργαζομένους της επιχείρησης ξεχωριστά. Ως αποτέλεσμα, γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος τις αρμοδιότητες που του παρέχονται και τις ευθύνες και τις επιμέρους εργασίες που απαιτείται να ολοκληρώνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του (Βασιλειάδης, 2020).

Η οργάνωση αποτελείται από ομάδες του ανθρώπινου δυναμικού. Για παράδειγμα, το τμήμα μίας επιχείρησης αποτελείται από επιμέρους ομάδες εργαζομένων όπου έχουν ως βασικό τους στόχο τη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Οι ομάδες από τις οποίες δημιουργούνται και υπάρχουν εντός της επιχείρησης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη ομάδα είναι οι τυπικές, δηλαδή εκείνες όπου έχουν διαμορφωθεί από την επιχείρηση και έχουν ως σκοπό την ολοκλήρωση των εργασιών και την προσφορά του επιθυμητού αποτελέσματος στην επιχείρηση. Δεν επιλέγεται από τους εργαζομένους η ομάδα που θα ενταχθούν ούτε οι συνάδελφοι με τους οποίους θα συνεργαστούν για να προσφέρουν το συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η δεύτερη ομάδα ονομάζεται άτυπη ομάδα οργάνωσης. Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τους εργαζομένους και αποτελεί προσωπική τους επιλογή και ένταξη και η ενσωμάτωση

επιπλέον μελών στην ομάδα. Για παράδειγμα, η επισύναψη φιλίας εντός της επιχείρησης θεωρείται άτυπη ομάδα της επιχείρησης (Χυτήρης, 2017).

Εν κατακλείδι, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί πως η επιχείρηση χρειάζεται να προσαρμόζει την οργάνωση της με βάση την στρατηγική που επιθυμεί να εκτελέσει και να πραγματοποιήσει. Επομένως, η οργάνωση με την αλλαγή της στρατηγικής απαιτείται να μεταβάλλεται και εκείνη ώστε να προσαρμόζεται στα δεδομένα της επιχείρησης και να αποδίδει σε επιθυμητό βαθμό η επιχείρηση. Για αυτόν τον λόγο, ακαδημαϊκοί όπως ο Chandler εντόπισαν το γεγονός της μετατροπής της οργάνωσης με σκοπό να συνάδει με την επικείμενη στρατηγική. Η τεχνική αυτή αναφέρεται ως Strategy follows Structure και χρησιμοποιείται μέχρι και σήμερα. Επιπλέον, υπάρχει και μία δεύτερη θεωρία η οποία προσεγγίζεται από την προγενέστερη της. Στη νεότερη θεωρία, η οργάνωση της επιχείρησης απαιτείται και θεωρείται απαραίτητο να προσαρμόζεται συνεχώς στα καινούρια δεδομένα ανάλογα με τις συνθήκες όπου επικρατούν (Παπαδάκης, 2018). Με άλλα λόγια, με την προσαρμογή της στρατηγικής στην ανίχνευση του περιβάλλοντος απαιτείται να προσαρμόζεται και η οργάνωση και όχι να πραγματοποιείται η αλλαγή της μόνο μία φορά με την σύναψη της στρατηγικής που υπόκειται να υλοποιηθεί από την επιχείρηση.

2.6.2 Αξιολόγηση & Έλεγχος

Ο έλεγχος απαιτείται και χρήζει εφαρμογής από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους. Με τον έλεγχο γίνεται δυνατός ο εντοπισμός τυχόν αποκλίσεων από το επιθυμητό αποτέλεσμα που έχει θέσει η επιχείρηση. Περιλαμβάνει μία συνεχή διαδικασία κατά την οποία γνωστοποιείται σε όλα τα στάδια του στρατηγικού μάντζμεντ εάν οι ενέργειες που πραγματοποιούνται βρίσκονται σε επιθυμητά επίπεδα. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να εντοπιστούν και να αναδειχθούν αδυναμίες που παρουσιάζει το σύστημα και να διορθωθούν (Βασιλειάδης, 2020). Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση αναδεικνύει την καταλληλότητα των στόχων που έχουν τεθεί, των σχεδίων που έχουν διαμορφωθεί, των πολιτικών που εφαρμόζονται ώστε να επέρχονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Παπαδάκης, 2016).

Επομένως, ανάλογα με τα δεδομένα και τις πληροφορίες που λαμβάνονται με το πέρας της αξιολόγησης σχετικά με τα αποτελέσματα της λειτουργίας, η επιχείρηση εκτελεί αν

χρειάζεται σχετικές ενέργειες. Στην περίπτωση όπου τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων παραπέμπει στο γεγονός πως η επιχείρηση με τις επιμέρους δραστηριότητες και λειτουργίες της λειτουργεί αποδοτικά και δε χρειάζεται να πραγματοποιηθούν περαιτέρω αλλαγές. Σε άλλη περίπτωση, δηλαδή όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι τα επιθυμητά θα χρειαστεί να υπάρξουν μεταβολές στη λειτουργία της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη ενέργεια εφαρμόζεται και εκτελείται από τα διευθυντικά στελέχη, ώστε να κατανοήσουν τις περιπτώσεις στις οποίες απαιτείται αλλαγή των λειτουργιών και να εντοπίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί. Ακόμα, σε περιπτώσεις όπου το πρόβλημα εντοπίζεται σε αρμοδιότητες της ανώτατης διοίκησης, τότε θεωρείται απαραίτητο να μεταβληθούν οι ακατάλληλες διαδικασίες στρατηγικού μάνατζμεντ (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

Η διαδικασία με την οποία πραγματοποιείται η αξιολόγηση είναι αποτελείται από επιμέρους βήματα. Αρχικά χρειάζεται να εντοπιστεί ο παράγοντας ο οποίος θέλει η επιχείρηση να μετρήσει καθώς και ο καθορισμός των επιθυμητών ορίων που χρειάζεται να έχει η επίδοση της επιχείρησης. Επιπλέον, χρειάζεται να επισημανθεί ο τρόπος με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η μέτρηση της επίδοσης. Κατά την εκτέλεση της αξιολόγησης χρειάζεται να βρεθεί η πραγματική επίδοση και έπειτα να συγκριθεί με την επιθυμητή ώστε να φανεί κατά πόσο η επιχείρηση αποκλίνει από το επιθυμητό. Τέλος, στην περίπτωση όπου η επιθυμητή επίδοση δεν συνάδει με την πραγματική απαιτείται να εκτελεστούν τα απαραίτητα διαρθρωτικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κατάστασης (Βασιλειάδης, 2020).

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα αξιολόγησης για να εντοπιστεί κατά πόσο μία επιχείρηση συνάδει με το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αρχικά υπάρχει το μοντέλο Rumelt όπου χρησιμοποιούνται τέσσερις παράγοντες για να βρεθεί εάν συμβαδίζει με το επιθυμητό αποτέλεσμα η επιχείρηση. Αρχικά, υπάρχει ο παράγοντας της συνέπειας όπου δείχνει κατά πόσο η επιχείρηση είναι προσηλωμένη στους στόχους και στις πολιτικές που έχουν τεθεί, υπάρχει ο παράγοντας της ταύτισης όπου δηλώνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμοστεί στις μεταβολές που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον και τις σημαντικές αλλαγές όπου λαμβάνουν χώρα. Επίσης, περιλαμβάνεται ο παράγοντας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπου αναλύεται η πρόληψη της δημιουργίας και διατήρησης του και τέλος, περιλαμβάνεται το μοντέλο της εφικτότητας δηλαδή η δυνατότητα άμεσης αγοράς των διαθέσιμων πόρων, δηλαδή η αποτροπή των εμποδίων. Ένα άλλο μοντέλο όπου υπάρχει και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις είναι το

STAIR. Κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου αξιολόγησης εντοπίζονται εάν υφίστανται στην επιχείρηση οι πέντε ιδιότητες που αποτελούν τους παράγοντες της επιτυχίας. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίζεται η απλότητα, η χρονική καταλληλότητα εφαρμογής της στρατηγικής, το πλεονέκτημα όπου προσφέρει στην επιχείρηση, η υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος οι πόροι που χρησιμοποιούνται. Τέλος, υπάρχει η προσέγγιση της στρατηγικής μέσω του μοντέλου του SAFe κατά το οποίο υπολογίζεται και λαμβάνεται υπόψιν η καταλληλότητα της στρατηγικής, το κατά πόσο θεωρείται αποδεκτή και τέλος κατά πόσο μπορεί να γίνει εφικτή από την επιχείρηση (Παπαδάκης, 2016).

Εκτός από τα μοντέλα όπου αναφέραμε και επιδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της επικείμενης στρατηγικής που εφαρμόζεται από την επιχείρηση, υπάρχουν με μοντέλα αξιολόγησης όπου εφαρμόζονται ανάλογα με τους παράγοντες που επιθυμεί η επιχείρηση να αξιολογήσει. Στη σημερινή εποχή, χρησιμοποιούνται ευρέως εργαλεία αξιολόγησης των χρηματοοικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης όπως και η χρήση επιχειρησιακών μετρήσεων. Όταν μία επιχείρηση επιθυμεί να αξιολογήσει την κερδοφορία της, συνήθως χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως το ROI και EPS καθώς και τα cash-flows. Άλλες μετρήσεις που εφαρμόζονται είναι stakeholder measures, shareholder value, ERM για τη μέτρηση του επιχειρηματικού ρίσκου και τη διαχείριση της επιρροής στην επίτευξη του στόχου. Επιπλέον, ανάλογα το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης κάποιες αξιολογήσεις θεωρούνται περισσότερο σημαντικές σε σχέση με κάποιες άλλες. Για παράδειγμα, όταν μία πολυεθνική επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης δίνεται έμφαση στην παραγωγή των επιμέρους επιχειρήσεων και στον έλεγχό τους (Wheelen, Hunger, Hoffman, Bamford, 2018).

Τέλος, υπάρχει και εφαρμόζεται για την αξιολόγηση της στρατηγικής της επιχείρησης το Balance Scorecard, στο οποίο περιλαμβάνονται και αξιολογούνται τέσσερις παράγοντες. Αρχικά, υπολογίζεται η συνιστώσα χρηματοοικονομικά και δείχνει τις επιδόσεις σε σχέση με το κέρδος, έπειτα υπάρχει η συνιστώσα των πελατών στον οποίο υπολογίζεται κατά πόσο οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι με την επιχείρηση και την αξία που περιμένουν από τη χρήση του προϊόντος. Επιπλέον, υπολογίζεται η συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών, δηλαδή από που λαμβάνει την στρατηγική και τέλος υπολογίζεται η συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης της επιχείρησης, δηλαδή η διαρκής αναζωογόνηση της επιχείρησης και η διαρκής βελτίωσή της (Γεωργόπουλος, 2013).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

Βασιλειάδης Λ., “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Τσότρας, 1η έκδοση, 2020.

Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 3η έκδοση, 2013.

Παπαδάκης Β., “ Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική”, Εκδόσεις Ψυχογιός, 1η Έκδοση, 2018.

Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α’, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 7η Έκδοση, 2016.

Σιώμκος Γ., “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 2η Έκδοση, 2004.

Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., “Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2007.

Χυτήρης Λ., “Οργανωσιακή Συμπεριφορά”, Εκδόσεις Μπένου, 2007.

Hunger D., Wheelen T., “Essentials of Strategic Management” , Published in Pearson, 5η Έκδοση, 2011.

Bamford C., Hoffman A., Hunger D., Wheelen T., “Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability ”, Published in Pearson, 15η Έκδοση, 2018.

Desai C., “Strategy and Strategic Management”, Published in Management for Scientists, p.65–84 Emerald Publishing Limited, 2019.

Demir R., Wennberg K., McKelvie A., “The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization”, Published in Long Range Planning, p.431-456, Science Direct, Elsevier, 2017.

Cousens A., Sweeney M., Szwejczewski M., “The strategic management of manufacturing networks”, Emerald Insight, Published in Journal of Manufacturing Technology Management Vol. 27 No. 1, pp. 124-149, 2016.

Ambrosini V., Borland H., Lindgreen A., Vanhamme J., “Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management”, Published in Springer, p.293–307, 2016.

Durmaz Y., Dusun Z., “Importance of Strategic Management in Business”, Published in Expert Journal of Business and Management, Volume 4, Issue 1, pp.38-45, 2016.

Baumgartner R., Rauter R., Engert S., “Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review”, Published in Journal of Cleaner Production, P.2833-2850, Elsevier, Science Direct, 2016.

Al-Sayed M., Hadid W., “Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems”, Published in Management Accounting Research, Elsevier, Science Direct, 2021.

Feuerriegel S., Prolochs N., “Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling”, Published in ETH Library, 2021.

Leiblein M., Reuer J., “Foundations and Futures of Strategic Management”, Published in Strategic Management Review, p:1–33, 2020.

Caputo A., Mayah K., Marzi G., Rialti R., “Achieving Strategic Flexibility in the Era of Big Data: The Importance of Knowledge Management and Ambidexterity”, Published in Management Decision, 2019.

Sołoducho-Pelc L., “The importance of trust in the implementation of the strategic management process”, Published in International Journal of Contemporary Management Volume 16, Number 4, pp. 237–261, 2017.

Κεφάλαιο 3

Αρχές Ολικής Ποιότητας

3.1.Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρουμε σημαντικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ξεκινώντας με την ιστορική εξέλιξη, θα επισημανθούν γεγονότα που επηρέασαν την ανάπτυξη. Επιπλέον, εμφανίζονται οι λόγοι που ενίσχυσαν τον συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης να αναπτυχθεί. Μετά την ιστορική εξέλιξη αναφέρονται σημαντικοί ακαδημαϊκοί και σύμβουλοι επιχειρήσεων όπου επηρέασαν την ανάπτυξη και ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις. Έπειτα, αναπτύσσονται οι αρχές που διέπουν τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στις τεχνικές και τις μεθόδους όπου εφαρμόζονται μέχρι και σήμερα από τις επιχειρήσεις, όπως Lean Six Sigma, εργαλεία του Toyota Process System όπως 5S, VOC, TOC, Kaizen, Kanban. Τέλος, καταγράφονται κάποια προβλήματα και ενδοιασμούς που έχουν οι επιχειρήσεις ως προς τις μεθόδους Ολικής Ποιότητας και για αυτόν τον λόγο αποστρέφονται της ενσωμάτωσης τους σε αυτές.

3.2 Ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η γνώση και η εφαρμογή των αρχών και των τεχνικών της ποιότητας δεν ήταν πάντοτε γνωστές στον χώρο των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, οι επιχειρήσεις επιδίωκαν τη μέγιστη ποσότητα παραγωγής του τελικού προϊόντος. Επομένως, είχε δοθεί έμφαση στη μαζική παραγωγή. Μέχρι εκείνη την εποχή δεν υπήρχε η έννοια του κινήτρου για παραγωγή προϊόντων με υψηλή ποιότητα. Ως αποτέλεσμα, εκτελούσαν την παραγωγική διαδικασία καλύπτοντας βασικές προδιαγραφές ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούσαν κέρδος με βάση την προσφορά της μεγαλύτερης εφικτής ποσότητας παραγωγής του τελικού προϊόντος με μικρή ποικιλία. Ως αποτέλεσμα, υπήρχε έλλειψη υψηλής ποιότητας με βάση τα συστήματα όπου εφάρμοζαν οι επιχειρήσεις. Μία αιτία για την έλλειψη ποιότητας οφείλεται και στις μειωμένες απαιτήσεις των πελατών. Εκείνη την εποχή, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες που είχαν οι πελάτες από τη χρήση ενός προϊόντος ήταν βασικές (Weckenmann, Akkasoglu, Werner, 2013).

Τα πρώτα δείγματα εφαρμογής ποιότητας ανιχνεύθηκαν από κάποιες επιχειρήσεις πριν ακόμα λάβει χώρα ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος. Για παράδειγμα, η εταιρεία Bata πραγματοποιούσε ολοκληρωμένες διεργασίες με σκοπό να επιτευχθεί ο έλεγχος για τον έγκαιρο εντοπισμό ελαττωματικών προϊόντων. Η συγκεκριμένη διεργασία γινόταν από συγκεκριμένους πράκτορες της επιχείρησης όπου η βασική αρμοδιότητα της θέσης εργασίας τους ήταν ο εντοπισμός και οι απαραίτητες ενέργειες για την επιστροφή του προϊόντος ξανά στην παραγωγή. Όπως είναι αντιληπτό, αυτές οι διαδικασίες κατείχαν υψηλό κόστος για την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, υπήρχε επιπλέον κόστος για την ανίχνευση και την επισκευή αφού χρειαζόταν να υπάρχει ένα πρόσθετο “κρυφό” εργοστάσιο, στο οποίο οι επιχειρήσεις να εκτελούν τις επιδιορθώσεις των ελαττωματικών προϊόντων. Εκτός από το υψηλό κόστος που πρόσδιε στην επιχείρηση, απαιτούσε και αρκετό χρόνο για την αποτελεσματική εκτέλεση όλης της διεργασίας (Weckenmann, Akkasoglu, Werner, 2013). Επιπλέον, ο Stuehlpnagel το 1993 ανέφερε πως θεωρεί ότι το βιβλίο των Ford και Crowter “My life in work” όπου γράφτηκε το 1926 εμπεριέχει βασικές αρχές του TQM πριν υπάρξει σαν τρόπος διοίκησης (Martínez-Lorente, Dewhurst, Dale, 1998).

Επιπρόσθετα, τις δεκαετίες του 1920 και 1930 ξεκίνησε να εφαρμόζεται η χρήση της στατιστικής για τον εντοπισμό αποκλίσεων. Πιο αναλυτικά, τόσο στην Αμερική όσο και σε Ευρωπαϊκές χώρες όπως η Γερμανία χρησιμοποιήθηκαν διαγράμματα καθώς και στατιστικές τεχνικές όπου είχαν ως κύριο στόχο τον έλεγχο των επιμέρους διαδικασιών και την επίτευξη μείωσης του ελαττωματικού προϊόντος. Τέτοιου είδους τεχνικές είναι τα control charts καθώς και τα checklists. Εκτός από την εφαρμογή των συγκεκριμένων τεχνικών από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιήθηκαν και από διαφορετικές χώρες για στρατιωτικές ενέργειες κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Μάλιστα βασικές τεχνικές ποιότητας ενδέχεται να ενίσχυσαν την πλευρά των συμμάχων να υπερισχύσει έναντι της Γερμανίας (Kolb, Hoover, 2012).

Με το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου η Ιαπωνία η οποία ήταν αποδεκατισμένη, ξεκίνησε να ενδιαφέρεται για την εφαρμογή και τη χρήση της ποιότητας. Ως αποτέλεσμα, στα τέλη του 1940 η ένωση των Ιαπώνων επιστημόνων και μηχανικών δημιούργησαν εκπαιδεύσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας. Μάλιστα, ο οργανισμός εύρεσης ελέγχου ποιότητας JUSE προσκάλεσε τον guru της ποιότητας Deming για να διδάξει τεχνικές ποιότητας σε μηχανικούς. Ο Deming τους ανέλυσε τα διαγράμματα και τα

checklists, αλλά στόχευσε και στον βασικότερο παράγοντα της εταιρείας όπου είναι ο πελάτης (Kolb, Hoover,2012). Από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα ξεκινάει να χτίζεται η δομή της ποιότητας σε μία επιχείρηση. Πιο αναλυτικά, άρχισε να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών αλλά και στη μείωση του κόστους της επιχείρησης για την εκτέλεση όλων των επιμέρους διαδικασιών. Επιπλέον, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση όλων των διαδικασιών. Επομένως, από εκείνη τη χρονική περίοδο οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διόρθωση των επιμέρους διαδικασιών που προκαλούσαν επιπλοκές στο βέλτιστο αποτέλεσμα της παραγωγής. Μέχρι πρότινος όπως έχουμε δει δινόταν έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα αμελώντας τις πιθανές διαδικασίες που προκαλούσαν το ελαττωματικό προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο επεκτάθηκε ο έλεγχος και στις διαδικασίες εκτός από τον έλεγχο των τελικών προϊόντων (Weckenmann, Akkasoglu, Werner, 2013).

Μετά την επίσκεψη του Deming δημιουργήθηκε το βραβείο Deming Prize το οποίο υπάρχει μέχρι και σήμερα για να βραβεύονται οι επιχειρήσεις που εκτελούν αποδοτικά μεθόδους και τεχνικές ποιότητας. Το 1954 ο guru της ποιότητας Juran επισκέφτηκε την Ιαπωνία για να διδάξει αρχές ποιότητας μέσω σεμιναρίων. Σε αντίθεση με τον Deming, ο Juran εκπαίδευσε εργαζομένους σε ανώτατα και μεσαία στελέχη επιχειρήσεων.

Εκείνη τη δεκαετία δημιουργήθηκαν νέοι μέθοδοι ποιότητας. Κάποιοι από αυτούς είναι ο κύκλος του Deming, 5 whys καθώς και τα 7 εργαλεία ποιότητας. Επιπλέον, όπως έχουμε αναφέρει, δημιουργήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι με βάση τη στατιστική. Κάποιες από αυτές είναι το SPC (Statistical Process Control) και Statistical Design of Experiment. Επιπρόσθετα, εκτός από τη δημιουργία καινούριων μεθόδων υπήρξε και άνθιση στην έκδοση νέων ακαδημαϊκών βιβλίων. Για παράδειγμα, το 1951 δημοσιεύθηκε το πρώτο βιβλίο ελέγχου ποιότητας από τον Armand V. Veigenbaum με τίτλο “Principles, Practice and Administration”. Το έτος 1957 δημιουργήθηκε ο όρος Total Quality Control όπου αναφέρεται σε ένα σύστημα το οποίο ενσωματώνει την ποιοτική εξέλιξη, διατήρηση και βελτίωση προσπαθώντας να υπάρξει διασφάλιση ποιότητας. Επιπλέον, το 1957 δημιουργήθηκε και το πρώτο πρότυπο ποιότητας MIL-Q-9858A (Kolb, Hoover,2012). Πλέον δεν υφίσταται απλός έλεγχος. Η θέση του απλού ελέγχου έχει αντικατασταθεί από τη διασφάλιση ποιότητας και την αναγνώριση ενδεχόμενων κινδύνων. Στην περίπτωση όπου βρεθούν ενδεχόμενοι κίνδυνοι που θα επηρεάσουν αρνητικά τη διαδικασία παραγωγής, η επιχείρηση επιδιώκει να αποτρέψει την εμφάνισή τους (Weckenmann, Akkasoglu, Werner, 2013).

Με την εφαρμογή των τεχνικών ποιότητας η Ιαπωνία εμφάνισε υψηλότερη άνθιση σε σχέση με τους Αμερικανούς. Θέλοντας οι Αμερικανοί managers να εντοπίσουν το στοιχείο που χρησιμοποιούσαν οι Ιαπωνικές εταιρείες και υπήρξε τέτοια ανάπτυξη τους οδήγησε πολλούς ακόμα και να επισκεφθούν επιχειρήσεις στην Ιαπωνία. Εντοπίζοντας τις μεθόδους και τις τεχνικές ποιότητας θέλησαν να τις ενσωματώσουν και στις εταιρείες τους στην Αμερική. Μέχρι πρότινος η Αμερική από την περίοδο του κραχ και το πέρας του Β' Παγκοσμίου πολέμου παρήγαγε προϊόντα με μαζική παραγωγή. Πιο συγκεκριμένα, έδινε μεγαλύτερη έμφαση στη μεγαλύτερη εφικτή ποσότητα όπου μπορούσε να παραχθεί από τις εταιρείες. Ως αποτέλεσμα, δεν δινόταν καμία έμφαση στην παραγωγή προϊόντων με βάση την ποιότητα (Kolb, Hoover,2012).

Ως απόρροια της διατήρησης του μεριδίου αγοράς ξεκίνησαν οι εταιρείες στην Αμερική να εφαρμόζουν τεχνικές ποιότητας. Η κινητήριος δύναμη ήταν η αύξηση του μεριδίου αγοράς της Ιαπωνίας μέσω της ενσωμάτωσης της ποιότητας, οπότε χρειάστηκε να προσαρμοστούν στις εξελίξεις του περιβάλλοντος για να γίνουν ανταγωνιστικοί. Επομένως τη δεκαετία του 1980 ξεκίνησε να εντάσσεται η ποιότητα και στις επιχειρήσεις της Αμερικής. Μάλιστα, ο Deming δίδαξε τις τεχνικές και τις μεθόδους σε managers πολυεθνικών ώστε να βρίσκονται σε θέση να τις εφαρμόζουν αποδοτικά. Επιπλέον, την ίδια περίοδο, το έτος 1979 ο Crosby δημοσίευσε το βιβλίο του "Quality is free". Σε αυτό το βιβλίο προσπάθησε να προωθήσει την ιδέα του "zero defect" όπου και συμβούλευε τις επιχειρήσεις να την εφαρμόζουν και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των πελατών (Kolb, Hoover,2012).

Επιπλέον εκείνη την περίοδο δόθηκε μεγάλη έμφαση και στις διαδικασίες που εκτελεί μία επιχείρηση εκτός της βασικής παραγωγής. Η συγκεκριμένη ενέργεια οφείλεται στην αύξηση των απαιτήσεων, του ανταγωνισμού, αλλά και της πολυπλοκότητας των προϊόντων της επιχείρησης. Δηλαδή, υπήρξε μία αύξηση προσοχής στις διαδικασίες που προηγούνται και έπονται της διαδικασίας παραγωγής όπου δε λαμβάνονταν υπόψιν. Επομένως, υπάρχει μία αυξημένη πολυπλοκότητα μεταξύ των οντοτήτων και θεωρείται σημαντική η διατήρηση των σχέσεων μεταξύ τους. Για παράδειγμα, λόγω των συχνών αγορών των πρώτων υλών απαιτείται μία δυνατή σχέση με τον προμηθευτή, όπου προσφέρει πρώτη ύλη εντός των προδιαγραφών που έχει θέσει η επιχείρηση. Επίσης, δόθηκε μεγάλη έμφαση στον πελάτη, δηλαδή να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά που όντως επιθυμεί να διαθέτει το προϊόν που χρησιμοποιεί και να προσαρμόσουν τα προϊόντα

με βάση τις ανάγκες τους. Επομένως, χρειάζεται τόσο η εφαρμογή όσο και η διασφάλιση ποιότητας σε όλες τις επιμέρους διαδικασίες της επιχείρησης. Επομένως χρειάστηκε να εντοπιστούν, να καταγραφούν και να λαμβάνονται υπόψιν οι συνδέσεις και οι επιμέρους αλληλεξαρτήσεις που εντοπίζονται στις επιμέρους διαδικασίες που υπάρχουν σε μία επιχείρηση (Weckenmann, Akkasoglu, Werner, 2013).

Επιπρόσθετα, την ίδια δεκαετία ξεκίνησαν να εμφανίζονται τα πρότυπα ποιότητας. Όταν αναφερόμαστε στα πρότυπα ποιότητας εννοούμε, τις πρόσθετες απαιτήσεις που χρειάζεται να εκτελεί η επιχείρηση για να εφαρμόζει στοιχειώδεις κανονισμούς της ποιότητας. Προφανώς, μία επιχείρηση που χρησιμοποιεί πρότυπα ποιότητας δε σημαίνει ότι εφαρμόζει και τεχνικές ποιότητας, δηλαδή ότι έχει ενσωματώσει στη διοίκηση και στη λειτουργία της τον τρόπο διοίκησης της Ολικής Ποιότητας. Παρόλα αυτά, δημιουργήθηκε το ISO 9000 που προσφέρει στην επιχείρηση βασικές απαιτήσεις που βοηθούν στην τήρηση των προδιαγραφών. Με την εφαρμογή των προδιαγραφών η επιχείρηση βελτιώνει τις διαδικασίες της, ασκεί πίεση στους προμηθευτές της να εφαρμόζουν πρότυπα ώστε να γνωρίζουν ότι τηρούν και εκτελούν υποτυπώδεις αρχές ποιότητας και τέλος πραγματοποιείται ο έλεγχος των πρακτικών που θα επιφέρει την βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης (Fisher, Nair, 2009).

Επιπρόσθετα, εκτός από την ένταξη και χρήση των προτύπων ποιότητας εμφανίστηκαν και τα βραβεία ποιότητας. Τα βραβεία ποιότητας δημιουργήθηκαν με σκοπό να εντοπιστούν από τις επιχειρήσεις και να μετρηθούν οι επιχειρηματικές της επιδόσεις. Επομένως, βραβεύεται εκείνη που κατέχει υψηλότερη κάλυψη των κριτηρίων που έχουν τεθεί. Τα βραβεία ποιότητας είναι το Malcolm Baldrige όπου εμφανίστηκε στην Αμερική το 1987, το EFQM όπου είναι το Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας και τέλος το Australian Quality Awards όπου εμφανίστηκε το 1988 (Fisher, Nair, 2009). Επομένως, η διοίκηση ποιότητας ξεκίνησε εκείνη την περίοδο να παρουσιάζει εξελίξεις. Οι εξελίξεις δεν έγιναν στη δημιουργία νέων τεχνικών και μεθόδων, αλλά στη δημιουργία των προτύπων.

Εκείνη την περίοδο, δηλαδή τη δεκαετία του 1980 με δεκαετία του 1990 δημιουργήθηκε και η έννοια του τρόπου Διοίκησης με Ολική Ποιότητα. Μέχρι εκείνη την περίοδο αναφερόντουσαν στο συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης με τον όρο TQC, δηλαδή έλεγχος ολικής ποιότητας. Όμως, όπως κατανοήθηκε εκ των υστέρων, δεν ήταν τόσο θέμα ελέγχου, όσο η ανάγκη για σωστή διαχείριση των παραγόντων αυτών. Επιπλέον, ο όρος έλεγχος ολικής ποιότητας δεν εμπεριείχε ως σημαντικές τις σχέσεις που έχει η επιχείρηση

με τους προμηθευτές της, με τους πελάτες της και με τη μεταξύ τους συνεργασία (Martínez-Lorente, Dewhurst, Dale, 1998).

Η ανάγκη λοιπόν δημιουργήθηκε από τις υψηλές απαιτήσεις που πλέον είχαν οι πελάτες και οι επιχειρήσεις όφειλαν να τις ικανοποιήσουν, αλλά και η ανάγκη από την αγορά γενικά για χρήση προτύπων και ύπαρξη προϊόντων με προδιαγραφές που καλύπτουν τις ανάγκες της. Επίσης υπάρχει και η εσωτερική ανάγκη της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση και με αυτόν τον τρόπο να υπάρξει η επιθυμητή ανάπτυξη της επιχείρησης. Επιπλέον αναπτύχθηκε η έννοια του εσωτερικού πελάτη. Όταν αναφερόμαστε στον εσωτερικό πελάτη εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο χρειάζεται να αντιμετωπίζει ένας υπάλληλος σε ένα συγκεκριμένο τμήμα τον εργαζόμενο που βρίσκεται στο αμέσως επόμενο τμήμα που θα πάει το προϊόν. Άρα, όπως χρειάζεται να παραδίδεται ένα προϊόν σε έναν πελάτη, με τον ίδιο τρόπο χρειάζεται να συμπεριφέρεται και στην παραγωγική διαδικασία ο προηγούμενος εργαζόμενος στον αμέσως επόμενο. Οπότε αναγνωρίστηκε και η καίρια θέση του εργαζομένου και το πόσο σημαντική θεωρείται η εμπλοκή του για την εξέλιξη της επιχείρησης. Επιπλέον, αναγνωρίστηκαν η ανάγκη για σημαντικούς δεσμούς μεταξύ της ηγεσίας, των εργαζομένων, των διαδικασιών, της ικανοποίησης του πελάτη και τέλος της επιχειρηματικών διαδικασιών. Όλα τα παραπάνω χρειάζεται να συσχετίζονται για επιτευχθεί η υψηλότερη ποιότητα (Weckenmann, Akkasoglu, Werner, 2013).

Επομένως, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από επιμέρους τεχνικές και μεθόδους με σκοπό την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης. Τα περισσότερα εργαλεία της ολικής ποιότητας είχαν δημιουργηθεί και εφευρεθεί από τους guru ποιότητας. Η τεχνική που δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1990 και χρησιμοποιήθηκε ευρέως από πολλούς οργανισμούς και χρησιμοποιείται και σήμερα είναι το 6Sigma. Πλέον έχει ενσωματωθεί με τη μέθοδο Lean και παρέχουν μέσω του συστήματος DMAIC και των επιμέρους εργαλείων της μεθόδου Lean τη δυνατότητα μείωσης του κόστους και βελτίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης (Kolb, Hoover, 2012).

Σήμερα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχετίζεται με την ενσωμάτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καθώς και με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι απαιτήσεις των πελατών έχουν αυξηθεί και για να παραμένουν ικανοποιημένοι με την επιχείρηση ξεπερνάει τα όρια της παραγωγής ενός αποτελεσματικού προϊόντος (Weckenmann, Akkasoglu, Werner, 2013). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις έχουν επικεντρωθεί

στον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, έχουν επισημανθεί η σημαντικότητα των υπαλλήλων και η εύρεση νέων ιδεών για την εξέλιξη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, έχουν επικεντρωθεί σε μία πελατοκεντρική προσέγγιση για να εντοπίζεται και να υπολογίζεται η ποιότητα που θεωρούν οι πελάτες ότι έχουν λάβει η οποία είναι διαφορετική από εκείνη που θεωρεί η διοίκηση της επιχείρησης ότι προφέρεται στους πελάτες.

Τέλος, στη σημερινή εποχή δίνεται μεγάλη βάση και στη συνεχόμενη καινοτομία που μπορεί να έχει η επιχείρηση ώστε να εξελίσει τα προϊόντα της. Η εξέλιξη των προϊόντων επιτυγχάνεται μέσω της ενσωμάτωσης των καινούριων τεχνολογιών που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους της επιχείρησης (Weckenmann, Akkasoglu, Werner, 2013).

Εν κατακλείδι με την εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οδηγεί στην αποτελεσματική υποκειμενική ποιότητα. Όταν αναφερόμαστε στην υποκειμενική ποιότητα εννοούμε τη δημιουργία των χαρακτηριστικών των προϊόντων που θα καταλήξουν να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. Εκτός από την υποκειμενική ποιότητα ενισχύεται και η κάλυψη της αντικειμενικής ποιότητας. Όταν αναφερόμαστε στην αντικειμενική ποιότητα εννοούμε την ικανότητα που θα κατέχει η επιχείρηση να παραδώσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα καλύψουν τις απαιτήσεις των πελατών αποδοτικά και αποτελεσματικά (Aquilani, Silvestri, Ruggieri , 2016).

3.2 Συμβολή των guru ποιότητας στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει και στην ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, υπήρξαν κάποιοι ακαδημαϊκοί, συγγραφείς και σύμβουλοι επιχειρήσεων οι οποίοι επηρέασαν και ενίσχυσαν την ανάπτυξη της. Επιπλέον, θέσπισαν τη σημαντικότητα της ενσωμάτωσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις. Η ενσωμάτωση της ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω της ένταξής της στο γενικό management μίας επιχείρησης ώστε να της προσφέρει τις βέλτιστες αποδόσεις. Κάποιοι από τους σημαντικούς guru ή ακόμα αναφέρονται και ως πατέρες ποιότητας είναι ο Deming και ο Juran, για τους οποίους θα αναλύσουμε παρακάτω το έργο τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκτός από τους πατέρες της Ποιότητας πολύ σημαντικός θεωρείται και ο Crosby στην ανάπτυξη της Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις.

Αρχίζοντας με τον Deming ήταν εκείνος που αφιέρωσε την καριέρα του στη διάδοση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Petersen, 1999). Όσο αφορά τις σπουδές του είχε αποκτήσει διδακτορικό στη Φυσική, αλλά ως εμπειρία είχε ασχοληθεί με τη στατιστική. Τη δεκαετία του 1920 κατάλαβε τις στατιστικές μεθόδους που οδηγούν μία επιχείρηση στην εξέλιξη και στην ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, είχε αναλύσει για τις επιχειρήσεις την καίρια εύρεση των κοινών και των ειδικών παραγόντων μέσω των στατιστικών μεθόδων. Η μεγαλύτερη έρευνα του στις στατιστικές μεθόδους αναλύθηκε εκείνη την περίοδο στην Bell Telephone Company (Bisgaard, 2007). Με το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου επισκέφθηκε έπειτα από πρόσκληση που δέχθηκε την Ιαπωνία. Εκεί δίδαξε τις τεχνικές και τις μεθόδους ποιότητας σε μηχανικούς και επιστήμονες της Ιαπωνίας. Το αποτέλεσμα ήταν η ανάπτυξη των επιχειρήσεων της χώρας και η κατοχή σημαντικού μεριδίου της παγκόσμιας αγοράς (Miller, 1996).

Στην Αμερική έγινε γνωστός μέσω του ντοκιμαντέρ του ABC για την ανάπτυξη της Ιαπωνίας και τον τρόπο με τον οποίο μπορούσαν να εφαρμοστούν οι τεχνικές της ποιότητας και στις επιχειρήσεις της Αμερικής για την ανάπτυξη του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων (Souarez, 1992). Έπειτα, εκτέλεσε χρέη συμβούλου επιχειρήσεων σε αρκετές επιχειρήσεις και απέκτησε ιδιαίτερη φήμη. Επιπλέον, δίδασκε σε δύο Πανεπιστήμια της Νέας Υόρκης, το Columbia University και το New York University καθώς και πραγματοποιούσε αρκετά σεμινάρια με θέμα την ηγεσία και την παραγωγικότητα.

Στη συμβολή του στη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας είναι η επιμονή που έθεσε στην πραγματοποίηση του ελέγχου σε όλα τα στάδια της παραγωγής και όχι μόνο στον έλεγχο του τελικού αποτελέσματος. Επιπρόσθετα, προώθησε τις στατιστικές μεθόδους που αφορούν στον έλεγχο των διαδικασιών για τη μείωση των διακυμάνσεων του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Με άλλα λόγια, επισήμανε ότι το τελικό προϊόν απαιτείται να βρίσκεται εντός των προδιαγραφών τις οποίες έχει θέσει η επιχείρηση (Anastasiadou, 2015). Με την εφαρμογή των στατιστικών μεθόδων επισήμανε τον εντοπισμό των αιτιών που θεωρούνται επιβλαβή για την επιχείρηση και την απομάκρυνσή τους από το σύστημα. Επίσης, μέσω του ελέγχου των διαδικασιών η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώνεται συνεχώς και να αυξάνει τα επίπεδα της ποιότητας της. Ως αποτέλεσμα, θα επέλθει μείωση του κόστους αλλά και αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Πολύ σημαντική μέθοδος την οποία ανέλυσε ο Deming ήταν και ο κύκλος του με τις εκτελέσεις των Plan-Do-Check-Act και την επίτευξη του στόχου.

Εκτός από τις στατιστικές μεθόδους, έκανε αναφορά και στη σημαντική έννοια του πελάτη, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα, τόνισε την σημασία κατανόησης των πραγματικών αναγκών του πελάτη οι οποίες θα καλυφθούν με τη χρήση του προϊόντος. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μεταβάλλοντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας ώστε να γίνεται ακόμα το δελεαστικό το προϊόν στον πελάτη. Εκτός από τον εξωτερικό πελάτη, έκανε αναφορά και ανέλυσε και τον εσωτερικό πελάτη της επιχείρησης. Για τον εσωτερικό πελάτη απαιτείται η γνώση της ψυχολογίας ώστε να επέλθουν η επιθυμητή εξέλιξη των εργαζομένων.

Τέλος, έδωσε μεγάλη σημασία στο management της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ανέφερε ότι θεωρείται ως το υπεύθυνο τμήμα της επιχείρησης για την σωστή εφαρμογή και ενσωμάτωση της ποιότητας στις επιμέρους διαδικασίες της. Ιδιαίτερα, το executive management το καθιστούσε ως το πιο σημαντικό με ποσοστό 94%. Επίσης, έκανε αναφορά την εκτέλεση των 14 σημείων για την αποτελεσματική εφαρμογή της ποιότητας από το management (Anastasiadou, 2015).

Εν κατακλείδι, ο Deming δέχθηκε και πολλές βραβεύσεις για την εμπλοκή του στην ποιότητα. Ενδεικτικά, βραβεύθηκε από τον ASQC με το βραβείο Shewhart Medal και στην Ιαπωνία με το βραβείο Sacred Treasure of Japan (Souarez, 1992).

Εκτός από τον Deming θεωρείται και ο Juran ως ο πατέρας της ποιότητας. Σπούδασε νομική και ηλεκτρολόγος μηχανικός. Εργάστηκε ως industrial executive, government administrator, καθηγητής πανεπιστημίου, laborarbitrator, corporate director αλλά και ως σύμβουλος επιχειρήσεων (Souarez, 1992). Ταξίδεψε και εκείνος στην Ιαπωνία και δίδαξε τα διοικητικά μέλη των επιχειρήσεων τις μεθόδους και τις τεχνικές της ποιότητας.

Η συμβολή του στην ανάπτυξη της ποιότητας ήταν στον εντοπισμό της καταλληλότητας του προϊόντος που θα έχει ως αποτέλεσμα τη βέλτιστη ικανοποίηση του πελάτη. Δηλαδή όπως και ο Deming έτσι και ο Juran επισήμανε τον καίριο παράγοντα του πελάτη στην άνθιση της επιχείρησης. Μάλιστα, έκανε αναφορά στην πελατοκεντρική προσέγγιση που απαιτείται να χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις για να επιτύχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Επίσης, αναφέρθηκε στη χρήση των διαγραμμάτων όπως το Pareto όπου παρέχει στην

επιχείρηση τη δυνατότητα να εντοπίσει το 20% των αιτιών που προκαλόν το 80% των προβλημάτων σε μία επιχείρηση. Εκτός από τη χρήση των διαγραμμάτων τόνισε και εφαρμογή άλλων στατιστικών μεθόδων.

Επιπλέον, επισήμανε την τριλογία με την οποία η επιχείρηση θα επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα. Η τριλογία έχει να κάνει με το αντικείμενο της ηγεσίας, της εκπαίδευσης των υπαλλήλων αλλά και τον συνεχή έλεγχο των διαδικασιών της επιχείρησης. Εκείνο το οποίο τόνισε ήταν η επιθυμία για μηδενικά ελαττωματικά. Πιο συγκεκριμένα, θεωρούσε σημαντικό οι επιχειρήσεις να δημιουργούν τις διαδικασίες τους με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχουν ελαττωματικά προϊόντα. Όσο αφορά τις μεθόδους, έδωσε έμφαση και στην καίρια θέση της συνεχούς βελτίωσης της επιχείρησης στην εξέλιξή της. Πολύ σημαντικό για την αποτελεσματική εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου θεωρείται και το management της επιχείρησης. Επιπλέον, δημιούργησε τα 9 βήματα του Juran με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα με την ένταξη της ποιότητας στο management της επιχείρησης. Τέλος, ο Juran θεωρούσε το management της επιχείρησης ως το υπεύθυνο κατά ποσοστό 80% για την εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης όπου είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση (Souarez, 1992)

Μία ακόμα σημαντική προσωπικότητα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται και ο Crosby. Εργάστηκε στην εταιρεία Martin Marietta Corporation. Στη συγκεκριμένη εταιρεία δημιούργησε και εξέλιξε τη θεωρία του με την οποία έγινε και γνωστός, τη θεωρία των μηδενικών ελαττωματικών σε όλες τις επιμέρους διαδικασίες μίας επιχείρησης. Με τα μηδενικά ελαττωματικά η επιχείρηση δε χρειάζεται να επιμένει και να δημιουργεί διαδικασίες για την εύρεση του ελαττωματικού και απομάκρυνση του. Αντιθέτως, με αυτή τη μέθοδο δημιουργεί η επιχείρηση μία θωράκιση από εντοπισμό ελαττωματικών ομάδα διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται “do it right the first time”. Εκτός από τη θεωρία των μηδενικών ελαττωματικών, δημιούργησε 14 βήματα με τα οποία κάνει αναφορά στην αποφυγή κάποιων διαδικασιών που θα προκαλέσουν πρόβλημα στην επιχείρηση. Επιπλέον είχε δώσει έμφαση στην ύπαρξη διοίκησης που θα ενισχύσει την εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης σε μία επιχείρηση καθώς και στον διαχωρισμό του κόστους μίας επιχείρησης σε εκείνο που συμμορφώνεται και σε εκείνο που δε συμμορφώνεται με τη χρήση της ποιότητας.

Επιπρόσθετα, δημιούργησε τέσσερις αρχές με τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί και επιθυμεί να προσαρμόσει την ποιότητα στη διοίκηση της. Αρχικά χρειάζεται η ποιότητα

να συμμορφώνεται με βάση τις απαιτήσεις που έχουν δοθεί από την επιχείρηση. Δεύτερον, απαιτείται να αποφεύγεται το ελαττωματικό προϊόν και όχι να δημιουργούνται διαδικασίες για την μέτρηση του. Τρίτον, χρειάζεται να εφαρμόζεται από την επιχείρηση το πρότυπο για τα μηδενικά ελαττωματικά. Τέλος, απαιτείται να πραγματοποιείται μέτρηση για εκείνη την αξία ποιότητας η οποία δε συμμορφώνεται στις μεθόδους ποιότητας (Anastasiadou, 2015). Τέλος, ο Crosby το έτος 1979 έκδωσε ένα βιβλίο με τίτλο “Quality is Free” και το οποίο έγινε best-seller από τους managers των επιχειρήσεων.

Οι τρεις παραπάνω προσωπικότητες συνέβαλαν η καθεμία ξεχωριστά στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη των μεθόδων και των τεχνικών της ποιότητας που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Ο καθένας κατείχε τη δική του προσέγγιση και δημιούργησε και εξέλιξε διαφορετικές μεθόδους ποιότητας. Παρόλα αυτά, η χρήση όλων των τεχνικών και μεθόδων που ανέπτυξαν συνολικά, εφαρμόζονται ακόμα και σήμερα από τις επιχειρήσεις επιφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ως αποτέλεσμα, θεωρούνται κορυφαίοι στο αντικείμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

3.3 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Έχοντας αναφέρει την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τον τρόπο με τον οποίο αναπτύχθηκε στο πέρασμα των ετών, μπορούμε να αναλύσουμε συγκεκριμένα στοιχεία της. Θα επισημάνουμε την έννοια της Ολικής Ποιότητας και τι ακριβώς πραγματεύεται. Επιπλέον θα αναφέρουμε τις αρχές που τη διέπουν για την αποτελεσματική λειτουργία της. Τέλος, θα αναφέρουμε βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρει στις επιχειρήσεις οι οποίες ενσωματώνουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εντός της επιχείρησης.

Αρχικά θα χρειαστεί να αναλύσουμε την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως αναφέρεται και στην ονομασία της αποτελείται από ένα συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά μία επιχείρηση. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση όπου χρησιμοποιεί την Ολική Ποιότητα ως τρόπο διοίκησης θα επιτύχει κάποια από τα πλεονεκτήματα όπου προσφέρει ο συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης σε μία επιχείρηση. Επομένως, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκτός από τρόπο διοίκησης αποτελεί βασική λειτουργία της επιχείρησης όταν εκείνη χρησιμοποιείται από αυτή (Arditi, Gunaydin,

1997). Πολλοί αναφέρουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μία φιλοσοφία με την οποία λειτουργεί και παράγει μία επιχείρηση τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και όχι ως πρακτική των επιχειρήσεων για την ικανοποίηση του πελάτη (Βασιλειάδης, 2020).

Για να επιτευχθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεσματικά, απαιτείται από την επιχείρηση που θα την εφαρμόσει ως τρόπο διοίκησης να ενσωματώσει τα βασικά στοιχεία που τη διέπουν. Βασικός παράγοντας θεωρείται η υποστήριξη της διοίκησης για την ένταξη της Ολικής Ποιότητας. Μόνο σε περίπτωση που η επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει την Ολική Ποιότητα, χρησιμοποιώντας και εκτελώντας αποδοτικά τις μεθόδους και τις τεχνικές από τις οποίες αποτελείται υπάρχει η δυνατότητα να ενσωματωθεί αποτελεσματικά στην επιχείρηση. Οι managers χρειάζεται να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις συγκεκριμένες τεχνικές αλλά και μεθόδους (Tari, 2005). Η πραγματοποίηση και η εκτέλεση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτείται να πραγματοποιείται από όλους τους εργαζομένους. Με αυτόν τον τρόπο, η προσπάθεια γίνεται από όλα τα μέλη της επιχείρησης (Arditi, Gunaydin, 1997).

Καίριος παράγοντας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η υψηλή έμφαση στην πελατοκεντρική προσέγγιση (Βασιλειάδης, 2020). Πιο συγκεκριμένα, η έννοια του πελάτη στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από δύο διαφορετικές ομάδες, τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό πελάτη. Όπως έχουμε αναφέρει, κάθε υπάλληλος της επιχείρησης θεωρεί ως εσωτερικό πελάτη τον αμέσως επόμενο πελάτη στον οποίο θα οδηγηθεί το προϊόν που παράγει η επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει και για επιχειρήσεις που παράγουν υπηρεσίες. Επομένως, θεωρείται καίρια η συμμετοχή και η εμπλοκή του εργαζομένου στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των εργαζομένων οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση του. Απόδειξη της ιδιαίτερης προσοχής που δίνεται στους εργαζομένους από την επιχείρηση διαφαίνεται και από τις εκπαιδεύσεις όπου λαμβάνουν χώρα. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι εξελίσσονται, αναπτύσσονται, αποκτούν θετική ψυχολογία και ιδιαίτερη αυτοπεποίθηση για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους. Ως αποτέλεσμα, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στις επιδόσεις της επιχείρησης. Όσο αφορά τον εξωτερικό πελάτη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίησή του. Για αυτόν τον λόγο, πραγματοποιούνται αναλύσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα όπου λαμβάνει, διότι είναι διαφορετική η πραγματική ποιότητα που προσφέρει το προϊόν και διαφορετική εκείνη που αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Επιπλέον, λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν τα παράπονα και οι λόγοι για τους

οποίους οι πελάτες αποστρέφονται το προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο, δηλαδή λαμβάνοντας την άποψη του πελάτη σχετικά με το προϊόν, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να μεταβάλει τα προϊόντα προσαρμόζοντας χαρακτηριστικά που καθιστούν το προϊόν περισσότερο δελεαστικό και επιθυμητό στον πελάτη.

Εκτός από τη σχέση με τους πελάτες και τη στόχευση στην υψηλή κάλυψη των απαιτήσεων της επιχείρησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει τη συνεργασία και την εμπάθυση και με άλλους stakeholders της επιχείρησης. Όσο αφορά τους προμηθευτές οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εφαρμόζουν ισχυρή συνεργασία με εκείνους. Ο Deming ανέφερε ότι είναι σημαντική η σχέση της επιχείρησης με τον προμηθευτή και θεωρείται σημαντικό μία επιχείρηση να μην τους αλλάζει συχνά. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται και διατηρούνται σχέσεις με τους προμηθευτές. Εκτός από τους προμηθευτές, η επιχείρηση μέσω της Ολικής Ποιότητας μπορεί να διατηρεί οργανωσιακή επαγρύπνηση σε σχέση με κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα. Πλέον οι απαιτήσεις για συμμετοχή των επιχειρήσεων σε θέματα Κοινωνικής Ευθύνης θεωρείται πολύ σημαντική καθώς και η συμμετοχή τους στην προστασία του περιβάλλοντος. Με αυτόν τον τρόπο διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους καθώς και δείχνουν ένα αίσθημα προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο (Tari, 2005).

Άλλος βασικός παράγοντας είναι η ανάλυση των επιχειρήσεων σε επιμέρους διαδικασίες. Για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή του συγκεκριμένου τρόπου Διοίκησης, οι επιχειρήσεις απαιτείται να εφαρμόζουν management διαδικασιών (Tari, 2005). Επομένως, χωρίζονται όλες οι ενέργειες της επιχείρησης σε επιμέρους διαδικασίες και με αυτόν τον τρόπο πραγματοποιείται αποδοτικά ο έλεγχος τους, αφού με τη διενέργεια του ελέγχου μπορεί η επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εφαρμόζουν τεχνικές και μεθόδους που περιλαμβάνει η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας. Πρώτον υπάρχουν οι στατιστικές μέθοδοι για να εντοπίζουν και να ελέγχουν τις εκροές των διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο, αντιλαμβάνονται αν βρίσκονται εντός των προδιαγραφών όπου έχουν τεθεί. Έτσι η επιχείρηση παραμένει στο επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Για την ικανοποίηση των πελατών οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τεχνικές όπως το voice of customer καθώς και το QFD που μεταφράζει τις ανάγκες του πελάτη σε μηχανολογική γλώσσα (Harrison, Anderson, Li, 2002). Επιπλέον, μία επιχείρηση που εφαρμόζει τεχνικές και μεθόδους

ποιότητας χρησιμοποιεί και εφαρμόζει τα πρότυπα ποιότητας ISO. Έτσι, γίνεται εφικτή η κάλυψη των προδιαγραφών που η επιχείρηση έχει θέσει.

Με τη χρήση των μεθόδων, των τεχνικών και των προτύπων η επιχείρηση γνωρίζει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Επιπλέον, μπορεί να διατηρεί την ποιότητα της και να παραμένει ανταγωνιστική έναντι των άλλων επιχειρήσεων που επιχειρούν στον κλάδο. Με την αποδοτική εφαρμογή την Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προσφέρεται η υψηλή διαφοροποίηση για την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, θα διατηρεί την ανταγωνιστικότητα της και λόγω υψηλότερης ποιότητας θα είναι περισσότερο επιθυμητή από τους πελάτες. Επομένως μέσω των τεχνικών έρχεται η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Τέλος μέσω του ελέγχου των διαδικασιών και της εφαρμογής των μεθόδων και των τεχνικών η επιχείρηση επιτυγχάνει συνεχή βελτίωση των προϊόντων ή υπηρεσιών της (Harrison, Anderson, Li, 2002). Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και εξειδικεύονται συνεχώς επομένως γίνονται περισσότεροι αποτελεσματικοί στην επιχείρηση. Επιπλέον, η επιχείρηση εντοπίζει θετικούς αιτίες που εισέρχονται στο σύστημα καθώς μέσω του ελέγχου αντιλαμβάνονται τις υψηλότερες επιδόσεις των διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο, εντοπίζουν τη βελτίωση και ενσωματώνουν τις θετικές επιρροές στο σύστημα των διαδικασιών. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί. Εκτός της συμβολής της συνεχούς βελτίωσης όπου εφαρμόζεται από την επιχείρηση, μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επέρχεται και η μείωση του κόστους των διαδικασιών της (Tari, 2005). Επομένως, θεωρείται επικερδές από τους κατόχους επιχειρήσεων να ενσωματώνουν τον συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης στην επιχείρηση τους.

Εν κατακλείδι, με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εφαρμόσει τον επιθυμητό στόχο. Πιο αναλυτικά, με την εφαρμογή της η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επιτύχει τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη και ταυτόχρονα να κατέχει τον χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση. Η συγκεκριμένη συνθήκη μπορεί να πραγματοποιηθεί συνδυαστικά με τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης (ASQ).

3.4 Τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Έχοντας αναφέρει τις αρχές οι οποίες διέπουν τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας, στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε τις τεχνικές και τις μεθόδους όπου εφαρμόζονται. Πιο συγκεκριμένα, οι αρχές που δημιουργήθηκαν από τους πατέρες της ποιότητας εντάχθηκαν σε επιμέρους τεχνικές και μεθόδους. Δημιουργήθηκαν κατά βάση από εταιρείες που επιχειρούν σε κλάδους όπως ηλεκτρικές συσκευές, συσκευές κινητής τηλεφωνίας αλλά και από εταιρείες βαριάς οικονομίας. Καίριας σημασίας θεωρείται η εμπλοκή της αυτοκινητοβιομηχανίας Toyota. Αποτελεί τη βασική εταιρεία όπου δημιούργησε τις περισσότερες τεχνικές ποιότητες παγκοσμίως. Η βάση των τεχνικών της Ολικής Ποιότητας αποτελεί το Toyota Process System, όπου περιλαμβάνει την πλειοψηφία τους. Παρακάτω αναφέρουμε σημαντικές τεχνικές.

3.4.1. Τεχνική Lean

Ο όρος Lean ορίστηκε το 1990. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στο Toyota Process System (TPS), δηλαδή στο σύστημα όπου δημιουργήθηκε και εφαρμόστηκε από την αυτοκινητοβιομηχανία Toyota. Πιο συγκεκριμένα, ο Taichi Ohno ξεκίνησε την εφαρμογή του συστήματος TPS, όπου αργότερα εντάχθηκε και η εξέλιξη της τεχνολογίας και ενίσχυσε την ανάπτυξη του με τη βοήθεια των υπολογιστών. Τη δεκαετία του 1970 το τμήμα προμηθειών της εταιρείας Toyota λειτουργούσε με βάση την τεχνική Lean και αργότερα, τη δεκαετία του 1980, η τεχνική Lean εντάχθηκε και στο τμήμα της διανομής. Ήταν θέμα του βιβλίου ‘The machine that changed the world’, όπου έδωσε έμφαση στις τεχνικές που εφαρμόζονται σε εταιρείες που εδρεύουν στην Ιαπωνία (Perre, Spedding, 2008). Οι επιμέρους αυτές τεχνικές ξεκίνησαν να υφίστανται από τη δεκαετία του 1930, κάποιες χρησιμοποιήθηκαν και κατά τη διάρκεια του δεύτερου Παγκοσμίου πολέμου. Η πλειοψηφία των τεχνικών αυτών πήραν μορφή τις δεκαετίες του 1970 και 1980 με την ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Stone, 2012).

Με την τεχνική Lean σχετίζονται πολλές γνωστές τεχνικές όπου εφαρμόζονται ευρέως από πολλές εταιρείες παγκοσμίως. Πιο αναλυτικά, η μέθοδος Lean περιλαμβάνει τεχνικές όπως το Just in time, Theory of Constraints, Voice of Customer, Gemba, 5Whys, Kanban, Value Stream Mapping και Poka Yoke. Επιπλέον, πολύ σημαντικό για να εφαρμοστεί η Lean αποδοτικά σε μία επιχείρηση είναι η τεχνική 5S. Για να χρησιμοποιηθεί το 5S απαιτεί αλλαγή κουλτούρας της επιχείρησης καθώς θεωρούνται απαραίτητα κάποια

συγκεκριμένα πρότυπα διαδικασιών (Peppe, Spedding, 2008). Όλες αυτές οι τεχνικές ενισχύουν τον στόχο τον οποίο μπορεί η μέθοδος Lean να προσφέρει στην επιχείρηση όπου την έχει εντάξει στη στρατηγική της.

Οι αρχές που διέπουν την εφαρμογή της τεχνικής είναι κάποιες συγκεκριμένες. Αρχικά, ενισχύεται η δυνατότητα της επιχείρησης να εντοπίζει την αξία στις διαδικασίες της. Πιο συγκεκριμένα, δίνεται η δυνατότητα να ξεχωριστούν οι επιμέρους ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε κάθε διαδικασία της επιχείρησης. Έτσι, μπορεί να διαχωριστούν σε τρεις υποομάδες. Πιο αναλυτικά, είναι οι ενέργειες όπου προσφέρουν αξία στην επιχείρηση και τις χρειάζεται οπότε και τις διατηρεί. Εκτός από την αξία των διαδικασιών, εντοπίζεται και η αξία του πελάτη. Δηλαδή, με την εφαρμογή της τεχνικής η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εμβαθύνει περισσότερο στις ανάγκες του πελάτη. Εκτός από τον εντοπισμό της αξίας πολύ σημαντική είναι και η αρχή μείωσης των ελαττωμάτων. Πιο συγκεκριμένα, εκτός από τις ενέργειες στις επιμέρους διαδικασίες που προσφέρουν αξία, υπάρχουν και εκείνες όπου αντί να προσφέρουν στη διαδικασία υποβαθμίζουν όλο το τελικό αποτέλεσμα. Επομένως, η τεχνική αυτή προσφέρει τον εντοπισμό αυτών των ενεργειών και αφαίρεσή τους από το σύστημα. Υπάρχουν επτά διαφορετικοί τύποι ελαττωμάτων σε μία επιχείρηση. Με την εξάλειψη τους οι διαδικασίες γίνονται πιο αποδοτικές αλλά το πιο σημαντικό είναι η βελτίωση που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση. Όταν η επιχείρηση εντοπίζει συνεχώς λάθη και τα αφαιρεί, συνεχώς θα βελτιώνεται. Έτσι θα πληρείται η ανάγκη για συνεχή βελτίωση της επιχείρησης. Για να εντοπιστεί αν μία ενέργεια προσφέρει αξία ή όχι στη διαδικασία που ανήκει χρειάζεται να εφαρμοστεί η τεχνική value stream mapping. Τέλος, η τεχνική βοηθάει στην διατήρηση μίας συνεχόμενης ροής ενεργειών και ως αποτέλεσμα εκπλήρωσης αλληλουχίας διαδικασιών. Ο λόγος για τον οποίο η εταιρεία Toyota ανέπτυξε και εφάρμοσε την τεχνική Lean ήταν ο στόχος που είχε θέσει. Εκείνο το οποίο επιθυμούσε ήταν η παραγωγή των αυτοκινήτων της να γίνεται με συνεχή ροή και να μειώσει ουσιαστικά τον κενό χρόνο που τυχόν λάμβανε χώρα. Είναι δύσκολο να αντιληφθούμε την ανάγκη για συνεχόμενη ροή διαδικασιών. Αυτή η συνθήκη ενισχύεται με την εφαρμογή του value stream mapping από την επιχείρηση, όπου έτσι μέσω της χαρτογράφησης γίνεται αντιληπτή η αλληλουχία των διαδικασιών αλλά και η σύνδεση των εργαζομένων και των υπόλοιπων πόρων της επιχείρησης που οδηγούν σε αξία για τον πελάτη (Melton, 2005).

Η μέθοδος αυτή προσφέρει κάποια σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση η οποία την εφαρμόζει. Αρχικά η επιχείρηση που εφαρμόζει Lean μειώνει τους χρόνους lead που

υπάρχουν στο supply chain μίας επιχείρησης. Λόγω της μείωσης του χρόνου μειώνεται και η ανάγκη αποθήκευσης υψηλού αριθμού προμηθειών. Ως αποτέλεσμα, μειώνεται και το κόστος της αποθήκευσης που απαιτείται από την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, λόγω της μείωσης των ενεργειών που προκαλούν ελαττώματα στις διαδικασίες, εκείνες γίνονται περισσότερο αποδοτικές. Τέλος, αναπτύσσεται ένα management όπου βασίζεται στη γνώση των διαδικασιών της επιχείρησης, όπου η γνώση είναι πολύ σημαντική στο Lean.

Επομένως για να εφαρμοστεί η Lean αποδοτικά σε μία επιχείρηση απαιτεί κάποιες διαρθρωτικές αλλαγές σε όλο το φάσμα της. Όπως είναι αντιληπτό δε γίνεται να εφαρμοστούν όλες οι μέθοδοι και να επιφέρουν τα θετικά αποτελέσματα χωρίς να υπάρξουν αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης. Χρειάζεται να πραγματοποιηθεί αναδιάρθρωση των ομάδων που υπάρχουν στην επιχείρηση και εφαρμόζουν Lean. Αυτό πραγματοποιείται μέσω του Value stream mapping όπου μπορεί να χαρτογραφήσει τις διαδικασίες και να εντοπίσει όλους τους πόρους που υπάρχουν στην επιχείρηση. Χρειάζεται οι ομάδες της επιχείρησης να αποκτήσουν υψηλές δεξιότητες καθώς και υψηλότερες ευθύνες στην καθημερινή λειτουργία της μονάδας (Melton, 2005).

Πολλές φορές η τεχνική Lean έχει αποτυπωθεί με λάθος τρόπο σε εργαζομένους επιχειρήσεων καθώς και ανθρώπους όπου δεν έχουν αποκτήσει γνώσεις σχετικά με την Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας. Αρχικά, λόγω της λιτότητας που κατέχει αυτή την τεχνική και της μείωσης κάποιων ενεργειών κάποιοι λανθασμένα πιστεύουν ότι απαιτεί και μείωση του προσωπικού. Αυτό το οποίο συμβαίνει είναι στις ενέργειες όπου βρίσκει η τεχνική ελαττώματα να τις διορθώνει. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούν εκ νέου αξία και συνεχίζουν να υφίστανται ως μέρος της διαδικασίας και ως αποτέλεσμα και της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η τεχνική δεν έχει εγκατασταθεί στις Δυτικές χώρες όπως θα ήταν το βέλτιστο. Αυτό το γεγονός οφείλεται στην πεποίθηση ότι ταιριάζει καλύτερα στην κουλτούρα των επιχειρήσεων Ανατολικών χωρών όπως η Ιαπωνία όπου και δημιουργήθηκε. Μία ακόμα λανθασμένη πεποίθηση που έχει δημιουργηθεί για την τεχνική Lean είναι στους τομείς όπου μπορεί να εφαρμοστεί. Πιο αναλυτικά, η τεχνική Lean είθισται να εφαρμόζεται κυρίως στη βιομηχανία παραγωγής προϊόντων. Για αυτόν τον λόγο επιχειρήσεις που ειδικεύονται στην παροχή υπηρεσιών αποφεύγουν να εφαρμόσουν αυτήν την τεχνική θεωρώντας ότι δεν αρμόζει στο αντικείμενο των υπηρεσιών. Αυτή η αντίληψη είναι λανθασμένη καθώς η Lean μπορεί να εφαρμοστεί καθολικά ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης. Τέλος, δεν εφαρμόζεται μόνο στο τμήμα παραγωγής αλλά και στις λειτουργίες και διαδικασίες που ανήκουν στο

συγκεκριμένο τμήμα. Η Lean μπορεί να εφαρμοστεί σε όλη την αλυσίδα προμηθειών μίας επιχείρησης, όπως και σε άλλα τμήματα της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.

Παρακάτω αναλύονται κάποια εργαλεία της τεχνικής Lean.

3.4.1.1. Η Ανάλυση 5 Whys

Η συγκεκριμένη ανάλυση εφευρέθηκε στην αυτοκινητοβιομηχανία Toyota. Πιο συγκεκριμένα, εφευρέθηκε από τον Sakishi Toyoda. Εντάσσεται στην εργαλειοθήκη του Toyota Process System (TPS). Επιπλέον, θεωρείται ως μία από τις βασικές αναλύσεις όπου χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή του Lean. Ο λόγος για τον οποίο βρέθηκε το συγκεκριμένο εργαλείο οφείλεται στα προβλήματα που λάμβαναν χώρα στις διαδικασίες παραγωγής και ήταν δύσκολο να εντοπιστεί ο υπαίτιος. Έτσι, ήταν δύσκολο να βρεθεί η αιτία του προβλήματος σε συνδυασμό με την απόκρυψη στοιχείων από τους εργαζομένους ώστε να μην επωμιστούν τις συνέπειες. Ως αποτέλεσμα, όπως πολλά εργαλεία ποιότητας, έτσι και η ανάλυση του 5 Whys χρησιμοποιείται ευρέως από επιχειρήσεις όπου εφαρμόζουν τη μέθοδο Lean στις εγκαταστάσεις τους (Card, 2016).

Ο βασικός σκοπός της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι ο εντοπισμός των επικείμενων αιτιών σε ένα πρόβλημα. Πιο αναλυτικά, απαιτείται στο αρχικό στάδιο να εντοπιστεί ένα πρόβλημα εντός μίας διαδικασίας. Αφού βρεθεί και απομονωθεί το πρόβλημα, απαντώντας πέντε συνεχόμενες φορές στην ερώτηση “ Γιατί;” εντοπίζονται κάποιες πιθανές αιτίες του προβλήματος όπου έχει προκύψει. Οι επαγγελματίες ποιότητας εφαρμόζουν τη μέθοδο 5 whys για τον αποτελεσματικό εντοπισμό των αιτιών. Με τον εντοπισμό των αιτιών, εκτελείται η διαδικασία με σκοπό να βρεθεί εκείνη που θεωρείται ως η βασική του προβλήματος. Με αυτόν τον τρόπο, θα εντοπιστεί η ρίζα του προβλήματος που δημιουργήθηκε. Έτσι, η επιχείρηση αφού εντοπιστεί η βασική αιτία του προβλήματος, εκτελεί ενέργειες που αποσκοπούν στην αφαίρεση της. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων ή ακόμα καλύτερα η ολοκληρωτική εξαφάνισή τους (Serrat, 2017).

Πολλές φορές είναι δύσκολο να εντοπιστεί η βασική αιτία του προβλήματος. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αποτελείται από πολύπλοκες διαδικασίες της επιχείρησης. Λόγω αυτού υπάρχει δυσκολία να διαχωρίσουν τις επιμέρους διαδικασίες ξεχωριστά.

Κατά συνέπεια, δημιουργείται δυσκολία να εντοπιστούν οι αιτίες του προβλήματος. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως το διάγραμμα δέντρου που δημιουργεί όλη τη διαδρομή προβλήματος- αιτίας (Harrington Voehl, 2016).

3.4.1.2.Poka- Yoke

Το εργαλείο Poka-Yoke δημιουργήθηκε όπως και άλλα εργαλεία στην εταιρεία αυτοκινήτων Toyota. Πιο συγκεκριμένα, εφευρέθηκε από τον μηχανικό της εταιρείας Shingo Shigeo. Αποτελεί εργαλείο του Toyota Process System(TPS).

Στα Ιαπωνικά σημαίνει λάθος-απόδειξη. Όπως και η ανάλυση 5 Whys έτσι και το συγκεκριμένο εργαλείο στοχεύει στον εντοπισμό των αιτιών που προκαλούν τα λάθη και τα προβλήματα στις διαδικασίες μίας επιχείρησης. Επομένως, η συγκεκριμένη προσέγγιση οδηγεί στην αποφυγή των λαθών ή ελαττωμάτων που εντοπίζονται εντός της επιχείρησης. Αφού εντοπιστούν τα λάθη που υπάρχουν σε μία διαδικασία, απαιτείται να αφαιρεθούν από εκείνη. Επομένως στοχεύει στη μείωση των ελαττωματικών που βρίσκονται και εντοπίζονται εντός μίας επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, οδηγεί στην πραγματοποίηση του zero defect που υπάρχει ως αρχή της ποιότητας.

3.4.1.3 Value Stream Mapping

Το Value Stream Mapping είναι εργαλείο όπου χρησιμοποιείται στο Lean. Δημιουργήθηκε από μία ομάδα σε επιχείρηση παραγωγής πλαστικών θηκών για κινητές συσκευές. Η εταιρεία στην οποία δημιουργήθηκε επιχειρεί στον κλάδο κατασκευής πλαστικών εξαρτημάτων για βιομηχανίες όπως της αγοράς της αυτοκινητοβιομηχανίας, τις βιομηχανίες παραγωγής πλαστικών συσκευών. Ο λόγος για τον οποίο δημιουργήθηκε ήταν ο υψηλός όγκος παραγωγής για την κάλυψη των της κινητής τηλεφωνίας. Με σκοπό να καταφέρει να ανταπεξέλθει η επιχείρηση στον ραγδαία αναπτυσσόμενο τότε κλάδο της τηλεφωνίας, απαραίτητος ήταν ο εκ νέου σχεδιασμός των διεργασιών της επιχείρησης. Έτσι, δημιουργήθηκε το συγκεκριμένο εργαλείο.

Ο βασικός σκοπός του εργαλείου είναι η εκτέλεση του επανασχεδιασμού των διαδικασιών μίας επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση οδηγείται στον αποτελεσματικό επανασχεδιασμό των παραγωγικών συστημάτων μίας επιχείρησης. Επιπρόσθετα,

επικεντρώνεται και ενισχύει την ανάλυση αλλά και βελτίωση με γραμμές ροής που είναι αποσυνδεδεμένες. Με αυτόν τον τρόπο όλες οι επιμέρους διαδικασίες μίας επιχείρησης κατέχουν εξίσου ίδια συστήματα πληροφοριών και είναι όλες εξίσου συνδεδεμένες μεταξύ τους.

Για να εφαρμοστεί αυτό το εργαλείο αποτελεσματικά χρειάζεται προσοχή σε κάποια σημεία. Αρχικά, θεωρείται απαραίτητο η ομάδα των εργαζομένων που θα εκτελέσουν το value stream mapping να έχουν εκπαιδευτεί σε αυτό και να γνωρίζουν τα βασικά χαρακτηριστικά του. Επίσης, θεωρείται πολύ σημαντικό να υπάρξουν συστήματα πληροφόρησης όπου θα χρησιμοποιούνται όπως απαιτείται για να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τέλος, απαραίτητο είναι να υπάρξει το κατάλληλο management όπου θα μπορεί να υποστηρίξει τέτοιου είδους πρακτικές.

Το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελείται από πέντε επιμέρους φάσεις. Η πρώτη φάση είναι η επιλογή της παραγωγής που θα εφαρμοστεί από την επιχείρηση. Έπειτα η ομάδα η οποία εκπαιδεύτηκε στη χρήση του value stream mapping χρειάζεται να εκτελέσει μία χαρτογράφηση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης. Μετά τη χαρτογράφηση της τρέχουσας κατάστασης είναι απαραίτητη η χαρτογράφηση της μελλοντικής ώστε να δοθεί μία αποτελεσματική εκτίμηση για τις μελλοντικές συνθήκες που θα επικρατούν. Ύστερα πραγματοποιείται ο καθορισμός σχεδίου εργασίας, όπου εντοπίζονται οι ενέργειες που οφείλει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει για να επανασχεδιαστεί η διαδικασία. Τέλος, εκτελείται το σχέδιο εργασίας που δημιουργήθηκε.

Η συγκεκριμένη τεχνική θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές για την εκτέλεση επανασχεδιασμού μίας λειτουργίας μίας επιχείρησης. Επιπλέον, είναι σχεδόν σύμφωνη με βοηθητικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τον επανασχεδιασμό (Lasa, Laburu, Castro Vila, 2008).

3.4.1.4 Process Decision Program Chart

Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται με σκοπό την επίλυση ενός προβλήματος το οποίο εμφανίστηκε. Συνήθως χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού της λειτουργίας της Έρευνας και Ανάπτυξης μίας επιχείρησης. Αποτελεί τη διαγραμματική αναπαράσταση για την εύρεση της επίλυσης ενός προβλήματος. Συνήθως χρησιμοποιείται και το διάγραμμα του δέντρου για την αποτελεσματική αναπαράσταση.

Το συγκεκριμένο εργαλείο επιτυγχάνει την άμεση επίτευξη στόχου όταν εμφανίζεται κάποιο πρόβλημα το οποίο ήταν αναπάντεχο. Επιπλέον, εκτός της συνθήκης του απροσδόκητου προβλήματος υπάρχει και η δυσκολία επιλογής αποτελέσματος καθώς είναι περισσότερα από ένα εφικτά και αποδοτικά αποτελέσματα.

Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ως η πλέον αποδοτική σε συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Δηλαδή, έχει επιθυμητά αποτελέσματα όταν η κατάσταση αλλάζει συνεχώς και προστίθενται νέες πληροφορίες και συνθήκες. Ως αποτέλεσμα, χρειάζεται να υπάρξει αναθεώρηση των σχεδίων που έχουν χρησιμοποιηθεί μέχρι στιγμής και βρεθούν νέες εναλλακτικές επιλογές. Επομένως, παρουσιάζει μία συγκεκριμένη συνθήκη που θεωρείται απόρροια μίας ενέργειας. Σε περίπτωση όπου δε θεωρείται ως η πλέον κατάλληλη, θα αναζητηθεί εκ νέου μία καινούρια λύση που θα αρμόζει περισσότερο στις συνθήκες. Σε όλη τη διάρκεια της εκτέλεσης της συγκεκριμένης μεθόδου αποτυπώνεται η εικόνα της συγκεκριμένης συνθήκης τόσο σε χρονολογικό επίπεδο όσο και σε συστηματικό (Chu, Tosirisuk, 1991).

3.4.1.5 Kanban System

Εντάσσεται στα συστήματα που δημιουργήθηκαν στην εταιρεία Toyota και περιλαμβάνεται εντός του Toyota Process System. Εφαρμόζεται με σκοπό να επιτευχθεί αποτελεσματική σύνδεση και επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών μίας επιχείρησης.

Η μεθοδολογία για να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη συνθήκη απαιτεί την καταγραφή του τύπου του προϊόντος καθώς και της ποσότητάς του σε μία κάρτα. Η επικείμενη ενέργεια πραγματοποιείται από τους προηγούμενους εργαζομένους μίας λειτουργίας στους επόμενους. Για παράδειγμα, οι αποθήκες πρώτων υλών που αποστέλλουν τις απαραίτητες πρώτες ύλες στους εργαζομένους παραγωγής γίνεται με την προσθήκη της κάρτας που αναγράφει το όνομα και τις μονάδες του κάθε υλικού. Με αυτόν τον τρόπο πραγματοποιείται αποτελεσματικός έλεγχος για τον αριθμό των ποσοτήτων που απαιτείται για διάφορα προϊόντα.

Με τη χρήση του συγκεκριμένου συστήματος πραγματοποιείται μία εξομάλυνση της παραγωγής παρέχοντας τις απαραίτητα υλικά στις απαραίτητες ποσότητες. Επιπλέον,

δημιουργεί περισσότερο τυποποιημένες θέσεις εργασίας που εκτελούν συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Επιπρόσθετα, η ενσωμάτωση του συστήματος ενισχύει τη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Τέλος, μειώνει τον χρόνο εγκατάστασης των αποθεμάτων που απαιτούνται να κρατούνται από την επιχείρηση (Monden, 2012).

3.4.1.6 Just in time

Η συγκεκριμένη μέθοδος περιλαμβάνεται σε εκείνες του Toyota Process System. Μάλιστα, θεωρείται από τις βασικές μεθόδους του συστήματος. Η βασική ιδέα είναι η εμβάθυνση στον παράγοντα του χρόνου. Ο στόχος της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η έγκαιρη παραλαβή του υλικού που απαιτείται από το τμήμα της εταιρείας που χρειάζεται για να λειτουργεί αποδοτικά. Σε περίπτωση όπου επιτευχθεί η παράδοση του υλικού στον χρόνο που χρειάζεται, τότε επιτυγχάνεται η μείωση του κενού χρόνου, δηλαδή το lead time. Επιπρόσθετα, δεν απαιτείται να υπάρχουν μεγάλες εγκαταστάσεις για την αποθήκευση των αποθεμάτων. Από την στιγμή όπου εφαρμόζεται η μέθοδος και επιτυγχάνεται η παράδοση των αποθεμάτων στον χρόνο που απαιτείται, δεν είναι απαραίτητη η υψηλή αποθήκευση. Ως αποτέλεσμα, μειώνεται και το κόστος της διατήρησης των αποθεμάτων.

Τις περισσότερες φορές θεωρείται απαραίτητη η παρακολούθηση των ροών παραγωγής της επιχείρησης. Αυτό πραγματοποιείται λόγω των πολύπλοκων διαδικασιών που υπάρχουν στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται πιο αποτελεσματική η ένταξη της μεθόδου Just in time σε όλες τις διαδικασίες μίας επιχείρησης.

Τέλος ενισχύει τη μέθοδο pull. Στη συγκεκριμένη μέθοδο η επιχείρηση παράγει μόνο τα προϊόντα που απαιτούνται και στις μονάδες που χρειάζεται ώστε να αντικατασταθούν εκείνα τα προϊόντα όπου έχουν αποσυρθεί. Επιπλέον, η συγκεκριμένη μέθοδος λαμβάνει χώρα κατά κύρια βάση σε αποκεντρωμένα συστήματα.

3.4.1.7 Theory of Constraints

Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει ως βασικό στόχο τον εντοπισμό ενός περιορισμού της διαδικασίας και η συνεχόμενη βελτίωσή του ώστε να μετατραπεί σε αποδοτικό κομμάτι

της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει καθολικά καθώς όλες οι διαδικασίες έχουν μελανά σημεία τα οποία θα ήταν καλό να εξαλειφθούν, διότι μειώνουν την απόδοση τους. Όπως είναι κοινώς γνωστό για να είναι αποτελεσματική μία διαδικασία χρειάζεται όλα τα επιμέρους στοιχεία της να λειτουργούν αποτελεσματικά.

Η μεθοδολογία αυτή αποτελείται από πέντε βήματα. Αρχικά, χρειάζεται να εντοπιστεί το πρόβλημα όπου υπάρχει στη διαδικασία. Έπειτα χρειάζεται να αποφασιστεί ο τρόπος με τον οποίο να εξαλειφθεί το πρόβλημα, να πραγματοποιηθεί δηλαδή ένας σχεδιασμός. Το τρίτο βήμα περιλαμβάνει όλα τα επιμέρους στοιχεία της διαδικασίας, τα οποία απαιτείται να ληφθούν υπόψιν στο προηγούμενο βήμα, δηλαδή εκείνο της απόφασης του τρόπου εξάλειψης του προβλήματος. Το τέταρτο βήμα είναι εκείνο της βελτίωσης του προβλήματος. Σε αυτό το στάδιο εκτελούνται οι προσπάθειες εξάλειψης του προβλήματος που υπάρχει. Τέλος απαιτείται η αξιολόγηση του προβλήματος. Με άλλα λόγια χρειάζεται να εντοπιστεί αν εξαλείφθηκε το πρόβλημα που υπάρχει εντός της διαδικασίας. Σε περίπτωση όπου δεν έχει εξαλειφθεί ο περιορισμός, η επιχείρηση χρειάζεται να εκτελέσει εκ νέου τις διαδικασίες ώστε να εξαλειφθεί πλήρως (Ikeziri, Bernardi, Souza, Gupta, Fiorini ,2019)

Η συγκεκριμένη θεωρία προσφέρει αρκετά οφέλη για την επιχείρηση. Αρχικά η επιχείρηση αποκτά αποδοτικές διαδικασίες, οι οποίες σε βάθος χρόνου αυξάνουν τα κέρδη της επιχείρησης. Επιπλέον, όπως και η μέθοδος JIT μειώνει την ανάγκη αποθήκευσης προϊόντων στην επιχείρηση. Όποτε μειώνονται τα κόστη της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα το κόστος αποθεμάτων. Επιπρόσθετα, λόγω των αποδοτικών διαδικασιών μειώνονται τα lead times της επιχείρησης, αφού με την εξάλειψη των προβλημάτων εξαλείφονται τα κενά εντός της παραγωγικής διαδικασίας. Τέλος, αυτή η μέθοδος ενισχύει τη βελτίωση της επιχείρησης, αφού εντοπίζει και εξαλείφει όποιο πρόβλημα υπάρξει εντός των διαδικασιών της επιχείρησης (Gundogar, Sari, Kokcam, 2016).

3.4.1.8 Kaizen- Gemba

Το εργαλείο ποιότητας Kaizen δημιουργήθηκε από τον Masaaki Imai το 1986 όπου το αναφέρει στο βιβλίο του “The key to Japan’s Competitive Success”. Αποτελεί βασικό εργαλείο που εφαρμόζεται τόσο στο Lean όσο και στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο όρος Kaizen είναι Ιαπωνικής προέλευσης και σημαίνει

η βελτίωση. Το έτος 1998 ξεκίνησε να εφαρμόζεται αποτελεσματικά στη βάρια βιομηχανία (ατσάλι) και στη βιομηχανία των αυτοκινήτων.

Το εργαλείο Kaizen εφαρμόζεται για στρατηγικής φύσεως θέματα αφού αποσκοπεί στη βελτίωση της επιχείρησης καθιστώντας την περισσότερο ανταγωνιστική σε σχέση με τους υπόλοιπους που επιχειρούν στον ίδιο κλάδο. Επομένως αφορά οτιδήποτε υπάρχει και λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση το οποίο χρειάζεται βελτίωση. Για παράδειγμα, μπορεί να εφαρμοστεί τόσο στις επιμέρους ενέργειες που εκτελούν οι εργαζόμενοι, όσο και στη βελτίωση ολόκληρων λειτουργιών μίας επιχείρησης.

Όπως αναφέρεται και σε άλλες μεθόδους, ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η εμπλοκή των εργαζομένων. Χωρίς τη συνεργασία των εργαζομένων δεν υφίσταται αποτελεσματική βελτίωση ανεξαρτήτως του μεγέθους του συστήματος. Επιπλέον, χρειάζεται να εφαρμόζεται συνεχόμενα από τις επιχειρήσεις, δηλαδή δεν αποτελεί μία στατική μέθοδο. Εκτός της βελτίωσης των διαδικασιών και ευρύτερων λειτουργιών μίας επιχείρησης, ενισχύει και το προηγούμενο στάδιο. Πιο συγκεκριμένα, συμβάλλει στον εντοπισμό των αποτελεσμάτων όπου θέλει να επιτύχει η επιχείρηση και που θεωρούνται ότι θα συμβάλλουν στους στόχους του οργανισμού.

Επιπλέον τη δεκαετία του 2000 με 2010 οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να ενσωματώνουν στο εργαλείο του Kaizen το εργαλείο Gemba. Το εργαλείο Gemba προσφέρει στην επιχείρηση τον εντοπισμό του σημείου που υπάρχει εντός των διαδικασιών όπου προσφέρει αξία και επιπλέον να μειωθούν οι διαδικασίες όπου δεν προσφέρουν αξία στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύει και εκείνο στη βελτίωση της επιχείρησης.

Ο συνδυασμός των δύο αυτών εργαλείων μαζί προσφέρουν τον εντοπισμό των οφελών που θα έχει η επιχείρηση τόσο σε όρους χρόνου όσο και σε όρους λεφτών. Με αυτόν τον τρόπο μειώνονται τα κόστη της επιχείρησης και ενισχύεται η πραγματοποίηση της βελτίωσης των διαδικασιών (Suarez-Barraza, Ramis-Pujol, Llull, Estrada-Robles, 2012).

3.4.1.8 5S

Θεωρείται βασικό εργαλείο της ποιότητας και ευρέως διαδεδομένο στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τεχνικές και μεθόδους ποιότητας. Η πρώτη εμφάνιση του συγκεκριμένου εργαλείου έλαβε χώρα στις αρχές της δεκαετίας του 1980 μετά τη δημιουργία των

εργαλείων του JIT και TPM. Εκείνος όπου δημιούργησε και ανέπτυξε τη συγκεκριμένη τεχνική είναι ο Takashi Osada. Αποτελεί βασικό εργαλείο του Toyota Process System. Ξεκίνησε από τη Ιαπωνία και ειδικότερα στον κλάδο της βιομηχανίας. Αργότερα, επεκτάθηκε και στον κλάδο των υπηρεσιών. Ξεκίνησε στην αρχή ως 3S, 4S όπου η εταιρεία Boeing οδήγησε στο 5S και στην εφαρμογή του ως κομμάτι της στρατηγικής μίας επιχείρησης για την επίτευξη μεριδίου στην παγκόσμια αγορά. Τέλος, το 5S αν και συνεισφέρει με σημαντικά οφέλη την επιχείρηση όπου το εφαρμόζει, δε φέρει ιδιαίτερης απήχησης στον Δυτικό κόσμο. Ιδιαίτερα, τις περισσότερες φορές δε χρησιμοποιείται αποδοτικά.

Το 5S αποτελείται από πέντε διαφορετικά στοιχεία μίας επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά είναι ο οργανισμός, η απλότητα, ο καθαρισμός, η προτυποποίηση και η πειθαρχία. Ο βασικός στόχος του 5S αποτελεί η ενσωμάτωση αυτών των πέντε αξιών στη βασική λειτουργία της επιχείρησης.

Τα οφέλη από την εφαρμογή του συγκεκριμένου εργαλείου ποικίλλουν. Αρχικά πραγματοποιεί μία μορφή τακτοποίησης της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών μίας επιχείρησης μειώνοντας το φόρτο εργασίας των ανθρώπων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών της επιχείρησης. Επιπρόσθετα ενισχύει την αποτελεσματικότητα συμβάλλοντας στην ασφάλεια, στην ευημερία και στην ενίσχυση των διαδικασιών. Όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, τους προσφέρεται η δυνατότητα να εκπαιδεύονται και να εξελίσσονται συνεχώς. Ως αποτέλεσμα αυξάνεται το ηθικό επίπεδο τους και κατά συνέπεια αυξάνεται και η ποιότητα της εργασίας. Εκτός της εκπαίδευσης συνεισφέρει στη γενικότερη εμπλοκή των εργαζομένων της επιχείρησης. Συμπερασματικά, το εργαλείο 5S προσφέρει βελτίωση του επιπέδου του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Gapp, Fisher, Kobayashi, 2008).

3.4.2 Τεχνική Six Sigma

Μία πολύ σημαντική τεχνική που αναπτύχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες στον τομέα της ποιότητας. Δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1980 από την εταιρεία Motorola. Πιο συγκεκριμένα, με στόχο να ανταγωνιστούν επιχειρήσεις όπου βρισκόντουσαν στην Ιαπωνία και επιχειρούσαν στον ίδιο κλάδο ανέπτυξαν την τεχνική Six Sigma. Γύρω στο

1987 ο Bill Smith μαζί με άλλους εργαζομένους της επιχείρησης ξεκίνησαν να εκτελούν project όπου μοιάζουν αρκετά με εκείνα που εφαρμόζαν οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η εταιρεία απέκτησε υψηλά κέρδη εφαρμόζοντας την τεχνική. Μάλιστα το 1988 η εταιρεία Motorola χάρις την εφαρμογή του 6S κέρδισε τα Malcolm Baldrige (Snee, 2010). Ως αποτέλεσμα ξεκίνησαν και άλλες επιχειρήσεις να εφαρμόζουν την τεχνική με θετικά αποτελέσματα. Η εταιρεία όπου έκανε δημοφιλή τη συγκεκριμένη τεχνική ήταν η General Electric. Ο CEO της εταιρείας Jack Welch ξεκίνησε να εφαρμόζει την τεχνική 6S στην εταιρεία το 1995. Έκτοτε η επιχείρηση είχε επιτύχει βέλτιστα αποτελέσματα. Μάλιστα είχε δηλώσει στους αναλυτές της Wall Street ότι για το προσεχές μέλλον η εφαρμογή της 6S θα ήταν η πρώτη του προτεραιότητα. Πράγματι, η επιχείρηση εκτοξεύθηκε χάρις στην εφαρμογή του 6S. Άλλες εταιρείες και οργανισμοί που χρησιμοποίησαν την μέθοδο 6S και είχαν θετικά αποτελέσματα ήταν η Τράπεζα της Αμερικής, η Commonwealth Health corporation, DuPont, 3M και Ford (Jiju, Snee, Hoerl, 2016).

Το όνομα της τεχνικής Six Sigma προήλθε από τις έξι τυπικές αποκλίσεις που θα πρέπει να απέχουν οι μετρήσεις της συνισταμένης όπου ελέγχεται. Πιο αναλυτικά, για να αποδίδει μία επιχείρηση στο βέλτιστο βαθμό, χρειάζεται το παραγόμενο προϊόν να καλύπτει κάποιες απαιτήσεις. Οπότε για να καλύπτει κάποιες απαιτήσεις, χρειάζεται να μην παρατηρούνται μεγάλες διακυμάνσεις. Ως αποτέλεσμα, το προϊόν χρειάζεται να βρίσκεται εντός των τυπικών αποκλίσεων που δόθηκαν από την επιχείρηση.

Ο στόχος της συγκεκριμένης τεχνικής είναι η εύρεση και αφαίρεση του ελαττωματικού στοιχείου που υπάρχει σε ένα σύστημα. Αυτό επιτυγχάνεται με την εκτέλεση των στατιστικών μετρήσεων. Έτσι με την εκτέλεση της μεθόδου προσφέρεται μία πλήρης παρουσίαση των δεδομένων που υπάρχουν στο σύστημα. Εκτός της παρουσίας προσεγγίζει και τον τρόπο με τον οποίο θα επέλθει η επιθυμητή βελτίωση της διαδικασίας. Για παράδειγμα, αν χρησιμοποιούσε ένα ταχυδρομείο την τεχνική 6S και λειτουργούσε με 99%, τότε για κάθε 300.000 επιστολές που παραδίδει, οι 3.000 θα ήταν λανθασμένες, δηλαδή θα κατέληγαν σε λανθασμένη παράδοση.

Μοιάζει με την προσέγγιση του κύκλου του Deming (plan, do, check, act). Η διαφορά τους έγκειται στην πιο λεπτομερειακή προσέγγιση που προσφέρει η τεχνική 6S. Το σύστημα όπου εφαρμόζεται στην τεχνική 6S είναι το DMAIC. Στην αρχή η εταιρεία Motorola είχε φτιάξει το σύστημα MAIC και έπειτα μετά την εφαρμογή της τεχνικής από

την εταιρεία General Electric προστέθηκε και η εντολή Define ως πρώτη στο σύστημα. Το ακρωνύμιο DMAIC προέρχεται από τις εντολές Define-Measure- Analyze- Improve- Control. Το κάθε επιμέρους στάδιο προσφέρει έναν αριθμό εργαλείων αποτελεσματικό για την κάθε εντολή. Πιο αναλυτικά, αποτελείται από στατιστικό έλεγχο των διεργασιών, σχεδιασμό των πειραμάτων και απόκριση της μεθοδολογίας επί πλήρη εργαλειοθήκη για τη μέτρηση, την ανάλυση και τη βελτίωση των κρίσιμων διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο όλο το σύστημα είναι υπό έλεγχο. Επομένως, θεωρείται σημαντική για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς επαναπροσδιορίζει την προσέγγιση της και ενισχύει τη μέτρηση των επιχειρηματικών επιδόσεων της εταιρείας που την εφαρμόζει. Δηλαδή, προσφέρει στη φιλοσοφία του TQM καθώς δίνει κατευθυντήριες γραμμές για τον αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, παίρνει τις ιδέες του Deming και τις ενσωματώνει στη διαδικασία ενισχύοντας και με αυτόν τον τρόπο τη βελτίωση των διαδικασιών.

Για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η τεχνική 6S, απαραίτητη θεωρείται η εκπαίδευση των εργαζομένων. Για αυτόν τον λόγο στη συγκεκριμένη τεχνική υπάρχουν αντίστοιχες ζώνες τις οποίες ανάλογα με την ειδικότητα και την εμπειρία του εργαζομένου, μπορεί να τις αποκτήσει. Στον κλάδο της ποιότητας η απόκτηση ζώνης 6S θεωρείται σημαντική. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταπεξέλθουν αποδοτικά στην εφαρμογή της τεχνικής. Επιπλέον, σημαντικός παράγοντας θεωρείται και το management της επιχείρησης, όπου χρειάζεται να εντάσσουν στις ομάδες εργαζομένους που είναι εκπαιδευμένοι στην τεχνική για τα project όπου έχουν επιλέξει να εκτελεστούν. Εκτός της επιλογής των εργαζομένων, καίρια θεωρείται και η αποτελεσματική ενημέρωση των εργαζομένων για τις ευθύνες που θα έχουν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της τεχνικής όπως και για τις ενέργειες που χρειάζεται να εκτελεστούν (Pepper, Spedding, 2009).

Στα αρνητικά της τεχνικής, πολλοί πιστεύουν ότι είναι ακριβό ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί καθολικά από πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, για να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά απαιτείται από τους εργαζομένους της επιχείρησης να κατέχουν τις επαρκείς γνώσεις που χρειάζονται. Με άλλα λόγια, απαιτείται να κατέχουν ζώνες, δηλαδή την πιστοποίηση της εφαρμογής ώστε να γνωρίζουν πως να αξιοποιήσουν σωστά την τεχνική. Αυτό οφείλεται στο γεγονός της πολυπλοκότητας του συστήματος της τεχνικής. Πιο συγκεκριμένα, αποτελείται από πολλές διαφορετικές δυνατότητες αλλά χρειάζεται να γνωρίζεις πως να χρησιμοποιήσεις την καθεμία. Τέλος, χαρακτηρίζεται από

ένα γραφειοκρατικό χαρακτήρα και για αυτόν τον λόγο πολλές επιχειρήσεις αποστρέφονται της χρήσης του.

Παρακάτω αναλύεται ένα σημαντικό εργαλείο του Six Sigma, το Siroc.

3.4.2.1 SIPOC

Το SIPOC αποτελεί εργαλείο της μεθόδου Six Sigma όπου εφαρμόζεται ευρέως από τις επιχειρήσεις. Το Siroc είναι το ακρωνύμιο supplier input process output customer. Με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου εντοπίζονται και γίνονται πιο συγκεκριμένα τα στοιχεία τα οποία εισέρχονται και εξέρχονται από μία διεργασία της επιχείρησης.

Κατά τη μέθοδο του Six Sigma οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα DMAIC. Η πρώτη εντολή που εφαρμόζεται επί του συστήματος είναι το Define. Κατά τη διαδικασία αυτής της εντολής εμπλέκεται και εφαρμόζεται το εργαλείο Siroc. Τα αποτελέσματα του εργαλείου αποτυπώνονται σε μορφή πίνακα και δείχνουν αναλυτικά τα στοιχεία που συμμετέχουν σε καθένα από τα στοιχεία του ακρωνυμίου του. Σε αυτόν τον πίνακα καταγράφονται οι πελάτες της επιχείρησης, τα στοιχεία όπου εισέρχονται σε κάθε διαδικασία, οι επιμέρους διαδικασίες όπου εκτελούνται σε κάθε επιχείρηση, τα αποτελέσματα κάθε διαδικασίας και τέλος οι πελάτες της επιχείρησης και οι απαιτήσεις που υπάρχουν.

Μέσω της εφαρμογής του εργαλείου δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά η χαρτογράφηση των διαδικασιών. Δηλαδή, με την αποτύπωση στο διάγραμμα εντοπίζονται οι διαδικασίες όπου λαμβάνουν χώρα σε κάθε διεργασία της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο εντοπίζεται η αλληλουχία των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση. Επιπλέον, ενισχύει τη διαχείριση των διαδικασιών της οργάνωσης, αφού εντοπίζονται τυχόν προβλήματα και ως αποτέλεσμα συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών (Marques, Requeijo, 2009).

3.4.3 Lean Six Sigma

Η μέθοδος αναφέρεται στην ενσωμάτωση των επιμέρους εργαλείων και συστημάτων που υπάρχουν σε κάθε τεχνική ξεχωριστά. Θεωρείται η τελευταία γενιά προσεγγίσεων του

τρόπου βελτίωσης μίας επιχείρησης. Αποτελεί κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής μίας επιχείρησης. Ουσιαστικά η ενσωμάτωση των δύο αυτών τεχνικών προσφέρει εξισορρόπηση των δύο φιλοσοφιών και την αξιοποίηση και εκμετάλλευση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που έχει η καθεμία. Επιπρόσθετα αξίζει να σημειωθεί πως δεν είναι όλα τα επιμέρους εργαλεία το ίδιο αποδοτικά για όλες τις επιχειρήσεις. Για αυτόν τον λόγο, χρειάζεται η κάθε επιχείρηση να γνωρίζει και να χρησιμοποιεί εκείνα τα εργαλεία που θα προσφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα στην επιχείρηση (Pepper, Spedding, 2009).

Με βάση τις μεθοδολογίες των δύο αυτών εργαλείων η επιχείρηση κερδίζει υψηλότερη επίδοση. Επιπλέον, αυξάνονται οι επιδόσεις των διαδικασιών. Θεωρείται σημαντική τεχνική για την εξέλιξη και ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Τα επιμέρους εργαλεία που χρησιμοποιούνται ενισχύουν τη βελτίωση και την επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται σε μία διαδικασία. Προσφέρει αύξηση των κερδών και μείωση του κόστους των επιμέρους διαδικασιών που εκτελούνται σε μία επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, εμφανίζεται βελτίωση σε όλα τα στάδια της, οπότε και στην επιχείρηση σαν ολότητα. Επιπλέον, με την βελτίωση των προϊόντων επέρχεται και η ικανοποίηση των πελατών. Όποτε με την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να διατηρεί τα κέρδη της.

Για να πραγματοποιηθεί η επιθυμητή βελτίωση των διαδικασιών και να εντοπιστεί αν μία επιχείρηση έχει επιτύχει τις βέλτιστες επιδόσεις, χρειάζεται να πραγματοποιούνται συνεχώς μετρήσεις. Η επιχείρηση δηλαδή, χρειάζεται να μετράει την ποιότητα του προϊόντος και των διαδικασιών, το κόστος παραγωγής καθώς και την ικανοποίηση των πελατών από τη χρήση του προϊόντος. Η ικανοποίηση των πελατών θεωρείται πολύ σημαντική καθώς χωρίς την υποστήριξη τους δεν υφίσταται και ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Επιπλέον, λόγω των συνεχόμενων μεταβολών σε όλους παράγοντες, απαιτείται να εκτελούνται μετρήσεις και για τις απαιτήσεις που έχουν αποκτήσει οι πελάτες.

Όμως για να πραγματοποιηθεί η τεχνική αυτή επηρεάζει κάποιους παράγοντες. Αρχικά, μία επιχείρηση για να εφαρμόσει αποτελεσματικά την τεχνική απαιτείται να πραγματοποιήσει κάποιες αλλαγές εντός της επιχείρησης. Χρειάζεται να ενσωματωθεί στην στρατηγική και στους στόχους της επιχείρησης η τεχνική 6S. Επιπρόσθετα, απαιτείται να ληφθούν μέτρα για την απόδοση της διαδικασίας. Όσο αφορά τα project

που πραγματοποιούνται σε μία επιχείρηση, χρειάζεται να υπάρχει λίστα με τα project που επιθυμεί η επιχείρηση να πραγματοποιήσει και να υπάρχουν κάποια κριτήρια για εκείνα ώστε να ληφθεί εκείνο όπου θα είναι αποτελεσματικό. Τέλος, απαιτείται κάποιοι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν στο 6S, δηλαδή να έχουν πάρει ζώνες. Πιο σημαντική ζώνη θεωρείται η μαύρη. Επιπρόσθετα, αυτοί οι εργαζόμενοι που έχουν λάβει μαύρη ζώνη, χρειάζεται να εμπλέκονται στις ομάδες των project όπως να έχουν ρόλους διοίκησης των ομάδων. Για εκείνους που έχουν λάβει την πιστοποίηση και δεν έχουν αποκτήσει επαρκείς γνώσεις και ζώνη στη 6S, η επιχείρηση χρειάζεται να πραγματοποιήσει κάποιες εκπαιδεύσεις. Τέλος, χρειάζεται η επιχείρηση να έχει χρονοδιάγραμμα για το έργο του 6S, ένα σύστημα αναφοράς και παρακολούθησης των έργων ώστε να λαμβάνει τα αποτελέσματα των επιδόσεων, τον σχεδιασμό που θα έχει ως στόχο την αναγνώριση και την ανταμοιβή καθώς και ένα σχέδιο για τον τρόπο που θα επικοινωνούν μεταξύ τους οι ομάδες με τη διοίκηση.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η τεχνική LSS απαιτούνται να εκτελεστούν κάποιοι παράγοντες. Αρχικά, χρειάζεται η επιχείρηση να δημιουργήσει τα αποτελέσματα που θεωρούνται ως τα βέλτιστα. Δεύτερον, θεωρείται υψίστης σημασίας η εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης ώστε να ενθαρρύνουν την εφαρμογή της τεχνικής και να προσφέρουν κατευθυντήριες γραμμές. Επιπλέον, απαιτείται η εφαρμογή του συστήματος DMAIC, όπως και η ταχεία ολοκλήρωση του έργου. Για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, χρειάζεται να έχει δοθεί εκ των προτέρων ο στόχος που έχει τεθεί. Επιπλέον, για να εφαρμοστεί σωστά χρειάζεται να εμπλέκονται εργαζόμενοι που κατέχουν ζώνες ώστε να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή. Όλο το σύστημα χρειάζεται να έχει ως επίκεντρο την πελατοκεντρική προσέγγιση όπως και τις διαδικασίες. Τέλος, απαιτείται να εφαρμόζονται εργαλεία στατιστικής ώστε να επιβλέπεται από τους εργαζομένους η επίδοση των διαδικασιών (Snee, 2010).

Τέλος, η κάθε τεχνική συνεισφέρει κάτι διαφορετικό όπου η άλλη τεχνική δεν προσφέρει. Ως αποτέλεσμα, και τα δύο εργαλεία μαζί προσφέρουν και ενδυναμώνουν την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, το 6S προσφέρει τη δυνατότητα χρήσης περισσότερων δεδομένων ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικά η λήψη των αποφάσεων από μία επιχείρηση. Επίσης, η χρήση των μεθοδολογιών της 6S προσδίδει πιο επιστημονική προσέγγιση της ποιότητας. Όσο αφορά τη Lean, προσφέρει περισσότερο ανταγωνιστικές συνθήκες μειώνοντας το κόστος παραγωγής αλλά και τη μείωση ή εξάλειψη των Lead times. Εν κατακλείδι, σε περιβάλλον ανταγωνιστικό θεωρείται αποτελεσματικό να εφαρμόζονται

και οι δύο τεχνικές. Αυτό συμβαίνει διότι οι δύο αυτές τεχνικές συνδυαστικά θα προσφέρουν υψηλότερη βελτίωση στην επιχείρηση σε σχέση με τις επιδόσεις που θα λάμβαναν χώρα αν γίνονταν μεμονωμένα. Μάλιστα, για υψηλότερη βελτίωση χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψιν και οι δύο παράγοντες μίας επιχείρησης, δηλαδή τόσο ο πελάτης όσο και η παραγωγή του προϊόντος.

3.4.4 Πρότυπα ISO

Τα πρότυπα ISO εμφανίστηκαν τη χρονιά του 1987. Πριν από τα πρότυπα ISO όπου είναι πρότυπα που εφαρμόζονται παγκοσμίως, είχαν υπάρξει πρότυπα σε μεμονωμένες ανεπτυγμένες χώρες όπου είχαν συσταθεί από οργανισμούς για την έκδοσή τους. Τα πρότυπα που δημιουργήθηκαν για κάθε χώρα μεμονωμένα αφορούσαν μόνο τις επιχειρήσεις όπου είχαν έδρα και παραγωγή στις χώρες αυτές. Ιδιαίτερα γνωστοί είναι ο Βρετανικός φορέας BSI, ο DIN στη Γερμανία, ο ANSI στις ΗΠΑ. Οι παραπάνω φορείς προτύπων επηρέασαν σημαντικά τον τρόπο και τη δημιουργία των προτύπων. Στην Ελλάδα υπήρχε ο ΕΛΟΤ όπου έχει σταματήσει η λειτουργία του.

Στο Δυτικό κόσμο πλέον η χρήση των προτύπων έχει φτάσει σε σημείο σταθεροποίησης. Δηλαδή, εφαρμόζεται με σταθερό ρυθμό από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Ανάπτυξη εμφανίζεται τα τελευταία χρόνια από τις επιχειρήσεις όπου βρίσκονται στον Ανατολικό κόσμο, όπως στην Κίνα. Το συγκεκριμένο γεγονός υπάρχει λόγω των προμηθευτών που υπάρχουν και επιχειρούν σε εκείνες τις χώρες. Ως αποτέλεσμα, χρειάζεται να είναι εμφανές και πιστοποιημένο ότι καλύπτουν απαιτήσεις όπου υπάρχουν και εφαρμόζονται από όλες τις χώρες. Δηλαδή, χρησιμοποιούνται λόγω της επιθυμίας των πελατών των επιχειρήσεων να γνωρίζουν ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πρότυπα ISO.

Τα πρότυπα εφαρμόζονται παγκοσμίως. Εκτός του πιο δημοφιλούς προτύπου 9001 έχουν αναπτυχθεί και άλλα πρότυπα ανάλογα με τις ανάγκες διαφορετικών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, υπάρχει το πρότυπο ISO 22000 και το HACCP για την αποτελεσματική παραγωγή προϊόντων. Επιπλέον, λόγω των απαιτήσεων που έχουν τεθεί για την περιβαλλοντική προστασία του πλανήτη, αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζουν και του ISO14001 όπου αφορά στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις που χρειάζεται να προσαρμόζεται μία επιχείρηση.

Όταν αναφερόμαστε στα πρότυπα εννοούμε κάποιες απαιτήσεις όπου έχουν τεθεί. Ο σκοπός είναι η εταιρεία που χρησιμοποιεί και εφαρμόζει τα πρότυπα να βρίσκεται εντός των επιθυμητών απαιτήσεων που έχουν τεθεί. Για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, χρειάζεται να υπάρξουν αλλαγές στην οργάνωση μίας επιχείρησης. Επιπρόσθετα, τα πρότυπα δημιουργούνται ώστε να καλύπτουν τις γενικές απαιτήσεις. Για αυτόν τον λόγο, κάθε επιχείρηση ξεχωριστά μπορεί να προσαρμόζει τα πρότυπα ώστε να καλύπτονται οι δικές της ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο, μία επιχείρηση καλύπτει τις προδιαγραφές που χρειάζεται εφαρμόζοντας μόνο όσα απαιτούνται και όσα εκείνη θεωρεί ως απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία της (Δερβιτσιώτης, Λαγοδήμος, 2007).

3.4.5 Quality Function Deployment

Αποτελεί βασικό εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και χρησιμοποιείται αποτελεσματικά από τους επαγγελματίες ποιότητας των επιχειρήσεων. Διαφορετικά αποκαλείται και ως σπίτι της ποιότητας εξαιτίας της απεικόνισης του.

Ο βασικός σκοπός του εργαλείου είναι η μεταφορά των απόψεων των πελατών σε χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, αποτελεί τη μηχανολογική αποτύπωση ενός προϊόντος. Αρχικά, η επιχείρηση όπου επιθυμεί να εφαρμόσει τη συγκεκριμένη μέθοδο χρειάζεται να γνωρίζει την άποψη του πελάτη. Αυτό επιτυγχάνεται με την εύρεση του Voice of Customer όπου εφαρμόζει. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μαθαίνει κατά πόσο ο πελάτης είναι ικανοποιημένος με την αγορά του προϊόντος. Επιπλέον, ενημερώνεται για το επιθυμία του πελάτη να μετατρέψει κάποια χαρακτηριστικά που θεωρεί ως μειονεκτήματα του προϊόντος με άλλα χαρακτηριστικά που το καθιστούν πιο αποτελεσματικό. Αφού εντοπιστούν οι απόψεις και οι προβληματισμοί των πελατών, καταγράφονται στο διάγραμμα του QFD. Έπειτα η επιχείρηση καταγράφει τα χαρακτηριστικά που έχει τόσο το προϊόν της επιχείρησης όσο και τα χαρακτηριστικά που έχει το προϊόν του ανταγωνιστή της επιχείρησης. Αφού καταγραφούν όλα τα παραπάνω, η ομάδα της επιχείρησης όπου είναι υπεύθυνη για αυτή τη διαδικασία εντοπίζουν και καταγράφουν με αριθμητική κατάταξη τα χαρακτηριστικά που κατέχουν υψηλή ικανοποίηση στον πελάτη και μπορούν να ενσωματωθούν στο προϊόν με υψηλή πιθανότητα.

Αφού καταγραφούν όλα τα παραπάνω, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει εκείνα τα χαρακτηριστικά όπου θα επιθυμούσαν οι πελάτες να έχει το προϊόν αλλά και εκείνα όπου είναι εφικτό να ενταχθούν και να ενσωματωθούν. Επομένως, μεταφράζει το voice of customer στη γλώσσα των μηχανικών. Ως αποτέλεσμα, επιτυγχάνεται η συνεχή βελτίωση του προϊόντος αλλά και η ανάπτυξη και εξέλιξη του (Iqbal, Grigg, 2019).

3.4.6 Κύκλος του Deming

Ο κύκλος του Deming δημιουργήθηκε το 1950 και παρουσιάστηκε πρώτη φορά σε σεμινάριο της JUSE. Αποτελεί βασικό εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο στόχος του εργαλείου είναι η πρόληψη της επανάληψης των σφαλμάτων που εντοπίζονται στην εκτέλεση των διαδικασιών. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται στον εντοπισμό των σφαλμάτων και στην εκτέλεση των ενεργειών για την αποφυγή επανάληψης τους. Ουσιαστικά αποτελεί μία τεχνική η οποία είναι καθιερωμένη από το 1600.

Αποτελείται από τέσσερις ενέργειες που είναι απαραίτητες λειτουργίες όσο και βασικές διαδικασίες για τη διαχείριση του συστήματος. Οι ενέργειες είναι PLAN-DO-CHECK-ACT. Πιο αναλυτικά, είναι ο προγραμματισμός των δραστηριοτήτων που θα λάβουν χώρα στην επιχείρηση, η σχεδιασμός των προϊόντων, η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και η παρακολούθηση των προϊόντων ώστε να πληρούν τις απαιτήσεις που έχουν δοθεί. Επιπρόσθετα, στην ενέργεια DO συμπεριλαμβάνεται και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Ως μέρος του κύκλου εκτός της εκπαίδευσης περιλαμβάνονται και οι επιμέρους δραστηριότητες που υπάρχουν στην εταιρεία για την ανίχνευση του περιβάλλοντος, τις απαιτήσεις των πελατών και τον έλεγχο τους μέσω του VOC καθώς και η διαθεσιμότητα των πόρων και των ικανοτήτων για την αποτελεσματική εκτέλεση του των διαδικασιών της επιχείρησης (Dudin, Frolova, Gryzunova , Shuvalova, 2015). Απαραίτητο θεωρείται να έχουν θεσπιστεί τα πρότυπα από τις επιχειρήσεις ώστε να γνωρίζουν τις απαιτήσεις στις οποίες απαιτείται να προσαρμόζονται.

Ο κύκλος του Deming δεν παρέμεινε έτσι σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. Αντίθετα έχει υποστεί αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Πιο αναλυτικά, το 1986 προστέθηκαν δύο επιπλέον βήματα στην εκτέλεση των ενεργειών του κύκλου του Deming. Αυτά τα βήματα είναι η επανάληψη του πρώτου και η επανάληψη του δεύτερου βήματος. Δηλαδή, χρειάζεται να επαναλαμβάνονται τα βήματα του προγραμματισμού και σχεδιασμού των

ενεργειών για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος. Επιπλέον, το έτος 1993 υπήρξε μία μετατροπή στον κύκλο του Deming. Συγκεκριμένα, αντικαταστάθηκε η ενέργεια Check με την ενέργεια Study. Με άλλα λόγια, δεν άλλαξαν οι ενέργειες όπου θα εφαρμόζονται αλλά δόθηκε περισσότερη έμφαση στην ανάγκη νέας γνώσης. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορεί η επιχείρηση να προνοεί για το ενδεχόμενο βελτίωσης με την πραγματοποίηση αλλαγής σε διαφορετικές συνθήκες σε μελλοντικό χρόνο. Τέλος, τη δεκαετία 1990 και 2000 προστέθηκαν στον κύκλο του Deming το μοντέλο βελτίωσης API. Το μοντέλο αυτό θέτει τρεις ερωτήσεις εντός του συστήματος για την αποσαφήνιση του στόχου, της μέτρησης και των πιθανών αλλαγών που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των δραστηριοτήτων και λειτουργιών της επιχείρησης.

Ο κύκλος του Deming έχει καθολική εφαρμογή παντού. Επιπλέον, παρέχει στις επιχειρήσεις ένα συγκεκριμένο σχεδιάγραμμα, για την εφαρμογή των μεθόδων βελτίωσης και των εργαλείων που θα επιφέρουν τη γνώση στους εργαζομένους της επιχείρησης. Επίσης, επιτρέπει τον σχεδιασμό των ενεργειών, την ενδυνάμωση των διαδικασιών ώστε να καταλήξουν στα βέλτιστα αποτελέσματα. Τέλος, ενισχύει την ομαδική εργασία που θα επιφέρει περαιτέρω βελτίωση στο σύστημα (Moen, Norman, 2006).

3.4.7 Voice of Customer

Μία από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση όπου χρειάζεται να έχουν οι επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια, μία επιχείρηση χρειάζεται να προσαρμόζει τα προϊόντα της με βάση τις απαιτήσεις που έχει ο πελάτης. Δηλαδή, να παράγει προϊόντα που πληρούν τις προϋποθέσεις των πελατών της με απώτερο σκοπό να καλύπτουν τις ανάγκες τους αποδοτικά. Σε αυτό το πλαίσιο οι επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει μεθόδους ώστε να ακούν τις ανάγκες του πελάτη. Αυτή η μέθοδος είναι το Voice of Customer.

Οι μέθοδοι όπου χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να βρεθούν τα σημεία στα οποία χωλαίνουν τα προϊόντα που παράγουν ποικίλουν. Βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι τα έντυπα παραπόνων που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση. Η πρόσβαση σε αυτά γίνεται είτε διαδικτυακά, δηλαδή με την είσοδο του πελάτη στη σελίδα της επιχείρησης. Εκτός της διαδικτυακής μορφής, υπάρχει περίπτωση οι πελάτες να έχουν πρόσβαση και σε δια ζώσης συμπλήρωση των εντύπων παραπόνων σε φυσικά

καταστάματα της επιχείρησης. Επιπλέον, ενδεχομένως να είναι εφικτή η επικοινωνία με εκπροσώπους της επιχείρησης για να μπορέσουν να μεταφέρουν προβληματισμούς τους σχετικά με τη χρήση του προϊόντος. Σε πελάτες όπου χρησιμοποιούν αποκλειστικά προϊόντα της επιχείρησης εφαρμόζονται τα VOC tables. Με άλλα λόγια, εκπρόσωποι της επιχείρησης κάθονται στο ίδιο τραπέζι και συνομιλούν με τους πελάτες με σκοπό να εντοπίσουν παράπονα και το ποσοστό στο οποίο οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι. Τέλος, χρησιμοποιείται και η μέθοδος Gemba ώστε να λάβει η επιχείρηση τους προβληματισμούς αλλά και την ικανοποίηση που επωμίζουν οι πελάτες με τη χρήση του προϊόντος.

Το πιο ουσιαστικό στάδιο είναι εκείνο που βρίσκεται μετά τη συλλογή των πληροφοριών από τους πελάτες. Η επιχείρηση για να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τις απόψεις όπου έχουν οι πελάτες για το προϊόν χρειάζεται να τις αναλύσουν. Δηλαδή, απαιτείται να κατανοήσουν τι ακριβώς εννοούσε ο πελάτης σχετικά με τη δυσαρέσκεια του και πως αυτό μπορεί να ενταχθεί η βελτίωση στα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αυτό συμβαίνει διότι παρατηρείται πολλές φορές η μη σωστή αποτύπωση του πραγματικού προβλήματος και δυσαρέσκειας από την πλευρά των πελατών. Για αυτόν τον λόγο χρειάζεται ουσιαστικά να αποκωδικοποιήσουν κάποιες από τις απόψεις των πελατών.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου χρησιμοποιούνται διαγράμματα από τους εργαζομένους της επιχείρησης. Τέτοιου είδους διαγράμματα είναι τα διαγράμματα Fishbone, Pareto αλλά και το διάγραμμα Affinity. Επιπλέον οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της μεθόδου Voice of Customer στην μέθοδο του Quality function deployment. Με αυτόν τον τρόπο μεταφράζουν την άποψη του πελάτη “γλώσσα” του μηχανολόγου ώστε το προϊόν να γίνει αποδοτικό (ASQ).

3.6. Προβλήματα στην εφαρμογή της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας

Αν και έχουν αναφερθεί σημαντικά στοιχεία και λόγους για τους οποίους θεωρείται καίριας σημασίας η εφαρμογή των τεχνικών της ποιότητας από τις επιχειρήσεις, πολλές είναι εκείνες που διστάζουν να τις εφαρμόσουν. Αρχικά, από αυτά που έχουμε αναφέρει μέχρι στιγμής, μόνο τα πρότυπα ISO όπου χρησιμοποιούνται και για διαφημιστικούς λόγους από τις επιχειρήσεις είναι εκείνα που εφαρμόζονται καθολικά. Εκτός των

προτύπων ISO καμία άλλη μέθοδος δεν έχει καθολικά την ίδια απήχηση. Αυτό οφείλεται για αρκετές διαφορετικές αιτίες.

Αρχικά για να ενσωματωθούν οι μέθοδοι και οι τεχνικές της ποιότητας χρειάζεται να γίνουν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση. Σκοπός είναι να εκτελούνται αποτελεσματικά οι μέθοδοι και με αποδοτικό τρόπο. Ως αποτέλεσμα, θα χρειαστεί να γίνουν κάποιες μετατροπές. Επιπλέον, για να αντιληφθεί μία επιχείρηση αν ταιριάζει στον τρόπο λειτουργίας της μία τεχνική χρειάζεται πρωτίστως να την εφαρμόσει. Άρα, υπάρχει πιθανότητα να εκτελεστούν όλες οι ενέργειες και το αποτέλεσμα να μην είναι αυτό που επιθυμεί η επιχείρηση. Ως απόρροια οι επιχειρήσεις θα χρειαστεί να πάρουν τον ρίσκο να μεταβάλλουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης χωρίς να γνωρίζουν ότι θα μπορούν να προσαρμοστούν (Hackman, Wageman, 1993).

Καίριας σημασίας όσο αφορά στην αλλαγή που απαιτείται για τα πρότυπα ISO είναι η προσαρμογή κάποιων εσωτερικών διαδικασιών. Υπάρχουν εντός των επιχειρήσεων κάποιες διαδικασίες οι οποίες είναι πιο δύσκολο να προσαρμοστούν στις μεταβολές που απαιτούνται. Για παράδειγμα, ο εντοπισμός των απαιτήσεων και η υλοποίηση του προϊόντος (Simon, Karapetrovic, Casadesus, 2011).

Επιπλέον κάποιες μέθοδοι που εφαρμόζονται στη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας έχουν κάποιο κόστος για να εφαρμοστούν από την επιχείρηση, όπως η μέθοδος Six Sigma. Για αυτόν τον λόγο και πολλές επιχειρήσεις αποστρέφονται της εφαρμογής της ποιότητας στην επιχείρησή τους. Εκτός του κόστους, σημαντικό κομμάτι αποτελεί και η ένταξη περαιτέρω γραφειοκρατίας εντός της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η μέθοδος Six Sigma έχει κατηγορηθεί για αύξηση της γραφειοκρατίας αλλά και τα πρότυπα ISO καθώς και το εργαλείο Kanban. Η λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι να εφαρμόσει η επιχείρηση μέχρι εκεί όπου επιτρέπει η ίδια τη γραφειοκρατεία. Όλες οι μέθοδοι προσφέρουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα της ευελιξίας. Επομένως, σε περίπτωση που μία λειτουργία θεωρείται ως πλεονάζουσα και δεν απαιτείται να εφαρμοστεί, μπορεί να αφαιρεθεί ως ενέργεια από την επιχείρηση. Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο κατέχει και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Δηλαδή, σε όλες τις μεθόδους χρειάζεται οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και πιστοποιήσεις που ενδεχομένως μπορεί να μην κατέχουν.

Επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματική ενσωμάτωση της ποιότητας σε μία επιχείρηση είναι το management της επιχείρησης. Για να εφαρμοστεί αποδοτικά

και να έχει την απαραίτητη επίδοση που χρειάζεται, το management της επιχείρησης οφείλει να ενθαρρύνει αυτή την αλλαγή. Επομένως, απαιτείται η υποστήριξη των managers ώστε η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τα βέλτιστα αποτελέσματα (Polito, Audi, 2014).

Για τις μικρότερες επιχειρήσεις υπάρχουν αρκετοί διαφορετικοί επιπλέον παράγοντες που παίζουν ρόλο στην ενσωμάτωση της ποιότητας στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει πιθανότητα να εμφανίζεται υψηλότερη έλλειψη κινήτρου από τους εργαζομένους, αφού δεν υπάρχουν και θέσεις για εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Επομένως, λόγω και της πιθανής εμπλοκής τους με πελάτες και της επικοινωνίας τους μαζί τους υπάρχει και υψηλή πιθανότητα να εμφανιστεί ένα μη ποιοτικό αποτέλεσμα στον πελάτη της επιχείρησης. Επιπρόσθετα πολλές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους αποστρέφονται των περίπλοκων προγραμμάτων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ενδεχομένως να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και εκπαιδεύσεις και επιπλέον δεν έχουν και τη θέληση να εμπλακούν περαιτέρω. Τέλος, πολλές φορές αποστρέφονται της εξωτερικής βοήθειας. Με άλλα λόγια, δε θα προτιμήσουν την επιλογή της εύρεσης συμβούλου ώστε να κατευθύνει την επιχείρηση αποτελεσματικά προς την ενσωμάτωση νέων μεθόδων και τεχνικών που μέχρι πρότινος η επιχείρηση δε χρησιμοποιούσε (Ghobadian, Gallear, 1995).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

Βασιλειάδης Λ., “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Τσότρας, 1η έκδοση, 2020.

Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., “Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων”, Οικονομική Βιβλιοθήκη, Έκδοση 2η, 2007.

Anastasiadou S. “ The roadmaps of TQM in the Greek education system according to Deming, Juran and Crosby in the light of the EFQM model”, ScienceDirect, Procedia Economics and Finance 33 (2015) 562 – 572, 2015.

Weckenmann A. ,Akkasoglu G., Werner T. “Quality management – history and trends”, Emerald Group Publishing Limited 1754-2731, The TQM Journal Vol. 27 No. 3, 2015 pp. 281-293, 2015.

Fisher N. I., Nair V. N., “Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future”, APPLIED STOCHASTIC MODELS IN BUSINESS AND INDUSTRY Appl. Stochastic Models Bus. Ind. 2009; 25:1–28, 2009.

Kolb R. R., Hoover M. L., “The History of Quality in Industry”, SANDIA REPORT SAND2012-7060 Unlimited Release Printed August 2012.

Beer M., “Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation”, Decision Sciences Volume 34, Number 4, 2003.

Martínez-Lorente A. R., Dewhurst F., Dale B. G., “Total Quality Management: Origins and Evolution of the term”, Emerald Insight, The TQM magazine, 1998.

Miller W. J. “A Working Definition for Total Quality Management (TQM) Researchers”, Journal of Quality Management, Vol. I, No. 2. pp. 149-159 ISSN: 1084.8568,1996.

Suarez J. G. , “Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby W. Edward Deming, Joseph M. Juran”, TQLO Publication No. 92-02, July 1992.

Petersen P., “Total quality management and the Deming approach to quality management”, Journal of Management History 5,8, Vol. 5 No. 8, pp. 468-488, 1999.

Best M., Neuhauser D., “W Edwards Deming: father of quality management, patient and composer”, Qual Saf Health Care 2005;14:310–312, 2015.

Collard E. F. N., “The Impact of Deming Quality Management on Interdepartmental Cooperation”, Human Resource Development Quartely, vol. 4, no. 1. Spring 1993.

Bisgaard S., “Quality Management and Juran’s Legacy”, *Quality and Reliability Engineering International*, Qual. Reliab. Engng. Int. 2007, 23:665–677 Published online 12 June 2007 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

Tari J.J., “Components of successful total quality management”, *Research and Concepts, Emerald Insight, The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, pp. 182-194, 2005.

Arditi D., Gunaydin H. M., “Total quality management in the construction process”, *International Journal of Project Management*, Elsevier Science, Vol. 15, No. 4, pp. 235-243, 1997.

Anderson A. R., Harrison R. T., Li J., “Total quality management principles and practices in China”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 9, pp. 1026-1050, 2003.

Chu H., Tosirisuk P., “Process Decision Program Chart: from Operations Research to Total Quality Control”, *Computers ind. Engng* Vol. 21, Nos 1-4, pp. 111-115, 1991.

Melton T., “The Benefits of Lean Manufacturing, What Lean Thinking has to Offer the Process Industries”, *Chemical Engineering Research and Design*, 83(A6): 662–673, *Trans IChemE, Part A*, June 2005.

Brunet A., New S., “Kaizen in Japan: an empirical study”, *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 23 No. 12, pp. 1426-1446, 2003.

Moen R., Norman C., “Evolution of the PDCA Cycle”, 2006.

Dudin M., Frolova E., Gryzunova N., Shuvalova E., “The Deming Cycle (PDCA) Concept as an Efficient Tool for Continuous Quality Improvement in the Agribusiness”, Published by Canadian Center of Science and Education, *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 1; 2015.

Pepper M.P.J., T.A. Spedding, “The evolution of lean Six Sigma”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 27 No. 2, pp. 138-155, 2010.

Murugaiah U., Benjamin S., Marathamuthu M.S., Muthaiyah S., “Scrap loss reduction using the 5-whys analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 27 No. 5, pp. 527-540, 2010.

Lasa I.S., Laburu C.O., Castro Vila R., “An evaluation of the value stream mapping tool”, *Business Process Management Journal* Vol. 14 No. 1, pp. 39-52, 2008.

Snee R.D., “Lean Six Sigma – getting better all the time”, *International Journal of Lean Six Sigma* Vol. 1 No. 1, pp. 9-29, 2010.

Iqbal Z., Grigg N.P., “Enhancing voice of customer prioritisation in QFD by integrating the competitor matrix “, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 70 No. 1, pp. 217-229, 2021.

Marques P.A., Requeijo J.G., “SIPOC: A Six Sigma Tool Helping on ISO 9000 Quality Management Systems”, 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIII, Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th, 2009.

Suarez-Barraza M.F., Ramis-Pujol J., Estrada-Robles M., “Applying Gemba-Kaizen in a multinational food company: a process innovation framework”, *International Journal of Quality and Service Sciences* Vol. 4 No. 1, pp. 27-50, 2012.

Arnheiter E.D., Maleyeff J., “The integration of lean management and Six Sigma”, *The TQM Magazine* Vol. 17 No. 1, pp. 5-18, 2005.

Stone K.B., “Four decades of lean: a systematic literature review”, *International Journal of Lean Six Sigma* Vol. 3 No. 2, pp. 112-132, 2012.

Antony J., Snee R., Hoerl R., “Lean Six Sigma: yesterday, today and tomorrow”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 34 No. 7, pp. 1073-1093, 2017.

Fisher M., “Process improvement of poka-yoke”, vol48, No.7, pp.264-266, 1999.

Gapp R., Fisher R., Kobayashi K., “Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system”, *Management Decision* Vol. 46 No. 4, pp. 565-579, 2008.

Hines P., Rich N., “The seven value stream mapping tools”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 46-64, 1997.

Monden Y., “Toyota Production System An Integrated Approach to Just-In-Time”, 4th edition, 2012 by Taylor & Francis Group, LLC.

Hackman J.R., Wageman R., “Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues”, 1995 by Cornell University, *Administrative Science Quarterly*, 40 p: 309-342, 1995.

Simon A., Karapetrovic S., Casadesus M., “Difficulties and benefits of integrated management systems”, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 112 No. 5, pp. 828-846, 2012.

Ghobadian A., Gallea D.N., “Total Quality Management in SMEs”, Elsevier Science Ltd, *Omega, Int. J. Mgmt Sci.* Vol. 24, No. 1, pp. 83-106, 1996.

Polito T., Audi G., “The Deming Philosophy of Management: Causes of Its Difficulties and Failures”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 19, Num. 2, March 2014.

Κεφάλαιο 4

Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

4.1.Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρουμε τους σημαντικούς λόγους για τους οποίους μία επιχείρηση χρειάζεται να εντάξει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Στρατηγική της. Όπως έχουμε αναφέρει ο τρόπος Διοίκησης με προσανατολισμό την Ολική Ποιότητα επιφέρει αρκετά οφέλη. Παρόλα αυτά τα βέλτιστα αποτελέσματα δεν επέρχονται μόνα τους. Αντίθετα, απαιτούνται αλλαγές από μία επιχείρηση. Απαραίτητη θεωρείται η προσαρμογή των επιμέρους διεργασιών της επιχείρησης με βάση της ανάγκες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στην περίπτωση όπου ακολουθήσει η επιχείρηση τις απαραίτητες διαδικασίες η επιτυχία θεωρείται μονόδρομος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως η ποιότητα ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της. Επιπρόσθετα βοηθάει την επίδοση της επιχείρησης να αυξηθεί και να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Αυτό πραγματοποιείται ενσωματώνοντας τόσο τα ποσοτικά στοιχεία της επιχείρησης όσο και τα ποιοτικά. Άρα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όταν εκείνη εντάσσεται σε μία επιχείρηση επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην ανάπτυξή της.

4.1.Λόγοι ενσωμάτωσης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Στρατηγική

Όπως έχουμε αναφέρει η ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μία επιχείρηση θεωρείται σημαντική. Αν και δε θεωρείται βασικό εργαλείο της στρατηγικής μίας επιχείρησης προσφέρει σημαντικά στοιχεία η εφαρμογή της. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τα θετικά αποτελέσματα που έχει προσφέρει σε διαφορετικά είδη επιχειρήσεων, θεωρείται σημαντικό στοιχείο η ενσωμάτωση της ποιότητας στη στρατηγική μίας επιχείρησης. Έχοντας διανύσει αρκετές δεκαετίες όπου εφαρμόζεται από επιχειρήσεις, από τη δεκαετία του 1920 μέχρι το αποκορύφωμα τη δεκαετία του 1990, έχει αποδείξει

την καίρια σημασία της. Πιο συγκεκριμένα, με βάση έρευνα το 76% των εταιρειών στο Fortune 1000 το 1999 εφαρμόζαν τεχνικές της διοίκησης ολικής ποιότητας, ενώ αντίστοιχα το έτος 1990 το ποσοστό των επιχειρήσεων έφθανε το 73%. Αυτό συμβαίνει λόγω της αύξησης της επιδόσεων των επιχειρήσεων που έχουν ενσωματώσει τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας στη στρατηγική τους και αυτό διαδίδεται μεταξύ των επιχειρήσεων. Επιπλέον, εφαρμόζονται και συγκεκριμένες τεχνικές από τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, από έρευνα του Fortune 200 η μέθοδος Six Sigma εφαρμόζεται από το 25% των επιχειρήσεων της έρευνας.

Επιπρόσθετα, έχει παρατηρηθεί σε πολλές περιπτώσεις η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να είναι ο ακρογωνιαίος λίθος που επιφέρει την επιβίωση μίας επιχείρησης. Έτσι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συνεχίσει να υφίσταται, δηλαδή να της καλύπτει την ανάγκη της επιβίωσης. Σε δεύτερο χρόνο επιφέρει και την κερδοφορία μίας επιχείρησης με τη φήμη και την αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της (Leonard, McAdam, 2001).

Αρχικά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνεχώς εξελίσσεται και αναπτύσσεται. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, οι τεχνικές όπου εφαρμόζονταν τη δεκαετία του 1940 δεν έχουν σχέση με τις τεχνικές όπου εφαρμόζονταν το 1980. Το ίδιο ισχύει και για τη σημερινή εποχή αντίστοιχα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνεχώς αναπτύσσει νέες τεχνικές και μεθόδους. Ο στόχος είναι η κάλυψη των αναγκών που έχουν οι επιχειρήσεις. Άρα προσαρμόζεται και εξελίσσεται με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον καλύπτοντας τις ανάγκες των επιχειρήσεων. Επιπλέον ενσωματώνει στις μεθόδους και τις τεχνικές εξελίξεις της τεχνολογίας για αποτελεσματικότερη επίδοση των διαδικασιών (Allen, Kilmann , 1998).

Όπως καταλαβαίνουμε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιεί την ανίχνευση του περιβάλλοντος της στρατηγικής για να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές που πραγματοποιούνται και να αποτελεί σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης. Επομένως για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας χρειάζεται η παρακολούθηση της αγοράς. Δηλαδή, να εντοπιστούν οι αλλαγές όπου λαμβάνουν χώρα, οι συνθήκες όπου επικρατούν αλλά και οι παράγοντες που θεωρούνται ως οι βασικοί. Με άλλα λόγια, να καταγραφεί και να γίνει κατανοητή από τους εργαζομένους της επιχείρησης η δυναμική όπου επικρατεί στην αγορά.

Επιπλέον, οι παράγοντες όπου λαμβάνονται περισσότερο υπόψιν σε σχέση με τους υπόλοιπους είναι οι δύο ομάδες που υπάρχουν στους stakeholders της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά οι ομάδες όπου λαμβάνονται περισσότερο υπόψιν είναι τόσο πελάτες όσο και οι ανταγωνιστές της επιχείρησης (Mehra, Hoffman, Sirias, 2001). Με σκοπό να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο ομάδων χρειάζεται να πραγματοποιηθούν ενέργειες έρευνας από την επιχείρηση, όπως το benchmarking. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να εντοπιστούν οι καλές πρακτικές που εφαρμόζει κάποιος ανταγωνιστής της επιχείρησης. Έτσι, μπορεί να τις λάβει υπόψιν και να τις ενσωματώσει και η επιχείρηση ως κομμάτι της λειτουργίας της.

Βασικό κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η συνεχής βελτίωση. Σε όλες τις μεθόδους και τις τεχνικές της η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης αποτελεί βασικό κομμάτι. Ως αποτέλεσμα, όσες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτές τις τεχνικές, θα διορθώνουν συνεχώς τα ελαττώματα που εμφανίζονται. Επομένως, θα λειτουργούν πάντα με τον βέλτιστο τρόπο. Ως απόρροια θα βρίσκονται πάντα σε πλεονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτή η συνθήκη αμέσως ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Επιπλέον, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσω της βελτίωσης καθιστά την επιχείρηση να λειτουργεί προληπτικά για τον εντοπισμό και αφαίρεση ενός ελαττώματος. Αυτή η ενέργεια δημιουργεί κατά συνέπεια ενέργειες για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού της επιχείρησης.

Ως συμπέρασμα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται από αρκετές επιχειρήσεις με σκοπό να είναι ανταγωνιστικές. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διατήρηση και πώληση προϊόντων όπου θα έχουν υψηλό βαθμό αισθητικής του προϊόντος. Ανάλογα με τη στρατηγική όπου εφαρμόζει μία επιχείρηση, η αισθητική του προϊόντος θα κατατάσσεται στο ίδιο επίπεδο με εκείνη του ανταγωνιστή. Σε άλλη περίπτωση, μπορεί η αισθητική του προϊόντος να υπερέχει από εκείνη των ανταγωνιστών της. Ο βασικός σκοπός που προσπαθεί να επιτύχει η επιχείρηση σε αυτό το κομμάτι είναι η προσπάθεια της να μη μένει πίσω σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Leonard, McAdam, 2001).

Επιπρόσθετα η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών μίας επιχείρησης συνεισφέρει στην αύξηση της αξίας του προϊόντος όπου δημιουργείται. Η αύξηση της αξίας του προϊόντος θα επιφέρει και τη φήμη στην επιχείρηση. Έπειτα, οι πελάτες θα αυξήσουν τη ζήτησή τους για το προϊόν. Το αποτέλεσμα θα είναι η αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος. Κατά συνέπεια, θα υπάρξει και υψηλότερο μερίδιο της αγοράς από την αύξηση των

πωλήσεων. Αυτή η κατάσταση θα υπάρξει μέσω της βελτίωσης των λειτουργιών και των επιμέρους διαδικασιών της επιχείρησης με την εφαρμογή των τεχνικών και μεθόδων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Leonard, McAdam, 2001).

Επιπρόσθετα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενισχύει και αυξάνει τα επίπεδα επίδοσης της επιχείρησης όπου τα εφαρμόζει (Sousa, 2002). Πάντα κατά τη διάρκεια του ελέγχου ποιότητας όπου πραγματοποιείται λαμβάνονται υπόψιν και οι επιδόσεις των ανταγωνιστών. Με αυτόν τον τρόπο η επίδοση μίας επιχείρησης λαμβάνεται και αξιολογείται με βάση εκείνη των ανταγωνιστών που επιχειρούν στον κλάδο (Allen, Kilmann, 1998).

Η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας εμβαθύνει στις επιμέρους διαδικασίες όπου εκτελούνται από την επιχείρηση. Εκτός του εντοπισμού των σφαλμάτων όπου μπορεί να βρεθούν σε μία επιχείρηση, προσφέρει και άλλα θετικά αποτελέσματα. Ένα από αυτά θεωρείται η δυνατότητα υψηλής σύνδεσης των λειτουργιών και των επιμέρους διαδικασιών της επιχείρησης. Έτσι επέρχεται υψηλότερη ποιότητα από την εκτέλεση των διαδικασιών της επιχείρησης και εκπληρώνονται υψηλότερα κέρδη. Ως αποτέλεσμα επέρχεται η επίτευξη των σκοπών της στρατηγικής.

Ως βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρείται η προσοχή η οποία δίνεται στους προμηθευτές. Ο Deming είχε αναπτύξει στη θεωρία του τη θέση που χρειάζεται να έχει ο προμηθευτής για μία επιχείρηση. Προφανώς και χρειάζεται να αποτελεί καίριο παράγοντα μίας επιχείρησης. Επιπλέον, είχε αναφέρει ως συμβουλή για τις επιχειρήσεις να κατέχουν σταθερούς προμηθευτές και να μη διακόπτουν τις σχέσεις τους σε τακτική βάση. Με αυτόν τον τρόπο θα αποκτούν τις βέλτιστες ποιοτικά πρώτες ύλες από τον προμηθευτή τους. Εκτός της σχέσης που θα αναπτυχθεί μεταξύ της επιχείρησης και του προμηθευτή, θα διατηρηθεί το ποιοτικό επίπεδο του παραγόμενου προϊόντος σταθερό. Επομένως, δε θα αντιληφθούν οι πελάτες της επιχείρησης κάποια αλλαγή κατά τη χρήση του προϊόντος. Ως αποτέλεσμα, για την επιχείρηση θα υπάρξει μία αύξηση της παραγωγικότητας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκτός από τη σχέση της επιχείρησης με τον προμηθευτή έχει εμβαθύνει αρκετά και στη σχέση με τον πελάτη. Για να υφίσταται μία επιχείρηση και να παράγει προϊόντα με υψηλή ποιότητα χρειάζεται να έχει και να διατηρεί κάποιους πελάτες. Επομένως η πεμπτουσία της επιχείρησης είναι να παρέχει στον πελάτη ένα

βέλτιστο προϊόν το οποίο θα καλύπτει τις ανάγκες του. Αυτή η διαδικασία όπως έχουμε περιγράψει λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μέσω του εργαλείου Voice of Customer, ένας αντιπρόσωπος της επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να συνομιλήσει με τον πελάτη της επιχείρησης. Εκείνος παραθέτει τις απαιτήσεις του και τους λόγους για τους οποίους δεν καλύπτεται πλήρως από την κατανάλωση τους προϊόντος. Αυτή η ενέργεια πολλές φορές πραγματοποιείται και χωρίς την εμπλοκή κάποιου αντιπροσώπου, όπως για παράδειγμα τη δημιουργία παραπόνου προς την επιχείρηση μέσω του διαδικτύου. Η άποψη αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από την επιχείρηση. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και το εργαλείο ποιότητας Quality Function Deployment με το οποίο μετατρέπουν τις απαιτήσεις του πελάτη σε μηχανολογική φύσεως “γλώσσα”, ώστε σε δεύτερο χρόνο να ενταχθούν στα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Επομένως, μέσω της έρευνας και της συλλογής των πληροφοριών μία επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει και να καταγράψει τις ανάγκες των πελατών και να τις εντάξει στο προϊόν (Sousa, 2002).

Εκτός του εξωτερικού πελάτη όπως έχουμε αναφέρει υπάρχει και ο εσωτερικός. Όσο αφορά τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας του εργαζομένου στην ποιότητα που θα έχει το προϊόν. Επιπρόσθετα, προτρέπει από τις επιχειρήσεις και εφαρμόζεται καθολικά η εμπλοκή του εργαζομένου στα περισσότερα σημεία της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, επέρχεται υψηλότερη ποιότητα του προϊόντος. Επιπρόσθετα με την εμπλοκή του εργαζομένου σε σημαντικά σημεία για την εξέλιξη της επιχείρησης, όπως και η δυνατότητα να λαμβάνει πρωτοβουλίες έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού ηθικού.

Πολύ σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη της ποιότητας με γνώμονα τους εργαζομένους έχουν και οι εκπαιδεύσεις. Πιο συγκεκριμένα, η εκπαίδευση των εργαζομένων θεωρείται σημαντική καθώς τους εξελίσσει και τους δίνει τη δυνατότητα να εξειδικευτούν σε κάποια κομμάτια της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούν γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο το οποίο εντάσσεται στις αρμοδιότητές τους. Ως αποτέλεσμα, επέρχεται υψηλότερη ποιότητα καθώς υλοποιούν τις γνώσεις όπου μαθαίνουν από τις εκπαιδεύσεις που συμμετέχουν. Επιπλέον, οι διαδικασίες εκτελούνται περισσότερο αποδοτικά, καθώς οι εργαζόμενοι κατέχουν περισσότερες γνώσεις όσο αφορά τον εντοπισμό και την εξάλειψη των σφαλμάτων. Τέλος, η ολοκλήρωση των εκπαιδεύσεων διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων σε υψηλό βαθμό (Leonard, McAdam, 2001). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εξειδικεύονται οι γνώσεις τους σε ένα αντικείμενο

με το οποίο ασχολούνται και γνωρίζουν ότι είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν περισσότερο αποτελεσματικά. Εκτός της αύξησης του ηθικού θεωρείται και ως ένας τρόπος ανταμοιβής για τους εργαζομένους (Mehra, Hoffman, Sirias, 2001). Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα τους, κάνοντας τους εργαζομένους να έχουν μεγαλύτερη θέληση να εργαστούν καθώς και να υλοποιούν περισσότερες πρωτοβουλίες.

Εκτός των όσων έχουν αναφερθεί μία επιχείρηση που έχει ενσωματώσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει τη δυνατότητα να διατηρεί τις απαιτήσεις των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται και μέσω της εφαρμογής των προτύπων ISO από τις επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να διατηρεί τα πρότυπα και να διασφαλίζει ότι θα πραγματοποιούνται οι απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες σχετικά με το προϊόν. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκπληρώσουν τους στόχους που έχουν θέσει. Επομένως, ενισχύει την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, κάποιες μέθοδοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενισχύουν τη μείωση του κόστους της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι μέθοδοι Lean και Six Sigma αποτελούν σημαντικούς παράγοντες μείωσης του κόστους των διαδικασιών μίας επιχείρησης. Επιπλέον, η μείωση του κόστους σε συνδυασμό με την αύξηση της ποιότητας επιφέρει σημαντικό κέρδος για την εξέλιξη της επιχείρησης. Εκτός της μείωσης του κόστους η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει καλύτερους χρόνους εκτελώντας σε βέλτιστο βαθμό στις επιμέρους διαδικασίες. Για παράδειγμα, εάν η παραλαβή ενός προϊόντος σε πελάτη από 16 ημέρες μειωθεί στις 8 ημέρες θα υπάρξει μία βελτίωση κατά 50% των διαδικασιών. Επίσης αυξάνεται η φήμη της επιχείρησης καθώς και τα κέρδη της.

Από όλα τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται σημαντικό να εντάσσεται εντός της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Με αυτόν τρόπο, η επιχείρηση θα βρίσκεται στην προνομιακή θέση να κατέχει εργαλεία και μεθόδους που ενισχύουν την πελατοκεντρική προσέγγιση, εμβαθύνουν την καίρια θέση του προμηθευτή καθώς επίσης αναπτύσσουν και εντάσσουν εντός της επιχείρησης τεχνικές για μεγαλύτερη εμπλοκή του εργαζομένου. Επιπλέον, διασφαλίζει την επιβίωση της επιχείρησης και αυξάνει τα κέρδη που μπορεί εκείνη να αποκομίσει. Όσο αφορά τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, ενισχύει τη συνεχόμενη ροή των διαδικασιών. Πολύ σημαντική είναι και η συνεισφορά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών αφού μέσω των τεχνικών εντοπίζονται σφάλματα και

εκτοπίζονται από το σύστημα λειτουργιών της επιχείρησης. Για να πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω εφαρμόζει τεχνικές για να εντοπίζει συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον μίας επιχείρησης, όπως ακριβώς εφαρμόζεται και στο στρατηγικό μάνατζμεντ μίας επιχείρησης.

Ως αποτέλεσμα, η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας συνεισφέρει με την ένταξη της στη στρατηγική της επιχείρησης καθώς προσεγγίζει σημαντικούς τομείς για την πορεία μίας επιχείρησης. Οι προσεγγίσεις αφορούν τον πελάτη που έχει η επιχείρηση και τον οποίο επιδιώκει να διατηρεί. Δεύτερη προσέγγιση αφορά τις διαδικασίες μίας επιχείρησης, όπου και έχουμε αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο τις ενισχύει και τις βελτιώνει. Τρίτη προσέγγιση αφορά τις καινοτομίες που μπορεί να υπάρχουν σε μία επιχείρηση. Δηλαδή, την δυνατότητα που προσφέρει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη συνεχή ανάπτυξη τόσο των εργαζομένων όσο και των λειτουργιών που υπάρχουν σε μία επιχείρηση. Επιπλέον, ενδυναμώνεται η δυνατότητα της αύξησης της γνώσης τόσο των εργαζομένων όσο και ηγεσίας της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, δίνει τη βάση για την ανάπτυξη ενός knowledge management στην ολότητα της οργάνωσης. Τέλος, ενισχύει την προσέγγιση του περιβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με άλλα λόγια, λαμβάνονται υπόψιν οι συνθήκες που επικρατούν, όπως οι κανονισμοί της χώρας στην οποία εδρεύουν αλλά και των υπολοίπων χωρών που επιχειρεί, τους περιορισμούς που έχει θέσει η κοινωνία και η χώρα και μπορεί να επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στην πορεία της επιχείρησης, καθώς και η δυναμική της αγοράς στην οποία επιχειρεί και ανταγωνίζεται (Mehra, Hoffman, Sirias, 2001).

4.2.Υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Στρατηγικό σχεδιασμό

Όπως έχουμε αναφέρει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ενσωματωθεί και εφαρμόζεται από επιχειρήσεις όπου διαφοροποιούνται μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, αν και η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας έχει εφαρμοστεί κυρίως από επιχειρήσεις του κλάδου της βιομηχανίας πλέον δεν εφαρμόζεται μόνο από αυτόν τον κλάδο. Για παράδειγμα, οι μέθοδοι που υπάρχουν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχουν επεκταθεί στις επιχειρήσεις που δημιουργούν υπηρεσίες για τους πελάτες τους. Κάποιοι σημαντικοί κλάδοι όπου εφαρμόζουν τέτοιου είδους τεχνικές είναι οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο υγείας καθώς και διάφορα πιστωτικά ιδρύματα. Εκτός των επιχειρήσεων που δημιουργούν υπηρεσίες, εφαρμόζεται και από τον δημόσιο τομέα και τις κυβερνήσεις χωρών. Εκτός της υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις επιχειρήσεις,

εφαρμόζεται και από οργανισμούς που είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (Lin B., 2011). Τέλος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν αφορά μόνο τις μεγάλες επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται και σε επιχειρήσεις που είναι μεσαίου μεγέθους (Temtime Z. T., 2003).

Για τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση εφαρμόζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, μία επιχείρηση όπου βρίσκεται στις Δυτικές χώρες εφαρμόζει με άλλον τρόπο τις μεθόδους ποιότητας σε σχέση με μία επιχείρηση όπου βρίσκεται στην Ιαπωνία. Σχετικά με την επίδοση των επιχειρήσεων έχει παρατηρηθεί υψηλότερος βαθμός επίδοσης σε επιχειρήσεις όπου βρίσκονται στον ίδιο όμιλο και εδρεύουν σε Δυτικές χώρες όπως Ηνωμένο Βασίλειο και ΗΠΑ. Αυτό οφείλεται και στη διαφορετική αντίληψη της υλοποίησης των μεθόδων. Με άλλα λόγια, για τις Δυτικές χώρες η υλοποίηση της επιχείρησης αποτελεί την εκτέλεση εργαλείων και μεθόδων. Για τις επιχειρήσεις της Ιαπωνίας η ποιότητα εντός των επιχειρήσεων αποτελεί κομμάτι της φιλοσοφίας τους (Kobayashi K., Fisher R., Gapp R., 2008).

Η ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη στρατηγική μίας επιχείρησης θεωρείται καίριας σημασίας. Τόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός όσο και η πολιτική εφαρμογής και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρούνται απαραίτητα για τις ενέργειες της επιχείρησης (Temtime Z. T., 2003). Ο στρατηγικός σχεδιασμός μίας επιχείρησης στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση της επιχείρησης (Kantardjievna M., 2015). Αυτή η συνθήκη μπορεί να επιτευχθεί με την ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά το σχέδιο που θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η εκτέλεση των επιμέρους διαδικασιών της επιχείρησης και θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Πολύ σημαντικό θεωρείται να αντιληφθούν και οι επαγγελματίες ποιότητες πόσο καίριο θεωρείται να ενταχθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης έχοντας ως επίκεντρο την ποιότητα. Επιπλέον χρειάζεται να υπάρχει η πλήρης γνώση του τακτικού σχεδιασμού για την επίτευξη των ποιοτικών αποτελεσμάτων και την πραγματοποίηση της επιθυμητής βελτίωσης των διαδικασιών (Dew J., 2018).

4.2.1. Αλλαγές που απαιτούνται για την αποτελεσματική ενσωμάτωση

Όπως είναι αντιληπτό, η ποιότητα σε μία επιχείρηση δε υφίσταται να πραγματοποιηθεί μόνη της. Για να επιτευχθεί χρειάζεται να ενσωματωθεί αποτελεσματικά σε όλη την επιχείρηση. Με στόχο να εκτελεστούν όλες αυτές οι ενέργειες που θα επιφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα, χρειάζεται να πραγματοποιηθεί ένας προσεχτικός και στοχαστικός σχεδιασμός της (Dew J., 2018).

Για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας απαιτείται ο συστηματικός σχεδιασμός και η εφαρμογή και ενσωμάτωση της στην πολιτική της επιχείρησης (Temtime Z. T., 2003). Εκτός της πολιτικής επηρεάζει και την κουλτούρα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, επηρεάζει τις εσωτερικές ενέργειες και πεποιθήσεις που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας μίας επιχείρησης (Rad A. M. M., 2006). Με βάση όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως μία επιχείρηση χρειάζεται να εκτελέσει κάποιες αλλαγές τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί αλλά και βασικά στοιχεία της. Η επιτυχία μίας επιχείρησης επηρεάζεται και από στοιχεία της όπως οι αξίες που κατέχει, η κουλτούρα που χαρακτηρίζει τους εργαζομένους της, οι στάσεις που κρατάει σε κάποιες συνθήκες. Σε περίπτωση που όλα τα στοιχεία μεταξύ τους είναι συνδεδεμένα, καθώς και πιο συγκεκριμένα αν η κουλτούρα είναι συμβατή με τις αξίες που έχει μία επιχείρηση, υπάρχει και μεγαλύτερη πιθανότητα να υπάρξει επιτυχία (Rad A. M. M., 2006).

Εκτός των αλλαγών που απαιτούνται σε βασικά στοιχεία της επιχείρησης, απαραίτητες θεωρούνται και οι αλλαγές που θα λάβουν χώρα σε άλλες εσωτερικές λειτουργίες και συστήματα μίας επιχείρησης. Αναλυτικότερα, για να υπάρξει το βέλτιστο με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης, χρειάζεται να αλλάξει και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι διαδικασίες της επιχείρησης. Εκτός, των επιμέρους σχεδιασμών, απαιτείται και ο μετασχηματισμός της ροής των διαδικασιών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως ο τρόπος λειτουργίας των διαδικασιών αποτελεί βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ως συμπέρασμα, απαιτείται να αλλάξει και να μεταβληθεί με τρόπο ώστε να αποδώσει καλύτερα στον τρόπο που λειτουργούν οι μέθοδοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

4.2.2 Μετάβαση της Υλοποίησης

Εκτός του στρατηγικού σχεδιασμού μίας επιχείρησης απαιτείται και η αποτελεσματική μετάβαση της υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη στρατηγική. Για αυτόν τον λόγο θεωρείται πολύ σημαντική η εμπλοκή των εργαζομένων. Εκείνοι χρειάζεται να εκπαιδευτούν στις μεθόδους που θα εφαρμοστούν. Επιπλέον, χρειάζεται να έχουν βασικές γνώσεις στα πλαίσια της υλοποίησης της ποιότητας καθώς και να έχουν εκπαιδευτεί στις καινούριες ενέργειες που θα χρειάζεται να εκτελούν. Εκτός της εκπαίδευσης και των νέων γνώσεων που θα αποκτήσουν χρειάζεται να έχουν υψηλό ηθικό. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των managers και της ηγεσίας της επιχείρησης. Εκείνοι θεωρούνται οι υπεύθυνοι όπου θα γνωστοποιήσουν και θα πείσουν τους εργαζομένους πως η δική τους συνεισφορά είναι καίριας σημασίας για την εξέλιξη της επιχείρησης.

Επιπλέον θεωρείται σημαντικό να υπάρχει μία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των managers και των εργαζομένων της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται τα βέλτιστα αποτελέσματα καθώς και η συνεχής βελτίωση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται η επιχείρηση να δημιουργήσει μία ατμόσφαιρα και κουλτούρα στην οποία ο εργαζόμενος θα έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει τους προβληματισμούς τους, τα παράπονα που έχουν δημιουργηθεί από πλευράς του καθώς και τις καινούριες ανάγκες που έχει αποκτήσει ο εργαζόμενος.

Εκτός των παραπάνω δίνεται και η δυνατότητα στους εργαζομένους να αναφέρουν κάποιες ιδέες που σκέφτηκαν για την εξέλιξη της επιχείρησης. Οι ιδέες αυτές μπορεί να έχουν σχέση με τις διαδικασίες και με ενέργειες που θα επιφέρουν μια αποδοτική βελτίωση τους. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην ηγεσία της επιχείρησης εντοπίσει τις επιτυχίες. Αυτές οι επιτυχίες στην υλοποίηση μπορεί να είναι είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε ομαδικό.

Τέλος απαραίτητα θεωρούνται τα meetings που πραγματοποιούνται σε εβδομαδιαία βάση. Με αυτόν τον τρόπο είναι περισσότερο εφικτό να εντοπιστούν οι μέθοδοι που θεωρούνται πιο αποτελεσματικές για τη φύση της επιχείρησης. Επίσης, αναφέρονται οι σκοποί και οι στόχοι που έχουν τεθεί, πραγματοποιείται μία αναφορά εξέλιξης της επιχείρησης. Επιπρόσθετα με αυτόν τον τρόπο είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν και να αναφερθούν επικείμενα προβλήματα που υπάρχουν σε μία επιχείρηση και να αντιμετωπιστούν.

Συμπερασματικά, το στυλ της συμμετοχικής ηγεσίας μίας επιχείρησης χρειάζεται να εφαρμόζεται ώστε να είναι αποτελεσματική και αποδοτική η εκτέλεση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο ενδυναμώνεται και η αυτονομία του εργαζομένου. Ως αποτέλεσμα, αυξάνεται η δυνατότητα του εργαζομένου να αποκτά δικές του πρωτοβουλίες. Επιπλέον, απαιτείται η εκτέλεση των κύκλων ποιότητας εντός της επιχείρησης καθώς και ομάδες εργασίας που θα πραγματοποιούν τις διαδικασίες με δικές τους πρωτοβουλίες για την επιτυχή εκτέλεση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Rad A. M. M., 2006).

4.2.3 Ομοιότητες μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζονται από κάποιες ομοιότητες μεταξύ τους. Θεωρείται σημαντικό να αναφερθούν τόσο αυτά τα στοιχεία που είναι κοινά και για τους δύο παράγοντες όσο και τα στοιχεία για τα οποία διαφοροποιούνται. Αυτή η συνθήκη προκύπτει από το γεγονός της σημαντικότητας της αποτελεσματικής ένταξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Όσο αφορά την πρώτη ομοιότητα όπου έχουν και οι δύο έννοιες έχει σχέση με τον χρόνο στον οποίο εκτελούνται και λαμβάνουν χώρα σε μία επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, έχει σχέση με την εκτέλεση των συστημάτων και όχι με τη διαμόρφωση. Τόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός όσο και η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας αναφέρουν ξεκάθαρα τους στόχους και τους σκοπούς που έχουν τεθεί. Επιπλέον, σημαντική για την αποτελεσματική εφαρμογή και των δύο θεωρείται υποστήριξη των managers της επιχείρησης ώστε να ενισχύσουν την εκτέλεση των απαραίτητων μεθόδων, καθώς και η αναγκαία αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης. Επίσης η εμπλοκή των εργαζομένων και των πελατών της επιχείρησης θεωρείται σημαντική αρχή κι για τις δύο έννοιες. Συμβάλλουν στην ανάλυση των διαδικασιών μίας επιχείρησης ώστε να εντοπιστούν σφάλματα όπου υπάρχουν και να εφαρμόσουν βελτίωση. Με την ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών που υπάρχουν στα συστήματα της επιχείρησης εμπεριέχονται και εργαλεία για την πραγματοποίηση της επίβλεψης και της αξιολόγησης των διαδικασιών. Τέλος, για να πραγματοποιηθούν όλες οι ενέργειες αποτελεσματικά και αποδοτικά απαιτούν τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων της επιχείρησης καθώς και αφιέρωση χρόνου και προσπάθειας από εκείνους.

4.2.4 Η ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με βάση τον χρόνο

Όπως έχουμε αναφέρει, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται σημαντικό να ενταχθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης. Εκτός της ένταξης της ποιότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό χρειάζεται να αναφερθεί και ο χρόνος στον οποίο θεωρείται σημαντικό να ενταχθεί, καθώς δε θεωρείται όλα τα χρονικά σημεία ως ιδανικά.

Στην περίπτωση όπου η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμοστεί πρώτη και αργότερα ενταχθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει σε κάποιες επιπτώσεις για την επιχείρηση. Επιπλέον, σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση οδηγείται να εκτελέσει παράλληλες δραστηριότητες με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Τις περισσότερες περιπτώσεις ενδείκνυται να δημιουργείται και να αναπτύσσεται πλήρως ο στρατηγικός σχεδιασμός και έπειτα σε δεύτερο χρόνο εντάσσεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πολλές φορές η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας δεν εφαρμόζεται καθολικά σε όλο το φάσμα της επιχείρησης. Επιπλέον, μία επιχείρηση θα χρειαστεί να διαχωρίσει τις μεθόδους που επιθυμεί να εκτελεί από εκείνες όπου δεν επιθυμεί. Στην περίπτωση όπου συμβεί κάτι τέτοιο, χρειάζεται να επιλέξει εκείνα τα εργαλεία που επιθυμεί να χρησιμοποιούνται. Όταν η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας είναι μικρής κλίμακας, δηλαδή εφαρμοστούν οι μέθοδοι και οι επιμέρους τεχνικές επιλεκτικά, μπορεί να γίνει ταυτόχρονα η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ο ένταξη του στρατηγικού σχεδιασμού.

4.2.5 Στοιχεία για την υλοποίηση του Quality Centered Strategic Plan

Ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται ως ο ακρογωνιαίος λίθος για την πραγματοποίηση της ποιότητας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός της ένταξης του στρατηγικού σχεδιασμού στα κριτήρια του Malcolm Baldrige. Για να εφαρμοστεί αποδοτικά ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης με βάση την ποιότητα χρειάζεται να ληφθούν υπόψιν κάποια στοιχεία.

Αρχικά χρειάζεται να εντοπιστεί ο τρόπος με τον οποίο βλέπει η επιχείρηση την ποιότητα. Με άλλα λόγια αν το σύνολο των εργαζομένων γνωρίζουν τον τρόπο αυτής της διοίκησης και τον βαθμό στον οποίο επιθυμούν να υποστηρίξουν τέτοιου είδους μεθόδους και

τεχνικές για την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Δεύτερον χρειάζεται να εντοπιστούν οι απαιτήσεις των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται να εντοπιστούν οι ανάγκες που έχουν πελάτες και οι επιθυμίες τους σχετικά με την κατανάλωση του προϊόντος ή υπηρεσίας. Τρίτον, απαραίτητη θεωρείται η ένταξη της ποιότητας στην αποστολή που έχει θέσει η επιχείρηση. Εκτός της αποστολής της επιχείρησης χρειάζεται να συμπεριληφθεί τόσο στο όραμα όσο και στις αξίες που έχει η επιχείρηση. Έπειτα χρειάζεται να κατανοηθεί από την επιχείρηση τον τρόπο με τον οποίο η ένταξη της ποιότητας θα καλύψει το κενό που υπάρχει μεταξύ της παρούσας και της μελλοντικής φάσης. Επιπλέον χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν μέθοδοι που θα έχουν ως στόχο την εσωτερική αξιολόγηση της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο θα κατανοηθούν αποτελεσματικά οι ενέργειες που θα χρειαστούν για τη βελτίωση της ποιότητας. Τέλος, απαιτείται να ενισχυθεί η δομή ή το σχέδιο που θα εκτελεστεί με σκοπό τον τακτικό σχεδιασμό της ποιότητας (Dew J., 2018).

4.2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μία επιχείρηση απαιτεί έναν μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτή η συνθήκη ισχύει καθολικά για όλες τις επιχειρήσεις και είναι γενικώς αποδεκτό. Σε γενικές γραμμές για να υλοποιηθεί η ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ενέργειες μίας επιχείρησης οι θεωρίες όπου υπάρχουν ποικίλλουν. Αναλυτικότερα, ακόμα και οι θεωρίες των Crosby, Juran και Deming κάνουν εμφανές το γεγονός των διαφορετικών ιδεών που υπάρχουν σχετικά με την υλοποίηση της. Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποιοι κοινói παράγοντες που αναφέρονται και από τους τρεις ακαδημαϊκούς. Αυτοί οι παράγοντες αφορούν την ηγεσία, τις διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό και τον στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης.

Όσον αφορά την ηγεσία χρειάζεται να αποδέχεται την ένταξη των μεθόδων ποιότητας με σκοπό να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Επιπλέον απαιτείται να είναι ενεργοί συμμετέχοντες στην προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο θα επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όσο αφορά τις διαδικασίες χρειάζεται να επικεντρωθούν στον τρόπο που ενεργούν, να εντοπιστούν σφάλματα και να αφαιρεθούν από το σύστημα. Ως αποτέλεσμα θα υπάρξει η ικανοποίηση των πελατών. Για τον παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται σημαντική η εμπλοκή του στην

εκτέλεση των διαδικασιών και στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι αποκτούν υψηλή αυτονομία και γίνονται περισσότερο ανεξάρτητοι.

Τέλος, από όλους θεωρείται πολύ σημαντικός ο στρατηγικός σχεδιασμός. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού εξετάζονται οι απαιτήσεις της ποιότητας που λαμβάνουν χώρα. Έτσι θα επέλθει η βέλτιστη ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό καθώς και στον μεμονωμένο σχεδιασμό των διαδικασιών. Επιπλέον χρειάζεται να εντοπιστούν οι απαιτήσεις και οι όροι που θέτουν οι πελάτες σχετικά με το προϊόν που παράγει η επιχείρηση. Για τον εντοπισμό των όρων και απαιτήσεων πραγματοποιείται μακροπρόθεσμος και βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός που επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση. Για να επιτευχθεί αποτελεσματικά απαιτείται να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του πελάτη και η υπηρεσία των προϊόντων που εκτελεί η επιχείρηση. Όσο αφορά τους πελάτες λαμβάνονται υπόψη τα παράπονα που έχει δεχθεί η επιχείρηση. Επιπρόσθετα δίνεται βάση στην εμπλοκή των εργαζομένων. Τέλος, λαμβάνεται υπόψη η δυναμική των αγορών, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο εκείνη εξελίσσεται και τον τρόπο που επιχειρούν οι ανταγωνιστές της (Aghazadeh S., 2002).

4.2.7 Απόψεις επαγγελματιών ποιότητας για την ένταξη στον στρατηγικό σχεδιασμό

Έχουν αναφερθεί πολλές διαφορετικές ιδέες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση θα ενσωματώνει εντός του στρατηγικού σχεδιασμού τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας. Εκτός των Deming, Juran και Crosby όπου θεωρούνται ότι έχουν τοποθετήσει τις βάσεις της ποιότητας σε μία επιχείρηση, υπάρχουν και άλλοι επαγγελματίες του κλάδου όπου είτε αναφέρουν κάτι διαφορετικό είτε συμπληρώνουν αυτά που έχουν αναφέρει οι πατέρες της ποιότητας. Για παράδειγμα, το 2018 ο Casey J. ανέφερε πως η προσέγγιση που χρειάζεται να γίνει πρωτίστως είναι ο εντοπισμός για το πως θα εκτελεστεί σωστά όλη η ροή των διαδικασιών. Αφού ολοκληρωθεί αυτή η ενέργεια τότε θα εκτελεστεί η ενέργεια που θα έχει ως σκοπό τον εντοπισμό των σφαλμάτων. Το αντίστροφο δε θεωρείται από εκείνον το ίδιο αποτελεσματικό. Επιπρόσθετα ο οργανισμός ASQ έχει επαγγελματίες οι οποίοι εγκαθιστούν και προσαρμόζουν καινούρια πρότυπα, κάνουν ομιλίες για σημαντικά θέματα που αφορούν την ποιότητα αλλά και μορφώνουν οργανισμούς για τον τρόπο που θα εντάξουν την ποιότητα στην επιχείρηση και στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Παρόλα αυτά θεωρούνται σημαντικές οι απόψεις όπου έχουν θέσει οι τρεις προσωπικότητες που έθεσαν τις βασικές αρχές της ποιότητας. Ξεκινώντας με τον Crosby είχε ισχυρή συνεισφορά στην ικανότητα του να επικοινωνεί αποδοτικά με τους ηγέτες επιχειρήσεων. Τα βήματα όπου έθεσε για να επιτευχθεί αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός είναι τα ακόλουθα. Αρχικά απαιτείται να καθιερωθούν σαφείς πολιτικές σχετικές με την ποιότητα. Έπειτα χρειάζεται να δημιουργηθεί μία ομάδα για να διευθύνει το διαλειτουργικό ποιοτικό σύστημα της επιχείρησης. Απαραίτητη θεωρείται η εκπαίδευση των εργαζομένων και η θέσπιση μέτρων για τις διαδικασίες που εκτελούνται από τις επιχειρήσεις. Μετά θα χρειαστεί να εντοπιστούν τα όρια που έχουν τεθεί για τις προδιαγραφές που θα καλύπτουν οι διαδικασίες της επιχείρησης. Εκτός των ορίων απαιτείται να αναπτυχθούν μέθοδοι που θα έχει ως στόχο την πληροφόρηση των εργαζομένων μεταξύ τους καθώς και την καθιέρωση μίας συστηματικής μεθόδου για τη λήψη των διορθωτικών ενεργειών. Μετέπειτα θα χρειαστεί να εκτελεστούν ενέργειες για επίτευξη μηδενικών σφαλμάτων από την διεκπεραίωση των διαδικασιών. Επιπλέον, θα χρειαστεί από την επιχείρηση να θέσει τους στόχους που έχει για τη βελτίωση. Έπειτα θα χρειαστεί να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζομένους να συνομιλούν με την ηγεσία για να εντοπίζονται οι αιτίες της εμφάνισης των σφαλμάτων. Επίσης, θεωρείται σημαντικό να ενταχθεί πρόγραμμα στο οποίο θα αναγνωρίζονται οι εργαζόμενοι που έχουν ενισχύσει τη βελτίωση των διαδικασιών. Τέλος θα απαιτηθεί να υπάρξουν μικρά συμβούλια ποιότητας με στόχο την παροχή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων καθώς και η επανάληψη όλων των παραπάνω βημάτων.

Όσο αφορά τον Juran θεωρούσε ως κινητήρια δύναμη της στρατηγικής για μία επιτυχημένη επιχείρηση την ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε αυτήν. Επιπλέον δημιούργησε ένα roadmap για τον στρατηγικό σχεδιασμό της ποιότητας. Αρχικά χρειάζεται να εντοπιστούν οι πελάτες της επιχείρησης καθώς και να εντοπιστούν οι ανάγκες που θα καλύπτει το προϊόν της επιχείρησης. Έπειτα απαιτείται η μετάφραση των αναγκών αυτών στη διάλεκτο της επιχείρησης ώστε να δημιουργήσουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που θα κάνει το προϊόν ελκυστικό. Το επόμενο βήμα είναι ο εντοπισμός της μονάδας μέτρησης που θα χρησιμοποιηθεί με σκοπό την ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών. Μετά απαιτείται να πραγματοποιηθεί η βελτιστοποίηση του σχεδιασμού των προϊόντων και ακολουθεί η εξέλιξη διαδικασιών εργασιών. Τέλος θα χρειαστεί να αποδειχθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών όπως και την απαραίτητη μεταφορά γνώσεων στις λειτουργίες της επιχείρησης (Dew J., 2018).

Όσο αφορά τον Deming εκείνος επικεντρώθηκε στο πόσο σημαντική θεωρείται η ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης. Για αυτόν τον λόγο δημιούργησε τα 14 σημεία ως οδηγία για την αποτελεσματική συμπεριφορά των οργανισμών που εφαρμόζουν ποιότητα. Τα 14 αυτά σημεία αφορούν κατά κύριο λόγο την ηγεσία της επιχείρησης για να αναπτυχθεί το σχέδιο δράσης. Κάποια από αυτά τα στοιχεία αφορούν τη βασική λειτουργία της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό της, τη στρατηγική διαχείριση, την αγορά στην οποία επιχειρεί ο οργανισμός, ο έλεγχος των διαδικασιών όπου είναι καίριας σημασίας, βασικός σκοπός είναι η διαχείριση της εκτεταμένης διαδικασίας διευρύνοντας τα όρια που έχει η επιχείρηση. Επιπλέον στις διαδικασίες θα χρειάζεται να εφαρμόζονται τόσο οι πελάτες όσο και οι προμηθευτές της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί η αποτελεσματική υλοποίηση της ένταξης της επιχείρησης απαιτεί κάποιες αλλαγές στην επιχείρηση. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τη δομή της οργάνωσης, την κουλτούρα της, την ένταξη μεθόδων όπως οι στατιστικές μέθοδοι. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί ο σχεδιασμός η διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών. Ως αποτέλεσμα θα υπάρξει και βελτίωση του τελικού προϊόντος και θα υπάρξει αύξηση της ποιότητας του (Anderson J. C., 1994).

4.2.8 Εμπόδια στρατηγικού σχεδιασμού και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όπως είναι αντιληπτό η ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό αντιμετωπίζει κάποιες φορές εμπόδια. Με αυτόν τον τρόπο δεν είναι εφικτό να είναι αποτελεσματική η ενσωμάτωσή της. Αυτά τα εμπόδια χρειάζεται να εντοπίζονται και να διορθώνονται.

Αρχικά, ενδέχεται η ηγεσία της επιχείρησης να αποστρέφεται την ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως κομμάτι της στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτό συνήθως εμφανίζεται στον δημόσιο τομέα όπου η ηγεσία συνήθως είναι επιφυλακτική. Επιπλέον, απαιτείται να υπάρξουν κάποιες αλλαγές σε βασικά στοιχεία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, θεωρείται απαραίτητο να υπάρξει αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης, να γίνει περισσότερο πελατοκεντρική η προσέγγιση της, να γίνει επαναπροσδιορισμός των διαδικασιών της επιχείρησης, να αναπτυχθεί η μέτρηση μέσω συγκεκριμένων εργαλείων καθώς και αλλαγές που αφορούν τους εργαζομένους, όπως περισσότερη εμπλοκή, αυτονομία και εκπαίδευση.

Όλα αυτά αποτελούν σημαντικά στοιχεία και χρειάζεται να ενταχθούν στον στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης ώστε να γίνει αποτελεσματικά η ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επομένως, χρειάζεται να ληφθούν υπόψιν και να προσαρμοστούν βάσει των απαιτήσεων που έχουν οι μέθοδοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να ενσωματωθεί αποδοτικά στην επιχείρηση και να επιφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα (Bennington L., Cummane J., 1997).

4.3 Δημιουργία Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Από όταν δημιουργήθηκε η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας έχει αποτελέσει το επίκεντρο πολλών ερευνών. Όλες οι έρευνες στοχεύουν στον εντοπισμό των θετικών αποτελεσμάτων όπου προσφέρει η ενσωμάτωση της ποιότητας στην εξέλιξη της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα που έχουν βρεθεί κατά καιρούς εντοπίζουν θετικά αποτελέσματα όπου είναι άκρως επιθυμητά για μία επιχείρηση, όπως τη βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων που φέρνει ως αποτέλεσμα καλύτερες επιδόσεις, αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και βελτίωση ικανοποίησης των πελατών μέσω χρήσης ισχυρών τεχνικών της ποιότητας. Εκείνο το οποίο θεωρείται ως ένα από τα βέλτιστα αποτελέσματα που προσφέρει στην επιχείρηση θεωρείται εκείνο του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασική αιτία για την επιθυμία ένταξης της ποιότητας από τις επιχειρήσεις (Talib F., 2013).

Η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας ενισχύει τη δυνατότητα δημιουργίας ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δε συμβαίνει όμως μόνο για την ανάπτυξη μίας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας βοηθάει την επιχείρηση και σε δύσκολες περιόδους για εκείνη. Δηλαδή μέσω της χρήσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα επιβίωσης. Ως αποτέλεσμα συνεχίζει να παραμένει στην αγορά και να προσπαθεί να αναπτυχθεί. Σε όλες τις επιμέρους ενέργειες για τον εντοπισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και χρήση όλων των απαραίτητων πόρων βοηθάει στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό δε γίνεται να πραγματοποιηθεί αποτελεσματική μίξη και ενορχήστρωση όλων των απαραίτητων στοιχείων (Calingo L.M.R., 1995).

Επομένως, για τη δημιουργία του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Sălăgean C., Bâlc B., Gârbacea D., 2006). Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να παράγει προϊόντα βασισμένα στις ανάγκες των καταναλωτών. Σε σχέση με τους ανταγωνιστές προσφέρει τη δυνατότητα να εκτελούν τις ενέργειες με τρόπο καλύτερο από εκείνον που έχουν οι ανταγωνιστές. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση που εφαρμόζει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποκτά υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό προσφέρει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ξεχωρίζει σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά του προϊόντος (Benavides-Velasco C. A., Quintana-García C., Marchante-Lara M., 2014).

Η βασική αιτία για την οποία προτιμάται η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας ώστε να ενισχύσει τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσουν συνεχώς το προϊόν που προσφέρουν στον πελάτη. Ως αποτέλεσμα ο πελάτης είναι πλήρως ικανοποιημένος με το προϊόν της εταιρείας. Όσο βελτιώνεται το προϊόν τόσο θα αυξάνεται και η ικανοποίηση του πελάτη καθώς και ο αριθμός των πελατών. Άρα εκείνες οι επιχειρήσεις όπου λειτουργούν με γνώμονα την ποιότητα, θεωρείται απαραίτητο να συνάδει η εφαρμογή των διαδικασιών με τους στόχους της. Για να αναπτυχθεί αυτό αποδοτικά βασική επιδίωξη αποτελεί η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών. Ως απόρροια της συνθήκης αυτής, επιδιώκουν να αναπτύξουν ικανότητες που θα έχουν σχέση με τη συνεχή βελτίωση. Με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρουν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπου θα βασίζεται στη βελτίωση.

Με την εφαρμογή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μία επιχείρηση είναι στην πλεονεκτική θέση να δημιουργεί προϊόντα τα οποία έχουν τη βέλτιστη σχέση της τιμής με την αξία σε σχέση με τους υπόλοιπους όπου επιχειρούν στον κλάδο. Με αυτήν την συνθήκη η επιχείρηση ενδεχομένως να χρεώνει την τιμή πώλησης ανά μονάδα σε τιμή υψηλότερη σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό μπορεί να το επιτύχει λόγω της διαφοροποίησης του προϊόντος που προσφέρει σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου (Hassan Z., Agus A., 2011).

Επομένως για να έχει η επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διατηρείται στον χρόνο δε θεωρείται εύκολη υπόθεση. Πιο αναλυτικά, απαιτείται η επιχείρηση να έχει στην κατοχή της πόρους οι οποίοι είναι δύσκολο να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές. Επιπλέον χρειάζονται πόροι οι οποίοι να είναι αξίας και να μην εμφανίζονται με μεγάλη

συχνότητα. Για παράδειγμα, όταν μία επιχείρηση εφαρμόζει στατιστικές τεχνικές δεν είναι μία μέθοδος η οποία θα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα διατηρηθεί. Ο λόγος είναι πως αφορά την πρώτη τεχνική ποιότητας και είναι ευρέως γνωστή στις επιχειρήσεις. Πολύ σημαντικές θεωρούνται και οι εσωτερικές διαδικασίες που δεν μπορούν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης να μιμηθούν εύκολα. Δηλαδή, το σύστημα των εργαλείων σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους και ποιοι αναμειγνύονται με ποια τεχνική. Αυτό το σύστημα αποτελεί μοναδικό στοιχείο σε κάθε επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα δε θεωρείται και εύκολο να μιμηθεί σε σχέση με άλλα στοιχεία της. Για αυτόν τον λόγο, θεωρείται πολύ σημαντική η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού για την πορεία μίας επιχείρησης. Χρειάζεται να έχουν όλοι κοινές εργασιακές αξίες, να συνάδουν οι συμπεριφορές και οι επιθυμίες τους με εκείνες που έχει η επιχείρηση. Για αυτόν τον λόγο, απαιτείται κατά την πρόσληψη του προσωπικού να εκτελείται μία αξιολόγηση (Ahmad S., Schoeder G. R., 2002).

Επομένως για να παραμείνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως διατηρήσιμο απαιτείται από μία επιχείρηση να μετατρέψει τις ανώτερες ικανότητες όπου έχει καθώς και τους πόρους της σε πλεονεκτήματα τοποθέτησης της επιχείρησης. Αυτό θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Επιπλέον, χρειάζεται να δοθεί χρόνος στους εργαζομένους ώστε να μεταφέρουν την εμπειρία καθώς και τις ικανότητες τους ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρειάζεται να είναι προσανατολισμένο στον ανταγωνισμό της επιχείρησης. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να επιτύχει και να προσφέρει μεγαλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Για τη δημιουργία καθώς και για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μία επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει τρόπους που θα επιφέρουν τη βελτίωση και τη διατήρηση της επίδοσης που έχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η κινητήριος δύναμη για τον εντοπισμό της αξιολόγησης σε σχέση με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός σε μία επιχείρηση. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει πόσο αποδίδει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Για την αξιολόγηση της επιχείρησης σε σχέση με τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά όπου έχει αλλά και με γνώμονα τη συνεχή βελτίωση της χρησιμοποιεί μοντέλα αξιολόγησης. Για παράδειγμα, υπάρχει το μοντέλο “Functional Assessment Model” όπου προσφέρει

μέρος της διαχείρισης με προσανατολισμό τον ανταγωνισμό και τη συνεχή βελτίωση μίας επιχείρησης. Αποτελεί ένα σύστημα για τη διαχείρισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δηλαδή συνεισφέρει τόσο στην απόκτηση όσο και στη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού εταιρικού πλεονεκτήματος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς αυτοαξιολόγησης της επιχείρησης όπου πραγματοποιείται τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω επιτυγχάνονται πάντα τοποθετώντας ως βασικό παράγοντα τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης (Watson P., Maslow D., 2004).

4.4 Σχέση μεταξύ εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Στρατηγική και αύξηση επιδόσεων της εταιρείας

Για να υπάρξει αποτελεσματική υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από μία επιχείρηση απαιτείται να ληφθούν υπόψιν κάποια σημαντικά στοιχεία για εκείνη. Αρχικά χρειάζεται να εντοπιστούν και να εφαρμόζονται εκείνα τα εργαλεία ποιότητας που αρμόζουν στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, ο κύκλος του Deming εφαρμόζεται αποτελεσματικά από βιομηχανίες. Επιπρόσθετα χρειάζεται να βρεθούν οι παράγοντες όπου θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία. Για παράδειγμα, οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα ενισχύσουν την ποιότητα της επιχείρησης καθώς και επιφέρουν μείωση τους κόστους. Μία τέτοια αρχή αποτελεί η συνεχής βελτίωση όπου έχει την ισχύ να αυξάνει την επιχειρηματική αριστεία της. Τέλος, για να πραγματοποιηθούν όλα αυτά και να επέλθει το επιθυμητό βέλτιστο αποτέλεσμα από την ένταξη της επιχείρησης χρειάζεται να λαμβάνεται ένας μικρός έλεγχος των επιμέρους διαδικασιών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί από τη μέτρηση της επίδοσης της επιχείρησης (Neyestani B., Juanzon J. B.P., 2016).

Όπως αναφέραμε ο σκοπός της επίδοσης είναι να εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις από εκείνες όπου έχουν πραγματοποιηθεί. Για να λειτουργήσει σωστά χρειάζεται να παρέχει ανατροφοδότηση πληροφοριών από την επιχείρηση. Εκτός του εσωτερικού περιβάλλοντος η επίδοση βοηθάει την επιχείρηση να βλέπει την επίδοσή της σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως με αυτόν τον τρόπο μπορεί να προσφέρει πληροφορίες για την εξέλιξη και τα γεγονότα που έχουν δοθεί όσο αφορά το εξωτερικό περιβάλλον. Παράλληλα η επιχείρηση με τον εντοπισμό των εξωτερικών συνθηκών εντοπίζει και τα βασικά στοιχεία που αφορούν στην ίδια την επιχείρηση και θα τη βοηθήσει να αυξηθεί η παραγωγικότητα της (Prajogo D. I., McDermott C. M., 2016).

Η δυνατότητα μέτρησης της επίδοσης ενός οργανισμού θεωρείται πολύ σημαντική διαδικασία και για εκτέλεση αλλαγών. Όταν μία επιχείρηση επιθυμεί να μεταβάλλει κάποια στοιχεία της με κάποια άλλα η μέτρηση των επιδόσεων της θα ενισχύσει να γίνει πιο αποδοτική η συγκεκριμένη ενέργεια. Όσο αφορά τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας αρκετοί είναι οι συγγραφείς που θεωρούν πως είναι σημαντική η ένταξη μετρήσεων της επίδοσης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από μία σειρά μεθόδων, εργαλείων και αρχών όπου χρειάζεται να εντοπίζεται η απόδοση τους στα συστήματα της επιχείρησης. Για να γίνει αυτό αποτελεσματικά απαιτείται να δημιουργηθούν συστήματα της μέτρησης της επίδοσης όπου να συνάδουν με τις απαιτήσεις του οργανισμού (Chang H. H., Sinclair D. A., 2002).

Επιπλέον η αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης που έχει ενσωματώσει στη στρατηγική της τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να ενισχύσει τη σχέση με τους προμηθευτές της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις όπου έχουν αυξημένες επιδόσεις και ως αποτέλεσμα έχουν ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς μπορούν να συνάπτουν επαγγελματικές σχέσεις με προμηθευτές που έχουν υψηλή ποιότητα πρώτων υλών καθώς και άμεση παράδοση. Όσο αφορά την τιμή μία επιχείρηση με υψηλή θέση αγοράς μπορεί να διαπραγματευθεί τη τιμή όπου θα παραλαμβάνει τα προϊόντα (Kaynak H., 2002).

Επομένως χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα καινούριο σύστημα με σκοπό να μετράει τις επιδόσεις της επιχείρησης. Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης αποτελούν μέσο με το οποίο συλλέγουν οι επιχειρήσεις τις πληροφορίες όπου επιθυμούν με σκοπό να υποστηριχθούν και να οργανωθούν οι διαδικασίες δημιουργίας και λήψης αποφάσεων. Αυτό θα ισχύει καθολικά και για όλο τον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται από την επιχείρηση πως η στρατηγική της επιχείρησης και ενσωμάτωση διοικήσεων όπως η Ολική Ποιότητα και η μάθηση εφαρμόζονται αποτελεσματικά από την επιχείρηση (Schalkwyk J. C., 1998). Τα αποτελέσματα από επιχειρήσεις έχουν δείξει πως υπάρχει άμεση συσχέτιση στα συστήματα επίδοσης και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις όπου έχουν υψηλές επιδόσεις στα αποτελέσματα των μετρήσεων κατέχουν υψηλή θέση αγοράς όπως και εκείνες όπου χρησιμοποιούν τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για παράδειγμα Just in Time. Επομένως τα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων αποτελούν το πιο σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση των οργανισμών (Eker M., Pala F., 2008).

Επομένως, ένα σύστημα επίδοσης κάνει αναλυτική παρουσίαση των δεικτών της επίδοσης για μία επιχείρηση. Ο παραδοσιακός τρόπος μέτρησης των επιδόσεων αποτελούνταν μόνο από δείκτες όπου είχαν χρηματοοικονομικό χαρακτήρα (Neyestani, Behnam, Juanzon, Berlin J. P., 2016). Τέτοιου είδους δείκτες είναι ο ROI, το ποσοστό των πωλήσεων και του κέρδους καθώς και το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση και κατά πόσο μεταβλήθηκε με την εμφάνιση ποσοστιαίας μέτρησης. Δηλαδή, στηρίζονται αποκλειστικά σε οικονομικά και λογιστικά δεδομένα που αφορούν την παρακολούθηση αλλά και τον έλεγχο της επιχείρησης. Επομένως τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της επίδοσης των επιχειρήσεων παρέχουν σύνδεσμο όπου αφορά αποκλειστικά οικονομικά δεδομένα, αφού αξιολογεί την απόδοση σε όρους νομισματικών περιουσιακών στοιχείων που αποκτήθηκαν από την επιχείρηση και ως αποτέλεσμα προσφέρουν στα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Αυτά τα συστήματα έχουν κάποια αρνητικά στοιχεία σε σχέση με πιο εξελιγμένα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων. Αρχικά είναι σπάνια η εμφάνιση συγκεντρωτικών πληροφοριών. Επομένως χρειάζονται περαιτέρω ενέργειες για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα ακολουθούν προσεγγίσεις από πάνω προς τα κάτω με τις περισσότερες πληροφορίες να επικεντρώνονται στη διαχείριση. Όσο αφορά τον λειτουργικό έλεγχο εκείνος βασίζεται σε αποκλίσεις που αφορούν τα προϋπολογιζόμενα πρότυπα και με βάση αυτά εκτελείται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Τέλος, τα συστήματα ανταμοιβής των εργαζομένων βασίζονται αποκλειστικά στις οικονομικές επιδόσεις που έχουν καταγραφεί.

Τις τελευταίες δεκαετίες δε βασίζονται οι επιδόσεις των επιχειρήσεων μόνο σε οικονομικά κριτήρια. Πλέον έχουν ενσωματωθεί και παράγοντες μη χρηματοοικονομικού χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται αποδόσεις που αφορούν τις μονάδες ή τα τμήματα και τις εργασιακές διαδικασίες που αποτελούν μία επιχείρηση. Επιπλέον αναδεικνύουν ενέργειες όπου παρέχουν στο τελικό προϊόν αποτελέσματα που επιτρέπουν την επιβίωση της επιχείρησης. Όσο αφορά την ποιότητα μετρούν την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας καθώς και το κόστος των σκραπ και της εκ νέου επεξεργασίας από τη διαδικασία παραγωγής. Όσο αφορά τον χρόνο μετριέται ο χρόνος που λαμβάνει χώρα για την παράδοση των πρώτων υλών στην επιχείρηση και της παράδοσης των τελικών προϊόντων στους πελάτες (Kaynak H., 2002). Για παράδειγμα η επίδοση της ποιότητας υπηρεσιών μίας επιχείρησης ενισχύεται με την ενδυνάμωση των υπαλλήλων, την ένταξη της συνεχούς βελτίωσης και τέλος με την αποτελεσματική επικοινωνία των εργαζομένων

με τους πελάτες (Talib F., Zillur R., Asif A., 2012). Εξαιτίας των συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών και των διαφόρων λειτουργιών μίας επιχείρησης οι οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης έχουν την τάση να επηρεάζονται περισσότερο σε σχέση με τις χρηματοοικονομικές διαδικασίες.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος δημιουργίας του συστήματος επίδοσης της επιχείρησης χρειάζεται να εντάσσει και τις δύο κατηγορίες. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται η συνεισφορά μόνο των οικονομικών μετρήσεων που αφορούν τα λογιστικά δεδομένα μίας επιχείρησης. Επιπλέον με την ένταξη και των μη χρηματοοικονομικών δεικτών δίνεται η δυνατότητα από τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψιν και τον ανταγωνισμό της επιχείρησης. Επομένως αυξάνεται η δυνατότητα για την επιχείρηση να γίνει πιο ανταγωνιστική. Τέλος για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οι μη χρηματοοικονομικοί δείκτες αποτυπώνουν πιο αποτελεσματικά τη συνεισφορά των μεθόδων και των εργαλείων για την επιχείρηση.

Επιπρόσθετα το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων απαιτείται να δίνει έμφαση στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Όσο αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρειάζεται να μετράται από την επιχείρηση η δυνατότητα τόσο της μείωσης των ελαττωματικών όσο και της ικανοποίησης του πελάτη. Όσο αφορά την επιχείρηση χρειάζεται να είναι κοντά σε όλα τα στάδια της οργάνωσης. Με αυτόν τον τρόπο θα ενισχυθεί η ενδυνάμωση των εργαζομένων της επιχείρησης. Όσο αφορά την πελατοκεντρική προσέγγιση των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ποιότητα χρειάζεται να επικεντρώνονται στην ικανοποίηση του πελάτη και να δείχνουν τα αποτελέσματα της επίδοσης κατά πόσο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Επιπλέον οι εργαζόμενοι χρειάζεται να εμψυχώνονται από τους ανώτερους τους για την καίρια θέση της αξιολόγησης της επίδοσης των διαδικασιών. Το πιο διαδεδομένο μοντέλο μέτρησης της επίδοσης μίας επιχείρησης είναι το Balance Scorecard που ενσωματώνει τόσο οικονομικούς όσο και μη οικονομικούς δείκτες (Eker M., Pala F., 2008).

Όσο αφορά τα τμήματα που εφαρμόζουν και εκτελούν τα συστήματα επιδόσεων χρειάζεται να είναι πλήρως αφοσιωμένα στην αποτελεσματική εκτέλεση της αξιολόγησης και να καλύπτουν όλα τα στάδια των διαδικασιών αλλά και τις βαθμίδες των εργαζομένων. Επιπλέον χρειάζεται να πραγματοποιείται και συγκριτική αξιολόγηση από τους εργαζομένους που ασχολούνται με τη μέτρηση των επιδόσεων. Με αυτόν τον τρόπο αντιλαμβάνεται η επιχείρηση το μερίδιο αγοράς που κατέχει καθώς και το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημά της έναντι των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Επιπλέον διασφαλίζεται η καταλληλότητα των προτύπων όπου εφαρμόζει η επιχείρηση και η αναζωογόνηση που απαιτείται από για τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης. Τέλος χρειάζεται κατά τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών για την εκτέλεση της μέτρησης των επιδόσεων να δίνεται έμφαση και στα υποκειμενικά δεδομένα καθώς να χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση. Δηλαδή οι πληροφορίες που βασίζονται σε επιμέρους απόψεις και εκτιμήσεις. Ως αποτέλεσμα, θα λαμβάνονται υπόψιν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την αποτελεσματική μέτρησης της επίδοσης (Kaynak H., 2002).

Για να συνάδει η πραγματικότητα με τις μετρήσεις όπου έχουν δοθεί από το σύστημα μέτρησης των επιδόσεων χρειάζεται οι πληροφορίες όπου θα δοθούν στο σύστημα να είναι ακριβείς και αξιόπιστες. Ο ρόλος των συστημάτων επίδοσης είναι κρίσιμος για οργανισμούς επιχειρήσεων λόγω της σημασίας των συστημάτων στον μελλοντικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Απαιτείται να πραγματοποιείται η αξιολόγηση των στόχων για να εντοπιστεί η εμφάνιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων καθώς και η λήψη αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν τους εργαζομένους. Επιπλέον επιτρέπει σε μία επιχείρηση να επιβιώσει και να εξελιχθεί. Αυτό βασίζεται στην αποτελεσματική μέτρηση των επιδόσεων και στην ικανότητα όπου έχουν οι διευθυντές της επιχείρησης να κατανοήσουν και να εκμεταλλευτούν τυχόν εξελίξεις στο περιβάλλον της επιχείρησης (Eker M., Pala F., 2008).

Θεωρείται πολύ σημαντικό η επίδοση της επιχείρησης να περιλαμβάνει κάποια στοιχεία. Για να είναι αποτελεσματική η μέτρηση της επίδοσης μίας επιχείρησης απαιτείται να διασφαλίζει τις απαιτήσεις των πελατών της. Επιπρόσθετα παρέχει κάποια συγκεκριμένα πρότυπα όπου η επιχείρηση χρειάζεται να συμβαδίζει με αυτά. Η μέτρηση των επιδόσεων σε μία επιχείρηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να ελέγχουν τα επίπεδα επίδοσης της επιχείρησης όπου εργάζονται. Η μέτρηση των επιδόσεων θεωρείται σημαντική καθώς τονίζει τα προβλήματα και εντοπίζει του τομείς στους οποίους χρειάζεται προσοχή. Επιπλέον σε περίπτωση όπου μία επιχείρηση δεν εφαρμόζει την ποιότητα θα εμφανιστούν τα κόστη από αυτή τη συνθήκη. Τέλος παρέχεται ανατροφοδότηση στην επιχείρηση με σκοπό να εντοπιστούν τα αποτελέσματα από την προσπάθεια της βελτίωσης (Sinclair D., Zairi M., 1995).

Με την εφαρμογή της μέτρησης της επίδοσης από οργανισμούς ρυθμίζονται και εκτελούνται αποδοτικά κάποιοι παράγοντες που βρίσκονται εντός της επιχείρησης. Οι πιο

σημαντικοί από αυτούς είναι η ποιότητα όπου μπορεί να έχει το προϊόν ή η υπηρεσία που παράγει η επιχείρηση. Επιπλέον, με τη μέτρηση των επιδόσεων μειώνονται τα lead times της επιχείρησης, αυξάνεται η συνεργασία των εργαζομένων ώστε να βγάλουν από κοινού ένα σημαντικό αποτέλεσμα και έτσι βελτιώνονται οι διαδικασίες της επιχείρησης. Τέλος μειώνεται το χάσμα μεταξύ της πραγματικότητας και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας από την επιχείρηση (Sinclair D., Zairi M., 1995).

Οι επιχειρήσεις όπου εφαρμόζουν πολλαπλά μέτρα για να εντοπίσουν την επίδοση επιφέρουν θετική επίδραση των παραγόντων της στις διαδικασίες. Επιπλέον μέσω των πολυδιάστατων εκθέσεων για ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης όπου παρουσιάζονται στο προσωπικό της επιχείρησης επιφέρει θετική επίδραση στην περαιτέρω εφαρμογή των τεχνικών της ποιότητας. Αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αντιλαμβάνονται με περισσότερο αποδοτικό τρόπο τη συνεισφορά των μεθόδων και τεχνικών με βάση τα αποτελέσματα των επιδόσεων. Τέλος επιχειρήσεις όπου έχουν στην κατοχή τους υψηλής ποιότητας συστήματα πληροφοριών τα χρησιμοποιούν κατά τη μέτρηση των επιδόσεων, συμπεριλαμβάνοντας όλους τους παράγοντες. Με αυτόν τον τρόπο εντοπίζονται πιο αποτελεσματικά παράγοντες όπου επιθυμεί η επιχείρηση να μετρήσει όπως η επιτυχία υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Εν κατακλείδι, η μέτρηση των επιδόσεων μίας επιχείρησης θεωρείται σύμμαχος στην ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με την ένταξη των μη χρηματοοικονομικών δεικτών στη μέτρηση της επίδοσης των επιχειρήσεων, γίνεται ακόμα πιο εμφανής η συνεισφορά της ποιότητας στη στρατηγική της επιχείρησης. Με την ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μία επιχείρηση φαίνονται αποτελεσματικά τα σημαντικά αποτελέσματα της και ενισχύεται η θέληση να χρησιμοποιηθούν ακόμα περισσότερο από τους εργαζομένους της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

Leonard D., McAdam R., “The relationship between total quality management and the corporate strategy: the strategic impact of TQM”, Strategic Change, John Wiley and Sons Ltd, 2001.

Sousa R., “Linking quality management to manufacturing strategy: an empirical investigation of customer focus practices”, Elsevier, Journal of Operations Management, 2003.

Mehra S., Hoffman J. M., Sirias D., “TQM as a management strategy for the next millennia”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 5/6, pp. 855-876, 2001.

Allen R. S., Kilmann R. H., “The role of the reward system for a total quality management based strategy”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 14 No. 2, pp. 110-131, 2001.

Thawani S., “Six Sigma—Strategy for Organizational Excellence”, Total Quality Management, Vol. 15, No. 5–6, 655–664, July–August 2004.

Aghazadeh S., “Implementation of total quality management in the managed care industry”, emerald insight, the TQM Magazine, Vol. 14, No 2, p. 79-91, 2002.

Kantardjieva M., “The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Strategic Management”, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 5, May 2015.

Dew J., R., “What’s Strategy?”, FEATURE QUALITY PLANNING, qualityprogress.com, May 2018.

Lin B., “Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality?”, Journal of Services Marketing 25/6, p.410–419, Emerald Group Publishing Limited, 2011.

Bennington L., Cummane J., “The road to privatisation: TQM & Business planning”, Working Paper 30/97, April 1997.

Temtime Z. T., “The moderating impacts of business planning and firm size on TQM practices”, *The TQM magazine*, Vol. 15, No. 1, p. 52-60, 2003.

Mosadegh Rad A. M., “The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management”, *The TQM Magazine* Vol. 18 No. 6, pp. 606-625, Emerald Group Publishing Limited, 2006.

Arawati A., Zafaran H., “Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage”, *The 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, Elsevier, p.1650–1662, 2011.

Ahmad S., Schroeder R. G., “The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Emerald Insight, Vol.19, No.5, p.540-550, 2002.

Terziovski M., Samson D., “The link between total quality management practice and organisational performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Emerald Insight, Vol. 16 No. 3, pp. 226-237, 1999.

Benavides-Velasco C. A., Quintana-García C., Marchante-Lara M., “Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Science Direct, p.77-87, 2014.

Watson P., Chileshe N., Maslow D., “A New Model For Obtaining Sustainable Competitive Advantage”, *Academia*, 2004.

Cătălin S. H., Bogdan B., Gârbacea R. D., “The Existing Barriers In Implementing Total Quality Management”, *Academia*, 2014.

Talib F., “An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization”, *Cloud Publications International Journal of Advanced Quality Management*, Volume 1, Issue 1, pp. 1-20, Article ID Mgmt-58, 2013.

Calingo L. M. R., “The evolution of strategic quality management”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 9, pp. 19-37, 1996.

Eker M., Pala F., “The Effect of Competition, Just In Time Production and Total Quality Management on the Use of Multiple Performance Measures: An Empirical Study”, *Journal of Economic and Social Research* Vol.10, No.1, p.35-72, 2008.

Schalkwyk J. C., “Total quality management and the performance measurement barrier”, *The TQM Magazine* Volume 10, Number 2, pp. 124–131, 1998.

Sinclair D., Zairi M., “Benchmarking best-practice performance measurement within companies”, *Using total quality management, Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2 No. 3, pp. 53-71, 1995.

Luthans F., Rubach M., J., Marsnik P., “Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques and Measures Of Learning Organizations”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 1 (January), pp. 24-44, 1995.

Chang H. H., Sinclair D. A., “Validation of A Model of Total Quality Management Performance Measurement Systems in the UK”, *Asia Pacific Management Review*, Vol.7, No.3, P.349-380, 2002.

Talib F., Rahman Z., Akhtar A., “An instrument for measuring the key practices of total quality management in ICT industry: an empirical study in India”, *Serv Bus* Vol.7, P.275–306, 2013.

Kannan V. R., Tan K. C., “Just In Time, Total Quality Management and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact on Business Performance”, February 16, 2004.

Neyestani B. and J., Joseph B. P., “Developing an Appropriate Performance Measurement Framework for Total Quality Management in Construction, and other Industries”, *Munich Personal RePEc Archive*, No. 76601, posted 05 Feb 2017.

Prajogo D. I., McDermott C. M., “The relationship between total quality management practices and organizational culture”, *Emerald Insight, International Journal of Operations & Production Management* Vol. 25 No. 11, p. 1101-1122, 2005.

Kaynak H., “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, Elsevier, Science Direct, *Journal of Operations Management*, Vol.21, p.405–435, 2003.

Κεφάλαιο 5

Μελέτη Περίπτωσης Montelez Int.- Σοκολατοποιία Παυλίδης

5.1.Γενικά

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρεται η μελέτη περίπτωσης για τη σοκολατοποιία Παυλίδη. Αρχικά περιγράφεται η ιστορική αναδρομή του εργοστασίου. Σε αυτό το σημείο αναγράφεται ο τρόπος με τον οποίο το πρώτο εργοστάσιο σοκολάτας στην Ελλάδα αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε στο πέρασμα των χρόνων. Έπειτα γίνεται ανασκόπηση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και του εσωτερικού. Στη συνέχεια αναλύονται οι τεχνικές οι οποίες εφαρμόζονται από τη σοκολατοποιία και δίνονται και αναλυτικές πληροφορίες. Τέλος, φαίνονται πόσο σημαντικό είναι να ενσωματώνεται η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας στη Στρατηγική μίας επιχείρησης.

5.2.Ιστορική Αναδρομή εργοστασίου Παυλίδης

Η σοκολατοποιία Παυλίδη θεωρείται ως καίριο κομμάτι των Ελληνικών επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως η συγκεκριμένη σοκολατοποιία είναι η πρώτη μονάδα παραγωγής σοκολάτας στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, ο ιδρυτής της Σπυρίδων Παυλίδης είναι ο πρώτος επιχειρηματίας όπου εισήγαγε το κακάο στην Ελλάδα. Μέχρι πρότινος η σοκολάτα ήταν άγνωστο προϊόν για την επικράτεια.

Ο Σπυρίδων Παυλίδης όταν ήρθε από την Κωνσταντινούπολη στην Αθήνα δεν ξεκίνησε από την αρχή της επιχειρηματικής του καριέρας να παράγει σοκολάτες. Στον αρχικό χώρο, όπου είχε αγοράσει στο κέντρο της Αθήνας στην οδό Αιόλου και Βίσσης, τον χρησιμοποιούσε ως τυπογραφείο. Εκεί έκδιδε έργα διαφόρων διανοούμενων όπου ήταν αντίθετα με το καθεστώς του Όθωνα. Το γεγονός αυτό έλαβε χώρα το 1840 όμως γρήγορα παρέδωσε το τυπογραφείο και ξεκίνησε να κάνει ταξίδια.

Στα ταξίδια του επισκέφτηκε διάφορες πόλεις της Ευρώπης όπως το Παρίσι, τη Βιέννη, το Άμστερνταμ, τη Γενεύη, τις Βρυξέλλες, τη Μαδρίτη, τη Νάπολη και τη Ρώμη. Από τις επισκέψεις του στις άλλες χώρες της Ευρώπης ο Παυλίδης είχε την ευκαιρία να έρθει σε

επαφή με την ανάπτυξη και την ενσωμάτωση των εξελίξεων της τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων. Επιπλέον από το ταξίδι του στη Νάπολη της Ιταλίας ήταν εκείνο που πυροδότησε την επιθυμία του να φέρει στην Ελλάδα τη σοκολάτα. Μετά από τα ταξίδια μετέτρεψε το τυπογραφείο σε γλυκισματοποιείο. Μάλιστα η επιγραφή του καταστήματος έγραφε “Γλυκισματοποιείον Παυλίδου”. Εκεί παρήγαγε μπακλαβά, λουκούμια και κουφέτα. Το κατάστημα έγινε ορόσημο της Αθήνας και αγόραζαν τόσο οι Αθηναίοι όσο και οι ξένοι διπλωμάτες όπου επισκεπτόντουσαν την Ελλάδα.

Το έτος 1852 ξεκίνησε να παράγει την σοκολάτα. Αρχικά την έφτιαχνε και την πουλούσε ως ρόφημα. Μάλιστα λόγω των θρεπτικών συστατικών που έχει το κακάο την προωθούσε και ως φάρμακο. Επιπρόσθετα πραγματοποίησε αγορά τόσο κάποιων εξαρτημάτων όσο και μύλου καφέ για την παραγωγή της σοκολάτας. Με αυτήν την επένδυση θα έκανε την παραγωγή της σοκολάτας περισσότερο ποιοτική. Έτσι το 1859 παράγει την πρώτη σοκολάτα υγείας. Η σοκολάτα υγείας είναι η σοκολάτα ορόσημο για την εταιρεία καθώς μετράει 162 χρόνια παραγωγής. Επιπλέον για την αποδοτικότερη παραγωγή σοκολάτας όπου θα επέφερε καλύτερη ποιότητα ο Σπυρίδων Παυλίδης έστειλε κάποιους εργαζομένους του στο εξωτερικό ώστε να έρθουν σε επαφή και να γνωρίσουν καλύτερα τη σοκολάτα, η οποία ήταν άγνωστο προϊόν για την Ελλάδα. Το 1871 αγοράστηκε και εγκαταστάθηκε στην επιχείρηση ατμοκίνητο μηχάνημα παραγωγής σοκολάτας. Αυτό το μηχάνημα έγινε αξιοθέατο θαυμασμού αλλά και τρόμου τόσο από τους πελάτες της επιχείρησης όσο και από τους περαστικούς του μαγαζιού.

Όσο αφορά τις διακρίσεις της σοκολάτας, ο ιδρυτής έλαβε μέρος σε πολλούς παγκόσμιους διαγωνισμούς. Μάλιστα στην Παγκόσμια Έκθεση του Παρισιού συμμετείχε με δικά του έξοδα καθώς δε βρέθηκε κάποιος φορέας να χρηματοδοτήσει την προσπάθεια. Έχει κερδίσει τόσο χάλκινα όσο και χρυσά βραβεία από τους διαγωνισμούς. Συνολικά έως και σήμερα έχει λάβει 19 μετάλλια. Τέλος, το 1876 τιμήθηκε με 2 πολύτιμα παράσημα. Επιπλέον το ίδιο έτος η επιχείρηση αλλάζει έδρα λόγω της υψηλής ζήτησης των πελατών για την σοκολάτα. Το νέο εργοστάσιο πλέον ανοίγει στην οδό Πειραιώς στην περιοχή των Πετραλώνων όπου υπάρχει έως και σήμερα.

Μετά το θάνατο του ιδρυτή της σοκολατοποιίας η επιχείρηση μεταθέτεται στα ανίψια του. Τη δεκαετία του 1920 υπό την ηγεσία του Αλέξανδρου Παυλίδη το εργοστάσιο ανακαινίζεται και εκσυγχρονίζεται με βάση τα πρότυπα όπου επικρατούσαν εκείνη την

περίοδο. Επιπλέον εκτός της παραγωγής της σοκολάτας διαφοροποιήθηκε το βασικό προϊόν με την ένταξη και παραγωγή και άλλων προϊόντων όπως τα σοκολατάκια και οι γκοφρέτες. Όσο αφορά την περίοδο του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου το εργοστάσιο χρησιμοποιήθηκε από τον Γερμανικό στρατό για την παραγωγή προϊόντων όπως μαρμελάδες και φαρμακευτικά είδη.

Τα επόμενα χρόνια το εργοστάσιο Παυλίδης γίνεται ανώνυμη εταιρεία. Ξεκίνησαν να εμφανίζονται και να επιχειρούν και ανταγωνιστές στον κλάδο αλλά το εργοστάσιο συνέχιζε να είναι πρωτοπόρο στις προτιμήσεις των πελατών και κατά συνέπεια και στις πωλήσεις. Το 1974 παρήγαγε τη σοκολάτα γάλακτος και τα σοκολατάκια Joconda. Επιπρόσθετα το έτος 1981 ξεκίνησε να παράγεται και η πραλίνα φουντουκιού Merenta όπου το προϊόν αυτό θεωρείται ορόσημο. Το 1986 με τον θάνατο του Γεωργίου Παυλίδη το εργοστάσιο εξαγοράζεται από την Ελβετική πολυεθνική Jacobs Suchard. Η εταιρεία αυτή εξειδικευόταν στην παραγωγή ζαχαρωδών, σοκολάτας και καφέ όπου παρήγαγε και προωθούσε στην παγκόσμια αγορά. Μετέπειτα η πολυεθνική Jacobs καθώς και οι εταιρείες όπου εμπεριείχε εξαγοράστηκαν από την πολυεθνική εταιρεία Kraft foods.

5.3 Εξαγορά του εργοστασίου Παυλίδης από την πολυεθνική Kraft Food

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 με αρχές του 1990 η πολυεθνική Jacobs Suchard εξαγοράστηκε από την πολυεθνική Kraft foods Inc. Η εταιρεία Kraft Foods είναι Αμερικανικής καταγωγής και πιο συγκεκριμένα από την πολιτεία Illinois. Στην Ευρώπη τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στην Ζυρίχη της Ελβετίας. Μέχρι το 2009 ήταν η πρώτη πολυεθνική στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και η δεύτερη πολυεθνική παγκοσμίως. Όσο αφορά τις επιχειρήσεις διαχειριζόταν ως μητρική εταιρεία 155 διαφορετικές εταιρείες που όλες αφορούσαν τρόφιμα. Πιο αναλυτικά σχεδόν το 100% των προϊόντων που ανήκαν στην Kraft Foods υπάρχουν και χρησιμοποιούνται τόσο από τα νοικοκυριά της Αμερικής όσο και της Ευρώπης.

Όσο αφορά τις πωλήσεις η Kraft παρήγαγε από έντεκα διαφορετικές θυγατρικές της εταιρείας πωλήσεις όπου ξεπερνούσαν ετησίως περισσότερο από 1 δισ. δολάρια καθώς και εβδομήντα διαφορετικές θυγατρικές έκαναν πωλήσεις όπου ξεπερνούσαν τα 100 εκατομμύρια δολάρια. Πιο συγκεκριμένα, για το έτος 2009 η πολυεθνική είχε καθαρό

κέρδος 40,4 δισ. δολάρια. Επιπλέον το 29% των πωλήσεων δημιουργήθηκε από προϊόντα που κατατάσσονται στη ζαχαροπλαστική και στα γλυκίσματα.

Επιπλέον μέχρι και το 2009 το χαρτοφυλάκιο της αποτελούταν από επιχειρήσεις όπου υπήρχαν για περισσότερο από 100 χρόνια. Μία από αυτές τις επιχειρήσεις θεωρείται και το εργοστάσιο σοκολάτας Παυλίδη. Ιδιαίτερα με την εξαγορά της από την εταιρεία Kraft foods αύξησε τα κέρδη της καθώς και εξήγαγε τα προϊόντα της και σε άλλες χώρες. Επιπλέον παρήγαγε προϊόντα που ανήκουν σε άλλα εργοστάσια της πολυεθνικής όπως η σοκολάτα Lila Pause όπου ανήκει στη Milka. Όταν το εργοστάσιο εξαγοράστηκε από την πολυεθνική ανακαινίστηκε για κάποια έτη. Πιο συγκεκριμένα από το έτος 1998 έως και 2000 το εργοστάσιο προσαρμόστηκε στα πρότυπα όπου χρησιμοποιούσε η πολυεθνική με σκοπό να συμβαδίζει με τις υπόλοιπες μονάδες αλλά και με τα πρότυπα της πολυεθνικής.

5.4 Διάδοχος της Kraft Food η πολυεθνική Montelez Int.

Από το 2012 και έπειτα η πολυεθνική Kraft Foods Inc. διασπάστηκε σε δύο διαφορετικές πολυεθνικές. Η πρώτη είναι η Kraft Foods και η πολυεθνική Montelez International. Στη δεύτερη ανήκει πλέον και το εργοστάσιο του Παυλίδη. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας εδρεύουν στην Αμερική και συγκεκριμένα στο Illinois. Στην Ευρώπη τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στη Ζυρίχη της Ελβετίας.

Στο χαρτοφυλάκιο της διαθέτει πολλές γνωστές μάρκες που όλες εξειδικεύονται στην παραγωγή των σνακ. Πιο συγκεκριμένα, από τις θυγατρικές της παράγονται σοκολάτες, μπισκότα, καραμέλες, τσίγλες και καφέ. Η στρατηγική που εφαρμόζει είναι στρατηγική ανάπτυξης αφού συνεχώς προσπαθεί να μεγαλώνει και να επεκτείνεται παγκοσμίως. Στην Ελλάδα η τελευταία εξαγορά που έλαβε χώρα ήταν του εργοστασίου Chipita. Άλλα πολύ γνωστά brands όπου διαθέτει η εταιρεία είναι οι σοκολάτες Milka, Toblerone, Cadbury Dairy Milk, τα μπισκότα Oreo και belVita καθώς και οι καραμέλες Halls και οι τσίγλες Trident.

Ως προς τα καθαρά έσοδα της διαθέτει ετησίως περίπου 26 δισ. δολάρια καθώς και τα καθαρά κέρδη ανέρχονται στο ποσό των 3,4 δισ. δολαρίων για το έτος 2018. Όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, η εταιρεία απασχολεί περίπου 100.000

υπαλλήλους σε όλο τον κόσμο. Η πλειοψηφία των χωρών καταναλώνει προϊόντα που παράγονται σε εργοστάσια της πιο συγκεκριμένα σε περίπου 150 χώρες. Διαθέτει μονάδες σε 80 διαφορετικές χώρες. Όσο αφορά την Ευρώπη παράγει σε 49 χώρες και απασχολεί περίπου 29.000 άτομα. Τα καθαρά έσοδα της πολυεθνικής για το 2020 ήταν 10 δισ. δολάρια. Όσο αφορά τις μονάδες παραγωγής της εταιρείας αριθμούνται στις 53 σε πολλά διαφορετικά σημεία της Ευρώπης. Τα brand όπου διαθέτει τα οποία είναι πάνω των 100 ετών είναι 26, εκ των οποίων ένα από αυτά θεωρείται και το εργοστάσιο του Παυλίδη.

5.4.1. Αποστολή- Σκοπός- Στόχος-Στρατηγική

Η πολυεθνική διαθέτει κάποια συγκεκριμένα στοιχεία με τα οποία οι θυγατρικές επιχειρήσεις μυσούνται σε εκείνα. Η αποστολή της επιχείρησης είναι η εξής πρόταση: *‘Snacking made it right.’* Αυτό υπάρχει στους τοίχους των ξεχωριστών μονάδων της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης γνωρίζουν τον λόγο ύπαρξης της πολυεθνικής. Πιο αναλυτικά η αποστολή της επιχείρησης είναι *η ηγεσία στον κλάδο των σνακ και με αυτόν τον τρόπο να προσφέρουν το σωστό σνακ για τη σωστή στιγμή όπου θα έχει γίνει με τον σωστό και αποδοτικό τρόπο.*

Ο σκοπός της πολυεθνικής είναι να προσφέρει στους πελάτες της τη δυνατότητα να βρύνουν ποιοτικά και γευστικά προϊόντα. Η στρατηγική όπου εφαρμόζει η επιχείρηση είναι στρατηγική ανάπτυξης πάντα με γνώμονα τον πελάτη. Εντός της στρατηγικής της πολυεθνικής εντάσσεται η παραγωγή με λειτουργική αριστεία, δηλαδή να παράγουν προϊόντα με πλήρως αποδοτικό τρόπο. Τέλος εντός της στρατηγικής εντάσσεται και η δημιουργία μίας κουλτούρας νικητή και ηγέτη στον κλάδο όπου επιχειρεί.

5.5.1.Εξωτερικό Περιβάλλον

Είναι σημαντικό να αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον του εργοστασίου του Παυλίδη. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι εκείνο στο οποίο απαιτείται να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή. Αυτό οφείλεται στο γεγονός των μεγάλων αλλαγών όπου λαμβάνουν χώρα καθώς και της ταχύτητας με την οποία εκείνο μεταβάλλεται. Τα τελευταία χρόνια το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται με μεγαλύτερο ρυθμό από εκείνον όπου άλλαζε τις προηγούμενες δεκαετίες. Για αυτόν τον λόγο οι επιχειρήσεις απαιτούνται να χαρακτηρίζονται από προσαρμοστικότητα. Η

σοκολατοποιία Παυλίδη είναι μία εταιρεία η οποία βρίσκεται στον χώρο της σοκολάτας για 162 χρόνια. Υπό την αιγίδα της πολυεθνικής εταιρείας στην οποία βρίσκεται από τη δεκαετία του 1980 έχει αναπτυχθεί, εξελιχθεί καθώς προσαρμόζεται με βάση τις συνθήκες όπου επικρατούν. Παρακάτω θα αναλύσουμε τόσο το έμμεσο όσο και το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης.

5.5.1.1 Ανάλυση PEST

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθεί το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον του εργοστασίου του Παυλίδη. Πιο συγκεκριμένα θα εξετασθεί το Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό και τέλος Τεχνολογικό περιβάλλον.

Όσο αφορά το Πολιτικό περιβάλλον η πολυεθνική Montelez οφείλει να γνωρίζει τη νομοθεσία όπου υπάρχει σε κάθε χώρα όπου δραστηριοποιείται. Κατά συνέπεια χρειάζεται να γνωρίζει και τη νομοθεσία όπου επικρατεί στην Ελλάδα αφού κατέχει δύο Ελληνικές επιχειρήσεις. Πλέον οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ισχύουν για όλες τις χώρες επομένως και για την Ελλάδα. Η οδηγία 2000/36/EK αναφέρεται στους κανονισμούς όπου απαιτείται να προσαρμόζονται οι επιχειρήσεις όπου επιχειρούν στην παραγωγή σοκολάτας και κακάο που προορίζονται για τη διατροφή των καταναλωτών. Επίσης χρειάζεται να τηρούν τους νόμους που αναφέρονται στην εφαρμογή των Υγειονομικών διατάξεων, σε θέματα κανονισμού ασφάλισης των εργαζομένων και σε περιβαλλοντικά θέματα. Επιπλέον χρειάζεται να τηρούν την οδηγία ελαττωματικού προϊόντος. Εκτός από τις οδηγίες όπου ενσωματώνονται στους νόμους της επιχείρησης, το εργοστάσιο Παυλίδης απαιτείται να συμβαδίζει με τα πρότυπα διασφάλισης όπου έχει εντάξει όπως το 9001, το 14000 και το 20000. Εκτός των προτύπων ISO όπου η σοκολατοποιία εφαρμόζει απαιτείται να συμβαδίζει και με το HACCP όπου είναι κορυφαίο σύστημα για τη διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων.

Όσο αφορά το Οικονομικό περιβάλλον τα στοιχεία είχαν ξεκινήσει να είναι αισιόδοξα ως προς την οικονομική κρίση όπου είχε υπάρξει στην Ελλάδα. Είχε αρχίσει να υπάρχει μία ανοδική τάση στις προσδοκίες. Παρόλα αυτά, τα επιτόκια είναι σχεδόν μηδενικά και θα παραμείνουν έτσι για αρκετά χρόνια ακόμα. Επιπλέον, με την τελευταία πληθωριστική πίεση όπου υπάρχει στο παγκόσμιο προσκηνίο θεωρείται βέβαιο πως θα συνεχίσει να πλήττει και τις Ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό ως αποτέλεσμα αυξάνει τόσο το κόστος της παραγωγής της σοκολάτας όσο και της αύξησης της τιμής πώλησης.

Όσο αφορά το Κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης η σοκολάτα είναι ένα προϊόν το οποίο αγαπούν όλες οι ηλικίες και όλα τα φύλα. Θεωρείται αρκετά προσιτό γλύκισμα αφού αγοράζεται από καταναλωτές ανεξαρτήτως της κοινωνικής τάξης και της οικονομικής κατάστασης όπου έχουν. Επιπλέον η μητρική εταιρεία Montelez με τα διαφημιστικά όπου έχει πραγματοποιήσει κατά καιρούς με τη σοκολάτα Lacta δείχνει την ενσυναίσθηση και την κοινωνική της ευαισθητοποίηση σε διάφορα θέματα. Τελευταία διαφήμιση με σκοπό να ευαισθητοποιήσει τους καταναλωτές της αποτελεί η ταινία μικρού μήκους όπου δημοσιεύθηκε τον περασμένο Νοέμβρη με στόχο να αναδείξει τόσο την ενδοοικογενειακή βία όσο και την κακοποίηση των γυναικών.

Όσο αφορά τα Τεχνολογικό περιβάλλον, οι εξελίξεις όπου μπορούν να ενσωματωθούν από την πολυεθνική ενσωματώνονται σε όλα τα στάδια της εταιρείας. Για παράδειγμα, η πολυεθνική πολλά χρόνια πριν γίνει δημοφιλές το σύστημα SAP και γενικά τα ERP συστήματα, είχε εντάξει σε όλες τις μονάδες της αυτό το σύστημα ώστε να φαίνονται σε πραγματικό χρόνο η παραγωγική διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιμέρους μονάδες της πολυεθνικής. Με αυτόν τον τρόπο ανεξαρτήτως του γεωγραφικού σημείου στο οποίο βρίσκονται τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας γνωρίζουν ό,τι συμβαίνει στις παραγωγικές μονάδες της επιχείρησης.

5.5.1.2 Ανάλυση Porter

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθεί το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης. Το πλέον αποτελεσματικό υπόδειγμα θεωρείται εκείνο του Porter. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα αναδεικνύει με σωστό τρόπο το περιβάλλον της επιχείρησης όπου επηρεάζει και περισσότερο την επιχείρηση. Μέσω αυτού του υποδείγματος αναλύονται η απειλή εισόδου μίας νέας επιχείρησης στον κλάδο, η διαπραγματευτική δύναμη τόσο των προμηθευτών όσο και των καταναλωτών της επιχείρησης, η απειλή των υποκατάστατων αγαθών και τέλος υπάρχων ανταγωνισμός που υφίσταται εντός του κλάδου.

Για τον κλάδο της παραγωγής σοκολάτας η απειλή εισόδου από νέες επιχειρήσεις δε θεωρείται καίριας σημασίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως υπάρχουν πολύ μεγάλες επιχειρήσεις εντός του κλάδου όπου διαθέτουν υψηλά μερίδια της αγοράς. Επιπρόσθετα κατέχουν μεγάλη φήμη και για αυτόν τον λόγο θα προτιμηθούν από τους καταναλωτές. Οι οικονομίες κλίμακας στην συγκεκριμένη αγορά θεωρούνται σημαντικές. Επιπλέον

όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν ισχυρά κανάλια διανομής καθώς και επικρατεί φόβος αντεκδίκησης από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις όπου θα θελήσουν να εξαλείψουν μία ανερχόμενη επιχείρηση. Επίσης δεν υφίστανται τόσο οι νομικοί φραγμοί όσο και το κόστος αλλαγής των επιθυμιών του πελάτη αφού η σοκολάτα είναι ένα διαχρονικό προϊόν. Όσο αφορά την τεχνολογία, θεωρείται εφικτό για μία νέα επιχείρηση να εντοπίσει και να ενσωματώσει σε εκείνη τις τεχνολογικές εξελίξεις όπου λαμβάνουν χώρα αλλά απαιτεί αρκετά υψηλά κεφάλαια. Οι απαιτήσεις των κεφαλαίων για τη συγκεκριμένη επένδυση θεωρούνται μεγάλα και με αυτόν τον τρόπο θεωρείται ανέφικτο να επιλεγεί ακόμα και από μεγάλους επιχειρηματίες. Επιπλέον η διαφοροποίηση του προϊόντος θεωρείται μικρή με την έννοια ότι όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου παράγουν παρόμοια προϊόντα μεταξύ τους με μικρές διαφορές όπως η γεύση της γέμισης στη σοκολάτα. Λόγω μεγάλου μεγέθους των επιχειρήσεων όπου επικρατούν στον κλάδο έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν κατά μεγάλο ποσοστό τα κόστη τους. Συγκεκριμένα το εργοστάσιο Παυλίδη συμβαδίζει ηλικιακά με τη νεότερη Ελληνική ιστορία. Επιπλέον αποτελεί θυγατρική μίας από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες παγκοσμίως. Για αυτόν τον λόγο διαθέτει μεγάλο μερίδιο αγοράς, υψηλές πωλήσεις και τέλος μεγάλη φήμη. Για όλα τα παραπάνω δεν υφίσταται η απειλή εισόδου από νέους ανταγωνιστές.

Για τον κλάδο παραγωγής σοκολάτας η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δε θεωρείται ως εκείνη όπου είναι η πλέον σημαντική. Πιο αναλυτικά, ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος που κατά συνέπεια δεν έχουν μεγάλη δύναμη ο καθένας ξεχωριστά. Επιπρόσθετα το μέγεθος και η φήμη των εταιρειών του κλάδου είναι μεγάλη κάτι που καθιστά τη δική τους διαπραγματευτική δύναμη ισχυρή. Επιπλέον ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι αισθητός. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι δυνατό για τις επιχειρήσεις να αλλάζουν συχνά τους προμηθευτές τους καθώς αυτό θα είχε ως απόρροια να υπάρχει αισθητή αλλαγή κατά την κατανάλωση του προϊόντος από τους πελάτες. Κατά συνέπεια για κάποιους προμηθευτές υπάρχει δυνατότητα να υποκατασταθούν τα προϊόντα τους από κάποια άλλα, ενώ για κάποια άλλα όχι. Τέλος για τους προμηθευτές των επιχειρήσεων που παράγουν σοκολάτα δε θεωρείται εύκολο και εφικτό να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στην παραγωγή της σοκολάτας. Κάτι τέτοιο θα απαιτούσε μεγάλα κεφάλαια για μία τέτοια επένδυση.

Όσο αφορά τους αγοραστές του κλάδου δε θεωρείται το πιο σημαντικό για την επιρροή του άμεσου περιβάλλοντος μίας σοκολατοποιίας. Για τον μεγαλύτερο αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου, οι επιχειρήσεις όπου προμηθεύονται και πωλούν τις σοκολάτες

είναι πολύ μικρότερου μεγέθους από τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις και είναι κυρίως αλυσίδες Super market και διανομής. Επιπλέον ο αριθμός των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων είναι ισχυρός. Όσο αφορά το κόστος της παραγωγής, οι αγοραστές δεν έχουν γνώση του ακριβούς ποσού ώστε να ασκήσουν πίεση της μεταβολής της τιμής αγοράς. Όσο αφορά την ευαισθησία των αγοραστών ως προς την τιμή θεωρείται μικρή και δεν ασκείται πίεση από εκείνους. Επιπλέον οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν ιδιαίτερα μεγάλη φήμη κάτι το οποίο τις καθιστά να έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη στους αγοραστές τους. Τέλος οι αγοραστές δεν επιθυμούν να αναπτύξουν δραστηριότητες ώστε να παράγουν οι ίδιες το προϊόν καθώς τα προϊόντα του κλάδου είναι υψηλής ποιότητας και γνωστά σε όλους τους καταναλωτές.

Η απειλή της σοκολατοποιίας από υποκατάστατα προϊόντα θεωρείται μηδενική. Αρχικά δεν υπάρχει κοντινό υποκατάστατο της σοκολάτας. Το μοναδικό υποκατάστατο θεωρούνται κάποια βιολογικά προϊόντα όπου παράγονται από το χαρούπι. Χρησιμοποιείται από μικρό αγοραστικό κοινό οι οποίοι προτιμούν τα βιολογικά προϊόντα καθώς και αυτό το είδος διατροφής. Κατά συνέπεια μέχρι στιγμής δεν υφίσταται καμία τάση των αγοραστών να προτιμήσουν το υποκατάστατο σε σχέση με την κατανάλωση σοκολάτας. Ως απόρροια από την στιγμή όπου δεν υπάρχει η ροπή των αγοραστών προς το υποκατάστατο της σοκολάτας δεν υφίσταται και επιρροή του στην επίδραση της τιμής του προϊόντος.

Εκείνη η δύναμη η οποία θεωρείται η πλέον ισχυρή είναι εκείνη του υπάρχοντος ανταγωνισμού. Στον κλάδο αυτό υπάρχουν οι μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες παγκοσμίως με ίση δυναμικότητα και μέγεθος κάτι που κάνει τον κλάδο πολύ ανταγωνιστικό. Οι βασικοί ανταγωνιστές είναι εταιρείες παραγωγής σοκολάτας, οι οποίες ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Τέτοιες εταιρείες είναι η σοκολατοποιία ION, η πολυεθνική NESTLE όπου σε εκείνη ανήκουν οι σοκολάτες CRUNCH, NESTLE, Kit Kat αλλά και τα σοκολατάκια SMARTIES. Τέλος, ακόμα ένας βασικός ανταγωνιστής θεωρείται η εταιρεία MARS Snackfood, η οποία παράγει σοκολάτες όπως η Mars, Snickers, Twix. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου της σοκολατοποιίας είναι σταθερός και δεδομένος καθώς η πλειοψηφία του πληθυσμού παγκοσμίως καταναλώνει αυτό το προϊόν. Αυτό καθιστά τον ανταγωνισμό έντονο και όλες οι επιχειρήσεις επιχειρούν να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Στον συγκεκριμένο κλάδο διακρίνεται υψηλό σταθερό κόστος το οποίο οι επιχειρήσεις επιθυμούν να ξεπεράσουν αυξάνοντας την παραγόμενη ποσότητα τους. Για αυτόν τον λόγο οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν

το μερίδιο αγοράς τους. Επιπρόσθετα τα προϊόντα αυτού του κλάδου δε χαρακτηρίζονται από μεγάλη διαφοροποίηση. Το μόνο το οποίο τις διαφοροποιεί είναι κάποιες γεύσεις οι οποίες εμπεριέχονται σε αυτές και δε διαθέτονται από τους ανταγωνιστές. Τέλος ο κλάδος διαθέτει υψηλά εμπόδια εξόδου για αυτόν τον λόγο και προσπαθούν οι επιχειρήσεις να διατηρηθούν στην αγορά.

5.5.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα αναλυθεί το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σε αντίθεση με το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς, το εσωτερικό περιβάλλον προδίδει μία σταθερότητα στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα θα πραγματοποιηθεί αναλυτική αναφορά των πόρων του εργοστασίου Παυλίδη καθώς και οι ικανότητες οι οποίες υπάρχουν εντός του εργοστασίου. Επιπλέον θα γίνει αναλυτική αναφορά της αλυσίδας αξίας, καθώς και των κύριων δραστηριοτήτων όσο και των υποστηρικτικών που υπάρχουν και εκτελούνται εντός της επιχείρησης.

5.5.2.1 Πόροι & Ικανότητες

Οι πόροι όπου διαθέτει το εργοστάσιο Παυλίδης είναι αρκετοί και ποικίλλουν μεταξύ τους. Αρχικά θα αναφερθούμε στους υλικούς πόρους που διαθέτει η επιχείρηση. Διαθέτει τις κεντρικές της εγκαταστάσεις στα Πετράλωνα. Στο σημείο εκείνο παράγονται κάποια από τα προϊόντα της επιχείρησης καθώς και κάποια προϊόντα άλλων σοκολατοποιιών που ανήκουν την ίδια μητρική εταιρεία. Διαθέτει καινούριο μηχανολογικό εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για την παραγωγή. Αυτό καθιστά το εργοστάσιο να διαθέτει υψηλή δυναμικότητα με γνώμονα το μέγεθος του εργοστασίου. Όσο αφορά τα συστήματα η πολυεθνική Montelez διαθέτει συστήματα προσαρμοσμένα στην τεχνολογία με σκοπό να εκμεταλλεύεται όσο το δυνατόν περισσότερο τις εξελίξεις όπου λαμβάνουν χώρα. Για παράδειγμα, χρησιμοποιείται εδώ και αρκετά χρόνια το σύστημα TPS (Toyota Production System) όπου επιφέρει υψηλά κέρδη στην επιχείρηση.

Όσο αφορά τους άυλους πόρους της επιχείρησης θα αναφερθούμε αρχικά στους τεχνολογικούς πόρους. Πιο αναλυτικά, η επιχείρηση διαθέτει υψηλή γνώση του αντικειμένου ώστε να μπορεί να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τις άλλες. Όλα τα

εμπορικά σήματα της σοκολατοποιίας αναγνωρίζονται από όλους τους καταναλωτές. Όσο αφορά την οργάνωση, η εταιρεία έχει μία ισχυρή δομή η οποία της επιτρέπει να εκτελεί με αποτελεσματικό τρόπο τον προγραμματισμό της επιχείρησης καθώς και τον απαραίτητο έλεγχο. Επιπλέον η μητρική εταιρεία του εργοστασίου διαθέτει εργαζομένους με υψηλές ικανότητες με στόχο να αναπτύσσουν και να εξελίσσουν έρευνες με σκοπό να δημιουργούν καινούρια προϊόντα.

Ένας πολύ σημαντικός πόρος της σοκολατοποιίας είναι η φήμη όπου διαθέτει το εργοστάσιο. Όλοι οι καταναλωτές που βρίσκονται στην Ελλάδα γνωρίζουν τις σοκολάτες που παράγονται από το εργοστάσιο του Παυλίδη. Οπότε έχει αποκτήσει ένα πολύ ισχυρό brand name και όλοι το ξεχωρίζουν. Τέλος η πολυεθνική Montelez και κατά επέκταση και το εργοστάσιο Παυλίδη δίνει ιδιαίτερη σημασία στους ανθρώπινους πόρους. Προσλαμβάνονται άτομα που έχουν υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Επιπρόσθετα όλοι οι εργαζόμενοι είναι εξειδικευμένοι στη θέση και στις αρμοδιότητες όπου κατέχουν και έχουν ιδιαίτερη αφοσίωση τόσο στο εργοστάσιο όσο και στην πολυεθνική. Εκτός όλων των παραπάνω η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους εργαζομένους να εκπαιδεύονται συνεχώς. Αυτό γίνεται τόσο σε ετήσια βάση για να γνωρίζουν βασικούς κανονισμούς και λειτουργίες της εταιρείας. Εκτός της ετήσιας εκπαίδευσης δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να λαμβάνουν μέρος σε σεμινάρια. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνονται και εξελίσσονται.

Όλοι οι παραπάνω πόροι δεν μπορούν μόνοι τους να ενισχύσουν το εργοστάσιο να αναπτυχθεί. Για αυτόν τον λόγο η επιχείρηση διαθέτει κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες με τις οποίες καθίσταται πλήρως ανταγωνιστική στον κλάδο. Προμηθεύεται υλικά υψηλής ποιότητας τα οποία τα χρησιμοποιεί στην παραγωγική διαδικασία. Χρησιμοποιούνται σύγχρονα συστήματα που ενισχύουν την επικοινωνία των εργαζομένων. Επιπρόσθετα τόσο η πολυεθνική όσο και οι θυγατρικές τους οι οποίες έχουν μνηθεί σε αυτήν, διαθέτουν την κουλτούρα του νικητή. Αυτό την καθιστά ανταγωνιστική στον κλάδο της. Όσο αφορά τον τρόπο ηγεσίας εφαρμόζεται συμμετοχικό μάνατζμεντ και όλοι εντός του εργοστασίου θεωρούνται ίσοι. Επιπλέον εφαρμόζεται από το εργοστάσιο το σύστημα QCMS(Quality Control Management) το οποίο επιφέρει σημαντικά οφέλη καθώς και ο κύκλος του Deming. Επιπρόσθετα η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα πρότυπα ISO, GMP(Good Management Practise).

5.5.2.2 Αλυσίδα Αξίας

Ένας τρόπος να αναλυθεί το εσωτερικό περιβάλλον είναι η αλυσίδα αξίας. Με αυτό το υπόδειγμα μπορεί διαχωρίζονται οι επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης σε υποκατηγορίες. Επομένως οι λειτουργίες όπου λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες. Πιο αναλυτικά ανάλογα το ύφος της λειτουργίας κατατάσσεται είτε στην ομάδα των κυρίων λειτουργιών είτε στην ομάδα των υποστηρικτικών. Έτσι όλες οι λειτουργίες όπου εκτελούνται εντός της επιχείρησης λαμβάνονται υπόψιν.

5.5.2.2.1 Κύριες Δραστηριότητες

Στις κύριες δραστηριότητες κατατάσσονται οι ακόλουθες λειτουργίες. Αρχικά εμπεριέχεται η λειτουργία στην οποία πραγματοποιείται η διαχείριση των εισερχομένων υλικών. Δηλαδή, περιλαμβάνονται όλες οι επιμέρους ενέργειες στις οποίες το εργοστάσιο ζητάει να παραλάβει πρώτες ύλες οποιουδήποτε είδους. Έπειτα περιλαμβάνονται οι λειτουργίες στις οποίες το εργοστάσιο υποδέχεται τα προϊόντα, ελέγχει αν είναι τα επιθυμητά. Επιπλέον λαμβάνεται υπόψιν η λειτουργία της αποθήκευσης είτε στις ιδιόκτητες αποθήκες του εργοστασίου είτε σε εκείνες που χρησιμοποιεί μέσω outsourcing. Άλλες λειτουργίες οι οποίες περιλαμβάνονται είναι εκείνες της μεταφοράς των πρώτων υλών στο σημείο του εργοστασίου όπου χρειάζεται να βρεθούν ώστε να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά και να ενταχθούν στην παραγωγική διαδικασία. Τέλος περιλαμβάνονται οι ενέργειες όπου εκτελεί η εταιρεία με σκοπό να γίνει η απογραφή των πρώτων υλών και των εμπορευμάτων όπου έχουν παραχθεί όπως και τη λειτουργία των επιστροφών στους προμηθευτές όταν οι πρώτες ύλες που παραλαμβάνονται δεν είναι οι επιθυμητές. Σε αυτήν την λειτουργία εμπλέκονται το τμήμα αποθήκης.

Άλλη δραστηριότητα όπου περιλαμβάνεται στις κύριες είναι εκείνη της παραγωγής. Σε αυτή τη δραστηριότητα περιλαμβάνονται όλες οι επιμέρους ενέργειες που πραγματοποιούνται ώστε το εργοστάσιο να μεταβάλει τις πρώτες ύλες (κακαόμαζα, βούτυρο, γάλα κλπ) σε τελικό προϊόν, δηλαδή σε σοκολάτα. Σε αυτή τη δραστηριότητα εμπεριέχονται και οι ενέργειες που γίνονται με σκοπό το προϊόν να συσκευαστεί και να είναι έτοιμο να μεταφερθεί για αποθήκευση. Τέλος στη δραστηριότητα αυτή λαμβάνονται υπόψιν και οι ενέργειες ελέγχου όπου γίνονται με στόχο να εντοπιστεί ότι η σοκολάτα έχει τις επιθυμητές αναλογίες πρώτων υλών, έχει συσκευαστεί με σωστό τρόπο και έχει

όλες τις προδιαγραφές που απαιτούνται ώστε να δοθεί στους καταναλωτές. Σε αυτή τη δραστηριότητα εμπλέκονται τα τμήματα παραγωγής, διασφάλισης ποιότητας, συνεχούς βελτίωσης, αποθήκης καθώς και τεχνικός ασφαλείας.

Η επόμενη δραστηριότητα όπου εμπεριέχεται στις κύριες είναι εκείνη του διαχείρισης των εξερχομένων. Πιο αναλυτικά, εμπεριέχονται σε αυτή τη δραστηριότητα οι ενέργειες όπου γίνονται ώστε να πραγματοποιηθεί η μεταφορά της σοκολάτας για αποθήκευση της. Επιπλέον εμπεριέχονται όλες οι ενέργειες αποθήκευσης της σοκολάτας μέχρι να την παραλάβουν οι εταιρείες όπου συνεργάζονται με το εργοστάσιο. Σε αυτό το τμήμα εμπλέκονται το τμήμα αποθήκης.

Άλλες δραστηριότητες όπου γενικά εμπεριέχονται στις κύριες όπως η λειτουργία των πωλήσεων και του marketing αλλά και των υπηρεσιών όπου υπάρχουν μετά την πώληση της σοκολάτας δεν υπάρχουν σαν ξεχωριστά τμήματα στο εργοστάσιο Παυλίδη. Αντίθετα υπάρχουν ως τμήματα στα γραφεία της μητρικής εταιρείας Montelez όπου είναι εκείνη η οποία διαχειρίζεται αυτές τις λειτουργίες.

5.5.2.2.2 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Στις υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι εκείνες όπου δεν εμπεριέχονται στην εφοδιαστική αλυσίδα και στην παραγωγή της σοκολάτας. Πιο αναλυτικά, στις υποστηρικτικές δραστηριότητες εντάσσεται η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτή τη λειτουργία περιλαμβάνονται οι ενέργειες της πρόσληψης και στελέχωσης των υπαλλήλων και οι ενέργειες της μίσθωσης τους. Επιπλέον περιλαμβάνονται οι ενέργειες που εκτελούνται για την εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να γνωρίζουν τόσο τις εξειδικευμένες ενέργειες που χρειάζεται να κατέχουν στη θέση που βρίσκονται καθώς και ετήσιες εκπαιδεύσεις στις οποίες συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι όπως η εκπαίδευση ασφαλείας.

Επιπλέον στις υποστηρικτικές δραστηριότητες εντάσσονται οι ενέργειες που γίνονται για την αγορά των πρώτων υλών και τη διανομή της σοκολάτας. Σε αυτές τις δραστηριότητες περιλαμβάνονται οι ενέργειες για τον σωστό προγραμματισμό της παραλαβής των πρώτων υλών καθώς και της παράδοσης της σοκολάτας στους διανομείς. Θεωρείται σημαντικό κομμάτι υποστήριξης της κύριας λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Άλλη μία υποστηρικτική δραστηριότητα της επιχείρησης είναι εκείνο της ασφάλειας. Σε αυτή τη λειτουργία εμπεριέχονται όλες οι ενέργειες που έχουν να κάνουν με την ενημέρωση των υπαλλήλων στα θέματα ασφαλείας ώστε να αποφευχθούν ατυχήματα εντός του εργοστασίου. Επίσης σε αυτή τη λειτουργία εμπεριέχονται οι ενέργειες που έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση των εργαζομένων σε ό,τι αφορά τη διασφάλιση αποφυγής ατυχημάτων. Επιπλέον σε αυτή τη λειτουργία διεκπεραιώνεται και ο έλεγχος της τήρησης της ασφάλειας των εργαζομένων.

Άλλη δραστηριότητα που πραγματοποιείται εντός του εργοστασίου με σκοπό να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικά οι κύριες λειτουργίες θεωρείται η λειτουργία της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Κατά τη διενέργεια αυτής της λειτουργίας εκτελούνται όλες οι ενέργειες όπου χρειάζεται να πραγματοποιηθούν όταν λαμβάνεται καινούριος εξοπλισμός καθώς και καινούρια συστήματα. Για να ενσωματωθούν με αποδοτικό τρόπο στο εργοστάσιο χρειάζεται να εκτελεστούν κάποιες διαδικασίες. Επιπλέον περιλαμβάνει και τις ενέργειες που έχουν σχέση με την παραγωγή ενός νέου προϊόντος. Δηλαδή, χρειάζεται να πραγματοποιηθούν κάποιες ενέργειες και δοκιμές όταν παράγεται για πρώτη φορά μία καινούρια σοκολάτα.

Τελευταία υποστηρικτική δραστηριότητα θεωρείται εκείνη του τεχνικού τμήματος. Πιο συγκεκριμένα, αυτή τη λειτουργία την εκτελούν εργαζόμενοι όπου έχουν εξειδίκευση σε τεχνικά θέματα. Οι ενέργειες που εκτελούν γίνονται με σκοπό να συνεχίσει η παραγωγική διαδικασία καθώς και η εφοδιαστική αλυσίδα να λειτουργεί με αποτελεσματικό τρόπο. Αναλυτικότερα, όταν εμφανίζεται μία επιπλοκή σε μία μηχανή του εργοστασίου ή εμφανίζεται κάποιο εμπόδιο στην παραλαβή ευαίσθητων πρώτων υλών όπως κακάο ή κακαόμαζα το τεχνικό τμήμα επεμβαίνει ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα.

5.6 Τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Που εφαρμόζονται από την εταιρεία

Η εταιρεία Montelez ενεργεί χρησιμοποιώντας και εφαρμόζοντας τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με βάση εκείνες τόσο η πολυεθνική εταιρεία σαν σύνολο όσο και οι επιμέρους μονάδες της πραγματοποιούν τις λειτουργίες τους. Παρακάτω αναλύονται οι τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που χρησιμοποιούνται και εκτελούνται από την εταιρεία.

5.6.1 Κύκλος του Deming

Το εργοστάσιο του Παυλίδη εφαρμόζει τον κύκλο του Deming. Έχουν αναλυθεί και επιμεριστεί από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης οι επιμέρους διεργασίες όπου λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση καθώς επίσης και οι εισροές και οι εκροές που απαιτούνται και δίνονται ως αποτελέσματα από την εκτέλεση της διεργασίας.

Αρχικά ως εισροές των διεργασιών θεωρούνται οι απαιτήσεις όπου υπάρχουν από τους πελάτες του εργοστασίου. Πιο αναλυτικά, λαμβάνεται υπόψιν τι επιθυμούν να τους παρέχεται από την κατανάλωση των προϊόντων της επιχείρησης. Επιπλέον οι πελάτες επιθυμούν όταν καταναλώνουν ένα προϊόν να μη μεταβάλλεται η γεύση του. Η αλλαγή της γεύσης επηρεάζει την ευχαρίστηση που δίνεται σε εκείνον όπου καταναλώνει τη σοκολάτα. Όλες οι παραπάνω γνώσεις και πληροφορίες με την ικανοποίηση των πελατών όσο και παραπόνων όπου τυχόν έχουν πραγματοποιείται με τεχνική του Voice of Customer. Η εταιρεία διαθέτει στίγμα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς και email επικοινωνίας με εκπρόσωπο της εταιρείας όπου εκεί μπορούν να παραθέτονται οποιαδήποτε οποιασδήποτε φύσεως παράπονα.

Μετά την εισροή των απαιτήσεων που έχουν οι καταναλωτές της επιχείρησης η εταιρεία ξεκινάει να εκτελεί τις επιμέρους διαδικασίες. Αρχικά γίνεται προγραμματισμός των logistics, του τμήματος αγορών και έρευνας και ανάπτυξης. Αυτό γίνεται με σκοπό να πραγματοποιηθεί ο σωστός σχεδιασμός των επιμέρους ενεργειών. Για παράδειγμα, για την παραλαβή των προϊόντων γίνεται το procurement ώστε να διασφαλιστεί πως το προϊόν βρίσκεται εντός των επιθυμητών ορίων που έχει θέσει η επιχείρηση. Έπειτα πραγματοποιείται η εκτέλεση όσων είχαν προγραμματιστεί. Η εκτέλεση των ενεργειών γίνεται με γνώμονα τον τρόπο με τον οποίο έχουν αποτυπωθεί οι καλές πρακτικές της επιχείρησης. Αυτό ελέγχεται και μέσω των KPIs για τον έλεγχο των αποδόσεων των επιχειρηματικών διεργασιών. Ως απόρροια με αποτελεσματικό τρόπο η επιχείρηση μετατρέπει τις διαφορετικές πρώτες ύλες σε τελικό προϊόν.

Τέλος πραγματοποιείται ο έλεγχος. Το κομμάτι του ελέγχου θεωρείται πολύ σημαντικό για την επιχείρηση. Για αυτόν τον λόγο επιμερίζεται σε επιμέρους κομμάτια. Αρχικά για την παραγωγική διαδικασία εκτελείται η διασφάλιση ποιότητας του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, κατά την παραγωγική διαδικασία των προϊόντων γίνεται έλεγχος με σκοπό να επιβεβαιωθεί ότι το προϊόν έχει τις προδιαγραφές που απαιτούνται. Εκτός της

διασφάλισης ποιότητας διενεργείται και ο έλεγχος των διαδικασιών. Αυτό συμβαίνει με σκοπό να αποτραπούν πιθανές ενέργειες που αποκλίνουν από τις επιθυμητές και θα δημιουργούσαν προβλήματα και επιπλοκές στο σύστημα. Σε αυτό το σημείο του ελέγχου εμπλέκεται τόσο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού όσο και το τμήμα συνεχούς βελτίωσης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός για την πραγματοποίηση του βέλτιστου αποτελέσματος και εκείνος που έχει την ευθύνη για ελαττώματα που εμφανίζονται στο σύστημα. Επομένως απαιτούνται εκπαιδεύσεις ώστε όλα να λειτουργούν αποδοτικά και να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όσο αφορά το τμήμα συνεχούς βελτίωσης, εργαζόμενοι όπου εντάσσονται σε αυτό το τμήμα εντοπίζουν τα σφάλματα που δημιουργούνται κατά την εκτέλεση των διαδικασιών και βρίσκουν τρόπους ώστε να τα αποτρέψουν. Με αυτόν τον τρόπο συνεχώς βελτιώνεται ο τρόπος εκτέλεσης των διαδικασιών και μειώνονται τα σφάλματα.

Όλες οι επιμέρους διεργασίες όταν απαιτείται μεταβάλλονται. Αυτό συμβαίνει με σκοπό να προσαρμόζονται σε αλλαγές όπου γίνονται. Για παράδειγμα όταν εγκατασταθεί στο εργοστάσιο καινούριο μηχάνημα θα υπάρξουν αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να απαιτηθούν αλλαγές και επιμέρους ενέργειες όπου γίνονται. Ως αποτέλεσμα αλλάζουν οι επιμέρους διαδικασίες των διεργασιών.

Η εκροή του κύκλου του Deming θεωρείται η ικανοποίηση που έχουν οι πελάτες της επιχείρησης με την κατανάλωση του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα με την εκτέλεση όλων των διαδικασιών η επιχείρηση μπορεί να παρέχει στους καταναλωτές της τα προϊόντα στη βέλτιστη μορφή τους.

5.6.2 ISO

Η πολυεθνική Montelez Int. εφαρμόζει και χρησιμοποιεί Πρότυπα Ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο διαθέτει συγκεκριμένους τρόπους λειτουργίας. Για κάθε λειτουργία και ενέργεια όπου πραγματοποιείται σε μία επιχείρηση υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος εκτέλεσης. Έτσι διαμορφώνονται και οι καλές πρακτικές όπου εφαρμόζονται σε εξειδικευμένες περιπτώσεις. Ως απόρροια της εγκατάστασης των προτύπων σε μία επιχείρηση αποκτά εξειδίκευση και ασφάλεια στην επιχείρηση για την αποφυγή πιθανών σφαλμάτων.

Το βασικό πρότυπο που εφαρμόζεται από την πολυεθνική και κατά συνέπεια και από το εργοστάσιο του Παυλίδη είναι το ISO 9001:2001. Βάση ιστορικών στοιχείων είναι το πρώτο πρότυπο που χρησιμοποιήθηκε και είναι η βάση για εφαρμογή ποιότητας. Εμπεριέχεται σε όλες τις λειτουργίες που διαθέτει η επιχείρηση και βοηθάει στην καλύτερη οργάνωση του εργοστασίου. Έχουν δημιουργηθεί διεργασίες για την αποτελεσματική εκτέλεση των επιμέρους ενεργειών της επιχείρησης. Κάποιες από τις διεργασίες που εκτελούνται από την επιχείρηση αποτελούν η διεργασία μεταποίησης των προϊόντων για την αποτελεσματική παραγωγή της σοκολάτας, η διεργασία του procurement των προμηθευτών για τον αποτελεσματικό τρόπο με τον οποίο οι προμηθευτές επιλέγονται και αναθέτονται σε εκείνους η συνεργασία για την προμήθεια των υλικών του εργοστασίου και η διεργασία συνεχούς βελτίωσης για τη βελτιστοποίηση των δεικτών απόδοσης, του εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και ο εντοπισμός καινοτομίας. Τόσο σε αυτές τις διεργασίες όσο και στις υπόλοιπες που εφαρμόζονται από το εργοστάσιο του Παυλίδη εντάσσονται και άλλα πρότυπα που εφαρμόζονται από την επιχείρηση.

Άλλο πρότυπο όπου εφαρμόζεται από την επιχείρηση είναι το GMP (Good Manufacturing Practice). Το πρότυπο αυτό αναφέρει οδηγίες στις οποίες το εργοστάσιο χρειάζεται να εφαρμόζεται. Αυτές οι οδηγίες συνιστώνται από τον φορέα ο οποίος ελέγχει και επιτρέπει την άδεια από το εργοστάσιο να παράγει προϊόντα σοκολάτας. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων και ότι όλες οι παρτίδες συμμορφώνονται στις προδιαγραφές που έχει οριστεί. Εκτός της καλής βιομηχανικής πρακτικής το εργοστάσιο εφαρμόζει και το σύστημα για το πρότυπο HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Το πρότυπο HACCP διασφαλίζει μέσω των επιμέρους διεργασιών και διαδικασιών πως το εργοστάσιο παράγει προϊόντα τα οποία δε θα επιβαρύνουν την υγεία του καταναλωτή. Με αυτόν τον τρόπο το εργοστάσιο γνωρίζει και προβλέπει τις διαδικασίες όπου χρειάζονται να εφαρμόζονται για να μην εμφανιστούν στοιχεία στο τελικό προϊόν τα οποία θα έχουν αρνητική επίπτωση σε όποιον καταναλώσει το προϊόν. Επιπλέον, εφαρμόζεται η συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking) ώστε να εντοπιστούν οι καλές πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές του κλάδου και να μιμηθούν από τις επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα εφαρμόζονται πρότυπα για τη διατήρηση προτύπων διασφάλισης του περιβάλλοντος του εργοστασίου, της ασφάλειας των εργαζομένων και της ποιότητας του προϊόντος, το πρότυπο SSE. Με την εφαρμογή του προτύπου δημιουργείται η εξασφάλιση του αποτελέσματος και η διατήρηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης αμετάβλητο χωρίς να υπάρξουν αλλαγές στην υγεία των

εργαζομένων. Εκτός όλων των παραπάνω η επιχείρηση εφαρμόζει το πρότυπο σύστημα QCMS(Quality Control Management) με το οποίο διασφαλίζεται πως το εργοστάσιο λειτουργεί με τις απαιτούμενες διαδικασίες που έχουν δημιουργηθεί από την εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο το εργοστάσιο διατηρεί τις προδιαγραφές των προϊόντων σοκολάτας που παράγονται.

5.6.3 Lean Six Sigma

Η πολυεθνική εταιρεία χρησιμοποιεί την τεχνική LSS σε όλες τις μονάδες της. Πιο συγκεκριμένα, για να γίνει η αποδοτική εκτέλεση του αφού εκείνο παρέχει κιάλας στη σοκολατοποιία υπάρχουν κάποιες διαδικασίες. Αυτές οι διαδικασίες είναι το εργαλείο DMAIC που χρησιμοποιείται στη εκτέλεση του εργαλείου Six Sigma. Αρχικά όλες οι ενέργειες περνάνε από έλεγχο αξίας, δηλαδή από τον προσδιορισμό των διαδικασιών. Με άλλα λόγια, αξιολογείται η προσθήκη αξίας όπου μπορεί να δώσει η κάθε ενέργεια στο τελικό προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο εξαλείφονται ενέργειες που δεν επιφέρουν επιπλέον αξία στο προϊόν. Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται με την τεχνική του Value Stream Mapping. Κατά τη διενέργεια του Value Stream Mapping εμπλέκεται και η τεχνική του Voice of Customer. Σε ό,τι αφορά στη μέτρηση των διαδικασιών δίνεται μεγάλη σημασία στη χρήση διαγραμμάτων. Ένα από τα διαγράμματα όπου χρησιμοποιείται εντατικά από τη σοκολατοποιία είναι το διάγραμμα Affinity με στόχο να βρεθεί η αιτία των ελαττωμάτων.

Έπειτα λαμβάνει χώρα η μέτρηση των διαδικασιών. Για την περίπτωση της μέτρησης ενός project καθώς και κατά πόσο εκείνο μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό πραγματοποιείται με τη βοήθεια του Quality Function Deployment. Με βάση τις διαδικασίες και τις επιθυμίες των πελατών εφαρμόζεται η τεχνική QFD ώστε να γίνει αντιληπτό κατά πόσο μπορούν να γίνουν μεταβολές ώστε οι σοκολάτες όπου παράγονται να προσδίδουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες της. Η μέτρηση πραγματοποιείται κατά βάση για να γίνει αντιληπτός τόσο ο χρόνος ο οποίος απαιτείται για να πραγματοποιεί η παραγωγή της σοκολατοποιίας όσο και για την καταμέτρηση των ελαττωματικών προϊόντων και των παραπόνων των πελατών. Για να γίνει αυτό εφαρμόζονται κάποιες στατιστικές μετρήσεις και γίνεται χρήση στατιστικών καμπυλών (control charts). Με αυτόν τον τρόπο γίνεται η σύγκριση μεταξύ του VOC και του VOP

(voice of process). Για τη μέτρηση χρησιμοποιείται και το πιο καίριο εργαλείο του Six Sigma, το διάγραμμα SIPOC.

Το επόμενο βήμα που πραγματοποιείται από τους εργαζομένους του Παυλίδη αλλά και της πολυεθνικής Montelez είναι εκείνο της ανάλυσης. Σε αυτό το στάδιο η λεπτομερής ανάλυση που γίνεται έχει ως στόχο να ερμηνευθούν οι μετρήσεις που δόθηκαν. Δηλαδή με βάση κάποιες μετρήσεις και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν χρησιμοποιούνται τα διαγράμματα όπως Pareto, control charts, cause-effect, scatter ώστε να αποτυπωθούν σωστά οι μετρήσεις όπου δόθηκαν. Με την ανάλυση λοιπόν συγκεκριμενοποιούνται τα βήματα που χρειάζεται να γίνουν ώστε να προστίθεται αξία στο προϊόν. Εκτός των βημάτων αυτών γνωστοποιούνται και εκείνα που χρειάζεται να γίνουν ώστε να εξαλειφθούν από τη διαδικασία διότι δεν προσφέρουν κάτι στο σύστημα. Έπειτα πραγματοποιείται ανάλυση των ελαττωμάτων που σημειώθηκαν καθώς και η ανάλυση των ενεργειών στα οποία εκείνα συνέβησαν. Η εταιρεία διαχωρίζει τα ελαττώματα σε εκείνα που γίνονται από τους εργαζομένους και σε εκείνα που θεωρούνται σφάλματα παραγωγής. Στη φάση της ανάλυσης εφαρμόζεται και η τεχνική FMEA. Η τεχνική FMEA θεωρείται σημαντική και για την αποτελεσματική εφαρμογή του HACCP.

Στη συνέχεια υπάρχει η βελτίωση των διαδικασιών. Αυτό γίνεται με βάση τα προηγούμενα βήματα. Πιο συγκεκριμένα, έχοντας ως γνώμονα την επιμέρους ανάλυση που έχει γίνει, η σοκολατοποιία έχει εντοπίσει τις αιτίες που λειτουργούν ως τροχοπέδη. Έτσι για τη βελτίωση των διαδικασιών της παραγωγής σοκολάτας αυτά τα εμπόδια αφαιρούνται από τις διαδικασίες στις οποίες έχουν εντοπιστεί. Επιπλέον χρησιμοποιούνται και άλλες τεχνικές για να υπάρξει η βελτίωση των διαδικασιών. Για παράδειγμα χρησιμοποιείται το benchmarking, ο εντοπισμός των καλών πρακτικών που χρησιμοποιούν άλλες εταιρείες και bionic ideas. Για να αποτυπωθούν και να γίνουν κατανοητά από τους εργαζομένους, ανάλογα με τη διαδικασία χρησιμοποιούνται και διαφορετικά εργαλεία. Πιο διαδεδομένα θεωρούνται τα διαγράμματα ροής όπου εκεί αποτυπώνονται σωστά τα βήματα που χρειάζεται να γίνουν. Επιπλέον χρησιμοποιείται και το Design of Experiments για τη σωστή αποτύπωση του αιτίου-αποτελέσματος.

Τέλος εφαρμόζεται ο έλεγχος. Θεωρείται πολύ σημαντικός για τη σοκολατοποιία διότι ακόμα και η σωστή εφαρμογή των διαδικασιών επιφέρει σφάλματα. Αυτά τα σφάλματα απαιτείται να εντοπίζονται από το εργοστάσιο με στόχο να εξαλείφεται από το σύστημα. Σημαντικός θεωρείται ο έλεγχος των διαδικασιών με την εστίαση στους πελάτες και οι

μετρήσεις στα διαγράμματα ελέγχου. Ο έλεγχος γίνεται με τη χρήση των checklists, με τη χρήση των manuals και των λειτουργικών επεξηγήσεων. Για την αποτελεσματική διενέργεια του ελέγχου η σοκολατοποιία χρησιμοποιεί τις τεχνικές του Lean. Πιο συγκεκριμένα εφαρμόζει το 5S και το Kanban με στόχο τον σωστό έλεγχο.

5.6.4 Στρατηγική & Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η εταιρεία γνωρίζει πόσο σημαντική είναι η ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τρόπο με τον οποίο διοικείται. Για αυτόν τον λόγο η επιχείρηση έχει εντάξει τις τεχνικές στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ όλης της πολυεθνικής εταιρείας. Ιδιαίτερα για την ένταξη της τεχνικής Lean Six Sigma η εταιρεία Montelez εφάρμοσε αλλαγές στον τρόπο όπου διοικούνται οι επιμέρους μονάδες της. Αρχικά για να γίνει σωστά η ένταξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η πολυεθνική εταιρεία θεωρεί σημαντική την εφαρμογή της εξίσωσης $Q \cdot A = T$. Αυτή η εξίσωση αποτυπώνει πως η ποιότητα που εφαρμόζεται από την επιχείρηση και η εύρεση της λύσης χρειάζεται να ισούται με τη μετατροπή της υλοποιούμενης λύσης. Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση χρειάζεται να έχει στρατηγική για να αναπτύσσει την αποδοχή της ένταξης της ποιότητας καθώς και να έχει σχέδιο για την υλοποίηση της βέλτιστης λύσης για το πρόβλημα που εμφανίζεται. Για όλα αυτά χρειάζεται να υπάρχει στρατηγική η οποία θα είναι προσαρμοσμένη τόσο για τα τεχνικά θέματα όσο και για θέματα οργάνωσης και κουλτούρας που συνάδουν με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Για όλα τα παραπάνω η πολυεθνική εταιρεία όταν ξεκίνησε να εφαρμόζει τις τεχνικές ποιότητας πραγματοποίησε αλλαγές στη στρατηγική όλης της επιχείρησης. Αυτές οι αλλαγές είχαν ως κύριο σκοπό την ομόνοια και την κοινή στόχευση για όλες τις επιχειρήσεις που είναι θυγατρικές της. Βάση σε όλα θεωρείται η σωστή εφαρμογή των συστημάτων και των δομών όπου έχει θέσει η εταιρεία. Εκεί εντάσσονται και οι τεχνικές και οι μέθοδοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Όσο αφορά τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής των τεχνικών και των μεθόδων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η εταιρεία έχει μόνο θετικά αποτελέσματα από την εκτέλεση. Οι διαδικασίες εξελίσσονται μέσω της συνεχούς βελτίωσης και των διορθώσεων όπου λαμβάνουν χώρα και έτσι τελειοποιούνται. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία επιτυγχάνει να μειώνει κατά μεγάλο ποσοστό τα ελαττώματά της και σε πολλά

σημεία να τα εξαλείφει. Επιπλέον, αυξάνονται τα κέρδη της εταιρείας και σημειώνει ανάπτυξη με τη στήριξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τέλος, το εργοστάσιο στηρίζεται στις τεχνικές και στις μεθόδους της ΔΟΠ αφού έχει δημιουργηθεί το τμήμα Συνεχούς Βελτίωσης για τον αποτελεσματικό έλεγχο των διαδικασιών. Επιπρόσθετα η παραγωγή έχει ως βασικά στοιχεία της τις τεχνικές διασφάλισης της ποιότητας και την εφαρμογή του κύκλου του Deming όπου δημιουργείται από τους managers της επιχείρησης καθώς και με την αποτελεσματική εκτέλεση των ISO.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η εφαρμογή της ΔΟΠ και η ένταξη της στη στρατηγική τόσο από την πλευρά της μητρικής εταιρείας Montelez, όσο και από τη σοκολατοποιία Παυλίδη συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη και εξέλιξη τους. Στην περίπτωση όπου δεν είχε ενταχθεί η ΔΟΠ από τη στρατηγική της επιχείρησης ενδεχομένως η ανάπτυξη της εταιρείας να μην ήταν η ίδια.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

Βασιλειάδης Λ., “Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Τσότρας, 1η έκδοση, 2020.

Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Ε. Μπένου, 3η έκδοση, 2013.
Παπαδάκης Β., “ Στρατηγική Σκέψη και Πρακτική”, Εκδόσεις Ψυχογιός, 1η Έκδοση, 2018.

Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α’”, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 7η Έκδοση, 2016.

Σιώμος Γ., “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, Έκδόσεις Α. Σταμούλης, 2η Έκδοση, 2004.
Bamford C., Hoffman A., Hunger D., Wheelen T., “Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability ”, Εκδόσεις Pearson, 15η Έκδοση, 2018.

Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., “Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2007.

Χυτήρης Λ., “Όργανωσιακή Συμπεριφορά”, Εκδόσεις Μπένου, 2007.

Griffin R., Pustay M., “ Διεθνής επιχειρήσεις και επιχειρηματικότητα, Μια Διοικητική Οπτική”, Εκδόσεις Τζιόλα, 8η Έκδοση, 2018.

Ahmad F., Simmons J., Robinson C., “Consolidation and fragmentation in environmental scanning: A review and research agenda”, Science Direct, Long Range Planning, Elsevier, 2020.

Alfaro M., Fuertes G., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R., Sabatin J., “Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive”, Hindawi Journal of Engineering, Article ID 6253013, 21 pages, 2020.

Appelbaum S., Calla R., Desautels D., Hasan L., “The challenges of organizational agility (part 1)”, Industrial and Commercial Training, Vol. 49 No. 1 2017, pp. 6-14, Emerald, Publishing Limited, 2017.

Bert G., Bryson J., Strategic Management in Public Administration, Oxford University Press USA, 2020.

Cescon F., Costantini A., Graccetti L., “Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms”, Journal of Management and Governance, Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature, 2018.

Hartmann N., Vargo S., Wieland H., “Business models as service strategy”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2017.

Holmes M., Pryor C., Webb J., Liguori E., “Top Executive Goal Orientations’ Effects on Environmental Scanning and Performance: Differences Between Founders and Nonfounders”, *Journal of Management*, 2017.

Hunger D., Wheelen T., “Essentials of Strategic Management” , Published in Pearson, 5η Έκδοση, 2011.

Bamford C., Hoffman A., Hunger D., Wheelen T., “Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability ”, Published in Pearson, 15η Έκδοση, 2018.

Desai C., “Strategy and Strategic Management”, Published in *Management for Scientists*, p.65–84 Emerald Publishing Limited, 2019.

Demir R., Wennberg K., McKelvie A., “The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization”, Published in *Long Range Planning*, p.431-456, Science Direct, Elsevier, 2017.

Cousens A., Sweeney M., Szwajkowski M., “The strategic management of manufacturing networks”, *Emerald Insight*, Published in *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 27 No. 1, pp. 124-149, 2016.

Ambrosini V., Borland H., Lindgreen A., Vanhamme J., “Building Theory at the Intersection of Ecological Sustainability and Strategic Management”, Published in *Springer*, p.293–307, 2016.

Durmaz Y., Dusun Z., “Importance of Strategic Management in Business”, Published in *Expert Journal of Business and Management*, Volume 4, Issue 1, pp.38-45, 2016.

Baumgartner R., Rauter R., Engert S., “Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review”, Published in *Journal of Cleaner Production*, P.2833-2850, Elsevier, Science Direct, 2016.

Al-Sayed M., Hadid W., “Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems”, Published in *Management Accounting Research*, Elsevier, Science Direct, 2021.

Feuerriegel S., Prolochs N., “Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling”, Published in *ETH Library*, 2021.

Leiblein M., Reuer J., “Foundations and Futures of Strategic Management”, Published in Strategic Management Review, p:1–33, 2020.

Caputo A., Mayah K., Marzi G., Rialti R., “Achieving Strategic Flexibility in the Era of Big Data: The Importance of Knowledge Management and Ambidexterity”, Published in Management Decision, 2019.

Sołoducho-Pelc L., “The importance of trust in the implementation of the strategic management process”, Published in International Journal of Contemporary Management Volume 16, Number 4, pp. 237–261, 2017.

Anastasiadou S. “ The roadmaps of TQM in the Greek education system according to Deming, Juran and Crosby in the light of the EFQM model”, ScienceDirect, Procedia Economics and Finance 33 (2015) 562 – 572, 2015.

Weckenmann A. ,Akkasoglu G., Werner T. “Quality management – history and trends”, Emerald Group Publishing Limited 1754-2731, The TQM Journal Vol. 27 No. 3, 2015 pp. 281-293, 2015.

Fisher N. I., Nair V. N., “Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future”, APPLIED STOCHASTIC MODELS IN BUSINESS AND INDUSTRY Appl. Stochastic Models Bus. Ind. 2009; 25:1–28, 2009.

Kolb R. R., Hoover M. L., “The History of Quality in Industry”, SANDIA REPORT SAND2012-7060 Unlimited Release Printed August 2012.

Beer M., “Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation”, Decision Sciences Volume 34, Number 4, 2003.

Martínez-Lorente A. R., Dewhurst F., Dale B. G., “Total Quality Management: Origins and Evolution of the term”, Emerald Insight, The TQM magazine, 1998.

Miller W. J. “A Working Definition for Total Quality Management (TQM) Researchers”, Journal of Quality Management, Vol. I, No. 2. pp. 149-159 ISSN: 1084.8568,1996.

Suarez J. G. , “Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby W. Edward Deming, Joseph M. Juran”, TQLO Publication No. 92-02, July 1992.

Petersen P., “Total quality management and the Deming approach to quality management”, Journal of Management History 5,8, Vol. 5 No. 8, pp. 468-488, 1999.

Best M., Neuhauser D., “W Edwards Deming: father of quality management, patient and composer”, Qual Saf Health Care 2005;14:310–312, 2015.

Collard E. F. N., “The Impact of Deming Quality Management on Interdepartmental Cooperation”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 4, no. 1. Spring 1993.

Bisgaard S., “Quality Management and Juran’s Legacy”, *Quality and Reliability Engineering International*, *Qual. Reliab. Engng. Int.* 2007, 23:665–677 Published online 12 June 2007 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

Tarı J.J., “Components of successful total quality management”, *Research and Concepts, Emerald Insight, The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, pp. 182-194, 2005.

Arditi D., Gunaydin H. M., “Total quality management in the construction process”, *International Journal of Project Management*, Elsevier Science, Vol. 15, No. 4, pp. 235-243, 1997.

Anderson A. R., Harrison R. T., Li J., “Total quality management principles and practices in China”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 9, pp. 1026-1050, 2003.

Chu H., Tosirisuk P., “Process Decision Program Chart: from Operations Research to Total Quality Control”, *Computers ind. Engng* Vol. 21, Nos 1-4, pp. 111-115, 1991.

Melton T., “The Benefits of Lean Manufacturing, What Lean Thinking has to Offer the Process Industries”, *Chemical Engineering Research and Design*, 83(A6): 662–673, *Trans IChemE, Part A*, June 2005.

Brunet A., New S., “Kaizen in Japan: an empirical study”, *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 23 No. 12, pp. 1426-1446, 2003.

Moen R., Norman C., “Evolution of the PDCA Cycle”, 2006.

Dudin M., Frolova E., Gryzunova N., Shuvalova E., “The Deming Cycle (PDCA) Concept as an Efficient Tool for Continuous Quality Improvement in the Agribusiness”, Published by Canadian Center of Science and Education, *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 1; 2015.

Pepper M.P.J., T.A. Spedding, “The evolution of lean Six Sigma”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 27 No. 2, pp. 138-155, 2010.

Murugaiah U., Benjamin S., Marathamuthu M.S., Muthaiyah S., “Scrap loss reduction using the 5-whys analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 27 No. 5, pp. 527-540, 2010.

Lasa I.S., Laburu C.O., Castro Vila R., “An evaluation of the value stream mapping tool”, *Business Process Management Journal* Vol. 14 No. 1, pp. 39-52, 2008.

Snee R.D., “Lean Six Sigma – getting better all the time”, *International Journal of Lean Six Sigma* Vol. 1 No. 1, pp. 9-29, 2010.

Iqbal Z., Grigg N.P., “Enhancing voice of customer prioritisation in QFD by integrating the competitor matrix “, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 70 No. 1, pp. 217-229, 2021.

Marques P.A., Requeijo J.G., “SIPOC: A Six Sigma Tool Helping on ISO 9000 Quality Management Systems”, 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIII, Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th, 2009.

Suarez-Barraza M.F., Ramis-Pujol J., Estrada-Robles M., “Applying Gemba-Kaizen in a multinational food company: a process innovation framework”, *International Journal of Quality and Service Sciences* Vol. 4 No. 1, pp. 27-50, 2012.

Arnheiter E.D., Maleyeff J., “The integration of lean management and Six Sigma”, *The TQM Magazine* Vol. 17 No. 1, pp. 5-18, 2005.

Stone K.B., “Four decades of lean: a systematic literature review”, *International Journal of Lean Six Sigma* Vol. 3 No. 2, pp. 112-132, 2012.

Antony J., Snee R., Hoerl R., “Lean Six Sigma: yesterday, today and tomorrow”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 34 No. 7, pp. 1073-1093, 2017.

Fisher M., “Process improvement of poka-yoke”, vol48, No.7, pp.264-266, 1999.

Gapp R., Fisher R., Kobayashi K., “Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system”, *Management Decision* Vol. 46 No. 4, pp. 565-579, 2008.

Hines P., Rich N., “The seven value stream mapping tools”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 46-64, 1997.

Monden Y., “Toyota Production System An Integrated Approach to Just-In-Time”, 4th edition, 2012 by Taylor & Francis Group, LLC.

Hackman J.R., Wageman R., “Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues”, 1995 by Cornell University, *Administrative Science Quarterly*, 40 p: 309-342, 1995.

Simon A., Karapetrovic S., Casadesus M., “Difficulties and benefits of integrated management systems”, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 112 No. 5, pp. 828-846, 2012.

Ghobadian A., Galleary D.N., “Total Quality Management in SMEs”, Elsevier Science Ltd, *Omega, Int. J. Mgmt Sci.* Vol. 24, No. 1, pp. 83-106, 1996.

Polito T., Audi G., “The Deming Philosophy of Management: Causes of Its Difficulties and Failures”, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 19, Num. 2, March 2014.

Leonard D., McAdam R., “The relationship between total quality management and the corporate strategy: the strategic impact of TQM”, Strategic Change, John Wiley and Sons Ltd, 2001.

Sousa R., “Linking quality management to manufacturing strategy: an empirical investigation of customer focus practices”, Elsevier, Journal of Operations Management, 2003.

Mehra S., Hoffman J. M., Sirias D., “TQM as a management strategy for the next millennia”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 5/6, pp. 855-876, 2001.

Allen R. S., Kilmann R. H., “The role of the reward system for a total quality management based strategy”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 14 No. 2, pp. 110-131, 2001.

Thawani S., “Six Sigma—Strategy for Organizational Excellence”, Total Quality Management, Vol. 15, No. 5–6, 655–664, July–August 2004.

Aghazadeh S., “Implementation of total quality management in the managed care industry”, emerald insight, the TQM Magazine, Vol. 14, No 2, p. 79-91, 2002.

Kantardjieva M., “The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Strategic Management”, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 5, May 2015.

Dew J., R., “What’s Strategy?”, FEATURE QUALITY PLANNING, qualityprogress.com, May 2018.

Lin B., “Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality?”, Journal of Services Marketing 25/6, p.410–419, Emerald Group Publishing Limited, 2011.

Bennington L., Cummane J., “The road to privatisation: TQM & Business planning”, Working Paper 30/97, April 1997.

Temtime Z. T., “The moderating impacts of business planning and firm size on TQM practices”, The TQM magazine, Vol. 15, No. 1, p. 52-60, 2003.

Mosadegh Rad A. M., “The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management”, The TQM Magazine Vol. 18 No. 6, pp. 606-625, Emerald Group Publishing Limited, 2006.

Arawati A., Zafaran H., “Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage”, The 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences 24, Elsevier, p.1650–1662, 2011.

Ahmad S., Schroeder R. G., “The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Emerald Insight, Vol.19, No.5, p.540-550, 2002.

Terziovski M., Samson D., “The link between total quality management practice and organisational performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Emerald Insight, Vol. 16 No. 3, pp. 226-237, 1999.

Benavides-Velasco C. A., Quintana-García C., Marchante-Lara M., “Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Science Direct, p.77-87, 2014.

Watson P., Chileshe N., Maslow D., “A New Model For Obtaining Sustainable Competitive Advantage”, *Academia*, 2004.

Cătălin S. H., Bogdan B., Gârbacea R. D., “The Existing Barriers In Implementing Total Quality Management”, *Academia*, 2014.

Talib F., “An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization”, *Cloud Publications International Journal of Advanced Quality Management*, Volume 1, Issue 1, pp. 1-20, Article ID Mgmt-58, 2013.

Calingo L. M. R., “The evolution of strategic quality management”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 9, pp. 19-37, 1996.

Eker M., Pala F., “The Effect of Competition, Just In Time Production and Total Quality Management on the Use of Multiple Performance Measures: An Empirical Study”, *Journal of Economic and Social Research* Vol.10, No.1, p.35-72, 2008.

Schalkwyk J. C., “Total quality management and the performance measurement barrier”, *The TQM Magazine* Volume 10, Number 2, pp. 124–131, 1998.

Sinclair D., Zairi M., “Benchmarking best-practice performance measurement within companies”, *Using total quality management, Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2 No. 3, pp. 53-71, 1995.

Luthans F., Rubach M., J., Marsnik P., “Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques and Measures Of Learning Organizations”, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 1 (January), pp. 24-44, 1995.

Chang H. H., Sinclair D. A., “Validation of A Model of Total Quality Management Performance Measurement Systems in the UK”, *Asia Pacific Management Review*, Vol.7, No.3, P.349-380, 2002.

Talib F., Rahman Z., Akhtar A., “An instrument for measuring the key practices of total quality management in ICT industry: an empirical study in India”, *Serv Bus* Vol.7, P.275–306, 2013.

Kannan V. R., Tan K. C., “Just In Time, Total Quality Management and Supply Chain Management: Understanding Their Linkages and Impact on Business Performance”, February 16, 2004.

Neyestani B. and J., Joseph B. P., “Developing an Appropriate Performance Measurement Framework for Total Quality Management in Construction, and other Industries”, Munich Personal RePEc Archive, No. 76601, posted 05 Feb 2017.

Prajogo D. I., McDermott C. M., “The relationship between total quality management practices and organizational culture”, Emerald Insight, International Journal of Operations & Production Management Vol. 25 No. 11, p. 1101-1122, 2005.

Kaynak H., “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, Elsevier, Science Direct, Journal of Operations Management, Vol.21, p.405–435, 2003.