



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ - ΤQM)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**ΑΛΑΦΟΥΖΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

***ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ***

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ**

**ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2014**

*Αφιερώνεται στην γιαγιά μου Άννα*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ: Ποιότητα, Διοίκηση Ολική Ποιότητας (ΔΟΠ), Επιχειρηματική Αριστεία, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Στρατηγικό Μάνατζμεντ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την σχέση της ΔΟΠ με το στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς επίσης αντιμετωπίζει την εφαρμογή της ως ένα μοντέλο στρατηγικής που επιδιώκει την επίτευξη της επιχειρηματικής Αριστείας σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναλύεται η θεωρητική προσέγγιση των εννοιών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, του Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Επιχειρηματικής Αριστείας και της επιλογής ΔΟΠ ως Στρατηγική σε μια επιχείρηση, ενώ στο δεύτερο μέρος εξετάζεται η εφαρμογή της ΔΟΠ ως στρατηγική επίτευξης επιχειρηματικής Αριστείας στη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Sona Koyo Steering Systems Ltd.

Αναλυτικότερα, στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται προσπάθεια αποσαφήνισης του όρου της στρατηγικής και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αναλύοντας το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Ανίχνευση περιβάλλοντος, Διαμόρφωση Στρατηγικής, Υλοποίηση Στρατηγικής, Αξιολόγηση και Έλεγχος), αναφέροντας την αναγκαιότητα και τα οφέλη από την εφαρμογή του. Στην συνέχεια, περιγράφεται η έννοια, τα επίπεδα και τα ήδη του διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, καθώς επίσης και οι τύποι των στρατηγικών που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει κάποιο διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

**Το δεύτερο κεφάλαιο**, αποτελεί μια προσπάθεια κατανόησης της ποιότητας παρουσιάζοντας τους σημαντικότερους ορισμούς και τις διαστάσεις της. Το δεύτερο σκέλος, περιλαμβάνει την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και γίνεται περιεκτική ανάλυση των Αρχών της, οι οποίες είναι η εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), η συμμετοχή και η ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό και η εστίαση στην διαδικασία υποστηριζόμενη από την συνεχή

βελτίωση και την μάθηση. Στο τρίτο σκέλος του κεφαλαίου αναλύεται η σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2008, τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση του προτύπου και η συμβολή της εσωτερικής επιθεώρησης στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

**Στο τρίτο κεφάλαιο**, αναφέρονται τα οικονομικά και τα γενικότερα οφέλη που προκύπτουν από την βελτίωση της ποιότητας και στην συνέχεια αναλύεται η ενοποίηση της ΔΟΠ με την στρατηγική και η συμβολή της στην επίτευξη διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση. Στο δεύτερο σκέλος του κεφαλαίου, αποσαφηνίζεται η επιχειρηματική Αριστεία και η σχέση της με την ΔΟΠ. Στην συνέχεια γίνεται εκτενή παρουσίαση του Ευρωπαϊκού μοντέλου επιχειρηματικής Αριστείας και ακολουθεί η σύγκρισή του με τα υπόλοιπα μοντέλα επιχειρηματικής Αριστείας και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή τους.

**Στο τέταρτο κεφάλαιο**, εξετάζεται η βιωσιμότητα της Αριστείας σε ένα δυναμικό περιβάλλον και αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ ως στρατηγική στην εταιρεία Sona Koyo Steering Systems Ltd, η οποία έχει διακριθεί με το βραβείο ποιότητας Deming το 2003.

# Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	9
ΜΕΡΟΣ Α΄ .....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	12
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	12
1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	14
1.2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	14
1.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	17
1.2.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	24
1.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	51
1.3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	51
1.3.2 ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ .....	57
1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	65
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	65
2.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ .....	66
2.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	66
2.2.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	70
2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	73
2.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ - Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	73
2.3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	74
2.3.3 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	84
2.4 ISO 9001:2008 ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....	88
2.4.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001:2008 ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΔΟΠ .....	88
2.4.2 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	89
2.4.3 ΚΙΝΗΤΡΑ – ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΣΔΠ .....	91
2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	104
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	104

3.2	Η ΔΟΠ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	105
3.2.1	ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	105
3.2.2	ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	111
3.2.3	Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	123
3.2.4	Η ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ .....	126
3.3	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ.....	132
3.3.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ .....	132
3.3.2	Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΔΟΠ .....	134
3.3.3	ΒΙΩΣΙΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ .....	137
3.3.4	ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΕΦQM .....	139
3.3.5	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ DEMING PRIZE, ΜΒΝQA, ΕΦQM.....	151
3.3.6	ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.....	152
3.4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	156
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	160
	ΜΕΡΟΣ Β΄ .....	163
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: SONA ΚΟΥΟ STEERING SYSTEMS LIMITED .....	164
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	164
4.2	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ SONA ΚΟΥΟ STEERINGS SYSTEMS LIMITED .....	168
4.2.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ SONA.....	168
4.2.2	ΠΡΟΪΟΝΤΑ .....	168
4.2.3	ΠΕΛΑΤΕΣ .....	170
4.2.4	ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	171
4.2.5	ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΤΗΣ SONA ΚΟΥΟ STEERING SYSTEMS LTD.....	171
4.2.6	ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ.....	172
4.2.7	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	173
4.3	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ SONA ΚΟΥΟ STEERING SYSTEMS LTD .....	175
4.3.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	175
4.3.2	ΟΛΙΚΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ (TRM) .....	178
4.3.3	ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΤΟΥΟΤΑ (ΤΟΥΟΤΑ PRODUCTION SYSTEM - TPS) ΣΤΗΝ SONA.....	178
4.3.4	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ .....	179
4.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ SONA ΚΟΥΟ STEERINGS SYSTEMS LIMITED .....	182
4.4.1	ΌΡΑΜΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	182
4.4.2	ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT .....	187
4.4.3	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	188
4.5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	189

4.5.1	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	189
4.6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	194
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	196
	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	197

## *Ευχαριστίες*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτρια μου Δρ. Βικτωρία Πέκκα - Οικονόμου, Καθηγήτρια του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, που μου εμπιστεύτηκε και μου ανέθεσε την παρούσα διπλωματική εργασία, καθώς επίσης και για τη βοήθεια που μου προσέφερε στη συγγραφή αυτής, αλλά και σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου γενικότερα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου και τους φίλους μου που με στήριξαν και μου συμπαραστάθηκαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

**Πίνακας 1-1:** Πιθανά Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό

**Πίνακας 1-2:** Στρατηγικές επίτευξης και διατήρησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

**Πίνακας 3-1:** Συγκριτικά αποτελέσματα επιχειρήσεων με βραβεία ποιότητας

**Πίνακας 4.1:** Λίστα προϊόντων ανά εταιρεία του Ομίλου Sona

**Πίνακας 4-2:** Πελάτες της Sona Koyo Steering Systems Ltd

**Πίνακας 4-3:** Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην Sona Koyo Steering Systems Ltd

**Πίνακας 4-4:** Παράγοντες επιχειρηματικής Αριστείας της Sona Koyo Steering Systems Ltd

**Πίνακας 4-5:** Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών - Απειλών

**Πίνακας 4-6:** Κάρτα Σταθμισμένων Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) για τις επιδόσεις

**Πίνακας 4-7:** Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τους Στόχους

**Πίνακας 4-8:** Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τους Αντικειμενικούς Σκοπούς

**Πίνακας 4-9:** Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βάσει των προσδοκιών του βραβείου Deming

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

**Διάγραμμα 1-1:** Οι βασικές μορφές Στρατηγικής

**Διάγραμμα 1-2:** Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

**Διάγραμμα 1-3:** Ανίχνευση Περιβάλλοντος

**Διάγραμμα 1-4:** Το υπόδειγμα των δυνάμεων του M. Porter

**Διάγραμμα 1-5:** Βασικές Οργανωσιακές Δομές

**Διάγραμμα 1-6:** Οι Διαστάσεις της Επιχειρηματικής κουλτούρας

**Διάγραμμα 1-7:** Η αλυσίδα αξίας

**Διάγραμμα 1-8:** Δραστηριότητες και Scores του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

**Διάγραμμα 2-1:** Η κλίμακα των σχέσεων με τους πελάτες

**Διάγραμμα 2-2:** Ικανοποίηση εξωτερικών και εσωτερικών πελατών

**Διάγραμμα 2-3:** Το σύστημα των τεσσάρων βαθμίδων της συνολικής συμμετοχής στην ΔΟΠ

**Διάγραμμα 2-4:** Σχέση ISO 9001, επιχειρηματικοί σκοποί (business objectives) και επιχειρηματικοί στόχοι (business goals)

**Διάγραμμα 2-5:** Σχέση εσωτερικής επιθεώρησης και των επιχειρηματικών στόχων (business goals)

**Διάγραμμα 2-6:** Ο ρόλος της εσωτερικής επιθεώρησης

**Διάγραμμα 3-1:** Το μοντέλο του General Accounting Office

**Διάγραμμα 3-2:** Συμβολή της ποιότητας στα κέρδη της επιχείρησης

**Διάγραμμα 3-3:** Ορισμός του κόστους ποιότητας

**Διάγραμμα 3-4:** Οικονομικά Οφέλη της Ποιότητας, της ΔΟΠ και της Επιχειρηματικής Αριστείας

**Διάγραμμα 3-5:** Η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου

**Διάγραμμα 3-6:** Χρονικό διάστημα εξέτασης των επιδόσεων των επιχειρήσεων

**Διάγραμμα 3-7:** Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής (corporate strategy) και ΔΟΠ

**Διάγραμμα 3-8:** Διεργασία της ΔΟΠ, Δραστηριότητες, Άρρητη γνώση και διατηρήσιμο πλεονέκτημα

**Διάγραμμα 3-9:** Η αλυσίδα του Deming

**Διάγραμμα 3-10:** Το τρίγωνο της Αριστείας

**Διάγραμμα 3-11:** Οι συντεταγμένες της Αριστείας

**Διάγραμμα 3-12:** Το μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας

**Διάγραμμα 3-13:** Το πυραμιδικό μοντέλο Αριστείας

**Διάγραμμα 3-14:** Το συνοπτικό μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας

**Διάγραμμα 3-15:** Βιώσιμη και συμβατική επιχειρηματική Αριστεία, δύο συμπληρωματικές έννοιες

**Διάγραμμα 3-16:** Το μοντέλο Αριστείας EFQM

**Διάγραμμα 3-17:** Η Κάρτα RADAR

**Διάγραμμα 3-18:** Το χρονοδιάγραμμα της επιχειρηματικής Αριστείας

**Διάγραμμα 3-19:** Γενική εικόνα της αυτό-αξιολόγησης

**Διάγραμμα 3-20:** Συνολική εικόνα της επιχειρηματικής Αριστείας

**Διάγραμμα 4.1:** Αναλογία Εσόδων μεταξύ των εταιρειών του Ομίλου Sona

**Διάγραμμα 4-2:** Αναλογία Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ των εταιρειών του Ομίλου Sona

**Διάγραμμα 4-3:** Η σχέση και η ευθυγράμμιση με την στρατηγική

**Διάγραμμα 4-4:** “Η διαδρομή προς την αλλαγή”

## ΜΕΡΟΣ Α΄

### Θεωρητική προσέγγιση της Στρατηγικής Επίτευξης Επιχειρηματικής Αριστείας

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

## 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πρώτο κεφάλαιο ξεκινάει με την αναφορά της γενικότερης έννοιας της στρατηγικής από την Αρχαία Ελλάδα σε στρατιωτικό επίπεδο έως και τους ορισμούς που έχουν δοθεί στην εποχή μας για την στρατηγική των επιχειρήσεων προκειμένου να γίνει ευκολότερα κατανοητή η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Στην συνέχεια γίνεται παρουσίαση των φάσεων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ έτσι όπως εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου, καθώς και τα οικονομικά και τα μη οικονομικά οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση από την εφαρμογή του. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτελούνται από τέσσερα συστατικά μέρη τα οποία και αναλύονται εκτενέστερα:

1. Ανίχνευση: η επιχείρηση προκειμένου να έχει εικόνα στο παρόν και στο μέλλον πρέπει να προβεί στην ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση: αφορά ουσιαστικά τον σχεδιασμό της στρατηγικής
3. Υλοποίηση: αποτελεί την εκτέλεση που έχει διαμορφωθεί προηγουμένως
4. Αξιολόγηση και Έλεγχος: είναι απαραίτητα προκειμένου να διασφαλίζεται η τροποποίηση των στρατηγικών λόγω των συνεχών αλλαγών που προκύπτουν στο περιβάλλον της επιχείρησης

Στο δεύτερο σκέλος του κεφαλαίου περιγράφεται η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και οι προσεγγίσεις διαφόρων σχολών για την επίτευξη του, καθώς και μια σειρά από ήδη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος που μπορούν να επιτευχθούν. Μια

επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει κάποιο διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα πρέπει να ακολουθήσει μια από τις τρεις στρατηγικές (Ηγεσίας κόστους, Διαφοροποίησης, Εστίασης).

## 1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### 1.2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### 1.2.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ετυμολογικά η λέξη στρατηγική προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα προερχόμενη από την λέξη στρατηγός που δημιουργήθηκε ως αξίωμα από τον Κλεισθένη στην Αρχαία Αθήνα (ορίσθηκαν δέκα στρατηγοί ένας για κάθε φυλή της Αθήνας). Η λέξη στρατηγική αποτελείται από τις λέξεις στρατός και άγω που σημαίνει εκείνος που οδηγεί τον στρατό (Παπαδάκης, 2007). Για την ευκολότερη κατανόηση της έννοιας της στρατηγικής θα μπορούσαμε να πάρουμε ως παράδειγμα μια σειρά από ιστορικές μάχες (μάχη Γρανικού 334 π.χ. – Μ. Αλέξανδρος, μάχη Καννών 216 π.χ. Αννίβας, μάχη Αούστερλιτς 18<sup>ος</sup> αιώνας – Μ. Ναπολέον) που απέβησαν νικηφόρες κυρίως από την ισχύ της ιδέας εκείνου που σχεδίασε την στρατηγική σε σχέση με τους διαθέσιμους πόρους τη δεδομένη εκείνη περίπτωση για να μετατρέψουν το αποτέλεσμα που προδίκιζαν οι νόμοι της φυσικής. Σύμφωνα με τον Sun Tzu (500 π.χ.) στρατηγική είναι η ιδέα, η έννοια και ο σχεδιασμός των ενεργειών και υποστήριζε ότι *“όλοι βλέπουν τις τακτικές που χρησιμοποιώ στην μάχη, όμως αυτό που κανείς τους δεν βλέπει είναι η στρατηγική από την οποία απορρέει η νίκη”*. Αυτό που ήθελε να πει ο Sun Tzu ήταν ότι ο εχθρός του μπορούσε να δει το μέγεθος, τον οπλισμό και το φρόνημα του στρατού, δεν μπορούσε όμως να δει τη γενική σύλληψη της ιδέας, δηλαδή το πότε, το που και το πώς θα πολεμούσε ο εχθρός. Κατά το Random House dictionary of the English Language, ως στρατηγική θα μπορούσε να οριστεί: *“Στρατηγική είναι ο σχεδιασμός, η μέθοδος ή η σειρά των κινήσεων και των τεχνημάτων που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ή αποτελέσματος”*. Γενικότερα σε όλους τους ορισμούς της στρατηγικής μπορούμε να πούμε ότι εντοπίζονται τα εξής δύο χαρακτηριστικά (Σιώμκος & Czepiel, 2007):

- Αναπτύσσεται πριν τις δραστηριότητες για τις οποίες θα εφαρμοστεί
- Αναπτύσσεται συνειδητά και σκόπιμα

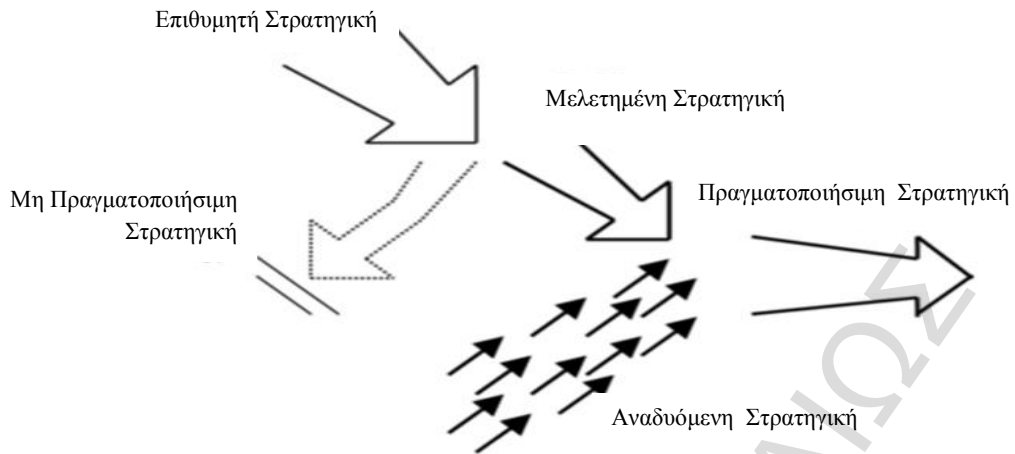
### 1.2.1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχουν δοθεί κατά καιρούς εκατοντάδες ορισμοί που προσπαθούν να προσδιορίσουν την έννοια της στρατηγικής της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον A. Chandler (1999) *“στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης καθώς επίσης η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων”*. Ο K. Andrews ορίζει ότι *“στρατηγική είναι η διαμόρφωση της αποστολής, των στόχων και σκοπών καθώς και η διαμόρφωση πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης”*. Στην συνέχεια, ο Ansoff θεωρεί ότι *“στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή ανάμεσα στις δραστηριότητες του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον”*. Τέλος σύμφωνα με τους Hofer και Schendel στρατηγική είναι: *“ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και των ικανοτήτων του καθώς επίσης και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται από το εξωτερικό του περιβάλλον”* (Παπαδάκης, 2007).

Ο Mintzberg (1994) ορίζει την στρατηγική ως ένα σχέδιο ή κάτι ισοδύναμο, μια κατεύθυνση, έναν οδηγό ή μια πορεία δράσης για το μέλλον, είναι δηλαδή ένα μονοπάτι που χρησιμεύει στο να πάει κανείς από το εδώ στο εκεί.

Στην συνέχεια, ο ίδιος υποστηρίζει ότι οι στρατηγικές είναι επιθυμητές (intentional) και η εφαρμογή τους είναι μελετημένη (deliberate) προτού αυτές πραγματοποιηθούν (realised). Οι επιθυμητές στρατηγικές που δεν πραγματοποιούνται έχουν ως συνέπεια να απορρίπτονται. Επομένως, είναι σπάνιο το γεγονός να πραγματοποιούνται απόλυτα οι επιθυμητές στρατηγικές αφού συνήθως οι πραγματοποιηθέντες στρατηγικές αποκλίνουν από τις επιθυμητές. Συνεπώς, η πραγματοποιηθείσα στρατηγική είναι αποτέλεσμα πολλών αποφάσεων που λαμβάνονται ατομικά ως αποτέλεσμα κάποιες στρατηγικές να είναι αναδυόμενες ή ακούσιες και να προκύπτουν από τις ποικίλες δραστηριότητες της επιχείρησης (Maloney, 1997).





Διάγραμμα 1-1: Οι βασικές μορφές Στρατηγικής

Πηγή: Kit Fai Pun, A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing, International Journal of Operations & Production Management Vol. 24 No. 9, 2004

Σύμφωνα με όλους τους παραπάνω ορισμούς είναι ορατή η εφαρμογή του ορθολογικού προγραμματισμού ως θεμέλιος λίθος για την διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή μια επιχείρηση προκειμένου να καθορίσει την αποστολή, τους αντικειμενικούς στόχους, την διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση της στρατηγικής πρέπει να λάβει υπόψη της, τις συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της.

Από την άποψη ότι η στρατηγική που φέρνει την επιτυχία στο σήμερα δεν την φέρνει απαραίτητα και στο αύριο, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν συνεχώς καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και να εμπλουτίζουν την αγορά με νέες ιδέες προκειμένου να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές. Η ανάπτυξη φαίνεται να είναι μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις που έχουν περισσότερες ικανότητες στην διαμόρφωση τόσο των προγραμματισμένων όσο και των αναδυόμενων στρατηγικών (Titus et al, 2011).

Η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ότι διακρίνεται στα παρακάτω τρία στάδια τα οποία θα αναλυθούν εκτενέστερα στο κεφάλαιο 1.2.3 (Παπαδάκης, 2007):

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

Κατά τον Γεωργόπουλο (2002) η στρατηγική εκπληρώνει τους ακόλουθους στόχους της Διοίκησης.

- 1) Υποστήριξη κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων:  
Η στρατηγική όχι μόνο συντονίζει τις αποφάσεις αλλά και τις απλοποιεί αφού περιορίζει τις εναλλακτικές αποφάσεις και μειώνει την έκταση της έρευνας.
- 2) Συντονισμός – Επικοινωνία:  
Η στρατηγική καθορίζει την κοινή κατεύθυνση ενός οργανισμού λειτουργώντας ως ένας μηχανισμός επικοινωνίας και ως ένας μηχανισμός διαλόγου για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας σε έναν οργανισμό.
- 3) Η Στρατηγική ως Σκοπός:  
Η Στρατηγική όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως καθορίζει την επιχειρηματική κατεύθυνση, οπότε αποτελεί και η ίδια σκοπό του οργανισμού.

## **1.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

### **1.2.2.1 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ**

Πολλές από τις έννοιες και τις τεχνικές που αφορούν το Στρατηγικό μανάτζμεντ έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί με επιτυχία από εταιρείες όπως η General Electric και η Boston Consulting Group. Με την πάροδο του χρόνου οι επαγγελματίες των επιχειρήσεων και οι ακαδημαϊκοί ερευνητές έχουν αναπτύξει και αναλύσει αυτές τις έννοιες. Αρχικά το στρατηγικό μανάτζμεντ χρησιμοποιήθηκε περισσότερο σε μεγάλες εταιρείες και ειδικότερα σε βιομηχανίες. Η αύξηση του κινδύνου για σφάλματα, τα δαπανηρά λάθη ακόμα και η οικονομική καταστροφή αποτέλεσαν τους παράγοντες ώστε τα στελέχη των οργανισμών να θέτουν σοβαρά υπόψη την στρατηγική διαχείριση προκειμένου να διατηρούν την επιχείρησή τους σε ανταγωνιστική θέση σε ένα ασταθές περιβάλλον. Οι φάσεις του στρατηγικού μανάτζμεντ έτσι όπως εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου είναι οι ακόλουθες (Wheelen & Hunger, 2006):

### **Φάση 1**

Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (Budgeting and Financial Control):

Οι μάνατζερ ξεκίνησαν να ασχολούνται σοβαρά με τον σχεδιασμό όταν ζητήθηκε να προτείνουν τον προϋπολογισμό για το επόμενο έτος. Τα έργα σε αυτές τις περιπτώσεις προτείνονται βάσει μικρής ανάλυσης με τις περισσότερες πληροφορίες να προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτές οι απλές μορφές επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι αρκετά χρονοβόρες, αφού οι βασικές δραστηριότητες αναστέλλονται για εβδομάδες όσο οι μάνατζερ προσπαθούν να βρουν λύσεις για τον προτεινόμενο προϋπολογισμό.

### **Φάση 2**

Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long term planning):

Όσο οι ετήσιοι προϋπολογισμοί γίνονται όλο και λιγότερο χρήσιμοι στην προσπάθεια υλοποίησης του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, οι μάνατζερ αρχίζουν να προτείνουν τους πενταετή προγραμματισμούς. Επίσης, εκτός από τις εσωτερικές πληροφορίες οι μάνατζερ συλλέγουν και αξιολογούν οποιαδήποτε διαθέσιμα δεδομένα από το περιβάλλον της επιχείρησης και αναγάγουν τις τρέχουσες τάσεις για τα επόμενα 5 χρόνια στο μέλλον. Είναι και αυτή η φάση χρονοβόρα και απαιτεί έναν ολόκληρο μήνα εργασιών για να εξασφαλιστεί ότι οι προϋπολογισμοί ταιριάζουν μεταξύ τους. Κατά την διάρκεια αυτής της διεργασίας συνηθίζεται οι μάνατζερ να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποιος θα διαχειριστεί εντελή το μεγαλύτερο μερίδιο από τα κεφάλαια της επιχείρησης. Επιπλέον, προκειμένου να αξιολογηθούν οι διάφορες προτάσεις, λαμβάνουν χώρα ατελείωτες συναντήσεις ενώ οι αποφάσεις που λαμβάνουν χώρα αφορούν για χρονικό ορίζοντα 3-5 έτη.

### **Φάση 3**

Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning):

Η εταιρεία ψάχνει να αυξήσει την ανταπόκριση της στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αγορές και τον ανταγωνισμό με το να "σκέφτεται" στρατηγικά. Ο σχεδιασμός ξεκινάει από τους μάνατζερ κατώτερης βαθμίδας και καταλήγει σε εξειδικευμένα στελέχη των οποίων το έργο είναι να αναπτύσσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό για την επιχείρηση. Οι

σύμβουλοι συνήθως παρέχουν πολύπλοκες και καινοτόμες τεχνικές όπου το εξειδικευμένο προσωπικό του στρατηγικού σχεδιασμού τις χρησιμοποιεί προκειμένου να συλλέγει πληροφορίες και να προβλέπει τις τάσεις για το μέλλον. Γενικότερα υπάρχει η τάση του καθετοποιημένου σχεδιασμού από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας (top – down planning) αφού τα ανώτερα στελέχη ασχολούνται με την διαμόρφωση της στρατηγικής ενώ η υλοποίηση της αφήνεται στα κατώτερα στελέχη.

#### **Φάση 4**

Στρατηγικό μάνατζμεντ (Strategic Management):

Για τον λόγο ότι ακόμα και οι καλύτερες στρατηγικές αξίζουν λιγότερο χωρίς τις εισροές και την δέσμευση των μάνατζερ κατώτερης βαθμίδας, η ανώτερη διοίκηση διαμορφώνει ομάδες σχεδιασμού από μάνατζερ και σημαντικούς εργαζομένους που προέρχονται από τα διάφορα επίπεδα και τμήματα του οργανισμού. Εκείνοι αναπτύσσουν μια σειρά από στρατηγικά σχέδια που αποσκοπούν στην επίτευξη των πρωταρχικών στόχων της εταιρείας. Τα στρατηγικά σχέδια σε αυτό το σημείο αναφέρουν με λεπτομέρειες την υλοποίηση, την εκτίμηση και τον έλεγχο τους. Τα σχέδια αυτά δεν προσπαθούν να προβλέψουν απόλυτα το μέλλον αλλά τονίζουν πιθανά σενάρια και στρατηγικές έκτακτης ανάγκης. Ο πολύπλοκος ετήσιος σχεδιασμός σε βάθος πέντε ετών αντικαθίστανται με τον στρατηγικό τρόπο σκέψης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού κατά την διάρκεια όλου του έτους. Οι πληροφορίες που σχετίζονται με την στρατηγική είναι διαθέσιμες μέσω δικτύων – intranet σε όλους τους εργαζομένους σε αντίθεση με παλιότερα που ήταν διαθέσιμες μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Παρά το γεγονός ότι η ανώτατη διοίκηση εξακολουθεί να κινεί την διεργασία στρατηγικού σχεδιασμού, οι στρατηγικές μπορεί να προέλθουν από οπουδήποτε μέσα στον οργανισμό.

### 1.2.2.2 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους η στρατηγική αποτελεί βασικό συστατικό της επιτυχίας σε μια επιχείρηση (Παπαδάκης, 2007).

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις:

Εάν οι έννοιες της **αποστολής** και του **οράματος** συνδέονται με το **που** θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον, τότε η στρατηγική απαντάει στο **πως** η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και το όραμα της. Μέσω της στρατηγικής καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα με τα οποία θα γίνει η υλοποίηση αυτών των στόχων.

- Υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων

Η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης, κατανοητής και αποδεκτής από όλους στρατηγικής έχει ως αποτέλεσμα οι αποφάσεις να στρέφονται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Επειδή σε μια επιχείρηση λαμβάνονται συνεχώς αποφάσεις είναι αναγκαίο να υπάρχουν κάποιες σταθερές και κριτήρια για να αξιολογούνται οι συνέπειες της κάθε απόφασης.

- Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες

Σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητη η συλλογική δράση των ατόμων που εργάζονται σε αυτή και όχι να αποτελείται απλά από ένα σύνολο ατόμων όπου το κάθε ένα θα δρα ξεχωριστά όπως εκείνο επιθυμεί. Η στρατηγική είναι εκείνη που θα διασφαλίσει την απαραίτητη συλλογική δράση.

- Ορίζει την επιχείρηση και την ανταγωνιστική της θέση

Η στρατηγική πρέπει να ορίζει την επιχείρηση και την "προσωπικότητα" της κατά κάποιον τρόπο, επίσης πρέπει να απαντάει στο ερώτημα "σε τι είδους δραστηριότητες έχουμε παρουσία (what business are we in?)" τοποθετώντας με αυτό τον τρόπο την επιχείρηση και απέναντι στους προμηθευτές της.

- Μειώνει την αβεβαιότητα

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι η μείωση της αβεβαιότητας είναι ίσως και ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, αφού μέσω αυτής η επιχείρηση μπορεί να ξεχωρίσει ενδεχόμενες ευκαιρίες ή απειλές, καθώς χωρίς την στρατηγική κάποιο γεγονός θα μπορούσε να ληφθεί ως ευκαιρία από κάποιους ενώ από άλλους ως απειλή, επομένως η στρατηγική εξασφαλίζει το “συμπαγές” του οργανισμού.

### 1.2.1.3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 1.2.1.3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Έρευνες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τις έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι περισσότερο κερδοφόρες και επιτυχημένες. Για παράδειγμα, μια μελέτη που διήρκησε 3 έτη με 101 επιχειρήσεις από τους κλάδους του λιανικού εμπορίου της παροχής υπηρεσιών και της παραγωγής κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ έδειξαν να έχουν σημαντική βελτίωση στις πωλήσεις, στην κερδοφορία και την παραγωγικότητα τους σε σύγκριση με τις εταιρείες που δεν διέθεταν δραστηριότητες συστηματικού σχεδιασμού.

Μια άλλη έρευνα έδειξε ότι μέχρι και το 80% της βελτίωσης στην κερδοφορία της εταιρείας οφείλεται στην αλλαγή της στρατηγικής. Γενικότερα, επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις τείνουν να κάνουν συστηματικό σχεδιασμό για να προετοιμαστούν για τις μελλοντικές διακυμάνσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες με χαμηλές αποδόσεις συχνά ασχολούνται με δραστηριότητες που είναι “κοντόφθαλμες” και δεν αντικατοπτρίζουν κάποια καλή πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών (Fred, 1991).

### 1.2.1.3.2 ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Το στρατηγικό μανάτζμεντ εκτός από την βοήθεια που παρέχει στις επιχειρήσεις να αποφύγουν τον χρηματοπιστωτικό θάνατο, προσφέρει και άλλα πολλά οφέλη, όπως η αυξημένη κατανόηση των απειλών του περιβάλλοντος καθώς και η κατανόηση της στρατηγικής των ανταγωνιστών, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η μείωση της αντίστασης στις αλλαγές καθώς και μια σαφέστερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ της απόδοσης και της ανταμοιβής. Το στρατηγικό μανάτζμεντ ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού στην πρόληψη των προβλημάτων επειδή προωθεί την αλληλεπίδραση ανάμεσα στους μανάτζερ με όλα τα λειτουργικά επίπεδα. Με αυτή την αλληλεπίδραση η επιχείρηση μπορεί να "ενεργοποιήσει - κινητοποιήσει" τους μανάτζερ και τους εργαζόμενους με το να μοιράζεται μαζί τους οργανωτικούς στόχους παρέχοντας την δυνατότητα να συμβάλουν στην βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας αναγνωρίζοντας φυσικά την συμβολή τους (Fred, 1991).

Επιπλέον, το στρατηγικό μανάτζμεντ πέρα από τα παραπάνω οφέλη συχνά φέρνει την τάξη και την πειθαρχία σε μια εταιρεία. Μπορεί να αποτελεί την αρχή ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού συστήματος διαχείρισης, καθώς επίσης να ανανεώνει την εμπιστοσύνη στην τρέχουσα επιχειρησιακή στρατηγική ή να επισημαίνει την ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες. Η διεργασία της στρατηγικής διαχείρισης παρέχει την βάση για την αναγνώριση και την κατανόηση της ανάγκης για αλλαγές από τους μανάτζερ και τους εργαζομένους καθώς βλέπει την αλλαγή ως ευκαιρία και όχι ως απειλή (Fred., 1991).

Ο Greenley (1986), υποστηρίζει ότι το στρατηγικό μανάτζμεντ παρέχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα (Fred, 1991):

- Επιτρέπει τον προσδιορισμό, την ιεράρχηση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών
- Παρέχει μια αντικειμενική άποψη για τα διοικητικά προβλήματα
- Αντιπροσωπεύει ένα πλαίσιο για την βελτίωση του συντονισμού και του ελέγχου των δραστηριοτήτων
- Ελαχιστοποιεί τις επιδράσεις των αντίξοων συνθηκών και αλλαγών

- Επιτρέπει οι σημαντικές αποφάσεις να υποστηρίζονται καλύτερα από καθορισμένους στόχους
- Επιτρέπει την αποτελεσματικότερη κατανομή του χρόνου και των πόρων σε ευκαιρίες που έχουν προσδιοριστεί
- Επιτρέπει να αφιερώνονται λιγότεροι πόροι και λιγότερος χρόνος στην διόρθωση λανθασμένων αποφάσεων
- Δημιουργεί ένα πλαίσιο για την εσωτερική επικοινωνία ανάμεσα στο προσωπικό
- Βοηθάει στο να ενσωματωθεί η συμπεριφορά του κάθε ατόμου σε μια συνολική προσπάθεια
- Παρέχει μια βάση για την διευκρίνιση των επιμέρους ευθυνών
- Ενθαρρύνει την διακίνηση των ιδεών
- Παρέχει μια ολιστική συνεργασία και ενθουσιώδη προσέγγιση στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και των ευκαιριών
- Ενθαρρύνει την ευνοϊκή στάση απέναντι στις αλλαγές
- Δίνει έναν βαθμό πειθαρχίας και τυπικότητας στην διαχείριση μιας επιχείρησης

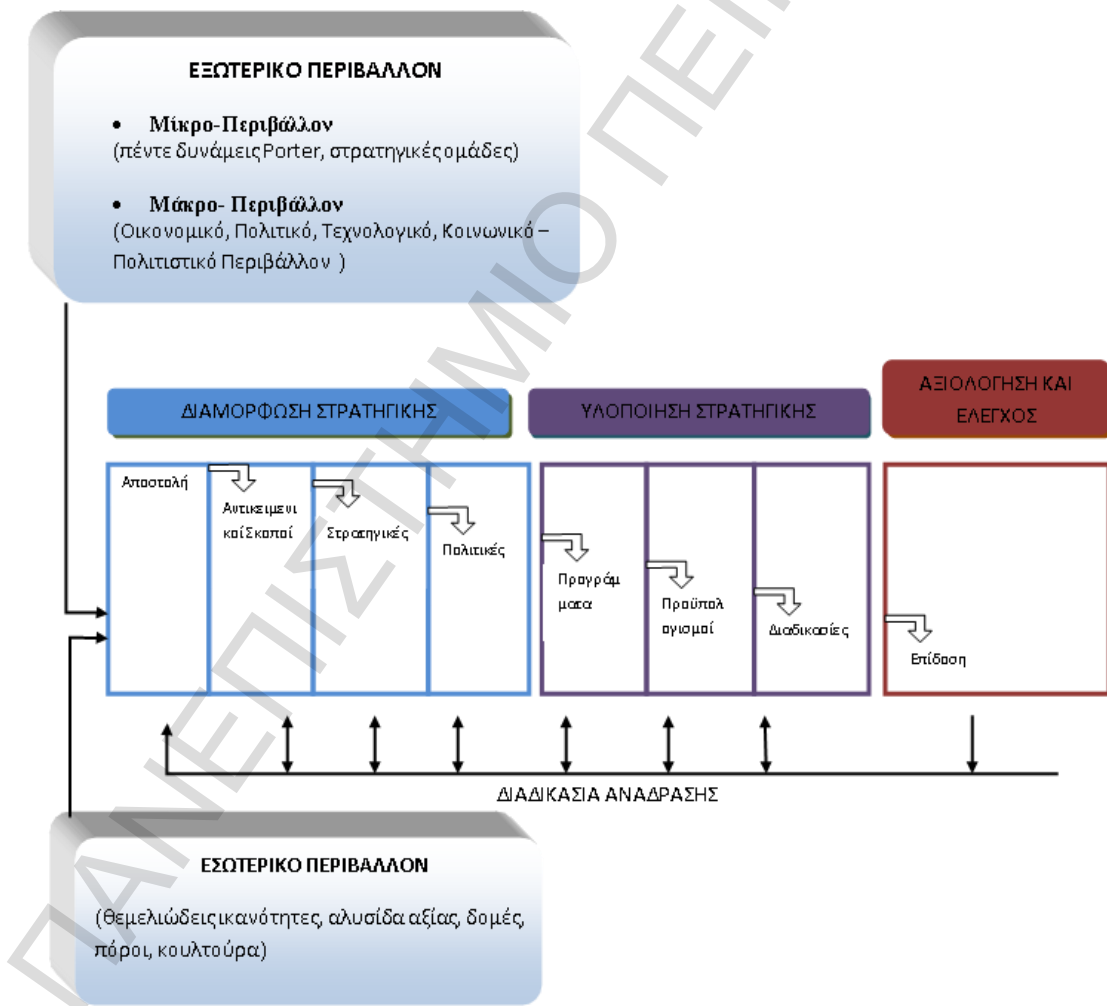


### 1.2.3 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ εμπεριέχει τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία (Wheelen & Hunger, 2006):

- 1) Την ανίχνευση του περιβάλλοντος
- 2) Την διαμόρφωση της στρατηγικής
- 3) Την υλοποίηση της στρατηγικής
- 4) Την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει πως αυτά τα τέσσερα στοιχεία αλληλεπιδρούν.



Διάγραμμα 1-2: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

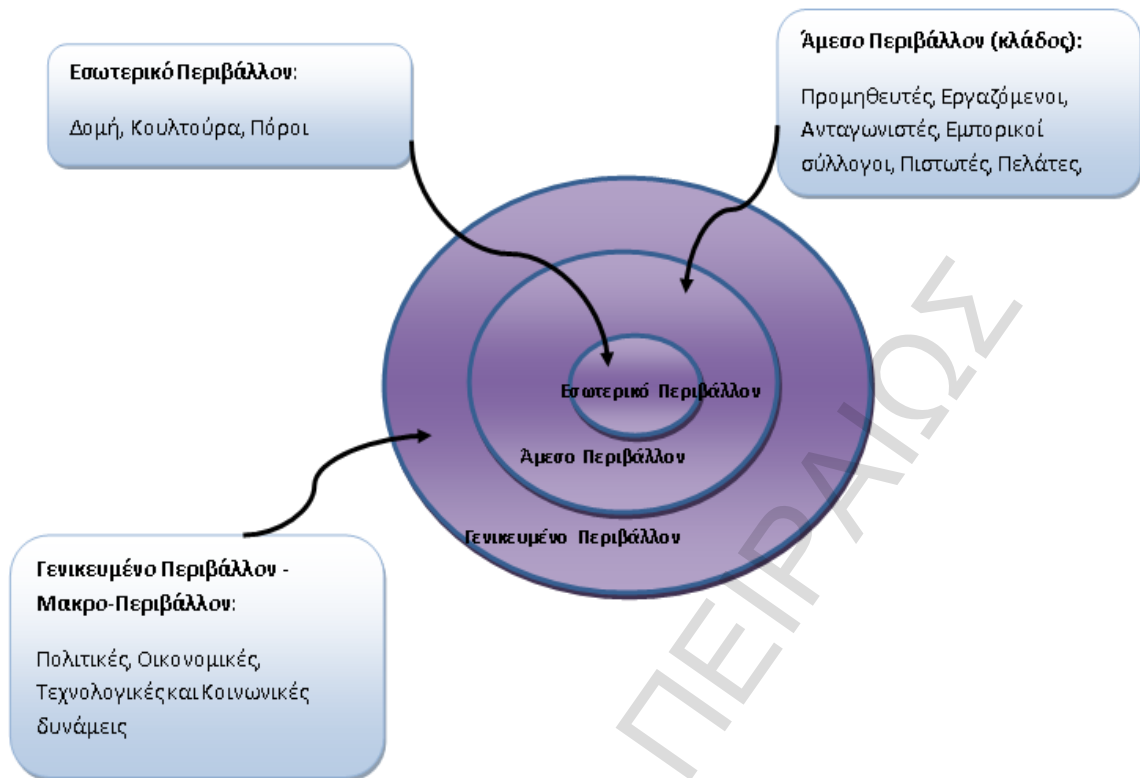
Πηγή: Wheelen T. L. and Hunger J. D., «Concepts in Strategic Management and Business Policy», 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2006

Σε επιχειρησιακό επίπεδο (corporate level) η διεργασία του στρατηγικού μάντζιμντ εμπιρέρχει δραστηριότητες που κυμαίνονται από την ανίχνευση του περιβάλλοντος ως και την αξιολόγηση των επιδόσεων. Η ανώτατη διοίκηση πρέρπει να ανιχνεύσει τόσο το εξωτερικό περιβάλλον για ευκαιρίες και απειλές όσο και το εσωτερικό περιβάλλον για τα δυνατά σημεία (strengths) και τις αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες για το μέλλον της επιχείρησης συνοψίζονται με το ακρωνύμιο S.W.O.T. όπου προέρχεται από τις δυνάμεις (strengths) τις αδυναμίες (weaknesses) που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Μόλις η ανώτατη διοίκηση ανιχνεύσει τις πιθανές δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές συνεχίζει στην αξιολόγηση των στρατηγικών παραγόντων και καθορίζει τις πολιτικές και την εταιρική αποστολή (corporate mission). Αυτές οι στρατηγικές και οι πολιτικές υλοποιούνται μέσω των προγραμμάτων, του προϋπολογισμού και των διαδικασιών. Στο τέλος αξιολογείται η επίδοση και παρέχεται η ανατροφοδότηση του συστήματος με τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να εξασφαλίζεται ο επαρκής έλεγχος των οργανωτικών δραστηριοτήτων.

### 1.2.3.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Μια επιχείρηση προκειμένου να έχει εικόνα για την κατάσταση της στο παρόν και στο μέλλον σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον πρέρπει να προβεί στην ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Μέσα από την προσεκτική εξέταση του περιβάλλοντος της επιχείρησης (εσωτερικό – εξωτερικό περιβάλλον) θα αποφευχθούν οι κίνδυνοι, οι δυσκολίες και θα διαμορφωθεί εκείνη η στρατηγική που θα εξασφαλίσει τη βέλτιστη ανάπτυξη της επιχείρησης. Επομένως η επιχείρηση πριν ξεκινήσει στην διαμόρφωση της στρατηγικής της πρέρπει να ανιχνεύσει το εξωτερικό της περιβάλλον για ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό της περιβάλλον για δυνατά σημεία και αδυναμίες (Bowman & Asch, 1987).



Διάγραμμα 1-3: Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Πηγή: Wheelen T. L. and Hunger J. D., «Concepts in Strategic Management and Business Policy», 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2006

#### 1.2.3.1.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και δεν είναι υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το περιβάλλον της εργασίας (task environment) και το κοινωνικό περιβάλλον (societal environment). Το περιβάλλον της εργασίας εμπεριέχει εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από τις λειτουργίες του οργανισμού. Μερικοί από αυτούς είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις κτλ. σε αντίθεση με το περιβάλλον εργασίας το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται σε δυνάμεις όπου δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες αλλά ασκούν επιρροή στις μακροπρόθεσμες αποφάσεις του οργανισμού (Wheelen & Hunger, 2006).

### 1.2.3.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όταν αναφερόμαστε στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αναφερόμαστε στον χώρο όπου εμφανίζονται οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο συνιστώσες (Παπαδάκης, 2007):

- Το ευρύτερο – μακρο περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί π.χ. στην ίδια χώρα)
- Το μικρο περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης)

#### 1.2.3.1.2.1 ΕΥΡΥΤΕΡΟ – ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το ευρύτερο μακρο – περιβάλλον επιδρά άμεσα στις λειτουργίες της επιχείρησης και διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις (Γεωργόπουλος, 2002).

- Το οικονομικό περιβάλλον
- Το τεχνολογικό περιβάλλον
- Το πολιτικό - νομικό περιβάλλον
- Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάλυση των παραπάνω διαστάσεων γίνεται συνήθως μέσω της μεθόδου PEST που αποτελεί ακρωνύμιο του Πολιτικού (Political), του Οικονομικού (Economical), του Κοινωνικού (Societal) και του Τεχνολογικού (Technological) περιβάλλοντος. Η επιχείρηση αφού αναλύσει τα στοιχεία αυτά είναι σε θέση να προβλέψει τις τάσεις και να είναι καλύτερα προετοιμασμένη για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

- ΤΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στην πολιτική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Πράγματι, οι πολιτικές συνθήκες επηρεάζουν κατά πολύ την πορεία των επιχειρήσεων, δεν είναι όμως και λίγες οι φορές όπου πολύ μεγάλοι οργανισμοί επηρεάζουν το πολιτικό σκηνικό. Ορισμένα από τα πολιτικά περιστατικά που αποκαλούνται και πολιτικοί κίνδυνοι είναι οι απεργίες, οι οικονομικές συμφωνίες μεταξύ χωρών, οι νομισματικοί – τιμολογιακοί – φορολογικοί έλεγχοι, οι κρατικοποιήσεις – αποκρατικοποιήσεις, η αύξηση των δασμών κτλ.

Οπότε για να μειωθεί ο κίνδυνος των παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει να μελετάει τα εξής στοιχεία:

- Τις αντιλήψεις και τις θέσεις των πολιτικών κομμάτων
- Τι πολιτικές συμφωνίες με άλλες χώρες
- Την πολιτική της παρούσας κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις καθώς και τις απόψεις της για τον ανταγωνισμό, την ελεύθερη αγορά κτλ

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος αποκτάει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στις πολυεθνικές επιχειρήσεις αφού δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και οπότε σε διαφορετικές πολιτικές συνθήκες. Παραδείγματα επιρροής του πολιτικού περιβάλλοντος στην λειτουργία της επιχείρησης είναι η πολιτική της Θάτσερ στην Αγγλία που έστρεψε την προσοχή της στο κέρδος και στην βιομηχανική ανάπτυξη, η πτώση του ανατολικού μπλοκ και η απελευθέρωση των ανατολικών αγορών (Γεωργόπουλος, 2002). Ενώ στην Ελλάδα η χορήγηση της τρίτης άδειας κινητής τηλεφωνίας στον ΟΤΕ επηρέασε τις ισορροπίες του ανταγωνισμού στον κλάδο (Παπαδάκης, 2007).

- ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά τα οικονομικά μεγέθη και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις στην περιοχή ή στην χώρα όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της (π.χ. ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, πληθωρισμός, ανεργία, αγοραστική δυνατότητα). Για παράδειγμα για την πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης μιας επιχείρησης θα ήταν ιδανικό να πραγματοποιηθεί την περίοδο όπου η οικονομία της χώρας είναι σε άνθηση. Φυσικά η ανάλυση και η εκτίμηση της γενικότερης οικονομίας δεν αρκεί, αλλά θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και η οικονομική κατάσταση του κλάδου όπου θα πραγματοποιηθεί η επένδυση (Παπαδάκης, 2007).

Ορισμένα οικονομικά γεγονότα που επηρέασαν ή και συνεχίζουν να επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι:

- Η παγκοσμιοποίηση
- Η διείσδυση της Κίνας και της Ρωσίας στις Δυτικές αγορές
- Η τρομοκρατική επίθεση της εντεκάτης Σεπτεμβρίου στους δίδυμους Πύργους της Νέας Υόρκης
- Ο πληθωρισμός

Προκειμένου τα στελέχη των επιχειρήσεων να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους από το οικονομικό περιβάλλον πρέπει να αναλύουν:

- Το επίπεδο των μισθών – την αγοραστική δυνατότητα των καταναλωτών
- Τα οικονομικά μεγέθη μιας χώρας όπως είναι το ΑΕΠ
- Τα ποσοστά της ανεργίας
- Τον πληθωρισμό
- Την διαθεσιμότητα των Πρώτων Υλών και της ενέργειας

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα θα ήταν το πώς η μείωση των επιτοκίων επηρεάζει την αγορά των λευκών συσκευών. Τα χαμηλότερα επιτόκια αποθαρρύνουν τους καταναλωτές στο να αποταμιεύσουν και οπότε ένα ποσοστό από αυτούς θα οδηγηθούν στην αγορά νέων λευκών συσκευών (Γεωργόπουλος, 2002).

- ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ - ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

*Η διάσταση αυτή εστιάζεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007). Οι σημαντικότεροι παράγοντες του κοινωνικό πολιτιστικού περιβάλλοντος είναι (Γεωργόπουλος, 2002):*

- Ο τρόπος ζωής
- Η σημασία της καριέρας
- Η ανταπόκριση των καταναλωτών ως προς το μάρκετινγκ
- Τα δικαιώματα των μειονοτήτων
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων
- Οι συνθήκες εργασίας
- Τα επίπεδα της εγκληματικότητας
- Τα δημογραφικά στοιχεία που αφορούν τον παγκόσμιο πληθυσμό (π.χ. υπογεννητικότητα, υπερπληθυσμός)
- Η ισότητα των φύλων – τα δικαιώματα των γυναικών

Ως πολιτιστικό στοιχείο αποτελεί και η γλώσσα όπου θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το μοντέλο "Malaga" της αυτοκινητοβιομηχανίας SEAT. Το προϊόν αυτό με την ονομασία "Malaga" έκανε καλές πωλήσεις σε όλο τον κόσμο εκτός από την Ελλάδα λόγω του ονόματος του με αποτέλεσμα η εταιρεία να μετονομάσει το μοντέλο σε "Gredos" αποκλειστικά για την Ελλάδα. Ακόμη λόγω του ότι αλλάζουν τα ανθρωπομετρικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών από γενιά σε γενιά οι εταιρείες το λαμβάνουν υπόψη ώστε να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους.

Γενικά, η κάθε επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον προκειμένου να προσαρμόζεται συνεχώς με αυτό (Γεωργόπουλος, 2002).

- ΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

*“Η διάσταση αυτή αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και την στρατηγική της”* (Παπαδάκης, 2007).

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει (Γεωργόπουλος, 2002):

- Τις ανακαλύψεις που προέρχονται από τον χώρο των επιστημών
- Τις βελτιώσεις στις μεθόδους παραγωγής
- Την πρόοδο στον χώρο της επεξεργασίας των δεδομένων

Οι τάσεις του Τεχνολογικού περιβάλλοντος αποτελούν ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που μπορούν να τις υιοθετήσουν και να τις εκμεταλλευτούν και απειλή για τις υπόλοιπες. Για παράδειγμα η Ελβετική ωρολογοποιία την δεκαετία του 80 δέχτηκε ισχυρό πλήγμα όταν δεν αντιλήφθηκε έγκαιρα τις άμεσες επιπτώσεις που θα επακολουθούσαν από την ανάπτυξη της τεχνολογίας quartz την οποία την εκμεταλλεύτηκαν οι Ιαπωνικές εταιρείες και κυριάρχησαν στην αγορά του σχετικά φθηνού ρολογιού. Εν τέλει, οι Ελβετικές επιχειρήσεις επανέκτησαν το χαμένο μερίδιο της αγοράς έπειτα από πολλές και πολυετές προσπάθειες (Παπαδάκης, 2007).

Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών επαναπροσδιόρισε τους βιομηχανικούς κλάδους και έδωσε αναρίθμητες ευκαιρίες για νέα προϊόντα και αγορές όπως είναι η τεχνητή νοημοσύνη, η βιοτεχνολογία και ο αυτοματισμός. Από την άλλη πλευρά όμως η τεχνολογία αποτελεί απειλή για τις επιχειρήσεις που δεν μπορούν να προσαρμοστούν άμεσα και επιτυχημένα (Γεωργόπουλος, 2002).

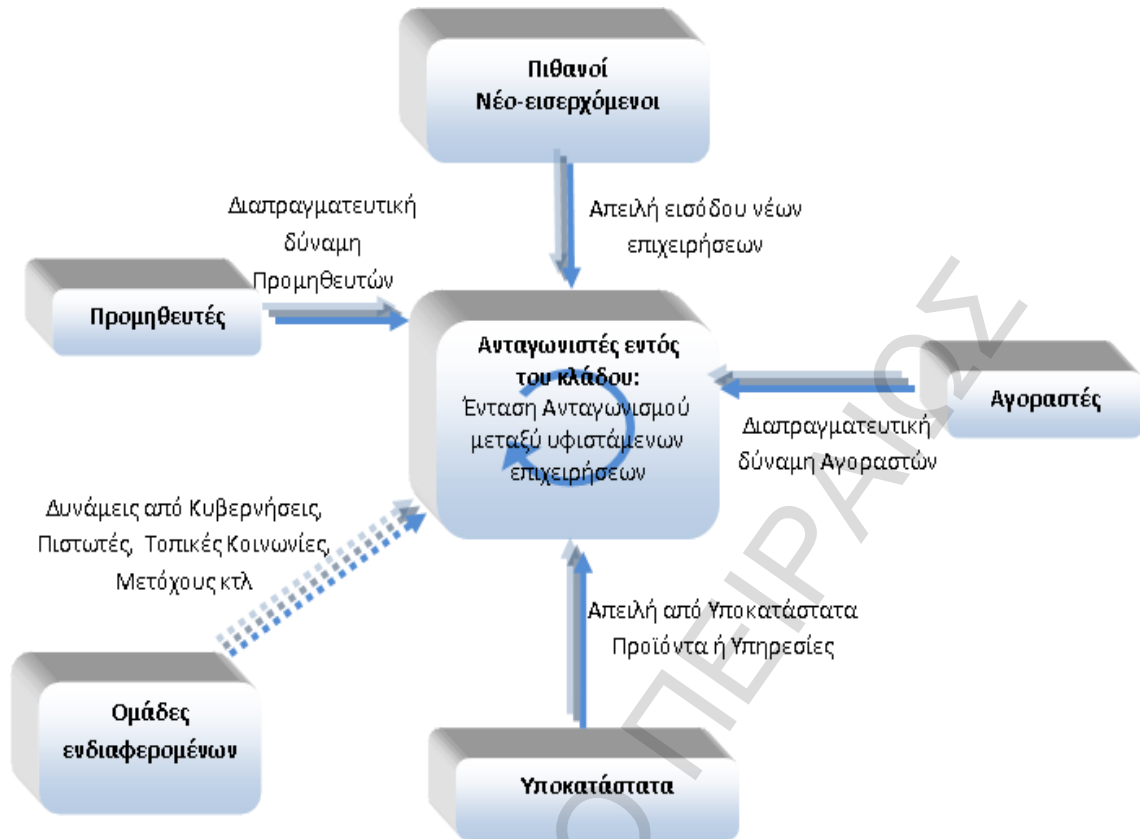


#### 1.2.3.1.2.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Η ΑΜΕΣΟ Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο Porter (1985) αναφέρει ότι η διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης συνδέεται με το περιβάλλον της. Μπορεί η έννοια του περιβάλλοντος να είναι μια ευρεία έννοια, αλλά την μεγαλύτερη επιρροή στην λειτουργία της επιχείρησης την ασκεί ο κλάδος στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα (διάγραμμα 1-4). Η συλλογική ένταση αυτών των δυνάμεων καθορίζει την δυνατότητα κέρδους στον κλάδο (η μακροπρόθεσμη απόδοση επί του επενδυμένου κεφαλαίου). Ο στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι η εύρεση εκείνης της θέσης στον κλάδο όπου η επιχείρηση μπορεί καλύτερα να αμυνθεί έναντι αυτών των δυνάμεων ή να τις επηρεάσει προς όφελος της. Το κλειδί για την ανάπτυξη της στρατηγικής είναι η ανάλυση των δυνάμεων αυτών αναδεικνύοντας τις διάφορες δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, απεικονίζοντας την θέση της στον κλάδο και επισημαίνοντας τους τομείς στους οποίους η επιχείρηση μπορεί να δώσει μεγαλύτερη σημασία σε πιθανές ευκαιρίες και απειλές.

Οι δυνάμεις του Porter είναι (Παπαδάκης, 2007):

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων



Διάγραμμα 1-4: Το υπόδειγμα των δυνάμεων του M. Porter

Πηγή: Porter E. M, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980

Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter (1985) αναλύονται παρακάτω:

**Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:**

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο φέρουν νέα δυναμικότητα επιθυμώντας να κερδίσουν μερίδιο από την υφιστάμενη αγορά καθώς και σημαντικούς πόρους. Συνεπώς, αποτελούν απειλή για τις επιχειρήσεις που ήδη υφίστανται στον κλάδο. Η απειλή εισόδου είναι σε άμεση σχέση με τους φραγμούς – εμπόδια εισόδου, δηλαδή τις δυνάμεις που έχουν θέσει οι υφιστάμενες επιχειρήσεις προκειμένου να αποτρέψουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων.

Οι φραγμοί εισόδου είναι:

- Οι οικονομίες κλίμακας
- Η διαφοροποίηση προϊόντος
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια κατά την είσοδο
- Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής
- Τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Η κυβερνητική πολιτική

**Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:**

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της δυνατότητας που έχουν να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Ένας προμηθευτής ή μια ομάδα προμηθευτών ισχυροποιείται όταν ισχύουν ορισμένα από τα παρακάτω:

- Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών για πολλούς αγοραστές
- Για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού
- Ο κλάδος θεωρείται ασήμαντος από τους προμηθευτές επειδή οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν χαμηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου
- Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα ή έχουν δημιουργήσει “κόστος μετακίνησης” στους αγοραστές
- Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και να ανταγωνισθούν τους μέχρι πρότινος αγοραστές
- Δεν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα των προμηθευόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών στον κλάδο

### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:**

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσω της ικανότητας τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να αναζητούν και να διαπραγματεύονται την καλύτερη ποιότητα, καθώς επίσης καλύτερες και περισσότερες υπηρεσίες οξύνοντας τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών ισχυροποιείται όταν ισχύουν ορισμένα από τα παρακάτω:

- Είναι μικρός ο αριθμός των αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον κλάδο
- Είναι μεγάλος ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές
- Η αγορά των προϊόντων του κλάδου από τους αγοραστές αποτελεί ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του προμηθευτή
- Τα προϊόντα του κλάδου είτε είναι άφθονα είτε είναι μη διαφοροποιημένα
- Οι αγοραστές έχουν χαμηλά κέρδη και συνεπώς είναι ευαίσθητοι σε αλλαγές των τιμών και των υπηρεσιών
- Οι αγοραστές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα πίσω (καθετοποίηση προς τα πίσω) και να ανταγωνισθούν τους μέχρι πρότινος προμηθευτές
- Οι αγοραστές διαθέτουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο
- Το κόστος αλλαγής προμηθευτή για τους αγοραστές είναι πολύ χαμηλό
- Τα προϊόντα του κλάδου είναι μικρής σημασίας για το τελικό προϊόν των αγοραστών, συνεπώς μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να επηρεαστεί το τελικό προϊόν

### **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Ένα υποκατάστατο προϊόν μπορεί να φαίνεται διαφορετικό αλλά μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με κάποιο άλλο προϊόν. Για παράδειγμα το e-mail αποτελεί υποκατάστατο του fax και το εμφιαλωμένο νερό υποκατάστατο των ροφημάτων τύπου cola. Σύμφωνα με τον M. Porter (1980) "τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τις πιθανές αποδόσεις σε έναν κλάδο θέτοντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι εταιρείες του κλάδου". Για παράδειγμα, το υποκατάστατο του καφέ είναι το τσάι, οπότε εάν αυξηθεί πολύ η τιμή του καφέ, οι αγοραστές του καφέ να κινηθούν σιγά σιγά στην αγορά του τσαγιού. Πολλές φορές είναι δύσκολος ο εντοπισμός των πιθανών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών αφού μπορεί να έχουν διαφορετική εμφάνιση αλλά να εκτελούν την ίδια λειτουργία.

### **Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:**

Η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί σε έναν κλάδο υποδεικνύει και το πόσο κερδοφόρος μπορεί να γίνει. Στην περίπτωση όπου η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή τότε οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν υψηλότερες τιμές και οπότε να επιτύχουν μεγαλύτερα κέρδη. Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2002).

- Ανταγωνιστές με παρόμοιο μέγεθος
- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών
- Αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης
- Το σταθερό ή το κόστος αποθήκευσης αποτελούν μεγάλο μέρος του ολικού κόστους
- Μικρή διαφοροποίηση του προϊόντος
- Υψηλά εμπόδια εξόδου

### **Η δύναμη από τις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders):**

Η έκτη δύναμη που θα μπορούσε να προστεθεί στην λίστα του M.Porter είναι οι δυνάμεις από τις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) όπως είναι οι κυβερνήσεις, οι πιστωτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι επαγγελματικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, οι μέτοχοι και οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων. Η σημαντικότητα και η βαρύτητα των παραπάνω παραγόντων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο (Wheelen & Hunger, 2006).

#### 1.2.3.1.2.3 ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ PORTER

Το μοντέλο του M. Porter των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων υπήρξε αντικείμενο μεγάλης κριτικής. Η κύρια αδυναμία του προκύπτει από την εποχή όπου αναπτύχθηκε, αφού στις αρχές της δεκαετίας του 80' η παγκόσμια οικονομία χαρακτηριζόταν από τον οικονομικό κύκλο των εναλλασσόμενων φάσεων ανάπτυξης και συστολής της οικονομικής δραστηριότητας. Έτσι οι κύριοι εταιρικοί σκοποί χαρακτηριζόντουσαν από την επιβίωση και την κερδοφορία, οπότε βασική προϋπόθεση για την επίτευξη αυτών των σκοπών ήταν η βελτιστοποίηση της στρατηγικής σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη στους περισσότερους κλάδους ήταν αρκετά σταθερή και προβλέψιμη σε σχέση με την δυναμική του σήμερα (Recklies, 2001).

Ως, παρακάτω μεταφέρονται ορατοί οι παράγοντες για τους οποίους μειώνεται η σημαντικότητα του μοντέλου του Porter (Recklies, 2001):

- Από την οικονομική σκοπιά, το μοντέλο αναφέρεται σε μια τέλεια αγορά, που σημαίνει ότι όσο περισσότερο ελεγχόμενος και ρυθμιζόμενος είναι ένας κλάδος τόσο λιγότερο αξία έχει το μοντέλο.
- Το μοντέλο είναι καταλληλότερο για αγορές με απλή δομή αφού μια ολοκληρωμένη ανάλυση των πέντε δυνάμεων γίνεται πολύ δύσκολη σε πολύπλοκους κλάδους με πολλούς συσχετισμούς και πολλά προϊόντα.
- Το μοντέλο αναφέρεται σε στατικές δομές της αγοράς γεγονός που δεν ταυτίζεται με τις σημερινές δυναμικές αγορές. Το μοντέλο του Porter μπορεί

να είναι χρήσιμο για την μετέπειτα ανάλυση του κλάδου αλλά δεν θα αποτελέσει εργαλείο πρόληψης.

- Το μοντέλο του Porter βασίζεται στην ιδέα ότι οι εταιρείες προσπαθούν να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Υπό αυτή την πεποίθηση δεν λαμβάνονται υπόψη οι στρατηγικές συμμαχίες ή η ηλεκτρονική διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων όλων των εταιρειών κατά μήκος της αλυσίδας αξίας.

### 1.2.3.1.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### 1.2.3.1.3.1 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές που βρίσκονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και συνήθως δεν είναι υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές αφορούν την δομή της εταιρείας, την κουλτούρα, τους πόρους, την εταιρική δομή και δείχνουν τον τρόπο όπου μια εταιρεία είναι οργανωμένη όσον αφορά την επικοινωνία, την εξουσία και την ροή της εργασίας. Αναφέρεται στην αποδεκτή από την εταιρεία, συμπεριφορά, από την ανώτατη διοίκηση ως και τους υπαλλήλους των λειτουργικών θέσεων. Οι εταιρικοί πόροι είναι εκείνα τα περιουσιακά στοιχεία που αποτελούν την Πρώτη Ύλη για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός οργανισμού όπως είναι οι άνθρωποι, τα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία και οι εγκαταστάσεις (Wheelen & Hunger, 2006).

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει ως στόχο την ανεύρεση των μεταβλητών εκείνων που πιθανόν αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μια μεταβλητή μπορεί να χαρακτηριστεί ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση ενώ ως αδυναμία την μεταβλητή εκείνη που μπορεί να θέσει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Το σύνολο των δυνάμεων και των αδυναμιών που έχει μια επιχείρηση επηρεάζουν και τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά. Οπότε η επιχείρηση θα πρέπει να ερευνήσει τις

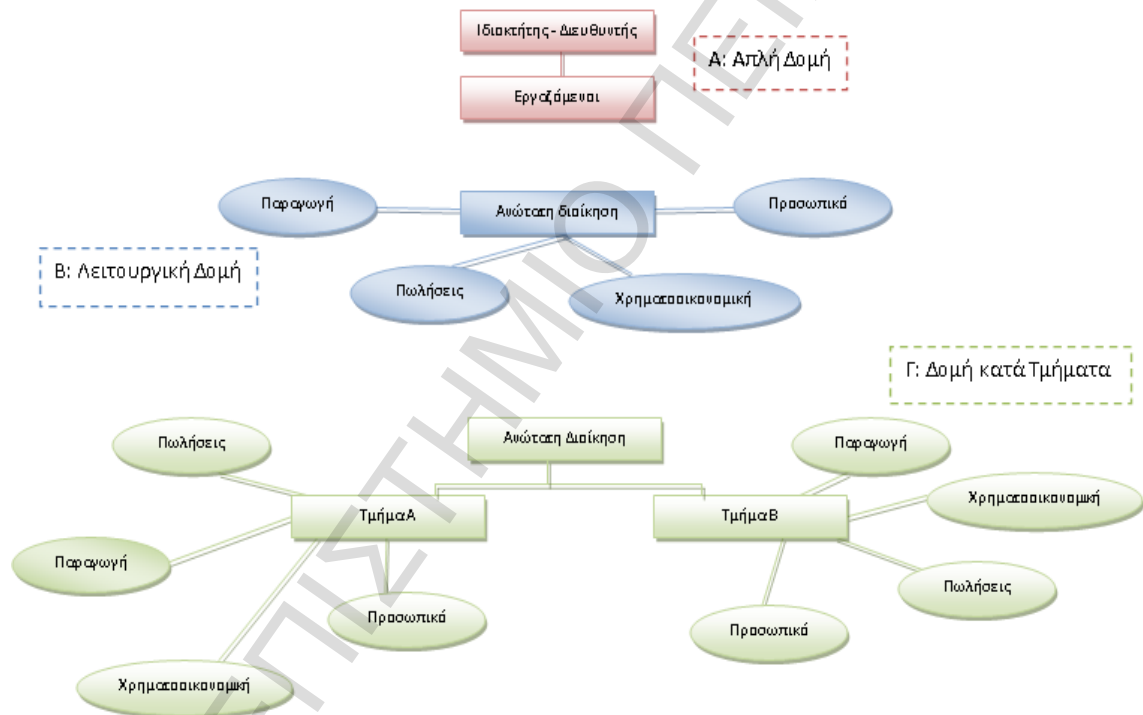
δραστηριότητες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον και είναι σε θέση να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια πιθανή στρατηγική είναι (Γεωργόπουλος, 2002):

- **Η δομή (structure)**

“Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, τη ροή της εξουσίας και τη ροή της εργασίας”.

Οι κυριότερες οργανωτικές δομές είναι η απλή (simple structure), η λειτουργική (functional structure) και η δομή κατά τμήματα (divisional structure).



Διάγραμμα 1-5: Βασικές Οργανωσιακές Δομές

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



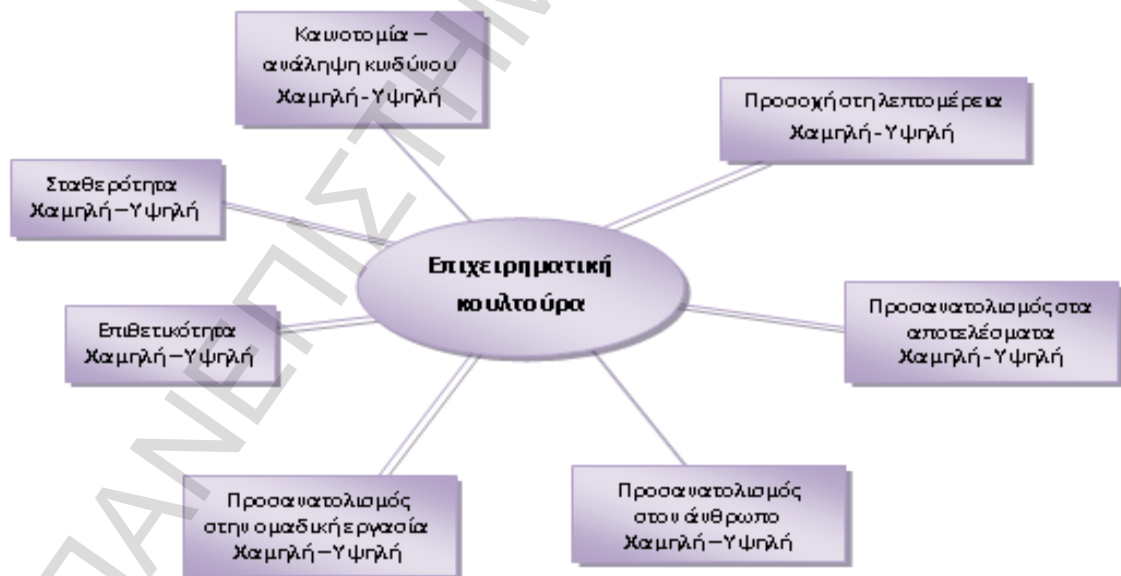
- **Η κουλτούρα (culture)**

“Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική”.

Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει τις αξίες και τα οράματα που καθοδηγούν τα στελέχη και επηρεάζουν την αποστολή της επιχείρησης από την ίδρυση της.

Η επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελείται από τις παρακάτω διαστάσεις:

- Καινοτομία και ανάληψη κινδύνου
- Προσοχή στην λεπτομέρεια
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Προσανατολισμός στον άνθρωπο
- Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία
- Επιθετικότητα
- Σταθερότητα



Διάγραμμα 1-6: Οι Διαστάσεις της Επιχειρηματικής κουλτούρας

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

- **Οι πόροι (resources)**

*“Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της”*

Οι πόροι της επιχείρησης διακρίνονται σε:

- Φυσικοί

Οι φυσικοί πόροι αναφέρονται στην ιδιοκτησία και στην ικανότητα της επιχείρησης να έχει πρόσβαση σε Πρώτες Ύλες.

- Χρηματοοικονομικοί

Εξασφαλίζουν την συνεχή λειτουργία και την ανάπτυξη του οργανισμού, σημαντικές πτυχές των χρηματοοικονομικών πόρων είναι η απόκτηση τους, η κατανομή τους και στην συνέχεια ο έλεγχος τους.

- Τεχνολογικοί

Αναφέρονται στην τεχνολογία που διαθέτει η επιχείρηση (πατέντες παραγόμενων προϊόντων, τεχνολογία των μεθόδων παραγωγής).

- Ανθρώπινοι

Αποτελούν τον ανθρώπινο παράγοντα στην επιχείρηση και συμβάλουν στην λειτουργία των υπόλοιπων πόρων, διακρίνονται σε εξειδικευμένο και διοικητικό προσωπικό.

#### 1.2.3.1.3.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναπτύσσεται από τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες οργανώνουν και εκτελούν τις διακριτές δραστηριότητες (Porter, 1990).

Η αλυσίδα αξίας αναλύει και περιγράφει τις δραστηριότητες που εκτελούνται εντός και εκτός του οργανισμού και τις συσχετίζει με την ανάλυση της ανταγωνιστικής ισχύος του οργανισμού. Ως εκ τούτου, αξιολογεί την αξία που προστίθεται από κάθε δραστηριότητα. Η ιδέα αυτή βασίζεται στην αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι κάτι περισσότερο από μια τυχαία συλλογή μηχανημάτων εξοπλισμού και ανθρώπων και μόνο εάν είναι οργανωμένα σε συστήματα μπορούν να παράγουν προϊόντα για τα οποία οι πελάτες θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν. Ο τρόπος με τον οποίο οι πόροι αυτοί θα οργανώνονται σε συνδυασμό με την ικανότητα εκτέλεσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων αποτελούν την πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία στους αγοραστές τους με την εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων, όπου η αξία αυτή μετράται από τον αριθμό των αγοραστών που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης. Στην περίπτωση όπου η προαναφερθείσα αξία υπερβαίνει το κόστος για την εκτέλεση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων τότε η επιχείρηση είναι κερδοφόρα. Προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να παρέχει συγκρίσιμη αξία στον αγοραστή καθώς επίσης είτε να εκτελεί τις δραστηριότητες της αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της (χαμηλότερο κόστος), είτε να εκτελεί τις δραστηριότητες της κατά τέτοιο μοναδικό τρόπο που να προσδίδουν κάποια μεγαλύτερη αξία στον αγοραστή σε σχέση με τους ανταγωνιστές (διαφοροποίηση) (Porter, 1990).

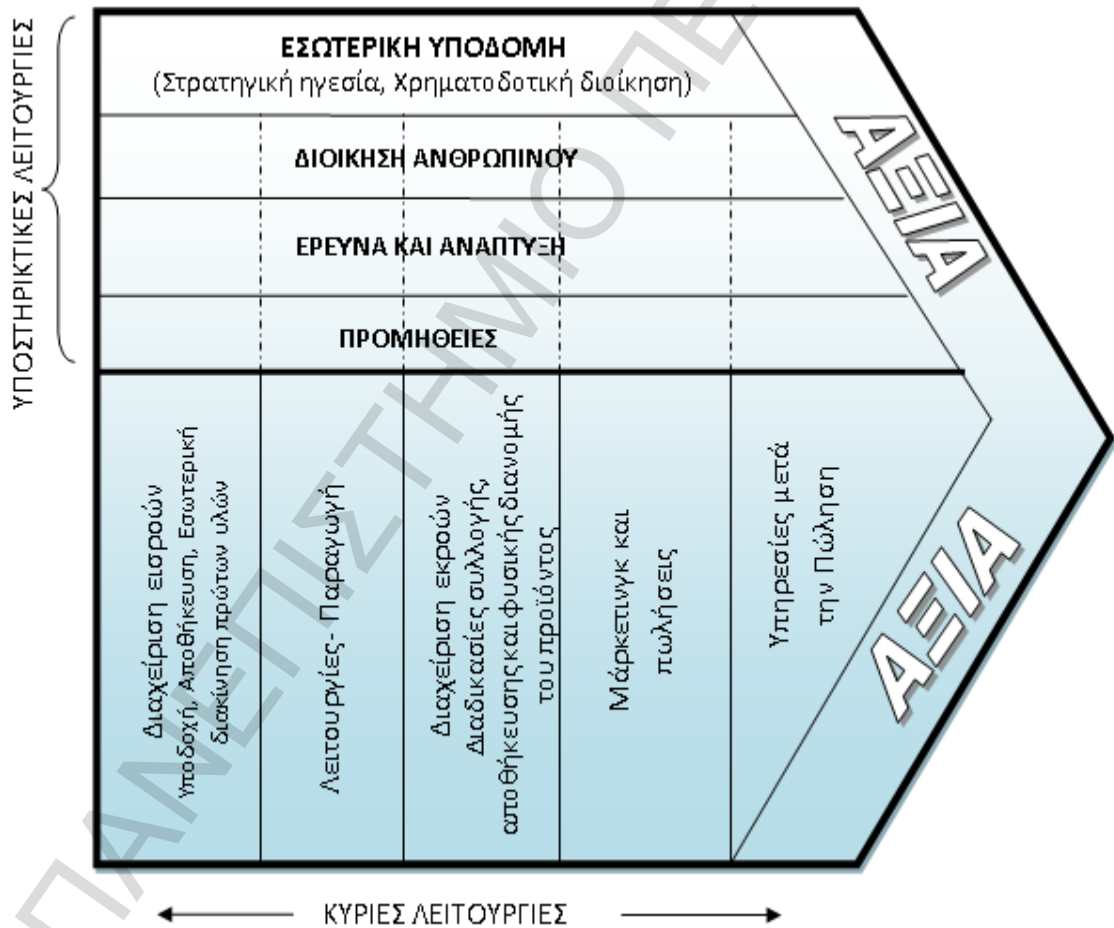
Σύμφωνα με τον Porter (1990) οι δραστηριότητες διακρίνονται σε κύριες και δευτερεύουσες. Οι κύριες δραστηριότητες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι Κύριες δραστηριότητες ομαδοποιούνται σε:

- Διαχείριση Εισροών
- Λειτουργίες - Παραγωγή
- Διαχείριση Εκροών

- Marketing - Πωλήσεις
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Η κάθε κύρια δραστηριότητα συνδέεται με τις υποστηρικτικές δραστηριότητες που αφορούν τους τομείς:

- Προμήθειας
- Έρευνας και Ανάπτυξης
- Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Εσωτερικών Υποδομών



Διάγραμμα 1-7: Η αλυσίδα αξίας

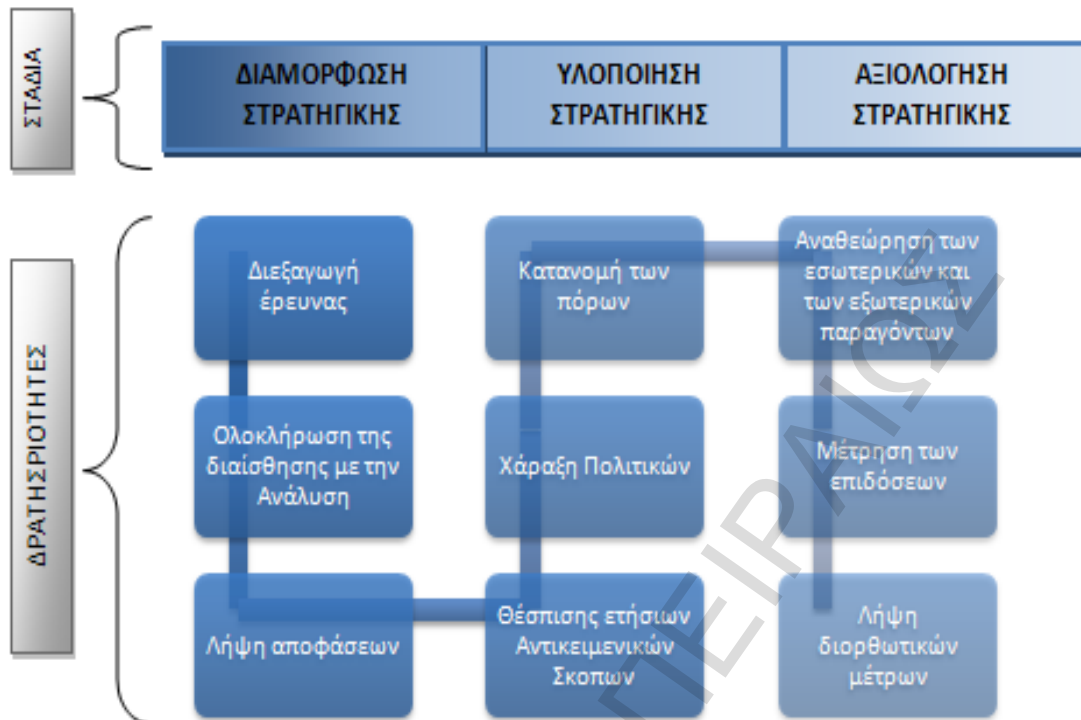
Πηγή: Porter E. M., The competitive advantage of nations, Macmillan, 1990

Η αλυσίδα αξίας αποτελεί ένα αλληλοεξαρτώμενο σύστημα ή αλλιώς ένα δίκτυο δραστηριοτήτων που ενώνονται με διασυνδέσεις (linkages). Οι διασυνδέσεις είναι στα σημεία εκείνα όπου τα αποτελέσματα της κάθε δραστηριότητας επηρεάζουν το κόστος ή την αποτελεσματικότητα άλλων δραστηριοτήτων. Πολλές φορές οι διασυνδέσεις μπορεί να λειτουργούν συμβιβαστικά με σκοπό την βελτιστοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων (Porter, 1990). Για παράδειγμα ένας σχεδιασμός ενός προϊόντος με αυξημένο κόστος μπορεί να μειώσει το κόστος εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Ωστόσο, οι δραστηριότητες πρέπει να συντονίζονται μεταξύ τους, για παράδειγμα τα υψηλά επίπεδα εργασίας και εκπαίδευσης ενδέχεται να οδηγήσουν σε βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μετά την πώληση σε τέτοιο βαθμό ώστε το τμήμα μάρκετινγκ να επαναπροσδιορίσει τις υπηρεσίες αυτές σε υψηλότερο επίπεδο (Γεωργόπουλος 2002). Πολλές διασυνδέσεις μπορεί να μην είναι ορατές ή να είναι συγκρουόμενες μεταξύ τους, ωστόσο η σωστή και προσεκτική διαχείριση τους μπορεί και να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1990).

### 1.2.3.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η Διαμόρφωση Στρατηγικής είναι η διεργασία της δημιουργίας της επιχειρησιακής αποστολής, της ανίχνευσης των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, της θέσπισης των μακροπρόθεσμων σκοπών και της επιλογής ανάμεσα από εναλλακτικές στρατηγικές. Πολλές φορές η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι γνωστή και ως σχεδιασμός στρατηγικής και όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1-8. Υπάρχουν τρεις βασικές δραστηριότητες της διαμόρφωσης στρατηγικής οι οποίες είναι (Fred, 1991):

- ✚ Η διεξαγωγή έρευνας
- ✚ Η ολοκλήρωση της διαίσθησης με την ανάλυση
- ✚ Η λήψη αποφάσεων



Διάγραμμα 1-8: Δραστηριότητες και Scopes του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Fred R. David, Strategic Management, Maxwell Macmillan International Editions, 1991

Η διεξαγωγή της έρευνας η οποία είναι γνωστή και ως ανίχνευση περιβάλλοντος εμπεριέχει την συλλογή των πληροφοριών που είναι σχετικές με την συγκεκριμένη εταιρεία ή αγορές. Όταν η έρευνα πραγματοποιείται στο εσωτερικό περιβάλλον τότε αποσκοπεί στον εντοπισμό των δυνάμεων (strengths) και των αδυναμιών (weaknesses) των λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Οι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να υπολογιστούν με διάφορους τρόπους όπως είναι η μέτρηση των επιδόσεων και η σύγκριση των στοιχείων με προηγούμενες περιόδους ή με τα στοιχεία άλλων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά την ολοκλήρωση τη διαίσθησης με την ανάλυση, υπάρχουν πολλές τεχνικές με τις οποίες τα στελέχη μπορούν να το επιτύχουν, όπως είναι η αξιολόγηση εξωτερικών παραγόντων (External Factor Evaluation – EFE) και οι μήτρες αξιολόγησης εσωτερικών παραγόντων (Internal Factor Evaluation Matrix - IFE), η στρατηγική θέση (strategic position), και οι μήτρες ενεργής αξιολόγησης (Action Evaluation Matrix). Η

διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τις δηλώσεις αποστολής, τις στρατηγικές, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις πολιτικές (Fred, 1991):

- Δηλώσεις Αποστολής

Οι δηλώσεις αποστολής είναι οι διαρκείς δηλώσεις του σκοπού που διακρίνουν μια επιχείρηση από άλλες παρόμοιες εταιρείες. Μια δήλωση αποστολής προσδιορίζει το πεδίο των δραστηριοτήτων, τις λειτουργίες μιας εταιρείας σε όρους προϊόντος και αγοράς. Στην ουσία αντιμετωπίζει το βασικό ερώτημα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την στρατηγική, ποια είναι η επιχείρηση μας; Μια σαφής δήλωση αποστολής περιγράφει τις αξίες και τις προτεραιότητες του οργανισμού. Η ανάπτυξη της επιχειρησιακής αποστολής υποχρεώνει τα στελέχη να σκεφτούν για την φύση και την έκταση των τρεχουσών λειτουργιών και να αξιολογήσουν την ελκυστικότητα των μελλοντικών αγορών και δραστηριοτήτων, δηλαδή να διευρύνει την μελλοντική κατεύθυνση του οργανισμού (Fred, 1991).

- Στρατηγικές

Οι στρατηγικές είναι τα μέσα μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Οι στρατηγικές μπορεί να αναφέρονται στην γεωγραφική επέκταση, στην διαφοροποίηση, στην ανάπτυξη προϊόντων, στην διείσδυση της αγοράς, την δημιουργία κοινοπραξίας κτλ. (Fred, 1991).

- Αντικειμενικοί σκοποί (objectives)

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι σκοποί αναφέρονται ως τα τελικά αποτελέσματα κάποιας σχεδιασμένης δραστηριότητας και είναι γεγονός ότι οι σκοποί συχνά συγχέονται με τους στόχους. Οι σκοποί προσδιορίζουν τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωση του π.χ. αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης κατά 17% την επόμενη διετία σε αντίθεση με τους στόχους που αναφέρονται στην επίδειξη μη προσδιορισμένου αποτελέσματος π.χ. αύξηση πωλήσεων. Τέλος, η επίτευξη των εταιρικών σκοπών πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής μιας εταιρείας (corporation's mission), (Wheelen & Hunger, 2006).

- Πολιτικές (policies)

Οι πολιτικές περιλαμβάνουν τις διάφορες κατευθυντήριες οδηγίες, τους κανόνες και τις διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί για να επιτευχθούν οι δηλωμένοι στόχοι. Οι πολιτικές είναι οι οδηγοί στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και απευθύνονται σε επαναλαμβανόμενες καταστάσεις. Οι πολιτικές αναφέρονται συνήθως σε θέματα μανάτζμεντ, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης και μπορούν να τεθούν σε επίπεδο ομίλου (επιχειρησιακό επίπεδο) (corporate level) και να ισχύει σε έναν ολοκληρωμένο οργανισμό (επιχειρηματικό επίπεδο) ή να ισχύει σε κάποια συγκεκριμένα τμήματα ή δραστηριότητες (λειτουργικό επίπεδο) (functional level). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι πολιτικές είναι περισσότερο σημαντικές στην υλοποίηση της στρατηγικής επειδή περιγράφουν τις προσδοκίες του οργανισμού για τους εργαζομένους και τους μανάτζερ του και επιτρέπουν την συνοχή και τον συντονισμό μεταξύ των οργανωτικών τμημάτων (Fred, 1991).

### 1.2.3.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η Υλοποίηση της Στρατηγικής θα μπορούσε κανείς να πει ότι αποτελεί το εκτελεστικό στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Η υλοποίηση αναφέρεται στην κινητοποίηση των εργαζομένων και των μανάτζερ στο να θέσουν σε εφαρμογή τις σχεδιασμένες στρατηγικές. Οι τρεις βασικές δραστηριότητες για την υλοποίηση της στρατηγικής είναι (Fred, 1991):

- Η θέσπιση ετήσιων σκοπών
- Η χάραξη πολιτικών
- Η κατανομή των πόρων

Για την υλοποίηση της στρατηγικής απαιτείται προσωπική πειθαρχία, αφοσίωση και θυσίες, συνεπώς για αυτούς τους λόγους θεωρείται ότι αποτελεί και το πιο δύσκολο στάδιο. Ο βαθμός της επιτυχίας της υλοποίησης της στρατηγικής εξαρτάται από την ικανότητα των μανάτζερ να παρακινούν τους εργαζομένους, γεγονός που είναι



περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Η εφαρμογή της στρατηγικής εμπεριέχει τους υποστηρικτικούς προϋπολογισμούς, τα προγράμματα και τις κουλτούρες καθώς και τα συστήματα ανταμοιβών. Οι δραστηριότητες της υλοποίησης της στρατηγικής επηρεάζουν όλους τους εργαζόμενους και τους μάνατζερ σε έναν οργανισμό καθώς επίσης το κάθε τμήμα πρέπει να απαντήσει σε ερωτήματα όπως, "Τι πρέπει να κάνουμε για να υλοποιηθεί το δικό μας μέρος της στρατηγικής του οργανισμού;", "πώς μπορούμε να κάνουμε αυτή την δουλειά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο;"

### 1.2.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Όλες οι στρατηγικές τροποποιούνται συνεχώς λόγω των συνεχών αλλαγών των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Οι δραστηριότητες της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι (Fred, 1991):

- Η αναθεώρηση των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων
- Η μέτρηση των επιδόσεων
- Η λήψη διορθωτικών μέτρων

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης της στρατηγικής είναι εμφανής από το γεγονός ότι η επιτυχία του σήμερα δεν αποτελεί και εγγύηση για την επιτυχία του αύριο, καθώς η επιτυχία πολλές φορές δημιουργεί το πρόβλημα του εφησυχασμού.

Ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η αξιολόγηση της στρατηγικής λαμβάνουν χώρα σε τρία ιεραρχικά επίπεδα σε κάποιον οργανισμό μεγάλου μεγέθους: σε επιχειρησιακό επίπεδο (corporate), σε επίπεδο μεμονωμένης στρατηγικής μονάδας (divisional or strategic business unit) και σε λειτουργικό επίπεδο (functional). Με την υιοθέτηση της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζομένους και τους μάνατζερ σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθάει μια λειτουργία της εταιρείας να εργάζεται ως μια ανταγωνιστική ομάδα.

#### 1.2.3.4 Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μια συνήθης μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από τρία επίπεδα στρατηγικής (Wheelen, & Hunger, 2006).

- Επιχειρησιακό (corporate)
- Επιχειρηματικό (business)
- Λειτουργικό (functional)

**Η επιχειρησιακή στρατηγική** (corporate) διερευνά τους τρόπους με τους οποίους ένας όμιλος μπορεί να αναπτύξει κατάλληλο χαρτοφυλάκιο στρατηγικής για τις δραστηριότητες της. Αποτελεί ένα πρότυπο αποφάσεων που ασχολείται με τον τύπο των επιχειρήσεων που πρέπει ο όμιλος να ενσωματώσει, την ροή των χρηματοοικονομικών και των άλλων πόρων προς τον όμιλο και αντίστροφα προς τις επιχειρήσεις του ομίλου, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους ο όμιλος μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων (ROI). Η επιχειρησιακή (corporate) στρατηγική μπορεί να είναι ανάπτυξης, σταθερότητας ή περισυλλογής.

**Η επιχειρηματική στρατηγική** (business) αναφέρεται σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης και δίνει έμφαση στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή σε μερίδιο αγοράς. Η επιχειρηματική στρατηγική (business) επιδιώκει την αύξηση του περιθωρίου κέρδους, την παραγωγή και τις πωλήσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών. Επίσης, οι επιχειρηματικές στρατηγικές θα πρέπει να εντάσσουν – ενοποιούν τις διάφορες λειτουργικές δραστηριότητες έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Τέλος, η στρατηγική αυτή είναι επίσης γνωστή ως ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης, ηγεσίας κόστους ή εστίασης.

**Η λειτουργική στρατηγική** (functional) έχει ως στόχο την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Οι λειτουργικές στρατηγικές αναπτύσσονται από τα λειτουργικά τμήματα συνδυάζοντας τις δραστηριότητες και τις ικανότητες τους με σκοπό την βελτίωση των επιδόσεων, υπακούοντας όμως πάντα στους περιορισμούς που έχουν τεθεί από την επιχειρησιακή (corporate) και την επιχειρηματική (business) στρατηγική. Παράδειγμα λειτουργικής στρατηγικής του τμήματος πωλήσεων μπορεί να

είναι η ανάπτυξη των μέσων για την αύξηση των πωλήσεων του τρέχοντος έτους σε σχέση με το προηγούμενο.

Αυτά τα τρία επίπεδα στρατηγικής αλληλεπιδρούν στενά μεταξύ τους και πρέπει να είναι καλά ενοποιημένα για να είναι η συνολική εταιρεία επιτυχημένη.

## 1.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

### 1.3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

#### 1.3.1.1 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στην πρόσφατη βιβλιογραφία υπάρχουν τρεις διαφορετικές σχολές σχετικές με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η νεοκλασική, η διαρθρωτική και η δυναμική σχολή (Baaij et al, 2007).

Η νεοκλασική άποψη υποστηρίζει ότι είναι αδύνατο να επιτευχθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω του ότι στις τέλει αγορές οι νόμοι της προσφοράς και της ζήτησης "διαβρώνουν" τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Από την άλλη πλευρά η διαρθρωτική άποψη που περιλαμβάνει την "βιομηχανική οργάνωση" (industrial organization), το σχολείο της τοποθέτησης (positioning school) (Porter 1980,1985) και την θεωρία βασιζόμενη στους πόρους και τις ικανότητες (resource based view) υποστηρίζει ότι είναι δυνατή η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Ruhli (1997), (Pekka-Economou, Chatzikonstantinou, 2009), αντιπαρατίθεται με τα παραπάνω και υποστηρίζει ότι οι τρέχουσες θεωρίες του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνουν έμφαση στο πως μια επιχείρηση θα αναζητήσει, θα αποκτήσει και θα υπερασπιστεί κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θέτοντας όμως υπόψη το παρόν ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο γίνεται όλο και πιο επιθετικό και δυναμικό, αμφισβητούνται οι παραδοσιακές θεωρίες στρατηγικής.

Η άποψη της "δυναμικής" σχολής η οποία περιλαμβάνει τα "Αυστριακά Οικονομικά" (Austrian Economics), τα εξελικτικά οικονομικά (evolutionary economics) την προοπτική των δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities perspective) και το μοντέλο του υπέρ ανταγωνισμού (the model of hyper competition) που υποστηρίζει ότι

δεν είναι δυνατόν να υπάρξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε δυναμικά περιβάλλοντα. Παρ' όλα αυτά οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν παροδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το οποίο θα εκμεταλλεύονται τις ατέλειες της αγοράς και προκειμένου να διατηρήσουν την ανώτερη επίδοση θα πρέπει να συγκεντρώνουν παροδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Pekka-Economou, Chatzikonstantinou, 2009; Baaij et al, 2007).

Σύμφωνα με τον Wheelwright τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσδώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:

- Η εστίαση στις ανάγκες των πελατών
- Η ενίσχυση της επιχειρηματικής αριστείας
- Η αντοχή και η παραμονή της επιχείρησης ως αμίμητη από τους ανταγωνιστές της
- Η έμφαση στα σημεία υπεροχής (core competencies) της επιχείρησης
- Η προώθηση ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης
- Η κατεύθυνση και η έμπνευση ολόκληρου του οργανισμού

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνδέονται κατά πολύ με τον όρο της ποιότητας γεγονός που σημαίνει ότι η ποιότητα αποτελεί σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που "μάχονται" να επιβιώσουν στο περιβάλλον του υπέρανταγωνισμού (Pekka-Economou, Chatzikonstantinou, 2009).

### 1.3.1.2 ΠΙΘΑΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Παρακάτω εμφανίζεται ο Πίνακας 1-1 που παρουσιάζει μια σειρά από πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως προκύπτει από έρευνα της Βόρειας Καλιφόρνια με δείγμα 248 μάνατζερ (Σιώμοκος, 2004).

Πίνακας 1-1: Πιθανά Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό

Πιθανά Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα	Υψηλής Τεχνολογίας	Υπηρεσίες	Άλλες	Σύνολο
Φήμη για την ποιότητα	26	50	29	105
Εξυπηρέτηση του πελάτη / Υποστήριξη προϊόντος	23	40	15	78
Αναγνώριση ονόματος / Υψηλό εταιρικό προφίλ	8	42	21	71
Διατήρηση καλού μάνατζμεντ και μηχανικών	17	43	5	65
Παραγωγή χαμηλού κόστους	17	15	21	53
Χρηματοοικονομικοί πόροι	11	26	14	51
Πελατοκεντρικός προσανατολισμός / Ανατροφοδότηση / Έρευνα αγοράς	13	26	9	48
Εύρος προϊόντικής γραμμής	11	25	17	47
Τεχνική υπεροχή	30	7	9	46
Εγκατεστημένη βάση ικανοποιημένων πελατών	19	22	4	45
Τμηματοποίηση / Εστίαση	7	22	16	45
Χαρακτηριστικά προϊόντος	12	15	10	37
Συνεχιζόμενη καινοτομία παραγωγής	15	20	10	35
Μερίδιο αγοράς	12	14	10	35
Μέγεθος / Τοποθεσία διανομής	10	12	9	34
Προϊοντική προσφορά χαμηλής τιμής / Υψηλής αξίας	6	20	13	32
Γνώση της επιχείρησης	2	25	6	31
Πρωτοπορία / Πρώιμη είσοδος στη βιομηχανία	11	11	4	28
Αποδοτική, ευέλικτη παραγωγή / Λειτουργίες προσαρμόσιμες στους πελάτες	4	17	6	26
Αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό πωλήσεων	10	9	4	23
Γενικές ικανότητες Μάρκετινγκ	7	9	4	23
Κοινό όραμα / Κουλτούρα	5	13	7	22
Στρατηγικοί στόχοι	6	7	4	22
Ισχυρός, πολύ γνωστός γονέας της επιχείρησης	7	7	9	20
Τοποθεσία		0	6	10
Αποτελεσματική διαφήμιση / Εικόνα	5	6	10	17
Επιχειρηματικότητα	4	3	6	11
Καλός συντονισμός	3	2	6	10
Ανάπτυξη μηχανικής έρευνας	8	2	5	10
Βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός	2	1	0	8
Καλές σχέσεις με διανομείς	2	4	5	7

Πηγή: Γ. Ι. Σιώμκος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004

### 1.3.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ

Οι στρατηγικές για την επίτευξη και την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διακρίνονται σε στρατηγικές πρόληψης (proactive) και αντίδρασης (reactive). Επιπλέον διαχωρίζονται σε στρατηγικές που είναι καταλληλότερες για τους ηγέτες της αγοράς, για τους διεκδικητές, τους ακόλουθους και εκείνους που αποφεύγουν τον ανταγωνισμό (Σιώμοκος, 2004).

- **Στρατηγικές για ηγέτες:** Επιδιώκουν να παραμείνουν οι επιχειρήσεις πρώτες σε κερδοφορία μέσω της αύξησης της ζήτησης των προϊόντων της επιχείρησης είτε μέσω της αύξησης ή της διατήρησης του μεριδίου της αγοράς. Η αύξηση της ζήτησης επιτυγχάνεται μέσω των νέων πελατών, της αύξησης της χρήσης του προϊόντος μέσω νέων προϊόντων, της προβολής, της διαφήμισης και τις χαμηλές τιμές ενώ η διατήρηση του μεριδίου της αγοράς επιτυγχάνεται μέσω των καινοτομιών, της τιμής, της συσκευασίας κλπ.
- **Στρατηγικές για διεκδικητές:** Οι στρατηγικές αυτές διακρίνονται σε υψηλού κινδύνου (στρατηγικές έκπτωσης τιμών, καινοτομίας προϊόντων, παροχής προϊόντων γοήτρου και στοχευόμενης προβολής) και σε χαμηλού κινδύνου (στρατηγικές βελτίωσης της εξυπηρέτησης, καινοτομίας στην διανομή και μείωσης κόστους)
- **Στρατηγικές για Niche Αγοράς:** Οι στρατηγικές Niche απαιτούν την ύπαρξη μεγάλης εμπειρίας σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Το τμήμα αυτό συνήθως είναι αρκετά μικρό που να μην κινδυνεύει από τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και αρκετά μεγάλο ώστε να είναι ωφέλιμο για την επιχείρηση. Η επιχείρηση στρατηγικής Niche μπορεί να είναι ειδική στην παραγωγή προϊόντων γοήτρου, στην άριστη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Πίνακας 1-2: Στρατηγικές επίτευξης και διατήρησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

ΒΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΛΗΨΗΣ (Proactive)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ (Reactive)
<b>ΗΓΕΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ (Market Leaders)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επέκταση Αγοράς (Market Expansion)</li> <li>• Ανάπτυξη Μεριδίου Αγοράς (Market Share Growth)</li> <li>• Ενέργειες Πρόληψης (Preemptive Actions)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντίδραση σε Πρόκληση του Ανταγωνιστή</li> </ul>
<b>ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΕΣ/ ΑΚΟΛΟΥΘΟΙ (Market Challengers / Followers)</b>	<b>ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΗΣ (CHALLENGER)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατά Μέτωπο Ανταγωνισμός (Head-To-Head Competition)</li> <li>• Πλευρικές Στρατηγικές (Flanking Strategies)</li> </ul>	<b>ΑΚΟΛΟΥΘΟΣ (Follower)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ακόλουθο τον Ηγέτη (Follow The Leader)</li> </ul>
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΟΦΕΥΓΟΥΝ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ (Avoid Competition)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niche Αγοράς</li> <li>• Ανταγωνισμός Παράκαμψης (Bypass Competition)</li> </ul>	Κατεστημένο (Status Quo)

Πηγή: Γ. Ι. Σιώμκος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004



#### 1.3.1.4 ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΟΙ ΒΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Σύμφωνα με τον D. Aaker (1989) ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να είναι διατηρήσιμο βασίζεται στα περιουσιακά στοιχεία (assets) και στις ικανότητες (skills) που μπορεί να έχει η επιχείρηση. Εάν δεν υπάρχουν αυτές οι δύο βάσεις του ανταγωνισμού, είναι αδύνατον να υπάρξει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σιώμκος, 2004).

Περιουσιακό στοιχείο (asset) ορίζεται οτιδήποτε κατέχει η επιχείρηση με το οποίο υπερτερεί του ανταγωνισμού (όπως είναι ο εξοπλισμός, το όνομα της μάρκας, οι φυσικές εγκαταστάσεις) ενώ ως ικανότητα (skill) είναι οτιδήποτε η επιχείρηση κάνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές της (όπως είναι η διαφήμιση και η απόδοση της παραγωγής). Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι εμφανές ότι όσο καλύτερος είναι ο συνδυασμός των περιουσιακών στοιχείων (asset) και των ικανοτήτων (skills) τόσο μεγαλύτερα εμπόδια δημιουργούνται από τις επιθέσεις των ανταγωνιστών της επιχείρησης ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι διατηρήσιμο. Θα μπορούσε κανείς να αναφέρει ότι μπορούν να τεθούν συγκεκριμένα ερωτήματα τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό των περιουσιακών στοιχείων και ικανοτήτων που θα προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Σιώμκος, 2004):

1. *“Ποια είναι τα περιουσιακά στοιχεία και οι ικανότητες που μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία επιχειρήσεων;”*
2. *“Ποια είναι τα πιο σημαντικά και καθοριστικά κίνητρα για τον πελάτη και τι είναι στην πραγματικότητα σημαντικό για τον πελάτη;”*
3. *“Ποιες είναι οι κύριες δραστηριότητες που παρέχουν αξία στον πελάτη;”*
4. *“Ποια είναι τα εμπόδια κινητικότητας (Mobility barriers) στον κλάδο;”*

### 1.3.2 ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Σύμφωνα με τον M. Porter (1985) υπάρχουν τρεις τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ηγεσία κόστους (η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος στην αγορά με το μικρότερο κόστος) η διαφοροποίηση (η προσφορά ενός προϊόντος με μοναδικά χαρακτηριστικά ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερα για την απόκτηση του) και η εστίαση. Ο M. Porter τονίζει ότι η επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί αποκλειστικά μια στρατηγική που θα της προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ότι αν θέλει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα πρέπει να ακολουθήσει μια εκ των στρατηγικών διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους (Παπαδάκης, 2007).

#### 1.3.2.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Στην στρατηγική ηγεσίας κόστους η εταιρεία έχει ως στόχο να γίνει ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Οι πηγές που μπορούν να προσφέρουν κάποιο πλεονέκτημα κόστους ποικίλουν και εξαρτώνται από την δομή του κλάδου. Οι πηγές αυτές μπορεί να εμπεριέχουν την επίτευξη οικονομίας κλίμακας, την ιδιόκτητη τεχνολογία και την προνομιακή πρόσβαση στις Πρώτες Ύλες. Για παράδειγμα, στον κλάδο της παραγωγής τηλεοράσεων, ο ηγέτης κόστους απαιτεί σχεδιασμό χαμηλού κόστους, αυτοματοποιημένη γραμμή συναρμολόγησης και παγκόσμιο δίκτυο διανομής προκειμένου να αποσβένεται το κόστος της Έρευνας και Ανάπτυξης. Σε αντίθεση, στον κλάδο των υπηρεσιών ασφαλείας ο ηγέτης κόστους απαιτεί πολύ χαμηλά γενικά έξοδα, χαμηλό κόστος εργασίας και καλές διαδικασίες κατάρτισης.

Ο ηγέτης κόστους σημαίνει κάτι πολύ περισσότερο από το να κυμανθεί απλά κάτω από την καμπύλη μάθησης και πρέπει να εντοπίσει και να εκμεταλλευτεί όλες τις πηγές που πιθανόν να προσφέρουν κάποιο πλεονέκτημα κόστους.

Η εταιρεία που θα επιτύχει να είναι και να διατηρήσει την θέση της ως ηγέτης κόστους στον κλάδο της θα μπορεί να διευθύνει τις τιμές του κλάδου της, είτε με το να έχει χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της είτε να έχει ίσες τιμές με τους ανταγωνιστές της με υψηλότερα όμως κέρδη.

Σε κάθε περίπτωση όμως ο ηγέτης κόστους δεν θα πρέπει να υποτιμήσει την πτυχή της διαφοροποίησης, εάν τα προϊόντα του δεν έχουν συγκρίσιμη ποιότητα με εκείνα των ανταγωνιστών του, τότε θα αναγκαστεί να μειώσει πολύ τις τιμές προκειμένου να είναι αποδεκτά από τους αγοραστές. Οπότε παρόλο που ένας οργανισμός βασίζεται στην ηγεσία κόστους, πρέπει παράλληλα να επιτυγχάνει να είναι κοντά στις βάσεις της διαφοροποίησης.

Η λογική της στρατηγικής κόστους αναφέρεται στο ότι μια εταιρεία θα είναι ηγέτης κόστους και όχι περισσότερες. Χαρακτηριστικά έντονος είναι ο ανταγωνισμός όταν υπάρχουν περισσότεροι από ένας "μνηστήρες" της θέσης του ηγέτη κόστους αφού κάθε σημείο του μεριδίου της αγοράς θεωρείται κρίσιμο και ο έντονος ανταγωνισμός συνεχίζεται μέχρι κάποιος να αποκτήσει προβάδισμα και οι υπόλοιποι να πειστούν και να εγκαταλείψουν τις στρατηγικές τους (Porter, 1985).

#### 1.3.2.2 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Στην στρατηγική διαφοροποίησης μια εταιρεία αναζητά να γίνει μοναδική στον κλάδο της ανάμεσα από κάποιες διαστάσεις οι οποίες έχουν μεγάλη αξία και εκτίμηση από τους αγοραστές. Όταν η επιχείρηση ακολουθήσει την στρατηγική διαφοροποίησης, τότε θα πρέπει να επιλέξει εκείνα τα χαρακτηριστικά για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τα οποία είναι σημαντικά για τους αγοραστές, και στην συνέχεια θα καλύψει εκείνη τις ανάγκες τους με μοναδικό τρόπο όπου αυτή η μοναδικότητα θα ανταμειφτεί με υψηλότερες τιμές.

Τα μέσα για την διαφοροποίηση είναι ιδιαίτερα για κάθε κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται στα προϊόντα, στο σύστημα διανομής και στην ποιότητα όπου πωλούνται, στην προσέγγιση του μάρκετινγκ, καθώς και από ένα ευρύ φάσμα άλλων παραγόντων.

Για παράδειγμα, η διαφοροποίηση της Caterpillar στα τρακτέρ βασίζεται στην αντοχή των προϊόντων και στην ποιότητα των υπηρεσιών, στην διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών και στο άριστο δίκτυο αντιπροσώπων. Μια επιχείρηση εάν επιτύχει και διατηρήσει την διαφοροποίηση της θα επιτύχει ικανοποιητική θέση στον κλάδο της

εφόσον η τιμή πώλησης να υπερκαλύπτει το κόστος της διαφοροποίησης. Επίσης, η επιχείρηση δεν θα πρέπει να υποτιμάει τον παράγοντα του κόστους, αφού θα πρέπει να έχει τιμές κοντινές με εκείνες των ανταγωνιστών της, μειώνοντας το κόστος σε τομείς που δεν επηρεάζουν την διαφοροποίηση.

Η λογική της στρατηγικής διαφοροποίησης απαιτεί μια επιχείρηση να επιλέξει τα χαρακτηριστικά εκείνα για να διαφοροποιηθεί και είναι διαφορετικά από τους ανταγωνιστές της. Σε αντίθεση με την ηγεσία κόστους, μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μια επιτυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης σε έναν κλάδο (Porter, 1985).

### 1.3.2.3 ΕΣΤΙΑΣΗ

Η Τρίτη στρατηγική στην σειρά είναι εκείνη της εστίασης. Η διαφορά της εστίασης με τις άλλες στρατηγικές είναι ότι αφήνεται στην επιλογή ενός πιο συγκεκριμένου ανταγωνιστικού πεδίου εφαρμογής – δράσης (scope) σε έναν κλάδο.

Η επιχείρηση που ακολουθεί την στρατηγική εστίασης, επιλέγει ένα τμήμα ή μια ομάδα τμημάτων ενός κλάδου και προσαρμόζει την στρατηγική της προκειμένου να τις αποκλείσει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την εστίαση η εταιρεία επιδιώκει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα – στόχο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γενικότερα.

Μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική εστίασης έχει δύο παραλλαγές, στην μια η επιχείρηση επιδιώκει το πλεονέκτημα κόστους σε κάποιο τμήμα – στόχο ενώ στο δεύτερο επιδιώκει την διαφοροποίηση της στο τμήμα – στόχο.

Τα τμήματα στόχοι πρέπει είτε να έχουν αγοραστές με ασυνήθιστες ανάγκες είτε το σύστημα παραγωγής και διανομής της εταιρείας για το συγκεκριμένο τμήμα να διαφέρει σημαντικά από τα υπόλοιπα τμήματα του κλάδου. Με την εστίαση κόστους γίνεται καλύτερη εκμετάλλευση της διαφορετικής συμπεριφοράς ως προς το κόστος σε ορισμένα τμήματα ενώ η εστίαση διαφοροποίησης εκμεταλλεύεται καλύτερα τις ειδικές ανάγκες των αγοραστών σε συγκεκριμένα τμήματα.

Εάν η εταιρεία επιτύχει βιώσιμη ηγεσία κόστους (εστίαση κόστους) ή διαφοροποίηση (εστίαση διαφοροποίησης) σε ένα τμήμα το οποίο είναι ελκυστικό, τότε η εταιρεία θα αποκτήσει ικανοποιητική θέση στον κλάδο της. Αξίζει να σημειωθεί ότι μπορεί να παρουσιάζουν διαφορετική ελκυστικότητα τα μεταξύ τους τμήματα ενός κλάδου (Porter, 1985).

## 1.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αρχικά συμπεραίνεται ότι οι φάσεις εξέλιξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι:

- Φάση 1: Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι
- Φάση 2: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός
- Φάση 3: Στρατηγικός Σχεδιασμός
- Φάση 4: Στρατηγικό μάνατζμεντ

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τις έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι περισσότερο κερδοφόρες και επιτυχημένες. Γενικότερα, επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις τείνουν να κάνουν συστηματικό σχεδιασμό για να προετοιμαστούν για τις μελλοντικές διακυμάνσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Άλλα οφέλη είναι η αυξημένη κατανόηση των απειλών του περιβάλλοντος καθώς και η κατανόηση της στρατηγικής των ανταγωνιστών, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η μείωση της αντίστασης στις αλλαγές καθώς και μια σαφέστερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ της απόδοσης και της ανταμοιβής.

Η ανίχνευση του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω της ανάλυσης PEST, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με την ανάλυση των δυνάμεων του M. Porter, ενώ για το εσωτερικό περιβάλλον πρέπει τα στελέχη να θέσουν υπόψη την δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελείται από τις δραστηριότητες της διεξαγωγής έρευνας, της ολοκλήρωσης της διαίσθησης με την ανάλυση και της λήψης αποφάσεων.

Οι βασικές δραστηριότητες για την υλοποίηση της στρατηγικής είναι η θέσπιση ετήσιων σκοπών, η χάραξη πολιτικών και η κατανομή των πόρων.

Οι δραστηριότητες της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι η αναθεώρηση των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων, η μέτρηση των επιδόσεων και η λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η στρατηγική αποτελείται από τρία επίπεδα:

- Επιχειρησιακό (corporate)
- Επιχειρηματικό (business)
- Λειτουργικό (functional)

Τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να προσδώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι:

- Η εστίαση στις ανάγκες των πελατών
- Η ενίσχυση της επιχειρηματικής αριστείας
- Η αντοχή της επιχείρησης ως αμίμητη από τους ανταγωνιστές της
- Η έμφαση στα σημεία υπεροχής της επιχείρησης
- Η προώθηση ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης
- Η κατεύθυνση και η έμπνευση ολόκληρου του οργανισμού

Σύμφωνα με τον M. Porter η επιχείρηση πρέπει να ακολουθεί αποκλειστικά μια στρατηγική επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μια εκ των στρατηγικών διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους.

Στην ηγεσία κόστους μια και μόνο εταιρεία θα αποτελεί τον ηγέτη κόστους και θα πρέπει παράλληλα να επιτυγχάνει να είναι κοντά στις βάσεις της διαφοροποίησης δηλαδή εάν τα προϊόντα του δεν έχουν συγκρίσιμη ποιότητα με εκείνα των ανταγωνιστών της θα αναγκαστεί να μειώσει πολύ τις τιμές προκειμένου να είναι αποδεκτά από τους αγοραστές της.

Στην στρατηγική διαφοροποίησης, σε αντίθεση με την ηγεσία κόστους, μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μια επιτυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης σε έναν κλάδο, ενώ η επιχείρηση δεν θα πρέπει να υποτιμάει τον παράγοντα του κόστους

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

**Baaij M., Reinmoeller P., Nikolaj Niepce**, “Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda”, Published online in Wiley InterScience, *Strat. Change* 16: 87–95, 2007

**Bowman C., Asch D.**, “Strategic Management”, McMillan Education Ltd, 1987

**Chandler A.**, “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 8, 1999, pp. 516-531

**Fred R. David**, “Strategic Management”, Maxwell Macmillan International Editions, 1991

**Greenley G.**, “Does Strategic Planning Improve Company Performance?”, *Long Range Planning* 19, no. 2, April 1986

**Maloney W.F.**, “Strategic planning for human resource management in construction”, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 13 No. 3, pp. 49-56, 1997

**Mintzberg H.**, “The fall and rise of strategic planning”, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 107-14, 1994

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

**Porter E. M.**, “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, 1985

**Porter E. M.**, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, 1980

**Porter E. M.**, “The competitive advantage of nations”, Macmillan, 1990

**Porter E.M.**, “Competitive Strategy”. The Free Press: New York, 1980

**Pun K. F.**, “A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing”, *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 24 No. 9, 2004

**Recklies D.**, *Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter*, 2001

**Ruhli E.**, “The concept of hypercompetition - a new approach to strategic management in large multinational firms”, *Strategic Change*, Vol. 6, 377- 390, 1997



**Titus, V.K., Covin, J.G., & Slevin, D.P.** Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 64, 446–453, 2011

**Wheelen T. L., Hunger J. D.**, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 10th edition, Pearson Prentice Hall, 2006

**Γεωργόπουλος Ν. Β.**, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

**Παπαδάκης Β. Μ.**, “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική κ Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2007

**Σιώμκος Γ. Ι.**, “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004

**Σιώμκος Γ. Ι., Czepiel J. A.**, “Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 2007

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια κατανόησης της έννοιας της ποιότητας μέσα από την παρουσίαση των χαρακτηριστικότερων ορισμών που έχουν δοθεί από σημαντικούς ανθρώπους του χώρου της ποιότητας και την ανάλυση των διαστάσεων ποιότητας που διακατέχουν κάποιο προϊόν.

Στο δεύτερο σκέλος του κεφαλαίου προσδιορίζεται η έννοια και οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας της ΔΟΠ κατά την εφαρμογή της και ακολουθεί εκτενέστερη ανάλυση των Αρχών της.

Στο τρίτο σκέλος, γίνεται αναφορά του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και αναλύονται οι Αρχές του και η σχέση του με την ΔΟΠ. Στην συνέχεια ακολουθεί αξιολόγηση της σχέσης των κινήτρων που οδήγησαν μια επιχείρηση στην εφαρμογή κάποιου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε σχέση με τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του.

## 2.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

### 2.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί της ποιότητας. Ο κάθε ορισμός έχει και την δική του ομάδα υποστηρικτών καθώς και γύρω από την κάθε εκδοχή έχουν αναπτυχθεί και διάφορα σχολεία που αφορούν την ποιότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επέλθει σύγχυση στην "οικογένεια" ποιότητας. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι από τους χαρακτηριστικότερους ορισμούς της ποιότητας (Hardie, Walsh, 1994):

- **Juran** (1985)  
Ποιότητα είναι η επίδοση του προϊόντος που οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη. Είναι η απελευθέρωση από τις ατέλειες του προϊόντος η οποία αποτρέπει την δυσαρέσκεια του πελάτη.
- **Gitlow** (1989)  
Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ο πελάτης ή οι χρήστες πιστεύουν ότι το προϊόν ή η υπηρεσία υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.
- **Deming** (1986)  
Ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία σε χαμηλό κόστος καθώς επίσης και η καταλληλότητα του για την αγορά.
- **Imai** (1986)  
Ποιότητα είναι οτιδήποτε μπορεί να βελτιωθεί.
- **Crosby** (1979)  
Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
- **Feigenbaum** (1986)  
Ποιότητα είναι το συνολικό αποτέλεσμα του μάρκετινγκ, της παραγωγής και της μηχανικής μέσω των οποίων το προϊόν με την χρήση του θα συναντήσει τις προσδοκίες του πελάτη.

Θεωρείται ότι ο πιο ολοκληρωμένος ορισμός είναι οι παρακάτω προσεγγίσεις του D. Garvin (1988):

### **Ορισμός βάσει της αξίας**

Οι ορισμοί οι οποίοι βασίζονται στην αξία πηγαίνουν τις παραπάνω ιδέες ένα βήμα παραπέρα και ορίζουν την ποιότητα από την άποψη του κόστους και των τιμών. Έτσι ένα προϊόν είναι ποιοτικό εάν παρέχει επιδόσεις ή την συμμόρφωση σε μια αποδεκτή τιμή ή κόστος. Για αυτό τον λόγο ένα ζευγάρι αθλητικά παπούτσια ανεξάρτητα από το πόσο καλά κατασκευασμένα είναι, δεν θεωρείται απαραίτητα και ποιοτικό αφού εμπλέκεται και ο παράγοντας της τιμής αγοράς. Η προφανής σημασία αυτής της προσέγγισης είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη. Συνδυάζει δυο σχετικές αλλά διαφορετικές έννοιες μεταξύ τους, την έννοια της αριστείας και της αξίας. Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι εκείνο της "προσιτής αριστείας" όπου στερείται από καθορισμένα όρια και είναι συχνά από πολλούς πολύ υποκειμενική.

### **Ορισμός βάσει της κατασκευής**

Ο ορισμός αυτός εστιάζει στον παραγωγό-προμηθευτή του προϊόντος και η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η οποιαδήποτε απόκλιση από το σχέδιο ή την προδιαγραφή συνεπάγεται και με μείωση της ποιότητας. Η αριστεία ταυτίζεται με την συνάντηση των προδιαγραφών ικανοποιώντας την συνθήκη – "Κάνε το σωστά από την πρώτη φορά" (making it right the first time). Με αυτούς τους όρους, όταν ένα Fiat είναι φτιαγμένο σύμφωνα με τις προδιαγραφές είναι ένα αυτοκίνητο υψηλής ποιότητας, όπως και ένα αυτοκίνητο Mercedes είναι εκείνο ένα αυτοκίνητο υψηλής ποιότητας εάν και αυτό έχει φτιαχτεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις αποτελεί βασικό ορισμό για την ποιότητα, επειδή παρέχει ένα μέσο μέτρησης της ποιότητας. Οπότε, οι προδιαγραφές δεν έχουν νόημα ακόμα και αν ικανοποιούνται, εάν δεν αντανakλούν τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά για τον καταναλωτή.

### **Ορισμός βάσει του χρήστη**

Ο ορισμός αυτός βασίζεται στην υπόθεση ότι η ποιότητα καθορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης. Τα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες και ως εκ τούτου, διαφορετικά πρότυπα ποιότητας, τα οποία οδηγούν σ' έναν ορισμό ποιότητας βασισμένο στον χρήστη. Ποιότητα ορίζεται ως η καταλληλότητα για την προβλεπόμενη χρήση, ή το πόσο καλά εκτελεί το προϊόν την προβλεπόμενη λειτουργία του. Για παράδειγμα εάν κάποιος θέλει να οδηγήσει σε αυτοκινητόδρομο ένα όχημα με πολυτελείς ανέσεις τότε ένα Cadillac είναι η καταλληλότερη επιλογή σε αντίθεση με το εάν κάποιος ήθελε ένα όχημα για camping, για ψάρεμα και για εκδρομές σε βουνό όπου τότε θα ήταν ιδανικό ένα Jeep. Ένα άλλο παράδειγμα είναι τα ψυγεία αμερικανικής παραγωγής που ήταν αντικείμενο θαυμασμού για τους Ιάπωνες παρόλα όμως δεν τα αγόραζαν αφού δεν χωρούσαν στα μικρά Ιαπωνικά σπίτια, οπότε παρόλο που τα Αμερικανικά ψυγεία είχαν υψηλά χαρακτηριστικά απόδοσης δεν ήταν κατάλληλα για χρήση στην Ιαπωνία (Evans & Lindsay, 2005).

### **Ορισμός βάσει του προϊόντος**

Σύμφωνα με αυτήν την πλευρά η ποιότητα είναι αντιληπτή ως μια μετρήσιμη και ακριβής μεταβλητή. Οπότε διαφορές στην ποιότητα αντικατοπτρίζουν διαφορές στην ποιότητα κάποιων χαρακτηριστικών. Για παράδειγμα, ένα ποιοτικό παγωτό έχει βούτυρο με υψηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά. Αυτή η προσέγγιση προσδίδει μια καθετοποιημένη διάσταση στην ποιότητα και αναφέρεται σε αγαθά τα οποία μπορούν να κατατάσσονται ανάλογα με το επιθυμητό χαρακτηριστικό που κατέχουν. Ωστόσο υπάρχουν δυο επακόλουθα από την προσέγγιση αυτή. Πρώτον, η υψηλότερη ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με υψηλότερο κόστος. Δεύτερον, η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως ένα εγγενές χαρακτηριστικό των αγαθών και όχι κάτι που μπορεί να αποδοθεί στο προϊόν μετέπειτα. Αυτή η προσέγγιση παρόλο που χαρακτηρίζεται από την αντικειμενικότητά της, εμφανίζει κάποιους περιορισμούς αφού δεν υπάρχει πάντα η αντιστοιχία ένα προς ένα μεταξύ των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της ποιότητας. Επίσης, πολλές φορές ένα προϊόν μπορεί να είναι απλώς διαφορετικό αντί να διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, βασιζόμενο σε κάποια εντελώς διαφορετική ιδέα. Ακόμη ο ορισμός με βάση το προϊόν αποτυγχάνει και στις περιπτώσεις που η ποιότητα είναι θέμα αισθητικής. Πάραυτα, πολλές φορές είναι δύσκολη η σύγκριση

μεταξύ των χαρακτηριστικών των προϊόντων αφού συχνά η ποιότητα αναπτύσσεται στο μυαλό των καταναλωτών έπειτα από τις προσπάθειες του μάρκετινγκ (Garvin, 1988; Sebastianelli & Tamimi, 2002)

### **Ο ορισμός βάσει της υπερβατικής άποψης**

Σύμφωνα με την υπερβατική άποψη η ποιότητα αποτελεί συνώνυμο της "έμφυτης υπεροχής" (innate excellence). Η ποιότητα είναι παγκόσμια και απόλυτα αναγνωρίσιμη καθώς αποτελεί ορόσημο αδιάλλακτων προδιαγραφών και υψηλών επιτευγμάτων. Η προσέγγιση αυτή αναφέρεται στην δεξιοτεχνία και στην απόρριψη της μαζικής παραγωγής. Μια παραδοχή της υπερβατικής άποψης είναι ότι υπάρχει κάτι το διαχρονικό σε οτιδήποτε χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα και επικρατεί πάνω από τις αλλαγές στις προτιμήσεις και τα "γούστα". Παραδείγματα προϊόντων σύμφωνα με την υπερβατική άποψη είναι τα αυτοκίνητα Cadillac και τα ρολόγια Rolex (Garvin, 1988).

## 2.2.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τον D. Garvin (1988) η ποιότητα βασίζεται σε διαστάσεις οι οποίες είναι αυτοτελείς και διακριτές μεταξύ τους και μπορεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να ταξινομηθεί υψηλά σε μια διάσταση και ταυτόχρονα χαμηλά σε κάποια άλλη. Παρ' όλα αυτά σε πολλές περιπτώσεις οι διαστάσεις είναι αλληλένδετες και η βελτίωση της μιας διάστασης μπορεί να έρθει σε βάρος κάποιας άλλης.

Οι διαστάσεις αυτές είναι D. Garvin (1988):

- **Τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος:** Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στα κύρια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Για παράδειγμα, για ένα αυτοκίνητο κύρια χαρακτηριστικά απόδοσης είναι η επιτάχυνση, η τελική ταχύτητα, η άνεση και ο χειρισμός του αυτοκινήτου. Όσο αφορά τις υπηρεσίες, όπως τα ταχυφαγεία ή τις αεροπορικές εταιρείες, ως χαρακτηριστικά απόδοσης, θα μπορούσαν να ήταν η ταχύτητα εξυπηρέτησης ή η μείωση του χρόνου αναμονής των πελατών (Garvin, 1988). Τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι εκείνα που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση ενός εξωτερικού πελάτη κατά την αγορά μιας τηλεόρασης προέρχεται από τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής, όπως είναι τα χρώματα, η αντίθεση της εικόνας, η καθαρότητα του ήχου όπως επίσης και οι εφαρμογές συνδεσιμότητας με διαδικτυακούς ισότοπους. Ενώ η ικανοποίηση ενός εσωτερικού πελάτη, πχ ενός εργάτη στην παραγωγή, προέρχεται από την ευκολία συναρμολόγησης ή την ευκολία μεταφοράς (Δερβιτσιώτης, 2001).
- **Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος:** Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά παίζουν τον ρόλο να συμπληρώσουν ή να υποβοηθήσουν τις βασικές λειτουργίες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα δωρεάν ροφήματα κατά την πτήση μια αεροπορικής εταιρείας, το να ανάβουν αυτόματα τα φώτα σε ένα αυτοκίνητο, η τηλεόραση σε ένα ψυγείο κτλ. Σε πολλές περιπτώσεις η διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στα κύρια και στα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτή. Σίγουρα όμως τα

δευτερεύοντα χαρακτηριστικά διευκολύνουν στη διαμόρφωση μιας θετικής εικόνας του προϊόντος στον πελάτη και μπορούν να αποτελέσουν μέσα διαφοροποίησης του προϊόντος από τα υπόλοιπα, ένα τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η συσκευασία του προϊόντος (Δερβιτσιώτης, 2001).

- **Αξιοπιστία:** Η αξιοπιστία αντανακλά την πιθανότητα εμφάνισης δυσλειτουργίας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Οι κύριοι δείκτες αξιοπιστίας ενός προϊόντος είναι (Garvin, 1988):

- ✚ Ο μέσος χρόνος από την πρώτη βλάβη
- ✚ Ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών (Garvin, 1988; Δερβιτσιώτης, 2001). Η αξιοπιστία παίζει ακόμα μεγαλύτερο ρόλο όταν ο παραγωγός είναι μακριά από την αγορά και τους πελάτες.

- **Ποιότητα παραγωγής:** Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην συμμόρφωση του σχεδιασμού και των λειτουργικών χαρακτηριστικών του προϊόντος με τις προκαθορισμένες προδιαγραφές. Υπάρχουν δυο διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την ποιότητα της παραγωγής. Η πρώτη είναι εκείνη που κυριαρχεί στον Αμερικάνικο τρόπο σκέψης και εξισώνει την συμμόρφωση με την ικανοποίηση των προδιαγραφών, "όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κατά κάποιον τρόπο περιλαμβάνουν προδιαγραφές". Οι προδιαγραφές συνήθως αναφέρονται σε κάποια κεντρική διάσταση καθώς και σε κάποιο εύρος διακύμανσης ή ανοχής. Σε αντίθεση η δεύτερη προσέγγιση ταυτίζεται περισσότερο με τον Ιαπωνικό τρόπο σκέψης και το έργο του G. Taguchi, ο οποίος αναφέρεται σε μια λειτουργία που μετράει τις απώλειες που προκαλεί ένα προϊόν αφού αυτό σταλεί στον παραλήπτη. Τέτοιες απώλειες είναι το κόστος των εγγυήσεων και οι ανικανοποίητοι πελάτες.

- **Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος μετά την πώληση:** Η ποιότητα της εξυπηρέτησης μετά την πώληση προσδιορίζεται από:

- ✚ Την επάρκεια και την ικανότητα του τεχνικού προσωπικού
- ✚ Την διαθεσιμότητα ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές



- ✚ Την ταχύτητα και το κόστος που απαιτούνται για την αποκατάσταση των ζημιών
- ✚ Την συνέπεια και την ευγένεια που διακατέχει το προσωπικό κατά τις συναλλαγές με τους αγοραστές

Δείκτες γι' αυτή τη διάσταση είναι ο αριθμός των παραπόνων των πελατών και ο μέσος χρόνος αποκατάστασης των βλαβών. Δυστυχώς αποτελεί γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις συχνά αγνοούν ή θέτουν σε δεύτερη μοίρα αυτή τη διάσταση (Δερβιτσιώτης, 2001).

- **Αναμενόμενη διάρκεια ζωής προϊόντος:** Η διάρκεια ζωής του προϊόντος είναι σε συνάρτηση με τον χρόνο ή την ένταση της χρήσης του και όπως είναι αναμενόμενο η διάσταση αυτή συνδέεται άμεσα με την αξιοπιστία του προϊόντος. "Όταν για το προϊόν δεν υπάρχει η δυνατότητα επισκευής τότε η διάρκεια ζωής μετριέται βάσει του χρόνου χρήσης μέχρι να χρειαστεί να αντικατασταθεί το προϊόν". Όπως για παράδειγμα οι ηλεκτρικοί λαμπτήρες, οι επεξεργαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών και τα ξυραφάκια ξυρίσματος. Στις περιπτώσεις όπου υπάρχει η δυνατότητα επισκευής, "η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος αναφέρεται μέχρι το χρονικό σημείο όπου θεωρείται προτιμότερη η αντικατάσταση του από την επισκευή του", όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τα αυτοκίνητα, τους Η/Υ, την ηλεκτρική κουζίνα κτλ (Δερβιτσιώτης, 2001).
- **Αισθητικά χαρακτηριστικά:** Τα αισθητικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις προηγούμενες διαστάσεις είναι πιο υποκειμενικά και αναφέρονται στην προσωπική εκτίμηση και προτίμηση για το πώς ένα προϊόν δείχνει, το πώς ακούγεται, το τι γεύση έχει ή ακόμα και το πώς μυρίζει. Στην πραγματικότητα σε αυτή την διάσταση αναφέρεται η έννοια του μάρκετινγκ για τα "κρίσιμα σημεία" και τους συνδυασμούς των χαρακτηριστικών του προϊόντος που ταιριάζουν καλύτερα στις προτιμήσεις ενός συγκεκριμένου καταναλωτή (Garvin, 1988).

## 2.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 2.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ - Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία είναι διεθνώς γνωστή ως TQM (Total Quality Management) αποτελεί μια σχετικά νέα προσέγγιση που έχει ως σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τόσο σε επιχειρήσεις όσο και σε οργανισμούς (Δερβιτσιώτης, 2001).

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ τονίζει μια συστηματική, ολιστική και συνεπής προοπτική, εμπιρεύοντας τους πάντες και τα πάντα. Επικεντρώνεται κυρίως στην συνολική ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών σε ένα περιβάλλον διαχείρισης που αναζητά συνεχώς την συνεχή βελτίωση των διεργασιών.

Για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί εκφράζοντας διαφορετικές απόψεις. Σύμφωνα με τους Sashkin και Kiser (1993) η ΔΟΠ σημαίνει ότι η κουλτούρα του οργανισμού ορίζεται από και στηρίζει την συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος εργαλείων, τεχνικών και εκπαίδευσης. Αυτό συνεπάγεται τη συνεχή βελτίωση των διεργασιών του οργανισμού με αποτέλεσμα η επιχείρηση να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Ο M. Talha (2004) αναφέρει ότι η ΔΟΠ αφορά το σύνολο των διεργασιών της διαχείρισης και του ελέγχου που αποσκοπούν στην εστίαση του οργανισμού και των υπαλλήλων προς την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των πελατών.

Ενώ οι Hellsten και Klefsjo (2000) υποστηρίζουν ότι ο σκοπός της ΔΟΠ είναι η αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών με την χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων, αυτός ο ορισμός βοηθάει στην κατανόηση και στην εφαρμογή της ΔΟΠ από τους οργανισμούς. Στην συνέχεια υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα διαχείρισης το οποίο αποτελείται από τρεις αλληλοεξαρτώμενες μονάδες, οι οποίες είναι: οι βασικές αξίες, οι τεχνικές και τα εργαλεία. Η ιδέα είναι ότι οι βασικές αξίες πρέπει να υποστηρίζονται από τις τεχνικές όπως είναι η διαχείριση των διεργασιών

και ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός και από εργαλεία όπως είναι το σπίτι της ποιότητας, τα διαγράμματα ελέγχου (control charts), το ψαροκόκαλο κτλ.

### **2.3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ**

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην αποδοχή και στην τήρηση ορισμένων αρχών κατά την διαχείριση των λειτουργιών της επιχείρησης. Η ΔΟΠ κατά τον Evans (2005) βασίζεται σε τρεις θεμελιώδης αρχές:

1. Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)
2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό
3. Εστίαση στην διαδικασία υποστηριζόμενη από την συνεχή βελτίωση και μάθηση

Οι προαναφερθείσες αρχές, παρόλο που είναι εμφανέστατα απλές, είναι ιδιαίτερα διαφορετικές από τις παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης και αναλύονται παρακάτω (Evans & Lindsay, 2005):

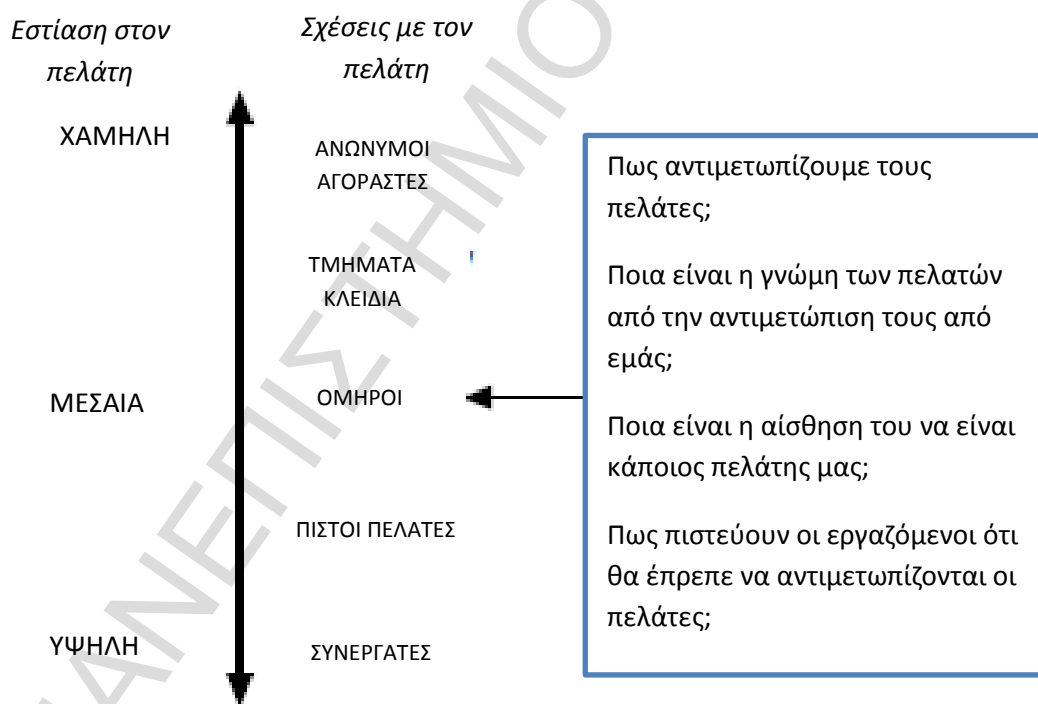
#### **1. Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων**

Ο πελάτης αποτελεί βασικό κριτή της ποιότητας, οι αντιλήψεις του για την αξία και για την ικανοποίηση του επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες τόσο κατά την αγορά και την απόκτηση του προϊόντος όσο και από τις διάφορες εμπειρίες που έχει κατά την εξυπηρέτηση. Μια επιχείρηση για να το αντιμετωπίσει αυτό πρέπει να ασχολείται πέρα από την απλή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους, την μείωση των λαθών και των ελαττωμάτων και την επίλυση των παραπόνων, θα πρέπει επιπρόσθετα να αφοσιώνεται και με τον σχεδιασμό προϊόντων που πραγματικά επιθυμούν οι πελάτες και απαιτεί η αγορά. Η επιχείρηση που είναι πραγματικά κοντά στον πελάτη της, γνωρίζει το τι ακριβώς ο πελάτης επιθυμεί, το πώς χρησιμοποιεί το προϊόν και προβλέπει τις ανάγκες που δεν είναι ακόμα σε θέση ο ίδιος να εκφράσει (Evans & Lindsay, 2005).

Παρακάτω ακολουθεί το διάγραμμα 2-1 που αποτυπώνει τους διαφορετικούς βαθμούς εστίασης, ανάλογα με την σχέση της εταιρείας με τον πελάτη (Piercy, 1995):

- Πως αντιμετωπίζουμε τους πελάτες;
- Ποια είναι η γνώμη των πελατών από την αντιμετώπιση τους από εμάς;
- Ποια είναι η αίσθηση του να είναι κάποιος πελάτης μας;
- Πως πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται οι πελάτες;

Από το διάγραμμα προκύπτει το ερώτημα σχετικά με το κατά πόσο η εικόνα μας για το πώς αντιμετωπίζονται οι πελάτες, για το πώς τελικά πράγματι αντιμετωπίζονται. Ο Piercy (1995) προτείνει μια σειρά από πρακτικές οι οποίες οδηγούν σε υψηλά επίπεδα εστίασης στον πελάτη:



Διάγραμμα 2-1: Η κλίμακα των σχέσεων με τους πελάτες

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

- **Μάθε ποιοι είναι οι πελάτες σου**

Είναι γεγονός ότι πολλές φορές οι άνθρωποι που εργάζονται σε έναν οργανισμό δεν γνωρίζουν, ούτε τους ενδιαφέρει ουσιαστικά να μάθουν τους πελάτες για τους οποίους προορίζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού, αλλά απλά κάνουν τυπικά την εργασία τους. Ο προβληματισμός είναι εντονότερος όταν αναφερόμαστε για θέσεις που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών και η συντήρηση.

- **Γίνε ο πελάτης και δεξ αν σου αρέσει**

Ίσως να ακούγεται περίεργο το ότι οι διευθυντές πρέπει να γίνουν πελάτες προκειμένου να δουν τι τους αρέσει και τι όχι, θα πρέπει δηλαδή να συμπεριφερθούν ως πελάτες. Δεν είναι τυχαίο ότι αυτή την πρακτική την εφαρμόζουν τακτικά και συστηματικά μεγάλες επιχειρήσεις όπως η Marks and Spencer. "Η δυσκολία με αυτή την πρακτική είναι ότι οι πελάτες μπορεί να βλέπουν κάποια πράγματα και μπορεί να έχουν διαφορετικές ιδέες για θέματα σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας. Μπορεί να είμαστε οι ειδικοί αλλά ο πελάτης δεν θα "υπέκυπτε" στην αυθεντία μας εάν του λέγαμε σε ένα ξενοδοχείο να μην πατάει το γρασίδι ή ότι δεν μπορεί να εξυπηρετηθεί το μεσημέρι επειδή τρώει το προσωπικό".

- **Συνάντησε τους πελάτες και συνεργάσου μαζί τους**

Πολλοί άνθρωποι των πωλήσεων θα πούνε ότι αν θέλετε να κάνετε μια συμφωνία με κάποιον τότε είναι απαραίτητο να παρευρεθείτε κοινωνικά, να φάτε και να πιείτε μαζί του. Αυτό είναι εμφανές και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι μια επιχείρηση παραγωγής Η.Υ. όπου οι ανεπίσημες επαφές των ανωτάτων στελεχών απέδειξαν ότι οι στρατηγικές ήταν για τα προϊόντα και όχι για τις αγορές.

- **Διοργάνωσε μέρες πελατών**

Ένας πολύ καλός τρόπος για να αντιληφθεί ο πελάτης ότι η επιχείρηση τον λαμβάνει σοβαρά υπόψη είναι να έχει την δυνατότητα να έρθει σε επαφή με την εταιρεία και να αναφέρει τι πιστεύει για την εταιρεία και για τα προϊόντα της.

- **Διαχειρίσου τα παράπονα των πελατών**

Πολλοί οργανισμοί έχουν τυποποιημένες διαδικασίες για την αντίδραση τους σε παράπονα αλλά συχνά δεν είναι τίποτα περισσότερο από έναν τακτικό μηχανισμό όπου έχει μικρό αντίκτυπο στην υπόλοιπη επιχείρηση. Αποτελεί πια κλισέ το ότι τα παράπονα των πελατών αποτελούν τα σημαντικότερα στοιχεία αφενός γιατί μαθαίνουμε για τις προτιμήσεις των πελατών και αφετέρου γιατί μια καλή διαχείριση μπορεί να μετατρέψει έναν παραπονεμένο πελάτη στον πιο πιστό πελάτη. Οπότε το πρόβλημα σε αυτές τις περιπτώσεις είμαστε εμείς οι ίδιοι που δεν μας αρέσει να ακούμε τα παράπονα. Ωστόσο, η επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει ότι οι εσωτερικοί πελάτες είναι εξίσου σημαντικοί για την διασφάλιση της ποιότητας (Piercy, 1995).

Οι εργαζόμενοι που βλέπουν τον εαυτό τους ταυτόχρονα ως πελάτες και ως προμηθευτές κατανοούν καλύτερα το πώς η εργασία τους συνδέεται με το τελικό προϊόν. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση θα πρέπει να αποδεικνύει συνεχώς την δέσμευση της στους εργαζομένους, να παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη, να προωθεί την γνώση, να ενθαρρύνει την ανάληψη ευθυνών και να παρέχει ένα σύστημα ανταμοιβών πέρα από τα συνηθισμένα (Evans & Lindsay, 2005).

Στο Διάγραμμα 2-2 παρουσιάζεται το σημείο όπου όταν οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες είναι δυσαρεστημένοι τότε εμφανίζεται η αποξένωση και πρέπει να αναμένουμε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από τον πελάτη. Όταν η ικανοποίηση του εσωτερικού και του εξωτερικού πελάτη είναι υψηλά εμφανίζεται μια συνέργεια όπου είναι δυνητικά γόνιμη για την ανάπτυξη των σχέσεων. Ωστόσο όταν βλέπουμε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης εσωτερικού πελάτη, αποτελεί παραδοσιακή πολιτική εξαναγκασμού και είναι αδύνατο να είναι παραγωγική και βιώσιμη. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να είμαστε επιφυλακτικοί στην περίπτωση όπου οι εσωτερικοί πελάτες είναι ικανοποιημένοι σε βάρος του εξωτερικού πελάτη – εσωτερική ευφορία – ίσως ακούγεται “τραβηγμένο” αλλά μπορεί να συμβεί σε ορισμένες περιπτώσεις σημείων πώλησης (Piercy, 1995).

		Υψηλή	Χαμηλή
Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη	Υψηλή	Συνέργεια	Εσωτερική Ευφορία
	Χαμηλή	Εξαναγκασμός	Αποξένωση

Διάγραμμα 2-2: Ικανοποίηση εξωτερικών και εσωτερικών πελατών

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

- **Μετρώντας την ικανοποίηση του πελάτη**

Είναι γενικά αποδεκτό ότι εάν πραγματικά πιστεύουμε ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας τότε πρέπει να την μετρήσουμε και να την εκτιμήσουμε. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις πολλές φορές εμφανίζουν κάποια αλαζονεία για το τι γνωρίζουν για του πελάτες τους και το τι συμβαίνει στην αγορά τους

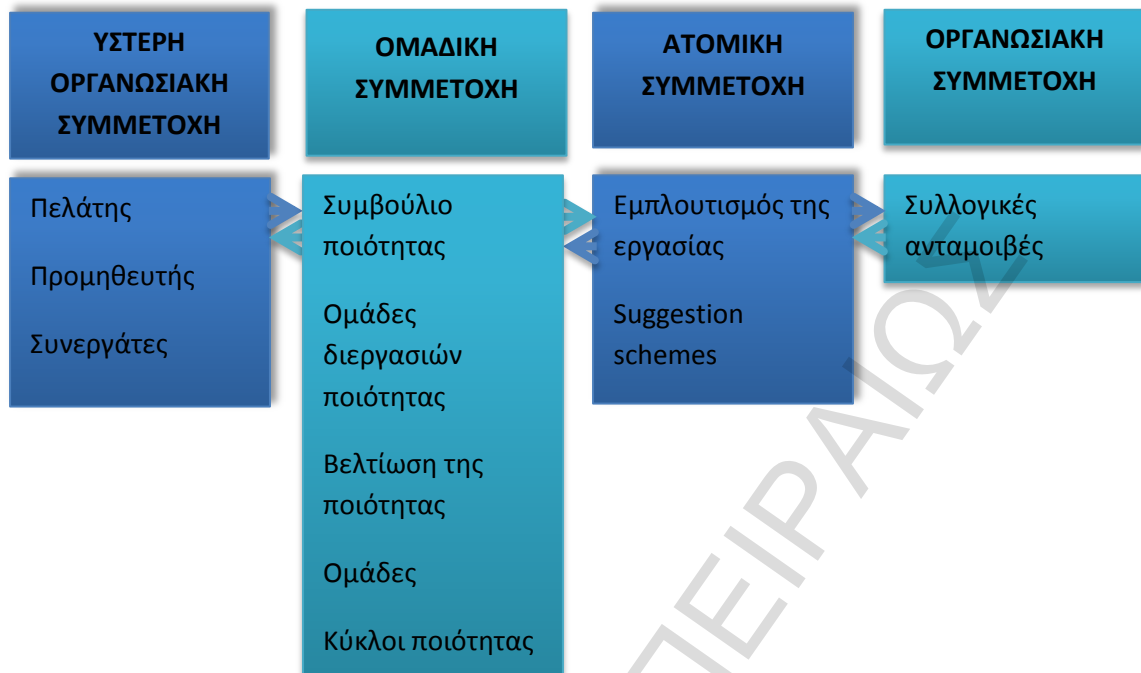
Όσον αφορά τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων, η επιχειρησιακή ηθική, η δημόσια υγεία και ασφάλεια, η υποστήριξη του περιβάλλοντος και της κοινότητας είναι απαραίτητες δραστηριότητες που εμπίπτουν στο πλαίσιο της εταιρικής ευθύνης (Piercy, 1995).

## **2. Συμμετογή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό**

Η προσέγγιση της συμμετοχής πραγματοποιήθηκε με την δημιουργία διαφόρων ομάδων υπεύθυνων για την συνεχή βελτίωση όπως είναι οι μάνατζερ, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι προμηθευτές (Evans & Lindsay, 1993, Oakland, 1993).

Η έννοια των ομάδων και της ομαδικής εργασίας είναι κεντρικής σημασίας στην διαχείριση της ποιότητας. Μια ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με αλληλοσυμπληρούμενες δεξιότητες που έχουν δεσμευτεί για την επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού και κάποιων συλλογικών στόχων επίδοσης. Στην ΔΟΠ υπάρχουν κυρίως δύο τύποι ομάδων, οι ομάδες ανάπτυξης πολιτικής και οι ομάδες έργου. Οι ομάδες ανάπτυξης πολιτικής οι οποίες περιλαμβάνουν τα συμβούλια ποιότητας, τις ομάδες διεργασιών ποιότητας και τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας. Οι ομάδες αυτές ασχολούνται με την διαμόρφωση, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των στόχων, της πολιτικής και της στρατηγικής για την ποιότητα. Οι ομάδες έργου (task teams) περιλαμβάνουν τις ομάδες επίλυσης προβλημάτων και τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων είναι ο πιο κοινός τύπος ομάδας στην ΔΟΠ. Στο Διάγραμμα 2-3 εμφανίζεται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό και αποτελείται από 4 στοιχεία (Dimitriades, 2000).





Διάγραμμα 2-3: Το σύστημα των τεσσάρων βαθμίδων της συνολικής συμμετοχής στην ΔΟΠ

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

Ο Joseph Juran αναγνώρισε ότι η αξιοποίηση της γνώσης και της δημιουργικότητας από το σύνολο του εργατικού δυναμικού είναι ένας από τους λόγους που οδήγησαν τους Ιάπωνες σε επιτεύγματα σχετικά με θέματα ποιότητας. Οι εργαζόμενοι όπου επιτρέπεται να συμμετέχουν τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε ομάδες σε αποφάσεις που επηρεάζουν της εργασία τους και τον πελάτη μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ποιότητα. Αυτή η στάση φέρνει μια θεμελιώδη αλλαγή στην παραδοσιακή φιλοσοφία του "ανώτατου μάνατζμεντ" η οποία αναφέρει ότι το εργατικό δυναμικό δεν πρέπει να "διαχειρίζεται" ή ανεπίσημα ότι το εργατικό δυναμικό δεν πρέπει να φέρει στοιχεία πρωτοβουλίας. Το έργο της διοίκησης περιλαμβάνει την διαμόρφωση των συστημάτων και των διαδικασιών και στην συνέχεια την εφαρμογή τους μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων κατά τέτοιο τρόπο ώστε να γίνει μέρος της κουλτούρας του οργανισμού (Evans & Lindsay, 2005).

Χαρακτηριστική είναι η φράση του προέδρου της General Electric "Το να κάνεις τους εργαζόμενους να έχουν μια καινούργια ιδέα κάθε μέρα είναι ο δρόμος για την νίκη την δεκαετία του 1990". Εξάλλου η συμμετοχή των εργαζομένων έχει ευρέως μελετηθεί σε συνδυασμό με την Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και την ΔΟΠ, αφού υπάρχουν πολλές αποδείξεις που δείχνουν ότι η συμμετοχή προξενεί περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες και εργαζομένους (Sun et al, 2000).

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της Ολικής Ποιότητας είναι η ομαδική εργασία, η οποία εστιάζει στις σχέσεις του πελάτη με τον προμηθευτή και ενθαρρύνει την συμμετοχή του συνολικού εργατικού δυναμικού στην επίλυση των συστημικών προβλημάτων, ιδιαίτερα εκείνων που ευρύνονται ανάμεσα στα διαλειτουργικά όρια. Παραδοσιακά οι οργανισμοί ενοποιούν κάθετα τα επίπεδα της διαχείρισης, απεναντίας η Ολική Ποιότητα απαιτεί την οριζόντια συνεργασία μεταξύ οργανωσιακών μονάδων όπως για παράδειγμα το τμήμα σχεδιασμού με το τμήμα μηχανικής (engineering department), το τμήμα μηχανικής με το τμήμα της παραγωγής, της παραγωγής με τις πωλήσεις κτλ. οπότε οι διατμηματικές ομάδες εξυπηρετούν αυτό τον σκοπό (Evans & Lindsay, 2005).

### **3. Εστίαση στην διαδικασία υποστηριζόμενη από την συνεχή βελτίωση και μάθηση**

Όταν μιλάμε για διεργασία συνήθως αναφερόμαστε στο πλαίσιο της παραγωγής, δηλαδή το σύνολο των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών εμπριέχοντας την μετατροπή των εισροών (τις φυσικές εγκαταστάσεις, τα υλικά, το κεφάλαιο, τον εξοπλισμό, τους ανθρώπους και την ενέργεια) σε εκροές (προϊόντα και υπηρεσίες). Συνήθεις τύποι διεργασιών παραγωγής είναι η συνομολόγηση, η ανάμειξη, η έγκριση δανείων και η εκπλήρωση παραγγελιών.

Ωστόσο, σχεδόν για κάθε κύρια δραστηριότητα περιλαμβάνει μια διεργασία όπου διαπερνά τα όρια μεταξύ των λειτουργιών. Η προοπτική της διεργασίας συνδέει μεταξύ τους όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες και βοηθάει να κατανοήσουμε ολόκληρο το σύστημα αντί στο να εστιάζουμε σε ένα μικρό μέρος. Μερικές από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης βρίσκονται στις

οργανωσιακές διασυνδέσεις, δηλαδή ανάμεσα στους χώρους σε ένα οργανόγραμμα (Evans & Lindsay, 2005).

Η συνεχής βελτίωση αναφέρεται ως μια κουλτούρα βιώσιμης βελτίωσης που στοχεύει στην εξάλειψη των λαθών και των απωλειών σε όλα τα συστήματα και τις διεργασίες ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει όλους όσους εργάζονται από κοινού προκειμένου να φέρουν βελτιώσεις χωρίς απαραίτητα να γίνονται μεγάλες επενδύσεις. Η συνεχής βελτίωση μπορεί να προκύψει μέσω επαναστατικών βελτιώσεων οι οποίες μπορεί να είναι σταδιακές ή μέσω ριζικών αλλαγών οι οποίες προκύπτουν από μια καινοτόμα ιδέα ή κάποια νέα τεχνολογία. Συχνά, κύριες βελτιώσεις αποτελούν αποτέλεσμα μιας σειράς ξαφνικών βελτιώσεων. Σε κάθε κλίμακα η βελτίωση επιτυγχάνεται με την χρήση εργαλείων και τεχνικών που ασχολούνται με την ανίχνευση και την ελαχιστοποίηση των πηγών των προβλημάτων.

Οι βελτιώσεις αυτές μπορεί να έχουν τις εξής μορφές (Evans & Lindsay, 2005):

- 1) Την ενίσχυση της αξίας του πελάτη μέσω βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών
- 2) Την μείωση των λαθών, των ελαττωμάτων και των απωλειών και του κόστους που συνδέονται με αυτά
- 3) Την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας κατά την χρήση όλων των πόρων
- 4) Την βελτίωση της ανταπόκρισης και του κύκλου χρόνου απόδοσης για διεργασίες όπως η επίλυση των παραπόνων πελατών ή την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά.

Οπότε ο χρόνος ανταπόκρισης, η ποιότητα και η παραγωγικότητα πρέπει να εξετάζονται από κοινού, η προσέγγιση διεργασιών βοηθάει στην συνεχή βελτίωση με το να γίνουν καλύτερα κατανοητές αυτές οι συνέργιες και η πηγή των προβλημάτων.

Η ανάγκη για συνεχή βελτίωση σε μεγαλύτερη κλίμακα μέσα στον οργανισμό ανέπτυξε μια σειρά από μεθοδολογίες, οι οποίες βασίζονται στην βελτίωση των διεργασιών προκειμένου να μειωθούν οι απώλειες (wastes) απλοποιώντας την γραμμή παραγωγής και βελτιώνοντας την ποιότητα. Οι πιο γνωστές μεθοδολογίες

είναι η λιτή παραγωγή (lean manufacturing) το Six Sigma, η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) και το Lean Six Sigma.

Η πραγματική συνεχής βελτίωση εξαρτάται από την μάθηση, που σημαίνει στην κατανόηση του γιατί οι αλλαγές είναι επιτυχής μέσω της ανατροφοδότησης (feedback) ανάμεσα σε πρακτικές και αποτελέσματα οδηγώντας σε νέους στόχους και προσεγγίσεις (Bhuiyan & Baghel, 2005).

Η ουσία της Συνεχούς Βελτίωσης αποτυπώθηκε με την λέξη Kaizen από τους Ιάπωνες που σημαίνει σταδιακές βελτιώσεις στις διεργασίες. Οι Deming και Shewart παρουσίασαν τον κύκλο της βελτίωσης όπου είναι γνωστός ως κύκλος P-D-C-A (Plan – Do - Check - Act) που αποτελεί μια σειρά επαναλαμβανόμενων βημάτων στην αναζήτηση της συνεχούς βελτίωσης (Temproni, 2005).

Τα κύρια βήματα του κύκλου είναι (Temproni, 2005):

- **Σχεδιάζω (Plan):** Είναι η συλλογή των δεδομένων για να προσδιοριστούν τα προβλήματα στα οποία απαιτούνται βελτιώσεις και η εύρεση των τρόπων για την επίτευξη τους.
- **Εκτελώ (Do):** Είναι η εφαρμογή του σχεδίου εφαρμόζοντας μια δοκιμαστική λειτουργία, μια ομάδα δοκιμών κλπ.
- **Ελέγχω (Check):** Είναι η ανάλυση των αποτελεσμάτων για να δούμε εάν υπάρχει συμφωνία ανάμεσα στους αρχικούς στόχους και τι στην πραγματικότητα επιτεύχθηκε.
- **Βελτιώνω (Act):** Εξαρτάται από τα αποτελέσματα του σταδίου "ελέγχω" και επεμβαίνει με βελτιώσεις και αλλαγές στο στάδιο "Σχεδιάζω".

Η συνεχής βελτίωση και η μάθηση πρέπει να είναι ένα σύνηθες μέρος της καθημερινής εργασίας και των οργανωσιακών επιπέδων, οδηγούμενη από ευκαιρίες, φέρνοντας και μοιράζοντας σημαντικές αλλαγές σε όλο τον οργανισμό.

### 2.3.3 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Πολλές φορές τα αποτελέσματα από τις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας ήταν απογοητευτικά. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κύριοι λόγοι όπου θα μπορούσαν να είχαν παρακαμφθεί και οδήγησαν στην αποτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ (Macdonald, 1996):

- **Η μη δέσμευσης της Διοίκησης**

Ο πιο συχνός λόγος αποτυχίας των πρωτοβουλιών που σχετίζονται με την ποιότητα είναι εκείνος της έλλειψης της δέσμευσης από την Διοίκηση. Με άλλα λόγια οι βελτιώσεις της ποιότητας έχουν αντιμετωπιστεί περισσότερο ως ένα βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα παρά ως μια ατέρμονη διεργασία. Στην πραγματικότητα αποτελεί μια απλοϊκή δικαιολογία που δεν οδηγεί στην αιτία της αποτυχίας. Εν ολίγοις δεν έλειπε μόνο η δέσμευση αλλά και η κατανόηση από το μάνατζμεντ ως προς το ότι θα έπρεπε να έχει δεσμευτεί. Δεν αρκεί η διοίκηση σε κάθε στάδιο της διεργασίας να ανακοινώνει την δέσμευση και την αφοσίωση της για την ΔΟΠ αλλά θα πρέπει τα "λόγια" της να ισοδυναμούν και με δράσεις. Η έλλειψη της δέσμευσης από την διοίκηση εμφανίζεται κυρίως στα στελέχη μεσαίας τάξης και συχνά οφείλεται στα παροχή ανεπαρκών κινήτρων από τα ανώτερα στελέχη. Είναι εύκολα αντιληπτό ότι η έλλειψη της δέσμευσης από τα ανώτερα και μεσαίας τάξης στελέχη έχει αρνητικές επιπτώσεις στην στάση των υπαλλήλων στην βάση της ιεραρχίας ως προς την συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Dale, 1994).

- **Έλλειψη οράματος και σχεδιασμού**

Η παράγραφος αυτή αναφέρεται στην αποτυχία να σχεδιαστεί αποτελεσματικά η εισαγωγή και η μελλοντική ανάπτυξη της διεργασίας βελτίωσης ποιότητας (Dale, 1994). Πολλές φορές η στροφή των μάνατζερ προς την ποιότητα είναι τόσο απόλυτη όπου δεν υπήρξε χρόνος να καθοριστεί ο σκοπός, το όραμα και ο σχεδιασμός για το πώς θα επιτευχθεί η ποιότητα. Ο J. Macdonald παρομοιάζει την εφαρμογή της ποιότητας σε έναν οργανισμό σαν την θρησκεία που ακολουθείται τυφλά από όλους χωρίς ιδιαίτερο σκεπτικισμό και ερωτήματα. Δυστυχώς σε αυτές τις περιπτώσεις "οι ευαγγελιστές" μάνατζερ της "θρησκείας" της ποιότητας που αναμένουν απλά να

ακολουθηθούν οι αρχές της δεν γνωρίζουν τι εστί ένας ποιοτικός οργανισμός και ούτε το πως θα επιτευχθεί.

- **“Δέσμευση” της διεργασίας από τα εργαλεία ποιότητας**

Με την πάροδο του χρόνου έχει αναπτυχθεί ένα σημαντικό οπλοστάσιο για να στηρίξουν όλους όσους εμπλέκονται στην διεργασία βελτίωσης της ποιότητας. Κυμαίνονται από απλά εργαλεία μέτρησης και ανάλυσης της διεργασίας μέσω τεχνικών επίλυσης προβλημάτων έως και σε πολύπλοκες στην χρήση στατιστικές έννοιες. Παρόλα αυτά τα εργαλεία από μόνα τους δεν αρκούν στο να φέρουν την συνεχή βελτίωση. Χαρακτηριστικό είναι ότι πολλοί οργανισμοί παθαίνουν με την χρήση των εργαλείων τόσο που ξεχνούν τον σκοπό της χρήσης τους. Για παράδειγμα μερικοί μάνατζερ ξοδεύουν πολύ χρόνο στην συμπλήρωση των διαγραμμάτων με αποτέλεσμα να τους μένει λίγο χρόνος για την ολοκλήρωση της βασικής τους εργασίας.

- **Περιορισμός της ποιότητας**

Η έννοια της ΔΟΠ προσπαθεί να αντιμετωπίσει το σύνολο του τρόπου με τον οποίο η εργασία έχει οργανωθεί. Για αυτό τον λόγο η φράση “αλλαγή της κουλτούρας” εμφανίζεται πλέον πιο συχνά. Σε αυτό το πλαίσιο αν η ποιότητα δεν κατανοηθεί ότι λειτουργεί σαν μια ομπρέλα καλύπτοντας όλες τις θεωρίες διαχείρισης, θα γίνει πολύ περιοριστική. Τα στελέχη συνήθως βλέπουν την ποιότητα ως ένα έργο που έχει ανατεθεί στο τμήμα ποιότητας ή ως μια δαπάνη που πρέπει να ελέγχεται και σπάνια βλέπουν ότι η ποιότητα υπάρχει σε οτιδήποτε συμβαίνει στον οργανισμό ενώ ελάχιστα στελέχη την βλέπουν ως μια επιτακτική στρατηγική.

- **Ικανοποίηση μέσω της ικανοποίησης του πελάτη**

Σε πολλές επιχειρήσεις οι πρωτοβουλίες για την ποιότητα θεωρούνται επιτυχημένες όταν οι μετρήσεις της ικανοποίησης του πελάτη διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα. Η ικανοποίηση του πελάτη συνήθως μετράει το τι η επιχείρηση κάνει τώρα, όμως μέχρι να έρθουν οι δείκτες της επόμενης περιόδου οι πελάτες, υπάρχει πιθανότητα να πάνε αλλού. Η IBM αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της περίπτωσης, η οποία παρήγαγε τους πιο ποιοτικούς Η.Υ. σύμφωνα με το τι ζητούσαν οι πελάτες βάσει ερευνών. Μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα, ένας μεγάλος αριθμός

πελατών στράφηκε στην αγορά μικρών Η.Υ. Παρόλα αυτά η IBM ήταν τόσο ικανοποιημένη με τις προηγούμενες μετρήσεις που δεν αντιλήφθηκε την αλλαγή της προτίμησης της αγοράς. Μια επιχείρηση για να παραμείνει ανταγωνιστική πρέπει να εστιάζει στις τρέχουσες και μελλοντικές προτιμήσεις των πελατών.

- **Αλλαγή στην κουλτούρα έναντι στην προσέγγιση του έργου**

Από τους διάφορους γκουρού της ποιότητας έχει ο καθένας τον δικό του τρόπο για το πώς μπορούμε να προσεγγίσουμε την εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Θα ήταν λάθος εάν επιλέγαμε ποιες από αυτές τις προσεγγίσεις είναι απόλυτα σωστές αλλά θα έπρεπε να τις προσεγγίσουμε ως μια ολότητα. Ολοένα και περισσότερο η φιλοσοφία της ΔΟΠ διαιρείται σε δύο διαφορετικές ανταγωνιστικές μεταξύ τους στρατηγικές, την προσέγγιση βάσει της "συνολικής αλλαγής της κουλτούρας" και της προσέγγισης του "έργου". Αυτή η επικίνδυνη διχοτομία έχει πια ευρέως υιοθετηθεί από τους συμβούλους προσπαθώντας ο καθένας να βρει ένα μοναδικό σημείο προώθησης των υπηρεσιών του. Η προώθηση αυτών των προσεγγίσεων ως ανταγωνιστικές και όχι ως ολιστικές φιλοσοφίες εγκυμονεί για τους πελάτες πολλούς κινδύνους.

- **Η μη πραγματική συμμετοχή των εργαζομένων**

Αυτός ο λόγος αποτυχίας είναι στην πραγματικότητα αποτέλεσμα άλλων παραγόντων. Για άλλη μια φορά, η ευθύνη πέφτει στην Διοίκηση. Όταν κατανοούν ότι ο κύριος ρόλος της Διοίκησης είναι να βοηθάει τους ανθρώπους τότε είναι πιο κοντά στην επιτυχία.

- **Έλλειψη πραγματικών μετρήσεων**

Το κεντρικό δόγμα της συνεχής βελτίωσης είναι το ότι δεν μπορεί να μετρηθεί δεν μπορεί να διαχειριστεί. Ωστόσο, πολλές διεργασίες της ΔΟΠ δεν μπορούν να μετρηθούν με κάποιον ουσιαστικό τρόπο. Αυτό οφείλεται στο ότι οι διεργασίες βελτίωσης ποιότητας δεν προσδιορίζονται πριν την λειτουργία τους με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν αποτελεσματικά κριτήρια μέτρησης και να μην είναι δυνατή η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της προόδου της διεργασίας σε όλα τα στάδια ανάπτυξης της ενώ πολλοί εργαζόμενοι δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις πιο εξελιγμένες τεχνικές μέτρησης (Dale, 1997). Μερικές



επιχειρήσεις λανθασμένα πιστεύουν ότι μπορούν να μετρήσουν τις διεργασίες μέσω τεχνικών όπως το κόστος ποιότητας (COQ, Cost of Quality) αλλά λίγες εφαρμόζουν πραγματικά μέτρα ως κριτήρια για την επιτυχία. Το κόστος ποιότητας, κυριάρχησε για πάνω από μια δεκαετία ως ένα πραγματικό μέσο μέτρησης της διεργασίας ποιότητας. Αυτό οφείλεται κυρίως στον Philip Crosby που το ανέφερε ότι είναι ένα από τα τέσσερα απόλυτα εργαλεία για την συνεχή βελτίωση. Είναι ενδιαφέρον ότι η 3M η οποία είναι ένας από τους πρωτοπόρους στην ΔΟΠ και από τους αρχικούς χρήστες του COQ αποφάσισε να σταματήσει την χρήση του.



## 2.4 ISO 9001:2008 ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### 2.4.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001:2008 ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΔΟΠ

Όπως είναι γνωστό η ΔΟΠ ξεκίνησε το 1970 από την Ιαπωνία και διαδόθηκε την δεκαετία του 80 και του 90 στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη αντίστοιχα. Από την άλλη το ISO ξεκίνησε από την Ευρώπη και διαδόθηκε στην συνέχεια στον υπόλοιπο κόσμο. Η ΔΟΠ και το ISO 9000 αποτελούν πια τα κυριότερα ρεύματα διαχείρισης ποιότητας. Ωστόσο, η διασφάλιση ποιότητας και η Ολική Ποιότητα μοιράζονται πολλές από τις ίδιες αρχές και το ISO 9000 μπορεί να θεωρηθεί ως ένα υποσύνολο της ΔΟΠ. Το μοναδικό πλεονέκτημα του ISO 9000 έναντι της ΔΟΠ είναι ότι η εφαρμογή του είναι δομημένη, έχει ένα ξεκάθαρο στόχο και έναν τελικό σκοπό με αποτέλεσμα να γίνεται ευκολότερη η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης. Η απουσία συγκεκριμένων απαιτήσεων και προτύπων για την ΔΟΠ είναι ένας από τους λόγους όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις συγχέουν την έννοια της ΔΟΠ με τις απαιτήσεις του συστήματος Ολικής Ποιότητας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης θεωρείται ως ένας καλός τρόπος για να ξεκινήσει κάποιος να εφαρμόζει την ποιότητα. Οι απαιτήσεις του συστήματος είναι αρκετά σαφής, παρόλο που δεν είναι επαναστατικές ή καινοτόμες και πρέπει η επιχείρηση σε πρώτη φάση να φροντίζει στην ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων προκειμένου μετέπειτα να προχωρήσει στις πιο απαιτητικές απαιτήσεις της Ολικής Ποιότητας. Η Ολική Ποιότητα σημαίνει την αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης και αυτή η αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των καλά ορισμένων και σχεδιασμένων βημάτων. Αυτά τα βήματα είναι: η εμπειρική μέθοδος, ο έλεγχος ποιότητας, η διασφάλιση ποιότητας και η ολική ποιότητα όπου είναι όλα αλληλοεξαρτώμενα και αλληλένδετα μεταξύ τους και εξίσου σημαντικά για την επιτυχία (Tsiotras & Gotzamani, 1996).

## 2.4.2 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το ISO 9001:2008 αποτελείται από οκτώ αρχές διαχείρισης ποιότητας. Αυτές είναι οι οκτώ καλές πρακτικές κοινής λογικής που θα πρέπει να είναι δυνατή η εφαρμογή τους από οποιονδήποτε οργανισμό που θέλει να εφαρμόσει την διαχείριση ποιότητας. Η κατανόηση αυτών των αρχών είναι θεμελιώδεις για την κατανόηση και την εκτίμηση του ISO 9001. Αξίζει να τονιστεί ότι δεν πρέπει να αντιμετωπίζουμε τις αρχές αυτές μεμονωμένα αλλά ως αλληλοσυνδεδεμένα στοιχεία μιας σωστής πρακτικής διαχείρισης.

- **Εστίαση στον πελάτη**

“Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και επομένως θα πρέπει να κατανοούν τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών τους, θα πρέπει να ικανοποιούν τις απαιτήσεις και να αγωνίζονται σκληρά για να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους” (ISO 9004:2009, 2009). Ως ικανοποίηση πελάτη στο ISO 9000:2005 (ISO 9000:2005, 2005) ορίζεται “η αντίληψη του πελάτη σε ότι αφορά στον βαθμό στον οποίο έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις του”.

- **Ηγεσία**

Οι ηγέτες εδραιώνουν την ενότητα του σκοπού και της κατεύθυνσης του οργανισμού. Θα πρέπει να δημιουργούν και να διατηρούν το κατάλληλο εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να γίνουν πλήρως εμπλεκόμενοι στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού (ISO 9004:2009, 2009).

- **Συμμετοχή του προσωπικού**

“Το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί την οντότητα ενός οργανισμού και η ενεργός συμμετοχή του καθιστά δυνατή την αξιοποίηση των ικανοτήτων του προς όφελος του οργανισμού” (ISO 9004:2009, 2009).

- **Διεργασιακή προσέγγιση**

*“Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποδοτικά όταν οι δραστηριότητες και οι συναφείς πόροι διαχειρίζονται ως μια διεργασία” (ISO 9004:2009, 2009).*

Ως διεργασία στο ISO 9000:2005 ορίζεται (ISO 9000:2005, 2005): *“οποιαδήποτε δραστηριότητα ή οποιοδήποτε σύνολο δραστηριοτήτων που χρησιμοποιεί πόρους για τον μετασχηματισμό εισερχόμενων σε αποτελέσματα (προϊόντα)”.*

- **Συνεχής βελτίωση**

Η συνεχής βελτίωση της συνολικής επίδοσης του οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί ένα μόνιμο στόχο του οργανισμού. Ως συνεχής βελτίωση στο ISO 9000:2005 (ISO 9000:2005, 2005) ορίζεται: *“η επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα με σκοπό την αύξηση της δυνατότητας ικανοποίησης των απαιτήσεων”.*

- **Αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα**

*“Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών” (ISO 9004:2009, 2009).*

- **Σχέσεις αλληλοφείλειας με τους προμηθευτές**

*“Ένας οργανισμός και οι προμηθευτές του αλληλοεξαρτώνται και μια αμοιβαία επωφελής σχέση αυξάνει την ικανότητα αμφοτέρων να δημιουργούν αξία (ISO 9004:2009, 2009).*

### 2.4.3 ΚΙΝΗΤΡΑ – ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΣΔΠ

Τα κίνητρα υιοθέτησης κάποιου ΣΔΠ διαφέρουν κατά πολύ από οργανισμό σε οργανισμό και διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007).

- Τα **εσωτερικά κίνητρα** αναφέρονται στην ουσιαστική συνεισφορά του ΣΔΠ στην πραγματική συνεχή βελτίωση:
  - **Έλεγχος εκροής – στόχου**  
Ο οργανισμός αποφασίζει να εφαρμόσει κάποιο ΣΔΠ με σκοπό να ελέγχει κάποια εκροή – στόχο που είναι κρίσιμη για την ανταγωνιστική θέση του.
  - **Βελτίωση συστήματος Διοίκησης**  
Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός εφαρμόζει κάποιο ΣΔΠ για να βελτιώσει το σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιεί.
- Τα **εξωτερικά κίνητρα** πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον και είναι ο κύριος παράγοντας αποτυχημένης εφαρμογής του ΣΔΠ.
  - **Απαιτήσεις αγοράς**  
Πολλές φορές η αγορά απαιτεί από τους προμηθευτές της, την εφαρμογή κάποιου ΠΣΔ όπως για παράδειγμα είναι η συμμετοχή σε κρατικούς διαγωνισμούς, που έχει οριστεί ως προϋπόθεση η ύπαρξη ΠΣΔ.
  - **Πιστοποίηση Ανταγωνιστών**  
Σε μια αγορά όταν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης έχουν πιστοποιηθεί μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, οπότε έμμεσα πιέζεται στο να ακολουθήσει και εκείνος με την σειρά του στην υιοθέτηση κάποιου προτύπου.
  - **Διευκόλυνση εξαγωγών**  
Η διεθνής αναγνωσιμότητα των ΠΣΔ αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση για τις εξαγωγικές της δραστηριότητες.

○ **Προβολή διαφήμιση**

Η υιοθέτηση ενός ΠΣΔ συχνά χρησιμοποιείται ως εργαλείο προβολής και διαφήμισης ενισχύοντας την εικόνα της αφού όπως και προαναφέρθηκε είναι ευρέως αποδεκτό και αναγνωρίσιμο.

○ **Κάλυψη απαιτήσεων νομοθεσίας**

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η εφαρμογή ενός ΠΣΔ να είναι υποχρεωτική από την νομοθεσία, όπως για παράδειγμα η εφαρμογή του συστήματος για την ασφάλεια της ναυσιπλοΐας (ISM CODE) που αποτελεί υποχρέωση για κάθε ναυτιλιακή εταιρεία.

2.4.3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΔΠ

2.4.3.1.1 ΣΧΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΣΔ

Εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι το κίνητρο για την εισαγωγή του ISO 9001 έχει σημαντική επίδραση στα πραγματικά αποτελέσματα της εφαρμογής. Οι επιπτώσεις των προτύπων ποιότητας για την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική απόδοση της εταιρείας είναι μεγαλύτερη στις εταιρείες που έχουν παρακινηθεί εσωτερικά (για λόγους βελτίωσης) για την απόκτηση του ISO 9001 αντίθετα οι επιπτώσεις στις επιχειρήσεις που παρακινήθηκαν εξωτερικά (για λόγους μάρκετινγκ - αγοράς) ήταν μικρότερες. Αυτό σχετίζεται με τα αποτελέσματα άλλων μελετών που δείχνουν ότι ένα σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ISO 9001 είναι το κίνητρο και η υποστήριξη της Διοίκησης. Όταν οι επιχειρήσεις έχουν εσωτερικά κίνητρα στο να εισάγουν κάποιο ΣΔΠ ο στόχος είναι να αποκτήσουν ένα αποτελεσματικό ΣΔΠ και όχι να αποκτήσουν απλά και μόνο το πιστοποιητικό. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο με σημαντικό αντίκτυπο στην εφαρμογή του ISO 9001 είναι η σχέση των σκοπών της ποιότητας με τους στρατηγικούς σκοπούς μιας επιχείρησης. Τα πρότυπα ISO 9000:2000 δεν είναι αρκετά σαφή στην αναφορά τους για την σχέση ανάμεσα στους στόχους της πολιτικής ποιότητας και των σκοπών της ποιότητας με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ωστόσο, υπονοείται προκειμένου να ικανοποιηθεί η συνεχής βελτίωση του προτύπου. Η σχέση ανάμεσα των στόχων ποιότητας και των στρατηγικών στόχων στο

ISO 9004 αποτελεί την βάση για την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός ο σχεδιασμός της ποιότητας θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι στρατηγικές του οργανισμού και να καθορίζονται οι οργανωσιακοί σκοποί ως εισροές (ISO 9004). Παρακάτω εμφανίζονται οι διάφοροι τύποι πλεονεκτημάτων που απορρέουν από την αποδοτική και αποτελεσματική εισαγωγή του ISO 9001 (M. Alic και B. Rusjan, 2010):

#### **Οφέλη που σχετίζονται με τον πελάτη**

Βασικά οφέλη:

- Βελτίωση ποιότητας προϊόντος – υπηρεσίας
- Μείωση του κόστους που προκαλείται από την μη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές των προϊόντων
- Βελτιωμένη επικοινωνία και σχέση με τους προμηθευτές

Επακόλουθα οφέλη:

- Υψηλότερη ικανοποίηση πελάτη
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης
- Διατήρηση των υφιστάμενων πελατών
- Αύξηση του όγκου των πωλήσεων

#### **Οφέλη που σχετίζονται με τις εσωτερικές διαδικασίες**

Βασικά οφέλη:

- Οι διαδικασίες είναι καθορισμένες και πιο ορατές
- Μείωση της επανάληψης εργασίας (rework) και των απορριμμάτων (scrap)
- Ελάττωση της εξωτερικής επιθεώρησης
- Αύξηση παραγωγικότητας

Επακόλουθα οφέλη:

- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών

### **Οφέλη που σχετίζονται με την μάθηση και την ανάπτυξη**

Βασικά οφέλη:

- Ανάπτυξη των προσόντων των εργαζομένων
- Αύξηση της διάδοσης της γνώσης ανάμεσα στους εργαζομένους
- Βελτίωση της επικοινωνίας και των σχέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους
- Καλύτερο ηθικό στους εργαζομένους κατά την εργασία
- Συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών

Επακόλουθα οφέλη:

- Βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων
- Καινοτομία, δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

### **Οφέλη που σχετίζονται με την επίτευξη των οικονομικών στόγων και την βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων**

Βασικά οφέλη:

- Αύξηση εισοδήματος λόγω βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών
- Μείωση του κόστους λόγω βελτίωσης των διεργασιών

Επακόλουθα οφέλη:

- Αύξηση της κερδοφορίας

#### 2.4.3.1.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Τα θετικά αποτελέσματα του ΣΔΠ θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την αξιολόγηση της συμβολής της εσωτερικής επιθεώρησης στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και την βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Η σημαντικότητα και η επίδραση των επιθεωρήσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την κατανόηση και την στάση της Διοίκησης ως προς τις επιθεωρήσεις. Το Διάγραμμα 2-4 απεικονίζει ότι τα αποτελέσματα της εφαρμογής των επιθεωρήσεων και η επίδραση τους σχετικά με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων εξαρτώνται από τον σκοπό ή το κίνητρο για την εισαγωγή του ΣΔΠ.

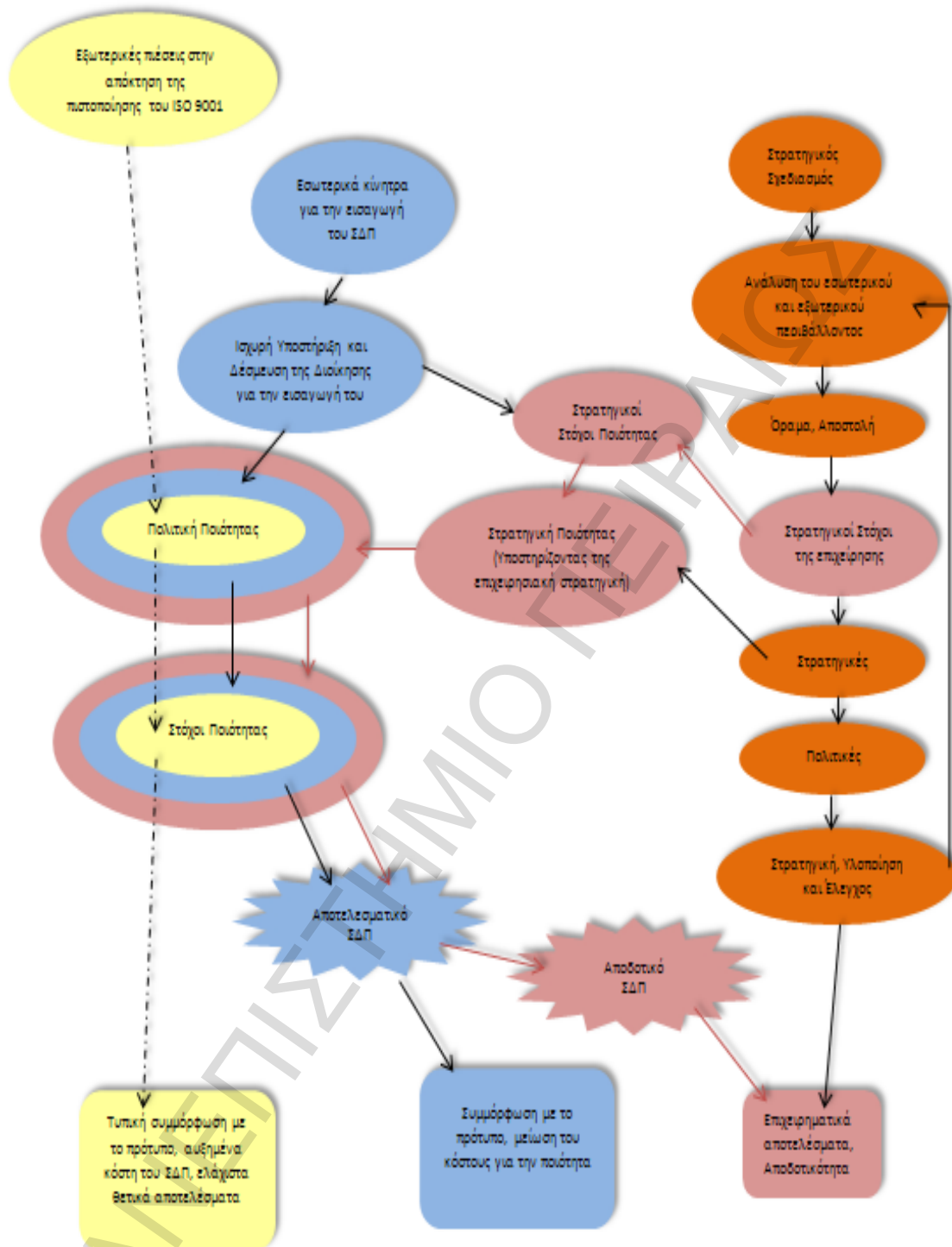
Σύνηθες στόχος για μια επιχείρηση που εισάγει ΠΣΔ λόγω της πίεσης που δέχεται από την αγορά είναι απλά η απόκτηση της πιστοποίησης. Αυτές οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν και πραγματοποιούν επιθεωρήσεις για να ικανοποιήσουν στο ελάχιστο τα κριτήρια της πιστοποίησης. Μια τέτοια επιθεώρηση απλά ελέγχει τυπικά την συμμόρφωση με το πρότυπο ποιότητας και δεν έχει καμία επίπτωση στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Όσο το ΣΔΠ γίνεται πιο ώριμο, οι απαιτήσεις της διοίκησης από την εσωτερική επιθεώρηση αλλάζουν έτσι ώστε ο σκοπός και ο προσανατολισμός της εσωτερικής επιθεώρησης να μετατραπεί από την αξιολόγηση για την συμμόρφωση, στην εκτίμηση της συνεχούς βελτίωσης (Alic & Rusjan, 2010; Karapetrovic & Willborn, 2000)

Εάν οι σκοποί της ποιότητας σχετίζονται με τους επιχειρηματικούς σκοπούς, τότε το βασικό χαρακτηριστικό μιας τέτοιας επιθεώρησης είναι ότι οι σκοποί της επιθεώρησης συνδέονται με τους επιχειρηματικούς σκοπούς του οργανισμού.

Το διάγραμμα 2-5 δείχνει ότι εάν οι επιχειρήσεις έχουν εσωτερικά κίνητρα για την εισαγωγή του ΣΔΠ τότε η συμβολή του ΣΔΠ στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων μπορεί και να αξιολογηθεί. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας επιθεώρησης (οι μη – συμμορφώσεις και οι προτάσεις βελτίωσης) μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την επιλογή εκείνων των μέτρων που θα εξασφαλίσουν την συμμόρφωση του ΣΔΠ με τις απαιτήσεις του προτύπου αλλά και στην αποτελεσματική εφαρμογή των διεργασιών και των επιχειρησιακών βελτιώσεων οδηγώντας στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

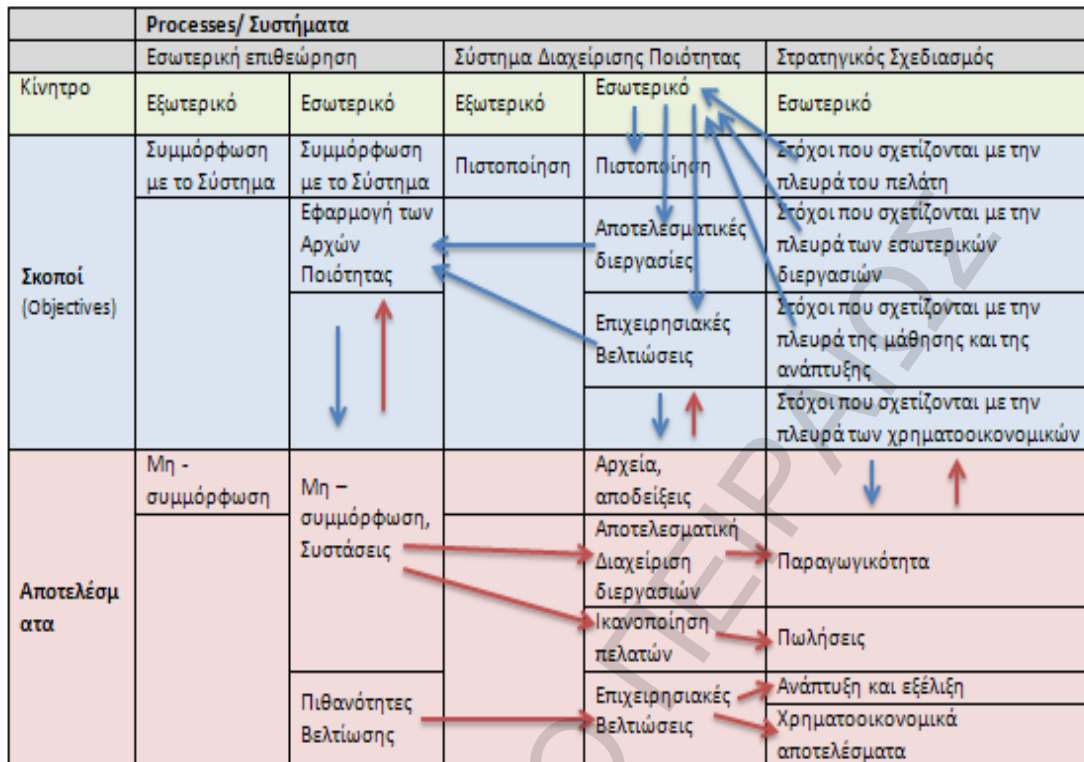


Ένα ώριμο ΣΔΠ μπορεί να συμβάλει στην αποδοτικότητα της εταιρείας, η οποία μπορεί να βασιστεί στην σύνδεση των στόχων ποιότητας με τους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους (διάγραμμα 2-4) και σε συνδυασμό με την εφαρμογή της εσωτερικής επιθεώρησης, θα πρέπει να συμβάλει στην επίτευξη της αποδοτικότητας και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (διάγραμμα 2-5) (Alic & Rusjan, 2010).



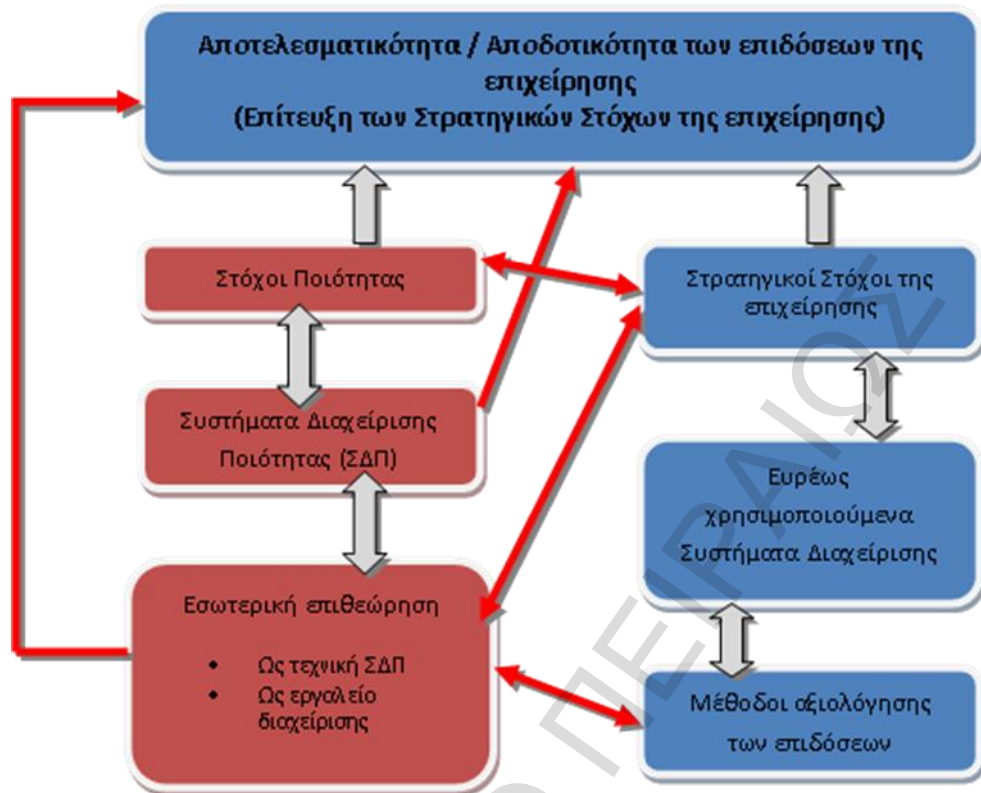
Διάγραμμα 2-4: Σχέση ISO 9001, επιχειρηματικοί σκοποί (business objectives) και επιχειρηματικοί στόχοι (business goals)

Πηγή: M. Alic και B. Rusjan Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 27 No. 8, 2010 σελ. 916-93



Διάγραμμα 2-5: Σχέση εσωτερικής επιθεώρησης και των επιχειρηματικών στόχων (business goals)

Πηγή: M. Alic και B. Rusjan Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 27 No. 8, 2010 σελ. 916-937



Διάγραμμα 2-6: Ο ρόλος της εσωτερικής επιθεώρησης

Πηγή: M. Alic και B. Rusjan Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 27 No. 8, 2010 σελ. 916-937

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, η καλύτερη πολιτική είναι να εφαρμόσουμε το ISO 9000 ως ένα κλειδί εισόδου στην Ολική Ποιότητα. Το σύστημα που προτείνεται από το πρότυπο πρέπει να εφαρμοστεί με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο, δημιουργώντας ένα σταθερό υπόβαθρο για τη μελλοντική του εξέλιξη σε ένα σύστημα ολικής ποιότητας. Η πιστοποίηση δεν είναι το τέλος αλλά είναι μόνο η αρχή στην ένταξη της επιχείρησης στην ποιότητα (Alic και Rusjan, 2010).

## 2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η "οικογένεια" της ποιότητας έχει απασχοληθεί ιδιαίτερα με τον ορισμό της ποιότητας και για αυτό τον λόγο έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί για αυτή με πιο ολοκληρωμένο εκείνον του D. Garvin:

- Ορισμός βάσει της αξίας
- Ορισμός βάσει της κατασκευής
- Ορισμός βάσει του χρήστη
- Ορισμός βάσει του προϊόντος
- Ο ορισμός βάσει της υπερβατική άποψης

Οι διαστάσεις ποιότητας ως προς το προϊόν είναι:

- Τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος
- Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος
- Αξιοπιστία
- Ποιότητα παραγωγής
- Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος μετά την πώληση
- Αναμενόμενη διάρκεια ζωής προϊόντος
- Αισθητικά χαρακτηριστικά

Όπως και στην ποιότητα παρομοίως και με την ΔΟΠ έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί, οι βασικές Αρχές της ΔΟΠ είναι:

- Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)
- Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό
- Εστίαση στην διαδικασία υποστηριζόμενη από την συνεχή βελτίωση και μάθηση

Στο τελευταίο σκέλος του κεφαλαίου αναφέρεται ότι το ISO 9001:2008 αποτελεί ένα υποσύνολο της ΔΟΠ και το μοναδικό πλεονέκτημα του προτύπου έναντι της ΔΟΠ είναι

ότι είναι ευκολότερη η δέσμευση της διοίκησης ως προς την υιοθέτηση κάποιου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας για τον λόγο ότι είναι περισσότερο δομημένη η εφαρμογή του.

Επίσης, οι επιχειρήσεις που είχαν παρακινηθεί εσωτερικά (εφαρμογή με σκοπό την συνεχή βελτίωση) για την υιοθέτηση κάποιου ΣΔΠ φαίνεται να έχουν περισσότερα οφέλη στην ανταγωνιστικότητα, τις οικονομικές επιδόσεις και την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων σε σχέση με εκείνες που είχαν εξωτερικά κίνητρα (εφαρμογή για λόγους μάρκετινγκ - αγοράς).

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

**Alic M., Rusjan B.**, “Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 27, No. 8, 2010 p. 916-937

**Bhuiyan N., Baghel A.**, “An overview of continuous improvement: from the past to the present”, *Management Decision*, Vol. 43, No. 5, 2005

**Crosby P.**, “Quality is Free”, McGraw-Hill, New York, 1979

**Dale B. G., Boaden R. J.**, “Managing Quality”, Prentice-Hall, 1994

**Dimitriadis Z. S.**, “Total involvement in quality management”, *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 6, No. 7/8, 2000, p. 117, 121

**Evans J.R. Lindsay W.M.**, “The Management and Control of Quality”, sixth edition, South-Western Thomson Learning, 2005

**Feigenbaum, A.V.**, “Total Quality Control”, 3rd edition, McGraw-Hill, New York, 1986

**Garvin D.**, “Managing Quality: the strategic and competitive edge”, The Free Press, 1988

**H. Sun, I.K. Hui, A.Y.K. Tam and J. Frick**, “Employee involvement and quality management”, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 5, 2000, p. 350

**Hamzah A., S. Ho**, “TQM Training for Small and Medium Industries in Malaysia”, *Training for Quality*, Vol. 2 No. 2, MCB University Press, 1994

**Hansson J., Klefsjo B.**, “A core value model for implementing total quality management in small organizations”, *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 2, 2003, 73 74

**Hardie N., Walsh P.**, “Towards a Better Understanding of Quality”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 4, 1994, p. 53

**International Standards Organization:** ISO 8402-1986, “Quality Vocabulary”, 1986

**ISO 9000:2005 Quality Management Systems — Fundamentals and vocabulary**, ISO, 2005

**ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization** - A quality management approach, ISO, 2009

**Karapetrovic, S. and Willborn, W.**, “Generic audit of management systems: fundamentals”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 No. 6, 2000, pp. 279-94

**Macdonald, J.**, “TQM – does it always work? Some reasons for disappointment”, *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 5, 1996

**Piercy N. F.**, “What do you do to get customer focus in an organization?”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 6, 1995

**Sashkin, Marshall, Kiser, Kenneth J.**, “Putting total quality management to work: what TQM means, how to use it & how to sustain it over the long run”, *Berrett-Koehler Publishers*, 1993

**Sebastianelli R., Tamimi N.**, “How product quality dimensions relate to defining quality”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, 2002, p. 443-445

**Talha M.**, “Total Quality Management: an overview”, *The Bottom Line Managing Library Finances*, Vol. 17, No. 1, 2004, p. 15-16

**Temponi C.**, “Continuous improvement framework: implications for academia”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 1, 2005

**Tsiotras G., Gotzamani K.**, ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 4, 1996, p. 64-76

**Ulrika Hellsten, Bengt Klefsjö**, "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", *The TQM Magazine*, Vol. 12 Iss: 4, 2000, pp.238 – 244

**Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α.**, “Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων: ανάλυση, βελτίωση, στρατηγικές”, *Νομική Βιβλιοθήκη*, 2007

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



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο τρίτο κεφάλαιο αποτυπώνεται η επίδραση της ποιότητας στην ικανοποίηση του πελάτη, στην ανταγωνιστικότητα, στην κερδοφορία, στα γενικότερα οφέλη της επιχείρησης και γίνεται εκτίμηση του κόστους που δημιουργείται από την έλλειψη επαρκούς ποιότητας. Παρομοίως μέσω της μελέτης των Singhal και Hendricks το 1997, γίνεται η αποτίμηση της συμβολής της ΔΟΠ στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Στην συνέχεια μελετάται η σχέση της ΔΟΠ με την στρατηγική της επιχείρησης και το πώς μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη κάποιου διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το δεύτερο σκέλος του κεφαλαίου αυτού, αφορά την επιχειρηματική Αριστεία, αφού διατυπώνεται ο ορισμός της, εξετάζεται η σχέση της με την ΔΟΠ και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να είναι βιώσιμη. Δεν θα μπορούσε φυσικά να μην γίνει εκτενή αναφορά στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM με παρουσίαση των κριτηρίων και των υπο-κριτηρίων του, ενώ στην συνέχεια γίνεται σύγκριση με τα υπόλοιπα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας.

## 3.2 Η ΔΟΠ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 3.2.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 3.2.1.1 ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το 1995 το Γενικό Αμερικανικό Λογιστικό Γραφείο (American General Accounting Office) έκανε μια έρευνα στην οποία συμμετείχαν οι 20 εταιρείες που είχαν τα υψηλότερα ποσοστά στα βραβεία Baldrige τα έτη 1988 και 1989. Από αυτή την έρευνα προέκυψε το μοντέλο GAO (GAO Model) το οποίο αποτυπώνει τις επιδράσεις της ΔΟΠ στην ικανοποίηση του πελάτη, στην ανταγωνιστικότητα και στα γενικότερα οφέλη της επιχείρησης (Μποχώρης, 2012).

- Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι περισσότερες εταιρείες είχαν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών λόγω των γενικότερων υψηλών επιπέδων ικανοποίησης, των υψηλότερων ποσοστών διατήρησης πελατών και της μείωση των παραπόνων.
- Βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα λόγω του υψηλότερου μεριδίου της αγοράς και των αυξημένων κερδών.

Προηγμένα οφέλη στον οργανισμό προκύπτουν από την βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων, τα υψηλά πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας, την αυξημένη παραγωγικότητα και τα μειωμένα κόστη (Μποχώρης, 2012):

Η βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη προέρχεται κατά βάση από την βελτίωση του προϊόντος και της ποιότητας των υπηρεσιών, ενώ τα γενικότερα οφέλη της επιχείρησης επηρεάζονται κυρίως από την ύπαρξη ανεπτυγμένων Συστημάτων Ποιότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων.

Στο Διάγραμμα 3-1 και παρακάτω εμφανίζονται τα οφέλη της ποιότητας έτσι όπως αποτυπώθηκαν από το Γενικό Αμερικανικό Λογιστικό Γραφείο (Μποχώρης, 2012):

Η Ηγεσία που είναι προσανατολισμένη στην συνεχή βελτίωση οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα:

- Στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Σ.Δ.Π. (Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας)
- Στην συμμετοχή των εργαζομένων ως προς την διαρκή βελτίωση
- Στην παρεχόμενη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών

Τα θετικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Σ.Δ.Π. και της ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων για την διαρκή βελτίωση έχουν θετικές επιπτώσεις:

- Στο κόστος
- Στα έσοδα της επιχείρησης
- Στην ικανοποίηση των εργαζομένων
- Στην Ασφάλεια και Υγιεινή του χώρου εργασίας
- Στην παραγωγικότητα

Τα θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών έχουν ως αποτέλεσμα:

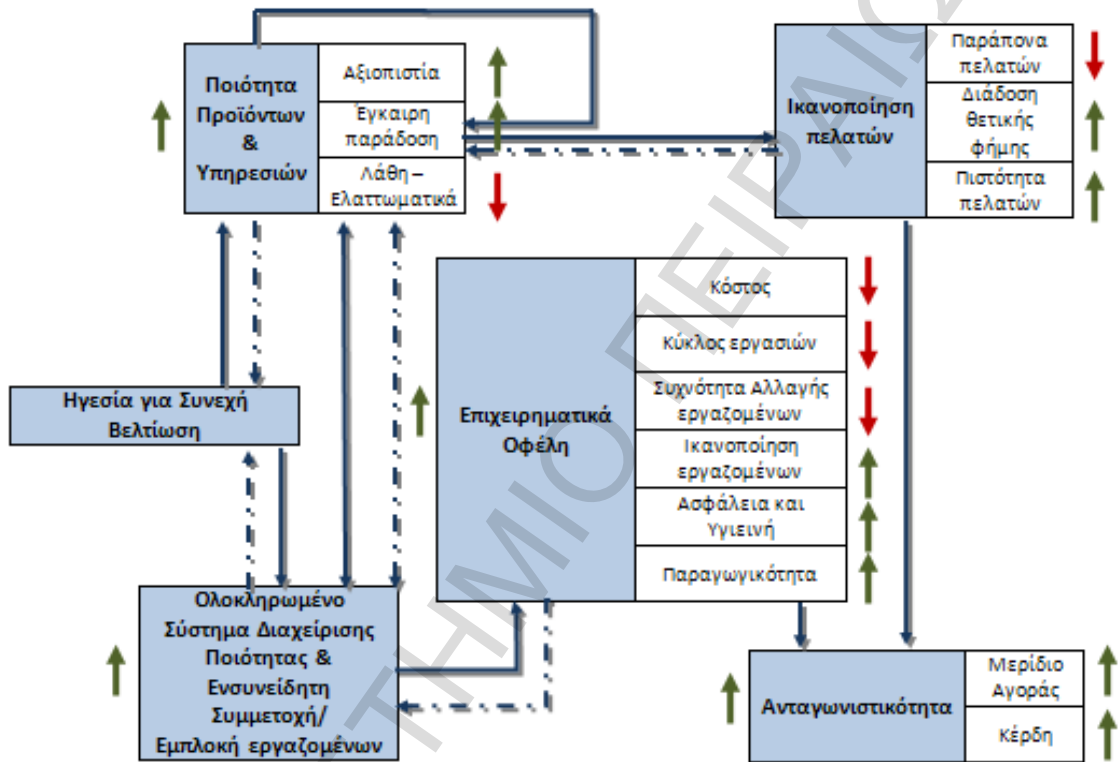
- Στην μείωση των παραγόμενων ελαττωματικών
- Στην αύξηση της αξιοπιστίας
- Στην μείωση των χρόνων παράδοσης

Τα παραπάνω συμβάλουν αθροιστικά στην ικανοποίηση του πελάτη που σημαίνει:

- + Διάδοση θετικής φήμης
- + Μείωση παραπόνων
- + Στην πιστότητα πελατών
- + Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού

Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού δίνει την δυνατότητα για:

- Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
- Αύξηση των κερδών

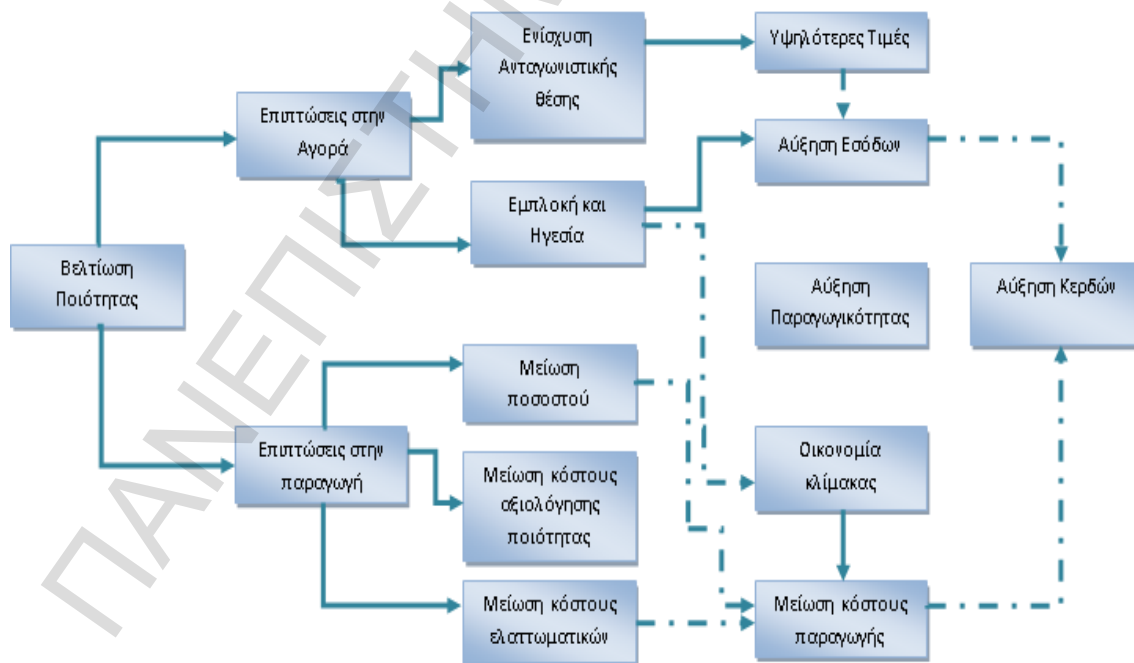


Διάγραμμα 3-1: Το μοντέλο του General Accounting Office

Πηγή: Γεώργιος Α. Μποχώρης, Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2012

### 3.2.1.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Η βελτίωση της ποιότητας έχει θετικές επιπτώσεις είτε στην αγορά σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ είτε στο εσωτερικό του οργανισμού δηλαδή στην μείωση του κόστους και στις καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Και οι δύο παράγοντες δεν αυξάνουν μόνο την κερδοφορία, αλλά και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και το μερίδιο της αγοράς, οπότε προκύπτουν περισσότερα έσοδα είτε από την αυξημένη τιμή πώλησης είτε από το αυξημένο μερίδιο αγοράς ή και από τον συνδυασμό και των δύο. Από την άλλη πλευρά η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε μείωση των ελαττωματικών και οπότε σε λιγότερη άσκοπη χρήση Α΄ Ύλης, ενέργειας, εργατοωρών, μηχανοωρών κτλ. Αυτός ο περιορισμός της σπατάλης των πόρων εκφράζεται με αυξημένη παραγωγικότητα η οποία μεταφράζεται με μεγαλύτερη οικονομία κλίμακας και μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος. Επίσης η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στην προβολή και στην αναγνώριση του προϊόντος με αποτέλεσμα στην αύξηση της ζήτησης και κατά συνέπεια στην αύξηση της παραγωγής και στην οικονομία κλίμακας (Δερβιτσιώτης, 2001).



Διάγραμμα 3-2: Συμβολή της ποιότητας στα κέρδη της επιχείρησης

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

### 3.2.1.3 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

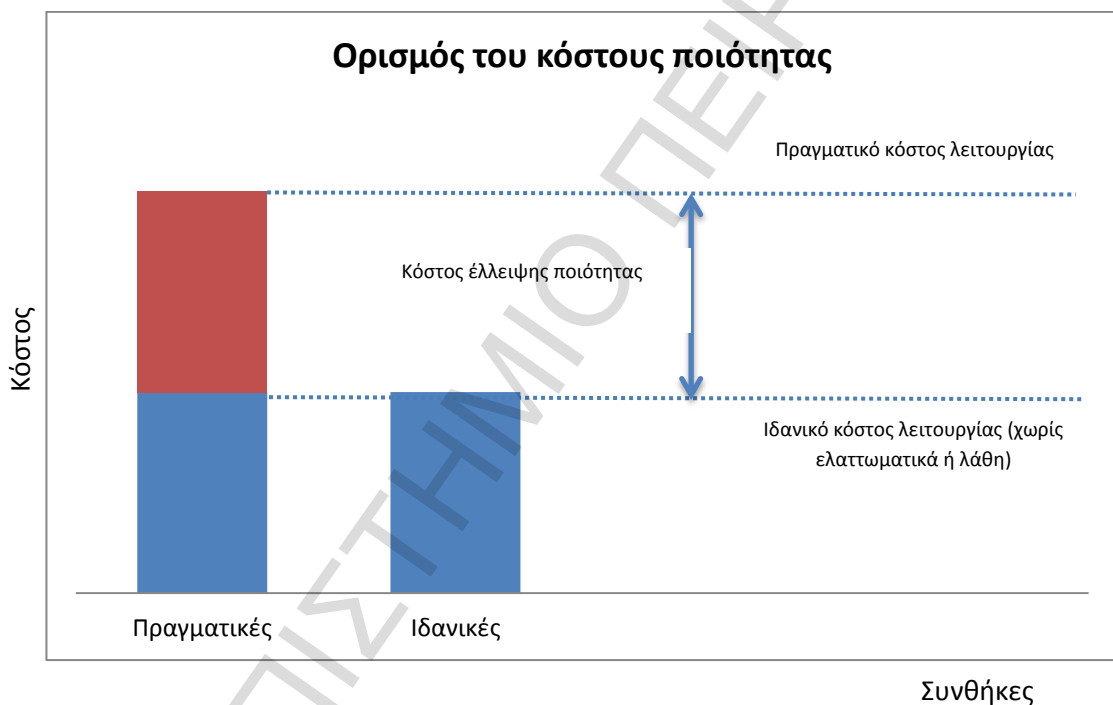
Μια σειρά από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από το Ομοσπονδιακό Γραφείο Υποθέσεων Καταναλωτών στις ΗΠΑ (U.S. Office of Consumer affairs, USOCA) στην προσπάθεια του να εκτιμήσει το κόστος της χαμηλής ποιότητας, διαπίστωσε τα παρακάτω (Δερβιτσιώτης, 2001):

- Σχεδόν σε μια από τις τέσσερις εμπορικές συναλλαγές υπάρχει κάποιο πρόβλημα ποιότητας.
- Το κόστος του να εξυπηρετηθεί ικανοποιητικά ο πελάτης από το προϊόν ή την υπηρεσία κατά την πρώτη φορά αποτελεί το 20% - 50% των λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης.
- Το 70% - 90% των πελατών που είχαν κάποιο πρόβλημα ποιότητας δεν παραπονέθηκαν στην επιχείρηση. Επομένως για κάθε πελάτη που παραπονιέται στην επιχείρηση υπάρχουν άλλοι τρεις που δεν παραπονιούνται.
- Οι πελάτες που είχαν κάποια αρνητική εμπειρία την συζήτησαν σε άλλους εννέα πιθανούς πελάτες ενώ σε αντίθεση οι πελάτες που είχαν ικανοποιηθεί πολύ από κάποια υπηρεσία το συζήτησαν με άλλους τρεις.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών που δεν παραπονέθηκαν δεν ξανά προτίμησαν την συγκεκριμένη υπηρεσία ή προϊόν.
- Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου πελάτη.
- Η αύξηση του ποσοστού διατήρησης των πελατών κατά 5% αυξάνει τα κέρδη κατά 20% - 85%.
- Στις περιπτώσεις όπου οι πελάτες διατύπωσαν τελικά τα παράπονα τους η μελλοντική τους συμπεριφορά καθορίζεται ανέκκλητα από το πώς αντιμετώπισε το παράπονο τους η επιχείρηση.
- Στην περίπτωση κακής αντιμετώπισης των παραπάνω, το 83% των πελατών δεν ξανά προτίμησε το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.
- Στην περίπτωση καλής αντιμετώπισης των παραπάνω το 70% - 90% συνέχισε να προτιμάει και στο μέλλον το ίδιο προϊόν η υπηρεσία.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω η βελτίωση της ποιότητας δεν οδηγεί μόνο στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και των πωλήσεων αλλά και στην μείωση του κόστους. Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι το κόστος που συνδέεται με την ποιότητα ανέρχεται στο 25% - 30% επί των πωλήσεων.

Το κόστος είναι αποτέλεσμα (Δερβιτσιώτης, 2001):

- Των δραστηριοτήτων που ασχολούνται με την αποφυγή, την πρόληψη των ελαττωματικών στις διάφορες φάσεις της παραγωγής
- Το κόστος που συνδέεται άμεσα με τα ελαττωματικά (ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία θεωρείται όταν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την ποιότητα δεν είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές)



Διάγραμμα 3-3: Ορισμός του κόστους ποιότητας

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

Κατά τον Crosby (1982) κόστος ποιότητας είναι το κόστος που θα απέφυγε η επιχείρηση εάν παρήγαγε το προϊόν ή την υπηρεσία άριστα από την πρώτη φορά.

Βασική Αρχή της ΔΟΠ είναι ότι το κόστος για την ανάπτυξη διεργασιών (processes) που θα αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας είναι χαμηλότερο από το κόστος της έλλειψης ποιότητας που προκύπτει από τους χαμένους –

δυσανεστημένους πελάτες, τις επιθεωρήσεις και το κόστος επανάληψης της εργασίας (Miller, 1986).

## 3.2.2 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

### 3.2.2.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΙΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τους Powell (1995) και Savolainen (2000) θεωρούμε ότι με την θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based view) παρέχεται η κατάλληλη θεωρητική βάση για την εξήγηση των επιπτώσεων της ΔΟΠ στις επιδόσεις. Το βασικό επιχείρημα είναι ότι η ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της επίδοσης με την ενθάρρυνση της ανάπτυξης των περιουσιακών στοιχείων, την παραγωγή πολύπλοκων κοινωνικών σχέσεων και την παραγωγή της άρρητης γνώσης. Όλα αυτά τα στοιχεία ανταποκρίνονται στις συνθήκες όπου σύμφωνα με την θεώρηση των πόρων και των ικανοτήτων (resource based view) οδηγούν σε κάποιο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Grant, 1991). Ο Powell (1995) θεωρεί ότι πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναπαράγουν με ακρίβεια την ΔΟΠ ενώ ο Salovainen (2002) ισχυρίζεται ότι η δέσμευση με την ΔΟΠ μπορεί να προσδώσει κάποιο αμίμητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της ικανότητας της να ενθαρρύνει τις συνήθειες και τις οδηγίες εντός του οργανισμού, γεγονός που καθιστά δύσκολη την συλλογή πόρων της συγκεκριμένης στρατηγικής από τους ανταγωνιστές. Ως εκ τούτου η θεώρηση βασισμένη στους πόρους (resource based view) αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού. Παρακάτω αναφέρονται τα επιχειρήματα των Rose και Ito (1996) για την δημιουργία γνώσης μέσω της ΔΟΠ που βοηθούν στην ανάπτυξη διακεκριμένων ικανοτήτων (Tena, 2001):

- Διοικητικές Ικανότητες

Η ΔΟΠ επιτρέπει την προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της και την ανάπτυξη των ικανοτήτων της ηγεσίας μέσω της διάδοσης ενός κοινού οράματος



- Τεχνογνωσία των εργαζομένων

Η ΔΟΠ συμβάλει στην ενίσχυση της τεχνογνωσίας μέσω των πολιτικών για τους ανθρώπινους πόρους με τις οποίες ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα.

- Εξωτερικές δεξιότητες συνεργασίας

Η ΔΟΠ καταργεί τα σύνορα μέσα στον οργανισμό και ευνοεί την δημιουργία σχέσεων συνεργασίας με τους πελάτες και τους προμηθευτές.

- Δημιουργία ενός συλλογικού τρόπου σκέψης

Η ΔΟΠ δίνει αφορμή για την δημιουργία της αρχής της συνεργασίας σε αντίθεση με την αρχή της σύγκρουσης ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού.

- Οργανωσιακή δέσμευση

Η ΔΟΠ ευνοεί τις πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ευνοϊκή στάση ως προς την εσωτερική των στόχων (goals) και των αξιών της επιχείρησης.

- Τόνωση της διεργασίας μάθησης του οργανισμού

Η ΔΟΠ τονώνει την επιχείρηση στο να μάθει πώς να επιλύει προβλήματα ακολουθώντας δομημένες και επιστημονικές διεργασίες (Wruck & Jensen, 1998).

- Ταχύτητα και ευελιξία στον σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών

Η ΔΟΠ ευνοεί την μείωση της μεταβλητότητας των διεργασιών και των χρόνων παράδοσης (lead times) και ωστόσο, προωθεί την διεργασία λήψης αποφάσεων και την χρήση τεχνικών όπως είναι το QFD (Quality Function Deployment) τα οποία επιτρέπουν να ενσωματωθούν στον σχεδιασμό οι ανάγκες του πελάτη (Lemak & Reed, 1997).

- Φήμη

Η ΔΟΠ συμβάλει στην βελτίωση της φήμης της εταιρείας μέσω της διατήρησης καλών σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εργαζομένους αλλά και μέσω της δημιουργίας υψηλών προσδοκιών και της επίτευξης υψηλών επιδόσεων (Lemak και Reed, 1997).

### 3.2.2.2 ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Έπειτα από τροποποίηση των όσων αναφέρθηκαν, στο Διάγραμμα 3-4 εμφανίζονται τα οφέλη της Ποιότητας, της ΔΟΠ και της Επιχειρηματικής Αριστείας (Μποχώρης, 2012).

Η δέσμευση της ηγεσίας ως προς την ποιότητα, την ΔΟΠ και την επιχειρηματική αριστεία επηρεάζει την:

- Ολιστική συμμετοχή των εργαζομένων
- Ολιστική αξιοποίηση των επιχειρηματικών πόρων

Η επίτευξη της Ολιστικής συμμετοχής των εργαζομένων και της Ολιστικής συμμετοχής των επιχειρηματικών πόρων επηρεάζουν θετικά:

- Την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των υπηρεσιών
- Την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών
- Την ανάπτυξη ενός Ολιστικού Σ.Δ.Π. (Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας)

Η βελτίωση της ποιότητας και της ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών οδηγεί σε θετικές εξελίξεις στην:

- ✚ Ανταγωνιστική πληρότητα των διαστάσεων ποιότητας
- ✚ Διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες
- ✚ Στις συνιστώσες ποιότητας:
  - Ποιότητα σχεδιασμού
  - Ποιότητα των προμηθευόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
  - Ποιότητα τελικού προϊόντος
  - Σχέση Ποιότητας προϊόντος με τον ανταγωνισμό

Στην συνέχεια υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στην

- Παραγωγή και στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ανάπτυξη και Διαχείριση Συστήματος Ολιστικής Διαχείρισης Ποιότητας

Όπου επιδρούν θετικά στα επιχειρηματικά οφέλη και πιο συγκεκριμένα

- ✚ Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές
- ✚ Παραγωγικότητα
- ✚ Ικανοποίηση εργαζομένων
- ✚ Ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)
- ✚ Συνιστώσες κόστους
  - Κόστος προώθησης
  - Κόστος παραγωγής προϊόντος
  - Κόστος εγγυήσεων και επιδιορθώσεων
  - Χρηματοοικονομικά κόστη

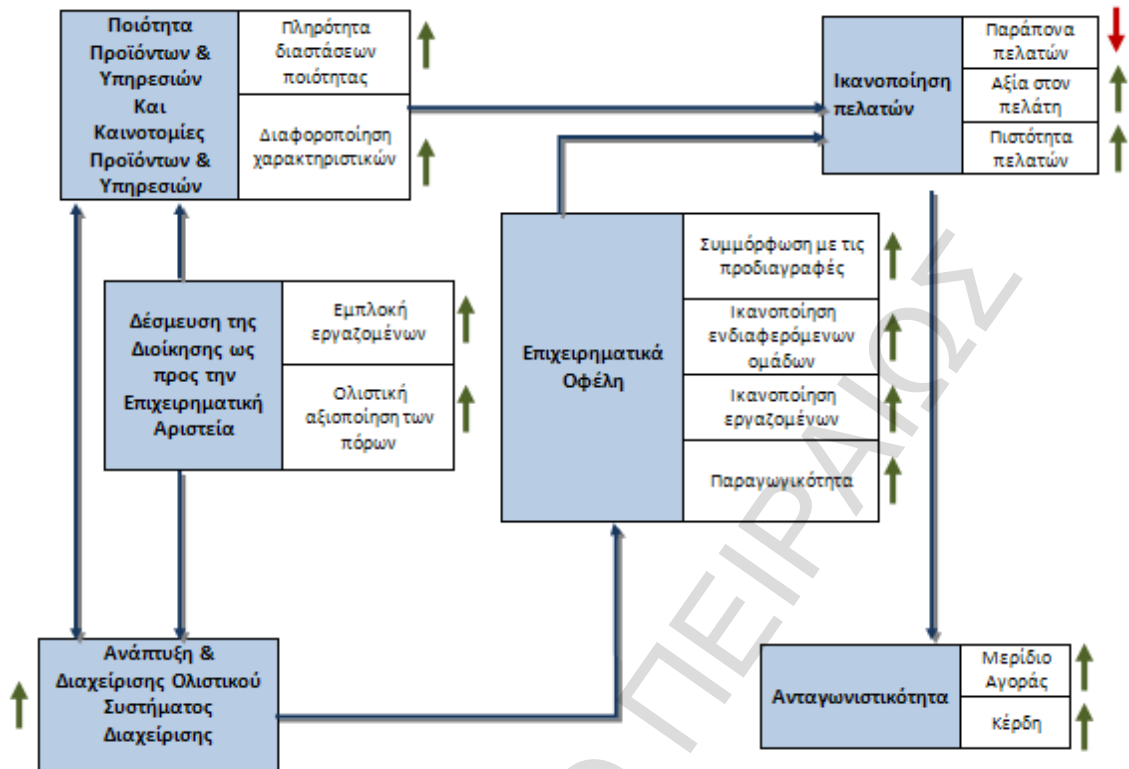
Τα θετικά αποτελέσματα από την ποιότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών σε συνδυασμό με τα επιχειρηματικά οφέλη συμβάλουν στην ικανοποίηση των πελατών.

Στην συνέχεια η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί σε βελτίωση των δεικτών που αφορούν στην:

- ✚ Προστιθέμενη αξία στον πελάτη
- ✚ Αντιλαμβανόμενη αξία
- ✚ Αριθμό των παραπόνων
- ✚ Πιστότητα των πελατών

Όλα τα παραπάνω συνεισφέρουν στην Ανταγωνιστικότητα του οργανισμού το οποίο συνεπάγεται αύξηση:

- Των μεριδίων της αγοράς
- Των κερδών



Διάγραμμα 3-4: Οικονομικά Οφέλη της Ποιότητας, της ΔΟΠ και της Επιχειρηματικής Αριστείας

Πηγή: Γεώργιος Α. Μποχώρης, Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2012

### 3.2.2.3 ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΡΤΑ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΥ ΣΤΟΧΟΖΥΓΙΟΥ (BALANCED SCORE CARD)

Η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου αποτελεί ένα σύστημα στρατηγικής διαχείρισης που αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton κατά την δεκαετία του 90 (Μποχώρης, 2012) και επιτρέπει τα στελέχη να εξετάσουν την επιχείρηση από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις (Kaplan & Norton, 1996):

- Διάσταση του Πελάτη - Πως μας βλέπουν οι πελάτες;  
Στην διάσταση του πελάτη οι μάνατζερ προσδιορίζουν τα τμήματα της αγοράς στα οποία θα ανταγωνιστούν οι επιχειρηματικές μονάδες. Ο παράγοντας αυτός περιλαμβάνει γενικούς δείκτες για τα αποτελέσματα που προέρχονται από μια καλά διαμορφωμένη και εφαρμοσμένη στρατηγική. Συνεπώς, αυτοί οι δείκτες θα πρέπει να προσαρμόζονται στα εστιασμένα μερίδια της αγοράς από τα οποία η επιχείρηση αναμένει ανάπτυξη και κερδοφορία.
- Διάσταση της Εσωτερικής Επεξεργασίας και Λειτουργίας - Με ποιόν τρόπο θα διαπρέψουμε;  
Στον παράγοντα της εσωτερικής επεξεργασίας και λειτουργίας, τα στελέχη εντοπίζουν τις κρίσιμες εσωτερικές διεργασίες στις οποίες ο οργανισμός πρέπει να διαπρέψει. Οι κρίσιμες εσωτερικές διεργασίες επιτρέπουν την επιχειρηματική μονάδα να:
  - ✚ Μεταφέρει την προστιθέμενη αξία στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς
  - ✚ Ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων ως προς τις οικονομικές αποδόσεις

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι δείκτες θα πρέπει να επικεντρώνονται στις εσωτερικές διεργασίες που επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση των πελατών και τα οικονομικά αποτελέσματα.

- Διάσταση της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης - Μπορούμε να βελτιωνόμαστε και να δημιουργούμε αξία;

Η διάσταση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης προσδιορίζει τις βάσεις όπου ο οργανισμός πρέπει να θέσει προκειμένου να πετύχει την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση. Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία της επιχείρησης στο μέλλον, αφού είναι αδύνατο η επιχείρηση να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία και τις δυνατότητες του παρόντος.

- Οικονομική Διάσταση - Πως μας βλέπουν οι μέτοχοι;

Ο οικονομικός παράγοντας καθορίζει τους μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχειρηματικής μονάδας. Επιχειρήσεις με πολλά προϊόντα σε πρώιμο στάδιο, ενδεχομένως να εστιάσουν σε αντικειμενικούς σκοπούς που αντιπροσωπεύουν ταχεία ανάπτυξη σε αντίθεση με μια πιο ώριμη επιχείρηση που θα τονίσει την μεγιστοποίηση των ταμειακών της ροών. Τα τρία διαφορετικά στάδια είναι:

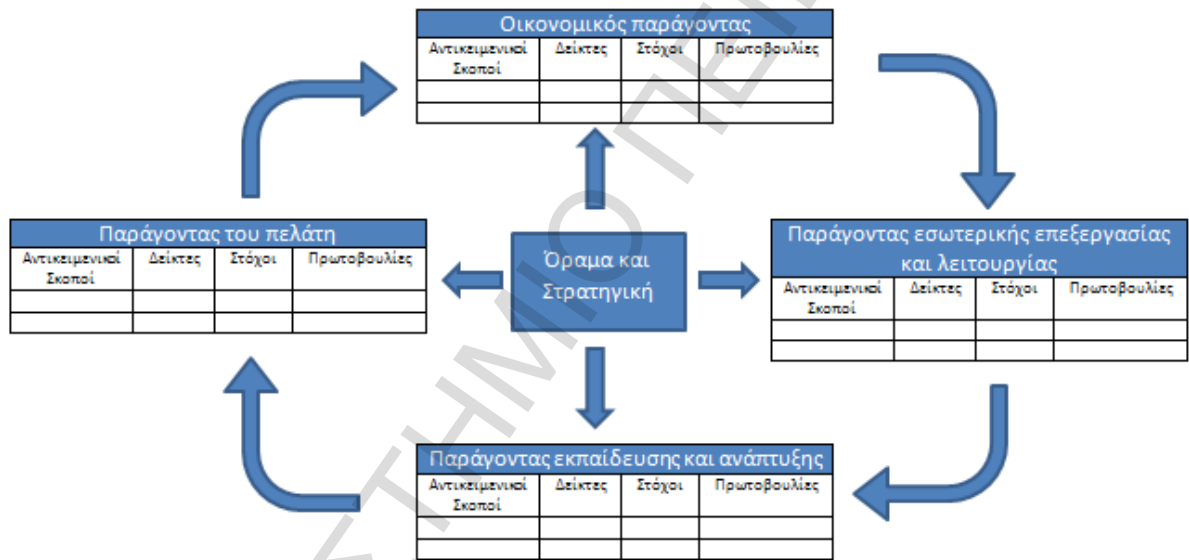
- ✚ Ταχεία ανάπτυξη
- ✚ Διατήρηση
- ✚ Περισυλλογή

Η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου ελαχιστοποιεί τον όγκο των πληροφοριών περιορίζοντας τον όγκο των δεικτών που χρησιμοποιούνται. Είναι συχνό το φαινόμενο στις επιχειρήσεις να προστίθενται συνεχώς νέοι δείκτες κάθε φορά που κάποιος εργαζόμενος ή σύμβουλος επιθυμεί να κάνει κάποια πρόταση. Επομένως η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου βοηθάει τα στελέχη να εστιάσουν στους δείκτες οι οποίοι είναι περισσότερο κρίσιμοι με τους παρακάτω τρόπους (Kaplan & Norton, 1992):

- Παρουσιάζει σε μια ενιαία αναφορά τα ανόμοια – ετερόκλητα στοιχεία που υπάρχουν σε μια επιχείρηση
- Αποτρέπει την “υπό – βελτιστοποίηση” μέσω της απεικόνισης όλων των δεικτών μαζί, οπότε τα στελέχη είναι σε καλύτερη θέση να διαπιστώσουν εάν οι βελτιώσεις που επιτεύχθηκαν σε μια περιοχή έγιναν εις βάρος κάποιας άλλης.

Μια κατάλληλα δομημένη Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου εμπεριέχει ενοποιημένα στοιχεία με σκοπό την επίτευξη μιας ολιστικής στρατηγικής. Οι τέσσερις διαστάσεις της Κάρτας Σταθμισμένου Στοχοζυγίου επιτρέπουν την ισορροπία ανάμεσα (Kaplan & Norton, 1996):

- Στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους
- Στα επιθυμητά αποτελέσματα και τις τελικές επιδόσεις που προήλθαν από τα επιθυμητά αποτελέσματα
- Τους περισσότερο υποκειμενικούς και αντικειμενικούς δείκτες



Διάγραμμα 3-5: Η Κάρτα Σταθμισμένου Στοχοζυγίου

Πηγή: Kaplan R.S. & Norton D.P., Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, 1996, Vol.39, No1, pp.53-79

### 3.2.2.4 ΜΕΛΕΤΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 3.2.2.4.1 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το 1997 πραγματοποιήθηκε μια μελέτη βασιζόμενη σε 600 επιχειρήσεις – νικητές βραβείων ποιότητας στην Αμερική για τις επιπτώσεις της ΔΟΠ στις χρηματοοικονομικές αποδόσεις του οργανισμού. Η έρευνα αυτή πραγματεύεται την ικανότητα της ΔΟΠ να βελτιώσει τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις και παρουσιάζει οικονομικά στοιχεία από επιχειρήσεις εισηγμένων στο χρηματιστήριο που εφάρμοσαν την ΔΟΠ αποτελεσματικά. Επίσης, περιγράφει πώς τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα διαφέρουν ανάλογα με τον βαθμό της έντασης του κεφαλαίου και την ωριμότητα της εφαρμογής της ΔΟΠ στην κάθε επιχείρηση.

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίστηκε σε τέσσερα βήματα:

- Επιλογή των μέτρων απόδοσης

Η μελέτη εξέτασε την απόδοση των τιμών των μετοχών για τον λόγο ότι παρακολουθούνται και είναι εύκολα κατανοητές ενώ παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον στα στελέχη, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές κτλ. (Singhal & Hendricks, 2000).

- Επιλογή του δείγματος

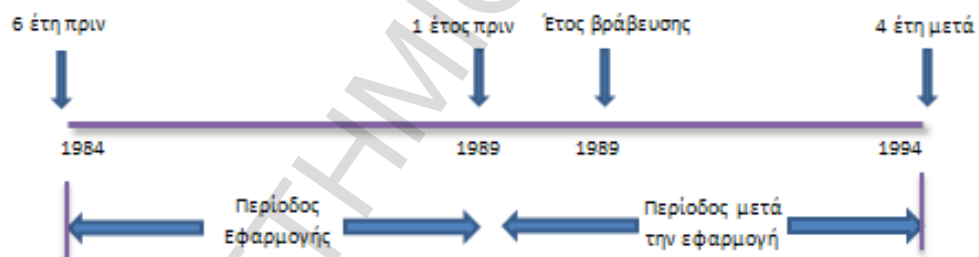
Ο προσδιορισμός της σχέσης ανάμεσα στην ΔΟΠ και των οικονομικών επιδόσεων πρέπει να γίνεται με επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αποτελεσματικά την ΔΟΠ. Στην περίπτωση που συμπεριληφθούν και επιχειρήσεις που δεν υλοποιούν αποτελεσματικά την ΔΟΠ θα επισκιάζονταν ο αντίκτυπος της στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η αποτελεσματική εφαρμογή σημαίνει ότι οι κύριες αρχές της ΔΟΠ (η ικανοποίηση του πελάτη, η συμμετοχή των εργαζομένων και η συνεχής βελτίωση) εφαρμόζονται και αναπτύσσονται ορθά στην επιχείρηση. Συνεπώς, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος εφαρμόζουν αποτελεσματικά την ΔΟΠ επιλέχθηκαν επιχειρήσεις που έχουν κατακτήσει κάποιο βραβείο ποιότητας (Singhal & Hendricks, 1999).



- Επιλογή της χρονικής περιόδου εξέτασης των επιδόσεων

Η επιλογή των επιδόσεων ξεκινάει από το σημείο όπου η επιχείρηση αρχίζει την εφαρμογή της ΔΟΠ και φτάνει ως το χρονικό σημείο που εφαρμόζεται αποτελεσματικά η ΔΟΠ. Αυτό, οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί ειδικοί υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ απαιτεί πολύ χρόνο προκειμένου να απορροφηθεί και να ενσωματωθεί πλήρως στην κανονική λειτουργία της επιχείρησης. Οπότε, οι επιδόσεις εξετάστηκαν σε δύο περιόδους (Singhal & Hendricks, 2000):

- Η πρώτη περίοδος (περίοδος μετά την υλοποίηση) αναφέρεται ένα έτος προ την εφαρμογή της ΔΟΠ και 4 έτη μετά την απόκτηση του βραβείου ποιότητας
- Η δεύτερη περίοδος (περίοδος υλοποίησης) αναφέρεται στο χρονικό διάστημα έξι με ενός έτους προτού η επιχείρηση κερδίσει κάποιο βραβείο ποιότητας.



Διάγραμμα 3-6: Χρονικό διάστημα εξέτασης των επιδόσεων των επιχειρήσεων

Πηγή: Singhal V. & Hendricks K., “The impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners”, DuPree College of Management Georgia – Institute of Technology & Richard Ivey School of Business – The University of Western Ontario, 2000

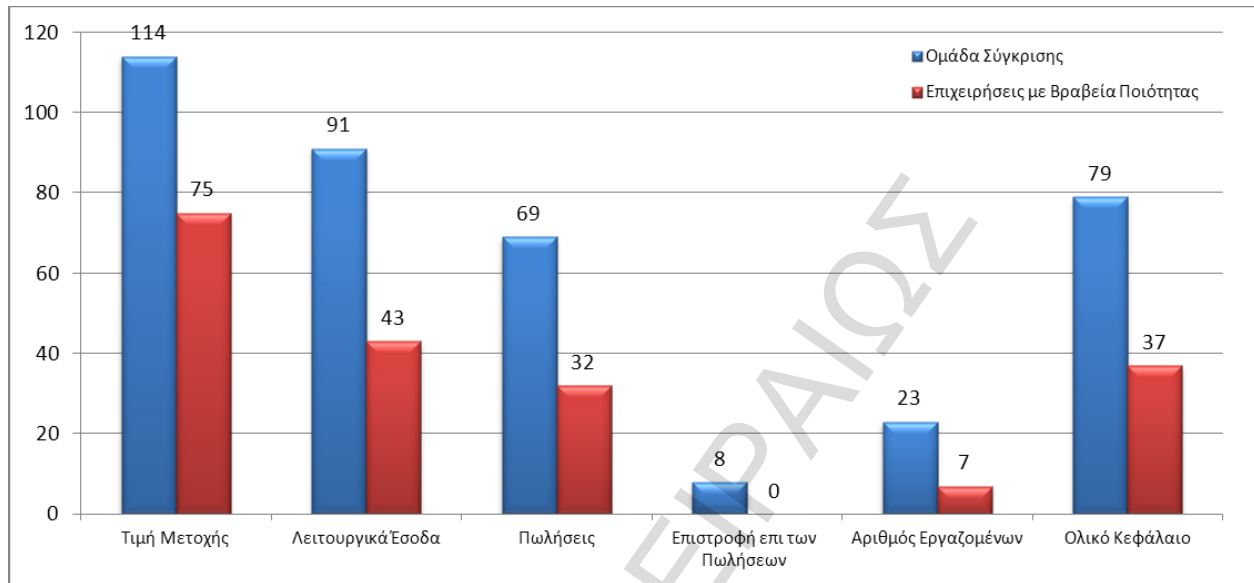
- Επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης

Ως κύριο κριτήριο αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκαν τα χρηματιστηριακά χαρτοφυλάκια όπως το S & P 500 για την αξιολόγηση της επίδοσης των μετοχών των επιχειρήσεων του δείγματος. Για τις υπόλοιπες μεταβλητές απόδοσης, χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα από επιχειρήσεις οι οποίες θα ταίριαζαν με τον κάθε νικητή βραβείου ποιότητας (η κάθε επιχείρηση είχε παρόμοιο μέγεθος και ίδιο κλάδο προέλευσης με τον νικητή του βραβείου). Το δείγμα αυτό είναι το σημείο αναφοράς για τα αποτελέσματα της έρευνας και θα αποτελεί την ομάδα σύγκρισης (Singhal & Hendricks, 2000).

#### 3.2.2.4. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα αποδεικνύει ότι οι νικητές των βραβείων ποιότητας, δηλαδή οι επιχειρήσεις που εφάρμοσαν αποτελεσματικά την ΔΟΠ κατάφεραν να επιτύχουν αύξηση των λειτουργικών εσόδων κατά 91% (43% για την ομάδα σύγκρισης) κατά μέσο όρο, ενώ αύξησαν τις πωλήσεις τους κατά 69% (32% για την ομάδα σύγκρισης), αύξηση των ολικών κεφαλαίων κατά 79% (έναντι 37% για την ομάδα σύγκρισης), του αριθμού των εργαζομένων κατά 23% (7% για την ομάδα σύγκρισης) και βελτίωση των επιστροφών επί των πωλήσεων κατά 8% (0% για την ομάδα σύγκρισης), (Singhal & Hendricks, 2000). Επιπλέον οι επιχειρήσεις αυτές αύξησαν κατά μέσο όρο το 114% (75% για την ομάδα σύγκρισης) την αξία των μετοχών τους στην διάρκεια της πενταετούς περιόδου. Τα παραπάνω αποτελέσματα δείχνουν με σαφήνεια ότι εάν η ΔΟΠ εφαρμοστεί αποτελεσματικά οδηγεί σε αύξηση της κερδοφορίας, σε ανάπτυξη και στην βελτίωση της αποδοτικότητας. Παρόλα αυτά, τα στελέχη πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί υπομονή και μεγάλο χρονικό διάστημα αφού απαιτεί σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές στην κουλτούρα και στην νοοτροπία των εργαζομένων. Τέλος, ένα σύστημα διαχείρισης που είναι βασισμένο στην ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της κερδοφορίας υπό την προϋπόθεση ότι λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις και δεν αποτελεί εγγύηση ότι όλες οι αποφάσεις θα είναι σωστές.

Πίνακας 3-1: Συγκριτικά αποτελέσματα επιχειρήσεων με βραβεία ποιότητας

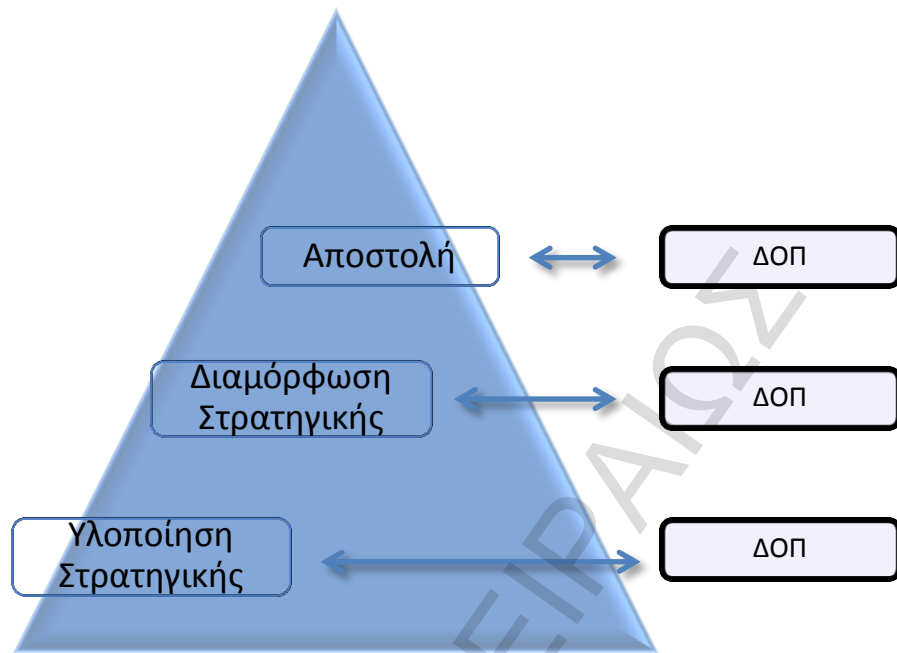


Πηγή: Singhal V. & Hendricks K., “The impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners”, DuPree College of Management Georgia – Institute of Technology & Richard Ivey School of Business – The University of Western Ontario, 2000

### 3.2.3 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η σχέση της ΔΟΠ και της στρατηγικής έχει μελετηθεί από λίγους ερευνητές, ειδικότερα όσον αφορά τις γενικότερες στρατηγικές που αναπτύχθηκαν από τον Porter (1980) (Miller, 1986). Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι πολλοί μελετητές (Miller, 1986; Garvin, 1988) υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ πρέπει να υιοθετείται από τις επιχειρήσεις περισσότερο ως ένα μοντέλο στρατηγικής, εξάλλου οι πρακτικές της ΔΟΠ υλοποιούνται με επιτυχία από επιχειρησιακό (operational level) σε στρατηγικό επίπεδο (strategic level) (Miller, 1986). Από την άλλη πλευρά οι Dean και Bowen υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ δεν αποτελεί από μόνη της μια στρατηγική επιλογή αλλά σχετίζεται περισσότερο με την υλοποίηση και την ανάπτυξη της στρατηγικής (Miller, 1986).

Ο Ho (2010) προτείνει την προσέγγιση του διαγράμματος 3-7 σύμφωνα με την οποία βλέπει την ποιότητα ως ολότητα (totality) αφού ανακοινώνεται σε όλο τον οργανισμό και διαρκεί περισσότερο από τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Οι σύγχρονοι μάνατζερ στην Ιαπωνία κατά την διεργασία διαμόρφωσης στρατηγικής χρησιμοποιούν την ποιότητα ως επιλογή στρατηγικής καθώς και κύριο συστατικό της Δήλωσης Αποστολής των εταιρειών τους. Ως αποτέλεσμα, όταν έρχεται η σειρά της υλοποίησης της στρατηγικής η ποιότητα έχει γίνει ρουτίνα.



Διάγραμμα 3-7: Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής (corporate strategy) και ΔΟΠ

Πηγή: Samuel K. M. Ho, From TQM to business excellence, Production Planning & Control, 1999, Vol. 10, No. 1, 87

Ο Reed (Reed et al, 1996; Prajogo & Sohal, 2006) υποστηρίζει ότι το περιεχόμενο της ΔΟΠ μπορεί να διακριθεί σε δύο προσανατολισμούς.

- α) προσανατολισμός ως προς τον πελάτη
- β) προσανατολισμός ως προς την διεργασία

Όσον αφορά τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, οι οργανισμοί εστιάζονται στην απόκτηση κάποιου πλεονεκτήματος προκειμένου να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες από τους ανταγωνιστές τους είτε μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων τους είτε μέσω της καλύτερης τιμής. Στον προσανατολισμό ως προς την διεργασία, οι εταιρείες επιδιώκουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διεργασίας. Η άποψη αυτή εντοπίζεται στις ρίζες της ΔΟΠ όπως είναι το SPC και το Kaizen μέσω της μείωσης του κόστους και της πρόληψης των ελαττωμάτων. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Hackman και Wageman αρχή της ΔΟΠ είναι ότι το κόστος της κακής ποιότητας είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από το κόστος για την ανάπτυξη των διεργασιών

εκείνων που είναι απαραίτητες για να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Ο Reed (1996) αναφέρει ότι η υλοποίηση της ΔΟΠ οδηγεί σε πλεονέκτημα βασιζόμενο στο κόστος που αντανακλά σε στρατηγική ηγεσίας κόστους. Οι Gobeli και Brown προσθέτουν ότι η ΔΟΠ δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην καινοτομία των διεργασιών παρά στην καινοτομία του προϊόντος και οπότε μπορεί να συνδεθεί με την στρατηγική ηγεσίας κόστους του M. Porter. Επίσης υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ δεν επιδιώκει απλά την παραγωγή σε πολύ χαμηλές τιμές αλλά εστιάζει στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές. Την άποψη αυτή ισχυροποιούν και τα επιχειρήματα του Deming, σύμφωνα με τα οποία οι επιχειρήσεις μέσω της βελτίωσης της ποιότητας, δηλαδή της μείωσης του κόστους των απορριμμάτων (scrap) και της επανάληψης της εργασίας, μπορεί να μειώσει τα κόστη οδηγώντας σε ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης και κερδίζοντας μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Επίσης, με την άποψη αυτή έρχονται να συμφωνήσουν και οι (Crosby, 1979; Juran, 1993; D. Miller, 1986).

Παρόλο που τα επιχειρήματα που συνδέουν την ΔΟΠ με την στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι αρκετά ισχυρά, δεν μπορούμε να τοποθετήσουμε την ΔΟΠ αποκλειστικά σε κάποια εκ των δύο στρατηγικών (ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση). Ως εκ τούτου οι Prajogo και Sohal (2006) υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικές στρατηγικές όπως είναι η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους (Prajogo & Sohal, 2006).

Ο Miller, (1986) υποστηρίζει ότι η ποιότητα είναι εκείνη που χαρακτηρίζει περισσότερο την στρατηγική διαφοροποίησης κυρίως για τον λόγο ότι η επιχείρηση με την ποιότητα δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αφοσίωσης των πελατών της για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει η επιχείρηση, μειώνοντας την ευαισθησία του πελάτη με την τιμή. Επιπλέον βγάζει το συμπέρασμα ότι η παραγωγή προϊόντων με υψηλή ποιότητα έχει θετικά αποτελέσματα ως προς το κόστος, γεγονός που έρχεται σύμφωνο με εκείνους που υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ επηρεάζει περισσότερο την μείωση του κόστους άμεσα παρά μέσω της αύξησης του μεριδίου της αγοράς. Ο Miller (1986) υποστηρίζει ότι η στρατηγική της διαφοροποίησης, την οποία προτείνει σε επιχειρήσεις με απλή δομή έχει στενή σχέση με την ποιότητα του προϊόντος μέσω του σχεδιασμού, του style και της τεχνολογικής καινοτομίας, διαστάσεις οι οποίες είναι επακόλουθες της

έρευνας και ανάπτυξης. Και συνεχίζει λέγοντας ότι δεν είναι δυνατόν να τεθεί με σαφήνεια με ποια στρατηγική συνδέεται περισσότερο με την ποιότητα αφού έχουν δοθεί διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια της ποιότητας.

### **3.2.4 Η ΔΟΠ ΚΑΙ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Παρά το γεγονός ότι είναι γενικά αποδεκτό ότι η ΔΟΠ μπορεί δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει λίγη θεωρία που να στηρίζει αυτή την πεποίθηση. Στην έρευνα του ο Powell (1994) κατέληξε ότι τα περισσότερα χαρακτηριστικά που συνδέονται γενικά με την ΔΟΠ, την βελτίωση των διεργασιών και την συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) δεν δημιουργούν κάποιο πλεονέκτημα, από την άλλη πλευρά όμως υπάρχουν κάποια "σιωπηρά", ατελή χαρακτηριστικά που συνδέονται με την συμπεριφορά όπως είναι η κουλτούρα, η εμπλοκή των εργαζομένων και η δέσμευση των στελεχών, όπου μπορούν να δημιουργήσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς ο Powell (1994) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι αυτοί οι "σιωπηροί" πόροι οδηγούν στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ και όχι τα εργαλεία και οι τεχνικές της ΔΟΠ.

Στα παραπάνω τείνει να συμφωνεί η άποψη του Gehani, σύμφωνα με τον οποίο η ΔΟΠ παρέχει ένα πλαίσιο που φέρνει μια σειρά καλών πρακτικών και την κατεύθυνση για την ανάπτυξη των βασικών άυλων – "σιωπηρών" πόρων. Οι θεωρίες των Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa και Juran που παρουσιάστηκαν στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο και αναφέρονται για την μείωση του κόστους και την βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη είναι σύμφωνες με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με την θεώρηση σχετιζόμενη με την αγορά (market based view) που πηγάζει είτε από την διαφοροποίηση του προϊόντος είτε από την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει με κόστος χαμηλότερο από τους ανταγωνιστές της (Reed et al, 2000).

Ο Reed (1996) υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ περιλαμβάνει τέσσερις κύριες συνιστώσες με τις οποίες ενισχύεται η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης αφού:

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

Από την οπτική της θεωρίας των πόρων (resource – based theory) όπως αναφέρθηκε και προγενέστερα η “άρρητη γνώση κατοικεί” μέσα στους πόρους, αλλά η πολυπλοκότητα είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των πόρων.

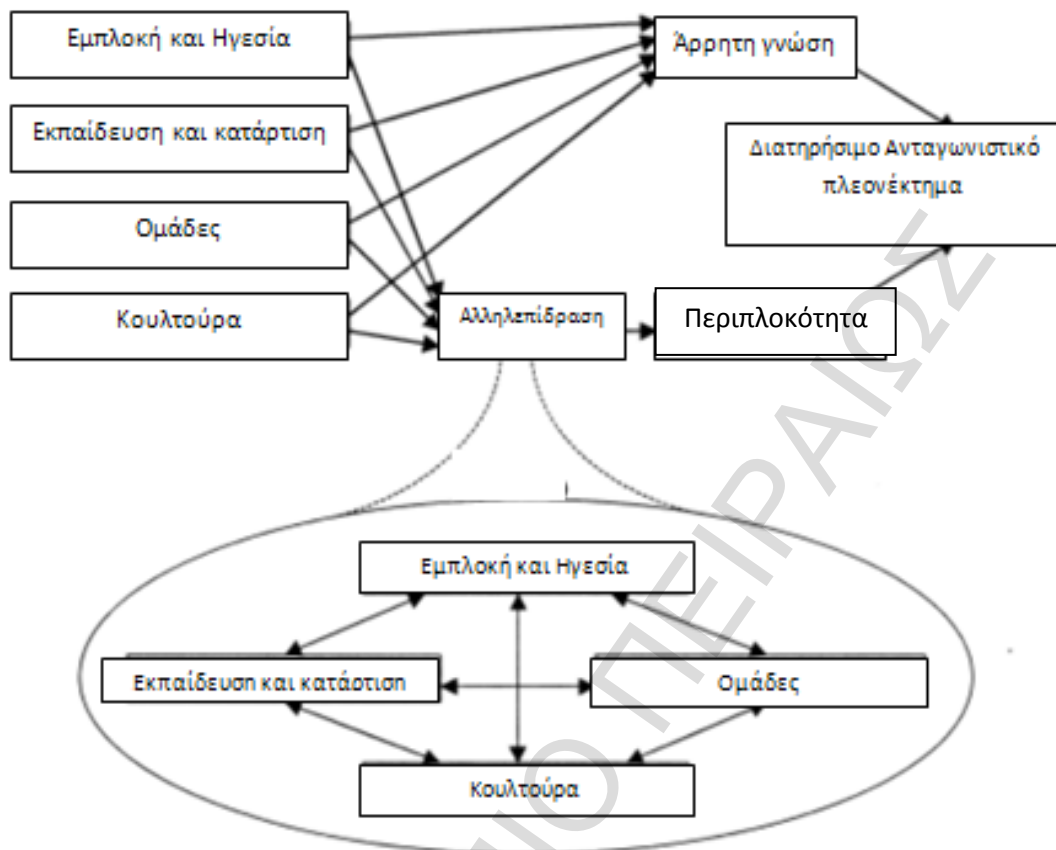
Οι συνιστώσες σύμφωνα με τους Reed et al, (2000) είναι:

- 1) Η ηγεσία και η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης
- 2) Η εκπαίδευση και η κατάρτιση
- 3) Η χρήση ομάδων
- 4) Η κουλτούρα της επιχείρησης

Αρχικά οι παραπάνω συνιστώσες θεωρήθηκαν ανεξάρτητες στην προσπάθεια να κατανοηθεί ο βαθμός της άρρητης γνώσης, στην συνέχεια όμως οι συνιστώσες αυτές θεωρήθηκαν ως ένα ολοτελή σύστημα προκειμένου να εξεταστούν ως ένα ολοτελή σύστημα και να ελεγχθεί εάν προέρχεται πολυπλοκότητα από την μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

Η έρευνα οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι τέσσερις αυτές συνιστώσες αποτελούν ένα πολύπλοκο σύστημα, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η αντιγραφή του γεγονός που οδηγεί στην διατήρηση του πλεονεκτήματος.





Διάγραμμα 3-8: Διεργασία της ΔΟΠ, Δραστηριότητες, Άρρητη γνώση και διατηρήσιμο πλεονέκτημα

Πηγή: R. Reed, D.J. Lemak, J.C. Montgomery, Total quality management and sustainable competitive advantage, Academy of Management Review 21 (1) (2000) 173–202

### Άρρητη Γνώση (tacitness)

- Ηγεσία και η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης

Οι Castanias και Helfat (1991) προσδιόρισαν τους τρεις βασικούς τύπους διαχείρισης γενικών ικανοτήτων που σχετίζονται με την επιχείρηση και έχουν τις ρίζες τους σε έμφυτες ικανότητες ή γνώσεις οι οποίες αποτελούν πολύτιμους άυλους πόρους και είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν. Στην παραπάνω ιδέα συμφωνεί και ο Collins (1991) που υποστηρίζει ότι το όραμα της ανώτερης διοίκησης για το μέλλον μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Puffer και Mc Carty (1996) συνέχισαν αναφέροντας ότι η ικανότητα της ανώτερης διοίκησης στο να δημιουργεί όραμα και να

προωθεί την αλλαγή είναι στο επίκεντρο της επιτυχούς εφαρμογής της ΔΟΠ. Η ουσία της βιβλιογραφίας για την ΔΟΠ δηλώνει ότι η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης αποτελεί σημαντικό μέρος της ηγεσίας και θα πρέπει να αποδεικνύεται τόσο με την καθοδηγητική όσο και με την υποστηρικτική της συμπεριφορά. Με αυτή την έννοια αναφερόμαστε στην δέσμευση της ανώτερης διοίκησης και όχι στην οργανωσιακή δέσμευση (organizational commitment). Επίσης, η δέσμευση ενός ηγέτη εμφανίζεται ως συναίσθημα κατά τον Zaleznik σε αντίθεση με τον Downton σύμφωνα με τον οποίο η δέσμευση (commitment) προκύπτει από την ανάγκη της ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών και την ανάγκη της επίτευξης του κέρδους, οπότε δεν θα πρέπει να θεωρείται απλά ως ένα συναίσθημα (Reed et al, 2000).

- Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων

Στην σχετική βιβλιογραφία για την ΔΟΠ, ως εκπαίδευση δεν θα είναι μόνο η εκμάθηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών αλλά αποτελεί και ένα μέσο διάδοσης και επικοινωνίας της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Επειδή, οι φιλοσοφίες από την φύση τους είναι άρρητες (tacit) μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση θέτουν εμπόδια στην ενδεχόμενη μίμηση – αντιγραφή. Εξάλλου, μια σειρά ερευνών αποδεικνύουν ότι η εκπαίδευση δεν ασκεί μόνο επιρροή στην συμπεριφορά αλλά και στην ευαισθητοποίηση των γνώσεων (Reed et al, 2000).

- Χρήση Ομάδων

Σχετικά με τις ομάδες έχει υποστηριχθεί ότι η δημογραφική και η λειτουργική ποικιλότητα ανάμεσα στα μέλη της ομάδας επηρεάζει την επίδοση και τα αποτελέσματα (Bettenhowsen, 1991). Επίσης η ετερογένεια των ομάδων συμβάλει στην δημιουργικότητα και στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενώ οι Bantel και Jackson βρήκαν ότι οι οργανωτικές καινοτομίες είχαν θετική σχέση με την λειτουργική ετερογένεια των ομάδων. Οι ικανότητες της παραγωγής καλύτερων λύσεων σε προβλήματα, της δημιουργικότητας, της καλύτερης λήψης αποφάσεων και της οργανωτικής καινοτομίας είναι δύσκολο να αποτυπωθούν αφού βασίζονται κατά πολύ στην χημεία των μελών της ομάδας ως αποτέλεσμα να αποτελεί ισχυρή μορφή άρρητης γνώσης (Reed et al, 2000).

- Κουλτούρα της επιχείρησης

Η κουλτούρα είναι οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι κανόνες που διέπουν την συμπεριφορά σε έναν οργανισμό. Ο Barney (1986) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει πολύτιμους, σπάνιους και αμίμητους πόρους, οπότε είναι προφανές το πώς η κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης η Fiol (1991) σχετικά με την αλλαγή της κουλτούρας ισχυρίζεται ότι "η παρουσία ενός ευρύτερου συστήματος κανόνων, το οποίο αποτελεί ένα κεντρικό σημείο αναφοράς για πολλαπλές ταυτότητες, οδηγεί σε ατελή αμίμητες διασυνδέσεις ανάμεσα στην διακριτή συμπεριφορά και στις πεποιθήσεις που τις καθοδηγούν". Ο ισχυρισμός αυτός της Fiol (1991) ταιριάζει κατά πολύ με την φιλοσοφία της ΔΟΠ, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει κεντρικό σημείο αναφοράς. Επίσης, επειδή οι γνωστικές διαδικασίες, οι ταυτότητες, οι πεποιθήσεις και οι φιλοσοφίες είναι όλα σιωπηρά (tacit) από την φύση τους θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κουλτούρα μπορεί να προσδώσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση την ΔΟΠ.

### **Περιπλοκότητα (Complexity)**

Η συστημική θεωρία (systems theory) αποτελεί ένα μέσο για την αντιμετώπιση της περιπλοκότητας (complexity). Η ΔΟΠ εντάσσεται στην θεώρηση των ανοικτών συστημάτων (open systems view) η οποία αναγνωρίζει το ότι οι εταιρείες αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους και ευθυγραμμίζει την ορθολογική προοπτική των συστημάτων. Οπότε, στην περίπτωση της ΔΟΠ οι ενέργειες της εταιρείας οδηγούνται από τις ανάγκες των πελατών και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Εν ολίγοις, η θεωρητική και η εμπειρική βιβλιογραφία για την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τις ομάδες και την κουλτούρα παρέχουν ισχυρή υποστήριξη ότι οι δραστηριότητες αυτές συνδυάζονται με πολλούς τρόπους και είναι δύσκολο να διαχωριστούν. Δηλαδή, οι διασυνδέσεις ανάμεσα στην ηγεσία την εκπαίδευση, τις ομάδες και την κουλτούρα είναι πολλαπλών κατευθύνσεων (Reed et al, 2000).

Ο Venkantraman (1989) προκειμένου να περιγράψει την σχέση που υπάρχει μεταξύ τους χρησιμοποιεί τον γερμανικό όρο "gestalt" που σημαίνει μορφή. Στα "gestalts" ο συνδυασμός των διαφόρων ιδιοτήτων είναι ολιστικός και χαρακτηρίζονται από την

ύπαρξη ισοδυναμιών μεταξύ τους. Ο Venkantraman (1989) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι "εάν ένα σύστημα – gestalt διασπάται σε ένα σύνολο απρόβλεπτων διαστάσεων μεταβλητών, είναι εύλογο ότι θα υπάρχουν εσωτερικές αντιφάσεις". Για αυτό τον λόγο ένα σύστημα το οποίο υποστηρίζεται από την ΔΟΠ, την ηγεσία, την εκπαίδευση, τις ομάδες και την κουλτούρα πρέπει να γίνεται αντιληπτό ως ένα σύνολο παρά ως μια συλλογή ξεχωριστών οντοτήτων. Οπότε ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα ενσωματώνει την περιπλοκότητα ως αποτέλεσμα την δημιουργία εμποδίων στην μίμηση και συνεπώς στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

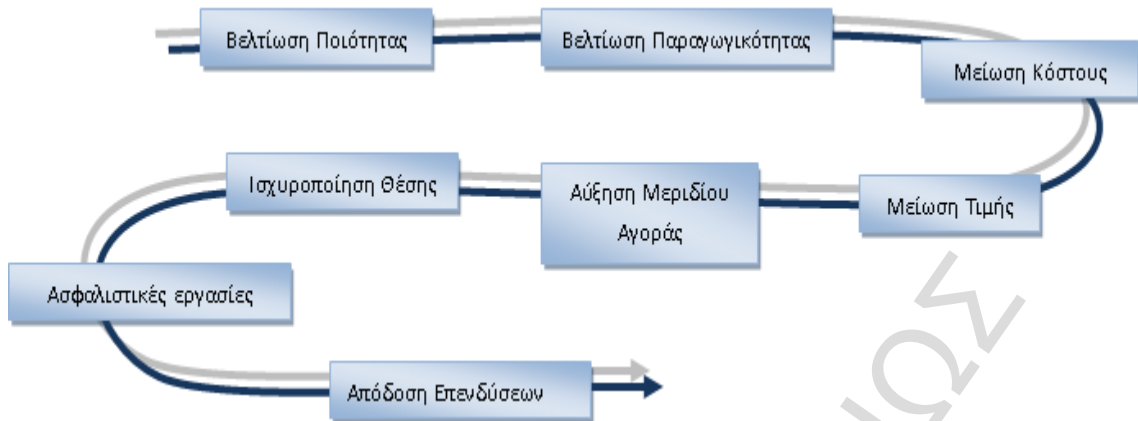
Γενικότερα, όπως έχει προαναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υποδηλώνει ότι ο οργανισμός έχει μια ή περισσότερες ικανότητες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, όπως για παράδειγμα χαμηλότερες τιμές, υψηλότερη ποιότητα, μικρότερος χρόνος παράδοσης, μεγαλύτερη αξιοπιστία κτλ. οι δυνατότητες αυτές όπως είναι αναμενόμενο ενισχύουν την συνολική επίδοση του οργανισμού. Ο οργανισμός εάν προσφέρει ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες, είτε είναι σε θέση να θέσει υψηλότερες τιμές σε αυτά, είτε να αυξήσει το περιθώριο κέρδους επί των πωλήσεων και την απόδοση των επενδύσεων (ROI) (Li et al, 2006). Στην έρευνα των Samson και Terziovski μέσα από 1.200 επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων αποκαλύπτεται ότι η σχέση ανάμεσα στις πρακτικές της ΔΟΠ και στην επίδοση του οργανισμού είναι σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους. Οι κατηγορίες της ηγεσίας, της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της εστίασης στον πελάτη ήταν οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση του οργανισμού (Reed et al, 2000).

Σύμφωνα με την έρευνα του M. Munizu, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει μεγαλύτερη επιρροή στην επίδοση του οργανισμού σε σχέση με τις πρακτικές της ΔΟΠ. Οι πρακτικές της ΔΟΠ παρέχουν καλύτερη εξήγηση για την βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως μέσω των χαμηλών τιμών, της διανομής ή της καινοτομίας. Το πρώτο μοντέλο αφορά την θεωρία που βασίζεται στην αγορά (market based - model) το οποίο εστιάζει στο κόστος και την διαφοροποίηση και υποστηρίζει ότι το περιβάλλον θέτει εκτός τις επιχειρήσεις που δεν είναι αποδοτικές ή που δεν μπορούν να προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες για τα οποία οι καταναλωτές να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν σε υψηλότερη τιμή. Το δεύτερο μοντέλο εστιάζει στους πόρους της εταιρείας και καθοδηγείται από παράγοντες που είναι στο εσωτερικό της εταιρείας (Reed et al, 2000).

## 3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

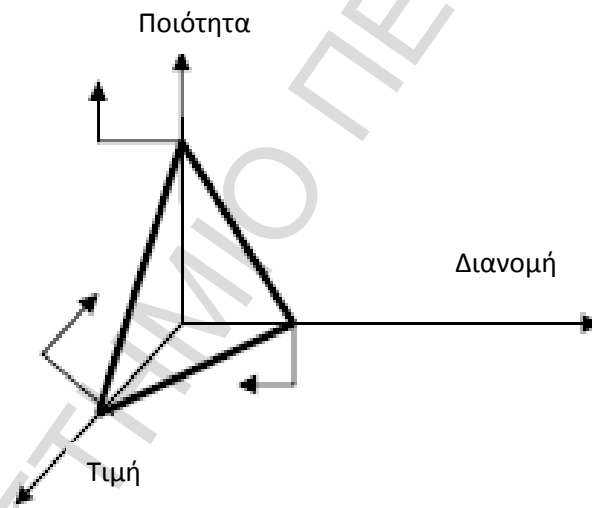
### 3.3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Στο σημείο αυτό θα παρουσιασθούν ορισμένοι ορισμοί και προσεγγίσεις προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια της Αριστείας και να διαμορφωθεί η έννοια της επιχειρηματικής Αριστείας (Ionică, et al, 2010). Το πρώτο σημείο για την επίτευξη της Αριστείας είναι η βελτίωση της ποιότητας. Στο διάγραμμα 3-9 αποτυπώνονται τα διαδοχικά στάδια για την επίτευξη της Αριστείας σύμφωνα με την αλυσίδα του Deming. Θα μπορούσε κανείς να θέσει ότι η Αριστεία είναι η Αρίστευση της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η Αριστεία θεωρείται ως μια σημαντική αξία και ως ένας στόχος (target) που πρέπει να επιτευχθεί. Σύμφωνα με τον Landier η Αριστεία αντιπροσωπεύει την ουσία ενός μεγαλειώδους τρόπου σκέψης διαχείρισης, ένα μυθικό ιδανικό. Ενώ οι Antonescu και Constantinescu ορίζουν ότι Αριστεία είναι "η ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πελατών της" και στην συνέχεια προτείνουν το τρίγωνο της Αριστείας (διάγραμμα 3-10). Η Αριστεία αξιολογείται στο χώρο που οριοθετείται από τους τρεις άξονες, ενώ τα βέλη δείχνουν την κατεύθυνση των μέτρων για την επίτευξη της Αριστείας. Ως εκ τούτου, Αριστεία είναι η επιτυχημένη παρουσία της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον με την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Στο Διάγραμμα 3-11 απεικονίζεται μια άλλη εκδοχή της Αριστείας, στην οποία θέτονται υπόψη τρεις άλλες συνιστώσες: η επιχείρηση, η τεχνολογία και ο οργανισμός (Ionică et al, 2010).



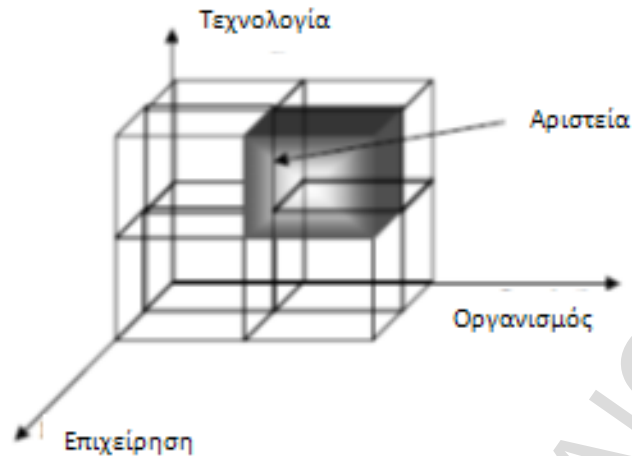
Διάγραμμα 3-9: Η αλυσίδα του Deming

Πηγή: A. Ionică, V. Băleanu, E. Edelhauser, S. Irimie Tqm and Business Excellence, Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 2010, 125-134



Διάγραμμα 3-10: Το τρίγωνο της Αριστείας

Πηγή: A. Ionică, V. Băleanu, E. Edelhauser, S. Irimie Tqm and Business Excellence, Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 2010, 125-134



Διάγραμμα 3-11: Οι συντεταγμένες της Αριστείας

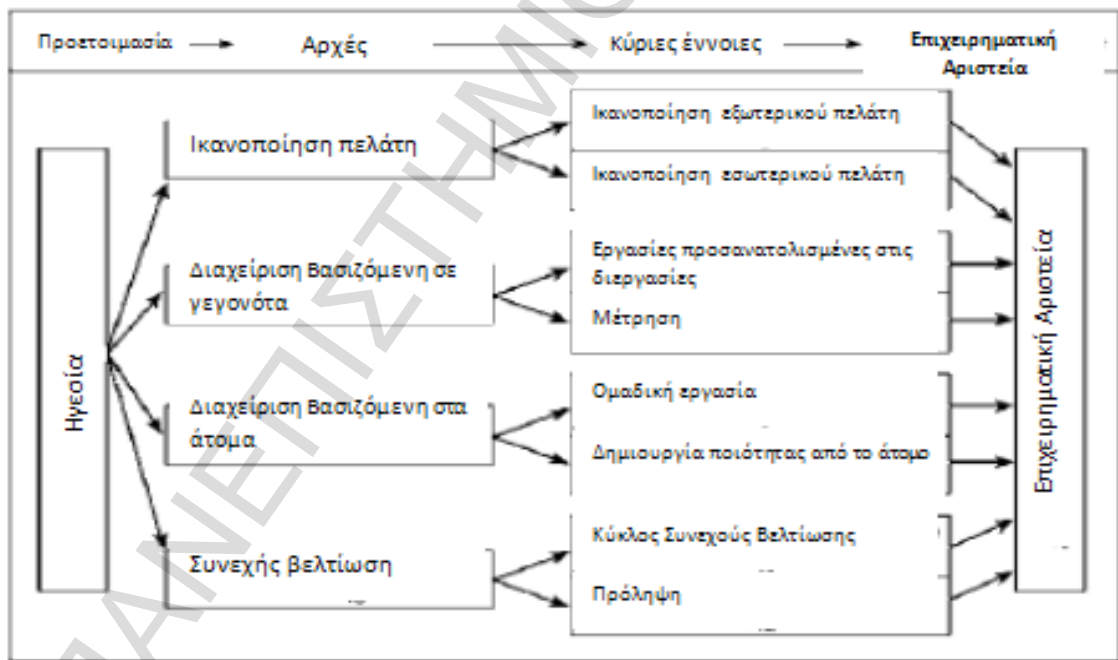
Πηγή: A. Ionică, V. Băleanu, E. Edelhauser, S. Irimie Tqm and Business Excellence, Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 2010, 125-134

### 3.3.2 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΔΟΠ

Κατά την πρώτη δεκαετία του 2000 ο όρος της ΔΟΠ άρχισε να αποτελεί όλο και λιγότερο σημείο αναφοράς ενώ άλλοι όροι όπως εκείνος της επιχειρηματικής Αριστείας έκαναν την εμφάνιση τους (Dahlgaard - Park, 2011). Η επιχειρηματική Αριστεία είναι η Αρίστευση στις στρατηγικές, στις επιχειρηματικές πρακτικές και στις επιδόσεις των αποτελεσμάτων που αφορούν τους stakeholders (Ionică, et al, 2010). Τα διάφορα μοντέλα της ΔΟΠ συχνά αποκαλούνται ως μοντέλα επιχειρηματικής Αριστείας καθώς είναι και ένας τρόπος διαχωρισμού της "νέας" από την "παλιά" ΔΟΠ. Η επιχειρηματική Αριστεία είναι πράγματι ίδια με την ΔΟΠ αλλά προσεγγίζεται με μεγαλύτερη σαφήνεια (Ionică, et al, 2010). Παρόλο που η ΔΟΠ και η επιχειρηματική Αριστεία είναι αλληλένδετες μεταξύ τους, η πτώση της ΔΟΠ συνοδεύεται με την άνοδο της επιχειρηματικής Αριστείας για τον λόγο ότι η επιχειρηματική Αριστεία καλύπτει τις αδυναμίες της ΔΟΠ (Adebanjo, 2001). Παρόλα αυτά η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί ως μια καινοτομία αν όχι μια επανάσταση στον χώρο του μάνατζμεντ (Dahlgaard-Park et al, 2013).



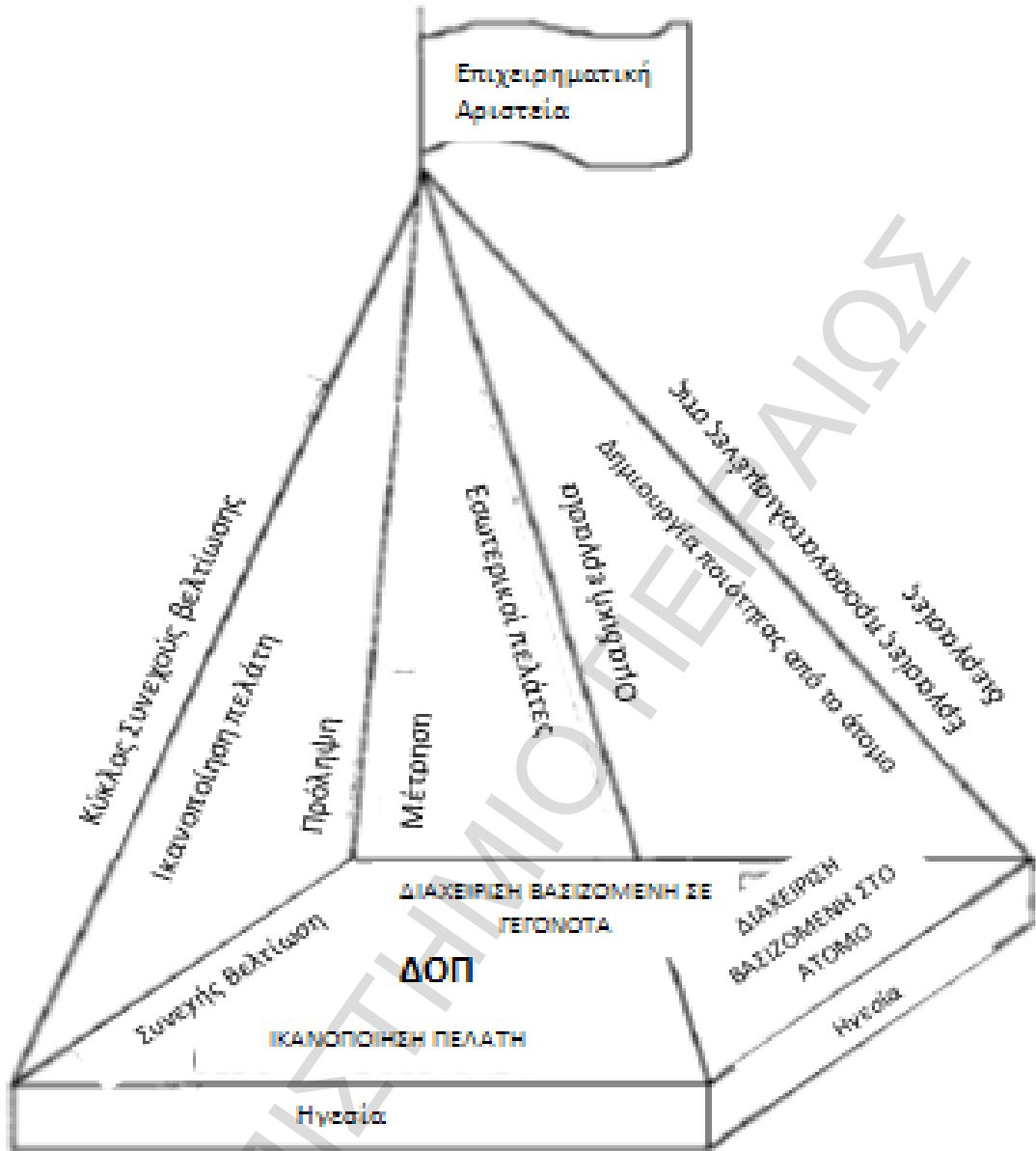
Στο διάγραμμα 3-12 και στο διάγραμμα 3-13 εμφανίζεται το αρχικό μοντέλο της επιχειρηματικής Αριστείας και της ΔΟΠ, παρουσιάζοντας τα κρίσιμα σημεία επιτυχίας τα οποία εάν επιτευχθούν είτε μεμονωμένα είτε με την μεταξύ τους συνεργασία θα προσδώσουν την επιδιωκόμενη επιχειρηματική Αριστεία και τις θεμιτές πρακτικές ποιότητας. Αυτοί οι δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα αρμόδια στελέχη προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση της διαχείρισης ποιότητας και στην συνέχεια να δώσουν τις απαραίτητες κατευθύνσεις για βελτιώσεις στον τομέα της ποιότητας. Πολλές φορές είναι απαραίτητος ο συνδυασμός των βασικών εννοιών του αρχικού μοντέλου (διάγραμμα 3-12) προκειμένου να οδηγήσει σε ένα περισσότερο συνοπτικό μοντέλο (διάγραμμα 3-13). Παραδείγματα μοντέλων είναι εκείνα των Deming, Baldrige, EFQM, το Αυστραλιανό, το Ιαπωνικό και το πυραμιδικό. Το πυραμιδικό μοντέλο είναι ένα γενικό μοντέλο που αποτελείται από τέσσερις αρχές και οκτώ βασικές έννοιες (διάγραμμα 3-13). Η βασική διαφορά του συνδυαστικού μοντέλου με το αρχικό είναι ο συνδυασμός των κύριων εννοιών μεταξύ τους που οδηγεί σε τέσσερις έννοιες έναντι οκτώ που ήταν αρχικά (Kanji, 1996).



Διάγραμμα 3-12: Το μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας

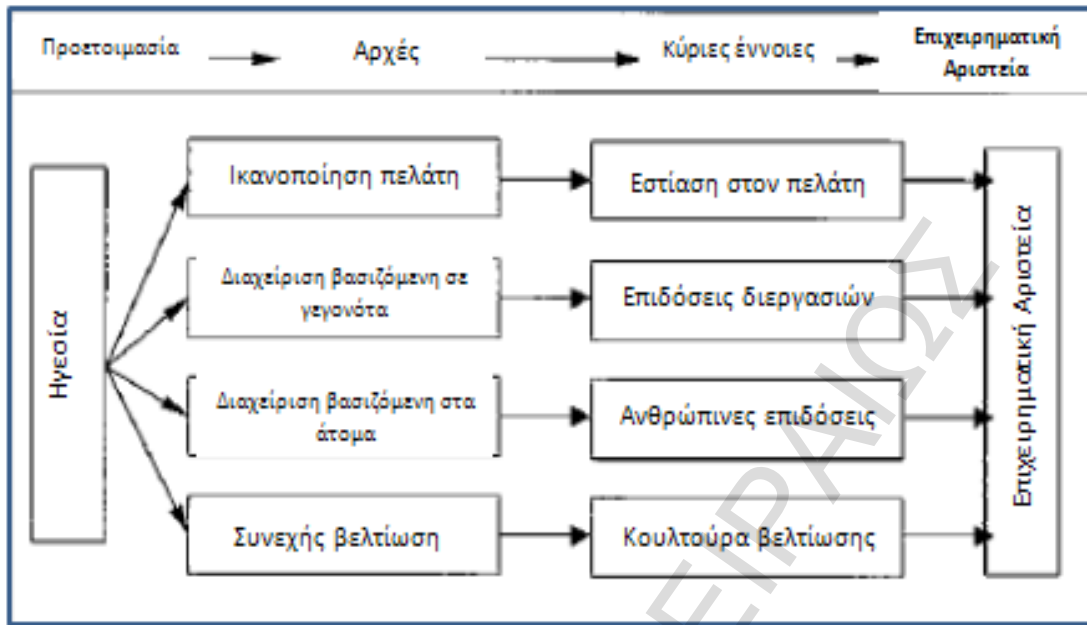
Πηγή: Πηγή: G. K. Kanji & W. Wallace, Business excellence through customer satisfaction





Διάγραμμα 3-13: Το πυραμιδικό μοντέλο Αριστείας

Πηγή: G. K. Kanji & W. Wallace, Business excellence through customer satisfaction

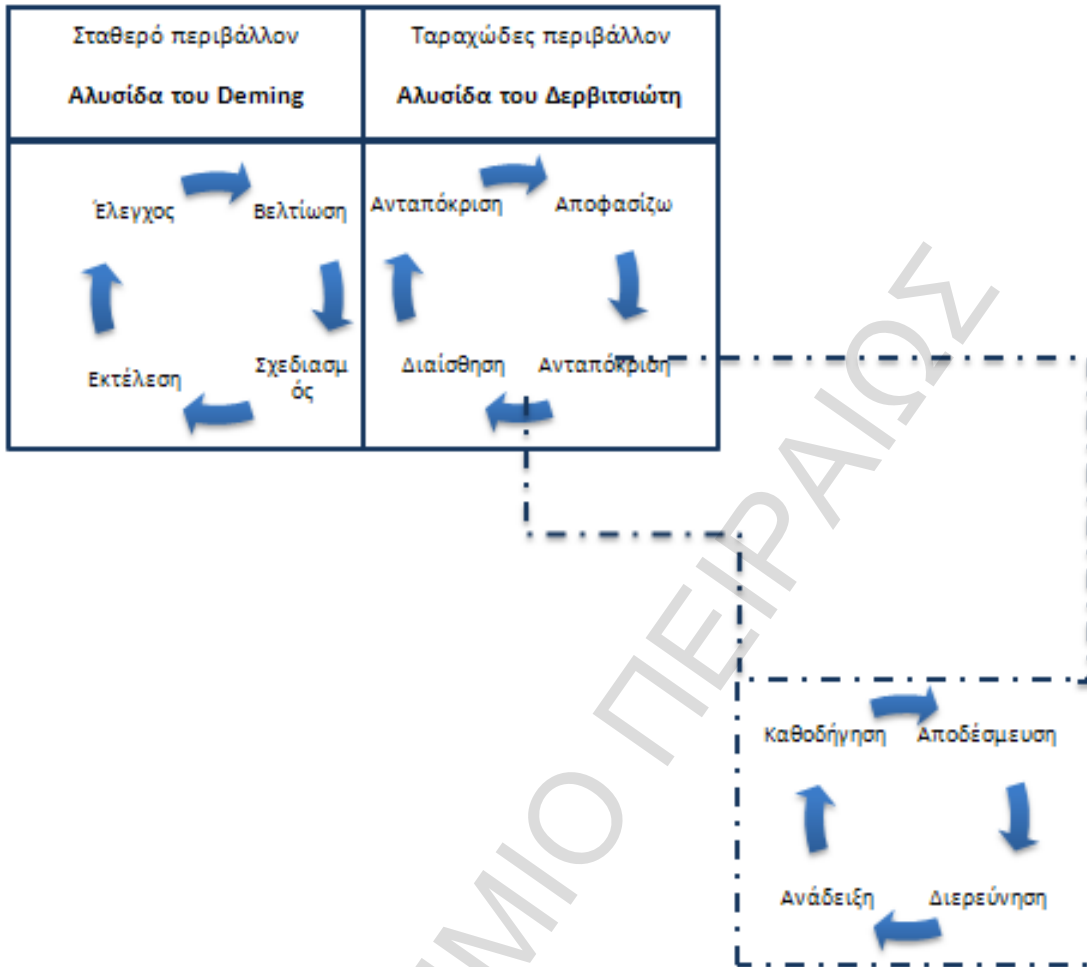


Διάγραμμα 3-14: Το συνοπτικό μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας

Πηγή: G. K. Kanji & W. Wallace, Business excellence through customer satisfaction

### 3.3.3 ΒΙΩΣΙΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Τα περισσότερα βραβεία επιχειρηματικής Αριστείας ασχολούνται κατά κόρων με τα οικονομικά αποτελέσματα χωρίς όμως να αντιμετωπίζουν ικανοποιητικά τα ζητήματα της βιωσιμότητας (Metaxasa & Koulouriotisa, 2014; Asif et al, 2011). Κατά τον Δερβιτσιώτη (2004) η επιχειρηματική Αριστεία υποδηλώνει ότι τα κριτήρια της Αριστείας αντανακλούν την ανάγκη της εταιρείας στο να είναι ευπροσάρμοστη. Επίσης η Ηγεσία είναι εκείνη που είναι υπεύθυνη για την υιοθέτηση των προτύπων από όλους μέσα στην επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 2006). Ο Δερβιτσιώτης (2004) προτείνει μια τροποποιημένη έκδοση του κύκλου του Deming βασισμένο στα "Σύνθετα συστήματα προσαρμογής" (Complex Adaptive Systems - CAS) που απεικονίζουν το πώς ένας οργανισμός μπορεί να γίνει πιο προσαρμοστικός. Στο διάγραμμα 3-15 ο κύκλος του Deming ισχύει για τις περιπτώσεις όπου το περιβάλλον παραμένει ήρεμο ενώ σε ταραχώδεις καταστάσεις ισχύουν τα "Σύνθετα συστήματα προσαρμογής" (CAS)



Διάγραμμα 3-15: Βιώσιμη και συμβατική επιχειρηματική Αριστεία., δύο συμπληρωματικές έννοιες

Πηγή: I.N. Metaxasa & D.E. Koulouriotisa, A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence, Total Quality Management, 2014, Vol. 25, No. 5, 494–510,

Τέλος, ο Oakland (1996) ( Ionică, et al, 2010) βασιζόμενος στον κύκλο του Deming, που αφορά την Αριστεία προτείνει “τον ατέρμονο έλικα βελτίωσης”. Αυτή η προσέγγιση Αριστείας είναι αποτέλεσμα των σύγχρονων τάσεων για βιώσιμη ανάπτυξη. Δηλαδή ο όρος “βιώσιμη Αριστεία” αναφέρεται στην επιχείρηση η οποία διατηρείται σε κατάσταση κερδοφορίας για μεγάλο χρονικό διάστημα προσαρμοζόμενη απόλυτα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του κοινωνικό – οικονομικό περιβάλλοντος της (Popescu, 2005).

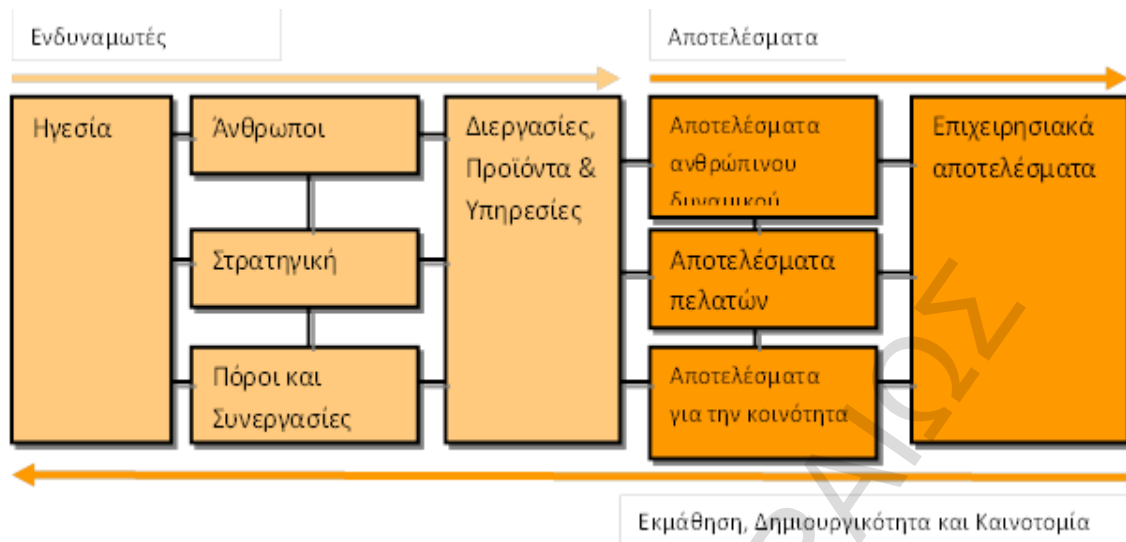
### 3.3.4 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM

#### 3.3.4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM

Η έννοια της Αριστείας είτε αναφέρεται στην οργανωσιακή είτε στην επιχειρηματική Αριστεία είναι στενά συνδεδεμένη με το μοντέλο του EFQM (The European Foundation for Quality Management) το οποίο έχει τις ρίζες του στις Αρχές της ΔΟΠ.

Το μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι ένα μη δεσμευτικό πλαίσιο το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους κάποιος οργανισμός μπορεί να επιτύχει την Αριστεία εμπεριέχοντας ταυτόχρονα και τις έννοιες της ΔΟΠ όπως είναι η ικανοποίηση του πελάτη (Adebanjo, 2001; Porter & Tanner, 1996).

Το μοντέλο του EFQM περιλαμβάνει ένα πλαίσιο ανάλυσης για το σύνολο ή για ένα μεγάλο μέρος του οργανισμού, επιτρέποντας την ανάλυση των επιμέρους τομέων της επιχείρησης. Επίσης, επιτρέπει στην επιχείρηση να αυτό-αξιολογηθεί ή να διακριθεί μέσω της διαδικασίας διεκδίκησης βραβείων (Hughes, 1999). Όσον αφορά την διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης, η επιχείρηση μέσω μιας μεθόδου βαθμολόγησης αποκτάει μια ισχυρή εικόνα για την πρόοδο της διαχείρισης ποιότητας. Είναι γεγονός ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των κριτηρίων του μοντέλου EFQM και των πτυχών της Κάρτας Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) (Pesic & Dahlgaard, 2013). Ο Taylor αναφέρει μέσω εμπειρικών στοιχείων ότι ένας μεγάλος αριθμός όρων που αφορούν την διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης δεν ακολουθούν τις Αρχές της ΔΟΠ ειδικότερα σε θέματα που αφορούν τον πελάτη, αυτό οφείλεται στο ότι η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης παίζει τον ρόλο της βελτίωσης των διεργασιών (process) χωρίς να υιοθετείται συστηματικά η στρατηγική της ΔΟΠ (διάγραμμα 3-13) (Kanji & Wallace, 2000).



Διάγραμμα 3-16: Το μοντέλο Αριστείας EFQM

Πηγή: Kanji G. K., Wallace W., "Business excellence through customer satisfaction", Total Quality Management, Vol. 11, No. 7, 2000

<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

Το μοντέλο του EFQM παρέχει επαρκείς οδηγίες για σημαντικά οργανωτικά ζητήματα χωρίς όμως αυτές οι οδηγίες να είναι επιβαλλόμενες, με αποτέλεσμα το μοντέλο αυτό να γίνεται εύκολα προσαρμόσιμο (Adebanjo, 2001).

Ο Paterson υποστηρίζει αυτή την άποψη λέγοντας ότι (Ashton, 1997): "Στόχος του κάθε μοντέλου είναι να παραμένει αρκετά δυναμικό και ευέλικτο ώστε να μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις επιρροές και τις απόψεις του οργανισμού που το χρησιμοποιεί". Γενικότερα, μπορούμε να πούμε ότι αυτό το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί από επιχειρήσεις όλων των κλάδων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Ο Charman περιγράφει το πώς επιχειρήσεις του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα βελτίωσαν τις επιδόσεις τους με την εφαρμογή του μοντέλου EFQM.

Το γεγονός ότι το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM αποτελείται σε μεγάλο βαθμό από καθορισμένα κριτήρια έχει ως αποτέλεσμα την ευκολότερη εκπαίδευση του προσωπικού και οπότε στην ευκολότερη εφαρμογή του μοντέλου, αφού προσπερνιέται η ανάγκη να καθορίσει η επιχείρηση το ποια ιδεολογία της ΔΟΠ προτίθεται να υιοθετήσει (Adebanjo, 2001).

### 3.3.4.2 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM

Το μοντέλο του EFQM μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Διασφαλίζει ότι όλες οι πρακτικές μανάτζμεντ που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό αποτελούν ένα σύστημα που βελτιώνεται συνεχώς και διανέμει την επιθυμητή στρατηγική του οργανισμού.

Το μοντέλο EFQM βασίζεται σε εννέα κριτήρια από τα οποία τα πέντε αποτελούν τους "Ενδυναμωτές" και τα τέσσερα τα "Αποτελέσματα". Οι ενδυναμωτές περιγράφουν το τι ένας οργανισμός κάνει και πώς το κάνει, ενώ τα αποτελέσματα περιγράφουν το τι επιτυγχάνει ένας οργανισμός. Τα βέλη στο διάγραμμα 3-16 απεικονίζουν ότι η Εκμάθηση, η Δημιουργικότητα και η Καινοτομία συμβάλουν στην βελτίωση των ενδυναμωτών που με την σειρά τους οδηγούν στην βελτίωση των αποτελεσμάτων του οργανισμού.

Το κάθε κριτήριο υποστηρίζεται από υπο-κριτήρια τα οποία περιγράφουν με περαιτέρω παραδείγματα το τι θα μπορεί να συναντήσει κανείς σε κάποιον Άριστο οργανισμό. Το κάθε κριτήριο εκφράζεται από έναν ορισμό και υποστηρίζεται από υπο-κριτήρια τα οποία περιγράφουν με περαιτέρω παραδείγματα το τι μπορεί να εντοπίσει κανείς σε έναν Άριστο οργανισμό ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

## Οι Ενδυναμωτές

Οι ενδυναμωτές περιγράφουν το τι πρέπει να κάνει ένας οργανισμός προκειμένου να αναπτύξει και να υλοποιήσει την στρατηγική του. Πιο συγκεκριμένα ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)):

- **Ηγεσία**  
Ένας Άριστος οργανισμός έχει ηγέτες που καθορίζουν το μέλλον και αποτελούν πρότυπα αξιών και ηθικής. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να είναι ευέλικτα και εξασφαλίζουν την συνεχή επιτυχία του οργανισμού.
- **Στρατηγική**  
Ο οργανισμός πρέπει να υλοποιεί την αποστολή και το όραμα της με την ανάπτυξη της στρατηγικής που θα πρέπει να είναι εστιασμένη στους stakeholder. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η στρατηγική διαδίδεται μέσω της πολιτικής, τους αντικειμενικούς σκοπούς και των διεργασιών.
- **Άνθρωποι**  
Ο οργανισμός πρέπει να εκτιμάει τους ανθρώπους της και να δημιουργεί την κουλτούρα εκείνη που θα επιτρέπει την επίτευξη των οργανωσιακών και των προσωπικών στόχων των ανθρώπων της. Επίσης, είναι απαραίτητο να αναπτύσσει τις ικανότητες των ανθρώπων της και να προωθεί την δικαιοσύνη και την ισότητα. Ο Άριστος οργανισμός, επικοινωνεί επιβραβεύει και αναγνωρίζει με τέτοιο τρόπο ώστε να παρακινεί τους ανθρώπους.
- **Πόροι και Συνεργασίες**  
Ο Άριστος οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις συνεργασίες και τους πόρους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζει την στρατηγική, τις πολιτικές και την αποτελεσματικότητα των διεργασιών της.

- Διεργασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες  
Στοιχεία ενός Άριστου οργανισμού είναι η διαχείριση, η βελτίωση των διεργασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών του προκειμένου να δημιουργήσουν αξία στους πελάτες και τους υπόλοιπους stakeholder.

### **Τα Αποτελέσματα**

Τα αποτελέσματα αφορούν το τι επιτυγχάνει ένας οργανισμός σε σχέση με τους στρατηγικούς του στόχους. Πιο συγκεκριμένα ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)):

- Αποτελέσματα πελατών

Ένας Άριστος οργανισμός επιτυγχάνει και διατηρεί τα αποτελέσματα που ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του

- Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν και διατηρούν τα αποτελέσματα που ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ανθρώπων τους

- Αποτελέσματα για την κοινότητα

Οι οργανισμοί που επιδιώκουν να είναι Άριστοι πρέπει να επιτυγχάνουν και να διατηρούν τα αποτελέσματα που ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ανθρώπων της κοινωνίας

- Επιχειρησιακά αποτελέσματα

Ένας Άριστος οργανισμός επιτυγχάνει και διατηρεί τα αποτελέσματα που ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των επιχειρησιακών stakeholder



Στα τέσσερα κριτήρια που αφορούν τα αποτελέσματα ένας Άριστος οργανισμός:

- Καθορίζει την στρατηγική του με την ανάπτυξη ενός συνόλου βασικών δεικτών απόδοσης βάσει των αναγκών και των προσδοκιών των stakeholder
- Θέτει σαφείς στόχους σύμφωνα με την επιλεγμένη στρατηγική, βάσει των αναγκών και των προσδοκιών των stakeholder
- Παρουσιάζει αποτελέσματα για κάθε τομέα προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι αποδόσεις του οργανισμού, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των stakeholder
- Επιδεικνύει θετικά αποτελέσματα για τουλάχιστον τρία έτη
- Κατανοεί τα βαθύτερα αίτια των διαφορών τάσεων που έχουν παρατηρηθεί και τις επιπτώσεις που ενδέχεται να έχουν στους δείκτες απόδοσης
- Κατανοεί την σχέση αιτίας – αποτελέσματος και αποχτάει την αυτοπεποίθηση για τις αποδόσεις και τα αποτελέσματα
- Κατανοεί τα αποτελέσματα της σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς και καθορίζει τους αντίστοιχους στόχους

### 3.3.4.3 ΤΑ ΥΠΟ-ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ EFQM ΒΑΣΕΙ ΤΩΝ ΥΠΟΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΚΠΑ

Τα υπο-κριτήρια του EFQM υπόκεινται από δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, συνεπώς δεν είναι δυνατή η αναφορά τους στην παρούσα εργασία. Για τον λόγο αυτό θα γίνει προσπάθεια για την κατανόηση τους μέσω της αντιστοίχισης τους με τα υποκριτήρια (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης) το οποίο αποτελεί το πλαίσιο επιχειρηματικής Αριστείας για τους δημόσιους οργανισμούς (Μποχώρης, 2012).

Τα κριτήρια του ΚΠΑ όπως και στο μοντέλο της επιχειρηματικής Αριστείας αποτελούνται από υπο-κριτήρια και διακρίνονται στις Προϋποθέσεις (Enablers) και στα Αποτελέσματα (Results). Πιο συγκεκριμένα (<http://www.gsae.edu.gr>):

#### A. Κριτήρια Προϋποθέσεων

##### 1. Ηγεσία

Σχετίζεται με τις διεργασίες και τις διαδικασίες που αφορούν το τι κάνει η ηγεσία προκειμένου να:

- 1.1. Δώσει μια σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της
- 1.2. Αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής
- 1.3. Υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και να δράσει ως πρότυπο ρόλου
- 1.4. Διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες

## 2. Στρατηγική και Προγραμματισμός

Σχετίζεται με τις διεργασίες και τις διαδικασίες που αφορούν το τι κάνει ο οργανισμός προκειμένου να:

- 2.1. Συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων
- 2.2. Αναπτύξει, αναθεωρήσει και επικαιροποιήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των μετόχων και τους διαθέσιμους πόρους
- 2.3. Εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση
- 2.4. Σχεδιάσει, εφαρμόσει και επικαιροποιήσει το πρόγραμμα για τον εκσυγχρονισμό και την καινοτομία

## 3. Ανθρώπινο Δυναμικό

Σχετίζεται με τις διεργασίες και τις διαδικασίες που αφορούν το τι κάνει ο οργανισμός προκειμένου να:

- 3.1. Προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της
- 3.2. Προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης
- 3.3. Ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής του

#### **4. Συνεργασίες και Πόροι**

Σχετίζεται με τις διεργασίες και τις διαδικασίες που αφορούν το τι κάνει ο οργανισμός προκειμένου να:

- 4.1. Αναπτύσσει και υλοποιεί βασικές σχέσεις συνεργασίας
- 4.2. Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες
- 4.3. Διαχειρίζεται τα οικονομικά
- 4.4. Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση
- 4.5. Διαχειρίζεται την τεχνολογία
- 4.6. Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της

#### **5. Διαδικασίες**

Σχετίζεται με τις διεργασίες και τις διαδικασίες που αφορούν το τι κάνει ο οργανισμός προκειμένου να:

- 5.1. Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση
- 5.2. Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη
- 5.3. Καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες με τη συμμετοχή πολιτών/πελατών

## B. Κριτήρια Αποτελεσμάτων

### 6. Αποτελέσματα εστιασμένα στον πελάτη-πολίτη

Σχετίζεται με την προς όφελος του οργανισμού, καταμέτρηση, κατανόηση, σύγκριση και αξιοποίηση των:

- 6.1. Αποτελεσμάτων των μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών/πελατών
- 6.2. Δεικτών που αφορούν μετρήσεις για τον πολίτη/πελάτη

### 7. Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Σχετίζεται με την προς όφελος του οργανισμού, καταμέτρηση, κατανόηση, σύγκριση και αξιοποίηση των:

- 7.1. Αποτελεσμάτων της μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού
- 7.2. Δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού

### 8. Αποτελέσματα για την κοινωνία

Σχετίζεται με την προς όφελος του οργανισμού, καταμέτρηση, κατανόηση, σύγκριση και αξιοποίηση των:

- 8.1. αποτελεσμάτων των κοινωνικών μετρήσεων όπως τα αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι
- 8.2. Δεικτών κοινωνικής επίδοσης καθιερωμένοι από την οργάνωση

### 9. Κύρια Αποτελέσματα επίδοσης

Σχετίζεται με την προς όφελος του οργανισμού, καταμέτρηση, κατανόηση, σύγκριση και αξιοποίηση των:

- 9.1. Εξωτερικών αποτελεσμάτων: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών
- 9.2. Εσωτερικών αποτελεσμάτων

#### 3.3.4.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΑΡΤΑΣ RADAR

Η αποτίμηση των επιδόσεων των κριτηρίων και των αποτελεσμάτων γίνεται με την χρήση της κάρτας RADAR (Μποχώρης, 2012). Η κάρτα RADAR αποτελεί ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και δυναμικό εργαλείο διαχείρισης για την επίδοση ενός οργανισμού ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Πιο συγκεκριμένα η κάρτα RADAR υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός πρέπει να:

- Προσδιορίζει τα **αποτελέσματα** που στοχεύει να επιτύχει προκειμένου να ευθυγραμμιστεί με την στρατηγική της (Results)
- Σχεδιάζει και αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο σύνολο **προσεγγίσεων** προκειμένου να διανεμίει τα απαιτούμενα αποτελέσματα που αφορούν το παρόν και το μέλλον (Approach)
- Εφαρμόζει τις προσεγγίσεις κατά έναν συστηματικό τρόπο διασφαλίζοντας την υλοποίηση τους (Deployment)
- Βελτιώνει και κάνει ανασκόπηση των προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί από την ανάλυση των αποτελεσμάτων και των τρεχουσών δραστηριοτήτων μάθησης (Assessment / Refinement)

Από τα παραπάνω προκύπτει η παραγωγή του ακρωνυμίου RADAR.

#### **Η αξιολόγηση των ενδυναμωτών**

Κατά την αξιολόγηση των ενδυναμωτών, γίνεται εξέταση των προσεγγίσεων για το που υιοθετηθήκαν καθώς επίσης για το πώς αναπτύχθηκαν και για το πώς γίνεται η ανασκόπηση και η βελτίωση τους με την πάροδο του χρόνου. Πιο συγκεκριμένα εξετάζεται:

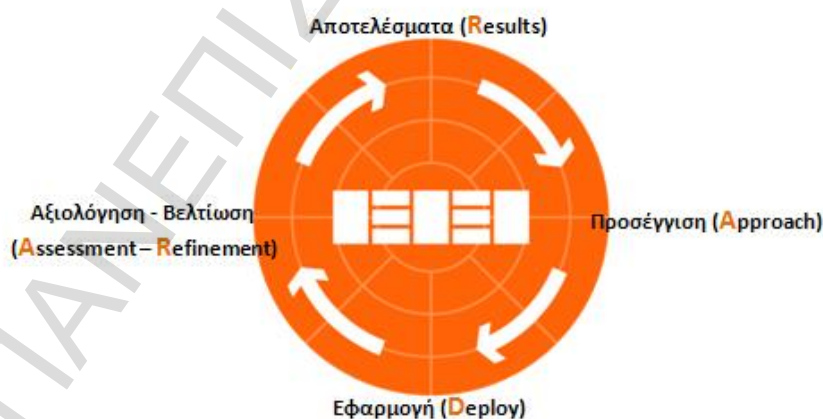
- Η ολοκλήρωση των προσεγγίσεων που αφορούν την στρατηγική του οργανισμού
- Η ανάπτυξη των περιοχών του οργανισμού που "ενδυναμώνουν" τις βελτιώσεις σε ένα καθορισμένο χρονοδιάγραμμα
- Η μέτρηση που διεξάγεται για να γίνει κατανοητή του κατά πόσο αποτελεσματική ήταν η προσέγγιση που υλοποιήθηκε
- Οι δραστηριότητες μάθησης για εύρεση εναλλακτικών – νέων τρόπων εργασίας

- Οι βελτιώσεις που υλοποιήθηκαν ως αποτέλεσμα των μετρήσεων και της μάθησης

### Η αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων

Κατά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων γίνεται εξέταση της σχέσης τους με την στρατηγική του οργανισμού και της χρησιμότητας τους ως την πρόοδο των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα εξετάζονται:

- Τα αποτελέσματα που δείχνουν με σαφήνεια το πώς ο οργανισμός εξελίχθηκε ως προς τις βασικές στρατηγικές που αφορούν το κριτήριο
- Τα αξιόπιστα στοιχεία τα οποία μπορούν να τμηματοποιηθούν προκειμένου να δώσουν σαφή εικόνα για το τι συμβαίνει σε σχέση με τους stakeholder, τα προϊόντα και τις διεργασίες
- Τις θετικές τάσεις για περίοδο τριών ετών
- Τους στόχους που επιτεύχθηκαν και είναι κατάλληλοι για τους αντικειμενικούς σκοπούς
- Τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τις βαθύτερες - κινητήριες δυνάμεις των αποτελεσμάτων και ότι τις διαχειρίζεται αποτελεσματικά προκειμένου να διασφαλίσει ότι τα επίπεδα των επιδόσεων θα διατηρηθούν και στο μέλλον



Διάγραμμα 3-17: Η Κάρτα RADAR

Πηγή: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>

### 3.3.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ DEMING PRIZE, MBNQA, EFQM

Τα κυριότερα μοντέλα είναι τα παρακάτω (Talwar, 2011):

#### **Το βραβείο Deming (The Deming Prize)**

Το βραβείο Deming αποτελεί ένα σύμβολο για τις προσπάθειες εφαρμογής της ποιότητας και την επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης σε μια επιχείρηση. Αποτελείται από ένα πλαίσιο που εστιάζει σε ένα σύνολο αρχών και τεχνικών όπως είναι για παράδειγμα η ανάλυση των διεργασιών, οι στατιστικές μέθοδοι και οι κύκλοι ποιότητας. Επίσης για τα κριτήρια όπως είναι οι πολιτικές διαχείρισης, η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, η ανάλυση των πληροφοριών και η αξιοποίηση της πληροφορικής το βραβείο Deming ασχολείται με αυτά μέσω δραστηριοτήτων διασφάλισης ποιότητας σε αντίθεση με τα μοντέλα του MBNQA και του EFQM που αναφέρονται απλά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο.

#### **Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA)**

Το MBNQA ιδρύθηκε στις ΗΠΑ προκειμένου να γίνει προώθηση της ποιότητας, να ενισχυθεί η Αριστεία και να διαδοθούν οι επιτυχημένες στρατηγικές ποιότητας. Η γενικότερη προσέγγιση του MBNQA επιδιώκει την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης του πελάτη. Η Αρχή που κρύβεται πίσω από τα κριτήρια του βραβείου είναι ότι η ηγεσία οδηγεί τις δραστηριότητες (όπως το Ανθρώπινο Δυναμικό, ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι διεργασίες και η ανάλυση) μέσω της επιχειρηματικής Αριστείας και της ικανοποίησης του πελάτη.

#### **Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation for Quality Management Awards – EFQM)**

Το μοντέλο EFQM αφορά κυρίως την Ευρωπαϊκή αγορά και συνέβαλε στην δημιουργία μιας νέας Δυτικό Ευρωπαϊκής ταυτότητας διαχείρισης. Κάποιες από τις διαστάσεις που περιλαμβάνει για την μέτρηση των επιδόσεων, για την ποιότητα είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αντίληψη της κοινότητας της επιχείρησης. Η λογική του



μοντέλου EFQM είναι ότι τα αποτελέσματα (ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων και της κοινότητας) επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας, της πολιτικής, της στρατηγικής, των εταιρικών σχέσεων, των πόρων και των διεργασιών που οδηγούν στην Αριστεία των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Συνεπώς, το μοντέλο EFQM προσεγγίζει την ολική ποιότητα από μια νέα άποψη.

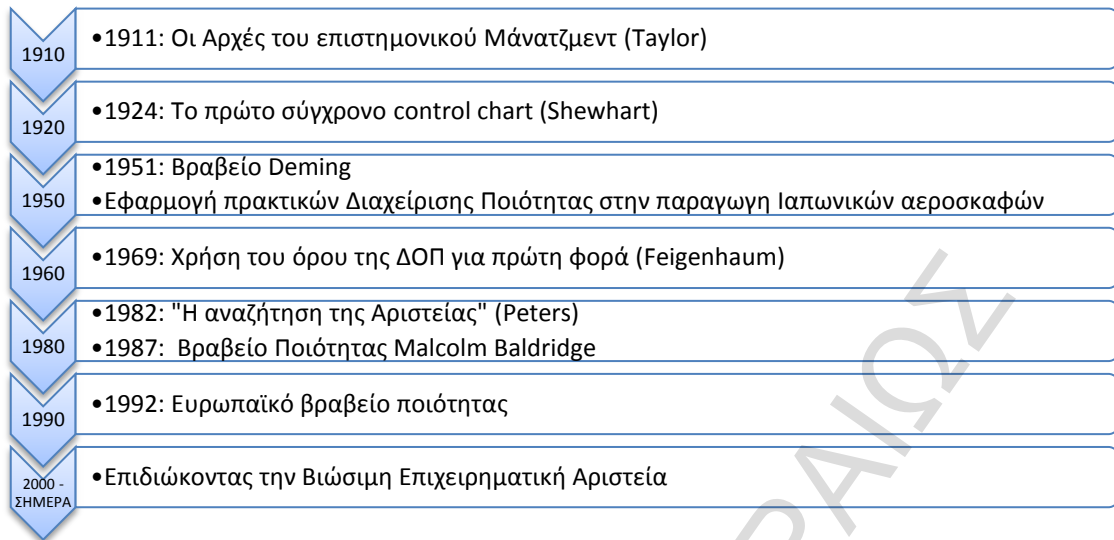
Συνοπτικά από όλα τα παραπάνω προκύπτει:

- Σύμφωνα με το μοντέλο MBNQA, η ποιότητα αντιμετωπίζεται από μια πελατοκεντρική άποψη και οπότε εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, στην συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και στις συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές του κλάδου.
- Το μοντέλο EFQM εστιάζει στην συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών, των εργαζομένων και της κοινότητας.
- Το βραβείο Deming επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση, στον έλεγχο της ποιότητας και στις σχέσεις με τους προμηθευτές.

### **3.3.6 ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ**

Πολλές από τις επιχειρήσεις αναφέρουν ότι μετά την εφαρμογή κάποιου μοντέλου ποιότητας παρουσίασαν βελτίωση ως προς τις διεργασίες, τις βελτιώσεις και τις σχέσεις με τους πελάτες. Οι νικητές κάποιου βραβείου ποιότητας αναφέρουν βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων τους, στο μερίδιο της αγοράς, στις πωλήσεις, στα κέρδη και στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω τα βραβεία ποιότητας αποτελούν τον οδηγό για την Αριστεία και βοηθούν την επιχείρηση να μετρήσει τα επίπεδα της Αριστείας της, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες βελτίωσης και στην συνέχεια να παίρνει τις απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των απαραίτητων βελτιώσεων (Talwar, 2011).



Διάγραμμα 3-18: Το χρονοδιάγραμμα της επιχειρηματικής Αριστείας

Πηγή: I.N. Metaxasa & D.E. Koulouriotisa, A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence, Total Quality Management, Vol. 25, No. 5, 494-510,2014

	Σχεδιασμός του Συστήματος Αξιολόγησης (assessment system)	Υλοποίηση του Συστήματος Αξιολόγησης	Ερμηνεία και αποτελέσματα	Follow up	Επίτευξη targets
Περιγραφή	<b>Απαιτούμενες ενέργειες:</b>	<b>Πριν την εφαρμογή</b>			
	Σχεδιασμός λειτουργικού μοντέλου ευθυγραμμισμένο με την στρατηγική	Εκπαίδευση προσωπικού	Αναγνώριση των Δυνάμεων και των Αδυναμιών	Εκτέλεση επιθεωρήσεων	Βιωσιμότητα
	Εύρεση κοινού σημείου αξιολόγησης	Διάδοση των targets	Υπολογισμός απόκλισης από τους στόχους (goals)	Ανάπτυξη σχεδίου δράσης (action plan)	Αριστεία
	Χρήση απλής επικοινωνίας	Ανάπτυξη συστήματος συλλογής πληροφοριών	Ενσωμάτωση των αποτελεσμάτων με την στρατηγική		Προσαρμοστικότητα
	Αποφυγή υπερβολικής γραφειοκρατίας	<b>Κατά την Εφαρμογή</b>	Διάδοση των αποτελεσμάτων σε όλο τον οργανισμό		Συνεχής βελτίωση
		Ενεργή η συμμετοχή	Ανάλυση της ανατροφοδότησης		Βελτίωση επιδόσεων
		Συνεργασία			Αποτελεσματικότερη διοίκηση
		Σαφής επικοινωνία			Πιθανοί στόχοι
		Αποφασιστικότητα			
Εμπλεκόμενα Πρόσωπα	Πελάτες		Ομάδες υλοποίησης		
	Προμηθευτές		Εργαζόμενοι		
	Ανταγωνιστές		Managers		
	Εργαζόμενοι - Managers		Ομάδες διορθωτικών ενεργειών		
	Managers				

Διάγραμμα 3-19: Γενική εικόνα της αυτό αξιολόγησης

Πηγή: I.N. Metaxasa & D.E. Koulouriotisa, A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence, Total Quality Management, 2014, Vol. 25, No. 5, 494–510,

## ΕΜΠΟΔΙΑ

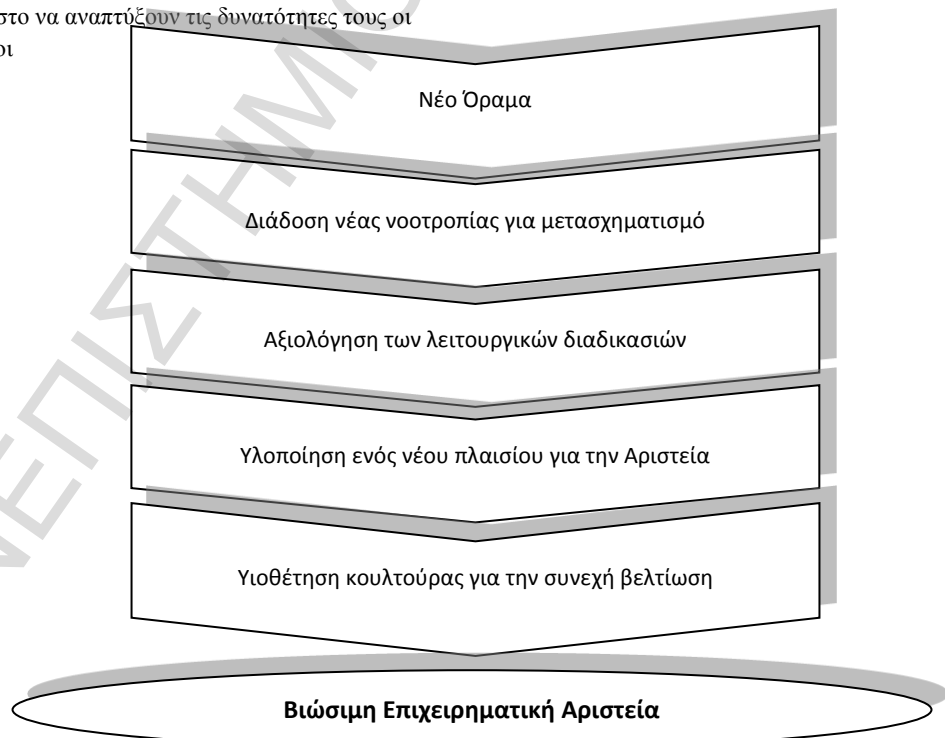
- Τα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας δεν είναι δυναμικά
- Αναποτελεσματικές στρατηγικές
- Αποδυναμωμένο μάνατζμεντ
- Υψηλό απαιτούμενο κόστος, προσπάθεια, χρόνος, και πόροι για την υλοποίηση του BE
- Αναποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού
- Εμπόδια επικοινωνίας
- Ανεπαρκής υποστήριξη της υλοποίησης από την διοίκηση
- Υψηλές αντιστάσεις από το εργατικό δυναμικό

## ΚΙΝΗΤΗΡΙΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Πάθος για την επίτευξη αλλαγών
- Σαφής κατευθύνσεις
- Δεκτικότητα σε νέες νοοτροπίες
- Πειραματισμός
- Αποτελεσματική Ηγεσία
- Αντιμετώπιση του εργατικού δυναμικού ως πλεονέκτημα
- Εμπλοκή του εργατικού δυναμικού
- Χρήση κοινής γλώσσας
- Ενίσχυση κλίματος συνεργασίας
- Διεξαγωγή εκπαίδευσης
- Δημιουργικότητα
- Καινοτομία
- Εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών
- Χρήση των πληροφοριακών συστημάτων

## ΑΠΕΙΛΕΣ

- Ταραχώδες περιβάλλον
- Στασιμότητα διαδικασιών
- Απροθυμία ως προς τις αλλαγές
- Χαμηλή ετοιμότητα για την βιωσιμότητα
- Απόσπαση προσοχής από τον στόχο
- Αδυναμία στο να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους οι εργαζόμενοι



Διάγραμμα 3-20: Συνολική εικόνα της επιχειρηματικής Αριστείας

Πηγή: I.N. Metaxasa & D.E. Koulouriotisa, A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence, Total Quality Management, 2014, Vol. 25, No. 5, 494–510,

### 3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο παρόν κεφάλαιο σύμφωνα με το μοντέλο GAO συμπεραίνεται ότι η ποιότητα έχει θετικές επιδράσεις στην επιχείρηση ως προς:

- Την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Την ηγεσία για συνεχή βελτίωση
- Την ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας και την ενσυνείδητη συμμετοχή των εργαζομένων
- Τα επιχειρηματικά οφέλη
- Την ικανοποίηση των πελατών
- Την ανταγωνιστικότητα

Φαίνεται ότι η βελτίωση της ποιότητας έχει θετικές επιπτώσεις είτε στην αγορά (αυξημένη τιμή πώλησης, αυξημένο μερίδιο αγοράς), είτε στο εσωτερικό του οργανισμού (μείωση των ελαττωματικών, άσκοπη χρήση πόρων) αυξάνοντας την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ΔΟΠ και την Επιχειρηματική Αριστεία είναι:

- Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και τις καινοτομίες προϊόντων και υπηρεσιών
- Η Δέσμευση της διοίκησης ως προς την επιχειρηματική Αριστεία
- Τα επιχειρηματικά οφέλη
- Η ικανοποίηση των πελατών
- Η ανταγωνιστικότητα

Η μελέτη των Singhal και Hendricks το 1997, εξάγει τα συμπεράσματα ότι οι νικητές των βραβείων ποιότητας, κατάφεραν να επιτύχουν:

- Αύξηση των λειτουργικών εσόδων κατά 91% (έναντι 43% για την ομάδα σύγκρισης)
- Αύξηση των πωλήσεων τους κατά 69% (έναντι 32% για την ομάδα σύγκρισης)

- Αύξηση των ολικών κεφαλαίων κατά 79% (έναντι 37% για την ομάδα σύγκρισης)
- Αύξηση του αριθμού των εργαζομένων κατά 23% (έναντι 7% για την ομάδα σύγκρισης)
- Βελτίωση των επιστροφών επί των πωλήσεων κατά 8% (έναντι 0% για την ομάδα σύγκρισης)
- Αύξηση της αξίας των μετοχών κατά 114% (έναντι 75% για την ομάδα σύγκρισης)

Τα παραπάνω αποτελέσματα δείχνουν με σαφήνεια ότι εάν η ΔΟΠ εφαρμοστεί αποτελεσματικά οδηγεί σε αύξηση της κερδοφορίας, σε ανάπτυξη και στην βελτίωση της αποδοτικότητας. Όμως η ΔΟΠ απαιτεί υπομονή και μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να φέρει τα προσδοκώμενα θετικά αποτελέσματα.

Η σχέση της ΔΟΠ και της στρατηγικής έχει μελετηθεί από λίγους ερευνητές και πολλοί από αυτούς υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ πρέπει να υιοθετείται από τις επιχειρήσεις περισσότερο ως ένα μοντέλο στρατηγικής, ενώ κάποιοι άλλοι ότι η ΔΟΠ δεν αποτελεί από μόνη της μια στρατηγική επιλογή αλλά σχετίζεται περισσότερο με την υλοποίηση και την ανάπτυξη της στρατηγικής. Διαφορετικές απόψεις υπάρχουν επίσης και στο εάν η ΔΟΠ συνδέεται περισσότερο με την στρατηγική ηγεσίας ή την στρατηγική διαφοροποίησης, και συμπεραίνεται ότι ίσως δεν είναι δυνατόν να τεθεί με σαφήνεια με ποια στρατηγική συνδέεται περισσότερο η ΔΟΠ αφού έχουν δοθεί διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια της ποιότητας.

Η ΔΟΠ συμβάλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσω τεσσάρων συνιστωσών:

- Την ηγεσία και την δέσμευση της ανώτερης διοίκησης
- Την εκπαίδευση και την κατάρτιση
- Την χρήση ομάδων
- Την κουλτούρα της επιχείρησης

Η έρευνα οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι τέσσερις αυτές συνιστώσες αποτελούν ένα πολύπλοκο σύστημα, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η αντιγραφή του συστήματος γεγονός που οδηγεί στην διατήρηση του πλεονεκτήματος.

Στο δεύτερο σκέλος αποσαφηνίζεται ότι η Επιχειρηματική Αριστεία είναι "ίδια" με την ΔΟΠ αλλά προσεγγίζεται με μεγαλύτερη σαφήνεια, επίσης οι δύο έννοιες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και η πτώση της ΔΟΠ συνοδεύεται με την άνοδο της επιχειρηματικής Αριστείας για τον λόγο ότι η επιχειρηματική Αριστεία καλύπτει τις αδυναμίες της ΔΟΠ.

Το συνεχές μεταβαλλόμενο σύγχρονο περιβάλλον οδηγεί στην ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη δημιουργώντας τον όρο της "βιώσιμης Αριστείας" που αναφέρεται στην επιχείρηση η οποία διατηρείται σε κατάσταση κερδοφορίας για μεγάλο χρονικό διάστημα προσαρμοζόμενη απόλυτα και αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του κοινωνικό – οικονομικό περιβάλλοντος της.

Στην σύγκριση ανάμεσα στα κυριότερα μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας

- Το βραβείο Deming (The Deming Prize)
- Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA)
- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation for Quality Management Awards – EFQM)

Προκύπτει ότι:

- Σύμφωνα με το μοντέλο MBNQA, η ποιότητα αντιμετωπίζεται από μια πελατοκεντρική άποψη και οπότε εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, στην συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και στις συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές του κλάδου.
- Το μοντέλο EFQM εστιάζει στην συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών, των εργαζομένων και της κοινότητας.
- Το βραβείο Deming επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση, στον έλεγχο της ποιότητας και στις σχέσεις με τους προμηθευτές.

Πολλές από τις επιχειρήσεις αναφέρουν ότι μετά την εφαρμογή κάποιου μοντέλου ποιότητας παρουσίασαν βελτίωση ως προς τις διεργασίες, τις βελτιώσεις και τις σχέσεις με τους πελάτες ενώ οι νικητές κάποιου βραβείου ποιότητας αναφέρουν βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων τους, στο μερίδιο της αγοράς, στις πωλήσεις, στα κέρδη και στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω τα βραβεία ποιότητας αποτελούν τον οδηγό για την Αριστεία και βοηθούν την επιχείρηση να μετρήσει τα επίπεδα της Αριστείας της, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες βελτίωσης και στην συνέχεια να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των επιθυμητών βελτιώσεων (Talwar, 2011).



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

**Adebanjo D.**, “Tqm and business excellence: is there really a conflict?”, *Measuring Business Excellence* 5,3 2001, pp. 37 – 40

**Ashton, C.**, "All change in awards", *Self-Assessment*, 1997, pp. 11-17

**Asif M., Searcy, C., Garvare, R., Ahmad, N.**, “Including sustainability in business excellence models” *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 2011, p. 773–786

**Barney JB**, Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99–120, 1991

**Crosby P.B.**, “Quality is Free: The Art of Making Quality Certain”, McGraw-Hill, New York, 1979

**Dahlgaard-Park, S.M.** The quality movement: Where are you going? *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 493–516, 2011

**Dahlgaard-Park, S.M., Chen, C.K., Jang, J.Y., & Dahlgaard, J.J.** Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987–2011). *Total Quality Management*, 24(1), 1–18, 2013

**Dervitsiotis, K.**, “Building trust for excellence in performance and adaptation to change” *Total Quality Management*, 17, 2006, p.795–810

**Dervitsiotis, K.**, “Navigating in turbulent environmental conditions for sustainable business excellence” *Total Quality Management*, 15, 2004, p. 807–827

**Fiol, C. M.** Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1991

**Garvin D.A.**, “Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge”, The Free Press, New York, 1988

**Ho S. K. M.**, “From TQM to business excellence, *Production Planning & Control*”, 1999, Vol. 10, No. 1, p. 87

**Hughes A.**, “An investigation of self-assessment and the Business Excellence Model using the teaching of Dr Edwards Deming”, MSc Dissertation, Sheý eld Hallam University, Sheý eld, 1999

**Ionică A., Băleanu V., Edelhauser E., Irimie S.** “TQM and Business Excellence”, Annals of the University of Petroşani, Economics, 10(4), 2010, p. 125-134

**Kanji G. K., Wallace W.**, “Business excellence through customer satisfaction”, Total Quality Management, Vol. 11, No. 7, 2000

**Kaplan R.S. & Norton D.P.**, “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, California Management Review, 1996, Vol.39, No1, pp.53-79

**Kaplan R.S. & Norton D.P.**, “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, 1992, pp. 71-79

**Metaxasa I.N. & Koulouriotisa D.E.**, “A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence”, Total Quality Management, 2014, Vol. 25, No. 5, p. 494–510

**Miller D.**, “Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis”, Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, p. 233-249

**Oakland, J.S.**, “Total Quality Management”, BH Contemporary Business Series, 1996

**Pesic, M.A., & Dahlgaard, J.J.** Using the balanced scorecard and the European Foundation for Quality Management excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. Total Quality Management & Business Excellence, 24(5–6), 652–663, 2013

**Popescu R.**, “Exceleńta durabilă a întreprinderilor industrial”, Evaluarea acumulărilor de sinergie, 2005

**Porter L.J., Tanner, S.J.**, “Assessing Business Excellence”, Oxford, Butterworth Heinemann, 1996

**Porter M.E.**, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, New York, 1980

**Powell T. C.**, “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, Strategic Management Journal, Vol. 16, No. 1, 1995, p. 15-37

**Prajogo D. I. & Sohal A. S.**, “The relationship between organization strategy, total quality management and organization performance—the mediating role of TQM”, European Journal of Operational Research, Volume: 168, Issue: 1, 2006, pp. 35-50

**Prajogo D.I., Sohal A.S.**, “TQM and innovation: A literature review and research framework”, Technovation 21, 2001, 539–558

**Reed R., Lemak D.J., Montgomery J.C.**, “Beyond process: TQM content and firm performance”, *Academy of Management Review* 21, 1996, p 173–202

**Reed R., Lemak D. J., Meroc N. P.**, “Total quality management and sustainable competitive advantage”, *Journal of Quality Management* 5, 2000

**Singhal V. & Hendricks K.**, “The impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners”, *DuPree College of Management Georgia – Institute of Technology & Richard Ivey School of Business – The University of Western Ontario*, 2000

**Singhal V. & Hendricks K.**, “Don’t Count TQM Out, Evidence shows implementation pays off in a big way”, *Quality Progress*, Vol. 32, No. 4, 1999, pp 35-42

**Talwar B.**, “Business excellence models and the path ahead”, *The TQM Journal* Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 21-35

**Tena A. B. E., Llusar J. C. B., Puig V. R.**, “Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view”, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, 2001, p. 932-938

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

**Μποχώρης Γ. Α.**, “Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, *Γεώργιος Μποχώρης*, 2012

<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

[http://www.gsae.edu.gr/attachments/article/824/%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%20%CE%A0%CE%9B%CE%91%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%20Greek\\_2006.pdf](http://www.gsae.edu.gr/attachments/article/824/%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%20%CE%A0%CE%9B%CE%91%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%20Greek_2006.pdf)

## ΜΕΡΟΣ Β΄

### Μελέτη Περίπτωσης της Sona Koyo Steering Systems Limited

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: SONA KOYO STEERING SYSTEMS LIMITED

### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο τελευταίο κεφάλαιο μελετάται η περίπτωση της Sona Koyo Steering Systems Ltd, μιας Ινδικής εταιρείας παραγωγής συστημάτων διεύθυνσης για τα αυτοκίνητα, η οποία έχει βραβευθεί με το βραβείο ποιότητας Deming. Αρχικά γίνεται παρουσίαση της εταιρείας μέσω των προϊόντων που παράγει, του πελατολογίου της και των επιτευγμάτων της.

Μετάπειτα, αναλύεται η εφαρμογή της ποιότητας στην εταιρεία μέσω της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), της Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα (TPM) και του Συστήματος Παραγωγής της Toyota (TPS).

Στην συνέχεια, γίνεται παρουσίαση του οράματος, των αντικειμενικών σκοπών καθώς και των στρατηγικών για την επίτευξη τους. Ακολουθεί η αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων της επιχείρησης μέσω της ανάλυσης SWOT (ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης). Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η παρουσίαση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων της επιχείρησης που ενισχύουν την ανταγωνιστική της θέση.

Ιδιαίτερη σημασία έχει η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων στις επιδόσεις της εταιρείας πριν και μετά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω της Κάρτας Σταθμισμένου Στοχοζυγίου (Balanced Score Card). Η μελέτη της εταιρείας Sona Koyo Steering Systems Ltd αποτελεί μια αντιπροσωπευτική περίπτωση, εφόσον καλύπτει αρκετά από τα κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Επιπλέον ακολουθεί η εξέταση των αποτελεσμάτων που αναμένονται από την επιτυχία της νίκης του βραβείου Deming.

## 4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ SONA

Ο όμιλος Sona ιδρύθηκε το 1987 για την παραγωγή εξαρτημάτων αυτοκινήτων (Deshmukh, 2002). Σήμερα είναι ένας πολυεθνικός όμιλος αξίας 800 εκατομμυρίων δολαρίων με 16 παραγωγικές μονάδες στην Ινδία, 3 στην Γερμανία και 1 στις Η.Π.Α.

Ο όμιλος έχει επίσης στρατηγική συμμαχία με την Fuji Autotech στην Ευρώπη, η οποία στην συνέχεια έχει θυγατρικές εταιρείες στην Βραζιλία, στην Γαλλία, στη Σουηδία και στην Τσεχία.

Ο όμιλος Sona έχει δυνατότητες στην:

- Κατεργασία και συναρμολόγηση
- Χύτευση με ακρίβεια
- Επεξεργασία μετάλλων σε υψηλή και χαμηλή θερμοκρασία
- Θερμική επεξεργασία

Τα προϊόντα που παράγονται είναι κυρίως τα συστήματα διεύθυνσης και μετάδοσης της κίνησης για την αυτοκινητοβιομηχανία και ειδικότερα για τα επιβατικά, εμπορικά και επαγγελματικά οχήματα (OEM). Επιπλέον ο Όμιλος έχει δεσμευθεί για την διεύρυνση της σειράς των προϊόντων και του πελατολογίου του μέσω των συνεχών επενδύσεων και της έρευνας και ανάπτυξης.

Η Sona βασίζει την δύναμη της στις κοινοπραξίες που έχει με τους συνεργάτες της, όπως είναι η JTEKT Corporation και η Mitsubishi Materials Co, προκειμένου να αναβαθμίζει τα συστήματα της και την αξία των προϊόντων της μέσω της παροχής ποιοτικών προϊόντων.

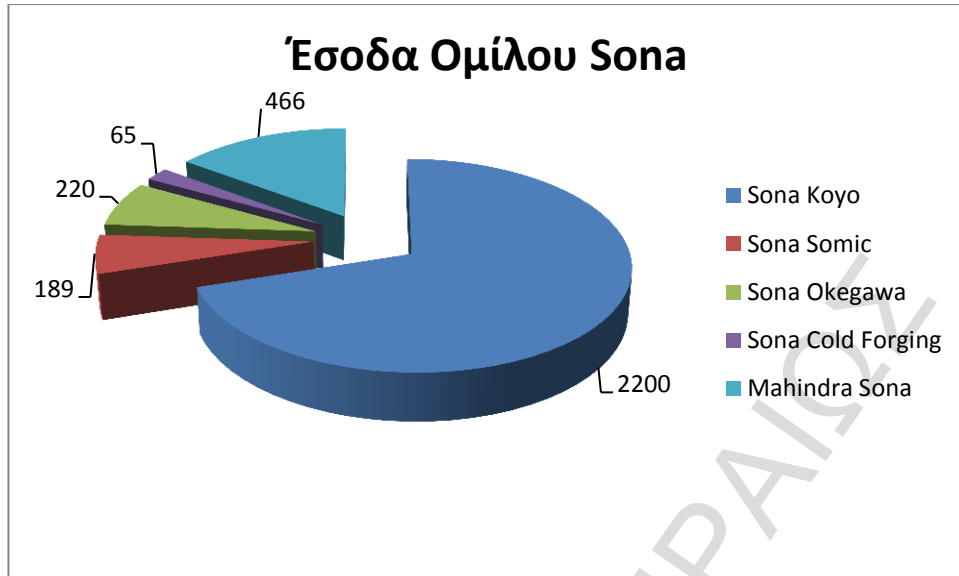
Ο Όμιλος Sona είναι υπερήφανος για τα κατορθώματα της που παρουσιάζονται παρακάτω:

- Αποτελεί τον μεγαλύτερο κατασκευαστή συστημάτων διεύθυνσης στην Ινδία
- Η αναγνώριση από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ ως η κορυφαία επιχείρηση σε επιδόσεις ανάπτυξης στον κόσμο για το έτος 1997.
- Η επιβράβευση με το βραβείο Deming το 2003.
- Η παραλαβή του βραβείου Αριστείας Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα (TPM Excellence) το 2007.

Πίνακας 4.1 : Λίστα προϊόντων ανά εταιρεία του Ομίλου Sona

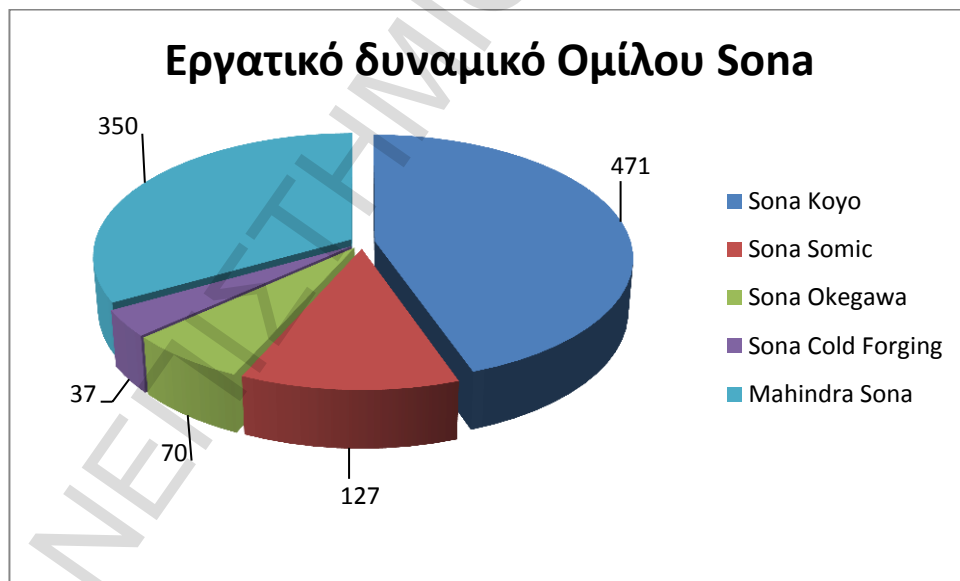
Sona Koyo	Sona Somic	Sona Okegawa	Sona Cold Forging	Mahindra Sona
Στήλες διεύθυνσης	Συγκρότημα βραχίονα ανάρτησης	Γρανάζια υψηλής ακρίβειας	Επεξεργασία μετάλλων σε χαμηλή θερμοκρασία	Άξονες έλικα
Υδραυλικούς μηχανισμούς διεύθυνσης	Ακρόμπαρα ψαλιδιών	Δακτύλιοι συγχρονισμού		Συμπλέκτες
Πυξίδες διεύθυνσης	Κρεμαριέρες			
Ενδιάμεσους άξονες διεύθυνσης				
Ηλεκτρονικές μονάδες ελέγχου διεύθυνσης				
Άξονες τροχών				
Διαφορικοί μηχανισμοί				
Άξονες έλικα				

Πηγή: K. Deshmukh, Toyota Production System at Sona Koyo, Lean Summit India 3/25/2002



Διάγραμμα 4.1: Αναλογία Εσόδων μεταξύ των εταιρειών του Ομίλου Sona

Πηγή: K. Deshmukh, Toyota Production System at Sona Koyo, Lean Summit India 3/25/2002



Διάγραμμα 4-2: Αναλογία Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ των εταιρειών του Ομίλου Sona

Πηγή: K. Deshmukh, Toyota Production System at Sona Koyo, Lean Summit India 3/25/2002



## 4.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ SONA KOYO STEERINGS SYSTEMS LIMITED

### 4.2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ SONA

Η Sona Koyo Steering Systems Ltd (SKSSL) ιδρύθηκε το 1985 αποτελεί την ναυαρχίδα του Ομίλου Sona και είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής συστημάτων διεύθυνσης στην Ινδία, κυρίως για επιβατικά αυτοκίνητα καθώς και για επαγγελματικά και ελαφρά εμπορικά οχήματα. Η εταιρεία έχει τεχνική και οικονομική συνεργασία με την JTEKT Corporation τον μεγαλύτερο κατασκευαστή συστημάτων διεύθυνσης στον κόσμο.

### 4.2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Τα προϊόντα της εταιρείας διακρίνονται σε δύο κατηγορίες προϊόντων, το σύστημα διεύθυνσης και το σύστημα μετάδοσης της κίνησης:

- Το σύστημα διεύθυνσης
  - ✚ Κυρτή στήλη διεύθυνσης υψηλής απόδοσης
  - ✚ Ενδιάμεσος άξονας υψηλής απόδοσης για CEPS
  - ✚ Πυξίδα διεύθυνσης υψηλής απόδοσης
  - ✚ Βελτιωμένος υδραυλικός μηχανισμός διεύθυνσης
  - ✚ Ηλεκτρονικά ελεγχόμενο σύστημα υδραυλικού τιμονιού (EPCS)
  - ✚ Προηγμένη τεχνολογία στήλης για HCV
  - ✚ Προηγμένη τεχνολογία πυξίδας διεύθυνσης για HCV
  - ✚ Προηγμένη στήλη τιμονιού με πρόσθετα χαρακτηριστικά
  - ✚ Ενδιάμεσος άξονας με αποσβεστήρα κραδασμών
  - ✚ Βελτιωμένη στήλη διεύθυνσης για UV
  - ✚ Σύστημα διεύθυνσης με τεχνολογία Steer by Wire
  - ✚ Ηλεκτρονική μονάδα ελέγχου διεύθυνσης

- Το σύστημα μετάδοσης της κίνησης
  - ✚ Σύστημα πίσω άξονα
  - ✚ Διαφορικό
  - ✚ Άξονας έλικα

### 4.2.3 ΠΕΛΑΤΕΣ

Η Sona Koyo Steering Systems Ltd περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό πελατών τόσο εντός της Ινδίας κατέχοντας ηγετική θέση στην εγχώρια αγορά όσο και στον παγκόσμιο χάρτη όπου κάνει συνεχώς προσπάθειες να αυξήσει το ποσοστό των εξαγωγών και να διευρύνει το πελατολόγιο της.

Πίνακας 4-2: Πελάτες της Sona Koyo Steering Systems Ltd

ΙΝΔΙΑ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ
Maruti Suzuki India Ltd.	JTEKT (Η.Π.Α.)
Hyundai Motors Ltd.	MANDO (Η.Π.Α.)
Mahindra & Mahindra Ltd.	SiGMA ASL Ltd. (Η.Π.Α.)
Toyota Kirloskar Motors Pvt. Ltd.	TransAxle Manufacturing (Η.Π.Α.)
Tata Motors Ltd.	MAVAL (Η.Π.Α.)
General Motors India Ltd.	LOTUS (Η.Β.)
Hindustan Motors Ltd.	JTEKT (Ιαπωνία)
Mahindra Renault Ltd.	Fuji Autotech (Η.Π.Α.)
MANDO India	Fuji Autotech (Βραζιλία)
TATRA Victra Ltd.	Fuji Autotech (Γαλλία)
Swaraj Mazda Ltd.	Fuji Kiko (Ιαπωνία)
Suzuki Power Train India Ltd.	JCB (Η.Β.)
Reva Electric Car Ltd.	

Πηγή: (<http://www.sonagroup.com>)

#### **4.2.4 ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Τα εργοστάσια παραγωγής της Sona Koyo Steering Systems Ltd λειτουργούν σε πλήρη παραγωγική δυναμικότητα αναθέτοντας μεγάλο μέρος των εργασιών σε outsourcing κυρίως για προϊόντα που αφορούν το σύστημα διεύθυνσης. Η εταιρεία διαθέτει εργοστάσια στο Gurgaon, στο Dharuhera, στο Singur και στο Chennai (Kumari & Pandey, 2010).

#### **4.2.5 ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΤΗΣ SONA KOYO STEERING SYSTEMS LTD**

Η εταιρεία στηρίζεται κατά πολύ στις κοινοπραξίες που έχει με τους συνεργάτες της προκειμένου να ενισχύει την ανταγωνιστική θέση και να παράγει προϊόντα σε υψηλά επίπεδα ποιότητας (<http://info.shine.com/company/sona-koyo-steering-systems-limited/3718.html>).

- JTEKT Sona Automotive India Ltd.
- Sona Fuji Kiko Automotive Ltd.
- Arjan Stamping Ltd.
- AAM Sona Axle Private Ltd

## 4.2.6 ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΙΑ

Οι άνθρωποι της Sona Koyo Steering Systems Ltd (SKSSL) είναι υπερήφανοι για την ιστορία και την πληθώρα των επιτευγμάτων που κατέχει η εταιρεία. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότερες διακρίσεις προήλθαν κυρίως από την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ (<http://www.sonagroup.com>).

2003	Βραβείο εφαρμογής Deming
2004	Βραβείο τεχνολογικής καινοτομίας από την ACMA
2004	Βραβείο παραγωγικής Αριστείας από την Frost and Sullivan
2005	Βραβείο προμηθευτή από την MUL
2006	Βραβείο "βελτιστοποίησης τους κόστους" και βραβείο "Άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη" από την Toyota.
2007	Βραβείο TERI περιβαλλοντικής Αριστείας
2007	Βραβείο εταιρικής ευθύνης TERI CSR
2007	Εθνικό βραβείο εκπαίδευσης από την ISTD
2008	Βραβείο Αριστείας Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα (TPM Excellence) το 2007

## 4.2.7 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Παρακάτω παρουσιάζεται η ιστορία της Sona Koyo Steering Systems Ltd (SKSSL) και αποτυπώνεται το πώς κατάφερε η εταιρεία από την έναρξη της λειτουργίας έπειτα από λαμπρή πορεία να κατακτήσει ηγετική θέση στον κλάδο της παραγωγής συστημάτων διεύθυνσης στην Ινδία:

Ιανουάριος 1985	Τεχνική συνεργασία με την Koyo SEIKO Ltd για την παραγωγή συστήματος διεύθυνσης
Οκτώβριος 1987	Έναρξη παραγωγής
Ιούνιος 1992	Συμμετοχή της Koyo στο Μετοχικό Κεφάλαιο της εταιρείας κατά 8%
Ιούλιος 1995	Συμφωνία συνεργασίας με την Koyo για τεχνικά θέματα – παραγωγής υδραυλικού συστήματος διεύθυνσης
Μάιος 1997	Η Koyo αυξάνει την συμμετοχή της στο Μετοχικό Κεφάλαιο της στο 20,5%
Οκτώβριος 1998	Η Sona Steering Systems Ltd αλλάζει σε Sona Koyo Steering Systems Ltd
Δεκέμβριος 1998	Δημιουργία παραγωγικής μονάδας στο Chennai
Νοέμβριος 2000	Εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας 9000 QS και του ISO 9001
Μάιος 2002	Εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 14001
Νοέμβριος 2003	Εφαρμογή του προτύπου TS 16949
Οκτώβριος 2004	Συμμετοχή στο Μετοχικό Κεφάλαιο της Fuji Autotech (Γαλλία)
Νοέμβριος 2005	Βραβείο Αριστείας στην Παραγωγή Frost and Sullivan

Απρίλιος 2007	Δημιουργία παραγωγικής μονάδας στην Dharuhera και στην Haryana
Ιούλιος 2007	Βραβείο περιβάλλοντος TERI
Ιούλιος 2007	Συμφωνία Κοινοπραξίας με την JTEKT – Sona Automotive India Ltd (JSAI)
Σεπτέμβριος 2007	Συμφωνία Κοινοπραξίας με την Sona – Fuji Kiko India Ltd (SFAI)

## 4.3 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ SONA KOYO STEERING SYSTEMS LTD

### 4.3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η Sona Koyo Steering Systems Ltd (SKSSL) άρχισε να εφαρμόζει την ΔΟΠ το 1997 όταν είδε τους πελάτες της να απορρίπτουν και να επιστρέφουν σε μεγάλο βαθμό τα προϊόντα της. Τα πρώτα βήματα της υιοθέτησης της ΔΟΠ έγιναν με την βοήθεια του ειδικού H. Tanaka από την εταιρεία Kona Seiko, ενώ όλοι οι εργαζόμενοι της Sona Koyo άρχισαν να συμμετέχουν ενεργά σε ομαδικές δραστηριότητες Kaizen προκειμένου να ξεκινήσει σταδιακά η εφαρμογή της ΔΟΠ στην Sona Koyo Steering Systems Ltd (www.ibef.org; Friesdorf & Herrmann, 2008). Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι δραστηριότητες της ΔΟΠ, της Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα (TPM), του Συστήματος Παραγωγής της Toyota (Toyota Production System - TPS) των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και των Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης συντονίζονται από ένα ξεχωριστό Σύστημα ποιότητας με επικεφαλής των Γενικό Διευθυντή της εταιρείας (Friesdorf, Herrmann).

Η Sona Koyo Steering Systems Ltd υλοποιεί την στρατηγική για την ποιότητα με την εφαρμογή της ΔΟΠ σε συνδυασμό με το σύστημα παραγωγής της Toyota (Toyota Production System - TPS) και την Ολική Συντήρηση για την Παραγωγικότητα (Total Production Maintenance - TPM) σε τρεις φάσεις (Breja & Banwet, 2011):

- Την Φάση διατήρησης (Retainment Phase)
- Την Φάση βελτίωσης (Improvement Phase)
- Την Φάση καινοτομίας (Breakthrough Phase)

Η εταιρεία ξεκίνησε την εφαρμογή της ΔΟΠ με την εφαρμογή απλών τεχνικών όπως το Poka Yoke, την τεχνική της ακρίβειας (exactness) και της οπτικοποίησης (visualization), στην συνέχεια προχώρησε στην εφαρμογή της ανάλυσης των χασμάτων και κενών (gap analysis), του deep analysis, του why – why analysis, των επτά εργαλείων ελέγχου



ποιότητας, του kaizen, του JIT (Just in Time) και της Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα (TPM). Η Sona Koyo Steering Systems Ltd ασχολείται με συγκεκριμένα μερίδια της αγοράς όπως για παράδειγμα είναι τα οχήματα εκτός δρόμου και σε συνεργασία με το Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Ινδίας και αναπτύσσει εξειδικευμένα προϊόντα καθώς επίσης προσπαθεί να γίνει ο κύριος προμηθευτής ελαστικών για μη επιβατικά οχήματα.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι το 44% των πωλήσεων να προέρχεται από προϊόντα που δημιουργήθηκαν τα τελευταία τρία χρόνια. Παρόλα αυτά όμως οι δαπάνες για την έρευνα και ανάπτυξη είναι πολύ χαμηλές (0,8% των Εσόδων). Η προσέγγιση της επιχείρησης ως προς την ΔΟΠ, τις πεποιθήσεις που συνδέονται με τους πελάτες και την Αριστεία (Πίνακας 4-3) έχει ως μέλημα την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (business goals) και την ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική. Είναι γεγονός, ότι η απόλυτη δοκιμασία για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής είναι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (business goals) και η ικανοποίηση των προσδοκιών του βραβείου Deming (DAP – Deming Application Prize) (Breja & Banwet, 2011).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Sona Koyo το 2003 ήταν η πρώτη εταιρεία παραγωγής συστημάτων διεύθυνσης που κερδίζει το βραβείο Deming. Με την κατάκτηση του βραβείου Deming ενισχύθηκε η αξία της επωνυμίας της εταιρείας, ως αποτέλεσμα να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών, των υποψήφιων εργαζομένων, των μετόχων και γενικότερα του κοινού.

Η Πολιτική Ποιότητας της Sona Koyo Steering Systems Ltd είναι (Friesdorf, Herrmann):

*“Η δέσμευση για την πρόληψη της βλάβης και τη συνεχή βελτίωση ενώ ικανοποιούνται ή και υπερκαλύπτονται οι απαιτήσεις των πελατών κάθε στιγμή”.*

Πίνακας 4-3: Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην Sona Koyo Steering Systems Ltd

Τα Πιστεύω του Οργανισμού	Στρατηγική	Συστατικά στοιχεία της στρατηγικής
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η εξυπηρέτηση του πελάτη</li> <li>• Ο σεβασμός στο άτομο</li> <li>• Η αριστεία στην επιδίωξη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η καθιέρωση του οράματος για το 2010</li> <li>• Η υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου διαχείρισης</li> <li>• Η ανάπτυξη της πολιτικής</li> <li>• Η εφαρμογή του ISO 9001 / TS 16949 και του ISO 14001</li> <li>• Η εφαρμογή των JIT, του TPM και του Kaizen</li> <li>• Η μόχλευση του IT</li> <li>• Η εκμάθηση και η συνεχής βελτίωση</li> <li>• Ανάπτυξη των Προμηθευτών</li> <li>• Διαπραγματεύσεις βασισόμενες σε γεγονότα (fact based) με τους προμηθευτές</li> </ul>

Πηγή: S.K. Breja and D.K. Banwet, Quality strategy for transformation: a case study, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 5-20p

### **4.3.2 ΟΛΙΚΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ (TPM)**

Η Sona Koyo εφαρμόζει την Ολική Συντήρηση για την Παραγωγικότητα (TPM) προκειμένου να επιτύχει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας ιδιαίτερα στον τομέα της μεταποίησης. Μέσω της Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα (TPM) επιτυγχάνονται (Kumari & Pandey, 2010):

- Η διατήρηση των μηχανημάτων στην καλύτερη δυνατή κατάσταση γεγονός που οδηγεί σε "μηδενικές" βλάβες του εξοπλισμού (μείωση των βλαβών κατά 60%).
- Η βελτίωση του χώρου εργασίας μέσω των "μηδενικών" ατυχημάτων και της "μηδενικής" ρύπανσης.
- Η ποιοτικότερη παραγωγή εκροών και η αξιοποίηση των εισροών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

### **4.3.3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ TOYOTA (TOYOTA PRODUCTION SYSTEM - TPS) ΣΤΗΝ SONA**

Το 1974 η πετρελαϊκή κρίση χτυπάει την Ιαπωνική βιομηχανία επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την Toyota η οποία έψαχνε συνεχώς τρόπους να μειώσει το κόστος παραγωγής των προϊόντων της. Ένας τρόπος για να το επιτύχει ήταν να πιέσει προς τα κάτω τις τιμές αγοράς των προμηθευόμενων προϊόντων. Συνεπώς, η Toyota όσον αφορά την Koyo πρότεινε: "Αφού η Toyota δεν μπορεί να αγοράζει πια τα συστήματα διεύθυνσης σε υψηλές τιμές, θα σας διδάξουμε το πώς θα παράγετε σε χαμηλό κόστος". Αποτέλεσμα της πρότασης αυτής ήταν η επίσκεψη μιας ομάδας της Koyo με επικεφαλής τον H. Tanaka στις εγκαταστάσεις της Toyota στο Miyoshi το διάστημα 1976 – 1977 και στην συνέχεια να ξεκινήσει να εφαρμόζει το Σύστημα Παραγωγής της Toyota (TPS) ως Σύστημα Παραγωγής της Koyo (Koyo Production System - KPS).

Το 1991 η Κογο αγοράζει το 8% του Μετοχικού Κεφαλαίου της Sona και άμεσα αποφασίζει να μεταδώσει στην Sona το Σύστημα Παραγωγής της Κογο (Koyo Production System - KPS) με τους παρακάτω τρόπους:

- Εκπαίδευση των ανωτάτων στελεχών της Sona από τον ειδικό Η. Tanaka (ο οποίος είχε διδαχθεί από τον Τ. Ohno της Toyota).
- Εκπαίδευση όλων των εργαζομένων με βάση το Αγγλικό εγχειρίδιο του TPS.
- Εκπαίδευση 24 διαχειριστών (operators) της Sona για 6 μήνες στην Κογο.
- Καθιέρωση ομάδας Kaizen η οποία λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη για το TPS.

#### 4.3.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες εκείνοι που θεωρούνται κρίσιμοι για την διατήρηση της επιχειρηματικής αριστείας της εταιρείας (Πίνακας 4-4) (Breja & Banwet, 2011):

- Οι κρίσιμοι παράγοντες που είναι απομονωμένοι από τις κύριες ιδέες (dominant ideas), (α και β)
- Τα κίνητρα, η αφοσίωση, οι εσωτερικές σχέσεις και η κουλτούρα (β, γ και ε)
- Η ομαδική εργασία και η συνεργασία (β, γ και ε)
- Η τεχνολογική καινοτομία (περιλαμβάνει τα γ, ε και στ)
- Η ενίσχυση των συμμαχιών και των συνεργασιών (α και β)
- Η εξυπηρέτηση των σημερινών και μελλοντικών αγορών και η προσαρμοστικότητα (γ και δ)
- Η μάθηση και ο μετασχηματισμός (β, γ ε και στ)
- Η μείωση του κινδύνου (δ και ε).

Πίνακας 4-4: Παράγοντες επιχειρηματικής αριστείας της Sona Koyo Steering Systems Ltd

Παράγοντες	Συσχέτιση με Balanced Score Card
Η στρατηγική Εστίασης (α)	Όραμα και Στρατηγική
Η ευθυγράμμιση των διεργασιών των εργαζομένων και της διοίκησης με τους Αντικειμενικούς Σκοπούς (objectives) (β)	Όραμα και Στρατηγική
Οδηγώντας την αλλαγή (γ)	Όραμα και Στρατηγική
Η διεύρυνση του πελατολογίου (δ)	Όραμα και Στρατηγική
Η ευελιξία, η ενδυνάμωση και η ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων (ε)	Στρατηγική
Η ανάπτυξη των χαρακτηριστικών ικανοτήτων (στ)	Στρατηγική, Εκμάθηση και Ανάπτυξη
Η συνεχής βελτίωση (ζ)	Εσωτερικές επιχειρηματικές διεργασίες

Πηγή: S.K. Breja and D.K. Banwet, Quality strategy for transformation: a case study, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 5-20

Το μοντέλο Αριστείας της Sona Koyo Steering Systems Ltd βασίζεται κατά πολύ στην διατήρηση (retainment), την βελτίωση (improvement) και την καινοτομία (breakthrough) (W. Friesdorf, J. Herrmann).

Η φάση της διατήρησης (Retainment Phase) αφορά τους διαχειριστές (operators) και επιτυγχάνεται μέσω:

- Της τεχνικής ακριβείας (exactness)
- Της τεχνικής της οπτικοποίησης (visualization)
- Του Poka Yoka
- Των προτύπων

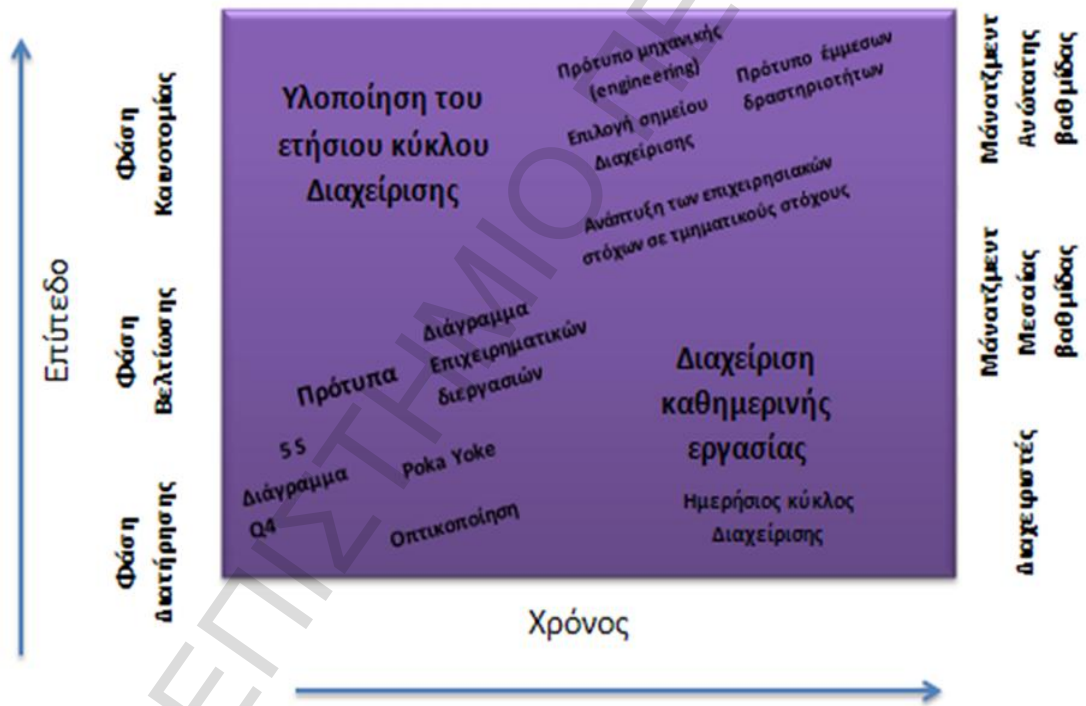
Η φάση της βελτίωσης (Improvement Phase) αφορά τα στελέχη μεσαίας βαθμίδας και επιτυγχάνεται μέσω:

- Του κύκλου PDCA (Σχεδιάζω – Εκτελώ – Ελέγχω – Βελτιώνω)
- Της Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα (TPM)
- Των δραστηριοτήτων των ομάδων Kaizen

- Της διαχείρισης και του ελέγχου των κρίσιμων σημείων (managing and checking points)

Η φάση της καινοτομίας (Breakthrough Phase) αφορά τα ανώτατα στελέχη και επιτυγχάνεται μέσω:

- Του Deep Analysis
- Διοίκηση βάσει των Αντικειμενικών Σκοπών (Management for objectives)
- Επισκέψεις ποιότητας (Quality visits)
- Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology development)



Διάγραμμα 4-4: Το μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας της Sona Koyo Steering Systems Ltd

Πηγή: W. Friesdorf, J. Herrmann, K. Mertins, Quality Management: Implementation of Quality Systems a Perspective of Developing Countries-India

## 4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ SONA KOYO STEERINGS SYSTEMS LIMITED

### 4.4.1 ΌΡΑΜΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η Sona Koyo Steering Systems Ltd είναι ο ηγέτης στην αγορά των συστημάτων διεύθυνσης κατέχοντας το 45% της εγχώριας αγοράς. Το 87% των πωλήσεων της εταιρείας προέρχεται από τα συστήματα διεύθυνσης. Η εταιρεία για το μέλλον προβλέπει ευκαιρίες ανάπτυξης στην κατηγορία των μικρομεσαίων αυτοκινήτων, των ελαφρών επαγγελματικών οχημάτων και σε εκείνη των οχημάτων εκτός δρόμου (Breja & Banwet, 2011). Κύριος ανταγωνιστής θεωρείται η Rone Limited η οποία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο επί του συνόλου των πωλήσεων στα συστήματα διεύθυνσης – υδραυλικά τιμόνια. Η Sona Koyo έχει την τάση να υιοθετεί την ανάπτυξη και να θέτει φιλόδοξους επιχειρηματικούς και εταιρικούς στόχους όπως παρουσιάστηκε στο όραμα της κατά το 2010. Ειδικότερα οι στόχοι για τις πωλήσεις στο εξωτερικό είναι να μετατραπεί από μια εταιρεία με ασήμαντη εξαγωγική δραστηριότητα σε μια εταιρεία που το 45% των εσόδων της θα προέρχεται από εξαγωγές και με στόχο την κατάκτηση του 20% των αγορών του εξωτερικού σε αξία (1 δισεκατομμύριο Ινδικές Ρουπίες - INR).

Τα κύρια συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικής στρατηγικής της προκειμένου να επιτύχει τους παραπάνω Αντικειμενικούς Σκοπούς (objectives) είναι (Breja & Banwet, 2011):

- Η αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού, της παραγωγικής δυναμικότητας (production capacity) και του όγκου παραγωγής (production volume)
- Η ενίσχυση της τεχνολογίας και της έρευνας και ανάπτυξης
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων
- Η διερεύνηση του πελατολογίου
- Η αύξηση των εξαγωγών
- Η Αρίστευση μέσω της ΔΟΠ

Στο Διάγραμμα 4-3 παρουσιάζεται το περίγραμμα της στρατηγικής και η ευθυγράμμιση της με τους στόχους της.

### ΤΑ ΠΙΣΤΕΥΩ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Τα πιστεύω της Sona ακολουθούν τις παρακάτω τρεις αρχές (Breja & Banwet, 2011):

- Ο σεβασμός στο άτομο
- Η εξυπηρέτηση του πελάτη
- Η αριστεία στην επίτευξη των στόχων

### ΟΡΑΜΑ

Το Όραμα της Sona Koyo Steering Systems Ltd είναι να γίνει:

*“ο συνétairos που θα επιλέγουν οι πελάτες από όλο τον κόσμο”*

Ο Σκοπός (objective) του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού:

*“ένας οργανισμός που να αποτελείται από εργαζομένους που συμμετέχουν ενεργά”*

Οι Σκοποί (objective) που σχετίζονται με την Ανάπτυξη:

- 1) Η ανάπτυξη και η επίτευξη υψηλής κερδοφορίας
- 2) Η άμεση ή έμμεση προμήθεια των σημαντικότερων κατασκευαστών πρωτότυπου εξοπλισμού στον κόσμο
- 3) Το 45% των πωλήσεων και άνω να αφορούν εξαγωγές
- 4) Η διατήρηση της πρώτης θέσης ως κατασκευαστής συστημάτων διεύθυνσης στην Ινδία

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ

**Οι Στόχοι του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού:**

Ένας οργανισμός που να αποτελείται από εργαζομένους που συμμετέχουν ενεργά

- Η συνεχής ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού με τη χρήση εργαλείων διαχείρισης προκειμένου να αναπτύξει μια κουλτούρα συστηματικής εργασίας
- Η συνεχής διεξαγωγή δραστηριοτήτων σε συνεργασία με την JTEKT
- Πρόγραμμα ανταλλαγής εργαζομένων με την Fuji Autotech για να διαδοθούν οι βέλτιστες πρακτικές σε όλες τις εγκαταστάσεις



## Οι Στόχοι για την Ανάπτυξη:

### 1) Η ανάπτυξη και η επίτευξη υψηλής κερδοφορίας

- Η δημιουργία οικονομικών κλίμακας και η διείσδυση σε νέες αγορές
- Η βελτίωση της εσωτερικής αποδοτικότητας
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων της και η εστίαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Η διεύρυνση του πελατολογίου
- Η αύξηση των εξαγωγών

### 2) Η άμεση ή έμμεση προμήθεια των σημαντικότερων κατασκευαστών πρωτότυπου εξοπλισμού στον κόσμο (OEMs)

- Η ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στις εξαγωγές
- Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων παραγωγής σε υψηλή ποιότητα με χαμηλό κόστος προκειμένου να γίνει αναπόσπαστο μέρος της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας της JTEKT
- Η έμφαση στην πώληση περισσότερων συστημάτων διεύθυνσης στην JTEKT για τους διεθνείς της πελάτες
- Η ίδρυση μιας εταιρείας μάρκετινγκ στις Η.Π.Α.
- Η προμήθεια των σημαντικότερων εταιρειών του κλάδου των οχημάτων εκτός δρόμου

### 3) Παραπάνω από το 45% των πωλήσεων να αφορούν εξαγωγές

- Η αυξημένη έμφαση σε πωλήσεις του εξωτερικού
- Η επίτευξη νέων τεχνολογικών συμμαχιών
- Η παρουσία σε θέσεις κλειδιά στον διεθνή χάρτη

### 4) Η διατήρηση της πρώτης θέσης ως κατασκευαστή συστημάτων διεύθυνσης στην Ινδία

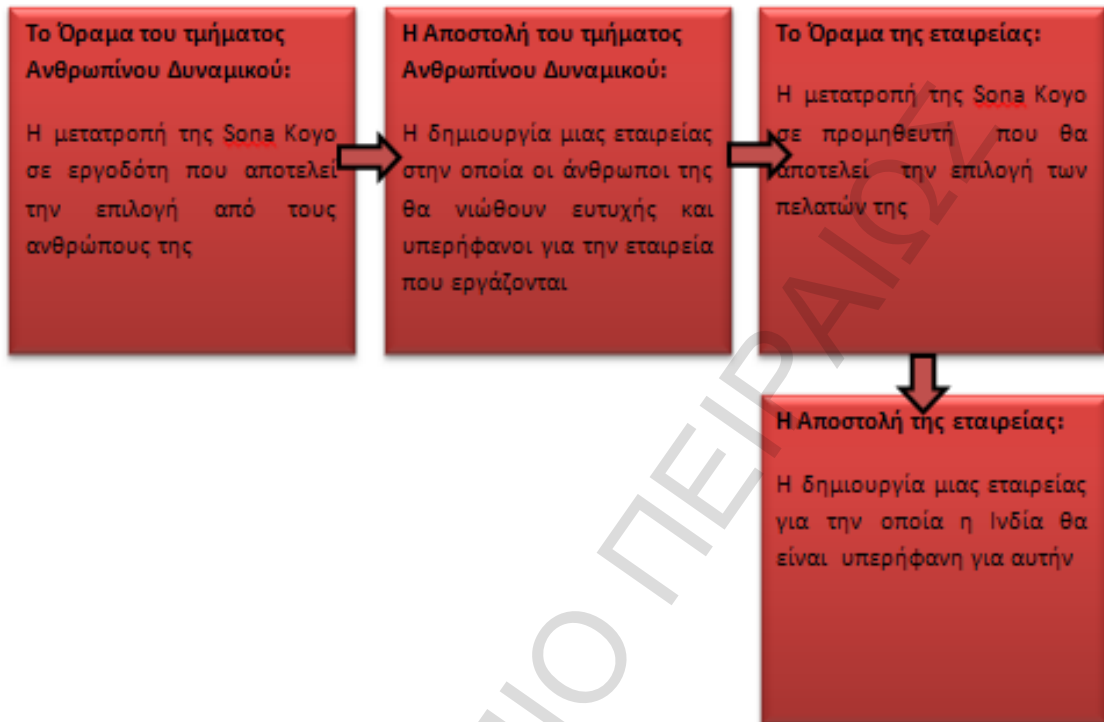
- Η διατήρηση της δεσπόζουσας θέσης που κατέχει στην εγχώρια αγορά
- Η εστίαση σε επιβατικά αυτοκίνητα και επαγγελματικά οχήματα
- Η αύξηση των πωλήσεων σε προϊόντα με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους
- Η αύξηση των πωλήσεων σε κρίσιμους πελάτες όπως η Hyundai, η M & M κτλ.
- Η εισαγωγή στο τμήμα των εμπορικών οχημάτων παρέχοντας κολόνες συστήματος διεύθυνσης και υποβοηθούμενο σύστημα διεύθυνσης (υδραυλικό τιμόνι)

### Διάγραμμα 4-3: Η σχέση και η ευθυγράμμιση με την στρατηγική

Πηγή: S.K. Breja and D.K. Banwet, Quality strategy for transformation: a case study, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 5-20

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την αριστεία πρέπει να έχουν αναπτύξει την ικανότητα διαχείρισης ώστε να επιτυγχάνουν την επιχειρηματική συνέχεια (business continuity) μέσω των αλλαγών και των μετατροπών (Breja & Banwet, 2011). Ο Deming (1991) χαρακτηριστικά αναφέρει: "ο μετασχηματισμός σε έναν νέο τρόπο διοίκησης είναι απαραίτητος. Ο δρόμος που πρέπει να ακολουθηθεί είναι εκείνος της βαθιάς γνώσης, για τον λόγο ότι η μετατροπή δεν είναι αυτόματη, πρέπει να γίνει αντικείμενο μάθησης, πρέπει να οδηγείται".

Η έννοια οδηγώντας την αλλαγή σημαίνει την απόκτηση ενός κοινού οράματος και μιας κουλτούρας αμοιβαίου σεβασμού, την εμπιστοσύνη, την διαφάνεια και την συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους καθώς και την δέσμευση από όλους για την εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας (mission). Κάνοντας με αυτό τον τρόπο τους ανθρώπους της εταιρείας να είναι υπερήφανοι που αποτελούν μέρος της Sona Koyo μετατρέπουν την Sona Koyo σε έναν εργοδότη που αποτελεί επιλογή από τους ανθρώπους της, οδηγώντας εν τέλει στην υλοποίηση του οράματος και της αποστολής της εταιρείας (vision / mission) (διάγραμμα 4-4).



Διάγραμμα 4-4: "Η διαδρομή προς την αλλαγή"

Πηγή: S.K. Breja and D.K. Banwet, Quality strategy for transformation: a case study, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 5-20

#### 4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Στον Πίνακα 4-5 εμφανίζεται η ανάλυση της εκτίμησης των ισχυρών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον και τους εσωτερικούς παράγοντες του οργανισμού (Breja & Banwet, 2011).

Πίνακας 4-5: Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών - Απειλών

Ισχυρά Σημεία	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
Η Ηγεσία με Όραμα	Τα υψηλά επίπεδα "φθοράς" του εργατικού δυναμικού	Οι υψηλές προσδοκίες του κλάδου των αυτοκινήτων και των UV	Η ικανότητα των ανταγωνιστών στο τμήμα του ηλεκτρικού συστήματος διεύθυνσης (EPS)
Οι συνεργασίες, οι κοινοπραξίες και οι συμμαχίες	Η τεχνολογική εξάρτηση	Η παρουσία πολυεθνικών κατασκευαστών πρωτότυπου εξοπλισμού (OEMs) στην Ινδία	Οι αυξημένες πιέσεις στις τιμές
Τα πρότυπα ποιότητας	Ο μικρός αριθμός εξειδικευμένων προϊόντων	Οι ικανοποιητικές δυνατότητες εξαγωγών	Η μείωση του ρυθμού αύξησης του ΑΕΠ της Ινδίας
Η αποτελεσματικότητα του κόστους		Οι ευκαιρίες στα οχήματα εκτός δρόμου και σε άλλα εξειδικευμένα τμήματα	
Ο σχεδιασμός των προϊόντων			
Οι υψηλές δυνατότητες δοκιμών			

Πηγή: S.K. Breja and D.K. Banwet, Quality strategy for transformation: a case study, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 5-20

#### 4.4.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ορισμένες πτυχές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Sona Koyo Steering Systems Ltd είναι:

- Η ποιότητα και η γνώση του εργατικού δυναμικού
- Η εμπειρία και η γνώση της κουλτούρας επιχειρηματικής μάθησης
- Η τεχνολογία παραγωγής
- Η στρατηγική υπεργολαβίας εξωτερικής ανάθεσης εργασιών (outsourcing strategy)
- Η τιμολογιακή πολιτική
- Οι σχέσεις με τους προμηθευτές και η ηλεκτρονική διαχείριση των υλικών και της πληροφορίας
- Η άμεση ανταπόκριση στην έκτακτη – μη προβλέψιμη ζήτηση
- Η εφαρμογή του Just in Time
- Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- Η τακτική αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών
- Τα συστήματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης

## 4.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 4.5.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Κατά την περίοδο 2003-2007 παρατηρήθηκε αύξηση περίπου στο 100% της παραγωγής και των πωλήσεων όλων των προϊόντων που αφορούν τα συστήματα διεύθυνσης και μετάδοσης της κίνησης (S.K. Breja & D.K. Banwet, 2011). Επίσης βελτιώθηκαν οι αποδόσεις των διαχειριστών και ο χρόνος εισαγωγής νέων προϊόντων.

Στον Πίνακα 4-6 είναι εμφανής η μείωση των απορρίψεων των προμηθευόμενων προϊόντων της εταιρείας προς τους προμηθευτές καθώς επίσης η βελτίωση των εσωτερικών διεργασιών και της εκπαίδευσης. Επιπλέον υπάρχει βελτίωση των διεργασιών που σχετίζονται με τον πελάτη και των χρηματοοικονομικών δεικτών, σε συνδυασμό με την συνεχή βελτίωση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων (ROCE – Return On Capital Employed) και της απόδοσης των Ιδίων κεφαλαίων (RONW – Return On Net Worth). Επίσης υπήρξε και αύξηση των λειτουργικών κερδών και των εξαγωγών.

Το 2006 – 2007 το 84,7% των εσόδων της προέρχεται από τα συστήματα διεύθυνσης αλλά οι εξαγωγές παραμένουν στα ίδια επίπεδα. Εκείνο το διάστημα η επιχείρηση πραγματοποιεί επανεξέταση και αναθεώρηση των επιδόσεων ως προς τους στόχους που είχαν τεθεί την περίοδο 2006 – 2007 για το 2010 (Πίνακας 4-7) σε συνδυασμό με τα θετικά αποτελέσματα που αναμένονται από την επιτυχία της νίκης του βραβείου Deming (όπως αναφέρονται από το εγχειρίδιο του βραβείου Deming) (Πίνακας 4-8). Στην επανεξέταση των επιδόσεων αποκαλύφθηκε αύξηση στον ρυθμό ανάπτυξης, στην αύξηση των κερδών, στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας αλλά και η κακή επίδοση στις εξαγωγές και η περιορισμένη επέκταση στις αγορές του εξωτερικού, γεγονός που οδήγησε στην αναθεώρηση των στόχων (target) όσον αφορά τις εξαγωγές του 2010. Επιπλέον φαίνονται οι επιδράσεις από τους παράγοντες υψηλής επικινδυνότητας, όπως είναι για παράδειγμα η εξάρτηση από τους κατασκευαστές οχημάτων και οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών. Επίσης, η “φθορά” των εργαζομένων (κυρίως των στελεχών μεσαίας βαθμίδας) και η αύξηση του εργατικού δυναμικού (από 286 το 2003 – 2004 σε 689 το 2006 - 2007) οδηγούν σε αλλαγή του

προφίλ των εργαζομένων (τα 3/4 του εργατικού δυναμικού ήταν νέο) δημιουργώντας ασυνέχεια των λειτουργικών τακτικών και οδηγώντας σε χαμηλές επιδόσεις στην παγκόσμια αγορά.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η ΔΟΠ εφαρμόζεται ως μια ολοκληρωμένη στρατηγική και το μοντέλο εφαρμογής του βραβείου Deming βοήθησε την εταιρεία να βελτιώσει τις επιδόσεις της. Παρόλα αυτά η επιχείρηση δεν κατάφερε να ικανοποιήσει του στόχους που είχε θέσει για τις εξαγωγές της και οπότε δεν ευθυγραμμίστηκε με όλες τις προσδοκίες του βραβείου Deming. Λόγω του ότι η εγχώρια ανάπτυξη είναι μεγαλύτερη από εκείνη του εξωτερικού, ο στόχος για τις εξαγωγές αναθεωρήθηκε από το 45% στο 35% για το 2010. Είναι γεγονός ότι η επιχειρηματική Αριστεία απαιτεί αφοσίωση και μακροπρόθεσμη εστίαση στους στόχους.

Πίνακας 4-6: Κάρτα Σταθμισμένων Στοχοζυγίου (Balanced Scorecard) για τις επιδόσεις

ΜΕΤΡΗΣΗ	1997 – 1998	2003 – 2004	2004 – 2005	2005 – 2006
<b>Χρηματοοικονομικά</b>				
Λειτουργικά κέρδη % (προ Φόρων και προ Αποσβέσεων)	-	60	26	10,5
<b>Πελάτες</b>				
ROCE %	-	16,5	24,2	22
Επιστροφές από πελάτες (ppm)	1.579	112	90	57
Εξαγωγές (ποσοστό επί των πωλήσεων)	-	2	6	15
<b>Εσωτερικές διεργασίες</b>				
Απορρίψεις προμηθειών (ppm)	-	932	1.368	537
Αριθμός προϊόντων που αναπτύχθηκαν	-	24	39	49
<b>Εκμάθηση και Ανάπτυξη</b>				
Ώρες Εκπαίδευσης / εργαζόμενο	36	57,5	60	75
Προτάσεις βελτίωσης/ εργαζόμενο	2	10,4	20,6	29

Πηγή: S.K. Breja and D.K. Banwet, Quality strategy for transformation: a case study, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 5-20



Πίνακας 4-7: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τους Στόχους

Στόχος	Παρατηρήσεις
Ένας οργανισμός που να αποτελείται από εργαζομένους που συμμετέχουν ενεργά	Υψηλά επίπεδα "φθοράς" των εργαζομένων (Το 75% των εργαζομένων εργάζονται λιγότερο από ένα έτος στην εταιρεία)
Η ανάπτυξη και η επίτευξη υψηλής κερδοφορίας	Αύξηση της κερδοφορίας αλλά με φθίνοντα ρυθμό αύξησης
Η άμεση ή έμμεση προμήθεια των σημαντικότερων κατασκευαστών πρωτότυπου εξοπλισμού στον κόσμο	Έχουν γίνει ενέργειες χωρίς όμως να υπάρχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στις εξαγωγές
Το 45% των πωλήσεων και άνω να αφορούν εξαγωγές	Αναθεώρηση του στόχου (target) σε 35%
Η διατήρηση της πρώτης θέσης ως κατασκευαστή συστημάτων διεύθυνσης στην Ινδία	Η εταιρεία παραμένει να κατέχει την πρώτη θέση (70% αύξηση των πωλήσεων στις εγχώριες αγορές)

Πηγή: S.K. Breja and D.K. Banwet, Quality strategy for transformation: a case study, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 5-20

Πίνακας 4-8: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ως προς τους Αντικειμενικούς Σκοπούς

Αντικειμενικός Σκοπός	Παρατηρήσεις
Πρώτος σταθμός (2006-2007): Καθαρές πωλήσεις 5 δις Ινδικές Ρουπίες (<0.125 δις δολάρια)	15.8 δις Ινδικές Ρουπίες,
Πρώτος σταθμός (2006-2007): Αξία εξαγωγών 1 δις Ινδικές Ρουπίες	0.547 δις Ινδικές Ρουπίες

Πηγή: S.K. Breja and D.K. Banwet, Quality strategy for transformation: a case study, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 5-20

Πίνακας 4-9: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βάσει των προσδοκιών του βραβείου Deming

Προσδοκίες βάσει του βραβείου Deming	Επιδόσεις
Σταθεροποίηση και Βελτίωση της ποιότητας	<input checked="" type="checkbox"/> Επιτεύχθηκε
Βελτίωση της Παραγωγικότητας / Μείωση του κόστους	<input checked="" type="checkbox"/> Επιτεύχθηκε
Αύξηση – Εξάπλωση των πωλήσεων	<input checked="" type="checkbox"/> Επιτεύχθηκε στην εγχώρια Αγορά <input type="checkbox"/> Δεν επιτεύχθηκε στις αγορές του εξωτερικού
Αύξηση των κερδών	<input checked="" type="checkbox"/> Επιτεύχθηκε

Πηγή: S.K. Breja and D.K. Banwet, Quality strategy for transformation: a case study, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 5-20

## 4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα στην εταιρεία Sona Koyo Steering Systems Ltd από την υιοθέτηση της ΔΟΠ ως στρατηγική επίτευξης Επιχειρηματικής Αριστείας (Breja & Banwet, 2011).

- Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής για την ποιότητα στην Sona  
Η υιοθέτηση του πλαισίου εφαρμογής του βραβείου Deming (DAP) και η εφαρμογή της ΔΟΠ, του Συστήματος Παραγωγής της Toyota (TPS) και της Ολικής Συντήρησης για την Παραγωγικότητα (TPM) οδήγησαν σε μια σειρά από αλλαγές στις διεργασίες του μάνατζμεντ και ενίσχυσε την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στην εγχώρια αγορά. Παρόλα αυτά, η εταιρεία δεν κατάφερε να ανταποκριθεί απόλυτα με τους στρατηγικούς της στόχους και τις προσδοκίες του βραβείου Deming (Deming Application Price - DAP) φέρνοντας στην επιφάνεια κενά που αφορούν την στρατηγική για την ποιότητα σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού, τεχνολογίας και μάρκετινγκ.

- Ο αντίκτυπος της ΔΟΠ στις επιχειρηματικές επιδόσεις της Sona  
Στην περίπτωση της Sona είναι εμφανής ο θετικός αντίκτυπος της ΔΟΠ στις επιχειρηματικές επιδόσεις και στην αύξηση των κερδών όσο η ΔΟΠ επεκτεινόταν με την πάροδο του χρόνου σε ολόκληρο τον οργανισμό.

- Η καταλληλότητα των τεχνικών της ΔΟΠ που εφαρμόστηκαν (σε σχέση με τις βέλτιστες πρακτικές)

Όπως προαναφέρθηκε η Sona έπειτα από την περίοδο της κρίσης που πέρασε το 1997-1998, αντιμετώπισε μεγάλα ποσοστά απόρριψης των προϊόντων που προμηθευόταν, προς τους προμηθευτές της και επιστροφών των τελικών προϊόντων της, από τους πελάτες καθώς και χαμηλά επίπεδα κερδών, τότε αποφάσισε στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Η εφαρμογή της ΔΟΠ γινόταν σταδιακά όπου με την πάροδο του χρόνου οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμοζόντουσαν σε όλο και υψηλότερα επίπεδα, οδηγώντας ταυτόχρονα και σε υψηλότερες επιδόσεις. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα πορεία η Sona πρέπει να συνεχίσει να μαθαίνει, να βελτιώνει και

να εφαρμόζει τεχνικές οι οποίες να είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις της αγοράς, των προϊόντων και της παραγωγής.

- Κρίσιμοι παράγοντες για την διατήρηση της επιχειρηματικής Αριστείας  
Κατά την μελέτη της περίπτωσης της Sona φάνηκε ότι οι κρισιμότεροι παράγοντες για την διατήρηση της επιχειρηματικής Αριστείας είναι:

- ✚ Η στρατηγική εστίασης
- ✚ Η ευθυγράμμιση με τους Αντικειμενικούς Σκοπούς (objectives) των διεργασιών
- ✚ Η διεύρυνση του πελατολογίου
- ✚ Η ευελιξία
- ✚ Η ταχύτητα και η ενδυνάμωση
- ✚ Η συνεχής βελτίωση

Ξεχωριστή όμως θέση για την διατήρηση του Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει η **αποτελεσματική και η αποδοτική εφαρμογή της ΔΟΠ.**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

**Breja S.K., Banwet D.K.**, “Quality strategy for transformation: a case study”, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011, pp. 5-20

**Deshmukh K.**, “Toyota Production System at Sona Koyo”, Lean Summit India 3/25/2002

**Friesdorf W., Herrmann J., Mertins K.**, “Quality Management: Implementation of Quality Systems a Perspective of Developing Countries-India”. 2008

**Kumari G., Pandey K.M.**, “Studies on Performance Management System of Sona Group of Companies”, Gurgaon, India, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 1, No. 5, 2010

**<http://www.sonagroup.com>**

**<http://www.acma.in>**

**<http://info.shine.com/company/sona-koyo-steering-systems-limited>**

**<http://www.sonagroup.com/quality.shtml>**

**<http://www.naviamarkets.com>**

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΒΙΒΛΙΑ

**Bowman C., Asch D.**, “Strategic Management”, McMillan Education Ltd, 1987

**Crosby P.B.**, “Quality is Free: The Art of Making Quality Certain”, McGraw-Hill, New York, 1979

**Dale B. G., Boaden R. J.**, “Managing Quality”, Prentice-Hall, 1994

**Evans J.R. Lindsay W.M.**, “The Management and Control of Quality”, sixth edition, South-Western Thomson Learning, 2005

**Feigenbaum, A.V.**, “Total Quality Control”, 3rd edition, McGraw-Hill, New York, 1986

**Fred R. David**, “Strategic Management”, Maxwell Macmillan International Editions, 1991

**Garvin D.A.**, “Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge”, The Free Press, New York, 1988

**International Standards Organization:** ISO 8402-1986, “Quality Vocabulary”, 1986

**Kanji G. K., Wallace W.**, “Business excellence through customer satisfaction”, Total Quality Management, Vol. 11, No. 7, 2000

**Oakland, J.S.**, “Total Quality Management”, BH Contemporary Business Series, 1996

**Popescu R.**, “Excelența durabilă a întreprinderilor industrial”, Evaluarea acumulărilor de sinergie, 2005

**Porter E. M.**, “The competitive advantage of nations”, Macmillan, 1990

**Porter L.J., Tanner, S.J.**, “Assessing Business Excellence”, Oxford, Butterworth Heinemann, 1996

**Porter M.E.**, “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”, The Free Press: New York, 1985

**Porter M.E.**, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, New York, 1980

**Sashkin, Marshall., Kiser, Kenneth J.**, “Putting total quality management to work: what TQM means, how to use it & how to sustain it over the long run”, Berrett-Koehler Publishers, 1993

**Wheelen T., Hunger D.**, “Concepts in Strategic Management and Business policy”, Pearson Practice Hall, 2006

**Γεωργόπουλος Ν. Β.**, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μένου, 2002

**Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α.**, “Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων: ανάλυση, βελτίωση, στρατηγικές”, Νομική Βιβλιοθήκη, 2007

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

**Μποχώρης Γ. Α.**, “Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Γεώργιος Μποχώρης, 2012

**Παπαδάκης Β. Μ.**, “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική κ Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2007

**Σιώμκος Γ. Ι.**, “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004

**Σιώμκος Γ. Ι., Czepiel J. A.**, “Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 2007



## ΑΡΘΡΑ

**Adebanjo D.**, “Tqm and business excellence: is there really a conflict?”, *Measuring Business Excellence* 5,3 2001, pp. 37 – 40

**Alic M., Rusjan B.**, “Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 27, No. 8, 2010 p. 916-937

**Ashton, C.**, "All change in awards", *Self-Assessment*, 1997, pp. 11-17

**Asif M., Searcy, C., Garvare, R., Ahmad, N.**, “Including sustainability in business excellence models” *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 2011, p. 773–786

**Barney JB**, Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99–120, 1991

**Baaij M., Reinmoeller P., Nikolaj Niepce**, “Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda”, Published online in Wiley InterScience, *Strat. Change* 16: 87–95, 2007

**Bhuiyan N., Baghel A.**, “An overview of continuous improvement: from the past to the present”, *Management Decision*, Vol. 43, No. 5, 2005

**Breja S.K., Banwet D.K.**, “Quality strategy for transformation: a case study”, *The TQM Journal* Vol. 23 No. 1, 2011, pp. 5-20

**Chandler A.**, “Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 8, 1999, pp. 516-531

**Dahlgaard-Park, S.M.** The quality movement: Where are you going? Total Quality Management & Business Excellence, 22(5), 493–516, 2011

**Dahlgaard-Park, S.M., Chen, C.K., Jang, J.Y., & Dahlgaard, J.J.** Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987–2011). Total Quality Management, 24(1), 1–18, 2013

**Dervitsiotis, K.,** “Building trust for excellence in performance and adaptation to change” Total Quality Management, 17, 2006, p.795–810

**Dervitsiotis, K.,** “Navigating in turbulent environmental conditions for sustainable business excellence” Total Quality Management, 15, 2004, p. 807–827

**Deshmukh K.,** “Toyota Production System at Sona Koyo”, Lean Summit India 3/25/2002

**Dimitriades Z. S.,** “Total involvement in quality management”, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 6, No. 7/8, 2000, p. 117, 121

**Fiol, C. M.** Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. Journal of Management, 17, 1991

**Frieddorf W., Herrmann J., Mertins K.,** “Quality Management: Implementation of Quality Systems a Perspective of Developing Countries-India”, 2008

**Greenley G.,** “Does Strategic Planning Improve Company Performance?”, Long Range Planning 19, no. 2, April 1986

**Hamzah A., S. Ho,** “TQM Training for Small and Medium Industries in Malaysia”, Training for Quality, Vol. 2 No. 2, MCB University Press, 1994

**Hansson J., Klefsjo B,** “A core value model for implementing total quality management in small organizations”, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 2, 2003, 73-74

**Hardie N., Walsh P.,** “Towards a Better Understanding of Quality”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 11, No. 4, 1994, p. 53

**Ho S. K. M.,** “From TQM to business excellence, Production Planning & Control”, 1999, Vol. 10, No. 1, p. 87

**Hughes A.,** “An investigation of self-assessment and the Business Excellence Model using the teaching of Dr Edwards Deming”, MSc Dissertation, Sheý eld Hallam University, Sheý eld, 1999

**Ionică A., Băleanu V., Edelhauser E., Irimie S.** “TQM and Business Excellence”, Annals of the University of Petroşani, Economics, 10(4), 2010, p. 125-134

**ISO 9000:2005 Quality Management Systems — Fundamentals and vocabulary,** ISO, 2005

**ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach,** ISO, 2009

**Kaplan R.S. & Norton D.P.,** “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, California Management Review, 1996, Vol.39, No1, pp.53-79

**Kaplan R.S. & Norton D.P.,** “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, 1992, pp. 71-79

**Karapetrovic, S. and Willborn, W.,** “Generic audit of management systems: fundamentals”, Managerial Auditing Journal, Vol. 15 No. 6, 2000, pp. 279-94

**Kumari G., Pandey K.M.,** “Studies on Performance Management System of Sona Group of Companies”, Gurgaon, India, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 1, No. 5, 2010

**Macdonald, J.** “TQM – does it always work? Some reasons for disappointment”, *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 5, 1996

**Maloney W.F.**, “Strategic planning for human resource management in construction”, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 13 No. 3, pp. 49-56, 1997

**Metaxasa I.N. & Koulouriotisa D.E.**, “A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence”, *Total Quality Management*, 2014, Vol. 25, No. 5, p. 494–510

**Miller D.**, “Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, p. 233-249

**Mintzberg H.**, “The fall and rise of strategic planning”, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 107-14, 1994

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

**Pesic, M.A., & Dahlgaard, J.J.** Using the balanced scorecard and the European Foundation for Quality Management excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 652–663, 2013

**Piercy N. F.**, “What do you do to get customer focus in an organization?”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 6, 1995

**Powell T. C.**, “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 1995, p. 15-37

**Prajogo D. I. & Sohal A. S.**, “The relationship between organization strategy, total quality management and organization performance—the mediating role of TQM”, *European Journal of Operational Research*, Volume: 168, Issue: 1, 2006, pp. 35-50

**Prajogo D.I., Sohal A.S.**, “TQM and innovation: A literature review and research framework”, *Technovation* 21, 2001, 539–558

**Pun K. F.**, “A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing”, *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 24 No. 9, 2004

**Recklies D.**, *Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter*, 2001

**Reed R., Lemak D.J., Montgomery J.C.**, “Beyond process: TQM content and firm performance”, *Academy of Management Review* 21, 1996, p 173–202

**Reed R., Lemak D. J., Meroc N. P.**, “Total quality management and sustainable competitive advantage”, *Journal of Quality Management* 5, 2000

**Ruhli E.**, “The concept of hypercompetition - a new approach to strategic management in large multinational firms”, *Strategic Change*, Vol. 6, 377- 390, 1997

**Sebastianelli R., Tamimi N.**, “How product quality dimensions relate to defining quality”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, 2002, p. 443-445

**Singhal V. & Hendricks K.**, “The impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners”, *DuPree College of Management Georgia – Institute of Technology & Richard Ivey School of Business – The University of Western Ontario*, 2000

**Singhal V. & Hendricks K.**, “Don’t Count TQM Out, Evidence shows implementation pays off in a big way”, *Quality Progress*, Vol. 32, No. 4, 1999, pp 35-42

**Sun, H., Hui, I.K., Tam, A.Y.K. and Frick, J. ,** “Employee involvement and quality management”, The TQM Magazine, Vol. 12, No. 5, 2000, p. 350

**Talha M.,** “Total Quality Management: an overview”, The Bottom Line Managing Library Finances, Vol. 17, No. 1, 2004, p. 15-16

**Talwar, B.,** “Business excellence models and the path ahead”, The TQM Journal Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 21-35

**Temponi C.,** “Continuous improvement framework: implications for academia”, Quality Assurance in Education, Vol. 13, No. 1, 2005

**Tena A. B. E., Llusar J. C. B., Puig V. R.,** “Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view”, Total Quality Management, Vol. 12, No. 7&8, 2001, p. 932-938

**Titus, V.K., Covin, J.G., & Slevin, D.P.** Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. Journal of Business Research, 64, 446–453, 2011

**Tsiotras G., Gotzamani K.,** ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 13 No. 4, 1996, p. 64-76

**Ulrika Hellsten, Bengt Klefsjö,** "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", The TQM Magazine, Vol. 12 Iss: 4, 2000, pp.238 – 244,

**Wheelen T., Hunger D.,** “Concepts in Strategic Management and Business policy”, Pearson Practice Hall, 2006

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

<http://www.sonagroup.com>

<http://www.acma.in>

<http://info.shine.com/company/sona-koyo-steering-systems-limited>

<http://www.sonagroup.com/quality.shtml>

<http://www.naviamarkets.com>

<http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria>

[http://www.gsae.edu.gr/attachments/article/824/%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%20%CE%A0%CE%9B%CE%91%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%20Greek 2006.pdf](http://www.gsae.edu.gr/attachments/article/824/%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%9F%20%CE%A0%CE%9B%CE%91%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%9F%20%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%20Greek%202006.pdf)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ