



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΑΤΣΙΚΩΣΤΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΠΟΧΩΡΗΣ

**ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**«Η συνεισφορά της ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.»**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2015

## Ευχαριστίες:

« Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της Διπλωματικής μου εργασίας κύριο Μποχώρη Γεώργιο, για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθεια του σε κάθε φάση της συγγραφής της εργασίας.

Εν συνεχεία, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο οικογενειακό μου περιβάλλον και στους κοντινούς μου ανθρώπους, που με συνεχή στήριξη με βοήθησαν στην επιτυχή διεκπεραίωση των σπουδών μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την Διοίκηση της εταιρίας «AXA Assistance», που μου επέτρεψε να εργάζομαι και να σπουδάζω ταυτόχρονα, καθώς και μου επέδειξε κάθε μορφή στήριξης και ευελιξίας ώστε να διεκπεραιώσω τις μεταπτυχιακές μου σπουδές.»

## Περίληψη:

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η μελέτη για την συνεισφορά της ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Αρχικά θα ορίσουμε τις διάφορες έννοιες της ανταγωνιστικότητας και θα καταλήξουμε στο ποιοι είναι οι βασικοί πυλώνες της. Έχοντας αναφέρει τους βασικούς πυλώνες της ανταγωνιστικότητας, θα ερευνήσουμε για πιθανή συσχέτιση των βασικών πυλώνων με τις αρχές της ΔΟΠ.

Ουσιαστικά, θα περιγράψουμε κατά πόσο οι αρχές της ΔΟΠ ενδυναμώνουν τους βασικούς πυλώνες της ανταγωνιστικότητας. Στην εργασία αυτή υπάρχει λεπτομερής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τους πυλώνες της ανταγωνιστικότητας, τις αρχές και τους μηχανισμούς της ΔΟΠ καθώς και την ισχυρή συσχέτιση κάποιων αρχών της ΔΟΠ με τους πυλώνες της ανταγωνιστικότητας. Αναφέροντας τα παραπάνω, πρωτογενώς θα καταλήξουμε στην θετική σχέση εφαρμογής της ΔΟΠ με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Στην συνέχεια θα περιγράψουμε τις διαδικασίες της ανταγωνιστικότητας καθώς και την σημασία τους στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ακόμα θα αναφέρουμε την διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών καθώς και την σημασία της δομής ποιότητας και των διαπιστευμένων ποιοτικών συστημάτων στις επιχειρήσεις.

Περαιτέρω, θα κάνουμε εκτενή αναφορά στην σχέση της εφαρμογής της ΔΟΠ με την αυξημένη απόδοση των επιχειρήσεων και μέσω εμπειρικών μελετών και ερευνών θα προσπαθήσουμε συνδέσουμε την εφαρμογή της ΔΟΠ με οικονομικά οφέλη για τους οργανισμούς που την υιοθετούν.

Στην συγκεκριμένη εργασία θα ξεκαθαρίσουμε πως η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν είναι ένα συγκεκριμένο σύνολο ενεργειών που εφαρμόζετε σε κάθε οργανισμό, αλλά είναι ενέργειες που γίνονται ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού οι οποίες βασίζονται στην υφιστάμενη δομή του οργανισμού και φιλοσοφία των στελεχών του.

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Η ανταγωνιστικότητα και οι ορισμοί της.....	
1.1 Η έννοια της ανταγωνιστικότητας.....	9
1.2 Ορισμοί της ανταγωνιστικότητας.....	10
1.3 Η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης.....	12
Κεφάλαιο 2: Οι Βασικοί Πυλώνες του Παγκόσμιου Δείκτη Ανταγωνιστικότητας κατά την διάρκεια ή μεταγενέστερα μιας οικονομικής ύφεσης.....	
2.1 Εισαγωγή.....	14
2.2 Θεσμοί.....	15
2.3 Υποδομές.....	16
2.4 Μακροοικονομικό περιβάλλον.....	17
2.5 Υγεία και Πρωτοβάθμια εκπαίδευση.....	18
2.6 Ανώτερη Εκπαίδευση και Κατάρτιση.....	18
2.7 Αποτελεσματικότητα Αγοράς Αγαθών.....	19
2.8 Αποτελεσματικότητα της Αγοράς.....	20
2.9 Ανάπτυξη Χρηματαγορών.....	20
2.10 Τεχνολογική ετοιμότητα.....	21
2.11 Μέγεθος της Αγοράς.....	21
2.12 Επιχειρηματική Ωρίμανση.....	21
2.13 Καινοτομία.....	22
2.14 Σύνοψη.....	24

Κεφάλαιο 3: Η σύνδεση της ΔΟΠ με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.....	
3.1 Εισαγωγή.....	26
3.2 Η εξέλιξη της ΔΟΠ μέσω βιβλιογραφικής αναδρομής.....	27
3.3 Η εικόνα που επικρατεί σήμερα στις επιχειρήσεις.....	28
3.4 Η έννοια της ηγεσίας στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων.....	31
3.5 Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ και η σχέση τους με την ανταγωνιστικότητα.....	33
3.6 Η έννοια της απόδοσης στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων.....	33
3.7 Η έννοια της συμμετοχής των εργαζομένων στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων.....	35
3.7.1 Ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων τα πλεονεκτήματα και η καινοτομία.....	37
3.7.2 Η ενδυνάμωση έχει όρια.....	39
3.7.3 Ενδυνάμωση των ομάδων και όχι των ατόμων.....	40
3.7.4 Εκπαιδευτικές ανάγκες για την ενδυνάμωση.....	41
3.7.5 Η ενδυνάμωση σε περίπτωση κρίσης.....	41
3.7.6 Παίρνοντας υπ' όψιν τη γνώμη των εργαζομένων.....	42
3.7.7 Αναζήτηση λύσεων μέσω συσκέψεων.....	42
3.7.8 Βελτίωση των συστημάτων προτάσεων.....	44
3.7.9 Βελτίωση των ατομικών προτάσεων.....	45
3.7.10 Εκτίμηση και αξιολόγηση των προτάσεων.....	46
3.7.11 Η διαχείριση των κακών προτάσεων.....	48
3.7.12 Βραβεία και επιβραβεύσεις.....	48
3.8 Συμπεράσματα.....	50
3.9 Συσχετισμός των Αρχών της ΔΟΠ με τον προσανατολισμό στην αγορά καθώς και το επίπεδο εξυπηρέτησης.....	53

3.10 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας Εκπαίδευση και κατάρτιση.....	54
3.11 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και Τεχνολογίες Πληροφοριών.....	55
3.11.1 Εισαγωγή.....	55
3.11.2 Ο ρόλος των ΤΠ στην ΔΟΠ.....	57
3.11.3 Χαρτογράφηση των ΤΠ στη ΔΟΠ.....	60
3.11.4 Συμπεράσματα.....	68
3.12 Η σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και της καινοτομίας.....	69
3.12.1 Το εργαλείο TRIZ και η καινοτομία.....	71
3.12.2 Παραδειγμα.....	72
3.12.3 Η μέθοδος επίλυσης προβλημάτων TRIZ.....	73
3.12.4 Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου TRIZ.....	74
3.12.5 Η αποδοτικότητα της μεθόδου TRIZ.....	75
3.12.6 Το εργαλείο QFD και η συνεισφορά του στην καινοτομία.....	76
3.12.7 Παράδειγμα με την χρήση του QFD στην παροχή της Οδικής Βοήθειας.....	76
3.12.8 ISO 9000 και καινοτομία.....	81
3.13 Η εταιρική ηθική στη ΔΟΠ: ένα συγκεκριμένο πλαίσιο των πυρηνικών αξιών.....	87
3.13.1 Η διοίκηση σε αντιπαράθεση με τους εργαζόμενους: αισιόδοξες προσδοκίες και θετικές αντιλήψεις.....	91
3.13.2 Διδάγματα και συμπεράσματα.....	95
3.14 Επιχειρηματική ωρίμανση.....	97
3.14.1 Η λειτουργία της μήτρας του RADAR.....	97
3.14.2 Μοντέλο CMMI.....	99
3.15 Σύνοψη.....	99
Κεφάλαιο 4: Η ανταγωνιστικότητα και οι διαδικασίες της.....	
4.1. Ορισμός των διαδικασιών της ανταγωνιστικότητας.....	103
4.2 Ο ρόλος των διαδικασιών στην επιχειρησιακή ανταγωνιστικότητα.....	107

4.3 Σύνοψη.....	108
Κεφάλαιο 5: Διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών: μια προσέγγιση της σύγχρονης ανταγωνιστικότητας που δεν έχει όρια.....	
5.1 Εισαγωγή.....	112
5.1.1 Ορισμός της διαδικασίας.....	112
5.1.2 Ορισμός της διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών.....	113
5.2 Η σημασία των διαπιστευμένων ποιοτικών συστημάτων.....	113
5.3 Η σημασία της δομής ποιότητας.....	115
5.4 Η σημασία της στρατηγικής.....	116
5.5 Η σημασία της διαχείρισης των διαδικασιών.....	118
5.6 Η δημιουργία μιας νοοτροπίας βασισμένης στις επιχειρηματικές διαδικασίες: παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών.....	121
5.7 Συντήρηση της ΔΕΔ.....	133
5.8 Σύνοψη.....	135
Κεφάλαιο 6: Κριτική και εμπειρική μελέτη – Η ΔΟΠ ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	
6.1 Εισαγωγή.....	145
6.2 Η ΔΟΠ και η απόδοση των εταιριών.....	148
6.2.1 Καταβολές και στοιχεία της ΔΟΠ.....	148
6.2.2 Η οικονομική αξία της ΔΟΠ.....	152
6.2.3 Η εμπειρική έρευνα.....	153
6.2.4 ΔΟΠ και ατελής μιμητικότητα.....	157
6.2.5 Υποθέσεις.....	161
6.2.6 Δεδομένα και μετρήσεις.....	164
6.2.7 Μετρήσεις.....	166
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ.....	168

6.2.8 Αποτελέσματα.....	174
6.3 Παρατηρήσεις.....	183
6.4 Συμπεράσματα.....	185
6.5 Σύνοψη.....	189
Κεφάλαιο 7: Η ΔΟΠ και η επίδραση της στην οικονομική απόδοση των εταιριών.....	
7.1 Επίλυση όποιας αμφισβήτησης για τη ΔΟΠ.....	194
7.2 Μεθοδολογία που χρησιμοποιείται.....	195
7.3 Αποτελέσματα.....	198
Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία.....	203

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## Κεφάλαιο 1

### Η ανταγωνιστικότητα και οι ορισμοί της

#### 1.1 Η έννοια της ανταγωνιστικότητας.

Η ανταγωνιστικότητα είναι πολυσύνθετος και ευρύς όρος που η έννοια της διαφέρει ανά περίπτωση. Η ανταγωνιστικότητα είναι μια πολυποίκιλη έννοια και μπορεί να την δει κάποιος από τρεις διαφορετικές οπτικές γωνίες, δηλαδή από την πλευρά της χώρας, της βιομηχανίας και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Η λέξη ανταγωνιστικότητα προέρχεται από την λατινική λέξη *competer* που σημαίνει «συμμετέχω σε μια επιχειρησιακή αντιπαλότητα για την κατάκτηση των αγορών.»

Ο όρος της ανταγωνιστικότητας έχει γίνει πλέον κοινός παγκόσμιος, με σκοπό να περιγράψει την οικονομική ισχύ μίας οντότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στην παγκόσμια αγορά, στην οποία τα αγαθά, οι υπηρεσίες, οι δεξιότητες και οι ιδέες κυκλοφορούν ελεύθερα κατά μήκος των γεωγραφικών συνόρων αυτής (Murths, 1998).

Η ανταγωνιστικότητα άρχισε να εμφανίζεται σαν όρος από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 και μετά και έγινε μια πολιτική πρακτική που μπήκε δυναμικά στο πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό πεδίο.

Η διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας, ως σύγχρονη έννοια, δημιουργείται από το συνδυασμό οικονομικών εννοιών και ιδεών, που προέρχονται από τη διοικητική επιστήμη, αλλά επεκτείνονται και στον κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό περιβάλλον. Τα προγενέστερα έτη, οι περισσότεροι ερευνητές περιορίζονταν αυστηρά στην οικονομική προσέγγιση της έννοιας παρατηρώντας παράγοντες κόστους και τιμών, δημιουργώντας μια ταύτιση την ανταγωνιστικότητας με την παραδοσιακή έννοια του στατικού - συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα, οι σύγχρονοι ερευνητές δίνουν μια δυναμική και πολυδιάστατη έννοια για την ανταγωνιστικότητα, η οποία εστιάζει στο μέλλον (forward - looking) και ενσωματώνει στόχους πολιτικής και αξιολογικές κρίσεις. Αντικείμενο της πολιτικής ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας είναι η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ευημερίας των κατοίκων της χώρας. Πιο συγκεκριμένα,

στόχος είναι η σταθερή βελτίωση των πραγματικών εισοδημάτων, η καθαρή αύξηση των θέσεων εργασίας και τελικά η συνολική βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας είναι το μακροοικονομικό περιβάλλον, η ικανότητα για καινοτομία, το πλαίσιο του εμπορίου, το επίπεδο και η ποιότητα εκπαίδευσης και κατάρτισης του εργατικού δυναμικού, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, καθώς και η επάρκεια και η ποιότητα των υποδομών. Η αυξημένη ανταγωνιστικότητα οδηγεί στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών καθώς και στην ευημερία της κοινωνίας μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα παραπέμπει σε χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, σε χαμηλό ποσοστό απασχόλησης και σε υψηλή ανεργία. Αυτές οι συνέπειες που προέρχονται σαν αποτέλεσμα της χαμηλής ανταγωνιστικότητας δημιουργούν έντονη ανησυχία σε ατομικό και εθνικό επίπεδο. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που έχουν χαμηλή παραγωγικότητα, δεν μπορούν να είναι ανταγωνιστικές σε διεθνές επίπεδο και αυτό συνεπάγεται ότι έχουν μικρότερο κέρδος. Όσον αφορά τις χώρες με χαμηλή ανταγωνιστικότητα της οικονομίας τους, αντιμετωπίζουν προβλήματα με την απασχόληση του εργατικού δυναμικού διότι κάνουν υψηλότερες εισαγωγές σε σχέση με τις εξαγωγές και δέχονται περιορισμένες ξένες παραγωγικές επενδύσεις.

## 1.2. Ορισμοί της Ανταγωνιστικότητας

(Οι ορισμοί παραθέτονται επακριβώς σύμφωνα με τις πηγές που δημοσιεύθηκαν)

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η πραγματική έννοια της ανταγωνιστικότητας και η διασαφήνιση του όρου για την αποφυγή παρερμηνεύσεων θα δοθούν οι ακόλουθοι ορισμοί.

Η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην ικανότητα μιας χώρας να πετύχει τους βασικούς στόχους της οικονομικής της πολιτικής, ιδιαίτερα την αύξηση του εισοδήματος και της απασχόλησης, χωρίς να αντιμετωπίσει προβλήματα στο ισοζύγιο πληρωμών της. (Fagerberg 1996) (πηγή the global competitiveness report 2011-2012)

Η ανταγωνιστικότητα ενέχει στοιχεία παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας. Αλλά δεν είναι αυτοσκοπός ή απλός στόχος. Είναι ένα ισχυρό μέσο

αύξησης του βιοτικού επιπέδου και της κοινωνικής ευημερίας – ένα εργαλείο για την επίτευξη στόχων. Αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα στα πλαίσια της διεθνούς εξειδίκευσης, η ανταγωνιστικότητα προσφέρει παγκοσμίως τη βάση για την αύξηση των εισοδημάτων κατά μη πληθωριστικό τρόπο. (Competitiveness Advisory {Ciampi} Group, «Enhancing European Competitiveness». First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, June 1995.) (πηγή the global competitiveness report 2011-2012)

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας περιλαμβάνει τόσο την αποδοτικότητα (επίτευξη στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος) όσο και την αποτελεσματικότητα (επιλογή των κατάλληλων στόχων). Αυτή η επιλογή βιομηχανικών στόχων είναι κρίσιμη. Η ανταγωνιστικότητα περιλαμβάνει τόσο τους στόχους όσο και τα μέσα για την επίτευξή τους. (Buckley, et al. 1988). (πηγή the global competitiveness report 2011-2012)

Η εθνική ανταγωνιστικότητα είναι το πλέγμα των παραγόντων, των πολιτικών και των θεσμών, που προσδιορίζουν το επίπεδο της παραγωγικότητας μιας χώρας. Το επίπεδο της παραγωγικότητας με τη σειρά του, προσδιορίζει το διατηρήσιμο επίπεδο ευημερίας που μπορεί να απολαμβάνει μια οικονομία. ( World Economic Forum 2014)

Η ανταγωνιστικότητα των χωρών είναι το πεδίο της οικονομικής θεωρίας που αναλύει τα στοιχεία και τις πολιτικές εκείνες που διαμορφώνουν την ικανότητα μιας χώρας να δημιουργεί και να διατηρεί ένα περιβάλλον που υποστηρίζει μεγαλύτερη παραγωγή αξίας για τις επιχειρήσεις και μεγαλύτερη ευημερία για τους πολίτες. (Institute for management and development 2006).

Ανταγωνιστικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα κράτος μπορεί υπό συνθήκες ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, να προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που πληρούν τα κριτήρια των διεθνών αγορών, διατηρώντας και αυξάνοντας ταυτόχρονα τα πραγματικά εισοδήματα των ανθρώπων μακροχρόνια. (OECD 1992).

Ανταγωνιστικότητα είναι « ο βαθμός στον οποίο ένα έθνος μπορεί υπό συνθήκες ελεύθερου εμπορίου και ανταγωνιστικών αγορών να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που να πληρούν τις απαιτήσεις των διεθνών αγορών, ενώ ταυτόχρονα να διατηρεί και να διευρύνει μακροπρόθεσμα τα εισοδήματα των πολιτών του» (Έκθεση για την Ευρωπαϊκή Ανταγωνιστικότητα 2001)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει την ανταγωνιστικότητα ως τη «σταθερή βελτίωση των πραγματικών εισοδημάτων και του επιπέδου διαβίωσης, με θέσεις εργασίας για όλους εκείνους που επιθυμούν να εργαστούν»

Ενώ στις ΗΠΑ ορίζεται ως «η ικανότητα αύξησης του πραγματικού εισοδήματος των αμερικανών πολιτών, παράγοντας σημαντικός για την δημιουργία υψηλής ποιότητας προϊόντων τα οποία ανταποκρίνονται στη ζήτηση των παγκόσμιων αγορών».

### 1.3 Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης

Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης θεωρείται η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί και να επιβιώσει σε σχέση με τον ανταγωνισμό που δημιουργείται από επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ή της ίδιας αγοράς. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τα μερίδια αγοράς καθώς και για τα καινοτόμα προϊόντα. Έτσι, παρατηρώντας τα μερίδια αγοράς ή τα καινοτόμα προϊόντα της κάθε επιχείρησης, μπορούμε να κατανοήσουμε την σχετική ανταγωνιστική τους θέση. Μία επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ανταγωνιστική όταν μπορεί να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες βέλτιστης ποιότητας και το κόστος που επιβαρύνεται είναι χαμηλότερο συγκριτικά με εγχώριους ή διεθνείς ανταγωνιστές, αλλά και να μπορεί να διασφαλίσει για μεγάλο χρονικό διάστημα αυτό το πλεονέκτημα, ουσιαστικά να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης εξαρτάται από εσωτερικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες που αφορούν το ευρύτερο εξωτερικό της περιβάλλον (external business environment).

Οι εξωτερικές οικονομίες κλίμακας που αφορούν κοστολογικά οφέλη, προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (Sandhusen, 1993) και αναφέρονται σε δυο κατηγορίες: α) τις οικονομίες αστικής κλίμακας που αφορούν το υψηλότερο επίπεδο δραστηριοτήτων και υπηρεσιών στις μεγάλες πόλεις (urbanization economies) και β) τις οικονομίες χωρικής συσπείρωσης (localization economies) (Πετράκος, 2000), που αφορούν στα οφέλη που προκύπτουν από την εγγύτητα στις διακλαδικές σχέσεις εισροών-εκροών μεταξύ των επιχειρήσεων.

Αναφορές:

1. Ανταγωνιστικότητα –Επιχειρηματικότητα – Εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας. Μιχάλης Χλέτσος
3. Institute for management and development 2006
4. World Economic Forum (2014)
5. Έκθεση για την Ευρωπαϊκή Ανταγωνιστικότητα (2001)
6. Competitiveness Advisory Group

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 2

### **Οι Βασικοί Πυλώνες του Παγκόσμιου Δείκτη Ανταγωνιστικότητας κατά την διάρκεια ή μεταγενέστερα μιας οικονομικής ύφεσης**

#### 2.1 Εισαγωγή

Η Ανταγωνιστικότητα μπορεί να ορισθεί ως το σύνολο των θεσμικών πολιτικών , καθώς και των παραγόντων που καθορίζουν το επίπεδο της παραγωγικότητας μιας χώρας. Το επίπεδο της παραγωγικότητας αντικατοπτρίζει το επίπεδο ευημερίας μίας χώρας . Μια ανταγωνιστική οικονομία είναι αναμενόμενο να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου με ταχύτερους ρυθμούς σε σχέση με μια οικονομία που δεν είναι ανταγωνιστική .Παρόλο που η παραγωγικότητα καθορίζει την ικανότητα μιας χώρας να διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο εισοδήματος , είναι και ένας από τους βασικότερους παράγοντες προσέλκυσης των επενδύσεων. Εν συνεχεία, οι επενδύσεις είναι με την σειρά τους ο βασικότερος παράγοντας ανάπτυξης μιας οικονομίας .Οπότε κατανοούμε τη σημαντικότητα του δείκτη ανταγωνιστικότητας.

Παραθέτονται οι 12 βασικοί πυλώνες της ανταγωνιστικότητας :

- Θεσμοί
- Υποδομές
- Μακροοικονομικό Περιβάλλον
- Υγεία και Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
- Ανώτερη Εκπαίδευση και Κατάρτιση
- Αποτελεσματικότητα Αγοράς Αγαθών
- Αποτελεσματικότητα Αγοράς Εργασίας
- Ανάπτυξη χρηματαγορών
- Τεχνολογική ετοιμότητα
- Μέγεθος Αγοράς
- Επιχειρηματική ωρίμανση
- Καινοτομία

## 2.2 Θεσμοί

Το νομικό και διοικητικό πλαίσιο καθορίζουν το θεσμικό περιβάλλον- χώρο μέσα στον οποίο αλληλεπιδρούν τα άτομα, οι επιχειρήσεις και οι κυβερνήσεις με σκοπό να παράγουν κερδοφορία στην οικονομία. Η σημασία ενός υγιούς και δικαίου θεσμικού περιβάλλοντος τονίζεται ολοένα με την παρουσία της οικονομικής κρίσης στις οικονομίες των κρατών. Κατά την οικονομική κρίση τα κράτη έχουν αποκτήσει πολύ πιο άμεσο ρόλο σε σχέση με το παρελθόν στην οικονομική πολιτική των χωρών και στην ποιότητα των θεσμών και αυτή είναι μια αλληλένδετη/ισχυρή σχέση μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης. Οι θεσμοί επηρεάζουν τις επενδυτικές αποφάσεις καθώς και την οργάνωση της παραγωγής, πράγμα το οποίο επηρεάζει άμεσα στον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνίες μοιράζουν τα οφέλη καθώς και αναλαμβάνουν τα κόστη των αναπτυξιακών πολιτικών και στρατηγικών. Η αναφορά ενός παραδείγματος μπορεί να είναι οι ιδιοκτήτες γης, οι μέτοχοι των εταιριών ή οι κάτοχοι πνευματικών δικαιωμάτων που δεν επιθυμούν, αν τα ιδιοκτησιακά τους δικαιώματα δεν προστατεύονται, να επενδύσουν σε βελτίωση και συντήρηση της περιουσίας τους.

Ο ρόλος των θεσμών υπερβαίνει το νομικό πλαίσιο, πράγμα το οποίο κάνει βέλτιστη σημασία τη στάση των κυβερνήσεων απέναντι στις αγορές, την ελευθερία καθώς και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών τους. Σημαντικό οικονομικό κόστος μεταβιβάζουν στις επιχειρήσεις η υπερβολική γραφειοκρατία, η διαφθορά, η πολυνομία, η έλλειψη διαφάνειας στις δημόσιες συμβάσεις, η πολιτική εξάρτηση του δικαστικού συστήματος καθώς και η αναξιοπιστία.

Περαιτέρω, βέλτιστης σημασίας για την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η σωστή διαχείριση των δημόσιων οικονομικών. Δείκτες που καταγράφουν την ποιότητα της διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών συμπληρώνουν τα μέτρα μακροοικονομικής σταθερότητας που αναφέρονται στον τρίτο πυλώνα.

Παρόλο που η βιβλιογραφία ασχολείται κυρίως με τους δημόσιους θεσμούς, αξίζει να παρατεθεί πως και οι ιδιωτικοί θεσμοί είναι εξίσου σημαντικοί κατά τη διαδικασία δημιουργίας πλούτου. Η πρόσφατη παγκόσμια κρίση, μαζί με πολυάριθμα οικονομικά σκάνδαλα, φανέρωσε την σημασία της πρόληψης σε φαινόμενα απάτης, της διατήρησης

εμπιστοσύνης μεταξύ επενδυτών και καταναλωτών, καθώς και της διασφάλισης καλής διακυβέρνησης.

Σε μία κοινωνία όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούν με ειλικρίνεια- και τα στελέχη τους σέβονται και συμμορφώνονται σύμφωνα με ισχυρές ηθικές πρακτικές στις συναλλαγές τους με την κυβέρνηση, το ευρύτερο κοινό και τις άλλες επιχειρήσεις- επικρατεί η διαφάνεια στον ιδιωτικό τομέα, που μπορεί να υλοποιηθεί με την χρήση προτύπων ,ελεγκτικών και λογιστικών πρακτικών.

## 2.3 Υποδομές

Για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οικονομίας, είναι ζωτικής σημασίας οι αποδοτικές και μεγάλης κλίμακας υποδομές. Διότι καθορίζουν την επιλογή του τόπου της οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και τους τομείς που μπορούν να αναπτυχθούν σε μία οικονομία. Περαιτέρω ,οι επαρκώς ανεπτυγμένες υποδομές έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση της επίδρασης της απόστασης ανάμεσα στις διάφορες περιφέρειες, ενοποιώντας την εθνική αγορά και συνδέοντας την με αγορές άλλων εθνών και περιοχών με πολύ περιορισμένο κόστος.

Ακόμη, σημαντική επίδραση στην οικονομική ανάπτυξη και διακυμάνσεις στις εισοδηματικές ανισότητες δημιουργούν η ποιότητα και η έκταση των δικτύων υποδομών. Ένα καλά αναπτυγμένο δίκτυο υποδομών σε κλάδους όπως των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών, αποτελεί προθάλαμο για την είσοδο των λιγότερο αναπτυγμένων περιοχών.

Με τους αποδοτικούς τρόπους μεταφοράς, που έχουν ως απαραίτητα στοιχεία τους ποιοτικούς δρόμους, τον σιδηρόδρομο, των εναέριων και από θαλάσσης μεταφορών, επιτρέπουν στους επιχειρηματίες να μεταφέρουν υπηρεσίες και αγαθά στις τοποθεσίες που επιθυμούν χωρίς ιδιαίτερο κίνδυνο. Περαιτέρω, διευκολύνουν την μετακίνηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας που έχουν, δηλαδή παρέχουν στον επιχειρηματία εύκολη πρόσβαση του εργατικού δυναμικού στην εργασία του.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο για την άνθιση των οικονομιών είναι ο εφοδιασμός με ηλεκτρισμό. Οι επιχειρήσεις για να μπορούν να λειτουργούν συνεχώς χρειάζονται ηλεκτρισμό με σταθερή παροχή χωρίς διακοπές και ελλείψεις. Τελευταίο αλλά αρκετά



σημαντικό, μπορεί να χαρακτηριστεί το εκτεταμένο δίκτυο τηλεπικοινωνιών το οποίο αυξάνει την οικονομική απόδοση και μέσω αυτού διασφαλίζεται η ελεύθερη ροή των πληροφοριών καθώς και η επικοινωνία των επιχειρήσεων που κρίνεται βέλτιστης σημασίας. Ακόμα, διασφαλίζει πως οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους οικονομικούς φορείς οι οποίοι διακρατούν και γνωρίζουν τον μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών ώστε να πάρουν ορθές αποφάσεις. Αυτός είναι ο μόνος τομέας που μακροπρόθεσμα μπορεί να αποδειχθεί ότι η κρίση είχε θετικές επιπτώσεις και αυτό συμβαίνει λόγω των σημαντικών πόρων που προορίζονται για την ανάπτυξη υποδομών από εθνικά προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης.

## 2.4 Μακροοικονομικό περιβάλλον

Σημαντικό για τις επιχειρήσεις και γενικότερα για την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας μπορεί να χαρακτηριστεί με βεβαιότητα η σταθερότητα του μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Αν και από έρευνες, έχει αποδειχθεί πως η μακροοικονομική σταθερότητα από μόνη της δεν μπορεί να επιφέρει αύξηση της παραγωγικότητας μιας χώρας. Από την άλλη βέβαια, έχει αποδειχθεί πως οι μακροοικονομικές ανισοροπίες βλάπτουν την οικονομία. Σε κυβερνητικό επίπεδο, όταν υπάρχουν καταβολές σε υψηλούς τόκους και κάλυψη προηγούμενων χρεών, η κυβέρνηση αδυνατεί να παρέχει αποδοτικές υπηρεσίες. Ακόμη, η αντιμετώπιση δημοσιονομικών ελλειμμάτων περιορίζει την μελλοντική ικανότητα μιας κυβέρνησης να αντιδράσει σε περιόδους ύφεσης.

Εν συνεχεία, ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο είναι και η σταθερότητα του πληθωρισμού. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, όταν υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις στο πληθωρισμό. Εν κατακλείδι, οι οικονομίες δεν μπορούν να αναπτυχθούν με βιώσιμο τρόπο εάν το μακροοικονομικό περιβάλλον δεν είναι σταθερό.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο συγκεκριμένος πυλώνας δεν μπορεί να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τα διάφορα οικονομικά θέματα· αυτή η ποιοτική διάσταση αποτυπώνεται στην διάσταση των θεσμών ( Πυλώνας 1).

## 2.5 Υγεία και Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Βέλτιστης σημασίας μπορεί να χαρακτηριστεί το υγιές εργατικό δυναμικό για την ανταγωνιστικότητα – παραγωγικότητα μιας χώρας. Οι εργαζόμενοι που πάσχουν από κάποια ασθένεια δεν θα λειτουργούν σύμφωνα με τις δυνατότητες τους και θα έχει μειωθεί και η παραγωγικότητά τους. Εργαζόμενοι που πάσχουν από κάποια ασθένεια δημιουργούν επίσης σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις, λόγω των συχνών απουσιών από την εργασία καθώς και από την χαμηλή παραγωγικότητα που τους χαρακτηρίζει.

Έτσι, παρατηρούμε πως οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στον τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας τόσο για ηθικούς όσο και για οικονομικούς λόγους. Εκτός από τον τομέα της υγείας, σε αυτόν τον πυλώνα λαμβάνεται υπόψη και η ποιότητα της εκπαίδευσης η οποία ολοένα γίνεται πιο σημαντική για την σημερινή οικονομία. Η βασική εκπαίδευση αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων, ενώ αυτοί που έχουν λάβει κατώτατη εκπαίδευση μπορούν να εκτελέσουν μόνο χειρωνακτικές εργασίες και εμφανίζουν δυσκολίες κατανόησης σε σύνθετες διαδικασίες και τεχνικές παραγωγής.

Εν συνεχεία και με βάση τα παραπάνω, πρέπει να αναφέρουμε πως η έλλειψη βασικής εκπαίδευσης μπορεί να δημιουργήσει μειονεκτήματα για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, πιο συγκεκριμένα να τις εμποδίσει στην δημιουργία καινοτόμων προϊόντων ή μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας. Θα ήταν ουσιαστικής σημασίας, παρά την κρίση, οι χώρες να συνεχίζουν να δαπανούν πόρους για αυτούς τους κρίσιμους τομείς.

## 2.6 Ανώτερη Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Παράγοντα βέλτιστης σημασίας παίζει ο βαθμός ανώτερης εκπαίδευσης – κατάρτισης για τις οικονομίες, οι οποίες επιθυμούν να μετακινηθούν σε υψηλότερο επίπεδο και να ασχοληθούν με καινοτόμα προϊόντα – υπηρεσίες που χρειάζονται σύνθετες διαδικασίες και πολύπλοκες μεθόδους παραγωγής .

Ειδικότερα, με την ύπαρξη της παγκοσμιοποίησης, οι σύγχρονες κοινωνίες ζητούν συνεχώς ολοένα και περισσότερους μορφωμένους – καταρτισμένους ανθρώπους , που να μπορούν να εναρμονιστούν με το μεταβλητό περιβάλλον που επικρατεί και με τις εξελισσόμενες ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο πυλώνας αυτός καταγράφει τα ποσοστά συμμετοχής στην δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και την ποιότητα της εκπαίδευσης η οποία αξιολογείται από την επιχειρηματική κοινότητα. Επιπροσθέτως, λαμβάνει υπόψη του και το βαθμό κατάρτισης του προσωπικού λόγω της δια βίου εκπαίδευσης – κατάρτισης, για την συνεχή αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

## 2.7 Αποτελεσματικότητα Αγοράς Αγαθών

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχουν οι χώρες οι οποίες έχουν αποτελεσματικές αγορές αγαθών και είναι σε θέση να παράγουν σωστό μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη τους τις συνθήκες της προσφοράς και της ζήτησης, καθώς και να κατοχυρώνουν πως τα αγαθά τους θα έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στην οικονομία.

Η υγιής ανταγωνιστικότητα στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά είναι κύριο συστατικό για την αποτελεσματικότητα της και κατά συνέχεια για την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, εξασφαλίζοντας πως οι πιο δυνατές θα αναπτυχθούν περισσότερο μέσω της αυξημένης ζήτησης των προϊόντων τους. Το βέλτιστο περιβάλλον για την ανταλλαγή αγαθών απαιτεί ελάχιστες κρατικές παρεμβάσεις και ρυθμιστικές ενέργειες για την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Για παράδειγμα, η ανταγωνιστικότητα πλήττεται από στρεβλωτικούς ή επαχθείς φόρους στους οποίους υπόκεινται οι επιχειρήσεις για την ανταλλαγή αγαθών, καθώς και κανόνες που δημιουργούν διακρίσεις ανάμεσα σε εγχώριες και ξένες επενδύσεις

Η οικονομική κρίση που πρόσφατα βιώσαμε, μας απέδειξε ότι ο βαθμός αλληλεξάρτησης των οικονομιών σε παγκόσμιο επίπεδο είναι πολύ μεγάλος και πως για να επέλθει η ανάπτυξη χρειάζονται ανοιχτές αγορές. Τα εμπόδια στις ανοιχτές αγορές μειώνουν την συνολική οικονομική δραστηριότητα.

Περαιτέρω, η αποτελεσματικότητα των αγορών αγαθών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες ζήτησης. Για πάμπολλους λόγους οι πελάτες σε κάποιες χώρες μπορεί να είναι πιο απαιτητικοί από κάποιους άλλους σε άλλες χώρες. Αυτό δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να παράγουν καινοτόμα προϊόντα που στοχεύουν ακριβώς στις ανάγκες των καταναλωτών.

## 2.8 Αποτελεσματικότητα της Αγοράς

Ρόλο βέλτιστης σημασίας παίζει η αποτελεσματικότητα της αγοράς, ώστε να υπάρχει ορθή διάθεση και κατανομή του εργατικού δυναμικού με συνέπεια να επιτυγχάνεται η πλέον αποδοτική χρησιμοποίηση του από την οικονομία. Για αυτό το λόγο, οι αγορές εργασίας πρέπει να έχουν ενεργοποιημένο το μηχανισμό μετακίνησης εργαζομένων από κάποια οικονομική δραστηριότητα σε κάποια άλλη, γρήγορα και χωρίς επιπρόσθετο κόστος, καθώς και τον μηχανισμό να μεταβάλλουν τους μισθούς του εργατικού δυναμικού χωρίς να δημιουργείται κοινωνική αναστάτωση.

Τελευταίο αλλά βέλτιστης σημασίας, είναι ότι οι αποτελεσματικές αγορές εργασίας θα πρέπει να έχουν ευθυγραμμίσει την σχέση μεταξύ κινήτρων στους εργαζομένους και τις προσπάθειές τους, καθώς και την ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών.

## 2.9 Ανάπτυξη Χρηματαγορών

Κατά την χρηματοπιστωτική κρίση που βιώσαμε, αναδείχθηκε ξεκάθαρα η σημασία ενός υγιούς χρηματοπιστωτικού τομέα καθώς και η ορθή λειτουργία αυτού στην οικονομική δραστηριότητα ενός κράτους.

Ένας υγιής και αποδοτικός χρηματοπιστωτικός τομέας κατευθύνει τους εξοικονομούμενους πόρους των πολιτών, καθώς και τους εισερχόμενους πόρους στην οικονομία από το εξωτερικό, στις πλέον παραγωγικές χρήσεις. Δηλαδή τους επενδύει στα επιχειρηματικά ή επενδυτικά σχέδια με τα υψηλότερα ποσοστά απόδοσης και όχι σε αυτά που εμπλέκονται με το πολιτικό σύστημα.

Για αυτό το λόγο, χρειάζονται εξελιγμένες χρηματοπιστωτικές αγορές που θα διαθέτουν τα κεφάλαια τους για επενδύσεις στον ιδιωτικό τομέα, μέσω δανειοδοτήσεων αλλά και μέσω άλλων χρηματοοικονομικών προϊόντων. Στην πρόσφατη κρίση ρευστότητας είδαμε τις συνέπειες που αντιμετώπισε ο δημόσιος και ο ιδιωτικός φορέας. Ως αντίλογος για τις συνέπειες της έλλειψης ρευστότητας θα πρέπει ο χρηματοπιστωτικός/τραπεζικός τομέας να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και να έχει αναπτύξει μηχανισμούς που θα προστατεύει τους επενδυτές και θα τους δημιουργεί ασφάλεια.

## 2.10 Τεχνολογική ετοιμότητα

Η τεχνολογία είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις, στον αγώνα που δίνουν στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον για να καταφέρουν να επικρατήσουν στον ανταγωνισμό και να δημιουργήσουν πλούτο. Ο πυλώνας αυτός μετρά την ικανότητα που έχει κάθε οικονομία, να αξιοποιεί τις δυνατότητες των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών προς όφελος της, ώστε να δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα και να χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους παραγωγής με απώτερο σκοπό να ενισχύει την παραγωγικότητα των βιομηχανιών της και εν συνεχεία να αυξάνει την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το επίπεδο της διαθέσιμης τεχνολογίας μιας χώρας χρησιμοποιείται ώστε η χώρα να δύναται να καινοτομεί και να επεκτείνει τα σύνορα της γνώσης της.

## 2.11 Μέγεθος της Αγοράς

Το μέγεθος της αγοράς είναι σημαντικός παράγοντας για τον δείκτη της παραγωγικότητας, διότι στις μεγάλες αγορές δύνανται οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις οικονομίες κλίμακας. Κατά το πλείστον, οι αγορές περιορίζονται στα εθνικά σύνορα, όμως στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, τις εθνικές αγορές αντικαθιστούν οι διεθνείς αγορές.

Ως αποτέλεσμα ερευνών, παρατηρούμε πως το άνοιγμα του εμπορίου σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη. Παρόλο που υπάρχουν και κάποιες αμφιβολίες για αυτή την θετική σχέση για χώρες με μικρή εγχώρια αγορά.

Ως συνέπεια αυτών, κατά τον προσδιορισμό του μεγέθους της αγοράς για τις επιχειρήσεις μιας χώρας, ως υποκατάστατο της εγχώριας ζήτησης, μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης.

## 2.12 Επιχειρηματική Ωρίμανση

Η επιχειρηματική ωρίμανση προάγει την υψηλή αποδοτικότητα κατά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Η επιχειρησιακή ωρίμανση αφορά δύο στοιχεία άμεσα συνδεδεμένα, την ποιότητα του συνόλου των επιχειρηματικών δικτύων της χώρας,

καθώς και την ποιότητα των δραστηριοτήτων και στρατηγικών μεμονωμένων επιχειρήσεων.

Αυτοί οι παράγοντες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για χώρες οι οποίες βρίσκονται σε προχωρημένο επίπεδο ανάπτυξης, διότι σε μεγάλο βαθμό οι περισσότερες ενέργειες για την βελτίωση της παραγωγικότητας έχουν περιοριστεί πολύ. Η ποιότητα των επιχειρησιακών δικτύων και των υποστηρικτικών βιομηχανιών μετράται ανάλογα με την ποσότητα και την ποιότητα των τοπικών προμηθευτών καθώς και με το εύρος των δράσεων τους. Όταν οι επιχειρήσεις και οι προμηθευτές ενός κλάδου είναι συγκεντρωμένοι σε κοντινές αποστάσεις, τότε αυτές οι ομάδες ονομάζονται συμπλέγματα (Clusters). Στα συμπλέγματα η απόδοση είναι αυξημένη και οι ευκαιρίες μεγάλες για δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και διεργασιών. Ακόμα, τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι περιορισμένα. Μεμονωμένες επιχειρήσεις με προχωρημένες λειτουργίες και στρατηγικές, η παρουσία μιας αλυσίδας αξίας καθώς και η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων οδηγούν σε μοντέρνες επιχειρηματικές διεργασίες.

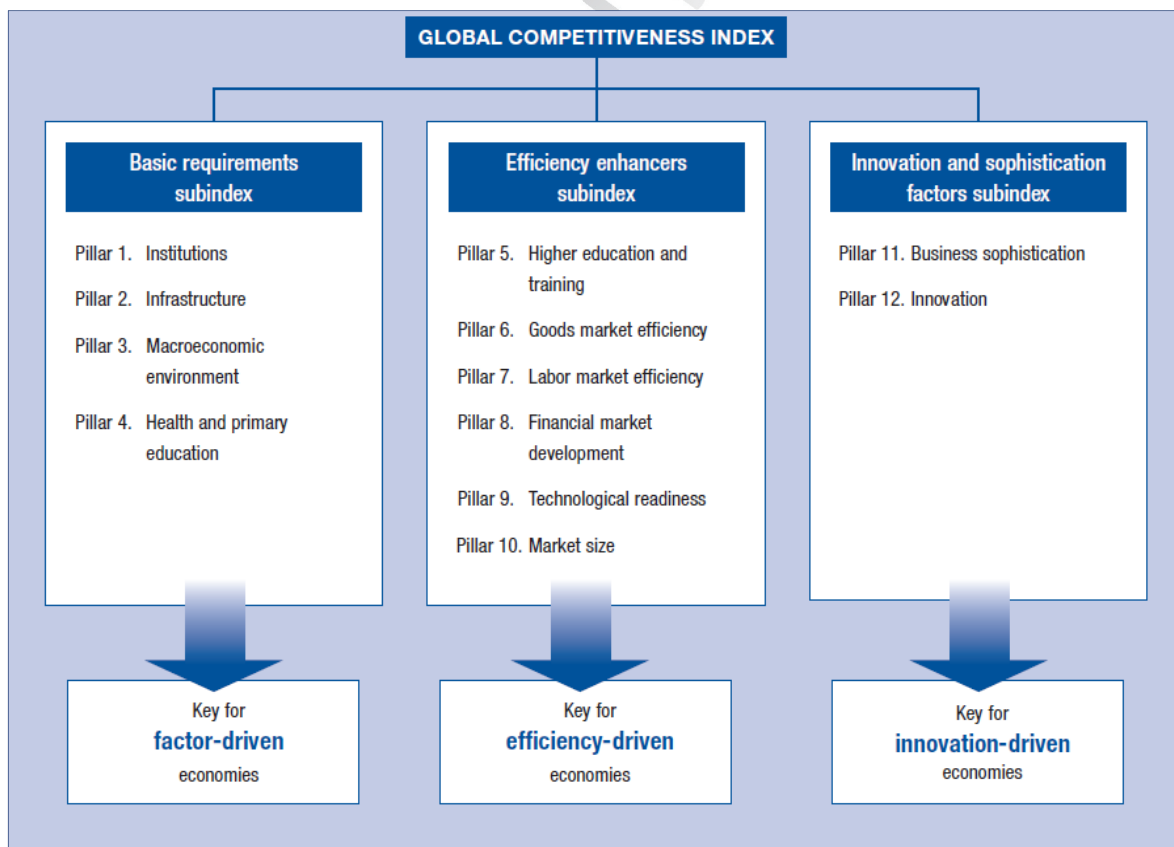
### 2.13 Καινοτομία

Η καινοτομία μπορεί να προκύψει από τεχνολογικά και μη τεχνολογικά οφέλη. Μη τεχνολογικές καινοτομίες είναι συνδεδεμένες με την τεχνογνωσία, τις δεξιότητες και την εργασιακές συνθήκες της επιχείρησης. Ο δωδέκατος πυλώνας ασχολείται με την ανταγωνιστικότητα που αποκτάται μέσω μιας τεχνολογικής καινοτομίας. Παρόλο που ουσιαστικά οφέλη μπορεί να επέλθουν από την βελτίωση των θεσμών, τη δημιουργία υποδομών, τον περιορισμό της μακροοικονομικής αστάθειας, καθώς και την βελτίωση του ανθρωπίνου κεφαλαίου, όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να χαρακτηριστούν ως περιορισμένης απόδοσης. Με τον ίδιο χαρακτηρισμό, μπορούν να χαρακτηριστούν και οι αγορές εργασίας χρημάτων και αγαθών. Παρατηρώντας το παρελθόν, βλέπουμε πως τεχνολογικές καινοτομίες ήταν η βάση για κερδοφορία και για αύξηση της παραγωγικότητας - π.χ η εφεύρεση της ατμομηχανής, η παραγωγή της ηλεκτρικής ενέργειας ,κλπ. Η καινοτομία είναι ιδιαίτερα σημαντική για οικονομίες που πλησιάζουν τα σύνορα της γνώσης και η δυνατότητα τους να παράγουν προστιθέμενη αξία μέσω της ενσωμάτωσης και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών τείνει να εκλείψει. Η καινοτομία είναι η μόνη που μπορεί στο μέλλον να διατηρήσει βιώσιμες οικονομίες. Για χώρες που δεν είναι τεχνολογικά προηγμένες, μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους

χρησιμοποιώντας υφιστάμενες τεχνολογίες ή πραγματοποιώντας βελτιώσεις σε άλλους τομείς. Όμως για χώρες που είναι τεχνολογικά προηγμένες και έχουν φτάσει στο σημείο να σχεδιάζουν και να καινοτομούν, ο μόνος τρόπος για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους είναι να συνεχίσουν να ερευνούν για καινοτομίες. Με αυτό τον τρόπο θα συνεχίσουν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το περιβάλλον που ευνοεί τις καινοτόμες δραστηριότητες, χρειάζεται στήριξη από ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς, υψηλά ποσά για έρευνα και ανάπτυξη καθώς και θεσμό για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας που ουσιαστικά είναι το κίνητρο για την έρευνα και ανάπτυξη.

Πίνακας 1: The Global Competitiveness Index framework



## 2.14 Σύνοψη

Στο παραπάνω σχήμα του Πίνακα 1, χωρίζονται οι πυλώνες της ανταγωνιστικότητας με βάση τρεις κατηγορίες οικονομιών.

Οικονομίες καθοδηγούμενες από τον κλάδο :

- Θεσμοί
- Υποδομές
- Μακροοικονομικό Περιβάλλον
- Υγεία και Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση

Οικονομίες καθοδηγούμενες από την αποδοτικότητα:

- Αποτελεσματικότητα Αγοράς Αγαθών
- Αποτελεσματικότητα Αγοράς Εργασίας
- Ανάπτυξη χρηματαγορών
- Τεχνολογική ετοιμότητα
- Μέγεθος Αγοράς

Οικονομίες καθοδηγούμενες από την καινοτομία:

- Επιχειρηματική ωρίμανση
- Καινοτομία

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέραμε τους βασικούς πυλώνες της ανταγωνιστικότητας και στο κεφάλαιο 3 θα εστιάσουμε στη σχέση αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ της ΔΟΠ και κάποιων από αυτούς τους πυλώνες.



Αναφορές:

The Global Competitiveness Report 2013 - 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Κεφάλαιο 3

### Η σύνδεση της ΔΟΠ με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

#### 3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να δούμε την αλληλεπίδραση μεταξύ των αρχών της ΔΟΠ και των 12 πυλώνων της ανταγωνιστικότητας.

Σχήμα 1: Global Competitiveness Index (εκτενέστερη ανάλυση Κεφ.2)

12 ΠΥΛΩΝΕΣ	
1. ΘΕΣΜΟΙ	ΙΣΧΥΡΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΔΟΠ
2. ΥΠΟΔΟΜΕΣ	
3. ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
4. ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	
5. ΑΝΩΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΓΑΘΩΝ	
7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΩΡΙΜΑΝΣΗ	
9. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	
10. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	
11. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΧΡΗΜΑΤΑΓΟΡΩΝ	ΜΗ ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΔΟΠ
12. ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ	

Παραθέτονται οι 12 βασικοί πυλώνες της ανταγωνιστικότητας :

- Θεσμοί
- Υποδομές
- Μακροοικονομικό Περιβάλλον
- Υγεία και Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
- Ανώτερη Εκπαίδευση και Κατάρτιση
- Αποτελεσματικότητα Αγοράς Αγαθών
- Αποτελεσματικότητα Αγοράς Εργασίας
- Ανάπτυξη χρηματαγορών
- Τεχνολογική ετοιμότητα
- Μέγεθος Αγοράς
- Επιχειρηματική ωρίμανση
- Καινοτομία

Συμφώνα με την προηγούμενη βιβλιογραφική αναδρομή, παρατηρούμε πως και οι 12 πυλώνες έχουν άμεση σχέση με τις Αρχές της ΔΟΠ. Έτσι, θα δώσουμε μια εκτενέστερη ανάλυση της σχέσης των πιο σημαντικών πυλώνων της ανταγωνιστικότητας με τις αρχές της ΔΟΠ.

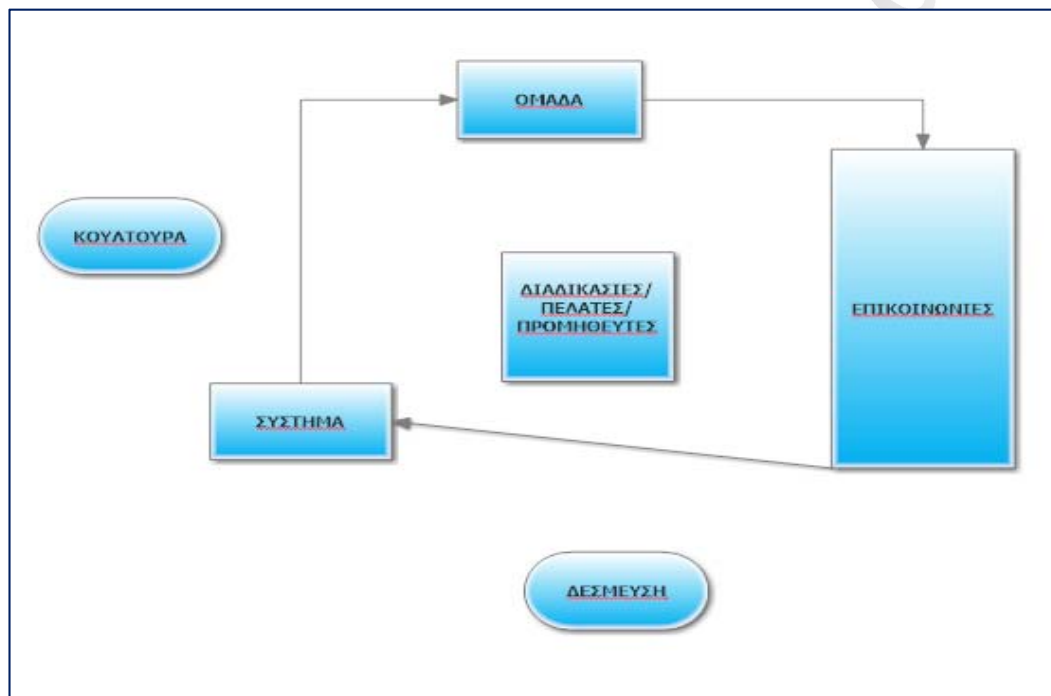
### 3.2 Η εξέλιξη της ΔΟΠ μέσω βιβλιογραφικής αναδρομής

Η ΔΟΠ είναι μια στρατηγική και φιλοσοφία που έχει ως βάση τον πελάτη. Η ΔΟΠ έγινε κομμάτι της ορολογίας εταιρικής διαχείρισης διεθνώς. Ενώ παλαιότερα θεωρούνταν ως ανούσιος όρος που αποτελεί μόδα της εποχής, τώρα πια θεωρείται απαραίτητη για την επιβίωση και την επιτυχία.

Η ΔΟΠ είναι ένας τρόπος διαχείρισης που βελτιώνει την αποδοτικότητα, την ευελιξία και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης συνολικά. Ο Μαχάτμα Γκάντι δίδαξε χρόνια πριν την εξυπηρέτηση των πελατών με καλή θέληση και σεβασμό. Σύμφωνα με αυτόν: Ο

πελάτης είναι ο πιο σημαντικός επισκέπτης του επαγγελματικού μας χώρου. Δεν εξαρτάται από εμάς, εμείς εξαρτόμαστε από αυτόν. Δεν διακόπτει την δουλειά μας, είναι ο σκοπός της. Δεν είναι κάποιος ξένος για την επιχείρησή μας, είναι κομμάτι της. Δεν του κάνουμε χάρη όταν τον εξυπηρετούμε. Αυτός μας κάνει χάρη που μας δίνει την ευκαιρία να τον εξυπηρετήσουμε. Το Σχήμα 2 παρουσιάζει ένα βασικό μοντέλο ΔΟΠ.

Σχήμα 2



Η διαχείριση της ανώτατης ηγεσίας και η ενίσχυση του ρόλου των εργαζομένων θεωρούνται δύο από τις πιο βασικές αρχές της ΔΟΠ, λόγω της σχέσης τους με την ικανοποίηση του πελάτη. Η ΔΟΠ καθορίζει τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης της ανώτατης ηγεσίας, της ενδυνάμωσης του ρόλου των εργαζομένων, την εργασιακή ικανοποίηση και την ικανοποίηση των πελατών.

### 3.3 Η εικόνα που επικρατεί σήμερα στις επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις σήμερα είναι τελείως διαφορετικές απ' ό,τι στο παρελθόν. Τώρα οι πελάτες είναι πιο απαιτητικοί και οι απόψεις τους αλλάζουν και εξελίσσονται. Οι ανάγκες των πελατών εξελίσσονται παράλληλα με τις αλλαγές στην τεχνολογία. Σήμερα, τα νέα προϊόντα προωθούνται στην αγορά με πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς. Οι εταιρείες πρέπει

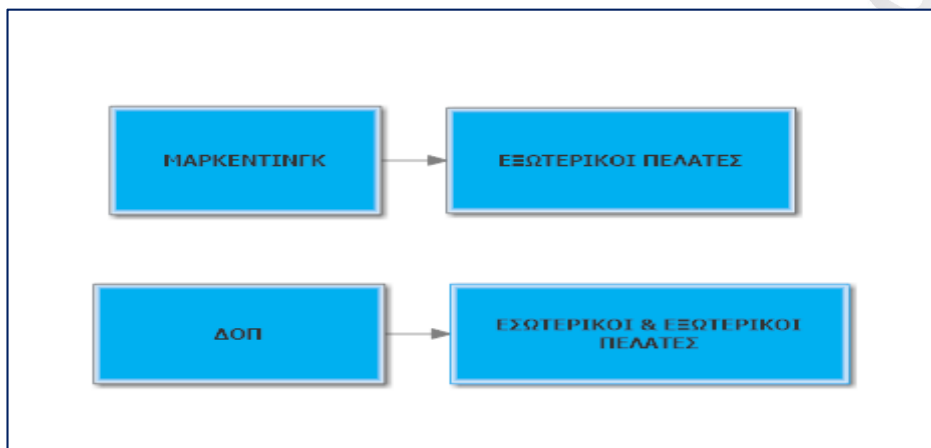
να παρέχουν υψηλή ποιότητα για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των πελατών τους. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι το κύριο μέλημα των εργαζόμενων των εταιρειών που είναι προσανατολισμένες στα αποτελέσματα, όχι όμως ως αντίδραση στον ανταγωνισμό (El-Khawwas, Miven, 2005). Αρχικά μόνο οι πωλήσεις ήταν σημαντικές, αλλά τώρα οι εταιρείες επιτυγχάνουν τη διάκριση με την πώληση της εικόνας ενός μοναδικού προϊόντος και διατηρούν τους πελάτες παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους που συνεχώς αλλάζουν. Συνεπώς, η εταιρική ανάπτυξη εξαρτάται από την εργασία και το ενδιαφέρον των εργαζομένων, την ικανότητα των ηγετών να δομήσουν την εσωτερική οργάνωση ανάλογα με το εξωτερικό περιβάλλον και από την απόδοση των εργαζομένων, η οποία επηρεάζει τη συνολική απόδοση της εταιρείας.

Η σημασία της ποιότητας δεν μπορεί να αμφισβητηθεί μιας και βελτιώνει όλες τις λειτουργίες και τα εγχειρήματα της εταιρείας, οδηγώντας σε υψηλή απόδοση, η οποία με τη σειρά της παρέχει την ικανοποίηση των πελατών, βελτιώνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση ποιότητας θα πρέπει να υπάρχει σε κάθε λειτουργικό τομέα, με συνολική αξιολόγηση για να διατηρούνται και να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες σε κάθε στάδιο της διαδικασίας. Επομένως, η ποιότητα δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά θα πρέπει να διασφαλίζεται σε όλο το δίκτυο κατασκευής των προϊόντων και υπηρεσιών με την πλήρη ανάμιξη της ανώτατης, μέσης και κατώτερης διοίκησης (Dragulianescu, 2007). Φαίνεται ότι η ανάμιξη όλων των τμημάτων είναι υποχρεωτική για την πραγματοποίηση ποιοτικής εργασίας, λειτουργιών, υπηρεσιών και προϊόντων.

Η βελτίωση της διαδικασίας και της απόδοσης θα πρέπει να είναι συνεχής και το αποτέλεσμα της ικανοποιητικής απόδοσης είναι η ποιότητα. Για το λόγο αυτό, η απόδοση θα πρέπει να διαχειρίζεται και να εκτιμάται. Η αξιολόγηση της απόδοσης παρέχει πολλά πλεονεκτήματα (Cole, 2001, Evans και Lindsay, 2005) όπως η καλή ομαδική εργασία, η ανάπτυξη, ο μετριασμός των κινδύνων που οδηγεί στην καθιέρωση της εξέλιξης. Η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη λήψη αποφάσεων και την παροχή καθοδήγησης ενώ η μέση και κατώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνες για την υλοποίηση και διεξαγωγή των έργων που τους αναθέτει η ανώτατη διοίκηση. Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από τα κίνητρα που τους παρέχονται και το βαθμό ικανοποίησής τους, συνεπώς από τις

ανάγκες και τις απαιτήσεις τους, δηλαδή οι εσωτερικοί πελάτες θα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι για να υπάρχει καλύτερη και βελτιωμένη απόδοση η οποία θα βελτιώσει την ποιότητα της συνολικής απόδοσης. Οι εταιρείες θα πρέπει να καταλάβουν ότι η ποιότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί, αν δεν είναι ικανοποιημένοι και οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες.

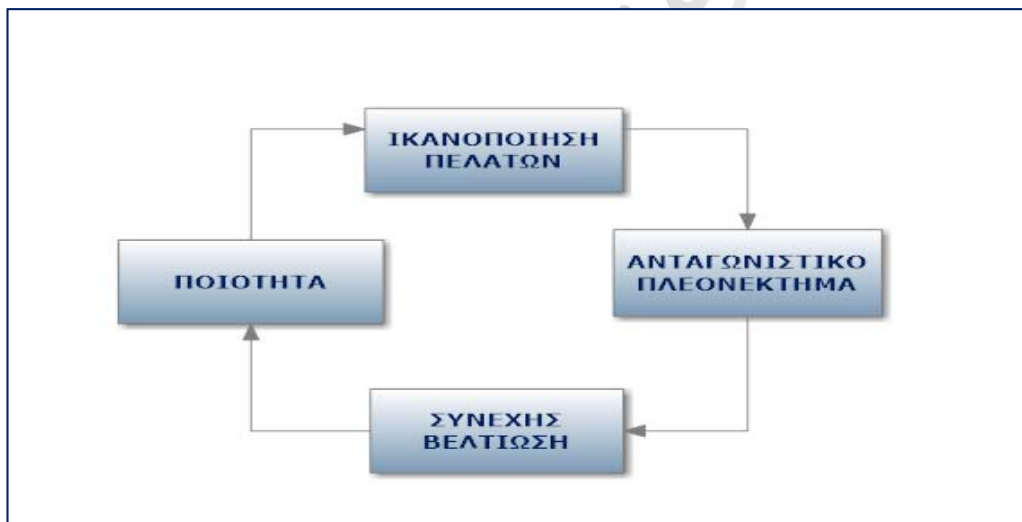
Σχήμα 3



Οι επιχειρήσεις αναλύουν τα ισχυρά σημεία τους, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές, μέσω της εξαιρετικής και στρατηγικής ηγεσίας. Η αποτελεσματική ηγεσία επηρεάζει την ποιότητα και την ανάπτυξη της εταιρείας, με την εισαγωγή νέων τεχνικών, με δομικές αλλαγές, εκπαίδευση και εργαστήρια, για να παρέχει έγκαιρη γνώση, ικανότητες άμεσης διόρθωσης των σφαλμάτων, ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων και φροντίδα των πελατών και να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους ώστε να βελτιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί μόνο με τη συνεχή διαχείριση ποιότητας και τη συνεχή βελτίωση, ώστε να είναι οι πελάτες ικανοποιημένοι και πιστοί. Η υλοποίηση της ΔΟΠ δεν είναι δυνατή χωρίς την ανάμιξη των εργαζομένων γιατί οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποτελούν την εταιρεία και όχι η γη, το κεφάλαιο ή τα περιουσιακά της στοιχεία. Η εταιρεία είναι ο καθρέφτης των εργαζομένων της. Αν οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν στις ιδέες, δεν έχουν κίνητρα και δεν είναι πεπεισμένοι, δεν θα εργάζονται καλά. Η ανάμιξη των εργαζομένων θα πρέπει να είναι ουσιώδης. Η απόδοση των εργαζομένων και η επίτευξη των στόχων εξαρτάται επίσης από το βαθμό που οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων.

Η ποιότητα έχει ως αποτέλεσμα ένα αμάλγαμα συνεχούς βελτίωσης και ικανοποίησης των πελατών και αυτά τα δύο με τη σειρά τους έχουν ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι βιομήχανοι δεν είναι αυτοί που θα καθορίσουν το ποιό είναι η ποιότητα. Πρέπει να εξετάσουν τη γνώμη των πελατών για να παράγουν ένα προϊόν που ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Η ποιότητα είναι επομένως ο τρόπος με τον οποίο ορίζει ο πελάτης το πώς πρέπει ή δεν πρέπει να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι καινοτομίες, ο αποτελεσματικός σχεδιασμός, η συνεχής βελτίωση, η ανάμιξη των εργαζομένων και τα κίνητρα είναι απαραίτητα στοιχεία για την παραγωγή ποιότητας. Η ποιότητα δεν είναι ξεχωριστό κομμάτι, αλλά υπάρχει σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης και διατηρείται και διαχειρίζεται σε κάθε σημείο.

Σχήμα 4



### 3.4 Η έννοια της ηγεσίας στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων

Υπάρχει τεράστιος όγκος βιβλιογραφίας για την σημασία της ηγεσίας, της απόδοσης, της διαχείρισης και της ανάμιξης των εργαζομένων, στο πεδίο της ΔΟΠ, για την επίτευξη του ανταγωνιστικού οφέλους. Η διαρκής, σαφής και ποιοτική ηγεσία είναι απαραίτητη για την επιτυχία (Everett, 2002. Buch & River, 2002). Επομένως, απαιτείται η ποιοτική ηγεσία να θεωρείται στρατηγικός στόχος της επιχείρησης (Feigenbaum, 1991). Ποιότητα σήμερα είναι η συνεχής βελτίωση και άρα οι συνεχείς αλλαγές. Οι αλλαγές δεν πραγματοποιούνται χωρίς αποτελεσματική ηγεσία, η οποία παρέχει σταθερότητα και

επιμονή, μέσα στις αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό της εταιρείας (Thompson, 1967).

Η σημασία των αποτελεσματικών ηγετών ενισχύεται με την όλο και πιο έντονη τάση για ΔΟΠ, όπως αναγνωρίζεται από τα βραβεία ποιότητας, το ISO και τους γκουρού ποιότητας σε όλο τον κόσμο. Ηγέτης είναι αυτός που ασκεί αβίαστα την ηγεσία και όχι αυτός που επιβλέπει την μετατροπή των επιχειρηματικών αξιών (Deming, 1986), αυτός που αναλαμβάνει και οδηγεί την ηγεσία στην ποιότητα και τον ποιοτικό έλεγχο (Ishikawa, 1985), αυτός που έχει προσωπικό έλεγχο, αφοσίωση και ανάμιξη στην διαχείριση της ποιότητας (Juran, 1993, Kano, 1993), αυτός που εμφυτεύει αρχές και ιδέες και δεν ελέγχει με αυστηρότητα (James, 1978). Η ηγεσία μαθαίνεται μέσω της εμπειρίας και μέσω ενός διογκωμένου αποτελέσματος στην ποιότητα (Crosby, 1997). Συνεπώς, οι ηγέτες παρέχουν ένα ενθαρρυντικό κλίμα για να βελτιώσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους (Leiter & Maslach, 2002).

Ο πιο σημαντικός τρόπος αναγνώρισης της πραγματικής έννοιας της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι το να μαθαίνει κανείς από τις εμπειρίες επιτυχημένων επιχειρήσεων (Zairi, 1999a). Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί πέντε βασικά χαρακτηριστικά σύμφωνα με τον Oakland (2000): δήλωση αποστολής, αποτελεσματικές στρατηγικές, κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, εύστοχη δομή διαχείρισης και ανάμιξη των εργαζομένων. Επομένως, επιβάλλεται οι επιχειρήσεις να έχουν αποτελεσματικούς και οραματιστές ηγέτες για να κινητοποιούν όλη την επιχειρησιακή ομάδα, να προωθούν και να προστατεύουν τα πρότυπα της εταιρείας και να ενισχύουν τους εργαζομένους στην επίτευξη του συλλογικού οράματος και των στόχων.



### 3.5 Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ και η σχέση τους με την ανταγωνιστικότητα

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι οι κύριοι παράγοντες που εγγυώνται την εφαρμογή της. Οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δέκα βασικές κατηγορίες, τις εξής:

- Ηγεσία
- Αφοσίωση
- Συνολική ανάμιξη – με ενδυνάμωση και διαχείριση του ρόλου των εργαζομένων
- Συνεχής βελτίωση
- Συνολική ικανοποίηση των πελατών
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση
- Ιδιοκτησία
- Επιβράβευση και αναγνώριση
- Αποφυγή σφαλμάτων
- Συνεργασία και ομαδική δουλειά

<b>ΣΧΕΣΗ ΑΡΧΩΝ ΔΟΠ - ΠΥΛΩΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΚΟΤΗΤΑΣ</b>	
<b>ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ</b>	<b>ΠΥΛΩΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΚΟΤΗΤΑΣ</b>
Συνολική ανάμιξη - ενδυνάμωση και διαχείριση του ρόλου των εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αποτελεσματικότητα Αγοράς Εργασίας</li><li>• Ανώτερη Εκπαίδευση και Κατάρτιση</li><li>• Υγεία και Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση</li></ul>
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	
Επιβράβευση και αναγνώριση	
Συνεργασία και Ομαδική Δουλειά	

### 3.6 Η έννοια της απόδοσης στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων

Η διαχείριση απόδοσης των εργαζομένων επηρεάζει τη συνολική απόδοση και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τι είναι απόδοση και τι διαχείριση απόδοσης αποτελεί βασικό ερώτημα το οποίο θα πρέπει να απαντήσουν οι διαχειριστές απόδοσης. Απόδοση είναι η ανάληψη ενός έργου και τα αποτελέσματα της εργασίας προς επίτευξη

του (Otley, 1999). Αν δεν μπορείτε να ορίσετε την απόδοση, τότε δεν μπορείτε και να τη διαχειριστείτε (Armstrong και Baron, 1998).

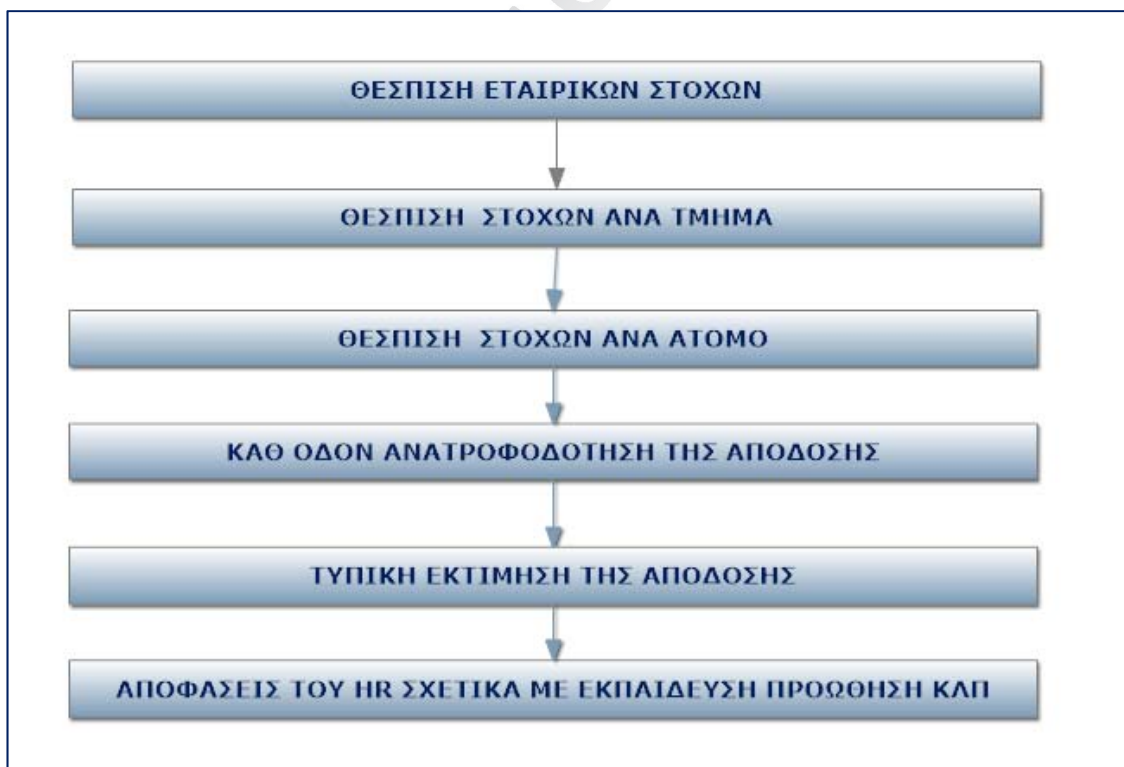
Οι συγγραφείς έχουν διάφορες απόψεις για τον όρο «διαχείριση απόδοσης». Η οργάνωση της εργασίας για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων: με αυτή την απλή περιγραφή, η διαχείριση απόδοσης δεν μπορεί να θεωρηθεί ως σύστημα ή εργαλείο, αλλά ως το σύνολο των καθημερινών δραστηριοτήτων του διαχειριστή (Fowler, 1990). Η διαχείριση ποιότητας είναι συνεξαρτώμενη διάταξη στρατηγικών και ασκήσεων που επικεντρώνουν στη βελτίωση της επίτευξης των εταιρικών στόχων, μέσω της επικέντρωσης στις ατομικές αποδόσεις (Storey & Sission, 1993). Οι Fletcher & Williams (1992) έδωσαν μια πιο εταιρική εκδοχή της διαχείρισης απόδοσης: η διαχείριση απόδοσης έχει ως στόχο τη δημιουργία ενός κοινού οράματος για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, καθώς κάνει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν την συνεισφορά τους και έτσι παράλληλα διαχειρίζεται, αξιολογεί και βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και της επιχείρησης.

Η απόδοση αναφέρεται στα αποτελέσματα της εργασίας, καθώς συνδέεται άρρηκτα με τους στρατηγικούς στόχους, την ικανοποίηση των πελατών και τις επικερδείς προσφορές (Rogers, 1994). Η διαχείριση ποιότητας είναι στην ουσία μια αποτελεσματική, συστηματική και συντονιστική προσέγγιση για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, ώστε να επιτευχθούν οι εταιρικοί στόχοι και να ενδυναμωθούν οι αξίες της επιχείρησης (Edis, 1995). Σύμφωνα με τον Rogers (1994), είναι ένας ενσωματωμένος καθορισμός των προβλέψεων και της επανεξέτασης των διαδικασιών, κατεβαίνοντας την πυραμίδα της εταιρείας, για τη δημιουργία σύνδεσης μεταξύ των επιμέρους στόχων με τη συνολική εταιρική στρατηγική. Η διαχείριση απόδοσης προσθέτει αξία στην απόδοση της επιχείρησης (Slater et al., 1998). Η πρόσθεση αξίας μεγιστοποιείται μέσω της διαδικασίας διαχείρισης απόδοσης και ποιότητας, καθώς τα αρχικά έξοδα ξεπερνούν τα οφέλη που ακολουθούν την παράδοση (Horton και Farnham, 1999). Η υψηλή παραγωγικότητα, που αποτελεί διάσταση της απόδοσης, μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των ατόμων (Handy, 1976). Επομένως η υψηλή απόδοση θα πρέπει να ανταμείβεται, θα πρέπει να δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους και η κακή απόδοση δεν θα πρέπει να είναι ανεκτή.

### 3.7 Η έννοια της συμμετοχής των εργαζομένων στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων

Η ανάμιξη των εργαζομένων θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν κατά τη λήψη αποφάσεων, καθώς οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που θα τις εφαρμόσουν. Οι διαχειριστές θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα συμμετοχικό κλίμα, μοιραζόμενοι τις πληροφορίες και εμπλέκοντας τους εργαζόμενους στη λήψη των αποφάσεων (Tesluck et al., 1999, Wanous et al., 2000). Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να εκφράσουν τις ιδέες τους σχετικά με εργασιακά ζητήματα είναι η πρακτική της κοινοποίησης των πληροφοριών (Cabrera et al., 2003).

Σχήμα 6



Οι έρευνες δείχνουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το συμμετοχικό περιβάλλον επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση τους (Miller & Monge, 1986). Όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων, αναγνωρίζουν την υποκείμενη αρχή για αυτούς και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή κινητοποίηση και τις εντονότερες προσπάθειες από μέρους τους (Wagner et al., 1997). Η ανάμιξη των εργαζομένων οδηγεί στην λήψη αποφάσεων υψηλής ποιότητας, οι οποίες παράγουν ενθαρρυντικά εταιρικά και ατομικά αποτελέσματα (Parnell et al., 1992). Η ανάμιξη των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων επικεντρώνει στη δικαιοσύνη της εξουσίας στο εργασιακό περιβάλλον (Locke & Schweiger, 1979) και η άποψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη βελτιώνεται με την ανάμιξη τους στη λήψη αποφάσεων (Korsgaard & Robertson, 1995), ειδικά όταν οι εργαζόμενοι προτιμούν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Tjosvold, 1985), όταν οι αποφάσεις αφορούν κυρίως στις αντίστοιχες θέσεις τους (Gardell, 1977). Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση θα πρέπει να παραχωρήσει κάποια από την εξουσία της στη λήψη αποφάσεων, δίνοντας στους εργαζομένους μια ευκαιρία να συνεισφέρουν και να βοηθήσουν στον καθορισμό του αποτελέσματος (Strauss, 1998). Η ανάμιξη των εργαζομένων δείχνει την πεποίθηση τους για την ατομικότητα ή την αξία τους στο εργασιακό σύστημα (Bandura, 1982, 1986, Stryker, 1986). Η ανάμιξη των εργαζομένων περιγράφεται στον προσανατολισμό των διαδικασιών, αλλά μπορεί να γίνει αναφορά σε αυτή ως σύστημα κινήτρων (Leonard et al., 1995) ή ως συμμετοχική οργάνωση (Scarselletta, 1999). Σύμφωνα με τον Lawler (1986), η ανάμιξη των εργαζομένων αποτελείται από τέσσερις διακριτές διαδικασίες: γνώση, εξουσία, πληροφορίες και ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές βάσει της απόδοσης των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικές (Lawler, 1986, Vandenberg, 1996). Η ανάμιξη φαίνεται να είναι ένα αμάλγαμα ποικίλων προγραμμάτων, όπως η διαχείριση ολικής ποιότητας (Bowen & Lawler, 1992).

### 3.7.1 Ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων τα πλεονεκτήματα και η καινοτομία.

<b>ΣΧΕΣΗ ΑΡΧΩΝ ΔΟΠ - ΠΥΛΩΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>	
<b>ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ</b>	<b>ΠΥΛΩΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>
Συνολική ανάμιξη - ενδυνάμωση και διαχείριση του ρόλου των εργαζομένων	Καινοτομία
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	
Συνεργασία και Ομαδική Δουλειά	

Οι καινοτομίες μπορεί να ευδοκιμήσουν με τη συνεργασία και η συνεργασία διεξάγεται καλύτερα όταν οι ομάδες αποκτούν δικαιώματα. Η ενδυνάμωση είναι μια έννοια που συνδέει τις ατομικές ικανότητες και δυνατότητες, τα φυσικά συστήματα βοήθειας, την προληπτική δράση με την κοινωνική πολιτική και τις κοινωνικές αλλαγές. Με άλλα λόγια, η ενδυνάμωση συνδέει το άτομο και την ευημερία του με το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον, μέσα στα οποία αυτό λειτουργεί. Η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ εξαρτάται σημαντικά από τις αλλαγές στις δραστηριότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Έρευνα διεξήχθη σε μια εταιρεία που είχε 113 εργαζομένους πριν τη ΔΟΠ και μια υπό - ομάδα 73 εργαζομένων μετά τη ΔΟΠ. Τα αποτελέσματα έδειξαν σαφείς βελτιώσεις στους εξής τομείς: ασάφεια, ικανοποίηση με την εργασία, ανάμιξη στην εργασία, εταιρική αφοσίωση και προθέσεις μεταβολής του εργατικού δυναμικού. Δεν σημειώθηκαν όμως σημαντικές αλλαγές στη σύγκρουση ρόλων, στα χαρακτηριστικά των έργων και στην ικανοποίηση με τη σταδιοδρομία. Οι διαχειριστές της ΔΟΠ πρέπει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, να τους ενθαρρύνουν στην επίλυση προβλημάτων και να προωθούν την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Στην ουσία, πολλά από τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ έχουν να κάνουν με τα άτομα: διαχείριση ομαδικής εργασίας, δημιουργικότητα, καινοτομία, δομή επιβράβευσης, εκτεταμένη εκπαίδευση, επικοινωνίες υψηλού επιπέδου, μείωση του φόβου και της ανασφάλειας, εμμονή με την βελτίωση, αφοσίωση σε όλα τα επίπεδα, ανάδραση από τους πελάτες, ανάμιξη και ενδυνάμωση των εργαζομένων, για τη βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση και την ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Η ενδυνάμωση δεν σημαίνει ότι η διοίκηση δεν διαδραματίζει κανένα ρόλο ή δεν φέρει καμία ευθύνη. Στην πραγματικότητα, η διοίκηση αποκτά ακόμα περισσότερες ευθύνες. Πρέπει να

παρακολουθεί τις νέες ικανότητες για τη διεξαγωγή των συνεχώς εναλλασσόμενων και περίπλοκων αλλαγών των ρόλων των ομάδων. Η διοίκηση πρέπει να είναι πρόθυμη να βοηθήσει τις ομάδες, όταν δεν είναι σε θέση να επιλύσουν τα προβλήματα. Ευθύνη της διοίκησης είναι να ελέγχει τις διαδικασίες και όχι τα μέλη των ομάδων μεμονωμένα. Αποδείχτηκε ότι με την ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων, η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 30%.

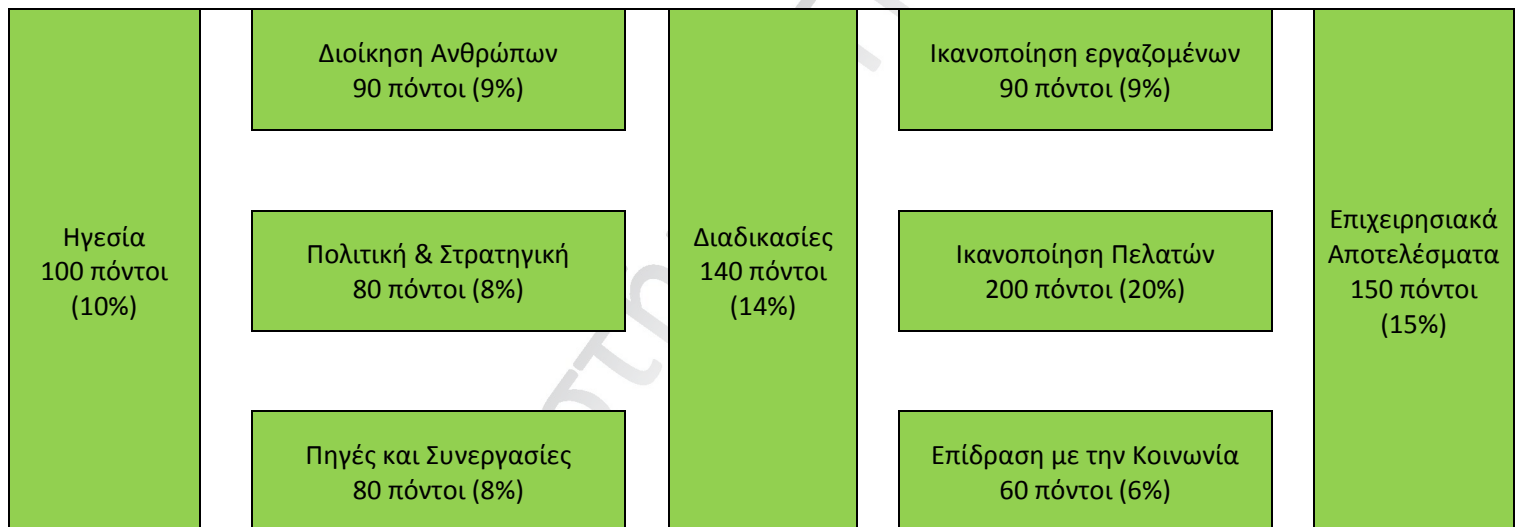
Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλάβουν τις ευθύνες τους και η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να τους βοηθά να το επιτύχουν. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αναλάβει τις ακόλουθες ευθύνες:

- Η διοίκηση θα πρέπει να «ακούει» τις συμπεριφορές. Ο καλός ακροατής κάνει τη διαφορά.
- Θα πρέπει να δέχεται τις προτάσεις των ομάδων και να πιστεύει πως είναι καλές για την εταιρική ανάπτυξη.
- Να επενδύει χρόνο και χρήμα, όπως υποδεικνύεται από τις ομάδες.
- Να είναι προετοιμασμένη να περιμένει για την επιτυχία των ομάδων και να μην τις πιέζει να παράγουν άμεσα αποτελέσματα.
- Να ξοδεύει περισσότερο χρόνο στα αρχικά στάδια και να ακούει τα προβλήματα των ομάδων. Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης, μπορεί να υπάρξουν κάποια προβλήματα, τα οποία θα πρέπει να ακουστούν, αντί να αποδοθούν ευθύνες.
- Να ανταμείβει τις καλές ομάδες και να παρέχει περαιτέρω κίνητρα.
- Να παρέχει τεχνολογία πληροφοριών, βάσει συστημάτων επικοινωνίας.

Ο ορισμός που δίνεται από το Ινστιτούτο Εταιρικής Διαχείρισης της Xerox για την ενδυνάμωση είναι ο εξής: Ενδυνάμωση είναι μια επιχειρησιακή κατάσταση όπου τα άτομα είναι υποχρεωμένα να κατευθύνουν τις επιχειρήσεις και να κατανοούν τα όρια των επιδόσεων τους, καθώς έτσι διευκολύνονται στο να αναλάβουν ευθύνες και κυριότητα, ενώ παράλληλα αποζητούν την βελτίωση, καθορίζουν τη βέλτιστη πορεία δράσης και τα μιμητικά βήματα για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών. Οι ενδυναμωμένες ομάδες θα πρέπει να συμπεριφέρονται με υπεύθυνο τρόπο. Δηλαδή, θα πρέπει να

γνωρίζουν τα όρια των επιδόσεων τους ή με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κινούνται στα πλαίσια της εξουσιοδοτημένης διοίκησης. Θα πρέπει να εναρμονίζονται με τη φιλοσοφία της διαχείρισης, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. Δεν μπορούν να ενεργούν όπως αυτοί θέλουν, μιας και η διοίκηση πρέπει να επιτύχει τη συνοχή μέσα στην εταιρεία και έχει περισσότερες πληροφορίες για την εταιρεία από τον εξυπνότερο εργαζόμενο και συνεπώς είναι σε θέση να καθορίσει τις πολιτικές και τις γενικές οδηγίες. Ένα από τα κριτήρια του μοντέλου του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για τη Διαχείριση της Ποιότητας είναι η ανάπτυξη και η καινοτομία από πλευράς των ατόμων με στόχο την μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων μέσω της δικής τους ανάπτυξης και ανάμιξης . Το Σχήμα 7 παρουσιάζει το μοντέλο αυτό και τις ποσοστιαίες παραμέτρους του.

Σχήμα 7



### 3.7.2 Η ενδυνάμωση έχει όρια

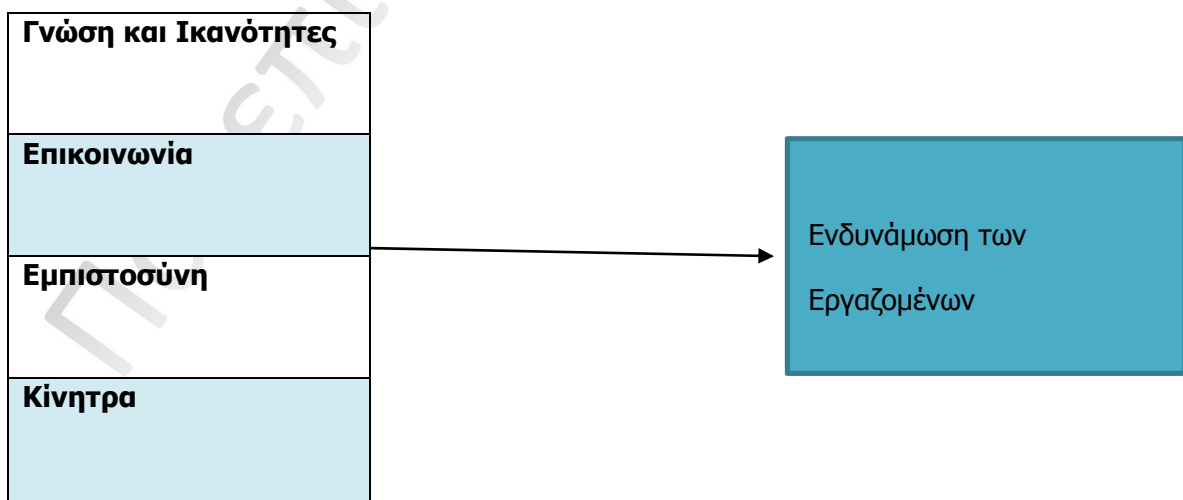
Η ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων έχει περιορισμούς και όρια. Θα πρέπει να δομηθεί και να σχεδιαστεί, ώστε οι στόχοι να επιτυγχάνονται με τον τρόπο της ΔΟΠ. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να λειτουργούν σε αρμονία με τις εταιρικές οδηγίες, όπως αυτές ορίζονται στη δήλωση οράματος και αποστολής του Γενικού Διευθυντή. Πρέπει να κατανοήσουν τα όρια της απόδοσης τους και της αναμενόμενης

απόδοσης/αποτελέσματος. Κάθε εργαζόμενος έχει τις δικές του διεργασίες. Αυτό σημαίνει ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι βελτιώνουν την ποιότητα των διεργασιών τους, ενώ η διοίκηση παρακολουθεί και τους βοηθά όποτε χρειάζεται. Επομένως, ενδυνάμωση σημαίνει ότι πρέπει να κάνουν ότι τους επιτρέπεται και να παίρνουν την άδεια της διοίκησης πριν προβούν σε αλλαγές.

### 3.7.3 Ενδυνάμωση των ομάδων και όχι των ατόμων

Θα πρέπει να ενδυναμώνεται ο ρόλος των ομάδων και όχι των ατόμων μεμονωμένα. Ακόμα και όταν ένα άτομο ενδυναμώνεται, αυτό συμβαίνει στα πλαίσια της ιδιότητας του, ως συντονιστή της ομάδας. Η ομάδα πρέπει να επιτύχει τους στόχους που έθεσε η διοίκηση. Η ομάδα θα πρέπει να καθορίσει την βέλτιστη πορεία δράσης σε κάθε πλαίσιο. Η ομάδα πρέπει να πάρει μόνη της αποφάσεις, μέσα στα προδιαγεγραμμένα πλαίσια. Πρέπει να διεξάγει διορθώσεις στην πορεία, όποτε απαιτούνται. Η ομάδα θα πρέπει να λειτουργεί με δημοκρατικό τρόπο, για να είναι επιτυχημένη. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να προσπαθούν να λύνουν τα δικά τους προβλήματα μέσα στο εταιρικό πλαίσιο. Η διοίκηση δεν θα συμμετέχει στις καθημερινές δραστηριότητες. Θα πρέπει να παρακολουθεί τι συμβαίνει. Η διοίκηση θα πρέπει να έχει έναν μηχανισμό λήψης ανάδρασης για τα αποτελέσματα. Δεν αποσπώνται έτσι οι ομάδες από τη διοίκηση, αλλά έτσι διεξάγεται η διαδικασία εξοπλισμού, κινητοποίησης και ενθάρρυνσης των ομάδων να διεξάγουν τα εντεταλμένα καθήκοντα τους, σύμφωνα με τις απαιτήσεις.

#### Σχήμα 8, Μοντέλο ενδυνάμωσης





Το Σχήμα 8 περιλαμβάνει τρία δομικά συστατικά που προτείνονται από τους Bowen και Lawler, σαν προγενέστερα στάδια της ενδυνάμωσης, προσθέτοντας την εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη ερευνάται ευρέως και είναι αναγνωρισμένο δομικό συστατικό, από την άποψη της επίδρασης μεταξύ πελατών, προσωπικού και διοίκησης. Τα τέσσερα στοιχεία: γνώση, επικοινωνία, εμπιστοσύνη και κίνητρα αναμένεται να επηρεάσουν την ενδυνάμωση, ειδικότερα τους εργαζομένους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες.

#### 3.7.4 Εκπαιδευτικές ανάγκες για την ενδυνάμωση

Μια από τις βασικές προϋποθέσεις, πριν τη δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων, είναι η εκπαίδευση όλων των εργαζομένων της ομάδας έτσι ώστε να είναι προετοιμασμένοι για την ενδυνάμωση του ρόλου τους. Πρέπει να είναι πρόθυμοι για την αλλαγή. Πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστούν την αλλαγή. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μάθουν τις καλές αξίες και να καθιερώσουν μια υγιή σχέση με τα άλλα μέλη της ομάδας. Αυτό είναι σημαντικό για κάθε ομάδα. Για το καλό της εταιρείας, όλα τα μέλη της θα πρέπει να εργάζονται αποφασισμένα για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Η εκπαίδευση των ομάδων θα πρέπει να διεξάγεται έτσι, ώστε όλα τα μέλη να κατανοούν τις ευθύνες τους, να προσαρμόζονται με τα άλλα μέλη, να κινητοποιούν τους άλλους και να έχουν ενθαρρυντική συμπεριφορά.

#### 3.7.5 Η ενδυνάμωση σε περίπτωση κρίσης

Όταν ο σχεδιασμός ενός προϊόντος αλλάζει για λόγους βελτίωσης, μπορεί να ικανοποιεί κάποιους πελάτες, αλλά όχι όλους. Όταν υπάρχει ένα παράπονο, πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα από το προσωπικό, για το καλό της εταιρείας και τις μελλοντικές επιχειρήσεις. Το άτομο που είναι υπεύθυνο για την αντιμετώπιση του παραπόνου πρέπει να ενδυναμωθεί, να πάρει μια γρήγορη και εύστοχη απόφαση χωρίς να χρειαστεί να το αναφέρει στην εταιρεία. Η απόφαση αυτή μπορεί να είναι η επιστροφή του προϊόντος για επιδιόρθωση ή η αλλαγή κάποιων ανταλλακτικών του δωρεάν ή η δωρεάν ανταλλαγή του με νέο προϊόν. Αυτή η απόφαση θα πρέπει να ικανοποιεί τον πελάτη και να είναι θετική για μελλοντικές περιστάσεις. Η δράση που επιλέγεται θα πρέπει να είναι προς το συμφέρον της εταιρείας και όχι του ατόμου. Η απόφαση που λαμβάνεται από το άτομο,

είναι μια απόφαση που λαμβάνεται από την εταιρεία. Η ενδυνάμωση αυτή θα ικανοποιήσει τους πελάτες.

### 3.7.6 Παίρνοντας υπ' όψιν τη γνώμη των εργαζομένων

Το ρίσκο που παίρνουν οι εργαζόμενοι όταν αναλαμβάνουν μια πρωτοβουλία, απαιτεί την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου περιβάλλοντος και συνθηκών. Ένας εργαζόμενος είναι πρόθυμος να μάθει έναν νέο τρόπο σκέψης και πράξης αν υπάρχουν οι ακόλουθες συνθήκες :

- Ο εργαζόμενος κατανοεί ότι είναι καλύτερα να λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση
- Η εκπαίδευση αυτή είναι διαθέσιμη για αυτόν

Οι απαιτήσεις των εργαζομένων από την ανώτερη διοίκηση είναι οι εξής:

- Να πιστεύει στις ικανότητες τους για επιτυχία
- Να είναι υπομονετική και να τους παρέχει το χρόνο να μάθουν
- Να παρέχει κατευθύνσεις και δομή
- Να τους διδάσκει νέες ικανότητες με αυξητικό τρόπο
- Να μοιράζεται πληροφορίες μαζί τους και κάποιες φορές να δημοσιεύει εκθέσεις για αυτό το σκοπό
- Να τους δίνει έγκαιρη και κατανοητή ανάδραση και να τους ενθαρρύνει κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- Να τους προτείνει εναλλακτικούς τρόπους διεξαγωγής των καθηκόντων τους
- Να έχει αίσθηση του χιούμορ και να νοιάζεται για αυτούς
- Να επικεντρώνει στα αποτελέσματα και να αναγνωρίζει την προσωπική βελτίωση.

### 3.7.7 Αναζήτηση λύσεων μέσω συσκέψεων

Η αναζήτηση λύσεων μέσω συσκέψεων μαζί με τους άλλους εργαζόμενους λειτουργεί σαν καταλύτης στο να ανοιχτούν τα μέλη της ομάδας. Οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να μοιραστούν με τους άλλους κάθε ιδέα που τους έρχεται στο μυαλό. Όλες οι ιδέες

θεωρούνται βάσιμες. Δεν επιτρέπεται στους συμμετέχοντες να κρίνουν ή να αξιολογούν τις προτάσεις. Όλες οι ιδέες και οι προτάσεις καταγράφονται σε λευκό πίνακα ή σε πίνακα σεμιναρίου ή σε οποιοδήποτε άλλο μέσο που επιτρέπει στην ομάδα να τις βλέπουν συνεχώς. Αφού καταγραφούν οι ιδέες, αρχίζει η διαδικασία της αξιολόγησης. Τα μέλη καλούνται να περάσουν τα αντικείμενα της λίστας ένα προς ένα, αναφέροντας τα οφέλη του καθενός. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι η ομάδα να καταλήξει στην επιλογή κάποιων από τα αντικείμενα. Η αναζήτηση λύσεων μέσω συσκέψεων μπορεί να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό μέσο για τη συλλογή της άποψης και της ανάδρασης των εργαζομένων, ειδικά αν οι διαχειριστές κατανοήσουν τις αδυναμίες αυτού του συστήματος και προσπαθήσουν να τις ξεπεράσουν. Οι διαχειριστές που ενδιαφέρονται να μάθουν τη γνώμη των εργαζομένων μέσω των συσκέψεων θα πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τις έννοιες της ομαδικής σκέψης και της ομαδικής μεταστροφής. Αυτές οι δύο έννοιες μπορεί να υποβαθμίσουν την αποτελεσματικότητα των συσκέψεων και άλλων ομαδικών τεχνικών. Η ομαδική σκέψη είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται όταν τα μέλη μιας ομάδας επικεντρώνουν περισσότερο στη λήψη μιας απόφασης και όχι στη λήψη μιας καλής υπόθεσης. Οι ακόλουθοι παράγοντες μπορούν να αποδοθούν στην ομαδική σκέψη:

- Υπερβολικά ρυθμιστική ηγεσία ομάδας
- Πίεση των ομοιόβαθμων για συμμόρφωση, απομόνωση από την ομάδα
- Κακή εφαρμογή των ομαδικών τεχνικών λήψης αποφάσεων

Για την υπέρβαση αυτών προτείνονται τα εξής:

- Ενθάρρυνση της κριτικής
- Ενθάρρυνση της εύρεσης αρκετών εναλλακτικών λύσεων. Να μην επιτρέπεται στις ομάδες να πάρουν βιαστικές αποφάσεις
- Να ανατεθεί σε κάποια από τα μέλη ο ρόλος του συνηγόρου του διαβόλου
- Να συμπεριληφθούν άτομα που είναι εξοικειωμένα με τα αντικείμενα της σύσκεψης
- Να γίνεται μια σύσκεψη της τελευταίας στιγμής. Όταν λαμβάνεται μια απόφαση, να κανονίζεται μια σύσκεψη μετά από μερικές μέρες. Αφού η ομάδα είχε χρόνο

να ξανασκεφτεί τα ζητήματα, μπορεί να έχει δεύτερες σκέψεις. Οι συσκέψεις της τελευταίας στιγμής δίνουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να εκφράσουν αυτές τις σκέψεις.

Η μεταστροφή της ομάδας είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται όταν τα μέλη μιας ομάδας στηρίζουν με ζήλο την αρχική τους θέση, ελπίζοντας η τελική απόφαση να είναι αυτή που αυτοί θέλουν. Αν τα μέλη βρεθούν πριν την σύσκεψη και αποφασίσουν να πάρουν ένα μεγάλο ρίσκο ή μια υπερβολικά συντηρητική θέση, είναι δύσκολο να αλλάξει.

### 3.7.8 Βελτίωση των συστημάτων προτάσεων

Τα συστήματα προτάσεων είναι οι διαδικασίες που ακολουθούνται για να εξεταστούν, συλλεχθούν, αξιολογηθούν και στη συνέχεια είτε να υιοθετηθούν ή να απορριφθούν οι διάφορες προτάσεις. Τα καλά συστήματα προτάσεων θα πρέπει να έχουν τα ακόλουθα στοιχεία:

- Σε όλες τις προτάσεις θα πρέπει να δίνεται μια επίσημη απάντηση
- Σε όλες τις προτάσεις θα πρέπει να δίνεται άμεσα απάντηση
- Η απόδοση κάθε τμήματος στην παραγωγή προτάσεων και την απόκριση σε αυτές θα πρέπει να παρακολουθείται από τους διαχειριστές
- Θα πρέπει να γίνεται αναφορά του κόστους και των αποταμιεύσεων των συστημάτων
- Οι αναγνωρίσεις και οι επιβραβεύσεις θα πρέπει να αποδίδονται έγκαιρα
- Οι καλές ιδέες θα πρέπει να εφαρμόζονται
- Οι προσωπικές συγκρούσεις θα πρέπει να περιορίζονται.

Πολλές εταιρείες που θέλουν να εφαρμόσουν τη ΔΟΠ άρχισαν να δέχονται την άποψη των εργαζομένων τους, όχι μόνο ως επιθυμητή αλλά ως απαραίτητη. Από τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η λειτουργία ενός συστήματος προτάσεων περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από την αποδοχή κάποιων από τις ιδέες των εργαζομένων και την απόρριψη των υπολοίπων. Μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο είναι το σύστημα προτάσεων σε υπολογιστή. Μόλις η πρόταση καταχωρηθεί στο σύστημα, παρέχεται ενημέρωση διαδικτυακά. Ακόμα, η πρόταση μπορεί να

επιβραβεύεται με μικρά δώρα, έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να είναι περήφανος για την απάντηση του.

### 3.7.9 Βελτίωση των ατομικών προτάσεων

Για να κάνουν καλές προτάσεις οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ξέρουν να κάνουν τα εξής δύο πράγματα:

- Να εντοπίζουν τα προβλήματα και να δημιουργούν ιδέες για βελτίωση
- Να επικοινωνούν τις ιδέες τους σύντομα και με σαφήνεια σε γραπτή μορφή

Τα ακόλουθα τρία βήματα για δημιουργία ιδεών για βελτίωση μπορεί να αυξήσουν τον αριθμό των ιδεών, καθώς και την ποιότητα τους:

- Ο εντοπισμός των προβλημάτων περιλαμβάνει τον εντοπισμό καταστάσεων που διαφέρουν από το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σε αυτό το σημείο, δεν γίνεται προσπάθεια εντοπισμού της αιτίας του προβλήματος, ούτε θα πρέπει να αποδοθεί σε κάποια αιτία άμεσα. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να βοηθηθούν στο να προσεγγίζουν τα προβλήματα συστηματικά και βήμα βήμα. Σκοπός είναι η καταγραφή των προβληματικών καταστάσεων που είναι υποψήφιες για βελτίωση.
- Θα πρέπει να ερευνάται γιατί ένα πρόβλημα είναι σημαντικό, γιατί αν αυτό γίνει σωστά, μπορεί να αποφευχθεί η σπατάλη πόρων για την επιδιόρθωση των συμπτωμάτων και όχι των αιτιών.
- Η ανάπτυξη ιδεών βελτιώνει τις ιδέες επίλυσης του προβλήματος που εντοπίστηκε στο πρώτο βήμα, με την εξάλειψη της αιτίας που εντοπίστηκε στο δεύτερο βήμα. Όταν οι ιδέες βελτίωσης σχηματιστούν, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να τις καταγράφουν χρησιμοποιώντας γραφικά σχήματα, ώστε να μπορούν να τις παρουσιάσουν κατάλληλα. Οι διευθυντές και η διοίκηση θα πρέπει να βοηθούν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις προτάσεις τους εκπαιδεύοντας τους να κάνουν τα ακόλουθα:
  - Να εξηγούν με σαφήνεια την εκάστοτε κατάσταση που δημιουργεί το πρόβλημα
  - Να φτάνουν στην καρδιά της προτεινόμενης αλλαγής, χωρίς προκαταρκτικά ή εκλογικεύσεις και όντας συγκεκριμένοι.

- Να ετοιμάζουν γραφικές παραστάσεις που διευκρινίζουν την προτεινόμενη αλλαγή, σε κάθε περίπτωση που αυτό είναι απαραίτητο.

### 3.7.10 Εκτίμηση και αξιολόγηση των προτάσεων

Οι εργαζόμενοι συχνά είναι στην ιδανική θέση να κάνουν προτάσεις για βελτιώσεις στον εργασιακό χώρο, αλλά σε τελική ανάλυση ο διαχειριστής είναι αυτός που πρέπει να αποφασίσει αν η προτεινόμενη ιδέα είναι εφικτή. Όπως ένας τραπεζικός υπάλληλος αποφασίζει ποιοι υποψήφιοι είναι αξιόπιστοι για τη χορήγηση δανείου. Κατά την αξιολόγηση των προτάσεων, θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν τα ακόλουθα:

- Οι προτάσεις δεν μπορούν να αξιολογηθούν δίκαια από το γραφείο σας. Τα ερωτήματα για την πρόταση θα πρέπει να απαντώνται πηγαίνοντας στην πηγή και συζητώντας τα με αυτόν που έκανε την πρόταση. Να είστε υπομονετικοί και προσπαθήστε να κατανοήσετε τι ακριβώς λέει αυτός που κάνει την πρόταση. Αν είναι απαραίτητο βοηθήστε τον να βελτιώσει την πρόταση του.
- Αν μια πρόταση φαίνεται κακή ή αναχρονιστική επιφανειακά, μπορείτε να εξετάσετε τα θετικά της σημεία.
- Να είστε γενναιόδωροι την πρώτη φορά με τους προτείνοντες για να ενισχύσετε την αυτοπεποίθησή τους. Αν είναι δυνατόν αποδεχτείτε την πρόταση ή μέρος της, διορθώνοντας την, αν είναι απαραίτητο.
- Οι εργαζόμενοι που είναι έμπειροι στις προτάσεις, αξιολογούν προσεκτικά τις προτάσεις τους και τις μεταβάλλουν σε ανώτερους στόχους.
- Αναλογιστείτε το επίπεδο του προτείνοντα όταν αξιολογείτε μια πρόταση. Αν υποτιμήσετε τις ικανότητες κάποιου, θα εμποδίσετε την πρόοδο του. Αν περιμένετε πολλά, θα τραυματίσετε την δημιουργικότητα και την τάση του για λήψη πρωτοβουλιών.
- Οι προτείνοντες θα είναι ανυπόμονοι για ανάδραση. Αξιολογήστε έγκαιρα τις προτάσεις. Αν η καθυστέρηση είναι αναπόφευκτη, ειδοποιήστε τον προτείνοντα για τους λόγους της.
- Αν είναι δυνατόν ειδοποιήστε τον προτείνοντα για τα αποτελέσματα αυτοπροσώπως. Φροντίστε να πείτε κάτι ενθαρρυντικό, ειδικά αν έχετε απορρίψει

την ιδέα. Όταν στέλνετε γραπτή ειδοποίηση, πέρα από το αποτέλεσμα, να παραθέτετε πάντα ένα θετικό σχόλιο.

- Μια πρόταση συχνά είναι προϊόν του προτείνοντα και του επιβλέποντα του. Θυμηθείτε να επαινέσετε όλους όσους συμμετείχαν στη δημιουργία της.

Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης για την εκτίμηση των προτάσεων. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να συμβάλλει στην ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων και να έχει τουλάχιστον τα εξής στοιχεία:

- Κριτήρια είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες δυνατότητας πραγματοποίησης των προτάσεων. Τα αναμενόμενα οφέλη της πρότασης, ο χρόνος που θα παρέλθει μέχρι την πραγματοποίηση των κερδών αυτών και το πόσο επιτυχημένες είναι οι προτάσεις που υπέβαλλε το άτομο ή η ομάδα στο παρελθόν.
- Τα κριτήρια αυτά μπορεί να διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία. Ωστόσο, στα πλαίσια μιας εταιρείας, τα κριτήρια θα πρέπει να είναι τα ίδια για όλα τα τμήματα, για να διασφαλιστεί η συνέπεια και η δικαιοσύνη. Κάθε κριτήριο θα πρέπει να έχει αριθμητική βαθμολογία η αξιολόγηση. Αυτό είναι το κλειδί για όλη τη διαδικασία. Απαιτεί κριτική ικανότητα, λογική, ενδεδειγμένη γνώση της εν λόγω κατάστασης και ανοιχτό μυαλό.
- Αυτό γίνεται γιατί κάποια κριτήρια είναι πιο σημαντικά από άλλα. Η βαθμολόγηση κάθε κριτηρίου πολλαπλασιάζεται με έναν παράγοντα σημαντικότητας για να καθοριστεί η συνολική του βαθμολογία σημαντικότητας.
- Συνολικοί βαθμοί και κλίμακα μετατροπής. Οι τελικές βαθμολογίες σημαντικότητας προστίθενται για να καθορίσουν τη συνολική βαθμολογία της πρότασης. Όπως οι αριθμητικές βαθμολογίες μετατρέπονται σε βαθμούς με τη μορφή γραμμάτων στο κολλέγιο, έτσι και η συνολική βαθμολογία της πρότασης μετατρέπεται σε επίπεδο, κατηγορία ή βαθμό της πρότασης.

### 3.7.11 Η διαχείριση των κακών προτάσεων

Το ιδανικό σύστημα προτάσεων δεν απορρίπτει πλήρως τις κακές προτάσεις. Θα πρέπει να ληφθούν προφυλάξεις, κατά την απόρριψη μιας πρότασης για την διατήρηση του ενδιαφέροντος και του ηθικού του εργαζόμενου.

- Ακούστε προσεκτικά και δώστε του την ευκαιρία να εξηγήσει λεπτομερώς την πρόταση του. Κάποια κομμάτια της που την καθιστούν βιώσιμη μπορεί να μην σας έχουν εξηγηθεί πλήρως στη φόρμα προτάσεως.
- Διασφαλίστε ότι οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι εκτιμάτε τις προτάσεις τους. Ενθαρρύνετε τις μελλοντικές προτάσεις. Αν οι προτάσεις απορριφθούν, πείτε πως απορρίφθηκαν αλλά ότι εκτιμάτε την προσπάθεια και τις ιδέες τους, καθώς επίσης ότι η εταιρεία ανυπομονεί να δει την επόμενη πρόταση τους.
- Μην δικαιολογήσετε ή κατηγορήσετε την εταιρεία, την ανώτερη διοίκηση ή οποιονδήποτε άλλον. Εξηγήστε τους λόγους που η πρόταση δεν είναι εφικτή, με τρόπο που θα τους βοηθήσει να κάνουν καλύτερες προτάσεις στο μέλλον.
- Ενθαρρύνετε την ανάδραση από τους εργαζόμενους. Να λαμβάνετε αρκετή ανάδραση, ώστε να κατανοείτε τους υπαλλήλους σας και αυτοί εσάς.
- Μπορεί να γίνεται να χρησιμοποιήσετε ολόκληρη μια πρόταση, αν αυτή τροποποιηθεί. Μην υιοθετείτε μια κακή ιδέα, αλλά αν μια πρόταση μπορεί να τροποποιηθεί έτσι ώστε έστω και ένα μέρος της να είναι πραγματοποιήσιμο, μια συμβιβαστική λύση μπορεί να είναι δυνατή.

### 3.7.12 Βραβεία και επιβραβεύσεις

Στα περιβάλλοντα ΔΟΠ, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται τα επιτεύγματα των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών. Κάθε εργαζόμενος που πληρεί τις υποχρεώσεις του πρέπει να επιβραβεύεται. Το να ξεπερνά τις προσδοκίες του εργοδότη είναι το πιο σημαντικό. Επίσης σημαντικό είναι τα βραβεία να δίνονται στους πραγματικά επιτυχημένους και όχι διαδικαστικά. Η επιλογή των υποψηφίων θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά, έτσι ώστε να επιβραβευτούν όσοι έκαναν άριστα τη δουλειά τους. Τα βραβεία θα πρέπει να περιλαμβάνουν όλη την επιχείρηση και όχι μόνο τμήματα της.



Οι υποψήφιοι θα πρέπει να είναι αποδεκτοί από όλους. Αυτό θα πρέπει να είναι το μοναδικό κριτήριο για τα βραβεία.

Τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων για τους καλύτερους εργαζόμενους είναι τα ακόλουθα:

- Αφοσίωση
- Δημιουργικότητα
- Ευελιξία
- Προσαρμοστικότητα
- Αποφασιστικότητα
- Υπευθυνότητα κ.α.

Δεν είναι κακό να επιβραβεύεται ένα άτομο για την αξιόπαινη απόδοση του, δεν εμποδίζει την ομαδική εργασία. Η εταιρεία θα πρέπει να επιβραβεύει ομάδες όσο το δυνατόν περισσότερο. Ενισχύει την ομαδική εργασία. Η εταιρεία θα πρέπει να δώσει έμφαση στις ομάδες και όχι στα άτομα, για να υπάρχει αρμονία στο σύστημα. Η εταιρεία θα επιλέγει ανάλογα το βραβείο. Μπορεί να είναι η μνημόνευση σε ένα ετήσιο συνέδριο, αναμνηστικά, διπλώματα και χρηματικά βραβεία. Ο τύπος του βραβείου επηρεάζει άμεσα τα κίνητρα των εργαζομένων. Η εταιρεία θα πρέπει να ανακοινώνει τα βραβεία, περιοδικά. Όποια ομάδα έχει την καλύτερη απόδοση θα πρέπει να επιβραβεύεται με τον ίδιο τύπο βραβείου. Η εταιρεία δεν θα πρέπει να αλλάζει τον τύπο του βραβείου. Η περίοδος απονομής βραβείων θα πρέπει να είναι συγκεκριμένη και να γίνεται τακτικά. Αυτό θα αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων και θα ενισχύσει το ηθικό τους. Τα βραβεία θα πρέπει να δίνονται αμερόληπτα, γιατί σε αντίθετη περίπτωση θα χάσουν τα κίνητρα τους οι υπόλοιποι.

### 3.8 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ποιότητας (1999), η διαχείριση της ανώτατης διοίκησης, η αφοσίωση, η διαχείριση των ατόμων, η πολιτική και η στρατηγική, η συνεργασία και η διαχείριση πόρων και διαδικασιών αποτελούν παράγοντες διευκόλυνσης της ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων. Οι Saraph και Al. (1989) εξέλιξαν τις έννοιες της ΔΟΠ, ενώ ο Waldman (1993) εξέλιξε θεωρητικά τη σχέση ΔΟΠ και ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Sashkin & Kiser (1991), ΔΟΠ σημαίνει η συνολική νοοτροπία της εταιρίας να καθορίζεται από την ικανοποίηση των πελατών και να υποστηρίζει, μέσω ενός ενσωματωμένου συνόλου εργαλείων και τεχνικών που περιλαμβάνουν τη συνεχή βελτίωση και οδηγούν σε αποτελέσματα υψηλής ποιότητας. Η υλοποίηση της ΔΟΠ επικεντρώνει σε προγράμματα συνεχούς βελτίωσης και συστήματα διαχείρισης πελατών, χωρίς να επηρεάζεται από εταιρικές νοοτροπίες, οι οποίες πιθανόν δεν είναι κατάλληλες για την σωστή υλοποίηση της ΔΟΠ (Bushe, 1988, Garvin, 1986). Η ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση που στοχεύει στη βελτιωμένη προσπάθεια κάθε ατόμου της εταιρίας να ικανοποιεί συνεχώς τους πελάτες (McAdam et al., 2002).

Σύμφωνα με τους Stalk et al. (1992), η ΔΟΠ συνδέεται με τη διαύγεια των αντικειμενικών στόχων, καθορίζοντας την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ενώ ο Kanji (1990), περιέγραψε τη ΔΟΠ ως την προσπάθεια επίτευξης συνολικής ποιότητας κερδίζοντας την αφοσίωση όλων των ατόμων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Oakland (1993), η ΔΟΠ είναι μια προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της δομής ολόκληρης της επιχείρησης. Ο Dale (1999) θεωρούσε ότι η ΔΟΠ είναι μια από κοινού συνεργασία όλων των ατόμων της εταιρίας και των σχετικών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν και ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών. Η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ δεν είναι δυνατή χωρίς την αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης (Ramirez και Loney, 1993).

Σύμφωνα με τους Morgan και Murgatroyd (1997) το «συνολικό» χαρακτηριστικό της ΔΟΠ είναι ότι κάθε μέλος της εταιρίας εμπλέκεται στις δραστηριότητες και πρακτικές βελτίωσης της ποιότητας. Επιπλέον ο Oakland (1989) τονίζει ότι η ΔΟΠ είναι στη ουσία μια προσέγγιση ή ένας τρόπος οργάνωσης και ανάμιξης όλης της επιχείρησης, κάθε

λειτουργικού τμήματος, κάθε διαδικασίας και δραστηριότητας και κάθε εργαζομένου, ανεξαρτήτως βαθμού.

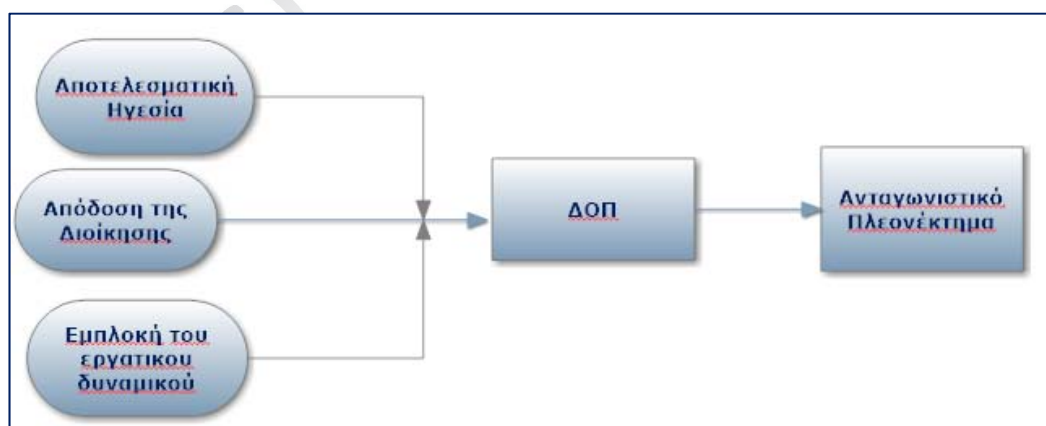
Η σχέση μεταξύ ΔΟΠ και Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος είναι αδιαμφισβήτητη, καθώς οι εταιρείες που την εφαρμόζουν είναι πιθανότερο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ικανοποίησης των πελατών και είναι σε θέση να το διατηρήσουν μέσω της διαδικασίας της συνεχούς βελτίωσης. Ο Woodruff (1997) ισχυρίστηκε ότι οι εταιρείες θα πρέπει να δημιουργήσουν μια ιεραρχία αξίας πελατών, η οποία θα παρουσιάζει τις ικανότητες της εταιρείας να παράγει την προσδοκώμενη από τους πελάτες αξία προϊόντων ή υπηρεσιών. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι λόγοι ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχοντας ένα υγιές καθεστώς (Hall, 1992), ορίζοντας την αφοσίωση (Caves και Ghemawat, 1992, Ghemawat, 1991), έχοντας γνώση της υψηλής ποιότητας και κατανόηση της διεξαγωγής διάφορων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ενώ παράλληλα ελαχιστοποιούνται τα έξοδα (Teece et al., 1997, Winter, 1987, Prahalad & Hamel, 1990), εφαρμόζοντας μια προσέγγιση δυναμικών και έντονων δυνατοτήτων (Teece et al., 1997) και μέσω της ευθυγράμμισης των εταιρικών πόρων με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών (Seggie & Griffith, 2008).

Ο τεράστιος αυτός όγκος βιβλιογραφίας δείχνει ότι οι εταιρείες πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές στην παροχή αποτελεσματικής ηγεσίας στους διαχειριστές και εργαζομένους τους, να εμπλέκουν όλους τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων και να διαχειρίζονται την απόδοση των εργαζομένων αναφορικά με τους συνολικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης για την σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και παρέχοντας υψηλές αξίες στους πελάτες τους.



### Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας EFQM

Σύμφωνα με τα παραπάνω παρατηρούμε ότι η έννοια της ορθής ηγεσίας και της αποδοχής από την διοίκηση της συμμετοχής των εργαζομένων, αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, πράγμα το οποίο τους ενισχύει σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Όπως παρατηρούμε στο πίνακα του EFQM (Ευρωπαϊκό Μοντέλο Αριστείας – εργαλείο της ΔΟΠ), η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό κατέχουν πολύ σημαντικό ρόλο στο μοντέλο πράγμα το οποίο δείχνει τη συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής ΔΟΠ από ένα οργανισμό με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού. Εν συνεχεία, παραθέτω την συνεισφορά της ηγεσίας, της απόδοσης και της ανάμιξης των εργαζομένων στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



### 3.9 Συσχετισμός των Αρχών της ΔΟΠ με τον προσανατολισμό στην αγορά καθώς και το επίπεδο εξυπηρέτησης.

<b>ΣΧΕΣΗ ΑΡΧΩΝ ΔΟΠ - ΠΥΛΩΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΚΟΤΗΤΑΣ</b>	
<b>ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ</b>	<b>ΠΥΛΩΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>
<b>ΔΟΠ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποτελεσματικότητα Αγοράς Αγαθών</li> <li>• Αποτελεσματικότητα Αγοράς Εργασίας</li> <li>• Μέγεθος Αγοράς</li> <li>• Επιχειρηματική ωρίμανση</li> <li>• Εκπαίδευση και κατάρτιση εργατικού δυναμικού</li> </ul>

Σύμφωνα με τους Javier et al. (2003), η σημασία του προσανατολισμού στην επιχείρηση είναι ήδη μια αποδεκτή έννοια στη βιβλιογραφία της ΔΟΠ. Στελέχη της ανώτατης διοίκησης, όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Γενικός Διευθυντής είναι κομμάτι των πρακτικών της ΔΟΠ. Οι Hambrick και Mason (1964) και ο Webster (1988) ισχυρίστηκαν ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη καθορίζουν την κατεύθυνση της επιχείρησης καθώς και τις αξίες της. Οι Jarowski και Kohli (1993) αντιλήφθηκαν ότι το πόσο μεγάλη έμφαση δίνεται στον προσανατολισμό στην αγορά επηρεάζει και την απόκτηση των πληροφοριών και την απόκριση σε αυτές και ότι ο προσανατολισμός στην αγορά απαιτεί ρίσκο από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Επομένως, αυτό δείχνει ότι το στοιχείο της ΔΟΠ που συνεισφέρει στη βελτίωση του προσανατολισμού στην αγορά μιας εταιρείας, είναι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης.

Εκτός από τη υποστήριξη της διοίκησης, μια άλλη βασική πρακτική της ΔΟΠ είναι η επικέντρωση στον πελάτη. Πρόσφατα, οι περισσότερες μελέτες έδειξαν ότι είναι κάτι παραπάνω από μια ιδέα του μάρκετινγκ και ότι αναφέρεται επίσης στην ικανότητα να επηρεάζει επιδέξια και θετικά την αλυσίδα αξιών της επιχείρησης (Javier et al., 2003). Οι

Narver και Slater (1990) ανακάλυψαν επίσης ότι η επικέντρωση στον πελάτη συνδέεται θετικά με την αποδοτικότητα.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Hensler (1994) και όπως αποκάλυψε ο Litton (2000) στην εργασία του με τίτλο «ΔΟΠ- Άρθρωση Εννοιών», η ΔΟΠ δεν έχει μονάχα γίνει βασικό κομμάτι της εταιρικής στρατηγικής και αναφέρεται ρητά στην δήλωση αποστολής της εταιρείας, αλλά παρέχει επίσης δεδομένα στη διαδικασία προσανατολισμού στην αγορά. Με άλλα λόγια ο Hensler είπε ότι οι επιχειρήσεις αυτές που ενσωμάτωσαν τη ΔΟΠ στην στρατηγική τους και τη νοοτροπία τους είναι εκ φύσεως επιχειρήσεις προσανατολισμένες στην αγορά.

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η ΔΟΠ οδηγεί σε ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Οι βελτιώσεις αυτές που οφείλονται στη ΔΟΠ, σύμφωνα με τον Hensler (1994), οδηγούν τους πελάτες σε μια υψηλότερης αξίας αντίληψη για την εταιρία, κάτι το οποίο μπορεί να κάνει τη διαφορά για αυτή. Επιπλέον, για αυτού του τύπου τη βελτίωση των υπηρεσιών, οι πελάτες θα είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν περισσότερα χρήματα. Επακόλουθα, ο Sparks (1993) ισχυρίστηκε ότι η ΔΟΠ αυξάνει το βαθμό απόκρισης μιας εταιρείας στις ανάγκες των πελατών, κάτι που αποτελεί κομμάτι του προσανατολισμού στην αγορά και θα οδηγήσει τελικά σε μια πιο μακρόχρονη σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη.

Κάποια προγενέστερα στοιχεία του προσανατολισμού στην αγορά, σύμφωνα με τους Jarowski και Kohli (1993), είναι κοινά με κάποια στοιχεία της ΔΟΠ όπως η υποστήριξη και η αφοσίωση της διοίκησης, η ανάμιξη των εργαζομένων και η ενδυνάμωση του ρόλου τους. Αυτό σημαίνει ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι ακόμα ένα θετικό επακόλουθο της ΔΟΠ.

### 3.10 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας – Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των οργανισμών που επιθυμούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες – προϊόντα.

Η επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού είναι μια μορφή στρατηγικής της ανώτερης διοίκησης, όπου με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η κατάρτιση του εργατικού δυναμικού σύμφωνα με τις μεταβλητές απαιτήσεις/ανάγκες των πελατών που συνεχώς εξελίσσονται.

Με την εκπαίδευση και τη συνεχή κατάρτιση, οι οργανισμοί επιτυγχάνουν στην δημιουργία ενός καταρτισμένου εργατικού δυναμικού που δεν λειτουργεί μηχανικά και μπορεί να δείχνει ευελιξία και να παρέχει την βέλτιστη λύση, ανάλογα με την ανάγκη του εκάστοτε πελάτη.

Σε συνέχεια των παραπάνω, το εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό κατά την εμπλοκή του στις αποφάσεις μπορεί να δημιουργήσει καινοτόμες στρατηγικές / διαδικασίες από τις οποίες το όφελος για τον οργανισμό μπορεί να είναι μεγάλο.

### 3.11 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και Τεχνολογίες Πληροφοριών

#### 3.11.1 Εισαγωγή

Θα εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ των Τεχνολογιών Πληροφόρησης (ΤΠ) και της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Αυτό θα γίνει εξετάζοντας πολλές διαστάσεις της ΔΟΠ, συμπεριλαμβανομένων των σχέσεων πελάτη και προμηθευτή, της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού, της διαχείρισης ροής των διαδικασιών, των δεδομένων ποιότητας και των αναφορών. Καταλήγουμε στο ότι η επίδραση των ΤΠ στη ΔΟΠ εξαρτάται από τον τύπο των (ΤΠ) και την χρήση τους είτε ως βοηθητικό παράγοντα στις εργασιακές διαδικασίες, είτε σαν διευκολυντικό μηχανισμό. Αναλύεται η επίδραση των ΤΠ στον σχεδιασμό και τον έλεγχο των διαδικασιών και στο τι πρέπει να κάνουν οι επαγγελματίες για να διασφαλίσουν την ποιότητα.

Οι Τεχνολογίες Πληροφοριών (ΤΠ) γίνονται ολοένα και πιο σημαντικές για τις εταιρίες και οι επιδράσεις τους στο παγκόσμιο εμπόριο γίνονται ευρέως αντιληπτές (Mahan & Gotlieb, 1992, Chandler, 1998). Συχνά ακούγεται η άποψη ότι οι ΤΠ γίνονται ταχύτατα ο πιο σημαντικός παράγοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και την μείωση των εξόδων (Kagan, 1994, McFarlan, 1984, Parsons, 1983, Weston, 1993), παρόλο που συγγραφείς όπως οι Mahmood και Mann (1993) και οι Willocks και Lester (1997) τονίζουν ότι οι υπάρχουσες μελέτες έχουν αντιφατικά αποτελέσματα. Οι Loveman (1994), Powell και Dent-Micallef (1997) και ο Strassmann (1997) ανακάλυψαν ότι οι ΤΠ δεν είχαν σημαντικές επιδράσεις στην παραγωγικότητα ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ ο Kelley (1994) διαπίστωσε μια θετική σχέση μεταξύ του προγραμματιζόμενου αυτοματισμού και της παραγωγικότητας.

Αναζητούνται και εφαρμόζονται πολλά μέσα βελτίωσης ποιότητας, μείωσης των δαπανών και αύξησης της παραγωγικότητας από τις βιομηχανίες και τις υπηρεσίες, με σκοπό τις συνεχείς βελτιώσεις στην επιχειρηματική απόδοση. Περιλαμβάνουν τη διαχείριση ολικής ποιότητας, την ολική συντήρηση για την παραγωγικότητα, τον επανασχεδιασμό και τη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών, τον σχεδιασμό βιομηχανικών πόρων, το σύστημα έγκαιρης παράδοσης και τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εργασίας. Ο Weston (1993) ισχυρίζεται ότι όλες αυτές οι παρεμβάσεις βασίζονται στις ΤΠ, μιας και λειτουργούν σαν μηχανισμοί ανάδρασης για τους χρήστες που θέλουν να καταμετρούν την παραγωγικότητα και επιπρόσθετα, λειτουργούν σαν μέσα λήψης πιο άμεσης και ακριβούς πληροφόρησης, βελτιώνουν τους επικοινωνιακούς συνδέσμους και διευκολύνουν την εφαρμογή προηγμένων εργαλείων, συστημάτων και τεχνικών προτυποποίησης. Οι ΤΠ εξελίχθηκαν από έναν παραδοσιακό διοικητικό μηχανισμό υποστήριξης γραφείου, στο να έχουν έναν πιο στρατηγικό και κεντρικό ρόλο μέσα στις εταιρίες, βλ. Venkatraman et al. (1993) και Boynton et al. (1993). Οι εφαρμογές των ΤΠ επηρεάζουν αναμφισβήτητα όλους τους τομείς και τις λειτουργίες μιας εταιρίας και έτσι λογικά επηρεάζουν και τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ενότητα αυτή εξετάζει τον τρόπο που οι ΤΠ επηρεάζουν τη ΔΟΠ, το ποιός είναι ο ρόλος τους στις εφαρμογές της ΔΟΠ και καθορίζει τα κεντρικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν από τους ειδικούς της ποιότητας.



### 3.11.2 Ο ρόλος των ΤΠ στην ΔΟΠ

Κάποιοι συγγραφείς ισχυρίζονται πως οι ΤΠ διευκολύνουν την ΔΟΠ. Για παράδειγμα, οι Zadrozny και Ferrazzi (1992) ισχυρίζονται ότι τα συστήματα πληροφόρησης παίζουν βασικό ρόλο στην ΔΟΠ, μέσω των πεδίων της στρατηγικής, των ανθρωπίνων πόρων και της τεχνολογίας. Ο Murray (1991) διατείνεται ότι οι ΤΠ χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο για την μέτρηση, κατανόηση και βελτίωση του επιπέδου βιώσιμης ποιότητας των εταιριών. Προφανώς οι ΤΠ μπορούν να διευκολύνουν την εφαρμογή του ελέγχου ενταμιευμένου προγράμματος (SPC), του σχεδιασμού των πειραμάτων, την Ανάλυση Είδους και Επακόλουθων των Βλαβών (FMEA), τη Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (QFD) και την αυτοαξιολόγηση, στα πλαίσια ενός μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Οι ΤΠ είναι επίσης βασικές για την ανάπτυξη της συλλογής δεδομένων πραγματικού χρόνου για την ικανοποίηση των πελατών, τους εσωτερικούς ελέγχους διαδικασιών, τα βασικά επιχειρηματικά συστήματα και άλλα συστήματα μέτρησης τα οποία είναι απαραίτητα για την υποστήριξη της ΔΟΠ. Ο Kostadt (1990) ισχυρίζεται ότι τα εξελιγμένα εργαλεία υπολογισμού και επικοινωνιών και τα εξελιγμένα συστήματα αποθήκευσης δεδομένων είναι το κλειδί της επιτυχίας της ΔΟΠ. Επίσης, ισχυρίζεται ότι οι ΤΠ μπορούν να διευκολύνουν την τάση για συνεχή βελτίωση ακόμα και όταν οι βασικές διαδικασίες και οι σχέσεις διοίκησης – εργαζομένων παραμένουν παραδοσιακές.

Επιπλέον, κάποιοι ισχυρίζονται ότι η ΔΟΠ διευκολύνει την εισαγωγή των ΤΠ. Σύμφωνα με τον Ayers (1993), η εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών της ΔΟΠ στην εφαρμογή των ΤΠ ανακόπτει τις επιζήμιες επενδύσεις στην τεχνολογία.

Ωστόσο είναι πιθανό κάποιες καταστάσεις που προκαλούνται από την εισαγωγή των ΤΠ να μην υποστηρίζουν απαραίτητα την φιλοσοφία και τα ιδανικά της ΔΟΠ. Αυτό εξετάζεται με την χαρτογράφηση των επιπτώσεων της εισαγωγής και εφαρμογής των ΤΠ σε κάθε μια από τις δέκα επιλεγμένες διαστάσεις της ΔΟΠ.

Πίνακας 1

Διαστάσεις που μελετήθηκαν	Dale et al. (1994)	Saraph et al. (1989)	Flynn et al. (1994)	Ahire et al. (1996)
Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης	Αφοσίωση και ηγεσία του Διευθύνοντα Συμβούλου Σχεδιασμός και οργάνωση	Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης των τμημάτων και η πολιτική ποιότητας	Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης	Αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης
Σχέση με τους πελάτες	Αλλαγή νοοτροπίας	-	Ανάμιξη των πελατών	Επικέντρωση στους πελάτες
Σχέση με τους προμηθευτές	Αλλαγή νοοτροπίας	Διαχείριση ποιότητας προμηθευτών	Ανάμιξη των προμηθευτών	Διαχείριση ποιότητας προμηθευτών
Διαχείριση εργατικού δυναμικού	Αλλαγή νοοτροπίας Επιμόρφωση και εκπαίδευση Ομαδική εργασία	Εκπαίδευση Σχέσεις εργαζομένων	Διαχείριση εργατικού δυναμικού	Ενδυνάμωση των εργαζομένων Εκπαίδευση των εργαζομένων
Στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων	Ανάμιξη	-	Επιβραβεύσεις βελτίωσης ποιότητας	Ανάμιξη των εργαζομένων
Διαδικασία σχεδιασμού προϊόντων	-	Σχεδιασμός προϊόντων/υπηρεσιών	Σχεδιασμός προϊόντων	Διαχείριση Σχεδιασμού ποιότητας
Διαχείριση ροής διαδικασιών	Χρήση Εργαλείων και τεχνικών	Διαχείριση διαδικασιών/ Λειτουργικές διαδικασίες	Διαχείριση διαδικασιών	Χρήση SPC (έλεγχος ενταμιευμένου προγράμματος)
Δεδομένα ποιότητας και αναφορές	Μετρήσεις και ανάδραση	Δεδομένα ποιότητας και αναφορές	Ανάδραση	Χρήση πληροφοριών εσωτερικής ποιότητας
Ο ρόλος του τμήματος ποιότητας	-	Ο ρόλος του τμήματος ποιότητας	-	-
Συγκριτική αξιολόγηση	-	-	-	Συγκριτική αξιολόγηση

Πίνακας 2

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	Η αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης είναι ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχούς εφαρμογής της ΔΟΠ. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να είναι η πρώτη που εφαρμόζει και ενθαρρύνει τη ΔΟΠ και πρέπει να αναλάβει τις μέγιστες ευθύνες για την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει επίσης να παρέχει την κατάλληλη καθοδήγηση, ώστε να κινητοποιεί όλους τους εργαζόμενους.
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν πάντα στο νου τους τις ανάγκες των πελατών και των καταναλωτών. Είναι απαραίτητος ο καθορισμός αυτών των αναγκών και ο βαθμός ικανοποίησης τους.
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	Στην επιλογή των προμηθευτών, η ποιότητα είναι πιο σημαντικός παράγοντας από την τιμή. Θα πρέπει να καθιερωθεί μια μακρόχρονη σχέση με τους προμηθευτές και η εταιρεία πρέπει να συνεργάζεται με τους προμηθευτές για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών.
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Η διαχείριση του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της εκπαίδευσης, της ενδυνάμωσης και της ομαδικής εργασίας. Θα πρέπει να υλοποιούνται επαρκή πλάνα επιστράτευσης και εκπαίδευσης προσωπικού και οι εργαζόμενοι χρειάζονται τις απαραίτητες ικανότητες για να συμμετέχουν στην διαδικασία βελτιώσεων.
ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Οι εταιρείες θα πρέπει να εμπνέουν τη θετική στάση προς την εργασία, συμπεριλαμβανομένης της αφοσίωσης στην εταιρεία, περηφάνια για την εργασία, την επικέντρωση στους κοινούς εταιρικούς στόχους και την διατμηματική εργασία.
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Όλα τα τμήματα πρέπει να συμμετέχουν στην διαδικασία σχεδιασμού και να συνεργάζονται για να επιτύχουν μια σχεδίαση που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη, σύμφωνα με τους τεχνικούς, τεχνολογικούς και οικονομικούς περιορισμούς της εταιρείας.
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΡΟΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Συμμόρφωση με τις αρχές των 5S. Θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στατιστικά και μη όργανα, ανάλογα την περίπτωση. Οι διαδικασίες θα πρέπει να μην έχουν σφάλματα. Η αυτοεπιθεώρηση θα πρέπει να διεξάγεται με σαφείς οδηγίες. Η διαδικασία θα πρέπει να υπόκειται στατιστικού ελέγχου.
ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	Οι πληροφορίες ποιότητας θα πρέπει να είναι έγκαιρα διαθέσιμες και να αποτελούν μέρος του ορατού συστήματος διαχείρισης. Πρέπει να κρατούνται αρχεία για τους δείκτες ποιότητας, συμπεριλαμβανομένων των πρόσφατων διεργασιών, της επανεκατεργασίας και του κόστους ποιότητας.
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	Το τμήμα ποιότητας πρέπει να έχει πρόσβαση στην ανώτατη διοίκηση και αυτονομία, καθώς επίσης να συνδυάζει την εργασία των άλλων τμημάτων.
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Θα πρέπει να υπάρχει μια πρακτική συγκριτικής αξιολόγησης για τις διαδικασίες κλειδιά.

Πίνακας 2. Οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση της σχέσης μεταξύ ΔΟΠ και ΤΠ.

### 3.11.3 Χαρτογράφηση των ΤΠ στη ΔΟΠ

#### Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης

Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι απαραίτητη και για την επιτυχία της ΔΟΠ και για την εισαγωγή των ΤΠ. Ο Zuboff (1983) τονίζει ότι η εισαγωγή των νέων ΤΠ μπορεί να δημιουργήσει κάποια αβεβαιότητα στο εργατικό δυναμικό και ότι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης είναι βασική για τη συντήρηση της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης. Σε κάποιες περιπτώσεις, η εισαγωγή των ΤΠ δημιούργησε προβλήματα με το ανθρώπινο δυναμικό και άλλα μέλη του προσωπικού (Wilson, 1994), έτσι η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική με αυτό και να αποφεύγει τις αντιφάσεις μεταξύ των απαιτήσεων των νέων ΤΠ και της πολιτικής ΔΟΠ που ακολουθείται την εκάστοτε χρονική στιγμή. Αν οι ΤΠ αυξήσουν τον έλεγχο διαχείρισης από την ανώτατη διοίκηση, αυτό θα πρέπει να γίνει χωρίς να δημιουργηθεί αδικαιολόγητο άγχος και ανησυχία.

- Η σχέση με τους πελάτες

Η ανάπτυξη των ΤΠ μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις με τους πελάτες με πολλούς τρόπους. Οι γραμμικοί κώδικες, τα συστήματα αναγνώρισης προϊόντων και τα ηλεκτρονικά σημεία πωλήσεων χρησιμοποιούνται ευρέως και αυξάνουν την ακρίβεια και την ταχύτητα των πωλήσεων, καθώς επίσης βελτιώνουν το επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες. Οι ΤΠ επίσης διευκολύνουν τις εταιρίες να προσεγγίσουν πελάτες που είναι γεωγραφικά απομακρυσμένοι (Quench & Klein, 1996), δίνοντας ευκαιρίες, ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι Gilmore και Pine (1997) τόνισαν ότι η προσαρμογή στις ανάγκες του χρήστη διευκολύνεται επίσης από τις ΤΠ. Οι Rathnam et al. (1995) ανέλυσαν τη χρησιμότητα των ΤΠ στην αύξηση του συντονισμού μεταξύ των ομάδων υποστήριξης πελατών. Οι Kauffman και Lally (1994) ανέπτυξαν ένα μοντέλο μέτρησης των οφελών των τεχνολογιών πληροφόρησης για πρόσβαση στους πελάτες.

Είναι σημαντικό οι εταιρείες να καταλάβουν την ταχύτητα και την τάση προς το ηλεκτρονικό εμπόριο που διεξάγεται μεταξύ εταιρειών, ιδιωτών και χωρών και να αρχίσουν να βρίσκουν τα μέσα ελέγχου αυτών των αναπόφευκτων διαδικασιών. Για παράδειγμα, οι εταιρείες μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα τους μέσω του διαδικτύου, συμπεριλαμβάνοντας τις επεξηγήσεις των προϊόντων και οι πελάτες μπορούν να προμηθευτούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με αυτόν τον τρόπο και να παρέχουν ανάδραση για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (κάποια παραδείγματα υπάρχουν στον Chandler, 1998). Τα αποτελέσματα της μελέτης των Stone et al. (1996) δείχνουν ότι στο μέλλον οι πελάτες θα θέλουν όλο και περισσότερο να διαχειρίζονται τη σχέση μόνοι τους, χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες και ότι οι εταιρείες πρέπει να προετοιμαστούν για αυτό. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν αυτές τις διαστάσεις των ΤΠ, διεξάγοντας δημοσκοπήσεις πελατών, για να αποκτήσουν σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αποθηκευτούν σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και να χρησιμοποιηθεί ταχυδρομική διαφήμιση και στοχοθέτηση συγκεκριμένων προϊόντων. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να αντικατασταθούν τα υπάρχοντα συστήματα πώλησης και συλλογής πληροφοριών για τους πελάτες. Προς το παρόν, μόνο μια μειονότητα του πληθυσμού έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο και σε αυτή τη μειονότητα η χωρητικότητα του εξοπλισμού, σε πολλές περιπτώσεις, δεν είναι επαρκής για ικανοποιητική χρήση λόγω προβλημάτων όπως η βραδύτητα, η συμβατότητα, η επικαιρότητα των δεδομένων και η έλλειψη οικονομικής ασφάλειας. Συνεπώς, η χρήση των ΤΠ σαν σύστημα μάρκετινγκ θα πρέπει να θεωρηθεί ως συμπληρωματική για τον εμπλουτισμό των υπάρχοντων συστημάτων και όχι σαν αντικατάστατο των υπάρχουσών μεθόδων έρευνας.

Οι ΤΠ μπορούν να οδηγήσουν επίσης στην αποτελεσματικότερη ανάλυση αγοράς, μιας και τα στατιστικά συστήματα που απαιτούνται για αυτή είναι πολύ περίπλοκα στην εφαρμογή τους, χωρίς υπολογιστικά βοηθήματα. Η αύξηση της ικανότητας υπολογισμού που παρέχουν οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη πιο περίπλοκων συστημάτων ανάλυσης για τις ανάγκες, προσδοκίες και τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Η πληροφόρηση για τις ανάγκες των πελατών και τις προσφορές των ανταγωνιστών διευκολύνεται από τις ΤΠ. Θα πρέπει να είναι διαθέσιμη για τους εργαζόμενους στις

βάσεις δεδομένων της εταιρείας και έτσι να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις για τα νέα προϊόντα και διαδικασίες.

- Η σχέση με τους προμηθευτές

Όπως και με τους πελάτες, τα συστήματα ΤΠ μπορούν να βελτιώσουν τους επικοινωνιακούς συνδέσμους με τους προμηθευτές, μέσω συστημάτων ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI). Η ηλεκτρονική μετάδοση δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις παραγγελίες, την αποστολή των προδιαγραφών των προϊόντων, τις σχεδιαστικές λεπτομέρειες κλπ., καθώς και για την επιβεβαίωση των τιμολογίων και την πληρωμή των προμηθευτών (Jonscher, 1994). Οι Teague et al. (1997) τόνισαν ότι οι προμηθευτές μπορούν να εμπλακούν νωρίτερα στη διαδικασία σχεδίασης με τη χρήση ΤΠ. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι εταιρείες μπορούν να έχουν πρόσβαση στα συστήματα απογραφής των προμηθευτών τους και να κάνουν παραγγελίες αυτόματα, καθώς επίσης να έχουν πρόσβαση στα συστήματα προγραμματισμού παραγωγής. Οι Mukhopadhyay et al. (1995) αναφέρουν τις σημαντικές εξοικονομήσεις που έκανε η Chrysler χρησιμοποιώντας συστήματα Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων (ΗΑΔ) με τους προμηθευτές της. Η μελέτη των Banerjee & Sriram (1995) δείχνει ότι οι εταιρείες που ενθάρρυναν τους πωλητές τους να χρησιμοποιήσουν ΗΑΔ βελτίωσαν σημαντικά την εταιρική αποδοτικότητα. Η έρευνα των Srinivasan et al. (1994) κατέληξε ότι οι επενδύσεις στις τεχνολογίες πληροφόρησης για την υποστήριξη, την κοινοποίηση του προγράμματος έγκαιρης παραγωγής και την καθιέρωση ενσωματωμένων συνδέσμων πληροφόρησης συνδέονται με σημαντική μείωση του βαθμού ανακολουθίας των αποστολών. Οι Bakos και Brynjolfsson (1993) και οι Stump και Sriram (1997) ισχυρίζονται ότι οι ΤΠ επιταχύνουν τη μείωση του αριθμού των προμηθευτών που χρησιμοποιεί μια εταιρία.

Ένα άλλο ζήτημα που εξετάζει η βιβλιογραφία είναι ότι οι ηλεκτρονικές συναλλαγές και τα συνοδευτικά τους συστήματα θα αναδιαμορφώσουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων και συνεπώς θα επηρεάσουν την ανάπτυξη και την πρόοδο της ΔΟΠ. Επομένως, οι απαραίτητες επαφές μεταξύ της εταιρίας και των προμηθευτών της θα πρέπει να αναλυθούν αναφορικά με το πώς θα βοηθήσει την επικοινωνιακή διαδικασία μεταξύ των

δύο μερών, περιλαμβάνοντας την πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων, τα συστήματα και την απαραίτητη ενσωμάτωση και το λογισμικό δι'επαφής.

- Διαχείριση του εργατικού δυναμικού

Στο πεδίο αυτό, οι ΤΠ έχουν πιο αμφιλεγόμενες επιπτώσεις, συγκεκριμένα αναφορικά με τον ρόλο των υπαλλήλων των καταστημάτων και των ενδιάμεσων διαχειριστών, λόγω των αυξημένων επιπέδων αυτοματισμού. Παρόλο που κάποιοι συγγραφείς (Blau et al., 1976 και Pfeffer και Leblebici, 1977) θεωρούν ότι οι ΤΠ μπορεί να αυξήσουν το βάθος της ιεραρχίας με τη μείωση των καθυστερήσεων και των παραμορφώσεων που προκαλεί η κίνηση των πληροφοριών στις οργανωτικές βαθμίδες. Οι Pinsonneault και Kraemer (1997) διαπίστωσαν ότι οι ΤΠ συνδέονται με τη μείωση των αριθμών στη μέση διοίκηση σε εταιρείες με συγκεντρωτικές αρχές λήψεων αποφάσεων, αλλά σε εταιρείες όπου οι αρχές λήψεων αποφάσεων είναι αποκεντρωμένες σημειώθηκε αύξηση. Σύμφωνα με συγγραφείς όπως οι Atewell & Rule (1984), Haug (1977), Wilson (1994) και Zuboff (1982), οι ΤΠ μπορούν να μειώσουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και τις απαιτήσεις ικανοτήτων με την επανάληψη της εργασίας, τον διαχωρισμό της εργασίας σε μικρά, πολύ ειδικευμένα και επαναληπτικά καθήκοντα, με το να υποβάλλουν τα άτομα σε μηχανικό έλεγχο, με την αντικατάσταση των χαμηλόβαθμων υπαλληλικών θέσεων εργασίας με θέσεις εργασίας υψηλής εξειδίκευσης και με την αυτοματοποίηση των πιο ανιαρών καθηκόντων. Από τα παραπάνω, προκύπτουν επιχειρήματα και υπέρ και κατά για το αν οι εφαρμογές ΤΠ οδηγούν στην υποβάθμιση των επαγγελματικών δεξιοτήτων. Ο Zuboff (1983) και οι Atewell & Rule (1984) αναφέρουν και τις δύο πλευρές αυτού του νομίσματος και είναι δύσκολο να καταλήξει κανείς στο ποιά είναι η ισχυρότερη. Υπάρχουν επίσης επιχειρήματα (π.χ. Walton, 1982) υπέρ και κατά της άποψης ότι οι ΤΠ αυξάνουν την αυτονομία των εργαζομένων. Οι αντίθετες αυτές απόψεις προκαλούνται από δύο πιθανές εφαρμογές των ΤΠ (Eason, 1988). Η μια από αυτές επικεντρώνει στην χρήση των ΤΠ σαν βοηθητικό παράγοντα των διαδικασιών ελέγχου εργασίας (επιχείρημα των Beniger, 1986 και Wilson, 1994). Αυτού του είδους η εφαρμογή οδηγεί στην υποβάθμιση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην ελεγχόμενη εργασία, έχοντας τα συνήθη αποτελέσματα: υψηλότερη παραγωγικότητα, μειωμένος έλεγχος και εντολές και έλλειψη ευελιξίας. Η άλλη άποψη επικεντρώνει στην χρήση των ΤΠ ως μηχανισμό διευκόλυνσης. Στην περίπτωση αυτή, η εργασία εμπλουτίζεται και ο βαθμός

ικανοποίησης με αυτή αυξάνει. Το αποτέλεσμα αυτού δεν είναι απαραίτητα η υψηλότερη παραγωγικότητα (παρόλο που θα ήταν απίθανο να μειωθεί), αλλά ότι η απόδοση, οι πρωτοβουλίες των εργαζομένων και η ευελιξία θα αυξηθούν. Αυτές οι δύο μορφές υλοποίησης ΤΠ εφαρμόζονται κάποιες φορές ταυτόχρονα στις εταιρείες. Η πρώτη επηρεάζει το υπαλληλικό προσωπικό και η δεύτερη το επαγγελματικό προσωπικό.

Αν η εργασία που απαιτείται είναι πιο πνευματική, αυτόνομη και λιγότερο μηχανικά ελεγχόμενη, λόγω της υλοποίησης των ΤΠ, η εκπαίδευση γίνεται πιο σημαντική και το περιεχόμενο θα πρέπει να αντανακλά τις νέες γνωστικές ανάγκες. Όταν η εργασία γίνεται πιο πνευματική, οι εμπειρογνώμονες της διαχείρισης ποιότητας ισχυρίζονται ότι οι επιβλέποντες θα πρέπει να λειτουργούν ως προπονητές και όχι να δίνουν εντολές στους κατώτερους τους. Από την άλλη, αν η εφαρμογή των ΤΠ σημαίνει λιγότερη αυτονομία και πνευματικά ενδιαφέρουσες δουλειές, έρχεται σε αντίφαση με πολλές από τις αρχές και τις πρακτικές της ΔΟΠ (π.χ. ενδυνάμωση, εμπιστοσύνη και διακριτικότητα, ομαδική εργασία και πιο συγκεκριμένα αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες). Σε κάθε περίπτωση, οι ΤΠ επιφέρουν αλλαγές στις εκπαιδευτικές απαιτήσεις του εργατικού δυναμικού. Θα πρέπει να εξεταστεί το πώς οι εταιρείες προετοιμάζονται για αυτό και πιο συγκεκριμένα, ποιοι νέοι ρόλοι θα δημιουργηθούν, με στόχο να καθοριστεί αν είναι απαραίτητη η σχεδίαση μιας νέας δομής της εταιρείας.

- Στάση και συμπεριφορά των υπαλλήλων

Με την εισαγωγή των νέων συστημάτων, που είναι βασισμένα στις ΤΠ, θα πρέπει να γίνει κάποια οργανωτική αναδόμηση και η φυσική αντίσταση των εργαζομένων σε αυτή την αλλαγή μπορεί να μειώσει το βαθμό αφοσίωσης τους στους εταιρικούς στόχους. Το σύνηθες επιχείρημα ότι οι εφαρμογές ΤΠ μειώνουν τον αριθμό των εργαζομένων έχει τους υποστηρικτές του (π.χ. Jonscher, 1994 και Brynjolfsson et al., 1994), αλλά υπάρχουν και άλλοι (π.χ. ο Osterman, 1986) που ισχυρίζονται ότι δεν είναι έτσι. Επίσης, όταν η υλοποίηση των ΤΠ σημαίνει υποβάθμιση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και απώλεια της αυτονομίας των εργαζομένων, είναι πιθανό να μειωθούν τα κίνητρα. Ο Wilson (1994) περιγράφει μια κατάσταση, όπου η σύγκρουση μεταξύ της χρήσης ΤΠ και του προγράμματος της ΔΟΠ δημιουργεί εχθρότητα ανάμεσα στη διοίκηση και το



προσωπικό, επειδή η αύξηση των απαιτήσεων πληροφοριών από την ανώτατη διοίκηση, μέσω των νέων ταχύτερων επικοινωνιακών μέσων που εισήγαγαν οι ΤΠ, ερχόταν σε αντίθεση με την βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών που απαιτεί η ΔΟΠ. Από την άλλη, όταν χρησιμοποιούνται οι ΤΠ σαν διευκολυντικό μέσο εξάλειψης των βαρετών, βρώμικων και επικίνδυνων εργασιών, αυξάνει η εργασιακή ικανοποίηση. Σε κάθε περίπτωση, η αλλαγή στη στάση του εργατικού δυναμικού που μπορεί να έρθει μετά την εισαγωγή των ΤΠ πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν, ώστε να αποφευχθεί η μείωση παραγόντων όπως η αφοσίωση στην εταιρία, η εργασιακή περηφάνια, η δυνατότητα συνεργασίας με υπαλλήλους από άλλα τμήματα, η εργασιακή ικανοποίηση και το άγχος.

Μια θετική επίπτωση των ΤΠ είναι ότι βοηθάν στη κατανομή των πληροφοριών στα διάφορα τμήματα και λειτουργίες. Ωστόσο, η υλοποίηση των ΤΠ δεν σημαίνει ότι τα άτομα θα είναι περισσότερο διατεθειμένα να μοιραστούν τις πληροφορίες· αν νομίζουν ότι έχουν λόγους να πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο δεν τους συμφέρει, τότε αυτό δεν θα συμβεί. Πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην ανάγκη κατανομής των πληροφοριών, αν οι εταιρείες θέλουν να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τις κοινές βάσεις δεδομένων.

- Διαδικασία σχεδιασμού προϊόντος

Η ικανότητα για καινοτομία αυξάνει με την χρήση των ΤΠ (Schein, 1994). Οι τεχνολογίες σχεδιασμού με υπολογιστή αποτελούν βασικό βοήθημα στην σχεδιαστική διαδικασία, γιατί χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες αυτές, ο σχεδιασμός των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών, είναι ταχύτερος και οι καινοτομίες μπορεί να είναι μεγαλύτερες. Επιπλέον, ο νέος αποτελεσματικός σχεδιασμός προϊόντων και η ανάπτυξη των διαδικασιών απαιτεί πληροφορίες από διαφορετικά τμήματα (παραγωγή, μάρκετινγκ και την έρευνα & ανάπτυξη) και οι ΤΠ μπορούν να βοηθήσουν στην αποτελεσματική και ταχεία μετάδοση των πληροφοριών αυτών. Οι Hameri και Nihtila (1997) αναφέρουν μια μελέτη περιπτώσεων, όπου τα προγράμματα σχεδιασμού περιλάμβαναν πολλές ομάδες από διάφορα μέρη. Οι διαδικτυακές αυτές εφαρμογές στην ανάπτυξη νέων προϊόντων παρείχαν τα κατάλληλα μέσα για την επικοινωνία και τη διασπορά των πληροφοριών.

- Διαχείριση ροής διαδικασιών

Οι ΤΠ αποδείχθηκαν χρήσιμες στη διαχείριση ροής των διαδικασιών. Βοηθούν τη συντήρηση, μέσω της χρήσης αυτοματοποιημένων συστημάτων για να εντοπίσουν την ανάγκη για συντήρηση μηχανημάτων και να καθορίσουν τι πρέπει να συμβεί. Αυτό μπορεί να γίνει με καταμερισμό εργασίας, μακριά από τα μηχανήματα (Dilger, 1997, Krouzek, 1987). Ο αυτοματισμός βοηθά στη μείωση της διάστασης των διαδικασιών, γιατί οι μηχανές παρουσιάζουν συνήθως μικρότερη μεταβλητότητα από τους εργαζόμενους και αυξάνει την ταχύτητα διαδικασιών παραγωγής, παρουσιάζοντας σημαντική βελτίωση ποιότητας (Freund et al., 1997). Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι εξαφανίζεται η ανάγκη για διαχείριση ποιότητας. Αντιθέτως οι αυτοματοποιημένες μηχανές δουλεύουν μόνο με προϊόντα ποιότητας (Karatsu, 1988). Οι συσκευές ηλεκτρονικού εντοπισμού και σηματοδότησης βοηθούν στη μείωση της μεταβλητότητας των διαδικασιών. Αυτοί οι τύποι εφαρμογών μειώνουν και τελικά εξαλείφουν αρκετές διαδικασίες επιθεώρησης (Litsikas, 1997).

Ο έλεγχος ενταμιευμένων προγραμμάτων μπορεί να διευκολυνθεί από τις αυτοματοποιημένες μετρήσεις των προϊόντων και των παραμέτρων των διαδικασιών και την καταχώρηση και επεξεργασία των δεδομένων (Kendrick, 1995, Papadakis, 1990). Οι ΤΠ μπορεί ακόμα να χρησιμεύσουν στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ του ελέγχου ενταμιευμένων προγραμμάτων και της στατιστικής επίλυσης προβλημάτων, όπως αναφέρουν οι Layden και Pearson (1992). Για παράδειγμα, οι Gong et al., πρότειναν μια διαδικασία συνδυασμού ενός συνδεδεμένου στο διαδίκτυο αισθητήρα και ενός διαγράμματος ελέγχου, για τη βελτίωση των αποφάσεων ελέγχου της στατιστικής διαδικασίας.

Οι εταιρείες αυτές που αναμίχθηκαν σε μια διαδικασία πιστοποίησης των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, (ISO 9000 και QS-9000) έχουν πια πρόσβαση σε μια ποικιλία λογισμικού που τους βοηθά στην διαδικασία της υλοποίησης και της αυτοαξιολόγησης (Ward, 1998).

Αυτοί οι τρεις διαφορετικοί τύποι εφαρμογών δείχνουν ξεκάθαρα τον τρόπο με τον οποίο οι ΤΠ μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα σε επίπεδο καταστημάτων. Από την άλλη, ο

αυτοματισμός μπορεί να επιφέρει μικρότερη ευελιξία και αυτό δεν συμβαδίζει με τις αρχές της ΔΟΠ (Schonberger, 1986).

Η σχεδίαση των διαδικασιών, ώστε τα αποτελέσματα να είναι σε συμφωνία με τις ποιοτικές απαιτήσεις, είναι βασικό ζήτημα καθώς και ο έλεγχος των διαδικασιών όπου οι συναλλαγές γίνονται διαδικτυακά. Σε αυτό το περιβάλλον, μπορεί να απαιτείται μια νέα γενιά εργαλείων βελτίωσης και ποιοτικού ελέγχου. Οι Patterson et al. (1997) δίνουν ένα παράδειγμα της ανάγκης για νέα εργαλεία ποιοτικού ελέγχου και βελτίωσης που δημιουργήθηκαν σαν συνέπεια της χρήσης μηχανημάτων αριθμητικού ελέγχου μέσω υπολογιστή. Σε σχέση με αυτό, υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης των κατάλληλων αλγορίθμων και διεπαφών λογισμικού για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των διαδικασιών διεπαφής και των αλλαγών σε συστήματα και διαδικασίες, πριν την υλοποίησή τους.

Οι ΤΠ βοηθούν ακόμα τις εταιρείες να διεξάγουν όλες τις παγκόσμιες επιχειρήσεις τους σε ένα σύστημα. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ίδιες διαδικασίες σε όλες τις χώρες και να έχουν δεδομένα πραγματικού χρόνου, ώστε τα στελέχη τους να γνωρίζουν την κατάσταση των επιχειρήσεων τους, οπουδήποτε στον κόσμο (για παράδειγμα, Palvia et al., 1996 και Paxton, 1997).

- Δεδομένα ποιότητας και αναφορές

Η χρήση των ΤΠ είναι βασική δεξιότητα για την επεξεργασία δεδομένων, η πρόσβαση σε διάφορες βάσεις δεδομένων γίνεται ευκολότερη και η επακόλουθη ανάλυση ταχύτερη και ακριβέστερη. Οι εταιρίες θα πρέπει να σκεφτούν πώς να εφαρμόσουν τις ΤΠ, ώστε να διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (Lawler, 1991). Κάποιες εφαρμογές ΤΠ παρέχουν αυτοματοποιημένα μέσα για συλλογή, καταγραφή και δράση βασισμένη σε ιδέες που προκύπτουν σε συσκέψεις των ομάδων εργασίας (Jackson et al., 1995). Οι πληροφορίες από τα διαδικτυακά φόρουμ και την ομαδική αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (Finch & Luebbe, 1997).

Ο τρόπος με τον οποίο οι ΤΠ μπορούν να βοηθήσουν σε διάφορα πεδία όπως ο καθορισμός και η χρήση των δαπανών για την ποιότητα, η ανάδραση για τα δεδομένα ποιότητας στους εργαζόμενους και τους διαχειριστές για την επίλυση προβλημάτων, η έγκαιρη παροχή μετρήσεων ποιότητας και η βελτίωση της διαθεσιμότητας δεδομένων

σχετικών με την ποιότητα, αποτελεί ένα ζήτημα που άρχισε να προκύπτει στη βιβλιογραφία αλλά χρήζει περαιτέρω ανάλυσης.

- Συγκριτική αξιολόγηση

Οι ΤΠ μπορούν να βοηθήσουν την διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης με πολλούς τρόπους: η επικοινωνία με τους συνεργάτες γίνεται ευκολότερη, διευκολύνεται ο καθορισμός των καλύτερων στην κατηγορία τους εταιρειών, η προσομοίωση των μέτρων απόδοσης και η ανάλυση χάσματος είναι διαθέσιμες και η εσωτερική διαμοίραση των δεδομένων που συλλέχτηκαν από τη συγκριτική αξιολόγηση και τα αποτελέσματα των σχεδίων δράσης είναι ταχύτερη. Όλες αυτές οι νέες δυνατότητες της συγκριτικής αξιολόγησης που δημιουργούν οι ΤΠ θα πρέπει να διερευνηθούν.

#### 3.11.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι ΤΠ παίζουν βασικό ρόλο στην διαδικασία εφαρμογής της ΔΟΠ σε μια εταιρία και μπορούν να επηρεάσουν όλες τις διαστάσεις της ΔΟΠ που έχουν αναφερθεί σε αυτή την εργασία. Η σχέση ΤΠ και ΔΟΠ είναι κυρίως θετική, μιας και οι ΤΠ μπορούν να διευκολύνουν πολλές διαστάσεις της ΔΟΠ. Ωστόσο, πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν όπως η απώλεια εργασιακής ικανοποίησης, η μείωση εργασιακών δεξιοτήτων και η μειωμένη ευελιξία των διαδικασιών θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν.

### 3.12 Η σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και καινοτομίας

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη σχέση μεταξύ ΔΟΠ και καινοτομίας δείχνει ότι υπάρχουν αντικρουόμενα επιχειρήματα για τη σχέση ΔΟΠ και καινοτομίας (Prajogo και Sohal, 2001). Τα επιχειρήματα που υποστηρίζουν την θετική σχέση μεταξύ ΔΟΠ και καινοτομίας διατείνονται ότι οι εταιρείες που ενσωματώνουν τη ΔΟΠ στο σύστημα και τη νοοτροπία τους δημιουργούν ένα γόνιμο περιβάλλον για καινοτομίες, αφού η ΔΟΠ περιέχει αρχές που ευνοούν την καινοτομία (Dean και Evans, 1994, Kanji, 1996, Mahesh, 1993, Roffe, 1999, Tang, 1998). Η αρχή της επικέντρωσης στον πελάτη ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να διερευνούν συνεχώς τις νέες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και συνεπώς οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να είναι καινοτόμες, από την άποψη της ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων, ως μέσο συνεχούς προσαρμογής στις εναλλασσόμενες ανάγκες της αγοράς (Juran, 1988). Παρομοίως, η συνεχής βελτίωση ενθαρρύνει τις αλλαγές και την δημιουργική σκέψη, αναφορικά με το πώς οργανώνεται και διεξάγεται η εργασία. Τέλος, οι αρχές της ενδυνάμωσης του ρόλου των εργαζομένων, της ανάμιξης τους και της ομαδικής εργασίας είναι επίσης βασικές για τον καθορισμό της επιτυχίας της επιχειρηματικής καινοτομίας.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω επιχειρήματα, πολλοί ερευνητές απορρίπτουν την θετική σχέση μεταξύ ΔΟΠ και καινοτομίας, λόγω του ότι η ΔΟΠ περιλαμβάνει αρχές και πρακτικές που μπορεί να παρεμποδίσουν τις καινοτομίες. Οι Slater και Narver (1998) και οι Wind και Mahajan (1997) συμφωνούν ότι μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στον πελάτη μπορεί εύκολα να οδηγήσει τις εταιρίες στο να επικεντρώνουν μόνο σε αυξητικές βελτιώσεις των τρεχόντων προϊόντων και υπηρεσιών τους και όχι να προσπαθούν να δημιουργήσουν καινοτόμες λύσεις. Συμπερασματικά, αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη μη ανταγωνιστικών και κοινών προϊόντων και όχι στην ανάπτυξη αληθινών καινοτομιών. Η επικέντρωση στον πελάτη συνεπώς, μπορεί να δημιουργήσει μια « τυραννία της εξυπηρετούμενης αγοράς», στην οποία οι διαχειριστές βλέπουν τον κόσμο μόνο μέσα από τα μάτια των πελατών τους. Έτσι οι εταιρείες αυτές αποτυγχάνουν στην εξερεύνηση των άδηλων αναγκών των πελατών τους. Με αυτόν τον τρόπο, αποτυγχάνουν να οδηγήσουν την παραγωγική μάθηση στην αναζήτηση των αφανών και ανεκδήλωτων

δυνατοτήτων της αγοράς. Παρόμοια, η συνεχής βελτίωση απαιτεί ρυθμιστικά πρότυπα και δραστηριότητες που είναι επαρκώς τακτικές, για να κατανοηθούν ικανοποιητικά. Επομένως, ο έλεγχος και η σταθερότητα αποτελούν τον πυρήνα της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης (Imai, 1986, Jha et al., 1996). Ενώ η προτυποποίηση είναι απαραίτητη για τη συμμόρφωση και τη μείωση των σφαλμάτων από τη σκοπιά της καινοτομίας, μπορεί να παγιδεύσει τα άτομα στο να αρκεστούν σε ότι λειτουργούσε ως τώρα με αποτέλεσμα την ακαμψία (Glynn, 1996, Kanter, 1983). Επιπλέον οι Lawler (1994) και Samaha (1996) ισχυρίζονται ότι η έννοια της συνεχούς βελτίωσης έχει βασικά ως στόχο την απλοποίηση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών, διεξάγοντας αυτές με καλύτερο ή ταχύτερο τρόπο. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να αποδειχτεί επιζήμια για την καινοτομία, επειδή οι εταιρίες μπορεί να βελτιώνουν και να δουλεύουν συνεχώς πάνω σε διαδικασίες που είναι ήδη ριζικά εσφαλμένες.

Η σύγκρουση αυτών των επιχειρημάτων μπορεί να επεκταθεί στην σχέση απόδοσης ποιότητας και απόδοσης καινοτομίας, άσχετα με το αν συνδέονται σχετικά μεταξύ τους ή όχι. Ο υπαινιγμός είναι ότι μπορεί να αμφισβητηθεί το αν οι εταιρίες μπορούν να έχουν άριστη απόδοση και στα δύο αυτά πεδία ή θα πρέπει να ιεραρχήσουν το ένα υψηλότερα από το άλλο. Ο Flynn (1994), επισημαίνει ότι η συμβατική λογική δείχνει ότι οι γρήγορες καινοτομίες και η ποιότητα δεν επιτυγχάνονται ταυτόχρονα. Ο Williams (1992) ισχυρίζεται ότι οι επιχειρήσεις που επικεντρώνουν τη στρατηγική τους στις συχνές και γρήγορες καινοτομίες δεν έχουν το χρόνο να μάθουν τις διαδικασίες, έτσι ώστε να τις ελέγχουν στατιστικά για να επιτύχουν μεγαλύτερο βαθμό συμμόρφωσης.

Ενώ είναι δύσκολο να δεχτεί κανείς ότι μια εταιρία μπορεί να είναι επιτυχημένη μόνο με τις καινοτομίες ενώ παράγει προϊόντα κατώτερης ποιότητας, σε κάποιες περιπτώσεις οι εταιρίες πρέπει να βάζουν την ποιότητα πάνω από την καινοτομία και το αντίθετο. Αυτό ισχύει κυρίως, όταν ληφθούν υπ' όψιν οι συνθήκες της αγοράς και τις βιομηχανίας (Nowak, 1997).

### 3.12.1 Το εργαλείο TRIZ και καινοτομία

Ένα εργαλείο της ΔΟΠ, το οποίο βοηθά στην εύρεση καινοτόμων λύσεων είναι το TRIZ.

Το εργαλείο TRIZ είναι μια μέθοδος επίλυσης προβλημάτων που στηρίζεται:

- Στην λογική
- Στα δεδομένα
- Δεν έχει ως στοιχείο της την διαίσθηση ( όπως οι άλλες κοινές μέθοδοι)
- Λόγω συγκεκριμένης δομής και της αλγοριθμικής της προσέγγισης παρέχει την δυνατότητα της επαναληπτικότητας , της προβλεψιμότητας και της αξιοπιστίας

Ακόμα κάποια χαρακτηριστικά της μεθόδου TRIZ :

- i. Ολιστική άποψη σχεδιασμού προϊόντος
- ii. Σχεδιασμός πυρήνα
- iii. Σχετίζεται με τις επιμέρους λειτουργίες, όπως ηλεκτρονικά είδη, μηχανική, γραφικά κλπ

Η μέθοδος TRIZ γεννήθηκε στην Ρωσία από τον GS. Altsuler όπου ήταν μηχανικός στο τμήμα ευρεσιτεχνιών στο Ρώσικο ναυτικό. Η μέθοδος αναπτύχθηκε μεταξύ της περιόδου 1946 – 1985. Το 1989 ιδρύθηκε η Russian Triz Association με εκλεγμένο πρόεδρο τον Altsuler.

Η μέθοδος TRIZ είναι μια διεθνής επιστήμη της δημιουργικότητας που έχει ως υπόβαθρο τη μελέτη των ευρεσιτεχνιών (πρόβλημα – λύση). Περισσότερες από 3.000.000 πατέντες έχουν αναλυθεί και έχουν βρεθεί υπεράριθμα πρότυπα που προβλέπουν καινοτόμες λύσεις στα εκάστοτε προβλήματα. Η μέθοδος TRIZ στηρίχτηκε στις οικουμενικές αρχές της δημιουργικότητας που μαζί με την τεχνολογία αποτέλεσαν βάση για δημιουργικές καινοτομίες.

Η μέθοδος TRIZ, απλή εκδοχή :

«Το πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζω εγώ σήμερα, κάποιος άλλος στο παρελθόν έχει αντιμετωπίσει παρόμοιο πρόβλημα με μένα και έχει βρει την λύση. Οπότε αν βρώ την λύση του και καταφέρω μέσω της δημιουργικότητας να την τροποποιήσω και να την προσαρμόσω στο δικό μου πρόβλημα, τότε επιτυγχάνω την λύση του προβλήματος μου»

Τα τρία κύρια ευρήματα της έρευνας:

- Τα προβλήματα και οι λύσεις είναι επαναλαμβανόμενα στις βιομηχανίες και στην επιστήμη. Οπότε η ταξινόμηση των αντιφάσεων για κάθε πρόβλημα προβλέπει πιθανές λύσεις για το πρόβλημα
- Τα μοτίβα της τεχνικής εξέλιξης επαναλαμβάνονται στις βιομηχανίες και στις επιστήμες
- Οι δημιουργικές καινοτομίες χρησιμοποιούν επιστημονικά αποτελέσματα εκτός του πεδίου που δημιουργήθηκαν

### 3.12.2 Παράδειγμα:

Η χρήση μιας συσκευής laser αντί για το χειρουργικό νυστέρι ενός χειρουργού για μία χειρουργική επέμβαση ματιών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση μέσω των υπερήχων μπορούμε να σπάσουμε τα κυτταρικά τοιχώματα αντί να χτυπήσουμε τα τοιχώματα ή ακόμα μπορεί να γίνει χρήση μιας χημικής ουσίας που θα φάει τα τοιχώματα.

Αυτό μπορεί να φαίνεται γενικό αλλά οι ερευνητές ανέλυσαν όλες τις διαθέσιμες πηγές του προβλήματος ( πχ. κυτταρικά τοιχώματα, την κίνηση του υγρού, την διαδικασία επεξεργασίας κλπ) για να καταλήξουν ότι οι 3 ειδικές λύσεις έχουν μεγάλη πιθανότητα για τη λύση του προβλήματος τους:

1. Τα κυτταρικά τοιχώματα μπορούν να διασπαστούν από ηχητικά κύματα (από το πρότυπο της εξέλιξης της αντικατάστασης των μηχανικών μέσων από πεδία)

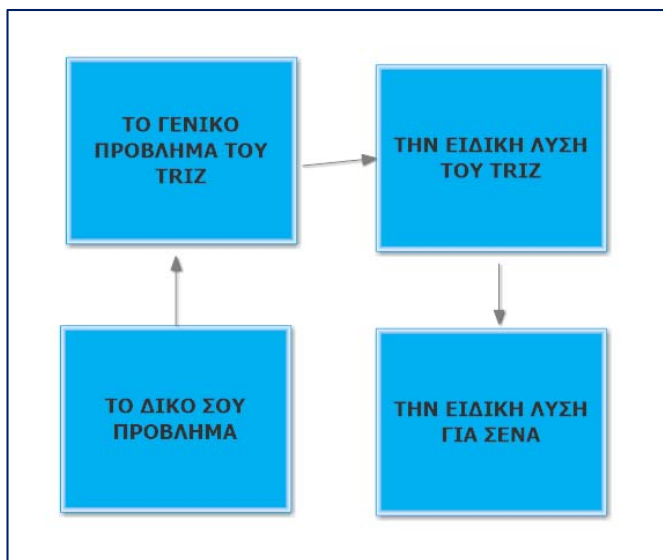


2. Τα κυτταρικά τοιχώματα μπορούν να διασπαστούν από την διάτμηση( Χρησιμοποίηση των πόρων από το ήδη υπάρχον σύστημα με διαφορετικό τρόπο)

3. Ένα ένζυμο μπορεί να φάει τα τοιχώματα και να απελευθερώσει το περιεχόμενο σε επιθυμητό χρόνο.

Και οι 3 μέθοδοι δοκιμάστηκαν επιτυχώς και η φθηνότερη αποδοτικότερη μέθοδος χρησιμοποιήθηκε στην ιατρική.

### 3.12.3 Η Μέθοδος επίλυσης προβλημάτων TRIZ:



<b>ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ TRIZ</b>	
<b>ΒΗΜΑΤΑ</b>	
<b>ΟΡΙΣΜΟΣ</b>	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ/ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟ ΙΔΑΝΙΚΟ ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
<b>ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ</b>	ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ (ΠΩΣ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΟΥΝ)
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	Η ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΙΔΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΣΕ ΕΝΑ ΓΕΝΙΚΟ
<b>ΛΥΣΗ</b>	ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΛΥΣΗ, ΧΡΗΣΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ TRIZ
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΗ</b>	ΛΥΣΕΙΣ ΠΟΥ ΜΕΙΩΝΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΝΕΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ

Η Καινοτόμος διαδικασία μπορεί να δομηθεί:

- Αρκετές εξελίξεις του πρώιμου μοντέλου
- Η αρχή της αφαίρεσης εφαρμόζεται ευρέως
- Πλαίσιο Εργαλείων TRIZ
- Δημιουργία βάσης γνωστικών δεδομένων

3 στάδια ανάπτυξης της γνωστικής βάσης

- i. 1 στάδιο: η κατάταξη των δεδομένων και των λύσεων
- ii. 2 στάδιο : συσχέτιση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων ταξινομήσεων και των παραγόντων που εντοπίζονται
- iii. 3 στάδιο: αιτίας αποτελέσματος

3.12.4 Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου TRIZ

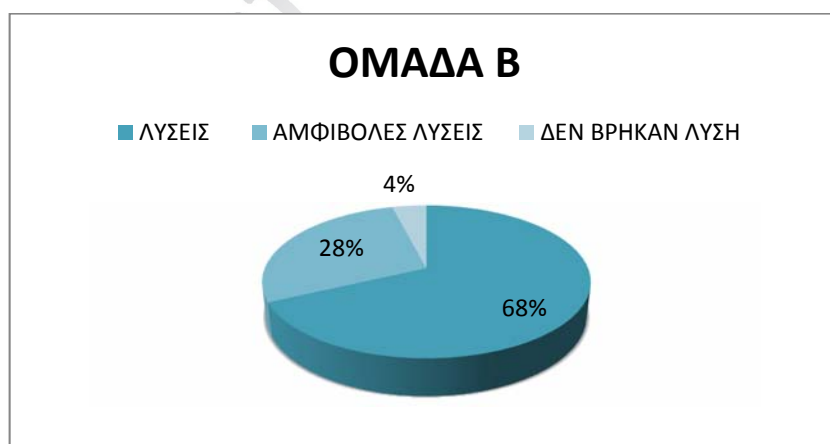
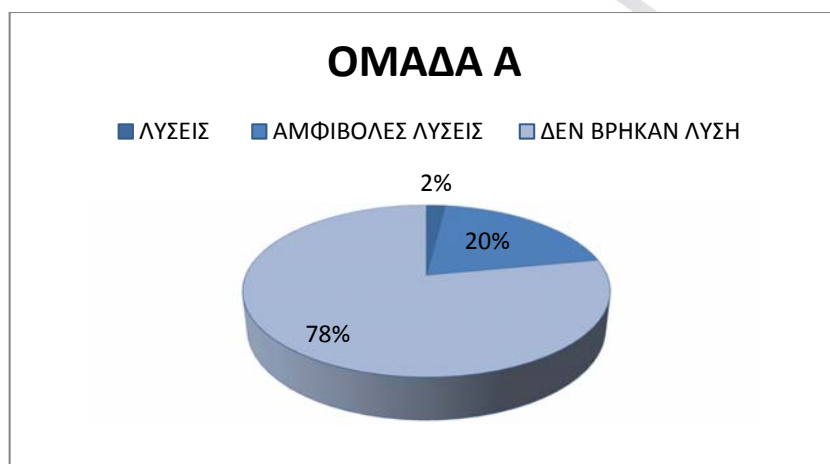
- i. Επαναλαμβανόμενη διαδικασία επίλυσης λαθών βασισμένης σε δομή αλγορίθμου
- ii. Καλύτερες και πιο καινοτόμες λύσεις
- iii. Μείωση του αριθμού των προσπαθειών και των λανθασμένων λύσεων
- iv. Αφήνει να απορρέει γνώση και από άλλους τομείς
- v. Αφήνει να βρεθούν αγορές για τις λύσεις έξω από τους παραδοσιακούς τομείς
- vi. Στηρίζεται στην επιστήμη και όχι στην ψυχολογία
- vii. Ανεβάζει τον ρυθμό ανάπτυξης καινοτομιών όσο πιο κοντά γίνεται στο 100%
- viii. Το Triz προσπαθεί να παρακάμψει όλες τις μέτριες λύσεις και να φτάσει στην καλύτερη λύση το συντομότερο χρονικό διάστημα
- viii. Το TRIZ σπαταλά μερίσματα στο χρόνο ορισμού του προβλήματος αλλά λύνει το σωστό πρόβλημα και όχι όπως κάποιοι που για να δείχνουν πως συνέχεια κάνουν κάτι προτιμούν να λύνουν προβλήματα που δεν έχουν άμεση σχέση με το θέμα

### 3.12.5 Η αποδοτικότητα της μεθόδου Triz.

Στην μελέτη της παρακάτω περίπτωσης είναι 2 ομάδες με ίσης εμπειρίας μηχανικούς και ψάχνουν να βρουν τη λύση σε ένα πρόβλημα.

Η Α ΟΜΑΔΑ απαρτίζεται από 628 άτομα και η Β ΟΜΑΔΑ απαρτίζεται από 723 που έκαναν μια εβδομάδα εκπαίδευση στη μεθοδολογία του Triz.

ΧΩΡΙΣ TRIZ		ΜΕ TRIZ	
ΟΜΑΔΑ Α		ΟΜΑΔΑ Β	
ΛΥΣΕΙΣ	2%	ΛΥΣΕΙΣ	68%
ΑΜΦΙΒΟΛΕΣ ΛΥΣΕΙΣ	20%	ΑΜΦΙΒΟΛΕΣ ΛΥΣΕΙΣ	28%
ΔΕΝ ΒΡΗΚΑΝ ΛΥΣΗ	78%	ΔΕΝ ΒΡΗΚΑΝ ΛΥΣΗ	4%

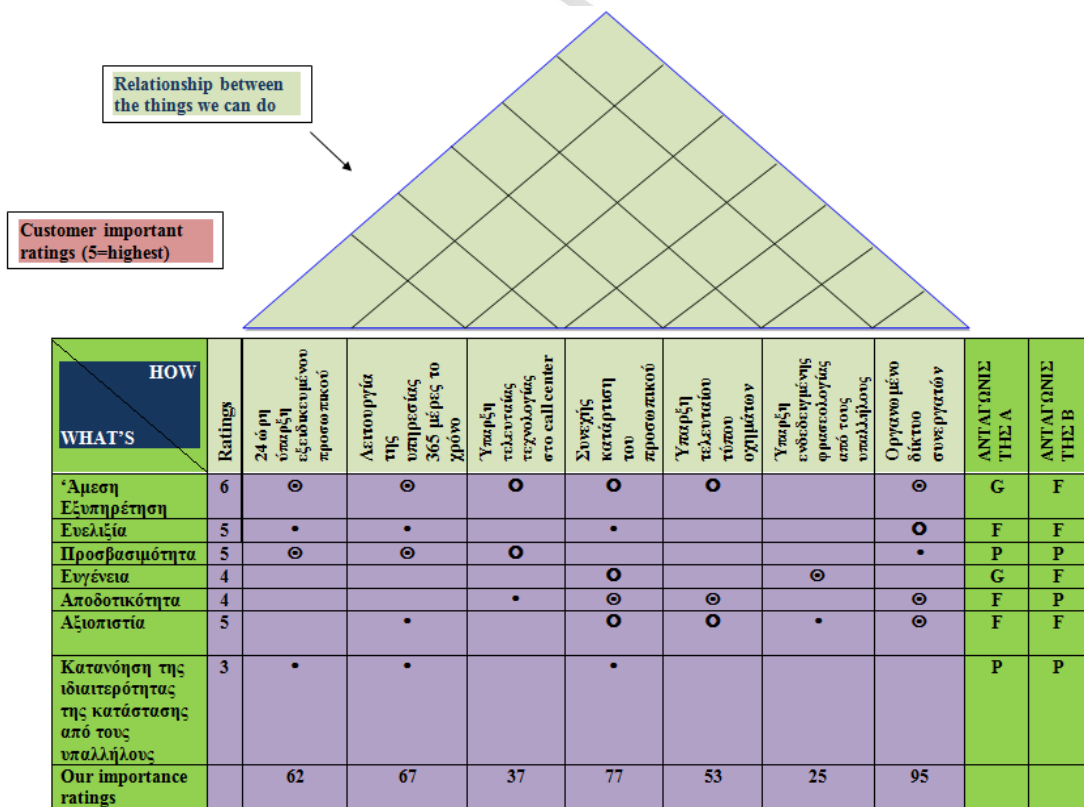


### 3.12.6 Το εργαλείο QFD και η συνεισφορά του στην καινοτομία.

Το QFD, ή το λεγόμενο Σπίτι της Ποιότητας, είναι ένα εργαλείο της ΔΟΠ, που συνδέει τα « What's – τι θέλουν οι πελάτες », με τα « How – πως το παρέχουμε ».

Μέσω αυτού του εργαλείου φαίνεται η αξία που απολαμβάνει κάθε καταναλωτής από κάθε χαρακτηριστικό της υπηρεσίας ή του προϊόντος που απολαμβάνει. Έτσι αξιολογούμε τα χαρακτηριστικά που μπορούν να θεωρηθούν ως κύρια, δίνουν αξία στον καταναλωτή, καθώς μπορούμε να δημιουργήσουμε και νέα χαρακτηριστικά που βάση της έρευνας θα κάνουν το προϊόν ή την υπηρεσία πιο ελκυστική.

3.12.7 Παράδειγμα με την χρήση του QFD, στην παροχή Οδικής Βοήθειας. (προγενέστερη εργασία στο μάθημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, β' εξάμηνο 2014)



### Weighted rating

$$62 = (6 * 5) + (5 * 1) + (5 * 5) + (2 * 1)$$

$$67 = (6 * 5) + (5 * 1) + (5 * 5) + (5 * 1) + (2 * 1)$$

$$37 = (6 * 3) + (5 * 3) + (4 * 1)$$

$$77 = (3 * 6) + (1 * 5) + (3 * 4) + (5 * 4) + (3 * 5) + (1 * 2)$$

$$53 = (3 * 6) + (5 * 4) + (3 * 5)$$

$$25 = (5 * 4) + (1 * 5)$$

$$80 = (5 * 6) + (3 * 5) + (1 * 5) + (5 * 4) + (5 * 5)$$

Αρχικά θα παραθέσουμε ονομαστικά τα what(the customer needs) και τα how :

What (the customer needs):

1. Άμεση εξυπηρέτηση· πελάτης επιθυμεί ταχεία εξυπηρέτηση την στιγμή που την έχει ανάγκη. Ο χρόνος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο διότι την στιγμή εκείνη ο πελάτης βρίσκεται εκτός οικίας και αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα με το όχημα του λόγω βλάβης ή έχει τρακάρει , πράγμα το οποίο του δημιουργεί πίεση.

Η άμεση εξυπηρέτηση συνδέεται με τα εξής how:

- 24ώρη ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5). Διότι ο υπάλληλος είναι κοντά στον πελάτη 24 ώρες το 24ωρο και ακόμη και την νύχτα μπορεί να του παρέχει άμεσα τις υπηρεσίες του
- Λειτουργία της υπηρεσίας 365 μέρες το χρόνο (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5). Διότι ο πελάτης μπορεί να απολαύσει τις υπηρεσίες που του αναλογούν άμεσα ακόμα και τις αργίες (πχ. Πάσχα, Δεκαπενταύγουστο κλπ)
- Ύπαρξη τελευταίας τεχνολογίας στο τηλεφωνικό κέντρο (μέτρια σύνδεση βαθμού 3). Διότι ο πελάτης πατώντας το σωστό κουμπί στο καντράν του τηλεφώνου του συνδέεται με το κατάλληλο τμήμα.

- Συνεχής κατάρτιση του προσωπικού(μέτρια σύνδεση βαθμού 3).Ο υπάλληλος είναι εκπαιδευμένος κατάλληλα ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τον ασφαλισμένο και να βρίσκει σε κάθε ειδική περίπτωση την καλύτερη λύση σε ελάχιστο χρονικό διάστημα
- Ύπαρξη τελευταίου τύπου οχημάτων (μέτρια σύνδεση βαθμού 3). Υπερσύγχρονα οχήματα που διευκολύνουν την φόρτωση των οχημάτων και κάνουν την διαδικασία εξαιρετικά σύντομη.
- Οργανωμένο δίκτυο συνεργατών (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5). Σε οποιοδήποτε μέρος χρειαστεί ο πελάτης βοήθεια, θα βρίσκεται κοντά του οργανωμένο δίκτυο συνεργατών.

2. Ευελιξία. Ο πελάτης επιθυμεί ευέλικτους υπαλλήλους, και όχι γραφειοκράτες, με σκοπό να βρίσκουν την καλύτερη λύση στο κάθε πρόβλημα και να βρίσκονται κοντά όπου και να βρίσκεται.

Σύνδεση με τα εξής how:

- 24ωρη ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού (μικρή σύνδεση βαθμού 1).
- Λειτουργία της υπηρεσίας 365 μέρες το χρόνο (μικρή σύνδεση βαθμου 1)
- Συνεχής κατάρτιση του προσωπικού (μικρή σύνδεση βαθμού 1)
- Οργανωμένο δίκτυο συνεργατών (μέτρια σύνδεση βαθμού 3).

3. Προσβασιμότητα. Ο πελάτης επιθυμεί πρόσβαση στην υπηρεσία οποιαδήποτε ώρα και στιγμή την έχει ανάγκη με όσον το δυνατόν γίνεται απλοποίησης των διαδικασιών.

Σύνδεση με τα εξής how:

- 24ωρη ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5). Διότι ο υπάλληλος είναι κοντά στον πελάτη 24 ώρες το 24ωρο και ακόμη και την νύχτα ο πελάτης μπορεί να απολαύσει τα οφέλη της υπηρεσίας
- Λειτουργία της υπηρεσίας 365 μέρες το χρόνο (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5) .Διότι ο πελάτης μπορεί να απολαύσει τις υπηρεσίες που του αναλογούν άμεσα ακόμα και τις αργίες (πχ. Πάσχα, Δεκαπενταύγουστο κλπ)

- Ύπαρξη τελευταίας τεχνολογίας στο τηλεφωνικό κέντρο(μέτρια σύνδεση βαθμού 3). Διότι ο πελάτης πατώντας το σωστό κουμπί στο καντράν του τηλεφώνου του συνδέεται με το κατάλληλο τμήμα χωρίς να πρέπει να συνδεθεί με κάποιον τηλεφωνητή.
- Οργανωμένο δίκτυο συνεργατών (μικρή σύνδεση βαθμού 1).

4. Ευγένεια. Ο πελάτης επιθυμεί ευγενική αντιμετώπιση απο τους υπαλλήλους

Σύνδεση με τα εξής how:

- Συνεχής κατάρτιση του προσωπικού (μέτρια σύνδεση βαθμού 3).Ο υπάλληλος είναι εκπαιδευμένος κατάλληλα ώστε να εξυπηρετεί με ευγενικό τρόπο τον ασφαλισμένο.
- Ύπαρξη ενδεδειγμένης φρασεολογίας από τους υπαλλήλους (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5) Οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν την ενδεδειγμένη φρασεολογία και κάνουν τον πελάτη να νιώθει πως ομιλεί με κάποιον επαγγελματία που σέβεται απόλυτα το πρόβλημα του

5. Αποδοτικότητα. Ο πελάτης περιμένει επιτυχώς και με μεγάλη ένταση να του παρέχονται οι υπηρεσίες για τις οποίες έχει πληρώσει.

Σύνδεση με τα εξής how:

- Ύπαρξη τελευταίας τεχνολογίας στο τηλεφωνικό κέντρο (μικρή σύνδεση βαθμού 1). Διότι ο πελάτης πατώντας το σωστό κουμπί στο καντράν του τηλεφώνου του συνδέεται με το κατάλληλο τμήμα. (Οριζοντιοποίηση της διαδικασίας)
- Συνεχής κατάρτιση του προσωπικού (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5). Ο υπάλληλος είναι εκπαιδευμένος κατάλληλα ώστε να εξυπηρετεί ποιοτικά και σε μικρό χρονικό διάστημα τον ασφαλισμένο. Δηλαδή με την εκπαίδευση του προσωπικού προσθέτουμε επιπλέον αξίες στην παροχή της υπηρεσίας
- Ύπαρξη τελευταίου τύπου οχημάτων (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5). Υπερσύγχρονα οχήματα που διευκολύνουν την φόρτωση των οχημάτων και κάνουν την διαδικασία εξαιρετικά σύντομη και κωδικοποιημένη.

- Οργανωμένο δίκτυο συνεργατών (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5). Σε οποιοδήποτε μέρος χρειαστεί ο πελάτης βοήθεια θα βρίσκεται κοντά του οργανωμένο δίκτυο συνεργατών.

6. Αξιοπιστία. Ο πελάτης θέλει να ξέρει πως απευθύνεται σε έναν αξιόπιστο πάροχο υπηρεσιών.

Σύνδεση με τα εξής how:

- Λειτουργία της υπηρεσίας 365 μέρες το χρόνο (μικρή σύνδεση βαθμού 1). Μικρού βαθμού διότι όλοι οι ανταγωνιστές ακολουθούν την ίδια στρατηγική.
- Συνεχής κατάρτιση του προσωπικού (μέτρια σύνδεση βαθμού 3). Ο υπάλληλος είναι εκπαιδευμένος κατάλληλα ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τον ασφαλισμένο και να βρίσκει σε κάθε ειδική περίπτωση την καλύτερη λύση σε ελάχιστο χρονικό διάστημα. Κάνει την διαφορά σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Αύξηση της αξιοπιστίας σου μέσω της συνεχής εκπαίδευσης - κατάρτισης
- Ύπαρξη τελευταίου τύπου οχημάτων (μέτρια σύνδεση βαθμού 3). Υπερσύγχρονα οχήματα που διευκολύνουν την φόρτωση των οχημάτων και κάνουν την διαδικασία εξαιρετικά σύντομη.
- Ύπαρξη ενδεδειγμένης φρασεολογίας από τους υπαλλήλους (μικρή σύνδεση βαθμού 1) Οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν την ενδεδειγμένη φρασεολογία και κάνουν τον πελάτη να νιώθει πως ομιλεί με κάποιον επαγγελματία που σέβεται απόλυτα το πρόβλημα του
- Οργανωμένο δίκτυο συνεργατών (μεγάλη σύνδεση βαθμού 5). Σε οποιοδήποτε μέρος χρειαστεί ο πελάτης βοήθεια θα βρίσκεται κοντά του οργανωμένο δίκτυο συνεργατών.

7. Κατανόηση της ιδιαιτερότητας της κατάστασης απο τους υπαλλήλους

Σύνδεση με τα εξής how:

- 24ωρη ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού (μικρή σύνδεση βαθμού 1).
- Λειτουργία της υπηρεσίας 365 μέρες το χρόνο (μικρή σύνδεση βαθμού 1)
- Συνεχής κατάρτιση του προσωπικού (μικρή σύνδεση βαθμού 1).



Συμπεράσματα από τα important rating από το QFD:

- Το οργανωμένο δίκτυο συνεργατών είναι το δυνατότερο how με score 95
- Αμέσως μετά ακολουθεί η συνεχής κατάρτιση του προσωπικού με score 77
- Το πιο αδύναμο how είναι η ύπαρξη ενδεδειγμένης φρασεολογίας με score 25

Παρατηρούμε πως το οργανωμένο δίκτυο συνεργατών πρωτοστατεί γιατί είναι άμεσα αναγκαίο για την παροχή της οδικής βοήθειας. Η συνεχής κατάρτιση του προσωπικού είναι το στοιχείο που μπορεί να προσθέσει αξία στην παροχή της υπηρεσίας μας και είναι εξίσου σημαντικό. Αλλά από την άλλη βλέπουμε πως η ύπαρξη ενδεδειγμένης φρασεολογίας να μην προσθέτει ένα κύρος στην εταιρία, αλλά ουσιαστικά δεν βοηθάει στην επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

### 3.12.8 ISO 9000 και καινοτομία

Σχετικά λίγες εμπειρικές μελέτες ασχολήθηκαν αποκλειστικά με τη σχέση μεταξύ του ISO 9000 και της καινοτομίας και έχουν δώσει κάποιες φορές αντιφατικά αποτελέσματα. Όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες, η παράγραφος αυτή συνοψίζει τις μεγάλες ποσοτικές μελέτες, διαχωρίζοντας τις σε αυτές που βρίσκουν θετική και σε αυτές που βρίσκουν αρνητική σχέση μεταξύ ISO 9000 και καινοτομίας. Δεν είναι εύκολο να γίνει άμεση σύγκριση των μελετών, γιατί κάθε συγγραφέας χρησιμοποιεί διαφορετικό ορισμό της καινοτομίας (π.χ. πατέντες, προϊόντα, διαδικασία). Επιπλέον, λόγω της διαθεσιμότητας των δεδομένων, η μοντελοποίηση μπορεί να παρουσιάζει διαφορές (π.χ. η εξαρτημένη μεταβλητή είναι συνήθως η καινοτομία, αλλά κάποιες φορές είναι η πιστοποίηση). Ακολουθεί μια σύντομη κριτική κάθε μελέτης.

Οι Benner & Tushman (2002) εξέδωσαν μια σημαντική μελέτη για τη σχέση μεταξύ του ISO 9000 και της καινοτομίας. Οι συγγραφείς επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους σε βιομηχανίες φωτογραφίας και χρωμάτων και διερεύνησαν την καινοτομία ως αριθμό πατεντών την περίοδο 1980-1999. Οι συγγραφείς υιοθέτησαν ένα μοντέλο μετρήσεων (αρνητικό διωνυμικό μοντέλο με σταθερές επιδράσεις) για να διερευνήσουν την επίδραση του ISO 9000 στην καινοτομία, μετρώντας τον αριθμό των πατεντών. Πιο

συγκεκριμένα, οι συγγραφείς διαχωρίζουν τις πατέντες σε αυτές που βασίζονται στην υπάρχουσα γνώση της εταιρείας (εκμετάλλευση) και σε αυτές που βασίζονται στην διερεύνηση νέων πεδίων γνώσης. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι το ISO 9000 αυξάνει τον αριθμό των πατεντών, βάσει της εκμετάλλευσης της υπάρχουσας τεχνογνωσίας. Αντιθέτως, η πιστοποίηση ISO 9000 μειώνει τον αριθμό των διερευνητικών πατεντών. Φαίνεται ότι το ISO 9000 επηρεάζει την επιλογή προγραμμάτων καινοτομίας και προωθεί την εκμετάλλευση σε βάρος της διερεύνησης. Η επίδραση του ISO 9000 είναι παρόμοια αλλά εντονότερη στη βιομηχανία με σταθερή τεχνολογία (χρώματα) από ότι είναι σε μια αγορά που αλλάζει ραγδαία (στην φωτογραφία π.χ., η μετάβαση από τα φιλμ στην ψηφιακή τεχνολογία). Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν το 1995, πριν την έκδοση 2000 του ISO 9000. Καθώς οι νέες εκδόσεις του ISO 9000 (2000 και 2008) θα έπρεπε να εξαλείψουν τυχόν ακαμψίες του προτύπου, θα έπρεπε επίσης να μειωθεί η τυχόν αρνητική επίδραση του στην καινοτομία. Για το λόγο αυτό, τα συμπεράσματα που βασίστηκαν στην παλιά έκδοση του προτύπου, δεν μπορούσαν να επιβεβαιωθούν από μελέτες που βασίστηκαν σε πιο πρόσφατες εκδόσεις του ISO 9000.

Ενώ οι Benner & Tushman (2002) ασχολήθηκαν μόνο με δύο βιομηχανικούς τομείς, οι Blind & Hipp (2003) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ χαρακτηριστικών της καινοτομίας και της πιστοποίησης σε καινοτόμες γερμανικές εταιρίες υπηρεσιών. Η μελέτη αυτή είναι η πρώτη που διερευνά τη σχέση ISO 9000 και καινοτομίας σε ένα μεγάλο δείγμα εταιριών υπηρεσιών. Η μελέτη υιοθετεί ένα ποιοτικό μοντέλο με το καθεστώς πιστοποίησης να αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή και τις επιδράσεις και τους αρνητικούς παράγοντες για την καινοτομία ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Είναι ενδιαφέρον ότι η μελέτη αναφέρει ότι οι οικονομικές εταιρίες δεν είναι πιστοποιημένες και εξαιρούνται της μελέτης. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η χρήση τεχνολογίας χαμηλού κινδύνου για την ασφάλεια και την υγεία αυξάνει την τάση για πιστοποίηση με ISO 9000. Ωστόσο, εξαιτίας των περιορισμένων δεδομένων, η μελέτη αυτή διεξήχθη αποκλειστικά σε ένα δείγμα καινοτόμων εταιριών. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η περαιτέρω έρευνα σε καινοτόμες και μη εταιρίες θα μπορούσε να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ της πιστοποίησης ISO 9000 και της καινοτομίας. Όπως και οι Benner & Tushman (2002), είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν το 1995, πριν την έκδοση της βελτιωμένης εκδοχής 2000 του ISO 9000.

Βασισμένοι στην έρευνα του 1997-2000 της Γαλλικής Κοινότητας Καινοτομίας, οι Pekonik & Galia (2009) διερεύνησαν την ποιότητα και την καινοτομία σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα βιομηχανιών που είχαν τουλάχιστον 20 εργαζομένους. Οι συγγραφείς ορίζουν τρία επίπεδα ποιότητας, βασιζόμενοι στην πιστοποίηση ISO 9000 και τις πρακτικές ποιότητας των εταιριών και των προμηθευτών τους. Σκοπός της έρευνας είναι να συγκρίνει την απόδοση καινοτομίας των εταιριών που έχουν διαφορετικό επίπεδο ποιότητας. Το κατώτερο επίπεδο ποιότητας είναι η πιστοποίηση ISO 9000 και οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι οι διάφορες διαστάσεις της καινοτομίας (δλδ. τα νέα ή βελτιωμένα προϊόντα, οι νέες διαδικασίες και οι νέες μη τεχνολογικές διαδικασίες). Για να αποφύγουν τα πιθανά σφάλματα αυτοεπιλογής, οι συγγραφείς υιοθέτησαν ένα μοντέλο βαθμολογίας αντιστοιχίας ροής. Έτσι διαπίστωσαν ότι η ποιότητα συσχετίζεται με την καινοτομία και η επίδραση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ποικίλλει ανάλογα με τις διαστάσεις καινοτομίας. Είναι ενδιαφέρον ότι οι ερευνητές δεν βρήκαν αποδείξεις ότι το ISO 9000 επηρεάζει τις νέες διαδικασίες (μη τεχνολογικές). Οι συγγραφείς κατέληξαν συμπεράναν, ότι πέρα από τη μελέτη τους, χρειάζεται να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα σε άλλες χώρες και σε περισσότερους επιχειρησιακούς τομείς. Οι Terzisionki & Guerrero-Cusumano (2009) διεξήγαγαν μια απαραμετρική ανάλυση συσχέτισης σε ένα δείγμα αυστραλιανών εταιριών, παρακινούμενοι από τους παρόμοιους θεωρητικούς συλλογισμούς των Benner & Tushman (2002). Η πιστοποίηση ISO 9000 καταμετράται σε μια κλίμακα που κυμαίνεται από το 1 (ήδη πιστοποιημένη εταιρία που θέλει να αναβαθμίσει την πιστοποίησή της) ως το 5 (εταιρίες χωρίς άμεσο πλάνο πιστοποίησης ISO). Η καινοτομία καταμετράται με τη χρήση διάφορων οργάνων (όπως ο αριθμός καινοτομιών). Η έρευνα περιλαμβάνει μια τακτική λογιστική παλινδρόμηση, όπου εξαρτημένη μεταβλητή είναι η απόδοση καινοτομίας, βασισμένη σε διάφορα μέτρα εκμετάλλευσης και διερεύνησης της καινοτομίας (Benner & Tushman, 2002). Οι συγγραφείς ανακάλυψαν ότι το ISO 9000 και οι διαστάσεις απόδοσης που συνδέονται με την καινοτομία προϊόντων συσχετίζονται αρνητικά ενώ το ISO 9000 συσχετίζεται θετικά με τις αποδόσεις που συνδέονται με την καινοτομία των διαδικασιών. Ωστόσο οι συγγραφείς δηλώνουν ότι *"οι σχέσεις αυτές είναι πιθανόν να προκαλούνται από κάποιον ή κάποιους τρίτους παράγοντες που δεν καταμετρήθηκαν στη μελέτη αυτή"*.

Για να συνοψίσουμε, όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες, δεν υπάρχει συμφωνία στη βιβλιογραφία για τη σχέση μεταξύ ISO 9000 (και των εργαλείων ποιότητας, εν γένει)

και της καινοτομίας (της οποίας μετρώνται διάφορες διαστάσεις). Κάποιες μελέτες απέδειξαν εμπειρικά ότι το ISO 9000 προωθεί την καινοτομία και κάποιες όχι. Ωστόσο, εμφανίζονται κάποια γενικά πρότυπα. Μελέτες για την επίδραση του ISO 9000 διεξήχθησαν παγκοσμίως, γιατί το ISO 9000 είναι παγκοσμίως διαδεδομένο. Η βιβλιογραφία επικεντρώνει στον βιομηχανικό τομέα, με εξαίρεση την μελέτη των Blind και Hipp (2003) που εξετάζει καινοτόμες εταιρίες υπηρεσιών και έτσι διαφαίνεται η ανάγκη για μια πιο εκτενή μελέτη που θα περιλαμβάνει μη καινοτόμες εταιρίες. Καμία μελέτη δεν εξετάζει ταυτόχρονα τις βιομηχανίες και τις εταιρίες υπηρεσιών και οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνουν σε μεγάλες ή εισηγμένες εταιρίες. Μόνο δύο μελέτες χρησιμοποιούν δεδομένα για την κοινοτική καινοτομία (Blind & Hip, 2003, Pekovic & Galia 2009) και τα αποτελέσματά τους μπορούν δυνητικά να συγκριθούν με άλλες ευρωπαϊκές αναλύσεις που χρησιμοποίησαν δεδομένα που συλλέχθηκαν υπό τις ίδιες οδηγίες. Συνολικά υπάρχουν εμπειρικές αποδείξεις ότι το ISO 9000 συνδέεται θετικά με την καινοτομία, βάσει της εκμετάλλευσης της υπάρχουσας γνώσης, αλλά η επίδραση του σε πιο ριζοσπαστικές μορφές καινοτομίας είναι λιγότερο σαφής. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί, αν λάβουμε υπ' όψιν μας ότι οι μελέτες βασίζονται σε εταιρίες πιστοποιημένες με την παλιά έκδοση του ISO 9000 που μπορεί να έχει κάποιες ατέλειες που πιθανότατα περιορίζουν τα οφέλη του. Ακόμα και αν υπάρχουν αποδείξεις ύπαρξης θετικής σχέσης μεταξύ του ISO 9000 και της καινοτομίας, καμία μελέτη δεν παρουσιάζει την αιτιότητα. Επιπλέον κάποιες μελέτες υιοθετούν το ISO 9000 ως εξαρτημένες μεταβλητές (όπως οι Blind & Hipp, 2003) και άλλες ως εξαρτημένη μεταβλητή (Benner & Tushman, 2002, Pekovic & Galia, 2009, Teziowski & Guerrero-Cusumano, 2009).

Πίνακας με μελέτες – Αρνητική σχέση Iso & Innovation

	<b>Benner &amp; Tushman</b>	<b>Teziowski &amp; Guerrero-Cusumano</b>
<b>Σχέση</b>	Αρνητική	Αρνητική
<b>Τίτλος</b>	Διαχείριση Διαδικασιών και Τεχνολογικές Καινοτομίες: Μια Διαμήκης Μελέτη των Βιομηχανιών Φωτογραφίας και Χρωμάτων	Πιστοποίηση ποιοτικών συστημάτων ISO 9000 και η επίδραση της στην απόδοση καινοτομίας
<b>Έντυπο</b>	Administrative Science Quarterly	The Academy of Management Proceedings
<b>Εξαρτημένη μεταβλητή</b>	Αριθμός πατεντών (διερεύνηση εναντίον εκμετάλλευσης)	Καινοτομία (διαφορετικές διαστάσεις)
<b>Ανεξάρτητες μεταβλητές</b>	Χρόνια πιστοποίησης ISO 9000:1994	Βαθμοί ISO 9000
<b>Κύρια αποτελέσματα</b>	Οι αυξήσεις στις δραστηριότητες διαχείρισης διαδικασιών όχι μόνο οδήγησαν σε αυξήσεις στην εκμεταλλευτική καινοτομία αλλά και άλλαξαν την ισορροπία των καινοτόμων δραστηριοτήτων προς έναν αυξημένο αριθμό εκμεταλλευτικών καινοτομιών	Η αρνητική σχέση μεταξύ ISO 9000 και καινοτομίας. «Η σχέση αυτή πιθανότατα οφείλεται σε κάποιον ή κάποιους τρίτους παράγοντες που δεν υπολογίστηκαν σε αυτή την μελέτη»
<b>Δεδομένα</b>	Διαμήκη: 1980-1999	Δειγματοληπτικά
<b>Χώρα</b>	ΗΠΑ	Αυστραλία
<b>Τομείς</b>	Βιομηχανίες Φωτογραφίας και Χρωμάτων	Βιομηχανία και υπηρεσίες
<b>Μεθοδολογία</b>	Υπολογιστικό μοντέλο – Αρνητικά διωνυμικά μοντέλα με σταθερές επιδράσεις και ετήσιο έλεγχο	Συσχετιστική ανάλυση (Tau-b του Kendall και τακτική λογιστική)
<b>Μέγεθος δείγματος</b>	98 εταιρείες (Φωτογραφία) 17 εταιρείες (Χρώματα)	200 εταιρείες

Πίνακας με μελέτες – Θετική σχέση Iso & Innovation

	<b>Blind &amp; Hipp</b>	<b>Pekovic &amp; Galia</b>
<b>Σχέση</b>	Θετική	Θετική
<b>Τίτλος</b>	Ο ρόλος των ποιοτικών προτύπων στις καινοτόμες εταιρείες υπηρεσιών: Μια εμπειρική ανάλυση για την Γερμανία	Από την ποιότητα στην καινοτομία: Αποδείξεις από τις δημοσκοπήσεις δύο Γάλλων εργοδοτών
<b>Έντυπο</b>	Technological forecasting and social change	Technovation
<b>Εξαρτημένη μεταβλητή</b>	Πιστοποίηση ISO 9000	«καινοτομία προϊόντων, καινοτομία διαδικασιών και δραστηριότητες καινοτομίας»
<b>Ανεξάρτητες μεταβλητές</b>	Επίδραση και παρακωλυτικοί παράγοντες της καινοτομίας	«Επίπεδα ποιότητας»
<b>Κύρια αποτελέσματα</b>	Θετική σχέση μεταξύ ISO 9000 και καινοτομίας	«οι πρακτικές ποιότητας βελτιώνουν την απόδοση καινοτομίας»
<b>Δεδομένα</b>	Δειγματοληπτικά 1995	Δειγματοληπτικά 1997-200
<b>Χώρα</b>	Γερμανία	Γαλλία
<b>Τομείς</b>	Υπηρεσίες (μόνο καινοτόμες)	Βιομηχανία
<b>Μεθοδολογία</b>	Probit	Βαθμολογία τάσης
<b>Μέγεθος δείγματος</b>	2100 εταιρείες (Σταθμισμένα)	1146 εταιρείες

Αναλύοντας τα παραπάνω καταλήγουμε στον παρακάτω πίνακα:

<b>Σχέση μεταξύ ΔΟΠ και Καινοτομίας</b>		
<b>Καινοτομία</b>	<b>Θετική σχέση</b>	Αρχή της επικέντρωσης στον πελάτη
		Συνεχής Βελτίωση
		Ενδυνάμωση ρόλου εργαζομένων
		Ανάμιξη εργαζομένων στις αποφάσεις
		Εκπαίδευση κατάρτιση εργαζομένων
		Ομαδική εργασία
	<b>Αρνητική σχέση</b>	Λόγω επικέντρωσης και βελτιστοποίησης έλλειψη ερεθισμάτων για περεταίρω έρευνα
		Προτυποποίηση

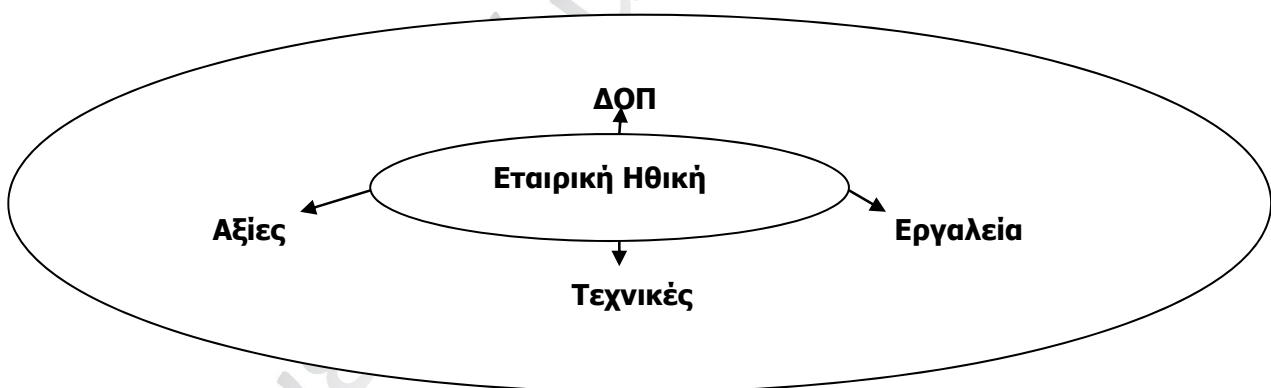
Αυτός ο πίνακας είναι μία σύνοψη της βιβλιογραφικής αναδρομής και γνωρίζοντας αυτά καταλήγουμε ότι η ποιότητα συνδέεται θετικά με την καινοτομία, βάσει της εκμετάλλευσης της υπάρχουσας γνώσης, αλλά η επίδραση της σε πιο ριζοσπαστικές μορφές καινοτομίας είναι λιγότερο σαφής.

### 3.13 Η εταιρική ηθική στη ΔΟΠ: ένα πλαίσιο των πυρηνικών αξιών

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζουμε ένα πλαίσιο της εταιρικής ηθικής στη ΔΟΠ. Το πλαίσιο εντάσσεται σε ένα γενικό σύστημα διαχείρισης της ΔΟΠ, σύμφωνα με τους Hellsten & Klefsjo (2000), το οποίο περιλαμβάνει τρία στοιχεία: τις πυρηνικές αξίες, τις τεχνικές και τα εργαλεία (βλέπε Σχήμα 1). Περιγράφει επίσης τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις της διοίκησης σε αντιπαράθεση με τις προσδοκίες των εργαζομένων, σχετικά με τις πυρηνικές αξίες στη ΔΟΠ (βλέπε Σχήμα2 και 3).

Το πλαίσιο αυτό θα διευκολύνει τις εταιρίες, παρέχοντας τους ένα μέσο εφαρμογής της ΔΟΠ, περιλαμβάνοντας παράλληλα την εταιρική ηθική. Η διαδικασία εφαρμογής ξεκινά από τον καθορισμό των πυρηνικών αξιών που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν την εταιρική ηθική. Από κει και πέρα, η εταιρία θα πρέπει να επιλέξει κατάλληλες τεχνικές και να θεμελιώσει τις πυρηνικές αξίες της εταιρικής ηθικής. Τέλος, θα πρέπει να επιλεγθούν επαρκή εργαλεία για την υποβοήθηση αυτών των τεχνικών.

Σχήμα 1



Η εταιρική ηθική θα πρέπει να επηρεάζει τις πυρηνικές αξίες του εσωτερικού συστήματος διαχείρισης, το οποίο με τη σειρά του θα πρέπει να επηρεάζει τις τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται. Συνεπώς, η εταιρική ηθική θα πρέπει να διαποτίζει τις αξίες, τις τεχνικές και τα εργαλεία στη ΔΟΠ, καθώς και την ίδια τη ΔΟΠ, ως ολικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

Οι βασικές παράμετροι της εταιρικής ηθικής στη ΔΟΠ είναι οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις της διοίκησης σε αντιπαράθεση με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Οι προσδοκίες της διοίκησης και οι ιδέες της εταιρικής ηθικής θα πρέπει να έχουν κοινά στοιχεία. Παρομοίως, θα πρέπει να υπάρχει συμφωνία μεταξύ των προσδοκιών των εργαζομένων και των ιδεών της εταιρικής ηθικής. Ιδανικά, θα πρέπει να υπάρχει αρμονία μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων διοίκησης και εργαζομένων. Το μοντέλο χάσματος – δυαδισμού στη ΔΟΠ δημιουργεί μια τυπολογία που αποτελείται και περιγράφει διάφορες καταστάσεις εταιρικής ηθικής (βλέπε Σχήμα 3). Περιγράφει τέσσερα πιθανά χάσματα μεταξύ των προσδοκιών και αντιλήψεων διοίκησης και εργαζομένων. Κάθε χάσμα ονομάζεται «κατάσταση δυαδισμού», το οποίο σημαίνει ότι κάθε κατάσταση μπορεί να ερμηνευτεί είτε από την σκοπιά της διοίκησης, είτε από την σκοπιά των εργαζομένων. Οι δύο γραμμές στο Σχήμα 3 απεικονίζουν τις ιδανικές καταστάσεις, όπου η διοίκηση και οι εργαζόμενοι είναι σε συμφωνία. Η απόλυτη ταύτιση αντιλήψεων και προσδοκιών είναι επιθυμητή, παρόλο που δεν είναι συχνά επιτεύξιμη στην κανονική ζωή. Επομένως, οι τέσσερις καταστάσεις που απεικονίζονται στο μοντέλο χάσματος – δυαδισμού παρουσιάζουν ακαδημαϊκό και διαχειριστικό ενδιαφέρον.

## Σχήμα 2





Οι τέσσερις καταστάσεις δυαδισμού της εταιρικής ηθικής στη ΔΟΠ χαρακτηρίζονται ως εξής:

- (1) Η προσδοκία της διοίκησης για την εταιρική ηθική είναι πιο ευνοϊκή από (αισιοδοξία της διοίκησης) από αυτή των εργαζομένων (απαισιοδοξία των εργαζομένων).
- (2) Η προσδοκία των εργαζομένων για την εταιρική ηθική είναι πιο ευνοϊκή (αισιοδοξία των εργαζομένων) από αυτή της διοίκησης (απαισιοδοξία της διοίκησης).
- (3) Η αντίληψη των εργαζομένων για την εταιρική ηθική είναι πιο ευνοϊκή (θετικισμός των εργαζομένων) από αυτή της διοίκησης (αρνητισμός της διοίκησης).
- (4) Η αντίληψη της διοίκησης για την εταιρική ηθική είναι πιο ευνοϊκή (θετικισμός της διοίκησης) από αυτή των εργαζομένων (αρνητισμός των εργαζομένων).

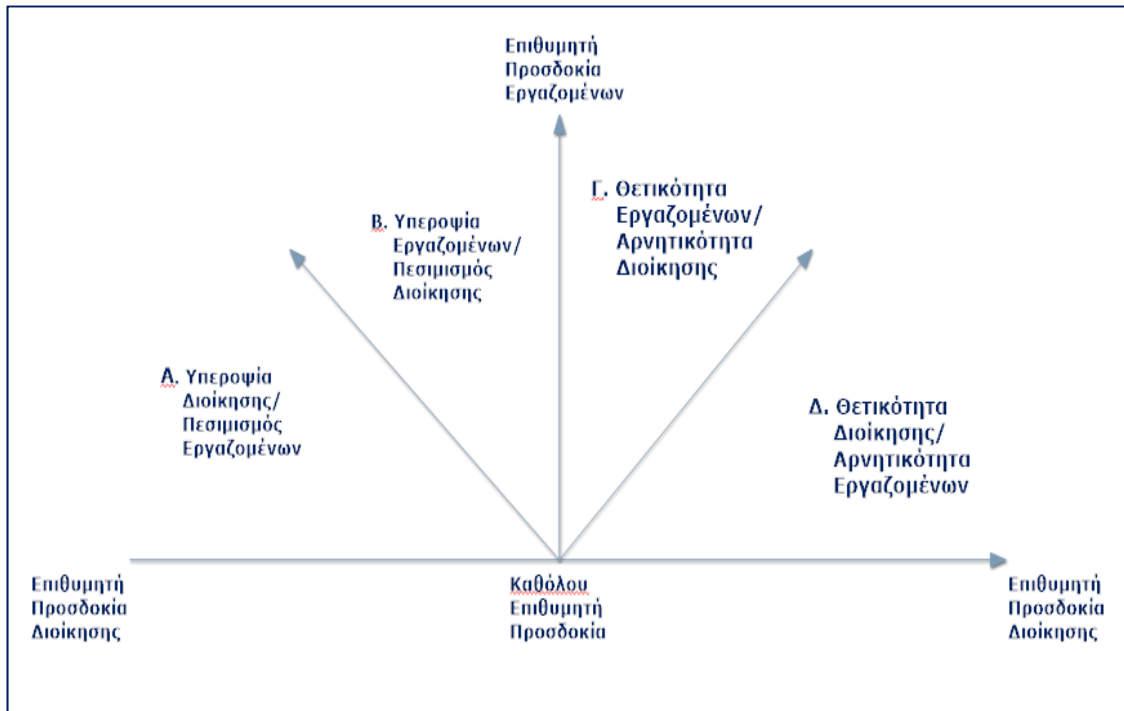
Αναλόγως, όλες οι καταστάσεις δυαδισμού μπορεί να είναι προβληματικές ή να προκαλούν διλήμματα στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Επομένως, είναι σημαντική η ανάγκη διατήρησης της εσωτερικής αρμονίας μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων διοίκησης και εργαζομένων. Πέρα από αυτό, η εταιρική ηθική αποτελεί θεμέλιο της επιχειρηματικής ηθικής της κάθε εταιρίας. Οι εγγενείς ηθικές αξίες της εταιρίας στις επιχειρηματικές λειτουργίες φαίνονται αργά ή γρήγορα στις τρέχουσες σχέσεις τους στην αγορά. Μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανείς ή να μην είναι καθόλου εμφανείς για κάποιο διάστημα, αλλά μακροπρόθεσμα το επιχειρηματικό περιβάλλον θα τις αποκαλύψει. Οι αποκαλύψεις αυτές σίγουρα θα ζημιώσουν την εταιρεία. Αυτό σημαίνει ότι οι αξίες, οι τεχνικές και τα εργαλεία της ΔΟΠ θα πρέπει να προσπαθήσουν σκληρά για την επίτευξη της αρμονίας μεταξύ της ενδοεταιρικής προσέγγισης της εταιρικής ηθικής και της διαεταιρικής προσέγγισης της εταιρικής ηθικής στην αγορά. Επιπρόσθετα, η επιχειρηματική ηθική της εταιρίας στην αγορά θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τις γενικές κοινωνικές ηθικές αξίες.

Συνοπτική περιγραφή της υπόθεσης της εταιρικής ηθικής: οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις της διοίκησης σε αντιπαράθεση με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων.

Σε αυτήν την ενότητα, περιγράφουμε την εταιρική ηθική στις ενδοεταιρικές σχέσεις. Η ΔΟΠ απαιτεί ανθρώπινο δυναμικό και αν αυτό δεν είναι ικανοποιημένο, επηρεάζεται η επιτυχία της. Η περιγραφή της υπόθεσης δείχνει την εξέλιξη των προσδοκιών και των αντιλήψεων της διοίκησης σε αντιπαράθεση με αυτές των εργαζομένων. Έμφαση δίνεται στο ανθρώπινο δυναμικό των εταιριών που προσπαθούν να εφαρμόσουν τη ΔΟΠ. Καθώς η ποιότητα της εταιρικής ηθικής μειώνεται, επηρεάζονται και τα αποτελέσματα της ΔΟΠ (άμεσα ή έμμεσα). Η υπόθεση ξεκινά με μια ατμόσφαιρα θετικισμού και αισιοδοξίας της διοίκησης και των εργαζομένων, στοιχεία τα οποία αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ. Η υπόθεση καταλήγει με την διαδοχική αλλαγή προς την απαισιοδοξία και τον αρνητισμό στις ενδοεταιρικές σχέσεις.

Η περιγραφή της υπόθεσης βασίζεται σε αληθινές καταστάσεις, επικεντρώνοντας στους παράγοντες που καθορίζουν τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις της διοίκησης σε αντιπαράθεση με αυτές των εργαζομένων σε ενδοεταιρικό πλαίσιο. Η απεικόνιση περιέχει ευαίσθητες πληροφορίες. Για το λόγο αυτό, τα ονόματα, οι τοποθεσίες και οι ημερομηνίες αλλάχτηκαν, ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα στην περιγραφή της υπόθεσης. Παρόλα αυτά, η σειρά των γεγονότων που περιγράφονται συνοψίζει την διαδοχική εξέλιξη από τις αισιόδοξες και αισίες προσδοκίες και αντιλήψεις στις απαισιόδοξες και αρνητικές προσδοκίες και αντιλήψεις. Αυτή είναι μια ατυχής εξέλιξη της ΔΟΠ.

Σχήμα 3



3.13.1 Η διοίκηση σε αντιπαράθεση με τους εργαζόμενους: αισιόδοξες προσδοκίες και θετικές αντιλήψεις

#### Παράδειγμα Περιπτώσης

Ο Ρόμπερτ ήταν μηχανικός και εργαζόταν για μια μεγάλη και πολυδιάστατη τεχνική εταιρία, η οποία ήθελε να επεκταθεί στον Νότιο Ειρηνικό. Η εταιρία ήθελε να επεκτείνει τις επιχειρήσεις της, ώστε να αναλάβει διαθέσιμες εργασίες. Η εταιρία έπρεπε να διορίσει έναν τοπικό προϊστάμενο. Κάποιον που να μπορεί να ηγηθεί αυτού του νέου εγχειρήματος και να οργανώσει τις νέες επιχειρήσεις της εταιρίας. Ήταν μια σημαντική θέση για τις επιχειρήσεις της εταιρίας στην περιοχή αυτή.

Ο Ρόμπερτ κλήθηκε από την εργασία του στη Μελβούρνη, για να συναντηθεί με τον Γενικό Διευθυντή του τμήματος του. Δεν είχε ιδέα τι επρόκειτο να συμβεί. Οδηγήθηκε στο γραφείο ενός ανωτέρου, όπου τον έκαναν να νιώσει πολύ ευπρόσδεκτος. Ο Τζορτζ δεν ήταν ο τύπος που μασούσε τα λόγια του ή που υπεκφεύγει. Πήγαινε κατευθείαν στο θέμα. Εξήγησε το εγχείρημα του Νότιου Ειρηνικού και ρώτησε τον Ρόμπερτ αν ήθελε να

αναλάβει τη δουλειά. Ο Ρόμπερτ αρχικά ξεπλάγη και στη συνέχεια ένωσε ενθουσιασμό και απέκτησε μεγάλες προσδοκίες. Τι μεγάλη ευκαιρία! Ήταν μόλις 32 χρονών και αναλαμβάνοντας αυτήν τη θέση, δεν θα βελτίωνε μόνο τις προσωπικές του ικανότητες, αλλά και τη σταδιοδρομία του στη εταιρία. Ο Ρόμπερτ συζήτησε το θέμα με τη σύζυγο του και αποφάσισαν να δεχτεί την θέση.

Ο Ρόμπερτ και η σύζυγος του Κάρεν ξεκίνησαν την περιπέτεια τους στο εξωτερικό. Και οι δύο είχαν θετικές προσδοκίες για αυτήν την απότομη αλλαγή στη ζωή τους. Η δουλειά απαιτούσε από τον Ρόμπερτ να ταξιδεύει και θα έλειπε περίπου δύο εβδομάδες το μήνα. Η Κάρεν προσδοκούσε μια ζωή με ελεύθερο χρόνο, αλλά ήλπιζε να διατηρήσει τις ικανότητες της ως λογίστρια, ενώ περίμενε τις εξελίξεις των άλλων σχεδίων τους. Καθώς περνούσαν οι μήνες, γινόταν νευρική και ανυπόμονη, επειδή δεν μπορούσαν να τεκνοποιήσουν. Οι θετικές προσδοκίες της έγιναν λιγότερο αισιόδοξες. Ο Ρόμπερτ έλειπε συχνά, η Κάρεν ήταν ευερέθιστη, νευρική και της έλειπε η δουλειά της. Δεν είχε πολλούς φίλους και ένιωθε απομονωμένη. Η Κάρεν ρώτησε τον Ρόμπερτ αν μπορούσε να επιστρέψει στην Αυστραλία, για να επισκεφτεί την οικογένεια της. Ο Ρόμπερτ που ήταν ένας ευαίσθητος άνθρωπος, δέχτηκε πρόθυμα. Η Κάρεν επέστρεψε στην Αυστραλία και ο Ρόμπερτ αφοσιώθηκε στη δουλειά του.

*Η διοίκηση σε αντιπαράθεση με τους εργαζόμενους: απαισιόδοξες προσδοκίες και αρνητικές αντιλήψεις*

Καθώς οι μέρες και οι εβδομάδες περνούσαν, ο Ρόμπερτ ένιωθε πως κάτι κακό συνέβαινε. Οι μέχρι πριν αισιόδοξες προσδοκίες του για την σταδιοδρομία του, άρχισαν να γίνονται πιο απαισιόδοξες. Η Κάρεν επικοινωνούσε όλο και λιγότερο και ήταν απόμακρη. Ο Ρόμπερτ έμαθε από έναν οικογενειακό τους φίλο ότι άρχισε μια δουλειά μερικής απασχόλησης στην εταιρία που δούλευε παλιότερα και ότι το απολάμβανε. Της μίλησε και η συζήτηση τους ήταν μπερδεμένη. Η αρνητική του αντίληψη έγινε εμφανής. Συνειδητοποίησε ότι υπήρχαν πολλά άλυτα θέματα μεταξύ τους. Θέματα που δεν τα είχε συνειδητοποιήσει, αλλά που τώρα βγήκαν στην επιφάνεια. Του ήταν προφανές ότι αν δεν έκανε κάτι δραστικό, θα κατέληγε να έχει μόνο την καριέρα του και τίποτα άλλο.

Πήρε αμέσως τηλέφωνο τον Τζορτζ και συζήτησε την κατάσταση μαζί του. Αυτή τη φορά η συζήτηση δεν διεξήχθη σε αισιόδοξο κλίμα. Αντιθέτως, έδωσε στον Ρόμπερτ

τελεσίγραφο να διαλέξει ανάμεσα στη δουλειά και τη σύζυγο του. Ο Ρόμπερτ έμεινε άφωνος. Σε ένα ξέσπασμα άγχους, παραιτήθηκε αμέσως και είπε στον Τζορτζ τη γνώμη του για αυτόν. Ο Τζορτζ τον προειδοποίησε ότι αν έφευγε για να επιστρέψει στην Αυστραλία, η εταιρία θα κινούνταν νομικά εναντίον του. Ο Ρόμπερτ τρομοκρατήθηκε. Ήταν πληγωμένος, μπερδεμένος και τελείως απογοητευμένος. Πως μπορεί να έφτασαν εκεί τα πράγματα; Οι προσδοκίες του έγιναν από θετικές αρνητικές και η αισιοδοξία του για την ζωή και την καριέρα του εξαφανίστηκε. Τι μπορούσε να κάνει;

Κρυφά από τον Ρόμπερτ, το παλιό του αφεντικό στη Μελβούρνη μίλησε στον Γενικό Διευθυντή της εταιρίας για την κατάσταση του Ρόμπερτ. Ο Γενικός Διευθυντής εξεπλάγη με την κατάσταση και πήρε αμέσως τηλέφωνο τον Ρόμπερτ. Ο Ρόμπερτ χάρηκε πολύ, μιας και ήταν το μόνο θετικό που του συνέβη σε αυτήν την -όπως αποδείχτηκε- άσχημη περίοδο της ζωής του. Ο Γενικός Διευθυντής είπε ότι μπορούσε να επιστρέψει στην Μελβούρνη και να συνεχίσει εκεί τη σταδιοδρομία του. Η εταιρία δεν ήθελε να τον χάσει. Ωστόσο, δεν ήταν σίγουρος αν και η Κάρεν ένιωθε έτσι. Δυστυχώς για τον Ρόμπερτ, δεν ήταν τόσο δεκτική όσο η εταιρία, και απομακρύνθηκαν. Ο Ρόμπερτ ήταν εξαιρετικά ανήσυχος για την κατάσταση αυτή. Οι προσδοκίες του, οι αντιλήψεις του και τώρα και η πραγματικότητα του συγκρούονταν και κατέρρεαν. Ωστόσο, τον παρηγορούσε σε κάποιο βαθμό ότι είχε ακόμα τη δουλειά του.

Όταν γύρισε στην Αυστραλία, επέστρεψε στο παλιό του τμήμα, αλλά του ανατέθηκαν έργα λιγότερο σημαντικά από αυτά που διαχειριζόταν παλιότερα. Αν και δεν υποβιβάστηκε επισήμως, ήταν προφανές σε όλους ότι δεν είχε την ίδια θέση με πριν. Ο Ρόμπερτ αποφάσισε να περιμένει και να ξανακερδίσει την παλιά του θέση. Σίγουρα η εταιρία δεν μπορούσε να το κρατάει εις βάρος του για πάντα.

Ένα χρόνο μετά την επιστροφή του, ο Ρόμπερτ δούλευε πολύ καλά. Είχε αναπτύξει αμοιβαία συμπάθεια με τους προϊστάμενους του και ακόμα και ο Τζορτζ αναγνώριζε ξανά την αξία του. Του ζητούνταν να αναλάβει μεγαλύτερα έργα και η σταδιοδρομία του πήγαινε καλύτερα. Παρόλα αυτά, ο Ρόμπερτ αναζητούσε περισσότερες προκλήσεις. Ήταν πάντα ιδιαίτερα καλός στον τομέα των προμηθειών και ήθελε να επιδοθεί σε αυτόν. Το παλιό αφεντικό του στη Μελβούρνη ήταν επικεφαλής του τομέα προμηθειών. Ο Ρόμπερτ και αυτός συνεργάζονταν περίπου δυο χρόνια πριν να φύγει ο Ρόμπερτ για τον Νότιο Ειρηνικό. Ο Ρόμπερτ του τηλεφώνησε και ο Τζοφ του είπε ότι η θέση του βοηθού ήταν

διαθέσιμη και να το έχει υπ' όψιν του και να περιμένει για την αναγγελία της θέσης. Ο Ρόμπερτ ενθουσιάστηκε με αυτήν την προοπτική.

Πέρασαν μερικές βδομάδες και ο Ρόμπερτ δεν είχε δει ούτε ακούσει τίποτα. Ένα πρωί που διάβαζε την τοπική εφημερίδα είδε μια αγγελία για μια δουλειά στον διοικητικό τομέα. Ήταν παρόμοια με τη δουλειά που ήταν διαθέσιμη στην εταιρία του. Την αγγελία την είχε βάλει η εταιρία του. Ο Ρόμπερτ πήγε στη δουλειά και πήρε τηλέφωνο τον Τζοφ. Δεν τον βρήκε και έτσι απευθύνθηκε στον ανώτερο του, τον Μαξ που του είπε ότι θα ρωτήσει για αυτόν. Λίγες ώρες αργότερα, ο Μαξ είπε στον Ρόμπερτ πως δεν πρόκειται για τη θέση που νόμιζε. Ο Ρόμπερτ ένιωσε ανήσυχος, αλλά το δέχτηκε δείχνοντας καλή πίστη.

Δύο μήνες αργότερα, ο Ρόμπερτ συνάντησε τον Τζοφ. Ο Τζοφ ήταν απόμακρος. Αυτό ήταν ασυνήθιστο, μιας και πάντα τα πήγαιναν καλά. Ήθελε να φύγει μακριά από τον Ρόμπερτ όσο πιο γρήγορα μπορούσε. Ο Ρόμπερτ τον ρώτησε για τη θέση και ο Τζοφ απάντησε θυμωμένα ότι ήταν αργά να ρωτάει τώρα, μιας και ο Ρόμπερτ την είχε ήδη απορρίψει. Ο Ρόμπερτ έμεινε άναυδος. Δεν του είχε γίνει μια τέτοια προσφορά. Ο Τζοφ εξεπλάγη με την αντίδραση του Ρόμπερτ και ξεκίνησαν μια ειλικρινή συζήτηση. Αποκάλυψε στον Ρόμπερτ πως είχε ζητήσει από το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων να καλύψει ο Ρόμπερτ τη θέση και του απάντησαν ότι ο Ρόμπερτ είχε αρνηθεί αυτήν την προσφορά. Και οι δύο ήταν άναυδοι. Ο Ρόμπερτ συνειδητοποίησε ότι υπόγεια αποκλείστηκε από την επόμενη του κίνηση στην σταδιοδρομία του. Επέστρεψε στο γραφείο του, έδωσε την παραίτηση του, μάζεψε τα πράγματα του και έφυγε. Η εταιρία για την οποία δούλευε τα τελευταία δέκα χρόνια δεν ήταν πια η ίδια. Ένιωθε παραπλανημένος και προδομένος. Η γνώμη του για τους διοικούντες της εταιρίας ήταν εξαιρετικά άσχημη. Πόσο απογοητευμένος ένιωθε!

Η εταιρεία έχασε έναν εργαζόμενο που θα συνέβαλλε στην αδιάκοπη εφαρμογή της ΔΟΠ. Επιπλέον, οι άλλοι εργαζόμενοι της εταιρείας μπορώ να είδαν ή να άκουσαν για την περίπτωση του Ρόμπερτ και να συνειδητοποίησαν ότι οι προσπάθειες της εταιρίας για ΔΟΠ δεν ισχύουν για το ανθρώπινο δυναμικό (ευαίσθητη πλευρά).

### 3.13.2 Διδάγματα και συμπεράσματα

Η περιγραφή της υπόθεσης μας δίδαξε ότι η ΔΟΠ μπορεί να λειτουργεί καλά και να επιτυγχάνει τους δύσκολους στόχους. Η ΔΟΠ δεν έχει να κάνει μόνο με νούμερα, κέρδη και έξοδα. Είναι επίσης μια επιχειρηματική πρακτική που θα πρέπει να είναι εμφανής σε όλες τις δραστηριότητες, εσωτερικές και εξωτερικές, περιλαμβάνοντας και αυτές που έχουν να κάνουν με την ευαισθησία. Ανά πάσα στιγμή οι εταιρίες αντιμετωπίζουν το δίλημμα της διάγνωσης των διαθέσεων της αγοράς και της κοινωνίας. Επίσης, αντιμετωπίζουν το δίλημμα της ερμηνείας των διαθέσεων των εργαζομένων μέσα στην εταιρία. Η διερεύνηση του περιβάλλοντος της αγοράς και της κοινωνίας διεξάγεται παγκοσμίως, ως μέσο διασφάλισης της εναρμόνισης με τις τρέχουσες διαθέσεις και τα τρέχοντα γεγονότα. Αυτό είναι ένα εμφανές κομμάτι της ΔΟΠ. Η περιγραφή της υπόθεσης δείχνει ότι αυτό πρέπει να γίνεται και εσωτερικά, ανάμεσα στους εργαζόμενους. Είναι ένας ανθρώπινος παράγοντας της ΔΟΠ που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν. Οι εργαζόμενοι είναι το πιο πολύτιμο κομμάτι της εταιρίας. Είναι αυτοί που διεξάγουν και εφαρμόζουν τις διαδικασίες της ΔΟΠ, οι οποίες επηρεάζουν όλα τα άλλα κομμάτια της εταιρίας. Χωρίς την αισιοδοξία και τον θετικισμό των εργαζομένων, η ΔΟΠ θα είναι λιγότερο επιτυχημένη. Η επένδυση της εταιρίας στους εργαζόμενους της, είναι μια επένδυση στις επιχειρήσεις και στις αποδόσεις των επιχειρήσεων αυτών στην αγορά. Αναλόγως, η απαισιοδοξία και ο αρνητισμός καταπνίγουν την πνευματικότητα και τις προσπάθειες των εργαζομένων και καθιστούν πιο δύσκολη την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Η παρερμηνεία του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι ένα σημαντικό εταιρικό λάθος, το οποίο αφήνει την εταιρία στο έλεος των διαθέσεων των εργαζομένων. Και έτσι, το αποτέλεσμα της ΔΟΠ μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά, όταν επικρατεί απαισιοδοξία και αρνητισμός. Έχοντας στο νου τους τα προϊόντα τους, πολλές εταιρίες προσπαθούν να ηγηθούν της αγοράς και να εναρμονιστούν με τις διαθέσεις της κοινωνίας, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό αποτέλεσμα. Θα θεωρούνταν επιπόλαιο μια η διοίκηση μιας εταιρείας να λειτουργεί αντιδραστικά απέναντι στην αγορά και τους εργαζόμενους και όχι προορατικά. Οι εταιρίες πρέπει να έχουν προορατική απόκριση στις ηθικές τους αξίες, όπως κάνουν και κατά την τοποθέτηση των προϊόντων τους. Η εταιρική ηθική δεν γίνεται και δεν πρέπει να είναι μεταγενέστερη του σχεδιασμού και της εφαρμογής της ΔΟΠ μιας εταιρίας.

Στο άρθρο αυτό προτείνεται ένα εννοιολογικό πλαίσιο της εταιρικής ηθικής στη ΔΟΠ και παρουσιάζεται μια συνοπτική περιγραφή υπόθεσης που επηρεάζει τη ΔΟΠ μιας εταιρίας, η οποία χρησιμοποιείται για την άντληση περαιτέρω συμπερασμάτων. Αρχικά, η εταιρική ηθική θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως σημαντική ενδοεταιρική αξία για τη ΔΟΠ. Πέρα από τα λειτουργικά ζητήματα (σκληρή πλευρά), τα ανθρώπινα ζητήματα (ευαίσθητη πλευρά) των επιχειρήσεων θα πρέπει να αποτελούν βασικό κομμάτι της ΔΟΠ. Δεύτερον, η σημασία της συνεχούς γεφύρωσης του χάσματος της ηθικής απόδοσης, δηλαδή της συμφωνίας ή ασυμφωνίας των αντιλήψεων της διοίκησης και των εργαζομένων είναι πολύ μεγάλη. Η ΔΟΠ απαιτεί ανθρώπινο δυναμικό και μια εταιρία χρειάζεται και πρέπει να προσπαθήσει να διατηρήσει την αισιοδοξία και τον θετικισμό των εργαζομένων της. Αλλιώς, το τελικό αποτέλεσμα θα επηρεαστεί αρνητικά. Τρίτον, οι συνέπειες των εσωτερικών αδυναμιών στην συμπεριφορά της διοίκησης στη ΔΟΠ μπορεί να απειλήσουν την θέση της εταιρίας στην αγορά. Παρομοίως, η έλλειψη εσωτερικών ισχυρών σημείων στη ΔΟΠ μπορεί να προκαλέσει την απώλεια εξωτερικών ευκαιριών. Η απαισιοδοξία και ο αρνητισμός μπορεί να είναι καταστροφικά για τη ΔΟΠ μιας εταιρίας και να απειλήσουν ακόμα και την επιβίωση της. Τέλος, η εταιρική ηθική στηρίζεται σε ένα ηθικό πεδίο που βασίζεται στο ότι η εταιρίες πρέπει να μεριμνούν για το ρόλο των εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών και σχέσεων, κατά την καθημερινή εφαρμογή της ΔΟΠ. Θα πρέπει να επαγρυπνούν και να είναι προσεκτικές, καθώς δεν είναι πιθανό να απογοητεύσουν μόνο την αγορά, αλλά και τους εργαζόμενους που στέλνουν σε αυτή. Η εταιρική ηθική θα πρέπει να είναι ρητή πυρηνική αξία της ΔΟΠ.

Δεν θα πρέπει να ασχοληθεί κανείς με την εταιρική ηθική, μόνο αν προκύψει κάποια κρίση, γιατί η έλλειψη πρακτικής και θεωρητικής προετοιμασίας θα αφήσει την εταιρία εξαιρετικά εκτεθειμένη. Η επιθυμία των εταιριών να αυτοπροστατευτούν πρώτα και στη συνέχεια να εξετάσουν τις συνέπειες στους εργαζόμενους ή στα ενδιαφερόμενα μέρη, οδηγεί από μόνη της σε αντιδραστική ηθική συμπεριφορά και όχι σε προορατική ηθική συμπεριφορά. Οι δίκες και οι κακές δημόσιες σχέσεις που φοβούνται οι εταιρίες, γίνονται πραγματικότητα, όταν το δυσареστημένο προσωπικό εκθέτει δημόσια την εταιρία. Τέτοια συμβάντα μπορεί να προκαλέσουν την αποτυχία της ΔΟΠ.

Προσπαθήσαμε στο άρθρο αυτό να παρουσιάσουμε τις εταιρίες και τη συμπεριφορά της διοίκησης τους στους εργαζόμενους, που είναι στην πραγματικότητα σύμμαχοι τους και



όχι αντίπαλοι στη μάχη της αγοράς. Οι εταιρίες μπορεί να υποφέρουν λόγω κακών εγωκεντρικών αποφάσεων: οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται αντιδραστικά, χωρίς εξέταση των υπάρχουσών συνθηκών και των επιδράσεων τους σε όλους. Κατ' επέκταση, τέτοιες αποφάσεις και πράξεις ματαιώνουν τις επενδύσεις στη ΔΟΠ.

### 3.14 Επιχειρηματική Ωρίμανση

Η ΔΟΠ έχει 2 μοντέλα που εστιάζονται στην επιχειρηματική ωρίμανση των οργανισμών.

Τα δύο μοντέλα είναι:

- Η μήτρα του RADAR
- Το μοντέλο του CMMI

#### 3.14.1 Η λειτουργία της μήτρας του RADAR

Η μήτρα του RADAR στηρίζεται στο μοντέλο αριστείας EFQM και παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για το ποια είναι η απόδοση ενός οργανισμού.

Το RADAR έχει 5 διασυνδεδεμένα στάδια:

- Καθορίζει τα αποτελέσματα ως ένα μέρος της στρατηγικής του οργανισμού
- Σχεδιάζει και αναπτύσσει, ένα ευθυγραμμισμένο σύστημα που «διαμοιράζει τις προσεγγίσεις», καθώς και κοινοποιεί τα αποτελέσματα τα οποία θέλει ο οργανισμός να φέρει.
- Αναπτύσσει τις προσεγγίσεις, με ένα συστηματικό τρόπο, ώστε να διευκολύνει την εφαρμογή
- Αξιολογεί και βελτιώνει τις ανεπτυγμένες προσεγγίσεις, εστιάζοντας στην παρακολούθηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν, καθώς και στην συνέχιση των μαθησιακών δραστηριοτήτων

Η μήτρα του RADAR, υποστηρίζει και τα 9 κριτήρια του μοντέλου Αριστείας EFQM.

Με την μήτρα του RADAR, μπορούμε να δούμε το επίπεδο αριστείας του κάθε οργανισμού και ουσιαστικά μπορούμε να δούμε την επιχειρηματική ωρίμανση του οργανισμού.

Συνεργία της Μήτρας του RADAR, με τον Κύκλο του DEMING.

PLAN/ΣΧΕΔΙΑΖΩ	Ελέγχουμε αν οι προσεγγίσεις επικοινωνήθηκαν σε όλα τα μέλη του οργανισμού, καθώς και εστιάζονται στις ανάγκες των μελών
DO/ΚΑΝΩ	Ελέγχουμε αν οι προσεγγίσεις εφαρμόζονται συστηματικά από όλους σε όλα τα μέρη του οργανισμού, καθώς και αν τα εργαλεία που υπάρχουν, μπορούν να μετρήσουν την αποδοτικότητα και τα σχεδιασμένα πλεονεκτήματα των προσεγγίσεων
CHECK AND ACT/ ΕΛΕΓΧΩ ΚΑΙ ΔΡΩ	Ελέγχουμε ότι η απόδοση των προσεγγίσεων και η εφαρμογή τους, είναι μετρήσιμη, αν υπάρχουν αρκετές μαθησιακές δραστηριότητες, καθώς και αν η διαδικασία δημιουργίας σημείων αναφοράς είναι αποδοτική

### 3.14.2 Μοντέλο CMMI (Capability Maturity Model Integration).

Είναι ένα μοντέλο που εξειδικεύεται στο να μας δείχνει το επίπεδο επιχειρηματικής ωρίμανσης του οργανισμού.

Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να συνδεθεί με τις παρακάτω κατηγορίες:

- Διοίκηση διαδικασιών (θα το δούμε εκτενέστερα παρακάτω)
- Διοίκηση έργων
- Δημιουργία έργων
- Υποστήριξη

Χαρακτηριστικά των επιπέδων ωρίμανσης

5. Βελτιστοποίηση	Εστίαση στην βελτίωση των διαδικασιών
4. Ποσοτική Διαχείριση	Οι διαδικασίες είναι μετρήσιμες και ελέγχονται
3. Ορισμός	Διαδικασίες προσανατολισμένες στον οργανισμό, που έχουν ως χαρακτηριστικό την πρόληψη
2. Διαχείριση	Διαδικασίες προσανατολισμένες σε συγκεκριμένα έργα, καθώς και αυξημένες αντιδράσεις
1. Αρχικό επίπεδο	Διαδικασίες μη προβλέψιμες, περιορισμένος έλεγχος και αντιδράσεις

### 3.15 ΣΥΝΟΨΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύσαμε την σχέση των πυλώνων της ανταγωνιστικότητας με τις αρχές της ΔΟΠ. Στο επόμενο κεφάλαιο θα ορίσουμε τις διαδικασίες της ανταγωνιστικότητας καθώς και θα αναφέρουμε τι ακριβώς περιλαμβάνουν και το πως μετατρέπουν τους πόρους μέσω των διαφόρων διαδικασιών σε οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση

## Αναφορές και πηγές

- Bushe, G.R. (1988), "Cultural Contradictions of Statistical Process Control in American Manufacturing Organizations", *Journal of Management*, Vol. 14, pp. 19-31.
- Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, A. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38(1), 43-54.
- Caves, R.E. and Ghemawat, P. (1992), "Identifying mobility barriers", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 1-12.
- Cole, R. E. (2001). From Continuous Improvement to Continuous Innovation, (Electronic version)/ *Quality Management Journal*, 8(4), 7-21
- Crosby, Philip (1997). *The Absolutes of Leadership* (Warren Bennis Executive Briefing). Jossey-Bass. ISBN 0-7879-0942-4.
- Dale, B. G. (1999). TQM: An overview. In B. G. Dale (Eds.), *Managing quality* (3rd ed., pp. 3-33). Oxford, UK: Blackwell-Business.
- Deming, W. E., (1986), *Out of the crisis*, Cambridge University Press.
- Drăgulănescu, N. (2007). *Competitiveness Through Quality - A New Challenge for Romania*. In Proceedings of the 7th International Conference of the Central and Eastern European Countries, Iasi, 5th-6th of December 2007
- Edis, M. (1995), *Performance Management and Appraisal in Health Services*, Kogan Page, London.
- El-Khawas, E. (2001). Who's In Charge Of Quality? The Governance Issues in Quality Assurance. *Tertiary Education and Management*. Dordrecht: 7(2), p. 111
- Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2005). *The Management and Control of Quality*. Sixth Edition. Mason, Ohio: South-Western, Thomson
- Everett, C., (2002), Penn States Commitment to Quality Improvement, *Quality Progress*, Vol. 35, No. 1, pp. 44-49.
- Feigenbaum, A., (1991), *Total quality control*, 3rd edition, McGraw-Hill, NY.
- Fletcher, C. and Williams, R. (1992) "The route to performance management", *Journal of Personnel Management*, Vol. 24 No. 10, pp. 42-7.
- Fowler, A., 1990, Performance management: the MBO of '90s'? *Personnel Management*.
- Gardell, B. (1977). Autonomy and participation at work. *Human Relations*, 30, 515-533.
- Garvin, D.A. (1986), Quality Problems, Policies, and Attitudes in the United States and Japan: An Exploratory Study, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 653-73.
- Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamics of Strategy*, Free Press, New York, NY.
- Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 135-44.
- Handy C B, 1976, *Understanding organizations*, Penguin books.
- Horton, S. and Farnham, D. (1999), *Public Management in Britain*, Macmillan Press Ltd, London.
- Ishikawa, K., (1985), *what is total quality control? The Japanese way*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc.
- James.M.B., (1978). *Leadership* (New York: Harper & Row).

- Juran, J. M., (1993), Made in U.S.A.: A renaissance in quality, *Harvard Business Review*, vol. 71 no 4, pp. 42-50.
- Kanji, G. K., (1990), "Total quality management: the second industrial revolution", *Total Quality Management*, vol. 1 no. 1, pp. 3-11.
- Kano, N., (1993), A Perspective on quality activities in American firms, *California Management Review*, vol. 35 no. 3, pp. 12-31.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation—The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657–669.
- Lawler, E. (1986). *High involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leiter, M. and Maslach, C., (2002), Beating burnout, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 10, No. 1, pp. 6-9.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 265–340). Greenwich, CT: JAI Press.
- McAdam, R. and Kelly, M., (2002) A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 7-27.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727–753.
- Miven, P.R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, Hoboken, NJ: Wiley
- Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1997). *Total quality management in the public sector*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Oakland, J. (1989). *Total quality management*. Oxford, UK: Heinemann.
- Oakland, J., (2000), *Total quality management – Text with cases*, 2nd edition, Butterworth Heinemann.
- Otley, D. (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363-82.
- Parnell, J. A., Bell, E. D., & Taylor, R. (1992). The propensity for participative management: A conceptual and empirical analysis. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 28(1), 31.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). "The core competence of corporations". *Harvard Business Review*, 79-91.
- Ramirez, C. & Loney, T., (1993), Baldrige award winners identify the essential activities of a successful quality process", *Quality Digest*, , pp. 38-40.
- Rogers, S. (1994), *Performance Management in Local Government*, Longmans, Essex.
- Saraph, V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G. (1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-29.
- Sashkin, M. and Kiser, K.J. (1991), *Total Quality Management*, Ducochon Press, Seabrook, MD.

- M. Milflora Gatchalian, People empowerment: the key to TQM success, *The TQM magazine* 9/6 (1997) 429-433.
- L.A. Dobrzaski and M.T. Roszak, Implementation and functioning of quality management in the research centre, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* 30/2 (2008) 197-203.
- A.F. Kennedy, L. Schleife, Team performances measurement: A system to balance innovation and empowerment with control, *Advances in Management* 16 (2007) 261-285.
- M. Dudek-Burklikowska, D. Szewieczek, The Poka-Yoke method as an improving quality tool of operations in the process, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* 36/1 (2009) 95-102.
- Michalska-wiek, Enterprises' evaluation according to the polish quality awards, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* 36/2 (2009) 199-206.
- R. Jagadeesh, Total quality management in India - perspective and analysis, *TQM Magazine* 11/3 (1999) 321-327.
- J. Mehta, Business excellence through quality: Indian experience, *Total Quality Management* 10/4-5 (1999) 647-652.
- C. Kay Tan, H. Hsien Khoo, Indian society, total quality and the Rajiv Gandhi National Quality Award, *The Journal of Management Development* 21/6 (2002) 417-426.
- O. Isaiah Ugboro, Kofi Obeng, Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of Quality Management* 5/2 (2002) 247-272.
- A.F. Kennedy, L. Schleifer, Innovation: Achieving balance among empowerment, Accountability and control, *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* 12 (2006) 113-135.
- Y.A. Hamburger, K.Y.A. Mckenna, S.A. Tal, E-empowerment: Empowerment by the internet, *Computer in Human Behaviour* 24 (2008) 1776-1789.
- S. Ramasamy, *Total Quality Management*, Tata McGraw Hill, (2005).
- J. Michalska, Using EFQM excellence model to the process assessment, *Journal of Achievement in Materials and Manufacturing Engineering* 27/2 (2008) 203-206.
- D.E. Bowen, E. Lawler, Empowering service employees, *Slogan Management Review* (1995) 73-88.
- Yahya Melham, Antecedents of customer contact employee's empowerment, *Employees relations* 26/1 (2004) 72-93.
- D.L. Goetsch, S.B. Davies, *Quality Management*, Prentice Hall International Inc, 1997
- Amsden, R.T., Ferratt, T.W. and Amsden, D.M. (1996), "TQM: core paradigm changes *Business Horizons*, November-December, pp. 6-14.
- Becker, S.W. (1993), "TQM does work; ten reasons why misguided attempts fail", *Management Review*, May, pp. 32-3.
- Bergman, B. and Klefsj B. (1994), *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, Studentlitteratur, Lund.
- Binney, G. (1992), *Making Quality Work – Lessons from Europe's Leading Companies*, The Economist Intelligence Unit, London.
- Bowman, J.S. and Wittmer, D.L. (2000), "The unfashionable Drucker: ethical and quality chic", *Journal of Management History*, Vol. 6 No. 1, pp. 13-29.
- Fernandez-

## Κεφάλαιο 4

### Η Ανταγωνιστικότητα και οι διαδικασίες της Ανταγωνιστικότητας

#### 4.1. Ορισμός των διαδικασιών της ανταγωνιστικότητας

Όπως έχουμε προαναφέρει η ανταγωνιστικότητα είναι μια πολυποίκιλη έννοια και μπορεί να την δει κάποιος από τρεις διαφορετικές οπτικές γωνίες, δηλαδή από την πλευρά της χώρας, της βιομηχανίας και σε επιχειρησιακό επίπεδο. Η λέξη ανταγωνιστικότητα προέρχεται από την λατινική λέξη «competer» που σημαίνει συμμετέχω σε μια επιχειρησιακή αντιπαλότητα για την κατάκτηση των αγορών.

Ο όρος της ανταγωνιστικότητας έχει γίνει πλέον κοινός παγκοσμίως, με σκοπό να περιγράψει την οικονομική ισχύ μίας οντότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στην παγκόσμια αγορά, στην οποία τα αγαθά, οι υπηρεσίες, οι δεξιότητες και οι ιδέες κυκλοφορούν ελεύθερα κατά μήκος των γεωγραφικών συνόρων αυτής (Murths, 1998).

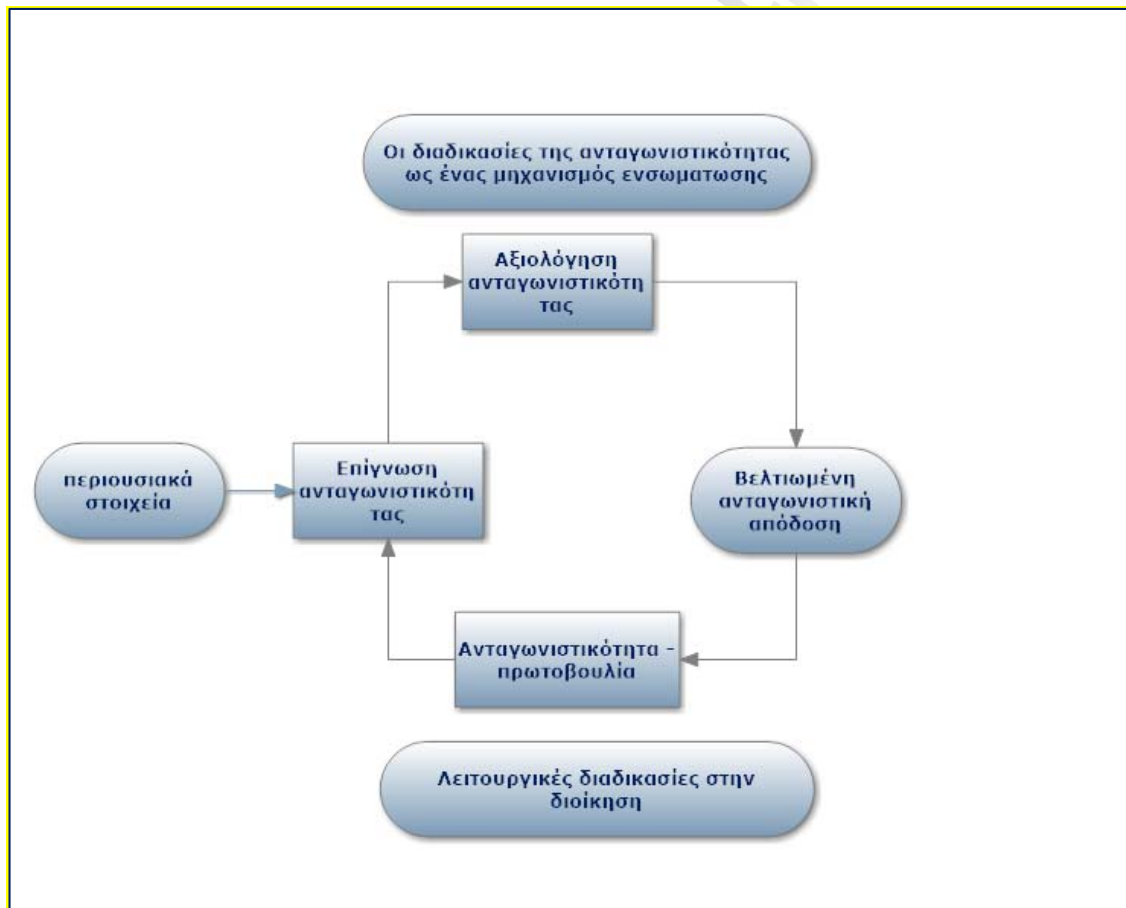
Η Ανταγωνιστικότητα σε επιχειρησιακό επίπεδο μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες ανώτερα από αυτά που παράγουν οι ανταγωνιστές της, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιότητες των τιμών και στοιχείων που δεν έχουν καμία σχέση με την τιμή όπως ποιότητα κλπ (D’Cruz, 1992).

Οι διαδικασίες της ανταγωνιστικότητας είναι διαδικασίες που βοηθούν στον εντοπισμό της σημασίας για την τρέχουσα απόδοση των βασικών διαδικασιών, όπως διαδικασίες στρατηγικής διαχείρισης, διαδικασίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, διαδικασίες διαχείρισης τεχνολογικής ανάπτυξης κλπ. Οι διαδικασίες της ανταγωνιστικότητας μπορούν να θεωρηθούν ως μια διαδικασία εξισορρόπησης που συμπληρώνει τις παραδοσιακές λειτουργίες.

Έτσι, μέσω των διαδικασιών της ανταγωνιστικότητας ενισχύεται η ικανότητα του οργανισμού να ανταγωνίζεται πιο αποτελεσματικά. Οι βασικές δομές της

ανταγωνιστικότητας και οι διασυνδέσεις της με την απόδοση περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα του Πίνακα 4.1.1

Πίνακας 4.1.1 : Η σχέση μεταξύ διάφορων διαδικασιών διοίκησης με τις διαδικασίες της ανταγωνιστικότητας.



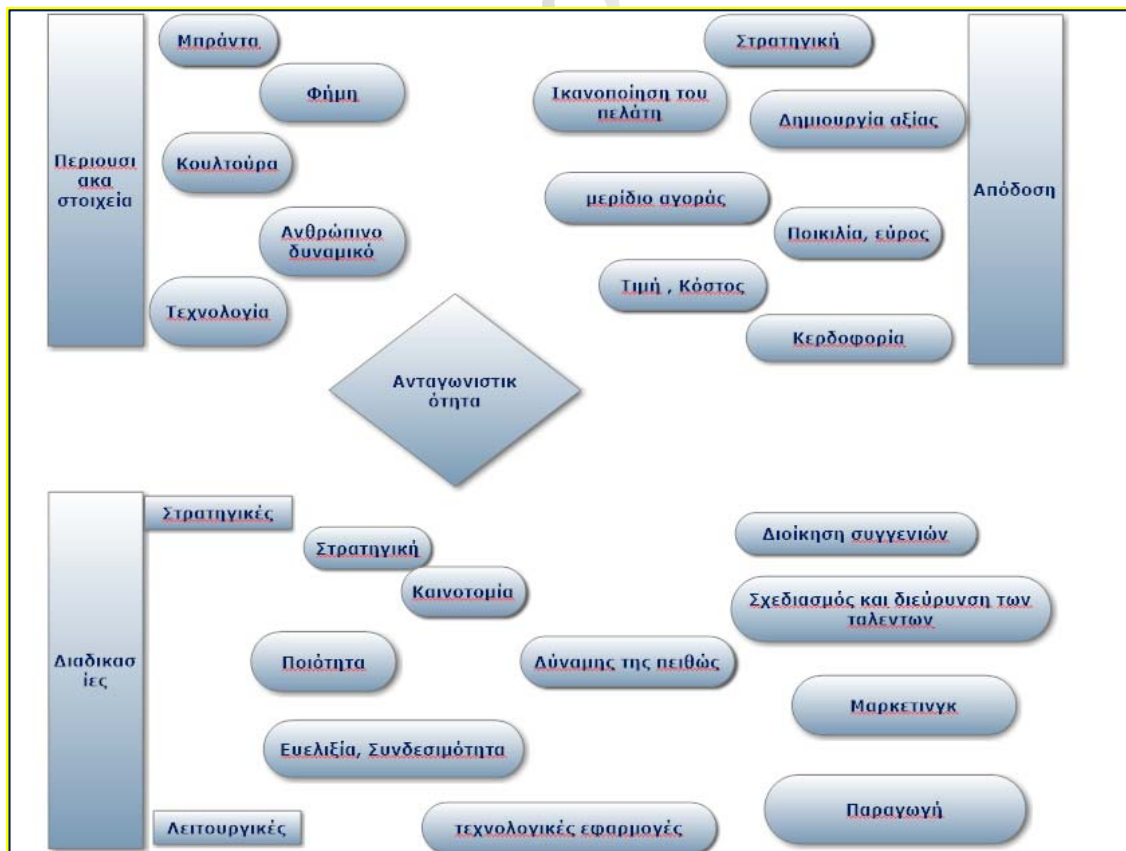


Εν συνεχεία, στο Πίνακα 4.1.2 θα δούμε μια ταξινόμηση των απόψεων για την ανταγωνιστικότητα που έχουν ταξινομηθεί για να βοηθήσουν στον προσδιορισμό των πηγών της ανταγωνιστικότητας. Επιλέγοντας συνεκδοχές με το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και συμβουλευόμενοι την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, καταφέρνουμε και έχουμε μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τις πηγές, την συνάφεια και την απόδοση της ανταγωνιστικότητας

Οι πηγές αυτές της ανταγωνιστικότητας έχουν κατηγοριοποιηθεί βάσει περιουσιακών στοιχείων, διαδικασιών και σύμφωνα με την απόδοση στο φάσμα της στρατηγικής και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους επαγγελματίες ανά κλάδο στην ενίσχυση και στον εντοπισμό των σχετικών πηγών της ανταγωνιστικότητας.

Πίνακας 4.1.2



Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να αντιμετωπίζεται ως μια εξαρτημένη ή ανεξάρτητη μεταβλητή, ανάλογα με την οπτική γωνία που την προσεγγίζει ο καθένας. Ο Berkely το 1988 πρότεινε ένα πλαίσιο που περιείχε τρεις πτυχές: την απόδοση της ανταγωνιστικότητας, το δυναμικό της ανταγωνιστικότητας καθώς και την διαχείριση των διαδικασιών. Ένα παρόμοιο πλαίσιο βρίσκεται και στο World Competitive Yearbook. Στο πλαίσιο του WCY η παγκόσμια ανταγωνιστικότητα είναι ένας συνδυασμός περιουσιακών στοιχείων τα οποία είναι εγγενή και δημιουργήθηκαν καθώς και τις διαδικασίες με τις οποίες τα περιουσιακά στοιχεία μετατρέπονται σε οικονομικά αποτελέσματα. (Man 1998)

Η ανταγωνιστικότητα περιλαμβάνει ένα συνδυασμό περιουσιακών στοιχείων και διαδικασιών, όπου τα περιουσιακά στοιχεία κληρονομήθηκαν (φυσικοί πόροι) ή δημιουργήθηκαν (υποδομές) και των διαδικασιών που μετατρέπουν τα περιουσιακά στοιχεία σε οικονομικά οφέλη μέσω των πωλήσεων σε πελάτες. (DC 2011)

Τα αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μέσω ανταγωνιστικών δυναμικών ή μέσω διαδικασιών της ανταγωνιστικότητας παρόμοιων με την διαδικασία του Πλαισίου Asset – Process – Performance.(APP framework, Momaya 2000).

Μερικοί συγγραφείς βλέπουν την ανταγωνιστικότητα από την πλευρά των ικανοτήτων. Αυτοί δίνουν έμφαση στο εσωτερικό των επιχειρήσεων όπως στην στρατηγική των επιχειρήσεων, στη δομή, στις ικανότητες, στην δυνατότητα για καινοτομία, καθώς στους υλικούς και άυλους πόρους που βοηθούν στην επίτευξη της ανταγωνιστικής επιτυχίας. (Bartlett και Ghoshal, 1989 Doz και Prahalad, 1987 Hamel and Prahalad, 1989, 1990). Αυτή η άποψη στηρίζεται στη θεωρία που βασίζεται στους πόρους και την ανταγωνιστικότητα. (Prahalad και Hamel, 1990 Grant, 1991 Barney 2001, 1991 Peteraf, 1993 Ulrich, 1993).

Η ανταγωνιστικότητα παγκόσμιας κλάσης επιτυγχάνεται όταν υπάρχει δυνατότητα οι οργανισμοί, να μπορούν να αναπτύξουν και να επεκτείνουν τις ικανότητες και τα ταλέντα τους πολύ πιο αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές τους. (Smith 1995).

Για να καταφέρεις να παρέχεις στους πελάτες σου μεγαλύτερη αξία – ικανοποίηση από τους ανταγωνιστές σου, πρέπει να είσαι επιχειρησιακά αποτελεσματικός, οικονομικά

αποδοτικός και εστιασμένος στην ποιότητα. (Johnson, 1992 Hammer και Champy, 1993). Επίσης, σχετίζονται με αυτήν την κατάσταση κάποιες μελέτες που εστιάζονται σε ιδιαίτερες πτυχές όπως του Μάρκετινγκ (Corbett και Wassenhove, 1993), της Τεχνολογίας των Πληροφοριών (Ross et al, 1996), της ποιότητας των προϊόντων (Swann και Tahhavi, 1994) καθώς και της ικανότητας της καινοτομίας των επιχειρήσεων (Grupp et al, 1997).

Η παραγωγικότητα έχει συχνά χαρακτηριστεί ως ένα υποκατάστατο της ανταγωνιστικότητας καθώς και από πολλούς συγγραφείς έχει χρησιμοποιηθεί ως ένας καλός δείκτης της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης .

Ο Porter ορίζει την ανταγωνιστικότητα σε οργανωτικό πεδίο, όπως η ανάπτυξη της παραγωγικότητας που αντανακλά σε χαμηλότερα κόστη ή σε διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία διοικούν τις τιμές πριμοδότησης.

Κατά τον McKee (McKee και Συνεδρίες-Robinson, 1989) η εταιρία, η βιομηχανία, ή το έθνος που έχει την υψηλότερη παραγωγικότητα θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η πιο ανταγωνιστική.

Στο σημερινό μεταβλητό και κυμαινόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον οι δυναμικές ικανότητες, η ευελιξία, η ευκινησία, η ταχύτητα και η προσαρμοστικότητα γίνονται όλο και πιο σημαντικές πηγές της ανταγωνιστικότητας (Barney, 2001? Sushil, 2000)

## 4.2 Ο ρόλος των διαδικασιών στην επιχειρησιακή ανταγωνιστικότητα

Οι πολιτικές που εστιάζουν στις διαδικασίες έχουν γίνει δημοφιλείς διότι μπορούν να γεφυρώσουν τα διάφορα κενά που δημιουργούνται στους λειτουργικούς οργανισμούς. Η μεγάλη δημοτικότητα του κινήματος (Resource – based – view) της δημιουργίας επιχειρησιακών διαδικασιών κατά την δεκαετία του 1990 έφερε στην επιφάνεια τις διαδικασίες. Το πλαίσιο RBV βασίζεται σε πόρους και δίνει μεγάλη έμφαση στις διεργασίες. Μέσω του RBV προσπαθούσαν να ευθυγραμμίσουν για τους επαγγελματίες, την στρατηγική με την ανταγωνιστικότητα. Βέβαια στο RBV υπήρχαν και κάποιοι

περιορισμοί όπως η έλλειψη της εστίασης στον πελάτη, η τοποθέτηση στην αγορά και ότι προοριζόταν μόνο για μεγάλες επιχειρήσεις. (Barnet, 2001 Mathur, 1999).

Από την άλλη πλευρά, το πλαίσιο APP που ενσωματώνει τους πόρους με την απόδοση μέσω των διαδικασιών, αν κατανοηθεί από τους επαγγελματίες μπορεί να γίνει το καλύτερο εργαλείο σύνδεσης της στρατηγικής με την ανταγωνιστικότητα (Shee, 2002).

Μια εμπειρική μελέτη στο πλαίσιο της βιομηχανίας λογισμικού έχει επιβεβαιώσει την κυρίαρχη σχέση των διαδικασιών με την μέγιστη απόδοση (Shee, 2002).

Επιλέγοντας μελέτες που έχουν κατηγοριοποιηθεί από το πλαίσιο Asset – Processes – Performance (Πίνακας 4.2.1).

Σε αυτόν τον πίνακα υπάρχουν κάποιες μελέτες για τους πόρους και ακόμα περισσότερες για τις διαδικασίες και την αποδοτικότητα, αποδεικνύοντας την σημασία των διαδικασιών στην ανταγωνιστικότητα (McGahan, 1999).

### 4.3 ΣΥΝΟΨΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο ορίσαμε τις διαδικασίες της ανταγωνιστικότητας, το πως λειτουργούν καθώς και πως αλληλεπιδρούν με άλλες διαδικασίες της διοίκησης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφέρουμε την σημασία της διαχείρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών – συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και αυτό πως και κατά πόσο ενισχύει την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού.

Πίνακας 4.2.1

<b>Απόδοση</b>	<b>Παραγωγικότητα</b>	<b>Mckee 1989, Francis 1989, Baumol 1985</b>
	Οικονομικά	Mehra 1998
	Μερίδιο αγοράς	Ramasamy 1995, Buckley 1991, Schwalbach 1989
	Διαφοροποίηση	Porter 1990
	Κερδοφορία	Pace 1996, Scott 1989
	Τιμή	Dou 1998
	Κόστος	Porter 1990
	Ποικιλία, Εύρος προϊόντος	Dou 1998
	Αποδοτικότητα	Porter 1990
	Δημιουργία Αξίας	Porter 1990
	Ικανοποίηση Πελατών	Hammer 1993
	Δημιουργία νέων προϊόντων	Man 1998
<b>Στοιχεία του Ενεργητικού</b>	Ανθρώπινοι Πόροι	Chaston 1997, Home 1992
	Δομή/Κουλτούρα Εταιρίας	Johnson 1992, Patterns 1991, Bambarger 1989, Stoner 1987
	Τεχνολογία	Shee 2001, Khalil 2000, Mehra 1998
	Πόροι βασισμένοι σε απόψεις	Barney 2001, Peng 2001, Peteraf 1993, Amit 1993, Grant 1991,
<b>Διαδικασίες</b>	<b>Στρατηγικές Διοικητικές Διαδικασίες</b>	Sushil 1997, Nelson 1992, Grant 1991, Prahalad 1990
	Ικανότητες	Sushil 1997,
	Ανταγωνιστική Στρατηγική	Porter 1990, Grupp 1997, Papadakis 1994, Ghemawat 1990
	Ευελξία και Συνδεσιμότητα	Sushil 2000, O Farell 1992
	<b>Διαδικασίες Ανθρωπίνου Δυναμικού</b>	
	Σχεδιασμός και Διεύρυνση ταλέντων	Smith 1995
	<b>Τεχνολογικές Διαδικασίες</b>	
	Καινοτομία	Doz 1987
	Συστήματα	Johnson 1992
	IT	Ross 1996
	<b>Λειτουργικές Διαδικασίες</b>	
	Παραγωγή	Kanter 1993, Dertousos 1989, Hays 1983
	Σχεδιασμός	O Farell 1992,
	Ποιότητα	Dou 1998, Swann 1994
	<b>Διαδικασίες Μάρκετινγκ</b>	
	Μάρκετινγκ	Dou 1998, Corbett 1993
	Διοίκηση σχέσεων	Porter 2001
	Δύναμής της πειθώς	Chaharbaghi 1994

## Αναφορές

- Amit R and PJH Shoemaker (1993) "Strategic Assets and Organisational Rent", *Strategic Management Journal*, , pp 33–46.
- Bambarger B (1989) "Developing Competitive Advantage in Small and Medium-sized Firms", *Long Range Planning*, pp 80–88.
- Barkham R (1994) "Entrepreneurial Characteristics and the Size of the New Firm: A Model and Econometric Test", *Small Business Economics*, vol 6, pp 117–125.
- Barney J (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, pp 99–120.
- Barney J, M Wright and DJ Ketchen (2001) "The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991", *Journal of Management*, Pergamon, pp 625–641.
- Bartlett A and S Ghoshal (1989) *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Baumol WJ and K McLennan (1985) *US Productivity Performance and its Implications*, New York, Oxford University Press.
- Box TM, MA White and SH Barr (1994) "A Contingency Model of New Manufacturing Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp 31–45.
- Buckley PJ et al (1991) "Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness", *Journal of General Management*, pp 34–46.
- (1998) "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", *Journal of Marketing Management*, pp 174–200.
- Chaharbaghi K and R Feurer (1994) "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", *Management Decision*, vol 32, no 2, pp 49–58.
- Chaston I and T Mangles (1987) "Core Capabilities as Predictor of Growth in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, pp 47–57.
- Chaudhri S (2001) "Do Competence-Based Strategy Make Sense in Developing Countries?" *The Times of India News Services*, January 16.
- Corbett C and L Wassenhove (1983) "Trade Offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing", *California Management Review*, pp 107–122.
- D’Cruz J and A Rugman (1992) *New Concepts for Canadian Competitiveness*, Kodak,

Canada.

DC (2001) Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of Korea, An Australian Govt Report, October.

Dertousos M et al (1989) Made in America, Cambridge, MIT Press.

Dou W and H Philip (1998) "The Competitiveness of EU Insurance Industries", The Services Industries Journal, vol 18, no 1, pp 39–54.

Doz YL and CK Prahalad (1987) The Multinational Mission, New York, The Free Press

Dyke LS et al (1992) "An Inter-Industry Examination of the Impact of Owner Experience on Firm Performance", Journal of Small Business Management, pp 72–87.

Francis A (1989) "The Competitiveness of European Industry", Arthur Francis and PKM Tharakan (eds), Routledge, NY, pp 8–24.

GCR (2002) "Global Competitiveness Report", World Economic Forum.

Πανεπιστήμιο Πατρών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών: μια προσέγγιση της σύγχρονης ανταγωνιστικότητας που δεν έχει όρια

#### 5.1 Εισαγωγή

Η βιβλιογραφία για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, την συγκριτική ανάλυση, τη συνεχή βελτίωση αλλά και πολλές άλλες προσεγγίσεις της σύγχρονης διαχείρισης μπορεί να χαρακτηριστεί ως άφθονη. Κάτι που είναι ωστόσο αξιοσημείωτο, είναι η αυξανόμενη χρήση της λέξης «διαδικασία» στην καθημερινή επιχειρηματική γλώσσα. Αυτό δείχνει ότι οι πιο πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν μια προσέγγιση διαχείρισης με βάση τις διαδικασίες και ότι η διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών (ΔΕΔ) είναι μια καθιερωμένη πρακτική.

##### 5.1.1 Ορισμός της διαδικασίας

Η διαδικασία είναι μια προσέγγιση με σκοπό την μετατροπή των εξόδων σε έσοδα. Είναι ο τρόπος με τον οποίο όλοι οι πόροι μιας επιχείρησης χρησιμοποιούνται με τρόπο αξιόπιστο, επαναληπτικό και σταθερό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Η Post Office Counters Ltd, για παράδειγμα, ορίζει την διαδικασία ως εξής: «Μια συναφής σειρά πράξεων που σκοπό έχουν την επίτευξη ενός στόχου, που μετατρέπει τα έξοδα στα επιθυμητά έσοδα, προσθέτοντας αξία».

Ουσιαστικά, υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά-κλειδιά σε κάθε διαδικασία (*Bulletpoint*, 1996). Μια διαδικασία πρέπει να έχει:

- (1) Προβλέψιμα και καθορίσιμα έσοδα
- (2) Μια γραμμική, λογική σειρά ή ροή
- (3) Σαφώς καθορισμένα καθήκοντα και δραστηριότητες
- (4) Μια προβλέψιμη και επιθυμητή έκβαση ή αποτέλεσμα



### 5.1.2 Ορισμός της διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών

Η ΔΕΔ είναι μια δομημένη προσέγγιση που αναλύει και συνεχώς βελτιώνει τις βασικές δραστηριότητες, όπως η βιομηχανία, το μάρκετινγκ, οι επικοινωνίες και άλλα σημαντικά στοιχεία της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Στην ουσία, η ΔΕΔ ασχολείται με τις κύριες διαστάσεις των επιχειρηματικών λειτουργιών, όπου υπάρχει μεγάλη μόχλευση και ένα μεγάλο ποσοστό προστιθέμενης αξίας. Η ΔΕΔ θα πρέπει να διέπεται από κάποιους κανόνες:

- Οι σημαντικές δραστηριότητες θα πρέπει να σχεδιάζονται αναλυτικά και καταγράφονται
- Η ΔΕΔ πρέπει να βάζει ως επίκεντρο τον πελάτη, μέσω οριζόντιων συνδέσεων μεταξύ των βασικών δραστηριοτήτων
- Η ΔΕΔ βασίζεται σε σύστημα και καταγεγραμμένες διαδικασίες, ώστε να εξασφαλίζεται η πειθαρχία, η σταθερότητα και η επαναληψιμότητα της απόδοσης ποιότητας
- Η ΔΕΔ βασίζεται στις μετρήσεις δραστηριοτήτων, για να αξιολογήσει την απόδοση κάθε διαδικασίας, να θέτει στόχους και να αποδίδει επίπεδα απόδοσης που ικανοποιούν τους εταιρικούς στόχους
- Η ΔΕΔ πρέπει να βασίζεται σε μια συνεχή προσέγγιση της βελτιστοποίησης, μέσω της επίλυσης προβλημάτων και στην αποκόμιση επιπλέον προνομίων
- Η ΔΕΔ πρέπει να εμπνέεται από την βέλτιστη πρακτική, για να εξασφαλίζεται η ανώτατη ανταγωνιστικότητα
- Η ΔΕΔ είναι μια προσέγγιση που σκοπό έχει την αλλαγή νοοτροπίας και δεν φέρνει αποτελέσματα μόνο με τη χρήση καλών συστημάτων και την ύπαρξη σωστής δομής.

### 5.2 Η σημασία των διαπιστευμένων ποιοτικών συστημάτων

Τα διαπιστευμένα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, όπως το EN ISO 9000, είναι βασικά, για τη δημιουργία μιας νοοτροπίας που βασίζεται στη διαχείριση των διαδικασιών. Τα ποιοτικά συστήματα είναι ευρέως αναγνωρισμένα ως εναρκτήριο σημείο

και στοιχείο-κλειδί για την εφαρμογή της διαχείρισης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) (Oakland και Porter, 1994, Porter και Parker, 1993, Prince και Chen, 1993). Αρκετές εταιρείες μίλησαν για την αληθινή αξία των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, όπως το EN ISO 9000:

- Η Carnaud Metalbox plc διαπίστωσε ότι η διαδικασία εφαρμογής του ISO 9000 βοήθησε την εταιρεία να δημιουργήσει μια νοοτροπία ποιότητας και να προχωρήσει έτσι στην ανάπτυξη της διαχείρισης ολικής ποιότητας (Oakland και Porter, 1994)
- Η Tioxide Group Ltd διαπίστωσε ότι το πρόγραμμα εφαρμογής τους, απέδωσε έναν πολύ πιο σημαντικό ρόλο στην ποιότητα, μιας και όλοι συμμετείχαν στη διαδικασία. Επιπρόσθετα, η Tioxide ήταν σε πιο ευνοϊκή θέση για την ικανοποίηση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών της (Oakland και Porter, 1994)
- Το Esso Research Centre (Ηνωμένο Βασίλειο) διαπίστωσε ότι η πειθαρχία μιας αναγνωρισμένης βιομηχανικής διαπίστευσης όπως το ISO 9000, βοηθά στην ενσωμάτωση της διαδικασίας ποιότητας στη νοοτροπία της εταιρείας. «Η συστηματική προσέγγιση, όπως ορίζεται από τα διάφορα στοιχεία, όπως η βαθμονόμηση, η συντήρηση εργαστηριακού εξοπλισμού, η εκπαίδευση του προσωπικού και η διαχείριση δειγμάτων βοηθά στην ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων και στην αύξηση των περιστατικών όπου όλα συμβαίνουν «Σωστά με την πρώτη φορά»» (Price, 1990, Thiagarajan, 1996).
- Η Nissan Motors UK, η Federal Express και η Club Med αντιμετώπισαν τα λειτουργικά πρότυπα ως βασική προϋπόθεση στα ζητήματα ποιότητας. Ωστόσο, δεν το κρίνουν απαραίτητο να έχουν αναγνωρισμένη βιομηχανική διαπίστευση (Binney, 1992).

Σε πολλές περιπτώσεις ωστόσο, η εφαρμογή διεθνώς αναγνωρισμένων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, όπως το ISO 9000, δεν συμβαίνει κατ' επιλογήν, αλλά μπορεί να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση που επιβάλλεται από τις ελάχιστες απαιτήσεις του πελάτη. Το μήνυμα που αποστέλλεται από την εξέταση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη μιας προσέγγισης της ανταγωνιστικότητας με βάση τις διαδικασίες, μιας και οι παλαιότερες αρχές έδιναν έμφαση στο να κάνει κανείς τα «σωστά πράγματα», πλέον δίνεται έμφαση στο να κάνει

κάνεις «το σωστό με την πρώτη φορά» και να συνεχίσει να κάνει το ίδιο με έναν σταθερό, επαναλήψιμο και προβλέψιμο τρόπο.

### 5.3 Η σημασία της δομής ποιότητας

Η δομή συχνά περιγράφεται σαν ένα από τα «βασικά» στοιχεία του σύγχρονου μάρκετινγκ. Παρόλο που είναι εξαιρετικά σημαντική για την δημιουργία μιας νοοτροπίας προσανατολισμένη στη ΔΕΔ, η δομή από μόνη της δεν μπορεί να αλλάξει τη νοοτροπία μια εταιρείας, ώστε να κάνει ό,τι προτείνουν τα προσχέδια. Αυτό αποτελεί πεδίο διαφωνιών. Οι υποστηρικτές του επανασχεδιασμού της επιχειρηματικής διαδικασίας (ΕΕΔ), μέσω των πληροφοριακών τεχνολογιών διατείνονται πως αυτός είναι ο πιο γρήγορος και ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να επέλθουν αλλαγές. Αναφερόμενοι στο Μοντέλο Ολοκληρωμένης Διαχείρισης που βασίζεται στα 7 Σίγμα, ο Peters και ο Waterman (1982) παρουσίασαν την ακόλουθη ανάλυση, επιπλέον, ο Waterman και άλλοι (1980) για να αποσαφηνίσουν πλήρως ότι η επικέντρωση αποκλειστικά στις δομικές αλλαγές δεν είναι αρκετή για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής νοοτροπίας με βάση τις διαδικασίες, παρουσίασαν την ακόλουθη επιχειρηματολογία:

«Ισχυριζόμαστε ότι η αλλαγή παραγωγικής οργάνωσης δεν έχει να κάνει μόνο με τη δομή, παρόλο που η δομή είναι σημαντική. Δεν βασίζεται απλά στην αλληλεπίδραση στρατηγικής και δομής, παρόλο που και η στρατηγική είναι επίσης σημαντική. Ισχυριζόμαστε ότι η αποτελεσματική οργανωτική αλλαγή είναι στην πραγματικότητα, η σχέση μεταξύ δομής, στρατηγικής, συστημάτων, χαρακτήρα, ικανοτήτων, προσωπικού και αυτού που αποκαλούμε ανώτερους στόχους.»

Το μοντέλο των επτά Σίγμα αναφέρεται πολλές φορές στο «ευτυχισμένο άτομο». Έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Πολλαπλότητα παραγόντων – τα πάντα επηρεάζουν το πώς φέρονται οι εταιρείες
- Διασυνεκτικότητα των μεταβλητών – η πρόοδος επιτυγχάνεται με ενδιαφέρον για όλους τους τομείς

- Και οι επτά μεταβλητές λειτουργούν σαν κινητήρια δύναμη – σε συγκεκριμένες στιγμές ένα ή περισσότερα από τα επτά Σίγμα θα κριθεί ως η πιο πολύτιμη μεταβλητή.

Στην διαδικασία της εφαρμογής της ΔΟΠ, ο τύπος, ο ρόλος και η χρησιμότητα της δομής διέφερε από εταιρεία σε εταιρεία (Black, 1993). Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι διαφορές στις δομικές προσεγγίσεις οφείλονται σε πολιτισμικές διαφορές (Smith, 1994). Η δομή λειτουργεί βοηθητικά προς την στρατηγική και πρέπει να αξιολογείται και να εξετάζεται σε σχέση με τους εταιρικούς στόχους:

- Στην BP Chemicals, η δομή που υιοθετήθηκε για την εφαρμογή της ΔΟΠ απορρίφθηκε και αναδιαμορφώθηκε, καθώς το πρόγραμμα πέρασε από τη φάση του σχεδιασμού σ' αυτή της εκπαίδευσης και στη συνέχεια στη φάση της υλοποίησης (Stark, 1990).
- Στην Thomas Cork SML, το ισχυρό συμβούλιο ποιότητας που δημιουργήθηκε στο ξεκίνημα για να επιβλέπει την εισαγωγή της ολικής ποιότητας, διαλύθηκε και το έργο του ανέλαβε η επιτροπή διαχείρισης, μόλις ξεκίνησαν οι πρωτοβουλίες ποιότητας (Oakland και Porter, 1994).

#### 5.4 Η σημασία της στρατηγικής

Η επίτευξη μιας ΔΕΔ νοοτροπίας βασίζεται σημαντικά στην καθιέρωση μιας ολικής ευθυγράμμισης προς τους εταιρικούς στόχους και στο να επικεντρώσουν όλοι οι εργαζόμενοι τις προσπάθειες τους στην πρόσθεση αξίας στον τελικό πελάτη. Αυτό το αποδέχονται πολλοί συγγραφείς (Olian και Rynes, 1991) και γκουρού ποιότητας. Ο Deming (1986), για παράδειγμα, σε όλα τα 14 πρώτα επιχειρήματα του για «τη προσπάθεια για συνεκτικότητα των στόχων», τονίζει την ανάγκη σύνδεσης των προσπαθειών για ποιότητα μιας εταιρείας με μια ευρύτερη έννοια εταιρικών στόχων. Οι στόχοι μιας εταιρείας επικοινωνούνται καλύτερα σε όλους τους εργαζόμενους, μέσω μιας επίσημης διαδικασίας εξέλιξης και ανάπτυξης της πολιτικής και της στρατηγικής. Στην πραγματικότητα, πολλές στρατηγικές δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, γιατί αυτό που σχεδιάζεται δεν είναι αυτό που τελικά υλοποιείται (Zairi, 1995, Easton, 1993).

Αναγνωρίζεται ευρέως ότι η ανάπτυξη πολιτικής και οι διαδικασίες υλοποίησης είναι πολύ δύσκολες (Grooscock, 1986).

Τα παραδείγματα αποτελεσματικής διαχείρισης των στρατηγικών διαδικασιών έχουν πολλά κοινά:

- Όταν η Rank Xerox Corp. δεσμεύτηκε να υιοθετήσει τη ΔΟΠ το 1984, η πρώτη κίνηση της ήταν να δημιουργήσει μια απλή και ευθεία πολιτική ποιότητας και να την επικοινωνήσει σε όλους τους εργαζόμενους της (Coleman, 1991)
- Η Grundos διασφάλισε ότι η πολιτική ποιότητας είναι κεντρική στις προσπάθειες της να είναι βιώσιμα ανταγωνιστική (Binney, 1992). Τυπικά, η πολιτική ποιότητας, η στρατηγική, οι στόχοι, το όραμα, η αποστολή και οι αξίες περιέχονται στην ευρύτερη πολιτική ποιότητας.
- Στην Procter and Gamble, εξαιτίας του γενικού διευθυντή της, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι δουλειά της ηγεσίας διαχείρισης (Bemowski, 1992, Davidson, 1995)
- Η Mitel Telecom Ltd UK θεωρεί την δημοσίευση της πολιτικής ποιότητας της ως τη μεγαλύτερη απόδειξη της αφοσίωσης της στην βελτίωση της ποιότητας (Boyer, 1990).
- Η Southern Pacific Airlines, κατά την εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης ποιότητας, τόνισε ότι μια ισχυρή και σαφής δήλωση της αποστολής και της στρατηγικής της ηγεσίας είναι βασική. Η δήλωση αυτή θα πρέπει να αποσαφηνίζει ότι η ποιότητα είναι η στρατηγική
- Παγκόσμιοι οργανισμοί όπως, η Procter and Gamble, η Nec Japan, η Komatsu, η Unilever Hewlett Packard, η Rank Xerox και η Florida Power and Light, στη διαδικασία διασφάλισης της επιτυχίας στην ανάπτυξη, επικοινωνία και τον έλεγχο των στρατηγικών σχεδίων σε όλα τα επίπεδα, στηρίχτηκαν σημαντικά σε μια δομημένη διαδικασία σχεδιασμού: την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας (Zairi, 1994). Αυτή ορίζεται στην Rank Xerox ως: «Μια διαδικασία-κλειδί, με την οποία η Rank Xerox διατυπώνει και επικοινωνεί το Όραμα, την Αποστολή, τους Στόχους και τα Βασικά Προγράμματα σε όλους τους εργαζόμενους της». Παρέχει απαντήσεις στα εξής δύο ερωτήματα: Τι πρέπει να κάνουμε; Και πώς θα το κάνουμε; (Zairi, 1994).

- Στη Nec Japan, η διαδικασία ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας (που λέγεται *Hosin Kanri*) αρχίζει πρώτα με τον Γενικό Διευθυντή, με την ευθυγράμμιση της μακροπρόθεσμης πολιτικής με τους στόχους και τη φιλοσοφία της εταιρείας (Smith, 1994).

## 5.5 Η σημασία της διαχείρισης των διαδικασιών

Ο Kanji ισχυρίζεται ότι οι περισσότερες, αν όχι όλες, οι οργανωτικές δραστηριότητες θεωρούνται ως διαδικασίες που υπερβαίνουν τα παραδοσιακά λειτουργικά όρια. Η λειτουργική προσέγγιση εμποδίζει την επίτευξη ικανοποίησης του πελάτη. Επιτρέπει στα σημεία ελέγχου μεταξύ των διαφόρων τμημάτων να είναι ευάλωτα στον οργανωτικό «θόρυβο» (Edson και Shannaahan, 1991), όπως η «προστασία της περιοχής» και η κακή επικοινωνία. Αντιθέτως, η προσέγγιση με βάση τις διαδικασίες, βελτιώνει την επικέντρωση στον πελάτη και αποφεύγει τους περιορισμούς της διαχείρισης μέσω κάθετων λειτουργιών (McAdam, 1996).

Οι καλύτερες στην κατηγορία τους εταιρείες αναγνώρισαν την ανάγκη απομάκρυνσης από την παραδοσιακή προσέγγιση με βάση τις λειτουργίες και την εφαρμογή μιας διαχείρισης μέσω σαφώς καθορισμένων διαδικασιών με βάση τον πελάτη. Αυτή είναι φυσικά η περίπτωση της Rank Xerox (Coleman, 1991, της IBM (Snowden, 1995), της ICL και της Shell Chemicals UK (Sinclair, 1994).

Τα ακόλουθα αποτελούν παραδείγματα οργανισμών παγκόσμιας κλάσης, όπου συνέβησαν ραγδαίες αλλαγές από μια λειτουργική προσέγγιση σε μια διαδικαστική προσέγγιση.

### *Elida Faberge Ltd*

Η Elida Faberge Ltd είναι ηγέτης στα προϊόντα προσωπικής φροντίδας, μέρος της Unilever plc, με διάσημες μάρκες όπως η Sure, η Lynx, η Brut, η Impulse, η Organics, η Timotei, η Ponds, η Vaseline, η Mentadent και η Signal. Η Elida Faberge Ltd βασίζεται

πολύ στις αρχές της ΔΟΠ στη διαχείριση των λειτουργιών της. Πολλά οφέλη επιτεύχθηκαν από την χρήση της ΔΟΠ, όπως:

- Η μείωση του χρόνου μετάβασης
- Η βελτίωση της ομαδικής εργασίας
- Μείωση του χρονικού κύκλου της Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος (ΑΝΠ).

Τα θέματα-οδηγοί της Ολικής Ποιότητας είναι:

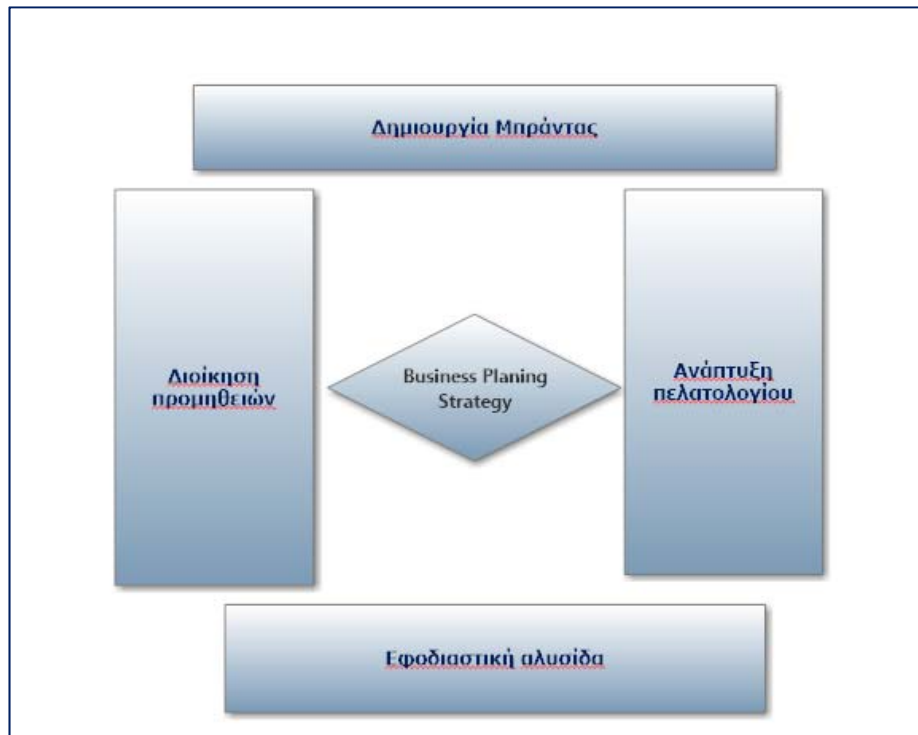
- Η συνεχής βελτίωση
- Η σημαντικότητα του πελάτη
- Η ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων
- Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες ως διαδικασίες

Η Elida Faberge αποφάσισε να υποβληθεί σε ριζικές αλλαγές για να δημιουργηθεί μια νοοτροπία διαχείρισης επιχειρηματικών διαδικασιών, με βάση τους ακόλουθους παράγοντες:

- Κάποιες βασικές δυσκολίες που αντιμετώπισε η εταιρεία Α, τη δεκαετία του 1990, όπως η ανάγκη βελτίωσης των υπηρεσιών της για να κρατήσει τους πελάτες της
- Η ανάγκη μετακίνησης σε ένα ευρωπαϊκό βιομηχανικό κέντρο
- Η ανάγκη μετακίνησης σε ένα ευρωπαϊκό και στη συνέχεια παγκόσμιο κέντρο καινοτομίας για αρώματα και αποσμητικά
- Η ανάγκη σμίκρυνσης της εταιρείας, για να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα της

Δημιουργήθηκαν τρεις διαλειτουργικές ομάδες που κάθε μια είχε επικεφαλής έναν διευθυντή και υποβοηθούνταν από έναν σύμβουλο. Τα αποτελέσματα οδήγησαν στη δημιουργία ενός νέου οργανισμού, βασισμένου σε πέντε πυρηνικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένου του επιχειρηματικού σχεδιασμού/στρατηγικής ως μια από τις πυρηνικές διαδικασίες (Σχεδιάγραμμα 1)

### Σχεδιάγραμμα 1



- Επαναπροσδιορισμός των ευθυνών της ανώτερης διοίκησης
- Ευθύνες βασισμένες στα φυσικά όρια μεταξύ των διαδικασιών ( όχι στα λειτουργικά όρια τα οποία παρεμβαίνουν στις διαδικασίες)

*Rank Xerox Corp.*

Rank Xerox (*Bulletpoint*, 1996)

- Από μια εταιρεία παραγωγής φωτοτυπικών μηχανημάτων, εκτυπωτών και φαξ, έγινε ένας πάροχος εργαλείων και υπηρεσιών εγγράφων
- Εκτίμησε ότι η διαδικασίες είναι απελευθερωτικές και ενδυναμωτικές και όχι περιοριστικές
- Επικέντρωσε το ενδιαφέρον της στις πυρηνικές διαδικασίες, ώστε να έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη και να γίνουν πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές



### *British Telecom*

British Telecom (*Bulletpoint*, 1996)

- Μετακινήθηκε από τα τεχνολογικά τμήματα στον τομέα των πελατών και τα τμήματα των διεθνών αγορών
- Διαχειριζόταν τις υποθέσεις της με ένα σύστημα με βάση τα έργα, επικεντρώνοντας στη διαχείριση των κινδύνων και όχι στον στρατηγικό σχεδιασμό, βελτιώνοντας συνεχώς τις τακτικές διαδικασίες, εξαλείφοντας τις απώλειες και τις αντιγραφές, μαθαίνοντας από τις προηγούμενες εμπειρίες της και χρησιμοποιώντας καινοτομίες και βέλτιστες πρακτικές.

### *SmithKline Beecham*

SmithKline Beecham (*Bulletpoint*, 1996)

- Συνειδητοποίησε ότι οι πελάτες άλλαξαν και άρα αποφάσισε να απομακρυνθεί από τις προσεγγίσεις με βάση τους γιατρούς
- Αναδιοργάνωσε τα τέσσερα παραδοσιακά τμήματα – φαρμακευτική, υγειονομική περίθαλψη πελάτη, υγεία ζώων, κλινικά εργαστήρια – μετατρέποντας τα σε τρία πεδία-κλειδιά: παροχή φροντίδας, διαχείριση φροντίδας και κάλυψη φροντίδας. Κάθε πεδίο είχε πολλά στρώματα υποδιαδικασιών
- Αναγνώρισε ότι το σημαντικό έργο τώρα είναι να διασφαλίσει ότι κάθε διαδικασία χαρτογραφείται, καταγράφεται, γίνονται μετρήσεις ποιότητας και ότι έχει μια σταθερή επαναλήψιμη και προβλέψιμη απόδοση
- Αναγνώρισε ότι θα πάρει πολλά χρόνια (τουλάχιστον πέντε) για να γίνει ένας οργανισμός που λειτουργεί απολύτως με βάση τις διαδικασίες

## 5.6 Η δημιουργία μιας νοοτροπίας βασισμένης στις επιχειρηματικές διαδικασίες: παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών

Από προηγούμενες μελέτες προέκυψε ότι η αποτελεσματική προσέγγιση αλλαγής της διαχείρισης βασίζεται σε ένα συνδυασμό ήπιων και σκληρών διαστάσεων των

οργανωτικών συστημάτων. Συγκεκριμένα, η αν η νοοτροπία της ΔΕΔ είναι να έπεται των άλλων, θα πρέπει να υπάρχει μια συστηματική προσέγγιση σχεδιασμού, προτεραιότητας της διαχείρισης, ελέγχου και παρακολούθησης των επιχειρηματικών διαδικασιών, η οποία θα οδηγήσει σε ανώτερα ανταγωνιστικά πρότυπα. Η απόδοση, συνεπώς, εξαρτάται κατά πολύ από τον δυναμισμό που παράγεται καθώς και από τον βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν τις δυνατότητες ανταγωνιστικότητας τους στην αγορά.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα μεθοδολογικών προσεγγίσεων που καλύπτονται από τη βιβλιογραφία. Ένα από τα πιο περιεκτικά πλαίσια είναι ίσως αυτό του Harrington (1995), η μεθοδολογία εξέλιξης των διαδικασιών.

#### *Η μεθοδολογία εξέλιξης των διαδικασιών*

Στην ουσία, η προσέγγιση αυτή αποτελείται από πέντε κύριες φάσεις, οι οποίες χωρίζονται σε 27 δραστηριότητες-κλειδιά. Ο πίνακας I παρουσιάζει την ανάλυση των δραστηριοτήτων-κλειδιά.

Ο Harrington (1995) αναφέρει ότι με τη χρήση πλήρων μεθοδολογικών προσεγγίσεων, όπως αυτή που εισήγαγε αυτός (βλέπε Πίνακα I), η βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα. Ο Harrington παρέθεσε τα ακόλουθα παραδείγματα:

#### (1) McDonnell Douglas

- Μείωση στις έμμεσες δαπάνες: 20-40%
- Μείωση αποθεματικού: 30-70%
- Μείωση εξόδων υλικών: 5-25%
- Βελτίωση ποιότητας: 60-90%
- Μείωση διοικητικών δαπανών: 20-40%

## (2) Federal Mogul

- Μείωση του κύκλου Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων σε 20 εργάσιμες ημέρες και συνεπώς 75% μείωση του χρόνου διακίνησης

Ο Harrington αναγνωρίζει ότι η ΔΕΔ είναι βασικά ευθύνη της ανώτερης διοίκησης. Έχουν την ευθύνη να καθορίσουν το κατάλληλο όραμα για την εταιρεία, να ορίσουν τις κορυφαίες στρατηγικές προτεραιότητες, να καταρρίψουν τα εμπόδια στην αποτελεσματική απόδοση και να χρησιμοποιήσουν τους διευκολυντικούς παράγοντες-κλειδιά, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να συνεισφέρουν το βέλτιστο.

Ο Harrington (1995) ισχυρίζεται ότι:

Οι διαδικασίες και το σύστημα που τις ελέγχει, αντιπροσωπεύουν το πραγματικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα και όχι τα άτομα που εργάζονται μέσα στα όρια που έθεσε σε αυτούς η διοίκηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εργάζονται εντός των διαδικασιών και η διοίκηση θα πρέπει να ρυθμίζει τις διαδικασίες. Οι προσπάθειες βελτίωσης και τα υποστηρικτικά συστήματα θα πρέπει να έχουν ως οδηγό τις διαδικασίες και όχι το άτομο. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι λειτουργίες πρέπει να δουλεύουν συνολικά για να βελτιστοποιηθεί η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η προσαρμοστικότητα των ολικών διαδικασιών.

**Πίνακας Ι :** Οι δραστηριότητες-κλειδιά της μεθοδολογίας εξέλιξης των διαδικασιών

Οργάνωση για ποιότητα	Καθορισμός των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών
	Επιλογή των ιδιοκτητών των διαδικασιών
	Καθορισμός των προκαταρκτικών ορίων
	Δημιουργία και εκπαίδευση ομάδων βελτίωσης των διαδικασιών
	Περιορισμός των διαδικασιών
	Καθιέρωση μετρήσεων
	Ανάπτυξη προγραμμάτων και αλλαγή των σχεδίων διαχείρισης
Κατανόηση των διαδικασιών	Δημιουργία διαγράμματος ροής των διαδικασιών
	Σχεδιασμός του μοντέλου προσομοίωσης
	Εξοικείωση με τις διαδικασίες
	Ανάλυση κόστους και χρονικού κύκλου των διαδικασιών
	Εφαρμογή γρήγορων λύσεων
	Ευθυγράμμιση διαδικασιών και διεργασιών
Βελτιστοποίηση των διαδικασιών	Ανασχεδιασμός των διαδικασιών (με επίκεντρο τη βελτίωση)
	Νέος σχεδιασμός των διαδικασιών (ανασχεδιασμός, καινοτομία, ανάλυση της ευρύτερης εικόνας)
	Συγκριτική ανάλυση των διαδικασιών
	Ανάλυση βελτιώσεων, κόστους και κινδύνων
	Επιλογή επιθυμητών διαδικασιών
	Εφαρμογή του προκαταρκτικού σχεδίου
	Τελικό σχέδιο υλοποίησης
Υλοποίηση, μετρήσεις και έλεγχοι	Υλοποίηση των νέων διαδικασιών
	Ενδοδιαδικαστικές μετρήσεις
	Συστήματα ανάδρασης
	Κόστος κακής ποιότητας
	Μεγάλες εξελίξεις στην απόδοση
Συνεχής βελτίωση	Η βελτίωση των διαδικασιών θα πρέπει να συνεχίσει
	Ομάδες ή τμήμα φυσικής εργασίας
	Οι ομάδες βελτίωσης αναλαμβάνουν δράση

### *Η προσέγγιση της Rank Xerox για βελτίωση και διαχείριση των διαδικασιών*

Η Rank Xerox Ltd είναι γνωστή για την πρωτοπορία της στη ΔΟΠ. Τα επιτεύγματα της αντανακλώνται στην ανώτερη ανταγωνιστική της θέση στην αγορά και στο μεγάλο αριθμό αναγνωρισμένων βραβείων και επαίνων που κέρδισε η εταιρεία, όλα αυτά τα χρόνια. Αυτό που ωθεί τις προσπάθειες βελτίωσης ποιότητας της εταιρείας είναι η πρωτοβουλία που λέγεται «ηγεσία μέσω της ποιότητας», η οποία εκπροσωπεί μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία με τα ακόλουθα πεδία-κλειδιά:

- Ο *στόχος* της Rank Xerox να κερδίζει και να διατηρεί
- Η *στρατηγική* που διευκολύνει τη Xerox να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ένας *τρόπος εργασίας* ή μια *διαδικασία* που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση της λειτουργίας της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα

Η ηγεσία μέσω της ποιότητας βασίζεται στη χρήση εργαλείων-κλειδιά συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- Διαδικασία επίλυσης προβλημάτων
- Διαδικασία βελτίωσης ποιότητας
- Διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης
- Διαδικασία αυτοαξιολόγησης (μοντέλο πιστοποίησης επιχειρηματικής αρίστευσης).

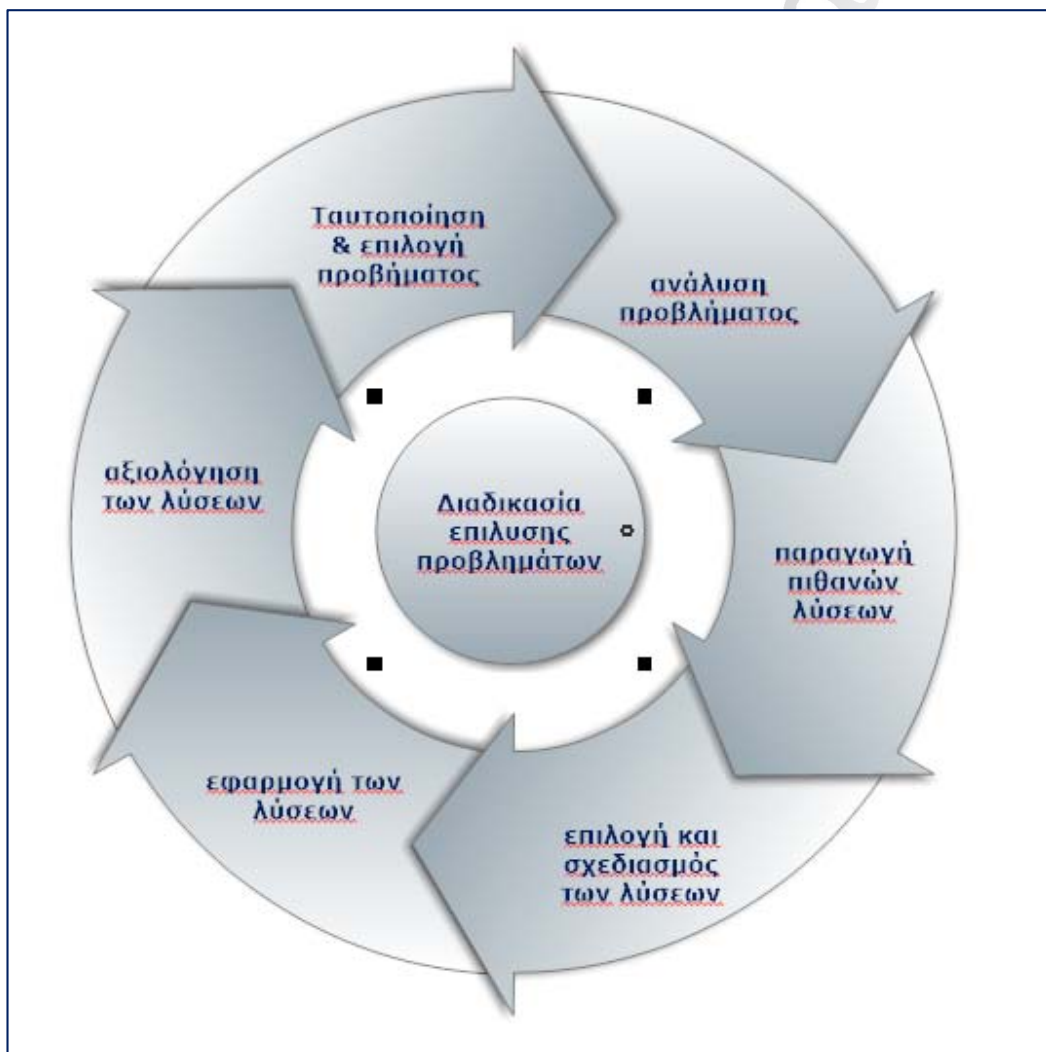
Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, η οποία παρουσιάζεται στο Σχεδιάγραμμα 2, χρησιμοποιείται για να διευκολύνει τα άτομα να κλείσουν τα κενά στην απόδοση, να αναλύσουν τα προβλήματα, να αναπτύξουν λύσεις και να καταστρώσουν σχέδια δράσης (Zairi, 1996).

### *Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.*

Αυτό είναι ένα πιο διαδεδομένο εργαλείο και δεν συνδέεται μόνο με τα εσωτερικά προβλήματα. Επικεντρώνει περισσότερο στις πορείες διαδικασίας για προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται στον τελικό πελάτη. Σχετίζεται συνεπώς με τον πελάτη. Ο

Πίνακας II παρουσιάζει τις διαφορές μεταξύ της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων (ΔΕΠ) και της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας (ΔΒΠ). Παρόλο που οι διαφορές είναι πολύ εμφανείς, οι δύο προσεγγίσεις είναι ωστόσο αλληλοσυμπληρωματικές και η χρήση της μιας δίνει το έναυσμα για χρήση της άλλης.

Σχεδιάγραμμα 2

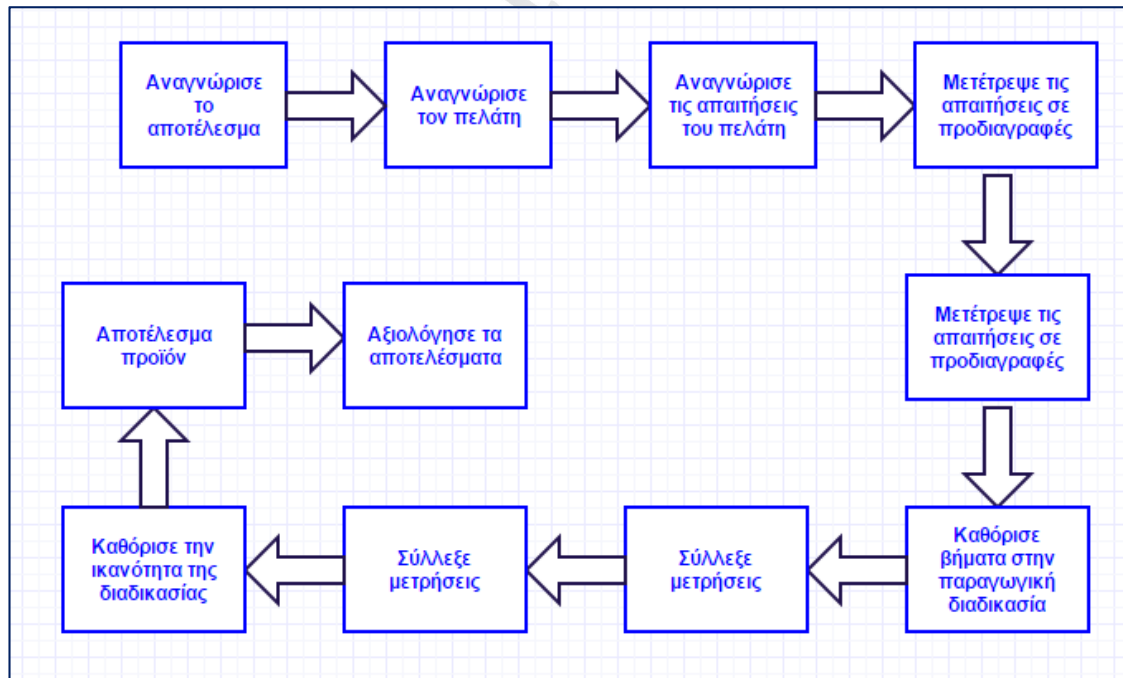


Πίνακας II.

<b>Επίλυση προβλημάτων</b>	<b>Βελτίωση ποιότητας</b>
Χρησιμοποιείται όταν:	Χρησιμοποιείται όταν:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Υπάρχει διαφορά μεταξύ όσων συμβαίνουν και όσων θέλετε</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πρέπει να βελτιώσετε την ποιότητα μιας συγκεκριμένης, υπάρχουσας παραγωγής</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Θέλετε να προχωρήσετε από την αόριστη απογοήτευση σε ένα επιλύσιμο, σαφώς καθορισμένο πρόβλημα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δεν ικανοποιείτε τις προσυμφωνημένες απαιτήσεις του πελάτη για μια παραγωγή</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Δεν είστε σίγουροι για το πώς να προσεγγίσετε ένα ζήτημα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πρόκειται να βγάλετε μια νέα παραγωγή</li> </ul>

Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας (ΔΒΠ) έχει εννιά βήματα, τα οποία κατατάσσονται στα στάδια σχεδιασμού, οργάνωσης και παρακολούθησης (Σχεδιάγραμμα 3):

Σχεδιάγραμμα 3



- (1) *Καθορισμός της απόδοσης παραγωγής.* Η ομάδα πρέπει να σκεφτεί, συσχεφτεί και να ορίσει το επιθυμητό αποτέλεσμα
- (2) *Καθορισμός του πελάτη.* Αυτός αναφέρεται στους πελάτες της επιθυμητής απόδοσης παραγωγής, αποτέλεσμα της χρήσης των διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας (συχνά, εσωτερικοί πελάτες).
- (3) *Καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη.* Αυτό προκύπτει από το Στάδιο 2 και θα παρακινήσει την ομάδα (προμηθευτές) να συνεργαστεί στενά με τους πελάτες (δικαιούχοι της απόδοσης), ώστε να καθορίσει τι απαιτείται και συνεπώς πως πρόκειται να παραδοθεί
- (4) *Μετατροπή των απαιτήσεων σε προδιαγραφές των προμηθευτών.* Όλες οι απαιτήσεις μετατρέπονται σε μετρήσιμα και επιτεύξιμα παραδοτέα.
- (5) *Καθορισμός των βημάτων της διαδικασίας εργασίας.* Μια προσέγγιση βήμα με βήμα για το πώς η απόδοση που θα προκύψει χρειάζεται να αναπτυχθεί, με τη χρήση ίσως υπάρχουσων διαδικασιών εργασίας και δημιουργώντας ένα διάγραμμα ροής.
- (6) *Επιλογή μετρήσεων.* Οι μετρήσεις πρέπει να επιλεγθούν, ώστε να μπορούν να αξιολογήσουν σενάρια του πριν, του κατά τη διάρκεια και του μετά. Επίσης οι μετρήσεις θα πρέπει να είναι σχεδιασμένες κατάλληλα για λόγους συνεχούς παρακολούθησης και πρόληψης.
- (7) *Καθορισμός της ικανότητας της διαδικασίας.* Αυτός ελέγχει την προτεινόμενη διαδικασία και εξασφαλίζει ότι μπορεί να κάνει το σωστό με την πρώτη φορά. Ειδάλλως, η ομάδα μπορεί να χρησιμοποιήσει την διαδικασία επίλυσης προβλημάτων για να συντονίσει τη διαδικασία, ώστε να αξιοποιηθούν πλήρως οι ικανότητες της για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών
- (8) *Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.* Αυτή απαντάει στα ακόλουθα ερωτήματα:
- (9) *Ανακύκλωση.* Αυτή βοηθά στην συνεχή παρακολούθηση και αλλαγή των βημάτων, ακολουθώντας τις αλλαγές των απαιτήσεων των πελατών και εκμεταλλευόμενη τη βέλτιστη πρακτική και τις νέες δυνατότητες εκπαίδευσης.



### *Η μεθοδολογία της διαχείρισης των διαδικασιών στην Ford Motors*

Η Ford παρουσίασε μια νέα προσέγγιση διαχείρισης διαδικασιών το 1992, η οποία λεγόταν Λειτουργικά Συστήματα Ποιότητας (ΛΣΠ). Η Ford ένιωθε ότι υπάρχει ανάγκη για ένα λειτουργικό σύστημα, το οποίο θα κατευθύνει τις προσπάθειες βελτίωσης και βελτιστοποίησης. Τα παρακάτω επιχειρήματα διατυπώθηκαν σε ένα εσωτερικό έγγραφο:

Η Ford εκπαίδευσε εκατοντάδες ανθρώπων στα εργαλεία σχεδιασμού ποιότητας και εμείς αναπτύξαμε Q-1 εγκαταστάσεις και στην πορεία ανακαλύψαμε ότι χρειαζόμασταν περισσότερες. Η μεθοδολογία των ΛΣΠ ήταν το στοιχείο διαχείρισης που βελτίωσε την απόδοση μας με τους πελάτες.

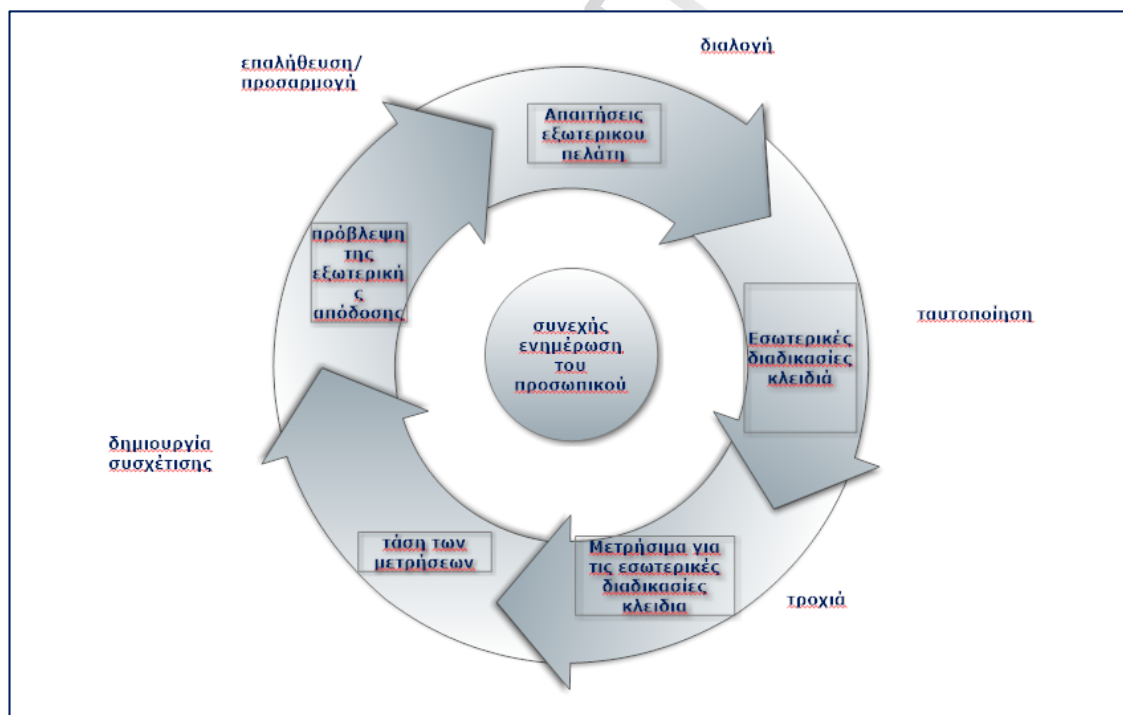
Η μεθοδολογία των ΛΣΠ ορίζεται ως μια συστηματική προσέγγιση που χρησιμοποιεί τυποποιημένα εργαλεία και πρακτικές για να διαχειριστεί τις επιχειρήσεις και να επιτύχει συνεχώς αυξανόμενα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών. Η επιτυχής εφαρμογή της ΛΣΠ βασίζεται στις ακόλουθες πολιτικές:

- Η συγκέντρωση και η ανάλυση των υπαρχόντων δεδομένων σε ένα σύστημα διαδικασιών-κλειδιά και των μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Αυτά συσχετίζονται και μπορούν γρήγορα να αξιολογηθούν και να οδηγήσουν στις ανάλογες δράσεις
- Ένα σύνολο τυποποιημένων πρακτικών διαχείρισης και συστηματικών προτύπων, τα οποία μεγιστοποιούν την απόδοση, μέσω μιας προσέγγισης ολικού συστήματος
- Ένα σύνολο τυποποιημένων εργαλείων και μεθοδολογιών για την υλοποίηση συνεχών εξελικτικών βελτιώσεων σε βιομηχανικές και μη εφαρμογές
- Η καθιέρωση αποτελεσματικών επικοινωνιακών συνδέσμων μεταξύ όλων των ατόμων του συστήματος και διαεταιρική οργανωτική ομοιομορφία

Το Σχεδιάγραμμα 4 παρουσιάζει την πρόοδο της ΛΣΠ στην Ford. Η μεθοδολογία ΛΣΠ στην Ford Motors είναι μια γενική διαδικασία που μπορεί να εφαρμοστεί σε βιομηχανικές ή μη λειτουργίες. Βασίζεται σε οκτώ βήματα με την συνεχή ανάμιξη όλων των εργαζομένων και στην αρχή του Σχεδίασε – Εκτέλεσε – Έλεγξε– Ενέργησε. Τα αποδεδειγμένα οφέλη της ΛΣΠ περιλαμβάνουν τα εξής:

- Παρέχει στην ανώτερη διοίκηση ένα εργαλείο καθορισμού του συσχετισμού των προσδοκιών των πελατών και των αποτελεσμάτων της εταιρείας
- Βελτιώνει την ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων
- Συνδυάζει την ισχύ της ομαδικής δυναμικής με την εξουσία της διοίκησης

Σχεδιάγραμμα 4



### *Η διαχείριση των διαδικασιών στην Post Office Counters Ltd*

Η Post Office Counters Ltd (POCL) έχει πάνω από 25 εκατομμύρια πελάτες. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, εκτίμησε την ανάγκη της ποιότητας στις εταιρικές της λειτουργίες. Το 1989, πρωτοεφαρμόστηκε η πρωτοβουλία «Πρώτα ο Πελάτης». Αυτή οριζόταν ως: «Ο τρόπος με τον οποίο διαχειριζόμαστε την επιχείρησή μας, ώστε να επικεντρώνεται συνεχώς στον πελάτη και να κερδίζει την αφοσίωση των πάντων». Η μεθοδολογία της βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών (ΒΕΔ) παρουσιάστηκε ως μια δομημένη προσέγγιση, η οποία θα βοηθήσει στην απλούστευση και την ορθολογική οργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, οδηγώντας συνεπώς στην αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των πόρων, όπως οι εγκαταστάσεις, τα άτομα, ο χρόνος και το κεφάλαιο.

Η μεθοδολογία ΒΕΔ έχει τρεις βασικούς στόχους:

- (1) Να κάνει τις διαδικασίες πιο αποτελεσματικές (παραγωγή των επιθυμητών αποτελεσμάτων)
- (2) Να κάνει τις διαδικασίες πιο αποδοτικές (ελαχιστοποίηση των πόρων που χρησιμοποιεί)
- (3) Να κάνει τις διαδικασίες προσαρμόσιμες (να μπορεί να ανταπεξέλθει στην αλλαγή των αναγκών του πελάτη και της επιχείρησης).

Παρόμοια με την Rank Xerox, η POCL χρησιμοποιεί μια διαδικασία βελτίωσης ποιότητας (ΔΒΠ), ως διαδικασία επίλυσης προβλημάτων στις λειτουργίες και τις διαλειτουργίες. Στο Σχεδιάγραμμα 5, παρουσιάζεται η ΔΒΠ στην POCL.

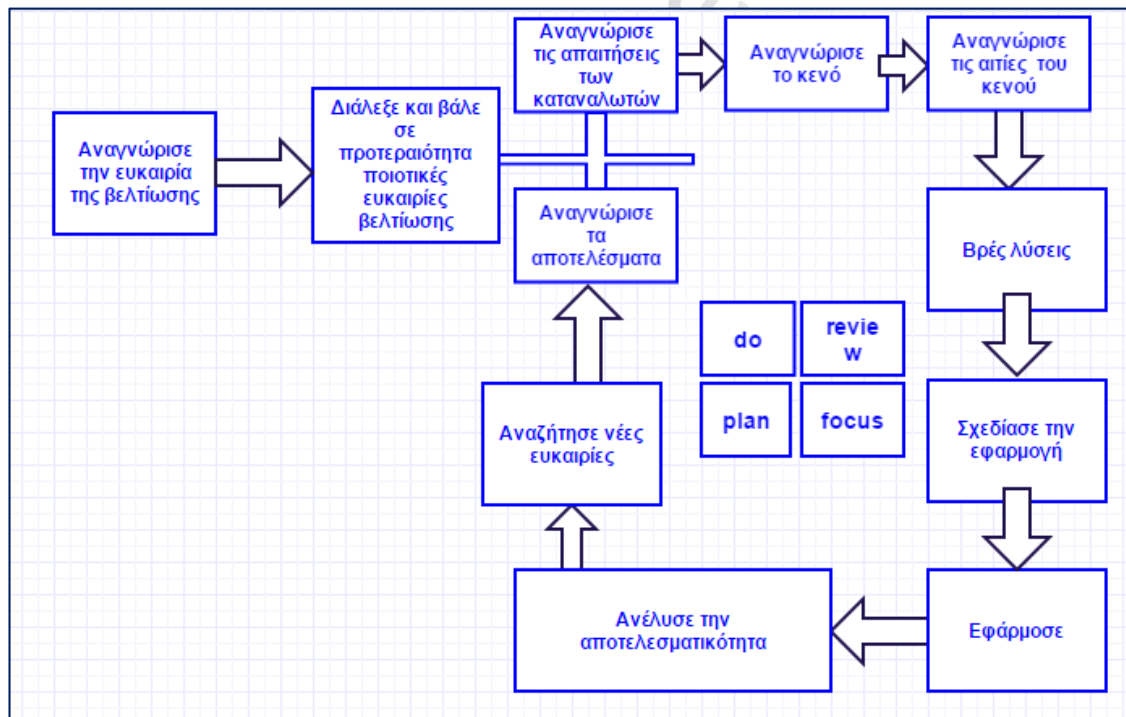
Η ΒΕΔ, ωστόσο, αρχίζει και τελειώνει με τον καθορισμό των αναγκών του πελάτη και την ικανοποίησή τους. Η ΔΒΠ:

- Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για επικέντρωση των δραστηριοτήτων στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών και στους εταιρικούς στόχους
- Έχει ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο μετρήσεων

- Δίνει έμφαση στη χρήση ενδοδιαδικαστικών μετρήσεων και παρουσιάσεων, ειδικά στην προώθηση των υπηρεσιακών συμφωνιών.

Στο Σχεδιάγραμμα 6 παρουσιάζεται η ΔΒΠ στην POCL, η οποία αποτελείται από πέντε φάσεις, κάθε μια από τις οποίες έχει συγκεκριμένο σκοπό, όπως φαίνεται στον Πίνακα III.

Σχεδιάγραμμα 5

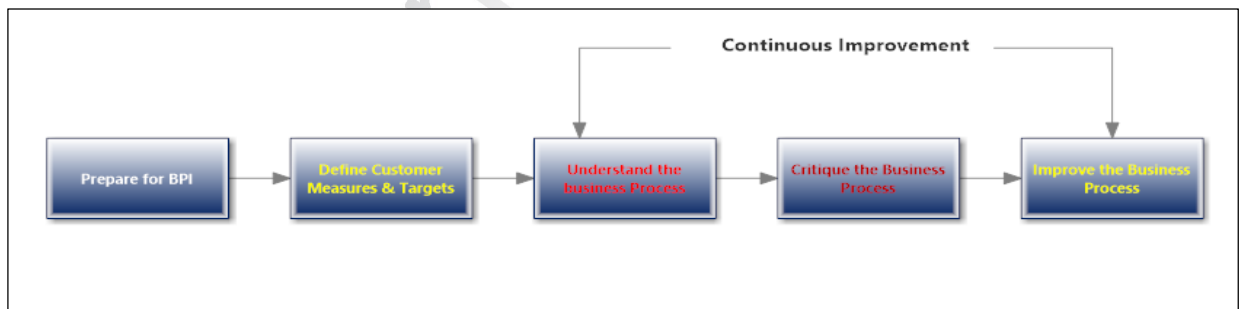


### Πίνακας III

Το μοντέλο βελτίωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών στην POCL

Φάση	Σκοπός
Προετοιμασία για ΒΕΔ	Η διασφάλιση της επιτυχίας της ΒΕΔ με την δημιουργία κλίματος κατανόησης και αφοσίωσης
Καθορισμός των μέτρων και των στόχων των πελατών	Ο καθορισμός των κριτηρίων επιτυχίας για την ΒΕΔ
Κατανόηση των επιχειρηματικών διαδικασιών	Κατανόηση όλων των διαστάσεων των τρεχόντων επιχειρηματικών διαδικασιών
Αξιολόγηση των επιχειρηματικών διαδικασιών	Καθορισμός των βέλτιστων λύσεων για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών
Βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών	Υλοποίηση των αλλαγών που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών

Σχεδιάγραμμα 6



## 5.7 Συντήρηση της ΔΕΔ

Είναι σαφές ότι η ΔΕΔ είναι μια προσέγγιση πολυδιάστατη και βασίζεται σε στρατηγικά στοιχεία, λειτουργικά στοιχεία, στη χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών, στην ανάμιξη των απόμων και κυρίως σε μια οριζόντια διάταξη, η οποία θα είναι η

καταλληλότερη για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με βέλτιστο, ικανοποιητικό τρόπο.

Η ανάπτυξη μιας νοοτροπίας βασισμένης στη ΔΕΔ μπορεί να υποβοηθηθεί από τη χρήση αρχών ολικής ποιότητας, από μια συστηματική μεθοδολογία, μια ΔΒΠ επίλυσης προβλημάτων, η οποία μπορεί να βοηθήσει στην εύρεση λύσεων σε τοπικό επίπεδο, λειτουργικά ή διαλειτουργικά, από τη χρήση μετρήσεων απόδοσης για την παρακολούθηση των εσόδων και των εξόδων και τον έλεγχο κάθε διαδικασίας και από μια νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης βασισμένη στην εκπαίδευση εντός και εκτός της εταιρείας.

Τα ακόλουθα προτείνονται ως κανόνες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της νοοτροπίας της ΔΕΔ:

- Η ΔΕΔ είναι ο τρόπος, με τον οποίο οι δραστηριότητες-κλειδιά μπορούν να είναι διαχειρίσιμες και να βελτιώνονται συνεχώς, ώστε να παράγεται υψηλή ποιότητα προϊόντων κι υπηρεσιών
- Οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι σημαντικότερες και αφορούν σε όλες τις δραστηριότητες σχεδιασμού, μάρκετινγκ, καινοτομίας, πωλήσεων και άλλες, οι οποίες παράγουν ποιότητα για τον τελικό πελάτη
- Η διαχείριση των διαδικασιών αναφέρεται επίσης στον τρόπο που οι εταιρείες συνεχώς προσπαθούν για άριστη απόδοση και στο πως αυτές ορίζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα για την βελτίωση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών
- Η ΔΕΔ περιλαμβάνει επίσης δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν σε ζητήματα διαχείρισης ποιότητας των προμηθευτών
- Η διαχείριση των διαδικασιών διεξάγεται μέσω των μετρήσεων απόδοσης για την επιλογή στόχων βελτίωσης και για τη μέτρηση της ικανότητας του προϊόντος/υπηρεσίας, την ικανότητα της διαδικασίας, την ικανότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των προμηθευτών, από την άποψη του χρονικού κύκλου, των προτύπων ποιότητας, των εξόδων, κλπ.

- Η ΔΕΔ με τις συνεχείς μετρήσεις και τη συνεχή βελτίωση καθορίζει την αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού των διαδικασιών, όσον αφορά την ορθολογική οργάνωση και την απλούστευση τους. Διασφαλίζει τη χρήση βέλτιστων πρακτικών μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης των πληροφοριών και βασίζεται σε πολύτιμες συνεισφορές των πελατών
- Η διαχείριση των διαδικασιών ελέγχει συνεχώς τις πρακτικές (π.χ. τις δυναμικές διαστάσεις και τη συμπεριφορά κάθε διαδικασίας), καθώς και την απόδοση κάθε διαδικασίας (η παραγωγή, οι μετρήσεις της). Επιπλέον, η διαχείριση των διαδικασιών προσπαθεί να ενισχύει συνεχώς όλες τις δραστηριότητες, μέσω της εισαγωγής βέλτιστων πρακτικών, για να διασφαλίσει ότι τα εσωτερικά πρότυπα απόδοσης είναι ανταγωνιστικά αποδεκτά.
- Η ΔΕΔ βασίζεται σε μια συστηματική μεθοδολογία που υποστηρίζεται από μια μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων, για να ενισχύσει τις νέες διαδικασίες και τους συνδέσμους μεταξύ των διάφορων λειτουργιών και για να διασφαλίσει ότι μπορεί να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση

## 5.8 Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύσαμε και αναφέραμε και παραδείγματα για την σημασία της διαχείρισης διαδικασιών καθώς και για την διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας μέσω των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παραθέσουμε κάποιες έρευνες – εμπειρικές μελέτες κατά πόσο οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αρχές της ΔΟΠ έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους άμεσα ανταγωνιστές τους και πως αυτό φαίνεται στα οικονομικά τους αποτελέσματα.

## Αναφορές:

- Bemowski, K. (1992), "Carrying on the P&G tradition", *Quality Progress*, Vol. 27 No. 3, pp. 51-4.
- Binney, G. (1992), *Making Quality Work: Lessons from Europe's Leading Companies*, The Economist Intelligence Unit, London.
- Black, S.A. (1993), "Measuring the critical factors of total quality management", unpublished Ph.D thesis, University of Bradford Management Centre, Bradford.
- Boyer, S.M. (1990), "TQM and new product development", in Oakland, J.S. (Ed.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford
- Bulletpoint (1996), "Creating a change culture – not about structures, but winning hearts and minds", sample issue, pp. 12-13.
- Carman, J.M. (1993), "Continuous quality improvement as a survival strategy: the SouthernPacific experience", *California Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 118-32.
- Coleman, R. (1991), "People and training – the progressive evolution of a training strategy in support of the implementation of total quality management", in Oakland, J.S. (Ed.), *Proceedings of the 4th International Conference on Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford.
- Davidson, A.R. (1995), "Quality management – do we believe in it 'totally in Kanji, G.K. (Ed.), *Total Quality Management Proceedings of the 1st World Congress*, Chapman & Hall, London.
- Deming, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, University Press, Cambridge, MA.
- Easton, G.S. (1993), "The 1993 state of US total quality management: a Baldrige examiner's perspective", *California Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 32-54.
- Edson, J. and Shannahan, R. (1991), "Managing quality across barriers", *Quality Progress*, February, pp. 45-7.
- Grocock, J.M. (1986), *The Chain of Quality*, John Wiley, Chichester.
- Harrington, J.J. (1995), *Total Improvement Management – The Next Generation in Performance Improvement*, McGraw-Hill, New York, NY.
- McAdam, R. (1996), "An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts", *Journal of Business Process Re-engineering and Management*, Vol. 2 No.1, pp. 63-71.



- Oakland, J.S. and Porter, L.J. (1994), *Cases in Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Olian, J.D. and Rynes, S.L. (1991), "Making total quality work: aligning organizational processes, performance measures, and stakeholders", *Human Resources Management*, Vol. 30 No 3, pp.303-33.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, NY.
- Porter, L.J. and Parker, A.J. (1993), "Total quality management – the critical success factors", *Total Quality Management*, Vol. 4 No 1, pp. 13-22.
- Price, F. (1990), *Right Every Time*, Gower Publishing Co., Aldershot.
- Price, M. and Chen, E. E. (1993), "Total quality management in a small, high-technology company", *California Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 96-117.
- Sinclair, D.A.C. (1994), "Total quality-based performance measurement: an empirical study of best practice", unpublished Ph.D thesis, University of Bradford Management Centre, Bradford.
- Smith, S. (1994), *The Quality Revolution*, Management Books 2000 Ltd, Didcot.
- Snowden, D. (1991), "Business process management and TQM", in Oakland, J.S. (Ed.), *Proceedings of the 4th International Conference on Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford.
- Stark, J.A.L. (1990), "Experience of TQM at BP Chemicals", in Oakland, J.S. (Ed.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford.
- Thiagarajan, T. (1996), "An empirical study of total quality management (TQM) in Malaysia: a proposed framework of generic application", Ph.D thesis, Bradford University Management Centre, Bradford.
- Waterman, R.H., Peters, T.J. and Philips, J.R. (1980), "Structure is not organization", *Business Horizons*, June, pp. 14-16.
- Zairi, M. (1994), *Measuring Performance for Business Results*, Chapman & Hall, London, UK.
- Zairi, M. (1995), "Strategic planning through quality policy deployment: a benchmarking approach", in Kanji, G.K. (Ed.), *Total Quality Management: Proceedings of the 1st World Congress*, Chapman & Hall, London.

Zairi, M. (1996), *Effective Benchmarking – Learning from the Best*, Chapman & Hall , London.

Ακόμα το κεφάλαιο στηρίχθηκε:

1. Manuel F. Suárez-Barraza, Tricia Smith. 2014. The Kaizen approach within process innovation: findings from a multiple casestudy in Ibero-American countries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1002-1025.
2. Anne Katharina Cleven, Robert Winter, Felix Wortmann, Tobias Mettler. 2014. Process management in hospitals: an empirically grounded maturity model. *Business Research* .
3. Devika Nadarajah, Sharifah Latifah Syed Abdul Kadir. 2014. A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *The TQM Journal*, 522-531.
4. Frederic Ponsignon, Roger S. Maull, Philip A. Smart. 2014. Four archetypes of process improvement: a Q-methodological study. *International Journal of Production Research* 4507-4525.
5. Jill MacBryde, Steve Paton, Margaret Bayliss, Neil Grant. 2014. Transformation in the defence sector: The critical role of performance measurement. *Management Accounting Research*, 157-172.
6. Benjamin Matthies. 2014. Process Capital: A Synthesis of Research and Future Prospects. *Knowledge and Process Management* 10.1002/kpm.v21.2, 91-102.
7. Amy Van Looy, Manu De Backer, Geert Poels. 2014. A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity. *Enterprise Information Systems*, 188-224.
8. Yilmaz Akkoyun, Turan Erman Erkan. 2014. Lifelong Learning Case Study from Turkish Public Sector: Business Process Management in Social Security Operations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 1154-1159.
9. Bjoern Niehaves, Jens Poeppelbuss, Ralf Plattfaut, Joerg Becker. 2014. BPM capability development – a matter of contingencies. *Business Process Management Journal*:1, 90-106.
10. Theresa Schmiedel, Jan vom Brocke, Jan Recker. 2014. Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*, 43-56.

11. Anne Toppinen, Minli Wan, Katja Lähtinen Strategic Orientations in the Global Forest Sector 405-428.
12. Jing Tang, L.G. Pee, Junichi Iijima. 2013. Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management*, 650-660.
13. Marini Nurbanum, Aizzat Mohd. Nasurdin, Noor Hazlina Ahmad, Wai Peng Wong. 2013. What affects the extent of business process management implementation? An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations. *Operations Management Research*, 91-104.
14. Harry Maddern, Philip Andrew Smart, Roger S. Maull, Stephen Childe. 2013. End-to-end process management: implications for theory and practice. *Production Planning & Control* 1-19.
15. Wai Peng Wong, Noor Hazlina Ahmad, Aizzat Mohd. Nasurdin, Marini Nurbanum Mohamad. 2013. The impact of external environmental on business process management and organizational performance. *Service Business* .
16. Samsul Islam, Tava Olsen, M. Daud Ahmed. 2013. Reengineering the seaport container truck hauling process. *Business Process Management Journal*, 752-782.
17. Mayara Segatto, Silvia Inês Dallavalle de Pádua, Dante Pinheiro Martinelli. 2013. Business process management: a systemic approach?. *Business Process Management Journal* , 698-714.
18. Wai Peng Wong. 2013. Business-process management: a proposed framework for future research. *Total Quality Management & Business Excellence* 719-732.
19. Kwee Keong Choong. 2013. Are PMS meeting the measurement needs of BPM? A literature review. *Business Process Management Journal*, 535-574.
20. Theresa Schmiedel, Jan vom Brocke, Jan Recker. 2013. Which cultural values matter to business process management?. *Business Process Management Journal* 292-317.
21. Mina Ranjbarfard, Mohammad Aghdasi, Amir Albadvi, Mohammad Hassanzadeh. 2013. Identifying knowledge management problems using a process-based method (a case study of process 137). *Business Process Management Journal* 263-291.
22. Rok Škrinjar, Peter Trkman. 2013. Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 48-60.

23. Ron Berger, Anat Hovav. 2013. Using a Dairy Management Information System to Facilitate Precision Agriculture: The Case of the AfiMilk System. *Information Systems Management* 21-34
24. F. Ponsignon, P. A. Smart, R. S. Maull. 2012. Process design principles in service firms: Universal or context dependent? A literature review and new research directions. *Total Quality Management & Business Excellence* 1273-1296.
25. Jörg Becker, Patrick Delfmann, Mathias Eggert, Sebastian Schwittay. 2012. Generalizability and Applicability of Model-Based Business Process Compliance-Checking Approaches — A State-of-the-Art Analysis and Research Roadmap. *BuR - BusinessResearch* 221-247
26. Lupita Serrano Gómez, Néstor Raúl Ortiz Pimiento. 2012. Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 13-22.
27. Joachim Van den Bergh, Stijn Viaene. 2012. Promises from SOA. *Business Process Management Journal*, 815-828.
28. Juozas Ruževičius, Darius Klimas, Rasa Veleckaitė. 2012. Influence of organizational culture on the success of business processmanagement in Lithuanian public sector organizations. *Verslo ir teisės aktualijos / Current Issues of Business and Law*, 1-16.
29. Peter Rohner. 2012. Achieving impact with clinical process management in hospitals: an inspiring case. *Business Process Management Journal* 600-624.
30. Professor Su Mi Dahlgaard-Park, Manuel F. Suárez-Barraza, Juan Ramis-Pujol, Mariana Estrada-Robles. 2012. Applying Gemba-Kaizen in a multinational food company: a process innovation framework. *International Journal of Quality and Service* 27-50.
31. Yongbin Zhang, Ronghua Liang, Ziyuan Shi, Huiling Ma. 2012. The Design and Implementation of a Process-Driven Higher Educational Administrative System. *IERI Procedia*, 176-182.
32. Mélanie Lavoie-Tremblay, Arielle Bonneville-Roussy, Marie-Claire Richer, Monique Aubry, Michel Vezina, Mariama Deme. 2012. Project Management Office in Health Care. *The Health Care Manager* , 154-165.
33. Stefan Smolnik, Nils Urbach, Jerry L. Fjermestad, Axel Winkelmann, Burkhard Weiß. 2011. Automatic identification of structural process weaknesses in flow chart diagrams. *Business Process Management Journal*:5, 787-807

34. Daniel Beimborn, Nils Joachim. 2011. The joint impact of service-oriented architectures and business process management on business process quality: an empirical evaluation and comparison. *Information Systems and e-Business Management*, 333-362.
35. Evangelos L. Psomas, Christos V. Fotopoulos, Dimitrios P. Kafetzopoulos. 2011. Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*: 437-460.
36. Creusa Sayuri Tahara Amaral, Henrique Rozenfeld, Janaina Mascarenhas Hornos Costa, Maria de Fátima de Andrade Magon, Yvone Maria Mascarenhas. 2011. Improvement of radiology services based on the process management approach. *European Journal of Radiology* 377-383.
37. Jan vom Brocke, Theresa Sinnl. 2011. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal* 357-378.
38. Chong Un Pyon, Ji Young Woo, Sang Chan Park. 2011. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. *Expert Systems with Applications* 3267-3279
39. Richard Yu Yuan Hung, Bella Ya-Hui Lien, Baiyin Yang, Chi-Min Wu, Yu-Ming Kuo. 2011. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review* 213-225.
40. Umit S. Bititci, Fran Ackermann, Aylin Ates, John D. Davies, Stephen Gibb, Jillian MacBryde, David Mackay, Catherine Maguire, Robert van der Meer, Farhad Shafti. 2011. Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning & Control* 157-173.
41. Mark Ramsey, Nicolene Barkhuizen. 2011. Organisational design elements and competencies for optimising the expertise of knowledge workers in a shared services centre. *SA Journal of Human Resource Management*
42. U S Bititci, K T Mendibil, C Maguire. 2010. High value manufacturing: a case study in transformation. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture* , 1599-1614

43. Richard Yu Yuan Hung, Baiyin Yang, Bella Ya-Hui Lien, Gary N. McLean, Yu-Ming Kuo. 2010. Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business* , 285-294.
44. Bjoern Niehaves. 2010. Open process innovation. *Business Process Management Journal* , 377-393.
45. Peter Trkman. 2010. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management* 125-134.
46. Klara Palmberg. 2010. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, 93-113.
47. Young-Woong Song, Hyung-Won Choi, Yoon-Ki Choi. 2010. A Evaluation of IT System Support to Business Process for Adopting BPM. *Korean Journal of Construction Engineering and Management* , 3-15.
48. P. A. Smart, H. Maddern, R. S. Maull. 2009. Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management* .issue-4, 491-507.
49. Wen-Yi Sit, Keng-Boon Ooi, Binshan Lin, Alain Yee-Loong Chong. 2009. TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems* , 957-975.
50. Haozhe Chen, Yu Tian, Patricia J. Daugherty. 2009. Measuring process orientation. *The International Journal of Logistics Management*, 213-227
51. Tobias Bucher, Robert Winter. 2009. Project types of business process management. *Business Process Management Journal*, 548-568.
52. Henrique Rozenfeld, Creusa Sayuri Tahara Amaral, Janaina Mascarenhas Hornos da Costa, Andrea Padovan Jubileu. 2009. Knowledge-oriented process portal with BPM approach to leverage NPD management. *Knowledge and Process Management*, 134-145
53. Tobias Bucher, Anke Gericke, Stefan Sigg. 2009. Process-centric business intelligence. *Business Process Management Journal* 408-429.
54. Fernando Criado, Arturo Calvo-Mora. 2009. Excellence profiles in Spanish firms with quality management systems. *Total Quality Management & Business Excellence* 655-679.

55. Manuel F. Suárez-Barraza, Juan Ramis-Pujol, Xavier Tort-Martorell Llabrés. 2009. Continuous process improvement in Spanish local government. *International Journal of Quality and Service Sciences* 96-112.
56. Su Mi Dahlgard-Park, Klara Palmberg. 2009. Exploring process management: are there any widespread models and definitions. *The TQM Journal*, 203-215.
57. Haluk Demirkan, Robert J. Kauffman, Jamshid A. Vayghan, Hans-Georg Fill, Dimitris Karagiannis, Paul P. Maglio. 2008. Service-oriented technology and management: Perspectives on research and practice for the coming decade. *Electronic Commerce Research and Applications* , 356-376.
58. Semih Coskun, Huseyin Basligil, Hayri Baracli. 2008. A weakness determination and analysis model for business process improvement. *Business Process Management Journal* , 243-261.
59. Natasa Vujica Herzog, Andrej Polajnar, Stefano Tonchia. 2007. Development and validation of business process reengineering (BPR) variables: a survey research in Slovenian companies. *International Journal of Production Research*, 5811-5834.
60. Richard Yu-Yuan Hung, Tsungting Chung, Bella Ya-Hui Lien. 2007. Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1023-1034.
61. Harry Maddern, Roger Maull, Andi Smart, Paul Baker. 2007. Customer satisfaction and service quality in UK financial services. *International Journal of Operations & Production Management* , 999-1019.
62. S.-Y. Chou, C.-Y. Shen, Y.-H. Chang. 2007. Vendor selection in a modified re-buy situation using a strategy-aligned fuzzy approach. *International Journal of Production Research*, 3113-3133.
63. Winston G. Lewis, Kit Fai Pun, Terrence R.M. Lalla. 2006. Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium-sized enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management* 964-985.
64. Mustafa Urgan. 2006. Towards a better understanding of process documentation. *The TQM Magazine*, 400-409.
65. Cristina Mele, Maria Colurcio. 2006. The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 464-489.

66. Forbes Gibb, Steven Buchanan, Sameer Shah. 2006. An integrated approach to process and service management. *International Journal of Information Management* 44-58.
67. Richard Yu-Yuan Hung. 2006. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21-40.
68. W.G. Lewis, K.F. Pun, T.R.M. Lalla. 2005. An AHP-based study of TQM benefits in ISO 9001 certified SMEs in Trinidad and Tobago. *The TQM Magazine*, 558-572.
69. Eric Tsui, Laurence Lock Lee. 2005. Balancing business process with business practice for organizational advantage. *Journal of Knowledge Management*, 29-41.
70. Stefano Biazzo, Giovanni Bernardi. 2003. Process management practices and quality systems standards. *Business Process Management Journal*, 149-169.
71. Majed A. Al-Mashari. 2002. Implementing ERP through SAP R/3: A Process Change Management (PCM) Perspective. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences* 25-38.
72. K.T. Lee, K.B. Chuah. 2001. A SUPER methodology for business process improvement - An industrial case study in Hong Kong/China. *International Journal of Operations & Production Management*, 687-706.
73. Rodney McAdam, Daniel McCormack. 2001. Integrating business processes for global alignment and supply chain management. *Business Process Management Journal*, 113-130.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Κριτική και Εμπειρική Μελέτη – Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

#### 6.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί πια σύμφωνα με κάποιους «ένα τόσο σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικής σκέψης όσο οι τριμηνιαίες οικονομικές εκθέσεις» και παρόλα αυτά ο ρόλος της ΔΟΠ ως στρατηγικός πόρος παραμένει στην ουσία ανεξερεύνητος στις έρευνες για τη στρατηγική διαχείριση. Με βάση την προσέγγιση πόρων και άλλες θεωρητικές απόψεις, στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε την ΔΟΠ ως πιθανή πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μελετάμε τα υπάρχοντα εμπειρικά δεδομένα και παραθέτουμε τα ευρήματα μιας νέας εμπειρικής μελέτης πάνω στα αποτελέσματα της ΔΟΠ. Τα ευρήματα δείχνουν ότι τα περισσότερα χαρακτηριστικά που συνδέονται γενικά με την ΔΟΠ – όπως η ποιότητα κατάρτισης, η βελτίωση των διαδικασιών και η συγκριτική αξιολόγηση – δεν δημιουργούν πλεονεκτήματα, αλλά ότι συγκεκριμένα σιωπηρά, συμπεριφοριστικά χαρακτηριστικά όπως η ανοιχτή νοοτροπία, η παραχώρηση αρμοδιοτήτων και εξουσιών στους εργαζόμενους και η αφοσίωση των ανώτερων στελεχών μπορούν να δημιουργήσουν πλεονεκτήματα.

Τα τελευταία δέκα χρόνια, η έμφαση στη στρατηγική διαχείριση μετατοπίστηκε από την δομή της βιομηχανίας και την ανταγωνιστική τοποθέτηση, προς εσωτερικούς, σχετικούς αποκλειστικά με την εταιρεία, «εντός των πλαισίων της στρατηγικής ομάδας» παράγοντες (Cool και Schendel, 1988), όπως νοοτροπία (Barney, 1968a, Fiol, 1991), οι δυνατότητες (Lawless, Bergh και Wilsted, 1989, Stalk, Evans και Schulman, 1992), οι διοικητικές ικανότητες (Powell, 1992), η φήμη (Weigelt και Camerer, 1988), η τεχνογνωσία (Hall, 1992), η μάθηση (Senge, 1990, Garvin 1993), η βελτίωση των διαδικασιών (Stalk και Hout, 1990) και το οργανωτικό κλίμα (Hanson και Wernerfelt, 1989). Η θεωρία των πόρων επιτάχυνε αυτή την αλλαγή, βεβαιώνοντας πως οι οικονομικές πρόσοδοι μπορεί να προέρχονται από οποιονδήποτε στρατηγικό παράγοντα – εσωτερικό, εξωτερικό, οικονομικό, συμπεριφοριστικό, υλικό ή άυλο – που πληρεί τα κριτήρια της αξίας, της σπανιότητας και της ατελής μιμητικότητας (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986b, 1991, Peteraf, 1993).

Δεν αποτελεί σύμπτωση ότι τα δέκα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε επίσης η σημαντική εξάπλωση της ΔΟΠ. Σε ένα άρθρο στο *Industry Week* (Benson, 1993: 48) διατυπώθηκε η άποψη ότι «σε δέκα χρόνια, η ΔΟΠ έγινε ένα τόσο σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικής σκέψης όσο οι τριμηνιαίες οικονομικές εκθέσεις» και μια πρόσφατη μελέτη του Arthur D. Little ανέφερε ότι το 93% των 500 μεγαλύτερων εταιρειών των Η.Π.Α. υιοθέτησε τη ΔΟΠ, με κάποια μορφή (Arthur D. Little, 1992). Οι αναλυτές απέδωσαν στη ΔΟΠ την παγκόσμια οικονομική διάκριση της Ιαπωνίας μεταπολεμικά (Grayson και O'Dell, 1988, Imai, 1986) και πιο πρόσφατα απέδωσαν στη ΔΟΠ την αποκατάσταση της οικονομικής ανταγωνιστικότητας της Αμερικής (Juran, 1993). Για την επιβράβευση παραδειγματικών πρωτοβουλιών ΔΟΠ, το Υπουργείο Εμπορίου των Η.Π.Α. καθιέρωσε το 1987 το Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige και η ΔΟΠ έφερε αναγνώριση σε γκουρού όπως ο Joseph Juran, ο Philip Crosby και ο αποθανών W. Edwards Deming (το όνομα του οποίου φέρει το διακεκριμένο ομώνυμο βραβείο της Ιαπωνίας).

Η ΔΟΠ ως ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης και σύνολο πρακτικών που δίνει έμφαση μεταξύ άλλων στη συνεχή βελτίωση, στην εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών, στη μείωση της επεξεργασίας, στη μακροπρόθεσμη σκέψη, στην αυξημένη ανάμιξη των υπαλλήλων, την ομαδική εργασία, τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών, την ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση, την ομαδική επίλυση των προβλημάτων, τη συνεχή μέτρηση των αποτελεσμάτων και τις στενότερες σχέσεις με τους πελάτες (Ross, 1993). Οι οπαδοί της ισχυρίζονται ότι οι πρόεδροι μπορούν να εφαρμόσουν την ΔΟΠ σε οποιονδήποτε οργανισμό – βιομηχανία, υπηρεσία, μη κερδοσκοπικό ή κρατικό – και ότι παράγει βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, με μειωμένα έξοδα, με πιο ικανοποιημένους πελάτες και εργαζόμενους και βελτιωμένη τελική απόδοση (Walton, 1986).

Η τελευταία αξίωση είναι αμφιλεγόμενη. Παρόλο που πολλοί οπαδοί της επαινούν ανοιχτά την ΔΟΠ, πολλοί έχουν επισημάνει σημαντικά έξοδα και προβλήματα υλοποίησης της. Οι επικριτές της, για παράδειγμα, ισχυρίστηκαν ότι η ΔΟΠ περιλαμβάνει μεγάλες δαπάνες επανεκπαίδευσης, καταναλώνει υπερβολικά πολύ χρόνο διαχείρισης, αυξάνει τη γραφειοκρατία και την τυπικότητα, απαιτεί έναν μη ρεαλιστικό βαθμό αφοσίωσης των εργαζομένων, δίνει βάρος στη διαδικασία και όχι στα αποτελέσματα και αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των μικρών εταιρειών, των υπηρεσιών και των μη

κερδοσκοπικών οργανώσεων (Naj, 1993, Fuchsberg, 1992a-1993b, Schaffer και Thompson, 1992). Όντως, η Wallace Company, μια εταιρεία εφοδιασμού πετρελαίου με έδρα το Houston, κήρυξε χρεωκοπία, λίγο αφού κέρδισε το βραβείο Baldrige (Hill, 1993) και μια εταιρεία υπόδειγμα χρήσης ΔΟΠ και νικήτρια του βραβείου Deming η εταιρεία Florida Power and Light στην ουσία «εξολόθρευσε» το πρόγραμμα της λόγω παραπόνων των εργαζομένων της για υπερβολική γραφειοκρατία. Επιπλέον, οι εμπειρικές μελέτες δεν απέδειξαν ότι οι εταιρείες ΔΟΠ έχουν σταθερά καλύτερη απόδοση από τις εταιρείες που δεν χρησιμοποιούν τη ΔΟΠ (Matthews, 1992, Fuchsberg, 1993a).

Ωστόσο, η ΔΟΠ έχει γίνει μια παγκοσμίως πανίσχυρη και επικρατούσα στρατηγική δύναμη στην βιομηχανική οικονομία του σήμερα. Και επειδή η ΔΟΠ απαιτεί από τις εταιρείες να συντονίσουν ένα ευρύ φάσμα συμπεριφοριστικών, σιωπηρών άυλων πόρων, η διάδοση της αποτελεί τόσο στήριγμα όσο και δυσκολία για το νέο σημείο εστίασης σε πόρους που αφορούν συγκεκριμένα και αποκλειστικά σε κάθε εταιρεία και στην έρευνα της στρατηγικής διαχείρισης.

Οι επιπτώσεις της ΔΟΠ στην έρευνα και τις πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης παραμένουν ασαφής και ανεξερεύνητες και οι υπάρχουσες εμπειρικές μελέτες της απόδοσης της ΔΟΠ – που σκοπό έχουν να βοηθήσουν τους ιθύνοντες να εφαρμόσουν τη ΔΟΠ πιο αποτελεσματικά – στερούνται ακρίβειας και θεωρητικής επιχειρηματολογίας. Το κεφάλαιο αυτό επιχειρεί να αποκαταστήσει αυτά τα προβλήματα, εξετάζοντας τις επιπλοκές της ΔΟΠ στην έρευνα και τις πρακτικές στρατηγικής διαχείρισης, αξιολογώντας την βάσει των πόρων και άλλων θεωρητικών προοπτικών και παρουσιάζοντας μια εμπειρική δοκιμασία των επιπτώσεων της εφαρμογής της ΔΟΠ.

## 6.2 ΔΟΠ και απόδοση των εταιρειών

### 6.2.1 Καταβολές και στοιχεία της ΔΟΠ

Οι καταβολές της ΔΟΠ εντοπίζονται το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE), σχημάτισε μια επιτροπή από σπουδαστές, μηχανικούς και κυβερνητικούς αξιωματούχους, με αντικείμενο την βελτίωση της ιαπωνικής παραγωγικότητας και της μεταπολεμικής ποιότητας ζωής. Επηρεασμένη από τον Deming και τον Juran, η επιτροπή ανέπτυξε μια μέθοδο στατιστικής ποιότητας ελέγχου για Ιάπωνες μηχανικούς, την οποία ακολούθησε η εκτεταμένη στατιστική εκπαίδευση και η ευρεία διάδοση της φιλοσοφίας του Deming στους Ιάπωνες βιομηχάνους (Walton, 1986).

Στην Ιαπωνία, η ΔΟΠ δημιούργησε τόσες διοικητικές καινοτομίες, όπως οι κύκλοι ποιότητας, οι επενδυτικοί κύκλοι, οι συνεργασίες προμηθευτών, η κυτταρική βιομηχανία, η έγκαιρη παραγωγή και ο σχεδιασμός hoshin (Ishikawa, 1985, Akao, 1991). Ωστόσο, όσο πιο ευρέως εφαρμόζονταν και εξελίσσονταν τα προγράμματα ελέγχου ποιότητας, τόσο πιο σαφές γινόταν ότι κάποιες διαστάσεις της φιλοσοφίας της ΔΟΠ θα μπορούσαν επίσης να εφαρμοστούν και σε μη βιομηχανικές λειτουργίες, όπως η ανάπτυξη προϊόντων, η αγορά και η τιμολόγηση, με δυνατότητα εφαρμογής σε υπηρεσίες και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Οι αμερικάνικες εταιρείες άρχισαν να δίνουν προσοχή στη ΔΟΠ γύρω στο 1980, όταν κάποιοι αμερικάνοι παρατηρητές ασφαλιστηρίων ισχυρίστηκαν ότι η ποιότητα της ιαπωνικής βιομηχανίας είναι αντάξια ή και ξεπέρασε τα αμερικάνικα πρότυπα και προειδοποίησαν ότι η ιαπωνική παραγωγικότητα σύντομα θα ξεπερνούσε αυτή των αμερικάνικων εταιρειών (Hayes και Abernathy, 1980). Οι τάσεις της παραγωγικότητας επιβεβαίωσαν τους παραπάνω ισχυρισμούς, οδηγώντας έτσι κάποιους διαμορφωτές της κοινής γνώμης στην πρόβλεψη ότι – αποκλείοντας το ενδεχόμενο μιας ριζικής αλλαγής

στις αμερικάνικες πρακτικές διαχείρισης – η Ιαπωνία και άλλες ασιατικές χώρες σύντομα θα είναι κυρίαρχες στο παγκόσμιο εμπόριο και βιομηχανία, υποβιβάζοντας τις Η.Π.Α. σε οικονομικό στάτους δεύτερης σειράς (π.χ. Grayson και O'Dell, 1988). Συγκεκριμένα, οι αναλυτές αυτοί επέκριναν τις παραδοσιακές αμερικανικές διοικητικές πρακτικές για ελιπίστικη ηγεσία, βραχυπρόθεσμο σκεπτικό, οικονομικό προσανατολισμό, έλλειψη καινοτομιών, φθίνουσα ποιότητα προϊόντων, εχθρικές σχέσεις με τους προμηθευτές (συμπεριλαμβανομένων και των εργαζομένων), ανεπαρκή εκπαίδευση και εν γένει ότι επαναπαύονται στις επιτυχίες του παρελθόντος (Hayes και Abernathy, 1980, Pascale, 1981, Grayson και O'Dell, 1988, Jacobs, 1991) .

Κάποιες μεγάλες αμερικανικές εταιρείες – όπως η Ford, η Xerox και η Motorola – πείστηκαν εύκολα, έχοντας ήδη χάσει πελάτες από Ιάπωνες παραγωγούς που παρείχαν υψηλότερη ποιότητα. Οι εταιρείες αυτές, υπό την καθοδήγηση του Deming και άλλων συμβούλων ποιότητας, χρησιμοποίησαν ως σημείο αναφοράς αυτές τις ιαπωνικές πρακτικές και ήταν από τις πρώτες που υιοθέτησαν την ΔΟΠ στις Η.Π.Α.. Εξαιτίας των πολυδιαφημισμένων τους επιτυχιών, σύντομα ακολούθησαν και άλλες βιομηχανίες και μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980, ένα σημαντικό ποσοστό των αμερικάνικων βιομηχανιών είχαν υιοθετήσει την ΔΟΠ (Arthur D. Little, 1992). Μέχρι τότε, πολλές μεγάλες εταιρείες παροχής υπηρεσιών είχαν επίσης εκφράσει ενδιαφέρον και κάποιες – εξαιτίας εν μέρει πιέσεων που δέχτηκαν από πελάτες που εφαρμόζαν τη ΔΟΠ – υιοθέτησαν πλήρως τη ΔΟΠ.

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της ΔΟΠ σύμφωνα με τους Deming, Juran και Crosby, καθώς και οι κατηγορίες βάσει των οποίων αξιολογούνται οι υποψήφιοι για το βραβείο Baldrige. Παρόλο που κάθε υποστηρικτής της ΔΟΠ δίνει έμφαση σε άλλα χαρακτηριστικά της (π.χ. ο Deming επικεντρώνει στα στατιστικά μέτρα ποιότητας) η διεξοδική επισκόπηση και υλοποίηση των προγραμμάτων της βιβλιογραφίας της ΔΟΠ δείχνει ότι τα πλήρη προγράμματα ΔΟΠ έχουν ως κοινό τους 12 παράγοντες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 1

<i>Τα 14 σημεία του Deming</i>	<i>Η Τριλογία Juran</i>	<i>Τα 14 Βήματα του Crosby</i>
1. Σταθερότητα του σκοπού	<b>1. Σχεδιασμός ποιότητας</b>	1. Δέσμευση της διοίκησης
2. Υιοθέτηση της φιλοσοφίας	Θέσπιση στόχων	2. Ομάδες βελτίωσης ποιότητας
3. Μην βασίζεσαι στον μαζικό έλεγχο	Ορισμός των πελατών και των αναγκών τους	3. Μέτρηση Ποιότητας
4. Μην βραβεύεις την επιχείρηση για τις τιμές		4. Κόστος της αξιολόγησης της ποιότητας
5. Συνεχής Βελτίωση	<b>2. Έλεγχος Ποιότητας</b>	5. Γνώση της ποιότητας
6. Προπόνηση	Αξιολόγηση απόδοσης	6. Διορθωτικές ενέργειες
7. Ηγεσία	Σύγκριση με στόχους και συνδέσμους	7. Επιτροπή ανίχνευσης μηδενικών σφαλμάτων
8. Κινήσεις χωρίς φόβο		8. Εκπαίδευση προϊσταμένων
9. Απέφυγε τα εμπόδια	<b>3. Βελτίωση Ποιότητας</b>	9. Ημέρα μηδενικών σφαλμάτων
10. Εξάλειψη προτροπών και συναισθημάτων	Ίδρυση δομών	10. Καθορισμός στόχων
11. Κατάργηση των ποσοστώσεων	Ορισμός προγραμμάτων και ομάδων	11. Αφαίρεση αιτιών σφαλμάτων
12. Υπερηφάνεια για την εργασία	Παροχή πηγών και εκπαίδευσης	12. Αναγνώριση
13. Εκπαίδευση και επανεκπαίδευση	Ίδρυση ελέγχου	13. Σύμβουλοι Ποιότητας
14. Σχεδιασμός Δράσεων		14. Κάνε το ξανά πάλι

The Baldrige Award		
<b>1. Ηγεσία</b>	<b>5. Διοίκηση των διαδικασιών της ποιότητας</b>	
1.1 Ανώτερα Στελέχη	5.1 Σχεδιασμός και εισαγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών	7.5 Σύγκριση των αποτελεσμάτων
1.2 Διοίκηση για την ποιότητα	5.2 Διοίκηση Διαδικασιών - Παραγωγή και επιμερισμός	7.6 Μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις
1.3 Δημόσια ευθύνη	5.3 Διοίκηση Διαδικασιών - Επιχειρήσεις και Υποστήριξη	
<b>2. Πληροφορίες και ανάλυση</b>	5.4 Ποιότητα των Προμηθευτών	
2.1 Έκταση και διοίκηση των δεδομένων της απόδοσης	5.5 Μέτρηση Ποιότητας	
2.2 Ανταγωνιστικές Συγκρίσεις και Σημεία Αναφοράς	<b>6. Ποιότητα και Λειτουργικά Αποτελέσματα</b>	
<b>3 Στρατηγικός και Ποιοτικός Σχεδιασμός</b>	6.1 Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών	
3.1 Διαδικασίες Στρατηγικού και Ποιοτικού σχεδιασμού	6.2 Λειτουργίες της επιχείρησης	
3.2 Σχέδια για την ποιότητα και την απόδοση	6.3 Επιχειρηματικές Διαδικασίες και υποστηρικτικές υπηρεσίες	
<b>4. Ανάπτυξη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	6.4 Ποιότητα Προμηθειών	
4.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	<b>7. Πελατοκεντρική Προσέγγιση και Ικανοποίηση Πελατών</b>	
4.2 Εμπλοκή του προσωπικού	7.1 Σχέσεις με τους πελάτες	
4.3 Εκπαίδευση εργαζομένων	7.2 Συγκέντρωση στους πελάτες	
4.4 Απόδοση και αναγνώριση εργαζομένων	7.3 Ορισμός της ικανοποίησης πελατών	
4.5 Καλό εργασιακό περιβάλλον	7.4 Αποτελέσματα της ικανοποίησης πελατών	

## 6.2.2 Η οικονομική αξία της ΔΟΠ

Η ΔΟΠ διαδόθηκε ευρέως στις 1000 πρώτες εταιρείες του Fortune, προφανώς γιατί οι πρόεδροι πιστεύουν πως η ΔΟΠ βελτιώνει την απόδοση. Ωστόσο, και τα ανέκδοτα στοιχεία και οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν σημαντική μεταβλητότητα στις επιπτώσεις της απόδοσης της ΔΟΠ που περιλαμβάνουν επιτυχίες άνευ προηγουμένου αλλά και χρεωκοπίες και εγκατάλειψη της ΔΟΠ.

Η θεωρία των πόρων παρέχει μια χρήσιμη προοπτική πάνω σε αυτά τα θέματα, ξεκινώντας με την ετερογένεια των πόρων, δηλαδή ότι κάθε εταιρεία έχει διαφορετικούς πόρους και οι διαφορές αυτές δημιουργούν ποικιλότητα στην απόδοση των εταιρειών (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986b, Peteraf, 1993). Παρόλο που οι εταιρείες προσπαθούν να μιμηθούν τους πόρους επιτυχημένων ανταγωνιστών τους ή τουλάχιστον να αντιγράψουν τα οφέλη τους, το πλήθος των πόρων παραμένει ετερογενές, εξαιτίας της ατελής μιμητικότητας που δημιουργείται από «μηχανισμούς απομόνωσης» (Rumelt, 1984) όπως: (1) *αντιοικονομία συμπίεσης χρόνου* – οι πόροι που απαιτούν μακροπρόθεσμη συγκέντρωση πριν αποκτήσουν αξία (π.χ. η εκπαίδευση, η εμπειρία ή η ειδίκευση σε μια δεξιότητα), (2) *η ιστορική μοναδικότητα (πλεονέκτημα του πρωτοπόρου)* – οι πόροι που αποκτήθηκαν αρχικά κάτω από μοναδικές, μη αντιγράψιμες συνθήκες, (3) *η συνεκτικότητα των πόρων* – μια εταιρεία μπορεί να αποκτήσει τους πολύτιμους πόρους των ανταγωνιστών της και να ανακαλύψει ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από άλλους συμπληρωματικούς πόρους που δεν μπορεί να αποκτήσει, (4) *η αιτιώδης ασάφεια* – οι εταιρείες μπορεί να μην είναι σε θέση να διακρίνουν τη σχέση μεταξύ των πόρων και την επιτυχία μιας άλλης εταιρείας και (5) *η κοινωνική πολυπλοκότητα* – η επιτυχία μιας εταιρείας μπορεί να οφείλεται σε κοινωνικά φαινόμενα που είναι πολύ περίπλοκα και οι διαχειριστές δεν είναι σε θέση να καταλάβουν ή να διαχειριστούν (Lieberman και Montgomery, 1988, Dierickx και Cool, 1989, Barney, 1991).

Αναφορικά με τους πόρους, η επιτυχία προκύπτει από οικονομικά πολύτιμους πόρους που οι άλλες εταιρείες δεν μπορούν να μιμηθούν και που δεν υπάρχουν αντίστοιχοι τους ή υποκατάστατα τους.



Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της, η ΔΟΠ παράγει αξία, μέσω πολλών παραγόντων: καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών, μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, καλύτερη εσωτερική επικοινωνία, αποτελεσματικότερη επίλυση των προβλημάτων, μεγαλύτερη αφοσίωση και κινητοποίηση των εργαζομένων, στενότερες σχέσεις με τους προμηθευτές, λιγότερα λάθη, λιγότερες ζημιές (Juran, 1988, Schmidt και Finnigan, 1992, Sprechler, 1991). Τα στοιχεία όμως δείχνουν επίσης ότι κάποιοι εργαζόμενοι αντιτίθενται ή και υπονομεύουν τη ΔΟΠ, μιας και τη θεωρούν ιδεολογική και άστατη. Επιπλέον, η ΔΟΠ απαιτεί σημαντικές χρονικές επενδύσεις από τους διοικούντες, είναι δαπανηρή (ειδικά η εκπαίδευση και οι διασκέψεις), σπάνια παράγει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, απαιτεί μεγάλη αφοσίωση των ανώτατων στελεχών και κάνει μη ρεαλιστικές υποθέσεις για τις δυνατότητες των οργανισμών, για να αλλάξει την νοοτροπία τους (Bleakley, 1993, Naj, 1993, Fuchsberg, 1992, 1993a, 1993b, Mathews, 1992).

### 6.2.3 Η εμπειρική έρευνα

Οι πιο πολλές εμπειρικές μελέτες καταλήγουν στο ότι η ΔΟΠ παράγει όντως αξία. Ωστόσο, οι πιο πολλές μελέτες διεξήχθησαν από συμβουλευτικές εταιρείες ή από οργανισμούς ποιότητας με έννομα συμφέροντα στα αποτελέσματα τους και οι περισσότερες δεν ακολούθησαν τα κοινώς αποδεκτά πρότυπα της μεθοδολογικής ακρίβειας. Για παράδειγμα, το 1983, η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών εξέδωσε μια μελέτη για τις ιαπωνικές εταιρείες που κέρδισαν το βραβείο Deming, μεταξύ 1961 και 1980. Η μελέτη κατέληξε ότι οι εταιρείες αυτές παρουσίασαν άνω του μετρίου μακροπρόθεσμη απόδοση, όπως φαίνεται από τα κέρδη, την παραγωγικότητα, τα ποσοστά ανάπτυξης, τη ρευστότητα και την ασφάλεια των εργαζομένων. Ωστόσο, η μελέτη δεν συμπεριέλαβε εταιρείες που δεν κέρδισαν το βραβείο Deming (δεν είναι λογικό οι εμπειρίες των νικητών του βραβείου Deming να αντιπροσωπεύουν τις εμπειρίες όλων των εταιρειών με τη ΔΟΠ), δεν είχε αναφορές στην πρόοδο των μη ΔΟΠ εταιρειών για το ίδιο διάστημα και δεν έλεγξε βιομηχανικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να επέφεραν τις εν λόγω διαφορές απόδοσης.

Το 1989, το «Conference Board», μια ερευνητική ομάδα επιχειρήσεων της Νέας Υόρκης εξέδωσε μια μελέτη για τις πρακτικές ποιότητας των μεγάλων αμερικανικών φορέων. Έλαβαν 149 απαντήσεις σε 800 δημοσκοπήσεις και ανέφεραν ότι 111 (74,5%) είχαν ήδη πρωτοβουλίες ποιότητας. Πάνω από το 30% ανέφερε ότι η ΔΟΠ βελτίωσε την απόδοση τους με λιγότερο από 1% να αναφέρει μείωση απόδοσης ως αποτέλεσμα της ΔΟΠ.

Η μελέτη αυτή δεν έλεγξε βιομηχανικούς παράγοντες, δεν περιέλαβε μεσαίου μεγέθους ή μικρές εταιρείες και δεν παρακολούθησε την απόδοση ανάλογων μη ΔΟΠ εταιρειών, κατά την ίδια χρονική περίοδο. Το 1989, ο οργανισμός Gallup διεξήγαγε δημοσκόπηση σε 600 ανώτερα στελέχη, εκ μέρους του Αμερικάνικου Συλλόγου για Έλεγχο Ποιότητας. Η μελέτη ανέφερε ότι το 54% των ερωτηθέντων ήταν τουλάχιστον «ευχαριστημένοι» με τις προσπάθειες για ποιότητα και οι μισοί από αυτούς μίλησαν για σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση. Η μελέτη αφορούσε μεγάλες εταιρείες και δεν συμπεριέλαβε βιομηχανικούς παράγοντες. Το 1991, το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους των Η.Π.Α. (GAO), ικανοποιώντας το αίτημα του Κογκρέσου, εξέδωσε μια μελέτη για τους 20 υποψήφιους για το βραβείο Baldrige το 1988 και το 1989 με την καλύτερη βαθμολογία (Η.Π.Α. GAO, 1991). Το GAO ανέφερε ότι οι εταιρείες αυτές παρουσίασαν καλύτερες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, καλύτερη ποιότητα προϊόντων, μικρότερα έξοδα και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή και παρόλα τα παραπάνω, η μεθοδολογία δεν αποτελούσε «μια στατιστικά ενδελεχή ανάλυση της απόδοσης των εταιρειών, αναφορικά με την διαχείριση ποιότητας» (1991:3). Όντως, η μελέτη δεν έλεγξε βιομηχανικούς παράγοντες, δεν συμπεριέλαβε εταιρείες που δεν έθεσαν υποψηφιότητα για το βραβείο Baldrige και δεν ανέφερε τίποτα σχετικά με την πρόοδο των μη ΔΟΠ εταιρειών, για το ίδιο αυτό διάστημα.

Πολλές μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες της ΔΟΠ διεξήγαγαν εσωτερικές μελέτες ποιότητας για τους πελάτες τους, αλλά οι περισσότερες γνωστοποίησαν μόνο τα αποτελέσματα και όχι τις μεθοδολογίες τους. Το 1992, το Ίδρυμα Arthur D. Little διεξήγαγε μια εσωτερική μελέτη, με δείγμα 500 μεγάλες αμερικανικές εταιρείες (Arthur D. Little, 1992). Το 93% των ερωτηθέντων ισχυρίστηκε ότι εφαρμόζει κάποιας μορφής ΔΟΠ, ενώ το 35% ανέφερε ότι οι προσπάθειες της ΔΟΠ είχαν «σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοσή τους» και το 62% ότι περιμένει σημαντικά αποτελέσματα, μέσα στα επόμενα τρία χρόνια. Παρόλο που η μεθοδολογία του δεν γνωστοποιήθηκε, φαίνεται ότι

## Πίνακας 2

<b>1. Αφοσιωμένη Ηγεσία:</b>	<b>Μακροχρόνια αφόσωση των ανώτερων στελεχών στην ΔΟΠ</b>
<b>2. Υιοθέτηση και επικοινωνία της ΔΟΠ:</b>	Χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως η δήλωση της αποστολής & σλόγκανς
<b>3. Στενότερη σχέση με τον πελάτη:</b>	Εστίαση στις ανάγκες των πελατών
<b>4. Στενότερη σχέση με τους προμηθευτές:</b>	Εργασία πιο κοντά με τον προμηθευτή με σκοπό ένα βέλτιστο προϊόν
<b>5. Δημιουργία σημείων αναφοράς:</b>	Δυνατότητα σύγκρισης
<b>6. Αυξημένες εκπαιδεύσεις:</b>	Συνεχείς εκπαιδεύσεις του προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν
<b>7. Ανοιχτός Λογαριασμός :</b>	Δημιουργία ομάδων εργαζομένων, επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων
<b>8. Ενδυνάμωση του προσωπικού:</b>	Αυξημένη εμπλοκή του προσωπικού
<b>9. Νοοτροπία των μηδενικών σφαλμάτων:</b>	Θα πρέπει να προλαμβάνουμε τα σφάλματα πριν φτάσουν στον τελικό πελάτη
<b>10. Ευέλικτη παραγωγική διαδικασία:</b>	Δυνατότητα να εφαρμόζεις διαφορετικές μεθόδους εαν χρειαστεί
<b>11. Διαδικασίες βελτίωσης:</b>	Δημιουργία διαδικασιών που βελτιώνουν τα αποτελέσματα και την παραγωγική διαδικασία
<b>12. Μετρήσεις:</b>	Δυνατότητα να γνωρίζεις εάν έχεις επιτύχει και κατά πόσο

η μελέτη δεν συμπεριέλαβε μικρές εταιρείες και δεν εξέτασε την απόδοση μη ΔΟΠ εταιρειών, για το ίδιο διάστημα.

Η πιο γνωστή μελέτη μέχρι σήμερα ήταν η Παγκόσμια Μελέτη Ποιότητας (Αμερικανικός Οργανισμός Ποιότητας, 1991), μια από κοινού προσπάθεια των Ernst & Young (λογιστική και συμβουλευτική εταιρεία) και του Αμερικάνικου Οργανισμού Ποιότητας (το ερευνητικό παρακλάδι της ASQC, του Αμερικάνικου Συλλόγου για Έλεγχο Ποιότητας). Η μελέτη αυτή, η οποία εξέτασε τις προσπάθειες για ΔΟΠ από πάνω από 500 αυτοκινητοβιομηχανιών, τραπεζών, εταιρειών υγειονομικής περίθαλψης και εταιρειών υπολογιστών στις Η.Π.Α., τον Καναδά, τη Γερμανία και την Ιαπωνία, είχε πολλά

μειονεκτήματα: δεν είχε καμία θεωρητική βάση, οι χρηματοδότες της μελέτης είχαν έννομα συμφέροντα από τη διάδοση της ΔΟΠ (ο δηλωμένος στόχος τους ήταν «να δημιουργήσουν μια εμπειρική βάση για την βελτίωση της ποιότητας παγκοσμίως»), προφανώς δεν περιέλαβε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και δεν ήταν σαφές αν η μελέτη παρακολούθησε την απόδοση ενός δείγματος ελέγχου μη ΔΟΠ εταιρειών.

Παρόλα αυτά, με τη διεξαγωγή σε βάθος συνεντεύξεων στο πεδίο και με τον έλεγχο εθνικών και βιομηχανικών διαφορών, η μελέτη αυτή ήταν πολύ πιο ενδεδειγμένη από όλες τις προηγούμενες. Οι χρηματοδότες κατέληξαν ότι κάποιες πρακτικές ΔΟΠ – ειδικά, η βελτίωση των διαδικασιών και η πιστοποίηση των προμηθευτών – βελτίωσαν παγκοσμίως την απόδοση, αλλά οι επιπτώσεις στην απόδοση των υπόλοιπων τομέων της ΔΟΠ ήταν ποικίλες, ανάλογα με τον βαθμό προόδου εφαρμογής της ΔΟΠ της κάθε εταιρείας. Τα αποτελέσματα αυτά θα συγκριθούν αργότερα με τα δικά μας ευρήματα.

Πέρα από αυτές τις μελέτες, οι οποίες κατά κύριο λόγο σχεδιάστηκαν για να αποδείξουν ότι η ΔΟΠ έχει αποτέλεσμα (με κάποια συμβουλευτική βοήθεια), υπάρχει ένα κοινό ταμείο – που λέγεται Ταμείο Γενικών Ασφαλειών – το οποίο συναλλάσσεται μόνο με μετοχές εταιρειών που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ. Το ταμείο αυτό έχει αντίστοιχη απόδοση με την Standard & Poors 500, παρότι διατηρεί ένα πολύ συντηρητικό μείγμα περιουσιακών στοιχείων (ο επικεφαλής του ταμείου διατηρεί το 70% των περιουσιακών στοιχείων σε μετρητά) και η Morningstar αξιολόγησε την πενταετή του απόδοση με 4 αστέρια. Οι μετοχές του ήταν ελαφρώς υψηλότερης απόδοσης από αυτές της S&P, για την ίδια χρονική περίοδο. Επιπλέον, η Business Week (1993) εξέτασε πρόσφατα την απόδοση των μετοχών 10 νικητών του βραβείου Baldrige και ανέφερε ότι αν κάποιος είχε επενδύσει το ίδιο ποσό σε κάθε νικητή, όταν ανακοινώθηκε η βράβευση του, οι μετοχές θα ανέβαιναν σε αξία κατά 89,2% από το 1988, ενώ της Standard & Poors 500 33,1%. Παρόλο που τα στοιχεία αυτά είναι ενδιαφέροντα, δεν είναι διεξοδικά, γιατί περιλαμβάνουν ένα πολύ μικρό δείγμα πολύ μεγάλων εταιρειών και εξαιρούν τις μικρότερες και ιδιωτικές εταιρείες (συμπεριλαμβανομένης και της χρεοκοπημένης εταιρείας Wallace). Επιπλέον, εφόσον η απόδοση είναι ένα κριτήριο για την επιλογή των νικητών του βραβείου Baldrige (βλέπε Πίνακα 1), το δείγμα της Business Week ήταν προκατειλημμένο υπέρ των ΔΟΠ εταιρειών.

Εν ολίγοις, παρόλο που αρκετές από τις υπάρχουσες μελέτες ισχυρίζονται πως αποδεικνύουν ότι η ΔΟΠ παράγει όντως οικονομική αξία, το ερώτημα δεν απαντάται πλήρως, λόγω των παραπάνω μεθοδολογικών προβλημάτων, καθώς και λόγω των απρόβλεπτων περιπτώσεων που αναφέρονται στην μελέτη των Ernst και Young, η οποία είναι η πιο ενδελεχής μελέτη μέχρι σήμερα.

#### 6.2.4 ΔΟΠ και ατελής μιμητικότητα

Μπορεί κανείς να μιμηθεί την ΔΟΠ; Με την πρώτη ματιά, φαίνεται πως ναι, μιας και υπάρχει ένας επιβλητικός μηχανισμός, ο οποίος διαδίδει την ΔΟΠ σε όλους τους Αμερικάνικους οργανισμούς, ακόμα και στα σχολεία, τα πανεπιστήμια, τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, τις οικονομικές εταιρείες, τις νομικές εταιρείες, τις εταιρείες CPA, τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και την κυβέρνηση. Ο μηχανισμός αυτός περιλαμβάνει γκουρού της ΔΟΠ (με πολλά μπεστ-σέλερ, «Κολέγιο Ποιότητας» για διοικητικά στελέχη και τοπικά εκπαιδευτήρια), περιοδικά για επιχειρήσεις, συμβουλευτικές εταιρείες, βιβλία και βίντεο με υψηλότερες πωλήσεις, εκπαιδευτικά προγράμματα διοικητικών στελεχών, κολεγιακά μαθήματα, την δημοσιότητα του βραβείου Baldrige και κυρίως την από στόμα σε στόμα διαδιδόμενη μαρτυρία των διοικητικών στελεχών που είναι ήδη οπαδοί της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Πολλές ΔΟΠ εταιρείες εξασφαλίζουν την επιμέρους ποιότητα ζητώντας από τους προμηθευτές (συμπεριλαμβανομένων και των εταιρειών CPA και των νομικών εταιρειών) να υιοθετήσουν προγράμματα ΔΟΠ και κάποιες (όπως η Ford, η General Motors και η Chrysler) ανέπτυξαν εξεζητημένη εκπαίδευση προμηθευτών και προγράμματα πιστοποίησης.

Ωστόσο, παρόλη την ευρεία εξάπλωση της ΔΟΠ – και τους ισχυρισμούς των υποστηρικτών της ότι κάθε εταιρεία μπορεί να μιμηθεί την ΔΟΠ – υπάρχουν βάσιμοι λόγοι να πιστεύουμε πως κανείς μπορεί να μιμηθεί την ΔΟΠ μονάχα ατελώς. Η βιβλιογραφία της διάδοσης της καινοτομίας μας παρέχει μια χρήσιμη εικόνα αυτής της προοπτικής του ζητήματος. Ενώ η βιβλιογραφία πόρων επικεντρώνει το ενδιαφέρον της κυρίως στη μίμηση πόρων, από τη διάσταση της προστασίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις εταιρείες, η προσέγγιση της διάδοσης της καινοτομίας

προσεγγίζει το ζήτημα από την πλευρά του πιθανού εφαρμοστή της ΔΟΠ. Η σειρά αυτή ερευνών δείχνει ότι οι εταιρείες δεν θα προσπαθήσουν πάντα να μιμηθούν πόρους που παράγουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ότι η διάδοση της καινοτομίας εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες (Rogers, 1983, Abrahamson και Rosenkopf, 1993): (1) *αντιληπτό σχετικό πλεονέκτημα* - ο βαθμός στον οποίο πιστεύουν οι εφαρμοστές ότι η καινοτομία είναι καλύτερη από τις υπάρχουσες πρακτικές, (2) *συμβατότητα* - ο βαθμός στον οποίο μια καινοτομία θεωρείται από τον εφαρμοστή της συνεπής με τις ανάγκες, τις αξίες και τις εμπειρίες του, (3) *απλότητα* - ο βαθμός στον οποίο η καινοτομία θεωρείται κατανοητή και εφαρμόσιμη, (4) *δοκιμασιμότητα* - ο βαθμός στον οποίο μπορεί κάποιος να πειραματιστεί με την καινοτομία για περιορισμένο διάστημα, (5) *παρατηρησιμότητα* - ο βαθμός στον οποίο ο πιθανός εφαρμοστής της καινοτομίας μπορεί να παρατηρήσει αυτή και τα οφέλη της.

Τα μοντέλα διάδοσης της καινοτομίας τονίζουν τη σημασία της ομοιότητας ή ομοιοφιλίας, την οποία ο Rogers (1983) την όρισε ως τον βαθμό στον οποίο αυτός που προτείνει την καινοτομία και ο πιθανός εφαρμοστής της καινοτομίας έχουν κοινά χαρακτηριστικά, όπως στόχους, στρατηγικές, νόρμες, πεποιθήσεις, εμπειρίες και νοοτροπία. Εμπειρικές μελέτες σε πολλούς τομείς επιβεβαίωσαν πως οι καινοτομίες διαδίδονται πιο γρήγορα μεταξύ όμοιων ομάδων, αφού είναι πιο πιθανό αυτές να μοιράζονται κοινές αντιλήψεις για το σχετικό πλεονέκτημα, την συμβατότητα, την απλότητα, την δοκιμασιμότητα και την παρατηρησιμότητα. Προκύπτει, συνεπώς, από την αρχή της ομοιότητας πως η ανομοιότητα (δηλαδή οι αντιθέσεις μεταξύ αυτού που προτείνει την καινοτομία και αυτού που πρόκειται να την εφαρμόσει) λειτουργεί σαν βασικό εμπόδιο στη μίμηση πόρων.

Με βάση τα πέντε κριτήρια για την υιοθέτηση των καινοτομιών, δεν θα περίμενε κανείς ότι ένα μεγάλο ποσοστό των «λογικών» αμερικάνικων εταιρειών θα προσπαθούσαν να μιμηθούν τη ΔΟΠ χωρίς προηγουμένως να την ελέγξουν (π.χ. Crosby, 1984). Το πρόβλημα είναι πιο έντονο μεταξύ εταιρειών με λιγότερες ευκαιρίες να παρατηρήσουν όμοιες εταιρείες που έχουν επιτυχημένα εφαρμόσει την Έρευνα και Ανάπτυξη, όπως μικρές εταιρείες και υπηρεσίες. Ο Schaffer και ο Thomson (1992) ισχυρίστηκαν ότι έξι παράγοντες καθιστούν εξαιρετικά δύσκολη τη μίμηση της ΔΟΠ για τις αμερικάνικες εταιρείες: (1) ο προσανατολισμός στη διαδικασία (και όχι στα αποτελέσματα), (2) η ΔΟΠ

είναι πολύ μεγάλης κλίμακας και πολυδιάστατη, (3) τα άσχημα αποτελέσματα δικαιολογούνται για χάρη της επιτυχίας του προγράμματος, (4) παράλογες μετρήσεις επιτυχίας (5) η ΔΟΠ βασίζεται στο προσωπικό και στους συμβούλους και (6) η ΔΟΠ βασίζεται στη ορθόδοξη δράση και όχι στην αιτιοκρατία. Οι μελετητές ισχυρίστηκαν ότι παρόλη την μεγάλη προβολή και την υπερβολή, η ΔΟΠ δεν είναι κατάλληλη για τις περισσότερες αμερικανικές εταιρείες και ότι αυτές θα πρέπει να διατηρήσουν τον παραδοσιακό προσανατολισμό προς το αποτέλεσμα.

Επιπρόσθετα, οι ιαπωνικές καταβολές πολλών πρακτικών ΔΟΠ παράγουν μια εγγενή ανομοιογένεια μεταξύ αυτών που προτείνουν την καινοτομία και των πιθανών εφαρμοστών της, η οποία λειτουργεί αποτρεπτικά για πολλές αμερικανικές εταιρείες. Ο Young (1992) ισχυρίστηκε ότι οι πρακτικές διαχείρισης που αναπτύχθηκαν στην Ιαπωνία είναι στοιχειωδώς ασύμβατες με τις αμερικανικές προϋποθέσεις διαχείρισης, παρατηρώντας ότι «η Ιαπωνία έχει μια μοναδική πολιτιστική και γεωγραφική ιστορία, η οποία επηρεάζει τους θεσμούς της, τις υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τις επιχειρηματικές σχέσεις, το κόστος διαχείρισης και τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης. Αυτά τα συστήματα διαφέρουν τελείως από αυτά των Η.Π.Α.»

Η ΔΟΠ φαίνεται να απαιτεί καταγιγιστικές μεταρρυθμίσεις, εν τω βάθει των οργανωτικών χαρακτηριστικών, ειδικά στον χαρακτήρα της ηγεσίας και στην νοοτροπία. Εμπειρικές μελέτες που διεξήχθησαν από οικολογική οργανωτική προοπτική, δείχνουν ότι οι καινοτομίες που επηρεάζουν οργανωτικά χαρακτηριστικά του πυρήνα, όπως η στρατηγική, η δομή και οι νοοτροπία, είναι οι πιο ριψοκίνδυνες και μπορεί να προκαλέσουν αντιδράσεις στην εφαρμογή τους, ακόμα και αν οι αναμενόμενες αξίες είναι θετικές (Hannan και Freeman, 1984, Singh, Tucker και House, 1986). Όπως τονίζει ο Carroll (1993), πολλοί οργανισμοί θα αντιτεθούν στις πυρηνικές μεταρρυθμίσεις, για λόγους αποφυγής κινδύνου ή με την προσδοκία ότι οι υπάρχουσες στρατηγικές θα φέρουν άμεσα καρπούς ή επειδή δεν θέλουν να αντιμετωπίσουν την επισφάλεια και την αναταραχή των αλλαγών, ακόμα και αν αυτές είναι πιθανό να βελτιώσουν την απόδοση.

Μια ανάλυση αναφορικά με τους πόρους υποστηρίζει αυτό το συμπέρασμα, ισχυριζόμενη ότι πολλοί πιθανοί εφαρμοστές δεν θα μιμηθούν τη ΔΟΠ πρόθυμα, εξαιτίας της αντικονομίας συμπίεσης χρόνου, της συνδεσιμότητας των πόρων, της αιτιατής ασάφειας και της κοινωνικής πολυπλοκότητας. Οι διευθύνοντες μπορεί από τη μία να

επικροτούν την ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων, από την άλλη όμως θεωρούν τις ομάδες δράσης ποιότητας, τα συστήματα προτάσεων και τα εκπαιδευτικά προγράμματα τελείως ανέφικτα, με τους υπάρχοντες οικονομικούς πόρους και πόρους δυναμικού (δηλαδή, μέλη που συμμετέχουν στο σωματείο χρόνια που θεωρούν τους υπάρχοντες διοικητικούς θεσμούς και τους ορισμούς εργασίας όχι ως εμπόδια, αλλά ως οφέλη που κατακτήθηκαν με αγώνες). Στην μελέτη που αναφέρεται παραπάνω, ο Young (1992) ισχυρίστηκε ότι οι εταιρείες δεν είναι πιθανό να υιοθετήσουν με επιτυχία πρακτικές ποιότητας βραχυπρόθεσμα, αν οι υπάρχοντες εργαζόμενοι δεν έχουν πειθαρχία, ομαδικό προσανατολισμό, πολιτιστική και δημογραφική ομοιογένεια, αν προτιμούν τους εργασιακούς κανόνες, δεν δέχονται εύκολα την εκπαίδευση και δεν είναι συνηθισμένοι στην σύνδεση μεταξύ ανταμοιβής και απόδοσης της εταιρείας.

Αυτά τα χαρακτηριστικά δεν απαιτούν απλά χρόνο, ώστε να αλλάξουν, αλλά τονίζουν τις δυσκολίες που προκύπτουν από τους συμπληρωματικούς πόρους και την αιτιατή ασάφεια. Όσοι πρόκειται πιθανώς να εφαρμόσουν τη ΔΟΠ μπορεί να μην εκτιμήσουν το γεγονός ότι η επιτυχία της ΔΟΠ εξαρτάται όχι μόνο από την υιοθέτηση των χαρακτηριστικών της, αλλά και από την προϋπαρξη συμπληρωματικών παραγόντων, οι οποίοι δεν συνδέονται προφανώς με την ΔΟΠ και είναι άρα ακόμα πιο δύσκολο να τους μιμηθεί κανείς από την ίδια τη ΔΟΠ. Για παράδειγμα, η ΔΟΠ φαίνεται να απαιτεί μια νοοτροπία ανοιχτή στις αλλαγές, κίνητρα για βελτίωση, άτομα ικανά να κατανοήσουν και να υλοποιήσουν τις περίεργες πρακτικές της, εταιρική επιμονή, ηγετικές αξίες, όπως η ικανότητα δέσμευσης και ίσως κάποιους εξωγενείς τυχαίους παράγοντες που μπορεί να δημιουργήσουν κίνητρα για αλλαγή και εκπαίδευση (π.χ. η απειλή από κάποιον ξένο ανταγωνιστή). Χωρίς αυτούς τους σιωπηρούς, άυλους, αιτιατά ασαφείς, δύσκολους να μιμηθείς συμπληρωματικούς πόρους, τα προγράμματα της ΔΟΠ δεν έχουν βάση επιτυχίας (Winter, 1987, Spender, 1993, Szulanski, 1993).

Φαίνεται επίσης ότι η ΔΟΠ απαιτεί μια πλήρη αναμόρφωση των κοινωνικών σχέσεων μέσα στην εταιρεία και μεταξύ της εταιρείας και των ενδιαφερόμενων μερών. Σύμφωνα με τον Barney (1991) «Μια ποικιλία εταιρικών πόρων μπορεί να είναι κοινωνικά περίπλοκη. Παραδείγματα αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των διοικητικών στελεχών μιας εταιρείας, η νοοτροπία της εταιρείας και η φήμη της εταιρείας στους προμηθευτές και στους πελάτες» (1991). Με την ΔΟΠ, οι εταιρείες θα πρέπει να



ανασυγκροτήσουν αυτές τις σχέσεις, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοικούντων και η ανασυγκρότηση αυτή θα πρέπει να γίνει πάνω κάτω ταυτόχρονα. Όπως τονίζει ο Barney «Αυτή η κοινωνική χάλκευση μπορεί να είναι, προς το παρόν τουλάχιστον, πέρα των δυνατοτήτων των περισσότερων εταιρειών. Στο βαθμό που αυτοί οι πόροι δεν υπόκεινται άμεσης διαχείρισης, μπορεί κανείς να τους μιμηθεί μόνο ατελώς»

Παρόλη την ευρεία διάδοση της ΔΟΠ μεταξύ των 1000 του *Fortune*, του φαινομένου της αγέλης, της δημοσιότητας και την αυξανόμενη εξωτερική πίεση, οι περισσότερες εταιρείες δεν υιοθέτησαν την ΔΟΠ. Η μοναδική, εξαιρετικά προβεβλημένη ομάδα αμερικανικών εταιρειών που υιοθέτησε κατά εντυπωσιακά ποσοστά την ΔΟΠ – είναι οι μεγάλες βιομηχανίες που ανταγωνίζονται στην παγκόσμια αγορά – το έκανε εν μέρει εξαιτίας ισχυρού επηρεασμού (που ενισχύθηκε από τις γενικά θετικές μελέτες απόδοσης), αλλά κυρίως γιατί είχαν ομοιότητες με τους μεγάλους Ιάπωνες καινοτόμους της ΔΟΠ: θεώρησαν ότι η ΔΟΠ παρέχει πλεονέκτημα (όπως και για τις ιαπωνικές βιομηχανίες που απειλούσαν τις αγορές τους). Πίστευαν ότι ήταν συμβατή με τις υπάρχουσες ανάγκες και εμπειρίες (οι γκουρού της ΔΟΠ και όσοι την υιοθέτησαν νωρίς το επιβεβαίωναν αυτό και οι ιαπωνικές εταιρείες όπως η Toyota και η Honda απέδειξαν πως η ΔΟΠ έχει αποτελέσματα στην Ιαπωνία), ότι είχαν τους απαραίτητους συμπληρωματικούς πόρους (π.χ. μια νοοτροπία επιδεκτική στην ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων), πίστευαν ότι κατανόησαν τις ιαπωνικές πρακτικές (χρησιμοποίησαν τους ίδιους γκουρού και κάποιες έγιναν μέλη κοινοπραξιών) και αντιλήφθηκαν την ευκαιρία να πειραματιστούν με τη ΔΟΠ για μια δοκιμαστική περίοδο (όπως στο τμήμα της Cadillac της GM). Θα περίμενε κανείς η επιτυχία ή η αποτυχία τους να εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από την ακρίβεια αυτών των αντιλήψεων.

#### 6.2.5 Υποθέσεις

Αν η ΔΟΠ παράγει όντως οικονομική αξία και αυτό δεν έχει διαπιστωθεί, θα περιμέναμε οι ισχυροί μηχανισμοί απομόνωσης που μόλις αναφέρθηκαν να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες ΔΟΠ. Έτσι, θα περιμέναμε να διαπιστώσουμε ότι οι εταιρείες ΔΟΠ έχουν καλύτερη απόδοση από τις εταιρείες που δεν την εφαρμόζουν, εφόσον οι εταιρείες εκτιμούσαν τους πόρους και τις δυνατότητες τους με αρκετή ακρίβεια και αποφάσιζαν λογικά να υιοθετήσουν ή όχι τη ΔΟΠ. Φυσικά, κάποιες εταιρείες θα ενεργήσουν βάσει παράλογων εκτιμήσεων (Starbuck, 1985) – ειδικότερα, κάποιες θα

πιστέψουν εσφαλμένα ότι έχουν τους απαιτούμενους για την επιτυχία της ΔΟΠ συμπληρωματικούς πόρους (όπως η ικανότητα δέσμευσης). Άλλες θα συμπεριφερθούν παράλογα, ακολουθώντας την αγέλη, χωρίς να πάρουν υπ' όψιν τους τις απαιτήσεις της ΔΟΠ ή τους πόρους τους ή την καταλληλότητα τους για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Μερικές εταιρείες που θα έπρεπε να υιοθετήσουν τη ΔΟΠ, θα αποφασίσουν εσφαλμένα να την απορρίψουν. Ακόμα και αν η ΔΟΠ παράγει όντως οικονομική αξία, αυτά τα αναπόφευκτα λάθη μπορεί να καταπιέσουν κάθε εμπειρική σχέση ΔΟΠ και απόδοσης.

Ωστόσο, η βιβλιογραφία της διάδοσης της καινοτομίας δείχνει ότι, παρά τις ανακριβείς εκτιμήσεις και τις παράλογες ενέργειες που περιλαμβάνονται στη λήψη αποφάσεων (ειδικά σε εκείνες που διαπιστώνεται το φαινόμενο της αγέλης), οι πιο πολλές εταιρείες θα αξιολογήσουν τον εαυτό τους και τη ΔΟΠ, με λογικό πάνω κάτω τρόπο, χρησιμοποιώντας τα πέντε κριτήρια και όσες δεν είναι αρκετά συμβατές με την ΔΟΠ, δεν θα την εφαρμόσουν. Έτσι, αν η ΔΟΠ παράγει οικονομική αξία, οι εταιρείες ΔΟΠ θα πρέπει συνολικά να έχουν καλύτερη απόδοση από τις μη ΔΟΠ εταιρείες. Συνεπώς, η ακόλουθη υπόθεση λειτουργεί σαν αρχικό τεστ της οικονομικής αξίας της ΔΟΠ:

*Υπόθεση 1: Οι εταιρείες ΔΟΠ έχουν καλύτερη απόδοση από τις εταιρείες μη ΔΟΠ*

Η κεντρική ιδέα στην εκπαίδευση και τη βιβλιογραφία της ΔΟΠ αφορά στην ανάγκη υιοθέτησης πιο μακροπρόθεσμων προοπτικών και στην προσδοκία ότι τα προγράμματα ΔΟΠ δεν θα παρέχουν βραχυπρόθεσμα τελικά αποτελέσματα (Deming, 1986). Οι πιο πολλοί υπέρμαχοι της ΔΟΠ συμφωνούν ότι η ΔΟΠ δεν έχει σταθερά πλεονεκτήματα απόδοσης, μέχρι μετά τον τρίτο χρόνο υλοποίησης της (π.χ. Schmidt και Finnigan, 1992), οπότε και οι περισσότεροι οργανισμοί είχαν αρκετό χρόνο να προσαρμοστούν, να αφομοιώσουν και να σταθεροποιήσουν την νέα προσέγγιση. Η ιδέα αυτή οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

*Υπόθεση 2: Οι εταιρείες που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ μακροπρόθεσμα έχουν καλύτερη απόδοση από αυτές που την εφαρμόζουν βραχυπρόθεσμα*

Η εξέταση της διάδοσης της καινοτομίας δημιουργεί την προσδοκία ότι η ΔΟΠ θα παράγει τα καλύτερα αποτελέσματα σε όσους ομοίους την υιοθετήσουν, δηλαδή, αυτούς που έχουν εμπειρίες, συνθήκες και νοοτροπίες παρόμοιες με αυτούς που ήδη εφαρμόζουν τη ΔΟΠ. Αφού η ΔΟΠ αρχικά προήλθε από βιομηχανικό περιβάλλον και

επειδή συνεχίζει να είναι πιο διαδεδομένη στους βιομηχανικούς κύκλους, οι βιομηχανίες που θα την εφαρμόσουν θα πρέπει να έχουν καλύτερη απόδοση από τις υπηρεσίες που θα την εφαρμόσουν. Σε κάποιο βαθμό, αυτό το συμπέρασμα θα μπορούσε να προκύψει από τις χρονικές διαφορές που προαναφέραμε, αφού οι βιομηχανίες έχουν μακροβιότερη ιστορία με την ΔΟΠ. Η τρίτη υπόθεση προβλέπει ότι, ανεξάρτητα από τις χρονικές επιπτώσεις, οι βιομηχανίες που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ έχουν καλύτερη απόδοση από τις υπηρεσίες που την εφαρμόζουν.

*Υπόθεση 3: Οι βιομηχανίες που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ έχουν καλύτερη απόδοση από τις υπηρεσίες που την εφαρμόζουν.*

Τελικά, η απόδοση της ΔΟΠ έχει μια θετική σχέση με το βαθμό ενσωμάτωσης από τις εταιρείες των δώδεκα βασικών χαρακτηριστικών της ΔΟΠ. Η ικανότητα αυτή εξαρτάται τόσο από τους συμπληρωματικούς πόρους της εταιρείας κατά την έναρξη της εφαρμογής της ΔΟΠ, όσο και από την ικανότητα της να υιοθετήσει και να αφομοιώσει τις αρχές της ΔΟΠ με τον καιρό. Συνεπώς οδηγούμαστε στις ακόλουθες υποθέσεις:

*Υπόθεση 4: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με την αφοσίωση της ηγεσίας*

*Υπόθεση 5: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με την υιοθέτηση και την επικοινωνία της ΔΟΠ*

*Υπόθεση 6: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με τις στενές σχέσεις με τους πελάτες*

*Υπόθεση 7: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με τις στενές σχέσεις με τους προμηθευτές*

*Υπόθεση 8: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με την συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων*

*Υπόθεση 9: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με την αυξημένη εκπαίδευση*

*Υπόθεση 10: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με την ανοικτή οργάνωση*

*Υπόθεση 11: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με την ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων*

*Υπόθεση 12: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με την νοοτροπία των μηδενικών σφαλμάτων*

*Υπόθεση 13: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με την ευέλικτη βιομηχανία*

*Υπόθεση 14: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με τη βελτίωση των διαδικασιών*

*Υπόθεση 15: Η απόδοση της ΔΟΠ συνδέεται άρρηκτα με τις μετρήσεις*

## 6.2.6 Δεδομένα και μετρήσεις

### Δείγμα

Η εμπειρική έρευνα διεξήχθη σε τρεις φάσεις. Στην πρώτη, οι ερευνητές εξέτασαν την βιβλιογραφία της ΔΟΠ, εκπαιδεύτηκαν στη ΔΟΠ, ανέπτυξαν κλίμακες μετρήσεων για τις διαστάσεις της ΔΟΠ, συμπεριλαμβανομένης της κριτικής και της ανάδρασης από συμβούλους, από εκπαιδευτές της ΔΟΠ και από ανώτερα στελέχη. Στη δεύτερη φάση, οι ερευνητές ταχυδρόμησαν την προδοκιμασμένη δημοσκόπηση σε ανώτατα στελέχη όλων των εταιρειών, με 50 ή περισσότερους εργαζομένους, μέσα σε επιλεγμένους ταχυδρομικούς κωδικούς στις βορειοανατολικές Η.Π.Α.. Ζητήθηκε από τα ανώτατα στελέχη να συμπληρώσουν την έρευνα, ανεξάρτητα με το αν η εταιρεία τους εφαρμόζει τη ΔΟΠ. Στην τρίτη φάση, οι ερευνητές διεξήγαγαν επιτόπιες προσωπικές συνεντεύξεις των ανώτατων στελεχών και των στελεχών ποιότητας σε 30 εταιρείες, επίσης σε επιλεγμένους ταχυδρομικούς κωδικούς στις βορειοανατολικές Η.Π.Α., αλλά όχι στους ίδιους που διεξήχθη η ταχυδρομική έρευνα. Από τις 30 αυτές εταιρείες, 23 είχαν προγράμματα ΔΟΠ και από αυτές τις 23 ζητήθηκε να συμπληρώσουν την δομημένη έρευνα.

Η ταχυδρομική έρευνα σχεδιάστηκε και δομήθηκε σύμφωνα με τις οδηγίες του Dillman (1978) στη Μέθοδο Ολικού Σχεδιασμού. Από τις 143 έρευνες που απεστάλησαν ταχυδρομικά στη δεύτερη φάση, επιστράφηκαν οι 40, 36 από τις οποίες ήταν πλήρεις, με χρησιμοποίησιμο ποσοστό απαντήσεων 25,2%. Είκοσι - ένα από αυτές τις εταιρείες (58,3%) ισχυρίστηκαν ότι έχουν δεσμευτεί σημαντικά στη ΔΟΠ. Το ποσοστό αυτό είναι χαμηλότερο από αυτό που αναφέρονταν σε προηγούμενες μελέτες, αλλά σύμφωνο με

τις προσδοκίες των ερευνητών για ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα που περιλαμβάνει βιομηχανίες και υπηρεσίες. Οι ερευνητές πίστευαν ότι το ποσοστό θα ήταν πολύ χαμηλότερο, αν δεν είχαν εξαιρεθεί από το δείγμα οι μικρότερες εταιρείες.

Στην τρίτη φάση της έρευνας, επιστράφηκαν οι 19 από τις 23, 18 από τις οποίες ήταν πλήρεις (όλες από ΔΟΠ εταιρείες από σχεδιασμό), δίνοντας ένα χρησιμοποιήσιμο ποσοστό απαντήσεων του 78,3% και ένα συνολικό χρησιμοποιήσιμο ποσοστό απαντήσεων του 32,5% (54 απαντήσεις από 166 έρευνες). Αυτό το ποσοστό είναι καλύτερο από αυτό άλλων μελετών που χρησιμοποίησαν παρόμοια μεθοδολογία (π.χ. Gomez-Mejia, 1992, Zahra και Covin, 1993).

Οι ετήσιες διάμεσες πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος ήταν 136 εκατομμύρια δολάρια και ο διάμεσος αριθμός εργαζομένων ήταν 750. Παρόλο που τα στατιστικά αυτά στοιχεία ξεπερνούσαν τις γνωστές πληθυσμιακές παραμέτρους για όλες τις εταιρείες με έδρα μέσα σε αυτούς τους ταχυδρομικούς κώδικες, το αποτέλεσμα ήταν αναμενόμενο, εξαιτίας του ελάχιστου αριθμού υπαλλήλων που επιβλήθηκε κατά τη σχεδιαστική διαδικασία. Οι διάμεσες αυτές τιμές ήταν ανάλογες με αυτές που αναφέρθηκαν από τον Powell (1992) και τους Zahra και Covin (1993), με τη χρήση παρόμοιων διαδικασιών δειγματοληψίας και ήταν πολύ μικρότερες από αυτές που απαντώνται σε κάποιες καθιερωμένες βάσεις δεδομένων (π.χ. η βάση δεδομένων PIMS).

Σε αυτήν την επιστολή, οι ερευνητές ζήτησαν η έρευνα να συμπληρωθεί είτε από τον πρόεδρο της εταιρείας ή στην περίπτωση των ΔΟΠ εταιρειών, από τον πρόεδρο ή από κάποιο ανώτατο στέλεχος που έχει υπό την πλήρη ευθύνη του την υλοποίηση ενός προγράμματος ποιότητας. Ακολούθησαν τηλεφωνικές κλήσεις σε ένα μερικό δείγμα των δέκα που απάντησαν στη φάση δύο, επιβεβαιώνοντας ότι οι έρευνες θα συμπληρωθούν ή από τους προέδρους ή από ανώτατα στελέχη. Όλες οι προσωπικές επιτόπιες συνεντεύξεις της τρίτης φάσης διεξήχθησαν ή σε προέδρους ή σε ανώτατα στελέχη ή και τα δύο.

Στην τρίτη φάση, ζητήθηκε από 6 εταιρείες να συμπληρώσουν 2 έρευνες ανά εταιρεία, για να εξασφαλιστεί η διαβαθμολογική αξιοπιστία και απάντησαν οι τέσσερις από αυτές. Σε αυτούς που απάντησαν, η μέση αντιστοιχία ενδοεταιρικά για τα 92 αντικείμενα της έρευνας ήταν 0,74, ενώ διαεταιρικά 0,22. Επιπλέον, το 76% όλων των ενδοεταιρικών

απαντήσεων (210 από τις 276) κυμάνθηκαν στον πόντο η μία από την άλλη στις κλίμακες 5 και 6 βαθμίδων που χρησιμοποιήθηκαν, συγκρινόμενα με το 55% (152 από τις 276) που αναμένονταν τυχαία. Παρόλο που το δείγμα των εταιρειών ήταν μικρό, τα στατιστικά αυτά στοιχεία οδηγούν στο συμπέρασμα της ύπαρξης διαβαθμολογικής αξιοπιστίας στις έρευνες αυτές.

### 6.2.7 Μετρήσεις

Παρόλο που τα εργαλεία αξιολόγησης της ΔΟΠ προϋπήρχαν αυτής της έρευνας (π.χ. Saraph, Benson και Schroeder, 1989, George, 1992), κανένα δεν κρίθηκε κατάλληλο για αυτή την έρευνα, η οποία απαιτούσε κλίμακες που ενσωμάτωναν διάφορες προσεγγίσεις της ΔΟΠ, σε μια μορφή αποδεκτή για μια συστηματική έρευνα και ανάλυση δεδομένων (για κριτική αξιολόγηση των κλιμάκων που υπάρχουν ήδη βλέπε Human και Ohmer, 1993). Στην φάση που προηγήθηκε της έρευνας, οι μελετητές ανέπτυξαν μια μέτρηση της ΔΟΠ, βασισμένη στην ενδελεχή εξέταση της βιβλιογραφίας της ΔΟΠ και αναθεώρησαν την κλίμακα αυτή, μέσα από μια σειρά συζητήσεων και επισκέψεων σε συμβούλους και στελέχη ποιότητας στις εταιρείες. Η τελική κλίμακα περιείχε 47 αντικείμενα που κάλυπταν 12 μεταβλητές και παρουσιάζεται στο παράρτημα 1c.

Οι συντελεστές Cronbach alpha χρησιμοποιήθηκαν για να ελεγχθεί η αξιοπιστία των κλιμάκων ΔΟΠ (Cronbach, 1951). Λογικά, οι συντελεστές αυτοί θα έπρεπε να «πέσουν» στο φάσμα του 0,70 έως 0,90 για τις στενές κατασκευές, όπως αυτές που αναφέρουμε εδώ και στο φάσμα του 0,55 ως 0,70 για πιο ευρείες κατασκευές (Van de Ven και Ferry, 1979). Στην εμπειρική μελέτη, οι συντελεστές για τις 12 μεταβλητές κυμαίνονταν μεταξύ 0,78 και 0,90 και είχαν μικρές διαφορές μεταξύ της δεύτερης και της τρίτης φάσης της έρευνας.

Η στρατηγική έρευνα βάσει των πόρων έδειξε ότι οι παράγοντες επιπέδου της εταιρείας όπως το οργανωτικό κλίμα (Hansen και Wernerfelt, 1989) και η δομή (Powell, 1992) μπορούν να αποδώσουν τις διαφορές αποδόσεις σε βιομηχανικούς παράγοντες. Για να είναι πιο ακριβές το τεστ απόδοσης της ΔΟΠ, η έρευνα αυτή αξιολόγησε την σχέση ΔΟΠ-απόδοσης άσχετα με το μέγεθος της βιομηχανίας ή της εταιρείας. Για την μέτρηση των επιπτώσεων της βιομηχανίας, οι ερευνητές ανέπτυξαν μια κλίμακα 14 βιομηχανικών

αντικειμένων που παρουσιάζεται στο παράρτημα 1α. Βασισμένα στο πλαίσιο βιομηχανικής ανάλυσης του Porter (1980), τα αντικείμενα αυτά χωρίστηκαν σε δύο μεταβλητές, τα φράγματα εισόδου στην αγορά και τον ανταγωνισμό και οι μεταβλητές αυτές χρησιμοποιήθηκαν σαν δείκτης των βιομηχανικών διαφορών. Μιας και οι κατασκευές αυτές είναι πιο ευρείες από αυτές της ΔΟΠ (π.χ. η ανταγωνιστικότητα περιλαμβάνει την διαφημιστική ένταση, την έρευνα και ανάπτυξη και το ποσοστό προόδου της βιομηχανίας), οι συντελεστές Cronbach του 0,64 και του 0,60 θεωρήθηκαν αποδεκτοί σύμφωνα με τα κριτήρια των Van de Ven και Ferry (1979).

Η συνολική οικονομική απόδοση μετρήθηκε υποκειμενικά, με τη χρήση των 5 αντικειμένων που παρουσιάζονται στο παράρτημα 1d, καλύπτοντας την αποδοτικότητα, την αύξηση των πωλήσεων και τη συνολική οικονομική απόδοση. Η απόδοση της ΔΟΠ μετρήθηκε ξεχωριστά, με τη χρήση των αντικειμένων του παραρτήματος 1e. Τα υποκειμενικά μέτρα απόδοσης είναι ευρέως αποδεκτά στην έρευνα των οργανισμών (Lawrence και Lorsch, 1967, Dess, 1987, Powell, 1992) και στην έρευνα αυτή προτιμήθηκαν από τα δεδομένα δημοσιονομικής κατάστασης, επειδή το ετερογενές δείγμα παρήγαγε σημαντικές βιομηχανικές διαφορές στις κεφαλαιακές δομές και στα λογιστικά συνέδρια και εταιρικές διαφορές στην εκτίμηση του αποθεματικού, στην απόσβεση και στους μισθούς. Επίσης, η έρευνα αυτή συμπεριέλαβε πολλές ιδιωτικές εταιρείες, οι οποίες δεν θα αποκάλυπταν βάσει αρχής απόρρητες οικονομικές πληροφορίες.

Σαν τεστ της συγκλίνουσας εγκυρότητας του μέτρου συνολικής απόδοσης, χρησιμοποιήθηκαν αντικειμενικά οικονομικά μέτρα για 15 δημόσιες εταιρείες. Σε αυτό το μερικό δείγμα, η απόδοση επί των πωλήσεων, ένα κοινό μέτρο οικονομικής απόδοσης στις στρατηγικές έρευνες (π.χ. Cool και Dierickx, 1993, Zahra και Covin, 1993), συσχετίζονταν με το υποκειμενικό μέτρο συνολικής απόδοσης ( $r=0,64$ ,  $p<0,01$ ), αποδεικνύοντας ότι παρόλο που τα υποκειμενικά και τα αντικειμενικά μέτρα δεν είναι πανομοιότυπα, τα αντικειμενικά μέτρα αποτελούν στοιχείο κλειδί για τις υποκειμενικές αξιολογήσεις των συμμετεχόντων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ

### 1α: ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να κυκλώσουν την καλύτερη απάντηση για κάθε δήλωση, σε μια κλίμακα 1-5 (5= συμφωνώ απόλυτα, 1= διαφωνώ). Οι μεταβλητές που μετρώνται συνιστώνται για όλες τις κλίμακες, αλλά δεν συνιστώνται στον ίδιο βαθμό για τις δημοσκοπήσεις.

#### Φραγμοί εισόδου

1. Είναι δύσκολο οι νέες εταιρείες να εισαχθούν στη βιομηχανία μας
2. Οι υπάρχουσες εταιρείες στις επιχειρήσεις μας έχουν πολλά περισσότερα πλεονεκτήματα, σε σχέση με τις νέες εταιρείες
3. Οι μεγάλες εταιρείες έχουν σίγουρα πλεονεκτήματα δαπανών στην βιομηχανία μας
4. Λίγοι μεγάλοι ανταγωνιστές κυριαρχούν στη βιομηχανία μας

#### Ανταγωνιστικότητα

1. Στη βιομηχανία μας, οι πελάτες είναι πιστοί – σπάνια αλλάζουν και συνεργάζονται με νέες εταιρείες ή ανταγωνιστές.
2. Η ανταγωνιστικότητα στη βιομηχανία μας αφορά κυρίως στις τιμές και όχι στη διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών.
3. Στη δική μας βιομηχανία, η ανταγωνιστικότητα είναι πολύ έντονη σε σχέση με άλλες βιομηχανίες.
4. Οι εταιρείες της βιομηχανίας μας διαφημίζονται πολύ περισσότερο από ότι σε άλλες βιομηχανίες.
5. Η ζήτηση στη βιομηχανία μας αυξάνεται ραγδαία τα τελευταία 3 χρόνια.
6. Η καινοτομία και η έρευνα & ανάπτυξη είναι πιο εμφανείς στη βιομηχανία μας, από ότι σε άλλες βιομηχανίες.
7. Τα τελευταία 3 χρόνια, η βιομηχανία μας ήταν πιο επικερδής από τις περισσότερες βιομηχανίες.



8. Στη βιομηχανία μας, έχουμε σοβαρό πρόβλημα πλεονάζουσας παραγωγικής ικανότητας.
9. Η βιομηχανία μας βρίσκεται ακόμα στα πρώιμα στάδια ανάπτυξης και προόδου.
10. Η βιομηχανία μας χαρακτηρίζεται ως βιομηχανία υψηλής τεχνολογίας.

### **1b: ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΠ**

Οι ερωτηθέντες απάντησαν στις ακόλουθες δύο γενικές ερωτήσεις για τη ΔΟΠ:

1. Έδειξε ποτέ η εταιρεία σας μεγάλη αφοσίωση στη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας ή σε κάποιο παρόμοιο πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας;

A. ΝΑΙ

B. ΟΧΙ

2. Παρακαλώ πείτε μας πόσο προχωρημένη είναι η εφαρμογή του προγράμματος, σε σχέση με προγράμματα Ποιότητας άλλων εταιρειών που γνωρίζετε.

A. ΠΟΛΥ ΠΙΟ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ εφαρμογή από τις περισσότερες εταιρείες που γνωρίζω

B. ΚΑΠΩΣ ΠΙΟ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ εφαρμογή από τις περισσότερες εταιρείες που γνωρίζω

Γ. ΤΟ ΙΔΙΟ ΠΕΡΙΠΟΥ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ εφαρμογή από τις περισσότερες εταιρείες που γνωρίζω

Δ. ΛΙΓΟ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ εφαρμογή από τις περισσότερες εταιρείες που γνωρίζω

E. ΠΟΛΥ ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΠΡΟΧΩΡΗΜΕΝΗ εφαρμογή από τις περισσότερες εταιρείες που γνωρίζω

ΣΤ. ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΚΑΜΙΑ ΣΧΕΔΟΝ ΣΧΕΣΗ με κάποιο πρόγραμμα Ποιότητας

### **1c: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ**

Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να καταδείξουν τον βαθμό εφαρμογής των παρακάτω χαρακτηριστικών ποιότητας σε μια κλίμακα, από το 0 ως το 5 (5= προχωρημένη

εφαρμογή, 1= δεν έχει ξεκινήσει η εφαρμογή, αλλά πρόκειται να ξεκινήσει, 0= δεν υπάρχει πρόθεση εφαρμογής).

### **Αφοσίωση των διοικητικών στελεχών**

1. Η απόφαση της ανώτατης διοίκησης να αφοσιωθεί πλήρως σε ένα πρόγραμμα Ποιότητας
2. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη προασπίζονται ενεργά το πρόγραμμα Ποιότητας
3. Τα διοικητικά στελέχη επικοινωνούν την αφοσίωση στην Ποιότητα στους εργαζόμενους.

### **Υιοθέτηση της φιλοσοφίας**

1. Οι αρχές ποιότητας συμπεριλαμβάνονται στη δήλωση αποστολής της εταιρείας
2. Το γενικό μοτίβο της εταιρείας βασίζεται στο πρόγραμμα Ποιότητας
3. Η συμμετοχή στο διαγωνισμό βραβείων Baldrige

### **Εγγύτητα με τους πελάτες**

1. Αύξηση της άμεσης επαφής της εταιρείας με τους πελάτες
2. Ενεργή έρευνα των απόψεων των πελατών για να καθοριστούν οι απαιτήσεις τους
3. Χρήση των απαιτήσεων των πελατών ως βάση της Ποιότητας
4. Ανάμιξη των πελατών στον σχεδιασμό των προϊόντων ή των υπηρεσιών

### **Εγγύτητα με τους προμηθευτές**

1. Στενότερη συνεργασία με τους προμηθευτές
2. Απαίτηση από τους προμηθευτές να πληρούν αυστηρότερους περιορισμούς ποιότητας
3. Απαίτηση από τους προμηθευτές να υιοθετήσουν ένα πρόγραμμα Ποιότητας

### **Συγκριτική αξιολόγηση**

1. Ενεργό πρόγραμμα ανταγωνιστικής συγκριτικής αξιολόγησης
2. Έρευνα των βέλτιστων πρακτικών των άλλων εταιρειών
3. Επίσκεψη στις άλλες εταιρείες για να διερευνηθούν οι βέλτιστες πρακτικές τους από πρώτο χέρι

### **Εκπαίδευση**

1. Εκπαίδευση της διοίκησης στις πρακτικές Ποιότητας
2. Εκπαίδευση των εργαζομένων στις πρακτικές Ποιότητας
3. Εκπαίδευση των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων
4. Εκπαίδευση των εργαζομένων στην ομαδική εργασία

### **Ανοιχτή οργάνωση**

1. Μια πιο ανοιχτή και γεμάτη εμπιστοσύνη νοοτροπία
2. Λιγότερη γραφειοκρατία
3. Συχνή χρήση διατμηματικών ομάδων
4. Χρήση ενδυναμωμένων ομάδων εργασίας

### **Ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων**

1. Αυξημένη ανάμιξη των εργαζομένων στον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό
2. Πιο ενεργό σύστημα προτάσεων των εργαζομένων
3. Αυξημένη αυτονομία των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
4. Αυξημένη διάδραση των εργαζομένων με τους πελάτες και τους προμηθευτές

### **Νοοτροπία μηδενικών σφαλμάτων**

1. Γνωστοποιημένος στόχος μηδενικών σφαλμάτων
2. Πρόγραμμα συνεχούς μείωσης σφαλμάτων
3. Πρόγραμμα δραστικής μείωσης της επανεργασίας

### **Ευέλικτη βιομηχανία**

1. Σχεδιασμός για την συναρμολόγηση (DFA) ή σχεδιασμός για κατασκευασιμότητα (DMA)
2. Ευέλικτο βιομηχανικό σύστημα
3. Έγκαιρα διαθέσιμο σύστημα απογραφής
4. Κυτταρική βιομηχανία
5. Μελέτες των δυνατοτήτων των διαδικασιών
6. Έλεγχος Στατιστικού Προγράμματος
7. Μέθοδοι Taguchi ή Σχεδιασμός Πειραμάτων (DOE)

### **Βελτίωση των διαδικασιών**

1. Πρόγραμμα μείωσης του χρονικού κύκλου της διαδικασίας παραγγελίας
2. Πρόγραμμα μείωσης του χρονικού κύκλου ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών
3. Πρόγραμμα μείωσης του χρονικού κύκλου παράδοσης των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών
4. Πρόγραμμα μείωσης των γραφειοκρατικών διαδικασιών
5. Πρόγραμμα εντοπισμού του σπαταλημένου χρόνου και των άσκοπων δαπανών σε όλες τις εσωτερικές διαδικασίες

### **Μετρήσεις**

1. Μέτρηση της απόδοσης Ποιότητας σε όλους τους τομείς
2. Πίνακες και γραφήματα για τη μέτρηση και την παρακολούθηση της Ποιότητας
3. Στατιστικές μέθοδοι για τη μέτρηση και την παρακολούθηση της Ποιότητας
4. Εκπαίδευση των εργαζομένων σε στατιστικές μεθόδους για τη μέτρηση της Ποιότητας

#### **1d: ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Με τη χρήση της κλίμακας συμφωνώ-διαφωνώ που αναφέρθηκε παραπάνω, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν την συνολική απόδοση της εταιρείας τους τα τελευταία 3 χρόνια:

1. Τα τελευταία 3 χρόνια, η οικονομική μας απόδοση ήταν εξαιρετική
2. Τα τελευταία 3 χρόνια, η οικονομική μας απόδοση ξεπέρασε αυτή των ανταγωνιστών μας
3. Τα τελευταία 3 χρόνια, η αύξηση του εισοδήματος μας (πωλήσεις) ήταν εντυπωσιακή
4. Τα τελευταία 3 χρόνια, η εταιρεία μας ήταν πιο επικερδής από αυτές των ανταγωνιστών μας
5. Τα τελευταία 3 χρόνια, το ποσοστό αύξησης του εισοδήματος μας ξεπέρασε αυτό των ανταγωνιστών μας

#### **1e: ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΟΠ**

Με τη χρήση της κλίμακας συμφωνώ-διαφωνώ που αναφέρθηκε παραπάνω, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να υποδείξουν πως επηρέασαν τα προγράμματα ΔΟΠ την απόδοσή τους, απαντώντας στις ερωτήσεις:

1. Το πρόγραμμα Ποιότητας αύξησε σημαντικά την παραγωγικότητα της εταιρείας μας
2. Το πρόγραμμα Ποιότητας βελτίωσε την ανταγωνιστική μας θέση
3. Το πρόγραμμα Ποιότητας αύξησε σημαντικά την αποδοτικότητα μας
4. Το πρόγραμμα Ποιότητας αύξησε σημαντικά τα εισοδήματά μας
5. Το πρόγραμμα Ποιότητας βελτίωσε σημαντικά την συνολική μας απόδοση
6. Το πρόγραμμα Ποιότητας ήταν μια θετική εξέλιξη για την εταιρεία μας
7. Το πρόγραμμα Ποιότητας είχε αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητά μας
8. Θα ήταν καλύτερα να μην είχαμε εφαρμόσει πρόγραμμα Ποιότητας

## 6.2.8 Αποτελέσματα

Στον Πίνακα 3 βλέπουμε τα περιγραφικά στατιστικά και τους συσχετισμούς μεταξύ των μεταβλητών της αξιολόγησης της Υπόθεσης 1. Τα τρία μέτρα της ΔΟΠ ορίζονται στον Πίνακα 3 και οι κλίμακες παρουσιάζονται στο παράρτημα 1. Ο Πίνακας 3 υποστηρίζει την εγκυρότητα των μέτρων κλειδιών που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή την έρευνα. Για παράδειγμα, ο Πίνακας 3 δείχνει ότι η απόδοση των εταιρειών συσχετίζεται και με τα φράγματα εισόδου ( $r=0,29$ ,  $p<0,05$ ) και τον ανταγωνισμό ( $r=0,32$ ,  $p<0,05$ ), σύμφωνα με όσα προβλέπονται από το πλαίσιο Porter. Επιπλέον, αυτές οι δύο μεταβλητές εξηγούν ανεξάρτητες αναλογίες των διαφορών απόδοσης που σχετίζονται η μία με την άλλη ( $r=-0,09$ ).

Πίνακας 3

(N= 54)	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Εμπόδια εισόδου</b>	3,11	0,86	1,00						
<b>2.Ανταγωνιστικότητα</b>	3,25	0,52	-0,09	1,00					
<b>3. Σε υπαλλήλους</b>	6,63	2,22	0,03	0	1,00				
<b>4. ΔΟΠ 1</b>	0,72	0,45	-0,11	-0,1	0,2	1,00			
<b>5. ΔΟΠ 2</b>	2,39	1,75	-0,1	-0,2	0,21	0,85	1,00		
<b>6. ΔΟΠ 3</b>	2,22	1,52	-0,04	-0,2	0,1	0,92	0,91	1,00	
<b>7. Συνολική απόδοση</b>	3,00	1,15	0,29	-0,3	-0,13	-0,13	0,28	0,35	1,00

Συνδυασμένες οι δύο αυτές βιομηχανικές μεταβλητές εξηγούν το 17% των διαφορών συνολικής απόδοσης, ένα αποτέλεσμα συνεπές με τα ευρήματα του Schmalansee (1985) και του Rumelt (1991). Ο Schmalansee βρήκε ότι το 19,6% της συνολικής διαφοράς αποδοτικότητας οφείλονταν σε βιομηχανικούς λόγους, συμπεραίνοντας ότι (1985: 350) το 80% της διαφοράς στην αποδοτικότητα της επιχειρηματικής μονάδας δεν συνδέεται με τη βιομηχανία ή τις μετοχές. Αν και οι βιομηχανικές διαφορές είναι σημαντικές, δεν

είναι οι μόνες που έχουν σημασία. Ο Rumelt ανέφερε ότι το 16,1% της διαφοράς αποδοτικότητας οφείλονταν σε βιομηχανικούς λόγους, παρόλο που η μισή από αυτή τη διαφορά ήταν ασταθής μεταξύ περιόδων. Ο Rumelt κατέληξε ότι (1991) «οι πιο σημαντικές πηγές οικονομικών προσόδων έχουν να κάνουν με την κάθε επιχείρηση». Τα εδώ ευρήματα επιβεβαιώνουν αυτά τα συμπεράσματα.

Η Υπόθεση 1 προέβλεψε ότι η οικονομική απόδοση συνδέεται θετικά και άρρηκτα με την ΔΟΠ. Ο Πίνακας 3 δείχνει ότι και οι 3 μηδενικής τάξης συσχετισμοί ΔΟΠ-απόδοσης ήταν θετικοί και κυμαίνονταν από οριακά σημαντικοί ( $r=0,23$ ,  $p=0,10$ ) σε πολύ σημαντικούς ( $r=0,35$ ,  $p=0,01$ ). Ωστόσο, το κανονικό τεστ της υπόθεσης αυτής απαιτεί οι παράγοντες μεγέθους της εταιρείας και της βιομηχανίας να επιμεριστούν από την ανάλυση. Ο Πίνακας 4 δείχνει τα αποτελέσματα της ανάλυσης, αξιολογώντας τους επιμέρους συσχετισμούς μεταξύ ΔΟΠ και απόδοσης, όταν το μέγεθος των εταιρειών και των βιομηχανιών έχει επιμεριστεί (Cohen και Cohen, 1993).

Πίνακας 4

N =54	Zero Order r	Partial r
<b>TQM Μεταβλητές</b>		
<b>TQM 1</b>	0,23*	0,30**
<b>TQM 2</b>	0,28**	0,31**
<b>TQM 3</b>	0,35***	0,37***
<b>*P&lt;=0,10. **P&lt;=0,10,***P&lt;=0,01,tp&lt;=0,001</b>		

Ο Πίνακας 4 δείχνει ότι όλοι οι επιμέρους συσχετισμοί ΔΟΠ-απόδοσης ήταν θετικοί και σημαντικοί, κυμαινόμενοι από  $pr=0,30$  ( $p<0,05$ ) έως  $pr= 0,37$  ( $p<0,01$ ). Επιπλέον, κάθε μερικός συσχετισμός ξεπερνούσε τον συσχετισμό μηδενικής τάξης. Αυτό σημαίνει ότι ένας ή περισσότεροι από τους 3 επιμέρους συσχετισμούς καταπίεσε τον συσχετισμό μηδενικής τάξης, μέσω της κοινής τους δράσης με την ΔΟΠ και την απόδοση. Μια

ανάλυση των συσχετισμών του Πίνακα 3 δείχνει ότι οι επιμέρους σχεδιασμοί προκλήθηκαν από τα φράγματα εισόδου και το μέγεθος της εταιρείας και υποστηρίζει τα ακόλουθα συμπεράσματα: (1) οι συσχετισμοί μηδενικής τάξης ΔΟΠ-απόδοσης θα ήταν υψηλότεροι αν η ΔΟΠ δεν συσχετιζόταν αρνητικά με τα φράγματα εισόδου, τα οποία με τη σειρά τους συνδέονται θετικά με την απόδοση. Παρόλο που ο συσχετισμός ΔΟΠ-φραγμάτων εισόδου δεν ήταν στατιστικά σημαντικός και επομένως δεν χρήζει ερμηνείας, το απλό γεγονός ότι η αρνητική του κατεύθυνση ήταν αρκετή να προκαλέσει καταστολή και (2) οι μηδενικής τάξης συσχετισμοί ΔΟΠ-απόδοσης δεν συνδέονταν απόλυτα με το μέγεθος της εταιρείας, το οποίο με τη σειρά του συνδέεται αρνητικά με την απόδοση.

Τα ευρήματα του Πίνακα 4 ενισχύουν την Υπόθεση 1, καθώς και το συμπέρασμα ότι η ΔΟΠ παράγει οικονομική αξία για τις εταιρείες. Αν όπως ειπώθηκε νωρίτερα, είναι δύσκολο κάποιος να μιμηθεί τη ΔΟΠ επιτυχημένα, τότε τα αποτελέσματα δεν έρχονται σε αντίθεση με την υπόθεση πως η ΔΟΠ μπορεί να λειτουργήσει σαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ίσως και βιώσιμου πλεονεκτήματος. Οι υπόλοιπες υποθέσεις εξετάζουν τις συνθήκες, υπό τις οποίες μπορεί η ΔΟΠ να παράγει τέτοιο πλεονέκτημα.

Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τα περιγραφικά στατιστικά και τους συσχετισμούς απόδοσης για τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση των Υποθέσεων 12-15. Επειδή αυτές οι υποθέσεις αφορούν μόνο όσους εφαρμόζουν τη ΔΟΠ, μόνο εταιρείες ΔΟΠ (n=39) συμπεριλήφθηκαν στην υπόλοιπη αξιολόγηση των υποθέσεων. Για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή, οι συσχετισμοί υπολογίστηκαν για δύο μέτρα απόδοσης, την Απόδοση ΔΟΠ και τη Συνολική Απόδοση. Ο πρώτος μετράει την ικανοποίηση με το πρόγραμμα ΔΟΠ και ο δεύτερος τη συνολική απόδοση της εταιρείας. Ένα ενδιαφέρον αποτέλεσμα που δεν έχει συμπεριληφθεί σε υπόθεση, στον Πίνακα 5, είναι ότι αν και οι μεγάλες εταιρείες είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν τη ΔΟΠ απ' ό,τι οι μικρές (βλέπε Πίνακα 3), ο συσχετισμός μεταξύ απόδοσης ΔΟΠ και μεγέθους εταιρείας ήταν σημαντικός και αρνητικός, αποδεικνύοντας ότι το μέγεθος μπορεί να εμποδίζει την επιτυχή υλοποίηση της ΔΟΠ.

Η Υπόθεση 2 προέβλεψε ότι όσοι εφαρμόζουν τη ΔΟΠ για μεγάλο διάστημα, θα έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που θα την εφαρμόσουν για μικρό διάστημα. Ο μεγάλος συσχετισμός μηδενικής τάξης μεταξύ ετών από την υιοθέτηση της ΔΟΠ και απόδοσης



ΔΟΠ ( $r=0,53$ ,  $p=0,001$ ) υποστηρίζει αυτή την υπόθεση αλλά ο ασήμαντος συσχετισμός με της Συνολική Απόδοση ( $r=0,10$ , ns) όχι. Αυτό σημαίνει ότι οι μακροχρόνιοι εφαρμοστές της ΔΟΠ ήταν πιο ικανοποιημένοι με τα προγράμματα ΔΟΠ από αυτούς που την εφάρμοσαν λίγα χρόνια, ακόμα και αν δεν υπήρχε κάποια εμφανής σχέση μεταξύ χρόνου και απόδοσης.

Πίνακας 5

	Mean	S.D	Corr w/TQM Perf		Corr w/Total Perf		
			r	pr	r	pr	
(N =39)							
<b>Συγκριτικοί Παράγοντες</b>							
H2: Χρόνια από την Υιοθέτηση της ΔΟΠ	3,08	2,01	0,53	0,53t	0,1	0,1	
H3: Βιομηχανία	0,61	0,49	0,52	0,52t	0,04	0,04	
Μέγεθος σε υπαλλήλους	6,9	2,09	-0,34	-0,34	-0,29	-0,29	
<b>Παράγοντες ΔΟΠ</b>							
H4: Δεσμευση στελεχών	3,84	0,86	0,41***	0,36**	0,45***	0,36**	
H5 :Αποδοχή φιλοσοφίας	3,78	1,04	0,29*	0,17	0,32*	0,26*	
H6 : Κοντά στους πελάτες	3,58	0,88	0,27*	0,25	0,30*	0,2	
H7 : Κοντά στους προμηθευτές	2,71	1,12	0,61t	0,34***	0,28	0,30*	
H8 : Σημεία αναφοράς	2,55	0,85	0,24	0,02	0,22	0,22	
H9 : Προπόνηση	3,42	1	0,43***	0,21	0,2	0,16	
H10: Ανοιχτός Οργανισμός	3,21	0,96	0,61t	0,61t	0,51t	0,43***	
H11: Ενδυνάμωση Εργ Δυναμ	2,81	0,99	0,64t	0,59t	0,45***	0,37**	
H12: Φιλοσοφία μηδενικών σφαλμάτων	2,9	1,29	0,61t	0,45***	0,34**	0,28*	
H13: Ευελιξία	2,76	0,89	0,53t	-0,01	0,01	0,04	
H14: Διαδικασίες Βελτίωσης	2,65	0,93	0,57t	0,21	0,22	0,25	
H15: Μετρήσεις	2,81	1,13	0,56t	0,18	0,19	0,17	
			*P<=0,10. **P<=0,10,***P<=0,01,tp<=0,001				

Οι Πίνακες 6 και 7 βοηθούν στην αποσαφήνιση της κατάστασης αυτής, συγκρίνοντας τα χαρακτηριστικά εταιρειών με εφαρμογή της ΔΟΠ πάνω από 4 χρόνια με αυτά των εταιρειών που την εφάρμοσαν λιγότερο από 4 χρόνια. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι οι μακροπρόθεσμοι και οι βραχυπρόθεσμοι εφαρμοστές της ΔΟΠ διέφεραν σημαντικά σε 6 μεταβλητές ΔΟΠ, έχοντας σε 2 από αυτές – το βαθμό εκπαίδευσης και την βελτίωση των διαδικασιών – πολύ μεγάλη διαφορά. Μια πιθανή ερμηνεία είναι ότι οι εταιρείες που εφάρμοζαν για πολλά χρόνια τη ΔΟΠ ήταν πιο ικανοποιημένες με αυτή, γιατί κατείχαν πια τέλεια τις πυρηνικές τεχνικές της ΔΟΠ, αλλά δεν είχαν σημαντικά πλεονεκτήματα απόδοσης, επειδή δεν συνόδευσαν τις τεχνικές αυτές με βελτιώσεις στις άυλες τεχνικές που έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση όλων των εταιρειών, ειδικά στην δέσμευση των στελεχών και στην ανοιχτή οργανωτική νοοτροπία.

Πίνακας 6

	short - term (n=20)		Long - term (n=19)		Δ
	Mean	S.D	Mean	S.D	
<b>Συγκυριακοί Παράγοντες</b>					
Χρόνια από την Υιοθέτηση της ΔΟΠ	1,6	1,1	4,84	1,01	t
Βιομηχανία	0,6	0,5	0,68	0,48	ns
Μέγεθος σε υπαλλήλους	6,25	2	7,37	1,92	ns
<b>Παράγοντες ΔΟΠ</b>					
Δέσμευση στελεχών	3,7	0,86	4,04	0,84	ns
Αποδοχή φιλοσοφίας	3,75	1,02	3,97	1,03	ns
Κοντά στους πελάτες	3,35	0,93	3,84	0,77	*
Κοντά στους προμηθευτές	2,53	1,09	2,97	1,07	ns
Σημεία αναφοράς	2,38	0,77	2,83	0,9	**
Προπόνηση	2,93	0,98	4	0,79	t
Ανοιχτός Οργανισμός	3,09	0,97	3,4	0,91	ns
Ενδυνάμωση Εργ Δυναμ	2,53	0,99	3,2	0,78	**
Φιλοσοφία μηδενικών σφαλμάτων	2,72	1,35	3,23	1,18	ns
Ευελιξία	2,14	0,6	3,28	0,76	**
Διαδικασίες Βελτίωσης	2,25	0,86	3,14	0,75	t
Μετρήσεις	2,5	1,09	3,25	1,02	**
<b>Απόδοση</b>					
Απόδοση ΔΟΠ	3,49	0,62	4,07	0,65	***

Η Υπόθεση 3 προέβλεπε ότι οι βιομηχανίες ΔΟΠ θα είχαν καλύτερη απόδοση από τις υπηρεσίες ΔΟΠ. Ο μεγάλος μηδενικής τάξης συσχετισμός μεταξύ απόδοσης ΔΟΠ και βιομηχανίας ( $r=0,52$ ,  $p<0,001$ ) στηρίζει αυτή την υπόθεση, αλλά και πάλι ο ασήμαντος επιμέρους συσχετισμός δεν τη στηρίζει. Η σχέση απόδοσης ΔΟΠ-βιομηχανίας παρέμεινε σημαντική ακόμα και μετά τον επιμερισμό της, χρόνια μετά την υιοθέτηση ( $r=0,45$ ,  $p<0,001$ ), αποδεικνύοντας ότι οι βιομηχανίες ήταν πολύ πιο ικανοποιημένες από τα προγράμματα ΔΟΠ από ότι οι υπηρεσίες, άσχετα με τις διαφορές που προέκυπταν από τα χρόνια εφαρμογής της ΔΟΠ. Οι Πινάκες 8 και 9 έριξαν και άλλο φως σε αυτά τα ευρήματα, δείχνοντας ότι οι βιομηχανίες διέφεραν σημαντικά από τις υπηρεσίες σε 4 πεδία – εγγύτητα στους προμηθευτές, νοοτροπία μηδενικών σφαλμάτων, βελτίωση διαδικασιών και μετρήσεις – χωρίς να διαφέρουν σε άλλα που έχουν μεγάλη επιρροή

Πίνακας 7

	Συσχέτιση με την Απόδοση της ΔΟΠ			
	short - term (n=20)		Long - term (n=19)	
	r	pr	r	pr
<b>Συγκυριακοί Παράγοντες</b>				
Βιομηχανία	0,52**	0,52**	0,52**	0,52**
Μέγεθος σε υπαλλήλους	-0,56	-0,56	-0,41	-0,41
<b>Παράγοντες ΔΟΠ</b>				
Δέσμευση στελεχών	0,15	0,05	0,58***	0,28
Αποδοχή φιλοσοφίας	0,08	-0,16	0,40*	0,18
Κοντά στους πελάτες	-0,02	-0,03	0,40*	0,31
Κοντά στους προμηθευτές	0,44**	0,09	0,76t	0,69***
Σημεία αναφοράς	0,03	-0,04	0,19	0,15
Προπόνηση	0,35	0,37	0,14	0,11
Ανοιχτός Οργανισμός	0,53**	0,36	0,66***	0,49**
Ενδυνάμωση Εργ Δυναμ	0,49**	0,34	0,71t	0,59**
Φιλοσοφία μηδενικών σφαλμάτων	0,45**	0,2	0,72t	0,53
Ευελιξία	-0,04	-0,03	0,15	0,39
Διαδικασίες Βελτίωσης	0,19	-0,01	0,76t	0,65***
Μετρήσεις	0,43**	0,26	0,52**	0,18

Η Υπόθεση 3 προέβλεπε ότι οι βιομηχανίες ΔΟΠ θα είχαν καλύτερη απόδοση από τις υπηρεσίες ΔΟΠ. Ο μεγάλος μηδενικής τάξης συσχετισμός μεταξύ απόδοσης ΔΟΠ και βιομηχανίας ( $r=0,52$ ,  $p<0,001$ ) στηρίζει αυτή την υπόθεση, αλλά και πάλι ο ασήμαντος

επιμέρους συσχετισμός δεν τη στηρίζει. Η σχέση απόδοσης ΔΟΠ-βιομηχανίας παρέμεινε σημαντική ακόμα και μετά τον επιμερισμό της, χρόνια μετά την υιοθέτηση ( $r=0,45$ ,  $p<0,001$ ), αποδεικνύοντας ότι οι βιομηχανίες ήταν πολύ πιο ικανοποιημένες από τα προγράμματα ΔΟΠ από ότι οι υπηρεσίες, άσχετα με τις διαφορές που προέκυπταν από τα χρόνια εφαρμογής της ΔΟΠ. Οι Πινάκες 8 και 9 έριξαν και άλλο φως σε αυτά τα ευρήματα, δείχνοντας ότι οι βιομηχανίες διέφεραν σημαντικά από τις υπηρεσίες σε 4 πεδία – εγγύτητα στους προμηθευτές, νοοτροπία μηδενικών σφαλμάτων, βελτίωση διαδικασιών και μετρήσεις – χωρίς να διαφέρουν σε άλλα που έχουν μεγάλη επιρροή στην απόδοση, όπως η ανοιχτή οργάνωση, η ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων και η αφοσίωση των στελεχών. Έτσι, οι βιομηχανίες ήταν πιο ικανοποιημένες με τα προγράμματα ΔΟΠ, γιατί κατείχαν καλύτερα τα εργαλεία και τις τεχνικές της, αλλά τα οφέλη απόδοσης τους δεν ήταν μεγαλύτερα αυτών των υπηρεσιών, γιατί οι βιομηχανίες δεν τις ξεπερνούσαν στα άυλα πεδία που επηρεάζουν την απόδοση ΔΟΠ.

Πίνακας 8

	mfg (n=24)		service (n=15)		Δ
	Mean	S.D	Mean	S.D	
<b>Συγκυριακοί Παράγοντες</b>					
Χρόνια από την Υιοθέτηση της ΔΟΠ	3,54	1,72	2,33	2,26	ns
Βιομηχανία	1	0	0	0	t
Μέγεθος σε υπαλλήλους	6,64	2,03	7,37	1,92	ns
<b>Παράγοντες ΔΟΠ</b>					
Δέσμευση στελεχών	3,94	0,9	3,67	0,78	ns
Αποδοχή φιλοσοφίας	4	0,91	3,43	1,18	*
Κοντά στους πελάτες	3,53	0,94	3,65	0,8	ns
Κοντά στους προμηθευτές	3,28	0,86	1,8	0,87	t
Σημεία αναφοράς	2,68	0,84	2,33	0,85	ns
Προπόνηση	3,53	0,87	3,23	1,19	ns
Ανοιχτός Οργανισμός	3,38	0,91	2,93	1,02	ns
Ενδυνάμωση Εργ Δυναμ	2,98	0,97	2,55	0,99	ns
Φιλοσοφία μηδενικών σφαλμάτων	3,35	1	2,18	1,41	***
Ευελιξία	2,76	0,89	na	na	na
Διαδικασίες Βελτίωσης	3,03	0,8	2,04	0,79	t
Μετρήσεις	3,35	0,86	1,95	0,98	t
<b>Απόδοση</b>					
Απόδοση ΔΟΠ	4,05	0,62	3,32	0,56	t

Πίνακας 9

	Συσχέτιση με την Απόδοση της ΔΟΠ			
	mfg (n=24)		service (n=15)	
	r	pr	r	pr
<b>Συγκυριακοί Παράγοντες</b>				
Χρόνια από την Υιοθέτηση της ΔΟΠ	0,51***	0,51***	0,43*	0,43
Μέγεθος σε υπαλλήλους	-0,26	-0,26	-0,37	-0,37
<b>Παράγοντες ΔΟΠ</b>				
Δέσμευση στελεχών	0,55***	0,32	0,06	-0,15
Αποδοχή φιλοσοφίας	0,22	0,14	0,14	0,02
Κοντά στους πελάτες	0,48**	0,18	0,12	-0,15
Κοντά στους προμηθευτές	0,53***	0,59***	0,23	-0,05
Σημεία αναφοράς	0,1	0,11	0,25	0,02
Προπόνηση	0,42**	0,09	0,45*	0,34
Ανοιχτός Οργανισμός	0,57***	0,47**	0,63t	0,56***
Ενδυνάμωση Εργ Δυναμ	0,69t	0,57***	0,54***	0,28
Φιλοσοφία μηδενικών σφαλμάτων	0,53***	0,31	0,47*	0,37
Ευελιξία	0,33	0,29	na	na
Διαδικασίες Βελτίωσης	0,3	0,15	0,60***	0,54
Μετρήσεις	0,43**	0,27	0,22	0

Οι Υποθέσεις 4-15 εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της απόδοσης και των 12 μεταβλητών ΔΟΠ. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται στο τμήμα «παράγοντες ΔΟΠ» του Πίνακα 5, ο οποίος δείχνει και τους μηδενικής τάξης συσχετισμούς και τους επιμέρους συσχετισμούς, όταν εξαιρεθούν τα αποτελέσματα των τριών μεταβλητών. Από τις 12 μεταβλητές, μόνο τρεις – αφοσίωση στελεχών, ανοιχτή οργάνωση και ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων – παρήγαγαν σημαντικούς επιμέρους συσχετισμούς και για τα δύο μέτρα απόδοσης. Δυο επιπλέον μεταβλητές – η νοοτροπία μηδενικών σφαλμάτων και η εγγύτητα με τους προμηθευτές – σχετιζόνταν με την απόδοση ΔΟΠ με  $p < 0,05$ , αλλά με συνολική απόδοση με  $p < 0,10$ . Συνεπώς, από τις Υποθέσεις 4-15, μόνο η Υπόθεση 4 (αφοσίωση της ηγεσίας), η Υπόθεση 10 (ανοιχτή οργάνωση) και η Υπόθεση

11 (ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων) υποστηρίζονταν διεξοδικά. Όπως επισημάνθηκε νωρίτερα, τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι το κλειδί για την απόδοση της ΔΟΠ δεν είναι τα εργαλεία και οι τεχνικές της, όπως η συγκριτική αξιολόγηση και η βελτίωση των διαδικασιών, αλλά οι ασαφείς συμπεριφοριστικοί παράγοντες, όπως η ηγεσία, η οργανωτική ικανότητα και η νοοτροπία.

Για να εξερευνηθεί η πιθανότητα της ταξινόμιας της ΔΟΠ, οι ερευνητές διεξήγαγαν μια ανάλυση συστάδων των 39 ΔΟΠ εταιρειών με τις 12 μεταβλητές ΔΟΠ, χρησιμοποιώντας έναν ευκλείδειο, ιεραρχικό, μονής διάταξης, ανά συστάδες αλγόριθμο που ανέπτυξε ο Hartigan (1975). Η διαδικασία αυτή παρήγαγε τις 3 ομάδες που παρουσιάζονται στον πίνακα 10. Η Ομάδα 1 αποτελούνταν κυρίως από μικρές και μεσαίες εταιρείες (μέσος αριθμός υπαλλήλων = 500), κυρίως βιομηχανίες (17 από τις 22 εταιρείες) με επαρκή εμπειρία ΔΟΠ (μέσος αριθμός ετών από την υιοθέτηση της ΔΟΠ = 4,0) και επιτυχημένη απόδοση (μέσος όρος συνολικής απόδοσης = 3,54). Η Ομάδα 2 αποτελούνταν από 13 εταιρείες, μόνο δύο από τις οποίες ήταν βιομηχανίες. Οι εταιρείες αυτές ήταν αρκετά μεγάλες (μέσος αριθμός υπαλλήλων = 5000), αλλά είχαν μικρή εμπειρία με τη ΔΟΠ (μέσος αριθμός ετών από την υιοθέτηση της ΔΟΠ = 1,0) και σχετικά άσχημη απόδοση (μέσος όρος συνολικής απόδοσης = 2,66). Η Ομάδα 3 αποτελούνταν από 4 μεγάλες βιομηχανίες (μέσος αριθμός υπαλλήλων = 3650), με αρκετή εμπειρία με τη ΔΟΠ (μέσος αριθμός ετών από την υιοθέτηση της ΔΟΠ = 3,5), αλλά πολύ κακή απόδοση (μέσος όρος συνολικής απόδοσης = 2,30).

Οι Ομάδες 1 και 3 περιείχαν βιομηχανίες με εμπειρία με τη ΔΟΠ, αλλά η Ομάδα 1 είχε την καλύτερη απόδοση και η Ομάδα 3 την χειρότερη. Οι μέσες διαφορές στον Πίνακα 10 δίνουν την εξήγηση. Παρόλο που οι εταιρείες της Ομάδας 3 ήταν τουλάχιστον όσο προηγμένες αυτές της Ομάδας 1, σε πολλές μεταβλητές (βελτίωση των διαδικασιών, ευέλικτη βιομηχανία, εγγύτητα στους προμηθευτές και συγκριτική αξιολόγηση), είχαν χειρότερη βαθμολογία και από τις άπειρες εταιρείες της Ομάδας 2 σε άλλες μεταβλητές (αφοσίωση ηγεσίας, υιοθέτηση της φιλοσοφίας, εγγύτητα στους πελάτες, ανοιχτή οργάνωση και ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων). Με άλλα λόγια, οι εταιρείες της Ομάδας 3 κατείχαν τα εύκολα προς μίμηση εργαλεία ΔΟΠ - ειδικά αυτά που συνδέονται άμεσα με την παραγωγή - χωρίς να υιοθετήσουν τα άυλα και δύσκολα να τα μιμηθεί κανείς χαρακτηριστικά. Τα προγράμματα αυτά μοιάζουν πιο πολύ με τον

παραδοσιακό Έλεγχο Ποιότητας (QC) από ότι τα σύγχρονα προγράμματα ΔΟΠ και προφανώς λίγη επιρροή είχαν εκτός της βιομηχανίας.

### 6.3 Παρατηρήσεις

Τα ευρήματα στηρίζουν το συμπέρασμα ότι η ΔΟΠ μπορεί να παράγει οικονομική αξία για τις εταιρείες, άλλα όχι για όλες όσες την υιοθετήσουν. Η ΔΟΠ φαίνεται να εξαρτάται σημαντικά από την αφοσίωση της ηγεσίας, την ανοιχτή οργάνωση και την ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων και λιγότερο από τη συγκριτική αξιολόγηση, την εκπαίδευση, την ευέλικτη βιομηχανία, την βελτίωση των διαδικασιών και τις βελτιωμένες μετρήσεις. Παρόλο που οι εταιρείες θεωρούν αυτά τα εργαλεία πολύτιμα για μια πλήρως ενσωματωμένη πρωτοβουλία ΔΟΠ, προφανώς αυτά δεν παράγουν πλεονεκτήματα απόδοσης, εν τη απουσία των άυλων χαρακτηριστικών. Το αποτέλεσμα είναι συνεπές με την βασισμένη στους πόρους ιδέα των συμπληρωματικών πόρων και δείχνει ότι αντί οι εταιρείες να μιμούνται απλά τις διαδικασίες ΔΟΠ, θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους στην δημιουργία μιας νοοτροπίας, μέσω της οποίας οι διαδικασίες θα ευδοκιμήσουν. Αυτό το προφίλ διαφέρει σημαντικά από αυτά που παρουσιάζονται στις υπάρχουσες μελέτες για τη ΔΟΠ, οι οποίες επικέντρωναν σχεδόν αποκλειστικά στα εργαλεία και τις τεχνικές της ΔΟΠ.

Επιπλέον, η ΔΟΠ δεν φαίνεται να είναι τόσο διεισδυτική, όσο ισχυρίζονταν προηγούμενες μελέτες: λίγο παραπάνω από τις μισές εταιρείες που συμμετείχαν στη δεύτερη φάση της έρευνας υιοθέτησαν την ΔΟΠ και ο αριθμός αυτός μεγαλοποιήθηκε, εξαιτίας του ελάχιστου μεγέθους των εταιρειών (50 εργαζόμενοι) που επιβλήθηκε στον σχεδιασμό του δείγματος. Παρόλο που το αποτέλεσμα αυτό διέφερε από το 93% και 74,5% των ποσοστών υιοθέτησης που αναφέρθηκαν από τις μεγαλύτερες αμερικανικές εταιρείες, ταίριαζε με τις προσδοκίες των πιθανών εφαρμοστών της ΔΟΠ που την αξιολόγησαν πάνω κάτω λογικά, υπό το πρίσμα των δικών τους αναγκών και πόρων.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, παρόλο που τα άυλα αγαθά ήταν σημαντικά παγκοσμίως για την επιτυχία της ΔΟΠ, άλλοι παράγοντες εξαρτώνται από το ευρύτερο πλαίσιο. Συγκεκριμένα, οι στενότερες σχέσεις με τους προμηθευτές φαίνεται να βοηθούν την

απόδοση της ΔΟΠ στις βιομηχανίες, αλλά όχι στις υπηρεσίες και η βελτίωση των διαδικασιών το αντίθετο. Τα αποτελέσματα αυτά υποστηρίζουν την προσέγγιση των έκτακτων περιστατικών που υιοθετήθηκε στη μελέτη του Αμερικάνικου Οργανισμού Ποιότητας (1991), αλλά καταλήγουν σε διαφορετικό συμπέρασμα. Η προηγούμενη μελέτη ανέφερε ότι η πιστοποίηση των προμηθευτών και η βελτίωση των διαδικασιών συνδέονται με την απόδοση σε όλες τις ομάδες των ερωτηθέντων. Τα αποτελέσματα εδώ δείχνουν ότι η σχέση προμηθευτών-απόδοσης, αν και είναι σημαντική, δεν παίζει ρόλο στην περίπτωση των βιομηχανιών και όταν περάσουν χρόνια μετά την υιοθέτηση της ΔΟΠ (βλέπε Πίνακα 5), παρόλο που παραμένει σημαντική για το μερικό δείγμα των βιομηχανιών (βλέπε Πίνακα 9). Παρομοίως, η σχέση απόδοσης-βελτίωσης των διαδικασιών, αν και είναι σημαντική, δεν παίζει ρόλο στην περίπτωση των βιομηχανιών και όταν περάσουν χρόνια μετά την υιοθέτηση της ΔΟΠ, παρόλο που συνεχίζει να είναι σημαντική για τις υπηρεσίες. Με άλλα λόγια, όταν λαμβάνονται υπ' όψιν ο χρόνος και η βιομηχανία, η εγγύτητα στους προμηθευτές και η βελτίωση των διαδικασιών δεν εξηγούν γενικά τις διαφορές στην απόδοση ΔΟΠ, παρόλο που μπορεί να εξηγούν την απόδοση σε ορισμένα βιομηχανικά πλαίσια.

Οι επιτόπιες συνεντεύξεις της τρίτης φάσης της έρευνας παρήγαγαν ανέκδοτα στοιχεία που συμπληρώνουν αυτό το προφίλ της ΔΟΠ ως στρατηγικό πόρο. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι ερευνητές συνάντησαν αρκετές πολύ επιτυχημένες ΔΟΠ εταιρείες. Μια εταιρεία που αποτελεί χαρακτηριστικό δείγμα αυτής της ομάδας είχε μεγάλη πρόοδο και αποδοτικότητα σε ένα ανταγωνιστικό, χαμηλής τεχνολογίας βιομηχανικό πεδίο, παρόλο που απέρριψε ρητά τη ΔΟΠ. Οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι η εταιρεία αυτή για χρόνια έκανε πολλά από αυτά που προτείνουν οι σύμβουλοι της ΔΟΠ – συμπεριλαμβανομένης της ενδυνάμωσης του ρόλου των εργαζομένων, την εξάλειψη της γραφειοκρατίας και τις απλουστευτικές διαδικασίες -, αλλά δεν θεώρησε ποτέ αυτές τις δραστηριότητες σαν ένα ολοκληρωμένο επίσημο πρόγραμμα προς υιοθέτηση και δεν τους απέδωσε ειδικό λεξιλόγιο ή ιδεολογία. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούσαν, σύμφωνα με όσα είπε ο πρόεδρος της εταιρείας, απλά «κοινή λογική» και «σωστή λειτουργία της επιχείρησης».

Τα ανέκδοτα και τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι, παρόλο που η ΔΟΠ μπορεί να παράγει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υιοθετώντας λεξιλόγιο, ιδεολογίες και εργαλεία που



προτείνουν οι γκουρού και οι σύμβουλοι της, αυτό δεν έχει τόση σημασία όσο η ανάπτυξη των μη απτών, άυλων πόρων που κάνουν την υλοποίηση της ΔΟΠ επιτυχή. Και οι πόροι αυτοί φαίνεται να παράγουν επιτυχία με ή χωρίς την επίσημη υιοθέτηση της ΔΟΠ: οι εταιρείες ΔΟΠ που δεν τους έχουν, δεν επιτυγχάνουν και οι μη ΔΟΠ εταιρείες που τους έχουν, επιτυγχάνουν. Ίσως, ο ανώτερος σκοπός της ΔΟΠ και η πραγματική συνεισφορά της στις αμερικάνικες επιχειρήσεις είναι η παροχή ενός πλαισίου που βοηθά τις εταιρείες να κατανοήσουν και να αποκτήσουν αυτούς τους πόρους, ως ένα ενιαίο πρόγραμμα αλλαγών. Ένα στέλεχος μιας επιτυχημένης μη ΔΟΠ εταιρείας το έθεσε πιο επιτυχημένα: «Αν μια εταιρεία χρειάζεται ένα εξεζητημένο πρόγραμμα για να ακούσει τους πελάτες της, τότε καλύτερα να εφαρμόσει ένα».

## 6.4 Συμπεράσματα

Στην εμπειρική μελέτη, οι ερευνητές χρησιμοποίησαν μια ποικιλία πιστοποιητικών διαδικασιών και ελέγχων, συμπεριλαμβανομένης και της εκτεταμένης προκαταρκτικής δοκιμασίας, επαληθεύοντας τις ταυτότητες του δείγματος των ερωτηθέντων, ελέγχοντας τη διαβαθμολογική αξιοπιστία, εξετάζοντας τη συγκλίνουσα εγκυρότητα των μέτρων συνολικής απόδοσης, διεξάγοντας επιτόπιες προσωπικές συνεντεύξεις, συγκρίνοντας στατιστικά δείγματα με πληθυσμιακές παραμέτρους και με στατιστικά αντίστοιχων μελετών, εξετάζοντας όλες τις κλίμακες μετρήσεων για εσωτερική αξιοπιστία, επικεντρώνοντας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (ελέγχοντας για κατά τόπους διαφορές απόδοσης) και ελέγχοντας παράγοντες που μπορεί να παράγουν πλαστούς μηδενικής τάξης συσχετισμούς (όπως η βιομηχανία και το μέγεθος της εταιρείας). Ωστόσο, η μεθοδολογία της έρευνας έχει πολλούς περιορισμούς που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν κατά την ερμηνεία των ευρημάτων.

Ένας περιορισμός είναι ο σχεδιασμός διατομής της έρευνας. Παρόλο που τα δεδομένα δείχνουν μια σημαντική σχέση απόδοσης-ΔΟΠ, δεν αποδεικνύουν απόλυτα ότι η ΔΟΠ προκάλεσε την άνοδο της απόδοσης, αλλά απλά ότι υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ τους.

Η υψηλή απόδοση μπορεί να βοηθά τα προγράμματα ΔΟΠ ή η ΔΟΠ και η απόδοση επηρεάζονται από κάποιον τρίτο παράγοντα που δεν συμπεριλήφθηκε στη μελέτη (παρόλο που, με βάση προηγούμενες στρατηγικές έρευνες, οι πιο σημαντικοί και γνωστοί παράγοντες συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη). Οι ερευνητές πιστεύουν ότι η αιτιότητα ΔΟΠ

και απόδοσης είναι η πιο πιθανή από όλες τις ερμηνείες, αλλά ο διαμήκης σχεδιασμός – με μετρήσεις απόδοσης πριν και μετά τη ΔΟΠ – θα έπρεπε να υποστηρίζει ένα αιτιατό συμπέρασμα.

Πίνακας 10

	Συστάδα 1	Συστάδα 2	Συστάδα 3	Πολλαπλές Συγκρίσεις		
				1 έως 2	1 έως 3	2 έως 3
	n=21	n=13	n=5			
	Mean	Mean	Mean			
Συγκυριακοί Παράγοντες						
Ενδιάμεση χρονιά από τη ΔΟΠ	4	1	3,5	***	ns	ns
Βιομηχανία	0,81	0,23	1	t	ns	ns
Median emps	500	5000	3650	**	***	ns
Παράγοντες ΔΟΠ						
Δέσμευση στελεχών	4,33	3,18	3,08	t	***	ns
Αποδοχή φιλοσοφίας	4,43	2,96	2,75	t	t	ns
Κοντά στους πελάτες	3,98	3,12	2,63	***	***	ns
Κοντά στους προμηθευτές	3,27	1,74	3,25	t	ns	***
Σημεία αναφοράς	2,78	1,95	3,17	***	ns	***
Προπόνηση	3,95	2,65	3,06	t	**	ns
Ανοιχτός Οργανισμός	3,74	2,56	2,06	t	t	ns
Ενδυνάμωση Εργ Δυναμ	3,43	2	1,81	t	t	ns
Φιλοσοφία μηδενικών σφαλμάτων	3,65	1,49	3	t	**	t
Ευελιξία	2,54	0,71	3	t	ns	t
Διαδικασίες Βελτίωσης	3,1	1,79	3,4	t	ns	t
Μετρήσεις	3,54	1,77	2,81	t	ns	***
Απόδοση						
Συνολική απόδοση	3,54	2,66	2,3	**	**	ns
Απόδοση ΔΟΠ	4,11	3,29	3,56	t	*	ns

Ένας άλλος περιορισμός είναι το σχετικά μικρό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη. Τα δείγματα όλων των εταιρειών n=54 και όλων των ΔΟΠ εταιρειών n=39 ήταν επαρκή για τις στατιστικές μεθόδους αυτής της μελέτης και τα στατιστικά δείγματα στηρίζουν την ακεραιότητα του δείγματος, όπως και άλλα δημογραφικά δείγματα, τα οποία ήταν σε συμφωνία και με τα ανέκδοτα στοιχεία και με τα ευρήματα άλλων μελετών (π.χ. οι ΔΟΠ εταιρείες ήταν κατά μέσο όρο μεγαλύτερες από τις μη ΔΟΠ εταιρείες και οι υπηρεσίες ακολουθούσαν τη βιομηχανία στην υλοποίηση). Ωστόσο, τα μερικά δείγματα των ΔΟΠ

βιομηχανιών (n=24), των ΔΟΠ υπηρεσιών (n=15) και των μη ΔΟΠ εταιρειών (n=15) δεν ήταν μεγάλα και τα ευρήματα από τη σχετική υπόθεση θα πρέπει να γενικευτούν με προσοχή. Οι ερευνητές αναγνωρίζουν την παρουσία πιθανών εξωτερικών προβλημάτων εγκυρότητας στα μερικά δείγματα και ενθαρρύνουν τους άλλους ερευνητές να ελέγξουν τα ευρήματα τους, χρησιμοποιώντας μεγαλύτερα δείγματα και εναλλακτικές μεθοδολογίες.

Μια ανησυχία των ερευνητών είναι ότι, παρόλο που η επιστολή της έρευνας ζητούσε από όλες τις εταιρείες να απαντήσουν, άσχετα με το αν είχαν υιοθετήσει ή όχι τη ΔΟΠ, το βασικό αντικείμενο της μελέτης (ΔΟΠ), μπορεί να είχε προκαλέσει περισσότερες αναπάντητες επιστολές στις μη ΔΟΠ εταιρείες, παρά στις ΔΟΠ εταιρείες. Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, το 58% αυτών που απάντησαν στην ταχυδρομική μελέτη της φάσης 2, ήταν εταιρείες ΔΟΠ και το 42% ήταν εταιρείες μη ΔΟΠ. Παρόλο που αυτό δείχνει μικρότερη διάδοση της ΔΟΠ απ' ό,τι έδειχναν προηγούμενες μελέτες, οι ερευνητές πιστεύουν, βασιζόμενοι κυρίως σε ανέκδοτα δεδομένα και σε στοιχεία από τις επιτόπιες συνεντεύξεις, ότι το πραγματικό ποσοστό ΔΟΠ εταιρειών στον γενικό πληθυσμό είναι πολύ μικρότερο από 58% και ίσως να είναι κοντά στο 30%. Το ποσοστό του 58% του δείγματος οφείλονταν κυρίως στο ελάχιστο όριο μεγέθους των 50 εργαζομένων και ίσως στο ότι οι ΔΟΠ εταιρείες απάντησαν κατά μεγαλύτερα ποσοστά. Σε κάθε περίπτωση, δεν υπάρχει λόγος να πιστεύουμε ότι ο παράγοντας αυτός ακυρώνει κάποιο από τα εδώ εμπειρικά αποτελέσματα (εκτός από τη διαίρεση 58%-42%)

Ένας τελευταίος περιορισμός ήταν η προκατάληψη υπέρ των ενεργών επιχειρήσεων, παρόλο που οι ερευνητές δεν προσπάθησαν να την αντιμετωπίσουν κατά το σχεδιασμό της έρευνας. Από μια οικολογική οργανωτική προοπτική, θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι η μελέτη δεν παρουσιάζει το πραγματικό μέγεθος της σχέσης ΔΟΠ-απόδοσης, επειδή οι μη ΔΟΠ εταιρείες αποτυγχάνουν γρηγορότερα από τις ΔΟΠ εταιρείες. Αν ισχύει αυτό, τότε η ΔΟΠ θα συνεχίσει να διαδίδεται γρήγορα, όχι μόνο γιατί όλο και περισσότερες εταιρείες την υιοθετούν, αλλά γιατί η αποτυχία των μη ΔΟΠ εταιρειών θα αφήσει ένα συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό ΔΟΠ εταιρειών στην αγορά. Η έρευνα δεν μελέτησε τους μη επιζώντες και οι ερευνητές δεν συνάντησαν μελέτες που να συγκρίνουν τα ποσοστά επιβίωσης ανάμεσα σε ΔΟΠ και μη ΔΟΠ εταιρείες. Όπως

σημειώθηκε νωρίτερα, οι ερευνητές κατέληξαν ότι η επιβίωση συνδέεται με συγκεκριμένους, σημαντικούς άυλους πόρους, άσχετα με το αν εφαρμόζεται η ΔΟΠ.

Οι ερευνητές πιστεύουν ότι η μελέτη αυτή περιέχει ευρήματα χρήσιμα και για τους προέδρους των εταιρειών και για άλλους ερευνητές. Το μήνυμα προς τους προέδρους είναι ότι, παρόλο που τα προγράμματα ΔΟΠ μπορούν να παράγουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δεν ικανοποιούν τις ανάγκες όλων των οργανισμών και εγκυμονούν κινδύνους για τις εταιρείες που δεν έχουν τους απαραίτητους συμπληρωματικούς πόρους.

Η μελέτη αυτή συνεισφέρει πολλά στην έρευνα στρατηγικής διαχείρισης. Αρχικά, σε αντίθεση με την υπάρχουσα βιβλιογραφία ΔΟΠ, η οποία έχει αποκλειστικά πρακτικό προσανατολισμό, η μελέτη αυτή παρέχει το πρώτο εμπειρικά και θεωρητικά ολοκληρωμένο προφίλ της ΔΟΠ, ως στρατηγικό πόρο. Οι ερευνητές δεν γνωρίζουν άλλη έννοια ή πρακτική διαχείρισης που έχει τραβήξει τόσο πολύ το ενδιαφέρον των επαγγελματιών με τόσο μικρή ακαδημαϊκή έρευνα, όπως η ΔΟΠ και η μελέτη αυτή αποκαθιστά την ανισορροπία αυτή. Δεύτερον, η μελέτη αυτή στηρίζει το αυξανόμενο ρεύμα εμπειρικής έρευνας με βάση τους πόρους που δείχνει της σημασία του επιπέδου άυλων πόρων των εταιρειών. Παρόλο που οι πόροι αυτοί παρουσιάζουν δύσκολα προβλήματα μεθοδολογικά και μετρητικά, η σειρά αυτή μελετών δείχνει σημάδια ωριμότητας και συσσώρευσης. Τρίτον, η μελέτη αυτή ενοποιεί το σκεπτικό βάσει πόρων με εναλλακτικές θεωρητικές προοπτικές, ειδικότερα τη διάδοση της καινοτομίας και την οργανωτική οικολογία. Παρόλο που η ιδέα ενός ενιαίου πρότυπου στρατηγικής διαχείρισης βάσει πόρων είναι ελκυστική, η μελέτη αυτή αποδεικνύει ότι πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις μπορούν να είναι καθοριστικά βοηθητικές για την ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων.

## 6.5 Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο προσπαθήσαμε μέσω ερευνών και εμπειρικών μελετών να ερευνήσουμε την Οικονομική αξία της ΔΟΠ για τους οργανισμούς που την υιοθετούν.

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η μελέτη η οποία αποδεικνύει πως η ορθή και όχι μιμητική υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ έχει ως συνέπεια περισσότερα οικονομικά οφέλη για τον οργανισμό που υιοθετεί τις αρχές της ΔΟΠ.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αναφορές:

Abrahmson, E. and L. Rosenkopf (1993) Academy of management review pp. 487 – 517

Akao Y. (1991) Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful Tqm. Productivity Press, Cambridge MA

American Quality Foundation and Ernst & Young (1991) International Quality Study: The define study of the best International Quality Management Practices

Arthur D Little Corporation (1992) Executive Caravan TQM survey summary

Barney J (1986a) Organizational culture, Academy of management Review pp. 656-665

Barney J (1986b) Strategic factors markets, Management science pp.1231 - 1241

Barney J (1991) Firm Resources and sustained competitive advantage, Journal of Management pp.99-120

Benson, T (July 5, 1993) Industry Week pp.48-59

Bleakley F (July 6, 1993) Many companies try management funds, only to see them flop, Wall Street Journal p.A1

Carroll, G (1993) A sociological view on why firms differ, Strategic Management Journal

Cohen, J and P Colen (1983). Applied a Multiple Regression – Correlation Analysis for the Behavioral Sciences

Cool, K and I Dierickx (1993) Rivalry, strategic groups and members, Strategic Management Journal pp.47-59

Cool, K and D, Shendel (1988) Performance Differences among strategic group members, Strategic Management Journal 9, pp.207-223

Cronbach, L (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests, Psychometrica, . pp.297-334

Crosby, P (1979) Quality is Free, The art of making Quality Certain

Crosby, P (1984). Quality without tears, The art of Hassle – Free Management

Deming, W. E (1986). Out of the crisis

Dess, G (1987) Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry, Strategic Management Journal 8, pp.259 -277

Dierickx, I and K Coll (1989), Asset Stock accumulation and sustainability of competitive advantage – Management Science 35, pp. 1504 – 1513

Dillman, D (1978). Mail and telephone surveys :The total design method

Fiol, M (1991). Managing Culture as a competitive resource pp.803-813

Funchsberg, G (May 1992). Quality programs show shoddy results, Wall Street Journal

Funchsberg, G (April 1993). Baldrige Award may be losing some luster, Wall Street Journal

Gardin, D (1993). Building a learning organization, Harvard Business Review, pp.78-91

George, S (1992). The Baldrige Quality System

Gomez-Mejia, L (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance, Strategic Management Journal, pp.381-397

Grayson, C. J and O Dell (1988) American Business: A two – minute warning

Hall, R (1992). The strategic analysis of intangible resources, Strategic Management Journal, pp.135-144

Hannan, M and J Freeman (1984). Structural inertia and organizational change , American Sociological Review pp.149 -164

Hansen, G and B. Wernerfelt (1989) The relative performance of economic and organizational factors - Strategic Management Journal, pp.399 – 411

Hartigan, J (1975). Clustering Algorithms

Hayes, R and W. Abernathy. Managing our way to economic decline, Harvard Business Review, pp.67-77

Hill, R. (1993). When the going gets tough, The executive, pp. 75 -79

- Imai, M. (1986). Kaizen: The key to Japans Competitive Success
- Ishikawa, K. (1985). What is total quality control
- Jacobs, M (1991). Short - term America. Harvard Press
- Juran, J (1992). Juran on planning for quality
- Juran, J (1992).Made in USA, Harvard Business Review
- Lawless, M. , D. Bergh and W Wilsted (1989). Performance variations among strategic group members: An examination of individual firm capability Journal of Management, pp.649 – 651
- Lawrence, P and J. Lorsch (1967). Organization and environment – Harvard Business School Press
- Pascale R (1981) The art of Japanese Management
- Pateraf, M (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. Strategic Management Journal, pp.179-191
- Powell, T (1992) Organizational alignment as a competitive advantage, Strategic Management Journal, pp.119 – 134
- Rogers, E. (1983). Diffusion of innovations, Free Press
- Ross, J. (1993). Total Quality Management, Text casing and Readings
- Rumelt R. ( 1991).How much does Industry matter, Strategic Management Journal pp.167-185
- Schamalansee R (1985). Do markets differ much, American Economic Review, pp.341-351
- Senge, P(1990), The fifth discipline, Doubleday New York
- Stalk, G. , P Evans and L Shulman (1992) Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy
- Wernerfelt B (1984), A resource – based view of the firm, Strategic Management Journal, pp.171 -180
- Young, M (1992), A Framework for the successful adoption of Japanese manufacturing techniques in the United States, Academy of management Review



Zahra, S and J. Colvin (1993). Business strategy, technology policy, and firm performance, *Strategic Management Journal*, pp.451-47

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η επίδραση της στην οικονομική απόδοση των εταιριών

Η ΔΟΠ στηρίζεται στις αρχές της ικανοποίησης του πελάτη, της ενεργής συμμετοχής του εργαζόμενου στην εργασία του, της συνεχούς βελτίωσης και της δημιουργίας μακροχρόνιων συνεργασιών με προμηθευτές και πελάτες. Με βάση την εφαρμογή της ΔΟΠ και των αρχών που τη διέπουν, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την οικονομική τους αποδοτικότητα

#### 7.1 Επίλυση όποιας αμφισβήτησης για τη ΔΟΠ

Η αμφισβήτηση που υφίσταται η ΔΟΠ στηρίζεται κυρίως σε 2 θέματα. Πρώτον στηρίζεται σε ανέκδοτα, εντυπώσεις και γνώμες που δεν έχουν καμία αντικειμενική επιστημονική βάση και δεύτερον οι οργανισμοί που έχουν ήδη επενδύσει στη ΔΟΠ θέλουν να γνωρίζουν αν παίρνουν σωστές αποφάσεις και αν θα πρέπει να συνεχίσουν να επενδύουν στη ΔΟΠ. Πολλοί διευθυντές ποιότητας αναφέρουν πως παρόλο που εταιρίες που εργάζονται έχουν εμπιστευθεί τη ΔΟΠ, χρειάζεται να ασκήσουν μεγάλη πίεση ώστε να πείσουν τους senior managers να συνεχίσουν να επενδύουν στη ΔΟΠ. Άλλοι υποστηρίζουν πως οι εταιρίες που εργάζονται απομακρύνονται από τη ΔΟΠ λόγω της έντονης αμφισβήτησης για την αξία της ΔΟΠ.

Η καλύτερη λύση για την επίλυση της αμφισβήτησης που υφίσταται η ΔΟΠ είναι η χρήση αντικειμενικών και επαληθεύσιμων δεδομένων, ώστε να μπορούν να εξετάσουν την δύναμη της σχέσης μεταξύ ΔΟΠ και οικονομικής απόδοσης. Τα τελευταία 5 χρόνια έχουν ερευνηθεί οι οικονομικές επιδράσεις της εφαρμογής της ΔΟΠ - με συνέπεια τα ευρήματα της έρευνας να δείχνουν την βελτίωση της οικονομικής αποδοτικότητας των οργανισμών που εφαρμόζουν ΔΟΠ.

## 7.2 Μεθοδολογία που χρησιμοποιείται

Υπάρχουν τέσσερα κύρια βήματα στην μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την ερευνά:

1. Διαλέγεις τα κατάλληλα μέτρα αποδοτικότητας
2. Μαζεύεις ένα σύνολο εταιριών που εφαρμόζουν αποτελεσματικά ΔΟΠ
3. Διαλέγεις μια χρονική περίοδο για μέτρηση της αποδοτικότητας
4. Μαζεύεις κατάλληλα σημεία αναφοράς για να συγκρίνεις την αποδοτικότητα του συνόλου των εταιριών

### *Διαλέγεις τα κατάλληλα μέτρα αποδοτικότητας*

Για να καθιερώσεις την αξία της ΔΟΠ, είναι σημαντικό να την συνδέσεις με οικονομικά μέτρα. Οπότε θα εξετάσουμε την τιμή των μετοχών εταιριών που εφαρμόζουν ΔΟΠ. Αυτός ο τρόπος είναι πιο εφικτός διότι η απόδοση της τιμής της μετοχής είναι ευρέως κοινοποιημένη και μπορούμε να την βρούμε εύκολα και να την συγκρίνουμε. Η απόδοση της τιμής της μετοχής χρήζει μεγάλου ενδιαφέροντος από πολλά ενδιαφερόμενα μέλη όπως τους διευθυντές, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους διευθυντές άλλων εταιριών του ομίλου καθώς και ατομικούς ή εταιρικούς επενδυτές. Πολλοί θεωρούν επιτυχία της εταιρίας να μεγιστοποιεί την αξία της μετοχής της. Οπότε είναι ξεκάθαρο για πιο λόγο έχει επιλεχθεί η απόδοση της τιμής της μετοχής ως μέτρο αποδοτικότητας.

Μακροπρόθεσμα οι τιμές των μετοχών εξαρτώνται από τα κέρδη που έχει ο οργανισμός. Στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάζεται η απόδοση των κερδών υπολογίζοντας τις αλλαγές στο λειτουργικό εισόδημα, το οποίο ορίζεται ως καθαρές πωλήσεις μείον το κόστους των πωληθέντων και διοίκησης και μείον τα έξοδα διάθεσης. Αυτό μετρά τα κέρδη που γεννήθηκαν από λειτουργίες πριν των τόκων και των φόρων. Το λειτουργικό εισόδημα επηρεάζεται από τις αλλαγές στο ρυθμό ανάπτυξης και την αποδοτικότητα. Στην συγκεκριμένη μελέτη η ανάπτυξη μετράται υπολογίζοντας την επί της εκατό αλλαγή στις πωλήσεις, του συνολικού ενεργητικού και των εργαζομένων. Ακόμη μετράται η βελτίωση στην αποδοτικότητα υπολογίζοντας την επί τις εκατό αλλαγή στην επιστροφή των πωλήσεων και στην επιστροφή του ενεργητικού. Η επιστροφή των πωλήσεων είναι η

αναλογία των λειτουργικών εσόδων προς τις πωλήσεις και μετρά τα κέρδη ανά δολάριο ανά πώληση .Η επιστροφή του ενεργητικού είναι η αναλογία των λειτουργικών εσόδων σε περιουσιακά στοιχεία και μετρά τα κέρδη ανά δολάρια ανά περιουσιακό στοιχείο.

### *Μαζεύεις ένα σύνολο εταιριών που εφαρμόζουν αποτελεσματικά ΔΟΠ*

Κάθε προσπάθεια για να δημιουργηθεί σύνδεσμος μεταξύ της ΔΟΠ και της οικονομικής αποδοτικότητας θα πρέπει να εστιάζει σε εταιρίες στις οποίες εφαρμόζεται αποτελεσματικά η ΔΟΠ. Αυτό είναι σημαντικό διότι σε πολλές εταιρίες έχει εφαρμοστεί η ΔΟΠ αλλά σε λίγες έχει εφαρμοστεί αποτελεσματικά. Αν ενταχθούν και οι εταιρίες οι οποίες εφαρμόζουν μη αποτελεσματικά ΔΟΠ θα έχουμε ως συνέπεια να μην διευκρινιστεί η επίδραση του στην οικονομική αποδοτικότητα. Αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ σημαίνει ότι οι αρχές κλειδιά της ΔΟΠ όπως εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη ,συμμετοχή του εργατικού δυναμικού και η συνεχής βελτίωση είναι αποδεκτές ,εξασκημένες και εφαρμοσμένες από την επιχείρηση.

Χρησιμοποιούμε τις εταιρίες - νικητές των quality awards ως πρότυπα της αποτελεσματικής εφαρμογής της ΔΟΠ. Τα awards δίνονται μετά από εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση της εκάστοτε εταιρίας από ειδικούς. Αυτή η διαδικασία της αξιολόγησης μας διαβεβαιώνει πως οι εταιρίες – νικητές εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις αρχές της ΔΟΠ. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι νικητές από 140 διαφορετικούς διαγωνισμούς (Πίνακας 1). Πολλοί διοργανωτές των διαγωνισμών είναι πελάτες που ανέπτυξαν quality award systems για τους προμηθευτές τους.

### *Διαλέγοντας μία χρονική περίοδο για να εξετάσεις την απόδοση.*

Την διαλογή του πότε θα ξεκινήσεις να μετράς την απόδοση και μετά από ποια χρονική περίοδο η απόδοση θα είναι πραγματικά μετρήσιμη, αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που θα μας βοηθήσουν να καταλάβουμε εάν συνδέεται η ΔΟΠ με την οικονομική απόδοση. Ιδανικά μία επιχείρηση πρέπει να ξεκινήσει να μετρά την απόδοση , από το χρονικό σημείο το οποίο ξεκίνησε να εφαρμόζει τις αρχές της ΔΟΠ. Η περίοδος της μέτρησης ακόμα θα πρέπει να περιλαμβάνει το χρονικό σημείο μετά από την αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Περαιτέρω πολλοί ειδικοί αναφέρουν πως η ΔΟΠ χρειάζεται αρκετό χρόνο για να δράσει σε μία εταιρία και να αλλάξει και να ευθυγραμμίσει τις λειτουργίες της σύμφωνα με τις αρχές του.

Πίνακας 1

Όνοματα από κάποιους Quality Award Givers που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα	
Πελάτες που δίνουν βραβεία στους προμηθευτές τους	Ανεξάρτητοι Award Givers
Auto Alliance International Inc	Alabama Senate Productivity & Quality Award
Chrysler Corp	Anzona's Pioneer and Governor's Award for Quality
Consolidated Rail	California Governor's Golden State Quality Awards
Eastman Kodak Co	Connecticut Quality Improvement Award
Ford Motor Co	Delaware Quality Award
General Motors Corp	Florida Governor's Sterling Award
General Electric	Massachussets Quality Award
Goodyear Tires	Maryland Snate Productivity Award
GTE Corp	Maine State Quality Award
Honda Of America Manufacturing Inc	Michigan Quality Award
International Business Machines	Minessota Quality Awrad
J.C Penny & CO	Missouri Quality Award
Whirlpool	
Xerox Corp	Texas Quality Award
Pacific Bell	Oklahoma Quality Award
TRW Inc	Rhode Island Award for Competitiveness and Excellence
Nissan Motors Corp USA	Nebraska Quality Award
Toyata Motors Corp USA	New York Governor's Excelsior Award
Union Carbide	Tennessee Quality Award
Westinghouse	Washington State Quality Award

*Μαζεύεις τα κατάλληλα σημεία αναφοράς.*

Η απόδοση όλων των επιχειρήσεων επηρεάζεται από τις βιομηχανικές και οικονομικές συνθήκες που διέπουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και δεν έχουν καμία σχέση με την αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Τα σημεία αναφοράς υπηρετούν το σκοπό της ρύθμισης της απόδοσης μίας επιχείρησης για τις σχετικές βιομηχανικές και οικονομικές επιρροές . Τα χαρτοφυλάκια χρηματιστηρίου όπως τα S&P 500 χρησιμοποιούνταν για να οριοθετήσουν τα σημεία αναφοράς για την απόδοση των μετοχών των εταιριών που είχαν κερδίσει τα βραβεία. Ακόμα για τις άλλες μεταβλητές της απόδοσης δημιουργείται ένα δείγμα από σημεία αναφοράς εταιριών, που ταιριάζουν

κάθε νικητή βραβείου σε εταιρικό σημείο αναφοράς όμοιου μεγέθους από παρόμοια βιομηχανία .

### 7.3 Αποτελέσματα

Αποτελέσματα από την περίοδο εφαρμογής

Δεν παρατηρήθηκαν μεγάλες διαφορές στην απόδοση κατά την περίοδο εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ. Ουσιαστικά δεν παρατηρήθηκε διαφορά στην απόδοση ανάμεσα στους νικητές των βραβείων και των σημείων αναφοράς της απόδοσης. Αυτό ήταν καλό επειδή κάποιος περίμενε επιδείνωση της απόδοσης λόγω των άμεσων και έμμεσων κοστών που επιβαρυνόταν η επιχείρηση εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ. Είναι εύλογο το ότι κατά την χρονική διάρκεια εφαρμογής της ΔΟΠ οι νικητές βρίσκουν εύκολα ευκαιρίες βελτίωσης. Αξιοποιώντας αυτές τις ευκαιρίες πληρώνουν τα κόστη εφαρμογής. Από την άλλη πλευρά τα αποτελέσματα μπορούν να δείξουν πως τα κόστη της εφαρμογής δεν είναι τόσο υψηλά όσο είναι ευρέως γνωστόν.

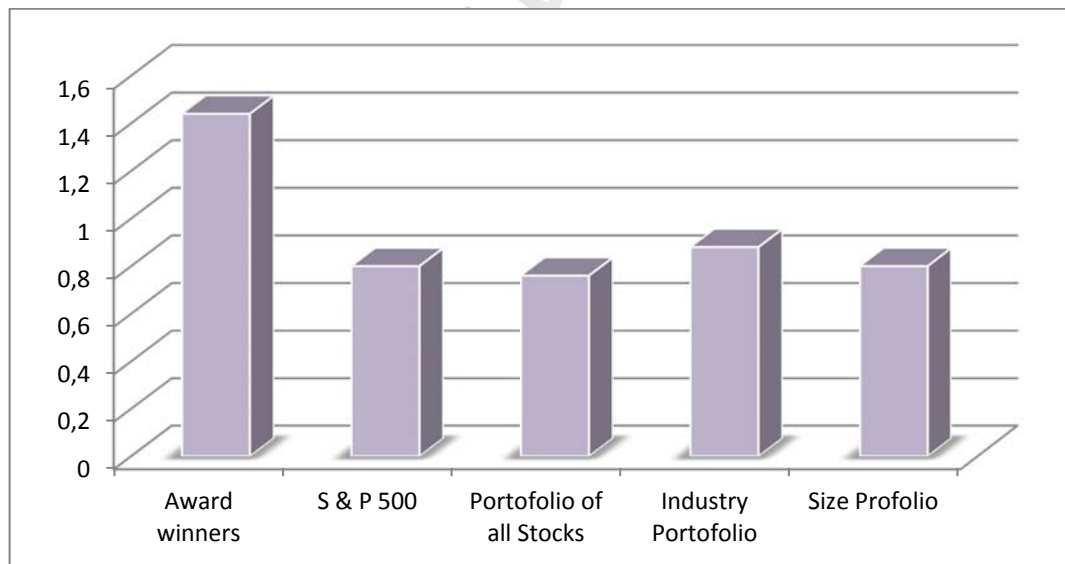
Καταγράφεται η απόδοση της τιμής της μετοχής των οργανισμών που κέρδισαν το βραβείο κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου που δημοσιεύεται η εφαρμογή της ΔΟΠ.

Τα αποτελέσματα για την χρονική περίοδο της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ από τους νικητές των βραβείων ,μας δείχνουν πως οι νικητές των βραβείων έχουν υψηλότερες επιδόσεις από τα σημεία αναφοράς (benchmarks) σε κάθε μέτρο της απόδοσης. Ο Πίνακας 2 μας συγκρίνει την απόδοση της τιμής της μετοχής των οργανισμών που κέρδισαν το βραβείο σε σχέση με τα χαρτοφυλάκια των σημείων αναφοράς (benchmarks portfolios ). Για κάθε νικητή του βραβείου ,υποθετικά επενδύονται 100€ στις μετοχές του ένα χρόνο ακριβώς πριν την ημερομηνία που κέρδισε το βραβείο. Την ίδια χρονική περίοδο ένα ίδιο ποσό επενδύεται σε ένα benchmark portfolio. Και οι δύο επενδυτικές στρατηγικές παρακολουθούνται για τα υπόλοιπα πέντε χρόνια. Στο τέλος των πέντε ετών η μέση απόδοση των τιμών των μετοχών από την εκμετάλλευση των αποθεμάτων των νικητών, συγκρίνεται με τη μέση απόδοση από τις επενδύσεις σε ένα χαρτοφυλάκιο σημείων αναφοράς.

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι νικητές του διαγωνισμού έχουν υψηλότερες αποδόσεις από τα χαρτοφυλάκια σημείων αναφοράς. Οι τιμές των μετοχών των οργανισμών που κέρδισαν τα βραβεία αυξάνονται κατά μέσο όρο κατά 114 % πέραν της χρονικής διάρκειας των 5 ετών. Πέραν της ίδιας χρονικής περιόδου μία εναλλακτική στρατηγική επένδυσης του ίδιου ποσού στο S&P 500 δείκτη και εκμετάλλευσης θα έχει ως αποτέλεσμα το 80% της απόδοσης. Η διαφορά του 34% είναι στατιστικά και οικονομικά σημαντική σε επίπεδο υπέρ της απόδοσης – και μεταφράζεται σε διαφορά της τάξης των 669 εκατομμυρίων δολαρίων.

Ο Πίνακας 2, ακόμα δείχνει ότι οι νικητές των βραβείων υπέρ-αποδίδουν σε σχέση με τα σημεία αναφοράς (benchmark) που αποτελούνται από όλα τα χρηματιστήρια αξιών της Νέας Υόρκης, της Αμερικής καθώς και του χρηματιστηρίου του Nasdaq. Αυτό το portfolio καταγράφει 76% κέρδος σε αντίθεση με το 114% κέρδος από τις επενδύσεις στους οργανισμούς που κέρδισαν το βραβείο.

Πίνακας 2

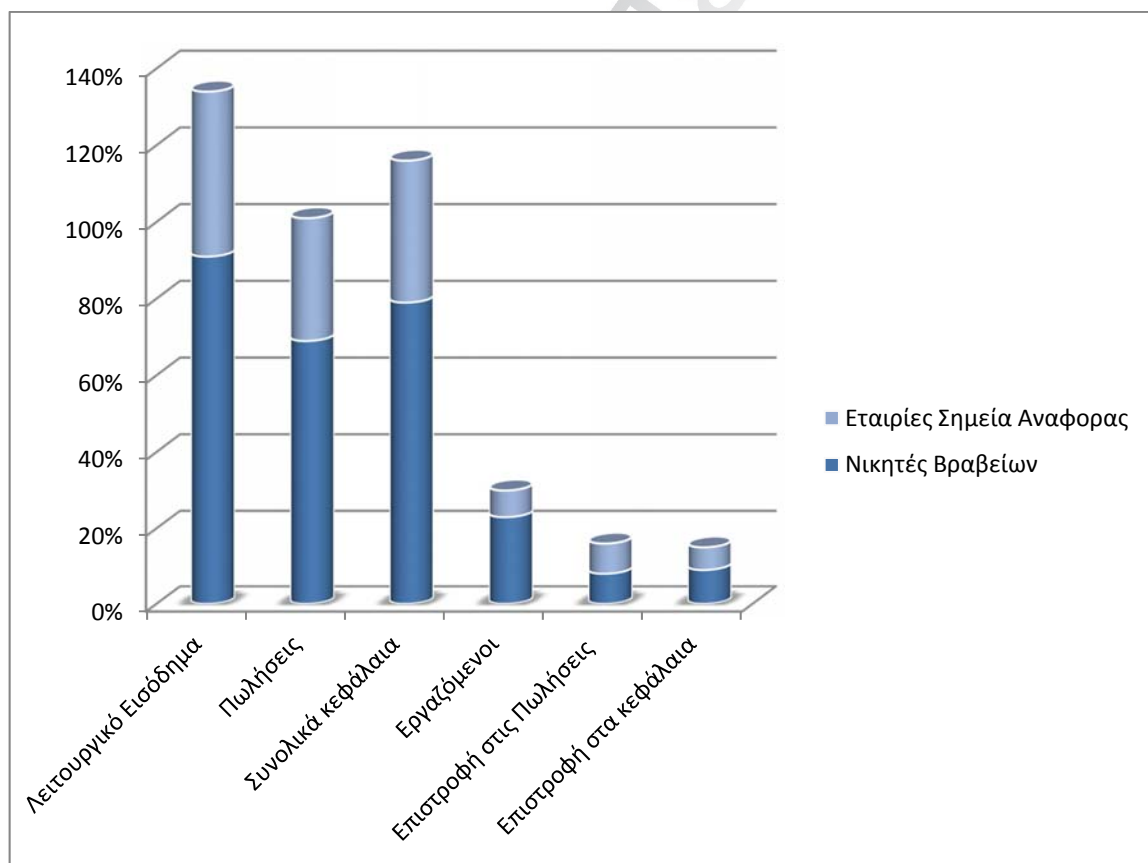


Για να συνοψίσουμε σε σχέση με τα παραπάνω παρατηρούμε πως οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις αρχές της ΔΟΠ πετυχαίνουν μεγαλύτερη απόδοση στην τιμή των μετοχών σε σχέση με τα αντίστοιχα σημεία αναφοράς (benchmarks).

Παρουσιάζονται κέρδη ,ανάπτυξη και αποτελεσματική αποδοτικότητα κατά την διάρκεια της εφαρμογής της ΔΟΠ από τους νικητές των βραβείων.

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει την απόδοση των νικητών των βραβείων σε σχέση με τα σημεία αναφοράς ,εκθέτοντας την απόδοση σε μετρήσιμη μορφή. Η διαφορά είναι μεγάλη μεταξύ των νικητών των βραβείων και των σημείων αναφοράς. Τα λειτουργικά έσοδα αυξήθηκαν κατά 91% για τους νικητές των βραβείων, σε αντίθεση με την αύξηση του 43% που επήλθε στα σημεία αναφοράς. Αυτή η διαφορά του 48% είναι στατιστικά και οικονομικά σημαντική για το επίπεδο της υπεραπόδοσης.

Πίνακας 3





Εν συνεχεία παρατηρούμε πως οι νικητές των βραβείων πέτυχαν μεγαλύτερη ανάπτυξη συγκριτικά με αυτή που έχει επιτευχτεί από τις εταιρίες - σημεία αναφοράς. Ακόμα οι νικητές των βραβείων αύξησαν τις πωλήσεις τους κατά 69% σε αντίθεση με την αύξηση του 32% που πέτυχαν οι εταιρίες – σημεία αναφοράς. Το σύνολο του ενεργητικού αυξήθηκε κατά 79% για τους νικητές των βραβείων σε αντίθεση με την αύξηση του 37% που πέτυχαν οι εταιρίες – σημεία αναφοράς. Ακόμα οι εργαζόμενοι αυξήθηκαν κατά 23% για τους νικητές των βραβείων σε αντίθεση με την αύξηση της τάξης του 7% που επετεύχθη από τις εταιρίες σημεία αναφοράς. Η αύξηση στην απόδοση επι των πωλήσεων είναι 8% σε αντίθεση με την μηδενική μεταβολή για τις εταιρίες – σημεία αναφοράς, καθώς και η αύξηση της απόδοσης του ενεργητικού για τους νικητές των βραβείων άγγιξε το 9% σε αντίθεση με το 6% που πέτυχαν οι εταιρίες σημεία αναφοράς.

Αυτά τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ξεκάθαρα πως η εφαρμογή της ΔΟΠ βελτιώνει την κερδοφορία για τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν, ακόμη οδηγεί σε μεγαλύτερη ανάπτυξη καθώς βελτιώνει και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

## Αναφορές:

Byrne, J.A. (1997) . Management Theory – or Fad of the Month? Business Week, June 23, pp.47

Paton, S.M (1994) Is TQM Dead? Quality Digest, April, pp. 24 -28

Rigby, D. K. (1998) What's today special at the consultants Café? Fortune, September, pp. 162 – 163

Stratton, B (1993) Why you can't link Quality Improvement to Financial Performance, Quality Progress, February, pp.5

Taninecz, G. (1997). Numbers and much more: Plant leaders and corporate manufacturing executives assess their operations, Industry Week, December 1, pp.14-22

The economist (1992),The cracks in Quality, April 18, pp.67-68

The economist (1995), The Straining of Quality, January 14, pp. 55-56

USA Today (1995). Is TQM Dead?, October 17, pp. B1-B2

Washington Post (1993). Total Quality Management, June 6, pp.H1

## Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία:

Ανταγωνιστικότητα –Επιχειρηματικότητα – Εξωστρέφεια της ελληνικής οικονομίας.  
Μιχάλης Χλέτσος

Institute for management and development 2006

World Economic Forum (2014)

Έκθεση για την Ευρωπαϊκή Ανταγωνιστικότητα (2001)

Competitiveness Advisory Group

The Global Competitiveness Report 2013 – 2014

Bushe, G.R. (1988), "Cultural Contradictions of Statistical Process Control in American Manufacturing Organizations", *Journal of Management*, Vol. 14, pp. 19-31.

Cabrera, E. F., Ortega, J., & Cabrera, A. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, 38(1), 43-54.

Caves, R.E. and Ghemawat, P. (1992), "Identifying mobility barriers", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 1-12.

Cole, R. E. (2001). From Continuous Improvement to Continuous Innovation, (Electronic version)/ *Quality Management Journal*, 8(4), 7-21

Crosby, Philip (1997). *The Absolutes of Leadership* (Warren Bennis Executive Briefing). Jossey-Bass. ISBN 0-7879-0942-4.

Dale, B. G. (1999). TQM: An overview. In B. G. Dale (Eds.), *Managing quality* (3rd ed., pp. 3-33). Oxford, UK: Blackwell-Business.

Deming, W. E., (1986), *Out of the crisis*, Cambridge University Press.

Drăgulănescu, N. (2007). *Competitiveness Through Quality - A New Challenge for Romania*. In Proceedings of the 7th International Conference of the Central and Eastern European Countries, Iasi, 5th-6th of December 2007

Edis, M. (1995), *Performance Management and Appraisal in Health Services*, Kogan Page, London.

El-Khawas, E. (2001). Who's In Charge Of Quality? The Governance Issues in Quality Assurance. *Tertiary Education and Management*. Dordrecht: 7(2), p. 111

Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2005). *The Management and Control of Quality*. Sixth Edition. Mason, Ohio: South-Western, Thomson

Everett, C., (2002), Penn States Commitment to Quality Improvement, *Quality Progress*, Vol. 35, No. 1, pp. 44-49.

Feigenbaum, A., (1991), *Total quality control*, 3rd edition, McGraw-Hill, NY.

Fletcher, C. and Williams, R. (1992) "The route to performance management", *Journal of Personnel Management*, Vol. 24 No. 10, pp. 42-7.

Fowler, A., 1990, Performance management: the MBO of '90s'? *Personnel Management*.

Gardell, B. (1977). Autonomy and participation at work. *Human Relations*, 30, 515–533.

Garvin, D.A. (1986), Quality Problems, Policies, and Attitudes in the United States and Japan: An Exploratory Study, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 653-73.

Ghemawat, P. (1991), *Commitment: The Dynamics of Strategy*, Free Press, New York, NY.

Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 135-44.

Handy C B, 1976, *Understanding organizations*, Penguin books.

Horton, S. and Farnham, D. (1999), *Public Management in Britain*, Macmillan Press Ltd, London.

Ishikawa, K., (1985), *what is total quality control? The Japanese way*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc.

James.M.B., (1978). *Leadership* (New York: Harper & Row).

Juran, J. M., (1993), Made in U.S.A.: A renaissance in quality, *Harvard Business Review*, vol. 71 no 4, pp. 42-50.

Kanji, G. K., (1990), "Total quality management: the second industrial revolution", *Total Quality Management*, vol. 1 no. 1, pp. 3-11.

Kano, N., (1993), A Perspective on quality activities in American firms, *California Management Review*, vol. 35 no. 3, pp. 12-31.

Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation—The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657–669.

- Lawler, E. (1986). *High involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leiter, M. and Maslach, C., (2002), Beating burnout, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 10, No. 1, pp. 6-9.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 265–340). Greenwich, CT: JAI Press.
- McAdam, R. and Kelly, M., (2002) A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 1, pp. 7-27.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727–753.
- Miven, P.R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, Hoboken, NJ: Wiley
- Morgan, C., & Murgatroyd, S. (1997). *Total quality management in the public sector*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Oakland, J. (1989). *Total quality management*. Oxford, UK: Heinemann.
- Oakland, J., (2000), *Total quality management – Text with cases*, 2nd edition, Butterworth Heinemann.
- Otley, D. (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363-82.
- Parnell, J. A., Bell, E. D., & Taylor, R. (1992). The propensity for participative management: A conceptual and empirical analysis. *Mid-Atlantic Journal of Business*, 28(1), 31.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). "The core competence of corporations". *Harvard Business Review*, 79-91.
- Ramirez, C. & Loney, T., (1993), Baldrige award winners identify the essential activities of a successful quality process", *Quality Digest*, , pp. 38-40.
- Rogers, S. (1994), *Performance Management in Local Government*, Longmans, Essex.

Saraph, V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G. (1989), "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management",

*Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-29.

Sashkin, M. and Kiser, K.J. (1991), *Total Quality Management*, Ducochon Press, Seabrook, MD.

M. Milflora Gatchalian, People empowerment: the key to TQM success, *The TQM magazine* 9/6 (1997) 429-433.

L.A. Dobrzaski and M.T. Roszak, Implementation and functioning of quality management in the research centre, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* 30/2 (2008) 197-203.

A.F. Kennedy, L. Schleife, Team performances measurement: A system to balance innovation and empowerment with control, *Advances in Management* 16 (2007) 261-285.

M. Dudek-Burklikowska, D. Szewieczek, The Poka-Yoke method as an improving quality tool of operations in the process, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* 36/1 (2009) 95-102.

Michalska-wiek, Enterprises' evaluation according to the polish quality awards, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering* 36/2 (2009) 199-206.

R. Jagadeesh, Total quality management in India - perspective and analysis, *TQM Magazine* 11/3 (1999) 321-327.

J. Mehta, Business excellence through quality: Indian experience, *Total Quality Management* 10/4-5 (1999) 647-652.

C. Kay Tan, H. Hsien Khoo, Indian society, total quality and the Rajiv Gandhi National Quality Award, *The Journal of Management Development* 21/6 (2002) 417-426.

O. Isaiah Ugboro, Kofi Obeng, Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of Quality Management* 5/2 (2002) 247-272.

A.F. Kennedy, L. Schleifer, Innovation: Achieving balance among empowerment, Accountability and control, *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* 12 (2006) 113-135.

Y.A. Hamburger, K.Y.A. Mckenna, S.A. Tal, E-empowerment: Empowerment by the internet, *Computer in Human Behaviour* 24 (2008) 1776-1789.

S. Ramasamy, *Total Quality Management*, Tata McGraw Hill, (2005).

J. Michalska, Using EFQM excellence model to the process assessment, *Journal of Achievement in Materials and Manufacturing Engineering* 27/2 (2008) 203-206.

D.E. Bowen, E. Lawler, Empowering service employees, *Slogan Management Review* (1995) 73-88.

Yahya Melham, Antecedents of customer contact employee's empowerment, *Employees relations* 26/1 (2004) 72-93.

D.L. Goetsch, S.B. Davies, *Quality Management*, Prentice Hall International Inc, 1997

Amsden, R.T., Ferratt, T.W. and Amsden, D.M. (1996), "TQM: core paradigm changes Business Horizons, November-December, pp. 6-14.

Becker, S.W. (1993), "TQM does work; ten reasons why misguided attempts fail", *Management Review*, May, pp. 32-3.

Bergman, B. and Klefsj B. (1994), *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, Studentlitteratur, Lund.

Binney, G. (1992), *Making Quality Work – Lessons from Europe's Leading Companies*, The Economist Intelligence Unit, London.

Bowman, J.S. and Wittmer, D.L. (2000), "The unfashionable Drucker: ethical and quality chic", *Journal of Management History*, Vol. 6 No. 1, pp. 13-29.

Fernandez-Amit R and PJH Shoemaker (1993) "Strategic Assets and Organisational Rent", *Strategic Management Journal*, , pp 33–46.

Bambarger B (1989) "Developing Competitive Advantage in Small and Medium-sized Firms", *Long Range Planning*, pp 80–88.

Barkham R (1994) "Entrepreneurial Characteristics and the Size of the New Firm: A Model and Econometric Test", *Small Business Economics*, vol 6, pp 117–125.

Barney J (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, pp 99–120.

Barney J, M Wright and DJ Ketchen (2001) "The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991", *Journal of Management*, Pergamon, pp 625–641.

Bartlett A and S Ghoshal (1989) *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Baumol WJ and K McLennan (1985) *US Productivity Performance and its Implications*, New York, Oxford University Press.

Box TM, MA White and SH Barr (1994) "A Contingency Model of New Manufacturing Firm Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp 31–45.

Buckley PJ et al (1991) "Foreign Market Servicing Strategies and Competitiveness", *Journal of General Management*, pp 34–46.

(1998) "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", *Journal of Marketing Management*, pp 174–200.

Chaharbaghi K and R Feurer (1994) "Defining Competitiveness: A Holistic Approach", *Management Decision*, vol 32, no 2, pp 49–58.

Chaston I and T Mangles (1987) "Core Capabilities as Predictor of Growth in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, pp 47–57.

Chaudhri S (2001) "Do Competence-Based Strategy Make Sense in Developing Countries?" *The Times of India News Services*, January 16.

Corbett C and L Wassenhove (1983) "Trade Offs? What Trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing", *California Management Review*, pp 107–122.

D'Cruz J and A Rugman (1992) *New Concepts for Canadian Competitiveness*, Kodak, Canada.

DC (2001) *Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of Korea*, An Australian Govt Report, October.

Dertousos M et al (1989) *Made in America*, Cambridge, MIT Press.

Dou W and H Philip (1998) "The Competitiveness of EU Insurance Industries", *The Services Industries Journal*, vol 18, no 1, pp 39–54.

Doz YL and CK Prahalad (1987) *The Multinational Mission*, New York, The Free Press

Dyke LS et al (1992) "An Inter-Industry Examination of the Impact of Owner Experience on Firm Performance", *Journal of Small Business Management*, pp 72–87.

Francis A (1989) "The Competitiveness of European Industry", Arthur Francis and PKM Tharakan (eds), Routledge, NY, pp 8–24.

GCR (2002) "Global Competitiveness Report", World Economic Forum.

Bemowski, K. (1992), "Carrying on the P&G tradition", *Quality Progress*, Vol. 27 No. 3, pp. 51-4.

Binney, G. (1992), *Making Quality Work: Lessons from Europe's Leading Companies*, The Economist Intelligence Unit, London.



- Black, S.A. (1993), "Measuring the critical factors of total quality management", unpublished Ph.D thesis, University of Bradford Management Centre, Bradford.
- Boyer, S.M. (1990), "TQM and new product development", in Oakland, J.S. (Ed.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford
- Bulletpoint (1996), "Creating a change culture – not about structures, but winning hearts and minds", sample issue, pp. 12-13.
- Carman, J.M. (1993), "Continuous quality improvement as a survival strategy: the SouthernPacific experience", *California Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 118-32.
- Coleman, R. (1991), "People and training – the progressive evolution of a training strategy in support of the implementation of total quality management", in Oakland, J.S. (Ed.), *Proceedings of the 4th International Conference on Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford.
- Davidson, A.R. (1995), "Quality management – do we believe in it 'totally in Kanji, G.K. (Ed.), *Total Quality Management Proceedings of the 1st World Congress*, Chapman & Hall, London.
- Deming, W.E. (1986), *Out of the Crisis*, University Press, Cambridge, MA.
- Easton, G.S. (1993), "The 1993 state of US total quality management: a Baldrige examiner's perspective", *California Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 32-54.
- Edson, J. and Shannahan, R. (1991), "Managing quality across barriers", *Quality Progress*, February, pp. 45-7.
- Grocock, J.M. (1986), *The Chain of Quality*, John Wiley, Chichester.
- Harrington, J.J. (1995), *Total Improvement Management – The Next Generation in Performance Improvement*, McGraw-Hill, New York, NY.
- McAdam, R. (1996), "An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts", *Journal of Business Process Re-engineering and Management*, Vol. 2 No.1, pp. 63-71.
- Oakland, J.S. and Porter, L.J. (1994), *Cases in Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Olian, J.D. and Rynes, S.L. (1991), "Making total quality work: aligning organizational processes, performance measures, and stakeholders", *Human Resources Management*, Vol. 30 No 3, pp.303-33.

Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, NY.

Porter, L.J. and Parker, A.J. (1993), "Total quality management – the critical success factors", *Total Quality Management*, Vol. 4 No 1, pp. 13-22.

Price, F. (1990), *Right Every Time*, Gower Publishing Co., Aldershot.

Price, M. and Chen, E. E. (1993), "Total quality management in a small, high-technology company", *California Management Review*, Vol. 35 No. 3, pp. 96-117.

Sinclair, D.A.C. (1994), "Total quality-based performance measurement: an empirical study of best practice", unpublished Ph.D thesis, University of Bradford Management Centre, Bradford.

Smith, S. (1994), *The Quality Revolution*, Management Books 2000 Ltd, Didcot.

Snowden, D. (1991), "Business process management and TQM", in Oakland, J.S. (Ed.), *Proceedings of the 4th International Conference on Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford.

Stark, J.A.L. (1990), "Experience of TQM at BP Chemicals", in Oakland, J.S. (Ed.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Total Quality Management*, IFS Publications, Bedford.

Thiagarajan, T. (1996), "An empirical study of total quality management (TQM) in Malaysia: a proposed framework of generic application", Ph.D thesis, Bradford University Management Centre, Bradford.

Waterman, R.H., Peters, T.J. and Philips, J.R. (1980), "Structure is not organization", *Business Horizons*, June, pp. 14-16.

Zairi, M. (1994), *Measuring Performance for Business Results*, Chapman & Hall, London, UK.

Zairi, M. (1995), "Strategic planning through quality policy deployment: a benchmarking approach", in Kanji, G.K. (Ed.), *Total Quality Management: Proceedings of the 1st World Congress*, Chapman & Hall, London.

Zairi, M. (1996), *Effective Benchmarking – Learning from the Best*, Chapman & Hall, London.

Ακόμα το κεφάλαιο στηρίχθηκε:

- Manuel F. Suárez-Barraza, Tricia Smith. 2014. The Kaizen approach within process innovation: findings from a multiple casestudy in Ibero-American countries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1002-1025.
- Anne Katharina Cleven, Robert Winter, Felix Wortmann, Tobias Mettler. 2014. Process management in hospitals: an empirically grounded maturity model. *Business Research*.
- Devika Nadarajah, Sharifah Latifah Syed Abdul Kadir. 2014. A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *The TQM Journal*, 522-531.
- Frederic Ponsignon, Roger S. Maull, Philip A. Smart. 2014. Four archetypes of process improvement: a Q-methodological study. *International Journal of Production Research* 4507-4525.
- Jill MacBryde, Steve Paton, Margaret Bayliss, Neil Grant. 2014. Transformation in the defence sector: The critical role of performance measurement. *Management Accounting Research*, 157-172.
- Benjamin Matthies. 2014. Process Capital: A Synthesis of Research and Future Prospects. *Knowledge and Process Management* 10.1002/kpm.v21.2, 91-102.
- Amy Van Looy, Manu De Backer, Geert Poels. 2014. A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity. *Enterprise Information Systems*, 188-224.
- Yılmaz Akkoyun, Turan Erman Erkan. 2014. Lifelong Learning Case Study from Turkish Public Sector: Business Process Management in Social Security Operations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1154-1159.
- Bjoern Niehaves, Jens Poepelbuss, Ralf Plattfaut, Joerg Becker. 2014. BPM capability development – a matter of contingencies. *Business Process Management Journal*:1, 90-106.
- Theresa Schmiedel, Jan vom Brocke, Jan Recker. 2014. Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. *Information & Management*, 43-56.
- Anne Toppinen, Minli Wan, Katja Lähtinen Strategic Orientations in the Global Forest Sector 405-428.
- Jing Tang, L.G. Pee, Junichi Iijima. 2013. Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation

performance. *Information & Management*, 650-660.

Marini Nurbanum, Aizzat Mohd. Nasuridin, Noor Hazlina Ahmad, Wai Peng Wong. 2013. What affects the extent of business process management implementation? An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations. *Operations Management Research*, 91-104.

Harry Maddern, Philip Andrew Smart, Roger S. Maull, Stephen Childe. 2013. End-to-end process management: implications for theory and practice. *Production Planning & Control* 1-19.

Wai Peng Wong, Noor Hazlina Ahmad, Aizzat Mohd. Nasuridin, Marini Nurbanum Mohamad. 2013. The impact of external environmental on business process management and organizational performance. *Service Business* .

Samsul Islam, Tava Olsen, M. Daud Ahmed. 2013. Reengineering the seaport container truck hauling process. *Business Process Management Journal*, 752-782.

Mayara Segatto, Silvia Inês Dallavalle de Pádua, Dante Pinheiro Martinelli. 2013. Business process management: a systemic approach?. *Business Process Management Journal* , 698-714.

Wai Peng Wong. 2013. Business-process management: a proposed framework for future research. *Total Quality Management & Business Excellence* 719-732.

Kwee Keong Choong. 2013. Are PMS meeting the measurement needs of BPM? A literature review. *Business Process Management Journal*, 535-574.

Theresa Schmiedel, Jan vom Brocke, Jan Recker. 2013. Which cultural values matter to business process management?. *Business Process Management Journal* 292-317.

Mina Ranjbarfard, Mohammad Aghdasi, Amir Albadvi, Mohammad Hassanzadeh. 2013. Identifying knowledge management problems using a process-based method (a case study of process 137). *Business Process Management Journal* 263-291.

Rok Škrinjar, Peter Trkman. 2013. Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. *International Journal of Information Management*, 48-60.

Ron Berger, Anat Hovav. 2013. Using a Dairy Management Information System to Facilitate Precision Agriculture: The Case of the AfiMilk System. *Information Systems Management* 21-34

- F. Ponsignon, P. A. Smart, R. S. Maull. 2012. Process design principles in service firms: Universal or context dependent? A literature review and new research directions. *Total Quality Management & Business Excellence* 1273-1296.
- Jörg Becker, Patrick Delfmann, Mathias Eggert, Sebastian Schwittay. 2012. Generalizability and Applicability of Model-Based Business Process Compliance-Checking Approaches — A State-of-the-Art Analysis and Research Roadmap. *BuR - BusinessResearch* 221-247
- Lupita Serrano Gómez, Néstor Raúl Ortiz Pimiento. 2012. Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 13-22.
- Joachim Van den Bergh, Stijn Viaene. 2012. Promises from SOA. *Business Process Management Journal*, 815-828.
- Juozas Ruževičius, Darius Klimas, Rasa Veleckaitė. 2012. Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations. *Verslo ir teisės aktualijos / Current Issues of Business and Law*, 1-16.
- Peter Rohner. 2012. Achieving impact with clinical process management in hospitals: an inspiring case. *Business Process Management Journal* 600-624.
- Professor Su Mi Dahlgaard-Park, Manuel F. Suárez-Barraza, Juan Ramis-Pujol, Mariana Estrada-Robles. 2012. Applying Gemba-Kaizen in a multinational food company: a process innovation framework. *International Journal of Quality and Service* 27-50.
- Yongbin Zhang, Ronghua Liang, Ziyuan Shi, Huiling Ma. 2012. The Design and Implementation of a Process-Driven Higher Educational Administrative System. *IERI Procedia*, 176-182.
- Mélanie Lavoie-Tremblay, Arielle Bonneville-Roussy, Marie-Claire Richer, Monique Aubry, Michel Vezina, Mariama Deme. 2012. Project Management Office in Health Care. *The Health Care Manager*, 154-165.
- Stefan Smolnik, Nils Urbach, Jerry L. Fjermestad, Axel Winkelmann, Burkhard Weiß. 2011. Automatic identification of structural process weaknesses in flow chart diagrams. *Business Process Management Journal*:5, 787-807
- Daniel Beimborn, Nils Joachim. 2011. The joint impact of service-oriented architectures and business process management on business process quality: an empirical evaluation and comparison. *Information Systems and e-Business Management*, 333-362.

Evangelos L. Psomas, Christos V. Fotopoulos, Dimitrios P. Kafetzopoulos. 2011. Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*: 437-460.

Creusa Sayuri Tahara Amaral, Henrique Rozenfeld, Janaina Mascarenhas Hornos Costa, Maria de Fátima de Andrade Magon, Yvone Maria Mascarenhas. 2011. Improvement of radiology services based on the process management approach. *European Journal of Radiology* 377-383.

Jan vom Brocke, Theresa Sinnl. 2011. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal* 357-378.

Chong Un Pyon, Ji Young Woo, Sang Chan Park. 2011. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. *Expert Systems with Applications* 3267-3279

Richard Yu Yuan Hung, Bella Ya-Hui Lien, Baiyin Yang, Chi-Min Wu, Yu-Ming Kuo. 2011. Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review* 213-225.

Umit S. Bititci, Fran Ackermann, Aylin Ates, John D. Davies, Stephen Gibb, Jillian MacBryde, David Mackay, Catherine Maguire, Robert van der Meer, Farhad Shafti. 2011. Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning & Control* 157-173.

Mark Ramsey, Nicolene Barkhuizen. 2011. Organisational design elements and competencies for optimising the expertise of knowledge workers in a shared services centre. *SA Journal of Human Resource Management*

U S Bititci, K T Mendibil, C Maguire. 2010. High value manufacturing: a case study in transformation. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture* , 1599-1614

Richard Yu Yuan Hung, Baiyin Yang, Bella Ya-Hui Lien, Gary N. McLean, Yu-Ming Kuo. 2010. Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business* , 285-294.

Bjoern Niehaves. 2010. Open process innovation. *Business Process Management Journal* , 377-393.

- Peter Trkman. 2010. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management* 125-134.
- Klara Palmberg. 2010. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, 93-113.
- Young-Woong Song, Hyung-Won Choi, Yoon-Ki Choi. 2010. A Evaluation of IT System Support to Business Process for Adopting BPM. *Korean Journal of Construction Engineering and Management* , 3-15.
- P. A. Smart, H. Maddern, R. S. Maull. 2009. Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management* .issue-4, 491-507.
- Wen-Yi Sit, Keng-Boon Ooi, Binshan Lin, Alain Yee-Loong Chong. 2009. TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems* , 957-975.
- Haozhe Chen, Yu Tian, Patricia J. Daugherty. 2009. Measuring process orientation. *The International Journal of Logistics Management*, 213-227
- Tobias Bucher, Robert Winter. 2009. Project types of business process management. *Business Process Management Journal*, 548-568.
- Henrique Rozenfeld, Creusa Sayuri Tahara Amaral, Janaina Mascarenhas Hornos da Costa, Andrea Padovan Jubileu. 2009. Knowledge-oriented process portal with BPM approach to leverage NPD management. *Knowledge and Process Management*, 134-145
- Tobias Bucher, Anke Gericke, Stefan Sigg. 2009. Process-centric business intelligence. *Business Process Management Journal* 408-429.
- Fernando Criado, Arturo Calvo-Mora. 2009. Excellence profiles in Spanish firms with quality management systems. *Total Quality Management & Business Excellence* 655-679.
- Manuel F. Suárez-Barraza, Juan Ramis-Pujol, Xavier Tort-Martorell Llabrés. 2009. Continuous process improvement in Spanish local government. *International Journal of Quality and Service Sciences* 96-112.
- Su Mi Dahlgaard-Park, Klara Palmberg. 2009. Exploring process management: are there any widespread models and definitions. *The TQM Journal*, 203-215.
- Haluk Demirkan, Robert J. Kauffman, Jamshid A. Vayghan, Hans-Georg Fill, Dimitris Karagiannis, Paul P. Maglio. 2008. Service-oriented technology and management:

Perspectives on research and practice for the coming decade. *Electronic Commerce Research and Applications*, 356-376.

Semih Coskun, Huseyin Basligil, Hayri Baraclı. 2008. A weakness determination and analysis model for business process improvement. *Business Process Management Journal*, 243-261.

Natasa Vujica Herzog, Andrej Polajnar, Stefano Tonchia. 2007. Development and validation of business process reengineering (BPR) variables: a survey research in Slovenian companies. *International Journal of Production Research*, 5811-5834.

Richard Yu-Yuan Hung, Tsungting Chung, Bella Ya-Hui Lien. 2007. Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1023-1034.

Harry Maddern, Roger Maull, Andi Smart, Paul Baker. 2007. Customer satisfaction and service quality in UK financial services. *International Journal of Operations & Production Management*, 999-1019.

S.-Y. Chou, C.-Y. Shen, Y.-H. Chang. 2007. Vendor selection in a modified re-buy situation using a strategy-aligned fuzzy approach. *International Journal of Production Research*, 3113-3133.

Winston G. Lewis, Kit Fai Pun, Terrence R.M. Lalla. 2006. Empirical investigation of the hard and soft criteria of TQM in ISO 9001 certified small and medium-sized enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management* 964-985.

Mustafa Urgan. 2006. Towards a better understanding of process documentation. *The TQM Magazine*, 400-409.

Cristina Mele, Maria Colurcio. 2006. The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 464-489.

Forbes Gibb, Steven Buchanan, Sameer Shah. 2006. An integrated approach to process and service management. *International Journal of Information Management* 44-58.

Richard Yu-Yuan Hung. 2006. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21-40.

W.G. Lewis, K.F. Pun, T.R.M. Lalla. 2005. An AHP-based study of TQM benefits in ISO 9001 certified SMEs in Trinidad and Tobago. *The TQM Magazine*, 558-572.



- Eric Tsui, Laurence Lock Lee. 2005. Balancing business process with business practice for organizational advantage. *Journal of Knowledge Management*, 29-41.
- Stefano Biazzo, Giovanni Bernardi. 2003. Process management practices and quality systems standards. *Business Process Management Journal* , 149-169.
- Majed A. Al-Mashari. 2002. Implementing ERP through SAP R/3: A Process Change Management (PCM) Perspective. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences* 25-38.
- K.T. Lee, K.B. Chuah. 2001. A SUPER methodology for business process improvement - An industrial case study in Hong Kong/China. *International Journal of Operations & Production Management*, 687-706.
- Rodney McAdam, Daniel McCormack. 2001. Integrating business processes for global alignment and supply chain management. *Business Process Management Journal*, 113-130.
- Byrne, J.A. (1997) . Management Theory – or Fad of the Month? Business Week, June 23, pp.47
- Paton, S.M (1994) Is TQM Dead? Quality Digest, April, pp. 24 -28
- Rigby, D. K. (1998) What's today special at the consultants Café? Fortune, September, pp. 162 – 163
- Stratton, B (1993) Why you can't kink Quality Improvement to Financial Performance, Quality Progress, February, pp.5
- Taninecz, G. (1997). Numbers and much more: Plant leaders and corporate manufacturing executives assets their operations, Industry Week, December 1, pp.14-22
- The economist (1992),The cracks in Quality, April 18, pp.67-68
- The economist (1995), The Straining of Quality, January 14, pp. 55-56
- USA Today (1995). Is TQM Dead?, October 17, pp. B1-B2
- Washington Post (1993). Total Quality Management, June 6, pp.H1

Πανεπιστήμιο Πειραιώς