

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-ΤΩΜ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:  
**«Η ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΧΑΡΑΞΗ ΤΗΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»**

ΜΠΑΪΡΑΜΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ  
ΑΜ: ΜΔΕ-ΟΠ/0424

Πτυχιούχος Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006

## ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ: Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία γίνεται χρήση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν ύστερα από έρευνα, μέσω ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αυτό, συμπλήρωσαν ελληνικές επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους, οι οποίες έχουν εφαρμόσει ή εφαρμόζουν το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του E.F.Q.M. και έχουν διακριθεί στα δύο πρώτα επίπεδα (είτε committed to excellence, είτε recognized for excellence).

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια και δύο παραρτήματα. Τα πρώτα τέσσερα κεφάλαια είναι θεωρητικά και αναλύουν τις έννοιες της ποιότητας, της Δ.Ο.Π., της στρατηγικής αλλά και τον τρόπο με τον οποίο είναι δυνατή η ενοποίηση όλων αυτών.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία ιστορική αναδρομή στην ποιότητα και περιγράφονται οι βασικές διαστάσεις και έννοιες της ποιότητας. Επίσης παρουσιάζονται οι δυνάμεις που οδηγούν τις νέες ευκαιρίες για την ποιότητα.

Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια της Δ.Ο.Π. με περιεκτική ανάλυση των τριών βασικών αρχών της, οι οποίες είναι εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό και εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders). Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται οι φάσεις εφαρμογής ενός προγράμματος Δ.Ο.Π. καθώς και οι πιο συχνοί λόγοι αποτυχίας του.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της στρατηγικής μέσω της παρουσίασης των τεσσάρων σταδίων του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ (ανάλυση του περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος αποτελεσμάτων). Μεγάλη σημασία έχει το τελευταίο κομμάτι του κεφαλαίου που αναφέρεται στο κατά πόσο η Δ.Ο.Π. μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο οι έννοιες στρατηγική και Δ.Ο.Π. ενοποιούνται διαμέσου του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας αλλά και μέσα από την παρουσίαση διαφόρων μοντέλων. Συγκεκριμένα περιγράφεται η μέθοδος της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (hoshin kanri or policy deployment) αλλά και τέσσερα δυναμικά υποδείγματα που βασίζονται στην λεγόμενη «εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία» (grounded theory).

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της έρευνας με τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Η έρευνα αυτή αποτελεί συμπλήρωμα των προηγούμενων θεωρητικών κεφαλαίων αφού ασχολείται με την ποιότητα, τη Δ.Ο.Π. και τη σύγκλιση στρατηγικής και ποιότητας.

Στο έκτο κεφάλαιο καταλήγουμε στα τελικά συμπεράσματα, που είναι συνδυασμός του θεωρητικού μέρους και των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τέλος, στο πρώτο παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο, ενώ στο δεύτερο παράρτημα τα γραφήματα που σχετίζονται με τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	I
Κατάσταση Διαγραμμάτων/ Πινάκων .....	II

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	1
1.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	4
1.3. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	7
1.4. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ 21 <sup>ο</sup> ΑΙΩΝΑ.....	10
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1.....	12

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	13
2.2. ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	16
2.3. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
2.3.1. Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders).....	18
2.3.2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό.....	25
2.3.3. Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και μάθηση .....	34
2.4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	43
2.5. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2.....	50

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

3.1. ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	53
3.2. Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	55

3.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT.....	57
3.4. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	58
3.4.1. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	59
3.4.2. Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	63
3.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	66
3.5.1. Είδη Επιχειρησιακής και Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	68
3.6. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	73
3.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	75
3.8. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	77
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3.....	83

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (STRATEGIC QUALITY MANAGEMENT – S.Q.M.).....	86
4.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	88
4.3. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	89
4.4. Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (HOSHIN KANRI OR POLICY DEPLOYMENT).....	93
4.4.1. Η διαδικασία της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (policy deployment process).....	94
4.4.2. Το μοντέλο Akao.....	96
4.4.3. Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας.....	98
4.5. Η ΣΥΓΚΛΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ.....	99
4.5.1. Τα κρίσιμα σημεία εφαρμογής της Δ.Ο.Π. (key points of T.Q.M. application).....	101

4.5.2. Η στρατηγική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. (the strategic application of T.Q.M.).....	102
4.5.3. Τα οργανωσιακά προφίλ και η Δ.Ο.Π. (T.Q.M. organizational profiles).....	104
4.5.4. Το επιχειρησιακό περιβάλλον και η Δ.Ο.Π. (organizational environment and T.Q.M.).....	106
BIBLIOΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4.....	108

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Η ΕΡΕΥΝΑ

5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	110
5.2. ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	111
5.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	112
5.3.1. Ενότητα 1 (ερωτήσεις 1-5).....	113
5.3.2. Ενότητα 2 (ερωτήσεις 6-11).....	114
5.3.3. Ενότητα 3 (ερωτήσεις 12-25).....	116

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	127
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι- ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ-ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	137

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου Ν. Γεωργόπουλο, για τη συμβολή του στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας αλλά και για την άριστη συνεργασία που είχαμε.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κ.κ. καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την πολύτιμη γνώση που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια.



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΠΙΝΑΚΩΝ

Διαγράμματα/Πίνακες	Σελίδα
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
Διάγραμμα 1.1: Τα τέσσερα στάδια στην εξέλιξη της ποιότητας	2
Πίνακας 1.1: Ιστορική αναδρομή στην ποιότητα	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
Διάγραμμα 2.1: Η Δ.Ο.Π. ως ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα αποτελούμενο από αξίες, τεχνικές και εργαλεία	15
Πίνακας 2.1: Τα συστατικά της Δ.Ο.Π.	17
Διάγραμμα 2.2: Η κλίμακα σχέσεων πελάτη-εταιρείας	20
Διάγραμμα 2.3: Ικανοποίηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη	23
Διάγραμμα 2.4: Η ολική ανάμιξη στη Διοίκηση Ποιότητας	25
Πίνακας 2.2: Σύγκριση μεταξύ παραδοσιακής και Δ.Ο.Π. ανάμιξης	27
Διάγραμμα 2.5: Διοικητικό πλαίσιο για την ανάμιξη του προσωπικού	28
Διάγραμμα 2.6: Το μοντέλο της Διοίκησης Διαδικασιών	36
Διάγραμμα 2.7: Διαδικασία ενάντια στη Λειτουργία	36
Διάγραμμα 2.8: Το πλαίσιο αναγνώρισης των διαδικασιών-κλειδιά	37
Διάγραμμα 2.9: Συνεχείς βελτιώσεις και οι συνέπειές τους	39
Διάγραμμα 2.10: Οι κύκλοι συνεχούς βελτίωσης	41
Διάγραμμα 2.11: Απεριόριστοι κύκλοι μάθησης	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
Διάγραμμα 3.1: Βασικοί τύποι Στρατηγικής	54
Διάγραμμα 3.2: Η ιεραρχία της Στρατηγικής	56
Διάγραμμα 3.3: Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	58

Διάγραμμα 3.4: Η Λειτουργική Δομή	64
Πίνακας 3.1: Είδη στρατηγικών κατεύθυνσης	69
Διάγραμμα 3.5: Η Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου	76
Διάγραμμα 3.6: Η επίδραση της ποιότητας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	79
Διάγραμμα 3.7: Το αποτέλεσμα της ταυτόχρονης επίτευξης διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους	79
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	
Διάγραμμα 4.1: Ο κύκλος του σχεδιασμού hoshin kanri	95
Διάγραμμα 4.2: Το μοντέλο ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (hoshin model)	97
Διάγραμμα 4.3: Το υπόδειγμα των κρίσιμων σημείων εφαρμογής της Δ.Ο.Π.	102
Διάγραμμα 4.4: Το υπόδειγμα της στρατηγικής εφαρμογής της Δ.Ο.Π.	103
Διάγραμμα 4.5: Οργανωσιακά προφίλ και Δ.Ο.Π.	105
Διάγραμμα 4.6: Επιχειρησιακό περιβάλλον και Δ.Ο.Π.	107

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

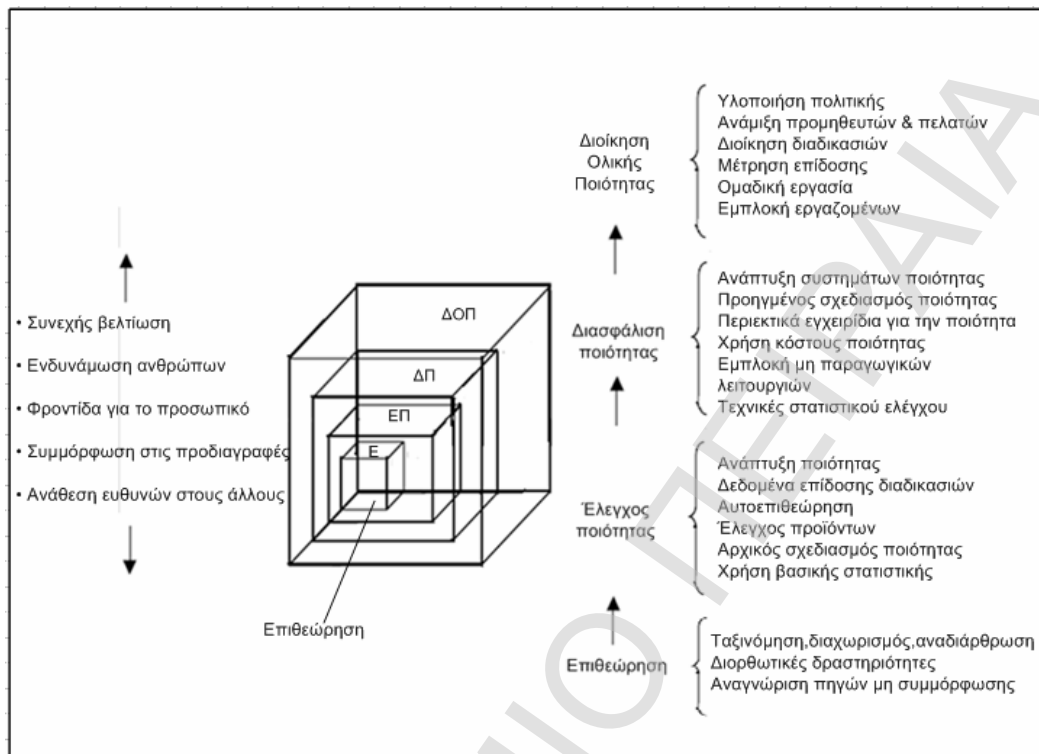
## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

### 1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα ως έννοια δεν είναι νέα, αλλά υφίσταται για περισσότερο από έναν αιώνα. Μόλις τα τελευταία 25 με 30 χρόνια έχει αναδειχθεί σε επίσημη λειτουργία της διοίκησης. Στην αρχική της μορφή, η ποιότητα ήταν προσανατολισμένη στην επιθεώρηση (inspection), ενώ σήμερα οι σχετιζόμενες δραστηριότητες θεωρούνται ως βασικές για τη στρατηγική επιτυχία μιας εταιρείας.

Οι πιο μοντέρνες προσεγγίσεις για την ποιότητα έχουν αναδυθεί σταδιακά μέσω σταθερής εξέλιξης παρά μέσω δραματικών τεχνολογικών επαναστάσεων. Ένα πλαίσιο ευρύτατα διαδεδομένο, αναγνωρίζει τέσσερα διακριτά στάδια (διάγραμμα 1.1) έτσι ώστε να φτάσουμε σήμερα να μιλάμε για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας<sup>1</sup>.

Γύρω στα 1750 η *επιθεώρηση* (πρώτο στάδιο), θεωρούνταν ο μόνος τρόπος για τη διασφάλιση της ποιότητας. Μέσα από ένα σύστημα επιθεώρησης, τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, υπηρεσίας ή δραστηριότητας εξετάζονται, μετρώνται και ύστερα συγκρίνονται με τις προδιαγραφές για να εκτιμηθεί ο βαθμός συμμόρφωσης. Η δραστηριότητα αυτή, εκτελείται κυρίως από προσωπικό ειδικά προσλαμβανόμενο γι' αυτό το σκοπό. Εξαρτήματα, γραφική ύλη και προϊόντα που είναι εκτός προδιαγραφών, καταστρέφονται, τροποποιούνται ή παραχωρούνται. Το όλο σύστημα ακολουθεί μια διαδικασία επεξεργασίας αφότου εντοπιστεί κάποιο ελάττωμα, ενώ δεν εμπλέκονται καθόλου πελάτες ή προμηθευτές.



**Διάγραμμα 1.1: Τα τέσσερα στάδια στην εξέλιξη της ποιότητας**

Πηγή: B. G. Dale and R. J. Boaden, *Managing Quality*, Prentice-Hall, 1994, σελ. 5

Στα τέλη του 1940, ο έλεγχος ποιότητας (δεύτερο στάδιο) αναγνωρίστηκε ως επίσημος κλάδος. Στο στάδιο αυτό παρατηρείται κάποια εξέλιξη όσον αφορά τις μεθόδους, τις τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται. Κύρια έννοια κατά τα δύο πρώτα στάδια είναι η ανίχνευση (detection). Με την προσέγγιση αυτή σκοπός είναι η καταστολή και όχι η πρόληψη των ελαττωμάτων, με αποτέλεσμα να μη δημιουργείται ομαδικό πνεύμα στο χώρο εργασίας, αντιθέτως ο καθένας τείνει να αποδίδει τις ευθύνες στον άλλο σε περίπτωση λαθών.

Όλα αυτά άλλαξαν κατά το τρίτο στάδιο, τη διασφάλιση ποιότητας. Η διασφάλιση ποιότητας είναι ένα σύστημα βασισμένο στην πρόληψη, που βελτιώνει την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και αυξάνει την παραγωγικότητα εστιάζοντας στη φάση του σχεδιασμού. Με την πρόληψη, η κάθε διεργασία οργανώνεται από την αρχή με βάση τις εισροές της (άνθρωποι, μηχανήματα, υλικά), ενώ στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την

παραγωγή δημιουργείται μια καθαρότερη αντίληψη για την ευθύνη που έχουν απέναντι στην ποιότητα. Το τέταρτο στάδιο που είναι η *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* περιλαμβάνει την εφαρμογή των αρχών ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου και τους πελάτες και τους προμηθευτές. Για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μιλήσουμε εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο. Στον πίνακα 1.1 παρατίθενται τα κύρια σημεία που χάραξαν την πορεία της ποιότητας έως σήμερα<sup>2,3</sup>.

**Πίνακας 1.1: Ιστορική αναδρομή στην ποιότητα**

<b>1750</b>	Επιθεώρηση για την ποιότητα
<b>1900</b>	Νέα φιλοσοφία παραγωγής με τη συμβολή του Taylor
<b>1930</b>	Ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων για την ποιότητα (Shewhart)
<b>1940</b>	Ανάπτυξη του Στατιστικού Ποιοτικού Ελέγχου (SQC) από το Western Electric group
<b>1950</b>	Οι Deming και Juran παρουσιάζουν τις σύγχρονες τεχνικές ποιότητας στους Ιάπωνες, Καθιέρωση του βραβείου Deming
<b>1960</b>	Πρώτη έκδοση του όρου Έλεγχος Ολικής Ποιότητας από τον Feigenbaum, Εμφάνιση της ιδέας των Κύκλων Ποιότητας
<b>1973</b>	Υιοθέτηση του συστήματος JIT από μεγάλο αριθμό εταιρειών
<b>1987</b>	Πρώτη έκδοση της σειράς προτύπων ISO 9000, Καθιέρωση του Malcolm Baldrige National Quality Award
<b>1990-...</b>	Συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών για καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών

*Πηγή:* προσαρμοσμένο από J.R. Evans and W.M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, sixth edition, South-Western Thomson Learning, 2005, σελ. 6-9 και A.R. Martinez-Lorente, F. Dewhurst and B.G. Dale, "Total Quality Management: origins and evolution of the term", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 5, 1998, σελ. 382

## 1.2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Όπως είναι λογικό ο όρος ποιότητα προκαλεί σύγχυση, αφού ο καθένας βλέπει την ποιότητα από διαφορετική οπτική γωνία ανάλογα με το ρόλο του μέσα στην αλυσίδα παραγωγής. Κάθε ορισμός έχει τους δικούς του υποστηρικτές, ενώ διάφορες σχολές ποιότητας έχουν ωριμάσει γύρω από συγκεκριμένους ορισμούς. Μερικοί από αυτούς είναι:

§ Ποιότητα είναι α) η επίδοση του προϊόντος που καταλήγει στην ικανοποίηση του πελάτη, β) η απελευθέρωση από ατέλειες του προϊόντος που αποτρέπει την δυσαρέσκεια του πελάτη (Juran).

§ Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ο χρήστης πιστεύει ότι το προϊόν ή υπηρεσία υπερβαίνει τις προσδοκίες του (Gitlow et al.).

§ Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, έτσι ώστε αυτό να έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει τις ρητές ή εννοούμενες ανάγκες του πελάτη (International Standards Organization).

§ Καλή ποιότητα σημαίνει έναν προβλέψιμο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας σε χαμηλό κόστος με ποιότητα που να ταιριάζει στην αγορά (Deming).

§ Ποιότητα είναι το συνολικό αποτέλεσμα του μάρκετινγκ, της παραγωγής και του τμήματος μηχανικής, μέσα από τα οποία το προϊόν με τη χρήση του θα συναντήσει τις προσδοκίες του πελάτη (Feigenbaum).

§ Ποιότητα είναι οτιδήποτε μπορεί να βελτιωθεί (Imai).

§ Ποιότητα είναι η απώλεια που προκαλεί ένα προϊόν στην κοινωνία αφού αυτό σταλεί στον παραλήπτη (Taguchi).

§ Πρέπει να ορίσουμε την ποιότητα ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις (Crosby).

§ Ποιότητα είναι ο βαθμός τελειότητας που κατέχει ένα αντικείμενο (Shorter Oxford English Dictionary).

§ Ποιοτικό είναι το προϊόν που έχει το επιθυμητό χαρακτηριστικό της συμμόρφωσης σε καθορισμένα πρότυπα (Shewhart)<sup>4</sup>.

Ο πιο ολοκληρωμένος ορισμός θεωρείται αυτός του David Garvin ο οποίος αποτελείται από πέντε προσεγγίσεις:

**α) Υπερβατικός ορισμός (Transcendent).** Η ποιότητα ταυτίζεται με την «έμφυτη υπεροχή» (innate excellence)· είναι και απόλυτη και παγκόσμια αναγνωρίσιμη, είναι ένα σημάδι άκαμπτων προτύπων και υψηλού επιτεύγματος. Μια έμμεση υπόθεση που γίνεται εδώ είναι ότι υπάρχει κάτι διαρκές, μια αίσθηση που υπερνικάει τις αλλαγές σε γούστα και προτιμήσεις. Πολλές φορές η προσέγγιση αυτή εξισώνει την ποιότητα με τη δεξιοτεχνία και την απόρριψη της μαζικής παραγωγής. Αλλά πιο συχνά ισχυρίζεται ότι η ποιότητα δεν ορίζεται με ακρίβεια αλλά αποτελεί μια ιδιοκτησία που αναγνωρίζεται μόνο μέσω της εμπειρίας. Παραδείγματα αυτής της όψης της ποιότητας είναι τα ρολόγια Rolex ή τα αυτοκίνητα Cadillac. Το πρόβλημα με τον ορισμό ως υπεροχή είναι ότι αποτελεί κάτι το αυθαίρετο, υποκειμενικό και κατά συνέπεια έχει μικρή πρακτική αξία για τα στελέχη αφού την ποιότητα «τη μαθαίνουν όταν τη βλέπουν».

**β) Ορισμός βασισμένος στο προϊόν (Product-based).** Εδώ η ποιότητα θεωρείται ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή. Επομένως διαφορές στην ποιότητα αντικατοπτρίζουν διαφορές στην ποσότητα κάποιου χαρακτηριστικού του προϊόντος. Π.χ. όσο περισσότερους ίππους διαθέτει ένα αυτοκίνητο, είναι πιο ποιοτικό. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει μια ιεραρχική διάσταση στην ποιότητα, αφού τα προϊόντα ταξινομούνται ανάλογα με τον αριθμό των επιθυμητών γνωρισμάτων που διαθέτουν και προκύπτουν δύο συμπεράσματα. Πρώτον, υψηλότερη ποιότητα μπορεί να αποκτηθεί μόνο με μεγαλύτερο κόστος και δεύτερον, η ποιότητα θεωρείται ως ένα έμφυτο χαρακτηριστικό των προϊόντων παρά κάτι που καταλογίζεται σε αυτά. Παρά την αντικειμενική φύση αυτού του ορισμού το μειονέκτημα του είναι ότι δεν υπάρχει πάντα αντιστοιχία μεταξύ

χαρακτηριστικών προϊόντος και ποιότητας, αφού ένα προϊόν δε χρειάζεται να είναι ακριβό για να λέγεται ποιοτικό.

**γ) Ορισμός βασισμένος στο χρήστη (User-based).** Ο ορισμός αυτός στηρίζεται στην προϋπόθεση ότι η ποιότητα προσδιορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης. Ο καθένας έχει διαφορετικές ανάγκες και τα αγαθά που τον ικανοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο θεωρούνται ότι έχουν την υψηλότερη ποιότητα. Επομένως η ποιότητα ορίζεται ως καταλληλότητα ανάλογα με το σκοπό της χρήσης (fitness for use). Ένα πρόβλημα εδώ είναι το πώς θα αθροίσουμε τις διαφορετικές προτιμήσεις έτσι ώστε να καταλήξουμε σε ουσιώδεις ορισμούς για την ποιότητα σε επίπεδο αγοράς, ενώ επίσης είναι δύσκολο και το πώς θα ξεχωρίσουμε εκείνα τα χαρακτηριστικά που συνεπάγονται την ποιότητα από εκείνα που απλώς μεγιστοποιούν την ικανοποίηση του πελάτη. Παράδειγμα εδώ είναι τα αμερικάνικα ψυγεία τα οποία ναι μεν θαύμαζαν οι Ιάπωνες αγοραστές, ωστόσο δεν άφηναν αρκετό ελεύθερο χώρο στα τυπικά σπίτια της Ιαπωνίας που είχαν μικρότερες διαστάσεις και επομένως δεν ήταν κατάλληλα για χρήση.

**δ) Ορισμός βασισμένος στην κατασκευή (Manufacturing-based).** Εδώ στο επίκεντρο βρίσκεται ο προμηθευτής-παραγωγός του προϊόντος όπου η ποιότητα αναγνωρίζεται ως συμμόρφωση στις προδιαγραφές. Με το που οριστεί μια προδιαγραφή, οποιαδήποτε απόκλιση συνεπάγεται και μείωση στην ποιότητα. Η τελειότητα ισοδυναμεί με το να κάνεις κάτι καλά την πρώτη φορά (making it right the first time). Π.χ. μια καλά κατασκευασμένη Mercedes διαθέτει και υψηλή ποιότητα. Στον τομέα των υπηρεσιών η συμμόρφωση είναι συνώνυμη με την ακρίβεια (precision) π.χ. το αεροπλάνο που αναχωρεί και φτάνει στην ώρα του. Η κύρια αδυναμία του ορισμού είναι ότι δεν δίνει προσοχή στο συνδυασμό που μπορεί να κάνει ο πελάτης ανάμεσα στην ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος άλλα εκτός της συμμόρφωσης.



**ε) Ορισμός βασισμένος στην αξία (Value-based).** Η ποιότητα με την προσέγγιση αυτή σχετίζεται με το κόστος και τις τιμές. Επομένως ποιοτικό είναι το προϊόν που παρέχει αποδοτικότητα ή συμμόρφωση σε μια αποδεκτή τιμή. Π.χ. ένα ζευγάρι αθλητικά παπούτσια που κοστίζει 600€ δε θεωρείται ποιοτικό όσο καλά κατασκευασμένο και αν είναι. Παρά την προφανή σημασία αυτού του ορισμού, στην πράξη είναι δύσκολο να εφαρμοστεί. Κι αυτό γιατί εμπλέκει δύο και μεν σχετιζόμενες αλλά ξεχωριστές έννοιες: την αριστεία και την αξία. Το αποτέλεσμα είναι μια ανεκτή οικονομικά τελειότητα (affordable excellence) που δεν έχει σαφώς προσδιοριζόμενα όρια και είναι συχνά πολύ υποκειμενική<sup>5,6</sup>.

### 1.3. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά τον David Garvin οκτώ είναι οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας (η πρώτη τους παρουσίαση έγινε το 1984), οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να ταξινομηθεί υψηλά σε μία διάσταση, ενώ να είναι χαμηλά σε μία άλλη. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

**§ Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος.** Η διάσταση αυτή αναφέρεται στα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Για ένα αυτοκίνητο θα μπορούσαν να είναι γνωρίσματα όπως η επιτάχυνση, η άνεση οδήγησης, η ασφάλεια ενώ για μία τηλεόραση θα περιελάμβαναν την ευκρίνεια εικόνας, την καθαρότητα του ήχου, την ποιότητα των χρωμάτων. Τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα. Επιπλέον η σχέση μεταξύ απόδοσης και ποιότητας εξαρτάται από τις περιστάσεις και επηρεάζεται από τη σημασιολογία.

**§ Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος (Features).** Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά συμπληρώνουν τη βασική λειτουργία ενός προϊόντος. Παραδείγματα είναι το δωρεάν αναψυκτικό σε μια πτήση, το ράδιο σε ένα κινητό. Σε πολλές περιπτώσεις η διάκριση μεταξύ πρωτευόντων και δευτερευόντων χαρακτηριστικών είναι δύσκολη και εξαρτάται κυρίως από τη σημασία που τους δίνεται από το χρήστη.

**§ Αξιοπιστία προϊόντος (Reliability).** Η αξιοπιστία απεικονίζει την πιθανότητα βλάβης ενός προϊόντος σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Κύριοι δείκτες αξιολόγησης της αξιοπιστίας είναι ο μέσος χρόνος έως την πρώτη βλάβη και ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών. Ο παράγοντας αξιοπιστία γίνεται πιο σημαντικός όσο ο παραγωγός είναι πιο απομακρυσμένος από την αγορά. Η διάσταση αυτή αξιοποιήθηκε ιδιαίτερα από τους Ιάπωνες για τη διεύθυνση τους και επικράτηση στις διεθνείς αγορές.

**§ Ποιότητα παραγωγής (Conformance).** Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις γι' αυτή τη διάσταση. Η πρώτη που σχετίζεται με τους Αμερικανούς εξισώνει τη συμμόρφωση με την ικανοποίηση των προδιαγραφών, ενώ η δεύτερη σχετίζεται με την εργασία του G.Taguchi όσον αφορά τις βλάβες ενός προϊόντος. Παρά τις διαφορές τους οι δύο προσεγγίσεις βασίζονται σε παρόμοια δεδομένα. Στο σύστημα παραγωγής, η ποιότητα παραγωγής παρακολουθείται από κάποιους δείκτες όπως το ποσοστό ελαττωματικών μονάδων παραγωγής, ενώ μετά την πώληση του προϊόντος αντίστοιχος δείκτης είναι ο αριθμός κλήσεων για την επισκευή βλαβών.

**§ Αναμενόμενη διάρκεια ζωής προϊόντος (Durability).** Η διάσταση αυτή έχει δύο προεκτάσεις, οικονομικές και τεχνικές. Τεχνικά σχετίζεται με την ένταση της χρήσης ενός προϊόντος πριν αυτό χαλάσει. Π.χ. μια λάμπα φωτισμού ύστερα από πολλές χρήσεις καίγεται και επομένως πρέπει να αντικατασταθεί. Η επισκευή είναι αδύνατη. Σε περιπτώσεις που υπάρχει η δυνατότητα επισκευής τα πράγματα γίνονται πιο πολύπλοκα. Εδώ η

διάρκεια ζωής ενός προϊόντος αντιστοιχεί στο χρόνο μέχρι το σημείο που θεωρείται προτιμότερη η αντικατάσταση από την επισκευή. Παραδείγματα αποτελούν τα αυτοκίνητα και οι τηλεοράσεις. Η διάσταση αυτή όπως είναι φυσικό συνδέεται με τη διάσταση της αξιοπιστίας.

**§ Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Serviceability).** Η διάσταση αυτή τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει μεγάλη αξία. Παράγοντες που την προσδιορίζουν είναι η διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού, η επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές, η ταχύτητα αποκατάστασης των βλαβών και η ευγένεια και συνέπεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές. Κάποιοι δείκτες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση είναι ο αριθμός παραπόνων των πελατών και ο μέσος χρόνος αποκατάστασης σφαλμάτων.

**§ Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics).** Τα αισθητικά χαρακτηριστικά, που αναφέρονται στο πώς ένα προϊόν δείχνει, πώς ακούγεται και τι γεύση έχει, αποτελούν σαφώς ζήτημα προσωπικής κρίσης ανάλογα με τις ατομικές προτιμήσεις του πελάτη. Τα σχετικά ερεθίσματα δεν περιορίζονται μόνο στο προϊόν αλλά και στο είδος συσκευασίας, στους χώρους της πώλησης και στον τρόπο εξυπηρέτησης. Επομένως κάθε επαφή του πελάτη με την επιχείρηση αποτελεί πρόκληση για τη δεύτερη να παράσχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία στον αγοραστή.

**§ Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας προϊόντος (Perceived value).** Οι καταναλωτές δεν κατέχουν πάντα την απαραίτητη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Συχνά, έμμεσα κριτήρια αποτελούν τη βάση για τη σύγκριση μεταξύ μαρκών όπως η φήμη. Ο πελάτης δηλαδή θεωρεί ότι η ποιότητα των προϊόντων που παράγονται σήμερα από μία εταιρεία είναι η ίδια με των προηγούμενων ετών. Η Sony π.χ. με την θετική εικόνα (image) που έχει δημιουργήσει στα μάτια των πελατών επηρεάζει τις αγοραστικές τους επιλογές<sup>7,8</sup>.

Η ποικιλία των διαστάσεων που περιγράψαμε, βοηθάει στην κατανόηση των διαφορών ανάμεσα στους πέντε ορισμούς του Garvin για την ποιότητα. Κάθε ορισμός εστιάζεται αναμφίβολα σε διαφορετική διάσταση: Ο ορισμός βασισμένος στο προϊόν (product-based) συνδυάζεται με τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης, τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά και την αναμενόμενη διάρκεια ζωής· ο ορισμός βασισμένος στο χρήστη (user-based) στα αισθητικά χαρακτηριστικά και την υποκειμενική αντίληψη· ο ορισμός βασισμένος στην κατασκευή στην ποιότητα παραγωγής και την αξιοπιστία. Αυτό που πρέπει να τονιστεί και να αντιληφθούν οι επιχειρήσεις είναι ότι κάθε ορισμός και διάσταση όσο υποκειμενικοί και αν είναι, δεν παραμένουν ασύνδετοι με την οπτική γωνία του πελάτη. Αν και οι περισσότερες εταιρείες το αντιλαμβάνονται αυτό, η αποτελεσματική παρακολούθηση των προσδοκιών των καταναλωτών για τα προϊόντα τους, παραμένει μία πρόκληση γι' αυτές<sup>9</sup>.

#### 1.4. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ 21<sup>ο</sup> ΑΙΩΝΑ

Όπως ανέφερε κάποτε ο πρώην πρόεδρος της Xerox D.Kearns «η ποιότητα είναι ένας αγώνας χωρίς τερματισμό». Ο εθνικός και παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει κάνει τις εταιρείες να αντιληφθούν ότι η επιβίωσή τους εξαρτάται από την παροχή υψηλής ποιότητας<sup>10</sup>. Οι δυνάμεις που οδηγούν τις νέες ευκαιρίες για την ποιότητα κατά τη νέα εκατονταετία αναλύονται παρακάτω.

Η *πρώτη δύναμη* έχει να κάνει με την μεταστροφή στις προσδοκίες των καταναλωτών και την τεράστια επίδραση που ασκεί και θα ασκήσει αυτή στα συστήματα και τη διοίκηση της ποιότητας. Τώρα οι καταναλωτές συνδυάζουν την ποιότητα με την αγοραστική αξία. Αυτό που ζητούν είναι ποιοτική αξία (quality value) τέλεια, οικονομικά ανεκτή και η οποία

προσδιορίζεται από τον αγοραστή μόνο του κατά την διαδικασία της συναλλαγής. Μια *δεύτερη δύναμη* που πηγάζει από την πρώτη, είναι η βασική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί η επιτυχής ευθυγράμμιση της ποιότητας με την αγορά-στόχο μιας εταιρείας. Έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει αυξανόμενη απόκλιση μεταξύ πελατών και εταιρείας όσον αφορά τα μέτρα ικανοποίησης των πρώτων. Ενώ οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι η ποιότητα έχει βελτιωθεί (εννοώντας τη μείωση των ελαττωματικών), οι καταναλωτές έχουν αντίθετη άποψη (εννοώντας τη μη αύξηση της ποιοτικής αξίας). Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να επέλθει αλλαγή στη στρατηγική ποιότητας των επιχειρήσεων, με το να «στήσουν» τα ποιοτικά τους προγράμματα σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας του πελάτη. Αυτό το συμπέρασμα οδηγεί στην *τρίτη δύναμη* που είναι η επιστροφή στην προσέγγιση της ποιότητας ως συνεργασία με τον προμηθευτή (supply partnering). Η ευελιξία και προθυμία του προμηθευτή να προσφέρει γρήγορα τις υπηρεσίες του στο δίκτυο αξίας της εταιρείας αποτελεί πια κλειδί για την ανανέωση και ανύψωση της ποιότητας.

Η *τέταρτη δύναμη* που οδηγεί την ποιότητα στον 21<sup>ο</sup> αιώνα είναι η τεχνολογία αιχμής. Τώρα με τις επενδύσεις στην υψηλή τεχνολογία, μία εταιρεία μπορεί να επεκταθεί στην παγκόσμια αγορά μέσα σε λίγους μήνες. Έτσι έχει αυξηθεί η ανάγκη για μείωση του ποιοτικού κύκλου παραγωγής. Επιπλέον, μεγάλη σημασία έχει αποκτήσει η εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων τεχνολογίας των πληροφοριών. Η τεράστια πρόοδος στον τομέα αυτό έχει αναδείξει ωστόσο, ζητήματα αποδοτικότητας που σχετίζονται με την ποιότητα. Τέλος, η *πέμπτη δύναμη* αφορά την οικονομική πλευρά της ποιότητας. Η ενοποίηση του κόστους της ποιότητας με άλλα βασικά μέτρα απόδοσης άλλων τμημάτων σε έναν οργανισμό, παρέχει μια πιο αποτελεσματική εστίαση από πλευρά της διοίκησης, σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας. Οι πέντε αυτές περιοχές αλλαγής, είναι οι δυνάμεις που απαιτούν από τις επιχειρήσεις την ανάπτυξη και εφαρμογή επιπλέον συστημάτων ποιότητας τα οποία και θα οδηγήσουν στη δημιουργία επιπρόσθετης αξίας για τον καταναλωτή<sup>11</sup>.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

1. B. G. Dale and R. J. Boaden, **Managing Quality**, Prentice-Hall, 1994, σελ. 4-10
2. J.R. Evans and W.M. Lindsay, **The Management and Control of Quality**, sixth edition, South-Western Thomson Learning, 2005, σελ. 6-9
3. A.R. Martinez-Lorente, F. Dewhurst and B.G. Dale, "Total Quality Management: origins and evolution of the term", **The TQM Magazine**, Vol. 10, No. 5, 1998, σελ. 382
4. N. Hardie and P. Walsh, "Towards a Better Understanding of Quality", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 11, No. 4, 1994, σελ. 53
5. D. Garvin, **Managing Quality: the strategic and competitive edge**, The Free Press, 1988, σελ. 39-46
6. R. Sebastianelli and N. Tamimi, "How product quality dimensions relate to defining quality", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19, No. 4, 2002, σελ. 443-445
7. Κ.Ν. Δερβιτσιώτης, **Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, Interbooks, 2001, σελ. 43-48
8. D. Garvin, ό.π., σελ. 49-60
9. R. Sebastianelli and N. Tamimi, ό.π., σελ. 443,452
10. J.R. Evans and W.M. Lindsay, ό.π., σελ. 11
11. A.V. Feigenbaum, "The new quality for the twenty-first century", **The TQM Magazine**, Vol. 11, No. 6, 1999, σελ. 379-383

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Με βάση τον Powel (1995) οι ρίζες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) καταγράφονται το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών συγκρότησε μία επιτροπή για τη βελτίωση της παραγωγικότητας της Ιαπωνίας, ενώ οι αμερικανικές εταιρείες ξεκίνησαν να λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψη τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γύρω στα 1980. Η ακριβής ημερομηνία «γέννησης» του όρου είναι δύσκολο να εξακριβωθεί, ωστόσο είναι ξεκάθαρο ότι ο όρος και η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως σύνολο εμφανίστηκαν στα μέσα της δεκαετίας του '80. Ο Bemowski (1992), δήλωσε ότι ο όρος πρωτοχρησιμοποιήθηκε το 1985 από τη Naval Air Systems Command για να περιγράψει το ιαπωνικό της στυλ διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας<sup>1</sup>.

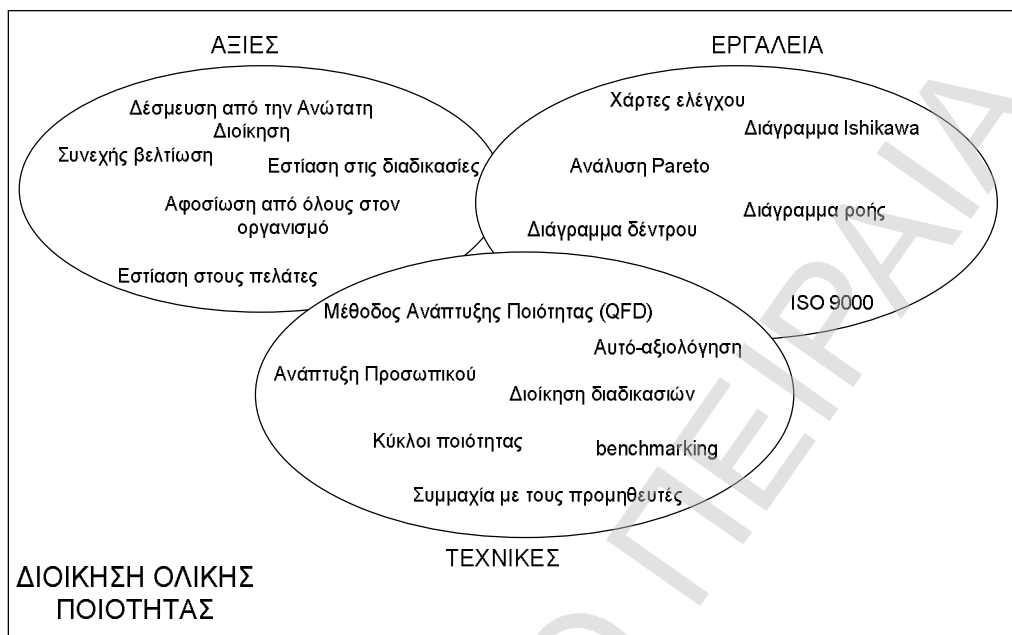
#### 2.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι σε γενικές γραμμές μια περιεκτική προσέγγιση, η οποία πρέπει πρώτα να αναγνωριστεί μέσα σε έναν οργανισμό και μετά να εφαρμοστεί για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Είναι μία προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευκαμψίας μιας εταιρείας<sup>2</sup> είναι ένας τρόπος σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας και εξαρτάται από το κάθε άτομο σε οποιοδήποτε επίπεδο ιεραρχίας κι αν αυτό βρίσκεται. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές της Δ.Ο.Π. μπορούν να εφαρμοστούν και να επιφέρουν αποτελέσματα σε όλους τους κλάδους: στις κατασκευές, στον τομέα των υπηρεσιών, στην υγεία και στην εκπαίδευση<sup>2</sup>.

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τη Δ.Ο.Π. είναι ποικίλοι. Σύμφωνα με τους Sashin and Kiser (1993), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σημαίνει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού ορίζεται από, και υποστηρίζει, τη συνεχή ικανοποίηση του πελάτη διαμέσου ενός ολοκληρωμένου συστήματος από εργαλεία, τεχνικές και εκπαίδευση. Αυτό περιλαμβάνει τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού, που καταλήγουν στην επίτευξη υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Άρα η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. εστιάζεται στον πελάτη. Όλα τα μέλη ενός οργανισμού ο οποίος βασίζεται στη Δ.Ο.Π., «μάχονται» για να διαχειριστούν συστηματικά τη συνεχή συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Η Δ.Ο.Π. συμφιλιώνει τις έννοιες ποιότητα προϊόντος, έλεγχος διαδικασιών, διασφάλιση ποιότητας και βελτίωση ποιότητας. Κατά συνέπεια, περιλαμβάνει τον έλεγχο όλων των διαδικασιών μετασχηματισμού της εταιρείας για την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με τον πιο οικονομικό τρόπο<sup>3</sup>.

Με βάση τους Hellsten and Klefsjo (2000) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρείται ένα σύστημα διοίκησης που αποτελείται από τρεις αλληλεξαρτώμενες μονάδες: τις κύριες αξίες, τις τεχνικές και τα εργαλεία (διάγραμμα 2.1). Η ιδέα είναι ότι οι κύριες αξίες πρέπει να υποστηρίζονται από τεχνικές όπως διοίκηση διαδικασιών, benchmarking και εργαλεία όπως το σπίτι της ποιότητας (quality house) και τα διαγράμματα Ishikawa. Ο στόχος της Δ.Ο.Π. είναι η αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη με περιορισμένη χρήση πόρων. Η φάση της εφαρμογής ξεκινά με την αποδοχή των κύριων αξιών που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού, ενώ το επόμενο βήμα είναι η διαρκής επιλογή τεχνικών που θεωρούνται κατάλληλες για την υποστήριξη των αξιών. Τελικά, θα πρέπει να ευρεθούν και να χρησιμοποιηθούν με αποδοτικό τρόπο τα κατάλληλα εργαλεία που θα υποστηρίξουν τις επιλεγμένες τεχνικές<sup>4</sup>.





**Διάγραμμα 2.1: Η Δ.Ο.Π. ως ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα αποτελούμενο από αξίες, τεχνικές και εργαλεία**

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

Ένας ορισμός που εμφανίστηκε το 1992 από τους διοικητές εννέα μεγάλων αμερικάνικων οργανισμών σε συνεργασία με συμβούλους και πανεπιστημιακούς αναφέρει ότι: η Ολική Ποιότητα είναι ένα σύστημα διοίκησης που εστιάζεται στον άνθρωπο, με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη στο μικρότερο δυνατό κόστος. Είναι μια ολική συστηματική προσέγγιση και αναπόσπαστο στοιχείο μιας υψηλού επιπέδου στρατηγικής\* λειτουργεί οριζόντια και κάθετα ανάμεσα σε τμήματα και δραστηριότητες, αναμιγνύει ολόκληρο το προσωπικό από τη βάση έως την κορυφή και εκτείνεται πίσω και μπρος έτσι ώστε να περιλάβει την προμηθευτική και καταναλωτική αλυσίδα. Η Ολική Ποιότητα τονίζει τη μάθηση και την προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή ως κλειδιά για την επιτυχία του οργανισμού<sup>5</sup>.

## 2.2. ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελείται από τρία στοιχεία, η ανάλυση των οποίων θα μας βοηθήσει να αντιληφθούμε καλύτερα τον όρο Δ.Ο.Π. Τα στοιχεία αυτά συνοψίζονται στον πίνακα 2.1.

**α) Το συστατικό της Διοίκησης.** Η ευρεία φύση της Δ.Ο.Π., απαιτεί την προσήλωση της Ανώτατης Διοίκησης στην όλη διαδικασία. Η Ανώτατη Διοίκηση είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για τη δημιουργία ξεκάθαρων και ορατών αξιών και την ενσωμάτωση αυτών στα στρατηγικά πλάνα της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, επειδή πρέπει να αναμιχθούν όλοι οι εργαζόμενοι, είναι σημαντικός ο ανασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει τις προσπάθειες της Δ.Ο.Π.. Η προσπάθεια για την ανάμιξη των απασχολούμενων και η αναδιάρθρωση της κουλτούρας κάνουν την οριζόντια και κάθετη επικοινωνία, ουσιαστικό στοιχείο της Δ.Ο.Π.

**β) Το συστατικό της Ολικής.** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπονοεί μια συνολική, σε όλη την εταιρεία, αφοσίωση στην ποιότητα. Ήδη από το 1950, ο A.V. Feigenbaum είχε αναγνωρίσει τη σημασία μιας περιεκτικής, σε ολόκληρο τον οργανισμό προσέγγισης για την ποιότητα, εισάγοντας τον όρο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας. Οι Ιάπωνες υιοθέτησαν την προσέγγιση του Feigenbaum και ο Juran (1988) παραθέτει τρεις λόγους για την επιτυχία του ελέγχου ποιότητας σε όλο τον οργανισμό, από τους Ιάπωνες: 1) ισχυρή ηγετικότητα από την Ανώτατη Διοίκηση η οποία αποτέλεσε τον οδηγό στην επανάσταση της ποιότητας, 2) ιδιαίτερη εκπαίδευση στη διοίκηση ποιότητας για όλους τους εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα και 3) έμφαση στη σταδιακή, συνεχή βελτίωση. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι το αποτέλεσμα της υιοθέτησης της φιλοσοφίας του Deming για την ποιότητα. Το συστατικό της Ολικής, καλεί όλους, συμπεριλαμβανομένου και τους

προμηθευτές, να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα και να αναμειγνύονται σε όλες τις δυνατές προσπάθειες για τη διατήρηση ή την αναβάθμιση της εργασίας τους.

**Πίνακας 2.1: Τα συστατικά της Δ.Ο.Π.**

<b>Διοίκηση</b>	<b>Ολικής</b>	<b>Ποιότητας</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Απαίτηση για δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης</li> <li>2. Καθιέρωση στόχων και αξιών για την εταιρεία</li> <li>3. Το χαρακτηριστικό της ηγετικότητας είναι σημαντικότερο</li> <li>4. Απαίτηση για απαραίτητες αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Καθένας επιβάλλεται να αναπτύξει ένα αίσθημα κτήσης της ποιότητας</li> <li>2. Απαιτείται συμμετοχή του προσωπικού και ομαδική εργασία</li> <li>3. Ανάμιξη κάθε επιπέδου και λειτουργίας στην εταιρεία</li> <li>4. Εφαρμογή συστηματικής σκέψης</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Οδηγός ο πελάτης (εσωτερικός και εξωτερικός)</li> <li>2. Έμφαση στη συνεχή βελτίωση</li> <li>3. Τεχνικά θέματα: εκπαίδευση για δεξιότητες και γνώση</li> <li>4. Ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού: ενδυνάμωση και καινοτομία</li> </ol>

*Πηγή:* R.S.M. Lau and C.A. Anderson, "A three-dimensional perspective of total quality management", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15, No. 1, 1998, σελ. 88

**γ) Το συστατικό της Ποιότητας.** Κύριος στόχος της Διοίκησης Ποιότητας είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Ωστόσο, η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει ότι οι εσωτερικοί πελάτες είναι το ίδιο σημαντικοί για τη διασφάλιση της ποιότητας, όσο και οι εξωτερικοί πελάτες που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν. Η ποιότητα δεν θα πρέπει να τονιστεί μόνο στο στάδιο της παραγωγής, αλλά θα πρέπει να επεκταθεί και στην ανάλυση αγοράς, τη σχεδίαση προϊόντος και την εξυπηρέτηση πελατών. Η συνεχής βελτίωση επιβάλλεται να ενταχθεί στη διοίκηση όλων των συστημάτων και διαδικασιών. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της διοίκησης είναι το να δεσμεύσει σε μακροχρόνια βάση, τους σημαντικούς πόρους για την απόκτηση από το προσωπικό των απαιτούμενων γνώσεων

και δεξιότητων. Η αποτελεσματική επιμόρφωση θα πρέπει επίσης να διδάξει και να ενδυναμώσει όλους τους εργαζομένους έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται και να λύνουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα<sup>6</sup>.

## 2.3. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται σε τρεις αρχές οι οποίες είναι:

- 1) Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders),
- 2) Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό,
- 3) Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και τη μάθηση<sup>7</sup>.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις αρχές αυτές και τα συσχετιζόμενα στοιχεία τους.

### 2.3.1. Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders).

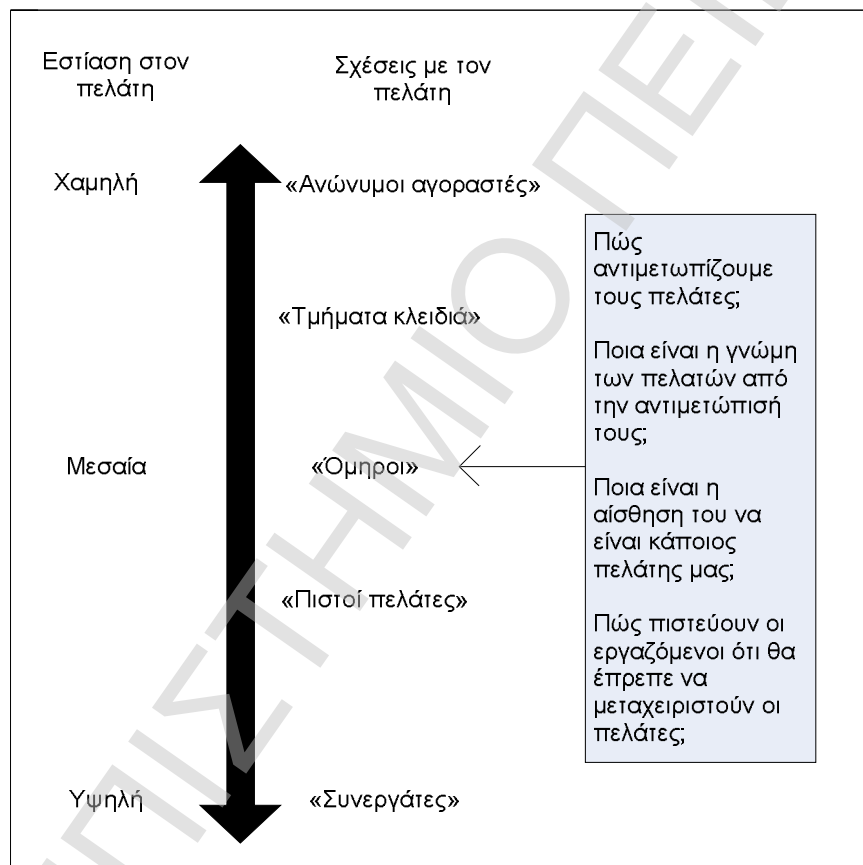
Η εστίαση στον πελάτη σήμερα, θεωρείται ως αναγκαιότητα αφού αυτός είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας. Το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη, είναι ένας από τους πιο ισχυρούς δείκτες για το μέλλον μιας εταιρείας<sup>7</sup> αύξηση στο βαθμό αφοσίωσης του πελάτη κατά 5% μπορεί να αυξήσει το κέρδος μιας εταιρείας κατά 100% (Reichheld and Sasser,1990), αφού οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν τα προϊόντα πιο συχνά και σε μεγαλύτερες ποσότητες. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δείξουν ότι είναι

πραγματικά επικεντρωμένοι στο στόχο αυτό μέσα από πράξεις. Αυτό σημαίνει ότι:

- Η εστίαση στον πελάτη δεν είναι αναγκαία δηλωμένη γραπτώς.
- Οι δηλώσεις εστίασης στον πελάτη θα πρέπει να εξεταστούν από την πλευρά της σοβαρότητας και της πειθαρχίας που επιδεικνύει η Ανώτατη Διοίκηση.
- Η εστίαση στον πελάτη αποτελεί μία δήλωση πρόθεσης. Δείχνει ότι ο οργανισμός είναι πρόθυμος να δεχτεί νέες έννοιες.
- Επίσης σημαίνει τη δημιουργία νέων συστημάτων, διαδικασιών και οδηγιών και την προσήλωση στο θέμα της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης των πελατών.
- Η εστίαση στον πελάτη είναι μια εξελικτική διαδικασία. Είναι επίπονη και απαιτεί υπομονή και επιμονή.
- Τέλος, η εστίαση στον πελάτη είναι μια ψυχολογική κατάσταση παρά μια απόλυτη έννοια, που δηλώνει άριστη απόδοση.

Μια σημαντική ερώτηση που σπάνια γίνεται, είναι τι είναι πελάτης. Οι πελάτες αποτελούν τον στόχο όλων των ενεργειών σε μια εταιρεία, αλλά και κάτι από το οποίο εξαρτάται η επιβίωσή της. Ο Leon Bean, ιδρυτής του US Mail Order Company L.L. Bean, ορίζει τον πελάτη ως: «κάποιον που έχει ανάγκες και είναι σημαντικό να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες του με κέρδος και γι' αυτόν και για μας». Κάθε οργανισμός θα πρέπει να έχει μια πειθαρχημένη διαδικασία αναγνώρισης όλων των πελατών. Πολλές φορές για παράδειγμα, ξεχνιέται η σημασία των εσωτερικών πελατών και το κατά πόσο αυτοί επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στον τελικό καταναλωτή. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι και αυτοί μέλη της αλυσίδας αξίας, γι' αυτό θα πρέπει και οι δικές τους προσδοκίες να μελετηθούν και να αναγνωριστούν γιατί όπως λέει και ένα ρητό «είσαι τόσο καλός όσο είναι ο πιο αδύναμος κρίκος στην αλυσίδα»<sup>8</sup>.

Προχωρώντας παρακάτω, θα παρουσιάσουμε τις πρακτικές που επιβάλλεται να υλοποιήσει μια εταιρεία αν θέλει πραγματικά να επιτύχει την εστίαση στον πελάτη. Το διάγραμμα 2.2 μας παρουσιάζει το διαφορετικό βαθμό εστίασης, ανάλογα με τις σχέσεις εταιρείας-πελατών. Οι πρακτικές που ακολουθούν αποτελούν τον οδηγό για την επιτυχή μετάβαση στο επιθυμητό επίπεδο, που είναι η υψηλή εστίαση στον πελάτη.



**Διάγραμμα 2.2: Η κλίμακα σχέσεων πελάτη-εταιρείας**

Πηγή: N. F. Piercy, "What do you do to get customer focus in an organization?", Marketing Intelligence & Planning. Vol. 13, No. 6, 1995, σελ. 5

ü **Μάθε ποιοι είναι οι πελάτες.** Είναι εκπληκτικό το γεγονός που συμβαίνει σε πολλούς οργανισμούς, οι εργαζόμενοι να μην γνωρίζουν αλλά ούτε και να νοιάζονται για τους πελάτες των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν. Οι δικαιολογίες γι' αυτό το γεγονός είναι διάφορες όπως: «συνεργαζόμαστε με διανομείς και λιανέμπορους οι

οποίοι γνωρίζουν τους πελάτες», «ο αριθμός των πελατών είναι τόσο μεγάλος που δεν μας επιτρέπει να τους γνωρίζουμε όλους». Στόχος για τη διοίκηση είναι να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι ποιοι είναι οι πελάτες στην εταιρεία τους.

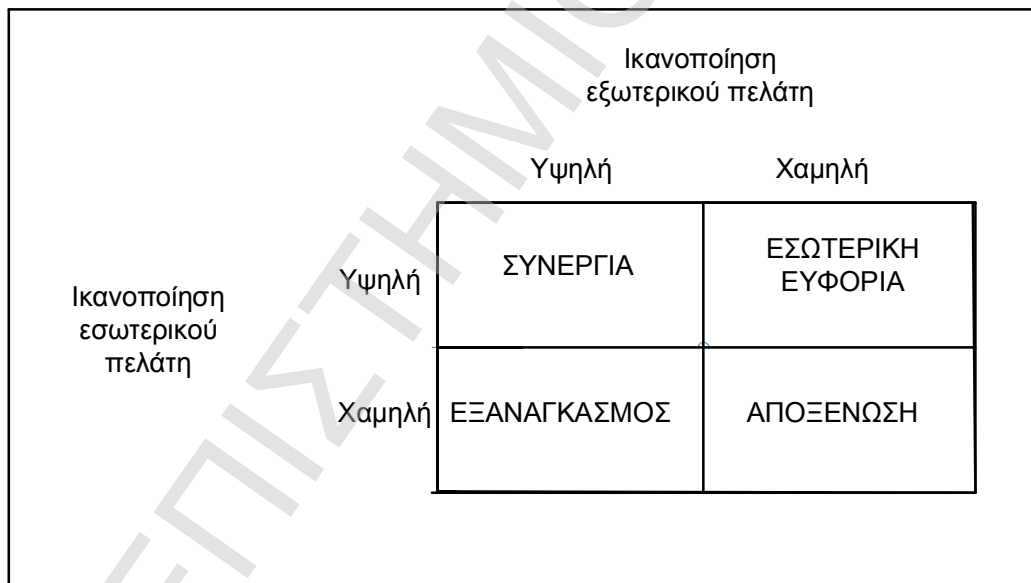
- ü **Γίνε πελάτης και δεσ αν σου αρέσει.** Θα ήταν παράδοξο να προτείνεις σε ένα διοικητικό στέλεχος να μετατραπεί σε πελάτης και να δει πώς νοιώθει. Ωστόσο, κάτι τέτοιο το εφαρμόζουν οι καλύτερες εταιρείες όπως π.χ. η Marks & Spencer's όπου τα ανώτερα στελέχη αγοράζουν από τα καταστήματα για να ελέγξουν τα προϊόντα και το επίπεδο εξυπηρέτησης.
- ü **Μάθε τι ενδιαφέρει περισσότερο τον πελάτη.** Το πιο δύσκολο ζήτημα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία είναι ότι οι πελάτες βλέπουν τα πράγματα διαφορετικά. Η διαδικασία για να μάθει κανείς ποιες είναι οι προτεραιότητες του πελάτη όσον αφορά τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, αποτελεί μια επίπονη διαδικασία, μπορεί ωστόσο να αποδειχθεί ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράδειγμα αποτελεί η αλυσίδα καταστημάτων «γρήγορου φαγητού» Denny's στις Η.Π.Α., όπου εάν δεν παραδοθεί το γεύμα σε ένα προκαθορισμένο χρόνο, παρέχεται δωρεάν. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει ο πελάτης ότι προσπαθείς να τον ικανοποιήσεις ακόμα και αν δεν το κάνεις απολύτως σωστά.
- ü **Διοργάνωσε μέρες πελατών.** Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να λάβουν σοβαρά υπ' όψη την εταιρεία μας, είναι να κάνουμε τους πελάτες να έρθουν σε εμάς και να εκφράσουν τη γνώμη τους για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα. Οι εκθέσεις ερευνών αποτελούν ένα άριστο εργαλείο, αλλά δεν είναι τόσο ισχυρές ως μορφή επικοινωνίας, όσο οι επισκέψεις των πελατών στο χώρο σου και η συνομιλία «πρόσωπο με πρόσωπο».

ü **Χειρίσου τα παράπονα των πελατών.** Ένα άλλο κρίσιμο τεστ για την εστίαση του πελάτη είναι ο τρόπος με τον οποίο εξετάζουμε τα παράπονα των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Πολλοί οργανισμοί διαθέτουν επίσημες διεργασίες αντίδρασης στα παράπονα, αλλά συνήθως βρίσκονται τόσο χαμηλά έτσι ώστε να καταλήγουν να ασκούν ελάχιστη επίδραση στο σύνολο της εταιρείας. Είναι γεγονός ότι οι παραπονούμενοι πελάτες αποτελούν το καλύτερο ενεργητικό για την επίτευξη της εστίασης, αφού ο συνετός χειρισμός ενός παραπόνου μπορεί να μετατρέψει τον παραπονούμενο στον πιο πιστό (loyal) πελάτη. Το πρόβλημα εδώ είναι ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν αρέσουν τα παράπονα ή οι άνθρωποι που τα κάνουν. Η όλη διαδικασία θα πρέπει να περιλαμβάνει την προσεκτική ακρόαση των πελατών και τη θετική ανταπόκριση σε αυτούς, χωρίς να θεωρείται δραστηριότητα αστυνόμευσης ή αρνητικός μηχανισμός ελέγχου που τιμωρεί τους ανθρώπους στον οργανισμό.

ü **Μέτρησε την ικανοποίηση του πελάτη.** Ενώ η πρακτική αυτή θεωρείται σημαντική, έχουν παρατηρηθεί πολλές ενστάσεις από στελέχη όσον αφορά τη χρησιμότητά της. Διάφορες εταιρείες δείχνουν κάποια αλαζονεία, θεωρώντας ότι γνωρίζουν ό,τι πρέπει να ξέρουν για τους πελάτες τους, ενώ άλλες απλά αναφέρουν ότι δεν έχουν το χρόνο και τους πόρους για την πραγματοποίηση της μέτρησης. Μια προσέγγιση στην περίπτωση της μέτρησης ικανοποίησης του πελάτη είναι αυτή που λαμβάνει υπ' όψη και τον εσωτερικό πελάτη. Αυτός ο τύπος πελάτη δεν θα πρέπει να αγνοείται επειδή όπως έχει πει και ο Tom Bonoma «αντιμετώπισε τους εργαζόμενους όπως τους πελάτες, γιατί οι πελάτες σου θα αντιμετωπιστούν όπως οι εργαζόμενοι». Το διάγραμμα 2.3 παρουσιάζει τα αποτελέσματα από τους συνδυασμούς ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Στόχος για τον οργανισμό είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για την ικανοποίηση του πελάτη, έτσι ώστε να μεταβεί από το «χειρότερο» επίπεδο της αποξένωσης στο «επιθυμητό» επίπεδο της συνέργιας<sup>9</sup>.



ü **Ανταμοιβές και κίνητρα για όσους εργαζόμενους πετυχαίνουν καλή αποδοτικότητα κατά την επαφή με τον πελάτη.** Η ευθυγράμμιση των ανταμοιβών με την επίτευξη ευέλικτης ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη, θεωρείται παράγοντας κλειδί για την προώθηση της ποιοτικής εξυπηρέτησης<sup>10</sup>. Οι καλύτερες εταιρείες ανταμείβουν όσους εξυπηρετούν ικανοποιητικά τον πελάτη. Για παράδειγμα στην αλυσίδα ξενοδοχείων Marriott, ένα διοικητικό στέλεχος άλλαξε τη χρήση ενός κονδυλίου που προοριζόταν για τοποθέτηση τηλεοράσεων στις τουαλέτες, με την τοποθέτηση σιδερώστρων σε όλα τα δωμάτια. Οι πελάτες επανειλημμένα είχαν ζητήσει να τοποθετηθούν σιδερώστρες αφού είναι δύσκολο να τις φέρνουν μαζί τους. Η λύση ήταν προφανής και το στέλεχος βραβεύτηκε για την απόφαση που πήρε.



**Διάγραμμα 2.3: Ικανοποίηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη**

Πηγή: N. F. Piercy, "What do you do to get customer focus in an organization?", Marketing Intelligence & Planning. Vol. 13, No. 6, 1995, σελ. 9

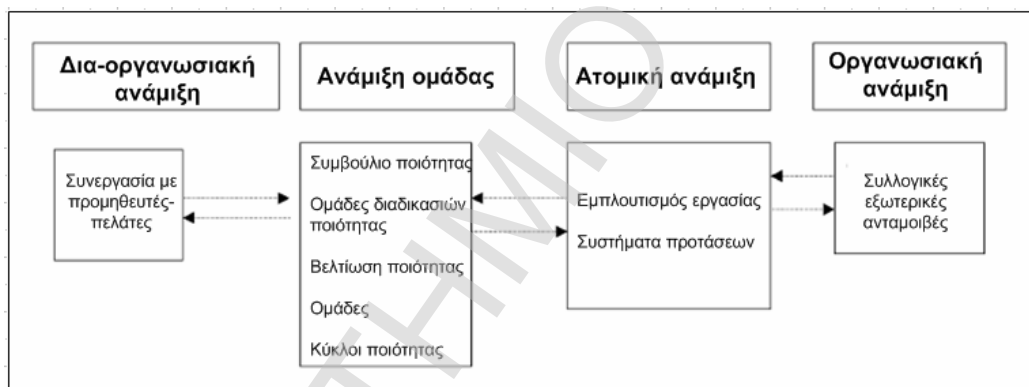
ü **Συμμαχία με τον πελάτη.** Το κάτω άκρο της κλίμακας σχέσεων πελάτη-εταιρείας δηλαδή η συνεργασία με τον πελάτη, είναι η ιδεώδης κατάσταση, που λίγες εταιρείες θα καταφέρουν να βρεθούν. Παράδειγμα αποτελούν οι εταιρείες Motorola και Hewlett-Packard όσον αφορά τη

μεταξύ τους σχέση. Το σκεπτικό εδώ είναι ότι καλούμε τον πελάτη όταν είναι να ληφθεί μια απόφαση που τον αφορά, έτσι ώστε να εκφράσει και αυτός τη γνώμη του. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η πιθανότητα παροχής καλύτερης εξυπηρέτησης του και έτσι κερδίζει και ο παροχέας και ο πελάτης<sup>11</sup>.

Παράλειψη θα αποτελούσε η μη αναφορά στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders). Οι ομάδες ενδιαφερομένων είναι άτομα ή οργανισμοί που έχουν κάποιο συμφέρον από τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Εφόσον οι βιομηχανικές επιχειρήσεις μεγεθύνθηκαν σημαντικά μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, η δύναμή τους να επηρεάζουν τις ζωές πολλών ανθρώπων έχει επίσης αυξηθεί. Επομένως υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός ομάδων ενδιαφερομένων που σχετίζονται με μια τυπική εταιρεία. Οι εταιρείες που θέλουν να λένε ότι εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να γίνουν κομμάτι της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιούνται και να ασχοληθούν εκτός από τους εξωτερικούς πελάτες, με τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και με θέματα όπως επιχειρηματική ηθική, δημόσια υγεία, προστασία του περιβάλλοντος, δωρεές, υποστήριξη της τέχνης και υποστήριξη της εκπαίδευσης· με λίγα λόγια να αποτελέσουν έναν καλό εταιρικό πολίτη (good corporate citizen). Οι ομάδες των ενδιαφερομένων είναι γενικά αυτοί που έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα την επιτυχία μιας εταιρείας. Δεδομένου του μεγάλου αριθμού των ομάδων ενδιαφερομένων, είναι λογικό να εμφανίζονται καταστάσεις συγκρούσεων μεταξύ τους. Επομένως οι διοικήσεις των επιχειρήσεων επιβάλλεται να ιεραρχήσουν τις διάφορες αυτές ομάδες κατά προτεραιότητα και να αντιληφθούν ότι η επιβίωσή τους δεν εξαρτάται μόνο από την επίτευξη κέρδους αλλά και από το βαθμό ικανοποίησης των ομάδων ενδιαφερομένων<sup>12,13</sup>.

### 2.3.2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό

Η ολική ανάμιξη ως κύριο στοιχείο της διοίκησης ποιότητας, περιλαμβάνει τη συμμετοχή και συνεισφορά όλων στον οργανισμό\* τα μέλη της επιχείρησης από τον κατώτερο εργαζόμενο έως την ανώτατη διοίκηση, τους προμηθευτές και τους πελάτες. Στο διάγραμμα 2.4 παρουσιάζεται η σχέση όλων αυτών ως ένα σύστημα αποτελούμενο από τέσσερα χαρακτηριστικά ανάμιξης<sup>14</sup>.



**Διάγραμμα 2.4: Η ολική ανάμιξη στη Διοίκηση Ποιότητας**

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

Το θέμα που έχει απασχολήσει περισσότερο τους ειδικούς της ποιότητας αφορά την ανάμιξη των εργαζομένων. Ο Oakland το 1989 είχε γράψει: «καθένας στον οργανισμό από τις υψηλότερες έως τις χαμηλότερες βαθμίδες, από τα γραφεία έως την τεχνική εξυπηρέτηση, από τα κέντρα διοίκησης έως τα τοπικά τμήματα θα πρέπει να αναμιχθεί. Οι άνθρωποι είναι πηγή ιδεών και καινοτομιών και οι δεξιότητές τους, η εμπειρία τους, η γνώση τους και η συνεργατικότητα τους θα πρέπει να εκμεταλλευθούν έτσι ώστε αυτές οι ιδέες να είναι εφαρμόσιμες». Επομένως, η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα για τη βελτίωση της

ποιότητας και της παραγωγικότητας. Ο πρόεδρος της General Electric είχε πει κάποτε ότι το να κάνουν κάθε εργαζόμενο να παρουσιάζει μια καινούρια ιδέα κάθε μέρα είναι το μονοπάτι για την επιτυχία στο μέλλον<sup>16</sup>.

Παραδοσιακά, τα προγράμματα ανάμιξης των εργαζομένων έχουν διάφορες μορφές όπως: *εργασιακή συμμετοχή* (job participation), όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν επίσημο και άμεσο ρόλο σε αποφάσεις σχετικές με εργασιακά θέματα· *συμβουλευτική συμμετοχή* (consultative participation) όπου οι γνώμες των εργαζομένων λαμβάνονται υπ' όψη από τα στελέχη για τη λήψη απόφασης· *αντιπροσωπευτική συμμετοχή* (representative participation) όπου οι εργαζόμενοι εκλέγουν μέλη για να τους εκπροσωπήσουν σε συναντήσεις με τη διοίκηση· διάφορους τύπους *χρηματοοικονομικής συμμετοχής* (financial participation) όπως συμμετοχής στα κέρδη ή στην ιδιοκτησία. Αντικειμενικοί στόχοι της παραδοσιακής προσέγγισης είναι δύο: ο πρώτος είναι η δημιουργία μιας αίσθησης «ταυτότητας» στον οργανισμό, η επίτευξη υψηλού βαθμού δέσμευσης και αφοσίωσης· ο δεύτερος είναι η χρήση της ανάμιξης και της αφοσίωσης για να ενθαρρυνθεί το προσωπικό να παρουσιάσει κάποιες προτάσεις βελτίωσης. Η τελική ωστόσο απόφαση για κάποιο θέμα θα ληφθεί μόνο από τη διοίκηση η οποία διατηρεί τον απόλυτο έλεγχο.

Σε περιβάλλον Δ.Ο.Π. τώρα, η ανάμιξη του προσωπικού αναφέρεται στη διαδικασία επίτευξης ευρείας συμμετοχής, συνεισφοράς και ενδιαφέροντος από πλευράς προσωπικού έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα (Dale and Cooper, 1993). Με βάση τον Wagner (1994) η ανάμιξη των εργαζομένων μπορεί να πάρει δύο μορφές οι οποίες είναι: εξωτερική ανάμιξη (extrinsic involvement), όπου η συμμετοχή των εργαζομένων σχετίζεται με ένα σύστημα συλλογικών ανταμοιβών είτε χρηματικών είτε μη χρηματικών (π.χ. αναγνώριση) και εσωτερική ανάμιξη (intrinsic involvement). Η εσωτερική ανάμιξη περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση της εργασίας έτσι ώστε να παρέχεται στους εργαζόμενους αυτονομία κατά την άσκηση του έργου, υπευθυνότητα και εμπιστοσύνη τα οποία οδηγούν με τη σειρά τους σε

αυξανόμενα επίπεδα ικανοποίησης και αφοσίωσης στον οργανισμό. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εσωτερικής ανάμιξης είναι τα σχήματα εμπλουτισμού εργασίας (Hackman and Oldham, 1980) και η ενδυνάμωση (empowerment) για την οποία θα μιλήσουμε αργότερα. Είναι δηλαδή φανερό ότι η ανάμιξη στη Δ.Ο.Π. έχει στόχο να μεγεθύνει την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών μέσω της ανάπτυξης ενός πιο συνεργατικού, δημιουργικού και καινοτομικού εργασιακού περιβάλλοντος. Στον πίνακα 2.2 παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ παραδοσιακής και σε περιβάλλον Ολικής Ποιότητας ανάμιξης του προσωπικού<sup>17</sup>.

**Πίνακας 2.2: Σύγκριση μεταξύ παραδοσιακής και Δ.Ο.Π. ανάμιξης**

<i>Κριτήρια</i>	<b>Παραδοσιακή ανάμιξη</b>	<b>Ανάμιξη στη Δ.Ο.Π.</b>
§ <i>Στόχος</i>	Συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
§ <i>Εστίαση</i>	Επικεντρωμένη στην εργασία	Επικεντρωμένη στη διαδικασία
§ <i>Προσανατολισμός</i>	Στο άτομο	Στην ομάδα
§ <i>Ευθύνη για βελτίωση της ποιότητας</i>	Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου	Όλα τα μέλη
§ <i>Ευθύνη για καινοτομία και αλλαγή</i>	Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης	Όλα τα μέλη

Πηγή: Z. S. Dimitriades, "Total involvement in quality management", Team Performance Management: An International Journal, Vol. 6, No. 7/8, 2000, σελ. 119

Η μεγαλύτερη ανάμιξη ωστόσο απαιτεί και περισσότερες δεξιότητες. Επομένως θα πρέπει να παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού και στις τεχνικές όπως π.χ. στατιστικές μεθόδους και στις δεξιότητες μάνατζμεντ όπως λήψη αποφάσεων, ηγεσία, δημιουργία ομάδων κτλ. Η διοίκηση με λίγα λόγια θα πρέπει να δημιουργήσει μια νέα αντίληψη απέναντι στο προσωπικό η οποία θα στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι και ικανοί να συνεισφέρουν. Το συμπέρασμα αυτό παρουσιάζεται στο παρακάτω πλαίσιο (διάγραμμα 2.5)<sup>18</sup>.



**Διάγραμμα 2.5: Διοικητικό πλαίσιο για την ανάμιξη του προσωπικού**

Πηγή: H. Sun, I.K. Hui, A.Y.K. Tam and J. Frick, "Employee involvement and quality management", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 5, 2000, σελ. 354

Σημαντικό ζήτημα σχετικό με την ανάμιξη των εργαζομένων, αποτελεί η ενδυνάμωση (empowerment). Η ενδυνάμωση από πλευράς της διοίκησης, σημαίνει το να παρέχει στο προσωπικό μεγαλύτερη αυτονομία κατά την άσκηση της εργασίας, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο την απελευθέρωση ενός τεράστιου δυναμικού που οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Για να θεωρούνται ενδυναμωμένοι οι εργαζόμενοι, χρειάζονται ελευθερία και επιλογές, τις ευκαιρίες για πρωτοβουλίες και ανάληψη κινδύνων, τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και να πιστεύουν πραγματικά ότι ο οργανισμός εκτιμά την ανάπτυξη και τη μάθηση.

Η ανάγκη για ενδυνάμωση, είναι συνέπεια της προσπάθειας των οργανισμών για αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας έτσι ώστε να αντιμετωπισθεί ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και οι αλλαγές στην τεχνολογία. Η ενδυνάμωση αποτελεί μια διαδικασία και μπορεί να αντικρούσει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται κάτι μέσα στην επιχείρηση. Πράγματι, αντί για συνέπεια μπορεί να θεωρηθεί από πολλούς ως αιτία για αλλαγή στη σκέψη και στη δράση. Επομένως μπορεί να φαίνεται απειλητική σε άτομα που έχουν παραδοσιακές απόψεις όσον αφορά τη διοίκηση. Για τον μάνατζερ, η ισορροπία είναι σημαντική κατά την ενδυνάμωση, το πόσο ελευθερία θα δώσει. Χωρίς την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης δε μπορεί να υπάρξει ενδυνάμωση.

Μία επιχείρηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική κατά την εισαγωγή της διαδικασίας ενδυνάμωσης, η οποία επιβάλλεται να συνδυαστεί με επιμόρφωση και υποστήριξη. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να έχει καθαρή εικόνα για την εργασία του και το πώς αυτή σχετίζεται με την αποστολή της εταιρείας. Οι μάνατζερ από τη μεριά τους έχουν την υποχρέωση να δημιουργήσουν τις συνθήκες, που θα επιτρέψουν στον εργαζόμενο να πετύχει τους στόχους του\* θα πρέπει να επικοινωνούν μαζί του, να δίνουν χρόνο να ακούν τις σκέψεις του<sup>19</sup>.

Η ενδυνάμωση παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό. *Πρώτον*, κάνει τους εργαζομένους να νοιώθουν συμμετοχοί στην επιτυχία του οργανισμού. Αποτελεί επίσης, μια ψήφο εμπιστοσύνης για την ικανότητα των εργαζομένων να συνεισφέρουν θετικά στην επιχείρηση. Η ενδυνάμωση τοποθετεί τον εργαζόμενο στο επίκεντρο των γεγονότων. *Δεύτερον*, η ενδυνάμωση οικοδομεί την αφοσίωση και την αίσθηση του «ανήκειν». Η αποδοχή και η κυριότητα είναι βασικές ανθρώπινες ανάγκες που ικανοποιούνται μέσα από τη διαδικασία της ενδυνάμωσης. *Τρίτον*, το ενδυναμωμένο προσωπικό δημιουργεί το δικό του προορισμό. Η εργασία γίνεται συναρπαστική, αναζωογονητική, απολαυστική και ουσιώδη. Η

ενδυνάμωση οικοδομεί την εμπιστοσύνη και προωθεί την αποτελεσματική επικοινωνία<sup>20</sup>.

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης και γενικά η προσέγγιση της ανάμιξης των εργαζομένων πραγματοποιούνται κατά ένα μέρος με τη δημιουργία ποικίλων ομάδων, υπεύθυνες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Ομάδα θεωρείται ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες, αφοσιωμένος σε ένα κοινό σκοπό, σε συλλογικούς στόχους απόδοσης και σε μια κοινή προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι (Katzenbach and Smith, 1993)<sup>21</sup>. Η ομαδική εργασία είναι αναμφισβήτητο κύριο χαρακτηριστικό των εταιρειών που εστιάζονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σε μια επιχείρηση μπορεί να συναντήσει κανείς μεγάλο αριθμό ομάδων με διαφορετικά χαρακτηριστικά η κάθε μια. Έτσι, άλλες ομάδες περιλαμβάνουν άτομα από ένα τμήμα, ενώ άλλες συγκροτούνται με άτομα από διαφορετικές λειτουργίες οι οποίες ασχολούνται με πιο σοβαρά ζητήματα. Τα ονόματα που δίνονται στις ομάδες είναι ποικίλα όπως: κύκλοι ποιότητας (quality circles), ομάδες βελτίωσης της αποδοτικότητας (yield improvement teams), ομάδες βελτίωσης της ποιότητας (quality improvement teams), ομάδες συνεχούς βελτίωσης (continuous improvement teams), ομάδες καταστολής προβλημάτων (problem elimination teams), ομάδες βελτίωσης διαδικασιών (process improvement teams), ομάδες ειδικού έργου (task groups), ομάδες στατιστικού ελέγχου (SPC teams), ομάδες διορθωτικής δράσης (corrective action teams) και διαλειτουργικές ομάδες (cross-functional teams) σε τομείς όπως σχεδιασμό, διασφάλιση ποιότητας, κόστος, προτυποποίηση, προμήθειες και διανομή. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ιαπωνικές εταιρείες προσαρμόστηκαν πιο εύκολα στη χρήση των ομάδων σε σύγκριση με τη δύση, λόγω των διαφορών στη νοοτροπία.

Οι ομάδες, στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους. Οι ρόλοι αυτοί είναι:



- § Βοηθούν ως προς την κατεύθυνση της δέσμευσης του προσωπικού στις αρχές της Δ.Ο.Π.
- § Παρέχουν ένα επιπλέον μέσο επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων, μάνατζμεντ, διαφορετικών τμημάτων και με τους πελάτες και προμηθευτές.
- § Βελτιώνουν τις σχέσεις και αναπτύσσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας.
- § Παρέχουν ένα μέσο και την ευκαιρία στους ανθρώπους να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη λειτουργία της εταιρείας.
- § Βοηθούν στην ανάπτυξη των εργαζομένων και ενθαρρύνουν τα χαρακτηριστικά ηγετικότητας.
- § Οικοδομούν τη συλλογική ευθύνη.
- § Αναπτύσσουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.
- § Διευκολύνουν την ενημερότητα σε ζητήματα βελτίωσης της ποιότητας, οδηγώντας σε αλλαγές αντιλήψεων και συμπεριφορών.
- § Βελτιώνουν το ηθικό.
- § Διευκολύνουν την αλλαγή του στυλ διοίκησης και της κουλτούρας στον οργανισμό.
- § Βελτιώνουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, αφού τα άτομα εργάζονται προς μια κοινή κατεύθυνση<sup>22</sup>.

Όπως είπαμε πριν, σε μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργούν πολλές διαφορετικές ομάδες. Οι τύποι που συναντώνται συχνότερα είναι:

**α) Ομάδες έργου (project teams).** Στις ομάδες έργου ανατίθενται συγκεκριμένα και υψηλής σημασίας έργα (συνήθως σχετίζονται με στρατηγική αλλαγή) όπως είναι για παράδειγμα η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή η εξάπλωση των δραστηριοτήτων της εταιρείας σε άλλους βιομηχανικούς τομείς. Το τι θα παραδοθεί είναι ξεκαθαρισμένο από την αρχή και μάλιστα με την ύπαρξη χρονοδιαγράμματος. Η ομάδα αυτή

διαρκεί όσο χρόνο χρειάζεται για να περατωθεί το έργο και η συμμετοχή των μελών είναι υποχρεωτική. Επίσης τα μέλη της ομάδας μπορεί να προέρχονται από το ίδιο τμήμα ή από διαφορετικά.

**β) Κύκλοι ποιότητας.** Οι κύκλοι ποιότητας (έχουν μόνιμη διάρκεια) αποτελούνται από έξι έως οχτώ άτομα, τα οποία προέρχονται από το ίδιο τμήμα και η συμμετοχή τους είναι εθελοντική. Τα μέλη συναντώνται στο χώρο εργασίας για μία ώρα κάθε βδομάδα, υπό την ηγεσία του προϊσταμένου τους, για να επιλύσουν προβλήματα σχετικά με τις δραστηριότητες και το περιβάλλον εργασίας τους. Οι δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνται για τη συμμετοχή σε ένα κύκλο ποιότητας είναι η ικανότητα χρήσης των επτά βασικών εργαλείων ποιοτικού ελέγχου, αυτές της δόμησης ομάδων, τεχνικών παρουσίασης, συλλογής δεδομένων, διοίκησης έργου και μεθόδων λήψης αποφάσεων. Η πίεση που υπάρχει είναι ελάχιστη αν συγκριθεί με την ομάδα έργου, ενώ οι λύσεις αξιολογούνται εδώ σε όρους κόστους-αποτελεσματικότητας. Όπου είναι δυνατό ο κύκλος ποιότητας εφαρμόζει τα ευρήματα και τις προτάσεις του, εφόσον αυτά εγκριθούν από τη διοίκηση\* σε περιπτώσεις εφαρμογής, ο κύκλος ποιότητας παρακολουθεί την πορεία των προτάσεων και αναλαμβάνει τυχόν μελλοντικές βελτιώσεις.

**γ) Ομάδες βελτίωσης της ποιότητας.** Οι ομάδες αυτού του τύπου μπορεί να περιλαμβάνουν άτομα από ένα τμήμα, να είναι διατμηματικές και να συμπεριλαμβάνουν εκπροσώπους πελατών ή προμηθευτών. Οι στόχοι εδώ ποικίλλουν αλλά γενικά αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας, την απομάκρυνση δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία και τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Η συμμετοχή στις ομάδες βελτίωσης της ποιότητας μπορεί να είναι είτε υποχρεωτική είτε εθελοντική και οι συγκεκριμένες εργασίες που αναλαμβάνονται προέρχονται από πρωτοβουλίες του μάνατζμεντ, από ανάγκη για διορθωτική δράση, από υψηλό ποσοστό ελαττωματικών και από προβλήματα πελατών-προμηθευτών. Τα μέλη είναι συνήθως έμπειρο προσωπικό με ικανότητες στην επίλυση προβλημάτων

και ορίζονται από τον ηγέτη της ομάδας. Σε κάποιες περιπτώσεις απαιτείται η βοήθεια ενός διευκολυντή (facilitator) ο οποίος παρέχει συμβουλές, χρησιμοποιεί ποιοτικά εργαλεία διοίκησης και «κρατάει» την ομάδα στη σωστή κατεύθυνση. Τέλος, οι ομάδες βελτίωσης της ποιότητας διαρκούν περισσότερο από τις ομάδες έργου αλλά λιγότερο από τους κύκλους ποιότητας<sup>23,24,25</sup>.

Θα ολοκληρώσουμε την ενότητα αυτή με την παρουσίαση κάποιων κατευθυντήριων γραμμών που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη, έτσι ώστε να διασφαλισθεί η αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Οι οδηγίες αυτές είναι οι εξής:

- Πριν το ξεκίνημα οποιασδήποτε δραστηριότητας μιας ομάδας σχετικής με την ανάπτυξη της Δ.Ο.Π., θα πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι έχει πραγματοποιηθεί η κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση γύρω από θέματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Κάθε μέλος πρέπει να είναι γνώστης των στόχων της ομάδας του. Η κάθε ομάδα επιβάλλεται να έχει συγκεκριμένους στόχους και ένα σχέδιο δράσης με ημερομηνίες ολοκλήρωσης κάθε δραστηριότητας. Κάτι τέτοιο επιτρέπει την εφαρμογή ορίων στο έργο και βοηθάει την ομάδα να μείνει εστιασμένη.
- Τα μέλη μιας ομάδας πρέπει να καταρτιστούν ως προς τις τεχνικές συλλογής δεδομένων, την επίλυση προβλημάτων, τις μεθόδους λήψης αποφάσεων και η ομάδα είναι υποχρεωμένη να δείξει ότι χρησιμοποιεί τις δεξιότητες αυτές αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση, εκτός αυτών, πρέπει να περιλαμβάνει και το «χτίσιμο» ομάδων και τη δυναμική των ομάδων.
- Ειδικές οδηγίες και συμβουλές πρέπει να δοθούν στους ηγέτες των ομάδων, αφού ο ρόλος τους είναι καταλυτικός στην επιτυχία μιας ομάδας.

- Η ομάδα πρέπει να είναι πειθαρχημένη και να διαθέτει ένα σύνολο μεθόδων επίλυσης προβλημάτων βασισμένο σε γεγονότα και όχι γνώμες.
- Επιβάλλεται να υπάρχει ένα σύνολο κανόνων και διαδικασιών που θα καθοδηγούν τις συναντήσεις των ομάδων.
- Οι ομάδες πρέπει να συναντώνται τακτικά και να εργάζονται με προγραμματισμό. Η ομάδα πρέπει να καθοδηγείται αποτελεσματικά όσον αφορά την κατεύθυνση της και να τηρούνται αρχεία σε κάθε συνάντηση.
- Πρέπει να προετοιμάζονται περιοδικές αναφορές για τη διοίκηση. Τα αποτελέσματα και οι αποφάσεις μιας ομαδικής εργασίας πρέπει να ανακοινώνονται με ακρίβεια στο υπόλοιπο προσωπικό.
- Τα άτομα που αναμένεται να επηρεαστούν από τα αποτελέσματα ενός έργου καλό θα ήταν να αναμιγνύονται στις δραστηριότητες της συγκεκριμένης ομάδας.
- Η απόδοση μιας ομάδας με το πέρας του έργου, θα πρέπει να αξιολογηθεί και αναθεωρηθεί, για να γίνει αντιληπτό τι πήγε σωστά και τι λάθος. Η ανάδραση αυτή (feedback), πρέπει να είναι εποικοδομητική. Μερικές φορές είναι χρήσιμο, να χρησιμοποιούνται άτομα εκτός εταιρείας τα οποία θα αξιολογούν τις δραστηριότητες των ομάδων<sup>26</sup>.

### 2.3.3. Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και τη μάθηση

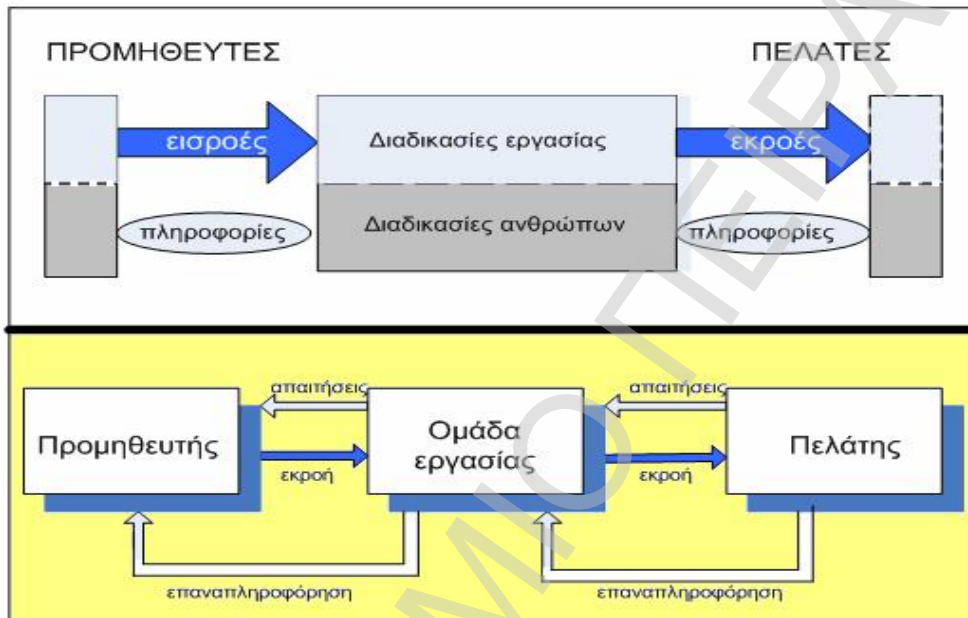
Τα τελευταία χρόνια ένα νέο στυλ διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας έχει αρχίσει να εξαπλώνεται σε πολλές επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο. Από την επικέντρωση στο προϊόν, πολλοί τελικά αναγνώρισαν τη σημασία της διαδικασίας (process) η οποία παραδίδει την εκροή. Με την παραδοσιακή μέθοδο, η βελτίωση της ποιότητας (που αποτελούσε

αποκλειστικά ευθύνη του τμήματος Διασφάλισης Ποιότητας) απαιτούσε «στενό» έλεγχο και των εισερχόμενων υλικών και των τελικών προϊόντων. Έτσι, καλύτερη ποιότητα επιτυγχανόταν με την πρόκληση υψηλότερου κόστους και φθοράς. Το νέο μοντέλο διοίκησης αντίθετα, εστιάζεται στη διαδικασία. Η βελτίωση της ποιότητας διαμέσου της διαδικασίας, βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση κατά μήκος όλης της αλυσίδας πελάτη-προμηθευτή. Η βελτίωση της διαδικασίας είναι ευρύτερη έννοια από την απλή διασφάλιση της ποιότητας, και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους κλάδους όχι μόνο στις βιομηχανίες<sup>27</sup>.

Το διάγραμμα 2.6 (πάνω μέρος) δείχνει τις αλληλεπιδράσεις της διοίκησης διαδικασιών (process management). Στο επίκεντρο βρίσκονται οι διαδικασίες εργασίας (work processes), στις οποίες είχε εστιάσει την προσοχή του το παραδοσιακό μάνατζμεντ. Η διοίκηση διαδικασιών αναγνωρίζει την αξία των εργατών που παράγουν και παραδίδουν το προϊόν και τους εντάσσει στις διαδικασίες βελτίωσης. Επιπλέον αναγνωρίζει το ρόλο των πελατών και των προμηθευτών και ενοποιεί τα συστήματα που ανταλλάσσουν πληροφορίες με αυτά τα δύο μέρη. Το όλο σύστημα (κάτω μέρος του διαγράμματος 2.6) ξεκινάει με τη ροή πληροφοριών από τον πελάτη με τη μορφή των απαιτήσεων, για να οριστούν τα χαρακτηριστικά της επιθυμητής εκροής. Η ομάδα εργασίας ύστερα, εντάσσει στο σύστημα υλικά, εξοπλισμό, μεθόδους και ανθρώπινο δυναμικό για να παραχθεί η εκροή. Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί στοιχείο επαναπληροφόρησης (feedback), η οποία προωθεί την ανάληψη διορθωτικής δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης. Τα ίδια συμβαίνουν με τον προμηθευτή κινούμενοι αυτή τη φορά αντίθετα<sup>28</sup>.

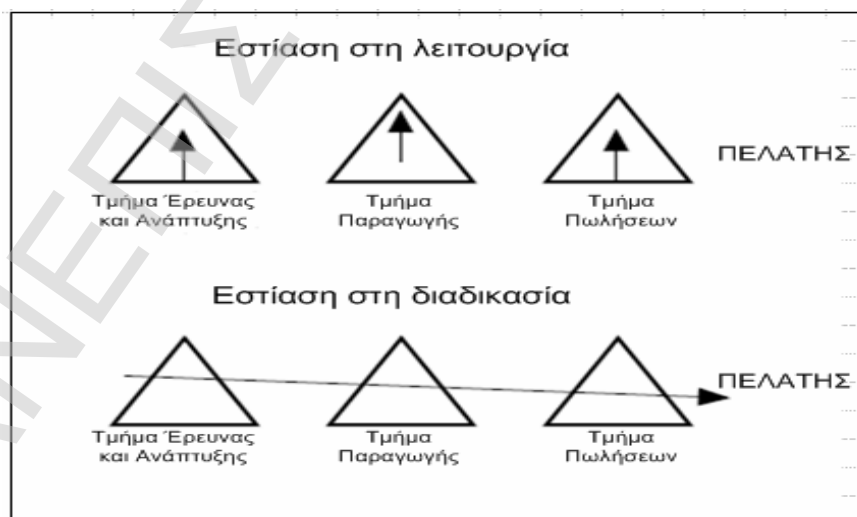
Η υιοθέτηση της διοίκησης διαδικασιών έχει ως αποτέλεσμα εκτός των προηγούμενων και την εγκατάλειψη της ιδέας να εξετάζουμε έναν οργανισμό ιεραρχικά από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα. Με τη νέα προσέγγιση, από την εστίαση στις λειτουργίες (functions) έχουμε μετακινηθεί στην εστίαση στις διαδικασίες. Ο λόγος για την εξέλιξη αυτή

είναι ότι οι πελάτες εξυπηρετούνται κυρίως από τις δραστηριότητες των διαδικασιών, οι οποίες κινούνται οριζόντια ή διατμηματικά, αλλά όχι κάθετα (βλέπε διάγραμμα 2.7)<sup>29</sup>.



**Διάγραμμα 2.6: Το μοντέλο της Διοίκησης Διαδικασιών**

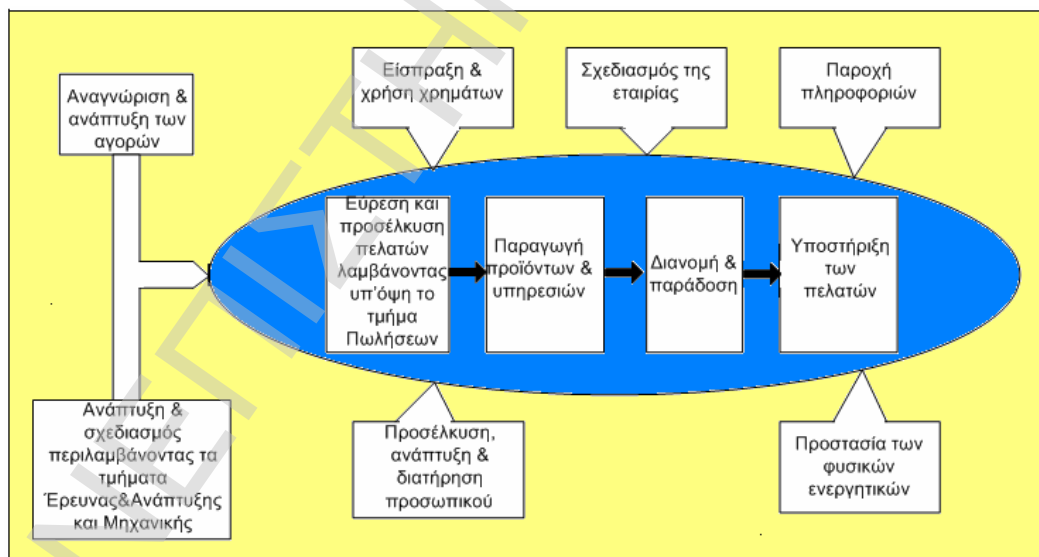
Πηγή: προσαρμοσμένο από A.R. Tenner and I.J. DeToro, Total Quality Management: three steps to continuous improvement, Addison-Wesley Publishing Company, 1992, σελ. 38-39



**Διάγραμμα 2.7: Διαδικασία ενάντια στη Λειτουργία**

Πηγή: C. Armistead, "Principles of business process management", Managing Service Quality, Vol. 6, No. 6, 1996, σελ. 49

Σημαντικό ζήτημα για κάθε οργανισμό, αποτελεί η αναγνώριση των κρίσιμων διαδικασιών (ή διαδικασιών-κλειδιά). Μια διαδικασία θεωρείται κρίσιμη, όταν οι επιδόσεις της επηρεάζουν καθοριστικά τη δυνατότητα επιβίωσης και επιτυχίας της επιχείρησης σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πόσες φορές έχουμε απογοητευτεί από το επίπεδο εξυπηρέτησης μιας εταιρείας; Η αιτία για τα προβλήματα αυτά μπορεί να έγκειται στην αδυναμία της εταιρείας να προσδιορίσει τις κρίσιμες διαδικασίες. Οι διαδικασίες-κλειδιά διαφέρουν για κάθε επιχείρηση, ωστόσο ένα γενικό πλαίσιο που είχε ευρεία απήχηση είναι αυτό της εταιρείας Xerox Corporation. Η Xerox όρισε αρχικά εξήντα-έξι κρίσιμες διαδικασίες, σε δέκα περιοχές του οργανισμού. Οι διαδικασίες αυτές γενικεύτηκαν και παρουσιάστηκαν ως έντεκα από τις οποίες οι τέσσερις είναι κεντρικές διαδικασίες (core processes) και οι άλλες επτά υποστηρικτικές διαδικασίες (supporting processes). Το μοντέλο αυτό παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.8<sup>30</sup>.



**Διάγραμμα 2.8: Το πλαίσιο αναγνώρισης των διαδικασιών-κλειδιά**

Πηγή: A.R. Tenner and I.J. DeToro, Total Quality Management: three steps to continuous improvement, Addison-Wesley Publishing Company, 1992, σελ. 103

Η τρίτη αρχή που αναλύουμε, αναφέρεται εκτός από την εστίαση στη διαδικασία, και στην έννοια της συνεχούς ή διαρκούς βελτίωσης (continuous improvement ή CI). Η συνεχής βελτίωση είναι μια φιλοσοφία που ο Deming περιέγραψε ως «δραστηριότητες βελτίωσης που αυξάνουν τις επιτυχίες και μειώνουν τις ατέλειες μιας επιχείρησης». Πιο γενικά ορίζουμε τη συνεχή βελτίωση ως μία κουλτούρα παρατεινόμενης βελτίωσης με σκοπό την εξάλειψη των ελαττωμάτων σε όλα τα συστήματα και τις διαδικασίες ενός οργανισμού· αναμιγνύει όλο το προσωπικό να εργαστεί μαζί για να επιτευχθούν βελτιώσεις, χωρίς να χρειαστούν αναγκαία μεγάλες επενδύσεις σε κεφάλαια. Η διαρκής βελτίωση, μπορεί να συμβαίνει σταδιακά (incremental improvements) ή να είναι αποτέλεσμα ριζικών αλλαγών εξαιτίας μιας νέας τεχνολογίας ή μιας καινοτομικής ιδέας<sup>31</sup>. Στην πρώτη περίπτωση όπου έχουμε βελτιώσεις ποιότητας μικρής εμβέλειας, ο όρος συνεχής βελτίωση θεωρείται συνώνυμος με τον ιαπωνικό όρο kaizen.

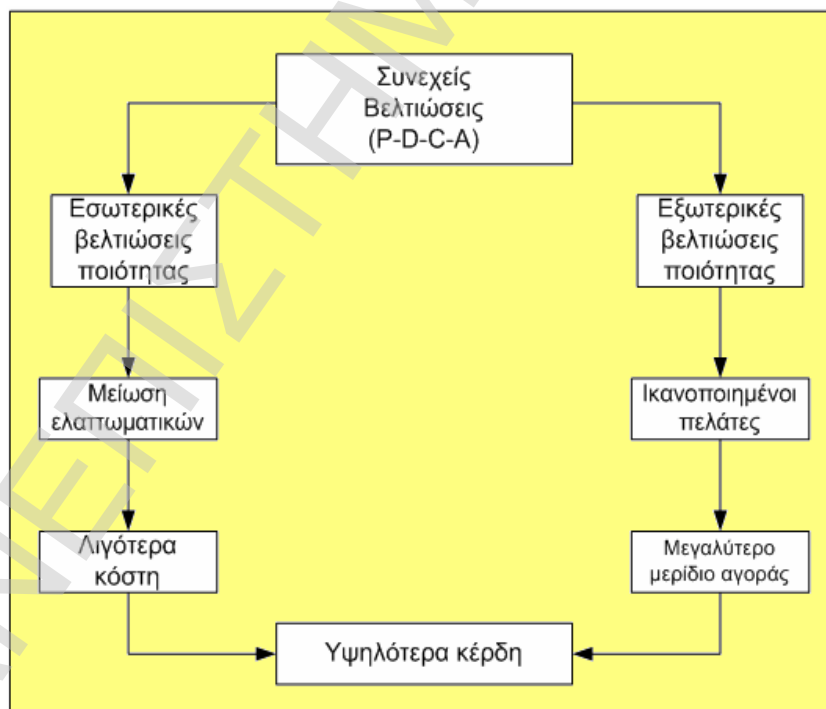
Σε γενικές γραμμές η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, εμπλέκει ανθρώπους, εξοπλισμό, εφόδια, υλικά και παραγωγούς. Οι Deming και Shewart το 1950, παρουσίασαν τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης και από τότε έχουν αναπτυχθεί πλήθος εναλλακτικών ερμηνειών. Ο κύκλος αυτός γνωστός ως τροχός του Deming (P-D-C-A cycle), είναι ένα σύνολο βημάτων τα οποία επαναλαμβανόμενα ανοίγουν το δρόμο για τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα. Τα τέσσερα βήματα του κύκλου είναι:

- 1) **Σχεδιασμός (Plan)** – Περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων για την αναγνώριση και τον ορισμό προβλημάτων που χρειάζονται βελτιώσεις και αναφέρει τρόπους για να επιτευχθούν οι βελτιώσεις αυτές.
- 2) **Δράση (Do)** – Εδώ εφαρμόζεται το πρόγραμμα ενεργειών βελτίωσης.
- 3) **Έλεγχος (Check)** – Κατά το τρίτο βήμα τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου αναλύονται για να βρεθεί αν υπάρχει αρμονία ανάμεσα στους αρχικούς στόχους και στο τι πραγματικά επιτεύχθηκε. Αν είναι αναγκαίο γίνονται τροποποιήσεις.
- 4) **Βελτίωση (Act)** – Στο τελευταίο βήμα διασφαλίζονται τα οφέλη, τυποποιούνται οι διαδικασίες, ενώ επαναλαμβάνεται η όλη διεργασία



για τα εναπομένοντα προβλήματα, ξεκινώντας πάλι από το βήμα του Σχεδιασμού<sup>32</sup>.

Στο διάγραμμα 2.9 παρουσιάζονται οι συνέπειες από τις συνεχείς βελτιώσεις. Η κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης, όπως είναι λογικό εξελίσσεται μέσα στο χρόνο και καθιερώνεται διαμέσου αλλαγών σε συμπεριφορές. Οι Bessant και Caffyn (1996) υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές αυτές μπορούν να ανιχνευθούν, κατηγοριοποιώντας τις σε διαφορετικά επίπεδα συνεχούς βελτίωσης. Αναγνώρισαν συγκεκριμένα πέντε επίπεδα συνεχούς βελτίωσης καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται: 1) φυσική συνεχής βελτίωση (natural CI), 2) δομημένη συνεχής βελτίωση (structured CI), 3) προσανατολισμένη σε στόχους συνεχής βελτίωση (goal oriented CI), 4) προληπτική/ ενδυναμωμένη συνεχής βελτίωση (proactive/empowered CI) και 5) «πλήρης» συνεχής βελτίωση ("full" CI).



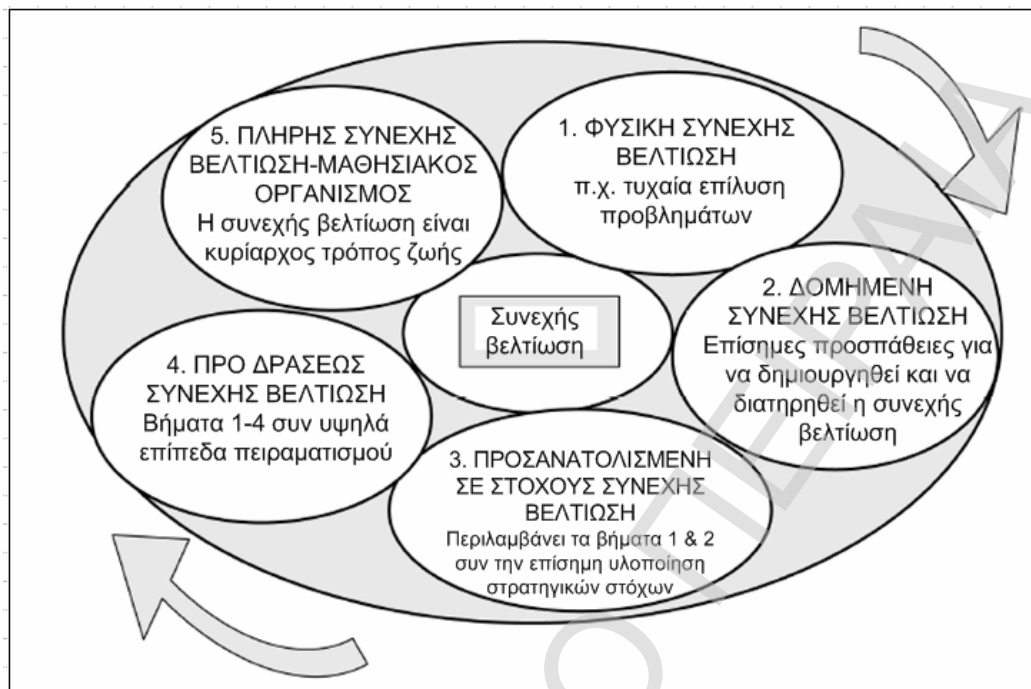
**Διάγραμμα 2.9: Συνεχείς βελτιώσεις και οι συνέπειές τους**

Πηγή: J.J. Dahlgaard, K. Kristensen and G.K. Kanji, Advances in Total Quality Management: The Quality Journey, Carfax Pub. Co, 1994, σελ. 14

Κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα αντιστοιχεί σε ένα σύνολο ικανοτήτων, έτσι ώστε οι ικανότητες να βελτιώνονται καθώς ανεβαίνουμε επίπεδο. Οι ικανότητες που τονίζονται εδώ συνδυάζονται ξεκάθαρα με συγκεκριμένες συμπεριφορές μάθησης και μάλιστα στο υψηλότερο επίπεδο («πλήρης» συνεχή βελτίωση) εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά ενός μαθησιακού οργανισμού (learning organization)<sup>34</sup>. Με βάση τον Peter Senge, ένας οργανισμός θεωρείται μαθησιακός όταν οι εργαζόμενοι σ' αυτόν:

- § Συνεχώς αναπτύσσουν την ικανότητα να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά θέλουν από τη δραστηριότητά τους.
- § Μαθαίνουν συνεχώς πώς να συμπεριφέρονται ομαδικά.
- § Αποδέχονται κοινούς στόχους οι οποίοι υπερβαίνουν τους προσωπικούς.
- § Λειτουργούν με τρόπο που να αλληλοσυμπληρώνονται οι ατομικές τους δεξιότητες και αλληλοκαλύπτονται οι ατομικές τους αδυναμίες, χτίζοντας μια θαυμάσια συντονισμένη ομάδα<sup>35</sup>.

Τα επίπεδα που αναφέραμε προηγουμένως μπορούμε να τα δούμε ως κύκλους (βλέπε διάγραμμα 2.10), εφόσον ο κάθε κύκλος μάθησης εξαρτάται από τον προηγούμενο. Τα βήματα ένα έως τρία στο διάγραμμα σχετίζονται με την προσαρμοσμένη ή προσαρμόσιμη μάθηση (adaptive learning). Η προσαρμοσμένη μάθηση είναι παρόμοια με τη συνεχή βελτίωση στο ότι μια εταιρεία ασχολείται με τη σταδιακή μάθηση, βελτιώνοντας παλιές αποφάσεις μέσα από μιας μικρής κλίμακας προσαρμογή. Τα βήματα τέσσερα και πέντε μοιάζουν με την έννοια της δημιουργικής μάθησης (generative learning) του Senge. Η δημιουργική μάθηση απαιτεί νέους τρόπους είτε για να κατανοήσουμε τους πελάτες είτε για να καταλάβουμε πώς θα διοικήσουμε καλύτερα μια εταιρεία και ενθαρρύνει τους μαθητευόμενους να αμφισβητήσουν, να ρωτήσουν και να απαρνηθούν υποθέσεις σχετικές με τη λήψη αποφάσεων.



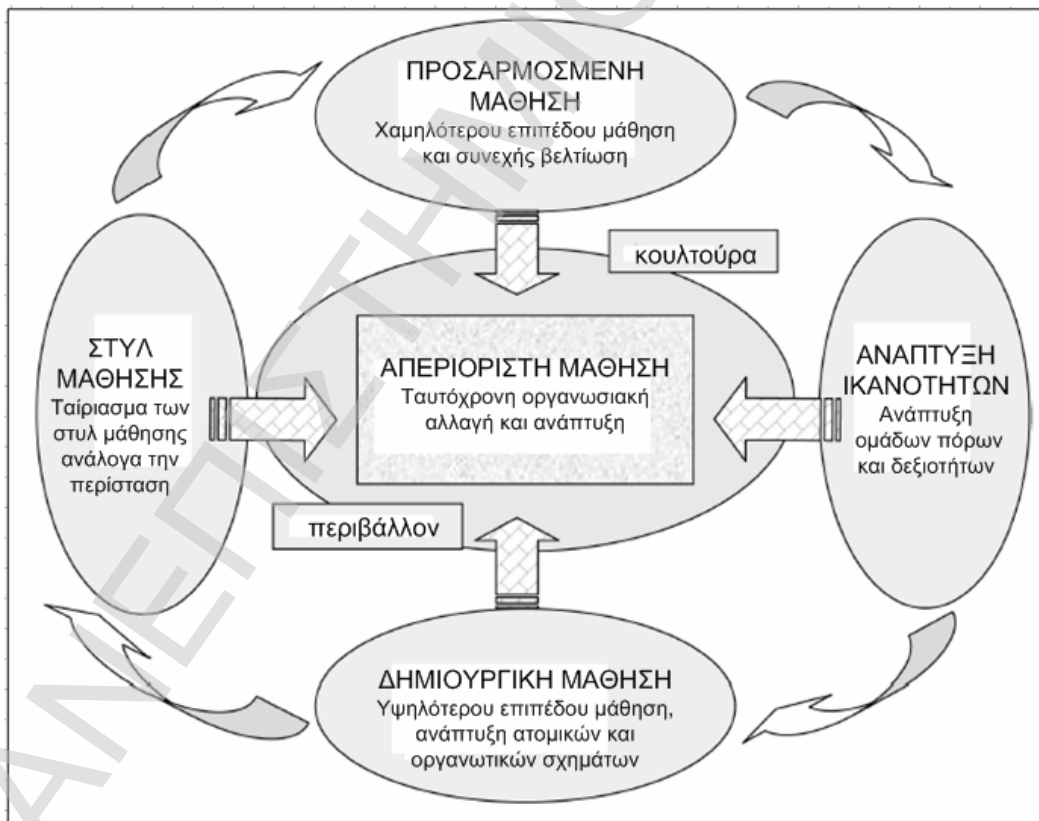
### Διάγραμμα 2.10: Οι κύκλοι συνεχούς βελτίωσης

Πηγή: P. Murray and R. Chapman, "From continuous improvement to organizational learning: developmental theory", *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 5, 2003, σελ. 278

Για να τελειοποιηθούν τα προγράμματα συμπεριφοράς στον κύκλο συνεχούς βελτίωσης, τα στελέχη θα πρέπει να επιλέξουν από μια ποικιλία συμπεριφορών μάθησης που ταιριάζουν στο περιβάλλον και τις απαιτήσεις μιας εργασίας. Γι' αυτό το λόγο, χρειάζεται μια πολύπλευρη προσέγγιση στη μάθηση, η οποία θα προσθέσει μια νέα διάσταση στο παραπάνω πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης.

Η ολιστική αυτή προσέγγιση δόθηκε από τον Murray (2002) με την έννοια της απεριόριστης μάθησης (unbounded learning). Απεριόριστη μάθηση είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπτύσσεται και να αλλάζει ταυτόχρονα χωρίς να περιορίζεται από την κουλτούρα και τα οργανωσιακά συστήματα. Στο διάγραμμα 2.11, βλέπουμε ότι κάθε προσέγγιση μάθησης εξαρτάται από την άλλη και η μάθηση έχει αμοιβαία επίδραση στο ότι βελτιώσεις στον ένα τομέα θα επηρεάσουν και τους άλλους. Οι προσεγγίσεις της απεριόριστης μάθησης συνεισφέρουν στην ανάπτυξη

νέων ατομικών και οργανωσιακών συμπεριφορών και αυτά αντανακλώνται στις αξίες της εταιρείας. Βελτιώσεις στη συμπεριφορά μάθησης θα επιτρέψουν καλύτερο χρόνο ανταπόκρισης στο περιβάλλον αφού οι πιο εξελιγμένες μέθοδοι μάθησης αμφισβητούν τις διάφορες δυνάμεις που εμποδίζουν την αλλαγή (όπως βαθιά ριζωμένες αξίες, παλαιές πρακτικές διοίκησης). Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι υψηλότερου επιπέδου προγράμματα μάθησης βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να ανταποκριθούν πιο επιτυχημένα στα περιβαλλοντικά ερεθίσματα (Murray and Donegan, 2003)<sup>36</sup>. Κλείνοντας την ενότητα να αναφέρουμε ότι η ανάγκη για δημιουργία μαθησιακών οργανισμών αποτυπώνεται στα λόγια του Aris Deus: «η ικανότητα μάθησης μιας επιχείρησης αποτελεί στην εποχή μας και το μοναδικό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της»<sup>37</sup>.



**Διάγραμμα 2.11: Απεριόριστοι κύκλοι μάθησης**

Πηγή: P. Murray and R. Chapman, "From continuous improvement to organizational learning: developmental theory", *The Learning Organization*, Vol. 10, No. 5, 2003, σελ. 280

## 2.4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κάθε πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας στα πλαίσια της Δ.Ο.Π., θα πρέπει να ξεκινήσει με μια σύνοψη της παρούσας κατάστασης που βρίσκεται η εταιρεία' μετά θα μπορούν να αναπτυχθούν τα στρατηγικά πλάνα για το που θέλει να φτάσει ο οργανισμός και με ποιους τρόπους θα τα καταφέρει. Η δυσκολία για την έναρξη ενός προγράμματος Δ.Ο.Π. είναι μεγάλη στην πράξη. Ο λόγος είναι ότι όλοι αλλά κυρίως τα στελέχη ομιλούν για ένα όραμα Ολικής Ποιότητας, ωστόσο κανένας δε μπορεί ή δεν επιθυμεί να ξεκινήσει η όλη διαδικασία. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως παράλυση ολικής ποιότητας (total quality paralysis). Η εφαρμογή ενός προγράμματος Δ.Ο.Π. αποτελείται από τέσσερις φάσεις:

**(1) Αυτο-αξιολόγηση.** Ένας από τους σκοπούς της φάσης αυτής είναι να δημιουργήσει η εταιρεία το ποιοτικό της προφίλ. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός ερωτηματολογίου, όπου οι μάνατζερ διαφορετικών διοικητικών επιπέδων απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις για το ζήτημα της ποιότητας. Το ερωτηματολόγιο καλό θα ήταν να βασιστεί στα κριτήρια των πιο διαδεδομένων μοντέλων διεθνώς, όπως το Βραβείο Ποιότητας Deming της Ιαπωνίας που υφίσταται από το 1951, το Βραβείο Ποιότητας Baldrige των ΗΠΑ που εγκαινιάστηκε το 1987 και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (του ιδρύματος E.F.Q.M.) που καθιερώθηκε το 1992. Ένας άλλος σημαντικός σκοπός της φάσης αυτής, είναι να αναγνωρίσει η εταιρεία τις πιο προβληματικές περιοχές της οι οποίες είναι ταυτόχρονα και κρίσιμες για την επιτυχία της.

**(2) Εκπαίδευση του μάνατζμεντ σε θέματα Δ.Ο.Π.** Το στάδιο αυτό θα πρέπει να ξεκινήσει με σεμινάρια για το διοικητικό προσωπικό. Εδώ παρουσιάζεται το ποιοτικό προφίλ της προηγούμενης φάσης, αναλύονται

οι δυσκολίες σχετικά μ' αυτό και αναζητούνται λύσεις. Επιπλέον τίθεται το θέμα βελτίωσης της ποιότητας και γίνεται ταξινόμηση ανάμεσα σε εσωτερικές και εξωτερικές βελτιώσεις. Τέλος, στα σεμιναριακά μαθήματα επεξηγείται το ζήτημα της εφαρμογής του προγράμματος, δηλαδή πώς θα ξεκινήσουν οι δύο τελευταίες φάσεις και ποιες είναι οι υποχρεώσεις των στελεχών σ' αυτές. Τα δύο πρώτα στάδια, δε δημιουργούν συνήθως μεγάλα προβλήματα. Στις πιο πολλές επιχειρήσεις δύναται να ολοκληρωθούν μέσα σε δύο με τρεις μήνες, ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ίσως διαρκέσει πιο πολύ.

**(3) Δημιουργία πλάνων για ποιοτικές βελτιώσεις τα οποία αναμιγνύουν όλα τα στελέχη στην επιμόρφωση και την επικοινωνία.** Στη φάση αυτή η Διοίκηση πρέπει να αποφασίσει αν χρειάζονται δραστικές αλλαγές στη λειτουργία της εταιρείας. Το σημείο αυτό είναι κομβικό, γιατί η Διοίκηση δύσκολα θα παραδεχθεί ότι οι μέθοδοι που έχουν εφαρμοστεί μέχρι τώρα είναι ανεπαρκείς. Ένας από τους σκοπούς των σεμιναρίων είναι να αντιληφθούν τα στελέχη ότι οι μέχρι τώρα πρακτικές είναι όχι μόνο ανεπαρκείς, αλλά και εμπόδιο για το ταξίδι στην ποιότητα. Η Ανώτατη Διοίκηση δηλαδή ο γενικός διευθυντής και οι διευθυντές των τμημάτων, θα πρέπει να δείξουν σε όλο το προσωπικό ότι αναλαμβάνουν την ευθύνη στη φάση αυτή και να συστήσουν Επιτροπή Ποιότητας (της οποίας θα είναι μέλη δίνοντας κατευθύνσεις) και διάφορες ομάδες βελτίωσης της ποιότητας ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Το εγχείρημα αυτό διαρκεί ένα με δύο έτη. Οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας επιλέγουν ένα πρόβλημα που παρακινούνται να λύσουν γρήγορα. Στα πρώτα έργα που θα αναληφθούν από τις ομάδες, καλό θα ήταν να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από το μάνατζμεντ στον παράγοντα χρόνο και όχι στην τεχνολογία. Κι' αυτό γιατί τα αρχικά έργα επιβάλλεται να αποδείξουν ότι είναι εφικτή η πραγματοποίησή τους με τη χρήση των υπάρχοντων πόρων, βελτιώνοντας έτσι τη διαδικασία χωρίς να γίνουν μεγάλες επενδύσεις.

**(4) Εφαρμογή του πλάνου, μέτρηση και ανάλυση της προόδου και ανακοίνωση των αποτελεσμάτων σε όλο το προσωπικό. Επιστροφή στην προηγούμενη φάση.** Εφόσον οι βελτιώσεις στην ποιότητα πρέπει να είναι συνεχείς, με βάση την τρίτη αρχή που περιγράψαμε στην προηγούμενη ενότητα, κανείς δε θα πρέπει να αδρανή μέσα στον οργανισμό. Μόλις ένα έργο βελτίωσης ολοκληρώνεται, μια νέα ομάδα θα πρέπει να συστηθεί για να ασχοληθεί με ένα άλλο πρόβλημα. Σημαντικό είναι να καταγράφεται ο αριθμός των έργων που ολοκληρώνονται κάθε χρόνο καθώς και το αποτέλεσμα κάθε βελτίωσης. Αυτονόητο είναι ότι οι επιπτώσεις κάθε έργου επιβάλλεται να ανακοινώνονται σε όλο το προσωπικό<sup>38</sup>.

## 2.5. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Με την εφαρμογή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π., πολλές επιχειρήσεις κατάφεραν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να γίνουν ανταγωνιστικές ακόμα και σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο σε άλλους οργανισμούς τα αποτελέσματα δεν ήταν παρόμοια. Οι σημαντικότερες αιτίες για την αποτυχία αυτή, αναλύονται παρακάτω.

**ü Έλλειψη δέσμευσης από τη Διοίκηση.** Δεν είναι λίγες οι φορές που οι βελτιώσεις στην ποιότητα έχουν αντιμετωπιστεί ως βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα παρά ως μια αδιάκοπη διαδικασία. Στην πραγματικότητα το πρόβλημα δεν είναι η έλλειψη δέσμευσης, αλλά η έλλειψη κατανόησης. Η Διοίκηση δεν είχε αντιληφθεί σε τι έπρεπε να αφοσιωθεί, μπορεί να ανακοίνωνε σε κάθε στάδιο του προγράμματος ποιότητας ότι υπάρχει δέσμευση στην ποιότητα και να ήταν ευχαριστημένη από τις

μεγαλεπήβολες ομιλίες στο προσωπικό για την αφοσίωση της, ωστόσο εάν τα λόγια δεν ισοδυναμούν με δράσεις, η αποτυχία είναι προφανής.

ü **Έλλειψη οράματος και σχεδιασμού.** Μερικά στελέχη που έχουν στραφεί στην ποιότητα, ενώ έχουν κάνει ελάχιστες κινήσεις θεωρούν ότι έχουν γίνει μανάτζερ της ποιότητας και περιμένουν από τους υπόλοιπους να τους ακολουθήσουν τυφλά. Δυστυχώς δε γνωρίζουν ούτε τι σημαίνει να είσαι ποιοτικός οργανισμός, ούτε πώς θα φτάσουν σε αυτό το επίπεδο, αλλά και ούτε τι εφόδια θα χρειαστούν στην πορεία. Ο δρόμος για την ποιότητα απαιτεί οργάνωση. Ο ηγέτης του οργανισμού θα πρέπει να έχει μια ξεκάθαρη εικόνα του σκοπού που υπηρετεί, ορίζοντας το όραμα και το σχεδιασμό τα οποία θα πρέπει να μεταδώσει ύστερα σε όλα τα μέλη της επιχείρησης.

ü **«Εγκλωβισμός» της διαδικασίας από τα εργαλεία ποιότητας.** Τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκε ένας μεγάλος αριθμός εργαλείων (όπως διάγραμμα ροής, λίστα ελέγχου, ανάλυση Pareto, διάγραμμα αιτιών-αποτελεσμάτων) για την υποστήριξη όλων αυτών που εμπλέκονται στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Όντως πολλά από τα εργαλεία και τις τεχνικές βοήθησαν στην προώθηση των αλλαγών και επομένως αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής βελτίωσης. Ωστόσο, η συνεχής βελτίωση δεν μπορεί να επιτευχθεί από τα εργαλεία μόνα τους. Μερικοί οργανισμοί αφοσιώθηκαν τόσο πολύ στα εργαλεία ποιότητας αυτά καθ' αυτά, με συνέπεια να μην καταφέρουν τίποτα. Και το λυπηρό είναι ότι οι υποστηρικτές της στατιστικής διαδικασίας ελέγχου (SPC), θεωρούν ότι η χρήση αυτού του ισχυρού πράγματι εργαλείου αρκεί για την επίτευξη βελτιώσεων.

ü **Περιορισμός της ποιότητας.** Οι έννοιες της Δ.Ο.Π. προσπαθούν να αναζητήσουν τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η εργασία. Γι' αυτό το λόγο η φράση αλλαγή της κουλτούρας εμφανίζεται τόσο συχνά. Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιότητα λειτουργεί ως κάλυμμα για το σύνολο της θεωρίας



του μάνατζμεντ. Χωρίς την αντίληψη αυτή, η λέξη ποιότητα γίνεται πολύ περιοριστική. Ελάχιστα είναι τα στελέχη που αντιμετωπίζουν την ποιότητα στρατηγικά δηλαδή ως μια αναγκαιότητα που θα διεισδύει σε κάθε δραστηριότητα ενός οργανισμού\* συνήθως την αντικρίζουν ως μια εργασία που υποβαθμίζεται στο τμήμα ποιοτικού ελέγχου.

ü **Αδρανοποίηση που προκύπτει από τους δείκτες ικανοποίησης του πελάτη.** Για πολλούς οργανισμούς οι πρωτοβουλίες για την ποιότητα θεωρούνται επιτυχείς όταν ο δείκτης ικανοποίησης του πελάτη παραμένει υψηλός. Ωστόσο ο δείκτης αυτός μετράει τι κάνει η εταιρεία τώρα και έτσι ενώ τα στελέχη αναμένουν τους δείκτες της επόμενης περιόδου, οι παραγγελίες είναι πιθανό να πηγαίνουν αλλού. Κάτι τέτοιο συνέβη στην IBM. Η IBM παρήγαγε τους πιο ποιοτικούς υπολογιστές μεγάλης ισχύος με βάση τις έρευνες πελατών. Σε μικρό όμως χρονικό διάστημα, ένας τεράστιος αριθμός καταναλωτών άλλαξε την αντίληψη του, και στράφηκε στους υπολογιστές μικρής ισχύος. Η IBM ήταν τόσο ευχαριστημένη με τον αρχικό δείκτη ικανοποίησης των πελατών, ώστε να μην αντιληφθεί την αλλαγή στις προτιμήσεις. Όπως έχουμε αναφέρει και στις αρχές της Δ.Ο.Π., η ανταγωνιστική επιχείρηση θα πρέπει να εστιαστεί στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.

ü **Μη πραγματική ανάμιξη των εργαζομένων.** Αυτή η αιτία είναι αποτέλεσμα άλλων παραγόντων. Και πάλι την ευθύνη την έχει η διοίκηση. Όταν έννοιες όπως, επικοινωνία, επιμόρφωση, παρακίνηση, ομαδική εργασία, αναγνώριση και ανταμοιβή μένουν στα χαρτιά είναι λογικό να μη μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία ένα πρόγραμμα Δ.Ο.Π. Μόνο όταν η διοίκηση αντιληφθεί ότι κύριος ρόλος τους είναι να βοηθήνε το προσωπικό θα είναι πιο κοντά στην επιτυχία.

ü **Έλλειψη πραγματικών μετρήσεων.** Ένα ρητό λέει: «ό,τι δεν μπορείς να μετρήσεις δεν μπορείς να το διοικήσεις». Συμπλήρωμα αυτού είναι η φράση «ό,τι δε μετράς, προφανώς και δεν το διοικείς». Μέχρι σήμερα

υπάρχουν πολλές διαδικασίες στη Δ.Ο.Π. οι οποίες δεν μετρώνται ουσιαστικά. Κάποιες εταιρείες λανθασμένα πιστεύουν ότι μετρούν τη διαδικασία με τεχνικές όπως το Κόστος Ποιότητας (COQ), αλλά λίγες εφαρμόζουν πραγματικά μέτρα ως κριτήρια για την επιτυχία. Το Κόστος Ποιότητας, μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την αναγνώριση αναγκών και για την ταξινόμηση προτεραιοτήτων έτσι ώστε να ληφθεί διορθωτική δράση, παρόλα αυτά παρουσιάζει αδυναμίες όταν χρησιμοποιείται ως συνολικό μέτρο όλης της διαδικασίας. Το Κόστος Ποιότητας μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να αντιληφθεί ότι δεν θα επιτευχθούν οι στόχοι της μόνο με την αύξηση της επιθεώρησης ή την παρακίνηση του προσωπικού. Ωστόσο, οι αρχικές ατέλειες και ελλείψεις που πρέπει να βελτιωθούν συνεχίζουν να υφίστανται και θα πρέπει αυτές να αποτελέσουν τη βάση για τη μέτρηση της βελτίωσης. Κάθε οργανισμός μπορεί και πρέπει να εντοπίσει τα κρίσιμα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν ως πραγματικά μέτρα της επιτυχίας.

**ü Η οργάνωση σχετική με την ανάπτυξη της ποιότητας έγινε «πανάκεια».** Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. απαιτεί κάποια οργάνωση που παρέχει διευκόλυνση και υποστήριξη στο σχεδιασμό της όλης διαδικασίας. Η οργάνωση αυτή που αναφέρεται στη δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας και στην παρουσία ατόμων που λειτουργούν ως συντονιστές για τη Δ.Ο.Π., δεν θα πρέπει ποτέ να θεωρείται ως υπεύθυνη αποκλειστικά για την ποιότητα. Η ευθύνη ανήκει στην κανονική δομή του μανατζμεντ και στην ομαδική εργασία, γι' αυτό η αρχική οργάνωση για την ποιότητα θα πρέπει να έχει προγραμματίσει τη διάρκεια λειτουργίας της από την αρχή. Δυστυχώς, σε πολλές επιχειρήσεις η οργάνωση που ασχολείται με την ποιότητα, αποκτά ένα είδος μόνιμης ιδιοκτησίας της ποιότητας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η διοίκηση και όλοι οι εργαζόμενοι να μεταθέτουν οποιοδήποτε πρόβλημα που αφορά την ποιότητα στα «άτομα της ποιότητας».

**ü Αλλαγή στην κουλτούρα ενάντια στην προσέγγιση του έργου.** Οι ειδικοί σε θέματα ποιότητας, δίνουν διαφορετική έμφαση ο καθένας τους στο πώς θα εφαρμοστεί καλύτερα η Δ.Ο.Π.. Όλες τις θεωρίες θα πρέπει να τις δούμε συνολικά και όχι να ξεχωρίσουμε ως μια σωστότερη από την άλλη. Ωστόσο, στους οργανισμούς παρατηρείται σύγχυση και η συνολική φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. χωρίζεται συνήθως σε δύο ανταγωνιστικές μεταξύ τους στρατηγικές, την αλλαγή στην κουλτούρα και την προσέγγιση του έργου. Η διχοτόμηση αυτή ενισχύεται τεχνηέντως από τις συμβουλευτικές εταιρείες στην προσπάθεια τους να βρουν ένα μοναδικό σημείο προώθησης των υπηρεσιών τους. Η προώθηση της μιας ή της άλλης προσέγγισης και όχι η ενοποίησή τους μπορεί να οδηγήσει τους πελάτες των συμβουλευτικών εταιρειών σε επικίνδυνα μονοπάτια<sup>39</sup>.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. A.R. Martinez-Lorente, F. Dewhurst and B.G. Dale, "Total Quality Management: origins and evolution of the term", **The TQM Magazine**, Vol. 10, No. 5, 1998, σελ. 380
2. J.S. Oakland, L.J. Porter, **Total Quality Management: text with cases**, Butterworth-Heinemann, 1996, σελ. 18
3. M. Talha, "Total Quality Management: an overview", **The Bottom Line Managing Library Finances**, Vol. 17, No. 1, 2004, σελ. 15-16
4. J. Hansson and Bengt Klefsjo, "A core value model for implementing total quality management in small organizations", **The TQM Magazine**, Vol. 15, No. 2, 2003, 73-74
5. J.R. Evans and W.M. Lindsay, **The Management and Control of Quality**, sixth edition, South-Western Thomson Learning, 2005, σελ. 17-18
6. R.S.M. Lau and C.A. Anderson, "A three-dimensional perspective of total quality management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15, No. 1, 1998, σελ. 87-89
7. J.R. Evans and W.M. Lindsay, ό.π., σελ. 18-19
8. M. Zairi, "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 6, 2000, σελ. 389, 390
9. N. F. Piercy, "What do you do to get customer focus in an organization?", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 13, No. 6, 1995, σελ. 4-9
10. T.Baker, "Customer-focused organizations", **Journal of Management Development**, Vol. 21, No. 4, 2002, σελ. 313
11. N. F. Piercy, ό.π., σελ. 9-10
12. D. Foster, J. Jonker, "Third generation quality management: the role of stakeholders in integrating business into society", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 18, No. 4, 2003, σελ. 324,325,327

13. M. Stahl, **Management: Total Quality in a Global Environment**, Blackwell Business, 1995, σελ. 103, 105
14. Z. S. Dimitriades, "Total involvement in quality management", **Team Performance Management: An International Journal**, Vol. 6, No. 7/8, 2000, σελ. 117, 121
15. B.G. Dale and R.J. Boaden, **Managing Quality**, Prentice-Hall, 1994, σελ. 279
16. H. Sun, I.K. Hui, A.Y.K. Tam and J. Frick, "Employee involvement and quality management", **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 5, 2000, σελ. 350
17. Z. S. Dimitriades, ό.π., σελ. 117, 118
18. H. Sun, I.K. Hui, A.Y.K. Tam and J. Frick, ό.π., σελ. 353, 354
19. B. Smith, "Empowerment - the challenge is now", **Empowerment in Organizations**, Vol. 5, No. 3, 1997, σελ. 120-121
20. J.T. Scarnati and B.J. Scarnati, "Empowerment: the key to quality", **The TQM Magazine**, Vol. 14, No. 2, 2002, σελ. 115-116
21. Z. S. Dimitriades, ό.π., σελ. 119
22. B.G. Dale and R.J. Boaden, ό.π., σελ. 514-515
23. Z. S. Dimitriades, ό.π., σελ. 119-120
24. B.G. Dale and R.J. Boaden, ό.π., σελ. 516-518, 520-521
25. Λ. Χυτήρης, **Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις**, Interbooks, 2001, σελ. 186, 188
26. B.G. Dale and R.J. Boaden, ό.π., σελ. 525, 528-529
27. R. Bawden and O.Z. Skerritt, "The concept of process management", **The Learning Organization**, Vol. 9, No. 3, 2002, σελ. 132
28. A.R. Tenner and I.J. DeToro, **Total Quality Management: three steps to continuous improvement**, Addison-Wesley Publishing Company, 1992, σελ. 37-39
29. C. Armistead, "Principles of business process management", **Managing Service Quality**, Vol. 6, No. 6, 1996, σελ. 48-49
30. A.R. Tenner and I.J. DeToro, ό.π., σελ. 100-103

31. N. Bhuiyan and A. Baghel, "An overview of continuous improvement: from the past to the present", **Management Decision**, Vol. 43, No. 5, 2005, σελ. 761
32. C. Temponi, "Continuous improvement framework: implications for academia", **Quality Assurance in Education**, Vol. 13, No. 1, 2005, σελ. 19
33. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen and G.K. Kanji, **Advances in Total Quality Management: The Quality Journey**, Carfax Pub. Co, 1994, σελ. 14
34. P. Murray and R. Chapman, "From continuous improvement to organizational learning: developmental theory", **The Learning Organization**, Vol. 10, No. 5, 2003, σελ. 277
35. Κ.Ν. Δερβιτσιώτης, **Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, Interbooks, 2001, σελ. 353
36. P. Murray and R. Chapman, ό.π., σελ. 278, 280
37. Κ.Ν. Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ. 352
38. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen and G.K. Kanji, ό. π., σελ. 119-123
39. J. Macdonald, "TQM – does it always work? Some reasons for disappointment", **Managing Service Quality**, Vol. 6, No. 5, 1996, σελ. 5-9

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 3.1. ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Πολλές από τις έννοιες που αποτελούν σήμερα τη βάση για την κατανόηση της στρατηγικής, αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια του πρώτου μισού του εικοστού αιώνα. Παράδειγμα αποτελούν η εργασία του Frederic Taylor πάνω στην αποδοτικότητα, η «έκρηξη» των τεχνικών μέτρησης και πρόβλεψης γύρω στα 1930 και η εξέλιξη των οργανωσιακών δομών. Το 1951, ο Newman ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στη φύση και τη σημασία της στρατηγικής, ενώ το 1960 οι Andrews, Christiansen και Ansoff έθεσαν τα θεμέλια για το στρατηγικό σχεδιασμό. Η αρχική αυτή φάση ακολουθήθηκε από μία τάση γενίκευσης, όπου οι ερευνητές προσπάθησαν να αναγνωρίσουν κοινά υποδείγματα· καρπός των ερευνών αυτών ήταν η εμφάνιση ενός μεγάλου αριθμού εργαλείων και πλαισίων που χρησιμοποιούνται ακόμα και σήμερα για λόγους ανάλυσης.

Οι απόψεις για το τι σημαίνει στρατηγική όπως είναι αναμενόμενο ποικίλουν. Ο λόγος για την ύπαρξη διαφορετικών ορισμών είναι η ελληνική ρίζα της λέξης στρατηγική που σημαίνει η τέχνη του πολέμου. Μερικοί ορισμοί είναι:

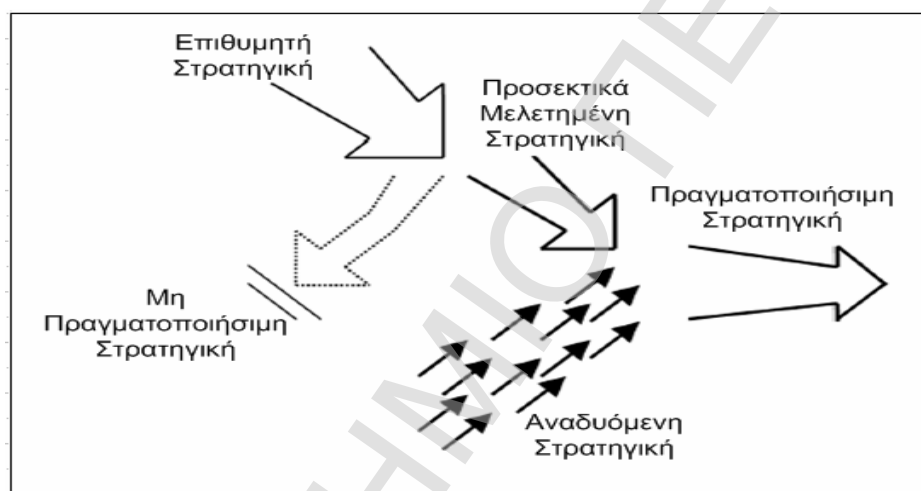
§ Στρατηγική είναι η δεξιότητα του να διοικείς ή να σχεδιάζεις (Webster's New World Dictionary, 1992).

§ Στρατηγική είναι ο πρωταρχικός τρόπος προσέγγισης ενός αντικειμενικού σκοπού οποιοσδήποτε κι αν είναι αυτός· είναι ανούσιο να μιλάμε για στρατηγική εάν δεν υπάρχει ένας αντικειμενικός σκοπός στο μυαλό (H.B. Theorelli, 1977).

§ Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το πεδίο δράσης ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που συνδυάζει τους πόρους του οργανισμού με το

μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα με τις αγορές και τους πελάτες, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών (G. Johnson and K. Scholes, 1993).

§ Στρατηγική είναι ο προσδιορισμός των βασικών στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς από δράσεις και η κατανομή των κατάλληλων πόρων για την επίτευξη των στόχων αυτών (A. Chandler, 1962)<sup>1</sup>.



**Διάγραμμα 3.1: Βασικοί τύποι Στρατηγικής**

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

Ο Mintzberg (1994) ισχυρίζεται ότι οι στρατηγικές είναι επιθυμητές (intentional) και η εφαρμογή τους προσεκτικά μελετημένη (deliberate) πριν αυτές πραγματοποιηθούν. Άρα, οι επιθυμητές στρατηγικές που δεν πραγματοποιούνται (unrealized) απορρίπτονται. Οι επιθυμητές στρατηγικές, σπάνια πραγματοποιούνται απόλυτα κι έτσι οι πραγματοποιήσιμες (realized) στρατηγικές αποκλίνουν σε μεγάλο ή μικρό βαθμό από τις επιθυμητές. Κατά συνέπεια η πραγματοποιήσιμη στρατηγική είναι το αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών αποφάσεων που λαμβάνονται σε ατομικό επίπεδο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι στρατηγικές να είναι μερικές φορές αναδυόμενες (emergent), οι οποίες εμφανίζονται κατά τη



διάρκεια της επιχειρηματικής πορείας. Οι βασικοί τύποι στρατηγικής παρουσιάζονται παραπάνω στο διάγραμμα 3.1<sup>2</sup>.

### 3.2. Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε μια μεγάλη διευρυμένη, πολυτμηματική επιχείρηση διακρίνονται τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy).

**Η επιχειρησιακή στρατηγική**, αποτελεί το συνολικό πλάνο της διοίκησης που επεκτείνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό· λειτουργεί δηλαδή σαν μία «ομπρέλα» που καλύπτει όλες τις επιχειρηματικές μονάδες (business units) και περιλαμβάνει τις κινήσεις που πρέπει να γίνουν για την τοποθέτηση των επιχειρηματικών μονάδων στους διάφορους κλάδους. Η επιχειρησιακή στρατηγική γενικά αναφέρεται στις παρακάτω πρωτοβουλίες από πλευράς Ανώτατης Διοίκησης:

- Τη δόμηση και τη διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής απόδοσης. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται την ενδυνάμωση των υπάρχοντων επιχειρηματικών μονάδων και τον αποκλεισμό των μονάδων που δεν ταιριάζουν στα πλάνα της διοίκησης.
- Την επίτευξη συνέργιας ανάμεσα σε σχετιζόμενες επιχειρηματικές μονάδες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Την ιεράρχηση των επενδυτικών προτεραιοτήτων και την ανάθεση των επιχειρησιακών πόρων στις πιο «ελκυστικές» από άποψη ευκαιριών μονάδες.
- Τον έλεγχο και την αναθεώρηση των πιο βασικών προσεγγίσεων και δράσεων που προτείνονται από τα στελέχη του επιχειρηματικού επιπέδου.

**Η επιχειρηματική στρατηγική**, αναφέρεται στις κινήσεις της διοίκησης για την επίτευξη καλής αποδοτικότητας σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού. Κύριο μέλημα εδώ είναι το πώς θα χτιστεί και ισχυροποιηθεί η μακροπρόθεσμη ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στην αγορά. Με βάση αυτή την κατεύθυνση, η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται κυρίως με:

- Το σχεδιασμό των δράσεων για επιτυχή ανταγωνισμό και για τη διασφάλιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Την εύρεση ανταποκρίσεων στις ευμετάβλητες εξωτερικές συνθήκες.
- Την ομαδοποίηση των στρατηγικών πρωτοβουλιών των πιο σημαντικών λειτουργικών τμημάτων.
- Τη λήψη δράσης για τη διευθέτηση των προβλημάτων που αφορούν κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.



**Διάγραμμα 3.2: Η ιεραρχία της Στρατηγικής**

Πηγή: Ν. Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 171

Τέλος, η **λειτουργική στρατηγική**, σχετίζεται με το σύνολο των στρατηγικών πρωτοβουλιών που λαμβάνονται σε κάθε τμήμα μιας επιχειρηματικής μονάδας. Μια επιχείρηση χρειάζεται μια λειτουργική στρατηγική για κάθε κρίσιμη λειτουργική δραστηριότητα: μία στρατηγική παραγωγής, μία χρηματοοικονομική στρατηγική, μία στρατηγική διανομής

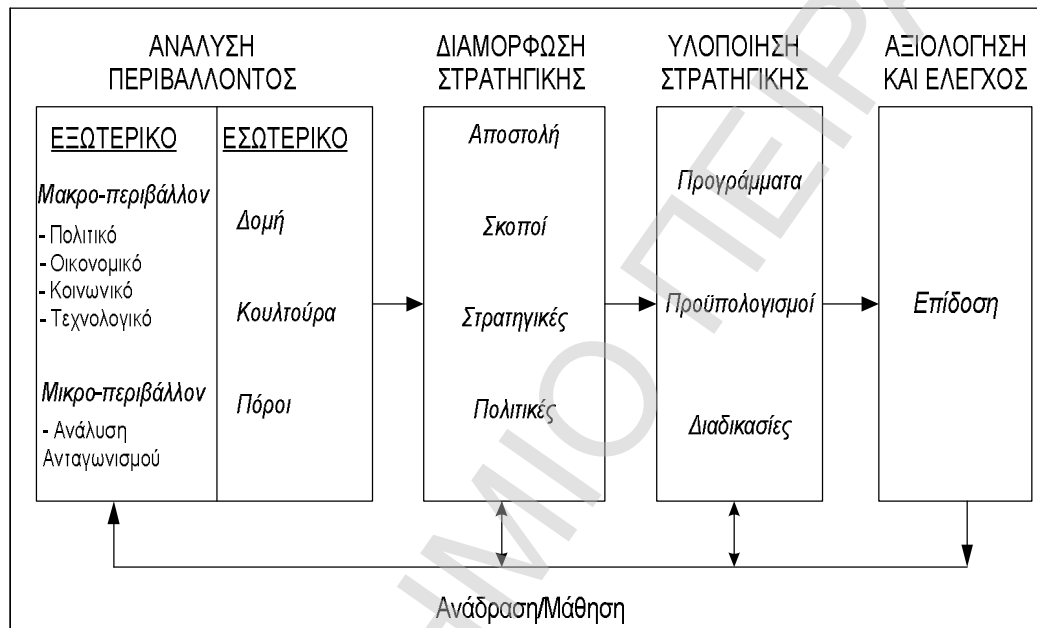
κτλ. Κύριος ρόλος λοιπόν της λειτουργικής στρατηγικής είναι να υποστηρίξει την επιχειρηματική στρατηγική και να χαράξει το δρόμο για το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι παραγωγικότητας σε κάθε λειτουργική περιοχή<sup>3</sup>. Στο διάγραμμα 3.2 παρουσιάζονται τα επίπεδα στρατηγικής που αναλύσαμε<sup>4</sup>.

### 3.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ θεωρείται ως μια περιεκτική προσέγγιση της διοίκησης με σκοπό να βοηθήσει τους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν την οργανωτική τους κατεύθυνση με τους στόχους που έχουν θέσει για την επίτευξη της στρατηγικής αλλαγής. Ξεκινώντας αρχικά από την έμφαση στο σχεδιασμό, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εξελίχθηκε να περιγράφει την ενοποίηση διαφόρων λειτουργιών όπως την κατανομή των πόρων, τη διοίκηση πληροφοριών και τις διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επομένως είναι μια συνεχή διαδικασία που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που οδηγούν στην ανάπτυξη πλάνων, δράσεων και πολιτικών για την πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η ιδέα στην οποία βασίζεται είναι ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αναλύσουν το περιβάλλον τους και αφού λάβουν υπ' όψιν τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες τους και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές να δημιουργήσουν το μέλλον τους<sup>5</sup>.

Παρά τις διάφορες προσεγγίσεις σε θέματα στρατηγικής ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ θεωρείται αυτό που περιλαμβάνει τα παρακάτω τέσσερα στάδια: α) την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (environment scanning), β) τη διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation or development), γ) την εφαρμογή της στρατηγικής

(strategy implementation or deployment) και δ) την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων (evaluation and control). Στις επόμενες ενότητες θα αναλύσουμε τις τέσσερις αυτές φάσεις. Το εν λόγω υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.3<sup>6,7</sup>.



**Διάγραμμα 3.3: Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

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

### 3.4. Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), έχει ως σκοπό την αναγνώριση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν το παρόν και το μέλλον μιας επιχείρησης για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής. Χρήσιμο εργαλείο για την ανίχνευση του περιβάλλοντος και για τη σύνοψη της στρατηγικής θέσης μιας εταιρείας αποτελεί η ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (S.W.O.T. analysis). Η

ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών (opportunities) και απειλών (threats) μιας επιχείρησης αλλά και των εσωτερικών δυνάμεων (strengths) και αδυναμιών (weaknesses) της. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων<sup>8</sup>.

### 3.4.1. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Στόχος της αξιολόγησης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάπτυξη μιας λίστας με τις ευκαιρίες που θα μπορούσαν να ωφελήσουν μια επιχείρηση και με τις απειλές που θα πρέπει να αποφευχθούν. Η λίστα αυτή δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει κάθε παράγοντα που δύναται να επηρεάσει την εταιρεία, αλλά στοχεύει στην αναγνώριση των κρίσιμων μεταβλητών που προσφέρουν τη δυνατότητα για ταχύτατες αντιδράσεις στις ευμετάβλητες εξωτερικές συνθήκες. Το εξωτερικό περιβάλλον όπως είδαμε χωρίζεται στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο (societal) και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο.

Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον διακρίνουμε τέσσερις κύριες κατηγορίες: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό και το Τεχνολογικό (Political, Economic, Sociocultural, Technological – PEST)<sup>9</sup>.

**Το Πολιτικό περιβάλλον**, αναφέρεται στη γενική πολιτική κατάσταση που επικρατεί, στους νόμους και στους κυβερνητικούς φορείς της χώρας που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός. Πιο συγκεκριμένα, διάφοροι πολιτικοί παράγοντες ενδέχεται να περιορίζουν τη δράση των εταιρειών όπως φορολογικά προγράμματα, νομοθεσία για τα μονοπώλια, νόμοι για το περιβάλλον και τους εργαζομένους. Ωστόσο υπάρχουν και πολιτικοί

κανόνες που σχεδιάζονται για να ευνοήσουν και να προστατέψουν τις εταιρείες όπως νόμοι για τις πατέντες και κρατικές επιχορηγήσεις για ερευνητικούς σκοπούς. Μεγαλύτερη σημασία στο πολιτικό περιβάλλον απαιτείται να δώσουν όπως είναι φανερό οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές πολιτικές συνθήκες και έτσι είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν απρόσμενα προβλήματα.

**Το Οικονομικό περιβάλλον**, αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση που βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σημαντικοί δείκτες εδώ είναι ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ, η προσφορά χρήματος, οι πληθωριστικές τάσεις, το ύψος των επιτοκίων, τα επίπεδα ανεργίας και το ύψος των επενδύσεων. Ωστόσο, λόγω της παγκοσμιοποίησης, ένα οικονομικό γεγονός σε μια χώρα μπορεί να έχει αντίκτυπο και σε άλλες οικονομίες όπως π.χ. συνέβη με το τρομοκρατικό χτύπημα στη Ν. Υόρκη το 2001, γι' αυτό οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να είναι ενήμερες και για το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.

**Το Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον**, σχετίζεται με τις αξίες, τα πιστεύω, τις αντιλήψεις, τις γνώμες και τον τρόπο ζωής των ατόμων, στοιχεία δηλαδή που διέπουν τη λειτουργία μιας κοινωνίας. Όσο οι κοινωνικές αντιλήψεις θα μεταβάλλονται έτσι θα αλλάζει και η ζήτηση για διάφορους τύπους αγαθών. Μια από τις πιο σημαντικές κοινωνικές αλλαγές των τελευταίων χρόνων είναι η όλο και αυξανόμενη εισοδος των γυναικών στην εργασία. Άλλες κρίσιμες διαστάσεις εδώ είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού, οι συνήθειες των καταναλωτών, οι προσδοκίες καριέρας, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, οι ηθικοί κανόνες των επιχειρήσεων κτλ. Η σημασία του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος είναι τεράστια για το πώς θα λειτουργήσει μια εταιρεία, αφού μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά αποδεκτά πρότυπα, μπορεί να της δημιουργήσει εξαιρετικά προβλήματα.

**Το Τεχνολογικό περιβάλλον**, αφορά τις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες κτλ. Κύριες μεταβλητές του Τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι η διάδοση του Διαδικτύου, η πρόοδος της αυτοματοποίησης, οι βελτιώσεις στα μηχανήματα και τις μεθόδους παραγωγής, οι ανακαλύψεις της επιστήμης και οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές. Ζούμε σε μία εποχή που οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε όλους τους τομείς, μεταβάλλουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού με προϊόντα και διαδικασίες να οδηγούνται σε γρήγορη απαρχαίωση. Επομένως, κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής η διοίκηση θα πρέπει να παρακολουθεί με ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνο τα όρια βελτίωσης της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί, αλλά και το ρυθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας που θα την αντικαταστήσει<sup>10,11,12</sup>.

Αφού αναφερθήκαμε στις διαστάσεις του μακρο-περιβάλλοντος, ας προχωρήσουμε στο μικρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων. Για την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος σημαντική βοήθεια προσφέρει το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι επιχειρήσεις με βάση τον Porter θα πρέπει να βρουν μια θέση στον κλάδο όπου να μπορούν να αμυνθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις δυνάμεις αυτές ή να τις επηρεάζουν προς όφελός τους για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι οι εξής:

**§ Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων.** Η δύναμη αυτή είναι συνήθως η πιο ισχυρή από τις πέντε. Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης θεωρούνται επιτυχημένες μόνο όταν της παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Αλλαγές στη στρατηγική μιας εταιρείας δύναται να οδηγήσει σε αντιδράσεις των υπολοίπων όπως π.χ. μειώσεις των τιμών, βελτίωση της ποιότητας, περισσότερη διαφήμιση και μεγαλύτερες εγγυήσεις. Η ένταση του ανταγωνισμού τείνει να αυξάνεται όσο μεγαλώνει ο αριθμός των ανταγωνιστών, όσο οι ανταγωνιστές γίνονται ίσοι σε μέγεθος και

ικανότητες, όσο η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου μειώνεται και όσο οι τιμές γίνονται παρόμοιες. Και καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται όλο και περισσότερο, τα κέρδη του κλάδου μειώνονται και σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα σε τέτοιο σημείο που ο κλάδος να χάνει την ελκυστικότητά του.

**§ Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών.** Όταν νέες εταιρείες μπορούν να εισέλθουν εύκολα σε έναν κλάδο, τότε η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται. Μερικά από τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι η έλλειψη εμπειρίας τους, η έλλειψη επαρκών καναλιών διανομής, η ισχυρή αφοσίωση των πελατών σε συγκεκριμένες μάρκες, διάφορες κυβερνητικές ρυθμίσεις, η κατοχή πατέντων από πλευράς υφισταμένων επιχειρήσεων, οι μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαιο, οι δασμοί κτλ. Παρά τα πολλά εμπόδια εισόδου, μερικές φορές νέες εταιρείες εισέρχονται σε κλάδους με χαμηλότερες τιμές, υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και σημαντικούς διαφημιστικούς πόρους, όπως συνέβη με την περίπτωση της Compaq στο χώρο των PC's. Στόχος επομένως των επιχειρήσεων είναι να αναγνωρίσουν τις απειλές από την πιθανή είσοδο νέων εταιρειών και να περάσουν στην αντεπίθεση επενδύοντας στις υπάρχουσες εσωτερικές δυνάμεις και εξωτερικές ευκαιρίες.

**§ Η πιθανή ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων.** Σε πολλούς κλάδους, εταιρείες βρίσκονται σε στενό ανταγωνισμό με παραγωγούς υποκατάστατων προϊόντων άλλων κλάδων. Παράδειγμα οι παραγωγοί πλαστικών δοχείων ανταγωνίζονται με παραγωγούς γυάλινων και αλουμινένιων δοχείων. Η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων δημιουργεί ένα ανώτατο όριο στην τιμή, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί πριν οι καταναλωτές στραφούν στο υποκατάστατο. Μάλιστα, οι ανταγωνιστικές πιέσεις από τα υποκατάστατα μεγαλώνουν καθώς η σχετική τιμή των υποκατάστατων και το κόστος μετακίνησης των καταναλωτών μειώνονται.



**§ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Η δύναμη αυτή επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο, κυρίως όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών, όταν υπάρχουν λίγες καλές υποκατάστατες πρώτες ύλες και όταν το κόστος αλλαγής των πρώτων υλών είναι υψηλό. Γενικά οι εταιρείες μπορούν να διαπραγματευθούν με ευνοϊκότερους όρους έναντι των προμηθευτών όταν υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης τους προς τα πίσω. Ωστόσο είναι προς όφελος και των δύο πλευρών, προμηθευτών και παραγωγών να υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ τους για την επίτευξη λογικών τιμών, βελτιωμένης ποιότητας, βελτίωσης του χρόνου παράδοσης παραγγελιών, μείωση του κόστους αποθεματοποίησης, γιατί έτσι αυξάνεται η μακροπρόθεσμη κερδοφορία και των δύο.

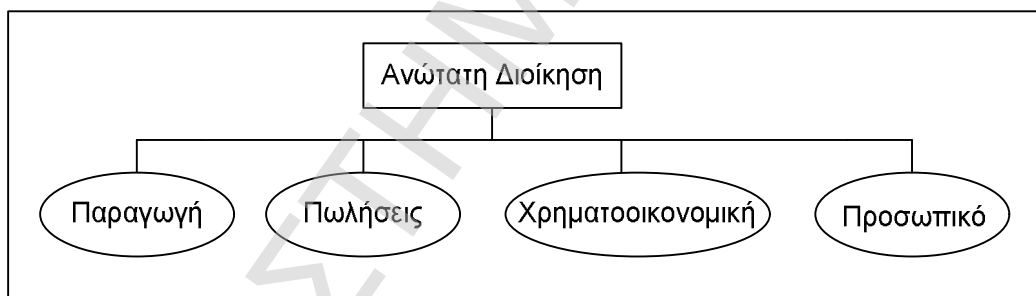
**§ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.** Όταν οι καταναλωτές είναι εστιασμένοι σε κάποια προϊόντα, όταν είναι πολλοί στον αριθμό ή όταν αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες η διαπραγματευτική τους δύναμη αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι ανταγωνιστές μπορούν να προσφέρουν εγγυήσεις μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας ή ειδικές υπηρεσίες για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των αγοραστών. Σε περίπτωση που η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη, τότε αυτοί είναι σε θέση να διαπραγματευθούν την τιμή πώλησης, την καλυπτόμενη εγγύηση και γενικά το συνολικό πακέτο παροχών με ευνοϊκότερους γι' αυτούς όρους<sup>13</sup>.

### 3.4.2. Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στην αναγνώριση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας εταιρείας οι οποίες ενισχύουν ή

περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία θα είναι σε θέση να διακρίνει ποιες είναι οι ικανότητές της για ανταγωνισμό αλλά και θα τη βοηθήσει να αντιληφθεί καλύτερα τις πιθανές ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν στο εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή (structure), η κουλτούρα (culture) και οι πόροι (resources) του οργανισμού.

**Η δομή**, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία είναι οργανωμένη σχετικά με τη ροή εξουσίας, τη ροή επικοινωνίας και τη ροή εργασίας. Αλλαγές στη στρατηγική απαιτούν συχνά και αλλαγές στην οργανωσιακή δομή, ενώ και από τη μεριά της η δομή επηρεάζει τη στρατηγική. Οι βασικοί τύποι δομής που συναντάμε πιο συχνά είναι οι εξής: λειτουργική δομή, τμηματική δομή, δομή στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας και δομή μήτρας.



**Διάγραμμα 3.4: Η Λειτουργική Δομή**

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

Η πιο δημοφιλής από αυτές θεωρείται η λειτουργική γιατί είναι η πιο απλή και η λιγότερο δαπανηρή. Πιο συγκεκριμένα η λειτουργική δομή, ομαδοποιεί τις δραστηριότητες ανά επιχειρηματική λειτουργία όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.4. ενώ επίσης προωθεί την εξειδίκευση εργασίας, διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων και ελαχιστοποιεί την ανάγκη για λεπτομερή συστήματα ελέγχου. Βέβαια η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μεσαίου τύπου επιχειρήσεις. Για μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντων, χρειάζεται ένας από τους υπόλοιπους τύπους. Αξίζει

να σημειωθεί ότι η δομή μήτρας είναι η πιο πολύπλοκη καθώς συνδυάζει ταυτόχρονα και την οριζόντια και την κάθετη ροή εξουσίας και επικοινωνίας, σε αντίθεση με τη λειτουργική ή τμηματική στις οποίες οι ροές είναι κάθετες<sup>14,15</sup>.

**Η κουλτούρα**, αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω ενός οργανισμού και στη φιλοσοφία σχετικά με τον τρόπο σκέψης και δράσης των μελών του. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης, αποτυπώνεται στις αξίες και τις αρχές που υιοθετούν τα στελέχη, στα ηθικά πρότυπα που απαιτούν, στις πολιτικές που θέτουν, στις παραδόσεις που κρατάει ο οργανισμός, στις αντιλήψεις και τα αισθήματα του προσωπικού και γενικά στη «χημεία» που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον. Κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα, η οποία μπορεί να είναι αδύναμη και αναποτελεσματική όταν το προσωπικό δεν έχει κατανοήσει τους στόχους της εταιρείας. Αντίθετα όταν η κουλτούρα είναι ισχυρή, η εργασία μετατρέπεται σε τρόπος ζωής, οι εργαζόμενοι νοιώθουν ικανοποίηση σε ότι κάνουν και αποδίδουν καλύτερα για να γίνει η εταιρεία πιο επιτυχημένη. Επομένως ο σωστός συνδυασμός στρατηγικής και κουλτούρας είναι απαραίτητος για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και γενικότερα για την εφαρμογή και εκτέλεση των στρατηγικών πλάνων<sup>16,17</sup>.

**Οι πόροι**, είναι τα στοιχεία που έχει στην κατοχή της η επιχείρηση και που της επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι χωρίζονται σε υλικούς και άυλους. Υλικοί πόροι είναι οι χρηματοοικονομικοί (π.χ. η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει κεφάλαια), οι φυσικοί (όπως οι εγκαταστάσεις και η πρόσβαση σε πρώτες ύλες), οι ανθρώπινοι (π.χ. εξειδικευμένο προσωπικό) και οι οργανωτικοί (όπως τα συστήματα ελέγχου). Με τη σειρά τους άυλοι πόροι είναι οι τεχνολογικοί (όπως οι πατέντες και τα εμπορικά σήματα) και η φήμη της εταιρείας. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι, ότι ένας οργανισμός δεν αρκεί να έχει πόρους για να επιτύχει αλλά θα πρέπει και να τους συνδυάζει σωστά για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες μπορεί να είναι είτε

οριακές (τις οποίες διαθέτουν ή εύκολα αντιγράφουν οι ανταγωνιστές) είτε θεμελιώδεις (core competencies) οι οποίες είναι και μοναδικές. Στόχος κάθε εταιρείας είναι να συνδυάσει με τέτοιο τρόπο τους πόρους της έτσι ώστε να δημιουργήσει θεμελιώδεις ικανότητες γιατί αυτές αποτελούν τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>18</sup>.

### 3.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μετά την ανάλυση του περιβάλλοντος, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει τη στρατηγική της, να αναπτύξει δηλαδή μακροπρόθεσμα σχέδια για την αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών και ευκαιριών υπό τους περιορισμούς και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι εσωτερικές αδυναμίες και δυνάμεις αντίστοιχα. Η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει την αποστολή της επιχείρησης, τον καθορισμό σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών και τη δημιουργία πολιτικών.

**Η αποστολή**, είναι ο λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού, λειτουργώντας ως ένα «αόρατο χέρι» που καθοδηγεί το προσωπικό να εργαστεί για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης στην επιχείρηση. Η αποστολή (ή δήλωση αποστολής) θα πρέπει να ορίζει τη στρατηγική πρόθεση του οργανισμού δηλαδή σε ποια αγορά λειτουργεί, ποια είναι η φιλοσοφία του, ποιοι είναι οι πελάτες του και οι ανάγκες τους και ποιοι είναι οι στόχοι αποδοτικότητας για τα επόμενα χρόνια. Με λίγα λόγια θα πρέπει να αναφέρει τι κάνει η επιχείρηση σε καθημερινή βάση αλλά και πού θέλει να βρεθεί στο μέλλον. Ο όρος αποστολή συνδέεται όπως βλέπουμε στενά με την έννοια του οράματος και πολλές φορές οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Η αποστολή πάντως, είναι ένα σημαντικότατο κομμάτι της στρατηγικής διοίκησης και από πολλούς θεωρείται το πρώτο βήμα του

στρατηγικού σχεδιασμού\* μία επιχείρηση δεν ορίζεται από το όνομά της, αλλά από την αποστολή της<sup>19,20</sup>.

**Οι σκοποί**, αντιπροσωπεύουν τη δέσμευση της διοίκησης να παράγει συγκεκριμένα αποτελέσματα σε έναν καθορισμένο χρόνο, περιέχουν δηλαδή το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε. Οι σκοποί θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και κατανοητοί και θεωρούνται απαραίτητοι από πλευρά διοίκησης για κάθε κρίσιμη εκροή. Υπό αυτή την έννοια διακρίνονται δύο ειδών σκοποί: οι χρηματοοικονομικοί (financial objectives) και οι στρατηγικοί (strategic objectives). Η επίτευξη αποδεκτής χρηματοοικονομικής απόδοσης είναι αναγκαία για την επιβίωση του οργανισμού, ενώ η αποδεκτή στρατηγική απόδοση βοηθάει τον οργανισμό να διατηρήσει και να βελτιώσει μακροπρόθεσμα τη θέση του στην αγορά. Παράδειγμα σκοπού είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς από 8% σε 10% σε δύο χρόνια. Αξίζει να σημειωθεί ότι άλλο σκοπός και άλλο στόχος (goal), αφού ο στόχος δεν διαθέτει τα χαρακτηριστικά της ποσοτικοποίησης και του χρονικού περιορισμού. Ωστόσο και οι σκοποί και οι στόχοι απαιτείται να συμβαδίζουν με τη δήλωση αποστολής<sup>21,22</sup>.

**Η στρατηγική**, είναι το πλάνο της διοίκησης για την επίτευξη των σκοπών και της αποστολής που έχει θέσει. Το πλάνο αυτό είναι σχεδόν πάντα, ένα μίγμα από προηγούμενες κινήσεις, από ήδη υπάρχουσες πρακτικές που λειτουργούν με επιτυχία και από νέες δράσεις που χαράσσονται. Τα άτομα υπεύθυνα για τη χάραξη της στρατηγικής, επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική μέσα από πλήθος εναλλακτικών λύσεων. Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να συνταχθεί η επιχειρησιακή στρατηγική και στη συνέχεια η ανταγωνιστική στρατηγική, όπως είδαμε στην ενότητα της ιεράρχησης της στρατηγικής. Τα στελέχη βέβαια, θα πρέπει να ανανεώνουν τη στρατηγική στο κατάλληλο χρονικό διάστημα ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τις ανάγκες του οργανισμού<sup>23</sup>.

**Οι πολιτικές**, είναι το μέσο με το οποίο θα επιτευχθούν οι ετήσιοι στόχοι του οργανισμού, ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, ως απόρροια της στρατηγικής, περιλαμβάνουν οδηγίες, κανόνες και διαδικασίες για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων και αναφέρονται σε επαναλαμβανόμενες καταστάσεις. Οι πολιτικές μπορούν να συνταχθούν στο επιχειρησιακό επίπεδο για να εφαρμοστούν σε ολόκληρο τον οργανισμό, ή στο λειτουργικό επίπεδο για να εφαρμοστούν σε ένα τμήμα και σε καθημερινές δραστηριότητες. Η σημασία τους είναι μεγάλη αφού περιγράφουν τις προσδοκίες των εργαζομένων και των στελεχών μέσα στην επιχείρηση και επιτρέπουν το συντονισμό και τη συνοχή ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες<sup>24</sup>.

### 3.5.1. Είδη Επιχειρησιακής και Επιχειρηματικής Στρατηγικής

Η επιχειρησιακή στρατηγική όπως έχει αναφερθεί, σκοπεύει να αναγνωρίσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες θα πρέπει να αναμιχθεί ο οργανισμός αλλά και στο πως οι δραστηριότητες αυτές θα διαχειριστούν. Σε γενικές γραμμές, τρία είναι τα είδη της επιχειρησιακής στρατηγικής: η στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy), η στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) και η γονική στρατηγική (parenting strategy).

**Η στρατηγική κατεύθυνσης**, σχετίζεται με το γενικό προσανατολισμό του οργανισμού όσον αφορά την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την επισυλλογή (retrenchment). Οι στρατηγικές ανάπτυξης στόχο έχουν την αύξηση του μεριδίου αγοράς και των εσόδων του οργανισμού. Η ανάπτυξη μπορεί να συμβεί είτε εσωτερικά στον οργανισμό είτε εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών. Οι στρατηγικές σταθερότητας από την πλευρά τους δεν συνεπάγονται κάποια σημαντική

αλλαγή στην επιχείρηση και ακολουθούνται όταν η επίδοση του οργανισμού κρίνεται ικανοποιητική και το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό. Πολλές φορές ωστόσο, αυτή η κατηγορία στρατηγικής αποκαλύπτει την ανικανότητα ή την απροθυμία της διοίκησης για ανάπτυξη. Τέλος οι στρατηγικές περισυλλογής επιδιώκονται όταν η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι αδύνατη, κάτι που σημαίνει ότι οι πωλήσεις πέφτουν και οι ζημιές αυξάνονται. Με τη στρατηγική αυτή, η οποία είναι πολύ δημοφιλής τα τελευταία χρόνια, ο οργανισμός «συρρικνώνεται» για να βελτιωθεί η συνολική αποτελεσματικότητα. Στον πίνακα 3.1, παρουσιάζονται οι διάφορες κατηγορίες των τριών στρατηγικών που περιγράψαμε<sup>25</sup>.

**Πίνακας 3.1: Είδη στρατηγικών κατεύθυνσης**

<b>Στρατηγικές ανάπτυξης</b>	<b>Στρατηγικές σταθερότητας</b>	<b>Στρατηγικές περισυλλογής</b>
<b>§ Συγκέντρωση</b> - Διείσδυση αγοράς - Ανάπτυξη προϊόντος - Ανάπτυξη αγοράς - Εξάπλωση αγοράς <b>§ Ολοκλήρωση</b> - Οριζόντια - Κάθετη <b>§ Διαποίκιση</b> - Συσχετισμένη - Ασυσχετίστη	<b>§ Καμιάς αλλαγής</b>  <b>§ Παύση / συνέχιση με προσοχή</b>	<b>§ Διάσωση / αναστροφή</b>  <b>§ Αιχμάλωτη επιχείρηση</b>  <b>§ Αποεπένδυση</b>  <b>§ Χρεοκοπία</b>  <b>§ Ρευστοποίηση</b>

**Η στρατηγική χαρτοφυλακίου**, σχετίζεται με ένα σύνολο τεχνικών γνωστών ως «πίνακες σχεδιασμού χαρτοφυλακίου» οι οποίοι αναπτύχθηκαν για να συγκρίνουν την ανταγωνιστική θέση μεταξύ των διαφορετικών επιχειρήσεων του χαρτοφυλακίου με βάση κάποια κοινά κριτήρια. Οι πίνακες αποτελούνται από δύο διαστάσεις και μπορούν να

κατασκευαστούν με τη χρήση οποιουδήποτε ζεύγους δεικτών στρατηγικής θέσης. Οι πιο γνωστοί δείκτες είναι το ποσοστό ανάπτυξης του κλάδου, το μερίδιο αγοράς, η μακροχρόνια ελκυστικότητα του κλάδου, η ανταγωνιστική δυναμική και το στάδιο εξέλιξης της αγοράς/του κλάδου. Συνήθως η μία διάσταση του πίνακα σχετίζεται με την ελκυστικότητα του κλαδικού περιβάλλοντος και η άλλη με την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης στον κλάδο της. Οι τρεις τύποι πινάκων που χρησιμοποιούνται πιο συχνά είναι η μήτρα «Ρυθμού Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς» του Boston Consulting Group, ο πίνακας «Ελκυστικότητας Κλάδου-Ανταγωνιστικής Θέσης Προϊόντος» που πρωτοπαρουσίασε η General Electric και ο πίνακας «Κύκλου Ζωής-Ανταγωνιστικής Θέσης» του A.D. Little. Οι προσεγγίσεις χαρτοφυλακίου προσφέρουν γενικά σημαντική βοήθεια στα στελέχη αφού τους βοηθούν να αντιληφθούν τι θα πρέπει να επιτύχουν (και αυτό είναι ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικών μονάδων) αλλά τους δείχνει και τον τρόπο ελέγχου και κατανομής των πόρων ανάμεσα στις μονάδες. Κύριος περιορισμός ωστόσο της στρατηγικής χαρτοφυλακίου, είναι ότι δεν μπορεί να εξετάσει κλάδους οι αγορές στις οποίες δεν δραστηριοποιείται ο οργανισμός. το κενό αυτό έρχεται να το καλύψει η γονική στρατηγική<sup>26,27,28</sup>.

**Η γονική στρατηγική**, εστιάζεται στην απασχόληση των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού, έτσι ώστε να προσθέσει αξία στις Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Σ.Ε.Μ.) του χαρτοφυλακίου του. Με βάση τους Goold et al., μία Σ.Ε.Μ. μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη σχέση της με τον οργανισμό και αντίστροφα, σχέση η οποία πιθανόν να καταλήξει στη δημιουργία αξίας. Η επίτευξη «γονικού πλεονεκτήματος» εξαρτάται κυρίως από το στρατηγικό ταίριασμα (strategic fit), το οποίο συνδυάζει τις βασικές δεξιότητες, τεχνογνωσία και πόρους της «γονικής» εταιρείας με τις απαιτήσεις για βελτίωση μιας Σ.Ε.Μ. Η λογική αυτή αποτυπώνεται στη μήτρα «γονικής σχέσης». Η μήτρα αυτή προτείνει ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αναζητήσουν τη δόμηση χαρτοφυλακίων με επιχειρηματικές μονάδες των οποίων οι ευκαιρίες και ανάγκες θα ταιριάζουν με τις γονικές ικανότητες του οργανισμού<sup>29,30</sup>.



Ερχόμενοι τώρα στο επιχειρηματικό επίπεδο της στρατηγικής διακρίνουμε τρία είδη τα οποία ονομάζονται βασικές (generic) στρατηγικές: τη διαφοροποίηση (differentiation), την ηγεσία κόστους (cost leadership) και την εστίαση (focus). Οι στρατηγικές αυτές παρουσιάστηκαν από τον Porter το 1980 και ονομάζονται βασικές γιατί μπορούν να αναπτυχθούν από όλες τις εταιρείες είτε είναι βιομηχανικές, είτε εμπορικές είτε μη κερδοσκοπικές. Σκοπός εδώ, είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα επιτρέψει στις εταιρείες να υπερνικήσουν τους ανταγωνιστές και να επιτύχουν υψηλές αποδόσεις<sup>31</sup>.

Όταν μια επιχείρηση ακολουθεί τη **στρατηγική διαφοροποίησης**, προσπαθεί να παράσχει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει στον οργανισμό να χρεώσει υψηλές τιμές για να κερδίσει μερίδιο αγοράς και εφαρμόζεται αποτελεσματικά όταν ο πελάτης θεωρεί το προϊόν μεγαλύτερης αξίας έναντι των ανταγωνιστών. Στην περίπτωση αυτή ο καταναλωτής δέχεται να πληρώσει περισσότερο για να αποκτήσει τα μοναδικά, μη τυποποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες. Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται μέσα από την ανάπτυξη της ανθρώπινης καινοτομίας και δημιουργικότητας, μέσα από τη βελτίωση της ποιότητας και διαμέσου των τεχνολογικών καινοτομιών. Οι κίνδυνοι της ανάπτυξης της στρατηγικής αυτής είναι ότι οι πελάτες μπορεί να μη θεωρήσουν το προϊόν ως ανώτερης αξίας, οπότε δεν θα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την υψηλή τιμή και επίσης οι ανταγωνιστές να βρουν τρόπους να αντιγράψουν τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά. Γι' αυτό οι εταιρείες θα πρέπει να ψάχνουν για διαρκείς πηγές μοναδικότητας, οι οποίες να μην αντιγράφονται γρήγορα και φτηνά<sup>32,33</sup>.

Με τη **στρατηγική ηγεσίας κόστους**, μια επιχείρηση προσπαθεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχοντας το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο. Για να το καταφέρει αυτό θα πρέπει να είναι πρόθυμη να διακόψει τις δραστηριότητες που δεν προσφέρουν οφέλη κόστους και να εξωτερικεύσει άλλες δραστηριότητες σε εταιρείες που θα παρέχουν

πλεονεκτήματα κόστους. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για έναν οργανισμό να γίνει ηγέτης κόστους όπως: μαζική παραγωγή, μαζική διανομή, οικονομίες κλίμακας, τεχνολογία, σχεδιασμός προϊόντος, κόστη εισροών, ποσοστό χρήσης της δυναμικότητας και πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Η στρατηγική αυτή μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική όταν η αγορά αποτελείται από πολλούς αγοραστές ευαίσθητους στην τιμή, όταν υπάρχουν ελάχιστοι τρόποι για τη διαφοροποίηση του προϊόντος, όταν οι αγοραστές δεν ενδιαφέρονται για τις διαφορές ανάμεσα στις μάρκες ή όταν υπάρχουν πολλοί αγοραστές με ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Η βασική ιδέα πάντως είναι να πετύχει χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές, οδηγώντας έτσι μερικούς από αυτούς εκτός αγοράς. Παραδείγματα εταιρειών που κατάφεραν να γίνουν ηγέτες κόστους είναι οι Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black and Decker κτλ.<sup>34,35</sup>

Οι εταιρείες που εφαρμόζουν με επιτυχία τη **στρατηγική εστίασης**, εξαρτώνται από ένα τμήμα του κλάδου το οποίο έχει ικανοποιητικό μέγεθος, ευνοϊκές πιθανότητες ανάπτυξης και δεν είναι κρίσιμο για την επιτυχία των άλλων ανταγωνιστών. Οι εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν με επιτυχία τη στρατηγική εστίασης μόνο σε συνδυασμό με τις προηγούμενες δύο στρατηγικές (οπότε έχουμε ή στρατηγική εστίασης στο κόστος ή στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση ή και τα δύο μαζί). Η στρατηγική εστίασης αποδεικνύεται πιο αποτελεσματική όταν οι καταναλωτές έχουν ξεχωριστές προτιμήσεις και όταν οι ανταγωνιστές δεν προσπαθούν να ειδικευτούν στην ίδια αγορά-στόχο. Παραδείγματα εταιρειών που έχουν εφαρμόσει την εν λόγω στρατηγική είναι οι Federal Express, US Sprint, Coors Brewers, Midas κτλ. Απειλή για τις επιχειρήσεις αποτελεί το γεγονός ότι πολλοί ανταγωνιστές μπορεί να αναγνωρίσουν και αντιγράψουν την επιτυχημένη στρατηγική εστίασης ή ότι είναι πιθανό οι αγοραστές με τις ξεχωριστές προτιμήσεις να παρασυρθούν από τα προϊόντικά χαρακτηριστικά που προσφέρονται στο σύνολο της αγοράς και έτσι να χαθεί μερίδιο αγοράς. Σε γενικές γραμμές, ο οργανισμός που εφαρμόζει στρατηγική εστίασης πρέπει να επικεντρωθεί σε μια

συγκεκριμένη ομάδα πελατών και σε συγκεκριμένα γεωγραφικά τμήματα έτσι ώστε να εξυπηρετεί μία καλά καθορισμένη αλλά μικρή αγορά καλύτερα από τους ανταγωνιστές που απευθύνονται σε μια πιο ευρεία αγορά<sup>36</sup>.

### 3.6. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αφού διατυπωθούν οι στρατηγικές και οι πολιτικές, το βάρος του στρατηγικού μανατζμεντ ρίχνεται στην υλοποίηση της στρατηγικής. Υλοποίηση στρατηγικής είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των επιλογών που απαιτούνται για την εκτέλεση του στρατηγικού πλάνου. Είναι η διεργασία μέσω της οποίας οι στρατηγικές και πολιτικές τίθενται σε λειτουργία διαμέσου της ανάπτυξης προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures). Η φάση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή και το σύστημα διοίκησης ολόκληρου του οργανισμού. Πάντως εάν οι δραστικές αυτές αλλαγές δεν είναι απαραίτητες, η υλοποίηση στρατηγικής πραγματοποιείται συνήθως από τα μεσαία ή κατώτερα στελέχη υπό την επίβλεψη της Ανώτατης Διοίκησης.

**Το πρόγραμμα**, είναι μία δήλωση των βημάτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός απλού σχεδίου. Μπορεί να συνεπάγεται την αναδιοργάνωση του οργανισμού, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας ή την έναρξη νέων ερευνητικών προσπαθειών. Στόχος του είναι ο προσανατολισμός της στρατηγικής στη δράση. Παραδείγματος χάρη η εταιρεία Ajax Continental στην προσπάθειά της για ανάπτυξη αποφάσισε τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης και αγόρασε κάποια καταστήματα λιανικής από μια άλλη επιχείρηση (Jones Surplus). Για να εντάξει τα καταστήματα αυτά στον οργανισμό, η εταιρεία χρειαζόταν να αναπτύξει μια σειρά προγραμμάτων όπως διαφημιστικό πρόγραμμα, εκπαιδευτικό

πρόγραμμα, πρόγραμμα εκσυγχρονισμού κτλ. Μετά την ανάπτυξη των κατάλληλων προγραμμάτων, ξεκινάει η διαδικασία του προϋπολογισμού.

**Ο προϋπολογισμός**, είναι η δήλωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων σε χρηματικούς όρους όπου κατηγοριοποιεί, με λεπτομέρεια, το κόστος κάθε προγράμματος. Πολλοί οργανισμοί απαιτούν ένα συγκεκριμένο ποσοστό επενδυτικής απόδοσης, προτού η διοίκηση εγκρίνει ένα νέο πρόγραμμα. Η απαίτηση αυτή, διασφαλίζει ότι το νέο πρόγραμμα θα προσθέσει κέρδη στον οργανισμό και αξία στους μετόχους. Επομένως ο προϋπολογισμός, δεν αποτελεί μόνο το λεπτομερές πλάνο μιας νέας στρατηγικής εν δράσει, αλλά προδιαγράφει επίσης και την αναμενόμενη επίδραση στα χρηματοοικονομικά ποσά. Ο σχεδιασμός του προϋπολογισμού αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο από πλευράς διοίκησης για την εφικτότητα της επιλεγμένης στρατηγικής. Εκτιμήσεις στο κόστος συγκεκριμένων προγραμμάτων, μπορεί να δείξουν ότι μία ιδεώδη στρατηγική είναι τελικά ανεφάρμοστη. Ωστόσο, εφόσον γίνουν αποδεκτά τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί το τελευταίο βήμα της υλοποίησης στρατηγικής είναι η ανάπτυξη διαδικασιών.

**Οι διαδικασίες**, είναι ένα σύστημα από διαδοχικά βήματα ή τεχνικές που περιγράφουν με λεπτομέρεια, πώς θα εκτελεστεί μία συγκεκριμένη εργασία. Τυπικά αποτελούνται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Στο παράδειγμα της εταιρείας Ajax Continental, νέες διαδικασίες θα πρέπει να δημιουργηθούν για τις εσωτερικές προαγωγές, για τη λήψη παραγγελιών, για την αποθεματοποίηση, για τις σχέσεις με τους πελάτες, για τη διανομή, την τιμολόγηση κτλ. Οι διαδικασίες αυτές θα διασφαλίσουν ότι οι καθημερινές λειτουργίες των καταστημάτων που αγοράστηκαν θα είναι σταθερές μέσα στο χρόνο αλλά και θα συμβαδίζουν μεταξύ των διαφορετικών καταστημάτων του ομίλου<sup>37</sup>.

### 3.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου, το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, σκοπεύει στο να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει από την αρχή. Συγκρίνει την απόδοση του οργανισμού με τα επιθυμητά αποτελέσματα και παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση στην διοίκηση, για να εκτιμήσει τις εκροές και να αναλάβει διορθωτική δράση όπου επιβάλλεται. Την όλη διαδικασία μπορούμε να τη δούμε ως ένα μοντέλο πέντε βημάτων όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.5. Τα βήματα αυτά είναι:

**α) Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί.** Η διοίκηση επιβάλλεται να συγκεκριμενοποιήσει τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα που θα αποτελέσουν αντικείμενο ελέγχου. Οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι μετρήσιμα, αντικειμενικά και συνεπή. Η εστίαση θα πρέπει να είναι στα στοιχεία που ευθύνονται για το μεγαλύτερο μέρος των εξόδων ή το μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων.

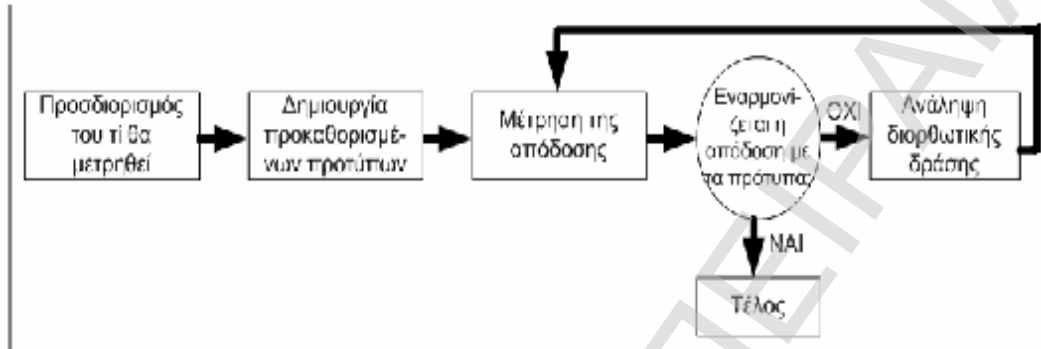
**β) Δημιουργία προκαθορισμένων προτύπων.** Τα πρότυπα είναι μέτρα των αποδεκτών αποτελεσμάτων απόδοσης και αποτελούν λεπτομερείς εκφράσεις των στρατηγικών στόχων. Κάθε πρότυπο, περιλαμβάνει συνήθως ένα όριο ανοχής το οποίο καθορίζει τις επιτρεπόμενες αποκλίσεις. Τα πρότυπα μπορούν να τεθούν όχι μόνο για την τελική εκροή αλλά και σε ενδιάμεσα στάδια.

**γ) Μέτρηση της απόδοσης.** Οι μετρήσεις θα πρέπει να γίνουν σε χρονικό διάστημα που να έχει προκαθοριστεί.

**δ) Σύγκριση μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και της πρότυπης.** Αν τα πραγματικά αποτελέσματα βρίσκονται ανάμεσα στο επιθυμητό όριο ανοχής, η διαδικασία της μέτρησης διακόπτεται σε αυτό το σημείο.

**ε) Ανάλυση διορθωτικής δράσης.** Αν οι εκροές αντίθετα είναι εκτός των αναμενόμενων ορίων, αναλαμβάνεται δράση για τη διόρθωση της απόκλισης. Στόχος εδώ είναι η ανάληψη δράσης όχι μόνο για να

διορθωθούν οι αποκλίσεις αλλά και για να εμποδίσουν την επανάληψή τους.



### Διάγραμμα 3.5: Η Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πηγή: T. L. Wheelen and J.D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Addison-Wesley Publishing Company, 1995, σελ. 281

Κατά το σχεδιασμό ενός συστήματος ελέγχου, η διοίκηση θα πρέπει να έχει υπ' όψη της αν οι έλεγχοι ακολουθούν τη στρατηγική. Αυτό σημαίνει, ότι είναι πιθανό ένα ακατάλληλο σύστημα ελέγχου να υπομονεύσει ολοκληρωτικά την εφαρμογή μιας στρατηγικής. Παρακάτω προτείνονται κάποιες οδηγίες για την αποφυγή τέτοιων δυσάρεστων καταστάσεων:

- Οι έλεγχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν το ελάχιστο ποσοστό πληροφοριών που απαιτούνται για να δοθεί μια πλήρης εικόνα των γεγονότων. Οι πολλοί έλεγχοι δημιουργούν σύγχυση.
- Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να παρακολουθεί μόνο κρίσιμες δραστηριότητες και εκροές, ανεξάρτητα από τη δυσκολία μέτρησης. Αν ο συντονισμός ανάμεσα στα τμήματα είναι απαραίτητος για την επιχειρησιακή απόδοση, καλό θα ήταν να δημιουργηθεί ένα είδος ποιοτικής ή ποσοτικής μέτρησης για την παρακολούθηση του συντονισμού αυτού.
- Οι έλεγχοι απαιτείται να είναι έγκαιροι, έτσι ώστε η διορθωτική δράση να ληφθεί πριν είναι αργά.
- Η διάρκεια των ελέγχων θα πρέπει να είναι και μακρά και όχι βραχεία, γιατί η έμφαση μόνο σε βραχυχρόνιες μετρήσεις πιθανόν να οδηγήσει τη

διοίκηση σε βραχυχρόνιο προσανατολισμό όσον αφορά τους γενικούς σκοπούς.

- ü Οι έλεγχοι θα πρέπει να ορίζουν εξαιρέσεις, έτσι ώστε μόνο οι δραστηριότητες και οι εκροές που βρίσκονται εκτός του προκαθορισμένου ορίου ανοχής να προσελκύουν την προσοχή.
- ü Τα εργαλεία ελέγχου θα πρέπει να λειτουργούν ως σύστημα επιβράβευσης όταν επιτυγχάνεται εναρμόνιση με τα πρότυπα, παρά ως όργανο τιμωρίας επειδή δεν επιτεύχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων ολοκληρώνει το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με βάση τα αποτελέσματα των επιδόσεων, η διοίκηση μπορεί να χρειαστεί να τροποποιήσει είτε την ανάπτυξη είτε την εφαρμογή της στρατηγικής ή και τα δύο. Εξαιτίας της ανατροφοδότησης που παρέχουν, η αξιολόγηση και ο έλεγχος μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν την αρχή και το τέλος της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ<sup>38</sup>.

### 3.8. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

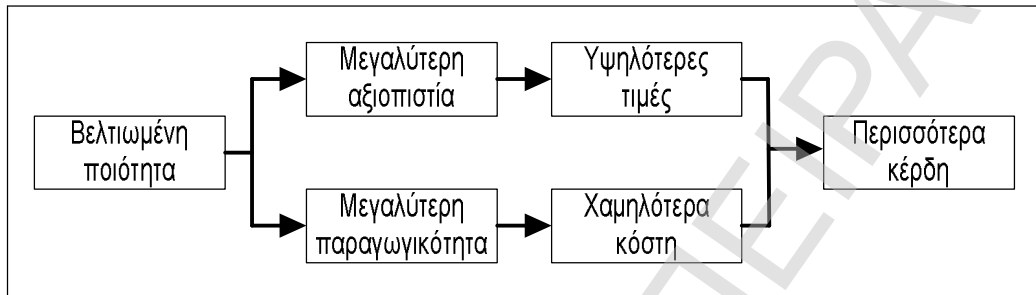
Σε προηγούμενη ενότητα περιγράψαμε τα τρία είδη ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter. Οι υποστηρικτές της «σχολής» του, θεωρούν ότι είναι ανέφικτο για μια εταιρεία να υιοθετήσει ταυτόχρονα τις στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης γιατί από τη μία μεριά η ελαχιστοποίηση του κόστους επιβάλλει περιορισμούς στη διαφοροποίηση του προϊόντος, ενώ από την άλλη η διαφοροποίηση συνήθως συνεπάγεται μεγάλες αυξήσεις στο κόστος (εξαιτίας μικρών παρτίδων παραγωγής, υψηλών εξόδων μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης κτλ.). Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν είναι απόλυτο, αφού τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης,

ανάμεσά τους και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Ένα είναι το σίγουρο' εφόσον εξασφαλιστεί η ταυτόχρονη επίτευξη και των δύο στρατηγικών, αυτό θα συμβεί προσωρινά και σε καμία περίπτωση μακροπρόθεσμα. Ο λόγος είναι ότι μακροχρόνια, οι υπάρχοντες ή νέοι ανταγωνιστές θα ανατρέψουν αυτή την κατάσταση, είτε διαβρώνοντας τα πλεονεκτήματα εκείνα που οδηγούν στη διαφοροποίηση, είτε εκείνα που οδηγούν σε χαμηλότερο κόστος<sup>39,40</sup>.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επειδή στοχεύει στο να μειώσει το κόστος αλλά και να βελτιώσει την ποιότητα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα πρόγραμμα για την εφαρμογή είτε της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είτε της στρατηγικής διαφοροποίησης είτε και των δύο μαζί. Πιο συγκεκριμένα για μια εταιρεία που υιοθετεί με επιτυχία ένα πρόγραμμα Δ.Ο.Π., η επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενδέχεται να είναι διπλή. Πρώτον, παρέχοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα, αυξάνεται η αξία των προϊόντων αυτών στα μάτια των αγοραστών, με συνέπεια να μπορεί η επιχείρηση να χρεώσει μια υψηλότερη τιμή. Δεύτερον, η καλύτερη ποιότητα δημιουργεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα και χαμηλότερο ανά μονάδα κόστος. Λιγότερες εργατώρες χρειάζονται για να φτιαχτούν ελαττωματικά προϊόντα αλλά και για να διορθωθούν ατέλειες, με αποτέλεσμα να μεγαλώνει η παραγωγικότητα των εργαζομένων και να περιορίζονται τα κόστη. Η επίδραση της ποιότητας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επομένως στα κέρδη φαίνεται στο διάγραμμα 3.6<sup>41</sup>. Επίσης στο διάγραμμα 3.7. βλέπουμε κάτι παρόμοιο. Η αφοσίωση στην ποιότητα, μπορεί να αλλάξει ευνοϊκά την καμπύλη ζήτησης (από  $D_1$  σε  $D_2$ ) για την εταιρεία, όπως επίσης και το μέσο συνολικό κόστος (από  $ATC_1$  σε  $ATC_2$ ), έτσι ώστε για την ίδια ποσότητα παραγωγής ( $Q$ ), να επιτυγχάνονται όχι μόνο ανώτερες τιμές (από  $P_1$  έγινε  $P_2$ ) αλλά και μικρότερα κόστη (από  $C_1$  μειώνονται σε  $C_2$ ). Παράδειγμα επιχείρησης που κατάφερε ταυτόχρονα να διαφοροποιηθεί και να γίνει ηγέτης κόστους είναι η Toyota. Η Toyota μπόρεσε να έχει πλεονεκτήματα κόστους και να είναι σε θέση να χρεώσει

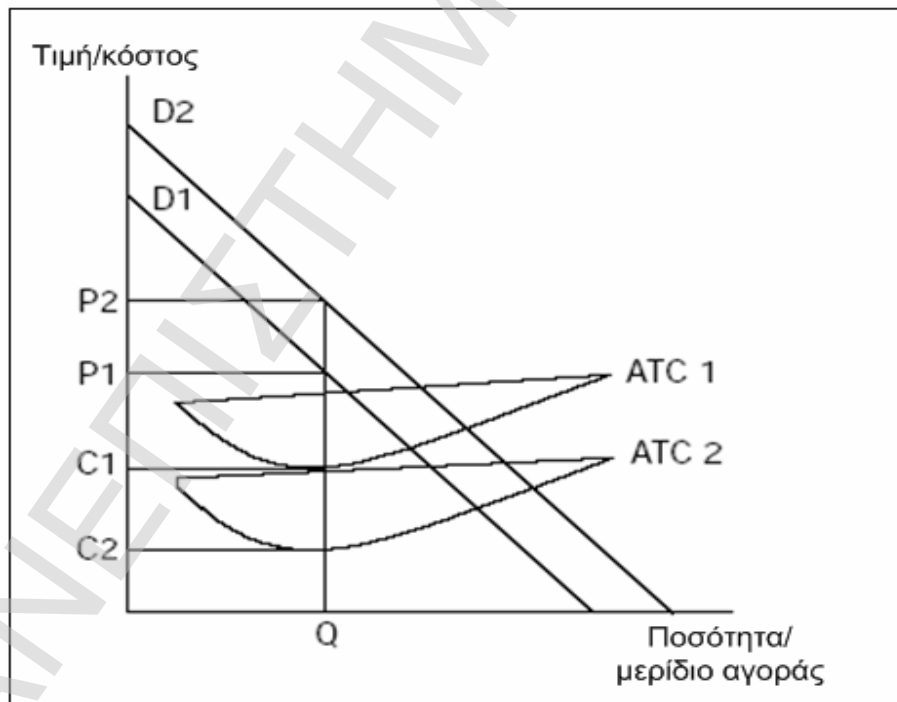


υψηλότερες τιμές για τα αυτοκίνητά της, λόγω της υψηλής ποιότητας προϊόντων της. Έτσι είχε μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους από το βασικό ανταγωνιστή της, την εταιρεία General Motors<sup>42</sup>.



**Διάγραμμα 3.6: Η επίδραση της ποιότητας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Πηγή: C.W.L. Hill and G.R. Jones, *Strategic Management: an integrated approach*, fifth edition, Houghton Mifflin Company, 2001, σελ. 129



**Διάγραμμα 3.7: Το αποτέλεσμα της ταυτόχρονης επίτευξης διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους**

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

Η επίτευξη ανώτερης ποιότητας μέσω της Δ.Ο.Π. επομένως μπορεί να οδηγήσει μια εταιρεία και στη διαφοροποίηση και στην ηγεσία κόστους. Παρ' όλα αυτά οι πιο πολλοί ερευνητές θεωρούν την ποιότητα κυρίως ως βάση για διαφοροποίηση. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τη στρατηγική της διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα, στα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής ενός κλάδου δηλαδή κατά τη φάση της εισαγωγής (introduction), της ανάπτυξης (growth), της ωρίμανσης (maturity) και της παρακμής (decline). Ο κύκλος ζωής ενός κλάδου θεωρείται από πολλούς ειδικούς μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές για τον προσδιορισμό της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής, αφού η φύση και η ένταση του ανταγωνισμού διαφέρουν από στάδιο σε στάδιο. Έτσι ενώ στη φάση της εισαγωγής, ο ανταγωνισμός στηρίζεται στην τεχνολογική καινοτομία, κατά την ωρίμανση παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός με βάση την τιμή. Κατά συνέπεια, καλύτερη επίδοση από πλευράς εταιρειών πραγματοποιείται μέσω της ευθυγράμμισης των ανταγωνιστικών στρατηγικών τους με τις απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά της κάθε φάσης του κύκλου ζωής ενός κλάδου.

Στη φάση της εισαγωγής, οι πελάτες που αγοράζουν για πρώτη φορά τα προϊόντα, ψάχνουν για καινοτομικά χαρακτηριστικά, ωστόσο η αξιοπιστία είναι πρωταρχικής σημασίας γι' αυτούς. Δεν είναι ασυνήθιστο για τα προϊόντα κάποιων εταιρειών κατά το στάδιο της εισαγωγής, να περιέχουν σημαντικές ατέλειες. Επομένως οι εταιρείες που προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα είναι πολύ πιθανό να επιτύχουν καλές πωλήσεις και έτσι μπορούμε να πούμε ότι κατά το εισαγωγικό στάδιο, η έμφαση στη στρατηγική της διαφοροποίησης με βάση την ποιότητα θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης.

Το δεύτερο στάδιο δηλαδή αυτό της ανάπτυξης χαρακτηρίζεται από αύξηση στη ζήτηση των προϊόντων του κλάδου. Ο Porter θεωρεί ότι οι εταιρείες προσπαθούν να τοποθετηθούν σε μικρές αγορές με εξειδικευμένες ανάγκες (niches), που να ταιριάζουν με τις ικανότητες της κάθε μιας. Στο στάδιο αυτό διαχέονται περισσότερες πληροφορίες στους πελάτες για την

αξιοπιστία των προϊόντων και έτσι αυξάνεται η απαίτηση για την εξάλειψη ή τον περιορισμό ελαττωμάτων, για καλύτερη απόδοση του προϊόντος και για περισσότερες εγγυήσεις. Άρα, οι πελάτες που είναι γνώστες της ποιότητας των προϊόντων, αποτελούν μια προσοδοφόρα αγορά για τις επιχειρήσεις που παράγουν ανώτερης ποιότητας αγαθά σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Καταλήγουμε έτσι και εδώ στο συμπέρασμα ότι η διαφοροποίηση που στηρίζεται στην ποιότητα θα έχει θετικά οφέλη.

Στο στάδιο της ωρίμανσης το επίπεδο των πωλήσεων αυξάνεται, ωστόσο οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον είναι περισσότερες και οι ευκαιρίες λιγότερες. Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος και βασίζεται στην τιμή. Έτσι είναι λογικό οι περισσότερες εταιρείες να αναζητούν πλεονεκτήματα κόστους και έτσι να αφήνουν την ποιότητα σε «δεύτερη μοίρα». Παρ' όλα αυτά η έρευνα των Beal and Lockamy σε 500 επιχειρήσεις των Η.Π.Α. έδειξε ότι η διαφοροποίηση με βάση την ποιότητα έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εταιρειών. Επομένως και στο στάδιο της ωρίμανσης η στρατηγική της διαφοροποίησης με έμφαση στην ποιότητα έχει πολλές πιθανότητες επιτυχίας. Κάτι τέτοιο δε φαίνεται να ισχύει στο στάδιο της παρακμής. Κατά το τελευταίο αυτό στάδιο, οι πωλήσεις πέφτουν, ο αριθμός των διαφορετικών προϊόντων περιορίζεται, τα έξοδα προώθησης μειώνονται και κύριος στόχος των εταιρειών είναι η επιβίωση τους παρά η επίτευξη κέρδους. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική της ηγεσίας κόστους αποτελεί τη μόνη βιώσιμη λύση.

Σε γενικές γραμμές παρατηρούμε, ότι η διαφοροποίηση με βάση την ποιότητα αποτελεί μια επιτυχημένη στρατηγική στα τρία πρώτα στάδια του κύκλου ζωής ενός κλάδου<sup>43</sup>. Απαραίτητη προϋπόθεση εδώ είναι ότι οι ανταγωνίστριες εταιρείες δεν έχουν καταφέρει να εφαρμόσουν μία από τις τρεις βασικές στρατηγικές, πράγμα ωστόσο κάπως δύσκολο σε μακροπρόθεσμη βάση. Ο κίνδυνος βέβαια που πάντα ελλοχεύει είναι η αδυναμία να ακολουθηθεί με επιτυχία η στρατηγική διαφοροποίησης (με βάση την ποιότητα). Στην περίπτωση αυτή είναι εύκολος ο «αποκλεισμός

στη μέση» (stuck in the middle, όρο που χρησιμοποίησε ο Porter). Κι' αυτό γιατί είναι δύσκολο να γίνει η εν λόγω επιχείρηση ηγέτης κόστους (κάτι που πιθανόν να επιχειρήσει αφού δεν μπόρεσε να διαφοροποιηθεί), εφόσον οι πόροι που απαιτούνται είναι συνήθως διαφορετικοί για την υλοποίηση των δύο στρατηγικών. Ο «αποκλεισμός στη μέση» είναι ακόμη πιο πιθανός για τις εταιρείες που στοχεύουν στην ενοποίηση στρατηγικών ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης για την οποία αναφερθήκαμε πιο πριν<sup>44</sup>.

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

1. R. Feurer and K. Chaharbaghi, "Strategy development: past, present and future", **Training for Quality**, Vol. 5, No. 2, 1997, σελ. 58-59
2. K. F. Pun, "A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 24, No. 9, 2004, σελ. 905
3. A. A. Thompson and A. J. Strickland, **Strategic management: concepts and cases**, Richard D. Irwin, 1993, σελ. 33,36,38
4. Ν. Β. Γεωργόπουλος, **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 171
5. J. C. Vinzant and D. H. Vinzant, "Strategic management spin-offs of the Deming approach", **Journal of Management History**, Vol. 5, No. 8, 1999, σελ. 517-518, 520, 525
6. Ν. Β. Γεωργόπουλος, ό.π., σελ. 70
7. Β. Μ. Παπαδάκης, **Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία**, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 179
8. Ν. Β. Γεωργόπουλος, ό.π., σελ. 67
9. F. R. David, **Strategic Management**, sixth edition, Prentice-Hall, 1997, σελ. 102
10. Ν. Β. Γεωργόπουλος, ό.π., σελ. 78-83, 86-88
11. J. A. Pearce and R.B. Robinson, **Strategic Management: formulation, implementation and control**, sixth edition, 1997, The McGraw-Hill Companies, σελ. 64-66
12. Κ.Ν. Δερβιτσιώτης, **Διοίκηση Παραγωγής: σύγχρονες προσεγγίσεις**, Κ. Ν. Δερβιτσιώτη, σελ. 42, 44
13. F. R. David, ό.π., σελ. 126-129
14. Ν. Β. Γεωργόπουλος, ό.π., σελ. 128-129
15. F. R. David, ό.π., σελ. 222-223
16. C.W.L. Hill and G.R. Jones, **Strategic Management: an integrated approach**, fifth edition, Houghton Mifflin Company, 2001, σελ. 435

17. A. A. Thompson and A. J. Strickland, ό.π., σελ. 254
18. Β. Μ. Παπαδάκης, ό.π., σελ. 98-99
19. C. Strong, "The question we continue to ask: How do organizations define their mission?", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 3, No. 4, 1997, σελ. 268-269
20. C. R. Stokely, "Getting everybody on the same page", **Handbook of business strategy**, 2004, σελ. 172
21. A. A. Thompson and A. J. Strickland, ό.π., σελ. 26-27
22. T. L. Wheelen and J.D. Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Addison-Wesley Publishing Company, 1995, σελ. 11-12
23. A. A. Thompson and A. J. Strickland, ό.π., σελ. 6-7
24. F. R. David, ό.π., σελ. 12
25. Ν. Β. Γεωργόπουλος, ό.π., σελ. 173-175, 177
26. C.W.L. Hill and G.R. Jones, ό.π., σελ. 348
27. A. A. Thompson and A. J. Strickland, ό.π., σελ. 193
28. J. A. Pearce and R. B. Robinson, ό.π., σελ. 289
29. G. Johnson and K. Scholes, **Exploring Corporate Strategy: Text and cases**, sixth edition, Prentice Hall, 2002, σελ. 280, 290
30. C. M. Moore and G. Birtwistle, "The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 33, No. 4, 2005, σελ. 259-260
31. C.W.L. Hill and G.R. Jones, ό.π., σελ. 205
32. O. Akan, R. S. Allen, M. M. Helms and S. A. Spralls III, "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies", **Journal of Business Strategy**, Vol. 27, No. 1, 2006, σελ. 45-46
33. F. R. David, ό.π., σελ. 62
34. O. Akan, R. S. Allen, M. M. Helms and S. A. Spralls III, ό.π. σελ. 48-49
35. F. R. David, ό.π., σελ. 61
36. F. R. David, ό.π., σελ. 62-63
37. T. L. Wheelen and J.D. Hunger, ό.π., σελ. 13-14, 221, 224
38. T. L. Wheelen and J.D. Hunger, ό.π., σελ. 280-281, 299-300, 304
39. Β. Μ. Παπαδάκης, ό.π., σελ. 314, 318

40. T. L. Wheelen and J.D. Hunger, ό.π., σελ. 274
41. C.W.L. Hill and G.R. Jones, ό.π., σελ. 129-130
42. M. M. Helms, C. Dibrell and P. Wright, "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry", **Management Decision**, 35/9, 1997, σελ. 694-695
43. R. M. Beal and A. Lockamy III, "Quality differentiation for competitive advantage: a contingency approach", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 2, No. 2, 1999, σελ. 71-74, 79-80
44. N. B. Γεωργόπουλος, ό.π., σελ. 223-225

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στα προηγούμενα κεφάλαια, ασχοληθήκαμε ξεχωριστά πρώτα με την έννοια της ποιότητας (καλύπτοντας όλα της τα πεδία με την ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας) και ύστερα με την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε την ποιότητα και τη στρατηγική σε ένα ενιαίο πλαίσιο και πιο συγκεκριμένα θα διαπιστώσουμε εάν η Δ.Ο.Π. αντιμετωπίζεται στρατηγικά από τις επιχειρήσεις. Κι' αυτό γιατί σημαντικό μέρος της επιτυχίας των οργανισμών σήμερα είναι η ανεύρεση και κατανόηση τρόπων με τους οποίους η ποιότητα μπορεί να ενσωματωθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό.

#### 4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (STRATEGIC QUALITY MANAGEMENT – S.Q.M.)

Η σχέση μεταξύ ποιότητας και στρατηγικής αποτυπώνεται στον όρο Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας που παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1988 από τον Garvin. Ο Garvin δήλωνε τότε, ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας αποτελεί το θεμελιώδες ξεκίνημα όλων των δραστηριοτήτων σε έναν οργανισμό και ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δουν την ποιότητα ως ένα ισχυρό ανταγωνιστικό όπλο. Οι Tummala and Tang (1996) όρισαν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας ως ένα περιεκτικό και στρατηγικό πλαίσιο που συνδέει την κερδοφορία, τους επιχειρησιακούς στόχους και την ανταγωνιστικότητα (μέσω προσπαθειών



βελτίωσης της ποιότητας) με τη χρήση υλικών και άυλων πόρων σε όλο τον οργανισμό<sup>1</sup>. Με βάση τον Bin Srinidhi, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας είναι η ένταξη των αρχών της Δ.Ο.Π. σε όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό συνεπάγεται ότι οι έννοιες της ποιότητας ενσωματώνονται στο όραμα και τους στόχους της εταιρείας, στη διατύπωση των πολιτικών και των δραστηριοτήτων για την επίτευξη της αλλαγής και στην υλοποίηση της στρατηγικής<sup>2</sup>. Ο Juran από την πλευρά του θεωρεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας ως μία συστηματική προσέγγιση που θέτει και ικανοποιεί ποιοτικούς στόχους σε όλη την επιχείρηση. Ο παραδοσιακός αυτός ορισμός έχει το μειονέκτημα ότι δεν προσεγγίζει την αναγνώριση κρίσιμων στρατηγικών ποιότητας. Ένας ορισμός που φαίνεται να καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα παρουσιάστηκε από τους Aravindan and Devadasan: «Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι δραστηριότητες διοίκησης της ποιότητας εστιάζονται στη μακροχρόνια πρόοδο στρατηγικών ποιότητας με το να διασφαλίζουν την προσεκτική ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού, την κανονική εφαρμογή του και τη συνεχή αξιολόγηση μέσω ελέγχου»<sup>3</sup>.

Κάτι που αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο έχει να κάνει με την ορολογία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας. Πολλές εταιρείες στην προσπάθειά τους να εντάξουν την ποιότητα στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού χρησιμοποιούν διάφορους όρους όπως, Στρατηγικός Σχεδιασμός της Ποιότητας, Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Έλεγχος Ολικής Ποιότητας. Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι όροι αυτοί δεν είναι ξεκάθαροι και ακριβείς, με αποτέλεσμα το προσωπικό να νοιώθει σύγχυση στην προσπάθεια του να κατανοήσει την αλλαγή που επίκειται μέσα στον οργανισμό. Πολλά ανώτατα στελέχη μάλιστα περιορίζουν το ρόλο τους, με το να θέτουν μονάχα ασαφείς στόχους και ύστερα να απαιτούν από όλους τους υπόλοιπους να ικανοποιήσουν τους στόχους αυτούς. Επομένως οι επιχειρήσεις που θέλουν να λάβουν μια σημαντική και ευρεία πρωτοβουλία όπως είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας, επιβάλλεται να

χρησιμοποιήσουν ακριβή ορολογία. Είναι επιτακτική ανάγκη να γνωρίζει απόλυτα το προσωπικό: α) ποιες είναι οι επιθυμητές αλλαγές σε σχέση με προηγούμενες πρακτικές και β) πώς θα επηρεαστεί από τις αλλαγές αυτές<sup>4</sup>.

#### 4.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα περισσότερα ανώτατα στελέχη προτιμούν να μεταβιβάζουν ζητήματα σχετικά με τη διοίκηση της ποιότητας σε χαμηλότερα διοικητικά στρώματα και στους εργαζόμενους. Καθώς όμως η σημασία της ποιότητας είναι μεγαλύτερη κατά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας, η Ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει να αναλάβει προσωπικά το θέμα και να αποκτήσει τους εξής ρόλους:

§ **Συμμετοχή στην ανάπτυξη των στόχων και την υλοποίησή τους.** Η ανάπτυξη των στόχων ποιότητας είναι θεμελιώδες καθήκον της Ανώτατης Διοίκησης. Επιπλέον, αφού αναθέσει την υλοποίησή των στόχων σε υφισταμένους, επιβάλλεται να εκτιμήσει και εγκρίνει ή απορρίψει ανάλογα τις προτάσεις τους.

§ **Μέλος στο Συμβούλιο Ποιότητας (Quality Council).** Με τη συμμετοχή τους στο Συμβούλιο Ποιότητας, τα ανώτατα στελέχη παρέχουν τις απαραίτητες εισροές και πόρους για την επίλυση προβλημάτων. Το Συμβούλιο Ποιότητας, σπάνια είναι αποτελεσματικό εάν τα μέλη του δεν έχουν την εξουσιοδότηση για τη λήψη αποφάσεων.

§ **Συμμετοχή στη διαμόρφωση της πολιτικής.** Τα ανώτατα στελέχη βοηθούν στην αναγνώριση των πολιτικών ποιότητας και παρέχουν καθοδήγηση σε σημαντικά θέματα προς τα κατώτερα στελέχη. Όταν ολοκληρωθούν οι δηλώσεις πολιτικής θα πρέπει η Ανώτατη Διοίκηση να τις εξετάσει, να τις διορθώσει όπου χρειάζεται και να τις εγκρίνει.

§ **Παροχή των απαραίτητων πόρων.** Για να ικανοποιηθούν οι στόχοι θα πρέπει να δοθούν και οι απαιτούμενοι υλικοί και άυλοι πόροι. Αυτό το θέμα αποτελεί συνήθως και ένα μεγάλο «αγκάθι» από πλευράς Ανώτατης Διοίκησης.

§ **Εγκατάσταση της οργανωσιακής υποδομής.** Η οργάνωση για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας περιλαμβάνει το Συμβούλιο της Ποιότητας, τον διευθυντή ποιότητας και τις διατμηματικές ομάδες. Οι ομάδες αυτές θα σχεδιάσουν τις κύριες διαδικασίες και θα χειριστούν τα έργα βελτίωσης της ποιότητας.

§ **Επιθεώρηση της προόδου.** Με την επιθεώρηση διαβεβαιώνεται ότι οι στόχοι ικανοποιούνται και στέλνεται το μήνυμα στις χαμηλότερες βαθμίδες, ότι προτεραιότητα δίνεται στους στόχους ποιότητας.

§ **Απονομή αναγνώρισης.** Αποτελεί κοινή πρακτική προς τα ανώτατα στελέχη να επιβραβεύουν άτομα και ομάδες για την εξαιρετική τους απόδοση σε δραστηριότητες βελτίωσης. Οι απονομές αυτές ανακοινώνονται συνήθως και δημόσια μέσω δεξιώσεων, περιοδικών της εταιρείας, πινάκων ανακοινώσεων, ηλεκτρονικών μηνυμάτων κτλ<sup>5</sup>.

#### 4.3. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πολλοί είναι οι ερευνητές μέχρι σήμερα που έχουν προτείνει διάφορα μοντέλα για να περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο η Δ.Ο.Π. και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορούν να συνδυαστούν πρακτικά, όπως οι εργασίες των Crosby, Gluck et al., Williams and Bertsch και Quinn and Cameron. Όλες αυτές οι έρευνες αποτελούν τη βάση για το προτεινόμενο μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας. Σημείο αναφοράς εδώ είναι η αναγνώριση ότι η ενοποίηση στρατηγικής και Δ.Ο.Π. προκύπτει από μία εξελικτική αλλαγή που συμβαίνει σε ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ

μεγάλη σημασία έχει ο παράγοντας χρόνος. Το προτεινόμενο μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας αποτελείται από πέντε διαδοχικά στάδια και παρουσιάζεται στη συνέχεια.

**Στάδιο I - Ετήσιος προϋπολογισμός (annual budgeting).** Στο πρώτο στάδιο όπου ο οργανισμός είναι νέος, στόχος είναι η επιβίωση και η εστίαση είναι σε χρηματοοικονομικούς δείκτες και στην εφαρμογή στρατηγικών σε λειτουργικό επίπεδο. Οι καταναλωτές δεν παραπονιούνται για τη μέτρια ποιότητα λόγω της ισχυρής ζήτησης, ενώ δεν οριοθετούνται συγκεκριμένοι στόχοι ποιότητας. Η διασφάλιση της ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω επιθεώρησης και οι απαιτήσεις των πελατών δεν λαμβάνονται υπ' όψιν κατά το σχεδιασμό των προϊόντων. Η κατάσταση που επικρατεί γενικά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αβεβαιότητας.

**Στάδιο II – Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (long range planning).** Στο στάδιο αυτό προετοιμάζονται μακροχρόνια πλάνα από τα στελέχη, τα οποία συνεισφέρουν στην κατεύθυνση των ασφαλέστερων προβλέψεων για ποσοτικούς στόχους. Στα πλάνα αυτά γίνονται τυχαίες αναφορές στην ποιότητα και σε άλλους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες που ωστόσο επηρεάζουν τη δομή του κόστους και την κατάσταση κερδών. Η Ανώτατη Διοίκηση κατά το δεύτερο στάδιο θεωρεί τη διοίκηση της ποιότητας ως την κατάλληλη στρατηγική για να ικανοποιηθεί ο πελάτης και να βελτιωθεί η απόδοση της εταιρείας στην αγορά. Ένα αρχικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας που ικανοποιεί τα πρότυπα του ISO 9000. Προς το τέλος του σταδίου αυτού, ενεργοποιείται σε ολόκληρο τον οργανισμό μια διαδικασία επιμόρφωσης, μέσω της οποίας ο καθένας μαθαίνει να χρησιμοποιεί μεθόδους επίλυσης προβλημάτων και βασικές έννοιες της Δ.Ο.Π. Ο βαθμός επένδυσης του οργανισμού στην ποιότητα και στην εκπαίδευση θα προσδιορίσει το αν ο οργανισμός είναι έτοιμος να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο.

**Στάδιο III – Στρατηγικός σχεδιασμός της ποιότητας (strategic quality planning).** Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση γίνεται πιο ενεργητική και από το να βασίζεται σε προβλέψεις της αγοράς, προσπαθεί να κατανοήσει τις παραμέτρους που οδηγούν την αλλαγή. Τα στελέχη, κατά την αναζήτηση νέων τρόπων ικανοποίησης των πελατών συγκρίνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών. Αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής είναι ένα νέο επίπεδο σχεδιασμού που είναι εξωτερικά προσανατολισμένο (externally-oriented planning). Κατά το σχεδιασμό αυτό τονίζονται ξεκάθαρα ποιοτικοί στόχοι, λαμβάνονται υπ' όψιν οι ανάγκες των καταναλωτών και επεξεργάζονται δεδομένα αναφορικά με τους ανταγωνιστές. Πολλές φορές η ανάλυση των ανταγωνιστών φτάνει σε υψηλά επίπεδα όπως π.χ. με την εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης επιδόσεων (benchmarking) ενάντια στους καλύτερους οργανισμούς παγκοσμίως (best in class).

Η εκπαίδευση γύρω από τον έλεγχο ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό, έχει σχεδόν ολοκληρωθεί με το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών και των εργαζομένων να έχουν καταρτιστεί σχετικά με τη Δ.Ο.Π. Τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων εφαρμόζονται στα τμήματα, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να αποκτήσουν εμπειρία και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Κύκλοι ποιότητας ή ομάδες βελτίωσης εργασίας σχηματίζονται και η διασφάλιση ποιότητας μετατοπίζει την έμφαση της από την αξιοπιστία του προϊόντος, στην ποιότητα σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Προς το τέλος του τρίτου σταδίου οι οργανισμοί έχουν αποκτήσει έναν υψηλό βαθμό πρόληψης λαθών διαμέσου του ελέγχου των διαδικασιών.

**Στάδιο IV – Διοίκηση βάσει πολιτικής (management by policy).** Στο στάδιο αυτό η ποιότητα χρησιμοποιείται με σαφήνεια ως ένα στρατηγικό «όπλο». Ο οργανισμός οδεύει ως προς την ένταξη της ποιότητας στο στρατηγικό πλάνο με το να εφαρμόζει τις αρχές της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (policy deployment or hoshin kanri) για τις οποίες θα

αναφερθούμε αργότερα σε άλλη ενότητα. Η καθιέρωση αυτών των αρχών, ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στο στάδιο IV από αυτές που βρίσκονται στο στάδιο III. Διαμέσου της επιτυχημένης εφαρμογής της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας αλλά και παρόμοιων τεχνικών για τουλάχιστον έναν κύκλο επιχειρησιακού σχεδιασμού (business planning cycle) οι οργανισμοί έχουν προχωρήσει σε ένα υψηλότερο επίπεδο ωρίμανσης όσον αφορά την ενοποίηση ποιότητας και στρατηγικής. Ο ρυθμός με τον οποίο επιτυγχάνεται η ωρίμανση αυτή εξαρτάται από το εάν τα στελέχη είναι τα ίδια και για την ανάπτυξη του στρατηγικού πλάνου και για την ανάπτυξη του πλάνου ποιότητας. Εφόσον είναι διαφορετικά, τότε ενδέχεται να υπάρξει καθυστέρηση από την άποψη ότι τα στελέχη υπεύθυνα για τη διατύπωση του πλάνου ποιότητας ίσως να μην έχουν εύκολη πρόσβαση σε «ευαίσθητα» χρηματοοικονομικά δεδομένα. Ο βαθμός ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στους υπεύθυνους σχεδιασμού θα κρίνει το εάν ο οργανισμός μπορεί να μεταβεί στο τελευταίο στάδιο.

**Στάδιο V – Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας (strategic quality management).** Στο στάδιο αυτό όπως γίνεται κατανοητό, συμβαίνει η πλήρης ενοποίηση μεταξύ στρατηγικού μάνατζμεντ και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο οργανισμός πια, εκτός από την άσκηση του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι επικεντρωμένος στον πελάτη και προσανατολισμένος στις διαδικασίες. Το «πάντρεμα» μεταξύ ποιότητας και στρατηγικής έχει ολοκληρωθεί, ωστόσο στο στάδιο αυτό φτάνουν λίγες έως ελάχιστες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο σχεδιασμός για την ποιότητα αποτελούν μια ενιαία διαδικασία εξαιτίας της ελεύθερης διακίνησης πληροφοριών μέσα στην εταιρεία. Τα ίδια διοικητικά στελέχη είναι αυτά που επιφορτίζονται το έργο του συνολικού σχεδιασμού και αυτά είναι που αναγνωρίζουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ και η Δ.Ο.Π. είναι οι δύο όψεις της ίδιας διαδικασίας η οποία επηρεάζει καταλυτικά την επιτυχία του οργανισμού στην αγορά.

Ενώ το πρώτο στάδιο χαρακτηριζόταν από μία κατάσταση αβεβαιότητας, εδώ συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Ο οργανισμός σχεδιάζει συνειδητά για δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας ωστόσο τα πλάνα αυτά αντικαθίστανται σταδιακά από ριψοκίνδυνες πρωτοβουλίες όπως μείωση του κύκλου παραγωγής, πειραματισμούς βελτιστοποίησης και ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών. Οι πρωτοβουλίες αυτές στόχο έχουν την επίτευξη καλύτερης αποδοτικότητας και τη δημιουργία μίας κουλτούρας ολικής ποιότητας σε κάθε φάσμα του οργανισμού. Ο οργανισμός δεν είναι πια προσανατολισμένος εσωτερικά, αλλά γίνεται ενεργός συμμετέχων στο χώρο της αγοράς που δραστηριοποιείται, με το να αξιολογεί τις διάφορες αποφάσεις από την οπτική γωνία των ομάδων ενδιαφερομένων (όπως πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές)<sup>6</sup>.

#### 4.4. Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (HOSHIN KANRI OR POLICY DEPLOYMENT)

Τα διοικητικά στελέχη που προσπαθούν να εφαρμόσουν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας στην εταιρεία τους, απαιτούν την ύπαρξη ενός συστήματος για να αναπτυχθεί η πολιτική, να υπάρχει επικοινωνία, να ανατεθούν οι πόροι, να ευθυγραμμιστούν οι δραστηριότητες και να ελέγχεται γενικά η πορεία της επιχείρησης. Μια εξαιρετική λύση στην περίπτωση αυτή, αποτελεί η μεθοδολογία της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας, η οποία θεωρείται θεμελιώδης για τη Δ.Ο.Π. αφού με βάση τους Witcher and Butterworth (1997) «το στοιχείο που κάνει διαφορετική την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας από άλλες μεθόδους ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικής είναι η χρήση της Δ.Ο.Π.». Οι Lee and Dale βλέπουν την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας ως τον τρόπο για να προσανατολιστούν όλες οι δυνάμεις της εταιρείας ως προς την κατεύθυνση

επίτευξης των σκοπών, με το να συνδέει τη Δ.Ο.Π. με τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο όρος παρουσιάστηκε στην Ιαπωνία, στα τέλη του 1960 (ως hoshin kanri) για να μεταδώσει την πολιτική και τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρείας σε όλη την ιεραρχία. Στην Αμερική και τον υπόλοιπο κόσμο η μέθοδος της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας άργησε να κάνει την εμφάνισή της, στις αρχές του 1990' από τότε εφαρμόστηκε με επιτυχία σε γνωστές επιχειρήσεις όπως Hewlett-Packard; Procter & Gamble, Intel, Florida Power & Light, Xerox και Dow Chemical. Σημαντικό συστατικό της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας είναι η ανατροφοδότηση (feedback), ενώ χαρακτηριστική είναι και η ομοιότητά της με τον τροχό P-D-C-A του Deming<sup>7</sup>.

#### 4.4.1. Η διαδικασία της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (policy deployment process)

Η μεθοδολογία hoshin kanri δίκαια θεωρείται από πολλούς ως ένα σύστημα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας που θα βρει κανείς σε παγκόσμιας κλάσης οργανισμούς, οι οποίοι έχουν αποκτήσει ωριμότητα στον τομέα της ποιότητας. Το 1996 ο Calingo παρουσίασε μία απλοϊκή εικόνα του σχεδιασμού hoshin kanri (διάγραμμα 4.1) που τα κύρια χαρακτηριστικά του αναλύονται στη συνέχεια:

§ **Ανάπτυξη του πλάνου.** Πρώτο βήμα της διαδικασίας είναι η ανάπτυξη ενός στρατηγικού πλάνου και ενός οράματος για πέντε έως δέκα έτη και η μετάφρασή τους αργότερα σε ένα λειτουργικό πλάνο διάρκειας ενός έτους. Παρατηρούμε δηλαδή τις συνηθισμένες δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού με την ανάλυση των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η



συνεχής παρακολούθηση της εγκυρότητας του σχεδιασμού, οδηγώντας έτσι το στρατηγικό πλάνο σε συνεχή βελτίωση.

§ **Μετάδοση του πλάνου στα τμήματα.** Το στρατηγικό πλάνο επικοινωνείται σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα και με βάση αυτό αναπτύσσονται ξεχωριστοί στόχοι και στρατηγικές για κάθε τμήμα. Η ανατροφοδότηση στο στάδιο αυτό επιτρέπει την τροποποίηση του αρχικού πλάνου όπου κρίνεται σκόπιμο.

§ **Εφαρμογή του πλάνου.** Τα στρατηγικά και λειτουργικά πλάνα εφαρμόζονται σε όλα τα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού. Μια καλά σχεδιασμένη μέθοδος ανάπτυξης της ποιότητας (quality function deployment) χρησιμοποιείται για το μετασχηματισμό των αντικειμενικών στόχων και των απαιτήσεων των πελατών σε λειτουργικές τεχνικές.

§ **Έλεγχος.** Το κάθε τμήμα διεξάγει μία αυτο-αξιολόγηση, με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, να ανακοινώνει τα αποτελέσματα των αυτο-αξιολογήσεων αυτών στο προσωπικό και να βελτιώνει τα πλάνα του οργανισμού αναλόγως. Και σε αυτή τη φάση συμβαίνει συνεχής ανατροφοδότηση που συνεισφέρει στην εκτίμηση της προόδου. Όπως παρατηρούμε η όλη διαδικασία εναρμονίζεται με τον τροχό του Deming<sup>8,9</sup>.



**Διάγραμμα 4.1: Ο κύκλος του σχεδιασμού hoshin kanri**

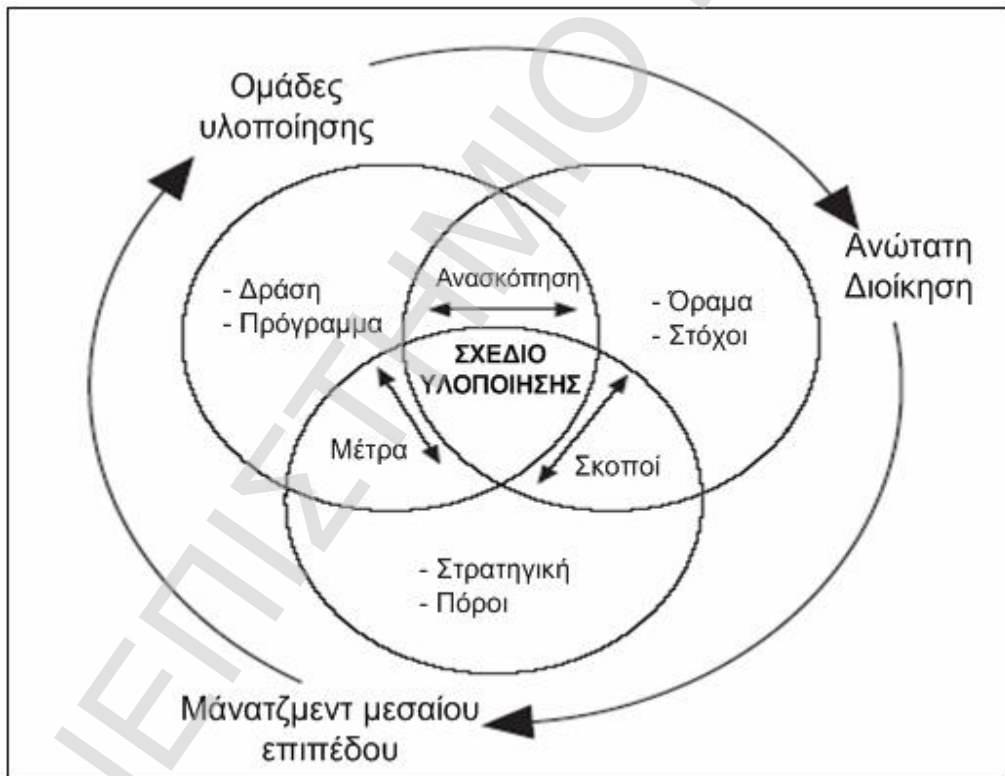
Πηγή: L. M. R. Calingo, "The evolution of strategic quality management", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 9, 1996, σελ. 22

#### 4.4.2. Το μοντέλο Akao

Το 1991 ο Yoji Akao δημιούργησε ένα μοντέλο ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (hoshin model) το οποίο είχε ευρεία αποδοχή (διάγραμμα 4.2) λόγω της έμφασής του στη διαδικασία “catch-ball” που θα ερμηνεύσουμε παρακάτω. Πρώτο βήμα κατά το μοντέλο αυτό, είναι ο προσδιορισμός του οράματος και των στόχων του οργανισμού από την Ανώτατη Διοίκηση. Τα στελέχη του μεσαίου επιπέδου ύστερα, αναλαμβάνουν να βρουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι στόχοι του πρώτου βήματος. Αναπτύσσονται έτσι σχέδια δράσης τα οποία όταν συμφωνηθούν, σχηματίζονται ομάδες υλοποίησης μέσα στον οργανισμό για να εκτελέσουν τα σχέδια δράσης. Το όλο σύστημα περιλαμβάνει μια διαδικασία συνεχών διαπραγματεύσεων ανάμεσα στην Ανώτατη Διοίκηση, το μάντζι μεσαίου επιπέδου και τις ομάδες υλοποίησης, που ονομάζεται “catch-ball”. Τα τρία αυτά γκρουπ θα πρέπει να διαπραγματευθούν μπρος και πίσω ιεραρχικά (όπως δείχνουν και τα βελάκια διπλής κατεύθυνσης), ωστόσο να συμφωνήσουν στους στόχους, τα μέτρα και την ανασκόπηση. Ο Akao υποστηρίζει ότι η Ανώτατη Διοίκηση καθορίζει το «τι θα γίνει» (the whats), τα στελέχη μεσαίου επιπέδου διαπραγματεύονται πρώτα με την Ανώτατη Διοίκηση το «πώς θα γίνει» (the hows) και αργότερα με την ομάδα υλοποίησης σε όρους χρηματοοικονομικών δεικτών. Εάν δεν είναι δυνατό να προσδιοριστούν αποτελεσματικά σχέδια δράσης, τότε οι στόχοι αλλάζουν. Η ομάδα υλοποίησης επίσης, ενθαρρύνεται να ενεργήσει και να προγραμματίσει τις δραστηριότητές της. Η φάση της ανασκόπησης στο τέλος, εμπλέκει την Ανώτατη Διοίκηση να παρατηρεί η ίδια λεπτομέρειες εφαρμογής του συστήματος ποιότητας, κρίνοντας με αυτόν τον τρόπο την πρόοδο και την επιτυχία της ομάδας υλοποίησης<sup>10,11</sup>.

Ενώ οι γνώσεις και οι δεξιότητες στη χρήση εργαλείων Δ.Ο.Π. είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας, ίσως το πιο δύσκολο

κομμάτι της μεθόδου είναι η διαδικασία “catch-ball”. Η διαδικασία “catch-ball” όπως είπαμε, αναφέρεται στις συζητήσεις που γίνονται πριν αποφασιστεί η πολιτική που θα ακολουθηθεί στόχος της είναι να μετατρέψει τους υποχρεωτικούς στόχους που τίθενται από την Ανώτατη Διοίκηση σε οικειοθελείς σκοπούς των εργαζομένων μέσα από την ανατροφοδότηση. Οι συζητήσεις που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού, εμβαθύνει τις γνώσεις τους για τις πολιτικές και τους επιτρέπει να αντιληφθούν καλύτερα την αναγκαιότητα των προτεινόμενων στόχων. Η όλη διαδικασία λοιπόν δίκαια θεωρείται ως ένας αποτελεσματικό μέσο για την υποκίνηση του προσωπικού<sup>12</sup>.



**Διάγραμμα 4.2: Το μοντέλο ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (hoshin model)**

Πηγή: G. D. Beecroft, “The role of quality in strategic management”, Management Decision, 37/6, 1999, σελ. 501

#### 4.4.3. Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας.

Η σωστή χρήση της μεθοδολογίας hoshin kanri μπορεί να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό. Μερικά από αυτά (Hill, 1994) είναι:

- ü Δημιουργεί συνοχή στον οργανισμό και ομοφωνία όσον αφορά τους στόχους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.
- ü Τονίζει τον τροχό του Deming στις μηνιαίες ανασκοπήσεις προόδου.
- ü Αναπτύσσει ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού που είναι ανταποκρίσιμο, ευέλικτο και πειθαρχημένο.
- ü Βελτιώνει το συντονισμό ανάμεσα στα τμήματα.
- ü Προσφέρει στην ηγεσία ένα μηχανισμό έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται τις προβληματικές περιοχές και διευκολύνει την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων.
- ü Δημιουργεί έναν πιο γρήγορο και ακριβή τρόπο ανατροφοδότησης, και διαμέσου της διαδικασίας “catch-ball”, παρέχει την καλύτερη δυνατή επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού<sup>13</sup>.

Σε γενικές γραμμές η μεθοδολογία της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ολική ποιότητα, γιατί παρέχει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο που συνδέει το σχεδιασμό της στρατηγικής με πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας. Δεν αποτελεί μία πολύπλοκη τεχνική και ούτε απαιτεί σημαντική εκπαίδευση· ωστόσο αποδίδει «καρπούς», μόνο όταν υπάρχει δέσμευση από πλευράς οργανισμού στη συνεχή βελτίωση<sup>14</sup>.

#### 4.5. Η ΣΥΓΚΛΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ.

Σε προηγούμενη ενότητα αναλύσαμε την έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας, όπου ο στρατηγικός σχεδιασμός και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συγκλίνουν και αποτελούν μία ενιαία διαδικασία. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν από τότε που ο Garvin αναφέρθηκε για την σχέση ποιότητας και στρατηγικής, ήταν ποικίλες. Ωστόσο καμία από αυτές δεν έχει εξετάσει το θέμα σε βάθος και εμπειρικά, ενώ οι εταιρείες, με ελάχιστες εξαιρέσεις, έχουν «παραγνωρίσει» την πλήρη δυναμική της Δ.Ο.Π. η οποία αναφέρεται στη δυνατότητα της πλήρους εφαρμογής της σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας (στρατηγικό, τακτικό, λειτουργικό). Η Δ.Ο.Π. πράγματι έχει τη δυνατότητα ως φιλοσοφία και κουλτούρα να επηρεάζει όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης, από τη δημιουργία του οράματός της έως τις καθημερινές της δραστηριότητες, παρ' όλα αυτά αντιμετωπίζεται συνήθως από λειτουργική σκοπιά' τα στελέχη αυτό που κάνουν είναι να θεωρούν τη Δ.Ο.Π. ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού (operational) ή του τακτικού (tactical) επιπέδου εκεί δηλαδή που συμβαίνει η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με λίγα λόγια, δεν αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία της Δ.Ο.Π. έτσι ώστε να είναι σε θέση να οδηγεί την ανάπτυξη της στρατηγικής (strategy development).

Πολλά επιτυχημένα προγράμματα Δ.Ο.Π. έχουν οδηγήσει σε αλλαγές και βελτιώσεις στο λειτουργικό επίπεδο, οι προσπάθειες αυτές όμως περιορίζονται από την αδυναμία να αντιμετωπιστεί η Δ.Ο.Π. ως στρατηγική μεθοδολογία. Και λόγω του περιορισμού αυτού υπάρχει ο κίνδυνος να θεωρηθεί από τη διοίκηση, ότι η Δ.Ο.Π. χρησιμοποιεί λαθεμένα ζωτικούς πόρους. Συνήθως, τα περισσότερα διοικητικά συμβούλια δεν εμπλέκονται

με τη στρατηγική κατεύθυνση της ποιότητας, ενώ σε άλλες περιπτώσεις δεν έχουν πεισθεί τα ανώτατα στελέχη για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. Αλλά ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει πρόθεση να προωθηθεί στρατηγικά η ποιότητα, τις πιο πολλές φορές η πρόθεση αυτή δεν γίνεται κατανοητή στα χαμηλότερα ιεραρχικά στρώματα λόγω της κακής επικοινωνίας και της δομής των οργανισμών<sup>15,16</sup>.

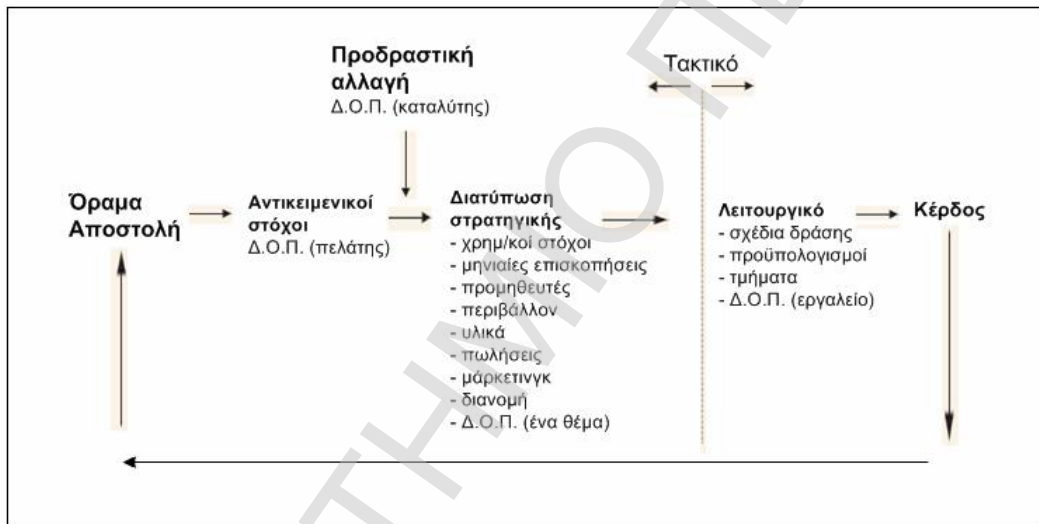
Η επίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στα τρία επίπεδα ενός οργανισμού μπορεί να αποτυπωθεί καλύτερα μέσα από την ανάπτυξη δυναμικών μοντέλων. Η ανάγκη αυτή έγινε πραγματικότητα μέσα από την έρευνα των D. Leonard and R. McAdam το 2001, οι οποίοι εφάρμοσαν τη λεγόμενη «εμπειρικά θεμελιωμένη θεωρία» (grounded theory). Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην επαγωγική μέθοδο όπου ο ερευνητής χρησιμοποιεί ελάχιστα τη θεωρία και βασίζεται περισσότερο στην πράξη· πιο συγκεκριμένα οι διαφορετικές πηγές δεδομένων (από επιτόπιες παρατηρήσεις, συνεντεύξεις, συναντήσεις ομάδων, έγγραφα κτλ.) συνδυάζονται και συγκρίνονται για να δημιουργηθούν τα υποδείγματα, με την υπάρχουσα θεωρία να συνεισφέρει μόνο στην ερμηνεία των ποικίλων αυτών δεδομένων. Οι κύριες διαστάσεις των δυναμικών μοντέλων που τα κάνουν ξεχωριστά είναι ο χρόνος (που περιλαμβάνει μακράς διάρκειας ανάπτυξη, σύγχρονες αλλαγές και πρόβλεψη της μελλοντικής κατεύθυνσης), η περιοδικά επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά (με το να δίνεται η δυνατότητα σύνδεσης των συμπεριφορών αυτών) και οι σύνθετες αλλαγές που συμβαίνουν σε όλο τον οργανισμό (δηλαδή φαινόμενα που δεν μπορούν να προβλεφθούν χρονικά). Οι D. Leonard and R. McAdam λοιπόν προσπάθησαν να παρουσιάσουν την πλήρη δυναμική της Δ.Ο.Π. και κυρίως πώς αυτή τοποθετείται στρατηγικά, αφού είχαν παρατηρήσει το κενό που υπήρχε στη βιβλιογραφία και στις αντιλήψεις των στελεχών. Αποτέλεσμα της έρευνας τους, ήταν η ανάπτυξη τεσσάρων δυναμικών μοντέλων που αναλύονται στη συνέχεια<sup>17</sup>.

#### 4.5.1. Τα κρίσιμα σημεία εφαρμογής της Δ.Ο.Π. (key points of T.Q.M. application).

Το διάγραμμα 4.3 παρουσιάζει το πρώτο υπόδειγμα που αναφέρεται στα κρίσιμα σημεία εφαρμογής της Δ.Ο.Π. Το μοντέλο αυτό ξεκινάει με τη διατύπωση του οράματος και της αποστολής και προχωράει με την ανάπτυξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να έχει επίδραση κατά την ανάπτυξη των στόχων, με το να δημιουργεί εστίαση στον πελάτη στο στρατηγικό επίπεδο· αυτό συνεπάγεται ότι η Δ.Ο.Π. έχει τη δυνατότητα της επιρροής κατά τη διατύπωση της στρατηγικής. Στη συνέχεια η Δ.Ο.Π. μπορεί να λειτουργήσει ως «καταλύτης» (catalyst) για να διαφοροποιήσει την κατεύθυνση της στρατηγικής οπότε η διατύπωση στρατηγικής επηρεάζεται από προδραστική αλλαγή (proactive change). Ο ρόλος της Δ.Ο.Π. ως «καταλύτης» ωστόσο είναι προσωρινός, αφού συνήθως άλλες φιλοσοφίες και τεχνικές χρησιμοποιούνται στη συνέχεια, για να φέρουν νέες ιδέες και να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα στον οργανισμό. Η παραδοχή αυτή δείχνει ότι η Δ.Ο.Π. θα πρέπει να ανανεώνεται συνεχώς, να αναγνωρίζεται συνεπώς ως μια φιλοσοφία που έχει κυκλική ζωή, γιατί μόνο έτσι θα μπορέσει να διατηρήσει και να αυξήσει το ενδιαφέρον της μέσα στην εταιρεία.

Το επόμενο κρίσιμο σημείο σχετίζεται με τη φάση της διατύπωσης της στρατηγικής. Εδώ όπως είναι γνωστό συλλέγονται και επεξεργάζονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες (ανάλυση S.W.O.T.) ούτως ώστε να προσδιορισθεί η βέλτιστη στρατηγική. Σε αυτό το πλαίσιο η Δ.Ο.Π. αντιμετωπίζεται ως ένα (one issue) από τα πολλά θέματα που δίνεται προσοχή κατά την ανάλυση των πληροφοριών και όχι ως ο κύριος παράγοντας που θα επηρεάσει τις στρατηγικές αποφάσεις. Άλλα θέματα ή παράγοντες είναι το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, οι προμηθευτές κτλ. Στο σημείο αυτό οπου η σημασία της Δ.Ο.Π. «υποβιβάζεται» σε ένα κατώτερο

επίπεδο, συμβαίνει η «διχοτόμηση» μεταξύ στρατηγικού και λειτουργικού επιπέδου (και αντιπροσωπεύει το τακτικό επίπεδο, στο οποίο συγχρονίζονται όλες οι δραστηριότητες και κατανέμονται οι πόροι). Το τελευταίο κρίσιμο σημείο, είναι η χρήση της Δ.Ο.Π. ως λειτουργικό εργαλείο. Η Δ.Ο.Π. εδώ βοηθάει στην επίτευξη του οράματος και των στόχων μέσα από τα σχέδια δράσης και τους προϋπολογισμούς, τα οποία διαδίδονται στα διάφορα τμήματα. Τελικός στόχος της διαδικασίας είναι η επίτευξη κέρδους<sup>18,19</sup>.



**Διάγραμμα 4.3: Το υπόδειγμα των κρίσιμων σημείων εφαρμογής της Δ.Ο.Π.**

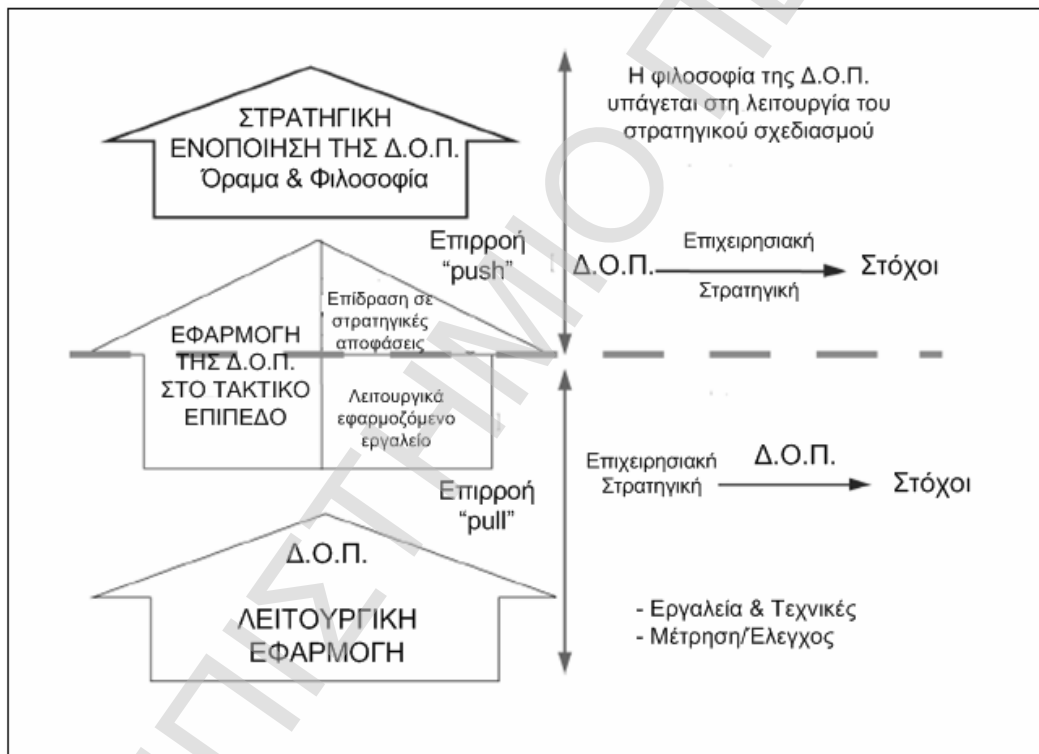
Πηγή: D. Leonard and R. McAdam, "The corporate strategic-operational divide and TQM", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 1, 2002, σελ. 11

#### 4.5.2. Η στρατηγική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. (the strategic application of T.Q.M.)

Το υπόδειγμα της στρατηγικής εφαρμογής της Δ.Ο.Π., χρησιμοποιεί την ιεραρχική δομή με το να ξεκινάει από πάνω με το στρατηγικό επίπεδο, στη μέση βρίσκεται το τακτικό επίπεδο και στη βάση (όπως φαίνεται και στο



διάγραμμα 4.4) έχουμε το λειτουργικό επίπεδο. Όπως είναι προφανές, το ανώτερο επίπεδο εφαρμογής της Δ.Ο.Π. είναι στο στρατηγικό. Στην περίπτωση αυτή κύριο χαρακτηριστικό είναι η δέσμευση και η πίστη της Ανώτατης Διοίκησης στη Δ.Ο.Π., αλλά και η κατανόηση από πλευράς των ομάδων διοίκησης του φιλοσοφικού ρόλου της Δ.Ο.Π. που αντιτίθεται στην αντίληψή της ως λειτουργικού μονάχα εργαλείου. Επομένως, η επίδρασή της στο στρατηγικό σχεδιασμό (και κατά συνέπεια σε όλο τον οργανισμό) είναι τεράστια.



**Διάγραμμα 4.4: Το υπόδειγμα της στρατηγικής εφαρμογής της Δ.Ο.Π.**

Πηγή: D. Leonard and R. McAdam, "Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15, No. 3, 2004, σελ. 259

Το μοντέλο στη συνέχεια, χωρίζεται οριζόντια από μία διακεκομμένη γραμμή που αντιπροσωπεύει όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο υπόδειγμα τη «διχοτόμηση» ανάμεσα σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο (είναι το τακτικό επίπεδο). Η γραμμή αυτή σκοπό έχει να διακρίνει μεταξύ των δύο διαφορετικών ρόλων της Δ.Ο.Π. πριν τη διατύπωση της

στρατηγικής και μετά (pre-strategic and post-strategic role). Στη μία περίπτωση η Δ.Ο.Π. φαίνεται να οδηγεί την επιχειρησιακή στρατηγική ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (επιρροή “push”), ενώ στην άλλη θεωρείται απλά ως ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων (επιρροή “pull”). Στο τρίτο σενάριο (κάτω άκρο του μοντέλου), βρίσκουμε τα εργαλεία και τις τεχνικές της Δ.Ο.Π. και τις εφαρμογές της σχετικά με τη μέτρηση και τον έλεγχο σε λειτουργικό επίπεδο<sup>20,21</sup>.

#### 4.5.3. Τα οργανωσιακά προφίλ και η Δ.Ο.Π. (T.Q.M. organizational profiles).

Το μοντέλο που παρουσιάζει τα οργανωσιακά προφίλ και τη σχέση τους με τη Δ.Ο.Π. (διάγραμμα 4.5) αποτελεί συμπλήρωμα των δύο προηγούμενων. Τα προφίλ αυτά είναι τέσσερα (Α, Β, Γ και Δ) και αντιστοιχούν σε διαφορετικά σχήματα ανάλογα με τη σημαντικότητα της Δ.Ο.Π. σε κάθε οργανωσιακό επίπεδο από τα ανώτερα κλιμάκια μέχρι τον πιο χαμηλόβαθμο εργαζόμενο:

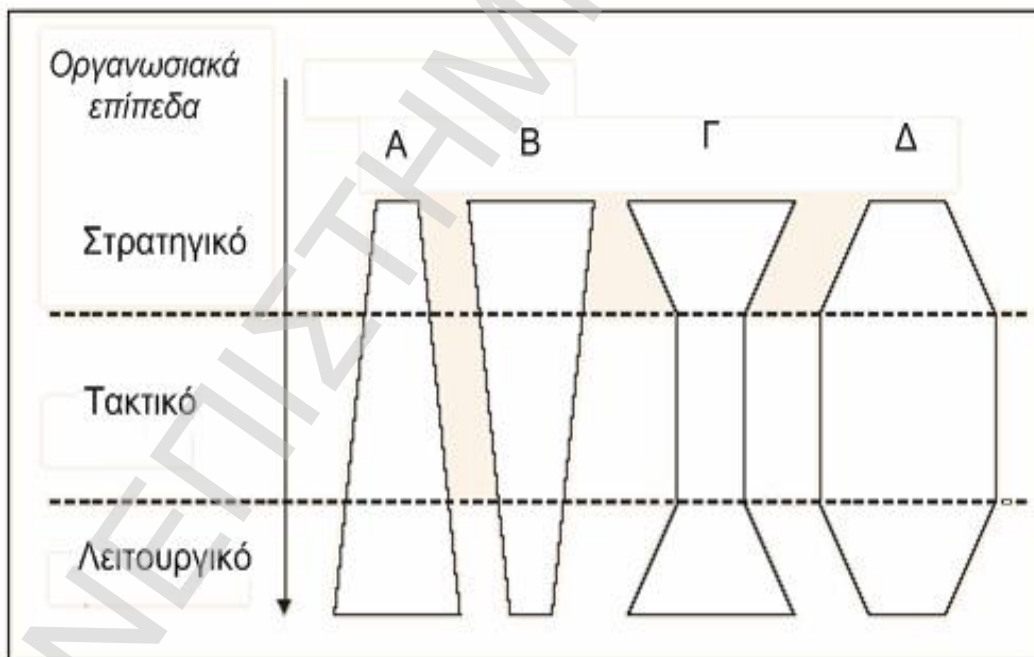
Α) Έλλειψη ανάμιξης από πλευράς Ανώτατης Διοίκησης. Στο προφίλ αυτό, η Δ.Ο.Π. δεν αντιμετωπίζεται από στρατηγική σκοπιά, αλλά υποβαθμίζεται στο μάνατζμεντ του μεσαίου επιπέδου (τακτικό επίπεδο) και έχει τη μεγαλύτερη εφαρμογή και επιρροή στο λειτουργικό επίπεδο.

Β) Έλλειψη λειτουργικής επιρροής. Εδώ η Ανώτατη Διοίκηση έχει κατανοήσει τη στρατηγική σημασία της Δ.Ο.Π., ωστόσο αυτή η αντίληψη δεν αντικατοπτρίζεται στα χαμηλότερα επίπεδα με συνέπεια να μην υπάρχουν λειτουργικά προγράμματα και μέτρα που να σχετίζονται με τη Δ.Ο.Π.

Γ) Αναποτελεσματική ερμηνεία των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων στο τακτικό επίπεδο. Στο προφίλ αυτό, η Ανώτατη Διοίκηση και οι εργαζόμενοι του λειτουργικού επιπέδου, επιδεικνύουν αφοσίωση στην

αλλαγή που βασίζεται στη Δ.Ο.Π. και έχουν ωφεληθεί από την εφαρμογή της. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν δυσκολίες που περιορίζουν τα προγράμματα αλλαγής. Οι δυσκολίες αυτές είναι η ανυπαρξία κατάλληλων «δίαυλων» επικοινωνίας και η αρνητική αντίδραση των στελεχών του τακτικού επιπέδου στην οποιαδήποτε αλλαγή.

Δ) Απομόνωση των στελεχών μεσαίου επιπέδου στην προσπάθειά τους να προωθήσουν τη Δ.Ο.Π. Στο τελευταίο αυτό προφίλ, τα στελέχη του τακτικού επιπέδου έχουν υποκινηθεί και πειστεί για τη δυναμική της Δ.Ο.Π., όμως οι προσπάθειές τους να την προωθήσουν πέφτουν στο κενό λόγω έλλειψης δέσμευσης από την Ανώτατη Διοίκηση. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην διατίθενται οι απαραίτητοι πόροι (όπως χρόνος και χρήμα) για εργασίες βελτίωσης και έτσι να περιορίζεται η επίδραση της Δ.Ο.Π. σε στρατηγικό και ταυτόχρονα σε λειτουργικό επίπεδο<sup>22,23</sup>.



**Διάγραμμα 4.5: Οργανωσιακά προφίλ και Δ.Ο.Π.**

Πηγή: D. Leonard and R. McAdam, "The corporate strategic-operational divide and TQM", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 1, 2002, σελ. 12

#### 4.5.4. Το επιχειρησιακό περιβάλλον και η Δ.Ο.Π. (organizational environment and T.Q.M.).

Στην προσπάθεια να γίνουν κατανοητά τα δεδομένα που σχετίζονται με τη Δ.Ο.Π., αναπτύχθηκε ένα μοντέλο (διάγραμμα 4.6) που περιλαμβάνει τέσσερα σημαντικά στοιχεία (σε κύκλους) τα οποία συνδέουν τη Δ.Ο.Π. και το περιβάλλον ενός οργανισμού. Το υπόδειγμα αυτό αποτελεί ένα ευρύ πλαίσιο των τριών προηγούμενων μοντέλων που περιγράψαμε. Από την μέχρι τώρα ανάλυση διαπιστώσαμε ότι η στρατηγική και οι λειτουργικές δραστηριότητες διαχωρίζονται εμφανώς και ότι το ζήτημα της *φιλοσοφίας και κουλτούρας της Δ.Ο.Π.* (πρώτο στοιχείο) βασίζεται στο στρατηγικό επίπεδο, ενώ τα *εργαλεία και οι τεχνικές της Δ.Ο.Π.* (δεύτερο στοιχείο) στηρίζουν το λειτουργικό επίπεδο. Τα δύο αυτά θέματα μπορεί να συνδέονται αλλά αντιμετωπίζονται ξεχωριστά. Το στοιχείο της φιλοσοφίας και κουλτούρας Δ.Ο.Π. όπως είναι γνωστό αναφέρεται στις θεμελιώδεις αρχές (όπως π.χ. εστίαση στον πελάτη) που χρησιμοποιούνται για να στηρίξουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Οι εταιρείες που συστηματικά εφαρμόζουν εκπαίδευση στη Δ.Ο.Π. σε όλο τον οργανισμό, διατμηματικές ομάδες βελτίωσης της ποιότητας, εκτιμήσεις βασισμένες στη Δ.Ο.Π. και σχήματα επιβραβεύσεων, καταφέρνουν να δημιουργήσουν μία κουλτούρα Δ.Ο.Π. που υπερνικάει τη διχοτόμηση των δύο επιπέδων (στρατηγικού και λειτουργικού).

Ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο είναι το *μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας* (Business Excellence Model του EFQM) *μαζί με τα μοντέλα παρόμοιων βραβείων ποιότητας*. Τα μοντέλα αυτά, ενώ έχουν καθιερωθεί πια στο χώρο της Δ.Ο.Π., εφαρμόζονται συνήθως στο λειτουργικό επίπεδο και έτσι δεν έχουν μεγάλη στρατηγική σημασία. Μάλιστα οι Ghobadian and Woo (1996), θεωρούν ότι τα μοντέλα των διαφόρων βραβείων ποιότητας δεν απεικονίζουν την πλήρη δυναμική της Δ.Ο.Π., αλλά περιορίζονται σε

«στατικούς» ελέγχους. Παρ' όλα αυτά κάποια κριτήριά τους ευθυγραμμίζονται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Το τελευταίο συστατικό είναι αυτό της *επιχειρησιακής στρατηγικής και των κρίσιμων οδηγιών* ενός οργανισμού, που αντιπροσωπεύει την αναγνώριση της Δ.Ο.Π. ως μιας μεθοδολογίας που επηρεάζει το όραμα και την αποστολή μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, αναπτύσσονται δραστηριότητες και διαδικασίες (βασισμένες στη στρατηγική) που οδηγούν σε μια πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων της εταιρείας<sup>24,25</sup>.

Τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν, αναδεικνύουν την στρατηγική και συνάμα τη λειτουργική δυναμική της Δ.Ο.Π. παρέχουν τον μηχανισμό με τον οποίο η Δ.Ο.Π. μπορεί να μελετηθεί εκτός από λειτουργική και από φιλοσοφική σκοπιά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δυνατότητα ανάπτυξης όλων των πιθανών σεναρίων εφαρμογής της Δ.Ο.Π. σε κάθε δραστηριότητα του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.



**Διάγραμμα 4.6: Επιχειρησιακό περιβάλλον και Δ.Ο.Π.**

Πηγή: D. Leonard and R. McAdam, "Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 3, 2004, σελ. 260

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

1. D. Leonard and R. McAdam, "The strategic impact and implementation of TQM", **The TQM Magazine**, Vol. 14, No. 1, 2002, σελ. 51-52
2. B. Srinidhi, "Strategic quality management", **International Journal of Quality Science**, Vol. 3, No 1, 1998, σελ. 42
3. P. Aravindan and S. R. Devadasan, "A focused system model for strategic quality management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13, No. 8, 1996, σελ. 85-86
4. J. M. Juran, **Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Good and Services**, The Free Press, 1992, σελ. 300
5. J. M. Juran, ό.π., σελ. 326-328
6. L. M. R. Calingo, "The evolution of strategic quality management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13 No. 9, 1996, σελ. 27, 31-34
7. R. G. Lee and B. G. Dale, "Policy deployment: an examination of the theory", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15 No. 5, 1998, σελ. 521-523
8. G. D. Beecroft, "The role of quality in strategic management", **Management Decision**, 37/6, 1999, σελ. 501
9. R. G. Lee and B. G. Dale, ό.π. σελ. 529
10. Yoshio Kondo, "Hoshin Kanri-a participative way of quality management in Japan", **The TQM Magazine**, Vol. 10, No. 6, 1998, σελ. 425, 429
11. L. M. R. Calingo, ό.π., σελ. 21-22
12. R. G. Lee and B. G. Dale, ό.π., σελ. 532
13. R. G. Lee and B. G. Dale, ό.π., σελ. 538
14. R. Greenall, "The Missing Link", **World Class Design to Manufacturing**, Vol. 1, No. 2, 1994, σελ. 6

15. D. Leonard and R. McAdam, "Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 3, 2004, σελ. 255-256
16. D. Leonard and R. McAdam, "The strategic impact and implementation of TQM", ό.π. σελ. 52
17. D. Leonard and R. McAdam, "The strategic placement of TQM in the organization: a grounded study", **Managing Service Quality**, Vol. 12, No. 1, 2002, σελ. 44
18. D. Leonard and R. McAdam, "Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models", ό.π., σελ. 258
19. D. Leonard and R. McAdam, "The corporate strategic-operational divide and TQM", **Measuring Business Excellence**, Vol. 6, No. 1, 2002, σελ. 9-11
20. D. Leonard and R. McAdam, "Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models", ό.π., σελ. 259
21. D. Leonard and R. McAdam, "The corporate strategic-operational divide and TQM", ό.π., σελ. 10-11
22. D. Leonard and R. McAdam, "Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models", ό.π., σελ. 259-260
23. D. Leonard and R. McAdam, "The corporate strategic-operational divide and TQM", ό.π., σελ. 12
24. D. Leonard and R. McAdam, "Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models", ό.π., σελ. 260
25. D. Leonard and R. McAdam, "The strategic placement of TQM in the organization: a grounded study", ό.π., σελ. 50-51

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΕΡΕΥΝΑ

#### 5.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στις μέρες μας με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά όπου οι εταιρείες ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο πια, η κάθε μια επιχείρηση λογικό είναι να αναζητεί νέες τεχνολογίες και στρατηγικές που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει στο παγκόσμιο στερέωμα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, όλο και περισσότερες εταιρείες έχουν αντιληφθεί ότι ο μόνος τρόπος διαφοροποίησης από τις υπόλοιπες είναι η παροχή καλύτερης ποιότητας. Και μάλιστα, οι εταιρείες δείχνουν ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον στο να εντάξουν την ποιότητα σε όλες τις δραστηριότητές της από το πιο χαμηλό έως το πιο υψηλό επίπεδο.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τη μορφή ερωτηματολογίου, που σκοπό έχει να δώσει συμπεράσματα για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας και να μελετήσει τη στρατηγική πλευρά της ποιότητας από οργανισμούς που συγκαταλέγονται ανάμεσα στις κορυφαίες σε θέματα ποιότητας στη χώρα μας. Το ερωτηματολόγιο αυτό, αποτελεί ένα εργαλείο για τη μέτρηση των τάσεων των ελληνικών επιχειρήσεων σχετικά με την ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ανώτερο επίπεδο ενός οργανισμού, το στρατηγικό. Επομένως κύριος στόχος είναι να αναδειχθεί η πλήρης δυναμική της Δ.Ο.Π. που είναι η εφαρμογή της σε κάθε πλευρά ενός οργανισμού και να διαπιστωθεί εάν πράγματι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη δυναμική αυτή.



## 5.2. ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες: στην πρώτη ενότητα διερευνώνται γενικά στοιχεία για την ποιότητα (βαθμός ενημέρωσης του προσωπικού για την ποιότητα, ποιες προσεγγίσεις και ορισμοί ταιριάζουν στην κουλτούρα της κάθε εταιρείας), στη δεύτερη υπάρχουν ερωτήσεις αναφορικά με την έννοια και την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ποιες από τις αρχές της Δ.Ο.Π. εφαρμόζονται, ποια τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της κτλ.), ενώ η τρίτη και πιο σημαντική ενότητα αποτελεί ένα μίγμα θεμάτων στρατηγικής και ποιότητας για να διερευνηθεί ο βαθμός ενοποίησης των δύο αυτών όρων. Ο τύπος των ερωτήσεων είναι αυτός των πολλαπλών επιλογών για τις δύο πρώτες ενότητες (ερωτήσεις 1-11), με εξαίρεση την ερώτηση 6 που είναι διχοτομική. Η δεύτερη ενότητα μπορεί να απαντηθεί μόνο από εταιρείες που εφαρμόζουν πρόγραμμα Δ.Ο.Π. Στην τρίτη ενότητα (ερωτήσεις 12-25) χρησιμοποιείται η κλίμακα Λίκερτ, όπου ο ερωτώμενος καλείται να δείξει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με ορισμένες προτάσεις-δηλώσεις. Το μεγαλύτερο νούμερο (4) αντιστοιχεί στην πιο θετική αντιμετώπιση (συμφωνώ πλήρως). Να σημειωθεί ότι στις ερωτήσεις αυτές δεν δώσαμε τη δυνατότητα της ουδέτερης απάντησης για ευνόητους λόγους έτσι ώστε να αποφευχθεί η ευκαιρία υπεκφυγής.

Οι αποδέκτες του ερωτηματολογίου ήταν εταιρείες ή τμήματα εταιρειών από διάφορους κλάδους που εφαρμόζουν το μοντέλο της επιχειρηματικής αριστείας του EFQM και που έχουν διακριθεί στα επίπεδα «Δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία» και «Αναγνώριση για την επιχειρηματική αριστεία» από το 2001 και ύστερα. Η μέθοδος της δειγματοληψίας επομένως χαρακτηρίζεται ως απλή τυχαία δειγματοληψία. Η επιλογή αυτή ήταν σκόπιμη, γιατί οι επιχειρήσεις αυτές θεωρούνται από τις πιο ώριμες στο χώρο της ποιότητας και άρα μας δίνεται η δυνατότητα να καταλήξουμε σε

πιο ασφαλή συμπεράσματα. Το αρχικό δείγμα περιελάμβανε 41 επιχειρήσεις με τελικό αποδέκτη του ερωτηματολογίου τον υπεύθυνο ποιότητας. Στις 39 από αυτές το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σε μία μέσω φαξ και σε μία δόθηκε φωτοτυπημένο. Στις 30 εταιρείες υπήρξε τηλεφωνική συνδιάλεξη είτε με τον υπεύθυνο ποιότητας είτε με τη γραμματεία πριν το ερωτηματολόγιο σταλεί ηλεκτρονικά για να εξακριβωθεί η κατάλληλη ηλεκτρονική διεύθυνση του υπεύθυνου ποιότητας. Από τις 41 επιχειρήσεις οι 36 έχουν έδρα την Αττική και οι υπόλοιπες 5 την περιφέρεια. Αξίζει να σημειωθεί ότι εκπρόσωπος μιας επιχείρησης δήλωσε ότι δεν ασχολούνται πια με θέματα ποιότητας.

Ο αριθμός των εταιρειών που απάντησε στο ερωτηματολόγιο ήταν 20 δηλαδή ποσοστό ανταπόκρισης περίπου 49%. Από τις 20 αυτές εταιρείες οι 10 ανήκουν στον ευρύ κλάδο των κατασκευών/παραγωγής/παροχής υπηρεσιών, οι 4 στον τομέα της πληροφορικής, οι 4 στον κλάδο των μεταφορών ενώ οι 2 από αυτές δραστηριοποιούνται στο χώρο των τηλεπικοινωνιών. Οι πληροφορίες που δόθηκαν από τις εν λόγω εταιρείες θα παραμείνουν εμπιστευτικές, με αναφορά μόνο στον κλάδο δραστηριοποίησης.

### 5.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου παρακάτω στηρίζεται στη συχνότητα των απαντήσεων για κάθε μεταβλητή έγινε δηλαδή απογραφικά. Όλα τα αποτελέσματα ανά κλάδο παρουσιάζονται στο παράρτημα II με τη μορφή γραφημάτων για κάθε ερώτηση. Σε κάποιες από τις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής μερικές εταιρείες έδωσαν παραπάνω από μία απάντηση για την ίδια ερώτηση.

### 5.3.1. Ενότητα 1 (ερωτήσεις 1-5)

Στη γενική ερώτηση που αφορά τον αριθμό των εργαζομένων παρατηρείται διασπορά απαντήσεων, αφού ποσοστό 40% δηλώνει ότι απασχολεί περισσότερους από 300 εργαζομένους (8 στις 20) και επομένως οι εταιρείες αυτές θεωρούνται μεγάλες, ενώ ποσοστό 35% (7 στις 20) απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους. Στο ποσοστό αυτό συγκαταλέγονται κυρίως λειτουργικά τμήματα ή διευθύνσεις επιχειρήσεων, τα οποία όπως είναι λογικό δεν μπορούν να έχουν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων.

Στην ερώτηση «ποια προσέγγιση της ποιότητας εφαρμόζετε», κάποιες από τις εταιρείες έδωσαν παραπάνω από 1 απαντήσεις κάτι που ίσως να θεωρείται περιττό γιατί η έννοια της διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνει και τον έλεγχο ποιότητας, ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται ένα σύστημα που περιλαμβάνει και τον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, ποσοστό 65% (13 στις 20) απάντησε ότι εφαρμόζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας το οποίο θεωρείται αναμενόμενο με βάση το δείγμα. Επιπλέον, ποσοστό 50% εφαρμόζει την προσέγγιση της διασφάλισης ποιότητας, ενώ το 25% (5 στις 20) εφαρμόζει διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου.

Η τρίτη ερώτηση σχετίζεται με τους ορισμούς της ποιότητας του Garvin που παραθέσαμε στο κεφάλαιο 1 και αναφέρεται στο ποιους από αυτούς αντιπροσωπεύουν τη φιλοσοφία της κάθε εταιρείας/διεύθυνσης. Οι απαντήσεις που επικράτησαν και μάλιστα στο ίδιο ποσοστό 40% ήταν οι δηλώσεις ότι «η ποιότητα αναγνωρίζεται ως συμμόρφωση στις προδιαγραφές» και ότι «ποιοτικό είναι το προϊόν που παρέχει τη ζητούμενη ποιότητα σε μια αποδεκτή τιμή». Ακολούθησε με ποσοστό 25% η πρόταση ότι «η ποιότητα προσδιορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης». Έκπληξη

προκάλεσε το γεγονός ότι κανένας από τους ερωτώμενους δε συμφώνησε με τη δήλωση ότι «όσο περισσότερα γνωρίσματα διαθέτει το προϊόν τόσο πιο ποιοτικό είναι».

Προχωρώντας στην τέταρτη ερώτηση, το σύνολο των υπεύθυνων ποιότητας με εξαίρεση έναν, θεωρεί ότι το προσωπικό είναι είτε αρκετά (ποσοστό 60%) είτε πάρα πολύ (ποσοστό 35%) ενημερωμένο σε θέματα ποιότητας, κάτι που δείχνει την εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους αλλά και το ότι υπάρχει δέσμευση από όλους στην ποιότητα. Στην ερώτηση «πόσο καιρό χρησιμοποιείτε οποιαδήποτε προσέγγιση για την ποιότητα», η πλειοψηφία και συγκεκριμένα ποσοστό 75%, υποστήριξε 5 χρόνια και άνω, ενώ το υπόλοιπο 25% ερωτηθέντων απάντησαν 2 έως 5 χρόνια. Αποδεικνύεται λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος διαθέτουν μεγάλη ωριμότητα σε ζητήματα ποιότητας.

### 5.3.2. Ενότητα 2 (ερωτήσεις 6-11)

Η ενότητα αυτή αφορά μόνο τις εταιρείες που εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. 3 εταιρείες απάντησαν αρνητικά και επομένως προχώρησαν στην τρίτη ενότητα. Οι 17 από τις 20 (ποσοστό 85%) απάντησαν ότι εφαρμόζουν ένα τέτοιο πρόγραμμα και έτσι συνέχισαν στις ερωτήσεις 7-11, δίνοντας μας τη δυνατότητα να παρατηρήσουμε πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της Δ.Ο.Π.

Η ερώτηση 7 αναφέρεται στις τρεις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. που αναλύσαμε εκτενώς στο κεφάλαιο 2.3 αλλά και στα στοιχεία που της χαρακτηρίζουν. Όσον αφορά την «εστίαση στον πελάτη», σχεδόν όλες (ποσοστό 94%) απάντησαν ότι μετράνε την ικανοποίηση του πελάτη και ότι διαχειρίζονται τα παράπονά τους, ενώ το 52% επικεντρώνεται στις ομάδες

ενδιαφερομένων (stakeholders). Σχετικά με την αρχή της «συμμετοχής όλων στον οργανισμό», όλες οι εταιρείες δίνουν βαρύτητα στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, πράγμα πολύ σημαντικό. Οι περισσότερες πάντως πιστεύουν και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων (ποσοστό 70%) και στη δημιουργία ομάδων εργασίας (ποσοστό 65%). Στην αρχή της «συνεχούς βελτίωσης και μάθησης» κυριαρχούν η μεθοδολογία της διοίκησης διαδικασιών με ποσοστό 88% (15 στις 17), αλλά και η διαδικασία της επαναπληροφόρησης (feedback) με ποσοστό 82%. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι μόλις 5 από τις 17 εταιρείες (ποσοστό 29%) υποστηρίζουν ότι διαθέτουν τα χαρακτηριστικά ενός μαθησιακού οργανισμού.

Στην ερώτηση «ποια είναι η αντίληψή σας για τη Δ.Ο.Π.» η πιο διαδεδομένη απάντηση με ποσοστό 88%, ήταν ότι θεωρούν τη Δ.Ο.Π. ως ένα «περιεκτικό πρόγραμμα μάνατζμεντ». Ακολουθώς το 65% αναγνωρίζει τη Δ.Ο.Π. ως ένα «πρόγραμμα που αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων», ενώ μόλις 4 από τις 17 βλέπουν τη Δ.Ο.Π. ως ένα «εργαλείο σχεδιασμού της παραγωγής». Η ερώτηση 9 παρ' όλο που ζητάει τον κυριότερο λόγο για την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. και έτσι θα περιμέναμε μία μονάχα απάντηση, οι περισσότερες εταιρείες έδωσαν παραπάνω από μία. 11 από τις 17 αποδέχθηκαν ως κυριότερους λόγους για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. την «ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών» αλλά και τη φιλοδοξία «να γίνει η επιχείρηση ηγέτης στην αγορά». Επιπλέον μόλις το 23% αναγνωρίζει τη Δ.Ο.Π. ως ένα μέσο που θα προσφέρει ανταγωνιστικό κόστος στην αγορά, ενώ να σημειωθεί ότι μία επιχείρηση από τον κλάδο των μεταφορών έδωσε μόνη της την απάντηση «βιώσιμη ανάπτυξη».

Η επόμενη ερώτηση ασχολείται με τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Επικρατούσα απάντηση εδώ είναι η «βελτίωση της ποιότητας» με ποσοστό 94%, ενώ ακολουθεί με ποσοστό σαφώς μικρότερο 52% η απάντηση «δημιουργία καλύτερης φήμης στην αγορά». Μονάχα μια εταιρεία υποστήριξε ότι η Δ.Ο.Π. βοηθάει στη «γρηγορότερη λήψη παραγγελιών». Στο τελευταίο ερώτημα της ενότητας 2 «ποια ορολογία

χρησιμοποιείτε όταν αναφέρεστε στα αποτελέσματα της Δ.Ο.Π.», υπήρξε ποικιλία απαντήσεων, με την πλειονότητα ωστόσο (ποσοστό 65%) να χρησιμοποιεί τον όρο «συνεχής βελτίωση». Μας εκπλήσσει πάντως το γεγονός ότι μόνο 9 στις 17 επιχειρήσεις (ποσοστό 53%) κάνουν χρήση του όρου «επιχειρηματική αριστεία» κι αυτό γιατί όπως αναφέραμε οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν ή έχουν εφαρμόσει όλες το μοντέλο της επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.

### 5.3.3. Ενότητα 3 (ερωτήσεις 12-25)

Όπως αναφέρθηκε και πιο πριν στην ενότητα αυτή ο ερωτώμενος δείχνει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του σε κάποιες προτάσεις. Στην ερώτηση για το αν «η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με υψηλό κόστος για την εταιρεία», 14 από τις 20 εταιρείες διαφωνούν (ποσοστό 70%), ενώ άλλες 3 διαφωνούν πλήρως. Επομένως είναι αποδεκτό ότι για να βελτιωθεί η ποιότητα δε χρειάζεται να δαπανηθούν κατ' ανάγκη μεγάλα χρηματικά ποσά. Στην ερώτηση για το αν «οι αλλαγές φέρνουν γενικά πιο πολλές αβεβαιότητες από ευκαιρίες», το 85% των ερωτηθέντων (17 στις 20) διαφώνησε, κάτι που αποδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες οργανισμοί δεν παραμένουν στάσιμοι αλλά ρισκάρουν και τολμάνε την αλλαγή. Στην ερώτηση 14, η παραδοσιακή αντίληψη ότι η βελτίωση της ποιότητας είναι υπόθεση μόνο του σχετικού τμήματος ποιότητας, φαίνεται να ανήκει στο παρελθόν, καθώς 19 από τις 20 εταιρείες απάντησαν ότι όλοι σε έναν οργανισμό είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση της ποιότητας. Το ζήτημα είναι βέβαια κατά πόσον η άποψη αυτή γίνεται πράξη και το προσωπικό δε μένει στα λόγια και τις προθέσεις.

Στην πρόταση «όταν υπάρχει επιλογή το προσωπικό προτιμά να δουλεύει σε ομάδες παρά ατομικά», 14 επιχειρήσεις συμφωνούν, ενώ 5 συμφωνούν

πλήρως, κατά συνέπεια υπάρχει μια τάση υπέρ της ομαδικής εργασίας. Στην κρίσιμη ερώτηση για το αν «η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική της εταιρείας» το 85% ήταν θετικό (συμφώνησε πλήρως), απάντηση που δημιουργεί ερωτήματα για το τι πραγματικά συμβαίνει σχετικά με το στρατηγικό ρόλο της ποιότητας αλλά και που δίνει έναν τόνο αισιοδοξίας για το μέλλον της ποιότητας. Στην ερώτηση 17 το 75% των εταιρειών συμφωνεί πλήρως με την άποψη ότι για να μείνει μία επιχείρηση ανταγωνιστική επιβάλλεται να αναπτύξει στρατηγικές με βάση τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Αναδεικνύεται κατ' αυτόν τον τρόπο η σημασία που δίνεται στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να εκμεταλλευθούν οι δυνάμεις και οι ευκαιρίες.

Όσον αφορά τη δήλωση «το προσωπικό αισθάνεται ότι μπορεί να αποδώσει περισσότερο όταν γνωρίζει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού», όλοι οι ερωτώμενοι είτε συμφώνησαν πλήρως (ποσοστό 60%) είτε απλά συμφώνησαν (το υπόλοιπο 40%). Και για την επόμενη πρόταση όμως πάλι παρατηρούμε πλήρη συμφωνία. Έτσι 14 εταιρείες αποδέχονται πλήρως την άποψη ότι «οι απαιτήσεις ποιότητας πρέπει να αναβαθμίζονται συνεχώς για να ανταποκρίνονται στις εναλλασσόμενες ανάγκες των πελατών». Η ερώτηση 20, είναι η πρώτη στην ενότητα αυτή που παρατηρούμε ανομοιομορφία στις απαντήσεις. Πιο συγκεκριμένα στη δήλωση «οι συχνές επιθεωρήσεις ποιότητας προκαλούν περισσότερο άγχος παρά υποκίνηση», το 50% των ερωτηθέντων διαφωνεί ενώ το 35% συμφωνεί, κάτι που δείχνει ότι δεν είναι εύκολο να διευκρινιστεί τι νιώθει ένας εργαζόμενος κατά τους τακτικούς ελέγχους. Περνώντας τώρα στο ζήτημα της εκπαίδευσης, όλες οι επιχειρήσεις με εξαίρεση μία, πιστεύουν ότι η παροχή εκπαίδευσης συνεπάγεται σε μακροχρόνια βάση ωφέλειες παρά οικονομικά βάρη.

Στην δήλωση 22 «ο πρώτος αντικειμενικός στόχος πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη παρά η επίτευξη κέρδους» παρατηρείται και πάλι διχογνωμία καθώς το 50% συμφωνεί, ενώ το 40% διαφωνεί. Το κέρδος και

μεν αποτελεί τον τελικό προορισμό όλων των προσπαθειών σε μια επιχείρηση, εάν όμως ο πελάτης μείνει ανικανοποίητος θα στραφεί αλλού και άρα θα υπάρξει ζημιά. Προχωρώντας στην επόμενη πρόταση για το αν «η ανατροφοδότηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), βοηθάει στο να εκτελείται καλύτερα η εργασία», το 50% συμφώνησε και το υπόλοιπο 50% συμφώνησε πλήρως. Το ενδιαφέρον που δείχνεται στο θέμα της ανατροφοδότησης κατά συνέπεια φαίνεται να είναι μεγάλο, όπως αποδεικνύουν και τα αποτελέσματα της ερώτησης 7 για τις βασικές αρχές Δ.Ο.Π. που εφαρμόζονται. Συνεχίζοντας με την προτελευταία ερώτηση, οι εταιρείες εμφανίζονται σίγουρες, ότι οι εργαζόμενοι πείθονται για την κρισιμότητα της ποιότητας εφόσον υπάρχει ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης σε τέτοια ζητήματα. Η Ανώτατη Διοίκηση αποτελεί το πρότυπο και την «κινητήρια δύναμη» που θα δώσει την ώθηση για βελτίωση στον οργανισμό. Τέλος, η δήλωση «η Δ.Ο.Π. αναγνωρίζεται ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού επιπέδου, παρά ως κρίσιμος οδηγός κατά το στρατηγικό σχεδιασμό» περικλείει το πιο σημαντικό θέμα της έρευνας: από ποια σκοπιά τελικά βλέπουν τη Δ.Ο.Π. οι επιχειρήσεις; Από λειτουργική ή από στρατηγική; 8 εταιρείες φαίνεται να αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία της Δ.Ο.Π. ενώ οι υπόλοιπες 12 αντιμετωπίζουν τη Δ.Ο.Π. ως ένα απλό εργαλείο που τυγχάνει εφαρμογής στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εργασία αυτή πρωταρχικό σκοπό είχε να τονίσει ένα σημαντικότερο τμήμα της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: τη στρατηγική της σημασία, η οποία όπως φαίνεται δεν έχει γίνει κατανοητή ακόμα από τις περισσότερες επιχειρήσεις στον κόσμο. Καταρχήν αναλύθηκαν οι ορισμοί της ποιότητας και οι βασικές διαστάσεις της Δ.Ο.Π., για να συνεχίσουμε με την παρουσίαση της ενότητας της στρατηγικής και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Όλα αυτά αποτέλεσαν το πλαίσιο για να οδηγηθούμε θεωρητικά στο σημείο όπου η Δ.Ο.Π. και η στρατηγική ενοποιούνται, ευθυγραμμίζονται και γίνονται ένα ενιαίο μίγμα που φέρει την ονομασία Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας είναι η ένταξη των αρχών της Δ.Ο.Π. σε όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού. Μια μεθοδολογία που βοηθάει προς την κατεύθυνση αυτή είναι αυτή της ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (hoshin kanri ή policy deployment). Βέβαια για να φτάσει μια εταιρεία σε ένα τέτοιο επίπεδο κάθε άλλο παρά εύκολο είναι, όπως παρουσιάζεται και στη βιβλιογραφία' απαιτείται πολύς χρόνος και κυρίως μια επιχείρηση να έχει αποκτήσει ωριμότητα στο χώρο της Δ.Ο.Π. κάτι που συνεπάγεται με πλήρη κατανόηση της φιλοσοφίας της από όλους στον οργανισμό. Επειδή κάτι τέτοιο δε συμβαίνει συνήθως, μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι λίγες επιχειρήσεις παγκοσμίως έχουν καταφέρει να πετύχουν την απόλυτη ενσωμάτωση της ποιότητας στο στρατηγικό τους σχεδιασμό που είναι και το ζητούμενο.

Η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου μας βοήθησε να δούμε πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της Δ.Ο.Π. ελληνικές εταιρείες που θεωρούνται από τις πιο ώριμες σε θέματα ποιότητας. Το κύριο συμπέρασμα που καταλήξαμε ήταν ότι ναι μεν έχουν γίνει βήματα μπροστά όσον αφορά τη

βελτίωση της ποιότητας, ωστόσο η πλήρης δυναμική της Δ.Ο.Π. φαίνεται ότι ακόμα δεν έχει αναγνωρισθεί. Ας ξεκινήσουμε όμως την ανάλυση με τη σειρά.

Ένα πρόβλημα που σχετίζεται με την ποιότητα είναι αυτό των πολλών εννοιών και ορολογιών που έχουν επικρατήσει. Έτσι εάν κάποιος ζητήσει τον ορισμό της ποιότητας από διαφορετικά άτομα μέσα σε μία επιχείρηση, οι απόψεις θα είναι ποικίλες όπως: «συμμόρφωση με τις πολιτικές και τις διαδικασίες», «παροχή ενός χρήσιμου προϊόντος», «εξάλειψη των ατελειών», «ικανοποίηση του πελάτη», «ταχύτητα παράδοσης», «τελειότητα» κτλ. Στην έρευνα χρησιμοποιήσαμε τους πέντε ορισμούς με βάση την προσέγγιση του Garvin και διαπιστώσαμε πολυφωνία στις απαντήσεις. Όπως είναι λογικό στην «αλυσίδα αξίας» μιας εταιρείας, το κάθε τμήμα έχει τη δική του άποψη για την ποιότητα. Για παράδειγμα το τμήμα παραγωγής βλέπει την ποιότητα ως «συμμόρφωση στις προδιαγραφές», το τμήμα μάρκετινγκ ως «καταλληλότητα ανάλογα με τις προσδοκίες του πελάτη» και το τμήμα σχεδιασμού προσπαθώντας να ισορροπήσει το κόστος με την αποδοτικότητα, βλέπει ποιοτικό το προϊόν που παρέχει τη «ζητούμενη ποιότητα σε μια αποδεκτή τιμή».

Η ποικιλία στην ορολογία αντικατοπτρίζεται και κατά την αναφορά στα αποτελέσματα της Δ.Ο.Π. Ο πιο δημοφιλής όρος εδώ είναι αυτός της «συνεχούς βελτίωσης» που για πολλούς είναι η ερμηνεία της ανάπτυξης από την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π., αλλά και ίσως ο καλύτερος τρόπος να περιγράψουν οι υπεύθυνοι τί θέλουν να πετύχουν μέσα από ένα πρόγραμμα Δ.Ο.Π. Ωστόσο ο όρος «συνεχής βελτίωση» στη βιβλιογραφία υποδηλώνει εστίαση στο λειτουργικό επίπεδο παρά στο στρατηγικό. Ο όρος «επιχειρηματική αριστεία», αναμενόταν να χρησιμοποιείται σε ευρύτερη βάση (λόγω του ότι οι εταιρείες του δείγματος εφαρμόζουν το μοντέλο της επιχειρηματικής αριστείας). Πάντως όπου χρησιμοποιείται, θεωρείται είτε εξέλιξη του όρου «ποιότητα», είτε αντικατάστατος του όρου «Δ.Ο.Π.». Στη συνέχεια, ο όρος «ποιότητα» αν και βαθιά υποκειμενικός

όπως είπαμε, χρησιμοποιείται και αυτός σε ευρεία βάση αναπληρώνοντας πολλές φορές τον όρο «Δ.Ο.Π.» κυρίως λόγω της αμεσότητας που διαθέτει και λόγω ευκολίας. Η ποικιλία απόψεων όσον αφορά την ποιότητα είναι εμφανής επιπλέον και από τις διαφορετικές προσεγγίσεις του «ελέγχου ποιότητας» (αναφέρεται στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την ανίχνευση ελαττωμάτων με εστίαση στην καταστολή), της «διασφάλισης ποιότητας» (αναφέρεται στις διαδικασίες που αναπτύσσονται συμπεριλαμβανομένου και του ελέγχου ποιότητας με σκοπό την πρόληψη) και της «Δ.Ο.Π.» (όρος που περιλαμβάνει και τον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας). Οι εταιρείες προφανώς δεν έχουν ξεκαθαρίσει τις έννοιες αυτές κάτι που φάνηκε από τις απαντήσεις στην αντίστοιχη ερώτηση. Τα ίδια συμβαίνουν και με την ορολογία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ της Ποιότητας. Στην προσπάθεια των στελεχών να εντάξουν την ποιότητα στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού χρησιμοποιούνται όροι όπως Στρατηγικός Σχεδιασμός της Ποιότητας, Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Έλεγχος Ολικής Ποιότητας, οι οποίοι μπερδεύουν τους εργαζομένους και δεν τους επιτρέπουν να κατανοήσουν τις αλλαγές που επίκεινται. Όλα αυτά τα στοιχεία αποδεικνύουν τη σύγχυση που επικρατεί όσον αφορά την ορολογία της ποιότητας. Η πρόοδος στον τομέα αυτόν κρίνεται απαραίτητη εάν μια εταιρεία επιθυμεί να συνεχίσει το «ταξίδι» της για την επίτευξη συνέργιας ανάμεσα στη Δ.Ο.Π. και τη στρατηγική.

Συνεχίζοντας, αισιόδοξο είναι το μήνυμα ότι το προσωπικό παρουσιάζεται να είναι αρκετά ενημερωμένο σε θέματα ποιότητας. Η γνώση του αυτή και η παρεπόμενη αφοσίωσή του αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. και σε συνδυασμό με την κατανόηση του οράματος και των αξιών του οργανισμού από τους εργαζομένους, ανοίγει ο δρόμος για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Όσον αφορά την υιοθέτηση των βασικών αρχών της Δ.Ο.Π., τα αποτελέσματα από την έρευνα είναι ικανοποιητικά. Ένα σημείο ωστόσο που χρίζει βελτίωσης είναι αυτό της εστίασης στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), καθώς οι

περισσότερες επιχειρήσεις μάλλον δεν έχουν αντιληφθεί το ρόλο των ομάδων αυτών και το βαθμό επιρροής που μπορεί να έχουν στα κέρδη μιας εταιρείας. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν πιο πολύ στις ομάδες ενδιαφερομένων, δείχνοντας μεγαλύτερη δυνατότητα προσαρμογής στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Επιπρόσθετα σε χαμηλά επίπεδα βρίσκεται και το στοιχείο του μαθησιακού οργανισμού. Οι οργανισμοί επιβάλλεται να κατανοήσουν ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσης στις συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι η ανάπτυξη μιας επιχείρησης ικανής για μάθηση, που θα της επιτρέψει την επιτυχημένη αλλαγή στον τρόπο συμπεριφοράς μέσα από νέες οργανωτικές δομές και στρατηγικές. Τέλος, ενώ σχεδόν όλες οι εταιρείες του δείγματος υποστηρίζουν τη διαδικασία της ανατροφοδότησης, δημιουργείται το ερώτημα εάν αυτή εφαρμόζεται και στην πράξη. Κι' αυτό γιατί στη βιβλιογραφία είναι διάχυτη η υστέρηση στον τομέα αυτό. Οι πιο πολλές έρευνες αναφέρουν την παράλειψη της επαναχρησιμοποίησης των εκροών ως αρχικές πληροφορίες για την ανάληψη διορθωτικής δράσης στον οργανισμό.

Πολύ θετικό είναι το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος αντιλαμβάνονται τη Δ.Ο.Π. ως ένα περιεκτικό πρόγραμμα μάνατζμεντ, αλλά και το ότι υιοθετούν τη Δ.Ο.Π. με στόχο να γίνουν ηγέτες στην ποιότητα ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις απαιτήσεις των πελατών. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή Δ.Ο.Π. οι εταιρείες προσδοκούν γενικά τη βελτίωση της ποιότητάς τους αλλά και τη δημιουργία καλύτερης φήμης στην αγορά. Άξιο αναφοράς είναι το συμπέρασμα που προκύπτει ότι οι εταιρείες δε φαίνεται να συνδέουν τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. με τη μείωση του κόστους. Όπως παρουσιάστηκε στην ενότητα 3.8. «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», η Δ.Ο.Π. προσφέρει τις βάσεις για τη μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα μπορεί να συνεισφέρει ως προς το στόχο της διαφοροποίηση του προϊόντος. Παρ' όλα αυτά το ενδεχόμενο της υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. ως ένα πρόγραμμα για την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους μάλλον παραγνωρίζεται. Πάντως μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ Δ.Ο.Π.

και των επιχειρηματικών στρατηγικών του Porter, αφού όλοι παραδέχονται τη Δ.Ο.Π. ως ένα σύστημα που έχει την ικανότητα να προσδώσει σε έναν οργανισμό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Το σίγουρο πάντως είναι ότι η ταυτόχρονη επιδίωξη πλεονεκτημάτων κόστους και διαφοροποίησης, συμβαίνει πάρα πολύ δύσκολα και σε καμιά περίπτωση μακροπρόθεσμα.

Ένα άλλο θετικό συμπέρασμα στο οποίο βοηθάει η έρευνα να καταλήξουμε, είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει πολλές από τις ατέλειες του παραδοσιακού μανάτζμεντ και επομένως παρατηρείται μετάβαση στο νέο τρόπο μανάτζμεντ που εκπροσωπεί η Δ.Ο.Π. Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίζεται πλέον ότι η βελτίωση της ποιότητας δεν επιτυγχάνεται με υψηλό κόστος, εν αντιθέσει με την παραδοσιακή προσέγγιση βάσει της οποίας η ποιότητα στοιχίζει. Με τη βελτίωση της ποιότητας μειώνεται το ποσοστό των ελαττωματικών και έτσι παρατηρείται μείωση στο συνολικό κόστος, γι' αυτό όλο και πιο πολλές εταιρείες αναζητούν μεθόδους για την πιο συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση του κόστους ποιότητας. Επιπρόσθετα, σημαντική είναι και η παραδοχή ότι η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει σε όλα τα τμήματα και όχι στο τμήμα Ελέγχου Ποιότητας μόνο, κάτι που υποστήριζε το παραδοσιακό μανάτζμεντ. Ακόμη, οι επιχειρήσεις συμφωνούν πώς η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης σε θέματα ποιότητας είναι απαραίτητη, ενώ κατά την παραδοσιακή προσέγγιση τα Ανώτατα στελέχη δεν είναι υπεύθυνα για την ποιότητα. Πάντως στο κομμάτι αυτό απαιτούνται σημαντικές βελτιώσεις, αφού άλλες έρευνες υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό την απροθυμία μέχρι στιγμής της Ανώτατης Διοίκησης να ασχοληθεί με τη Δ.Ο.Π.

Διφορούμενες είναι οι απόψεις για τις επιθεωρήσεις ποιότητας, αφού άλλοι θεωρούν ότι δημιουργούν επιπλέον άγχος στους εργαζομένους και άλλοι ότι συνεισφέρουν στην υποκίνηση του προσωπικού. Όποια κι αν είναι τα αισθήματα που προκαλούν, οι συχνές επιθεωρήσεις είναι απαραίτητες γιατί μόνο έτσι θα διαπιστωθεί εάν η αναμενόμενη απόδοση συμβαδίζει με την

πραγματική. Ικανοποίηση προκαλεί το εύρημα της έρευνας που έχει να κάνει με την παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό. Αυτό που παρατηρείται είναι σαφής πρόθεση για την καλύτερη δυνατή κατάρτιση των εργαζομένων γιατί πιστεύεται ότι η συνεχής εκπαίδευση αποφέρει στο μέλλον περισσότερες ωφέλειες απ' ό,τι οικονομικά βάρη. Επίσης, φαίνεται να προωθείται η φιλοσοφία της ομαδικής εργασίας, καθώς νέες ομάδες κάνουν συνεχώς την εμφάνισή τους μέσα στους οργανισμούς. Η έμφαση στο ομαδικό πνεύμα είναι μία από τις βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.

Εισερχόμενοι τώρα στο ζήτημα της ικανοποίησης του πελάτη, τα αποτελέσματα της έρευνας σε συνδυασμό με άλλες βιβλιογραφικές αναφορές υποδηλώνουν ανησυχητικά σημάδια. Ενώ φαίνεται ότι η επικέντρωση στον πελάτη υπάρχει και μάλιστα σε υψηλό βαθμό με βάση τις απαντήσεις στα ερωτήματα των ορισμών, των βασικών αρχών και των λόγων υιοθέτησης της Δ.Ο.Π., όταν τέθηκε το θέμα της σύγκρισης μεταξύ κέρδους και ικανοποίησης πελάτη στα πλαίσια του πρώτου αντικειμενικού στόχου μιας επιχείρησης, τα δεδομένα άλλαξαν. Μάλλον δεν έχουν γίνει πλήρως αντιληπτά τα οφέλη που προσφέρει η έμφαση στον πελάτη. Μια αύξηση στο βαθμό αφοσίωσης του πελάτη κατά 5% δύναται να αυξήσει το κέρδος της εταιρείας κατά 100%, αφού όταν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι αγοράζουν πιο συχνά και σε μεγαλύτερες ποσότητες. Αντίθετα, όταν δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες του πελάτη, αυτός θα στραφεί σε προϊόντα άλλων εταιρειών και έτσι θα υπάρξει αρνητική επίδραση στα κέρδη. Η πραγματοποίηση κερδών αποτελεί τον τελικό προορισμό όλων των προσπαθειών σε μια εταιρεία, ωστόσο δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται η αξία της έμφασης στον πελάτη.

Οι απαντήσεις στην τελευταία ερώτηση της έρευνας αποδεικνύουν το λειτουργικό χαρακτήρα της Δ.Ο.Π., που αποτελεί και το σημαντικότερο εύρημα της εργασίας. Η Δ.Ο.Π. λοιπόν αναγνωρίζεται ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού επιπέδου παρά ως κρίσιμος «οδηγός» κατά το στρατηγικό σχεδιασμό. Στις τελευταίες ενότητες του θεωρητικού μέρους

παρουσιάσαμε την πλήρη δυναμική της Δ.Ο.Π. που είναι η δυνατότητα εφαρμογής της σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και κυρίως στο ανώτερο, το στρατηγικό. Η αδυναμία να αναγνωριστεί η Δ.Ο.Π. ως στρατηγική μεθοδολογία αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν κατανοήσει σε βάθος την φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. Τη φιλοσοφία που της επιτρέπει να λειτουργήσει ως καταλύτης κατά το στρατηγικό σχεδιασμό και να οδηγήσει κατά συνέπεια όλες τις προσπάθειες για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Η Ανώτατη Διοίκηση στις περισσότερες των περιπτώσεων αναθέτει την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε χαμηλότερα επίπεδα και άρα είναι λογικό να συνδέεται με τις βελτιώσεις στο λειτουργικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο όμως χάνεται η δυνατότητα να αποτελέσει η Δ.Ο.Π. μια αξιόλογη πηγή πληροφόρησης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος με συνέπεια να είναι περιορισμένος ο ρόλος της και να μην συνεισφέρει σε διαδικασίες στρατηγικής όπως π.χ. την αναγνώριση «αναδυόμενων» (emergent) στρατηγικών. Τα στελέχη συνήθως που είναι επιφορτισμένα με την εφαρμογή ενός προγράμματος Δ.Ο.Π., βλέπουν τη Δ.Ο.Π. ως ένα ευκαιριακό μέσο για την απόκτηση επιπλέον εσόδων. Συγκεκριμένα επιδιώκουν να «πιάσουν» τους κρίσιμους δείκτες που έχει θέσει η διοίκηση με το να παρέχουν τόση εξυπηρέτηση στον πελάτη όση απαιτείται για να παραμείνει η εταιρεία ανταγωνιστική, γεγονός που προκαλεί έκπληξη αν λάβουμε υπ' όψιν τους πολλούς πόρους που εμπλέκονται στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Δεν δαπανάται επομένως ο απαραίτητος χρόνος για την κατανόηση της Δ.Ο.Π. αλλά και για την εύρεση της σχέσης της με τα μελλοντικά πλάνα του οργανισμού. Κατά τον ίδιο τρόπο δεν γνωστοποιούνται οι λόγοι εφαρμογής της και η σχέση της με τη στρατηγική.

Όλα αυτά τα στοιχεία, καταδεικνύουν την ανάγκη να αποδεχθούν οι επιχειρήσεις τη φιλοσοφική πλευρά της Δ.Ο.Π. που αναφέρεται στην αναγνώρισή της ως αναπόσπαστο κομμάτι της διαμόρφωσης στρατηγικής. Ο δρόμος για την πλήρη ενοποίηση Δ.Ο.Π. και στρατηγικής είναι σαφώς

μακρύς και «δύσβατος». Κύρια προϋπόθεση είναι η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης στην όλη διαδικασία. Σε γενικές γραμμές η χρήση της Δ.Ο.Π. με βάση την ευρεία έννοια της εφαρμογής της στρατηγικής (strategy implementation) αφήνει ενθαρρυντικά δείγματα, κάτι που μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας «προς τα πάνω» επιρροής από το λειτουργικό στο στρατηγικό επίπεδο.



## ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### Ελληνική

1. Κ.Ν. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, 2001
2. Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, 2001
3. Ν. Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
4. Β. Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
5. Κ.Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Παραγωγής: σύγχρονες προσεγγίσεις, Κ. Ν. Δερβιτσιώτη

### Ξένα

1. B. G. Dale and R. J. Boaden, Managing Quality, Prentice-Hall, 1994
2. J.R. Evans and W.M. Lindsay, The Management and Control of Quality, sixth edition, South-Western Thomson Learning, 2005
3. A.R. Martinez-Lorente, F. Dewhurst and B.G. Dale, "Total Quality Management: origins and evolution of the term", The TQM Magazine, Vol. 10, No. 5, 1998
4. N. Hardie and P. Walsh, "Towards a Better Understanding of Quality", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, No. 4, 1994
5. D. Garvin, Managing Quality: the strategic and competitive edge, The Free Press, 1988
6. A.V. Feigenbaum, "The new quality for the twenty-first century", The TQM Magazine, Vol. 11, No. 6, 1999

7. R. Sebastianelli and N. Tamimi, "How product quality dimensions relate to defining quality", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 19, No. 4, 2002
8. J.S. Oakland, L.J. Porter, **Total Quality Management: text with cases**, Butterworth-Heinemann, 1996
9. M. Talha, "Total Quality Management: an overview", **The Bottom Line Managing Library Finances**, Vol. 17, No. 1, 2004
10. J. Hansson and Bengt Klefsjo, "A core value model for implementing total quality management in small organizations", **The TQM Magazine**, Vol. 15, No. 2, 2003
11. R.S.M. Lau and C.A. Anderson, "A three-dimensional perspective of total quality management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15, No. 1, 1998
12. M. Zairi, "Managing customer satisfaction: a best practice perspective", **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 6, 2000
13. N. F. Piercy, "What do you do to get customer focus in an organization?", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 13, No. 6, 1995
14. T. Baker, "Customer-focused organizations", **Journal of Management Development**, Vol. 21, No. 4, 2002
15. D. Foster, J. Jonker, "Third generation quality management: the role of stakeholders in integrating business into society", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 18, No. 4, 2003
16. M. Stahl, **Management: Total Quality in a Global Environment**, Blackwell Business, 1995
17. Z. S. Dimitriadis, "Total involvement in quality management", **Team Performance Management: An International Journal**, Vol. 6, No. 7/8, 2000
18. H. Sun, I.K. Hui, A.Y.K. Tam and J. Frick, "Employee involvement and quality management", **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 5, 2000
19. B. Smith, "Empowerment - the challenge is now", **Empowerment in Organizations**, Vol. 5, No. 3, 1997

20. J.T. Scarnati and B.J. Scarnati, "Empowerment: the key to quality", The **TQM Magazine**, Vol. 14, No. 2, 2002
21. R. Bawden and O.Z. Skerritt, "The concept of process management", **The Learning Organization**, Vol. 9, No. 3, 2002
22. A.R. Tenner and I.J. DeToro, **Total Quality Management: three steps to continuous improvement**, Addison–Wesley Publishing Company, 1992
23. C. Armistead, "Principles of business process management", **Managing Service Quality**, Vol. 6, No. 6, 1996
24. N. Bhuiyan and A. Baghel, "An overview of continuous improvement: from the past to the present", **Management Decision**, Vol. 43, No. 5, 2005
25. C. Temponi, "Continuous improvement framework: implications for academia", **Quality Assurance in Education**, Vol. 13, No. 1, 2005
26. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen and G.K. Kanji, **Advances in Total Quality Management: The Quality Journey**, Carfax Pub. Co, 1994
27. J. Macdonald, "TQM – does it always work? Some reasons for disappointment", **Managing Service Quality**, Vol. 6, No. 5, 1996
28. P. Murray and R. Chapman, "From continuous improvement to organizational learning: developmental theory", **The Learning Organization**, Vol. 10, No. 5, 2003
29. R. Feurer and K. Chaharbaghi, "Strategy development: past, present and future", **Training for Quality**, Vol. 5, No. 2, 1997
30. K. F. Pun, "A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 24, No. 9, 2004
31. A. A. Thompson and A. J. Strickland, **Strategic management: concepts and cases**, Richard D. Irwin, 1993
32. J. C. Vinzant and D. H. Vinzant, "Strategic management spin-offs of the Deming approach", **Journal of Management History**, Vol. 5, No. 8, 1999
33. F. R. David, **Strategic Management**, sixth edition, Prentice-Hall, 1997

34. J. A. Pearce and R.B. Robinson, **Strategic Management: formulation, implementation and control**, sixth edition, 1997, The McGraw-Hill Companies
35. C.W.L. Hill and G.R. Jones, **Strategic Management: an integrated approach**, fifth edition, Houghton Mifflin Company, 2001
36. C. Strong, "The question we continue to ask: How do organizations define their mission?", **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, Vol. 3, No. 4, 1997
37. C. R. Stokely, "Getting everybody on the same page", **Handbook of business strategy**, 2004
38. T. L. Wheelen and J.D. Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, Addison-Wesley Publishing Company, 1995
39. G. Johnson and K. Scholes, **Exploring Corporate Strategy: Text and cases**, sixth edition, Prentice Hall, 2002
40. C. M. Moore and G. Birtwistle, "The nature of parenting advantage in luxury fashion retailing", **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 33, No. 4, 2005
41. O. Akan, R. S. Allen, M. M. Helms and S. A. Spralls III, "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies", **Journal of Business Strategy**, Vol. 27, No. 1, 2006
42. M. M. Helms, C. Dibrell and P. Wright, "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry", **Management Decision**, 35/9, 1997
43. R. M. Beal and A. Lockamy III, "Quality differentiation for competitive advantage: a contingency approach", **European Journal of Innovation Management**, Vol. 2, No. 2, 1999
44. D. Leonard and R. McAdam, "The strategic impact and implementation of TQM", **The TQM Magazine**, Vol. 14, No. 1, 2002
45. B. Srinidhi, "Strategic quality management", **International Journal of Quality Science**, Vol. 3, No 1, 1998

46. P. Aravindan and S. R. Devadasan, "A focused system model for strategic quality management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13, No. 8, 1996
47. J. M. Juran, **Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Good and Services**, The Free Press, 1992
48. L. M. R. Calingo, "The evolution of strategic quality management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13 No. 9, 1996
49. R. G. Lee and B. G. Dale, "Policy deployment: an examination of the theory", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15 No. 5, 1998
50. G. D. Beecroft, "The role of quality in strategic management", **Management Decision**, 37/6, 1999
51. Yoshio Kondo, "Hoshin Kanri-a participative way of quality management in Japan", **The TQM Magazine**, Vol. 10, No. 6, 1998
52. R. Greenall, "The Missing Link", **World Class Design to Manufacturing**, Vol. 1, No. 2, 1994
53. D. Leonard and R. McAdam, "The corporate strategic-operational divide and TQM", **Measuring Business Excellence**, Vol. 6, No. 1, 2002
54. D. Leonard and R. McAdam, "The strategic placement of TQM in the organization: a grounded study", **Managing Service Quality**, Vol. 12, No. 1, 2002

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι-ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:** «Ποιότητα και Στρατηγική: Η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας κατά τη χάραξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης».

Αξιότιμε Κύριε/ Κυρία,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί εργαλείο μιας έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Σκοπός της έρευνας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας στους ερωτηθέντες οργανισμούς, ποιος είναι ο ρόλος της ποιότητας και ποια η σχέση της με τη στρατηγική. Γι' αυτό επιλέχθηκαν εταιρείες στο δείγμα που έχουν βραβευτεί τα τελευταία έτη από την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.), για το «ταξίδι τους» στην ποιότητα με βάση το μοντέλο της επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.

Γνωρίζοντας τη δραστηριότητα και την εμπλοκή σας σε θέματα ποιότητας, σας παρακαλούμε να συμβάλλετε στη διεξαχθείσα έρευνα. Όλες οι πληροφορίες που θα μας διαθέσετε θα παραμείνουν εμπιστευτικές και καμία αναφορά δε θα γίνει στα στοιχεία που σχετίζονται με την εταιρεία σας.

**Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα θα σας αποσταλούν μέσω e-mail.** Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Νικόλαος Μπαϊράμης

Μεταπτυχιακός Φοιτητής  
Πανεπιστημίου Πειραιώς  
Τηλ. 210-8321037  
693 80 67 998

E-mail: [nickbairamis@yahoo.com](mailto:nickbairamis@yahoo.com)

Δ/ση: Λ. Ιωνίας 41, 10445 Κ. Πατήσια

**Παρακαλώ σημειώστε (..X..)**

**ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Ερωτήσεις σχετικές με την ποιότητα**

1. Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων στην επιχείρησή σας/διεύθυνσή σας;

1.1	Έως 50	
1.2	50-100	
1.3	100-300	
1.4	300 και άνω	

2. Ποια προσέγγιση της ποιότητας εφαρμόζει η εταιρεία/διεύθυνσή σας;

2.1	Έλεγχος ποιότητας	
2.2	Διασφάλιση ποιότητας	
2.3	Διοίκηση ολικής ποιότητας	
2.4	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε) .....	

3. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την ποιότητα θεωρείτε ότι συμβαδίζει περισσότερο με τη φιλοσοφία της εταιρείας σας;

3.1	Η ποιότητα ταυτίζεται με την «έμφυτη υπεροχή» δηλ. τη μαθαίνεις όταν τη βλέπεις	
3.2	Όσο περισσότερα γνωρίσματα διαθέτει το προϊόν τόσο πιο ποιοτικό είναι	
3.3	Η ποιότητα προσδιορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης	
3.4	Η ποιότητα αναγνωρίζεται ως συμμόρφωση στις προδιαγραφές	
3.5	Ποιοτικό είναι το προϊόν που παρέχει τη ζητούμενη ποιότητα σε μια αποδεκτή τιμή	

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε το προσωπικό ενημερωμένο σε θέματα σχετικά με την ποιότητα;

4.1	Καθόλου	
4.2	Λίγο	
4.3	Αρκετό	
4.4	Πάρα πολύ	

5. Πόσο καιρό χρησιμοποιείτε οποιαδήποτε προσέγγιση για την ποιότητα;

5.1	1 χρόνο	
5.2	1-2 χρόνια	
5.3	2-5 χρόνια	
5.4	5 και άνω χρόνια	

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Ερωτήσεις σχετικές με την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

6. Εφαρμόζει η επιχείρησή/διεύθυνσή σας πρόγραμμα Δ.Ο.Π.;

Ναι	
Όχι	

7α. Εάν Όχι παρακαλώ πηγαίετε στην Ενότητα 3.

7β. Εάν Ναι, ποιες από τις παρακάτω βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. εφαρμόζονται;

<b>7.1</b>	<b>Εστίαση στους πελάτες</b>	
7.1.1	Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη	
7.1.2	Διαχείριση παραπόνων πελατών	
7.1.3	Επικέντρωση στις ομάδες ενδιαφερομένων	
7.1.4	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε) .....	
<b>7.2</b>	<b>Συμμετοχή όλων στον οργανισμό</b>	
7.2.1	Δημιουργία ομάδων εργασίας	
7.2.2	Συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων	
7.2.3	Ενδυνάμωση εργαζομένων	
7.2.4	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε) .....	
<b>7.3</b>	<b>Συνεχής βελτίωση και μάθηση</b>	
7.3.1	Κύκλος Deming (Plan-Do-Check-Act)	
7.3.2	Διοίκηση διαδικασιών	
7.3.3	Χαρακτηριστικά μαθησιακού οργανισμού	
7.3.4	Ανατροφοδότηση	
7.3.5	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε) .....	

8. Ποια είναι η αντίληψή σας για τη Δ.Ο.Π.;

8.1	Εργαλείο μείωσης κόστους	
8.2	Πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας προϊόντων	
8.3	Περιεκτικό πρόγραμμα μόνιτων	
8.4	Εργαλείο σχεδιασμού της παραγωγής	
8.5	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε) .....	

9. Ποιος είναι ο κυριότερος λόγος για την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π.;

9.1	Ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών	
9.2	Ανταγωνιστικότητα κόστους	
9.3	Βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής	
9.4	Να γίνει η εταιρεία ηγέτης στην ποιότητα	
9.5	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε) .....	



10. Ποια είναι τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.;

10.1	Μείωση ελαττωμάτων και κόστους παραγωγής	
10.2	Δημιουργία καλύτερης φήμης στην αγορά	
10.3	Βελτίωση της ποιότητας	
10.4	Γρηγορότερη λήψη παραγγελιών	
10.5	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε) .....	

11. Ποια ορολογία χρησιμοποιείτε όταν αναφέρεστε στα αποτελέσματα της Δ.Ο.Π.;

11.1	Συνεχής βελτίωση	
11.2	Ποιότητα	
11.3	Επιχειρηματική Αριστεία	
11.4	Ολική Ποιότητα	
11.5	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
11.6	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε) .....	

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Ερωτήσεις που αφορούν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ της Ποιότητας

Σημειώστε από το 1 έως το 4, τι νομίζετε για τις παρακάτω προτάσεις όπου 1=Διαφωνώ πλήρως, 2=Διαφωνώ, 3=Συμφωνώ, 4=Συμφωνώ πλήρως.

	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πλήρως
	1	2	3	4
12. Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με υψηλό κόστος για την εταιρεία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Οι αλλαγές φέρνουν γενικά πιο πολλές αβεβαιότητες από ευκαιρίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Η βελτίωση της ποιότητας είναι υπόθεση όλων στην εταιρεία παρά του τμήματος ποιότητας μόνο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Όταν υπάρχει η επιλογή το προσωπικό προτιμά να δουλεύει σε ομάδες παρά ατομικά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική της εταιρείας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ο μόνος τρόπος για να μείνει μια εταιρεία ανταγωνιστική είναι να αναπτύξει στρατηγικές με βάση τις προκλήσεις του περιβάλλοντος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

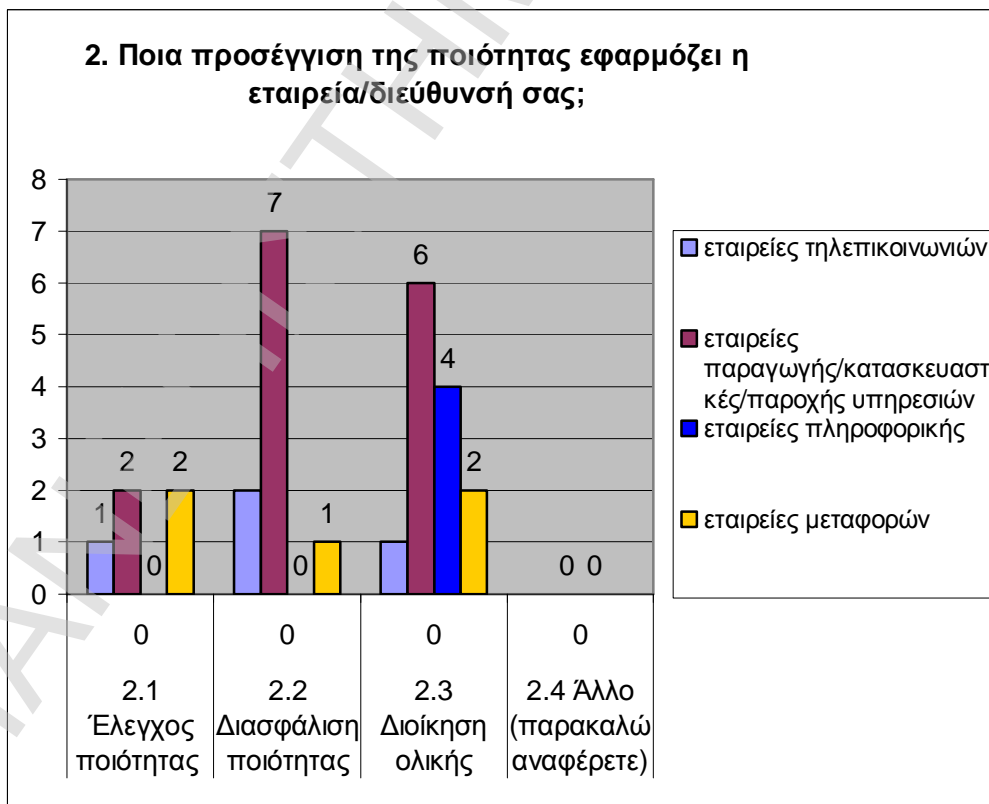
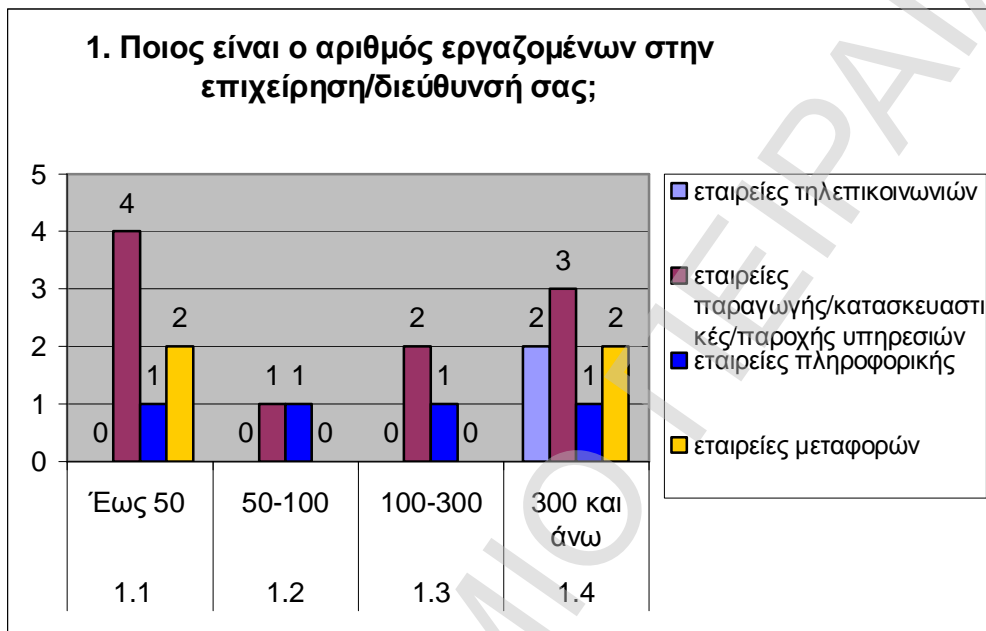
	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πλήρως
	1	2	3	4
18. Το προσωπικό αισθάνεται ότι μπορεί να αποδώσει περισσότερο όταν γνωρίζει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Οι απαιτήσεις ποιότητας πρέπει να αναβαθμίζονται συνεχώς για να ανταποκρίνονται στις εναλλασσόμενες ανάγκες των πελατών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Οι συχνές επιθεωρήσεις ποιότητας προκαλούν περισσότερο άγχος παρά υποκίνηση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Η παροχή εκπαίδευσης συνεπάγεται μακροπρόθεσμα οικονομικά βάρη παρά ωφέλειες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ο πρώτος αντικειμενικός στόχος πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη παρά η επίτευξη κέρδους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Η ανατροφοδότηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), βοηθάει στο να εκτελείται καλύτερα η εργασία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης σε θέματα ποιότητας, πείθει τους εργαζομένους ότι η ποιότητα είναι σημαντική για τον οργανισμό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Η Δ.Ο.Π. αναγνωρίζεται ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού επιπέδου, παρά ως κρίσιμος «οδηγός» κατά το στρατηγικό σχεδιασμό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

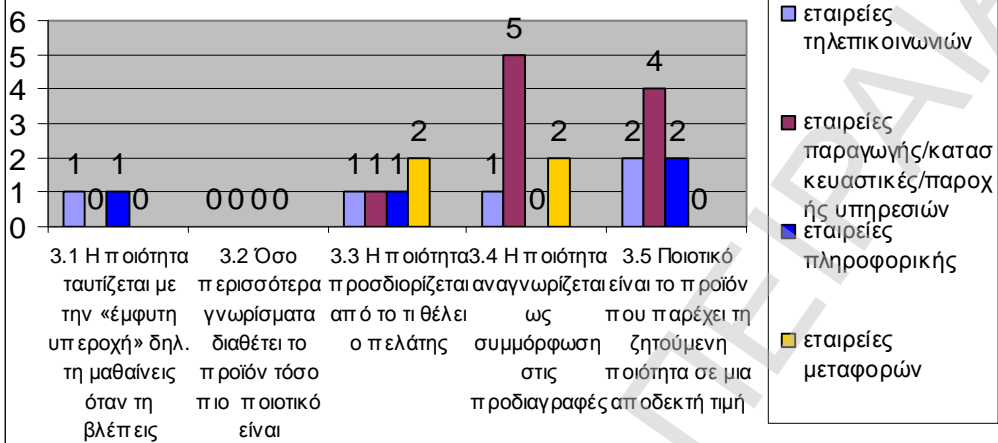
Παρακαλώ σημειώστε -αν το επιθυμείτε- ευκρινώς το e-mail στο οποίο θα θέλατε να λάβετε τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Email:

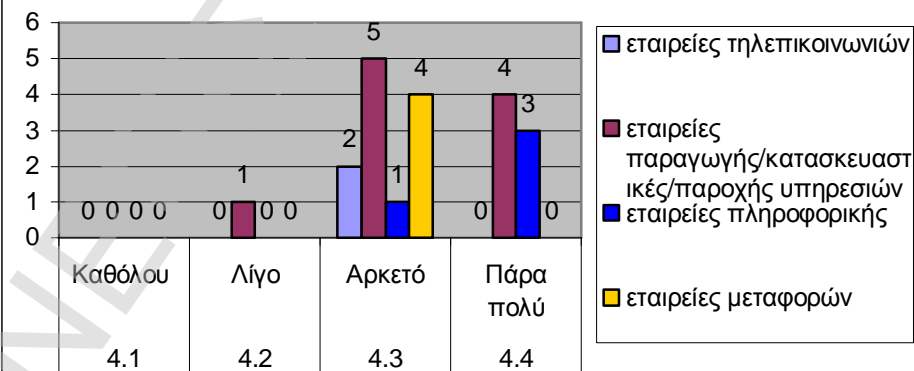
## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ-ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ



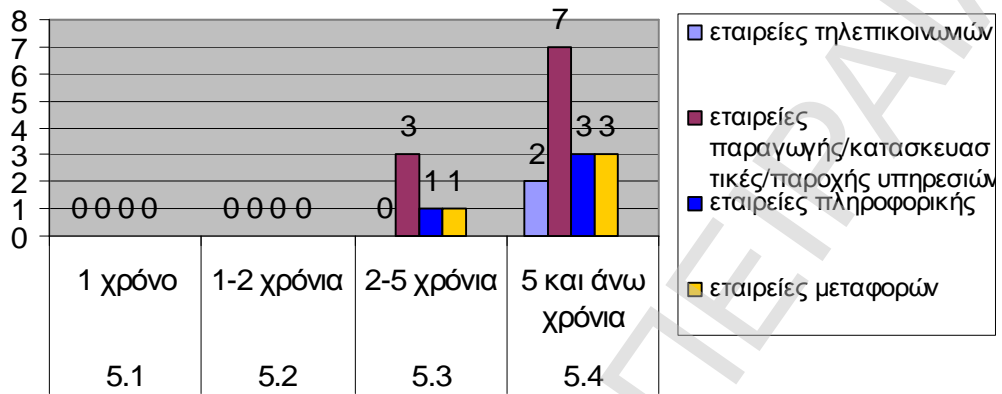
**3. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν την ποιότητα θεωρείτε ότι συμβαδίζει περισσότερο με τη φιλοσοφία της εταιρείας σας;**



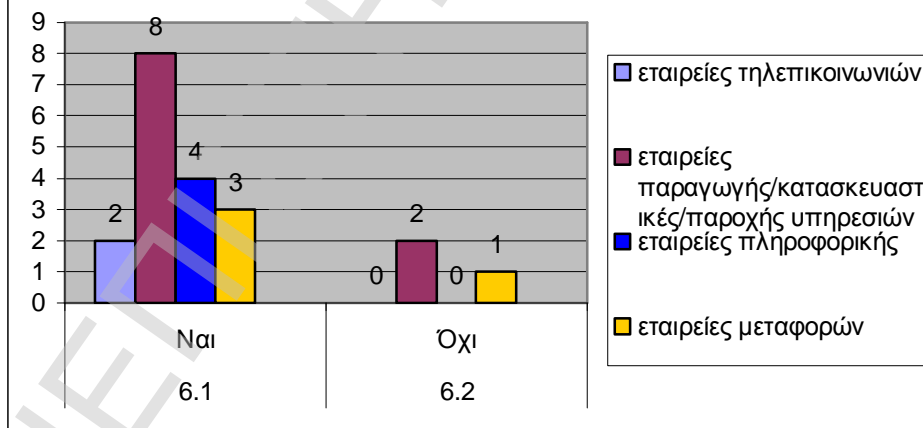
**4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε το προσωπικό ενημερωμένο σε θέματα σχετικά με την ποιότητα;**



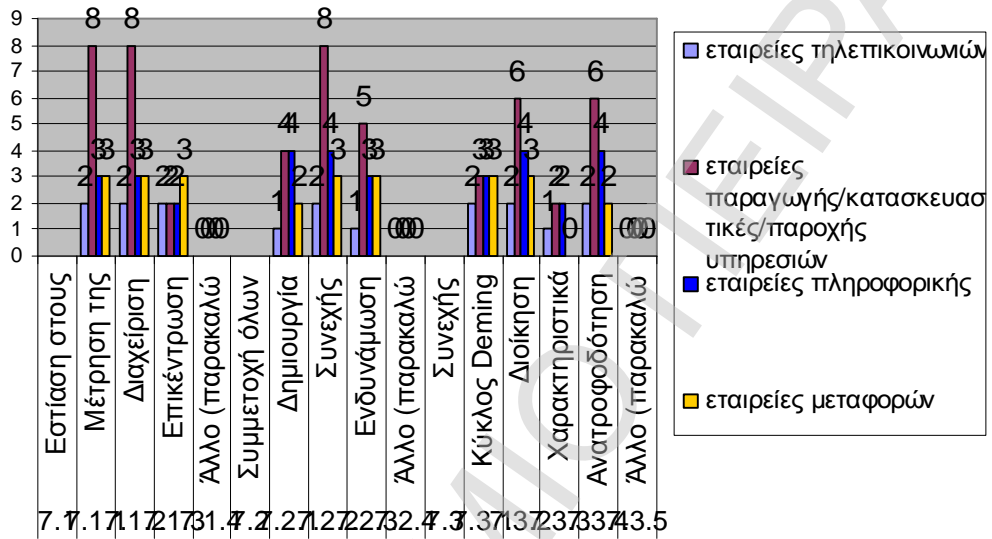
**5. Πόσο καιρό χρησιμοποιείτε οποιαδήποτε προσέγγιση για την ποιότητα;**



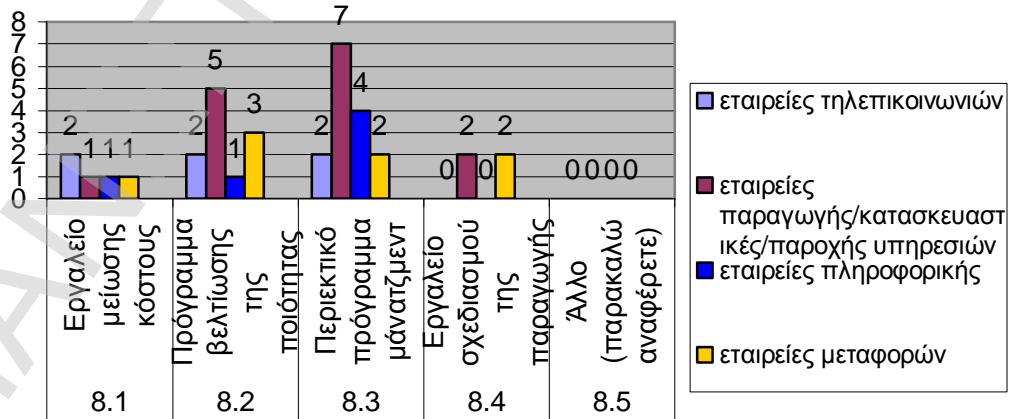
**6. Εφαρμόζει η επιχείρησή/διεύθυνσή σας πρόγραμμα Δ.Ο.Π.;**



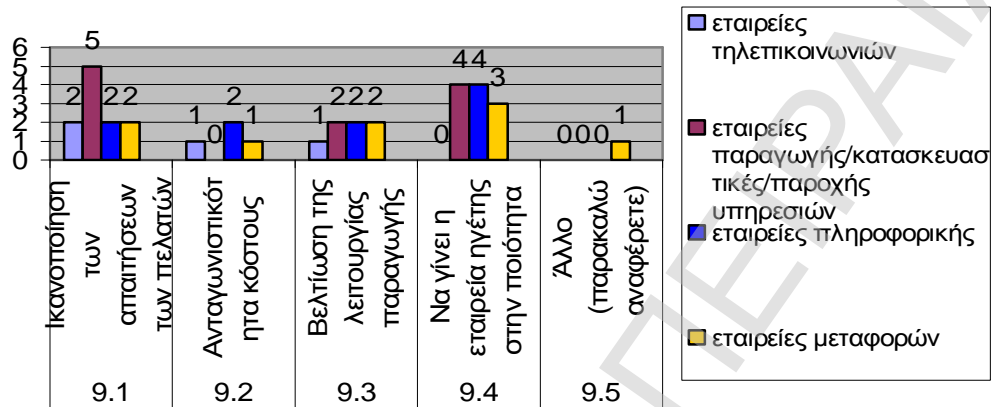
7β. Εάν Ναι, ποιές από τις παρακάτω βασικές αρχές της Δ.Ο.Π.εφαρμόζονται;



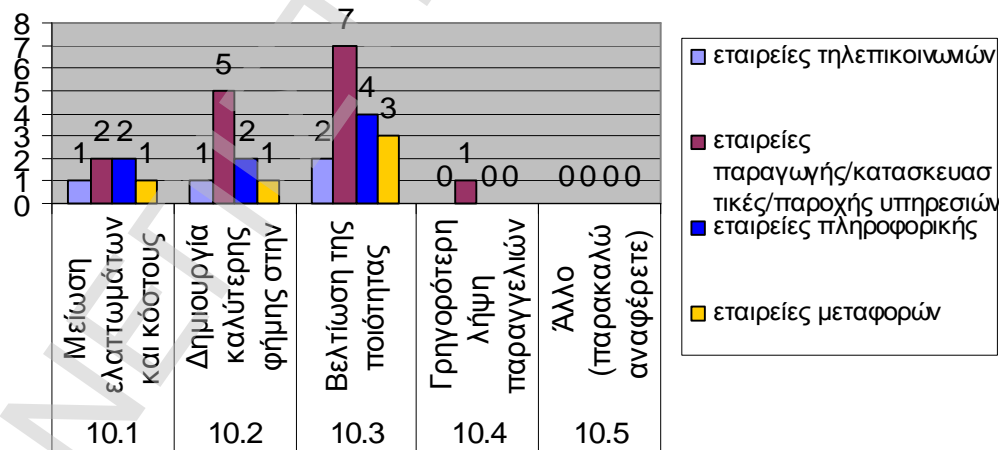
8. Ποια είναι η αντίληψή σας για τη Δ.Ο.Π.;



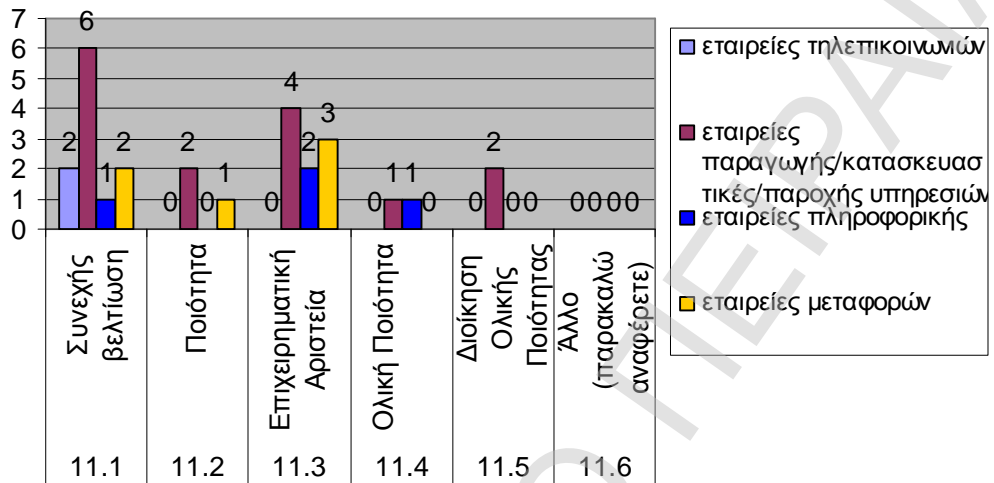
**9. Ποιος είναι ο κυριότερος λόγος για την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π.;**



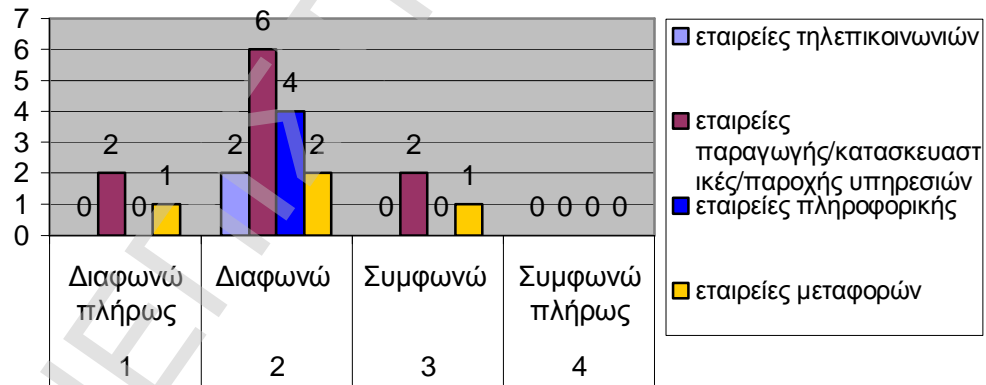
**10. Ποια είναι τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.;**



**11. Ποια ορολογία χρησιμοποιείτε όταν αναφέρεστε στα αποτελέσματα της Δ.Ο.Π.;**

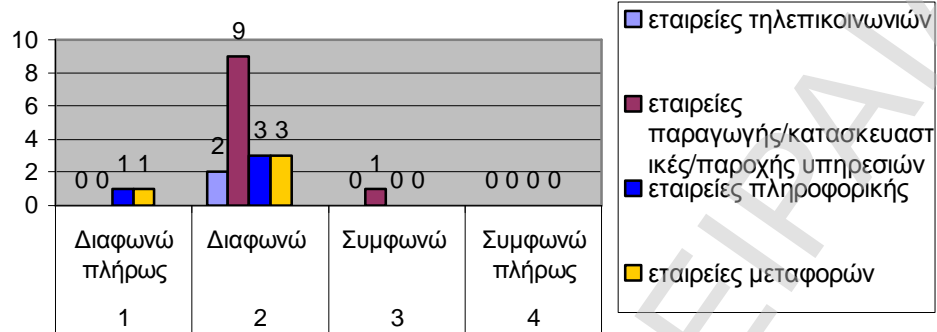


**12. Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με υψηλό κόστος για την εταιρεία.**

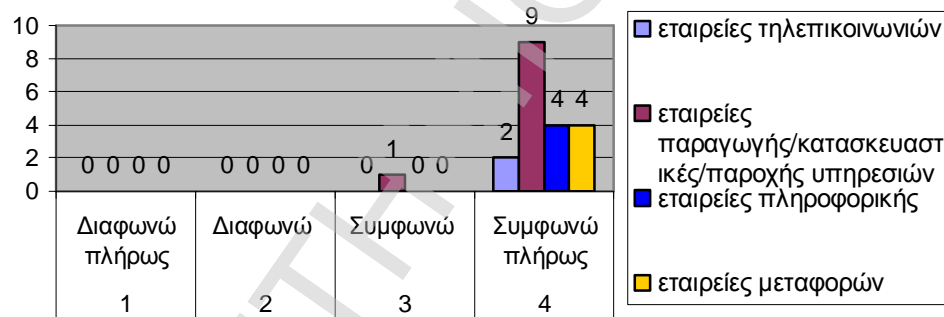




**13. Οι αλλαγές φέρνουν γενικά πιο πολλές αβεβαιότητες από ευκαιρίες.**



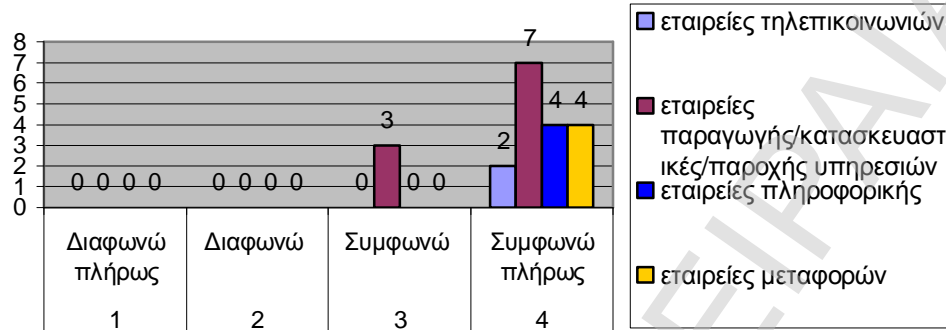
**14. Η βελτίωση της ποιότητας είναι υπόθεση όλων στην εταιρεία παρά του τμήματος της ποιότητας μόνο.**



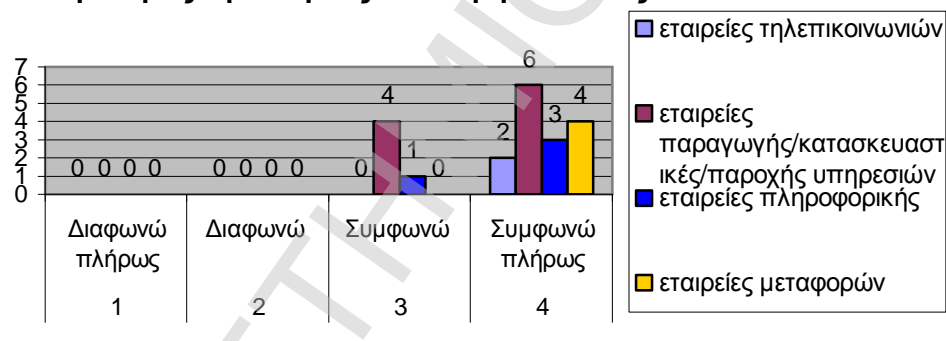
**15. Όταν υπάρχει η επιλογή το προσωπικό προτιμά να δουλεύει σε ομάδες παρά ατομικά.**



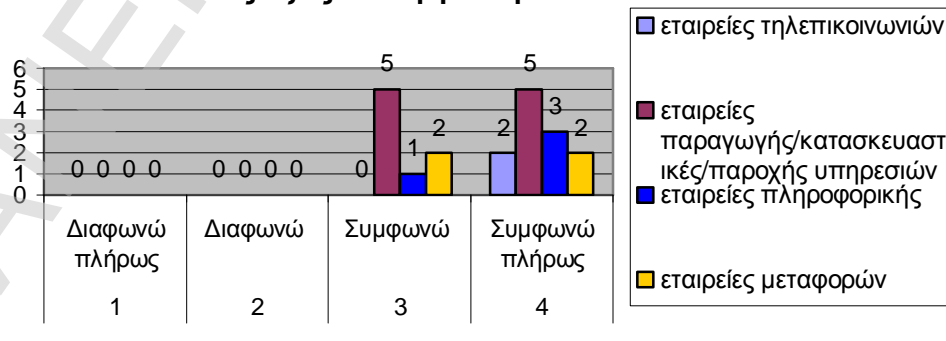
**16. Η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική της εταιρείας.**



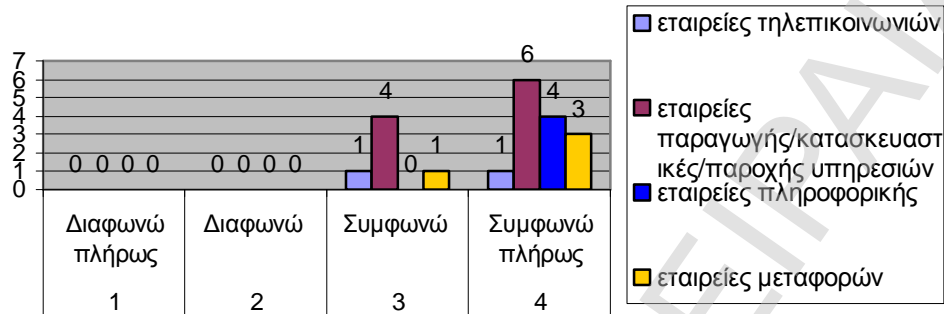
**17. Ο μόνος τρόπος για να μείνει μια εταιρεία ανταγωνιστική είναι να αναπτύξει στρατηγικές με βάση τις προκλήσεις του περιβάλλοντος.**



**18. Το προσωπικό αισθάνεται ότι μπορεί να αποδώσει περισσότερο όταν γνωρίζει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.**



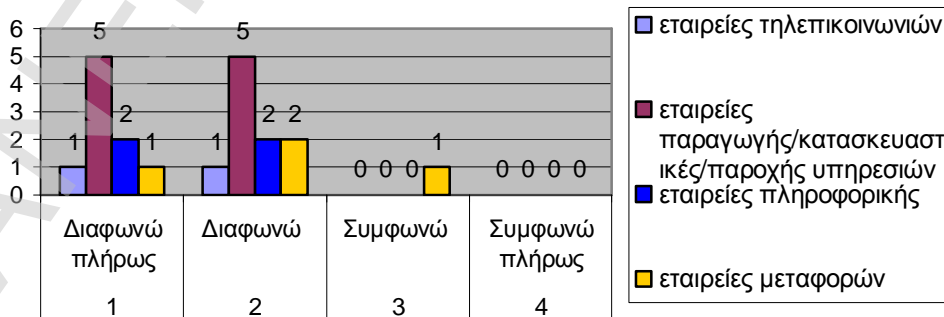
**19. Οι απαιτήσεις ποιότητας πρέπει να αναβαθμίζονται συνεχώς για να ανταποκρίνονται στις εναλλασσόμενες ανάγκες των πελατών.**



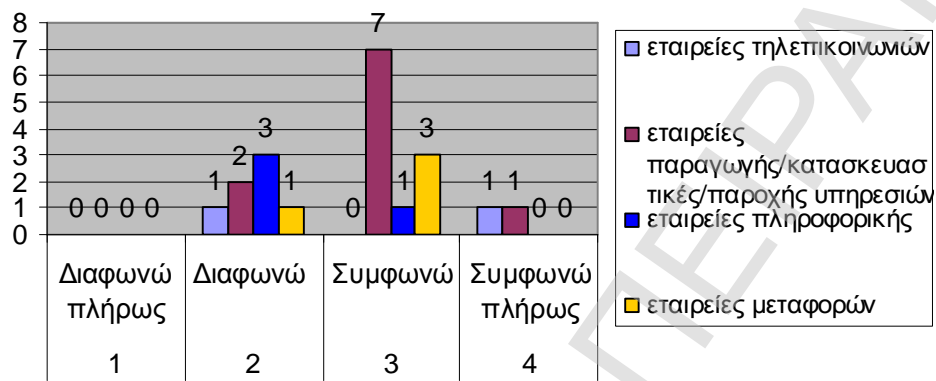
**20. Οι συχνές επιθεωρήσεις ποιότητας προκαλούν περισσότερο άγχος παρά υποκίνηση.**



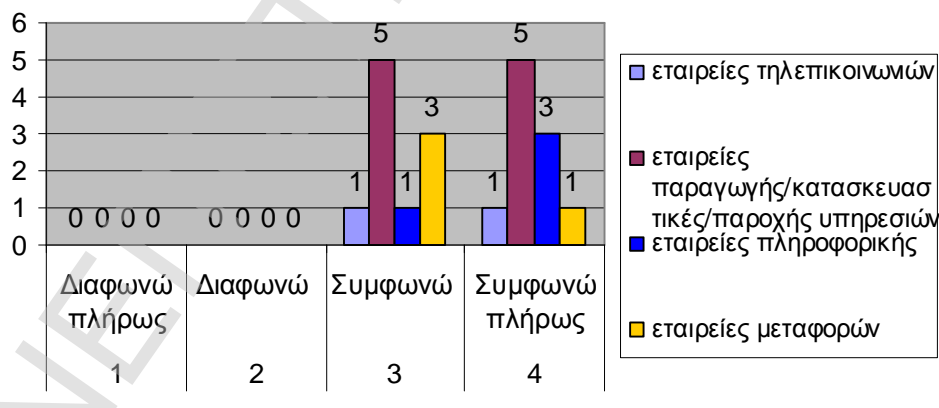
**21. Η παροχή εκπαίδευσης συνεπάγεται μακροπρόθεσμα οικονομικά βάρη παρά ωφέλειες.**



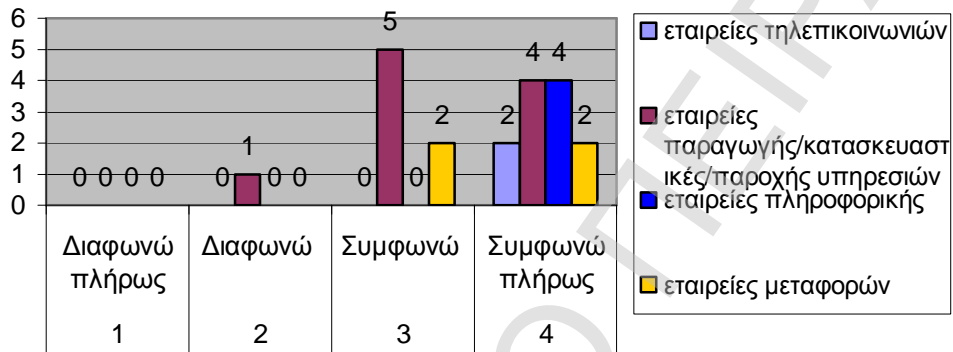
**22. Ο πρώτος αντικειμενικός στόχος πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη παρά η επίτευξη κέρδους.**



**23. Η ανατροφοδότηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), βοηθάει στο να εκτελείται καλύτερα η εργασία.**



**24. Η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης σε θέματα ποιότητας, πείθει τους εργαζομένους ότι η ποιότητα είναι σημαντική για τον οργανισμό.**



**25. Η Δ.Ο.Π. αναγνωρίζεται ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού επιπέδου, παρά ως κρίσιμος "οδηγός" κατά το στρατηγικό σχεδιασμό.**

