



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ (Τ.Ε.Ι.) – ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α**

---

---

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ**  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

---

---



**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΤΖΑΝΑΚΑΚΗ ΜΑΡΙΑ**

**Α.Μ. : 4127**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΡΟΜΠΟΓΙΑΝΝΑΚΗΣ**

**Ηράκλειο, 2015**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρούσα πτυχιακή εργασία μου δίνεται η ευκαιρία να ευχαριστήσω θερμά, καταρχήν την οικογένεια μου για την στήριξη τους σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου, τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ρομπογιαννάκη για την πολύτιμη βοήθεια του και τις συμβουλές του προκειμένου να υλοποιηθεί η εργασία.

Και τέλος όλους του υπεύθυνους και τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων που παρόλο τη δύσκολη περίοδο που διεξήχθει η έρευνα είχαν την υπομονή και την διάθεση να συμμετέχουν σε αυτήν.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία, ασχοληθήκαμε με το θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο αντιμετώπισης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, γίνεται χρήση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν ύστερα από έρευνα, μέσω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αυτό, συμπλήρωσαν ελληνικές επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους της περιοχής Ηρακλείου, οι οποίες έχουν εφαρμόσει ή εφαρμόζουν συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια και ένα παραρτήμα. Τα πρώτα τρία κεφάλαια είναι θεωρητικά και αναλύουν τις έννοιες της ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία ιστορική αναδρομή στην ποιότητα και περιγράφονται οι βασικές διαστάσεις και έννοιες της ποιότητας καθώς και οι αρχές της ΔΟΠ οι οποίες είναι η εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους στον οργανισμό και εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders). Στη συνέχεια αναφέρονται οι θεωρίες και οι προσεγγίσεις σχετικές με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) καταλήγοντας στην επίδραση που έχει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας όπως το ISO 9001 : 2008, το ISO 22000:2005. για την ασφάλεια τροφίμων, το ISO 14001:2004 για το περιβάλλον.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως στρατηγική της επιχείρησης και της διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της έρευνας με τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Η έρευνα αυτή αποτελεί συμπλήρωμα των προηγούμενων θεωρητικών κεφαλαίων αφού ασχολείται με τη Δ.Ο.Π. Και τέλος καταλήγουμε στα τελικά συμπεράσματα, που είναι συνδυασμός του θεωρητικού μέρους και των αποτελεσμάτων της έρευνας.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	1
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	2
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	8
<b>ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
<b>1.1 Η έννοια και οι ορισμοί της ποιότητας</b>	8
<b>1.2 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη της ποιότητας</b>	13
<b>1.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας</b>	15
<b>1.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b>	16
<i>1.4.1 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</i>	17
<b>1.5 Θεωρίες και προσεγγίσεις σχετικές με την Διοίκηση Ολικής</b>	21
<b>Ποιότητας (ΔΟΠ)</b>	
<i>1.5.1 W. Edwards Deming</i>	21
<i>1.5.2 Armand Feigenbaum</i>	23
<i>1.5.3 Joseph Juran</i>	24
<i>1.5.4 Philip Crosby</i>	25
<b>1.6 Επίδραση εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</b>	26
<b>στην επιχείρηση</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	29
<b>2.1 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ( ISO )</b>	29
<b>2.2 Η έννοια της διαπίστευσης και της πιστοποίησης</b>	31
<b>2.3 ISO 9001 : 2008. Ποιότητα</b>	31
<b>2.4 ISO 22000:2005. Ασφάλεια τροφίμων</b>	32
<b>2.5 ISO 14001:2004. Περιβάλλον</b>	34
<b>2.6 OHSAS 18001:2007 / ΕΛΟΤ 1801:2008. Υγεία και Ασφάλεια στην</b>	35
<b>Εργασία</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ</b>	36
<b>ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ</b>	

3.1 Προϋποθέσεις αποτελεσματικού σχεδιασμού στρατηγικής και οργανωτικές αλλαγές για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	36
3.2 Αντιμετώπιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως στρατηγική της επιχείρησης	38
3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	41
3.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας	46
3.5 Στόχοι για την ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα στην Ελλάδα	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΜΕΡΟΣ</b>	<b>50</b>
4.1 Σκοπός της Έρευνας	50
4.1.1 Μεθοδολογία της Έρευνας	50
4.1.2 Το προφίλ των επιχειρήσεων	52
4.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων	52
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>70</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>74</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι –ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b>	<b>77</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ

Πίνακας 1. Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας	14
Πίνακας 2. Διαφορές Μεταξύ Συμβατικού Μάνατζμεντ και ΔΟΠ	37
Εικόνα 1. Ο κύκλος του Deming.	23
Διάγραμμα 1. Θέσεις εργασίας των συμμετέχοντων του δείγματος των επιχειρήσεων .	53
Διάγραμμα 2. Μέγεθος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.	54

Διάγραμμα 3. Τομέας δραστηριότητας των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.	55
Διάγραμμα 4. Συστήματα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζουν οι συμμετέχοντες επιχειρήσεις στην έρευνα	56
Διάγραμμα 5. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας σύμφωνα με τις συμμετέχοντες επιχειρήσεις.	57
Διάγραμμα 6. Επένδυση στην κατάρτιση του προσωπικού ως προτεραιότητα από τους ηγέτες της επιχείρησης	58
Διάγραμμα 7. Επιβράβευση ομαδικής και ατομικής προσπάθεια από τους ηγέτες της επιχείρησης.	59
Διάγραμμα 8. Αξιολόγηση των εξελίξεων της αγορά από τις επιχειρήσεις.	60
Διάγραμμα 9. Αξιολόγηση των επιδόσεων των ανταγωνιστών από τις επιχειρήσεις.	61
Διάγραμμα 10. Αξιολόγηση των επιδόσεων της ίδιας της επιχείρησης.	61
Διάγραμμα 11. Συνεργασία της ηγεσίας της επιχείρησης με το προσωπικό.	62
Διάγραμμα 12. Ενθάρρυνση στη συμμετοχή ομάδων εργασίας από την επιχείρηση.	63
Διάγραμμα 13. Ενθάρρυνση ατομικής κα ομαδικής συμμετοχής σε εργα βελτίωσης από την επιχείρηση.	64
Διάγραμμα 14. Ενθάρρυνση λειτουργίας των καναλιών επικοινωνίας από την επιχείρηση	65
Διάγραμμα 15. Ευθυγράμμιση των εταιρικών στοχων με των εργαζομένων	66
Διάγραμμα 16. Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης από τις επιχειρήσεις.	67

**Διάγραμμα 17. Αποτελεσματική αξιοποίηση των επενδύσεων από τις 67 επιχειρήσεις.**

**Διάγραμμα 18. Συστηματική ενημέρωση των πελατών για προϊόντα και 68 υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις.**

**Διάγραμμα 19. Καταγραφή παραπόνων, υποδείξεων από τους πελάτες με 69 στόχο την βελτίωση της επιχείρησης.**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από δύο βασικές παραμέτρους: Την έντονη ανταγωνιστικότητα και την περιοδική έλευση κύκλων ύφεσης. Η ηγεσία των σύγχρονων επιχειρήσεων έχει κατανοήσει πλήρως ότι μοναδικός δρόμος για να μπορέσει να αντεπεξέλθει σε αυτές τις ευμετάβλητες και σκληρές συνθήκες, είναι η απόκτηση βασικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται ως ένα από τα βασικότερα κριτήρια επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιώντας τη δυναμική της ποιότητας διαμορφώνουν τη στρατηγική τους με τρόπο τέτοιο, ώστε να προσαρμοστούν στα δεδομένα αυτά όσο το δυνατόν συντομότερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές τους. Εξάλλου σήμερα η ποιότητα αναγνωρίζεται ως ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων.

Τα δεδομένα που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της ποιότητας, ήρθε να αντιμετωπίσει ένας νέος τρόπος διοίκησης, αυτός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ο νέος αυτός τρόπος διοίκησης έχει τρεις βασικούς άξονες πάνω στους οποίους στηρίζεται. Τον προσανατολισμό στον πελάτη, τη συνεχή βελτίωση τόσο των προϊόντων όσο και των διαδικασιών καθώς και την ενεργή συμμετοχή όλων μέσα στην επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει υιοθετηθεί από επιχειρήσεις παγκοσμίως αποτελώντας ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών, ξεκινάει από την αξιόπιστη και ακριβή μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 1.1 Η έννοια και οι ορισμοί της ποιότητας

Η λέξη «Ποιότητα» συνοδεύεται από πληθώρα χρήσεων και ερμηνειών. Μάλιστα αρκετοί ισχυρίζονται ότι ίσως ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται αρκετά συχνά. Πράγματι, εάν εντοπισθεί ένα οποιοδήποτε παράδειγμα σύγχρονης επιχείρησης, στο οποίο γίνεται λόγος για επιπλέον κεφάλαια και πόρους, για τη διατήρηση της επιτυχούς λειτουργίας της, ή ακόμα και για την πρόληψη παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων, θα διαπιστωθεί η συχνότητα της χρήσης της έννοιας ποιότητα. Δεδομένης της συχνότητας χρήσης της έννοιας ποιότητα, κρίνεται αναγκαίος ο καθορισμός της έννοιας αυτής. Η ποιότητα θα μπορούσε να ερμηνευτεί διαφορετικά από τον κάθε ενδιαφερόμενο, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικά κριτήρια ορισμού (Evans and Lindsay, 2005). Αυτό συμβαίνει διότι ο κάθε ενδιαφερόμενος ορίζει την ποιότητα από την δική του οπτική γωνία ανάλογα με τον ρόλο που αυτή διαδραματίζει στην αλυσίδα παραγωγή. Επιπλέον αξίζει να τονιστεί ότι η έννοια της ποιότητας συνεχίζει να εξελίσσεται και να ωριμάζει και κατά συνέπεια προκύπτουν δυσκολίες ως προς τη διατύπωση ενός κοινώς αποδεκτού ορισμού. Σε μια μελέτη που συμμετείχαν οι διευθυντές 86 εταιρειών στις ανατολικές Ηνωμένες Πολιτείες με στόχο να δοθεί ένας ορισμός για την ποιότητα παραγωγής δόθηκαν ποικίλες απαντήσεις. Έτσι η ποιότητα εμφανίζεται να είναι συνυφασμένη με την:

- Τελειότητα,
- Συνοχή (consistency),
- Εξάλειψη των ελαττωματικών προϊόντων κατά την παραγωγή,

- Ταχύτητα στην παράδοση/διανομή,
- Συμμόρφωση με τις πολιτικές και τις διαδικασίες,
- Προμήθεια ενός καλού, και χρήσιμου προϊόντος,
- Αναγκαιότητα να γίνεται κάτι σωστά την πρώτη φορά,
- Ευχαρίστηση και ικανοποίηση του πελάτη,
- Συνεχή υποστήριξη του πελάτη και ικανοποίηση.

### ***Ο υπερβατικός ορισμός***

Μια κοινή αντίληψη που επικρατεί για την ποιότητα, και που πολύ συχνά χρησιμοποιείται από τους καταναλωτές, είναι ότι η ποιότητα είναι συνώνυμο της ανωτερότητας και της αριστείας (Garvin, 1988). Έτσι η ποιότητα ταυτίζεται με την απόλυτη και παγκόσμια αναγνώριση και με ένα σύνολο άκαμπτων προτύπων και υψηλών επιδόσεων. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η ποιότητα (Transcendent perspective) πολλές φορές, αόριστα συγχέεται και εξισώνεται με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και γίνεται αντιληπτή ως μια προσπάθεια του marketing να ορισθεί η ποιότητα ως μια εικόνα στην συνείδηση του καταναλωτή. Έτσι η ποιότητα δεν ορίζεται με ακρίβεια, αλλά αναγνωρίζεται μόνο μέσω της προσωπικής εμπειρίας. Τέτοια παραδείγματα προϊόντων αποτελούν τα ρολόγια Rolex, καθώς επίσης και τα αυτοκίνητα BMW και Lexus. Η αριστεία είναι μια έννοια συνοπτική και υποκειμενική. Γι' αυτό το λόγο, τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία ορίζεται η αριστεία μπορεί να διαφέρουν. Γι' αυτό και ο συγκεκριμένος ορισμός έχει μικρή πρακτική σημασία για τους μάνατζερ. Και αυτό γιατί δεν παρέχει ένα μέτρο σύμφωνα με το οποίο η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί ή να αποτιμηθεί και άρα να αποτελέσει μια βάση για την λήψη αποφάσεων.

### ***Ορισμός με βάση το προϊόν***

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό για την ποιότητα (Product-based perspective), η ποιότητα αποτελεί μια συγκεκριμένη και μετρήσιμη μεταβλητή (Reeves & Bednar, 1994). Επομένως διαφορές στην ποιότητα αντικατοπτρίζουν διαφορές ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι ο αριθμός των

ραφών ανά εκατοστό σε ένα πουκάμισο, ή ο αριθμός των κυλίνδρων σε μια μηχανή. Αυτή η οπτική υποδηλώνει ότι υψηλότερα επίπεδα ως προς τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ισοδυναμούν με υψηλότερη ποιότητα. Αυτό βέβαια έχει ως αποτέλεσμα η ποιότητα να σχετίζεται λανθασμένα με την τιμή: Έτσι πολλές φορές λανθασμένα γίνεται η παραδοχή ότι όσο υψηλότερη είναι η τιμή, τόσο υψηλότερη είναι και η ποιότητα που απολαμβάνουμε. Παρόλα αυτά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δεν χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα ακριβά, προκειμένου να γίνουν αντιληπτά από τον καταναλωτή ως ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Και σε αυτή την περίπτωση όπως και στον υπερβατικό ορισμό τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό της ποιότητας μπορεί να διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Επιπλέον σ' αυτή την ενότητα αξίζει να τονισθεί για άλλη μια φορά ότι δεν υπάρχει πάντα αντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της ποιότητας, και επιπλέον δεν είναι απαραίτητο ένα προϊόν να είναι ακριβό για να είναι παράλληλα και ποιοτικό.

### ***Ορισμός με βάση τον καταναλωτή***

Ένας τρίτος ορισμός είναι βασισμένος στην υπόθεση ότι η ποιότητα προσδιορίζεται από το τι επιθυμεί ο καταναλωτής (User-based perspective) (Evans & Lindsay, 2005). Κάθε υποψήφιος καταναλωτής έχει διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες, και κατά συνέπεια διαφορετικά ποιοτικά πρότυπα, τα οποία οδηγούν σε έναν ορισμό με βάση το τι θεωρεί ο καταναλωτής ως ποιότητα. Κατά συνέπεια η ποιότητα ορίζεται ως η καταλληλότητα σε σχέση με τον σκοπό της χρήσης (fitness for intended use), ή με άλλα λόγια πόσο καλές είναι οι επιδόσεις του προϊόντος σε σχέση με το τι υπόσχεται. Παραδείγματος χάριν, τόσο μια Cadillac, όσο και ένα Jeep Cherokee είναι κατάλληλα και ικανοποιούν τον σκοπό χρήσης τους, παρόλα αυτά ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες και απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες καταναλωτών. Στην περίπτωση αυτή που ορίζουμε την ποιότητα από την σκοπιά του καταναλωτή έχουμε να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα των διαφορετικών προτιμήσεων ανάμεσα στους καταναλωτές. Ένα προϊόν μπορεί να ταιριάζει στις προτιμήσεις μιας ομάδας, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα ικανοποιεί και μια άλλη. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί, αυτό της εταιρείας Nissan Motor Car Company, η οποία παρήγαγε μια σειρά από οχήματα με την επωνυμία Datsun και τα εισήγαγε στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών την δεκαετία του 60. Οι αμερικανοί καταναλωτές δεν έμειναν ευχαριστημένοι από το νέο αυτό όχημα καθώς το βρήκαν αργό, δύσκολο στην

οδήγηση, χαμηλής ιπποδύναμης και μη βολικό. Η Ιαπωνική εταιρεία είχε λάβει υπόψη της τις συνήθειες και τις ανάγκες των Ιαπώνων καταναλωτών και όχι των αμερικανών κατά τον σχεδιασμό και την παραγωγή. Έτσι μετά από μια πολυετή μελέτη η Nissan εισήγαγε κατά την δεκαετία του 70 μια νέα σειρά αυτοκινήτων με την επωνυμία Nissan.

### ***Ορισμός με βάση την αξία***

Μια τέταρτη προσέγγιση σύμφωνα με την οποία θα μπορούσε να ορισθεί η ποιότητα είναι βασισμένη στην αξία (Value-based perspective). Πρόκειται για την σχέση μεταξύ της χρησιμότητας και της ικανοποίησης, σε σχέση με την τιμή. Από αυτή την οπτική, το ποιοτικό προϊόν είναι τόσο χρήσιμο, όσο και τα ανταγωνιστικά του προϊόντα και πωλείται σε χαμηλότερη τιμή, ή είναι ένα προϊόν που προσφέρει περισσότερη χρησιμότητα και υψηλότερη ικανοποίηση σε μια ανταγωνιστικότερη τιμή. Έτσι συμβαίνει, κάποιος να πωλεί ένα προϊόν χωρίς την χρήση κάποιου εμπορικού σήματος (brand name), του οποίου οι επιδόσεις είναι εξίσου καλές με ένα προϊόν που συνοδεύεται από κάποιο εμπορικό σήμα, σε χαμηλότερη τιμή. Για να αντιμετωπίσει αυτό τον κίνδυνο η Procter & Gamble υιοθέτησε μια στρατηγική σύμφωνα με την οποία προσέφερε τα προϊόντα της σε χαμηλές τιμές για να εξαλείψει την πιθανότητα οι καταναλωτές να προτιμούν φθηνότερα προϊόντα χωρίς εμπορικό σήμα. Με αυτό τον τρόπο η P&G κατάφερε να πετύχει την πίστη και αφοσίωση (loyalty) των καταναλωτών στα δικά της προϊόντα, υπερνικώντας τα μη επώνυμα προϊόντα με τελικό αποτέλεσμα να αυξήσει τις πωλήσεις της. Παρά την προφανή σημασία που δίνεται στην ποιότητα βάση αυτού του ορισμού, στην πράξη συνήθως υπάρχουν δυσκολίες εφαρμογής και αυτό γιατί ο συγκεκριμένος ορισμός προσπαθεί να «παντρέψει» δύο πολύ ξεχωριστές έννοιες, την έννοια της αριστείας με αυτή της αξίας.

### ***Ορισμός με βάση την κατασκευή***

Τέλος, μια πέμπτη θεώρηση της ποιότητας βασίζεται στην κατασκευή και ορίζει την ποιότητα ως το επιθυμητό αποτέλεσμα, την επιθυμητή έκβαση της μηχανικής και κατασκευαστικής διαδικασίας (Manufacturing-based perspective). Με άλλα λόγια η ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Οι προδιαγραφές είναι

αντικειμενικοί στόχοι και σκοποί που ορίζονται από τους σχεδιαστές του προϊόντος. Όταν κάποιες προδιαγραφές αποκλίνουν από τα επιθυμητά αποτελέσματα αυτό συνεπάγεται αυτόματα και απόκλιση στην ποιότητα. Στην περίπτωση αυτή η αριστεία είναι συνώνυμο, του να γίνεται κάτι σωστά την πρώτη φορά, (Do something right the first time). Σύμφωνα με τον πρώην πρόεδρο και διευθυντή παραγωγής της Coca Cola Company, Donald R. Keough, ποιότητα είναι να κατασκευάζεις ένα προϊόν, το οποίο ο καταναλωτής θα μπορεί να προμηθευτεί κάθε φορά που θα το αναζητά. Όσον αφορά τον κλάδο των υπηρεσιών εδώ η ποιότητα ταυτίζεται με την ακρίβεια. Παράδειγμα στην περίπτωση αυτή αποτελεί η ακρίβεια μιας αεροπορικής εταιρείας σε σχέση με τις ώρες αναχώρησης και άφιξης. Παρόλο που η ποιότητα πρέπει να απασχολεί όλους του εμπλεκόμενους στην αλυσίδα παραγωγής προϊόντος, το πώς η ποιότητα ερμηνεύεται από τον καθένα, εξαρτάται από την θέση του στην αλυσίδα αξίας (Tamini & Sebastianelli, 1996). Έτσι διαφορετική ερμηνεία δίνει ο σχεδιαστής, ο παραγωγός ή ο τεχνικός, ο πωλητής ή ο καταναλωτής. Ο καταναλωτής είναι η κινητήριος δύναμη για την παραγωγή αγαθών. Με αυτό το σκεπτικό οι καταναλωτές ορίζουν την ποιότητα με βάση τον υπερβατικό ορισμό ή σύμφωνα με τον ορισμό με βάση το προϊόν. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες οφείλουν να καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Βέβαια η ύπαρξη μιας επιχείρησης καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό, από τον βαθμό κατά τον οποίο τα προϊόντα της καλύπτουν τις ανάγκες των εν δυνάμει καταναλωτών. Ο ρόλος της λειτουργίας του marketing είναι να διαβλέπει και να καθορίζει αυτές τις ανάγκες. Ένα προϊόν που καλύπτει τις ανάγκες του εν δυνάμει καταναλωτή εύκολα μπορεί να χαρακτηριστεί ως ποιοτικό. Έτσι τα στελέχη του τμήματος Marketing κάνουν χρήση του ορισμού με βάση τον χρήστη – καταναλωτή. Ο κατασκευαστής πρέπει να μεταφράζει τις απαιτήσεις του καταναλωτή σε προδιαγραφές προϊόντος και σε διαδικασίες παραγωγής. Τον ρόλο αυτό σε μια επιχείρηση συνήθως επωμίζονται τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, και το τμήμα σχεδιασμού προϊόντων. Οι σχεδιαστές του προϊόντος θα πρέπει να ισορροπούν τις επιδόσεις και το κόστος του προϊόντος με τους στόχους του τμήματος marketing. Σε αυτό το στάδιο λοιπόν είναι χρήσιμος ο ορισμός βάση της αξίας. Τέλος, η διαδικασία της παραγωγής έχει την ευθύνη να εγγυηθεί ότι οι προδιαγραφές σχεδιασμού θα ενσωματώνονται στα χαρακτηριστικά του τελικού προϊόντος. Έτσι για αυτούς που απασχολούνται στην παραγωγική διαδικασία η ποιότητα ερμηνεύεται με τον ορισμό με βάση την κατασκευή.

Σύμφωνα με τον ορισμό που περιέχεται στο πρότυπο ISO 9000 η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αναφέρεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί τόσο τις δεδομένες όσο και τις αναμενόμενες ανάγκες των εν δυνάμει καταναλωτών.

Ολοκληρώνοντας αυτή την ενότητα αξίζει να αναφερθεί ότι η ποιότητα σήμερα θεωρείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις σπουδαίος στόχος, καθώς διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις στρατηγικές παραγωγής, προώθησης και πώλησης. Πριν όμως γίνει εμβάθυνση σε αυτό το ζήτημα κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια σύντομη αναδρομή στην ιστορία της.

## **1.2 Ιστορική αναδρομή και εξέλιξη της ποιότητας**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ποιότητα σήμερα αποκτά ολοένα και αυξανόμενη σημασία τόσο για τον καταναλωτή, όσο και για την επιχείρηση. Η αναζήτηση από τον καταναλωτή ποιοτικότερων προϊόντων αλλά και η προσπάθεια των επιχειρήσεων να προσφέρουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα δίνουν στον όρο ποιότητα μια νέα δυναμική.

Η έννοια της ποιότητας αρχικά κάνει την εμφάνισή της γύρω στο 1750, όπου και ταυτίζεται με την επιθεώρηση των παραγόμενων προϊόντων (Martinez et al., 1998). Στη συνέχεια η ποιότητα χρησιμοποιείται για να εκφράσει την προσπάθεια για βελτίωση των μέσων παραγωγής και τελικά ο στατιστικός έλεγχος της ποιότητας που κάνει την εμφάνισή του την δεκαετία του 1940, είναι το κυρίαρχο μέσο επίτευξης των αποδεκτών ορίων των φυσικών μεταβλητών ενός προϊόντος. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 η ποιότητα ξεφεύγει από τα όρια της παραγωγικής διαδικασίας και μπαίνουν τα θεμέλια της διοίκησης ολικής ποιότητας, σύμφωνα με την οποία είναι απαραίτητη η ενσωμάτωση της ποιότητας στο σχεδιασμό, στο μάρκετινγκ, στην παραγωγή, στις πωλήσεις, στα οικονομικά των εταιρειών και στις υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν μετά την πώληση (Conti, 1993).

### Πίνακας 1. Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας

<b>1750</b>	Επιθεώρηση για την ποιότητα
<b>1900</b>	Θεμελίωση αρχών διοίκησης παραγωγής από τον Taylor
<b>1930</b>	Νέα προσέγγιση της ποιότητας και ενσωμάτωση αυτής στο προϊόν (Shewhart)
<b>1940</b>	Στατιστικός ποιοτικός έλεγχος Ίδρυση ενώσεων Ποιοτικού ελέγχου σε Η.Π.Α. και Ιαπωνία.
<b>1950</b>	Κόστος Ποιότητας Οι Deming, Juran και Feigenbaum παρουσιάζουν τις σύγχρονες προσεγγίσεις σχετικά με την ποιότητα. Θεμελίωση βραβείου Ποιότητας Deming Εγχειρίδιο Ποιοτικού ελέγχου (Juran)
<b>1960</b>	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Total Quality Control (Feigenbaum-Taguchi) Κύκλοι Ποιότητας (Ishikawa)
<b>1970</b>	Κανένα Ελάττωμα (Zero defects) Υιοθέτηση του συστήματος JIT (just in time)
<b>1980</b>	Τα Ιαπωνικά προϊόντα κατακτούν τις αγορές των ΗΠΑ Πρώτη έκδοση της σειράς προτύπων ISO 9000 (1987) Καθιέρωση του Malcolm Baldrige National Quality Award
<b>1990</b>	Συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών για καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών Εστίαση στον πελάτη
<b>2000</b>	Συνεχείς προκλήσεις για την ποιότητα

Πηγή: Evans and Lindsay, 2005

### 1.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας

Η μέτρηση της ποιότητας είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για τη βελτίωση της. Κατά τον Garvin η έννοια της ποιότητας έχει 8 διαστάσεις τις οποίες οι υπεύθυνοι πρέπει να εξετάσουν καθορίζοντας και τους συντελεστές βαρύτητας για καθεμιά.

Ειδικότερα αυτές είναι :

- ✓ Βασικά χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται στα χαρακτηριστικά εκείνα που ικανοποιούν τις ανάγκες, τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών πελατών.
- ✓ Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά τα οποία συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και διευκολύνουν τη χρήση της υπηρεσίας και του προϊόντος.
- ✓ Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα που σχετίζονται με πιθανές βλάβες και καταστροφές του προϊόντος υπό κανονικές συνθήκες.
- ✓ Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές η οποία σχετίζεται με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας.
- ✓ Η διάρκεια ζωής του προϊόντος η οποία φυσικά συνδέεται με την αξιοπιστία του προϊόντος και εξαρτάται από το χρόνο και την ένταση χρήσης του.
- ✓ Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση η οποία σήμερα παρουσιάζει αυξανόμενη βαρύτητα και εξαρτάται από το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό, την ταχύτητα και το κόστος επισκευής, τη συνέπεια και ευγένεια εξυπηρέτησης κλπ.
- ✓ Η αισθητική και η εμφάνιση του προϊόντος που είναι τα πρώτα ερεθίσματα που δέχεται ο καταναλωτής.
- ✓ Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας η οποία πηγάζει από ανεπαρκή πληροφόρηση του πελάτη για συγκεκριμένα προϊόντα, με αποτέλεσμα να μη βασίζει την επιλογή του σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά της ποιότητας (Garvin, 1988).



#### 1.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, (TQM-ΔΟΠ), είναι μια μέθοδος με την οποία η κεντρική διοίκηση και οι εργαζόμενοι μπορούν να αναμιχθούν ενεργά στη συνεχή βελτίωση της παραγωγής των αγαθών και των υπηρεσιών. Είναι ένας συνδυασμός ποιοτικών και διοικητικών εργαλείων που στοχεύουν στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη μείωση των απωλειών λόγω σπάταλων πρακτικών. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις σήμερα ανά τον κόσμο (π.χ. Ford, Motorola, Philips, Toyota κτλ.) εφαρμόζουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) (Gilbert, 1992). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια διοικητική φιλοσοφία που επιδιώκει να ενσωματώσει όλες τις οργανωτικές λειτουργίες (μάρκετινγκ, χρημ/κα, παραγωγή, εξυπηρέτηση πελατών, κ.λπ.) και να εστιάσουν στις ανάγκες των πελατών και τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Hansson and Klefsjo η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θεωρείται ως ένα σύστημα διοίκησης που αποτελείται από τρεις μονάδες οι οποίες αλληλοεξαρτώνται. Οι μονάδες αυτές είναι οι κύριες αξίες, οι τεχνικές και τα εργαλεία. Η βασική ιδέα είναι ότι οι κύριες αξίες πρέπει να υποστηρίζονται από κατάλληλες τεχνικές όπως διοίκηση διαδικασιών, benchmarking και σωστά εργαλεία όπως το σπίτι της ποιότητας (house of quality) και τα διαγράμματα Ishikawa. Ο στόχος της ΔΟΠ είναι η συνεχώς αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη με περιορισμένη χρήση πόρων. Η φάση της εφαρμογής ξεκινά με την αποδοχή των κύριων αξιών που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού, ενώ το επόμενο βήμα είναι η διαρκής επιλογή τεχνικών που θεωρούνται κατάλληλες για την υποστήριξη των αξιών. Τέλος θα πρέπει να βρεθούν και να χρησιμοποιηθούν αποδοτικά τα κατάλληλα εργαλεία που θα υποστηρίξουν τις επιλεγμένες τεχνικές (Hansson & Klefsjo, 2003).

Ένας από τους πιο ευρέως αποδεκτούς ορισμούς για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αυτός που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, όπου συγκεντρώνονται ακαδημαϊκοί ηγέτες και ηγέτες του επιχειρηματικού χώρου. Μία ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας το 1992 όρισε τη ΔΟΠ ως εξής: «ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς

μικρότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μία προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και αναπόσπαστο μέρος στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και στις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών» (Bounds et al., 1994).

#### ***1.4.1 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας***

Όσον αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί ο καθένας να δίνει το δικό του ορισμό σχετικά με το τι πραγματικά είναι αυτή παρά όμως τις διαφορές στους ορισμούς, υπάρχουν πολλά κοινά σημεία στα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι. Τα σημεία αυτά θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν και ως κεντρικοί πυλώνες πάνω στους οποίους θεμελιώνεται η ΔΟΠ. Από αυτούς τους πυλώνες μπορούν να προκύψουν και οι κύριες αρχές της ΔΟΠ.

Οι αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που αφορούν την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Οι αρχές αυτές δεν προσδιορίζουν ένα διαφορετικό τύπο διοίκησης Ποιότητας, αλλά είναι ένα σύνολο συστάσεων, οι οποίες προτείνονται προς ενσωμάτωση στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Έχουν διατυπωθεί αρκετές απόψεις σχετικά με το ποιες είναι οι αρχές της ΔΟΠ. Στη βιβλιογραφία είναι πολλές οι διαφορετικές απόψεις που αναφέρονται, αναφορικά με το ποια είναι τα συστατικά της επιτυχημένης ΔΟΠ. Οι κρίσιμοι παράγοντες εφαρμογής και υλοποίησης αυτής, διαφέρουν από συγγραφέα σε συγγραφέα. Ακόμη και οι προσεγγίσεις των ειδικών όπως χαρακτηρίζονται της Ποιότητας παρουσιάζουν διαφορές και έχουν δυνάμεις και αδυναμίες στην προσέγγιση τους στο θέμα. Στην πραγματικότητα καμία προσέγγιση από αυτές δεν προσφέρει λύσεις σε όλο το φάσμα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, αντίθετα όταν ένας οργανισμός αποσκοπεί στην υλοποίηση της ΔΟΠ, οφείλει να αναπτύξει συστηματικά κάποια χαρακτηριστικά προσαρμόζοντας τα στη δική του ξεχωριστή οντότητα. Το πιο σημαντικό είναι να κατανοήσουμε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα κομμάτι της κουλτούρας του οργανισμού. Κύριο συστατικό της είναι η εξολοκλήρου δέσμευση για πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και για την απόκτηση σωστής νοοτροπίας, η οποία εκδηλώνεται με την

ανάμιξη όλων των εμπλεκομένων στην παραγωγική διαδικασία και στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσα από την ορθή διαχείριση της προκύπτουσας γνώσης. Αναφορικά με τις θεμελιώδεις αρχές που αναπτύχθηκαν σχετικά με τη ΔΟΠ υιοθετούμε την προσέγγιση των Evans & Lindsay (2005).

➤ **Εστίαση στους πελάτες και στις ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders).**

Η εστίαση στον πελάτη κρίνεται αναγκαία αφού αυτός αποτελεί στην ουσία τον βασικό κριτή της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια δημιουργίας αισθήματος ικανοποίησης των πελατών τους μέσω της ικανοποίησης των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών τους στον μέγιστο βαθμό, δεν αρκεί μόνο να παράγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία τηρώντας τις προδιαγραφές, μειώνοντας τα ελαττωματικά και διευθετώντας τα παράπονα των πελατών τους, αλλά πρέπει να προσπαθήσουν και να υιοθετήσουν έναν άλλο τρόπο λειτουργίας και φιλοσοφίας, με τη βοήθεια του όποιου θα κατορθώσουν να παράγουν τέτοιες εκροές ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιούν στο μέγιστο τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη, είναι ένας από τους πιο ισχυρούς δείκτες για το μέλλον μιας εταιρείας. Αύξηση στο βαθμό εστίασης στις απαιτήσεις του πελάτη μπορεί να αυξήσει το κέρδος μιας εταιρείας, αφού οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν τα προϊόντα πιο συχνά και σε μεγαλύτερες ποσότητες. Όταν η ανάγκη για εστίαση στις απαιτήσεις των πελατών γίνει κατανοητή, όχι μόνο για τους εξωτερικούς, αλλά και για τους εσωτερικούς, τότε διακρίνεται δυνατότητα βελτίωσης και των διεργασιών του οργανισμού. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι και αυτοί μέλη της αλυσίδας αξίας, γι' αυτό θα πρέπει και οι δικές τους προσδοκίες να μελετηθούν και να αναγνωριστούν. Η δυνατότητα προσφοράς εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη για το εργατικό δυναμικό, σε συνδυασμό με την αναγνώριση παρότρυνση και ενδυνάμωση του, συνεισφέρει τα μέγιστα σε αυτή την προσπάθεια.

### ➤ Συμμετοχή και ομαδικότητα

Μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, αυτός που είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα από το καθένα και να βελτιώσει το περιεχόμενο της εργασίας είναι ο εργαζόμενος, δηλαδή αυτός που εκτελεί την εργασία.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να επιζητήσει τη συμμετοχή όλων και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις εκείνες που θα εξασφαλίζουν τη συμμετοχικότητα σε όλες τις βαθμίδες από την κατώτερη έως την ανώτατη και από τους προμηθευτές έως τους πελάτες. Το πνεύμα ομαδικότητας σε μια επιχείρηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή, ενώ ταυτόχρονα αποτρέπει προβλήματα που ενδεχομένως να εμποδίσουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Στα πλαίσια μιας ομάδας τα μέλη της έχουν την δυνατότητα να ανταλλάξουν ιδέες και να συνδυάσουν μεγάλο αριθμό ικανοτήτων, αυξάνοντας κατά συνέπεια την πιθανότητα να αναδυθεί η σωστή πρόταση ανάμεσα από πολλές διαφορετικές λύσεις. Οι εργαζόμενοι και γενικότερα οι άνθρωποι της επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν πηγές ιδεών και καινοτομιών και για τον λόγο αυτό η εμπειρία και η γνώση τους πρέπει να εκμεταλλεύεται σωστά, ώστε να μπορέσουν οι ιδέες και οι καινοτομίες αυτές τελικά να εφαρμοστούν. Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει μια νέα αντίληψη απέναντι στο προσωπικό, η οποία θα στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι και ικανοί να συνεισφέρουν. Απαραίτητο συστατικό για την επίτευξη αυτού είναι η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων η οποία αποτελεί και βάση για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

### ➤ Εστίαση στη διαδικασία υποστηριζόμενη από τη συνεχή βελτίωση

Ως διαδικασία ορίζεται μία σειρά δραστηριοτήτων μέσω της οποίας επιδιώκεται κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι διαδικασίες αναφέρονται στις λειτουργίες ενός οργανισμού. Οι εκροές μιας διαδικασίας αποτελούν τα προϊόντα μιας επιχείρησης, ενώ οι εισροές της είναι τα υλικά, το κεφάλαιο, ο εξοπλισμός, το ανθρώπινο δυναμικό, η ενέργεια και ότι άλλο είναι απαραίτητο για την παραγωγή ενός αγαθού. Παραδοσιακά η βελτίωση της ποιότητας ήταν αποκλειστική ευθύνη του τμήματος ποιότητας και είχε να κάνει με τον έλεγχο των εισροών και πρώτων υλών και των εκροών, δηλαδή των παραγόμενων προϊόντων μιας επιχείρησης. Με τις σύγχρονες

μεθόδους διοίκησης γίνεται εστίαση στη διαδικασία και η βελτίωση της ποιότητας μέσω της διαδικασίας, βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση κατά μήκος όλης της αλυσίδας πελάτη - προμηθευτή. Για να μπορέσει να έχει σωστό αποτέλεσμα απαιτείται ανάλυση των διεργασιών και εκτεταμένη συλλογή πληροφοριών έτσι ώστε να εντοπισθούν τα επιμέρους προβλήματα μιας διαδικασίας, να απομονωθούν και να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά ώστε να αποτραπεί τυχόν επανάληψη του ίδιου προβλήματος στο μέλλον. Σημαντικό ζήτημα για κάθε οργανισμό, αποτελεί η αναγνώριση των κρίσιμων διαδικασιών (ή διαδικασιών-κλειδιά). Μια διαδικασία θεωρείται κρίσιμη, όταν οι επιδόσεις της επηρεάζουν καθοριστικά τη δυνατότητα επιβίωσης και επιτυχίας της επιχείρησης σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Γενικά η ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας βασίζεται στη μάθηση η οποία πηγάζει από τη συνεχή επανάληψη της διεργασίας και μπορεί μακροχρόνια να εξασφαλίσει στον οργανισμό ανώτερες επιδόσεις. Οι Deming και Shewart το 1950, παρουσίασαν τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης ο οποίος έχει δεχθεί πλήθος διαφορετικών ερμηνειών. Ο κύκλος αυτός γνωστός ως τροχός του Deming (P-D-C-A cycle), και είναι ένα σύνολο βημάτων τα οποία επαναλαμβανόμενα ανοίγουν το δρόμο για τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα.

Τα 4 βήματα είναι:

- α) Plan (Περιλαμβάνει συλλογή δεδομένων για την εύρεση τυχόν προβλημάτων και προτάσεις για τη βελτίωση και επίλυσή τους),
- β) Do ( Εφαρμογή προγράμματος βελτίωσης),
- γ) Check (εδώ τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου αναλύονται για να εξακριβωθεί αν υπάρχει αρμονία ανάμεσα στους αρχικούς στόχους και στο τι πραγματικά επιτεύχθηκε. Σε περίπτωση που κριθεί αναγκαίο γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις) και
- δ) Act (στο τελευταίο αυτό στάδιο διασφαλίζονται τα οφέλη τυποποιούνται οι διαδικασίες ενώ για τα προβλήματα που παραμένουν επαναλαμβάνεται από την αρχή η διαδικασία έως ότου επιλυθούν αυτά) (Temponi, 2005).

## 1.5 Θεωρίες και προσεγγίσεις σχετικές με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Οι προσεγγίσεις που έκαναν ορισμένοι ειδικοί στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είχαν σημαντική επίδραση στη κουλτούρα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο, στον τομέα της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών. Η ποιότητα να λαμβάνει διαφορετικούς ορισμούς, αφού όπως αναφέραμε δεν υπάρχει μόνο ένας ορισμός διεθνώς, αλλά πάρα πολλοί. Σημασία έχει η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με απώτερο σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Αυτή είναι και η κεντρική ιδέα της διδασκαλίας σχετικά με την ποιότητα όλων των πολύ μεγάλων αυτών ειδικών σχετικά με την ποιότητα. Μερικοί από τους μεγαλύτερους Guru της ποιότητας είναι οι Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, Tanguishi κ.α. Παρακάτω χάριν συντομίας θα αναλύσουμε τις προσεγγίσεις μερικών από αυτών.

### 1.5.1 W. Edwards Deming

Ο W. Edwards Deming υπήρξε ένας Αμερικανός σύμβουλος Διοίκησης, γνωστός και ως ο πατέρας του κινήματος της Διοίκησης και Ποιότητας. Οι διδασκαλίες του θεωρούνται ότι άσκησαν επιρροή στην αναβίωση της Ιαπωνικής οικονομίας μετά την ήττα της Ιαπωνίας στο 2ο παγκόσμιο πόλεμο. Κατά τη δεκαετία του 1980 μεγάλες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ άρχισαν να υιοθετούν τις αρχές του σχετικά με την άσκηση της διοίκησης. Ο Deming ανέπτυξε μια θεωρία Διοίκησης της Ποιότητας η οποία έδινε έμφαση στη «χαρά της εργασίας». Είχε πει ότι η ποιότητα θα πρέπει να τονίζεται σε κάθε βήμα της διαδικασίας και όχι να περιορίζεται στην επιθεώρηση του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας όταν έχει ολοκληρωθεί. Επιπλέον, ο Deming υποστήριξε ότι τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται κυρίως από λάθη της διοίκησης, παρά από λάθη των εργαζομένων.

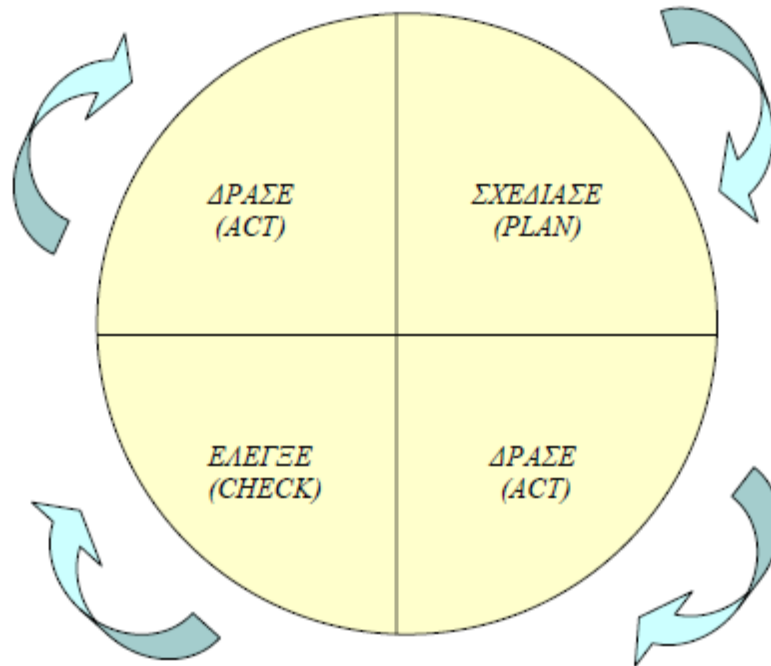
Το 1980 ο Deming παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις για τη διοίκηση. Οι αρχές αυτές είναι:

1. *Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας (σκοπού)*, όσον αφορά στη βελτίωση του προϊόντος, με στόχο η επιχείρηση να παραμείνει στην αγορά, να είναι ανταγωνιστική και να παρέχει θέσεις εργασίας.
2. *Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας*. Η δυτική διοίκηση θα πρέπει να αντιδράσει στην πρόκληση, να μάθει τις ευθύνες της και να αναλάβει ηγετικό ρόλο.
3. *Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρησης*. Ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επιθεώρηση σε μαζική βάση , με την οικοδόμηση της ποιότητας στο προϊόν από την πρώτη στιγμή.
4. *Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή*. Όταν η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με μόνο κριτήριο την τιμή , τότε αυτό δείχνει μια κοντόφθαλμη προσέγγιση που το μόνο που θα αποφέρει στην επιχείρηση θα είναι παραγωγή μη συμμορφούμενων προϊόντων και κατά συνέπεια αύξηση κόστους παραγωγής και δυσαρεστημένους πελάτες.
5. *Συνεχής βελτίωσης του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών*. Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς της ΔΟΠ. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας θα εξασφαλίσει όλα εκείνα τα πλεονεκτήματα που θα απολάβει μια επιχείρηση από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.
6. *Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης*. Με τη συνεχή εκπαίδευση, το προσωπικό θα μπορέσει να αναπτύξει τα προσόντα του προς όφελος της επιχείρησης.
7. *Θεσμοθέτηση ηγεσίας*. Η αυτό-καθοδήγηση και η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας είναι βασικές απαιτήσεις της ποιότητας.
8. *Εκδίωξη του φόβου*. Η διοίκηση αντί να επιρρίπτει ευθύνες στους εργαζόμενους για λάθη τα οποία γίνονται, θα πρέπει να συζητάει μαζί τους για να βρίσκουν μαζί λύσεις.
9. *Κατάρριψη των ορίων μεταξύ των τμημάτων*. Οι εργαζόμενοι όλων των τομέων μια επιχείρησης θα πρέπει να συνεργάζονται με ομαδικό πνεύμα για να προβλέπουν ενδεχόμενα προβλήματα στην παραγωγή.
10. *Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινέσεων και των στόχων*. Οι εξωπραγματικοί και οι αριθμητικοί στόχοι θα αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους.
11. *Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων*. Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία ,αποδεδειγμένα προκαλεί αμηχανία , ανασφάλεια και αποθάρρυνση των εργαζομένων, αφού στα κριτήρια απόδοσης δεν λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια.
12. *Απομάκρυνση των περιορισμών για την ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου*.

13. Θέσπιση ενός προγράμματος για εκπαίδευση.

14. Ανάλυση δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δεσμευθούν για αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα (Λογοθέτης, 1993).

### **Ο κύκλος του Deming**



**Εικόνα 1. Ο κύκλος του Deming**, πηγή: Paul James (1998) «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», μετάφραση ομάδα μεταφραστών, εκδόσεις "Κλειδάριθμος", Αθήνα.

### **1.5.2 Armang Feigenbaum**

Ο Armang Feigenbaum υπήρξε επικεφαλής του τμήματος παραγωγής της General Electric παγκοσμίως μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1960. Θεωρούσε την ποιότητα ως ένα τρόπο διοίκησης του οργανισμού και υποστήριζε ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή όλου του εργατικού δυναμικού, το οποίο πρέπει να κατανοήσει την προσπάθεια της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση. Το σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας του Feigenbaum απαιτεί την



κατανόηση των θεμάτων της ποιότητας από την ανώτερη διοίκηση . Η βελτίωση της ποιότητας γίνεται αντιληπτή μέσω μιας καλής απόδοσης των επενδύσεων, του κόστους της ποιότητας, του κόστους της πρόληψης και του κόστους των αποτυχιών. Παρόλο που δεν έκανε συγκεκριμένες προτάσεις , η προσέγγιση του συνοψίζεται σε τρία κριτήρια στα οποία πρέπει να δεσμευθούν τα στελέχη της επιχείρησης : ενδυνάμωση της διαδικασίας, διαβεβαίωση ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας γίνεται συνήθεια και διοίκησης του κόστους και της ποιότητας ως συμπληρωματικούς στόχους. Σε αυτόν οφείλεται η ανάπτυξη του όρου *επιχείρηση ευρέος ελέγχου ποιότητας*.

### **1.5.3 Joseph Juran**

Ο Joseph Juran προσκλήθηκε στην Ιαπωνία το 1954 και έδωσε μια σειρά από διαλέξεις πάνω στην ποιότητα οι οποίες άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή. Η μεταγενέστερη έχει εκτιμηθεί ιδιαίτερα και πολλοί τον θεωρούν σημαντικότερο από τον Deming, λόγω της έμφασης που έδωσε ο Juran στο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στη βελτίωση της ποιότητας. Συμπεριέλαβε τις διαστάσεις της διοίκησης όπως το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο και εστίασε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα ορίστηκε ως καταλληλότητα για χρήση σε όρους σχεδιασμού, συμμόρφωσης, διαθεσιμότητας και ασφάλειας στο τομέα της χρήσης του προϊόντος (Juran, 1974). Η εστίαση επικεντρώθηκε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση και σε τεχνικές μεθόδους με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις , σε αντίθεση με τον Deming , που εστίασε στην ικανοποίηση και υπερηφάνεια των εργαζομένων. Ο Juran ανέπτυξε την τριλογία της ποιότητας, *σχεδιασμός, έλεγχος, βελτίωση* και όρισε τα τέσσερα στοιχεία της καταλληλότητας για χρήση (James,1998),

1. ποιότητας σχεδίασης
2. ποιότητα συμμόρφωσης
3. διαθεσιμότητα
4. εξυπηρέτηση

και τα έξι στάδια προς την επίλυση των προβλημάτων

1. εντοπισμός του έργου

2. ορισμός του έργου
3. διάγνωση της αιτίας
4. θεραπεία της αιτίας
5. μονιμοποίηση των βελτιώσεων
6. αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση.

#### **1.5.4 Philip Crosby**

Ο Philip Crosby επέτυχε σημαντική εμπορική επιτυχία μέσω της προώθησης των ιδεών του, οι οποίες βασίστηκαν κυρίως στη θεωρία ότι η φτωχή ποιότητα κοστίζει χρήματα. Ο Crosby ανέπτυξε τις λεγόμενες πέντε απaráβατες αρχές της ποιότητας. Αυτές είναι:

1. Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις
2. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για προβλήματα ποιότητας
3. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας
4. Μόνο μέτρο απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας
5. Μόνη αρχή της ποιότητας είναι μηδέν ελαττωματικά

Ο Crosby επίσης ανέπτυξε τα 14 σημεία για τη βέλτιστη της ποιότητας και αφορούν κατά κύριο λόγο σε ζητήματα υλοποίησης (James,1998). Αυτά είναι τα εξής:

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
2. Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Το κόστος της ποιότητας
5. Συνείδηση της ποιότητας
6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός μηδέν ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση των επιστατών

9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Θέσπιση στόχων
11. Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Συνεχή βελτίωση.

## **1.6 Επίδραση εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην επιχείρηση**

Ένα ερώτημα το οποίο τίθεται, αφορά το εάν η εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση επηρεάζει την αποδοτικότητα της, τα χρηματοοικονομικά και λειτουργικά της αποτελέσματα, την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τις ανάγκες των πελατών της. Επίσης κρίσιμο ερώτημα αφορά τον χρόνο που απαιτείται προκειμένου μια επιχείρηση να συλλέξει τους καρπούς των προσπαθειών της, στην προσπάθεια της να εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ. Μελέτη που έχει εκπονηθεί από τους Vinod et al, (2009) σχετικά με την απάντηση των ανωτέρω ερωτημάτων σε ομάδα βραβευμένων Καναδικών επιχειρήσεων, έχει καταλήξει στα ακόλουθα βασικά συμπεράσματα:

1. Η αναζήτηση της ποιότητας έχει καταστεί ουσιαστικό στρατηγικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της. Η ΔΟΠ μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον αυτές επικεντρωθούν σε μια ή περισσότερες διαστάσεις της ποιότητας και τις εφαρμόσουν.
2. Στο εξεταζόμενο δείγμα επιχειρήσεων παρατηρήθηκε βελτίωση των εργασιακών σχέσεων του προσωπικού. Αυξήθηκε η συμμετοχή των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων, η αποδοτικότητα της εργασίας τους, καθώς και το ηθικό τους. Ακολούθως μειώθηκαν οι απουσίες από την εργασία και ο ρυθμός ανακύκλωσης των στελεχών.

3. Βελτιώθηκε σημαντικά η λειτουργική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Παρήχθησαν καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες, μειώθηκε ο αριθμός των ελαττωματικών και το κόστος παραγωγής, ενώ αντίθετα βελτιώθηκε η παραγωγικότητα.

4. Αυξήθηκε η ικανοποίηση των πελατών από την κατανάλωση των παραχθέντων προϊόντων και υπηρεσιών. Μειώθηκαν τα παράπονα των καταναλωτών και αυξήθηκε το ποσοστό αυτών που μένουν πιστοί στην κατανάλωση των αγαθών των εξεταζόμενων επιχειρήσεων.

5. Βελτιώθηκαν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων, με σημαντικότερο δείκτη βελτίωσης αυτόν της κερδοφορίας.

6. Το χρονικό διάστημα που απαιτήθηκε για την συγκομιδή των θετικών αποτελεσμάτων ήταν κατά μέσο όρο 33 μήνες έπειτα από την πλήρη ενσωμάτωση των αρχών της ΔΟΠ στην επιχείρηση, με ελάχιστο χρονικό διάστημα τους 6 μήνες και μέγιστο τους 96.

Στα ίδια συμπεράσματα καταλήγει ο Balvir Talwar (2010), ο οποίος επικαλείται έρευνα του Βρετανικού Οργανισμού Ποιότητας (2003), στην οποία διαπιστώθηκε ότι μεταξύ 120 βραβευμένων επιχειρήσεων παρατηρήθηκε η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τους, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών τους, η αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, οι πωλήσεις και η κερδοφορία τους.

Στην μελέτη των Vinod et al. (2009) γίνεται αναφορά σε παρόμοιες έρευνες που έχουν όλες καταδείξει τη θετική συνεισφορά εφαρμογής της ΔΟΠ στα αποτελέσματα των εταιρειών που τις εφάρμοσαν, σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε αντίστοιχη έρευνα που διεξήγαγε το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Επιχειρηματική Αριστεία σε συνεργασία με το ερευνητικό κέντρο ερευνών και εκπαίδευσης της συμβουλευτικής του Oakland, (2007) εντοπίζονται σημαντικά οφέλη για τις επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ και την 'επιχειρηματική αριστεία'. Πιο συγκεκριμένα εντοπίζονται τα ακόλουθα στοιχεία:

1. *Χρηματοοικονομικά οφέλη*: Όλες οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις είχαν να επιδείξουν σημαντική αύξηση των χρηματοοικονομικών τους εσόδων. Σε αρκετές περιπτώσεις υπήρξε τριπλασιασμός των εσόδων τους και διπλασιασμός των εσόδων ανά εργαζόμενο, ενώ σε χρονικό διάστημα πέντε ετών εμφάνισαν σημαντική αύξηση των κερδών τους, ακόμη και σε περιόδους που ο ανταγωνισμός εμφάνιζε ζημιές.

2. *Μη χρηματοοικονομικά οφέλη:* Μείωση σε ποσοστό 80% των κύκλων υλοποίησης διεργασιών, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, μείωση των ελαττωματικών, αύξηση του μεριδίου αγοράς, αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού, μείωση των ατυχημάτων και των απουσιών από την εργασία, βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας για το ρόλο κοινωνικής συνεισφοράς των επιχειρήσεων.

Πώς επιτυγχάνονται όμως αυτές οι θετικές δράσεις και πώς οι επιχειρήσεις φτάνουν στον επιδιωκόμενο στόχο;

Η ίδια έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που έχουν επιδείξει εντυπωσιακά αποτελέσματα στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και της επιχειρηματικής αριστείας, παρουσιάζουν μεταξύ τους τα ακόλουθα κοινά χαρακτηριστικά:

1. Δέσμευση της διοίκησης να ακολουθήσουν το ‘ταξίδι’ της επιχειρηματικής αριστείας.
2. Αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό.
3. Έμφαση στα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ενδυνάμωσής του, της διαρκούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης.
4. Διάχυση των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού και δέσμευση όλων στην υλοποίησή τους.
5. Κατανόηση των διαδικασιών και της βασικής αρχής της διαρκούς βελτίωσης.
6. Εφαρμογή εταιρικής κουλτούρας που να προάγει την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών.
7. Έμπρακτη ευαισθησία για την κοινωνία και τις ανανεώσιμες πηγές πλούτου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο όρος Διασφάλιση Ποιότητας αποτέλεσε αντικείμενο αμφισβήτησης και αυστηρής κριτικής και έχει κατά καιρούς παρερμηνευτεί από πολλούς. Μερικοί θεωρητικοί πιστεύουν ότι η διασφάλιση αποτελεί την ουσία του Ποιοτικού Ελέγχου, ενώ για άλλους είναι μια φιλοσοφία ολοκληρωμένη, ώστε η επιχείρηση να επιτύχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Κατά το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης διασφάλιση ποιότητας είναι «όλες εκείνες οι προσχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες απαραίτητες για να δώσουν τη σιγουριά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις για ποιότητα» (ISO 8402, 1986).

Η εμφάνιση του όρου Διασφάλιση Ποιότητας οριοθετεί τη στροφή των επιχειρήσεων από τον έλεγχο ποιότητας στην πρόληψη της ποιότητας. Η φιλοσοφία της διασφάλισης ποιότητας είναι ότι η παρέμβαση στην ποιότητα πρέπει να γίνει στα αρχικά στάδια σχεδίασης του προϊόντος και απαιτεί την αποτελεσματική τήρηση συγκεκριμένων προδιαγραφών στην παραγωγική διαδικασία καθώς και στη συστηματική αναπληροφόρηση με τους προμηθευτές και τους εργαζομένους. Για την αποτελεσματική διασφάλιση της ποιότητας είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Ο Διεθνής Οργανισμός Ποιότητας έχει αναπτύξει αναγνωρισμένα συστήματα ποιότητας, όπως το ISO 9000, τα οποία θα αναλύσουμε παρακάτω ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

#### 2.1 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ( ISO )

Η Διεθνής Τυποποίηση ξεκίνησε το 1906 ασχολούμενη με ηλεκτροτεχνικά θέματα. Παρότι έγιναν κάποιες προσπάθειες στην δεκαετία του '30 να ασχοληθεί και με άλλα τεχνικά πεδία, δεν είχαν αποτέλεσμα έως ότου δημιουργήθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization, διακριτική ονομασία:

ISO). Κατά την διάρκεια μίας συνεδρίασης που έγινε στο Λονδίνο τον Οκτώβριο του 1946, αντιπρόσωποι από 25 χώρες αποφάσισαν να δημιουργήσουν ένα νέο Διεθνή Οργανισμό, στόχος του οποίου θα ήταν να διευκολύνει τον διεθνή συντονισμό και την ενοποίηση των βιομηχανικών Προτύπων.

Ο νέος Οργανισμός ISO άρχισε να λειτουργεί επισήμως στις 23 Φεβρουαρίου 1947. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης είναι γνωστός ως ISO και αυτή η ονομασία του ισχύει διεθνώς.

Το ISO είναι ανεξάρτητη συντομογραφία που προέρχεται από την ελληνική λέξη ίσος η οποία έχει δώσει το πρόθεμα iso. Αυτήν ακριβώς την «δέσμευση ισότητας» που ενυπάρχει στην Τυποποίηση ήθελαν να δείξουν οι 25 ιδρυτικές χώρες του ISO επιλέγοντας αυτό το σύντομο συμβολικό όνομα ( [www.iso.org](http://www.iso.org) ).

### ➤ **Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης - ΕΛΟΤ**

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης ΕΛΟΤ Α.Ε ιδρύθηκε με το Νόμο 372/76 και ήταν Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου μέχρι τον Ιούνιο του 1997, οπότε και μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρεία με τον Νόμο 155/97.

Ο ΕΛΟΤ Α.Ε είναι Δημόσια Επιχείρηση που λειτουργεί με βάση τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, χωρίς να μεταβάλλεται ο χαρακτήρας της ως εταιρείας που ασκεί δραστηριότητα κοινής ωφέλειας.

Τελεί υπό την εποπτεία του Κράτους, η οποία ασκείται δια του Υπουργού Ανάπτυξης.

Σκοπός του Οργανισμού είναι η προαγωγή και η εφαρμογή της Τυποποίησης στην Ελλάδα καθώς και των συναφών με αυτή δραστηριοτήτων με κάθε πρόσφορο τρόπο και μέθοδο.

Οι κύριες δραστηριότητες του Οργανισμού είναι:

- η εκπόνηση και η διάδοση των Προτύπων,
- η απονομή Σημάτων Συμμόρφωσης (ποιότητας),
- η χορήγηση Πιστοποιητικών Συμμόρφωσης (ποιότητας),
- η πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας επιχειρήσεων και
- η διενέργεια εργαστηριακών δοκιμών ( [www.iso.org](http://www.iso.org) ).

## **2.2 Η έννοια της διαπίστευσης και της πιστοποίησης**

Πιστοποίηση είναι η διεργασία κατά την οποία επιβεβαιώνεται ότι ένα προϊόν έχει παραχθεί σύμφωνα με ένα πρότυπο και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του ή ένα σύστημα διαχείρισης πληροί τις απαιτήσεις ενός προτύπου. Η διαδικασία της επιβεβαίωσης διενεργείται με επιθεωρήσεις που πραγματοποιούνται από ανεξάρτητο οργανισμό επιθεώρησης. Διαπίστευση είναι η διαδικασία της επίσημης αναγνώρισης ενός Φορέα Πιστοποίησης ότι είναι ικανός να πραγματοποιεί δραστηριότητες πιστοποίησης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές του εκάστοτε προτύπου για συγκεκριμένους επιχειρηματικούς ή/και βιομηχανικούς τομείς, με αμεροληψία και τεκμηριωμένη επάρκεια. Η Διαπίστευση, μέσω της συστηματικής αξιολόγησης και επιτήρησης, αποδεικνύει ότι οι Φορείς Πιστοποίησης είναι ικανοί, ανεξάρτητοι και εν κατακλείδι, παρέχουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, μειώνοντας τον κίνδυνο για τα όποια ενδιαφερόμενα μέρη (κυβέρνηση, επιχειρήσεις, πελάτες κ.λπ.).

Άρα η διαπίστευση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένας Οργανισμός Ελέγχου κρίνεται από μια αρμόδια αρχή ότι, διαθέτει την ικανότητα, ώστε να παρέχει την υπηρεσία της πιστοποίησης σε κάθε ενδιαφερόμενο, για το αντικείμενο για το οποίο έχει διαπιστευθεί.

## **2.3 ISO 9001 : 2008. Ποιότητα**

Το πρότυπο ISO 9001:2000 αποτελεί το διεθνές πρότυπο το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις για διαχείριση της Ποιότητας και στοχεύει στην εγκαθίδρυση ενός αποτελεσματικού συστήματος οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας μια επιχείρησης. Η Οικογένεια των Προτύπων ISO 9000 εκδόθηκε για πρώτη φορά από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) το 1987, ενώ το πρότυπο ISO 9001 αναθεωρήθηκε για πρώτη φορά το 1994, για δεύτερη στις 15.12.2000 και πιο πρόσφατα στις 15.11.2008.



Το πρότυπο ISO 9001:2008 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για την ανάπτυξη, εφαρμογή και βελτίωση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μιας Επιχείρησης, για την επαύξηση της ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, μέσω της ανταπόκρισης των αναγκών τους. Επιπλέον εστιάζεται στη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης της Επιχείρησης όσον αφορά την επίτευξη των ποιοτικών στόχων της στα προμηθευόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2008 είναι τα παρακάτω:

- Βελτίωση της επιχειρηματικής της επίδοσης και παραγωγικότητας.
- Μεγαλύτερη επικέντρωση στους επιχειρηματικούς στόχους και στις προσδοκίες των πελατών.
- Επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών καθώς επίσης τις συναγόμενες τους ανάγκες.
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Δημιουργία εμπιστοσύνης προς τους πελάτες ότι η επιδιωκόμενη ποιότητα επιτυγχάνεται και διατηρείται.
- Δημιουργία ευκαιριών για επέκταση σε νέες αγορές ή/και διατήρηση του μεριδίου αγοράς.
- Πιστοποίηση από τρίτους ανεξάρτητους φορείς πιστοποίησης.
- Δημιουργία ευκαιριών για συναγωνισμό σε προσφορές/παραγγελίες όπου απαιτείται.
- Βελτίωση της Εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης.
- Αναβάθμιση της εικόνας και του ονόματος της Επιχείρησης ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

#### **2.4 ISO 22000:2005. Ασφάλεια τροφίμων**

Από το 1993, με την Κοινοτική Οδηγία 93/43/ΕΟΚ του Συμβουλίου της Ευρώπης όλες οι επιχειρήσεις που παρασκευάζουν, μεταποιούν, παράγουν, συσκευάζουν,

αποθηκεύουν, μεταφέρουν, διανέμουν, διακινούν ή διαθέτουν τρόφιμα, υποχρεώνονται να εφαρμόζουν τεκμηριωμένο σύστημα HACCP. Με τους νέους κανονισμούς οι απαιτήσεις για ασφάλεια των τροφίμων μεταφέρονται σε όλο το μήκος της τροφικής αλυσίδας με αφετηρία την πρωτογενή παραγωγή.

Στις 01/09/2005 εκδόθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ( ISO ) το πρώτο διεθνές πρότυπο ISO 22000:2005 ( Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain ) για τη Διαχείριση της Ασφάλειας των Τροφίμων το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την αλυσίδα τροφίμων (πρωτογενή παραγωγή, παραγωγή ζωοτροφών, παραγωγή, μεταποίηση, διανομή τροφίμων, λιανική πώληση, μαζική εστίαση, καθώς επίσης και επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες ή προμηθεύουν με εξοπλισμό, υλικά συσκευασίας, υλικά καθαρισμού και απολύμανσης, πρόσθετα, κλπ τις επιχειρήσεις τροφίμων).

Το πρότυπο ISO 22000 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων μιας επιχείρησης και εστιάζει στην αμοιβαία επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών (επιχειρήσεων, προμηθευτών, πελατών, αρχών), στη συστηματική διαχείριση του συστήματος, στον έλεγχο των κινδύνων μέσω προαπαιτούμενων προγραμμάτων και μέσω σχεδίου HACCP καθώς και στη συνεχόμενη βελτίωση και ενημέρωση του συστήματος.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του προτύπου ISO 22000:2005 είναι τα παρακάτω:

- Διασφάλιση ότι τα προϊόντα δεν είναι επιβλαβή στην υγεία του καταναλωτή, κάτι που πρέπει να αποτελεί τον απώτερο σκοπό μιας επιχείρησης.
- Ανάληψη της κοινωνικής ευθύνης κάθε επιχείρησης.
- Μείωση του οικονομικού κόστους καθώς και αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω της καλύτερης διαχείρισης των πόρων της επιχείρησης, πρώτων υλών, ενέργειας και χρόνου.
- Ωθηση για ανταγωνιστικότητα στις πωλήσεις και μάρκετινγκ, όπου η εφαρμογή του ISO 22000:2005 μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο προώθησης και διαφήμισης( [www.iso.org](http://www.iso.org) ).

## 2.5 ISO 14001:2004. Περιβάλλον

Ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης αποτελείται από ένα σύνολο διαδικασιών και ενεργειών, οι οποίες καθορίζουν το πώς ένας οργανισμός θα διαχειρίζεται τις πιθανές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια των ανθρώπων. Δημιουργείται έτσι ένα ολοκληρωμένο σύστημα, το οποίο εκτιμά, καταγράφει και μετρά όλες τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της επιχείρησης, όχι μόνο σε μεμονωμένες δραστηριότητές της, αλλά στο σύνολο των λειτουργιών της.

Η Οικογένεια των Προτύπων ISO 14001 εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1996 από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), τροποποιήθηκε το 2004 και εκδόθηκε το πρότυπο ISO 14001:2004 το οποίο ισχύει σήμερα.

Το Πρότυπο ISO 14001 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία Συστήματος για την Περιβαλλοντική Διαχείριση σε μια επιχείρηση και εστιάζει, στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών πλευρών της για την επιτυχή διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της και τελικά της βελτίωσης της περιβαλλοντικής επίδοσής της. Ο κανονισμός EMAS είναι ένα Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης το οποίο υιοθετήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στην υλοποίηση των απαιτήσεων του Ευρωπαϊκού Κανονισμού EMAS και συνακόλουθα στην πιστοποίηση (περιβαλλοντική επαλήθευση) συμμετέχουν εθελοντικά οι επιχειρήσεις- οργανισμοί.

Το μεγαλύτερο όφελος από την ανάπτυξη, εφαρμογή και πιστοποίηση Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι αφενός η προστασία και η αποτροπή της ρύπανσης του περιβάλλοντος και αφετέρου η επίτευξη βασικών κοινωνικών και οικονομικών στόχων με την ορθολογιστική κατανάλωση ενέργειας και φυσικών πόρων ( [www.iso.org](http://www.iso.org) ).

## 2.6 OHSAS 18001:2007 / ΕΛΟΤ 1801:2008. Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία

Ο πρώτος οδηγός (BS 8800:1996) για την Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία εκδόθηκε το 1996 από το BSI (British Standards Institute ) και στόχευε στην εφαρμογή απαιτήσεων Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία στα πλαίσια ήδη εφαρμοζόμενων Συστημάτων Ποιότητας ή/και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Ο Οδηγός αυτός δεν ήταν πρότυπο για αυτόνομη εφαρμογή και πιστοποίηση. Το πρώτο πρότυπο OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Standard) εκδόθηκε το 1999 ως προδιαγραφή και αποδόθηκε στην Ελληνική γλώσσα το 2002 (ΕΛΟΤ 1801:2002).

Τα πρότυπα OHSAS 18001:2007 / ΕΛΟΤ 1801:2008 προδιαγράφουν τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία μιας επιχείρησης και εστιάζει στον αποτελεσματικό έλεγχο όλων των επαγγελματικών κινδύνων και για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενοι, επισκέπτες, προμηθευτές, ευρύτερο κοινωνικό σύνολο) καθώς και της επίτευξης βελτιώσεων στις συνολικές επιδόσεις υγείας και ασφάλειας στην εργασία της επιχείρησης. Το πρότυπο αυτό αποσκοπεί στην κάλυψη της υγείας και ασφάλειας στην εργασία και όχι στην ασφάλεια προϊόντων ή διεργασιών. Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του προτύπου είναι τα παρακάτω:

- Στην αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση όλων των δυνητικών κινδύνων μέσω της εφαρμογής προγραμμάτων μείωσης της επικινδυνότητας (σε αποδεκτά επίπεδα) και ελαχιστοποίησης των κινδύνων του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Στην τελική μείωση των ατυχημάτων που συμβαίνουν σε μια επιχείρηση.
- Στην επίτευξη συνεχών βελτιώσεων της επίδοσής της σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία.
- Στην συστηματική παρακολούθηση, εφαρμογή της νομοθεσίας περί υγείας και ασφάλειας στην εργασία.
- Τη μείωση του κόστους από τα ατυχήματα (π.χ. αποζημιώσεις, νοσοκομειακή περίθαλψη) ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε την ποιότητα και τη στρατηγική σε ένα ενιαίο πλαίσιο και πιο συγκεκριμένα θα διαπιστώσουμε εάν η ΔΟΠ αντιμετωπίζεται στρατηγικά από τις επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό γίνεται γιατί στις μέρες μας ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας των οργανισμών οφείλεται στην ανεύρεση και κατανόηση τρόπων με τους οποίους η ποιότητα μπορεί να ενσωματωθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό και να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι και το πλέον επιθυμητό για μια επιχείρηση.

#### **3.1 Προϋποθέσεις αποτελεσματικού σχεδιασμού στρατηγικής και οργανωτικές αλλαγές για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**

Για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική η διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης, που σαν στόχο έχει τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις.

Η εμπνευσμένη και αποτελεσματική ηγεσία, η δημιουργία ικανού οργανωτικού σχήματος, η δυνατότητα εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης του προσωπικού στον οργανισμό καθώς και η ύπαρξη προγραμμάτων δράσης αποτελούν απαραίτητα στοιχεία προς την κατεύθυνση αυτή. Επίσης για την αποτελεσματική σχεδίαση, από την πλευρά μιας επιχείρησης, του είδους των υπηρεσιών που θα προσφέρει, καθώς και των αναγκαίων μέσων υποδομής και διαδικασιών, είναι απαραίτητο να γίνει προσεκτική ανάλυση του είδους της αγοράς στόχου που θα προσπαθήσουμε να

εξυπηρετήσουμε και επίσης να γίνει αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών της συγκεκριμένης αγοράς της οποίας θα εστιάσει η επιχείρηση.

Με βάση τα παραπάνω θα διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική η οποία θα προσδιορίζεται από τους βασικούς στόχους που επιδιώκει να επιτύχει η επιχείρηση για την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των πελατών και όλων των άλλων ενδιαφερομένων, καθώς και τα συγκεκριμένα προγράμματα δράσης για την επίτευξη των στόχων της.

Ο νέος τρόπος Διοίκησης που εκφράζεται μέσω της ΔΟΠ και διαφέρει από το συμβατικό Μάνατζμεντ (Πίνακας 2), στόχο έχει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στο στάδιο της παραγωγής με την ελαχιστοποίηση των ελαττωματικών, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό γίνεται δυνατό με τη σχεδίαση του κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις από το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος, τη σχεδίαση της παραγωγής του, του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την καλύτερη ενημέρωση του πελάτη σχετικά με το προϊόν και τα ποιοτικά πλεονεκτήματά του και τέλος της καλύτερης εξυπηρέτησης στον πελάτη μετά την πώληση του προϊόντος. Για την επίτευξη των στόχων της πολιτικής ποιότητας αλλά και για την ουσιαστική βελτίωση άλλων σημαντικών δεικτών που αφορούν την ανταγωνιστικότητα ο σχεδιασμός της στρατηγικής αλλά και οι αλλαγές που θα γίνουν στα πλαίσια της ΔΟΠ πρέπει να αφορούν όλη την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2001).

**Πίνακας 2. Διαφορές Μεταξύ Συμβατικού Μάνατζμεντ και ΔΟΠ**

Θέμα	Συμβατικό Μάνατζμεντ	ΔΟΠ
<b>Σκοπός</b>	Ικανοποίηση στόχων	Συνεχής βελτίωση
<b>Κριτήρια Απόδοσης</b>	Κόστος, Χρόνος	Απαιτήσεις πελάτη για την εκτέλεση παραγγελιών
<b>Ροή πληροφοριών</b>	Κάθετη	Κάθετη και Οριζόντια
<b>Μέτρηση Δεικτών</b>	Δικαιολογία	Διάγνωση προβλημάτων
<b>Συμπεριφορά σε Αλλαγές</b>	Αντίδραση	Τρόπος ζωής
<b>Αντίδραση στα Σφάλματα</b>	Ποιος φταίει?	Γιατί προκλήθηκε?

<b>Αντιμετώπιση Ελατ/κων</b>	Επιδιόρθωση	Πρόληψη
<b>Ρόλος Στελεχών</b>	Τήρηση προγραμμάτων	Συνδρομή ( Coaching)
<b>Ρόλος Εργαζομένων</b>	Περιορισμένος	Διευρυμένος
<b>Εκπαίδευση</b>	Κόστος	Επένδυση
<b>Τεχνολογία</b>	Εύκολη λύση	Αναβάθμιση εργαζομένων

Πηγή: Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδ. Interbooks, 1993.

### 3.2 Αντιμετώπιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως στρατηγική της επιχείρησης

Η ΔΟΠ έχει τη δυνατότητα ως φιλοσοφία και κουλτούρα να επηρεάζει όλες τις πλευρές μιας επιχείρησης, από τη δημιουργία του οράματός της έως τις καθημερινές της δραστηριότητες, παρ' όλα αυτά αντιμετωπίζεται συνήθως από λειτουργική σκοπιά. Τα στελέχη αυτό που κάνουν είναι να θεωρούν τη ΔΟΠ ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού (operational) ή του τακτικού (tactical) επιπέδου εκεί δηλαδή που συμβαίνει η υλοποίηση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με λίγα λόγια, δεν αναγνωρίζεται η στρατηγική σημασία της ΔΟΠ έτσι ώστε να είναι σε θέση να οδηγήσει την ανάπτυξη της στρατηγικής (strategy development). Πολλά επιτυχημένα προγράμματα ΔΟΠ έχουν οδηγήσει σε αλλαγές και βελτιώσεις στο λειτουργικό επίπεδο, οι προσπάθειες αυτές όμως περιορίζονται από την να αντιμετωπιστεί η ΔΟΠ ως στρατηγική μεθοδολογία. Λόγω του περιορισμού αυτού υπάρχει ο κίνδυνος να θεωρηθεί από τη διοίκηση, ότι η ΔΟΠ χρησιμοποιεί λανθασμένα ζωτικούς πόρους. Συνήθως, τα περισσότερα διοικητικά συμβούλια δεν εμπλέκονται με τη στρατηγική κατεύθυνση της ποιότητας, ενώ σε άλλες περιπτώσεις δεν έχουν πεισθεί τα ανώτατα στελέχη για την επιτυχία της ΔΟΠ. Αλλά ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει πρόθεση να προωθηθεί στρατηγικά η ποιότητα, τις πιο πολλές φορές η πρόθεση αυτή δεν γίνεται κατανοητή στα χαμηλότερα ιεραρχικά στρώματα λόγω της κακής επικοινωνίας και της δομής των οργανισμών (Leonard & McAdam, 2004).

Η υιοθέτηση ενός τρόπου διοίκησης σε μια επιχείρηση με βάση της αρχές της ΔΟΠ έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας στρατηγικής νέας για την επιχείρηση. Σημαντικό κρίνεται να διαπιστωθεί ποια ακριβώς στρατηγική (διαφοροποίησης ή κόστους) συνδέεται περισσότερο με τη ΔΟΠ. Η ΔΟΠ σαν φιλοσοφία διακρίνεται με βάση δύο επιχειρηματικούς προσανατολισμούς. Αυτόν προς τον πελάτη κι αυτόν προς τις διαδικασίες. Ο προσανατολισμός στον πελάτη στόχο έχει να οδηγήσει τον οργανισμό στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα προσελκύει περισσότερους πελάτες παρέχοντας τους διαφοροποιημένο προϊόν σε υψηλότερη τιμή. Σύμφωνα με τον προσανατολισμό στον πελάτη η ΔΟΠ φαίνεται να συνδέεται με τη στρατηγική της διαφοροποίησης αφού σύμφωνα με αυτή στόχος είναι να ξεχωρίσει η επιχείρηση για τα προϊόντα που προσφέρει.

Ο προσανατολισμός στις διαδικασίες έχει σαν στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών μέσω της μείωσης των λαθών και ελαττωματικών προϊόντων. Η άποψη αυτή συμβαδίζει με τα πρώτα βήματα της ΔΟΠ που η βελτίωση των διαδικασιών ήταν στα πλαίσια του στατιστικού ελέγχου για την εξακρίβωση του ποσοστού των ελαττωματικών. Σύμφωνα με την προσέγγιση Kaizen (συνεχείς μικρές βελτιώσεις), η σπουδαιότητα της βελτίωσης των διαδικασιών είναι πιο σημαντική και από την καινοτομία στο προϊόν. Η συνεχής βελτίωση σε ένα προϊόν έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής, εξαιτίας της μείωσης των ελαττωματικών. Το κόστος εξάλλου της χαμηλής ποιότητας, όπως για παράδειγμα απώλεια πελατών συνεχείς έλεγχοι κλπ, Το κόστος εξάλλου της χαμηλής ποιότητας, όπως για παράδειγμα απώλεια πελατών είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος ανάπτυξης διαδικασιών για την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων. Συνεπώς οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στις διαδικασίες μέσω της εφαρμογής της ΔΟΠ οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασισμένο στο κόστος που αντανακλά μια στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Από τα παραπάνω μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό, ότι είναι δύσκολο να βγει ξεκάθαρο συμπέρασμα για τη σχέση ΔΟΠ και των δύο επιχειρηματικών στρατηγικών. Αντίθετα ανάλογα με τον προσανατολισμό της εταιρείας είτε στον πελάτη είτε στις διαδικασίες, η ΔΟΠ φαίνεται να εξυπηρετεί και τις δυο μορφές επιχειρηματικής στρατηγικής που προαναφέρθηκαν.

Οι Prajogo και Sohal (2004) σε έρευνα που πραγματοποίησαν για να διαπιστώσουν ποια ακριβώς από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές συνδέεται περισσότερο με τη ΔΟΠ



κατέληξαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και της στρατηγικής διαφοροποίησης. Η στρατηγική αυτή αναφέρεται στη δημιουργία προϊόντος που θεωρείται μοναδικό από τους πελάτες. Μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε διαφοροποίηση του προϊόντος, η υψηλή ποιότητα είναι αυτό που χρησιμοποιείται περισσότερο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτάται λόγω υψηλής ποιότητας κάνει τον πελάτη ιδιαίτερα πιστό στο προϊόν και λιγότερο ευαίσθητο στις πιθανές αυξήσεις της τιμής του. Αντίθετα με τη στρατηγική διαφοροποίησης δεν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ΔΟΠ και στρατηγικής κόστους. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας δύο πολύ σημαντικών εμποδίων όσον αφορά την υλοποίηση της ΔΟΠ. Πρώτα είναι η ανάγκη επένδυσης αρκετών κεφαλαίων για την ανάπτυξη ενός συστήματος ΔΟΠ και από την άλλη είναι η ίδια η αδυναμία της ΔΟΠ να αποφέρει βραχυχρόνια αποτελέσματα κυρίως σε χρηματοοικονομικούς όρους. Με λίγα λόγια το κόστος υλοποίησης της ΔΟΠ θα εξουδετερώσει τυχόν πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της. Αλλά εκτός από τα δύο αυτά κύρια αποτελέσματα της συσχέτισης η όχι θετική συσχέτιση φαίνεται και σε άλλες παραμέτρους της ανάλυσης.

Για παράδειγμα η εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ απαιτεί παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο προσωπικό και δέσμευση της διοίκησης για την παροχή κινήτρων και πόρων συμπεριλαμβανομένων και χρηματοοικονομικών. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι δεν είναι συμβατές οι πρακτικές της ΔΟΠ με ένα είδος στρατηγικής που είναι στενά προσανατολισμένο στο κόστος. Πρέπει στο σημείο αυτό να τονίσουμε τη διαφορά της ηγεσίας κόστους σε όρους ανταγωνιστικής στρατηγικής και σε όρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην πρώτη περίπτωση οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος σε όλο το φάσμα της λειτουργίας τους, ενώ στη δεύτερη μόνο σε ένα συγκεκριμένο τομέα στον οποίο θέλουν να πλεονεκτούν έναντι των ανταγωνιστών. Η ποιότητα του προϊόντος συνδέεται με την ηγεσία κόστους μόνο σε επίπεδο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι σε επίπεδο ανταγωνιστικής στρατηγικής όπως ισχυρίζεται ο Deming. Θα είναι εντελώς αρνητικές οι συνέπειες στην ποιότητα του προϊόντος, όταν μια επιχείρηση προσπαθήσει να αυξήσει τα κέρδη της μειώνοντας το συνολικό της κόστος. Αυτό εξάλλου έρχεται και σε αντίθεση με τις αρχές της ΔΟΠ αφού μειώνει τη δυνατότητα της ΔΟΠ να αποδώσει σημαντικά οφέλη (Prajogo & Sohal, 2006).

### 3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι μεταξύ της ΔΟΠ και της επίδοσης μιας επιχείρησης υπάρχει θετική σχέση. Με δεδομένη την σύνδεση μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης μιας επιχείρησης, δεν θα πρέπει να προκαλεί έκπληξη το επιχείρημα ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ερώτημα που αμέσως προκύπτει από αυτό είναι κατά πόσο μπορεί η ΔΟΠ να συντελέσει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε έρευνα που έκανε ο Powell (1995) σε αμερικανικές επιχειρήσεις κατέληξε ότι η ΔΟΠ ευθύνεται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια εξέτασε αν οι έννοιες και τα εργαλεία της ΔΟΠ είναι απαραίτητα για την επιτυχία, ή αν θα μπορούσε να επιτευχθεί το ίδιο αποτέλεσμα «μέσα από την ανάπτυξη κάποιων θεμελιωδών άυλων πόρων». Με δεδομένη την αντίληψη ότι η ΔΟΠ είναι μια μορφή στρατηγικής, και άρα κάτι παραπάνω από ορολογία και εργαλεία, η ΔΟΠ προτείνει ένα ενοποιημένο πλαίσιο διοικητικών πρακτικών που μπορούν εφαρμοστούν ταυτόχρονα και να αποφέρουν αποτελέσματα.

Σύμφωνα με την άποψη του Reed (2000), η φιλοσοφία (content) της ΔΟΠ είναι σε θέση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε μέσα από τη διαφοροποίηση, είτε μέσω ηγεσίας κόστους. Η ασάφεια (tacitness) και η πολυπλοκότητα (complexity) που είναι έμφυτα μέσα στη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν εμπόδια απέναντι στις προσπάθειες μίμησης από την πλευρά των ανταγωνιστών, εμπόδια απαραίτητα για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κύρια φιλοσοφία της ΔΟΠ η οποία μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε προνομιακή θέση έναντι των ανταγωνιστών, είναι η ικανοποίηση του πελάτη καθώς και η μείωση του κόστους λόγω κακής ποιότητας. Ταυτόχρονα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ οι ερευνητές ορίζουν και τέσσερις σημαντικούς τομείς οι οποίοι έχουν να κάνουν με τη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ και οι οποίοι είναι η ηγεσία και η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης, η επιμόρφωση και εκπαίδευση, η δημιουργία ομάδων καθώς και η εφαρμογή της κατάλληλης κουλτούρας.

Το πλεονέκτημα διατηρείται εάν η αξία συνεχίσει να παραμένει στην εταιρεία ακόμα και όταν οι ανταγωνιστές σταματήσουν τις προσπάθειες αντιγραφής του πλεονεκτήματος. Με βάση την οικονομική θεωρία υπάρχουν δύο συμπληρωματικά μοντέλα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πρώτο το market-based model είναι βασισμένο στην αγορά. Δίνει έμφαση στη διαφοροποίηση του προϊόντος καθώς επίσης και στο κόστος και σύμφωνα με το μοντέλο αυτό το περιβάλλον απορρίπτει όλες τις εταιρείες εκείνες οι οποίες δε μπορούν να προσφέρουν προϊόντα τα οποία οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερα. Το συγκεκριμένο μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επηρεάζεται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλαδή ευκαιρίες, απειλές και ανταγωνισμός στον κλάδο.

Το εσωτερικό περιβάλλον επηρεάζει το δεύτερο μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επικεντρώνεται στους πόρους της επιχείρησης. Η εταιρεία μπορεί να κατέχει ιδιαίτερη θέση στην αγορά και στον κλάδο και να έχει ανώτερες επιδόσεις, εφόσον κατέχει σπάνιους και ιδιαίτερους πόρους οι οποίοι της παρέχουν λειτουργική υπεροχή. Το resource-based model είναι ένα μοντέλο βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται λόγω της αδυναμίας των ανταγωνιστών να αποκτήσουν τους συγκεκριμένους πόρους, οι οποίοι μπορεί να είναι εγκαταστάσεις, ιδιαίτερες ικανότητες, πληροφορία και γνώση και άλλα. Οι διάφοροι πόροι της επιχείρησης μπορεί να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες υλικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς. Πιο δύσκολο να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές λόγω και της μεγαλύτερης ασάφειάς τους είναι οι ανθρώπινοι και οι οργανωσιακοί πόροι.

Συμπέρασμα των παραπάνω είναι ότι ο ρόλος της ΔΟΠ στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται κατανοητός κυρίως μέσω της θεωρίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην αγορά. Ο ρόλος της θεωρίας που βασίζεται στους πόρους έχει να κάνει κυρίως με το ρόλο που παίζουν οι τέσσερις τομείς που προαναφέρθηκαν και αφορούν τη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως προαναφέρθηκε κύρια φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι η μείωση του κόστους και η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Η φιλοσοφία αυτή ταιριάζει απόλυτα και με τη θεωρία της αγοράς για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είτε λόγω της δυνατότητας να διαφοροποιεί τα προϊόντα της μια επιχείρηση προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στους πελάτες της, είτε λόγω της δυνατότητας για μείωση του

κόστους της. Σύμφωνα με τον Reed το περιεχόμενο της ΔΟΠ διαχωρίζεται σε τέσσερα συστατικά: την δημιουργία πλεονεκτήματος στην αγορά, την προαγωγή της αποδοτικότητας κατά τον σχεδιασμό προϊόντος, την ενίσχυση της αξιοπιστίας του προϊόντος και την αύξηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών. Για να μπορέσει να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης απαιτείται να γίνει ένα ταίριασμα (fit) των συστατικών αυτών της ΔΟΠ με το περιβάλλον της επιχείρησης και τον προσανατολισμό της.

Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη και οι οποίες λειτουργούν σε περιβάλλον με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας πρέπει να εστιάσουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος στην αγορά και στην αποδοτικότητα κατά τον σχεδιασμό του προϊόντος προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη και να μειώσουν το κόστος αντίστοιχα. Αντίθετα επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον με χαμηλή αβεβαιότητα και με προσανατολισμό στην παραγωγή, η εστίαση στην αξιοπιστία του προϊόντος και η αποδοτικότητα των διαδικασιών μπορούν να αποδώσουν υψηλότερα κέρδη και χαμηλότερο κόστος αντίστοιχα (Day, 1990).

Συμπέρασμα των παραπάνω είναι ότι η ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση είτε αυτό είναι διαφοροποίησης, είτε είναι κόστους.

Πέρα όμως από τη σημασία της δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σημαντικότερο ρόλο παίζει η διατήρηση του έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να είναι εύρωστη και ανταγωνιστική. Από τη θεωρία που βασίζεται στους πόρους γίνεται αντιληπτό ότι η σιωπηρότητα αυτή αναφέρεται στους πόρους αυτούς καθαυτούς. Όμως οι πόροι δε λειτουργούν ανεξάρτητα, άλλα αλληλεπιδρούν για τη σωστή υλοποίηση της ΔΟΠ. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο οι τέσσερις παράγοντες που αφορούν στην υλοποίηση της ΔΟΠ, η ηγεσία και η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση, η χρήση ομάδων και η κουλτούρα της επιχείρησης να εξεταστούν με δύο τρόπους. Αρχικά προκειμένου να εξεταστεί ο βαθμός κατανόησης, αφομοίωσης και σιωπηλής εφαρμογής (tacitness) από τον οργανισμό, τα συστατικά αυτά θα θεωρηθούν ανεξάρτητα. Εν συνεχεία θα θεωρηθούν ως ένα ολόκληρο σύστημα που αλληλεπιδρά και δημιουργεί μια μοναδική πολυπλοκότητα (complexity).

Ένας πολύ σημαντικός πόρος για την επιτυχία μιας εταιρείας είναι αναμφισβήτητα **οι διοικητικές ικανότητες** που έχουν τα διευθυντικά στελέχη αυτής. Ο συγκεκριμένος αυτός πόρος είναι προστατευόμενος και είναι δύσκολο έως αδύνατο να μιμηθεί από

τους ανταγωνιστές. Παράλληλα η ικανότητα της Ανώτατης Διοίκησης να δημιουργεί όραμα και να προωθεί τις αλλαγές αποτελεί εξίσου σημαντικό πόρο για την υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το όραμα όμως μιας εταιρείας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την εμπειρία του ατόμου που το δημιουργεί. Επειδή λοιπόν η εμπειρία είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθεί, γι' αυτό το λόγο και το όραμα της εταιρείας είναι έμφυτα σιωπηρό και δύσκολα αντιγράφεται. Η ηγεσία λοιπόν είναι ικανή να δημιουργήσει εμπόδια στη μίμηση.

**Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση** των εργαζομένων αποτελεί ένα συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στη στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του οργανισμού και στην ικανότητα αυτού να δημιουργεί και επίσης να διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο συγκεκριμένος τομέας είναι ένα όχημα όχι μόνο για τη διδασκαλία των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και για την επικοινωνία της φιλοσοφίας της εταιρείας. Όμως τέτοιου είδους φιλοσοφίες είναι ασαφείς με αποτέλεσμα η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων να είναι σε θέση να δημιουργήσουν με τη σειρά τους κι αυτές εμπόδια μίμησης από ανταγωνιστές.

**Οι ομάδες** παίζουν σημαντικό ρόλο στο συντονισμό διαφορετικών αρμοδιοτήτων και στην επίλυση προβλημάτων. Κυρίως οι διατμηματικές και διαλειτουργικές ομάδες αποτελούν σημαντική πηγή πληροφοριών όσον αφορά την άμεση επίλυση πιθανών μελλοντικών προβλημάτων. Η δημιουργία και η χρήση ομάδων μέσα σε ένα οργανισμό βοηθά στο να υπάρχει δημιουργικότητα στην εργασία, να είναι αποτελεσματικότερη η λήψη αποφάσεων και επιτρέπει οργανωσιακές καινοτομίες. Όλες αυτές οι ικανότητες που έχουν οι ομάδες είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθούν κυρίως γιατί οι περισσότερες από αυτές είναι αποτέλεσμα της χημείας που υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας πράγμα που όπως είναι φυσικό αποτελεί ένα ισχυρό φραγμό στις προσπάθειες μίμησης.

Τέλος όσον αφορά την **κουλτούρα**, ορίζεται ως το σύνολο των αξιών των πεποιθήσεων και κανόνων που καθορίζουν τη συμπεριφορά των οργανισμών. Η κουλτούρα είναι ένας από τους πιο πολύτιμους, σπάνιους αλλά και πιο δύσκολα αντιγράψιμους πόρους ενός οργανισμού, πράγμα που κάνει το συγκεκριμένο πόρο να θεωρείται και σαν πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξάλλου όπως είναι φυσικό η διαμόρφωση της κουλτούρας μιας εταιρείας και η αφομοίωση της από τους εργαζομένους σε αυτή είναι μια διαδικασία περίπλοκη, επίπονη και χρονοβόρα. Διαπιστώνεται λοιπόν, ότι οι ανθρώπινοι πόροι (εκπαίδευση

και επιμόρφωση εργαζομένων, δημιουργία ομάδων) καθώς και οι οργανωσιακοί πόροι (διοικητικές ικανότητες, κουλτούρα), όπως αυτό υποστηρίζεται και από τη θεωρία αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι βασισμένο στους πόρους, είναι οι κύριοι οδηγοί για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τέσσερις αυτοί παράγοντες που αναφέρθηκαν, αλληλεπιδρούν σημαντικά για να μπορέσει να διατηρηθεί ένα δημιουργηθέν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κουλτούρα είναι το πρότυπο εκείνο με το οποίο η ηγετική ομάδα μπορεί να εκφράσει το όραμα που έχει, καθώς επίσης να αντιμετωπίσει και τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης. Για να δημιουργηθεί εργάστηκαν σκληρά πολλά στελέχη για να μπορέσει να θεωρηθεί ως έγκυρη αλλά και να μεταλαμπαδεύεται σε νέα στελέχη ως ο σωστός τρόπος σκέψης σε σχέση με τα πιθανά προβλήματα και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η μετάδοση μέσα σε μια επιχείρηση της εταιρικής κουλτούρας και της γνώσης, επιτρέπει στα μέλη αυτής να μοιράζονται μεταξύ τους κοινούς στόχους και οράματα.

Όλη αυτή η γνώση διαχέεται από την Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης μέσω εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων τα οποία συμβάλουν στην ελεύθερη διακίνηση των ιδεών και των καινοτομιών μέσα στην επιχείρηση.

Η χρήση των ομάδων εργασίας παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση για την κοινοποίηση της κουλτούρας της. Οι ομάδες αποτελούν πυρήνες νέων ιδεών και έμπνευσης καθώς και ένα από τα πιο ζωντανά κομμάτια του οργανισμού. Επίσης οι ομάδες παρέχουν ουσιαστική βοήθεια στους εργαζομένους και αποτελούν ψυχολογικό τους στήριγμα προκειμένου να αντιδρούν και να ανταποκρίνονται καλύτερα στα καθημερινά προβλήματα που τυχόν παρουσιάζονται.

Συμπερασματικά διαπιστώνουμε ότι, η ηγεσία και η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων, οι ομάδες αλλά και η κουλτούρα της επιχείρησης συνδυάζονται με διάφορους τρόπους και δύσκολα μπορούν να διαχωριστούν. Έτσι λοιπόν αυτοί οι τέσσερις παράγοντες πρέπει να θεωρούνται σαν ένα σύστημα το οποίο στηρίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και έχει μια ιδιαίτερη πολυπλοκότητα σε βαθμό τέτοιο που να εμποδίζει τους ανταγωνιστές να το μιμηθούν από τη μία πλευρά και από την άλλη να συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reed 2000).

### 3.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας

Έχει αποδειχθεί ότι στις επιχειρήσεις που η διοίκηση τους επενδύει και χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης ποιότητας τα αποτελέσματα τόσο από πλευράς επιδόσεων αυτής στην αγορά όσο και από άποψη κερδών είναι αν μη τι άλλο είναι εντυπωσιακά. Οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες αναγνωρίζουν τη σημασία της ποιότητας και εστιάζουν σ' αυτή πετυχαίνουν μεγαλύτερη και ενεργότερη συμμετοχή των εργαζομένων, καλύτερες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, προϊόντα και υπηρεσίες με σαφώς βελτιωμένη ποιότητα, μεγαλύτερα μερίδια αγοράς για την επιχείρηση καθώς και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών ενώ τέλος βελτιώνει αισθητά την κερδοφορία της (U. S. General Accounting Office, 1995).

Το Γενικό Λογιστικό Γραφείο των Ηνωμένων Πολιτειών (U.S. General Accounting Office) στην προσπάθειά του να δείξει τη σημαντικότερη επίδραση που έχει η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και γενικότερα η ευρύτερη εφαρμογή της ΔΟΠ στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης ή οποία με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δημιούργησε ένα μοντέλο που είναι γνωστό ως “GAO Model”.

Σύμφωνα με αυτό ο ρόλος της ηγεσίας σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός. Για να μπορεί να είναι αποτελεσματική η συνεχής βελτίωση μέσω της ΔΟΠ απαιτείται η δέσμευση της διοίκησης προς τις αρχές της ΔΟΠ. Μόνο με τη δέσμευση της διοίκησης μπορεί να εξασφαλιστεί η προσήλωση στην ποιότητα καθώς και η σωστή λειτουργία των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης έχει τεράστια σημασία και η ηγεσία είναι αυτή που πρέπει να ενθαρρύνει την συμμετοχή αυτή των εργαζομένων, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων έχουν επίσης μεγάλη σημασία για το μέγεθος των επιδόσεων. Η συμμετοχή της διοίκησης στις αρχές της ΔΟΠ σε συνδυασμό με την χρησιμοποίηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και την ενεργή εμπλοκή των εργαζομένων έχουν σαν αποτέλεσμα την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας. Αποτέλεσμα της υψηλότερης ποιότητας των προϊόντων είναι να αυξάνεται η αξιοπιστία της επιχείρησης. Επίσης δεν παρουσιάζονται καθυστερήσεις σε παραδόσεις προϊόντων, ενώ μειώνονται τα λάθη και τα ελαττωματικά στην παραγωγή και έχουμε λιγότερες επιστροφές. Όλα αυτά, τα οποία

όπως προαναφέρθηκε είναι αποτέλεσμα της καλύτερης ποιότητας των προϊόντων, συνεπάγονται την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση τους στο συγκεκριμένο προϊόν καθώς και την μείωση των παραπόνων τους σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία που τους προσφέρεται.

Από την άλλη πλευρά η δέσμευση της διοίκησης στις αρχές τις ΔΟΠ και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργούν μια σειρά από ωφέλειες για τον οργανισμό. Σε ένα πρώτο επίπεδο επιτυγχάνεται σημαντική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα ελαττώνονται και οι χρόνοι παραγωγής του προϊόντος. Επιπλέον παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους, τα οποία τους αποθαρρύνουν απ' το να αποχωρήσουν και επίσης μέσω αυτών αυξάνεται η ικανοποίησή τους καθώς και η παραγωγικότητα ενώ βελτιώνονται οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής.

Τα συνολικά οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση, τόσο από την ικανοποίηση των πελατών όσο και από τα οφέλη που απολαμβάνει ο οργανισμός λόγω της χρησιμοποίησης και λειτουργίας συστημάτων διαχείρισης ποιότητας σε συνδυασμό με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, έχουν σαν αποτέλεσμα να αυξάνουν το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης καθώς επίσης να αυξάνονται μακροχρόνια και τα κέρδη της γεγονός που βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά.

### **3.5 Στόχοι για την ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα στην Ελλάδα**

Ο ανταγωνισμός που είναι βασισμένος στην ποιότητα αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου καλείται να δραστηριοποιηθεί η ελληνική επιχείρηση και γενικότερα η ελληνική παραγωγή και οικονομία στην εντός ONE εποχή. Το βιοτικό επίπεδο και γενικότερα το κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο της Ελλάδας δεν επιτρέπει η αναπτυξιακή επίδοσή της και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της να είναι το πολύ χαμηλό κόστος εργασίας και μάλιστα της ανειδίκευτης εργασίας.

Η Ελλάδα θα πρέπει να έχει ως στόχο να κερδίσει τη μάχη της ποιότητας. Δηλαδή θα πρέπει να κερδίσει τη μάχη του ποιοτικού και διαφοροποιημένου προϊόντος, των εξειδικευμένων αγορών υψηλών απαιτήσεων, των καταναλωτών με μεγαλύτερο



εισόδημα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εμφανίσουν μια συνέχεια και μια βεβαιότητα όσον αφορά την ποιότητα. Η ποιότητα θα πρέπει να οργανωθεί και να διαπιστωθεί γι' αυτό και η ανάπτυξη από πλευράς επιχειρήσεων, κουλτούρας και πρακτικών βασισμένων στην ποιότητα αποτελεί βασική προτεραιότητα.

Σήμερα σε πολλές αγορές η ποιότητα δεν αποτελεί καν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή μιας επιχείρησης σε μια απαιτητική αγορά. Εντονότερες είναι οι ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχονται επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και παράγουν προϊόντα χαμηλής και μέσης τεχνολογικής έντασης χωρίς όμως αυτές να έχουν πλεονέκτημα χαμηλού εργατικού κόστους, γεγονός που καθιστά την επιβίωση τους ιδιαίτερα επισφαλή.

Σ' αυτή τη θέση βρίσκονται πολλές ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες υφίστανται τις επιπτώσεις του συνδρόμου του εγκλωβισμού. Τα προϊόντα που παράγουν οι επιχειρήσεις αυτές είναι ακριβότερα από τα αντίστοιχα των παραγωγών χαμηλού κόστους, χωρίς όμως το μειονέκτημα αυτό να αντισταθμίζεται από την υψηλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά τους. Εκτός αυτού είναι ποιοτικά υποδεέστερα από τα αντίστοιχα προϊόντα των ποιοτικότερων παραγωγών, χωρίς να αντισταθμίζουν αυτό το μειονέκτημα μέσω χαμηλότερης τιμής. Το να μετατοπίσουν τον ανταγωνισμό από τις τιμές στην ποιότητα, αποτελεί για τις επιχειρήσεις αυτές μία αναγκαστική στρατηγική επιλογή.

Η ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας. Από τον σχεδιασμό και την παραγωγή αγαθών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες (δημόσιες και ιδιωτικές), έως τη συνολική λειτουργία και διοίκηση των επιχειρήσεων. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο βασίζεται στην υψηλή ποιότητα του προϊόντος, επιτρέπει την τιμολόγηση του σε υψηλότερα επίπεδα χωρίς τον κίνδυνο να έχει η επιχείρηση απώλεια μεριδίου αγοράς.

Οι στόχοι μιας ευρύτερης πολιτικής των ελληνικών επιχειρήσεων για την ποιότητα, στο πλαίσιο της στρατηγικής για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:

- Προσπάθεια για να γίνει σύγκλιση της ποιότητας των προϊόντων με αυτήν των χωρών της Ε.Ε.

- Υιοθέτηση Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας καθώς και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των ελληνικών επιχειρήσεων μέσα από την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Ενίσχυση της αξιοπιστίας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές.
- Προσπάθεια για αποφυγή αθέμιτου ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά μέσω παραγωγής προϊόντων υποβαθμισμένης ποιότητας.
- Προστασία του καταναλωτή από επικίνδυνα για την υγεία και την ασφάλεια του προϊόντα.
- Υιοθέτηση Συστημάτων Διαχείρισης του περιβάλλοντος για την καλύτερη προστασία του, καθώς και προώθηση προϊόντων και τεχνολογιών φιλικών στο περιβάλλον

Για την προώθηση των στόχων της πολιτικής ποιότητας πρέπει να:

- Ενισχυθεί το Εθνικό Σύστημα Ποιότητας (Τυποποίηση, Διαπίστευση Πιστοποίηση, Μετρολογία κ.α.) που αποτελεί την απαραίτητη υποδομή και βοηθά στη δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος για την εφαρμογή μιας πολιτικής ποιότητας από τις επιχειρήσεις.
- Παρασχεθούν κινήτρων στις επιχειρήσεις που να τις ωθήσουν στην υιοθέτηση προτύπων και τεχνικών ποιότητας.
- Ενισχυθεί η ζήτηση σε προϊόντων και υπηρεσίες ποιοτικά αναβαθμισμένες, μέσω της ενημέρωσης και της ευαισθητοποίησης των χρηστών και των καταναλωτών.
- Δημιουργηθεί και να λειτουργεί ένα αξιόπιστο σύστημα παρακολούθησης και εποπτείας της αγοράς (<http://portal.tce.gr>).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΜΕΡΟΣ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφούν και θα σχολιαστούν τα ευρήματα τα οποία προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανταγωνιστικότητας της θέσης της επιχείρησης.

#### **4.1 Σκοπός της Έρευνας**

Σκοπός της έρευνας ήταν η μελέτη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανταγωνιστικότητας της θέσης της επιχείρησης. Η έρευνα αυτή, αποτελεί ένα εργαλείο για τη μέτρηση των τάσεων των ελληνικών επιχειρήσεων σχετικά με την ενσωμάτωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ανώτερο επίπεδο ενός οργανισμού, το στρατηγικό. Επομένως κύριος στόχος είναι να αναδειχθεί η πλήρης δυναμική της Δ.Ο.Π. που είναι η εφαρμογή της σε κάθε πλευρά ενός οργανισμού και να διαπιστωθεί εάν πράγματι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη δυναμική αυτή.

##### **4.1.1 Μεθοδολογία της Έρευνας**

###### **Δείγμα – Εργαλεία – Διαδικασία και Περιορισμοί**

Στο πλαίσιο τεκμηρίωσης των βασικών ευρημάτων της βιβλιογραφικής επισκόπησης επιχειρείται με την παρούσα μελέτη έρευνα με μορφή ερωτηματολογίου, σε δείγμα επιχειρήσεων και οργανισμών, προκειμένου να διαπιστωθεί σύγκλιση ή απόκλιση της εφαρμοζόμενης πρακτικής στον τομέα των επιχειρήσεων σε σχέση με τη θεωρητική προσέγγιση.

Η έρευνα διεξήχθη σε χρονικό διάστημα τριών μηνών, από το Ιούνιο του 2015 έως τον Αύγουστο του 2015. Το αρχικό δείγμα της έρευνας ήταν 145 επιχειρήσεις στο Ηράκλειο Κρήτης. Τελικά συλλέχθηκαν απαντήσεις από εκατό επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία των απαντήσεων δόθηκε από υψηλά ιεραρχικά διοικητικά στελέχη και συγκεκριμένα από γενικούς διευθυντές και υποδιευθυντές, που σχετίζονται με τη διοίκηση της ποιότητας των επιχειρήσεων.

Η συλλογή των απαντήσεων συνάντησε αρκετές δυσκολίες, καθώς η διεξαγωγή της έρευνας ξεκίνησε την εποχή του capital control, του δημοψηφίσματος και όλων των συγκυριών αυτών που μας έφεραν αντιμέτωπους με την αναστάτωση και την ανησυχία των επιχειρηματιών, με αποτέλεσμα να δυσκολέψει αλλά και να καθυστερήσει αρκετά την συλλογή των ευρημάτων της έρευνας, καθώς δεν υπήρχε θετική διάθεση για ασχολίες σχετικές με έρευνες φοιτητών. Επιπλέον, κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας απουσίαζε αρκετό προσωπικό λόγω υποχρεωτικών αδειών ή αργιών, γι αυτό και οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν δόθηκαν κυρίως από ανώτερα στελέχη ακόμα και από ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων.

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε, ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από δέκα έξι ερωτήματα κλειστού τύπου, με κάποια υποερωτήματα.

Η σύνθεση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε σε περιβάλλον Microsoft Word με χρήση μακροεντολών και αυτόματων πεδίων επιλογής, για να είναι απόλυτα φιλική η συμπλήρωσή του από τους ερωτηθέντες.

Η συλλογή των αποτελεσμάτων έγινε, μέσω φυσικής παράδοσης ερωτηματολογίων στις επιχειρήσεις της περιοχής του Ηρακλείου.

Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο αντί των συνεντεύξεων είναι εύλογοι, καθώς πρόκειται για αρκετά μεγάλο αριθμό δείγματος σε μικρό χρονικό διάστημα (τριών μηνών) και με εύρος γεωγραφικής διασποράς.

Ένα άλλο ζήτημα είναι ότι ο αριθμός των ερωτήσεων ήταν σχετικά μεγάλος, οπότε θα υπήρχε πολύ μεγαλύτερο πρόβλημα χρόνου για τη διεξαγωγή της έρευνας μέσω συνεντεύξεων, εκτός του ότι θα περιοριζόνταν το δείγμα. Ένας άλλος παράγοντας υπέρ των ερωτηματολογίων είναι ότι αυτά περιορίζουν τη μεροληψία, που μπορεί να υπεισέλθει εύκολα στις συνεντεύξεις όπου υπάρχει ο προσωπικός παράγοντας.

#### **4.1.2 Το προφίλ των επιχειρήσεων**

Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι από διαφορετικούς κλάδους όπως θα διαπιστωθεί και παρακάτω στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, όπως Τράπεζες,( καταστήματα της Εθνικής, της Eurobank, της Alpha bank κλπ), καταστήματα κινητής τηλεφωνίας( Vodafone, cosmote, Γερμανός και άλλα), ξενοδοχεία- εστιατόρια, αντιπροσωπείες εμπορίου αυτοκινήτων κλπ. Λόγω του ότι το δείγμα των επιχειρήσεων είναι από πολλούς και διαφορετικούς κλάδους τα αποτελέσματα μας κρίνονται πιο αξιόπιστα.

#### **4.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων**

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση της εφαρμογής Microsoft Excel 2010 και ειδικότερα τη στατιστική ανάλυση και τη διαγραμματική απεικόνιση του λογισμικού.

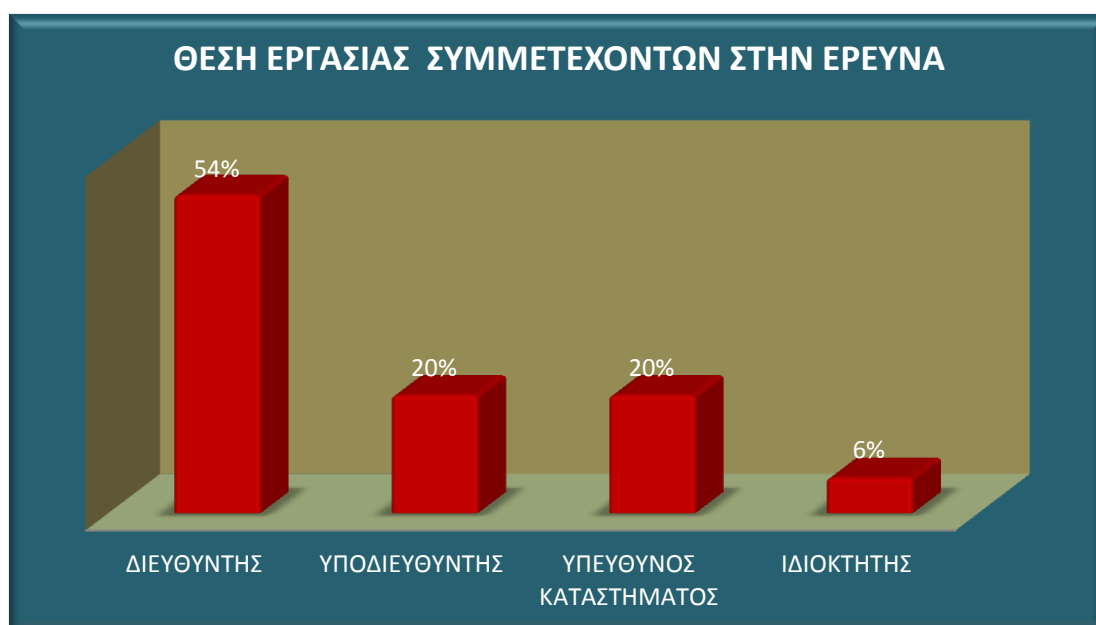
Βασικό εργαλείο ανάλυσης αποτέλεσε η περιγραφική στατιστική η οποία προσφέρει πλήθος ενδεδειγμένων δεικτών για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο σημείο αυτό παρατίθενται τα ευρήματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετέχοντων επιχειρήσεων και πραγματοποιείται η ανάλυση τους.

Με βάση τα αποτελέσματα, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1, οι θέσεις εργασίας των συμμετέχοντων της έρευνας είναι, το 54% διευθυντές, το 20% είναι υποδιευθυντές, ομοίως άλλο ένα ποσοστό της τάξης του 20% είναι υπεύθυνοι καταστήματος και τέλος μόλις ένα ποσοστό της τάξης του 6% των συμμετέχοντων της έρευνας είναι οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Από τα παραπάνω αποτελέσματα διαπιστώνεται ότι το δείγμα κατείχε διοικητικές θέσεις, κάτι που καθιστά τις

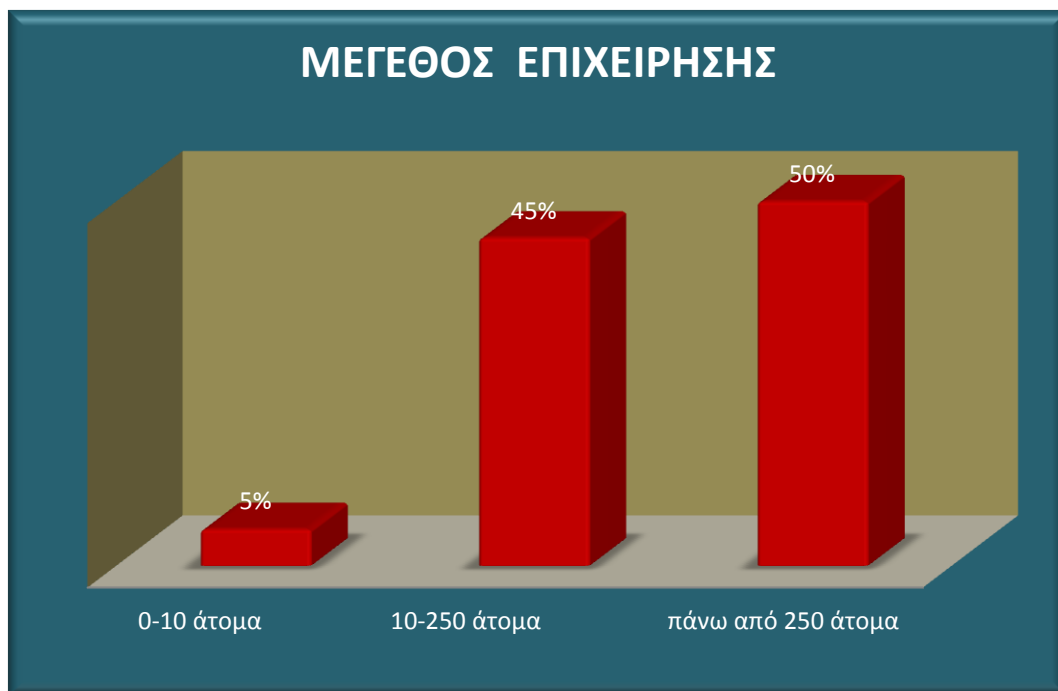
απαντήσεις στις επόμενες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έγκυρες και αξιόπιστες, στο σημείο όμως αυτό κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας σημειώθηκαν γεγονότα όπως το capital control, το δημοψήφισμα, η συμφωνία με τους Ευρωπαίους εταίρους και η όλη γενική αναστάτωση που επικρατούσε είχε ως συνέπεια να απουσιάζει αρκετό προσωπικό λόγω υποχρεωτικών αδειών ή αργιών, γι αυτό και οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν δόθηκαν κυρίως από ανώτερα στελέχη ακόμα και από ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων.

**Διάγραμμα 1. Θέσεις εργασίας των συμμετεχόντων του δείγματος των επιχειρήσεων**



Στη συνέχεια το μέγεθος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα (2), δείχνει ότι το 5% των επιχειρήσεων απασχολούσε από 0-10 άτομα, το 45% από 10-250 άτομα και τέλος ένα ποσοστό της τάξης του 50% των επιχειρήσεων απασχολούσε πάνω από 250 άτομα. Γεγονός που αποδεικνύει ότι στην έρευνα συμμετείχαν αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις.

**Διάγραμμα 2. Μέγεθος των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα**



Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα ανήκουν στους εξής τομείς δραστηριότητας, ένα ποσοστό της τάξης του 60% της πλειοψηφίας δηλαδή των επιχειρήσεων στο τομέα παροχής υπηρεσιών, το 25% στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο και τέλος το 15% των επιχειρήσεων στο κλάδο των ξενοδοχείων και εστιατορίων. Στην έρευνα όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 3 δεν συμμετείχαν καθόλου επιχειρήσεις του τομέα δραστηριότητας των κατασκευών, παρόλο που διανεμήθει ερωτηματολόγιο σε αρκετές από αυτές.

**Διάγραμμα 3. Τομέας δραστηριότητας των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα**



Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα (4), είναι το πρότυπο ISO 9001:2008 σε ποσοστό της τάξης του 95% των επιχειρήσεων, σχεδόν όλες δηλαδή έχουν σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, σαφή προσανατολισμό προς τη διασφάλιση της ικανοποίησης του Πελάτη, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης, τη διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου, τη βελτίωση της εικόνας της εταιρίας, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την εξοικονόμηση πόρων, την ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας και, τέλος, την αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού. Στη συνέχεια ένα ποσοστό της τάξης του 73% των επιχειρήσεων απάντησε ότι εφαρμόζει το πρότυπο ISO 14001: 2004, δηλαδή σύμφωνα με αυτό δεσμεύονται και βελτιώνουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις σε διαρκή βάση. Το 10% των συμμετέχοντων επιχειρήσεων εφαρμόζουν το ISO 22000:2005 για την ασφάλεια τροφίμων όπως ξενοδοχεία -εστιατόρια. Ένα ποσοστό της τάξης του 5% εφαρμόζουν το πρότυπο ISO 9001:2000 κυρίως αντιπροσωπεύει αυτοκινήτων. Στη συνέχεια το 10% των



συμμετέχοντων επιχειρήσεων εφαρμόζει το πρότυπο ISO 20000:2011 αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής, όπως η Εθνική Τράπεζα, σε διεθνές επίπεδο το κατέχουν λιγότεροι από 650 Οργανισμοί. Το 40% των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα εφαρμόζουν το πρότυπο ISO 27001 με στόχο την διασφάλιση του απορρήτου πληροφοριών της εταιρείας, των πελατών, των μετόχων και των συνεργατών. Και τέλος το 62% των επιχειρήσεων μας ανέφερε ότι εφαρμόζει το πρότυπο ISO 18001, για τη δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία μιας επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι οι περισσότερες συμμετέχοντες επιχειρήσεις εφαρμόζουν πάνω από ένα πρότυπο ποιότητας.

**Διάγραμμα 4. Συστήματα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζουν οι συμμετέχοντες επιχειρήσεις στην έρευνα**

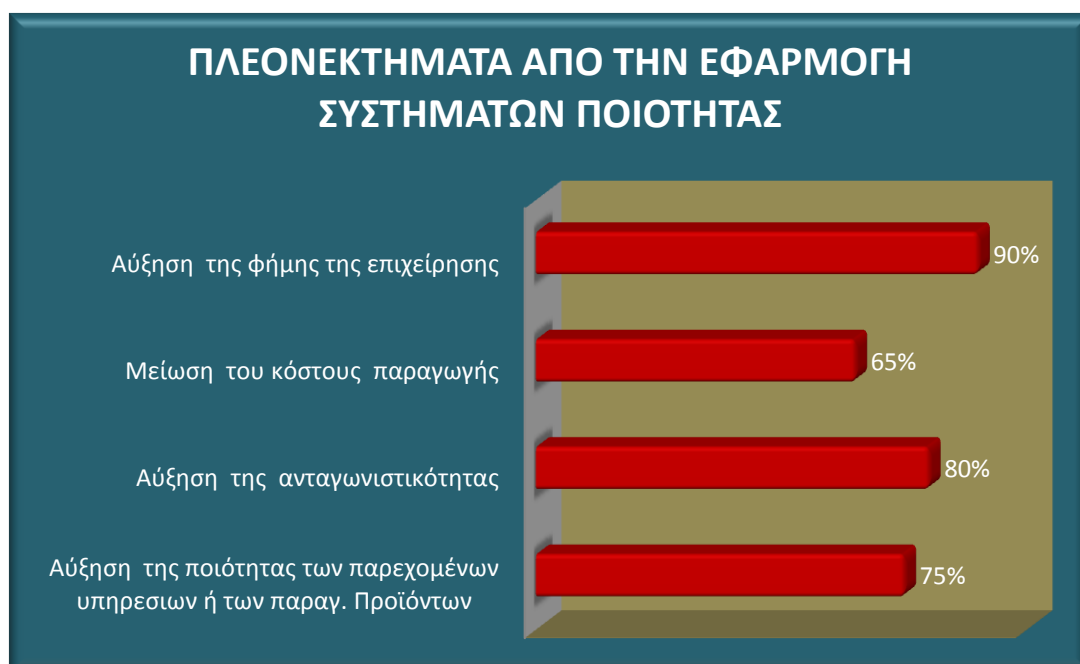


Βάσει όλων των παραπάνω για την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ζητήθηκε από τις συμμετέχοντες επιχειρήσεις να αναφέρουν τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των προτύπων αυτών. Έτσι όπως βλέπουμε και από το διάγραμμα 5, το

75% των επιχειρήσεων, αναφέρει ως πλεονέκτημα την αύξηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιων ή των παραγόμενων προϊόντων, το 80% την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ένα ποσοστό της τάξης του 65% θεωρεί ως πλεονέκτημα την μείωση του κόστους παραγωγής και τέλος το 90% των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα αναφέρει ως πολύ σημαντικό πλεονέκτημα την αύξηση της φήμης της επιχείρησης.

Να σημειωθεί εδώ ότι η συγκεκριμένη ερώτηση έδινε την δυνατότητα πολλαπλής επιλογής.

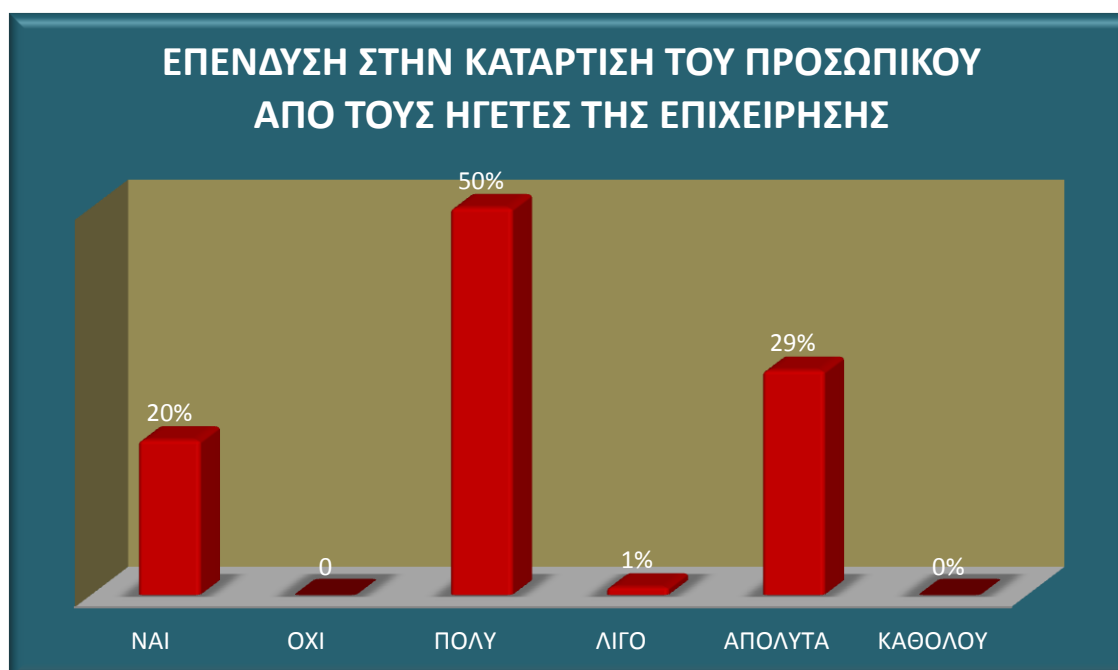
**Διάγραμμα 5. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας σύμφωνα με τις συμμετέχοντες επιχειρήσεις.**



Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες της έρευνας, να απαντήσουν για το αν οι ηγέτες της επιχείρησης θεωρούν την εκπαίδευση, ανάπτυξη και κατάρτιση του προσωπικού ως προτεραιότητα στην οποία συστηματικά επενδύουν. Με βάση τα αποτελέσματα το 20% των επιχειρήσεων, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6, απάντησε ναι, ένα ποσοστό της τάξης μόλις του 1% δήλωσε λίγο, το 50% των

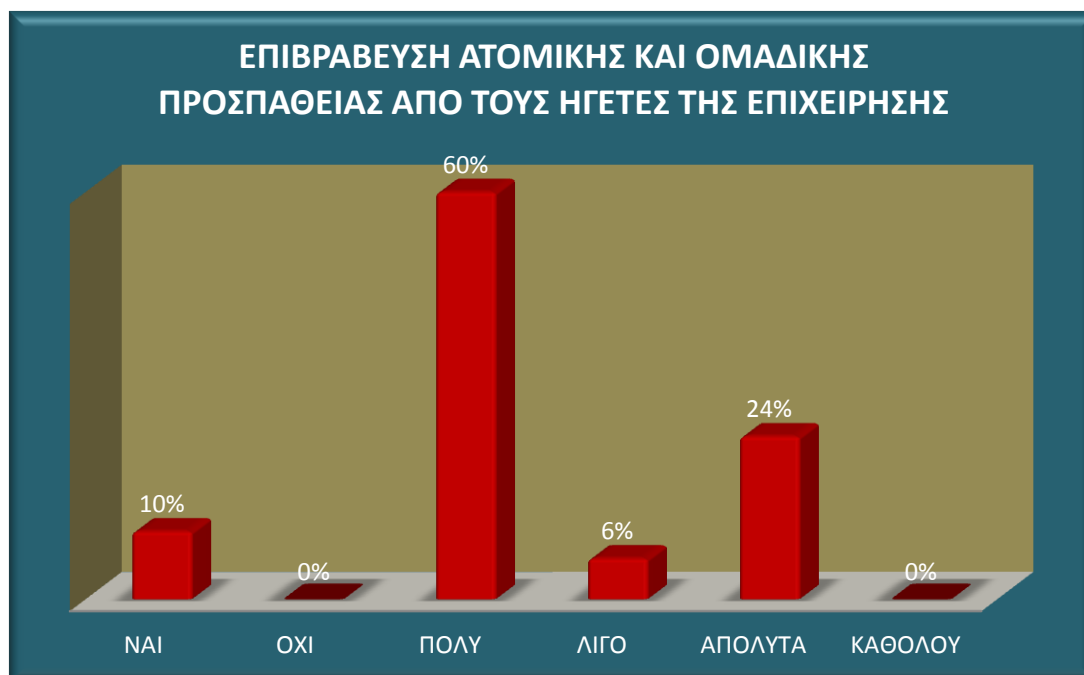
συμμετέχοντων επιχειρήσεων υποστηρίζει πολύ και τέλος το 29% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσε απόλυτα. Το συμπέρασμα που καταλήγει η ερώτηση αυτή είναι ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων θεωρούν σημαντική την κατάρτιση του προσωπικού και για αυτό και επενδύουν σ' αυτήν.

**Διάγραμμα 6. Επένδυση στην κατάρτιση του προσωπικού ως προτεραιότητα από τους ηγέτες της επιχείρησης**



Κατόπιν ζητήθηκε από τους ερωτώμενους των συμμετέχοντων επιχειρήσεων για το αν οι ηγέτες της επιχείρησης αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την ατομική και ομαδική προσπάθεια. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, το 60% η πλειοψηφία δηλαδή των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην έρευνα δήλωσε πολύ, το 24% απάντησε απόλυτα, ένα ποσοστό της τάξης του 10% δήλωσε ναι και τέλος μόλις ένα μικρό ποσοστό του 6% ανέφερε λίγο. Σε γενικές γραμμές το αποτέλεσμα από την ερώτηση αυτή καταλήγει ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την κάθε προσπάθεια (διάγραμμα 7).

**Διάγραμμα 7. Επιβράβευση ομαδικής και ατομικής προσπάθεια από τους ηγέτες της επιχείρησης.**



Έπειτα ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες της έρευνας, να απαντήσουν στο αν στην επιχείρηση παρακολουθούνται και αξιολογούνται κατάλληλα:

A) Οι εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση .

B) Οι επιδόσεις των εταιρειών που θεωρούν ως ανταγωνιστές.

Γ) Οι επιδόσεις της ίδιας της επιχείρησης.

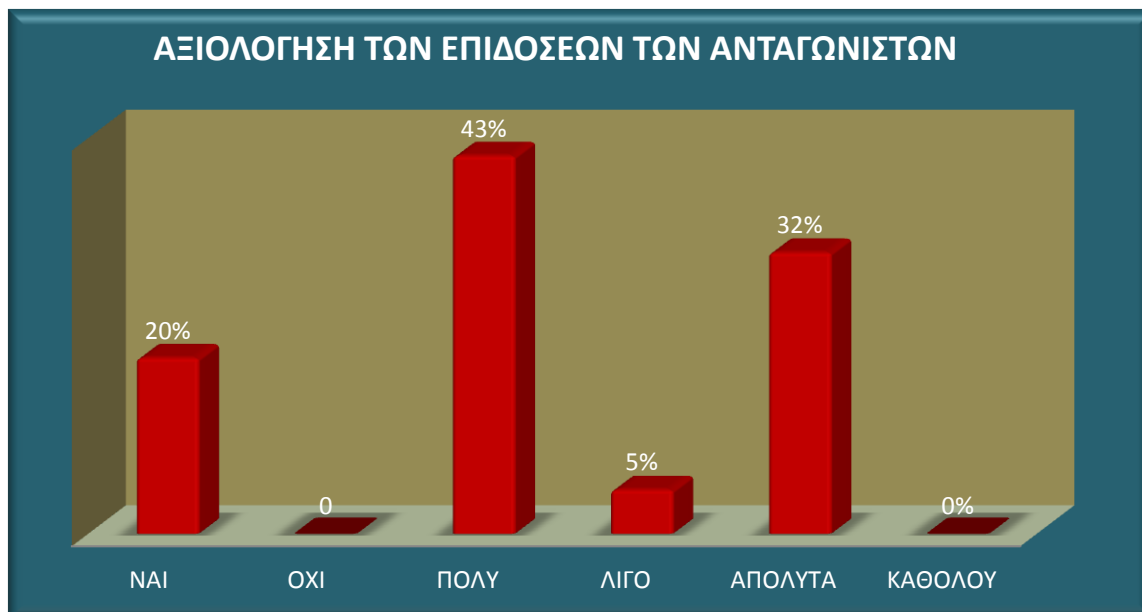
A) Με βάση τα αποτελέσματα προκύπτει ότι, οι ερωτώμενοι των συμμετέχοντων επιχειρήσεων στην έρευνα, σε ποσοστό της τάξης του 30% δήλωσε ναι, δηλαδή ότι παρακολουθούν και αξιολογούν τις εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, σε ποσοστό 30% αντίστοιχα δήλωσε απόλυτα και τέλος το 40% των συμμετέχοντων δήλωσε πολύ (διάγραμμα 8).

Διάγραμμα 8. Αξιολόγηση των εξελίξεων της αγορά από τις επιχειρήσεις.

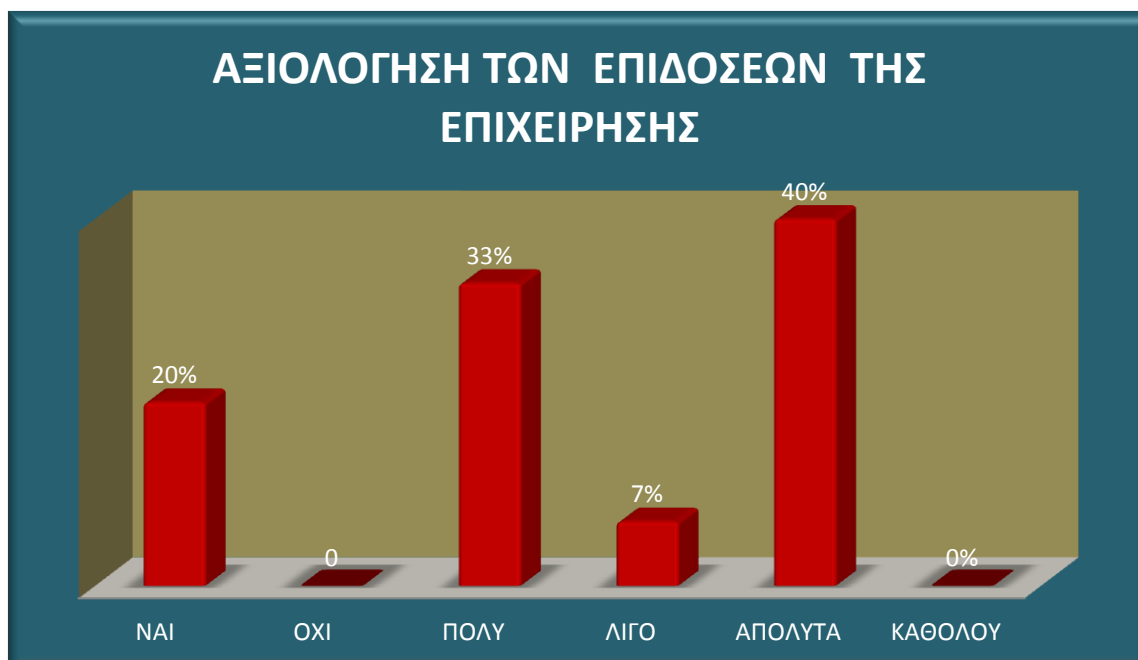


Β) Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες της έρευνας απάντησαν σε ποσοστό της τάξης του 43% πολύ, δηλαδή ότι παρακολουθούν και αξιολογούν τις επίδοσεις των εταιρειών που θεωρούν ως ανταγωνιστές, στη συνέχεια το 32% δήλωσε απόλυτα, έπειτα ένα ποσοστό της τάξης του 20% απάντησε ναι και τέλος μόλις το 5% των συμμετέχοντων των επιχειρήσεων στην έρευνα ανέφερε ότι λίγο, ασχολείται με την παρακολούθηση των επιδόσεων των ανταγωνιστών τους (διάγραμμα 9).

**Διάγραμμα 9. Αξιολόγηση των επιδόσεων των ανταγωνιστών από τις επιχειρήσεις.**



**Διάγραμμα 10. Αξιολόγηση των επιδόσεων της ίδιας της επιχείρησης.**



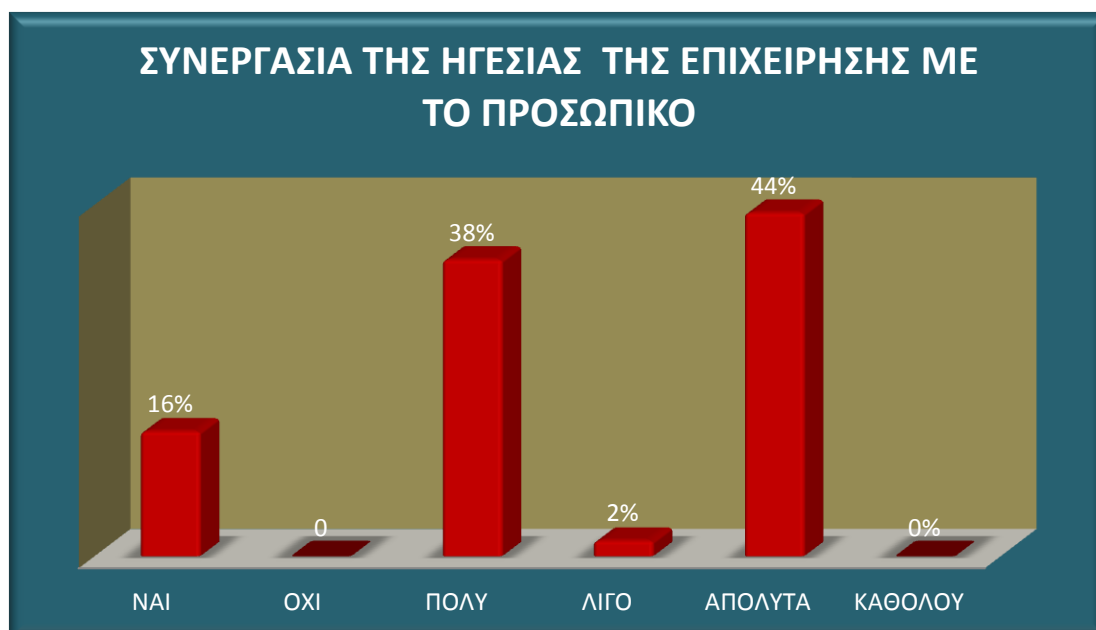
Γ) Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα (10), οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι παρακολουθούν και αξιολογούν απόλυτα την ίδια την επιχείρησή τους σε ποσοστό

40%, ένα ποσοστό της τάξης του 33% δήλωσε πολύ και τέλος το 20% των συμμετέχοντων επιχειρήσεων της έρευνας απάντησε ναι.

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από τα τρία αυτά υποερωτήματα είναι ότι οι επιχειρήσεις και εξετάζουν τις εξελίξεις της αγοράς, αλλά και παρακολουθούν τις επιδόσεις της ίδιας της επιχείρησης, αυτά άλλωστε είναι απαραίτητα και για την βιωσιμότητα τους και επίσης αξιολογούν τη θέση των ανταγωνιστών.

Παρακάτω ακολουθεί το διάγραμμα 11, στο οποίο φαίνονται τα αποτελέσματα σχετικά για το αν η ηγεσία της επιχείρησης σε συνεργασία με το προσωπικό καθορίζει και ιεραρχεί τους στόχους καθώς και τα σχέδια δράσης που απαιτούνται για την βελτίωση των λειτουργιών της. Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις των συμμετέχοντων στην έρευνα, το 44% δήλωσε απόλυτα, ένα ποσοστό της τάξης του 38% απάντησε πολύ, ένα 16% δήλωσε ναι και τέλος ένα ποσοστό μόλις του 2% των συμμετέχοντων επιχειρήσεων της έρευνας απάντησε λίγο. Από όλα αυτά συμπεραίνουμε ότι για την βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης οι στόχοι της ηγεσίας της επιχείρησης καθορίζονται σε συνεργασία με το προσωπικό.

**Διάγραμμα 11. Συνεργασία της ηγεσίας της επιχείρησης με το προσωπικό.**



Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες της έρευνας, να απαντήσουν στο αν η επιχείρηση ενθαρρύνει:

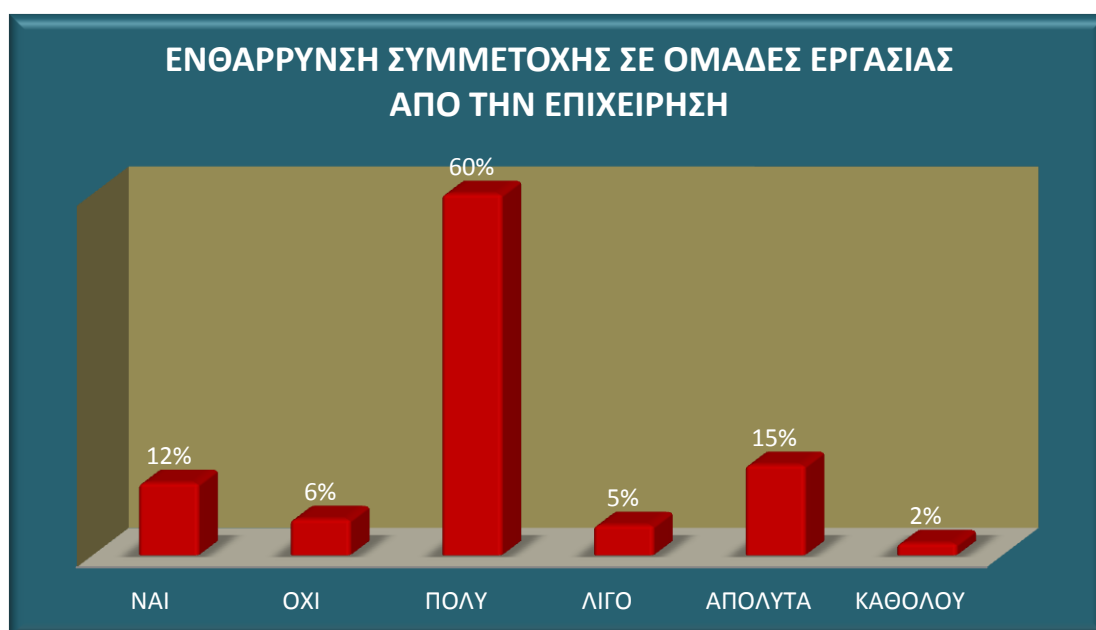
A) Τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας.

B) Την ατομική και ομαδική συμμετοχή των εργαζομένων σε έργα βελτίωσης.

Γ) Τη λειτουργία καναλιών Επικοινωνίας.

A) Βάσει των αποτελεσμάτων προκύπτει, ότι οι επιχειρήσεις ενθαρρύνουν τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, καθώς το 60% η πλειοψηφία δηλαδή των συμμετέχοντων επιχειρήσεων στην έρευνα απάντησε πολύ, στη συνέχεια το 15% δήλωσε απόλυτα, ένα ποσοστό της τάξης του 12% απάντησε ναι, ενώ μόλις το 5% απάντησε λίγο και τέλος το 6% των συμμετέχοντων ανέφεραν όχι, δηλαδή ότι δεν υπάρχει ενθάρρυνση στη συμμετοχή ομάδων εργασίας από την επιχείρηση (διάγραμμα 12).

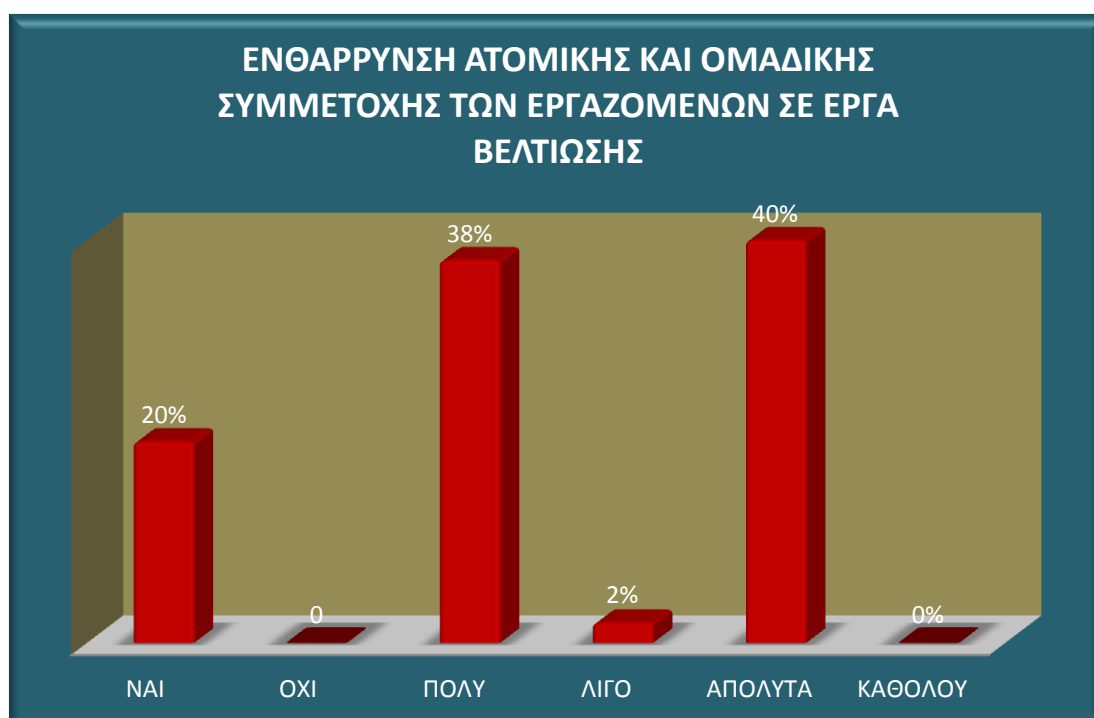
**Διάγραμμα 12. Ενθάρρυνση στη συμμετοχή ομάδων εργασίας από την επιχείρηση.**





Β) Επίσης σε ποσοστό 40% όπως μας είπαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, η επιχείρηση ενθαρρύνει *απόλυτα*, την ατομική και ομαδική συμμετοχή των εργαζομένων σε έργα βελτίωσης, επίσης ένα ποσοστό της τάξης του 38% δήλωσε *πολύ*, στη συνέχεια το 20% των συμμετέχοντων επιχειρήσεων στην έρευνα απάντησε *ναι* και τέλος μόλις το 2% δήλωσε *λίγο* (διάγραμμα 13).

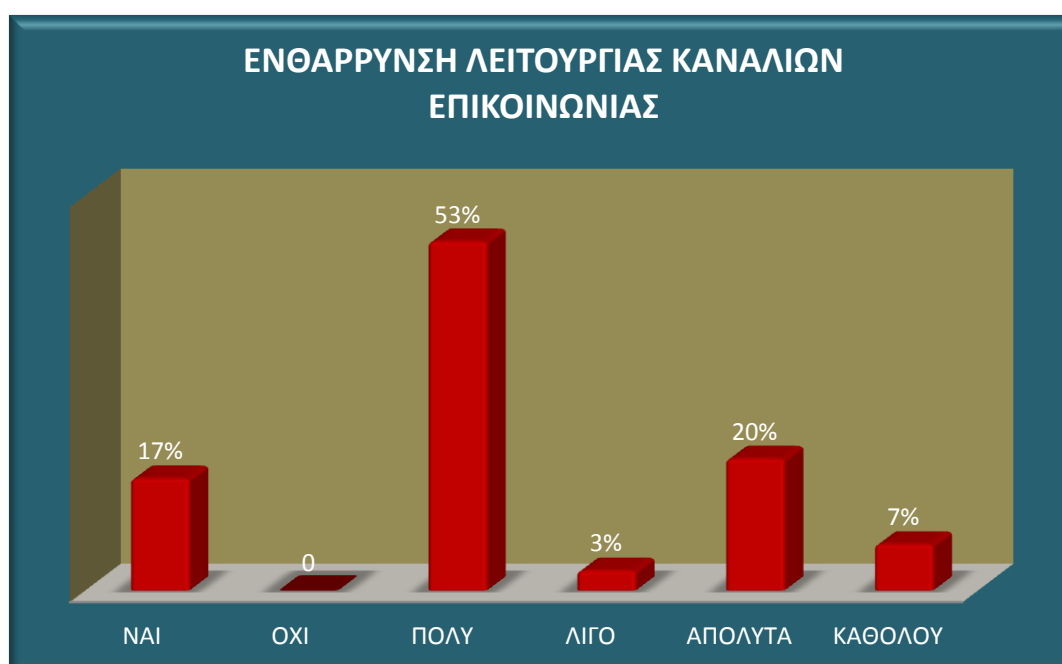
**Διάγραμμα 13. Ενθάρρυνση ατομικής κα ομαδικής συμμετοχής σε εργα βελτίωσης από την επιχείρηση.**



Γ) Στη συνέχεια όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα (14), οι συμμετέχοντες επιχειρήσεις στην έρευνα απάντησαν σε ποσοστό 53% ότι η επιχείρηση ενθαρρύνει *πολύ* τη λειτουργία των καναλιών επικοινωνίας. Το 20% δήλωσε *απόλυτα*, ένα ποσοστό της τάξης του 17% απάντησε *ναι*, το 7% μας ανέφερε ότι δεν υπάρχει *καθόλου* ενθάρρυνση και μόλις ένα 3% των ερωτώμενων απάντησε *λίγο*.

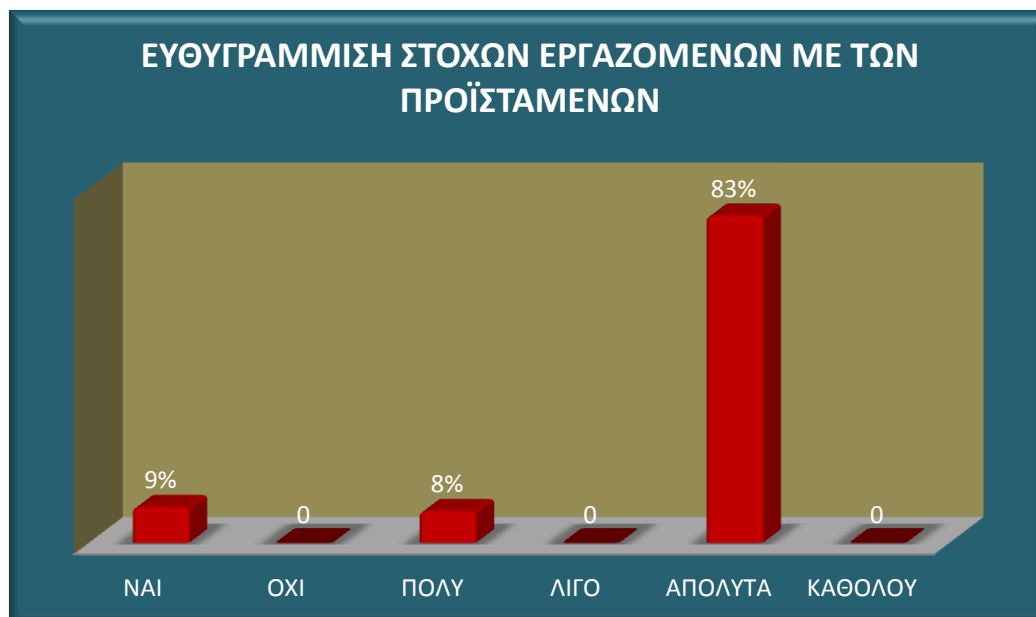
Σε αυτό το σημείο εύκολα διαπιστώνεται ότι υπάρχει ενθάρρυνση από τις επιχειρήσεις και για τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και την ατομική και ομαδική συμμετοχή των εργαζομένων σε έργα βελτίωσης αλλά και στη λειτουργία καναλιών επικοινωνίας.

**Διάγραμμα 14. Ενθάρρυνση λειτουργίας των καναλιών επικοινωνίας από την επιχείρηση.**



Στο παρακάτω διάγραμμα 15, απεικονίζεται η άποψη των ερωτώμενων της έρευνας για το αν οι στόχοι των εργαζομένων της επιχείρησης ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους μέσω καθορισμένων συναντήσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους. Όπως φαίνεται λοιπόν από το διάγραμμα το 83% δηλαδή η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετέχοντων επιχειρήσεων στην έρευνα δήλωσαν ότι υπάρχει απόλυτη ευθυγράμμιση των στόχων των επιχειρήσεων με των εργαζομένων, στη συνέχεια το 9% απάντησε ναι και ένα ποσοστό της τάξης του 8% απάντησε πολύ.

**Διάγραμμα 15. Ευθυγράμμιση των εταιρικών στόχων με των εργαζομένων.**

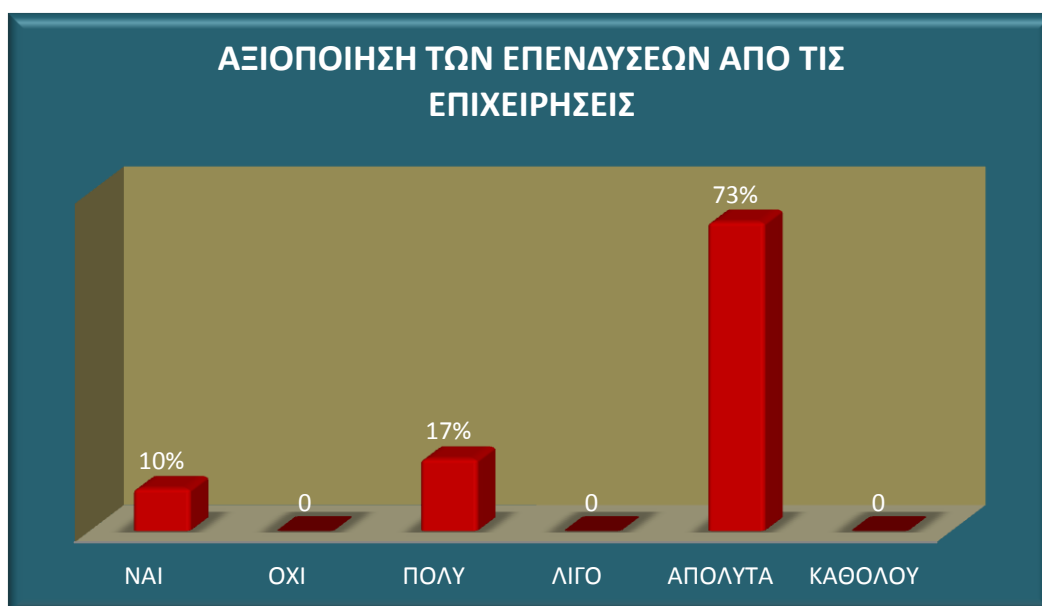


Κατά την διάρκεια της έρευνας ζητήθηκε επίσης από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν για το αν το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι σαφές και εφαρμόζεται συστηματικά μέσα από καθορισμένες και γνωστές διαδικασίες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 65% των συμμετέχοντων επιχειρήσεων στην έρευνα δήλωσε ότι εφαρμόζονται *απόλυτα* όλα τα προαναφερόμενα, στη συνέχεια ένα ποσοστό της τάξης του 23% απάντησε πολύ, το 5% δήλωσε ναι και τέλος το 7% απάντησε λίγο (διάγραμμα 16).

**Διάγραμμα 16. Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης από τις επιχειρήσεις.**



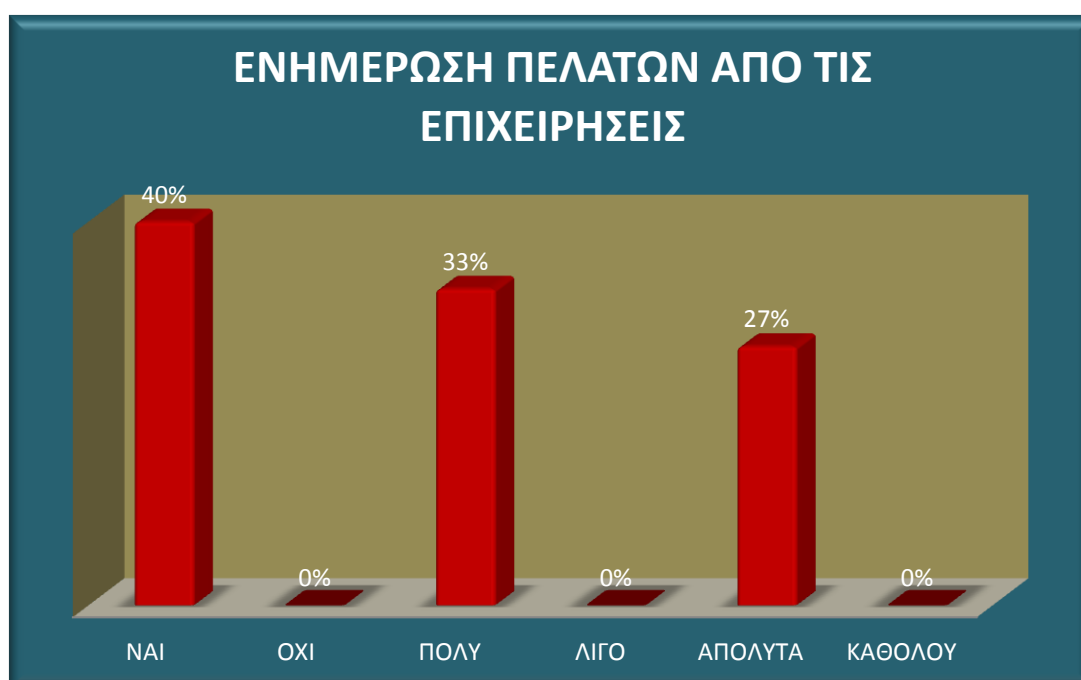
**Διάγραμμα 17. Αποτελεσματική αξιοποίηση των επενδύσεων από τις επιχειρήσεις.**



Στη συνέχεια της έρευνας όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 17, το 73% των ερωτώμενων, η πλειοψηφία δηλαδή, απάντησε ότι προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους, αξιοποιούν αποτελεσματικά τις επενδύσεις τους σε εξοπλισμό, μηχανήματα, κτίρια, αίθουσες κ.λπ. και εκσυγχρονίζουν την τεχνολογία τους (π.χ. ηλεκτρονικά μηχανήματα κλπ.) σε *απόλυτο* βαθμό, ενώ ένα ποσοστό των συμμετέχοντων, της τάξης του 17% απάντησε πολύ και τέλος μόλις το 10 % των ερωτώμενων δήλωσε ναι.

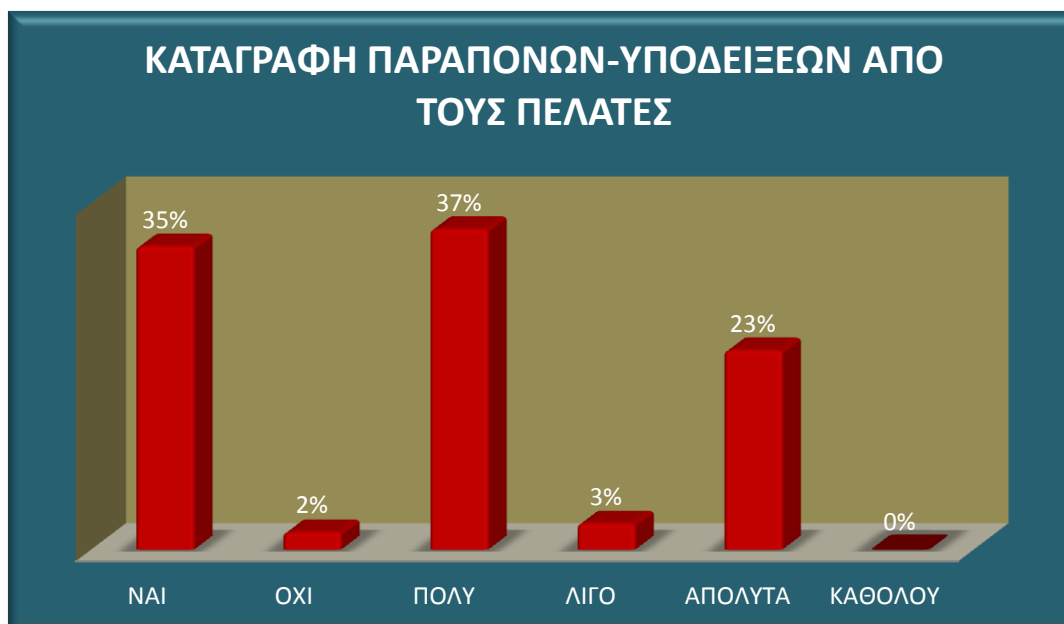
Κατόπιν παρατίθεται διάγραμμα (18), στο οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το αν οι επιχειρήσεις του δείγματος, ενημερώνουν τους πελάτες ολοκληρωμένα και συστηματικά σχετικά με τα νέα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησής σας ή τις αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα. Σύμφωνα με τα ευρήματα λοιπόν, το 40% των συμμετέχοντων επιχειρήσεων στην έρευνα δήλωσε ναι, ότι δηλαδή παρέχει ενημέρωση, το 33% απάντησε πολύ και τέλος ένα ποσοστό της τάξης του 27% απάντησε απόλυτα.

**Διάγραμμα 18. Συστηματική ενημέρωση των πελατών για προϊόντα και υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις.**



Και τέλος ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν για το αν καταγράφονται συστηματικά και λαμβάνονται υπόψη από την ηγεσία της επιχείρησης, παρατηρήσεις, παράπονα, υποδείξεις, σχόλια από την πλευρά των πελατών, που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους. Με βάση τα αποτελέσματα το 37% των συμμετέχοντων επιχειρήσεων δήλωσε πολύ, το 35% απάντησε ναι, ένα ποσοστό της τάξης του 23% δήλωσε απόλυτα και τέλος με μικρά ποσοστά απάντησαν όχι και λίγο με 2% και 3 % αντίστοιχα.

**Διάγραμμα 19. Καταγραφή παραπόνων, υποδείξεων από τους πελάτες με στόχο την βελτίωση της επιχείρησης.**



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη συγκεκριμένη έρευνα εξετάστηκε, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανταγωνιστικότητας της θέσης της επιχείρησης. Όπως αναλύσαμε στα πρώτα κεφάλαια της εργασίας, για να επιτύχει η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, πρέπει όλα τα άτομα που απαρτίζουν την επιχείρηση, από την ηγεσία μέχρι τους εργαζόμενους, να υιοθετήσουν μια νέα κουλτούρα που με λίγα λόγια, στόχο θα έχει την παραγωγή-παροχή ποιοτικών προϊόντων-υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωση. Στην παρούσα έρευνα τέθηκαν ερωτήματα για το πως λειτουργεί η ηγεσία των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης ποιότητας διατηρώντας έτσι την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά, από τα οποία βγαίνουν τα συμπεράσματα που παρατίθενται παρακάτω.

Οι θέσεις εργασίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι διοικητικές, (διάγραμμα 1) γεγονός που καθιστά την έρευνα που διεξήχθη ακόμη πιο αξιόπιστη. Όπως έχει προαναφερθεί κατά την διάρκεια της ροής της εργασίας, την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας σημειώθηκαν γεγονότα όπως το capital control, το δημοψήφισμα, η συμφωνία με τους Ευρωπαίους εταίρους και η όλη γενική αναστάτωση που επικρατούσε είχε ως συνέπεια να απουσιάζει αρκετό προσωπικό λόγω υποχρεωτικών αδειών ή αργιών, γι αυτό και οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν δόθηκαν κυρίως από ανώτερα στελέχη ακόμα και από ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια από τα ευρήματα της έρευνας, εξετάζοντας το μέγεθος των επιχειρήσεων διαπιστώνεται ότι συμμετείχαν αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις, σε ποσοστά της τάξης του 45% των επιχειρήσεων αποτελούνταν από 10-250 άτομα και το 50% των επιχειρήσεων απασχολούσε πάνω από 250 άτομα. Οι περισσότερες άνηκαν σε ποσοστό του 60% στον τομέα παροχής υπηρεσιών, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι δεν συμμετείχαν καθόλου επιχειρήσεις από τον κλάδο κατασκευών, (διάγραμμα 3) παρόλο που είχε γίνει προσέγγιση από την μεριά μας, εν τέλει καμμία επιχείρηση δεν συμπλήρωσε ερωτηματολόγιο, αυτό οφείλεται στο γεγονός της δύσκολης περιόδου της διεξαγωγής της έρευνας και οι επιχειρήσεις δεν είχαν την διάθεση να ασχοληθούν. Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι

αντιμετωπίσαμε πολλές δυσκολίες και με επιχειρήσεις άλλων κλάδων αλλά εν τέλει καταφέραμε να ολοκληρώσουμε την έρευνα.

Κατόπιν με βάση τα αποτελέσματα, τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι το πρότυπο ISO 9001:2008 σε ποσοστό της τάξης του 95% των επιχειρήσεων, σχεδόν όλες δηλαδή έχουν σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, σαφή προσανατολισμό προς τη διασφάλιση της ικανοποίησης του Πελάτη, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης, τη διαχείριση του επιχειρηματικού ρίσκου, τη βελτίωση της εικόνας της εταιρίας, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την εξοικονόμηση πόρων, την ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας και, τέλος, την αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού. Στη συνέχεια ένα ποσοστό της τάξης του 73% των επιχειρήσεων απάντησε ότι εφαρμόζει το πρότυπο ISO 14001: 2004, δηλαδή σύμφωνα με αυτό δεσμεύονται και βελτιώνουν τις περιβαλλοντικές τους επιδόσεις σε διαρκή βάση. Επίσης το 62% των επιχειρήσεων μας ανέφερε ότι εφαρμόζει το πρότυπο ISO 18001, για τη δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης της Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία μιας επιχείρησης. Επίσης εφαρμόζουν τα πρότυπα ποιότητας, ISO 20000:2011, ISO 27001, ISO 22000:2005, ISO 9001:2000. Αξιοσημείωτο πάντως είναι ότι οι περισσότερες συμμετέχοντες επιχειρήσεις εφαρμόζουν πάνω από ένα πρότυπο ποιότητας, καθώς τα πλεονεκτήματά τους είναι αρκετά όπως απάντησαν σε ερώτηση της έρευνας. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι αύξηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών ή των παραγόμενων προϊόντων, μείωση του κόστους παραγωγής, αύξηση της ανταγωνιστικότητας σε ποσοστό 80% και αύξηση της φήμης της επιχείρησης σε ποσοστό της τάξης του 90% (διάγραμμα 5).

Από τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώθηκε επίσης ότι οι ηγέτες των επιχειρήσεων θεωρούν σημαντική την κατάρτιση του προσωπικού και για αυτό και επενδύουν σ' αυτήν. Παρατηρείται λοιπόν ότι η ηγεσία των επιχειρήσεων επιβεβαιώνει εμπράκτως τη θεωρία μας στα πρώτα κεφάλαια για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ότι δηλαδή η δυνατότητα προσφοράς εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η συνεχής επιμόρφωση και ανάπτυξη για το εργατικό δυναμικό (διάγραμμα 6), σε συνδυασμό με την αναγνώριση παρότρυνση και ενδυνάμωση του συνεισφέρει τα μέγιστα σε μια επιχείρηση. Και όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της έρευνας η ηγεσία των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την ατομική και ομαδική προσπάθεια σε ποσοστά



του 60% των συμμετέχοντων επιχειρήσεων δήλωσε πολύ και το 24% απάντησε απόλυτα (διάγραμμα 7).

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, από αυτές που συμμετείχαν στην έρευνα παρακολουθούν και αξιολογούν κατάλληλα τις εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τις επιδόσεις των εταιρειών που θεωρούν ως ανταγωνιστές και τις επιδόσεις της ίδιας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη ΔΟΠ άλλωστε για να μπορέσει ένας οργανισμός να έχει σωστό αποτέλεσμα απαιτείται ανάλυση των διεργασιών και εκτεταμένη συλλογή πληροφοριών και η αξιολόγηση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, επηρεάζουν καθοριστικά τη δυνατότητα επιβίωσης και επιτυχίας της επιχείρησης σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον (διάγραμμα 8-10).

Κατά την διάρκεια της έρευνας εξετάστηκε επίσης η συνεργασία του προσωπικού με την ηγεσία της επιχείρησης και σύμφωνα με τους ερωτώμενους, οι στόχοι και τα σχέδια δράσης για την βελτίωση της επιχείρησης καθορίζονται πάντα σε συνεργασία με το προσωπικό (διάγραμμα 11). Άλλωστε σύμφωνα με μια από τις αρχές της ΔΟΠ που αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος της πτυχιακής μας, μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, αυτός που είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα από το καθένα και να βελτιώσει το περιεχόμενο της εργασίας είναι ο εργαζόμενος, δηλαδή αυτός που εκτελεί την εργασία.

Επίσης σύμφωνα με τις συμμετέχοντες επιχειρήσεις, συνεχώς ενθαρρύνουν τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, την ατομική και ομαδική συμμετοχή των εργαζομένων σε έργα βελτίωσης και τη λειτουργία των καναλιών επικοινωνίας. Το πνεύμα ομαδικότητας άλλωστε σε μια επιχείρηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή, ενώ ταυτόχρονα αποτρέπει προβλήματα που ενδεχομένως να εμποδίσουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τη βάση για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας (διάγραμμα 12- 14).

Στη συνέχεια η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων της τάξης του 83% δήλωσαν ότι οι στόχοι της επιχείρησης ευθυγραμμίζονται απόλυτα με τους στόχους των εργαζομένων, σύμφωνα με τη ΔΟΠ άλλωστε, οι εργαζόμενοι και γενικότερα οι άνθρωποι της επιχείρησης μπορούν να αποτελέσουν πηγές ιδεών και καινοτομιών και για τον λόγο αυτό η εμπειρία και η γνώση τους πρέπει να εκμεταλλεύεται σωστά, ώστε να μπορέσουν οι ιδέες και οι καινοτομίες αυτές τελικά να εφαρμοστούν (διάγραμμα 15), υπάρχει άλλωστε σαφές σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και εφαρμόζεται συστηματικά απόλυτα μέσα από καθορισμένες

και γνωστές διαδικασίες, όπως δήλωσε η πλειοψηφία των συμμετέχοντων επιχειρήσεων της έρευνας (διάγραμμα 16).

Επίσης μέσα από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους αξιοποιούν αποτελεσματικά τις επενδύσεις τους σε εξοπλισμό, μηχανήματα, κτίρια, αίθουσες κ.λπ. και εκσυγχρονίζουν την τεχνολογία τους (π.χ. ηλεκτρονικά μηχανήματα κλπ.). επιτυγχάνοντας έτσι την μείωση του κόστους, την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών (διάγραμμα 17). Κατόπιν μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος, ενημερώνουν τους πελάτες ολοκληρωμένα και συστηματικά σχετικά με τα νέα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησής σας ή τις αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα (διάγραμμα 18). Η διοίκηση άλλωστε μιας επιχείρησης σύμφωνα με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να επιζητεί τη συμμετοχή όλων και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις εκείνες που θα εξασφαλίζουν τη συμμετοχικότητα σε όλες τις βαθμίδες από την κατώτερη έως την ανώτατη, από τους προμηθευτές έως τους πελάτες. Για αυτό άλλωστε οι περισσότερες συμμετέχοντες επιχειρήσεις καταγράφουν συστηματικά και λαμβάνουν υπόψη, τις παρατηρήσεις, τα παράπονα, υποδείξεις και σχόλια από την πλευρά των πελατών, που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων τους.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΞΕΝΗ

- ✚ Δερβιτσιώτης Κ. Ν.(2001). Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- ✚ Λογοθέτης Νίκος, (1993). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC). Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα.
- ✚ Bounds, Yorks, Adams and Ranney, Beyond (1994). Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm, McGraw-Hill, Singapore.
- ✚ Conti T.,(1993) Building Total Quality: a guide for management, Chapman & Hall.
- ✚ Day G. S.,(1990). Market-driven Strategy: Processes for Creative Value, New York: Free Press.
- ✚ Deming W. Edwards, (1982). Quality, productivity and competitive position.
- ✚ Evans J. R. and Lindsay W. M., (2005).The Management and Control of Quality, 6th ed.Thomson South-Western.
- ✚ Garvin D. A., (1988).Managing Quality: The strategic and Competitive Edge, New York Press.

- ✚ Gilbert, G.,(1992). Quality Improvement in a Defense Organization. Public Productivity and Management Review, 16(1).
  
- ✚ Hansson J. and Klefsjo Bengt,(2003). “A core value model for implementing total quality management in small organizations”, The TQM Magazine, Vol. 15, No. 2.
  
- ✚ James Paul T. J.,(1998). Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας μια εισαγωγή. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα .
  
- ✚ Juran Joseph . Juran's quality control handbook 4th ed. 1988
  
- ✚ Leonard D. and McAdam R., (2004)“Total Quality Management in strategy and operations: dynamic grounded models” Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15, No. 3.
  
- ✚ Martinez - Lorente A. R., Dewhurst F. and Dale B. G.,(1998). Total quality management: origins and evolution of the term, The TQM Magazine, Vol.10, No5.
  
- ✚ Oakland John S.,(2003). Total quality management. Oxford.
  
- ✚ Powell T. C.,(1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study, Strategic Management Journal 16, pp. 15-37.
  
- ✚ Prajogo I. Daniel, Sohal S. Amrik, (2006).The relationship between organization strategy, total quality management (TQM) and organization performance – the mediating role of TQM, European Journal of Operational Research 168.

- ✚ Reed Richard, Lemak J. David, Mero P. ,(2000). Neal, Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Quality Management* 5.
- ✚ Reeves C. A. and Bednar D. A., (1994). Defining Quality: alternatives and implication, *Academic and Management review*, vol.19, No3.
- ✚ Tamini N. and Sebastianelli R.,(1996). How firms define and measure quality, *Production and Inventory Management Journal* 37, no. 3 (Third Quarter).
- ✚ Temponi C.,(2005). “Continuous improvement framework: implications for academia”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 1.
- ✚ Vinod Kumar, Franck Choisine, Danuta de Grosbois, Uma Kumar, (2009), ‘Impact of TQM on company's performance’, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.26, issue: 1, pp. 23-37.

## ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

- ✚ Συστήματα ποιότητας. Ανάκτηση από: <http://www.iso.org/iso/home.htm>  
[Ημερομηνία πρόσβασης, 30 Μαΐου, 2015].
- ✚ Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων βασισμένη στην ποιότητα.  
Ανάκτηση από:  
[http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC\\_WORK/scient\\_typopoiisi/organismoi#A1](http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC_WORK/scient_typopoiisi/organismoi#A1)  
[Ημερομηνία πρόσβασης, 5 Ιουνίου, 2015].

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

---

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ



## ΣΔΟ

### ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΘΕΜΑ  
“ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ”**

1) Όνομα επιχείρησης

2) Θέση αυτού που απαντά

3) Μέγεθος επιχείρησης

- 0-10 άτομα       10-250 άτομα       πάνω από 250 άτομα

4) Τομέας δραστηριότητας

- Κατασκευές  
 Παροχή υπηρεσιών  
 Ξενοδοχεία / εστιατόρια  
 Χονδρικό και λιανικό εμπόριο  
Άλλο .....

5) Ποιο σύστημα διαχείρισης ποιότητας εφαρμόζει η επιχείρησή σας;

.....

6) Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησής σας από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας (δυνατότητα πολλαπλής επιλογής):

- Αύξηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών ή των παραγ. Προϊόντων  
 Αύξηση της ανταγωνιστικότητας  
 Μείωση του κόστους παραγωγής  
 Αύξηση της φήμης της επιχείρησης  
Άλλο .....

7) Οι Ηγέτες της επιχείρησης θεωρούν την εκπαίδευση, ανάπτυξη και κατάρτιση του προσωπικού ως προτεραιότητα στην οποία συστηματικά επενδύουν;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Λίγο       Απόλυτα   
Καθόλου

8) Οι Ηγέτες της επιχείρησης αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την ατομική και ομαδική προσπάθεια;

Ναι  Οχι  Πολύ  Λίγο  Απόλυτα   
Καθόλου

9) Στην επιχείρηση παρακολουθούνται και αξιολογούνται κατάλληλα:

A) Οι εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιήστε;

Ναι  Οχι  Πολύ  Λίγο  Απόλυτα   
Καθόλου

B) Οι επιδόσεις των εταιρειών που θεωρείται ως ανταγωνιστές

Ναι  Οχι  Πολύ  Λίγο  Απόλυτα   
Καθόλου

Γ) Οι δικές σας επιδόσεις

Ναι  Οχι  Πολύ  Λίγο  Απόλυτα   
Καθόλου

10) Η Ηγεσία της επιχείρησης σε συνεργασία με το προσωπικό καθορίζει και ιεραρχεί τους στόχους καθώς και τα σχέδια δράσης που απαιτούνται για την βελτίωση των λειτουργιών της;

Ναι  Οχι  Πολύ  Λίγο  Απόλυτα   
Καθόλου

11) Η επιχείρηση ενθαρρύνει :



A) τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας

Ναι       Οχι       Πολύ       Λίγο       Απόλυτα   
Καθόλου

B) την ατομική και ομαδική συμμετοχή των εργαζομένων σε έργα βελτίωσης

Ναι       Οχι       Πολύ       Λίγο       Απόλυτα   
Καθόλου

Γ) τη λειτουργία καναλιών Επικοινωνίας

Ναι       Οχι       Πολύ       Λίγο       Απόλυτα   
Καθόλου

12) Οι στόχοι των εργαζομένων της επιχείρησης ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους μέσω καθορισμένων συναντήσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους;

Ναι       Οχι       Πολύ       Λίγο       Απόλυτα   
Καθόλου

13) Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι σαφές και εφαρμόζεται συστηματικά μέσα από καθορισμένες και γνωστές διαδικασίες

Ναι       Οχι       Πολύ       Λίγο       Απόλυτα   
Καθόλου

14) Η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, αξιοποιεί αποτελεσματικά τις επενδύσεις της σε εξοπλισμό, μηχανήματα, κτίρια, αίθουσες κ.λπ. και εκσυγχρονίζει την τεχνολογία της (π.χ. ηλεκτρονικά μηχανήματα κ.λπ.);

Ναι       Οχι       Πολύ       Λίγο       Απόλυτα   
Καθόλου

15) Οι πελάτες σας ενημερώνονται ολοκληρωμένα και συστηματικά σχετικά με τα νέα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησής σας ή τις αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα;

Ναι       Οχι       Πολύ       Λίγο       Απόλυτα   
Καθόλου

16) Παρατηρήσεις, παράπονα, υποδείξεις, σχόλια από την πλευρά των πελατών, που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών σας, καταγράφονται συστηματικά και λαμβάνονται υπόψη από την Ηγεσία της επιχείρησής;

Ναι       Οχι       Πολύ       Λίγο       Απόλυτα   
Καθόλου