
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ – ΤΩΜ)



Η ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Του ΔΡΟΥΓΚΑ ΙΩΑΝΝΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2007

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**Η ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

**ΔΡΟΥΓΚΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ του Χρήστου (ΔΕ-ΟΠ/0443),
Πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Πανεπιστήμιο Πατρών**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2007

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, αποσκοπεί στη μελέτη των νέων προσεγγίσεων της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις που τις υιοθετούν. Πιο συγκεκριμένα, μετά από μια παρουσίαση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και των οργανωτικών τους δομών, γίνεται μια αναφορά στις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στις νέες προσεγγίσεις της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Συγκριτική Προτυποποίηση, ο Ανασχηματισμός Επιχειρησιακών Διεργασιών και η Μαθησιακή Οργάνωση.

Ειδικά στην προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γίνεται αναφορά στο κατά πόσον μπορεί μια επιχείρηση από τη μια πλευρά να εισάγει την ιδέα για Ολική Ποιότητα και να την υλοποιήσει για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει, και στο κατά πόσον μπορούν οι εργαζόμενοι από τη δική τους πλευρά να συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν την προσπάθεια.

Τέλος, παρουσιάζεται πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ποιες θεωρήσεις έχουν αναπτυχθεί για την εκτίμηση της συνολικής αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης και γιατί η Ισορροπημένη Στοχοθεσία αποτελεί μια πιο ολοκληρωμένη μεθοδολογία μέτρησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης έναντι των παραδοσιακών χρηματοοικονομικών δεικτών.

Στην οικογένειά μου, Χρήστο, Αντωνία και Ελένη, που σε όλη τη διάρκεια των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών μου, έκαναν ότι μπορούσαν για να με βοηθήσουν να εκπληρώσω τους στόχους και τα όνειρά μου και ήταν δίπλα μου με κάθε δυνατό τρόπο σε όλες τις δύσκολες περιόδους.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επίκουρη Καθηγήτρια του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων κυρία Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους διδάσκοντες του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα για τις γνώσεις που μου προσέφεραν.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
Περίληψη.....	ii
Ευχαριστίες.....	iv
Πίνακας Περιεχομένων.....	v
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	viii
Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή.....	1
1.1 Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	1
1.2 Αβεβαιότητα και οργανωτικές δομές.....	3
1.3 Η επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός.....	5
1.4 Η επιχείρηση ως σύστημα.....	8
1.5 Εννοιολογικός προσδιορισμός του μανάτζμεντ.....	9
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	13
Κεφάλαιο 2 : Σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση των επιχειρήσεων.....	14
2.1 Εισαγωγή.....	14
2.2 Η κουλτούρα της αλλαγής – νέες μορφές εργασίας.....	17
2.3 Εμφάνιση νέων τεχνολογιών – έκρηξη γνώσεων.....	17
2.3.1 Παγκοσμιοποίηση.....	18
2.3.2 Το νέο οικονομικό περιβάλλον.....	18
2.3.3 Το νέο κοινωνικό περιβάλλον.....	20
2.4 Απαντήσεις των επιχειρήσεων στις σύγχρονες προκλήσεις.....	20
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	23
Κεφάλαιο 3 : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	24
3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Χαρακτηριστικά της νέας φιλοσοφίας.....	25
3.3 Έννοια – περιεχόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	28
3.4 Βασικές αρχές και στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	30
3.5 Διεθνείς οργανισμοί ποιότητας.....	31
3.6 Συμπέρασμα.....	32
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	33

Κεφάλαιο 4: Συγκριτική προτυποποίηση.....	34
4.1 Εισαγωγή.....	34
4.2 Στόχοι της συγκριτικής προτυποποίησης.....	34
4.3 Κατηγορίες συγκριτικής προτυποποίησης.....	36
4.4 Διαδικασία υλοποίησης συγκριτικής προτυποποίησης.....	37
4.5 Μειονεκτήματα της συγκριτικής προτυποποίησης	38
4.6 Συμπέρασμα.....	39
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	40

Κεφάλαιο 5 : Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διεργασιών.....	41
5.1 Εισαγωγή.....	41
5.2 Έννοια.....	41
5.3 Χαρακτηριστικά του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διεργασιών.....	42
5.4 Βασικά στοιχεία της μεθοδολογίας του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διεργασιών.....	43
5.5 Συμπέρασμα.....	44
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	46

Κεφάλαιο 6 : Μαθησιακή οργάνωση	47
6.1 Εισαγωγή.....	47
6.2 Είδη οργανωσιακής μάθησης.....	48
6.3 Αρχές της οργανωσιακής μάθησης.....	50
6.4 Εργαλεία οργανωσιακής μάθησης.....	52
6.5 Ο ρόλος των ηγετών στην οργανωσιακή μάθηση.....	52
6.6 Συμπέρασμα.....	53
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	55

Κεφάλαιο 7 : Συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	56
7.1 Εισαγωγή.....	56
7.2 Βήματα για την εισαγωγή της ιδέας.....	56
7.3 Οργανωτική δομή και σχεδιασμός.....	57

7.4 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	61
7.5 Σχέσεις εργαζομένων και διαχείριση ανθρώπινων πόρων.....	64
7.6 Συμμετοχή εργαζομένων στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο μέλλον.....	65
7.7 Εξέταση περίπτωσης – Αλλαγή κουλτούρας σε μια επιχείρηση.....	67
7.8 Χτίζοντας και διατηρώντας την Ολική ποιότητα στις επιχειρήσεις.....	73
7.9 Συμπέρασμα.....	74
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75

Κεφάλαιο 8 : Στρατηγικός σχεδιασμός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος - εστίαση στους πελάτες

8.1 Εισαγωγή.....	76
8.2 Η διαμόρφωση της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής.....	76
8.3 Αναζήτηση και δημιουργία ικανοποιημένων πελατών.....	77
8.4 Ηγεσία και στρατηγικός σχεδιασμός	79
8.5 Μέτρηση της επίδοσης των επιχειρήσεων.....	80
8.6 Ισορροπημένη Στοχοθεσία	84
8.7 Συμπέρασμα.....	87
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....89

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....90

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

Κεφάλαιο 1

Διάγραμμα 1.1.....	2
Διάγραμμα 1.2.....	7
Διάγραμμα 1.3.....	9
Διάγραμμα 1.4.....	10
Διάγραμμα 1.5.....	12

Κεφάλαιο 2

Διάγραμμα 2.1.....	15
Διάγραμμα 2.2.....	19
Διάγραμμα 2.3.....	22

Κεφάλαιο 3

Διάγραμμα 3.1.....	32
--------------------	----

Κεφάλαιο 6

Διάγραμμα 6.1.....	49
Διάγραμμα 6.2.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

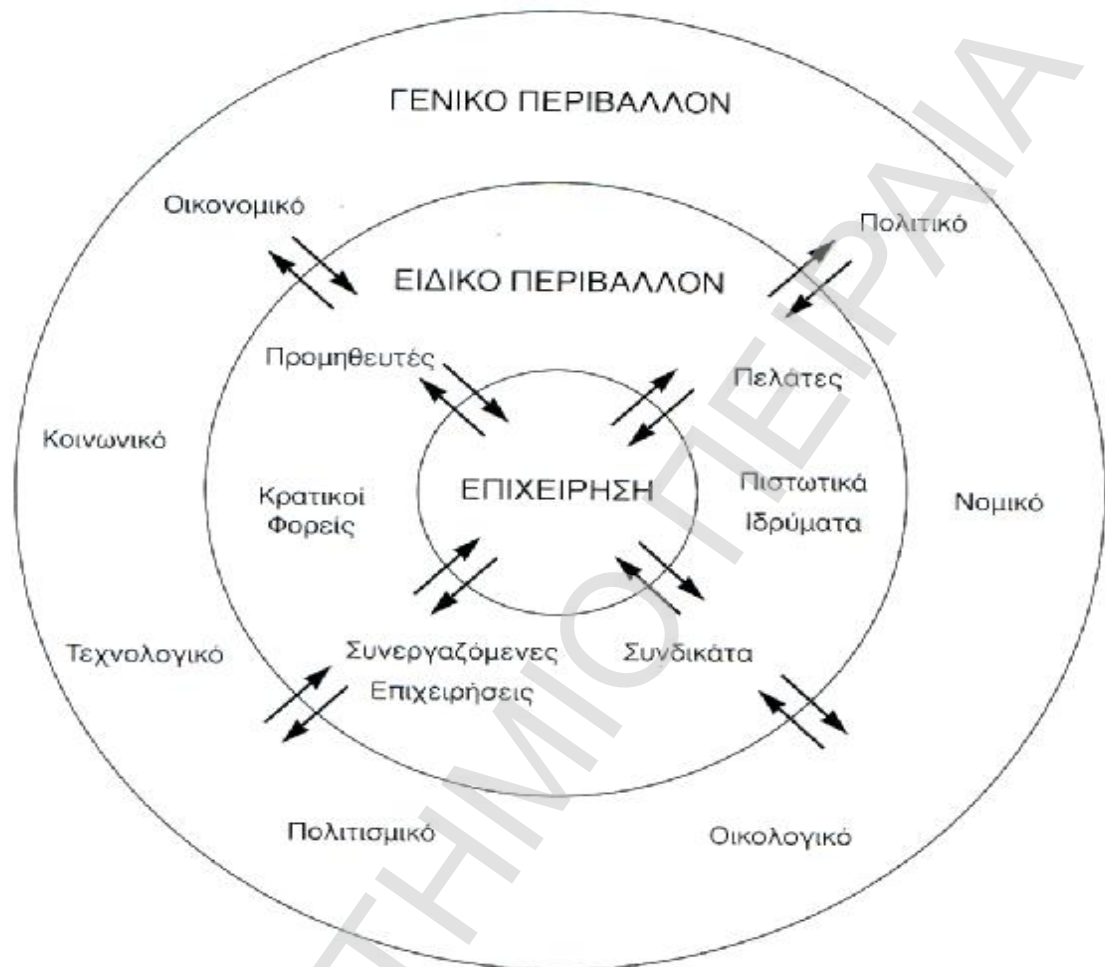
Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη αφ' ενός και οι χώρες αφετέρου, καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά από προκλήσεις και περιορισμούς, καθώς επίσης απειλές και ευκαιρίες ενός εξωτερικού περιβάλλοντος που γίνεται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, ανταγωνιστικό και παγκόσμιο. Σε αυτό το αβέβαιο και απαιτητικό περιβάλλον, η αποτελεσματική εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, αποτελεί την κυριότερη προϋπόθεση επιβίωσης και ταυτόχρονα τον πιο κρίσιμο παράγοντα για μια μακροχρόνια επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

1.1 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Μια επιχείρηση δημιουργείται, επιβιώνει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τις σχέσεις που αναπτύσσει η ίδια με το περιβάλλον της, καθώς οι πόροι που χρειάζεται για την επιβίωσή της προέρχονται από το περιβάλλον της ενώ παράλληλα προσφέρει στο περιβάλλον εκροές. Θα πρέπει συνεπώς η επιχείρηση να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις απαιτήσεις, στις ιδιαιτερότητες, στις απειλές και τέλος στις ευκαιρίες του περιβάλλοντός εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

Ως περιβάλλον της επιχείρησης ορίζεται οποιοδήποτε στοιχείο βρίσκεται έξω από αυτή και επηρεάζει ή μπορεί να επηρεάσει μέρος ή το σύνολο των δραστηριοτήτων της.

Το ευρύτερο περιβάλλον μπορεί να διαχωριστεί σε γενικό και ειδικό περιβάλλον.



Διάγραμμα 1.1: Το περιβάλλον της οργάνωσης / επιχείρησης (πηγή: Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, 1998)

Το γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και την επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Ακολουθούν διάφοροι τομείς που απαρτίζουν το γενικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού:

- Οικονομικό περιβάλλον : στον τομέα αυτό εξετάζονται οι δομές της οικονομίας, ο πληθωρισμός, το επίπεδο ανεργίας - απασχόλησης, οι ρυθμοί ανάπτυξης, οι νομισματικές ισοτιμίες.
- Νομικό περιβάλλον : αφορά τους νόμους που διέπουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης, του κράτους καθώς και του συνόλου της κοινωνίας.

- Κοινωνικό περιβάλλον : περιλαμβάνει την κοινωνική δομή το σύστημα κοινωνικής οργάνωσης μιας χώρας, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.
- Τεχνολογικό περιβάλλον : περιλαμβάνει τις πηγές προμήθειας τεχνολογίας, τα ερευνητικά κέντρα, το σύστημα εκπαίδευσης.
- Πολιτικό περιβάλλον : περιλαμβάνει το πολιτικό σύστημα, τους θεσμούς και τη λειτουργία του κράτους.
- Πολιτισμικό περιβάλλον : αναφέρεται στην κουλτούρα μιας κοινωνίας, στα ήθη και τα έθιμα, στη θρησκεία και στις παραδόσεις.
- Οικολογικό περιβάλλον : αφορά το φυσικό περιβάλλον, τα οικολογικά χαρακτηριστικά καθώς και τα πιθανά προβλήματα που συνδέονται με τη ρύπανση του περιβάλλοντος.

Το ειδικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία του περιβάλλοντος τα οποία επηρεάζουν την επιχείρηση και τα οποία μπορεί επίσης να επηρεάσει η επιχείρηση με τις επιλογές και τις ενέργειές της. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν :

- Τους πελάτες – καταναλωτές.
- Τους προμηθευτές αγαθών ή υπηρεσιών.
- Τους ανταγωνιστές.
- Τις τράπεζες ή άλλοι πιστωτικοί φορείς.
- Τα συνδικάτα των εργαζομένων.
- Τους κρατικούς οργανισμούς με τους οποίους η επιχείρηση αναπτύσσει συναλλαγές.

1.2 Αβεβαιότητα και οργανωτικές δομές

Κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη οι σχέσεις των οργανωτικών δομών με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Δύο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που συνδέονται με τις οργανωτικές δομές : το πρώτο είναι η αβεβαιότητα και το δεύτερο είναι η διαθεσιμότητα πόρων σε αυτό που η επιχείρηση έχει ανάγκη. Η αβεβαιότητα συνδέεται με την ανάγκη πληροφοριών για το περιβάλλον, ενώ η διαθεσιμότητα πόρων συνδέεται με την

εξάρτηση της επιχείρησης από τα στοιχεία του περιβάλλοντός της. Προκειμένου η επιχείρηση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα δύο αυτά χαρακτηριστικά πρέπει να αναπτύξει τις κατάλληλες οργανωτικές δομές έτσι ώστε να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που αυτά δημιουργούν.

Αβεβαιότητα του περιβάλλοντος : ως αβεβαιότητα ορίζεται η έλλειψη πληροφοριών της επιχείρησης σχετικά με τους παράγοντες του περιβάλλοντος και η δυσκολία πρόβλεψης των αλλαγών που συνθέτουν την εξέλιξή του. Σύμφωνα με τον προηγούμενο ορισμό οι βασικές πηγές της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος είναι η πολυπλοκότητα και ο δυναμισμός του.

- Πολυπλοκότητα : η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης εκφράζει τον αριθμό των διαφορετικών στοιχείων ή παραγόντων που περιλαμβάνει το περιβάλλον και που επηρεάζουν ή επιδρούν σε αυτήν. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των στοιχείων του περιβάλλοντος και όσο διαφορετικά είναι αυτά μεταξύ τους τόσο μεγαλύτερη η πολυπλοκότητά του. Έτσι η επιχείρηση έχει ανάγκη από περισσότερες πληροφορίες για να το γνωρίζει και να αναπτύσσει σχέσεις με αυτό. Με αυτόν τον τρόπο η αβεβαιότητα είναι μεγαλύτερη αφού είναι δύσκολο να αποκτηθούν και να αξιολογηθούν όλες οι αναγκαίες πληροφορίες. Αντίθετα όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των παραγόντων του περιβάλλοντος τόσο μικρότερη συνεπάγεται και η πολυπλοκότητά του, αφού η επιχείρηση διαχειρίζεται ένα σχετικά μικρό αριθμό στοιχείων και με τρόπο όμοιο ή επαναλαμβανόμενο.
- Δυναμισμός : ο δυναμισμός του περιβάλλοντος εκφράζει τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών που συμβαίνουν σε αυτό και συνθέτουν την εξέλιξή του. Όσο μεγαλύτερη είναι η συχνότητα και όσο πιο σημαντικές είναι οι αλλαγές, τόσο υψηλότερος είναι ο δυναμισμός. Υψηλότερος δυναμισμός όμως, συνεπάγεται μεγαλύτερη αβεβαιότητα αφού οι πληροφορίες που απαιτούνται για την πρόβλεψη τέτοιων αλλαγών είναι πολλές και δύσκολες να βρεθούν. Αν λάβουμε υπόψη μας τους ρυθμούς των αλλαγών στην τεχνολογία, στα νέα προϊόντα, στις προτιμήσεις των καταναλωτών, η διάσταση αυτή του περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική. Για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος απαιτείται από την επιχείρηση και τις κατάλληλες οργανωτικές δομές. Οι ειδικές θέσεις εργασίας

και τα ειδικά τμήματα που δημιουργούνται, αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και τις συνέπειες που δημιουργεί η αβεβαιότητα, είτε τη μειώνουν μέσω της αναζήτησης και της επεξεργασίας πληροφοριών.

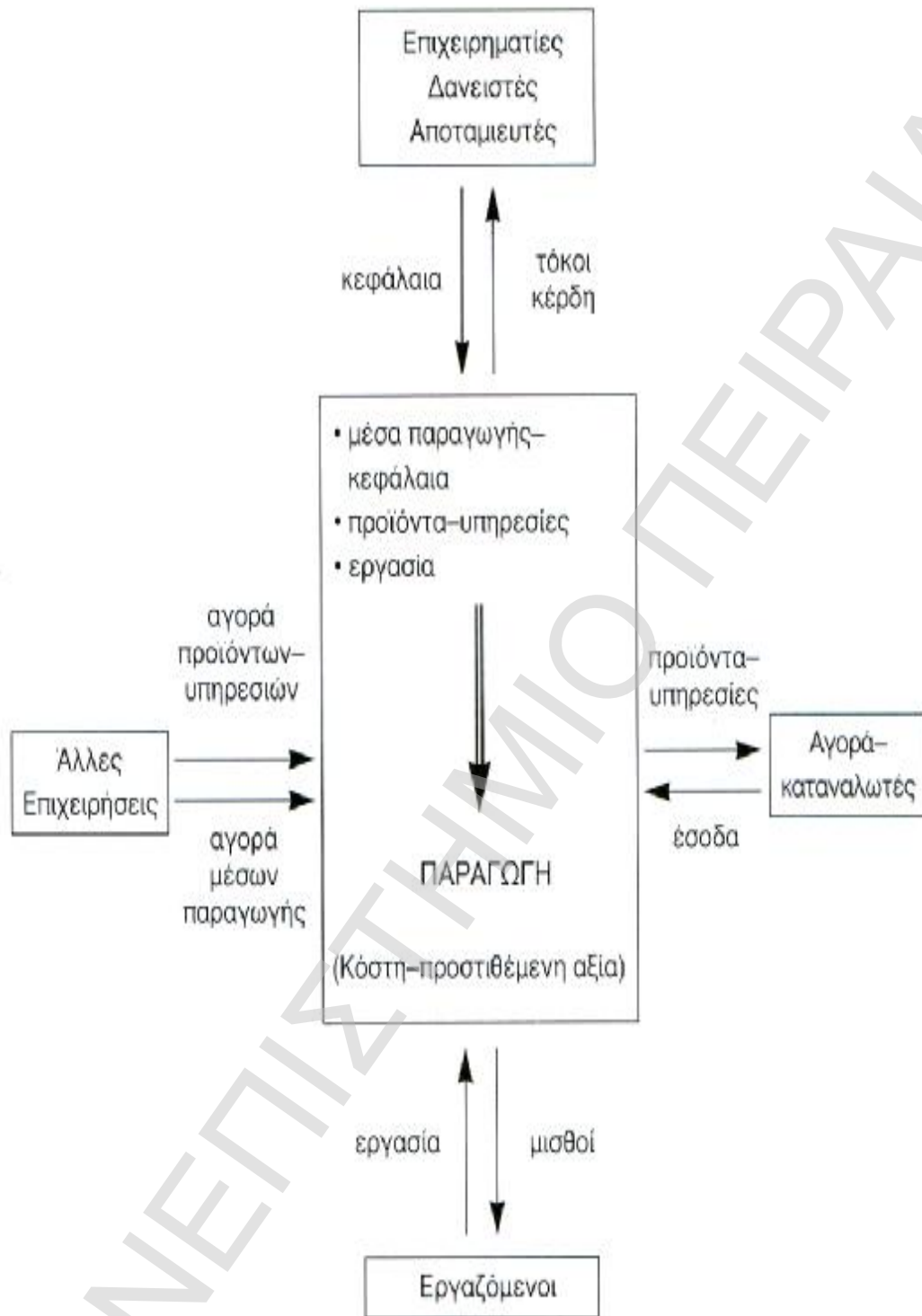
1.3 Η επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός

Η επιχείρηση θεωρείται ως ένας οικονομικός παράγοντας και αποτελεί τον κατεξοχήν οργανισμό που παράγει αγαθά και δημιουργεί πλούτο σε μια οικονομία. Η μικροοικονομική και η μακροοικονομική θεωρία αναλύουν η καθεμιά από τη δική τους οπτική γωνία την οικονομική διάσταση της επιχείρησης. Η μικροοικονομική θεωρία από τη μια πλευρά προσπαθεί να περιγράψει και να αναλύσει το πώς η επιχείρηση μεγιστοποιεί τα αποτελέσματα της παραγωγής της που διαθέτει στην αγορά. Η μακροοικονομική θεωρία από την άλλη πλευρά εξετάζει το πώς η επιχείρηση ως παραγωγός πλούτου και αγαθών συμμετέχει στην εθνική παραγωγή και το εθνικό εισόδημα.

Η μικροοικονομική ανάλυση αναφέρει ότι η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες χρησιμοποιώντας και συνδυάζοντας δύο βασικούς συντελεστές παραγωγής: την εργασία και το κεφάλαιο. Η εργασία εκφράζει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας που προσφέρουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση και η οποία αμείβεται με τους μισθούς. Ο συντελεστής του κεφαλαίου εκφράζεται με το κόστος της χρήσης του κεφαλαίου που χωρίζεται στην απαξίωση των μέσων παραγωγής που χρησιμοποιούνται και στο κόστος του κεφαλαίου που έχει επενδυθεί για την συγκεκριμένη παραγωγή. Ως άμεσο αποτέλεσμα του άριστου συνδυασμού εργασίας και κεφαλαίου, η επιχείρηση επιτυγχάνει την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και κατ' επέκταση τη μεγιστοποίηση των κερδών της.

Η μακροοικονομική ανάλυση ασχολείται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των συνολικών μεγεθών μιας οικονομίας. Στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης η επιχείρηση αποτελεί έναν οργανισμό που συμμετέχει στην οικονομική ζωή παράγοντας αγαθά (προϊόντα ή υπηρεσίες) για την παραγωγή των οποίων

καταναλώνει άλλα αγαθά που αγοράζει από άλλες επιχειρήσεις, και επενδύει κεφάλαια για να αποκτήσει τα μέσα παραγωγής και απασχολεί εργαζομένους για την εργασία των οποίων πληρώνει αμοιβές. Η επιχείρηση διαθέτοντας τα προϊόντα που παράγει στους καταναλωτές αποκτά έσοδα με τα οποία αμείβει τους εργαζομένους που απασχολεί και αγοράζει άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι απαραίτητα για να παράγει τα δικά της προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο πλούτος που δημιουργεί είναι η καθαρή προστιθέμενη αξία που προκύπτει από την λειτουργία που περιγράφηκε προηγουμένως. Αν από την καθαρή προστιθέμενη αξία αφαιρεθούν οι μισθοί των εργαζομένων τότε το υπόλοιπο που απομένει αποτελεί το κέρδος της επιχείρησης. Οι αμοιβές των εργαζομένων και τα κέρδη των επιχειρήσεων στην ουσία αποτελούν τα καθαρά εισοδήματα που δημιουργεί η επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός.

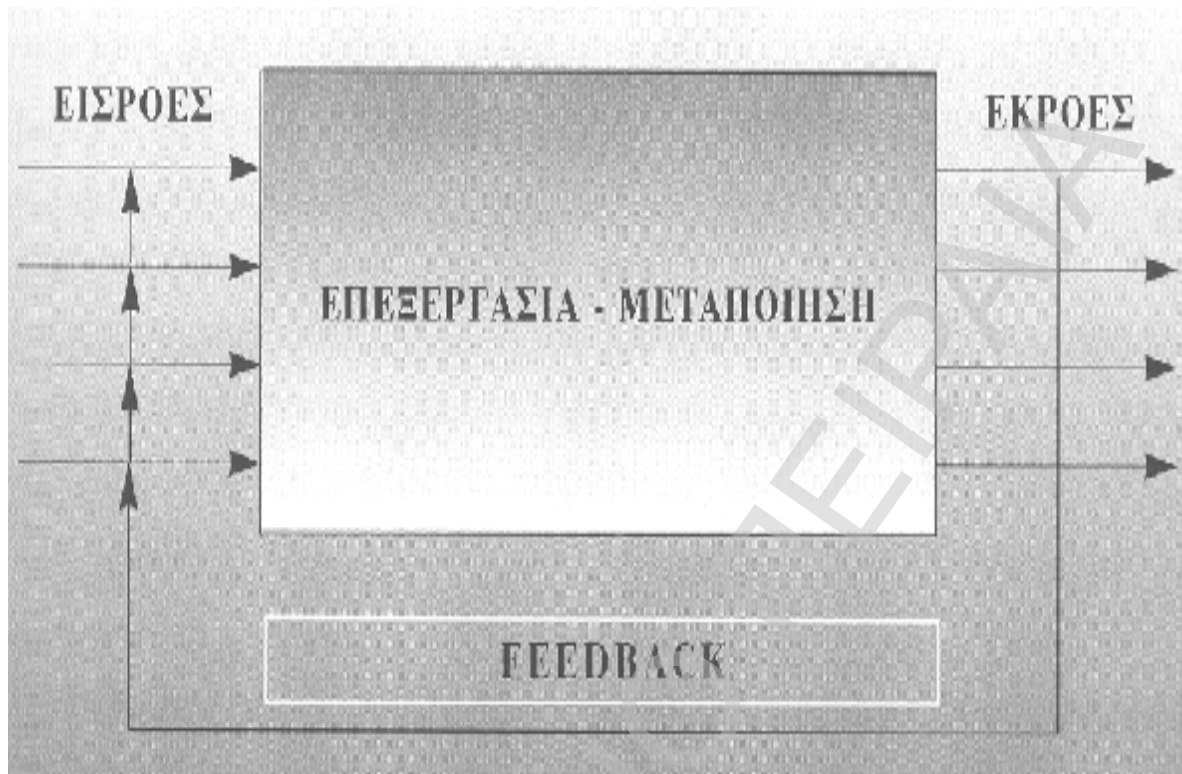


Διάγραμμα 1.2 : Η επιχείρηση ως οικονομικός οργανισμός (πηγή: Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, 1998)

1.4 Η επιχείρηση ως σύστημα

Ως σύστημα ορίζεται ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδεόμενα μεταξύ τους μέσω σχέσεων αλληλεπίδρασης, αποτελούν μια ολότητα. Το κάθε σύστημα βρίσκεται μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο αποτελείται από άλλα συστήματα. Το κάθε σύστημα αναπτύσσει σχέσεις αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον του ανταλλάσσοντας υλικούς ή άυλους πόρους, είτε ως εισροές είτε ως εκροές.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι συνδεόμενες έννοιες με αυτήν του συστήματος. Κατ' αρχήν το σύστημα αποτελείται από **μέρη ή υποσυστήματα**. Επίσης το κάθε σύστημα οριοθετείται έναντι του περιβάλλοντός του. Αυτό σημαίνει ότι αποτελεί μια διακεκριμένη ολότητα η οποία προσδιορίζεται από **τα σύνορα** που την οριοθετούν από το περιβάλλον. Το κάθε σύστημα για να υπάρχει και να λειτουργεί χρειάζεται πόρους τους οποίους τους προμηθεύεται από το περιβάλλον του ως **εισροές**, οι οποίες αποτελούν εκροές άλλων συστημάτων. Στη συνέχεια, μέσω της αλληλεπίδρασης των μερών του, το σύστημα αναπτύσσει διεργασίες που επεξεργάζονται τις εισροές. Οι **εκροές** είναι αποτέλεσμα της λειτουργίας του συστήματος δηλαδή οι επεξεργασμένες εισροές τις οποίες το σύστημα παραδίδει στο περιβάλλον του και αποτελούν τις εισροές άλλων συστημάτων. **Ο μηχανισμός επαναπληροφόρησης / ελέγχου** μπορεί να ορισθεί ως ο μηχανισμός του συστήματος που μεταφέρει πληροφορίες σχετικά με τις αντιδράσεις του περιβάλλοντος ως προς τις εκροές του. Επίσης αποτελεί τον παράγοντα εκείνο που εξασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ των εισροών και εκροών του συστήματος και παρακολουθεί συνεχώς το σύστημα για το αν ακολουθεί την πορεία που το οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων του ή απομακρύνεται από αυτή.



Διάγραμμα 1.3 : Μηχανισμός feedback του συστήματος (πηγή Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, 1998)

1.5 Εννοιολογικός προσδιορισμός του μάνατζμεντ

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που είναι διαθέσιμοι για την επίτευξη στόχων που ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες είναι ουσιαστικά ο λόγος ύπαρξης των επιχειρήσεων. Αυτό ουσιαστικά επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος ενεργειών που βοηθούν στο να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει μια οργάνωση αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους. Το μάνατζμεντ δηλαδή περιλαμβάνει τις λειτουργίες του προγραμματισμού (PLANNING), της οργάνωσης (ORGANIZING), της διοίκησης ή διεύθυνσης (DIRECTING) και του ελέγχου (CONTROLLING) των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών και φυσικών πόρων μιας οργάνωσης ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχει θέσει με αποτελεσματικό τρόπο.

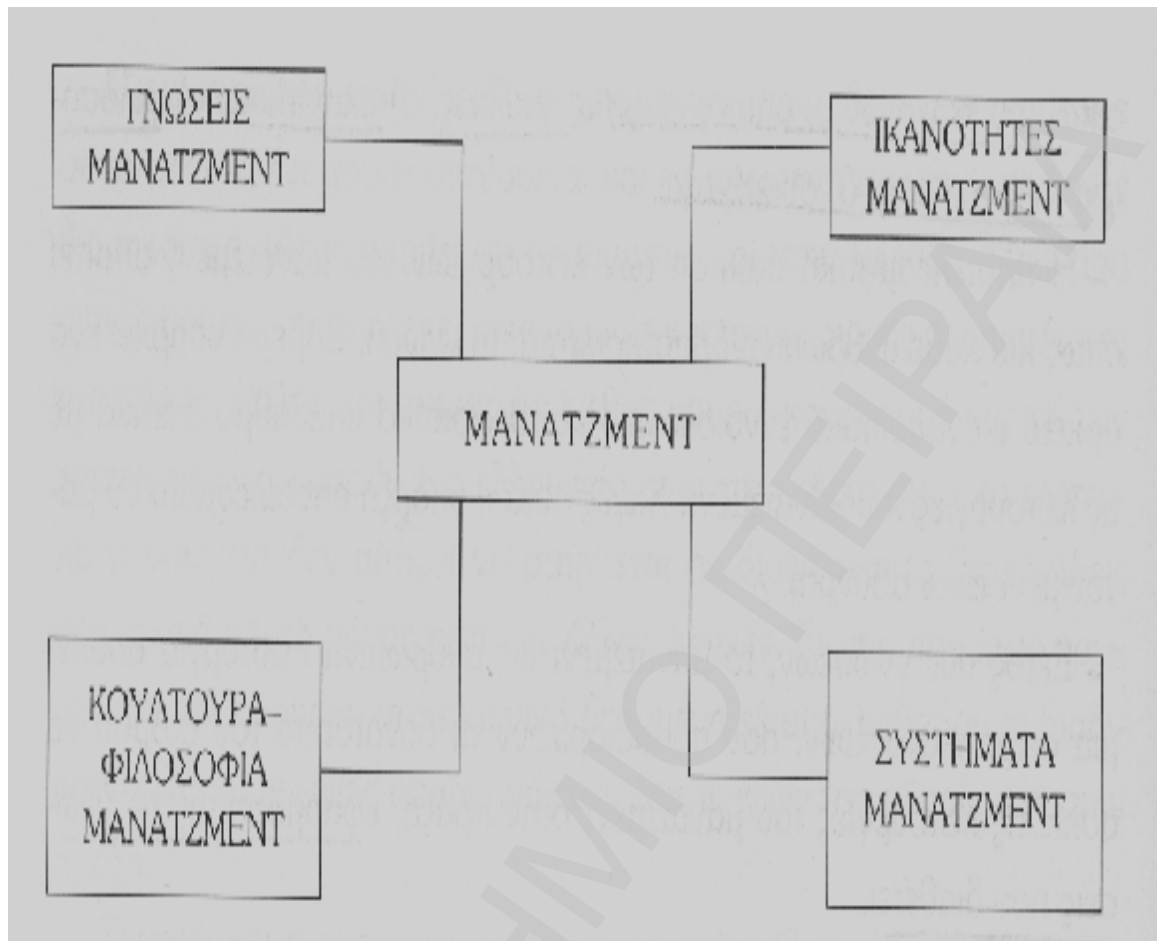


Διάγραμμα 1.4 : Μάνατζμεντ και λήψη αποφάσεων (πηγή: Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, 1998)

Το διοικητικό στέλεχος ή μάνατζερ είναι το άτομο που ασχολείται με όλες αυτές τις διαδικασίες στα πλαίσια της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις επιμέρους λειτουργίες που συνθέτουν τη διαδικασία, ξεκινώντας από αυτή του προγραμματισμού. Προγραμματισμός σημαίνει προσδιορισμός της μελλοντικής κατάστασης της κοινωνικής οργάνωσης, καθώς επίσης και της επιλογή της καλύτερης πορείας και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό της στρατηγικής, των πορειών δράσης, των τακτικών και των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Οργάνωση είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που έχει προηγουμένως προσδιοριστεί στον προγραμματισμό, διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα. Στη συνέχεια γίνεται η στελέχωση και ο σχεδιασμός των τμημάτων, καθορίζεται η οργανωτική δομή της επιχείρησης και διαμορφώνονται οι σχέσεις εξουσίας που παρέχουν το πλαίσιο για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων. Η διοίκηση ή διεύθυνση είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου

παράγοντα, έτσι ώστε κάθε άτομο ομαδικά αλλά και ατομικά να συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Ο έλεγχος ,τέλος, είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα γίνει η μέτρηση των αποτελεσμάτων, θα συγκριθούν με τους αρχικούς στόχους, θα εντοπισθούν οι αποκλίσεις μεταξύ αποτελέσματος και αρχικού στόχου, θα αναλυθούν τα αίτια που οδήγησαν σε αυτή την απόκλιση και θα καθοριστούν οι διορθωτικές κινήσεις για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

Το άτομο που λόγω της θέσης που κατέχει στην επιχείρηση διοικεί άλλους ανθρώπους ασκώντας όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ που προαναφέρθηκαν ονομάζεται στέλεχος ή μάνατζερ. Για να είναι αποτελεσματικοί οι μάνατζερ χρειάζεται να διαθέτουν ένα σύνολο ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας, αφού η εφαρμογή των γνώσεων είναι τέχνη. Ο συνδυασμός γνώσεων ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας επιτρέπουν στο στέλεχος να γνωρίζει τι πρέπει να ασκήσει και να ασκεί διοίκηση. Οι γνώσεις μάνατζμεντ , οι ειδικές και γενικές γνώσεις, καθώς και κάποιες διανοητικές ικανότητες, ανθρώπινες ικανότητες, τεχνικές ικανότητες, αλλά και το ενδιαφέρον για αποτελέσματα, ανθρώπους, η ανάληψη πρωτοβουλιών – ευθυνών, η φιλοδοξία, η αυτοπεποίθηση, είναι ορισμένα από τα στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν το διοικητικό στέλεχος ώστε να το καθιστούν ικανό να χειρίζεται αποτελεσματικά όλα τα θέματα που αφορούν την οργάνωση.



Διάγραμμα 1.5: Οι συντελεστές του μάνατζμεντ (πηγή: Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, 1998)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Aldrich H., Organizations and environments, Englewood Cliffs, 1979.
- Ø Allen L.A, Management and Organization, Mc Graw – Hill, New York, 1998.
- Ø Ζευγαρίδης Σ., ‘Θεωρία Οργανώσεων’, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
- Ø Μπουραντάς Δημήτριος – Παπαλεξανδρή Νάνσυ, ‘Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων’, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998.
- Ø Μπουραντάς Δημήτριος, ‘Μάνατζμεντ-θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες πρακτικές’, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 2001.
- Ø Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία, ‘Οργάνωση και Διοίκηση’, Αθήνα, 1992.
- Ø Χολέβας Ιωάννης, ‘Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και Πράξη’, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα, 1989.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

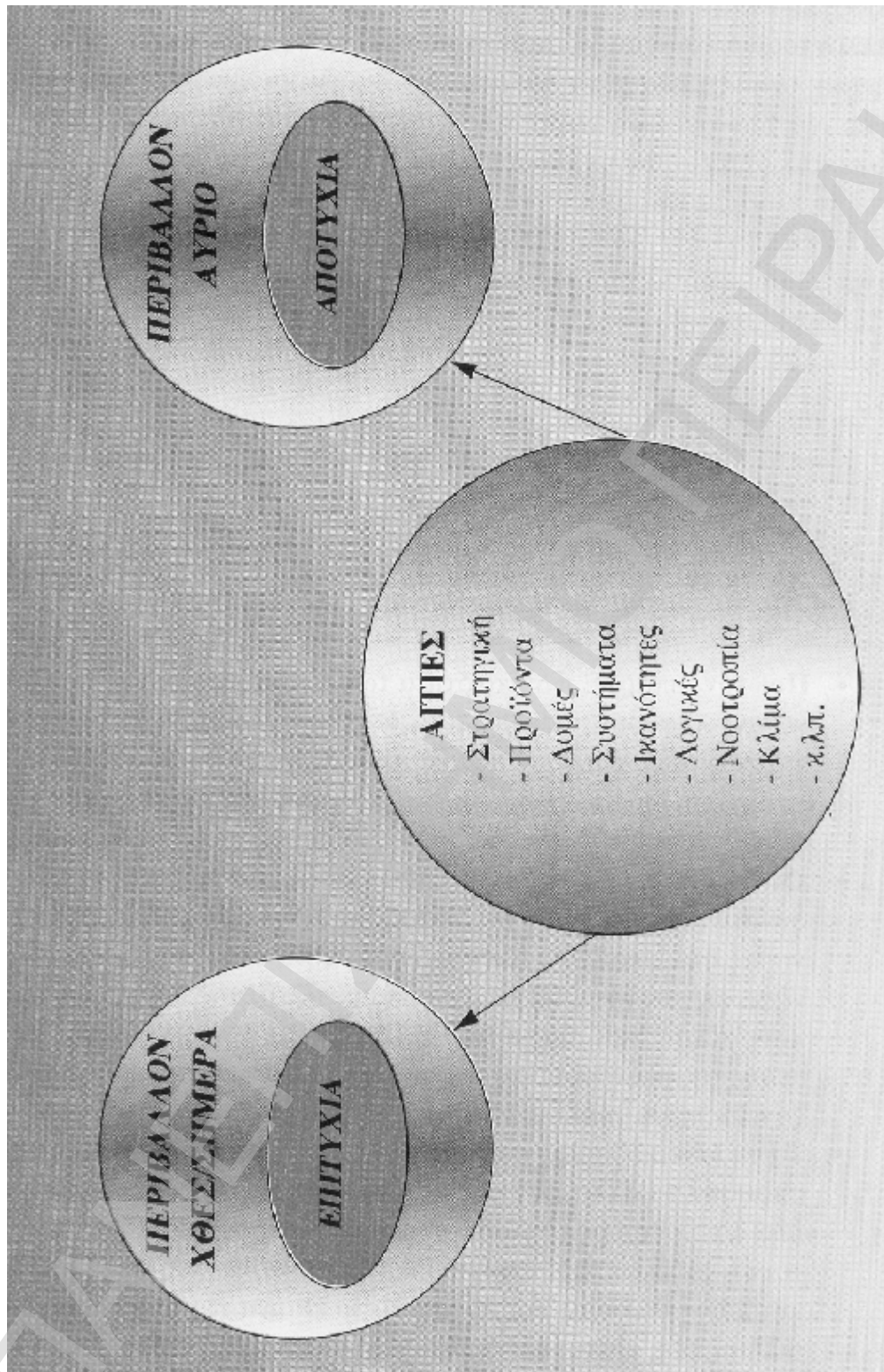
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες που έχουν κατά καιρό πραγματοποιηθεί στη χώρα μας, αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Μινιόν, Φιξ και Πειραιϊκή – Πατραϊκή της δεκαετίας του 1970 και 1980, δεν υπάρχουν σήμερα. Το φαινόμενο αυτό, όμως, δεν έχει παρατηρηθεί μόνο στη χώρα μας αλλά παγκοσμίως. Σύμφωνα με το περιοδικό Fortune από τις πεντακόσιες μεγαλύτερες επιχειρήσεις, σήμερα υπάρχουν μόνο οι είκοσι εννέα. Από τη λίστα των πεντακοσίων μεγαλύτερων επιχειρήσεων της τελευταίας δεκαετίας σήμερα έχουν εκλείψει το 46 %.

Οι έρευνες αυτές αποδεικνύουν το μεγάλο πρόβλημα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται κάθε φορά με το εκάστοτε περιβάλλον και ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η κάθε περίοδος. Τι είναι όμως αυτό που οδήγησε εταιρίες κολοσσούς με ισχυρή οικονομική επιφάνεια, σύγχρονη τεχνολογία για την εποχή τους, ανεπτυγμένα συστήματα διοίκησης, ισχυρές μάρκες και ιδιαίτερα ανταγωνιστικά προϊόντα, ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής, στον αφανισμό τους από την αγορά.

Μία βάσιμη αιτία που προκάλεσε αυτή τη κατάσταση ίσως είναι η αλαζονεία, η αυταρέσκεια και ο εφησυχασμός που έφερε στις επιχειρήσεις αυτές η δύναμη που διέθεταν στο παρελθόν και η τότε επιτυχία τους. Οι επιχειρήσεις, δηλαδή, αυτές και τα ανώτερα διοικητικά τους στελέχη δεν μπόρεσαν να απαντήσουν σωστά στις νέες προκλήσεις του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνταν και παρέμειναν προσηλωμένες στις ίδιες ιδέες, στην ίδια κουλτούρα που είχαν διαμορφώσει εξ'

αρχής και δεν πραγματοποιήσαν αλλαγές στην δομή, τη νοοτροπία, τα συστήματα και τα προϊόντα των επιχειρήσεων που ηγούνταν.



Διάγραμμα 2.1: Γιατί αποτυγχάνουν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις (πηγή: Μπουραντάς, Μάνατζμεντ,2001)

Οι επιχειρήσεις που προαναφέρθηκαν ανήκουν σε μια κατηγορία επιχειρήσεων που δεν αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις οι οποίες πέφτουν επάνω τους σαν τείχος και τις αφήνουν τραυματισμένες στο έδαφος. Υπάρχουν επίσης, και αυτές που τρέχοντας με ταχύτητα βλέπουν τον τοίχο να έρχεται κατά πάνω τους και καταφέρνουν μετά από μεγάλες προσπάθειες να τον αποφύγουν. Υπάρχει όμως και μια τρίτη κατηγορία επιχειρήσεων οι οποίες φτιάχνουν οι ίδιες τον τοίχο για να πέσουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις επάνω του. Οι τελευταίες, είναι οι επιχειρήσεις που θέλουν να είναι διαρκώς επιτυχημένες διαθέτουν τους μηχανισμούς σύμφωνα με τους οποίους συνεχώς θα επαναδημιουργούνται, θα σχεδιάζουν το μελλοντικό τους περιβάλλον και θα εξασφαλίζουν με τον τρόπο αυτό την μελλοντική τους επιβίωση και επιτυχία.

Αυτή η δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις εξελίξεις αλλά και να τις δημιουργούν, συνδέεται με τους νοητικούς χάρτες και το πώς αυτοί αλλάζουν, με την ικανότητα να αντιμετωπίζουν την αδράνεια, την αλαζονεία και την αυταρέσκεια που τους δημιουργεί η πιθανή πρόσκαιρη επιτυχία.

Όπως έχει προαναφερθεί οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Αυτό αποτελείται από το τεχνολογικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και νομικό περιβάλλον και τέλος την δεοντολογία ή κώδικα ηθικής που επικρατεί.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στο περιβάλλον είναι η τεχνολογία. Αποτελεί την επιστήμη που παρέχει την γνώση και είναι η τεχνολογία αυτή που την χρησιμοποιεί. Ο όρος τεχνολογία αναφέρεται στο σύνολο της γνώσης που έχουμε, για να χρησιμοποιούμε τρόπους να κάνουμε διάφορα πράγματα. Αυτό περιλαμβάνει εφευρέσεις, τεχνικές και τρόπους για το πώς σχεδιάζουμε, παράγουμε και πουλάμε προϊόντα αλλά και υπηρεσίες.

Το κοινωνικό περιβάλλον αποτελείται από συμπεριφορές, επιθυμίες, προσδοκίες, πεποιθήσεις, βαθμός ευφυΐας και εκπαίδευσης σε μια δεδομένη ομάδα ή κοινωνία. Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον είναι το σύμπλεγμα των νόμων, κανονισμών και κυβερνητικών ενεργειών που επικρατούν. Η ηθική σχετίζεται με το τι είναι καλό και τι κακό και το ηθικό καθήκον και την υποχρέωση.

Η εποχή που ζούμε χαρακτηρίζεται από συνεχείς, σημαντικές αλλά και ταχύτατες ως προς τον χρόνο παρουσίας τους. Για ένα επιτυχημένο μάνατζερ είναι πολύ σημαντικό να έχει αξιόπιστες πληροφορίες για το μελλοντικό επιχειρηματικό γίνεσθαι, καθώς επίσης και να παρακολουθούν συστηματικά τις εξελίξεις και να τις λαμβάνουν υπόψιν τους κατά την λήψη αποφάσεων. Αυτές αποτελούν κινητήρια δύναμη οργανωσιακών αλλαγών, βελτιώσεων και προόδου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κύριες τάσεις που χαρακτηρίζουν την εποχή μας και θα χαρακτηρίζουν και το μελλοντικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.2 Η κουλτούρα της αλλαγής - νέες μορφές εργασίας

Ο επιχειρηματικός κόσμος γίνεται λιγότερο στατικός και περισσότερο δυναμικός. Η κατανάλωση είναι ένας συνεχής κύκλος νέων προϊόντων που αντικαθιστούν τα παλιά, το κάθε τι βρίσκεται στη διαδικασία της αλλαγής, τίποτα δεν είναι για πάντα σταθερό. Η κουλτούρα της αλλαγής διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε, σχεδιάζουμε, πουλάμε και οργανώνουμε την επιχείρησή μας.

Οι εξελίξεις στο χώρο εργασίας θα είναι πολύ σημαντικές στο μέλλον. Η μορφή της εργασίας θα αλλάξει μορφή και από τη σταθερότητα, τη σιγουριά και το σταθερό περιεχόμενο της εργασίας θα περάσουμε σε μια πιο ευέλικτη απασχόληση, την πολλαπλή καριέρα, την απασχόληση από το σπίτι ή την μερική απασχόληση.

2.3 Εμφάνιση νέων τεχνολογιών – έκρηξη γνώσεων

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης είναι δύσκολο να προβλεφθούν στο μέλλον. Αναμένεται να παρουσιασθούν τεχνολογικές καινοτομίες την επόμενη δεκαετία που θα είναι πολύ πιο σημαντικές από αυτές που συνέβησαν σε μια ολόκληρη χιλιετία στο παρελθόν.

Η απαξίωση της γνώσης είναι ολοένα και περισσότερο αισθητή πλέον. Η επαγγελματική επιτυχία ενός μάνατζερ επιτάσσει γρήγορη μάθηση και προσαρμογή στο νέο περιβάλλον. Η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης είναι βασικά εφόδια που πρέπει να διακρίνουν τους σύγχρονους μάνατζερ.

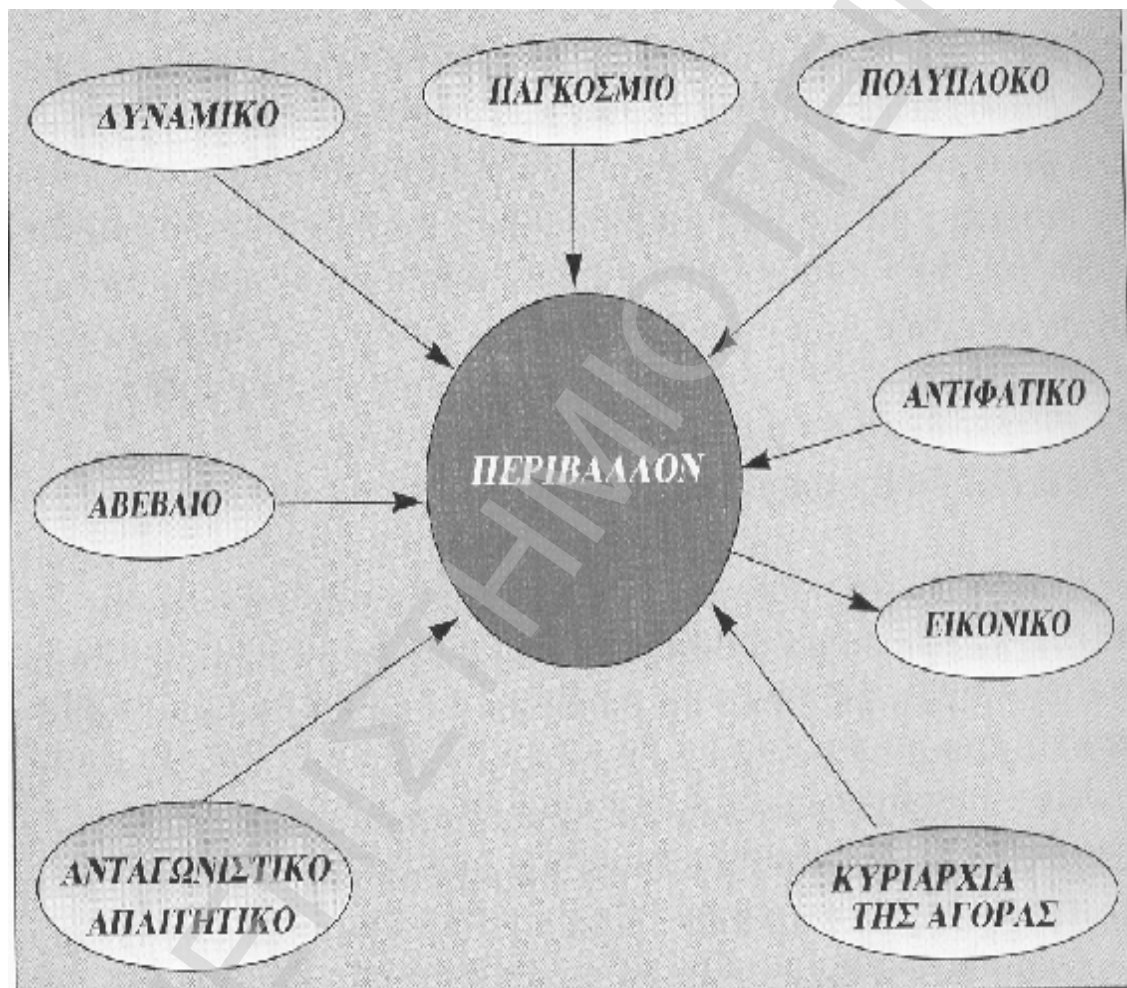
2.3.1 Παγκοσμιοποίηση

Όπως συνηθίζεται να λέγεται ο κόσμος είναι ένα μεγάλο πλανητικό χωριό. Οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί. Μπορεί κάποιος να μάθει τι συμβαίνει σε άλλη χώρα ή ακόμα και σε άλλη ήπειρο. Από το ταμείο μιας τράπεζας στην Αθήνα μπορούν να μεταφερθούν χρήματα άμεσα στο ταμείο μιας άλλης στην Αμερική. Τα διοικητικά και πολιτισμικά σύνορα των χωρών ανοίγουν όλο και περισσότερο. Όλοι οι άνθρωποι ντύνονται με τον ίδιο περίπου τρόπο, τρώνε τα ίδια φαγητά, έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα. Ότι συμβαίνει στην προσωπική ζωή συμβαίνει και στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις δεν είναι εγκατεστημένες μόνο στη χώρα που ανήκουν αλλά και σε πολλές άλλες και τα προϊόντα τους καταναλώνονται από ανθρώπους διαφορετικών εθνικοτήτων. Η ευρωπαϊκή ενοποίηση η οποία πραγματοποιείται ολοένα και περισσότερο προσδίδει νέες διαστάσεις στην αγορά, την εργασία, την εκπαίδευση, τις επιχειρήσεις, τον πολιτισμό και τη λειτουργία του κράτους.

2.3.2 Το νέο οικονομικό περιβάλλον

Σημαντικές αλλαγές θα παρατηρηθούν στο μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις θα ενδιαφέρονται λιγότερο για το κόστος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που θα παρέχουν, και θα δίνουν περισσότερο έμφαση στην ποιότητα, την ταχύτητα, την εισαγωγή καινοτομιών και την εφαρμογή μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης. Οι επιχειρήσεις επίσης θα αλλάξουν μορφές οργάνωσης και διοίκησης. Η πυραμιδοειδής δομή των επιχειρήσεων θα αντικατασταθεί από μια πιο επίπεδη δομή, που θα ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών των εργαζομένων. Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων διαμορφώνουν ένα όλο και πιο πολύπλοκο στρατηγικό πλέγμα (δίκτυα, στρατηγικές

συμμαχίες, e-commerce). Ταυτόχρονα, η συγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας και της δύναμης σε μικρό αριθμό ομίλων επιχειρήσεων συνεχίζεται με γρήγορους ρυθμούς (εξαγορές, συγχωνεύσεις). Η αγορά τέλος θα αποτελεί τον κύριο μηχανισμό ελέγχου και αξιολόγησης, όχι μόνο στις ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα (αμοιβή με βάση τα αποτελέσματα, οργάνωση με κέντρα κέρδους, outsourcing).



Διάγραμμα 2.2: Κυρίαρχα στοιχεία του περιβάλλοντος (πηγή: Μπουραντάς, Μάνατζμεντ,2001)

2.3.3 Το νέο κοινωνικό περιβάλλον

Το επίπεδο των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων αυξάνει συνεχώς με την πάροδο των ετών. Οι τελευταίοι απαιτούν πλέον από τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται περισσότερο σεβασμό, καλύτερη ποιότητα εργασιακής ζωής, αναγνώριση και εκτίμηση. Οι καταναλωτές από τη μεριά τους, απαιτούν από τις επιχειρήσεις κοινωνική και οικολογική υπευθυνότητα και απαιτούν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, σε συνδυασμό με χαμηλό κόστος.

2.4 Απαντήσεις των επιχειρήσεων στις σύγχρονες προκλήσεις

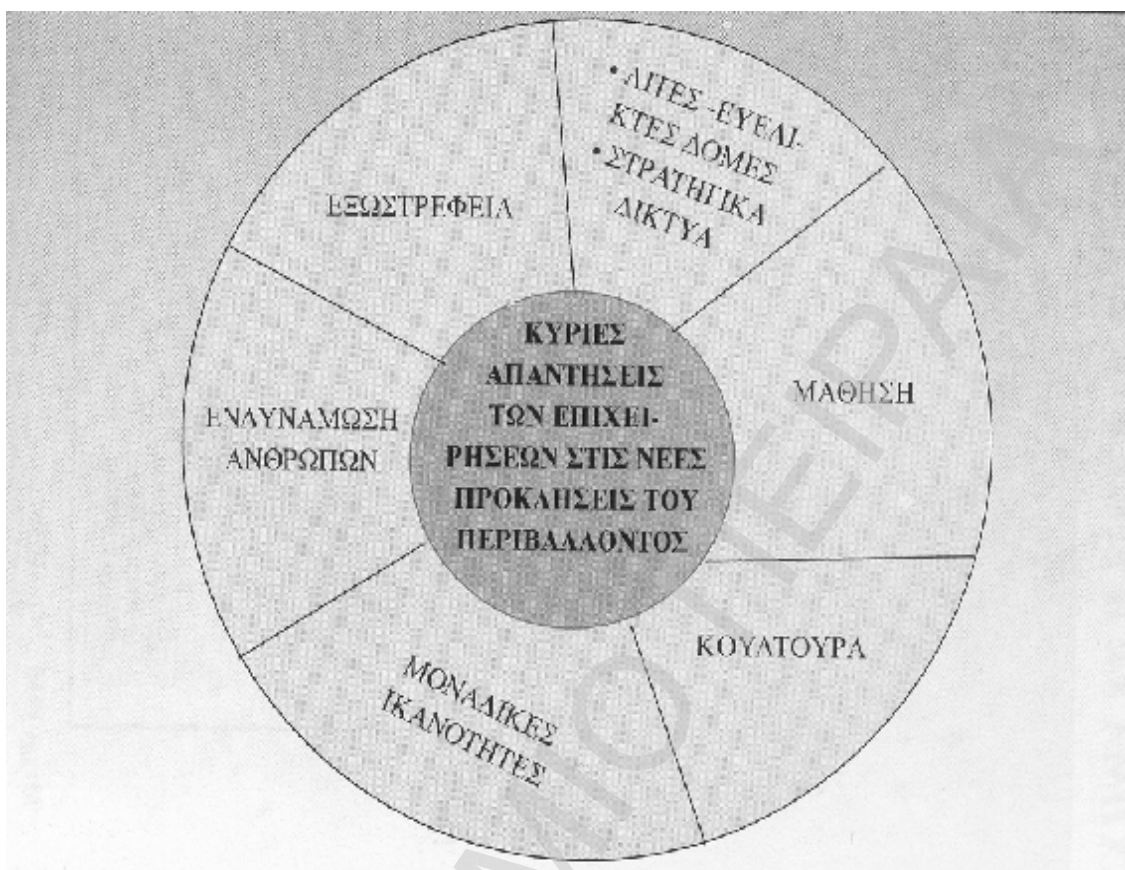
Από την εποχή της εμφάνισης της Επιστημονικής Διοικήσεως των Επιχειρήσεων, με πρωτεργάτες τους F. Taylor στις Η.Π.Α και H. Fayol στη Γαλλία μέχρι σήμερα επήλθαν ριζικές εξελίξεις και αλλαγές στη θεωρία και την εφαρμογή επιστημονικών τρόπων διοικήσεως των επιχειρήσεων για τους εξής βασικά λόγους:

- Η διοίκηση των μεγάλων, κυρίως, επιχειρήσεων ξέφυγε από τα χέρια του κεφαλαιούχου – ιδιοκτήτη της και περιήλθε στα χέρια ειδικών τεχνοκρατών – managers, οι οποίοι έδωσαν νέα, πλέον κοινωνική μορφή στην ασκούμενη από αυτούς διοίκηση.
- Με την βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των ανθρώπων, άλλαξαν και οι καταναλωτικές τους συνήθειες, οι οποίες άλλαξαν μορφή, και από ποσοτικές έγιναν ποιοτικές. Αυτό, ανάγκασε τις επιχειρήσεις να ρίξουν μεγαλύτερο βάρος στην ποιότητα παρά στο κόστος παραγωγής, και να επεκτείνουν τις ποιοτικές επιλογές τους όχι μόνο στα παραγόμενα από αυτές προϊόντα αλλά και σε όλες τις σχέσεις της επιχείρησης με τους κοινωνικούς εταίρους με τους οποίους συνεργάζεται για να πετύχει τους σκοπούς της.
- Τέλος, η ραγδαία εξέλιξη των επικοινωνιών, συντέλεσε καταλυτικά στις εξελίξεις της διοίκησης των επιχειρήσεων, γιατί πλέον οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν μια παγκόσμια αγορά με οξύτατο ανταγωνισμό αφού

έπαυσαν πλέον να υπάρχουν οι Εθνικές αγορές με κρατική προστασία που δημιουργούσαν μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές καταστάσεις.

Αποτέλεσμα των ανωτέρω εξελίξεων ήταν να εμφανιστούν νέες φιλοσοφίες, μέθοδοι και τεχνικές στη διοίκηση των επιχειρήσεων που αποβλέπουν στη βελτίωση της ποιότητας της παραγωγικότητας και γενικά της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Στην πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα του σύγχρονου περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις προσπαθούν να απαντήσουν με μια σειρά προσεγγίσεων :

1. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking), ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering), η οργανωσιακή μάθηση (Learning organization), αποτελούν ορισμένες προσεγγίσεις με τις οποίες προσπαθούν οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό και να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες.
2. Προσπαθούν να δημιουργήσουν εσωτερικά λιτές και ευέλικτες δομές και εξωτερικά στρατηγικά δίκτυα ώστε να δημιουργήσουν και να αξιολογήσουν συνέργιες (εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες).
3. Οι επιχειρήσεις δίνουν πλέον πολύ μεγάλη έμφαση στην ενδυνάμωση των εργαζομένων τους.
4. Σημαντικό βήμα στην επίτευξη όλων των στόχων των επιχειρήσεων είναι να συμβαδίζει η εταιρική κουλτούρα με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και τη φύση του οργανισμού.



Διάγραμμα 2.3: Κυρίαρχα στοιχεία του περιβάλλοντος (πηγή: Μπουραντάς, Μάνατζμεντ,2001)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Drucker Peter, 'Management – Tasks, Responsibilities, Practices', London, 1974.
- Ø Eccles T., 'Succeeding with change', Mc Graw Hill, 1996.
- Ø Folman P., Devane T., 'The Change Hand book', Berrett Koehler, 1999.
- Ø French W.L, Bell G.h, 'Organizational Development', Prentice Hall, 1999.
- Ø Gouillard F., Kelly J., 'Transforming the organization', Mc Graw Hill, 1995.
- Ø Koontz Harold, Wehrich Heinz, O'Donell C, Management, Ninth Edition, 1980.
- Ø Κυριαζόπουλος Παναγιώτης, 'Σύγχρονες μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων', 1988.
- Ø Μπουραντάς Δημήτριος, 'Μάνατζμεντ-θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες πρακτικές', εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 2001.
- Ø Παπαδάκης Β., 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία', εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998.
- Ø Πεγλιβανίδης Παντ., 'Εισαγωγή στον Προγραμματισμό της Δράσης των Επιχειρήσεων', Αθήνα, 1989.
- Ø Σταθόπουλος Αθανάσιος, 'Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων', Τόμος 1, Εκδόσεις Οικονομικό, Αθήνα, 1982.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο που ζούμε, η ποιότητα είναι απολύτως αναγκαία για μια επιχείρηση και θα πρέπει να αποτελεί κυρίαρχο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της. Επιδίωξη της επιχείρησης πρέπει να αποτελεί η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών άριστης ποιότητας, και πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην κατεύθυνση αυτή.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια νέα φιλοσοφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, που έχει σαν βασικό στόχο την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και κράτους αλλά και των σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης. Επιδιώκει, όμως, ταυτόχρονα και την μείωση του κόστους παραγωγής με τον περιορισμό ή και την εξάλειψη των λανθασμένων ενεργειών που επιβαρύνουν το κόστος για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ξεκίνησε τη διαδικασία εξέτασης ολόκληρης της αλυσίδας παραγωγής μιας εταιρίας. Η ΔΟΠ αφορά στα ποιοτικά στοιχεία όλης της εταιρίας σε μια επιχείρηση διεθνούς κλάσης, όπου οι προσπάθειες των εργαζομένων επικεντρώνονται στο να « γίνονται τα πράγματα σωστά – με την πρώτη φορά », στο να εξελίσσονται τα προϊόντα και οι διαδικασίες, σε σημείο που να μην γίνεται κανένα σφάλμα και στο να αγωνίζονται διαρκώς, για να παρέχουν καλύτερα προϊόντα ή υπηρεσίες.

3.2 Χαρακτηριστικά της νέας φιλοσοφίας

Η ΔΟΠ όμως, δεν αποτελεί μια αυτοτελή τεχνική ή μέθοδο βελτιώσεως της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων από μια επιχείρηση και της αποδοτικότητάς της, αλλά αποτελεί μια ομπρέλα, κάτω από την οποία καλύπτονται όλες οι σύγχρονες τεχνικές και μέθοδοι διοικήσεως των επιχειρήσεων που αναφέρθηκαν ανωτέρω.

Κατά τους βασικούς εμπνευστές της ΔΟΠ, η εφαρμογή της δεν αποβλέπει μόνο στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων από την επιχείρηση προϊόντων αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων μεταξύ αυτής και των ενδιαφερομένων μερών όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πιστωτές, οι μέτοχοι και βασικά οι πελάτες.

Ο Αμερικανός συγγραφέας R. Daft χαρακτηρίζει την ΔΟΠ ως την προσπάθεια τελειοποιήσεως των λειτουργιών της διοίκησης με στόχο την βελτίωση την βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, ο δε επίσης Αμερικανός Th. Berry, χαρακτηρίζει την ΔΟΠ ως μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που διαρκεί χρόνια και δεν αποτελεί πρόγραμμα με αρχή και τέλος. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι ο υπέρβαρος άνθρωπος όταν ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα καθορισμένης διάρκειας, μειώνει το βάρος του όσο χρονικό διάστημα διαρκεί το πρόγραμμα, αλλά το ξαναπαίρνει όταν τελειώσει, με τελικό αποτέλεσμα μηδέν. Αντίθετα, αν ο υπέρβαρος άνθρωπος ακολουθήσει στο μέλλον μια διαδικασία αλλαγής του τρόπου διατροφής του, μειώνει το βάρος του αργά αλλά σταθερά και διατηρείται συνεχώς κομψός.

Σύμφωνα με τους ανωτέρω, η Δ.Ο.Π αποτελεί μια νέα θεώρηση της διοίκησης των επιχειρήσεων η οποία στηρίζεται περισσότερο στην ποιότητα παρά στο κόστος για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και όχι μόνο στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος αλλά στην ποιότητα όλων των σχέσεων, των οποίων επίκεντρο είναι η επιχείρηση. Η Δ.Ο.Π αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων και ενεργειών που στηρίζονται σε διάφορες μεθόδους και τεχνικές διοικήσεως των επιχειρήσεων, όπως η T.Q.C, η M.B.O, η J.I.T, τα Logistics, με άμεση επιδίωξη την ικανοποίηση του

πελάτη και όχι το κέρδος, όπως επιδιώκει η κλασική θεωρία της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Ο P. Drucker, πριν πολλά χρόνια είχε πει ότι : «σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργεί ευχαριστημένους πελάτες και όχι το κέρδος, κάτι που θα έλθει μόνο του αν η επιχείρηση επιτύχει το σκοπό της ». ο πελάτης είναι το παν για κάθε επιχείρηση. Από τον πελάτη προέρχονται τα έσοδα από τα οποία η επιχείρηση πληρώνει τους μισθούς του προσωπικού της, τους προμηθευτές της, αποκομίζει κέρδη για τους φορείς της και γενικά τα έσοδα αυτά αποτελούν το αίμα της επιχείρησης μέσα από το οποίο κινείται και επιβιώνει. Για την ικανοποίηση όμως του πελάτη δεν αρκεί η προσφορά προς αυτόν μόνο προϊόντων υψηλής ποιότητας αλλά θα πρέπει να είναι ποιοτικές και όλες οι σχέσεις και οι συναλλαγές με τον πελάτη. Ο πελάτης εκτός από τις ποιοτικές επαφές με τους πωλητές της επιχείρησης μέχρι την πώληση απαιτεί και υπηρεσίες μετά την πώληση, όπως π.χ είναι η εμπρόθεσμη παράδοση του πωληθέντος, οι υπηρεσίες μετά την πώληση, η επισκευή των πωληθέντων προϊόντων και η επάρκεια ανταλλακτικών. Από έρευνα που έγινε στις Η.Π.Α σχετικά με τους λόγους για τους οποίους μια εμπορική επιχείρηση απώλεσε τους πελάτες της προέκυψε ότι το 68% αυτών δυσαρεστήθηκε από την αντιμετώπισή του από το προσωπικό της εταιρίας και μόνο το 14% δυσαρεστήθηκε από την ποιότητα των προϊόντων που πωλούσε. Για να επιτευχθούν όμως τα πιο πάνω απαιτείται κινητοποίηση όλων των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης και όχι μόνο του τμήματος παραγωγής , αλλά και των σχέσεων των επιχειρήσεων με τρίτους, εκτός αυτής, όπως είναι οι προμηθευτές της, οι πιστωτές της πάσης φύσεως (τράπεζες, προμηθευτές με πίστωση, κατασκευαστές παγίου εξοπλισμού), δηλαδή θα πρέπει να υπάρχουν σχέσεις ποιότητας:

- της επιχείρησης προς τους εργαζομένους. Η σχέση ποιότητας προς τους εργαζομένους δεν περιορίζεται μόνο στην εμπρόθεσμη καταβολή ικανοποιητικών αμοιβών, και την παροχή της εργασίας τους σε κατάλληλους χώρους αλλά και στη συμμετοχή τους στον καταρτισμό προτάσεων για την βελτίωση της ποιότητας και τελικά της παραγωγικότητας (κύκλοι ποιότητας, ομάδες αναπτύξεως), και την αναγνώριση από την επιχείρηση των προσπαθειών τους αυτών. Η εποχή που κατά την οποία ο ρόλος του εργαζομένου ήταν η απλή διεκπεραίωση των εργασιών που του ανατέθηκαν άνευ καμίας αντίρρησης έχει περάσει

ανεπιστρεπτί. Σήμερα ο εργαζόμενος με διάφορα συστήματα και σχήματα, προσεγγίζει άμεσα ή έμμεσα, την λήψη αποφάσεων που αφορούν τη σχεδίαση και βελτίωση των προϊόντων των επιχειρήσεων, τον τρόπο αποθηκεύσεώς τους, και με αυτό τον τρόπο συμμετέχει ενεργά στην οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης και δεν αποτελεί ένα απλό εκτελεστικό όργανο.

- Της επιχείρησης προς τους πελάτες της. Η λαϊκή φράση ότι « ο πελάτης έχει πάντα δίκιο » αποτελεί τη βάση της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. Το Ολικό Δίκιο του Πελάτη, είχε σαν αποτέλεσμα την ανταγωνιστική επικράτηση των προϊόντων της στις διεθνείς αγορές και την ραγδαία οικονομική της ανάπτυξη. Ο δυσαρεστημένος πελάτης είναι ότι χειρότερο μπορεί να συμβεί σε μια επιχείρηση. Ο J.Girant, ένας από τους μεγαλύτερους πωλητές αυτοκινήτων στον κόσμο, υπολόγισε ότι κάθε δυσαρεστημένος πελάτης έχει 250 γνωστούς από τους οποίους οι 100, τουλάχιστον, θα πληροφορηθούν από αυτόν την άσχημη εμπειρία του από την αγορά αυτοκινήτου, από αυτούς δε το 50% θα την μεταδώσει σε φίλους του, με αποτέλεσμα αυτή να διοχετευτεί σε ένα μεγάλο αριθμό μελλοντικών πελατών της επιχείρησης.
- Της επιχείρησης προς τους προμηθευτές και πιστωτές της. Η προγραμματισμένη και εμπρόθεσμη παραγγελία των υλικών που απαιτούνται από την επιχείρηση στους προμηθευτές της δημιουργεί σχέσεις ποιότητας. Από την άλλη πλευρά η εμπρόθεσμη παράδοση των υλικών από τους προμηθευτές είναι σημαντική για την επιχείρηση. Η καθυστέρηση παραδόσεως των υλικών έχει ως επακόλουθο την καθυστέρηση παραδόσεως των ετοιμών προϊόντων στους πελάτες της με συνέπεια τη δυσφήμιση αυτής και ενδεχόμενα την ακύρωση της παραγγελίας και την καταβολή αποζημιώσεως λόγω μη εμπρόθεσμης παράδοσης. Είναι προτιμότερη η επιλογή ακριβότερου αλλά συνεπούς προμηθευτή, από φθηνότερο και ασυνεπή γιατί το τελικό κόστος για την επιχείρηση, έστω και με αυξημένες τιμές των απαιτούμενων υλικών, θα είναι μικρότερο.

Για να εφαρμοστεί όμως η Δ.Ο.Π σε μια επιχείρηση απαιτούνται δυο βασικές προϋποθέσεις :

- α) Να την αποδεχθεί η διοίκηση της επιχείρησης, συνεκτιμώντας και το κόστος υλοποίησής της, που είναι σημαντικό και
- α) Να την ενστερνιστεί το προσωπικό της επιχείρησης, όλων των βαθμίδων, και να δεσμευθεί για την εφαρμογή της, γιατί η επιτυχία της εξαρτάται , βασικά από τον άνθρωπο και από την ποιοτική προσφορά του.

3.3 Έννοια - περιεχόμενο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, λοιπόν, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς – λειτουργίες της επιχείρησης και όχι μόνο στην παραγωγή ή την εξυπηρέτηση των πελατών. Βασικό στοιχείο της λογικής της Δ.Ο.Π είναι ότι η ποιότητα της τελικής υπηρεσίας ή προϊόντος και η εξυπηρέτηση των πελατών δεν μπορεί να υπάρξει, αν δεν υπάρχει ποιότητα σε όλα τα προηγούμενα στάδια των επιχειρησιακών διεργασιών.

Ως σύστημα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από:

- ✓ Ένα συνολικό πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν την ποιότητα και τις σχέσεις της με τις γενικές στρατηγικές, το όραμα, την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους,
- ✓ Συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και εργαλεία που αφορούν το σχεδιασμό και τη διασφάλιση της ποιότητας παντού (π.χ ISO, συστήματα πρόληψης λαθών)
- ✓ Ικανότητες των εργαζομένων να επιτυγχάνουν ποιότητα παντού
- ✓ Μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση σε αξίες, πιστεύω και σημασίες που συνδέονται άμεσα με την εξασφάλιση της ποιότητας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα πολύ ευρύτερο σύστημα από ότι ο έλεγχος ποιότητας (quality control) ο οποίος προϋπήρχε

δεκαετίες πριν και αφορούσε τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων στο τέλος ή κατά τη διάρκεια της παραγωγής του.

Βασική συμβολή στην αντίληψη αυτή της διοίκησης όσον αφορά την ποιότητα, είναι οι εργασίες του E. Deming, ο οποίος παραθέτει 14-σημεία για την ποιότητα:

- 1 Κάνετε διαρκή σας στόχο τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- 2 Υιοθετήστε τη νέα φιλοσοφία. Δεν είναι δυνατόν πλέον να ζούμε με τα κοινώς αποδεκτά επίπεδα καθυστερήσεων, σφαλμάτων, ελαττωματικών προϊόντων.
- 3 Μην εξαρτάστε από τη μαζική επιθεώρηση. Ζητήστε, αντίθετα, στατιστικά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η ποιότητα είναι ουσιαστική.
- 4 Εντοπίστε τα προβλήματα. Δουλειά της διοίκησης είναι να η διαρκής επεξεργασία του συστήματος.
- 5 Σταματήστε την τακτική να κάνετε παραγγελίες με βάση την τιμή.
- 6 Καθιρώστε σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης μέσα στο χώρο εργασίας.
- 7 Καθιρώστε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας των εργαζομένων παραγωγής. Ευθύνη των εποπτών πρέπει πλέον να αποτελεί η ποιότητα και όχι ο αριθμός των προϊόντων.
- 8 Καταλύστε τους φραγμούς ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης.
- 9 Απαλλάξτε τους εργαζομένους από το φόβο, έτσι ώστε να εργάζονται όλοι αποτελεσματικά για την επιχείρηση.
- 10 Εξαλείψτε τους αριθμητικούς στόχους, τις αφίσες και τα σλόγκαν για το εργατικό δυναμικό, που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να προσφέρουν μεθόδους.
- 11 Εξαλείψτε τα εργασιακά πρότυπα που ορίζουν καθορισμένη ποσότητα παραγωγής.
- 12 Επιτρέψτε στον ωρομίσθιο εργάτη το δικαίωμα να είναι υπερήφανος για την ικανότητά του στην εργασία του.
- 13 Καθιρώστε ένα δυναμικό πρόγραμμα κατάρτισης και εκπαίδευσης.
- 14 Δημιουργήστε ένα σχήμα στην κορυφή της ιεραρχίας που θα πιέζει καθημερινά για την εκπλήρωση των παραπάνω σημείων.

3.4 Βασικές αρχές και στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ιδιαίτερα σημαντικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι ακόλουθες :

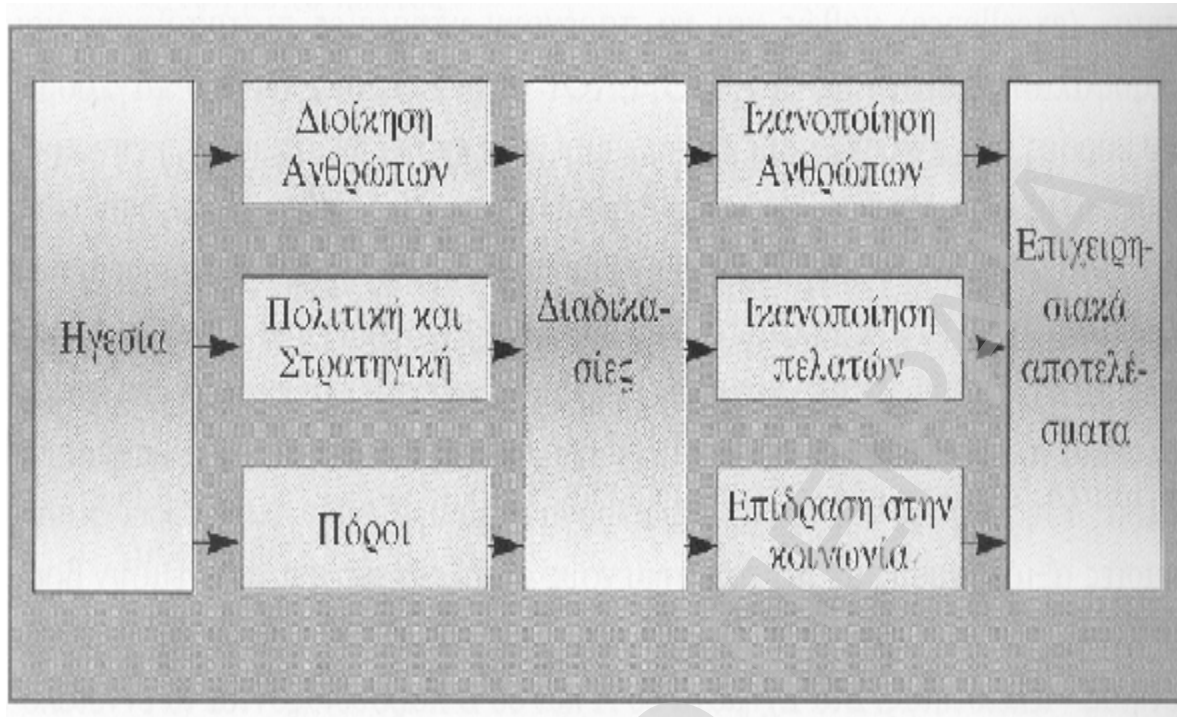
- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις οι οποίες εκφράζουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών.
- Η ποιότητα πρέπει να υπάρχει παντού και συνεπώς αφορά τόσο στο εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό πελάτη στα πλαίσια της «αλυσίδας αξιών».
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης.
- Η λογική της ποιότητας δεν δέχεται ότι «τα λάθη είναι ανθρώπινα», αλλά στηρίζεται στην αρχή «χωρίς κανένα σφάλμα» ή «κάντο σωστά από την πρώτη στιγμή».
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει συγκεκριμένους στόχους, όπως :
 - ✓ Τη δημιουργία ευχαριστημένων πελατών. Σε αντίθεση με την κλασσική θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων κατά την οποία πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η επίτευξη κέρδους, η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π θεωρεί ως πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία ευχαριστημένων πελατών, από τους οποίους θα επιτευχθούν κέρδη. Χωρίς πελάτες είναι αδύνατο η επιχείρηση να επιτύχει κέρδη. Η ικανοποίηση όμως των πελατών δεν προέρχεται μόνο από τα τελικά προϊόντα της επιχείρησης αλλά και από την ποιότητα της όλης συμπεριφοράς προς τον πελάτη, όπως είναι η προ της πώλησης συμπεριφορά, η μετά την πώληση εξυπηρέτηση και γενικά όλες οι ενέργειες και συμπεριφορά της που θα ικανοποιούν το δίκιο του πελάτη.
 - ✓ Τη συνεχή προσπάθεια ποιοτικής βελτίωσης της ποιότητας της επιχειρήσεως σε όλα τα στάδια της οργάνωσής της. Ο Deming παριστάνει τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης με τον κύκλο του Deming ο οποίος περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις :α) το σχεδιασμό με τον οποίο τίθενται οι στόχοι του προγράμματος βελτίωσης, β) τη συλλογή στοιχείων κατά την οποία συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν, γ) την ανάλυση κατά την οποία αναλύονται τα στοιχεία που έχουν συλλεγεί και δ) την υλοποίηση κατά την οποία αξιολογούνται οι προτεινόμενες λύσεις. Οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν τον όρο «KAIZEN» για να χαρακτηρίσουν τη

δυναμική της συνεχούς βελτίωσης σε όλες τις ενέργειες και τις σχέσεις της επιχείρησης για να πετύχει τους στόχους της.

- ✓ Την προσπάθεια εξάλειψης των λαθών (Zero Defects) που έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την ικανοποίηση των πελατών.

3.5 Διεθνείς οργανισμοί ποιότητας

Τα τελευταία έχουν υπάρξει αρκετοί οργανισμοί σε διεθνές και εθνικό επίπεδο που έχουν ως αποστολή να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις, να αναπτύξουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ευρύτερα την τελειότητα (excellence), καθώς και να παρέχουν υπηρεσίες πιστοποίησης και διασφάλισης ποιότητας (ΕΛΟΤ, ISO). Οι δύο παγκοσμίου κύρους και αναγνώρισης οργανισμοί που έχουν ως αποστολή την προώθηση της «ποιότητας» και της «τελειότητας» στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι το European Foundation for Quality Management (EFQM) στην Ευρώπη, και το Malcolm Baldrige National Quality Award στις ΗΠΑ. Οι δύο αυτοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει συγκεκριμένα εννοιολογικά πλαίσια και μεθοδολογία μέτρησης της ποιότητας – τελειότητας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Έχουν υιοθετήσει διαδικασίες αξιολόγησης με πιστοποιημένους αξιολογητές και απονέμουν βραβεία στις επιχειρήσεις που διακρίνονται, με σκοπό την προώθηση της ποιότητας – τελειότητας (Διάγραμμα 3.1).



Διάγραμμα 3.1: Εννοιολογικό πλαίσιο «τελειότητας» του EFQM (πηγή: Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2001)

3.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στην εποχή μας, εποχή του σκληρού διεθνούς ανταγωνισμού, χωρίς εθνικούς περιορισμούς και δασμολογική προστασία, οι ελληνικές επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ομοειδών επιχειρήσεων, θα πρέπει να ενημερωθούν και να ενημερώσουν τα στελέχη τους αλλά και το προσωπικό τους για τις σύγχρονες εξελίξεις στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις εφαρμόζοντας, ανάλογα με το μέγεθός τους και τις οικονομικές τους δυνατότητες, όλες ή μερικές από τις μεθόδους ή τεχνικές που καλύπτονται από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π με μακροχρόνιο στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη και όχι τον βραχυχρόνιο στόχο της μεγάλης αποδοτικότητας, με αβέβαιη διάρκεια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Bank John, 'Total Quality Management', second edition, 2000.
- Ø Flood R.C., 'beyond TQM' J. Willey and sons, 1993.
- Ø Gitlow, H., S. Gitlow, A. Oppenheim and R. Oppenheim, 'Tools and Methods for the improvement of Quality', Homewood, IL:Irwin, 1989.
- Ø Hicks H. and R. Gullett, 'Management', Mc Graw-Hill, 1981.
- Ø Kotter J., 'Leading Change', Harvard Business School Press, 1996.
- Ø Peters T. and R. Waterman, 'In Search of Excellence', Harper and Row, 1982.
- Ø Δερβιτσιώτης Κώστας, 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', Αθήνα, 1993.
- Ø Καπετανόπουλος Βασίλειος, 'Διοίκηση Παραγωγής – Productions and Operations Management', 2004.
- Ø Παπαδάκης Β., 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων :Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία', τόμος Α', εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 2002.
- Ø Τσιότρας Γεώργιος, 'Βελτίωση Ποιότητας', εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1995.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια από τις πιο σύγχρονες και δημοφιλείς μεθόδους είναι η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), η οποία αποτελεί μια μέθοδο αξιολόγησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης και των αιτιών που τις προσδιορίζουν, όπως π.χ διαδικασίες, συστήματα, μέθοδοι, υλικά, και ταυτόχρονα αποτελεί μέθοδο συνεχούς μάθησης και βελτίωσης. Με άλλα λόγια το benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσοτέρων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται «άριστες» στο συγκεκριμένο αντικείμενο.. στη συνέχεια θα αναλύσουμε τους λόγους για τους οποίους είναι απαραίτητο το benchmarking, τους στόχους έχει, ποιες είναι οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται, τα πλεονεκτήματα όπως και τα μειονεκτήματα που έχει η εφαρμογή του καθώς και αν έχει εφαρμοστεί από μεγάλες επιχειρήσεις.

4.2 Στόχος της συγκριτικής προτυποποίησης

Οι παλαιότερες συγκρίσεις που πραγματοποιούσαν οι επιχειρήσεις στο παρελθόν όσον αφορά τις επιδόσεις τους σε απόλυτα μεγέθη έχουν μικρή σημασία πλέον στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις έκαναν συγκρίσεις ανάμεσα στις εμπορικές επιδόσεις όπως μερίδια αγοράς, τιμές, αναγνωρισιμότητα των προϊόντων, και τις οικονομικές επιδόσεις όπως αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων, ρευστότητα. Αυτές όμως οι συγκρίσεις δεν επέτρεπαν να κατανοηθούν οι αιτίες των διαφορετικών επιδόσεων μεταξύ των επιχειρήσεων αφού η

σύγκριση αφορούσε συνήθως τα αποτελέσματα και όχι τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτών, καθώς επίσης δεν μπορούσαν να προβλέψουν τις διαφορές των επιδόσεών τους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Έτσι το benchmarking έχει σαν στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης, να τεκμηριώσει γιατί υπάρχουν αυτές οι διαφορές και τέλος να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει, έτσι ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της.

Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, αλλά και σε άλλες υποστηρικτικές διαδικασίες όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, η λογιστική και η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Αυτό βοηθάει την επιχείρηση να αξιολογήσει τις επιδόσεις της σε όλους τους τομείς και να αναγνωρίσουν τις αιτίες που τις προκαλούν σε σύγκριση με τις καλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου.

Το benchmarking είναι χρήσιμο όπως προαναφέραμε, γιατί βοηθάει την επιχείρηση που το εφαρμόζει να εξηγήσει και να προβλέψει καλύτερα την ανταγωνιστικότητά της στο μέλλον, και να εντοπίσει τα σημεία εκείνα στα οποία θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση ώστε να γίνει περισσότερο αποτελεσματική στο μέλλον. Θα αναφέρουμε και μερικούς ακόμα λόγους για τους οποίους θα πρέπει μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει αυτή την τεχνική :

- Αποτελεί πηγή και μέσο μάθησης
- Συμβάλλει στην αυτογνωσία η οποία είναι απαραίτητη για την πρόοδο της επιχείρησης
- Μειώνει τον εφησυχασμό και την επανάπαυση
- Συμβάλλει στη διαμόρφωση επιτυχημένων επιχειρησιακών στρατηγικών
- Ενισχύει την καινοτομικότητα, την επιχειρηματικότητα και τη συνεχή βελτίωση
- Αυξάνει την ανταγωνιστικότητα, την αποδοτικότητα και τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

- Παρακινεί τους εργαζομένους της επιχείρησης να επιτυγχάνουν συνεχώς υψηλότερες αποδόσεις.

4.3 Κατηγορίες συγκριτικής προτυποποίησης

Υπάρχουν δύο διακρίσεις του benchmarking. Όσον αφορά το περιεχόμενό του, μπορεί να διακριθεί σε στρατηγικό και λειτουργικό. **Στρατηγικό benchmarking** είναι η σύγκριση των στρατηγικών της επιχείρησης με αυτές των ανταγωνιστών και η αναγνώριση των βασικών αλλαγών που θα πρέπει να υιοθετηθούν από την επιχείρηση έτσι ώστε να προκύψει μια επιτυχημένη στρατηγική. Κάποια από τα ζητήματα που αξιολογούνται σε αυτή τη φάση είναι οι στρατηγικές προϊόντων, οι στρατηγικές μάρκετινγκ των ανταγωνιστών, οι στρατηγικές συνεργασίες, οι επενδυτικές επιλογές, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι στρατηγικές επιδόσεις. Ύστερα από τη διερεύνηση των ζητημάτων αυτών, αποκαλύπτονται στοιχεία της στρατηγικής των ανταγωνιστών που δεν είχαν ανιχνευτεί στην αρχή. **Το λειτουργικό benchmarking** χωρίζεται σε benchmarking κύριων λειτουργιών της επιχείρησης (μάρκετινγκ, παραγωγή), όπου στόχος είναι η βελτίωση του κόστους και η επίτευξη διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών, και benchmarking υποστηρικτικών λειτουργιών, όπως η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, επιχειρησιακός προγραμματισμός, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης.

Όσον αφορά τα «σημεία αναφοράς» ή «φορείς σύγκρισης», το benchmarking διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Εσωτερικό είναι αυτό που εκφράζει τη συγκριτική αξιολόγηση εσωτερικά στην ίδια την επιχείρηση. Η σύγκριση δηλαδή, γίνεται μεταξύ των διάφορων οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης όπως τμήματα, εργοστάσια, θυγατρικές σε άλλες χώρες. Εξωτερικό benchmarking είναι αυτό που κατά το οποίο η συγκριτική αξιολόγηση γίνεται με «φορείς σύγκρισης» που βρίσκονται στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή ανταγωνιστές με υποδειγματικές πρακτικές.

4.4 Διαδικασία υλοποίησης στρατηγικής προτυποποίησης

Για να υλοποιηθεί η διαδικασία του benchmarking πρέπει να έχουν πραγματοποιηθεί τα ακόλουθα κύρια ζητήματα σε διαδοχική σειρά :

- § Να αναγνωρισθεί η λειτουργία που θα αναλυθεί και να γίνει προσδιορισμός των στόχων και του περιεχομένου του benchmarking. Στόχο benchmarking αποτελεί κάθε δραστηριότητα η οποία βελτιώνεται και με αυτόν τον τρόπο αυξάνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Να καθορισθεί, επίσης για ποια συγκεκριμένα αντικείμενα θα γίνει συγκριτική αξιολόγηση, για την αλυσίδα παραγωγής, για την αλυσίδα εφοδιασμού, συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών.
- § Να γίνει η επιλογή επιχειρήσεων με τις οποίες θα γίνουν οι συγκρίσεις. Οι επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν σημεία σύγκρισης μπορεί να είναι οι ηγέτες του κλάδου ή επιχειρήσεις άλλων κλάδων οι οποίες όμως αναγνωρίζονται για την εφαρμογή συγκεκριμένων υποδειγματικών πρακτικών. Αυτό όμως είναι και συνάρτηση του είδους benchmarking που θέλει να επιλέξει η επιχείρηση. Έτσι, επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου αποτελούν βάση σύγκρισης εάν η επιχείρηση επιλέξει να κάνει στρατηγικό benchmarking. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν είναι απαραίτητο να αποτελούν και βασικούς ανταγωνιστές, αλλά μπορεί και να δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές ή να καλύπτουν διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Στην περίπτωση του λειτουργικού benchmarking δεν είναι απαραίτητο η επιχείρηση να εστιάσει σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.
- § Να συλλεχθούν και να αναλυθούν οι πληροφορίες. Ο προσδιορισμός των βασικών πηγών πληροφόρησης και ο τρόπος απόκτησής του αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολο εγχείρημα. Βασικές πηγές πληροφόρησης μπορεί να αποτελέσουν δημοσιευμένα στοιχεία, επαγγελματικά έντυπα, οι πελάτες, προμηθευτές, διανομείς, οι υπάλληλοι της επιχείρησης, ετήσιοι απολογισμοί. Αξιόπιστη πηγή πληροφοριών μπορεί να αποτελέσουν επίσης οι εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων, οι οποίες από την εμπειρία τους με την συνεργασία με πολλές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, μπορούν να αποβούν πολύτιμες πηγές πληροφόρησης. Ωστόσο, δεν αρκεί μόνο η ποιότητα της συλλεγείσας

πληροφορίας, αλλά και η ικανότητα της επιχείρησης να την επεξεργαστεί σωστά πριν προχωρήσει σε συμπεράσματα και προτάσεις που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση της επιχείρησης για να προχωρήσει στην εφαρμογή της.

- § Να θεσπιστούν στόχοι απόδοσης. Επόμενο στάδιο της συλλογής πληροφοριών αποτελεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων και η θέσπιση στόχων προς επίτευξη. Στόχος της επιχείρησης πρέπει να αποτελεί το ξεπέρασμα του ανταγωνισμού και όχι η αντιγραφή του. Είναι σημαντικό επίσης τα αποτελέσματα του benchmarking να γίνονται γνωστά σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, ώστε να σχολιαστούν από πολλούς και εν συνεχεία να θεσπιστεί από κοινού ένα πρόγραμμα δράσης .
- § Να γίνει υλοποίηση των σχεδίων βελτίωσης και να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα. Στο στάδιο αυτό υλοποιούνται τα σχέδια βελτίωσης και αξιολογούνται τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να είναι ανοικτή σε αναπροσαρμογή των πλάνων της εάν η μετέπειτα συλεγείσα πληροφορία απαιτεί κάτι τέτοιο.

4.5 Μειονεκτήματα της στρατηγικής προτυποποίησης

Όπως προαναφέραμε, το benchmarking δεν είναι μια τεχνική αντιγραφής των επιτυχημένων πρακτικών των ανταγωνιστών αλλά στόχος πρέπει να είναι το ξεπέρασμα του ανταγωνισμού. Και αυτό γιατί το χρονικό διάστημα κατά το οποίο η επιχείρηση θα αντιγράφει επιτυχημένες διαδικασίες και πρακτικές των ανταγωνιστών, οι τελευταίοι θα βελτιώνουν και άλλο τις δικές τους με αποτέλεσμα να υπάρχει μια απόσταση ανάμεσά τους. Επίσης, δεν είναι εύκολο να συλλάβει κανείς ένα εφικτό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα benchmarking, καθώς και η μη σωστή εφαρμογή του μπορεί να αποθαρρύνει και τους πιο καινοτομικούς υπαλλήλους της επιχείρησης. Συχνά ,τέλος, ταυτίζεται με κατασκοπεία, και δεν είναι λίγες οι φορές που επιχειρήσεις έχουν καταφύγει σε όχι ηθικές και νόμιμα καταδικαστέες ενέργειες για να αποκτήσουν πληροφόρηση για τον ανταγωνισμό.

4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής μπορεί να έχει σημαντικά πλεονεκτήματα και οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν το παράδειγμα της Harley Davidson την περίοδο 1981-85. Την περίοδο εκείνη η εταιρία είχε να αντιμετωπίσει την Ιαπωνική εισβολή της δεκαετίας του '60 από τις Honda, Kawasaki, Yamaha, Suzuki. Τότε πάρθηκε η απόφαση να εφαρμοστεί ένα φιλόδοξο πρόγραμμα benchmarking, σχεδόν για το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτό περιελάμβανε σύγκριση μεγάλου αριθμού δεικτών έναντι των βασικών ανταγωνιστών, συμπεριλαμβανομένων του κατά μονάδα κόστους, της ποιότητας και των λοιπών χαρακτηριστικών των προϊόντων. Έτσι ουσιαστικά εφάρμοσε τεχνικές benchmarking υιοθετώντας σταδιακά στην παραγωγική της διαδικασία τους Κύκλους Εργασίας, πρακτικές Just In Time, καθώς και Στατιστικό Έλεγχο, με αποτέλεσμα να ανακτήσει και πάλι μετά από μια πενταετία ηγετική θέση στο τμήμα των μοτοσικλετών μεγάλου κυβισμού στην αμερικανική αγορά.

Έτσι, είναι σαφές ότι με το να προσπαθούν οι επιχειρήσεις να μετρούν πάντα τα επιτεύγματα τους σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό μπορεί να πετύχουν βελτίωση της απόδοσής τους και της ανταγωνιστικότητάς τους. ανάμεσα στα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν είναι ο προσανατολισμός προς την αγορά (market orientation), η τοποθέτηση των ανταγωνιστών στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης και η προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε τομείς κλειδιά της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Boywell R. J., 'Benchmarking for Competitive Advantages', Mc Graw Hill, 1994.
- Ø Cook S., 'Practical Benchmarking', Koran Press, 1995.
- Ø Devenport J., Prusak K., 'Working Knowledge'. Harvard Business School Press, 1998.
- Ø Hammel G., Prahalad C., 'Competing for the Future', Harvard Business School Press, 1994.
- Ø Hofstede G., 'Cultures and Organizations', Harper Business, 1990.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τεχνική αυτή αποτελεί μια επιπλέον προσέγγιση που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν κάθετες οργανωτικές δομές που δεν τις επιτρέπουν να ανταποκρίνονται άμεσα στις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η τεχνική του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διεργασιών τις επιτρέπει να μετασχηματίζουν τις διεργασίες και τη δομή τους, ώστε να γίνουν περισσότερο ευέλικτες, οριζόντιες και λιτές. Αποτέλεσμα της χρησιμοποίησης της τεχνικής αυτής είναι η αποδοτικότερη χρήση των πόρων, η υψηλή ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται, η εξυπηρέτηση των πελατών και γενικότερα η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές.

5.2 Έννοια

Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διεργασιών είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διεργασιών / λειτουργιών με σκοπό την επίτευξη υψηλών επιδόσεων στο κόστος, στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται, στην ταχύτητα και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Κρίσιμα σημεία του ορισμού αυτού αποτελούν η ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διεργασιών και όχι μικρές διορθωτικές αλλαγές, οι ολοκληρωμένες και οριζόντιες διεργασίες, ευέλικτες και λιτές διαδικασίες, οριζόντιες και πεπλατυσμένες δομές, η εξυπηρέτηση του πελάτη, η συμμετοχή των εργαζομένων και

να υπάρχει ένα ενιαίο κέντρο που θα παίρνει την ευθύνη της ολοκληρωμένης διεργασίας. Ουσιαστικά, δηλαδή αποτελεί μια νέα φιλοσοφία οριζόντιας διάρθρωσης των επιχειρησιακών διεργασιών, και αποτελεί ένα σύνολο αρχών, κανόνων και μεθόδων για την εφαρμογή στην πράξη αυτής της οργανωτικής αλλαγής.

5.3 Χαρακτηριστικά του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διεργασιών

Ακολουθούν τα κύρια χαρακτηριστικά που αποτελούν τη διαδικασία ανασχηματισμού των επιχειρησιακών διεργασιών :

α) Απλούστευση των διεργασιών.

Οι διεργασίες πρέπει να είναι απλές και όχι πολύπλοκες και πολυέξοδες, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ποιότητας, ευελιξίας και χαμηλού κόστους.

α) Κάθετη ολοκλήρωση της διεργασίας.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης λαμβάνουν αποφάσεις για ότι αφορά την διεργασία που εκτελείται. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται καθυστερήσεις, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ενεργοί στην όλη διαδικασία, μειώνονται τα γενικά έξοδα και το βασικότερο εξυπηρετούνται γρηγορότερα οι πελάτες.

α) Οριζόντια ολοκλήρωση των διεργασιών.

Για την αποφυγή λαθών, καθυστερήσεων και παρεξηγήσεων ενοποιούνται πολλά καθήκοντα σε μια ομάδα εργασίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την γρηγορότερη εκτέλεση μιας διεργασίας, τη μειωμένη εποπτεία και συνεπώς τα λιγότερα πάγια διοικητικά έξοδα.

α) Φυσική σειρά των διεργασιών.

Οι διεργασίες πραγματοποιούνται με φυσική σειρά, ακόμα και με ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών διεργασιών μαζί, με αποτέλεσμα να επιταχύνεται η όλη διαδικασία.

α) Οι διεργασίες έχουν πολλαπλές παραλλαγές.

Κάθε παραλλαγή της εκάστοτε διεργασίας χειρίζεται μόνο εκείνη για την οποία είναι κατάλληλη, ώστε να υπάρχει απλούστευση στη διαδικασία.

α) Οι έλεγχοι και η εποπτεία μειώνονται.

Οι ανασχεδιασμένες διεργασίες χρησιμοποιούν τον έλεγχο όσο είναι οικονομικά λογικό.

α Ένας υπεύθυνος και ένα σημείο επαφής.

Υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος υπεύθυνος που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες και απευθύνεται σε αυτούς ως ο μοναδικός υπεύθυνος παρόλο που η διεργασία μπορεί να ήταν πολύπλοκη με πολλούς συνυπεύθυνους.

5.4 Βασικά στοιχεία της μεθοδολογίας του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διεργασιών

Θα αναλύσουμε πέντε φάσεις για την καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διεργασιών, που πρότειναν οι Geary και Alan.

- ✓ Το σχέδιο του ανασχεδιασμού. Αρχικά προσδιορίζεται η στρατηγική και προσδιορίζονται οι βασικές διεργασίες που είναι κρίσιμες στην επίτευξη της στρατηγικής. Στη συνέχεια ξεχωρίζονται οι απειλές και οι ευκαιρίες που επιδρούν περισσότερο στη στρατηγική, και προσδιορίζονται οι δραστηριότητες που η βελτίωσή τους θα έχει σαν αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση των παραπάνω στοιχείων. Τέλος, αναπτύσσεται το σχέδιο αναδιοργάνωσης των διεργασιών που περιλαμβάνει ερωτήσεις στο τι, ποιος και πότε.
- ✓ Ορισμός του έργου. Στη φάση αυτή ορίζονται οι ομάδες που θα αναλάβουν την εκτέλεση του έργου. Αρχικά, της ομάδας ηγεσίας, που θα αποτελέσει πρωτεύοντα ρόλο, καθώς θα δώσει κατευθύνσεις στην πορεία του έργου και την τελική έγκριση. Η ομάδα σχεδιασμού, η οποία θα που θα αναλάβει την υλοποίηση του ανασχεδιασμού και την οποία αποτελούν άτομα που ανήκουν στο προσωπικό της επιχείρησης, και η βοηθητική ομάδα γραμματειακής υποστήριξης. Επίσης, ορίζονται οι στόχοι του έργου οι οποίοι μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί, χρονικοί κύκλοι περιόδων, ικανοποίηση πελατών., καθώς και τα όρια των διεργασιών. Τέλος, ορίζονται οι επιμέρους διεργασίες που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την ανασχεδιαζόμενη διεργασία,

καθώς και τους περιορισμούς, τα χρονικά περιθώρια και τις δεσμεύσεις του έργου.

✓ Ανάλυση και σχεδιασμός της διαδικασίας. Η ανάλυση πραγματοποιείται από την ομάδα σχεδιασμού, έχοντας ωστόσο τη βοήθεια της ομάδας υποστήριξης.

Οι ομάδες αυτές ακολουθούν τις ακόλουθες ενέργειες :

- χαρτογραφούν την έως τότε διεργασία,
- εντοπίζουν τα προβλήματα και οτιδήποτε δεν εκτελείται σωστά,
- αναλύουν τις αιτίες των προβλημάτων με τη βοήθεια διαφόρων τεχνικών, όπως το διάγραμμα fishbone,
- επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι και επικρατεί ο δημιουργικός και όχι ο αναλυτικός τρόπος σκέψης,
- αναπτύσσουν σχέδια εκτέλεσης υψηλού επιπέδου,
- εκθέτουν τις προτάσεις τους ώστε να εγκριθούν ύστερα από την ομάδα ηγεσίας.

✓ Υλοποίηση της διεργασίας. Για να υλοποιηθεί η διεργασία απαιτείται ολοκληρωτική συμμετοχή του προσωπικού στον ανασχεδιασμό. Στη φάση αυτή εκτιμάται η ετοιμότητα για αλλαγή, καθορίζονται οι ομάδες και το χρονοδιάγραμμα του έργου. Εν συνεχεία αρχίζει η ροή των πληροφοριών σε μεγάλη κλίμακα και αναπτύσσεται λεπτομερώς το σχέδιο υλοποίησης. Το επόμενο βήμα είναι η εγκατάσταση και τέλος, οι εργασίες και οι μετρήσεις απόδοσης τίθενται σε λειτουργία.

✓ Διαχείριση της διαδικασίας ανασχεδιασμού. Προκειμένου η προσπάθεια ανασχεδιασμού να στεφτεί με απόλυτη επιτυχία, η επιχείρηση πρέπει να έχει προβλέψει για την ύπαρξη τεχνικών διασφάλισης της παρακολούθησης και διαρκούς βελτίωσης της διαδικασίας.

5.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών δεν αποτελεί ένα απλό επανασχεδιασμό, αφού συνδέεται με αλλαγές που αφορούν τις οργανωτικές δομές της επιχείρησης, τις θέσεις εργασίας, τα συστήματα διοίκησης και την κουλτούρα, τα

πιστεύω και τις αξίες των εργαζομένων. Και αυτό γιατί οι οργανωτικές δομές γίνονται περισσότερο πεπλατυσμένες και στις οποίες οι ομάδες χειρίζονται την διεργασία από την αρχή μέχρι το τέλος της διαδικασίας. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο ώστε να εκφράσουν τη γνώμη τους και να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες. Παράλληλα αλλάζει και ο ρόλος των προϊσταμένων που από σκληροί επόπτες μετατρέπονται σε ηγέτες - συμβούλους των εργαζομένων. Οι αμοιβές συνδέονται με τα αποτελέσματα και η προαγωγή των εργαζομένων δεν σημαίνει μόνο άνοδο στην ιεραρχία της επιχείρησης αλλά και ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Buchanan D. and A. Huszyski, 'Organizational Behaviour, Prentice HallInt., 1997.
- Ø Champy J., 'Re-engineering Management', Harper Business, 1995.
- Ø Chandler A., 'Strategy and Structure', M.I.T Press, 1962.
- Ø Child S., 'Organizational Structures Environment and Performance: the role of Strategic Choice', Sociologie, May, 1972.
- Ø Etzioni A., 'Modern Organization', Englewood Cliffs, 1964.
- Ø Hammer M., Champy J., 'Re-engineering the Corporation', Harper Business, 1993.
- Ø Martyn A. Ould, 'Business Processes, Modeling and Analysis for Re-engineering and Improvement, 1995.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΑΘΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μάθηση είναι η σταθερή αλλαγή της σκέψης, των στάσεων, και των συμπεριφορών που προκύπτει ως άμεσο ή έμμεσο αποτέλεσμα της γνώσης και της εμπειρίας. Για την επιχείρηση μάθηση είναι η διαδικασία κατά την οποία το μάνατζμεντ αλλάζει τα νοητικά μοντέλα σχετικά με την επιχείρηση, τους ανταγωνιστές, το περιβάλλον και το μάνατζμεντ. Για το άτομο μάθηση είναι η αλλαγή των νοητικών μοντέλων, εννοιών που έχει στο νου του και η επεξεργασία νέων πραγμάτων, νέων τρόπων σκέψης και συμπεριφοράς.

Η μάθηση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε πολλούς τομείς. Μερικοί από αυτούς είναι η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, η μάθηση να προσαρμοζόμαστε στο νέο περιβάλλον και να αντιμετωπίζουμε επιτυχώς τα διάφορα προβλήματα μέσω της εμπειρίας μας από παλαιότερες επιτυχίες ή αποτυχίες. Επίσης, η ικανότητα να σχεδιάζουμε το μέλλον, να μην μένουμε εφησυχασμένοι στο παρόν και να προσδιορίζουμε το περιβάλλον στο οποίο θα κινηθούμε.

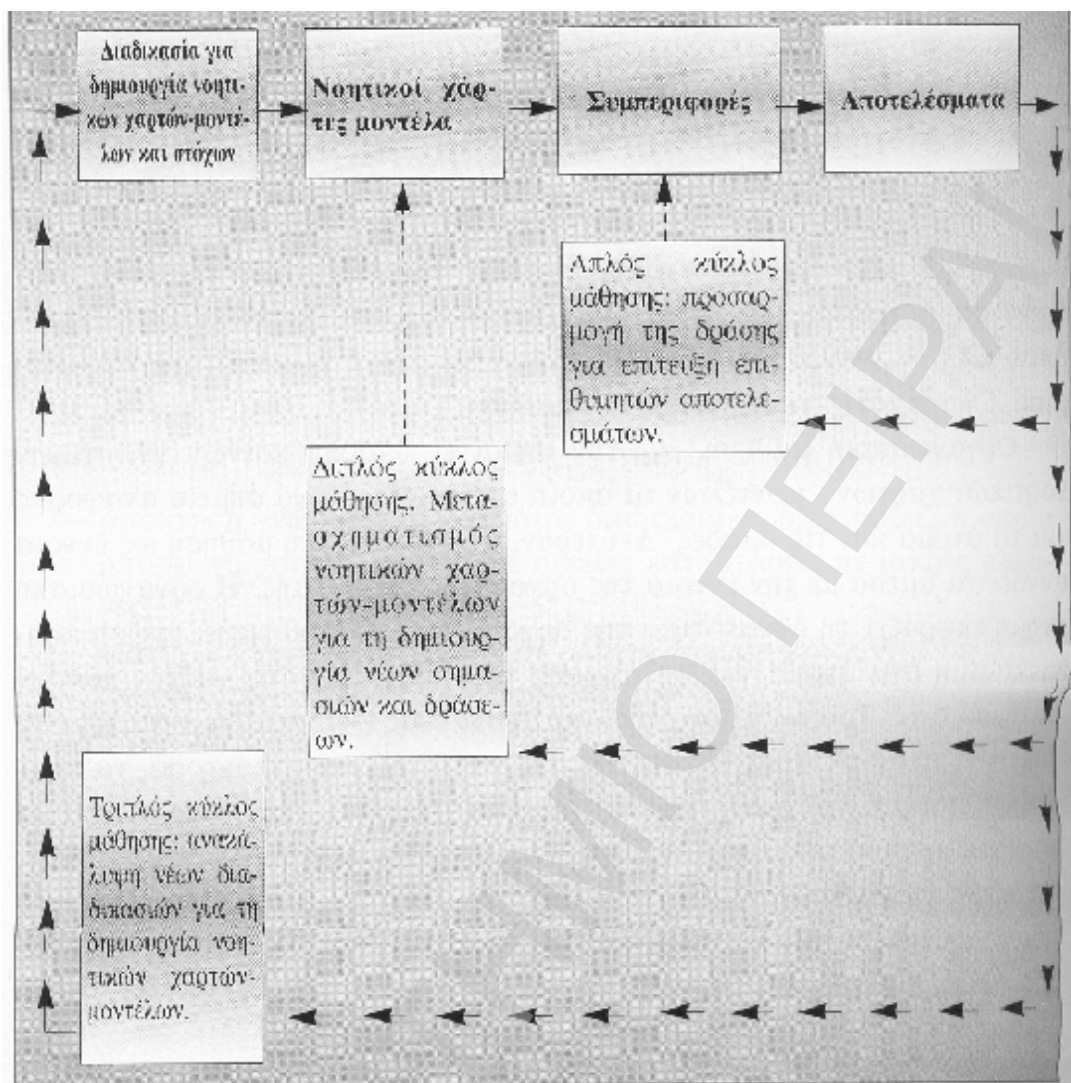
Η οργανωσιακή μάθηση λοιπόν, εκφράζει τη δυνατότητα της οργάνωσης να αλλάζει συμπεριφορά, να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα, να μετασχηματίζεται με την απόκτηση νέων κοινών γνωστικών μοντέλων και να επαναδημιουργείται συνεχώς.

6.2 Είδη οργανωσιακής μάθησης

Υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα μάθησης (Argyris και Schon, 1978). Το πρώτο επίπεδο μάθησης αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να εντοπίζει και να διορθώνει τα λάθη της έγκαιρα χωρίς να αλλάζει η θεμελιώδης φύση των δραστηριοτήτων της. Κάθε φορά δηλαδή, προσαρμόζει την συμπεριφορά της ώστε να πραγματοποιούνται κάθε φορά οι στόχοι που έχουν τεθεί. Αυτό το επίπεδο μάθησης αποκαλείται single loop learning και πρόκειται για μια προσαρμογή της δράσης για την επίτευξη των εκάστοτε επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Το δεύτερο επίπεδο μάθησης έχει την έννοια του επανεξετασμού από μέρους της επιχείρησης των υφιστάμενων πολιτικών, στόχων και όχι μόνο τον εντοπισμό και τη διόρθωση των λαθών (double loop learning). Πρόκειται ουσιαστικά για μετασχηματισμό των νοητικών χαρτών – μοντέλων για τη δημιουργία νέων σημασιών και δράσεων.

Το τρίτο επίπεδο μάθησης έχει την έννοια της ανακάλυψης νέων διαδικασιών για τη δημιουργία νοητικών χαρτών – μοντέλων. Αναφέρεται δηλαδή στη βελτίωση της ικανότητας της επιχείρησης να μαθαίνει (learning to learn), (Διάγραμμα 6.1).



Διάγραμμα 6.1: Διαδικασία και επίπεδο μάθησης (πηγή: Μπουραντάς, Μανάτζμεντ,2001)

Στο διάγραμμα 6.2, τέλος, γίνεται μια σύγκριση των χαρακτηριστικών της μαθησιακής οργάνωσης με αυτά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Επιχειρησιακού Επανασχεδιασμού.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Total Quality Management	Επιχειρηματικός Επανασχεδιασμός Business Reengineering	Μαθησιακή Οργάνωση Learning Organization
<ul style="list-style-type: none"> • Έμφαση στην ποιότητα • Εσωτερικός-εξωτερικός πελάτης • Κύκλοι-ομάδες ποιότητας • Επίλυση προβλημάτων-προτάσεις • Απλά στατιστικά εργαλεία και μετρήσεις • Οργάνωση και προγραμματισμός της διαχείρισης της ποιότητας 	<ul style="list-style-type: none"> • Να γίνονται τα πρόγ-ματα σωστά και γρήγορα • Οργάνωση με βάση τη διαδικασία και όχι τη λειτουργία • Δικτυωτή-λιτή-ευέλικτη δομή (Virtual organization) 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχή μάθηση • Αέναη βελτίωση • Αξιοποίηση λαθών, αποτυχιών - εμπειριών • Πειραματισμός • Δημιουργικότητα • Πρόδραση-δημιουργία του περιβάλλοντος • Ανοιχτή στο περιβάλλον • Συστηματική σκέψη - έμφαση στο όλο • Ολική Ποιότητα • Επιχειρηματικός επανασχεδιασμός

Διάγραμμα 6.2: Χαρακτηριστικά οργανωσιακής μάθησης σε σύγκριση με αυτά άλλων τύπων οργανώσεων (πηγή: Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2001)

6.3 Αρχές της οργανωσιακής μάθησης

Υπάρχουν πέντε βασικές αρχές που συμβάλλουν στην οργανωσιακή μάθηση:

Προσωπική κυριαρχία (Personal mystery). Αναφέρεται στην ανάπτυξη της ικανότητας να ξεχωρίζουμε το σημαντικό και να απορρίπτουμε ότι δεν είναι βαρύνουσας σημασίας. Είναι η αυτογνωσία του ατόμου, η δημιουργική του σκέψη, η αυτογνωσία και η διάθεσή του για συνεχή ανάπτυξη. Προσωπική κυριαρχία επίσης σημαίνει τη συνειδητοποίηση του χάσματος που υπάρχει μεταξύ μιας επιθυμητής κατάστασης που θέλουμε να φτάσουμε και της παρούσας, και η γεφύρωση του χάσματος αυτού. Τέλος, είναι η ικανότητα του κάθε ατόμου να είναι υπομονετικός και να δέχεται τις συνέπειες των πράξεών του.

Ομαδική μάθηση (Team learning). Ομαδική μάθηση σημαίνει την από κοινού συμμετοχή στη δημιουργία και μοίρασμα της γνώσης, το διάλογο, το χτίσιμο της γνώσης του ενός στη γνώση του άλλου και τη δημιουργία κοινών νοητικών μοντέλων.

Νοητικά μοντέλα (Mental Models). Είναι οι παραδοχές, οι σημασίες, οι εικόνες οι οποίες προσδιορίζουν το πώς αντιλαμβάνουμε την πραγματικότητα, πώς σκεφτόμαστε και πώς συμπεριφερόμαστε. Το κάθε άτομο έχει διαφορετικό τρόπο σκέψης και συνεπώς διαφορετικά νοητικά μοντέλα, συνεπώς πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα κατανόησης του άλλου.

Κοινό όραμα (Shared vision). Δεν υπάρχει λόγος για οργανωσιακή μάθηση εάν δεν υπάρχει ένα κοινό όραμα που να κινητοποιεί τα άτομα να προσδοκούν μια συνεχή βελτίωση και πρόοδο. Οι προσωπικές και συλλογικές προσδοκίες δημιουργούν μια διαρκή εγρήγορση και δημιουργούν ένταση η οποία ευνοεί τη δημιουργία του επιθυμητού μέλλοντος.

Συστημική σκέψη (Systems thinking). Η συστημική σκέψη μας βοηθά να κατανοούμε τις αιτίες των προβλημάτων, να χρησιμοποιούμε ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας και να αντιλαμβανόμαστε το σύνολο των διαδικασιών και όχι μόνο μέρος αυτών.

6.4 Εργαλεία οργανωσιακής μάθησης

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι – εργαλεία που χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις, για την υποστήριξη της οργανωσιακής μάθησης. Αυτά χωρίζονται σε εργαλεία πρώτης γενιάς και εργαλεία δεύτερης γενιάς. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν το benchmarking, οι κύκλοι ποιότητας, ο επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών, οι έρευνες ικανοποίησης πελατών αλλά και εργαζομένων, διαγνωστικές μελέτες, αναπληροφόρηση (feedback) και συμβουλευτικές παρεμβάσεις από εξωτερικούς συμβούλους. Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν η μάθηση από την αντιμετώπιση πραγματικών προβλημάτων, εργαστήρια αυτογνωσίας και αλλαγής των νοητικών χαρτών, συσκέψεις στρατηγικής ανάλυσης – σχεδιασμού και βελτιωτικών αλλαγών, διαδικασία διαλόγου και χτίσιμο της γνώσης του ενός πάνω στη γνώση του άλλου.

6.5 Ο ρόλος των ηγετών στην οργανωσιακή μάθηση

Οι ηγέτες είναι από τη φύση τους άτομα τα οποία αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση και παράλληλα πηγές μάθησης για τους συνεργάτες τους. ο ρόλος τους είναι να βοηθούν τους συνεργάτες τους και να τους παρακινούν να παίρνουν πρωτοβουλίες ώστε να δημιουργούν το μέλλον τους.

Η βασική προϋπόθεση που πρέπει να δημιουργήσουν οι ηγέτες για το χτίσιμο της μαθησιακής οργάνωσης είναι η καλλιέργεια της δημιουργικής έντασης στους ανθρώπους που αναφέραμε και προηγουμένως. Αυτή αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να περάσει από μία υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα. Βέβαια οι ηγέτες πρέπει να καθοδηγήσουν σωστά τους συνεργάτες τους και να τους προσγειώσουν εφόσον η επιθυμητή για αυτούς εικόνα στο μέλλον δεν είναι εφικτή. Η κατανόηση της υφιστάμενης πραγματικότητας, λοιπόν, είναι ιδιαίτερα σημαντική για την κατάκτηση της μελλοντικής ιδανικής κατάστασης που θέλουμε να φτάσουμε.

Στην συνέχεια ακολουθούν διάφοροι ρόλοι που πρέπει να παίζουν οι ηγέτες :

- § Ρόλος του σχεδιαστή – αρχιτέκτονα. Ο ηγέτης συλλαμβάνει τις κυρίαρχες ιδέες του οράματος, της αποστολής και των βασικών αξιών με τις οποίες οι άνθρωποι θα πορεύονται στο μέλλον. Εν συνεχεία πρέπει να σχεδιάζει τις στρατηγικές, τα συστήματα και τις δομές μετατρέποντας τις ιδέες σε στρατηγικές αποφάσεις και να σχεδιάσει το μηχανισμό συνεχούς βελτίωσης.
- § Ρόλος του δασκάλου. Ο ηγέτης πρέπει να βοηθάει τον καθένα να κατανοήσει την πραγματικότητα πίσω από τα επιφανειακά γεγονότα, να εντοπίσει τα βαθύτερα αίτια που προκαλούν τα προβλήματα και τις μακροχρόνιες επιπτώσεις που αυτά μπορεί να έχουν. Ρόλος τους επίσης είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναθεωρήσουν τις απόψεις που έχουν διαμορφώσει για την παρούσα κατάσταση και να αντιληφθούν έτσι τις νέες δυνατότητες ρύθμισης του μέλλοντος.
- § Ρόλος του υπηρέτη. Ο ηγέτης είναι πάντα διαθέσιμος στους συνεργάτες του οποιαδήποτε στιγμή το θελήσουν για συμβουλές και υποστήριξη. Έχει πάντα στο νου του επίσης, ότι πίσω από την προσωπική διαχείριση της όλης κατάστασης υπάρχει ο γενικότερος σκοπός και αποστολή της επιχείρησης, και τον οποίο όλοι ανεξαιρέτως πρέπει να επιδιώκουν.

6.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Όπως είπαμε βασική προϋπόθεση της μάθησης είναι η ύπαρξη μιας δημιουργικής έντασης ανάμεσα στα άτομα, ώστε μέσω της συνέργειας να αναπτυχθούν κοινά γνωστικά – νοητικά μοντέλα. Το γεγονός αυτό, όμως, δεν είναι πάντα εφικτό εφόσον υπάρχουν μια σειρά παραγόντων που επηρεάζουν την ικανότητα της μάθησης.

Η αδυναμία των στελεχών να δουν τις σχέσεις μεταξύ των βραχυπρόθεσμων ενεργειών και των μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων, καθώς και η αδυναμία των στελεχών των ανώτερων όσο και των κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων να κατανοήσουν τις αλληλεπιδράσεις των ενεργειών τους, ονομάζεται κατακερματισμός του προβλήματος και εμποδίζει την οριζόντια μάθηση στην οργάνωση.

Ο ανταγωνισμός, επίσης, ανάμεσα στα άτομα της επιχείρησης μερικές φορές εμποδίζει την οργανωσιακή μάθηση, γιατί τους αποπροσανατολίζει και τους κάνει να ανταγωνίζονται με άτομα με τα οποία αντίθετα θα έπρεπε να συνεργάζονται. Εστιάζουν, δηλαδή, στην ατομική τους εργασία παρά στο συνολικό σκοπό που έχει ανατεθεί, αγνοούν τις συνέπειες των δράσεών τους στους άλλους εργαζομένους και επιπλέον δεν αναλαμβάνουν τις ευθύνες των πράξεών τους.

Τέλος, ο εφησυχασμός και η αυταρέσκεια προκαλούν μια στάση αδράνειας στα άτομα και τα αναγκάζει να αντιδρούν μόνο μετά την εμφάνιση των προβλημάτων. Η έλλειψη κινήτρων, ο φόβος του νέου και του λάθους ή της αποτυχίας αποτελούν ένα «μαθησιακό φραγμό». Τέλος, οι ομάδες φαίνεται να λειτουργούν αποτελεσματικά σε καταστάσεις ρουτίνας, αλλά ενδεχομένως να χαρακτηρίζονται από εσωτερικές συγκρούσεις οι οποίες να εκδηλώνονται σε καταστάσεις πίεσης ή κρίσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Argyris C., Schon D., 'Organizational Learning', Addison Wesley, 1978.
- Ø Cameron K.S., Quinn R. E., 'Diagnosing and Changing Organisational Culture', Jossey Bass, 1997.
- Ø Denison D. R., 'Corporate Culture and Organizational Effectiveness', J. Willey and Sons, 1990.
- Ø Garratt B., 'The Learning Organization', Harper Business, 1994.
- Ø Kotter J., 'Leading Change', Harvard Business School Press, 1996.
- Ø Ζευγαρίδης Σ., 'Θεωρία Οργανώσεων', εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
- Ø Κανελλόπουλος Χ. και Ν. Παπαλεξανδρή, 'Αξιοποίηση Προσωπικού, Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης', εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, 1990.
- Ø Λαδόπουλος Ι., 'Θέματα Διοίκησης Προσωπικού', Αθήνα, 1982.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από όλες τις διαστάσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι ανθρώπινοι πόροι είναι πιθανότατα αυτός που έχει την πιο ανεπαρκή διαχείριση. Αυτό μπορεί ίσως να αποδοθεί στο γεγονός ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι άστατο, αντιφατικό και απρόβλεπτο σε σχέση με τις μηχανές και τα υλικά. Είναι δύσκολη επομένως η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που να προάγει σαφώς τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ανθρώπων. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη πρακτικών ποιότητας σημαίνει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που να μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης.

7.2 Βήματα για την εισαγωγή της ιδέας

Το πρώτο και βασικό βήμα είναι η υιοθέτηση της ιδέας για ολική ποιότητα από μέρους της διοίκησης. Με την αποδοχή της ιδέας αυτής, η ποιοτική τελειότητα θα αποτελέσει το θεμελιακό στρατηγικό στόχο της επιχείρησης. Για την επίτευξη, όμως, αυτού του στόχου η διοίκηση θα πρέπει να καθορίσει το επίπεδο ποιότητας που στοχεύει να πετύχει, το οποίο μεταβάλλεται, προσαρμοζόμενο στις εκάστοτε απαιτήσεις.

Μετά από την αποδοχή της ιδέας από τη διοίκηση για συνολική ποιότητα, το επόμενο βήμα είναι να τεθούν σε ενέργεια οι αναγκαίοι μηχανισμοί για την υλοποίηση του στόχου. Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης πρέπει να δεσμευτούν να δραστηριοποιηθούν προς την κατεύθυνση αυτή.

Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να εγκαταλείψει την παραδοσιακή μορφή ελέγχου της ποιότητας, όπου ειδικοί αναλαμβάνουν καθήκοντα διασφάλισής της. Με την νέα προσέγγιση, η ποιότητα αφορά όλα τα στελέχη και όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης.

Το επόμενο βήμα είναι να δημιουργηθεί μια συνεχής παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη της ποιοτικής τελειότητας. Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια βασική μέθοδος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από την κατάλληλη εκπαίδευση, που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας. Γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να διοργανώνει ειδικά σεμινάρια προς την κατεύθυνση αυτή.

Το τελικό βήμα είναι να εφαρμοστούν οι αρχές του ελέγχου ποιότητας στο σχεδιασμό, τυποποιώντας κατά αυτόν τον τρόπο το μηχανισμό, ώστε να διασφαλίζονται οι απαιτήσεις του αγοραστή. Αυτή η διαδικασία προσανατολισμού διευκολύνεται αν αναγνωριστεί η ύπαρξη διαφορετικών επιπέδων απαιτήσεων.

7.3 Οργανωτική δομή και σχεδιασμός

Η δομή μιας επιχείρησης μπορεί να παρεμποδίζει ή να ενισχύει την ευελιξία και να επηρεάζει το πώς οι άνθρωποι είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τη διαθέσιμη τεχνολογία. Ο τρόπος με τον οποίο διαρθρώνεται ένας οργανισμός έχει θεαματικές επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται την ποιότητα.

Είναι πολύ σημαντική, λοιπόν, η ανάπτυξη ενός σαφούς πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία μιας

επιχείρησης, κατευθύνοντας τη συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και τμημάτων της επιχείρησης προς την εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει. Οι ιεραρχικές δομές πρέπει πρώτα να διαμορφώνονται και μετά να επιχειρηθεί η αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού.

Εφαρμογή του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στην βαθμό εξειδίκευσης μιας θέσης εργασίας, στο βαθμό εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσίας που χορηγείται στους κατόχους μιας δεδομένης θέσης εργασίας και στο βαθμό ελέγχου μέσα στην οποία πρέπει να λειτουργούν τα άτομα αυτά. Η ανάπτυξη της οργανωτικής δομής θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών, ώστε να ορίζονται και να προδιαγράφονται σαφώς οι εργασιακοί ρόλοι, καθώς επίσης και η συνειδητή ανάπτυξη της κατάτμησης του οργανισμού σε συγκεκριμένες μονάδες οι οποίες να αυτενεργοποιούνται. Το οργανόγραμμα είναι το ορατό αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης, το οποίο προβάλλει τις σχέσεις που περιγράφηκαν παραπάνω, τόσο προς το εσωτερικό όσο και προς το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας ασκεί τη μεγαλύτερη επιρροή στην οργανωτική δομή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός, τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα εξειδίκευσης. Η διαφορετική εργασία απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες, κλίσεις και νοοτροπίες. Κατά συνέπεια, η εξειδίκευση επιτρέπει στα άτομα να αναπτύσσουν πιο εστιασμένες δεξιότητες και προσόντα προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντα και να ανταπεξέλθουν στις ευθύνες της θέσης εργασίας τους. Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας επιτρέπει να τοποθετηθεί σχεδιασμένα ο κάθε εργαζόμενος σε μια θέση εργασίας που αντιστοιχεί καλύτερα στις ικανότητές του. Αυτή η σχεδιασμένη τοποθέτηση εξασφαλίζει ότι, εάν υπάρξει αλλαγή των λειτουργιών της επιχείρησης σε ανταπόκριση με τις απαιτήσεις των πελατών, θα συνεχίσουν να παράγονται αποτελεσματικά και αποδοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες ποιότητας.

Επομένως, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας έχει πολύ μεγάλη σημασία για μια προσανατολισμένη στην ποιότητα επιχείρηση. Δεν αρκεί να δίνονται στους εργαζομένους επεκτεταμένες προδιαγραφές εργασίας – πρέπει να τους δοθεί και η κατάλληλη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, καθώς και η παρακίνηση ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα της θέσης τους.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε ορισμένες θεμελιώδεις όσο και «θετικές» αρχές και κανόνες περί του καλώς διοικείν και οργανώνειν :

- **Το εύρος εποπτείας.** Ο αριθμός των ατόμων που αναφέρονται απευθείας σε έναν προϊστάμενο δεν πρέπει να υπερβαίνει τον αριθμό των ατόμων που αυτός μπορεί να συντονίζει και να διευθύνει αποτελεσματικά. Η αρχή αυτή αναφέρεται στο γεγονός ότι σε μια καλά οργανωμένη υπηρεσία κανένας υπάλληλος δεν πρέπει να υπάγεται, να αναφέρεται και να λογοδοτεί σε περισσότερους του ενός προϊσταμένους (ενότητα διοικήσεως ή εντολής). Διαφορετικά παρατηρείται διευθυντική σύγχυση και σύγκρουση καθηκόντων.
- **Η ενότητα διοικήσεως.** Όλες οι οργανωτικές λειτουργίες και δραστηριότητες παρόμοιας φύσεως και χαρακτήρα σωστό είναι να ανατίθενται στην ίδια οργανωτική μονάδα, έτσι ώστε να υπάγονται σε ενιαία διοίκηση και να αποφεύγονται περιττές επαναλήψεις και συγκρούσεις ενεργειών που προκαλούν σύγχυση και αργοπορίες.
- **Η εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης.** Η ευθύνη και η διενέργεια ορισμένης λειτουργίας προϋποθέτει και την ύπαρξη της αναγκαίας εξουσίας και αρμοδιότητας για την εκτέλεσή της. Άρα η εξουσία και η ευθύνη εντός του οργανωσιακού πεδίου πρέπει να εκχωρούνται και να μεταβιβάζονται στα άτομα και στα κλιμάκια εκείνα που είναι αρμόδια και υπεύθυνα για την πραγματική διεξαγωγή συγκεκριμένων λειτουργιών και δραστηριοτήτων. Υπονοείται βέβαια ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες που ανατίθενται σε μια υπηρεσιακή μονάδα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ειδικές και συγκεκριμένες, και όσο το δυνατόν λιγότερο αόριστες, ασαφείς και συγκεχυμένες.
- **Η διάκριση μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών καθηκόντων.** Τα ανώτερα στελέχη στην οργανωσιακή και διοικητική πυραμίδα καλό είναι να περιορίζονται στην έκδοση των κατευθυντήριων αρχών και γραμμών, και να μην κατατρίβονται με τη θεώρηση και τον έλεγχο τρεχουσών δραστηριοτήτων ρουτίνας, που μπορεί και πρέπει να εκχωρούνται σε υφιστάμενα κλιμάκια στην ιεραρχία. Εξάλλου το φαινόμενο της παραβίασης της οργανωτικής δικαιοσύνης και οικονομίας παρατηρείται

όταν, οτιδήποτε μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχώς από κατώτερα και υφιστάμενα επίπεδα μεταφέρεται σε ανώτερα και πιο απομακρυσμένα. Πράγμα που σημαίνει ότι στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης πρέπει να μεταφέρεται μια αρμοδιότητα μόνο όταν δεν μπορεί να εκτελεστεί επιτυχώς από τα κατώτερα.

- **Η αρχή της πολυπλοκότητας.** Στα δυσχερή και σύνθετα προβλήματα οι ενδεχόμενες λύσεις και απαντήσεις πρέπει να είναι ανάλογης συνθετότητας και ποικιλίας, έτσι ώστε να μην υποτιμάται η φύση του προβλήματος.
- **Συνοχή, διαφοροποίηση και περιβάλλον.** Όσο μεγαλύτερη είναι η έκταση της λειτουργικής διαφοροποίησης εντός του οργανωτικού πεδίου, τόσο εντονότερη είναι η πίεση και η αναγκαιότητα συνοχής, συντονισμού και διατήρησης της ενιαίας υπόστασης του οργανωτικού όλου. Η σχέση μεταξύ συνοχής και διαφοροποίησης επηρεάζεται εξάλλου από τη φύση και το χαρακτήρα του συγκεκριμένου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και δραστηριοποιείται η οργάνωση.
- **Οι οργανώσεις είναι συστήματα.** Αν θεωρήσουμε την οργάνωση ως σύστημα, δηλαδή ως οργανωμένο σύνολο ενεργειών, τότε αναφερόμαστε κατά βάση σε τρεις βασικές αρχές: πρώτον, ότι σύστημα αποτελεί ένα δίκτυο αλληλεπιδράσεων, σχέσεων και συνδέσεων μεταξύ των μερών του, δεύτερον ότι κάθε σύστημα αποτελείται από επιμέρους αλληλεξαρτώμενα συστήματα ή μέρη τα οποία διατάσσονται σε μια ιεραρχική δομή και τρίτον τα συστήματα διαθέτουν και αναπτύσσουν προσαρμοστική ικανότητα και ευελιξία τόσο έναντι του περιβάλλοντος όσο και στο εσωτερικό τους πεδίο.
- **Η διοίκηση είναι ανθρωποκεντρική.** Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσον γίνονται σεβαστές και τηρούνται οι ακόλουθες τέσσερις θεμελιώδεις αρχές: 1) η αρχή της άνευ όρων αποδοχής του άλλου, 2) η αρχή της ενσυναίσθησης, δηλαδή της ενεργητικής και ουσιαστικής προσπάθειας να βρεθεί κανείς στη θέση του άλλου, 3) η αρχή της ειλικρίνειας και της συνέπειας λόγων και πράξεων, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται ψευδείς και εικονικές

σχέσεις και 4) η αρχή της διαρκούς διάθεσης και επιθυμίας προς αμφίδρομη επικοινωνία.

7.4 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επιχείρησης. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, όσον αφορά τους μάνατζερ ανθρώπινων πόρων, ασχολείται με την εφαρμογή λειτουργιών και καθηκόντων που συνδέονται με την πρόσληψη, την επιλογή, επιμόρφωση και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, ενώ γενικά στην ίδια έννοια περιλαμβάνεται και η εφαρμογή μεθόδων για το προσωπικό που αντανακλούν νομικά ή ηθικά ζητήματα.

Εφόσον η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αφορά το έμψυχο δυναμικό, ο καθορισμός των επιπτώσεων των νέων διαρθρωτικών αλλαγών με τη μορφή νέων ευθυνών, καθηκόντων και απαιτούμενων δεξιοτήτων, σημαίνει την κατανόηση του πιθανού αντίκτυπου των σημερινών και νέων απαιτήσεων από το προσωπικό καθώς και όλων των απαιτήσεων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Αυτό προκαλεί αλλαγές στις αποδοχές που προσφέρονται στο προσωπικό, προκειμένου να διατηρηθούν αποτελεσματικές σχέσεις με το εργατικό δυναμικό. Η διαδικασία αυτή θεωρείται κυκλική, δεδομένου ότι η ανάγκη για ανάπτυξη συνεχών βελτιώσεων της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων θεωρείται ζωτικής σημασίας για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης και την εκπλήρωση της αποστολής και των στόχων της.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υπάρξει μια αποτελεσματικότερη διευθέτηση του εργατικού δυναμικού σε μια επιχείρηση. Θα ξεκινήσουμε με τη διαδικασία της **πρόσληψης**. Πρόσληψη είναι η διαδικασία ανάπτυξης ενός συνόλου οργανωτικών δραστηριοτήτων, η οποία επιδιώκει να προσελκύσει και να προσλάβει τον καταλληλότερο από τους υποψήφιους που διαθέτουν τις ικανότητες, τα προσόντα και τη νοοτροπία που

απαιτούνται για την εκτέλεση καθηκόντων σχετικών με τη θέση εργασίας. Η βάση για ένα πρόγραμμα προσλήψεων είναι η ανάπτυξη ειδικών μιγμάτων που αφορούν στις δεξιότητες και στα προσόντα των υποψηφίων, στο γνωστικό τους αντικείμενο και τέλος στο αναμενόμενο επίπεδο εργασιακής εμπειρίας. Αυτό σημαίνει ότι οι προγραμματιστές ανθρωπίνων πόρων πρέπει να έχουν βαθιά γνώση των τεχνικών σχεδιασμού θέσεων εργασίας, των επιχειρησιακών απαιτήσεων της επιχείρησης, και να είναι σε θέση να καθιστούν τις απαιτήσεις τους ευρέως κατανοητές. Ο επιτυχής προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, οι προβλέψεις προσφοράς και ζήτησης ανθρωπίνων πόρων, σε συνδυασμό με την ικανότητα σχεδιασμού θέσεων εργασίας, λογικά θα οδηγήσουν σε επιτυχή διαδικασία προσλήψεων. Μερικά από τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι είναι η ικανότητα ομαδικής εργασίας, η ικανότητα εφαρμογής στατιστικών εννοιών και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στην **επιλογή** των υποψηφίων, η οποία είναι η διαδικασία με την οποία επιλέγονται ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι προκειμένου να ανταποκρίνονται καλύτερα στις προκαθορισμένες προϋποθέσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας. Το πρώτο βήμα είναι η αξιολόγηση της γραπτής αίτησης των υποψηφίων. Ακολουθεί η εξέταση των συστάσεων και η πραγματοποίηση προκαταρκτικής συνέντευξης, ώστε να δοθούν στους υποψηφίους οι απαραίτητες πληροφορίες για τη διαδικασία επιλογής στην οποία θα υποβληθούν. Ακολουθούν τα τεστ σχετικά με την εργασία και τα ψυχολογικά τεστ, η συνέντευξη και τέλος, αναλαμβάνει εργασία ο υποψήφιος που έχει επιλεγεί.

Η εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη των εργαζομένων εφόσον διεξάγεται με συνέπεια και επιμονή και ενισχύεται ανάλογα στο χώρο εργασίας, είναι πολύ σημαντικός παράγοντας που αποτελεί τη βάση για συνεχείς βελτιώσεις. Εκπαίδευση είναι η διαδικασία της ανάπτυξης, τροποποίησης και ενίσχυσης των απαιτούμενων συμπεριφορών σχετικών με την εργασία, και χρησιμοποιείται αποτελεσματικά ως βάση για αλλαγές θέσης εργασίας στο μέλλον. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύουν τους συναδέλφους τους, ενώ το προσωπικό υποστήριξης παρέχει την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη. Το είδος των απαιτήσεων εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνει τις άμεσες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, τη συνολική εργασία, τις τεχνικές βελτίωσης διεργασιών, τις μεθόδους ελέγχου ποιότητας και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων. Σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα

οργανισμό, μεγάλο ποσοστό της εκπαίδευσης αφορά τις απαιτήσεις διεργασιών και τα εργαλεία που χρειάζονται για την αποτελεσματική παρακολούθηση και τον έλεγχό τους.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι προγραμμάτων εκπαίδευσης, μεταξύ των οποίων οι ακόλουθοι :

- 1) Πρόγραμμα υποδοχής. Το πρόγραμμα αυτό έχει στόχο να επιταχύνει το χρόνο τον οποίο θα χρειαστεί ο εργαζόμενος για να γίνει πλήρως αποδοτικός. Το προσωπικό που έχει προσληφθεί γνωρίζεται με την επιχείρηση, εξοικειώνεται με τη νέα του δουλειά και τις σχετικές με την εργασία διαδικασίες, και γενικότερα με τις καθημερινές διαδικασίες της εργασίας.
- 2) Πρόγραμμα τεχνικής κατάρτισης. Δεν έχουν διευθυντικό χαρακτήρα και περιλαμβάνει την ανάπτυξη ειδικών εργασιακών δεξιοτήτων και γνώση των τεχνικών – μεθόδων που συνδέονται με τη συγκεκριμένη επαγγελματική θέση.
- 3) Εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της θέσης. Ο εργαζόμενος ενώ εργάζεται, μαθαίνει και σταδιακά αποκτά τις απαραίτητες δεξιότητες.
- 4) Πρόγραμμα μάνατζμεντ. Γίνεται επιμόρφωση στο μάνατζμεντ έτσι ώστε να υποβοηθηθεί η ανάπτυξη εποπτικών τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Τα προγράμματα αυτά διεξάγονται μακριά από τη θέση εργασίας.

Η εκτίμηση επιδόσεων ενός ατόμου σε σχέση με την εργασία του μπορεί να αποτελέσει πηγή θετικής ανατροφοδότησης για τους εργαζομένους, να χρησιμεύει ως βάση για την αξιολόγηση των προσλήψεων και να καθορίσει ποια επίπεδα επιδόσεων μπορούν να επιτευχθούν σε κάθε κατηγορία εργασίας. Η εκτίμηση των επιδόσεων θα πρέπει να είναι σχετική με τη θέση εργασίας, να μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα από το προσωπικό, να είναι δηλαδή ευκολονόητη και εύκολα εφαρμόσιμη.

Οι αποδοχές του εργαζομένου είναι το ημερομίσθιο ή μισθός που λαμβάνει ως αντάλλαγμα της εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων του. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να αισθάνονται και να αντιλαμβάνονται ότι η αμοιβή που παίρνουν είναι δίκαιη. Ωστόσο, οι προσανατολισμένες στην ποιότητα επιχειρήσεις συνηθίζουν να εφαρμόζουν συμφωνίες σε ομαδική βάση για τις αποδοχές. Σε κάθε επιχείρηση οι αποδοχές συνήθως καθορίζονται με σύγκριση ως προς τις παρακάτω τρεις ομάδες εργαζομένων : ίδια θέση εργασίας σε άλλο τμήμα της επιχείρησης, παρόμοιο

περιεχόμενο εργασίας μέσα στην επιχείρηση και διαφορετικό περιεχόμενο εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

7.5 Σχέσεις εργαζομένων και διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Μεγάλο τμήμα των πιέσεων που ασκεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων απορρέει από την ανάγκη να επιτευχθεί συμμετοχή του εργατικού δυναμικού και αύξηση της δέσμευσης του στους στόχους της επιχείρησης. Αυτό γενικά σημαίνει τη μετάβαση από διαχωρισμένες δομές που είναι σχεδιασμένες να υποστηρίζουν το άτομο, σε ισότιμες δομές που υποστηρίζουν την ομάδα. Κατά συνέπεια, ως άμεση αντίδραση έχουν αναπτυχθεί τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων.

Η ενεργής συμμετοχή των εργαζομένων βρίσκεται στο ότι επιτρέπει στα άτομα να ανακαλύψουν το δυναμικό που κρύβουν μέσα τους. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν αίσθημα υπερηφάνειας για τη δουλειά τους, αυτοσεβασμό και αυταρέσκεια. Η συμμετοχή των εργαζομένων θεωρείται σημαντική απειλή όχι μόνο από τα μεσαία στελέχη αλλά και από τα συνδικαλιστικά σωματεία. Το παράδοξο είναι ότι σε μια διαδικασία ατομικής ανάπτυξης που επιδιώκει να ωφελήσει τους εργαζομένους, προβάλλουν αντίσταση ακριβώς οι άνθρωποι που εκπροσωπούν τους εργαζομένους. Η αντιδικία σχετικά με αυτά τα προγράμματα είναι ένα μείζον ζήτημα το οποίο δεν έχει επιλυθεί αποτελεσματικά.

Τα προγράμματα συμμετοχής προσφέρουν μια σειρά πλεονεκτημάτων, τα οποία είναι:

- ✓ Αναπτύσσουν αυξημένη δέσμευση στους στόχους της επιχείρησης.
- ✓ Προσφέρουν ένα μηχανισμό για την ανάπτυξη εργασιακής εμπιστοσύνης και συνεργασίας.
- ✓ Ενισχύουν την προσανατολισμένη στην ποιότητα νοοτροπία, προσφέρουν εργαλεία και αναπτύσσουν διαδικασίες που διέπονται από την ποιότητα.

- ▼ Αξιοποιούν προηγουμένως αχρησιμοποίητες δεξιότητες και προσόντα που παρέχουν τη βάση για καινοτομία και δημιουργικότητα.

Τα προγράμματα συμμετοχής μπορεί να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν διαρθρωτικά από τη μια μεριά στην άλλη, αλλά για να φανούν αποτελεσματικά χρειάζεται χρόνος και επίμονη προσπάθεια. Σημαντικό πρόβλημα είναι ότι ορισμένοι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα όταν άλλοι τους λένε τι να κάνουν, παρά όταν πρέπει να λύνουν μόνοι τους τα προβλήματα. Αυτό από μόνο του αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα αντίστασης στα συμμετοχικά προγράμματα και οφείλεται σαφώς στην εθιστική επίδραση της προηγούμενης εκμάθησης και της προηγούμενης ανταμειβόμενης συμπεριφοράς.

7.6 Συμμετοχή εργαζομένων στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο μέλλον

Στο μέλλον, δεν πρόκειται να είναι αποδεκτά, για το αποτελεσματικό μανάτζμεντ των επιχειρήσεων, τα μεμονωμένα πρότυπα ή οι μικρής εμβέλειας διευθυντικές δραστηριότητες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν θα θεωρείται πλέον ένας μεμονωμένος τομέας του μανάτζμεντ ποιότητας, αλλά θα αποτελεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική που θα περιλαμβάνει ανεξάρτητους τομείς όπως ο σχεδιασμός, το μάρκετινγκ, η παραγωγή, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τόσο εσωτερικά όσο και προς τους πελάτες και τους προμηθευτές εξωτερικά.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην κατεύθυνση αυτή είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στην κατεύθυνση αυτή οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποτελέσουν :

- **Σύμβουλοι αλλαγής.** Το προσωπικό θα εκπαιδευτεί και θα επιμορφωθεί ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γίνει σύμβουλος αλλαγής του εαυτού του, αντί να στηρίζεται σε συμβούλους του μανάτζμεντ ποιότητας. Η επιχείρηση θα διδάσκεται για τον εαυτό της και τον τρόπο λειτουργίας της. Με τη χρήση της υψηλής τεχνολογίας, τα δεδομένα θα γίνονται αμέσως διαθέσιμα, και τα προσόντα, οι δεξιότητες, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θα ενοποιηθούν

και θα αποτελέσουν ένα χαρακτηριστικό αύξησης της συνοχής, και όχι μέτρα εκπαίδευσης σε μεμονωμένη βάση ή μέτρα που προσφέρουν αυτά που η διεύθυνση εκτιμά ότι το προσωπικό πρέπει να γνωρίζει.

- **Μάνατζμεντ ευθύνης.** Σημαίνει την ανάπτυξη έμφασης στο άτομο, υποστηριζόμενη από την επιχείρηση, που θα έχει ως προορισμό τον πελάτη. Μάνατζμεντ ευθύνης σημαίνει να δίνεται στους εργαζομένους το δικαίωμα να αναλαμβάνουν οι ίδιοι ευθύνες, αλλά πάντοτε τελικός στόχος του να είναι η βελτίωση της διασύνδεσης πελάτη – προμηθευτή.
- **Δικτύωση.** Τα πρότυπα επικοινωνίας θα αποκτήσουν συνεργατικό χαρακτήρα, δηλαδή το κάθε άτομο θα έχει θέση εμπειρογνώμονα, βάσει της ικανότητάς τους να βοηθούν τους άλλους στη διαχείριση σχετικών καθηκόντων.
- **Καινοτομία – επιχειρηματικό πνεύμα.** Θα γίνει κανόνας η ανάγκη και η απαίτηση για καινοτομία και η επίδειξη επιχειρηματικού πνεύματος. Δεν είναι δυνατόν να διατηρηθούν μακροπρόθεσμα ευέλικτες εργασιακές μέθοδοι αν δε δοθεί στους εργαζομένους το δικαίωμα, αλλά και η υποστήριξη, να αναπτύσσουν καινοτόμες επιχειρησιακές λειτουργίες.
- **Εκμάθηση.** Η εκμάθηση του πώς να μαθαίνεις θα γίνει ο κανόνας. Δεδομένου ότι η αλλαγή θα γίνει φαινόμενο καθημερινό, το έργο της εκμάθησης θα γίνεται από τους ανθρώπους που πράγματι παίρνουν αποφάσεις, σχετικά με τα αποτελέσματα και την απόδοση επιχειρηματικών διαδικασιών, ανθρώπων και τεχνολογιών.
- **Ανταμοιβές.** Οι ευέλικτες δομές, το εργασιακό περιβάλλον που θα χαρακτηρίζεται από ολοένα και περισσότερες εργασιακές δεξιότητες, η εντεινόμενη χρήση της τεχνολογίας, θα συντελέσουν στην εισαγωγή ευέλικτων δομών ανταμοιβής που δεν θα στηρίζονται αποκλειστικά στις αποδόσεις. Ωστόσο, τα αποτελέσματα από πλευράς απόδοσης εξακολουθούν να είναι πολύ σημαντικά, θα αξιολογείται όμως η συνολική συνεισφορά. Οι ανταμοιβές αναμένεται να βασίζονται στα προσόντα και εργασιακές ευθύνες και αρμοδιότητες τις οποίες έχει διεκπεραιώσει επιτυχώς ο εργαζόμενος.
- **Αυτοδιευθυνόμενη ηγεσία.** Με βάση την εμπιστοσύνη, την αυτοπεποίθηση, η αυτοδιευθυνόμενη ηγεσία θα προσφέρει ένα πλούσιο υπόβαθρο για την ανάπτυξη και την ενεργοποίηση της υπεύθυνης διαχείρισης εργασιών.

- **Μάνατζμεντ γνώσεων.** Το μάνατζμεντ θα έχει ως σημείο αναφοράς τη γνώση, η οποία δεν θα περιορίζεται σε στενά πλαίσια ομάδων, τμημάτων ή επιχειρήσεων. Η απαίτηση γνώσης θα διαρθρώνεται σε ένα σχήμα τριών επιπέδων, προς τα πάνω, προς τα κάτω και πλευρικά κάθε διεργασίας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τις απαιτήσεις τριών επιπέδων μάνατζμεντ, δηλαδή το δικό τους επίπεδο, το ανώτατο μάνατζμεντ και του προμηθευτή, καθώς και τον προσανατολισμό και τις απαιτήσεις του τελικού πελάτη. Έτσι, η πολυπλοκότητα της λειτουργίας θα αυξηθεί και πρωταρχική σημασία θα έχει η ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης των ανεπτυγμένων γνώσεων.
- **Επένδυση σε ανθρώπους.** Οι ανθρώπινοι πόροι θα αντιμετωπίζονται ως επένδυση και όχι ως κόστος συνδεδεμένο με την παραγωγή. Κατά συνέπεια η διευθυντική νοοτροπία θα αλλάξει και θα συμπεριλάβει το προσωπικό ως εταίρους και όχι ως υφισταμένους.

7.7 Εξέταση περίπτωσης – Αλλαγή κουλτούρας σε μια επιχείρηση

Η παρούσα περίπτωση δείχνει τις εξελίξεις που συνδέονται με την αλλαγή κουλτούρας σε μια ήδη δυναμική και προσανατολισμένη στους πελάτες επιχείρηση, την ALPHA- ONE. Διαφαίνεται ο χρόνος που απαιτείται για την αλλαγή της κουλτούρας και οι ευθύνες των διευθυντικών στελεχών αλλά και των εργαζομένων. Η μελέτη επιδιώκει να καταδείξει την αιτία, το σχεδιασμό, τη διαδικασία και τα αποτελέσματα ενός προγράμματος οργανωτικής αλλαγής που επιχειρήθηκε.

Η ALPHA- ONE θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σχεδιασμού, κατασκευής και εμπορίας υπολογιστικών προγραμμάτων πληροφορικής και συναφών προϊόντων και υπηρεσιών στην Ευρώπη. Εδρεύει σε πολλά μεγάλα επιχειρηματικά κέντρα και απασχολεί πάνω από 1500 εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων τεχνικών υπολογιστών και άλλου προσωπικού υποστήριξης.

Το έναυσμα για τον επιχειρηθέντα μετασχηματισμό της κουλτούρας της επιχείρησης έδωσαν τα ακόλουθα στοιχεία :

- § Μια συγχώνευση επιχειρήσεων που έγινε τον Νοέμβριο του 1992.
- § Μακροπρόθεσμοι στόχοι.
- § Αλλαγή της φιλοσοφίας και της ιδεολογίας των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.
- § Η υφιστάμενη κουλτούρα και το περιβάλλον.
- § Η επίπτωση των στόχων αυτών στους εργαζόμενους.
- § Οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις τόσο της εγχώριας όσο και της διεθνούς αγοράς.
- § Η απόκτηση των εταιριών INPLAN και SawTech τον Ιούλιο και το Δεκέμβριο του 1994 αντίστοιχα.

Τα γεγονότα αυτά έδωσαν στην διεύθυνση την ευκαιρία να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, μέσω της εκπόνησης ενός προγράμματος οργανωτικών αλλαγών. Βάση για αυτό το πρόγραμμα αλλαγών ήταν η έκθεση αποστολής της ALPHA – ONE, που εκπονήθηκε το 1992.

Στόχος του προγράμματος ήταν να αναπτυχθεί η ατομική συμπεριφορά με τρόπο που να αντανακλά την προσωπική συμβολή του κάθε εργαζομένου με άξονα ένα πλαίσιο δεξιοτήτων και γνώσεων. Πίεση στο πρόγραμμα αλλαγής ασκήθηκε επίσης από εξωτερικές επιδράσεις της αγοράς και συγκεκριμένα από τις απαιτήσεις των πελατών. Οι δυνάμεις της αγοράς επέβαλαν αλλαγή στις ομάδες εξυπηρέτησης των πελατών ώστε αυτές να λειτουργούν ως ολοκληρωμένες μονάδες. Για να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ομάδες εξυπηρέτησης πελατών, απαιτήθηκε και αναπτύχθηκε μια πιο ευέλικτη και ολοκληρωμένη δομή. Επομένως, το πρόγραμμα αλλαγών ήταν τόσο εσωστρεφές όσο και εξωστρεφές και προδιέγραφε επακριβείς αλλαγές που ικανοποιούσαν τη διεύθυνση και τους λοιπούς εργαζομένους, αλλά και τους πελάτες.

Ανατέθηκε, λοιπόν, σε εξωτερικό σύμβουλο –πεπειραμένο στην εκπόνηση προγραμμάτων οργανωτικών αλλαγών- η ανάπτυξη του προγράμματος αλλαγών που θα ανταποκρινόταν στην έκθεση αποστολής της επιχείρησης και στις φιλοσοφίες μάνατζμεντ που αυτή στηριζόταν. Η φιλοσοφία της ALPHA – ONE που κατεύθυνε την προσέγγιση στη διαδικασία αλλαγών ήταν να διασφαλιστεί ισορροπία των

τεχνικών, οικονομικών και κοινωνικών επιπτώσεων των αλλαγών, με την υιοθέτηση μιας προσέγγισης «προγραμματισμού - δράσης - απολογισμού» όσον αφορά την υλοποίηση. Αποφασίστηκε ότι για να επιτευχθεί η ατομική δέσμευση, ήταν απολύτως απαραίτητο να υπάρχει αντιστοίχιση των προσωπικών στόχων με εκείνους του οργανισμού. Επομένως, τα προγράμματα εκπαίδευσης εστιάστηκαν ακριβώς στο σημείο αυτό.

Βασική φιλοσοφία της ALPHA – ONE είναι ότι πολυτιμότερος πόρος της είναι οι εργαζόμενοι της, χωρίς αυτό να περιορίζεται στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και άλλους ειδικούς. Το πρόγραμμα αλλαγών είναι μια διαδικασία που αποβλέπει στην αξιοποίηση αυτής της πνευματικής ενέργειας και να εξασφαλίσει την ατομική συμμετοχή σε επίπεδο ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτό έγινε κατανοητό και συγκροτήθηκαν ομάδες έργου με μέλη από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας για την επίλυση ποικίλων προβλημάτων της επιχείρησης. Έτσι, όλα τα επίπεδα του εργατικού δυναμικού θα δεσμεύονταν στα αποτελέσματα της εργασίας αυτών των ομάδων. Η άποψη της ALPHA – ONE ήταν ότι η αντίσταση στα αποτελέσματα του προγράμματος θα μειωνόταν αν δινόταν στους εργαζομένους η ευκαιρία να συμμετάσχουν στη διατύπωση των προτάσεων των ομάδων έργου. Αυτό θα ενισχυόταν περαιτέρω εάν οι εργαζόμενοι συμμετείχαν επίσης στη διαδικασία υλοποίησης.

Στην επιχείρηση εφαρμόστηκε πρόγραμμα έρευνας και συνεντεύξεων, σε όλα τα επίπεδα, το οποίο εκπονήθηκε από κοινού με το σύμβουλο, προκειμένου να διαπιστωθεί η γραμμή αναφοράς του προγράμματος αλλαγών, δηλαδή η παρούσα ή παλαιά κουλτούρα. Ο άλλος κύριος στόχος ήταν να συναχθούν, απευθείας από τους εργαζόμενους, στοιχεία για τον τύπο αλλαγής της κουλτούρας που έπρεπε να επιδιωχθεί. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής ανέφεραν ως νέα στοιχεία τη συλλογικότητα, τον προσανατολισμό στους ανθρώπους, έμφαση στον πελάτη και στην ποιότητα, μάρκετινγκ μέσω της ικανοποίησης των πελατών, μακροπρόθεσμη οπτική, ευέλικτη και έγκαιρη αντίδραση και οργανοκρατικός προσανατολισμός.

Προφανώς δεν είναι δυνατόν όλες οι στρατηγικές να στεφθούν με επιτυχία βραχυπρόθεσμα. Στην επιχείρηση αυτό είχε γίνει κατανοητό, και από την αρχή υποστηριζόταν ότι το πρόγραμμα αλλαγών είναι μακροπρόθεσμο, έστω και αν μπορεί

να δώσει ορισμένα βραχυπρόθεσμα οφέλη. Αυτά ήταν απαραίτητα, διότι η γρήγορη θετική ανατροφοδότηση δίνει την ώθηση στους ανθρώπους να συνεχίσουν την υλοποίηση του προγράμματος αλλαγών, έχοντας πεποίθηση στα οφέλη που αυτό τελικά θα φέρει.

Το ίδιο το πρόγραμμα αλλαγών αποτέλεσε μια θαυμάσια ευκαιρία για εργαζομένους με ζήλο και ενεργητικότητα ώστε να πετύχουν προσωπική ανάπτυξη δημιουργώντας παράλληλα μια επιτυχημένη επαγγελματική δεοντολογία και μια κουλτούρα της επιχείρησης που ανταμείβει τον καθένα για την πραγματική απόδοσή του. Η προσεκτική υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγών, παρόλο που φέρνει οφέλη, έχει και κόστος.

Οι θετικές επιπτώσεις του προγράμματος είναι οι εξής :

1. Συμμετοχή από ολόκληρη την επιχείρηση.
2. Αύξηση της προσοχής και του βαθμού ανταπόκρισης στον πελάτη.
3. Η στάση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών ως προς την υποστήριξη του προγράμματος.
4. Συνεχής εξέλιξη της κουλτούρας του οργανισμού.
5. Δημιουργία εσωτερικού και εξωτερικού προσανατολισμού στον πελάτη.
6. Ανάπτυξη πρακτικών αυτοδιοίκησης.
7. Κανάλια ανοικτής επικοινωνίας σε όλη την επιχείρηση.

Οι αρνητικές επιπτώσεις του προγράμματος ήταν οι εξής :

1. Οι αλλαγές προκάλεσαν αποπροσανατολισμό.
2. Αναπτύχθηκε πολυεπίπεδη αντίσταση.
3. Οι βραχυπρόθεσμες υποθέσεις της επιχείρησης έγιναν θέμα δευτερεύουσας σημασίας.
4. Υπήρξαν εσωτερικές διαμάχες λόγω έλλειψης συνεπούς κατανόησης και προσωπικής υποστήριξης του προγράμματος αλλαγών από ομάδες στρατηγικής σημασίας.
5. Υπήρξε αποχώρηση προσώπων που είχαν αναλάβει αρχικά το σχεδιασμό του προγράμματος.
6. Επικράτησε σκεπτικισμός ως προς την ανάγκη για αλλαγές σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

7. Ορισμένοι επικριτές πίστευαν ότι το πρόγραμμα δεν ήταν ρεαλιστικό σε όσα επιδίωκε να πετύχει, και για το λόγο αυτό απέτυχε να συγκεντρώσει την απαραίτητη δέσμευση.

Έγιναν σε βάθος συνεντεύξεις με το προσωπικό της ALPHA – ONE , που υπήρξαν πολύ διαφωτιστικές ως προς την κατανόηση του τι επιτεύχθηκε και τι όχι. Ωστόσο από την αρχή των συνεντεύξεων έγινε προφανές ότι δεν πραγματοποιήθηκαν ολοκληρωτικά όλες οι αλλαγές κουλτούρας τις οποίες ανέμενε η επιχείρηση. Κάτι τέτοιο είναι ίσως λογικό και οφείλεται στις πολύ φιλόδοξες προσδοκίες που είχε ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές που διαπιστώθηκε το 1993 ότι αποτελούσαν κατευθυντήρια γραμμή της επιχείρησης ήταν :

- § Ειδική έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας και ενστερνισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- § Έμφαση σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.
- § Δημιουργία πλήρως ολοκληρωμένης επιχείρησης.
- § Σαφέστερα καθορισμένες σχέσεις με τους πελάτες, εσωτερικά και εξωτερικά.

Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι :

- ✓ Μόνο οι δύο πρώτες στρατηγικές αναπτύχθηκαν, ενώ στις υπόλοιπες δόθηκε ελάχιστη προσοχή. Τα διευθυντικά στελέχη εκπαιδεύτηκαν στις τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τις οποίες και χρησιμοποίησαν για να παρακολουθήσουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Οι σχέσεις με τους πελάτες θεωρούνται άκρως σημαντικές για την επιχείρηση, και δίνεται προσοχή ώστε ο πελάτης να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την πιο κατάλληλη τεχνολογία υπολογιστών.
- ✓ Η ALPHA – ONE άλλαξε τέσσερις φορές την έκθεση αποστολής της μέσα σε τρία χρόνια.
- ✓ Υπήρξε έλλειψη εμπιστοσύνης στη διαδικασία αλλαγών και γι' αυτό το λόγο δε δημιουργήθηκε αίσθηση προσαρμογής του προσωπικού, οι οποίοι δεν δεσμεύτηκαν πλήρως στους αντικειμενικούς στόχους των αλλαγών.

- ✓ Οι εργαζόμενοι πίστεψαν ότι ένας εξωτερικός παράγοντας (ο σύμβουλος αλλαγής) αποπειράθηκε χωρίς λόγο να αλλάξει την κουλτούρα της επιχείρησης.
- ✓ Όταν αποχώρησε ο άνθρωπος που ήταν ο δρομολογητής του προγράμματος αλλαγών, οι εργαζόμενοι ισχυρίστηκαν ότι μαζί του χάθηκε και η παρόρμηση για αλλαγές.
- ✓ Η επιχείρηση ανέπτυξε μια φιλοσοφία διαχείρισης των κινδύνων αντί για μια νοοτροπία διακινδύνευσης.
- ✓ Απαιτήθηκε από όλους τους εργαζομένους ευελιξία στις αλλαγές και υψηλή απόδοση, στοιχεία που επιτυγχάνονται μόνο όταν το προσωπικό αισθάνεται ότι ασκεί τον έλεγχο και όχι όταν ελέγχεται από άλλους.
- ✓ Η κουλτούρα της επιχείρησης θεωρείται σήμερα παρόμοια με εκείνη πριν τη δρομολόγηση των αλλαγών.

Ο δρομολογητής του προγράμματος πειραματίστηκε για περισσότερο από τρία χρόνια με ένα πρόγραμμα αλλαγής κουλτούρας, οι στόχοι του οποίου δεν είχαν υιοθετηθεί από τους εργαζομένους του. Κατά συνέπεια το πρόγραμμα απέτυχε, ιδίως μετά την αποχώρηση του ιδίου από την επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό φαίνεται η πολύ σημαντική συμβολή των εργαζομένων στη διαδικασία αυτή, αφού θα μπορούσαν να αναπτύξουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και να δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την ποιότητα, εάν είχαν σαφέστερη καθοδήγηση και εμπιστοσύνη από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Η αποτυχία επιταχύνθηκε και από την αποχώρηση του καθοδηγητή του προγράμματος, η οποία κλόνισε την πίστη του προσωπικού και τη σταθερή ταυτότητα της επιχείρησης. Το προσωπικό της επιχείρησης θεωρεί, ωστόσο, ότι η προσπάθεια αλλαγής δεν απέτυχε εντελώς και πιστεύει ότι η επιτυχία θα απαιτούσε αφενός την υποστήριξή τους και αφετέρου την αποφασιστικότητα και την καθοδήγησή τους από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη.

7.8 Χτίζοντας και διατηρώντας την Ολική Ποιότητα στις επιχειρήσεις

Όπως έχουμε προαναφέρει οι αρχές της Ολικής Ποιότητας είναι η εστίαση στους πελάτες, η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων και η συνεχής βελτίωση. Απαιτεί, ωστόσο, σημαντικές αλλαγές στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και στην κουλτούρα του, καθώς και μια αποτελεσματική οργανωσιακή υποδομή.

Έρευνες αναφέρουν τα κυριότερα εμπόδια στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας από τις επιχειρήσεις. Πρώτον, την έλλειψη σημαντικών κινήτρων, δεύτερον, την έλλειψη χρόνου ώστε να αφοσιωθούν στις αρχές της ποιότητας και τρίτον την έλλειψη σαφούς στρατηγικού πλάνου για πραγματοποίηση αλλαγών. Κάθε οργανωσιακή δραστηριότητα μπορεί να αντιμετωπισθεί με έναν από τους τρεις παρακάτω τρόπους :1) Καθήκον – αποστολή. Ένα καθήκον ή ένα σύνολο καθηκόντων τα οποία συνεισφέρουν στην αποστολή ή τον σκοπό της επιχείρησης. 2) Διαδικασία. Ένα σύνολο βημάτων, διεργασιών ή πολιτικών τα οποία προσδιορίζουν πως μια αποστολή εκτελείται και τι αποτελέσματα επιδιώκονται. 3) Ιδεολογία. Ένα σύνολο αρχών και πεποιθήσεων που διέπουν μια επιχείρηση στον καθορισμό της αποστολής της. Όσο οι αρχές της Ολικής Ποιότητας εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση, τόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν σε αυτές τις αρχές και στην αλλαγή κουλτούρας.

Άλλοι παράγοντες που εμποδίζουν την δημιουργία κουλτούρας Ολικής Ποιότητας είναι οι ακόλουθοι :

- Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα δεν εκτιμώνται, ενώ η διοίκηση περιμένει μακροπρόθεσμα οφέλη.
- Οι διαδικασίες δεν πραγματοποιούνται έχοντας ως γνώμονα την εστίαση στους πελάτες.
- Διάφορα στοιχεία της δομής της επιχείρησης αλλάζουν, όπως συστήματα προώθησης, λογιστικά συστήματα, πολιτικές και διεργασίες.
- Γίνεται χαμηλή οριοθέτηση των στόχων από τη διοίκηση.
- Προσφέρεται περιορισμένη εκπαίδευση στο προσωπικό της εταιρίας η οποία δεν εστιάζει στην στρατηγική και τις επιχειρηματικές ανάγκες.

- Η εστίαση είναι κυρίως στο προϊόν και όχι στις διαδικασίες.
- Δεν παρέχεται ενδυνάμωση και παρακίνηση για δράση στους εργαζομένους.
- Η βραχυχρόνια επιτυχία μιας επιχείρησης σε μια αγορά δεν της επιτρέπει την πραγματοποίηση αλλαγών και συνεχούς μάθησης.
- Η διοίκηση αδυνατεί να αναγνωρίσει ότι η ποιοτική ανάπτυξη αφορά όλα τα τμήματα ενός οργανισμού.

7.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των εμποδίων στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας αποτελεί το πιο κρίσιμο ζήτημα, για την αντιμετώπιση του οποίου χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι :

- Εκπαίδευση. Μέσω της εκπαίδευσης οι άνθρωποι κατανοούν το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής και αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες και στάσεις που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή.
- Επικοινωνία. Η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος και της αίσθησης της συμμετοχής των εργαζομένων συντελεί ουσιαστικά στην αποδοχή της αλλαγής ως όραμα μιας καλύτερης κατάστασης η οποία μειώνει την ανασφάλεια που δημιουργείται.
- Συμμετοχή. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα υπευθυνότητας ως προς την αλλαγή.
- Διευκόλυνση και υποστήριξη. Η εκπαίδευση για ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και συμπεριφορών καθώς και η συναισθηματική υποστήριξη αποτελούν ασφαλείς προϋποθέσεις για την επιτυχή αντιμετώπιση της νέας κατάστασης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Luthans F., 'Organizational Behaviour', Mc Graw Hill, 1981.
- Ø Mc Chelland D.C, 'Assessing Human Motivation', General Learning Press, 1971.
- Ø Mc Gregor D., 'The Human Side of Enterprise', Mc Graw Hill, 1960.
- Ø Schuler R. and S. Jackson, 'Human Resource Management', West, 1975.
- Ø Vroom and A. Jaco, 'The New Leadership: Managing Participation in Organisations', Engelwood Cliffs, 1998.
- Ø Κανελλόπουλος Χ., 'Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', International Publishing, Αθήνα, 1992.
- Ø Κανελλόπουλος Χ., 'Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση', International Publishing, Αθήνα, 1990.
- Ø Κανελλόπουλος Χ. και Ν. Παπαλεξανδρή, 'Αξιοποίηση Προσωπικού, Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης', εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, 1990.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ – ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να δημιουργήσουν ικανοποιημένους πελάτες, οι επιχειρήσεις χρειάζεται πρώτα να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών, ύστερα να σχεδιάσουν την παραγωγή και τα συστήματα υπηρεσιών έτσι ώστε να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες, και τέλος να χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα ως βάση για την ανάπτυξή τους. Η σημασία του να δημιουργεί μια επιχείρηση ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες είναι μεγάλη. Οι ανάγκες και τα 'θέλω' των καταναλωτών είναι αυτά που δίνουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς στατιστικές δείχνουν ότι η ανάπτυξη των μεριδίων αγοράς σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να δημιουργήσει πιστούς πελάτες εάν πρώτα δεν δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες.

8.2 Η διαμόρφωση της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής

Προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα :

- Ποιοι είναι οι καταναλωτές (target-group) στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά ποιους σκοπεύει να ικανοποιήσει. Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στο πεδίο δράσης της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να είναι ευρύ ή στενό,

ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζει η επιχείρηση να κατηγοριοποιήσει το καταναλωτικό της κοινό. Η τμηματοποίηση αυτή είναι απαραίτητη, γιατί επιτρέπει την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

- Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών, ή διαφορετικά τι θα ικανοποιήσει. Μιλώντας για ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησής του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος υπάγονται σε τρεις κατηγορίες. Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά αναφέρονται στα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως είναι η υλική δομή του, τα συστατικά ή οι πρώτες ύλες από τις οποίες αποτελείται. Τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά του προϊόντος αφορούν τη συσκευασία του, το σχεδιασμό του. Τέλος, τα αντιληπτά χαρακτηριστικά αναφέρονται στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του προϊόντος που κτίζονται μέσω της επικοινωνίας τους στο κοινό-στόχος. Επειδή συνήθως όμως, η διαφοροποίηση αυξάνει το κόστος του προϊόντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίσουν μεταξύ της υψηλής διαφοροποίησης και υψηλού κόστους, ή χαμηλής διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους.
- Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες (core competences) θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση, ή διαφορετικά πως θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές υπάρχουν τέσσερις τρόποι για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα :Να αναπτύξει ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποδοτικότητα, ανώτερη καινοτομία ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. Προκειμένου να επιτύχει σε έναν από τους παραπάνω τομείς, θα πρέπει η επιχείρηση να λάβει αποφάσεις για τις ικανότητες που θα αναπτύξει, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα συνδυάσει αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες.

8.3 Αναζήτηση και δημιουργία ικανοποιημένων πελατών

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια σειρά από πελατοκεντρικές πρακτικές οι οποίες οδηγούν στο κέρδος και σε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

- Προσδιορίζουν πρώτα τους καταναλωτές και τις αγορές οι οποίες τους ενδιαφέρουν, προσδιορίζουν τους ανταγωνιστές και τμηματοποιούν τους πελάτες αναλόγως.
- Αποτυπώνουν τόσο τις βραχυπρόθεσμες όσο και τις μακροπρόθεσμες ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών και δημιουργούν συστηματικές διαδικασίες για να ακούν και να μαθαίνουν από τους καταναλωτές.
- Αντιλαμβάνονται τη σχέση ανάμεσα στη φωνή του καταναλωτή και το σχεδιασμό, την παραγωγή και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αυτό διαβεβαιώνει τις επιχειρήσεις ότι οι απαιτήσεις των πελατών θα ικανοποιούνται και συνεπώς θα ελαχιστοποιείται το χάσμα μεταξύ προσδοκώμενης και πραγματικής ποιότητας (expected-actual quality).
- Θεμελιώνουν σχέσεις εχεμύθειας και εμπιστοσύνης με τους πελάτες, παρέχουν προσβασιμότητα σε ανθρώπους και πληροφορίες.
- Αναπτύσσουν διεργασίες ώστε να αντιμετωπίζουν τα παράπονα των πελατών έγκαιρα και αποτελεσματικά.
- Μετρούν την ικανοποίηση των πελατών, συγκρίνουν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους ανταγωνιστές, και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν για να βελτιώσουν τις εσωτερικές τους διεργασίες.

Για να αντιληφθούν όμως οι επιχειρήσεις τις ανάγκες των καταναλωτών πρέπει πρώτα να ξέρουν ποιοι είναι οι καταναλωτές. Καταναλωτές είναι αυτοί που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν μιας εταιρείας, αλλά και όλοι όσοι εμπλέκονται στην αλυσίδα προμηθευτές – επιχείρηση – πελάτες. Η τμηματοποίηση των πελατών πρέπει να στηρίζεται σε γεωγραφικούς, δημογραφικούς παράγοντες. Η τμηματοποίηση επιτρέπει στην επιχείρηση να δίνει προτεραιότητα σε ορισμένες ομάδες καταναλωτών, για παράδειγμα εξετάζοντας για το καθένα τα προνόμια από την ικανοποίηση των απαιτήσεών τους ή τις συνέπειες από την μη ικανοποίησή τους.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια ποικιλία από μεθόδους για να συλλέξουν πληροφορίες για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών, όπως απευθείας επαφή με τον πελάτη, ανάλυση παραπόνων. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση για να κερδίσει την πίστη των καταναλωτών, μέσω της ανάπτυξης εμπιστοσύνης και επικοινωνίας με τους πελάτες. Για αυτό πρέπει οι επιχειρήσεις να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην προσεκτική επιλογή των εργαζομένων που θα έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, να τους εκπαιδεύουν πολύ καλά και να τους παρακινούν να βρίσκουν και να επιλύουν τα προβλήματα των καταναλωτών. Στην προσπάθεια αυτή, μια συστηματική διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των παραπόνων των πελατών βοηθά την επιχείρηση ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τους και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες που διαθέτει για περαιτέρω βελτιώσεις.

8.4 Ηγεσία και στρατηγικός σχεδιασμός

Ηγεσία είναι η ικανότητα κάποιου να επηρεάζει θετικά ανθρώπους και συστήματα και να επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα. Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία της ενόρασης του μέλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και η ανάπτυξη των αναγκαίων στόχων και πλάνων για να το επιτύχουν στο μέλλον. Οι ηγέτες για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις τους χρησιμοποιούν διάφορες πρακτικές, όπως :

- ✓ Εστιάζουν στο να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αξία για τους πελάτες, η οποία θα είναι η βάση για να θέσουν τις επιχειρηματικές κατευθύνσεις σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
- ✓ Δημιουργούν και διατηρούν ένα σύστημα ηγεσίας και ένα περιβάλλον για ενθάρρυνση, καινοτομία, ευελιξία και μαθησιακή οργάνωση.
- ✓ Θέτουν υψηλές προσδοκίες και παροτρύνουν τους άλλους να επιτυγχάνουν στόχους ακόμα και αν πιστεύουν ότι δεν μπορούν να τα καταφέρουν.
- ✓ Δημιουργούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον ώστε να ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η συνεχής βελτίωση.

- ✓ Αναγνωρίζουν τη συμβολή των εργαζομένων και τους διαβεβαιώνουν ότι είναι αποδοτικοί συνεργάτες για την επιχείρηση.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχείρησης επιδιώκει να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων. Στην προσπάθεια αυτή :

- ✓ Η διοίκηση, οι εργαζόμενοι ακόμα και οι πελάτες ή προμηθευτές συμμετέχουν στην διαδικασία του σχεδιασμού εξαιτίας του σημαντικού ρόλου που έχουν στην αλυσίδα προμηθειών της επιχείρησης.
- ✓ Έχουν συστηματικά συστήματα σχεδιασμού για στρατηγική ανάπτυξη.
- ✓ Συλλέγουν και αναλύουν μια ποικιλία πληροφοριών από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, για να τα χρησιμοποιήσουν ως εφόδια για την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.
- ✓ Προσαρμόζουν τα βραχυπρόθεσμα σχέδια δράσης στις μελλοντικές οργανωσιακές αλλαγές.

8.5 Μέτρηση της επίδοσης των επιχειρήσεων

Μια σειρά από ακριβείς πληροφορίες από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης παρέχει τη βεβαιότητα ότι οι πληροφορίες αυτές θα χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να επιτύχει την ικανοποίηση των όλο και αυξανόμενων και διαφορετικών αναγκών των καταναλωτών στο μέλλον. Δημιουργείται, όμως, το ερώτημα πως επιτυγχάνεται αυτό από τις επιχειρήσεις. Οι τελευταίες μέσω του καταμερισμού της εργασίας, των οικονομιών κλίμακας, των συνεργιών και της μείωσης του κόστους συναλλαγών, μπορούν σε πολλές

περιπτώσεις να επιτυγχάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής και κατά συνέπεια να ικανοποιούν καλύτερα τις ανθρώπινες ανάγκες.

Η αποτελεσματικότητα (effectiveness) είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της. Η αποδοτικότητα (efficiency) αφορά κυρίως στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και εκφράζει το βαθμό αξιοποίησης των εισροών για την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου. Η αποδοτικότητα σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητα διαμορφώνουν την επίδοση της επιχείρησης (performance).

Σε συνθήκες ανταγωνισμού, μια έννοια που συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων είναι αυτή της ανταγωνιστικότητας. Ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων, ομάδων, ατόμων να αποκτήσουν το ίδιο αγαθό, το οποίο όλοι διεκδικούν ταυτόχρονα. Έτσι, οι επιχειρήσεις μετρούν την ικανοποίηση των πελατών σε σύγκριση με την αντίστοιχη των ανταγωνιστών, τις ενέργειες προώθησης, τα δίκτυα διανομής, τη δύναμη των πωλήσεων, σε σύγκριση πάντα με τους ανταγωνιστές. Αυτές οι παράμετροι ανταγωνιστικότητας ασφαλώς είναι αποτελέσματα μιας σειράς άλλων παραγόντων όπως η αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων η τεχνολογία, το μάρκετινγκ, η στρατηγική, η κουλτούρα, οι ικανότητες των ανθρώπων. Για την εκτίμηση της συνολικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης έχουν αναπτυχθεί οι παρακάτω χρήσιμες θεωρήσεις:

- Προσέγγιση πόρων – εισροών. Η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης απαιτεί σπάνιους πόρους. Η αποτελεσματικότητα συνεπώς της επιχείρησης εκφράζει την ικανότητά της να αξιοποιήσει το περιβάλλον της για να αποκτήσει τους πολύτιμους πόρους-ανθρώπους, τεχνολογία, κεφάλαιο- που έχει ανάγκη. Με αυτή την έννοια η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης θα μπορούσε να εκτιμηθεί με τη διαπραγματευτική της δύναμη που της επιτρέπει την απόκτηση πόρων από το περιβάλλον, την ικανότητά της να τροφοδοτεί και να διατηρεί την καθημερινή της λειτουργία (έσοδα, κέρδη) καθώς και την ικανότητα των εργαζομένων της να αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται.

- Προσέγγιση εσωτερικών διαδικασιών. Η προσέγγιση αυτή μετρά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μέσω της αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών και επιδόσεων. Έτσι, από τη μια πλευρά εκτιμάται η οικονομική αποδοτικότητα (αποτελέσματα προς κόστη) και από την άλλη η κοινωνική αποδοτικότητα (ικανοποίηση των εργαζομένων, συνεργασία, ομαδικό πνεύμα, οι ανθρώπινες σχέσεις). Η προσέγγιση αυτή έχει το πλεονέκτημα της αξιολόγησης της εσωτερικής αρμονίας και της αποδοτικής αξιοποίησης των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση, ενώ έχει το μειονέκτημα ότι αγνοεί το εξωτερικό περιβάλλον και τις συνολικές αποδόσεις της επιχείρησης.
- Προσέγγιση στόχων. Κριτήριο της προσέγγισης αυτής είναι ο βαθμός επίτευξης των διαφόρων στόχων της επιχείρησης. Η σημαντικότητα της οφείλεται στο γεγονός ότι οι στόχοι της επιχείρησης δικαιολογούν την ύπαρξή της και η επίτευξή τους εξασφαλίζει την επιβίωσή της.
- Προσέγγιση των ομάδων συμφερόντων. Η επιχείρηση υπάρχει για να ικανοποιεί ανάγκες ή επιδιώξεις συμφερόντων διάφορων ομάδων μέσα και έξω από αυτή. Συνεπώς η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης των διαφόρων ομάδων (μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές) που συνδέονται με αυτή. Τα κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας αντιστοιχούν στην ικανοποίηση της κάθε ομάδας.
- Προσέγγιση αξιών. Η αποτελεσματικότητα κάθε επιχείρησης εκτιμάται επίσης και με κριτήρια που εκφράζουν την έμφαση που προσδίδει η επιχείρηση σε διάφορους στόχους λόγω του συστήματος αξιών που την χαρακτηρίζει. Το πρώτο είναι αυτό που εκφράζει τις αξίες της επιχείρησης ως προς τις οργανωτικές δομές, και το δεύτερο είναι η έμφαση που δίνει στο εσωτερικό περιβάλλον ή στο εξωτερικό περιβάλλον. Η σπουδαιότητα της εν λόγω προσέγγισης έγκειται στο ότι ολοκληρώνει τις προηγούμενες προσεγγίσεις και στο ότι η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και η μέτρησή της είναι τελικά ζήτημα αξιών.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τις πληροφορίες και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας για τρεις λόγους. Πρώτον για να οδηγήσουν ολόκληρο τον οργανισμό σε μια καθορισμένη κατεύθυνση μέσω των κατάλληλων στρατηγικών και

των απαραίτητων οργανωσιακών αλλαγών, δεύτερον για να διευθύνουν κατάλληλα τις απαραίτητες πηγές προς την κατεύθυνση των διαφόρων πλάνων δράσης, και τρίτον για να χειριστούν σωστά τις διεργασίες εκείνες που καθιστούν την επιχείρηση συνεχώς βελτιώσιμη και αναπτυσσόμενη. Η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών είναι καθιστούν την επιχείρηση ανταγωνιστική και την οδηγούν σε βελτιωμένα επίπεδα ποιοτικής τελειότητας. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια σειρά από πρακτικές για την επίτευξη του παραπάνω στόχου :

- Προσδιορίζουν ένα περιεκτικό πακέτο από διάφορους παράγοντες που αντανακλούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών.
- Χρησιμοποιούν συγκριτικές πληροφορίες για να βελτιώσουν την εικόνα τους στην αγορά και την ανταγωνιστικότητά τους.
- Χρησιμοποιούν αναλυτικές μεθόδους για να κάνουν τις απαραίτητες αξιολογήσεις, χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν για να λαμβάνουν τις καθημερινές επιχειρηματικές αποφάσεις και τέλος σχεδιάζουν την κατάλληλη στρατηγική που θα ακολουθήσουν στο μέλλον.
- Ενθαρρύνουν την αυτονομία, την επιχειρηματικότητα, την αποκέντρωση, την ελευθερία πρωτοβουλιών και την ανάληψη κινδύνου από τους εργαζόμενους.
- Διαβεβαιώνουν ότι οι πληροφορίες είναι ακριβείς, αξιόπιστες όπως απαιτείται, και παρατηρείται συνεχής ενασχόληση των στελεχών με το φυσικό χώρο της εργασίας ώστε να δίνεται παράδειγμα και να ενισχύονται οι αξίες της επιχείρησης σε όλους τους εργαζομένους.
- Ενθαρρύνεται η ανάπτυξη και ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται η συμμετοχή τους στα αποτελέσματα και την επιτυχία της επιχείρησης.
- Καλλιεργείται η εστίαση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες που η επιχείρηση γνωρίζει καλά και μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και αποφεύγεται η ανάληψη δραστηριοτήτων υψηλού κινδύνου για τις οποίες υπάρχει μικρότερη γνώση και εμπειρία.

8.6 Ισορροπημένη Στοχοθεσία

Η Ισορροπημένη Στοχοθεσία (Balanced Scorecard) αποτελεί μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης. Αυτό επιβάλλεται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να αναπτύξουν νέες ικανότητες που θα τους επιτρέψουν να πετύχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι παραδοσιακοί χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την καλή πορεία της επιχείρησης αφού δείχνουν τις συνέπειες των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και όχι τις αιτίες των προβλημάτων και επιπλέον δεν αντιπροσωπεύουν τη στρατηγική της επιχείρησης, τους στόχους των εργαζομένων και τις ανάγκες των πελατών.

Για να δράσουν ανταγωνιστικά, λοιπόν, στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να δημιουργήσουν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, να παράγουν προϊόντα υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος, να καινοτομούν, να υποκινούν και να προάγουν τις ικανότητες των υπαλλήλων τους, να υιοθετούν και να αναπτύσσουν συστήματα και τεχνολογίες πληροφορικής. Αυτές οι ικανότητες των επιχειρήσεων πρέπει να ενσωματωθούν στην επιχειρησιακή στρατηγική και κατά συνέπεια είναι απαραίτητο να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια αξιολόγησης της πορείας της επιχείρησης και της στρατηγικής της.

Η λογική της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας στηρίζεται στη σχέση αιτίας – αποτελέσματος. Οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις (financial performances) προσδιορίζονται από τη δυνατότητα της επιχείρησης να επιτυγχάνει επιδόσεις στον εμπορικό τομέα, δημιουργώντας τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα της για τους πελάτες (customer perspective). Αυτές όμως με τη σειρά τους προϋποθέτουν την ύπαρξη εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών που θα εξασφαλίζουν την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων (internal business process perspective). Ταυτόχρονα η ύπαρξη και η αποτελεσματική λειτουργία τέτοιων διεργασιών προϋποθέτει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσω αποτελεσματικών συστημάτων διοίκησης

ανθρωπίνων πόρων, εργασιακού κλίματος και κουλτούρας (innovation and learning perspective). Η Ισορροπημένη Στοχοθεσία δεν αγνοεί τα χρηματοοικονομικά μεγέθη αλλά τα συμπληρώνει.

Στη συνέχεια θα περιγράψουμε το κύριο περιεχόμενο των τεσσάρων αυτών διαστάσεων, ξεκινώντας από τη χρηματοοικονομική διάσταση. Αυτή αφορά κυρίως τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης. Οι στόχοι, τα μέτρα και οι δείκτες που αφορούν τις οικονομικές επιδόσεις εστιάζουν στην αύξηση του εισοδήματος, στη μείωση ή βελτίωση του κόστους, και στη χρήση περιουσιακών στοιχείων. Η Ισορροπημένη Στοχοθεσία δίνει τη δυνατότητα να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι, μέτρα και δείκτες σε καθένα από τα παραπάνω πεδία ανάλογα με τον κύκλο ζωής της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι εναλλακτικές στρατηγικές της επιχείρησης θα μπορούσαν να είναι η στρατηγική ανάπτυξης, η στρατηγική σταθερότητας, η στρατηγική διατήρησης και η στρατηγική συγκομιδής, και διαμορφώνονται ανάλογα με τις συνθήκες τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει η σύγχρονη επιχείρηση.

Η διάσταση των πελατών αφορά τις επιδόσεις και τα αίτια τους στον τομέα των πελατών και της αγοράς. Οι στόχοι, τα μέτρα και οι δείκτες της διάστασης αυτής αφορούν την ικανοποίηση των πελατών, τη διατήρησή τους, την απόκτηση νέων, την κερδοφορία των πελατών και τα μερίδια αγοράς κατά τμήματα αγοράς. Η ικανοποίηση των πελατών εκφράζει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σύμφωνα με την ποιότητα του προϊόντος, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Η διατήρηση των πελατών αντανακλά την αναλογία κατά την οποία μια επιχείρηση διατηρεί τους πελάτες της. Η απόκτηση νέων πελατών εκφράζει το κατά πόσο μια επιχειρηματική μονάδα προσελκύει νέους πελάτες. Η κερδοφορία αφορά στο καθαρό κέρδος από ένα πελάτη ή μερίδιο αγοράς. Τέλος, η διαδικασία προσδιορισμού των μεριδίων αγοράς σε κάθε συγκεκριμένο τμήμα αγοράς εκφράζει το βαθμό επιτυχίας ή αποτυχίας διείσδυσης της επιχείρησης στις επιθυμητές αγορές.

Η διάσταση των ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών αφορά τους στόχους, τα μέτρα και τους δείκτες τα οποία επιδιώκουν την ικανοποίηση των πελατών της. Τα μέτρα αυτά προέρχονται από εσωτερικές επιχειρησιακές διεργασίες, οι οποίες επιδρούν στην

ικανοποίηση των πελατών μέσω της προσφερόμενης ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων, της αξιοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, ενώ παράλληλα ικανοποιούνται και οι απαιτήσεις των μετόχων για αυξανόμενα κέρδη. Επίσης, σημαντική είναι και η εξασφάλιση της καινοτομίας στις μεθόδους και τα προϊόντα. Όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, η επιχείρηση πρέπει πρώτα να τις αναγνωρίσει, στη συνέχεια να εισάγει καινοτομικά στοιχεία και να τα εφαρμόσει στην παραγωγή νέων προϊόντων. Σημαντική παράμετρος είναι και η διάσταση που αφορά τις ανάγκες των πελατών μετά την αγορά του προϊόντος (after sales services), οι οποίες θα πρέπει να ικανοποιούνται από την επιχείρηση.

Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης αφορά τους εργαζομένους, τα συστήματα και την ευθυγράμμιση της επιχείρησης. Η επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων προϋποθέτει επενδύσεις σε αυτούς τους τρεις τομείς. Βασικός στόχος είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η διατήρησή τους στην εταιρία, η παραγωγικότητα, η βελτίωση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και η ευθυγράμμιση των συστημάτων και διαδικασιών.

Τέλος, θα αναφέρουμε τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας σύμφωνα με τα συμπεράσματα επιχειρήσεων που την έχουν εφαρμόσει :

- ✓ Καλύτερη αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης καθώς χρησιμοποιούνται τόσο χρηματοοικονομικοί όσο και μη χρηματοοικονομικοί δείκτες.
- ✓ Καλύτερη αναγνώριση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και σύνδεσή τους με μια σειρά δεικτών απόδοσης.
- ✓ Αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης.
- ✓ Ο καλύτερος έλεγχος των επιχειρηματικών διαδικασιών και η ύπαρξη δυνατότητας αναπληροφόρησης και εκμάθησης.
- ✓ Η συμμετοχή όλων των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης στις ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν ώστε να είναι κατανοητοί και να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει.
- ✓ Κοινή πορεία εταιρικών και προσωπικών στόχων.
- ✓ Βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων σε όλη την επιχείρηση.
- ✓ Σαφής προγραμματισμός, σχεδιασμός και οριοθέτηση στρατηγικών στόχων, ώστε να μην είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους.

- ✓ Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της στρατηγικής για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης.

8.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες και τις ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις και αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες προκειμένου να τους δώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική λοιπόν, οδηγεί σε συνεπείς αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Bennis W. and A. Namus, 'Leaders: Strategies for taking charge', Harper and Row, 1985.
- Ø Burns T. and G. Stalker, 'The Management of Innovation', Engelwood Cliffs, 1961.
- Ø Cherrington D., 'The Management of Human Resources', Prentice Hall, 1995.
- Ø Hammel G., Prahalad C., 'Competing for the Future', Harvard Business School Press, 1994.
- Ø Kaplan R., Norton D., 'The Balanced Scorecard', Harvard Business School Press, 1999.
- Ø Miles R., and C. Snow, 'Organizational Strategy, Structure and Process', Mc Graw Hill, 1978.
- Ø Mintzberg H., 'The Structuring of Organisations', Engelwood Cliffs, 1979.
- Ø Robey D., 'Designing Organisations', Irwin, 1991.
- Ø Rummler G. and A. Brache, 'Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organisation Chart', Jossey-Bass, 1995.
- Ø Thompson J., 'Organisations in Action', Mc Graw Hill, 1967.
- Ø Vroom V., 'Work and Motivation', Wiley, 1964.
- Ø Παπαδάκης Β., 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία', εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998.
- Ø Παπαλεξανδρή Νάνσυ, 'Δημόσιες Σχέσεις, Έννοια και Περιεχόμενο, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1994.
- Ø Πεγλιβανίδης Παντελής, 'Εισαγωγή στον Προγραμματισμό της Δράσης των Επιχειρήσεων', Αθήνα, 1989.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει τη βάση για την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση μεθοδολογιών για την επίλυση πολλών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις. Παρέχει επίσης τη βάση για την αξιοποίηση ευκαιριών, την ενίσχυση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και τη μείωση των επιπτώσεων των αδυναμιών του και των απειλών που δέχεται.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ωστόσο, δεν είναι πανάκεια για τις προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μπορεί να θεωρηθεί ως μια κατανοητή αλλά και πολύπλοκη προσέγγιση, είναι μια διαρθρωμένη αλλά ευέλικτη προσέγγιση. Το κλειδί για το μέλλον είναι να ενστερνιστεί κανείς ολόψυχα τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και να αποσυνθέσει όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης ώστε να αποτελέσουν ολοκληρωμένες μονάδες.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί μέλημα τόσο των εργαζομένων όσο και των διευθυντικών στελεχών. Στελέχη και εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται ως εταίροι στη νέα επανάσταση προς επίτευξη της ποιότητας, για να μπορούν να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών. Το μέλλον της επιχείρησης που υιοθετεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρόκειται να είναι η δημιουργία μιας συνεχώς διδασκόμενης επιχείρησης, που διδάσκεται αδιάκοπα όχι μόνο για τους πελάτες της, αλλά και για τους ανθρώπους της και τις λειτουργικές διαδικασίες της.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Δερβιτσιώτης Κώστας, 'Διοίκηση Ολικής Ποιότητας', Αθήνα, 1993.
- Ø Ζευγαρίδης Σ., 'Θεωρία Οργανώσεων', Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1973.
- Ø Κανελλόπουλος Χ., 'Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων', International Publishing, Αθήνα, 1992.
- Ø Κανελλόπουλος Χ., 'Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση', International Publishing, Αθήνα, 1990.
- Ø Κανελλόπουλος Χ. και Ν. Παπαλεξανδρή, 'Αξιοποίηση Προσωπικού, Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης', εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, 1990.
- Ø Καπετανόπουλος Βασίλειος, 'Διοίκηση Παραγωγής – Productions and Operations Management', 2004.
- Ø Κυριαζόπουλος Παναγιώτης, 'Σύγχρονες μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων', 1988.
- Ø Λαδόπουλος Ι., 'Θέματα Διοίκησης Προσωπικού', Αθήνα, 1982.
- Ø Μπουραντάς Δημήτριος – Παπαλεξανδρή Νάνσυ, 'Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων', εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1998.
- Ø Μπουραντάς Δημήτριος, 'Μάνατζμεντ-θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες πρακτικές', εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 2001.

- Ø Παπαδάκης Β., ‘Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία’, τόμος Α’, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
- Ø Παπαδάκης Β., ‘Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία’, τόμος Β’, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
- Ø Πεγλιβανίδης Παντ., ‘Εισαγωγή στον Προγραμματισμό της Δράσης των Επιχειρήσεων’, Αθήνα, 1989.
- Ø Σταθόπουλος Αθανάσιος, ‘Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική των Επιχειρήσεων’, Τόμος 1, Εκδόσεις Οικονομικό, Αθήνα, 1982.
- Ø Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία, ‘Οργάνωση και Διοίκηση’, Αθήνα, 1992.
- Ø Τσιότρας Γεώργιος, ‘Βελτίωση Ποιότητας’, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1995.
- Ø Χολέβας Ιωάννης, ‘Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και Πράξη’, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα, 1989.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Aldrich H., Organizations and environments, Englewood Cliffs, 1979.
- Ø Allen L.A, Management and Organization, Mc Graw – Hill, New York, 1998.
- Ø Argyris C., Schon D., ‘Organizational Learning’, Addison Wesley, 1978.
- Ø Bank John, ‘Total Quality Management’, second edition, 2000.
- Ø Bennis W. and A. Nanus, ‘Leaders: Strategies for taking charge’, Harper and Row, 1985.
- Ø Boywell R. J., ‘Benchmarking for Competitive Advantages’, Mc Graw Hill, 1994.
- Ø Buchanan D. and A. Huszyski, ‘Organizational Behaviour, Prentice HallInt., 1997.
- Ø Burns T. and G. Stalker, ‘The Management of Innovation’, Englewood Cliffs, 1961.
- Ø Cameron K.S., Quinn R. E., ‘Diagnosing and Changing Organisational Culture’, Jossey Bass, 1997.
- Ø Champy J., ‘Re-engineering Management’, Harper Business, 1995.
- Ø Chandler A., ‘Strategy and Structure’, M.I.T Press, 1962.
- Ø Cherrington D., ‘The Management of Human Resources’, Prentice Hall, 1995.

- Ø Child S., 'Organizational Structures Environment and Performance: the role of Strategic Choice', Sociologie, May, 1972.
- Ø Cook S., 'Practical Benchmarking', Koran Press, 1995.
- Ø Denison D. R., 'Corporate Culture and Organizational Effectiveness', J. Willey and Sons, 1990.
- Ø Devenport J., Prusak K., 'Working Knowledge'. Harvard Business School Press, 1998.
- Ø Drucker Peter, 'Management – Tasks, Responsibilities, Practices', London, 1974.
- Ø Eccles T., 'Succeeding with change', Mc Graw Hill, 1996.
- Ø Etzioni A., 'Modern Organization', Englewood Cliffs, 1964.
- Ø Flood R.C., 'beyond TQM' J. Willey and sons, 1993.
- Ø Folman P., Devane T., 'The Change Hand book', Berrett Koehler, 1999.
- Ø French W.L, Bell G.h, 'Organizational Development', Prentice Hall, 1999.
- Ø Garratt B., 'The Learning Organization', Harper Business, 1994.
- Ø Gitlow, H., S. Gitlow, A. Oppenheim and R. Oppenheim, 'Tools and Methods for the improvement of Quality, Homewood, IL:Irwin, 1989.
- Ø Gouillard F., Kelly J., 'Transforming the organization', Mc Graw Hill, 1995.
- Ø Hammel G., Prahalad C., 'Competing for the Future', Harvard Business School Press, 1994.

- Ø Hammer M., Champy J., 'Re-engineering the Corporation', Harper Business, 1993.
- Ø Hicks H. and R. Gullett, 'Management', Mc Graw-Hill, 1981.
- Ø Hofstede G., 'Cultures and Organizations', Harper Business, 1990.
- Ø Kaplan R., Norton D., 'The Balanced Scorecard', Harvard Business School Press, 1999.
- Ø Koontz Harold, Weihrich Heinz, O'Donnell C, Management, Ninth Edition, 1980.
- Ø Kotter J., 'Leading Change', Harvard Business School Press, 1996.
- Ø Luthans F., 'Organizational Behaviour', Mc Graw Hill, 1981.
- Ø Martyn A. Ould, 'Business Processes, Modeling and Analysis for Re-engineering and Improvement', 1995.
- Ø Mc Chelland D.C, 'Assessing Human Motivation', General Learning Press, 1971.
- Ø Mc Gregor D., 'The Human Side of Enterprise', Mc Graw Hill, 1960.
- Ø Miles R., and C. Snow, 'Organizational Strategy, Structure and Process', Mc Graw Hill, 1978.
- Ø Mintzberg H., 'The Structuring of Organisations', Engelwood Cliffs, 1979.
- Ø Peters T. and R. Waterman, Harper and Row, 'In Search of Excellence', 1982.
- Ø Robey D., 'Designing Organisations', Irwin, 1991.

- Ø Rummler G. and A. Brache, 'Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organisation Chart', Jossey-Bass, 1995.
- Ø Schuler R. and S. Jackson, 'Human Resource Management', West, 1975.
- Ø Thompson J., 'Organisations in Action', Mc Graw Hill, 1967.
- Ø Vroom and A. Jaco, 'The New Leadership: Managing Participation in Organisations', Engelwood Cliffs, 1998.
- Ø Vroom V., 'Work and Motivation', Wiley, 1964.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ