



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**  
**ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ**  
**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ**

**Ιωάννης Θεοχαρόπουλος**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Νικόλαος Γεωργόπουλος, Αναπλ. Καθηγητής Παν. Πειραιά (επιβλέπων)**  
Πάυλος Σπαθής, Καθηγητής ΓΠΑ  
Ελευθέριος Δροσινός, Επίκ. Καθηγητής ΓΠΑ  
Ιωάννης Κανδαράκης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ  
Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Ιανουάριος 2008

*Στους γονείς μου  
Μιχάλη και Μαρία...*

*Η εργασία τούτη τέλειωσε  
και έχαθη εις το χρόνο  
μα μες στη καρδιά ερίζωσε  
με γέλιο και με πόνο...*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Εισαγωγή .....</b>	<b>σελ. 1</b>
<b>Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....</b>	<b>σελ. 4</b>
1.1 Η έννοια της ποιότητας και η σημασία της .....	σελ. 4
1.2 Η εξέλιξη της ποιότητας .....	σελ. 9
1.3 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 11
1.4 Τα συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 14
1.5 Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	σελ. 16
1.5.1 Εστίαση στον πελάτη.....	σελ. 16
1.5.2 Συμμετοχή όλων στον οργανισμό.....	σελ. 21
1.5.3 Συνεχής βελτίωση και μάθηση .....	σελ. 27
1.6 Κύριοι λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	σελ. 34
<b>Κεφάλαιο 2: Σύγκλιση Στρατηγικής και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....</b>	<b>σελ. 38</b>
2.1 Η έννοια της στρατηγικής.....	σελ. 38
2.2 Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ .....	σελ. 41
2.3 Ορισμός του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας.....	σελ. 45
2.4 Τα βασικά σημεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας.....	σελ. 47
2.5 Εμπόδια στην υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας .....	σελ. 50
2.6 Η σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και ΔΟΠ.....	σελ. 53
2.7 ΔΟΠ και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	σελ. 56
<b>Κεφάλαιο 3: Η Έρευνα .....</b>	<b>σελ. 62</b>
3.1 Εισαγωγή – Σκοπός έρευνας.....	σελ. 62
3.2 Μεθοδολογία.....	σελ. 63
3.2.1 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου .....	σελ. 63
3.2.2 Διαδικασία δειγματοληψίας.....	σελ. 65
3.2.3 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων .....	σελ. 68
3.3 Αποτελέσματα.....	σελ. 69
3.3.1 Ενότητα 1: Γενικές πληροφορίες (ερωτήσεις 1-7) .....	σελ. 70
3.3.2 Ενότητα 2: Ερωτήσεις σχετικές με τις έννοιες της ποιότητας και της ολικής ποιότητας (ερωτήσεις 8-15).....	σελ. 72

3.3.3 Ενότητα 3: Ερωτήσεις σχετικές με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας (ερωτήσεις 16-30).....σελ. 75	σελ. 75
3.3.4 Διασταυρωμένη πινακοποίηση .....	σελ. 78
3.4 Συζήτηση.....σελ. 82	σελ. 82
3.5 Συμπεράσματα .....	σελ. 89

**Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο**

**Παράρτημα Β: Αποτελέσματα έρευνας – Ανάλυση συχνοτήτων**

**Παράρτημα Γ: Αποτελέσματα έρευνας – Διασταυρωμένη πινακοποίηση**

**Βιβλιογραφία**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Τ**α τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται ως βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρησιακής συμπεριφοράς. Οι καταναλωτές όλο και περισσότερο ευαισθητοποιούνται στη ποιότητα και τη θεωρούν ως το σημαντικότερο κριτήριο στις επιλογές τους. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν αυτή την αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς και διαμορφώνουν ανάλογα τη στρατηγική τους ώστε να προσαρμοστούν πιο αποτελεσματικά και γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους. Η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον ως παράγοντας κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - ΔΟΠ (Total Quality Management - TQM), αυτή η νέα νοοτροπία του μάνατζμεντ, ήρθε να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις απαιτήσεις της ποιότητας. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αλλαγή της νοοτροπίας ενός οργανισμού με στόχο την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση είναι η βάση για την επιβίωση όλων των επιχειρήσεων.

Η ΔΟΠ πρόκειται ουσιαστικά για μια ολιστική προσέγγιση που επηρεάζει κάθε πλευρά της επιχείρησης με σκοπό τη δημιουργία ποιότητας σε όλα τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες της. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες που είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών και η ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα, η έννοια της Ολικής Ποιότητας φάνηκε να κερδίζει έδαφος όταν οι συντελεστές της οικονομικής ζωής συνειδητοποίησαν ότι οι πιέσεις από το διεθνή ανταγωνισμό θα αντιμετωπιστούν με την ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ο χρόνος πιέζει, αναγκάζοντας τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών να κινηθούν με γρήγορα και αποφασιστικά βήματα για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής μελέτης είναι η παρουσίαση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η διερεύνηση της σχέσης της με την επι-

χειρηματική στρατηγική, με βάση τα τελευταία στοιχεία της βιβλιογραφίας – αρθρογραφίας, αλλά και της πρακτικής εφαρμογής.

Η εργασία περιλαμβάνει συνολικά τρία κεφάλαια. Τα δύο πρώτα είναι θεωρητικά και αναλύουν τις έννοιες της ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της στρατηγικής, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο είναι δυνατή η ενοποίηση όλων αυτών των εννοιών. Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας στο οποίο γίνεται προσπάθεια να προσεγγιστεί ο τρόπος με τον οποίο οι σύγχρονες βιομηχανίες τροφίμων και ποτών της χώρας εφαρμόζουν τη ΔΟΠ.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αρχικά η έννοια της ποιότητας και η σημασία της για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, γίνεται μία ιστορική αναδρομή της ποιότητας η οποία καταλήγει στην εμφάνιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ακολουθεί, η ανάλυση της έννοιας της ΔΟΠ με περιεκτική περιγραφή των τριών βασικών αξόνων στους οποίους στηρίζεται. Στο τέλος του κεφαλαίου, αναφέρονται οι κύριοι λόγοι που ωθούν τις εταιρείες στην υιοθέτηση της ΔΟΠ.

Το δεύτερο κεφάλαιο ξεκινά με την παρουσίαση της έννοιας της στρατηγικής και των τεσσάρων σταδίων του μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ (ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων). Στη συνέχεια, αναλύονται τα βασικά σημεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας που αποτελούν ουσιαστικά τη διαδικασία με την οποία στρατηγική και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γίνονται ένα. Επιπλέον γίνεται προσπάθεια εύρεσης της σχέσης που έχει η ΔΟΠ με τις δύο επιχειρηματικές στρατηγικές και το κεφάλαιο τελειώνει με την εξέταση της δυνατότητας της ΔΟΠ να δημιουργεί, αλλά και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που έγιναν με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε ένα τυχαίο δείγμα επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών της χώρας. Σκοπός της έρευνας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για το πόσες εταιρείες εφαρμόζουν τη ΔΟΠ, πώς προσεγγίζονται οι βασικές αρχές της, ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι υιοθέτησής της και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή της.

Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, όλους εκείνους που βοήθησαν στη σωστή διεκπεραίωση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας. Αρχικά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Νικόλαο, χωρίς τη βοήθεια του οποίου η εργασία δε θα είχε την όποια αρτιότητα έχει αποκτήσει. Η συνεργασία που είχαμε

ήταν άριστη και εύχομαι να παρακινήσει και άλλους φοιτητές να ασχοληθούν με τον πολύ ενδιαφέρον κόσμο της στρατηγικής.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Λαζαρίδη Παναγιώτη για τις χρήσιμες συμβουλές του και τη καθοδήγηση που μου έδωσε σχετικά με τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων της πραγματοποιηθείσας έρευνας.

Τέλος, δε θα ήταν δυνατό να μην ευχαριστήσω τους γονείς μου που όλα αυτά τα χρόνια ήταν πάντα δίπλα μου και μου προσέφεραν ό,τι χρειαζόμουν για να ολοκληρώσω απερίσπαστος τις σπουδές μου. Εύχομαι να σταθώ αντάξιος των προσδοκιών τους στο μέλλον και να καταφέρω να τους ανταποδώσω έστω και ένα μέρος της ανεκτίμητης προσφοράς τους.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 1.1 Η Έννοια της Ποιότητας και η Σημασία της

**Π**ριν γίνει προσπάθεια παρουσίασης της έννοιας της **ποιότητας**, καλό θα ήταν να αναρωτηθούμε γιατί ο όρος αυτός εισβάλλει όλο και περισσότερο στη ζωή μας. Τα τελευταία χρόνια, η ποιότητα έχει συνδεθεί άμεσα τόσο με την επιχειρηματική, όσο και με την καταναλωτική συμπεριφορά.

Από τη μία πλευρά, οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών δραστηριοποιούνται σε μία συνεχώς αναπτυσσόμενη, πολυεθνική ευρωπαϊκή αγορά, όπου επικρατούν οι κανόνες της ελεύθερης αγοράς και η βαθμιαία κατάργηση των οικονομικών συνόρων μεταξύ των κρατών μελών [Ροκόφυλλος, 1998]. Η κυκλοφορία των προϊόντων τροφίμων και ποτών στις αγορές των ευρωπαϊκών χωρών είναι πλέον ελεύθερη, με αποτέλεσμα η προσφορά να υπερκαλύπτει τη ζήτηση και ο ανταγωνισμός να είναι εντονότερος. Είναι λοιπόν λογικό, οι εταιρείες του κλάδου να αναζητήσουν εναλλακτικές στρατηγικές για να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Από την άλλη, οι καταναλωτές εμφανίζονται όλο και πιο ευαισθητοποιημένοι σε θέματα ποιότητας. Τα διάφορα διατροφικά σκάνδαλα κλόνισαν την εμπιστοσύνη τους και μετέτρεψαν την ποιότητα στο σημαντικότερο κριτήριο κατά την αγορά των διάφορων αγαθών. Λόγω της πλειάδας των ομοειδών προϊόντων, λίγοι είναι εκείνοι που θα ξαναγόραζαν κάτι που δεν τους ικανοποίησε πλήρως την πρώτη φορά. Στατιστικές έρευνες έχουν δείξει ότι το 91% των δυσαρεστημένων πελατών δε θα ξαναγόραζαν προϊόντα της ίδιας εταιρείας [Αρβανιτογιάννης, 2000]. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η ποιότητα έχει μεγάλη σημασία τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον πελάτη της.

Για την επιχείρηση αποτελεί πηγή αφενός καθαρού κέρδους και αφετέρου ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που πολύ δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Σε μία επιχείρηση ποιότητας, όπου κάτι γίνεται σωστά με την

πρώτη φορά, τείνουν να εκλείψουν οι περιττοί έλεγχοι, οι επανακατεργασίες, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό (τόσο ψυχολογικά, όσο και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πολύ σημαντικό όχι μόνο για τη διοίκηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους της, αλλά και για τους εργαζόμενους που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους, σεβασμό από τους πελάτες και εργασιακή ασφάλεια.

Για τον πελάτη που επενδύει ένα μέρος των χρημάτων του σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, η καλή ποιότητα είναι εξίσου πολύ σημαντική και γι' αυτό, πολλές φορές, είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν, προκειμένου να αποκτήσει αγαθά με τα ζητούμενα χαρακτηριστικά. Οποιαδήποτε εταιρεία προσπαθήσει να εξαπατήσει κάποιον πελάτη θα υποστεί τις συνέπειες, αφού σύμφωνα με σχετική μελέτη, ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22, ενώ ένας ευχαριστημένος φέρνει μόνο 8 νέους πελάτες [Τσιότρας, 2002].

Η έννοια της ποιότητας έχει πολλές φορές διαφορετικό περιεχόμενο για τον καθένα. Αυτό άλλωστε φαίνεται και από την πληθώρα των ορισμών που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί.

Έτσι, σύμφωνα με το Βρετανικό Πρότυπο 4778 του 1987, ως ποιότητα ορίζεται *το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής να ικανοποιεί καθορισμένες, δηλωμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες.*

Ο Deming (1986), ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προσδιορίζει τη ποιότητα *ως τον προβλέψιμο βαθμό αξιοπιστίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συμμόρφωσης αυτών με ορισμένες προδιαγραφές, με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στην αγορά.*

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), ορίζει τη ποιότητα *ως το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες, όπου οντότητα μπορεί να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία [Αρβανιτογιάννης, 2000].*

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό πως η ποιότητα είναι μία έννοια πολύπλευρη και σύνθετη, με αποτέλεσμα να συναντώνται προβλήματα στην αποδοχή ενός και μόνο ορισμού. Γι' αυτό, είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι ποικίλες οπτικές γωνίες από τις οποίες μελετάται η ποιότητα, ώστε να εκτιμηθεί πλήρως ο ρόλος της.

Μία τέτοια προσπάθεια έγινε το 1988 από τον Garvin, ο οποίος προτείνει έναν ορισμό για την ποιότητα βασισμένο σε 5 ξεχωριστές προσεγγίσεις, που είναι οι παρακάτω:

### **Υπερβατική προσέγγιση**

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή η ποιότητα είναι μια απλή, αναλύσιμη ιδιότητα, που κάποιος μαθαίνει να την αναγνωρίζει μόνο μέσω της εμπειρίας. Ταυτίζεται δηλαδή με την έμφυτη υπεροχή (innate excellence). Επειδή η ποιότητα έχει εδώ προσωπική αίσθηση, θεωρείται ότι συνδέεται περισσότερο με την εκτελεστική εργασία, τη «μαστοριά» και όχι με τη μαζική παραγωγή.

### **Προσέγγιση βασιζόμενη στο προϊόν**

Εδώ η ποιότητα ορίζεται ως μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή και έτσι οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές στη ποσότητα κάποιου συστατικού ή κάποιας ιδιότητας που θεωρείται ότι κατέχει ένα προϊόν. Για παράδειγμα τα βιολογικά προϊόντα είναι απαλλαγμένα από υπολλείματα χημικών ουσιών και έτσι θεωρούνται ποιο ποιοτικά από τα αντίστοιχα συμβατικά. Η προσέγγιση αυτή αναδεικνύει μια ιεραρχική διάσταση στην ποιότητα, αφού τα προϊόντα ταξινομούνται ανάλογα με τον αριθμό των επιθυμητών γνωρισμάτων που διαθέτουν.

### **Προσέγγιση βασιζόμενη στο χρήστη**

Κατά την τρίτη προσέγγιση, ο ορισμός της ποιότητας βασίζεται στην αρχή ότι η ποιότητα καθορίζεται αποκλειστικά από τον χρήστη. Οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές επιθυμίες ή ανάγκες και τα αγαθά εκείνα που ικανοποιούν περισσότερο τις προτιμήσεις τους είναι εκείνα που θεωρούνται ότι έχουν την υψηλότερη φαινομενική ποιότητα. Επομένως η προσέγγιση αυτή είναι άκρως προσωποποιημένη και υποκειμενική. Σε αυτή την περίπτωση όμως είναι δύσκολο να διακριθούν εκείνα τα χαρακτηριστικά που συνεπάγονται την ποιότητα από εκείνα που απλώς μεγιστοποιούν την ικανοποίηση του καταναλωτή.

### **Προσέγγιση βασιζόμενη στην κατασκευή**

Σε αυτή την προσέγγιση στο επίκεντρο βρίσκεται ο παραγωγός. Κύριος στόχος είναι η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές που σχεδιάστηκαν στην αρχή, δεδομένου ότι οι αποκλίσεις θεωρούνται ότι μειώνουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Για παράδειγμα, οποιαδήποτε απόκλιση από την απαιτούμενη θερμοκρασία παστερίωσης του γάλακτος είναι ικανή να υποβαθμίσει την ποιό-

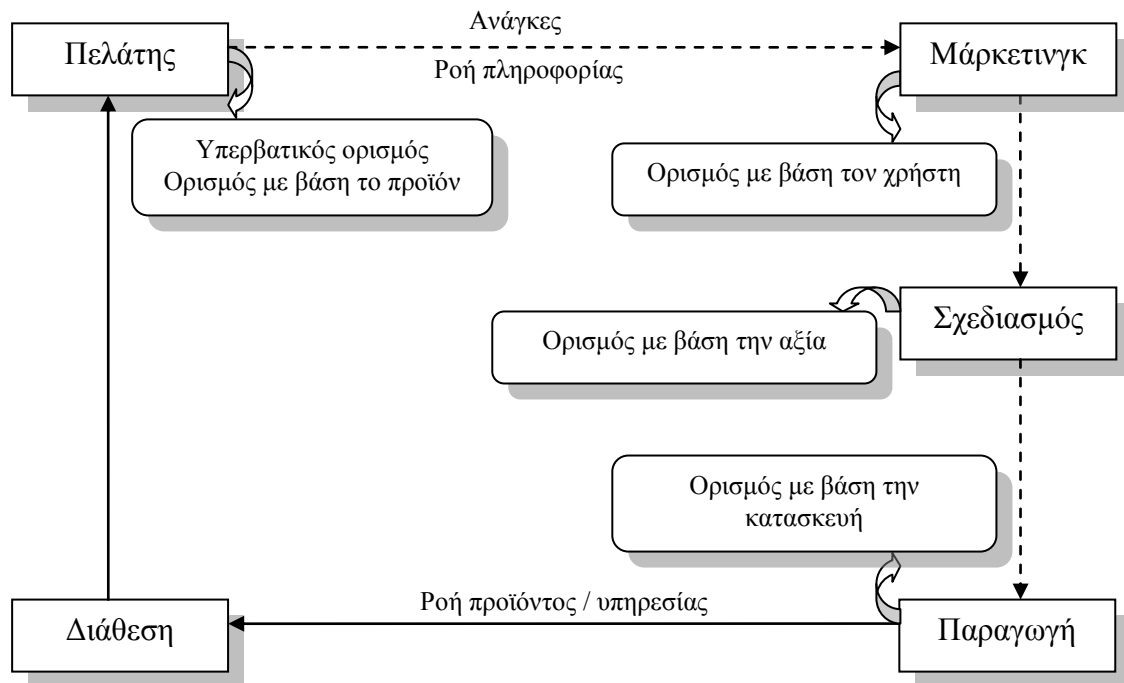
τητα του τελικού προϊόντος. Σημαντικό στοιχείο επίσης, είναι ότι η μείωση των αποκλίσεων συνεπάγεται μείωση των ελαττωματικών προϊόντων άρα και μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής. Επομένως η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζεται από αύξηση της ποιότητας (λιγότερες αποκλίσεις) και μείωση του κόστους.

### **Προσέγγιση βασιζόμενη στην αξία**

Εδώ ο Garvin προτείνει ότι η βάση για την προσέγγιση αυτή είναι η ψυχολογική κατανόηση της σημασίας της αξίας. Πρόκειται για έναν ανεξάρτητο προσδιορισμό που αντανακλά την προσωπική αντίληψη ενός ατόμου ως προς το κόστος. Επομένως ποιοτικό είναι εκείνο το προϊόν που παρέχει απόδοση σε μία αποδεκτή τιμή ή συμμόρφωση με τις προδιαγραφές σε ένα αποδεκτό κόστος. Ο Garvin αναφέρει χαρακτηριστικά το επιχείρημα ότι ένα ζευγάρι αθλητικά παπούτσια των 500 δολαρίων δεν είναι ποιοτικό προϊόν, όσο καλά κατασκευασμένο και αν είναι, γιατί ελάχιστοι θα τα αγοράσουν εφόσον μπορούν να βρουν στην αγορά ανταγωνιστικά προϊόντα σε χαμηλότερη τιμή.

Αξίζει να αναφερθεί ότι, το πώς αντιλαμβάνεται κάποιος την έννοια της ποιότητας εξαρτάται από τη θέση του στο κύκλωμα παραγωγής – διάθεσης (βλ. σχήμα 1.1). Οι πελάτες είναι η κινητήρια δύναμη για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και συνήθως βλέπουν την ποιότητα υπό το πρίσμα του υπερβατικού ορισμού, αλλά και του ορισμού βασισμένου στο προϊόν καθώς όταν ένα προϊόν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους μπορεί να χαρακτηριστεί ως ποιοτικό. Ο εντοπισμός όμως των απαιτήσεων των πελατών είναι αρμοδιότητα του τμήματος μάρκετινγκ. Έτσι, ο ορισμός βασισμένος στον χρήστη έχει μεγάλη σημασία για τους εργαζόμενους στο τμήμα αυτό. Στη συνέχεια, ο παραγωγός πρέπει να μεταφράσει τις απαιτήσεις του πελάτη σε συγκεκριμένες προδιαγραφές για το προϊόν και τη διεργασία που θα το παράγει. Το κομμάτι αυτό το αναλαμβάνει το τμήμα R&D όπου γίνεται η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός του προϊόντος. Ο σχεδιασμός του προϊόντος πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ απόδοσης και κόστους για να επιτευχθούν οι στόχοι του τμήματος μάρκετινγκ. Έτσι, ο ορισμός βασισμένος στην αξία είναι πολύ χρήσιμος στο σημείο αυτό. Σημαντικές διακυμάνσεις μπορεί να λάβουν χώρα κατά τις διεργασίες παραγωγής. Τα μηχανήματα μπορεί να απορυθμιστούν, οι εργαζόμενοι μπορεί να κάνουν σφάλματα ή τα υλικά μπορεί να είναι ελαττωματικά. Οι διεργασίες παραγωγής είναι υπεύθυνες για να διασφαλίσουν ότι θα παραχθούν προϊόντα μέσα στα πλαίσια των τεχνικών προδιαγραφών που έχουν τεθεί. Έτσι, στο τμήμα αυτό του κυ-

κλώματος είναι πολύ σημαντικός ο ορισμός της ποιότητας με βάση την κατασκευή. Ο κύκλος παραγωγής – διάθεσης ολοκληρώνεται όταν το προϊόν έχει φύγει από το εργοστάσιο παραγωγής και φτάνει στον πελάτη, μέσω μεσαζόντων [Κιρκαγασλής, 2006].



Σχήμα 1.1: Οι ορισμοί της ποιότητας μέσα στο κύκλωμα παραγωγής – διάθεσης [Κιρκαγασλής, 2006, σελ. 8]

Παρόλα αυτά, με το πέρασμα των ετών, η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από απλή προσέγγιση ελέγχου, με άμεση αναφορά το προϊόν και τις υπηρεσίες, σε έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και παροχής υπηρεσιών, για να καταλήξει στην αξιολόγηση της λειτουργίας των ίδιων των επιχειρήσεων, καλύπτοντας όλο το εύρος των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μια νέα φιλοσοφία διαχείρισης που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και του ίδιου του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας [Ροκόφυλλος, 1998]. Η εξέλιξη της έννοιας της ποιότητας περιγράφεται αναλυτικότερα στην επόμενη παράγραφο.

## 1.2 Η Εξέλιξη της Ποιότητας

**Σ**την παράγραφο αυτή γίνεται παρουσίαση της εξέλιξης των προσπαθειών που έγιναν στο παρελθόν με στόχο τον καλύτερο και αποδοτικότερο δυνατό έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Γενικά, είναι δυνατό να λεχθεί ότι, η καθιέρωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ολοκληρώθηκε με τη διαδοχική αλληλουχία 4 σταδίων.

Πριν το Β' Παγκόσμιο πόλεμο, η πρωταρχική μορφή ελέγχου ποιότητας ήταν η **Επιθεώρηση**, η οποία εκτελούνταν από προσωπικό ειδικά προσλαμβανόμενο γι' αυτό το σκοπό. Στο στάδιο αυτό δεν μπορεί να γίνει ακόμη λόγος για ένα προηγμένο σύστημα ποιοτικού ελέγχου, αφού ο ποιοτικός έλεγχος που διεξαγόταν βασιζόταν στο δόγμα «Αποδοχή – Απόρριψη». Δηλαδή, τα τελικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας συγκρίνονταν με δεδομένες προδιαγραφές για να εκτιμηθεί ο βαθμός συμμόρφωσης [Αρβανιτογιάννης, 2000].

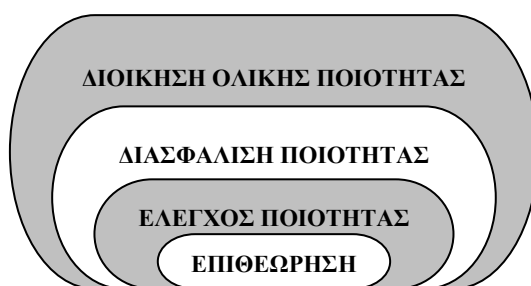
Μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο, και συγκεκριμένα τη δεκαετία του '50, εμφανίστηκε το πρώτο οργανωμένο σύστημα ποιότητας. Η ανάπτυξη της στατιστικής επιστήμης ήρθε να δώσει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο υπάρχον σύστημα ποιοτικού ελέγχου, βοηθώντας σημαντικά τόσο στον έλεγχο του κόστους παραγωγής, όσο και στο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας των τελικών προϊόντων. Ο **Έλεγχος Ποιότητας**, όπως εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε, ή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα σε ορισμένες βιομηχανίες, είναι το *σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάση ορισμένων προδιαγραφών*. Με τον ποιοτικό έλεγχο δηλαδή, γίνεται επιθεώρηση του προϊόντος μετά τη παραγωγή του και εκτελούνται οι αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες, στην περίπτωση αποκλίσεων από το αρχικό σχέδιο ή τις προδιαγραφές παραγωγής [Τσιότρας, 2002].

Η αδυναμία όμως του απλού ποιοτικού ελέγχου, που συνίσταται στο γεγονός ότι εντοπίζει ελαττώματα στο τελικό προϊόν μόνο μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας, τότε που το κόστος έχει καταβληθεί και η επανόρθωση είναι δύσκολη, σε συνδυασμό με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, οδήγησαν στη καθιέρωση των **Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας**. Τα τελευταία εξασφαλίζουν ότι η παραγωγή ικανοποιεί κάποιες σταθερές προϋποθέσεις ποιότητας και κατά συνέπεια ο πελάτης θα παραλάβει το προϊόν όπως αυτό προδιαγράφεται στις σχετικές συμβάσεις. Διασφάλιση ποιότητας λοιπόν, είναι το *σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές*. Χαρακτηριστικό

παράδειγμα προτύπων διασφάλισης ποιότητας είναι η σειρά ISO 9000 που εκδόθηκαν για πρώτη φορά το 1987 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης και αντικαταστάθηκαν το 2000 από τη σειρά ISO 9000:2000, μετά από κάποια προβλήματα που παρουσιάστηκαν από την εφαρμογή της πρώτης σειράς [Αρβανιτογιάννης, 2000].

Παρόλα αυτά, κανένα από τα στάδια που περιγράφηκαν παραπάνω δεν υποσχεται ποιοτικά προϊόντα με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, πλήρη αξιοποίηση και ανάπτυξη του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών, συνεχή βελτίωση και καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων της εταιρείας. Τα στοιχεία που εκλείπουν από τα παραπάνω συστήματα αποτελούν το βασικό κορμό του συστήματος της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**, που είναι το πιο σύγχρονο, ευέλικτο, αποτελεσματικό και εύκολα ελεγχόμενο σύστημα ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, περιλαμβάνει το *σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος*. [Τσιότρας, 2002]. Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα εξετασθεί εκτενέστερα στις επόμενες παραγράφους.

Τα στάδια εξέλιξης των τεχνικών που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν διαχρονικά στη προσπάθεια ελέγχου της ποιότητας καθώς και το σημείο εστίασης του καθενός παρουσιάζονται στο σχήμα 1.2 και στον πίνακα 1.1 αντίστοιχα.



Σχήμα 1.2: Τα στάδια εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας [Τσιότρας, 2002, σελ. 26]

**Πίνακας 1.1: Τα τέσσερα στάδια του μάντζμεντ ποιότητας και τα σημεία εστίασής τους**

Στάδιο	Σημείο Εστίασης
Επιθεώρηση	Προϊόν
Έλεγχος Ποιότητας	Διεργασία
Διασφάλιση Ποιότητας	Σύστημα
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Άνθρωποι

Πηγή: Paul James, σελ. 70

### 1.3 Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

**T**α τελευταία χρόνια, περισσότερο στο εξωτερικό και λιγότερο στη χώρα μας, παρατηρείται μια εκπληκτική αλλαγή στην επιλογή και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης. Οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις υιοθετούν ολοένα και περισσότερο τη μέθοδο ολικής ποιότητας. Τα αποτελέσματα είναι θεαματικά στους τομείς της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Μελέτες αναφέρουν αύξηση της ανταγωνιστικότητας από 30% ως 400% σε σχέση με την προηγούμενη κατάσταση [Ροκόφυλλος, 1998]. Πότε όμως πρωτοεμφανίστηκε η έννοια της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** ή **ΔΟΠ**;

Σύμφωνα με τον Powel (1995), η πρώτη χρήση του όρου έγινε το 1949, όταν η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών συγκρότησε μία επιτροπή για τη βελτίωση της παραγωγικότητας της Ιαπωνίας, ενώ οι Αμερικανικές εταιρείες ξεκίνησαν να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας το 1980. Αντίθετα, ο Bemowski (1992), υποστηρίζει ότι ο όρος ΔΟΠ επινοήθηκε το 1985 από τη Naval Air Systems Command για τη περιγραφή του ιαπωνικού στυλ διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας. Πιθανόν, ο όρος ΔΟΠ προήλθε από την αντικατάσταση της λέξης «έλεγχος» στον προγενέστερο όρο του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας (Total Quality Control), από τη λέξη «διοίκηση», με το σκεπτικό ότι η ποιότητα δεν είναι απλά θέμα ελέγχου, αλλά πρέπει να διοικείται. Αν και δεν είναι ξεκάθαρο ποια είναι η ακριβής ημερομηνία «γέννησης» του όρου, το σίγουρο είναι ότι ο όρος και η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως σύνολο, εμφανίστηκαν στα μέσα της δεκαετίας του '80 [Martinez-Lorente et al, 1998]. Στον πίνακα 1.2 παρουσιάζονται κάποια σημαντικά γεγονότα που οδήγησαν στην ανάπτυξη της ΔΟΠ.

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει προσεγγιστεί από τους μελετητές της με ποικίλους τρόπους. Ο Oakland (1989), υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ είναι *μία προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της. Κατά βάση η ΔΟΠ απαιτεί να γίνει μια επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε έναν οργανισμό.*

Ο Atkinson (1990), δηλώνει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι *μία στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό. Είναι η δέσμευση που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο. Η ΔΟΠ παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και καλύτερη ανταγωνιστικότητα. Ακόμη, υπογραμμίζει την κατανόηση της*



μεταβλητότητας, τη σημασία των μετρήσεων και της διάγνωσης, το ρόλο του πελάτη και τη συμμετοχή των εργαζομένων, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων [James, 1998].

Πίνακας 1.2: Σημαντικά γεγονότα στην ανάπτυξη της ΔΟΠ

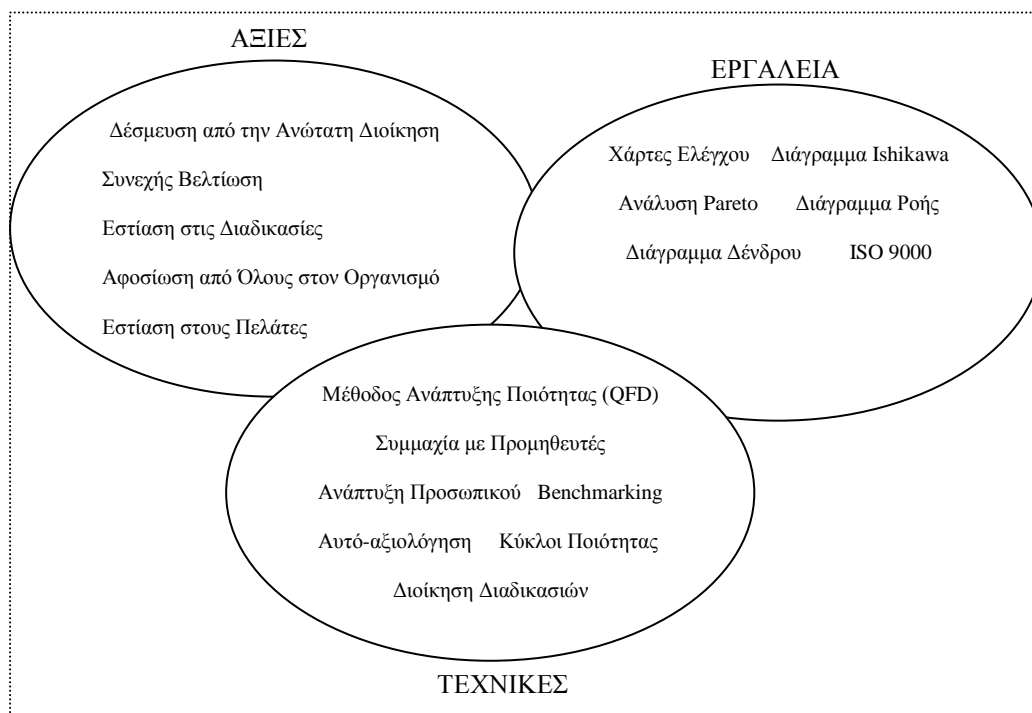
1924	Ανάπτυξη στατιστικού ελέγχου ποιότητας από τον Shewhart.
1950	Ανάληψη αρκετών προσπαθειών στη βελτίωση της εργασίας (π.χ. εμπλουτισμός έργου, ανασχεδιασμός εργασίας, συμμετοχικό μάνατζμεντ, ποιότητα στην εργασιακή ζωή και εξέλιξη εργαζομένων).
1950	Πρώτη επίσκεψη του Deming στην Ιαπωνία.
1951	Έκδοση του Εγχειριδίου Ελέγχου Ποιότητας του Juran.
1954	Πρώτη επίσκεψη του Juran στην Ιαπωνία.
1954	Ανάπτυξη των θεωριών του Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες.
1960	Απελευθέρωση της ιαπωνικής οικονομίας με άμεση ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας ώστε να ανταγωνιστεί τις ξένες εταιρείες.
1961	Πρώτη έκδοση του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας του Feigenbaum.
1962	Εμφάνιση της ιδέας των κύκλων ποιότητας στο πρώτο τεύχος της ιαπωνικής εφημερίδας «Ελεγχος Ποιότητας για τον Προϊστάμενο» (Quality Control for the Foreman).
1972	Ανάπτυξη της Λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment – QFD).
1975	Ευρεία χρήση των κύκλων ποιότητας σε Η.Π.Α. και Ηνωμένο Βασίλειο.
1982	Πρώτη έκδοση του βιβλίου του Deming «Ποιότητα, Παραγωγικότητα και Ανταγωνιστική θέση».
1985	Η Naval Air Systems Command ονομάζει την ιαπωνικού τύπου προσέγγιση διοίκησής της <b>«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»</b> .
1987	Πρώτη έκδοση της σειράς διοίκησης προτύπων ISO 9000
1987	Καθιέρωση του βραβείου ποιότητας “Malcolm Baldrige”.

Πηγή: Martínez-Lorente et al, 1998

Σύμφωνα με τον James (1998), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι *μία φιλοσοφία μάνατζμεντ που προέκυψε μέσα από τον πρακτικό προσανατολισμό και επινοεί μια διαδικασία με την οποία καταδεικνύεται απτά η δέσμευση του οργανισμού στην ανάπτυξή του ή ακόμη και στην επιβίωσή του*. Σημαίνει εστιασμένη δράση που οδηγεί σε βελτιωμένη ποιότητα εργασίας και σε βελτίωση του οργανισμού συνολικά. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό, μέσω της συντονισμένης στρατηγικής συλλογικής εργασίας και καινοτομίας, να ικανοποιεί τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.

Με βάση τους Hellsten και Klefsjo (2000), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οριστεί ως *ένα σύστημα διοίκησης που αποτελείται από τρεις αλληλοεξαρτώμενες μονάδες: τις κύριες αξίες, τις τεχνικές και τα εργαλεία (σχήμα 1.3)*. Οι κύριες αξίες πρέπει να υποστηρίζονται από τεχνικές όπως η διοίκηση διαδικασιών ή το Benchmarking, αλλά και από εργαλεία όπως το σπίτι της ποιότητας και το διάγραμμα

Ishikawa. Ο στόχος της ΔΟΠ είναι η αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) με περιορισμένη χρήση πόρων. Η φάση της εφαρμογής ξεκινά με την αποδοχή των κύριων αξιών που χαρακτηρίζουν τη κουλτούρα του οργανισμού, ενώ το επόμενο βήμα είναι η διαρκής επιλογή των τεχνικών που θεωρούνται κατάλληλες για την υποστήριξη των αξιών. Τέλος, θα πρέπει να αναγνωριστούν και να χρησιμοποιηθούν με αποδοτικό τρόπο τα κατάλληλα εργαλεία που θα υποστηρίξουν τις επιλεγμένες τεχνικές.



Σχήμα 1.3: Η ΔΟΠ ως ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα διοίκησης αποτελούμενο από αξίες, τεχνικές και εργαλεία [Hellsten, Klefsjo, 2000].

#### 1.4 Τα Συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

**Α**πό την προηγούμενη παράγραφο γίνεται κατανοητό ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι Martinez-Lorente et al (1998), αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι πολλοί συγγραφείς και ερευνητές δεν χρησιμοποιούν καν τον ορισμό της ΔΟΠ που δημοσιεύτηκε στο διεθνές πρότυπο ISO 8402. Ανταυτού, ο καθένας την προσεγγίζει από τη δική του οπτική γωνία. Προκειμένου λοιπόν να κατανοηθεί καλύτερα η έννοια της ΔΟΠ, χρήσιμο είναι να εξεταστούν τα συστατικά που την αποτελούν (πίνακας 1.3).

**Το συστατικό «Διοίκηση»:** Η ευρεία φύση της ΔΟΠ απαιτεί τη δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης στην όλη διαδικασία. Η Ανώτατη Διοίκηση είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για τη δημιουργία ξεκάθαρων και σαφώς ορισμένων αξιών αλλά και για την ενσωμάτωση των αξιών αυτών στα στρατηγικά σχέδια της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, επειδή και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναμιχθούν στη διαδικασία, είναι σημαντική η αναδιοργάνωση της οργανωσιακής κουλτούρας ώστε να υποστηρίζει τη ΔΟΠ. Η προσπάθεια ανάμιξης των εργαζομένων και μετασχηματισμού της οργανωσιακής κουλτούρας κάνει την οριζόντια και κάθετη επικοινωνία ένα σημαντικό κομμάτι της ΔΟΠ.

**Το συστατικό «Ολικής»:** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνεπάγεται την καθολική συμμετοχή των ανθρώπων της εταιρείας στη δέσμευση για τη ποιότητα. Ήδη από τη δεκαετία του '50, ο Feigenbaum είχε αναγνωρίσει τη σημασία μίας περιεκτικής, σε όλο τον οργανισμό, προσέγγισης για την ποιότητα, εισάγοντας τον όρο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας. Ακολούθως, οι Ιάπωνες υιοθέτησαν την προσέγγιση του Feigenbaum και ο Juran (1988) παραθέτει τρεις λόγους για την επιτυχία της προσέγγισης αυτής στην Ιαπωνία:

- 1) ισχυρή ηγεσία από την Ανώτατη Διοίκηση στη καθοδήγηση της επανάστασης για τη ποιότητα.
- 2) επαρκής εκπαίδευση στο μάνατζμεντ ποιότητας για τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και
- 3) έμφαση στη σταδιακή, συνεχή βελτίωση.

Το συστατικό «Ολική» καλεί όλους, συμπεριλαμβανομένων και των προμηθευτών, να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα και να συμμετέχουν σε όλες τις προσπάθειες για τη διατήρηση ή την αναβάθμιση της εργασίας τους.

**Πίνακας 1.3: Τα συστατικά της ΔΟΠ**

<b>Διοίκηση</b>	<b>Ολικής</b>	<b>Ποιότητας</b>
1. Απαιτεί τη δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης.	1. Απαιτεί τη συμμετοχή των εργαζομένων και ομαδική εργασία.	1. Οδηγός ο πελάτης (εσωτερικός και εξωτερικός).
2. Καθιέρωση στόχων και αξιών για την εταιρεία.	2. Καθένας πρέπει να αναπτύξει ένα αίσθημα κτήσης της ποιότητας.	2. Έμφαση στη συνεχή βελτίωση.
3. Η ηγεσία είναι κρίσιμη.	3. Περιλαμβάνει κάθε επίπεδο και λειτουργία της εταιρείας.	3. Τεχνικά θέματα: εκπαίδευση για ικανότητες και γνώση.
4. Απαιτεί κατάλληλη αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα.	4. Χρησιμοποιεί τη συστημική σκέψη.	4. Ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού: ενδυνάμωση και καινοτομία.

*Πηγή: Lau, Anderson, 1998*

**Το συστατικό «Ποιότητας»:** Κύριος στόχος της διοίκησης ποιότητας είναι η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Ωστόσο, η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει ότι οι εσωτερικοί πελάτες είναι το ίδιο σημαντικοί στη διασφάλιση της ποιότητας, όσο και οι εξωτερικοί που αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν. Η έμφαση στη ποιότητα δε θα πρέπει να παραμένει μονάχα στο στάδιο της παραγωγής των προϊόντων, αλλά να επεκταθεί στην ανάλυση της αγοράς, στο σχεδιασμό του προϊόντος και στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Η συνεχής βελτίωση θα πρέπει να ενσωματωθεί στη διοίκηση των συστημάτων και των διαδικασιών. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της διοίκησης είναι η δέσμευση, σε μακροχρόνια βάση, σημαντικών πόρων, ώστε να μεταφέρει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα διοίκησης και ελέγχου ποιότητας σε όλο το προσωπικό. Η αποτελεσματική εκπαίδευση θα μπορούσε επίσης να διδάξει και να ενδυναμώσει τους εργαζόμενους ώστε να αντιλαμβάνονται και να επιλύουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα [Lau, Anderson, 1998].

## *1.5 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

- 1. Εστίαση στον πελάτη**
- 2. Συμμετοχή όλων στον οργανισμό**
- 3. Συνεχής βελτίωση και μάθηση**

Στη συνέχεια, αναλύονται οι παραπάνω αρχές καθώς και τα επιμέρους στοιχεία που τις απαρτίζουν.

### *1.5.1 Εστίαση στον Πελάτη*

**Η** εστίαση στον πελάτη και η ικανοποίηση των αναγκών τους θεωρούνται σήμερα απαραίτητα για την επιβίωση των επιχειρήσεων σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εκτιμάται ότι, ένας ικανοποιημένος πελάτης μοιράζεται τις ευχάριστες εμπειρίες του με άλλους έξι ανθρώπους, ενώ ένας δυσαρεστημένος πελάτης, μοιράζεται τις δυσάρεστες εμπειρίες τους με άλλους δέκα. Επιπλέον, το κόστος απόκτησης νέων πελατών υπολογίζεται 25% υψηλότερο από το κόστος διατήρησης των ήδη υπαρχόντων [Zairi, 2000].

Μία σημαντική ερώτηση που σπάνια γίνεται είναι ποιος είναι ο πελάτης. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Οι **εξωτερικοί πελάτες** είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ οι **εσωτερικοί πελάτες** είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν τη προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση [Δερβιτσιώτης, 2001].

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές εταιρείες συχνά ξεχνούν τη σημασία των εσωτερικών πελατών στη διαμόρφωση της ποιότητας που τελικά προσφέρεται στους καταναλωτές. Σίγουρα, η εστίαση στους εξωτερικούς πελάτες είναι σημαντική, καθώς αυτοί είναι που πληρώνουν για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Ωστόσο, και οι εσωτερικοί πελάτες αποτελούν μέρος της αλυσίδας αξίας της εταιρείας, επομένως και οι δικές τους ανάγκες θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να ικανοποιούνται. Δηλαδή, ο κάθε εργαζόμενος, σε οποιαδήποτε θέση, πρέπει να βλέπει

τον εργαζόμενο στην επόμενη θέση ως «πελάτη», του οποίου τις ανάγκες θα πρέπει να καλύψει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Παρόλα αυτά, η ικανοποίηση του πελάτη είναι μία έννοια που συχνά απαξιώνεται. Πολλοί οργανισμοί τη χρησιμοποιούν πρόχειρα για να δηλώσουν ότι οι πελάτες τους είναι ευχαριστημένοι με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Η σωστή όμως εκτίμηση της ικανοποίησης ή μη των πελατών πρέπει να είναι βασισμένη σε πραγματικές πληροφορίες, μετρήσεις και τακτική επικοινωνία. Οι ανάγκες τους μεταβάλλονται στο χρόνο και οι εταιρείες που θέλουν να επιβιώσουν πρέπει να ενημερώνονται για αυτές τις αλλαγές έγκαιρα [Zairi, 2000].

Κάτι αντίστοιχο επισημαίνεται και από τον καθηγητή Δερβιτσιώτη (2001), σύμφωνα με τον οποίο στην Ελλάδα οι πελάτες αντιμετωπίζονται συχνά ως αναγκαίο κακό. Τα σχόλια που γίνονται γι' αυτούς αποκαλύπτουν συχνά μία στάση αδιαφορίας, περιφρόνησης, ή ακόμη και ενόχλησης, στην προσπάθεια των αρμοδίων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της ΔΟΠ όμως απαιτεί μία δραστική μεταβολή της νοοτροπίας αντιμετώπισης πελατών.

Ο Zairi (2000), αναφέρει ότι προκειμένου να επιτευχθεί και να διατηρηθεί μία κουλτούρα εστίασης στον πελάτη οι εταιρείες θα πρέπει να καταλάβουν ότι:

- Η εστίαση στον πελάτη είναι μία συνεχής προσπάθεια προσέγγισης των πελατών, ώστε οι εταιρείες να τους μάθουν καλύτερα, να είναι κοντά στις ανάγκες τους, να γνωρίζουν τι τους ενδιαφέρει και να έχουν αίσθηση των μελλοντικών αναγκών τους.
- Η εστίαση στον πελάτη δίνει στις εταιρείες τη δυνατότητα να εκτιμήσουν τη καταλληλότητα των πρακτικών που μέχρι τώρα εφαρμόζουν για την ικανοποίηση των πελατών τους αλλά και ποια προϊόντα, υπηρεσίες και καινοτομίες απαιτούνται στο μέλλον.
- Η εστίαση στον πελάτη καθιστά ικανές τις εταιρείες να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, αλλά και να εκτιμήσουν την επίδοσή τους από ανταγωνιστικής πλευράς.
- Επίσης, αποτελεί μία πολύ καλή πηγή πληροφόρησης για το πώς βλέπουν οι πελάτες την εταιρεία. Μερικές φορές, η αύξηση της κερδοφορίας αποτελεί έναν εξαιρετικά φτωχό δείκτη ικανοποίησης ή μη των πελατών.

Για να υποστηριχθεί η διαδικασία ανάπτυξης μίας κουλτούρας εστίασης στον πελάτη υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές που οι εταιρείες μπορούν να εφαρμόσουν. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι, οι πρακτικές αυτές μπορούν μεν να προσφέρουν πράγματα στον οργανισμό, αν χρησιμοποιηθούν ορθά, αλλά δεν αποτελούν και τις

τελικές λύσεις του προβλήματος. Θα πρέπει να εξελίσσονται στο χρόνο όπως ακριβώς συμβαίνει και με τις ανάγκες των καταναλωτών [Piercy, 1995].

Οι πρακτικές αυτές είναι οι ακόλουθες:

### **Διαχείριση παραπόνων**

Ένα κρίσιμο τεστ για την εστίαση στον πελάτη είναι ο τρόπος διαχείρισης των παραπόνων για τα διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες. Πολλοί οργανισμοί έχουν τυποποιημένες διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων, αλλά συχνά οι διαδικασίες αυτές δεν αξιοποιούνται κατάλληλα με αποτέλεσμα η θετική επίδραση στο σύνολο της επιχείρησης να είναι μικρή. Το στερεότυπο που υπάρχει (ίσως επειδή είναι αλήθεια), είναι ότι οι παραπονούμενοι πελάτες αποτελούν το καλύτερο ενεργητικό αφενός γιατί είναι πηγή πληροφόρησης για τις πραγματικές προτιμήσεις των καταναλωτών, αφετέρου γιατί αν τα παράπονα διαχειριστούν σωστά, οι παραπονούμενοι πελάτες μπορούν να μετατραπούν σε πιστούς πελάτες. Απαιτείται λοιπόν προσεκτική ακρόαση των πελατών και θετική ανταπόκριση σε αυτούς, χωρίς η διαχείριση των παραπόνων να θεωρείται ως ένας αρνητικός μηχανισμός ελέγχου [Piercy, 1995]. Αρκετές εταιρείες τροφίμων και ποτών της χώρας αναγράφουν στην ετικέτα των προϊόντων τους τηλεφωνική γραμμή επικοινωνίας που χρησιμεύει για τη λήψη των παραπόνων. Οι υπάλληλοι του τηλεφωνικού κέντρου σημειώνουν σε μία βάση δεδομένων τα απαραίτητα στοιχεία, όπως τύπος προϊόντος, φύση προβλήματος κ.α., τα οποία στη συνέχεια μεταβιβάζουν στους αρμόδιους για τη διαχείριση των παραπόνων.

### **Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη**

Είναι γενικά αποδεκτό ότι, εάν κάποια εταιρεία πραγματικά πιστεύει ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι κρίσιμη για την επιτυχία της, τότε σίγουρα θα επιχειρήσει να τη μετρήσει. Ωστόσο, για την παραπάνω πρόταση, έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί διάφορες αντιρρήσεις. Κάποιες εταιρείες δείχνουν αλαζονεία υποστηρίζοντας ότι ήδη γνωρίζουν ό,τι χρειάζεται να ξέρουν για τους πελάτες τους. Άλλες θεωρούν τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη ως ανάρμοστη σε αυτές, ενώ άλλες απλά αναφέρουν ότι δεν έχουν το χρόνο και τους πόρους για να την κάνουν. Οι τεχνικές μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη διαφέρουν από απλές συναντήσεις με δείγμα πελατών έως πιο τυπικά συστήματα όπως οι κάρτες με σχόλια πελατών (feedback cards) ή επίσημες έρευνες μάρκετινγκ και ομάδες εστίασης (focus groups). Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ανακαλύψει τις αντιλήψεις των πελατών της σχετικά με το πόσο καλή είναι στη κά-

λυση των αναγκών τους. Ακόμη, είναι σε θέση να συγκρίνει την επίδοσή της με αυτή των ανταγωνιστών της και να ανακαλύψει περιοχές που χρειάζονται βελτίωση τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στην παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης μπορεί να διαπιστωθεί εάν όντως οι αλλαγές που έγιναν οδήγησαν σε βελτίωση [Piercy, 1995].

### **Γρήγορη ανταπόκριση σε αιτήματα πελατών**

Το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι βιομηχανίες τροφίμων και ποτών απαιτεί η πολιτική τους να διέπεται από πελατοκεντρική αντίληψη. Η άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών είναι καίριας σημασίας, καθώς οι τελευταίοι θα μπορούσαν πολύ εύκολα να στραφούν προς ανταγωνίστριες εταιρείες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποδεικνύουν καθημερινά, μέσα από συγκεκριμένες πράξεις, ότι είναι προσανατολισμένες σε αυτό το σκοπό. Για παράδειγμα η εταιρεία Denny's που δραστηριοποιείται στο χώρο της μαζικής εστίασης στις Η.Π.Α., ακολουθεί την πολιτική της δωρεάν παροχής του γεύματος, εάν δεν παραδοθεί έγκαιρα στον πελάτη. Είναι πραγματικά πολύ σημαντικό να γνωρίζει ο πελάτης ότι προσπαθείς να τον ικανοποιήσεις με κάθε τρόπο [Piercy, 1995].

### **Επικέντρωση στις ομάδες ενδιαφερομένων**

Οι ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) είναι άτομα ή οργανισμοί που έχουν έννομο συμφέρον από τη λειτουργία των επιχειρήσεων και επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την επίτευξη των στόχων τους. Για τις εταιρείες τροφίμων και ποτών κάποιες χαρακτηριστικές ομάδες ενδιαφερομένων είναι οι επενδυτές, η κοινωνία, τα εργατικά σωματεία, τα βιομηχανικά σωματεία, οι προμηθευτές, το κράτος κ.α. Συνήθως, η δημιουργία αμοιβαίων σχέσεων, μακροχρόνια, με όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων δεν είναι εύκολη. Ωστόσο, τέτοιου είδους σχέσεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν για κάποιες εταιρείες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εδώ έρχεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να θέσει νέες βάσεις στις σχέσεις μεταξύ οργανισμών και ομάδων ενδιαφερομένων. Σύμφωνα με τη ΔΟΠ, η μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης θα επιτευχθεί αν η διοίκηση βελτιώσει μεν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της, με την προϋπόθεση όμως ότι θα ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες και των υπολοίπων ομάδων ενδιαφερομένων. Επομένως, η εστίαση στον πελάτη με έμφαση στους εργαζόμενους, στους προμηθευτές, στους μετόχους και σε άλλες ομάδες ενδιαφερομένων επιτυγχάνει τη δημιουργία αμοιβαίου οφέλους. Από τη σκοπιά της ΔΟΠ, υπάρχουν τρεις τεχνικές για την ικανοποίηση των διαφορετικών συμφερόντων των ομάδων ενδιαφερομένων: *προσαρ-*



μογή συμφέροντος (*accommodation of interest*), ευθυγράμμιση συμφέροντος (*alignment of interest*) και εξισορρόπηση συμφέροντος (*balancing of interest*). Σύμφωνα με τη προσαρμογή, τα οφέλη μοιράζονται εξίσου σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων και έτσι η σύγκρουση συμφερόντων αποφεύγεται. Με βάση την ευθυγράμμιση, τα συμφέροντα των ομάδων ενδιαφερομένων κινούνται στην ίδια γενική κατεύθυνση που κινείται και ο οργανισμός, ενώ στην εξισορρόπηση, υπάρχει η πιθανότητα σύγκρουσης συμφερόντων που πρέπει να διευθετηθεί χωρίς τη σπατάλη πόρων. Επομένως, κάποιο είδος ανταλλαγής θα πρέπει να γίνει [Sunsiene et al, 2005].

Οι πρακτικές που μόλις περιγράφηκαν αφορούν την εστίαση στον εξωτερικό πελάτη. Όπως όμως αναφέρθηκε και προηγούμενα και οι εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή οι εργαζόμενοι, είναι εξίσου σημαντικοί. Οι εταιρείες θα πρέπει να επιβραβεύουν και να δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους εκείνους που πετυχαίνουν καλή αποδοτικότητα κατά την επαφή τους με τους εξωτερικούς πελάτες. Ήδη, κάποιες από τις εταιρείες τροφίμων και ποτών της χώρας έχουν προχωρήσει στη χορήγηση βραβείων και χρηματικών επάθλων στους εργαζόμενους που πετυχαίνουν τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα μεταξύ των συναδέλφων τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εταιρεία **Bolero - Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε.**, όπου ο Γενικός Διευθυντής, προκειμένου να δώσει κίνητρα και να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων, καθιέρωσε το βραβείο «Ο Εργάτης της Χρονιάς». Το βραβείο αυτό απονέμεται στον εργάτη που εργάστηκε με τη μέγιστη παραγωγικότητα. Η φωτογραφία του εργάτη τοποθετείται στον πίνακα ανακοινώσεων στην κεντρική είσοδο του εργοστασίου και ο ίδιος παραλαμβάνει χρηματικό έπαθλο και ευχαριστήρια επιστολή από τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας. Ακόμη, καθιερώθηκε και χρηματικό έπαθλο για τους εργαζόμενους του πιο παραγωγικού τμήματος του εργοστασίου.

### 1.5.2 Συμμετοχή Όλων στον Οργανισμό

**Η** συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί αντικείμενο συζήτησης από τη δεκαετία του '60. Παραδοσιακά, η ανάμιξη των εργαζομένων έχει θεωρηθεί ως η διαδικασία ανάπτυξης ενός αισθήματος κυριότητας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, ενώ έχει εφαρμοστεί μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Στο περιβάλλον της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η ανάμιξη των εργαζομένων θεωρείται ως η διαδικασία επίτευξης ευρείας συμμετοχής, συνεισφοράς και ενδιαφέροντος από την πλευρά του προσωπικού στη βελτίωση της ποιότητας [Dimitriadis, 2000].

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και σε διαφορετική χρονική περίοδο από αυτήν της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτον, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς. Δεύτερον, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς, καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που τα προκάλεσαν. Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζομένους να παρεμβαίνουν στη παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα [Δερβιτσιώτης, 2001].

Η αποτελεσματική όμως μετάβαση από τα συμβατικά οργανωτικά συστήματα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί μία σειρά αλλαγών στη νοοτροπία της διοίκησης σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Οι διαφορές μεταξύ παραδοσιακής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και ποιοτικά προσανατολισμένης ΔΑΠ παρουσιάζονται στον πίνακα 1.4.

Σύμφωνα με τον Wagner (1994), η ανάμιξη των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας μπορεί να πάρει δύο μορφές: την εξωτερική (extrinsic involvement) και την εσωτερική (intrinsic involvement). Στην εξωτερική ανάμιξη, η συμμετοχή και η συμβολή των εργαζομένων στη βελτίωση της ποιότητας σχετίζεται με ένα σύστημα συλλογικών ανταμοιβών είτε χρηματικών, είτε μη χρηματικών (π.χ. αναγνώριση). Στην εσωτερική ανάμιξη περιλαμβάνεται η αναδιοργάνωση της εργασίας, έτσι ώστε να παρέχεται στους εργαζόμενους αυτονομία κατά την άσκηση του έργου, εμπιστοσύνη και υπευθυνότητα τα οποία οδηγούν με τη σειρά τους σε αυξανόμενα επίπεδα

ικανοποίησης και αφοσίωσης στον οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εσωτερικής ανάμιξης εργαζομένων είναι η ενδυνάμωση για την οποία θα γίνει λόγος παρακάτω. Είναι λοιπόν φανερό ότι, η ανάμιξη στα πλαίσια της ΔΟΠ έχει στόχο να μεγεθύνει την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών μέσω της ανάπτυξης ενός πιο συνεργατικού, δημιουργικού και καινοτομικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Πίνακας 1.4: Σύγκριση της παραδοσιακής ΔΑΠ με την ποιοτικά προσανατολισμένη

Κριτήρια	Ποιοτικά Προσανατολισμένη ΔΑΠ	Παραδοσιακή ΔΑΠ
Φιλοσοφία	Ομαδική εργασία, κοινή κατανόηση και δέσμευση	Ατομικός προσανατολισμός – ανταμοιβή για ατομική εργασία
Στόχοι ποιότητας	Προσανατολισμός στη ΔΟΠ σε κάθε τομέα και επίπεδο της δραστηριότητας του οργανισμού	Προσανατολισμός στον έλεγχο της παραγωγής
Συμμετοχή των εργαζομένων	Μεγάλη – κουλτούρα προσανατολισμένη στους ανθρώπους	Μικρή – κουλτούρα προσανατολισμένη στο σύστημα
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Προσανατολισμός σε πολλαπλές δεξιότητες	Ανάπτυξη δεξιοτήτων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας
Δομή ανταμοιβών	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν επίσημα, από κοινού, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν τα στελέχη
Διαρθρωτικός προσανατολισμός	Αποκεντρωμένος	Συγκεντρωτικός

Πηγή: Paul James (1998), σελ. 241

Οι πρακτικές με τις οποίες οι εταιρείες θα μπορούσαν να επιτύχουν τη συμμετοχή όλων στον οργανισμό, από τις υψηλότερες έως τις χαμηλότερες βαθμίδες είναι οι παρακάτω:

### Συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων

Ως **εκπαίδευση** ορίζεται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Πρέπει να διεξάγεται με συνέπεια, επιμονή και να ενισχύεται ανάλογα στο χώρο εργασίας, ώστε να γίνει το όπλο που θα αποτελέσει τη βάση για συνεχείς βελτιώσεις. Αυτή η διαρθρωμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση είναι που ξεχωρίζει τον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό από τους άλλους.

Στο περιβάλλον της ΔΟΠ η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει ανθρώπινες (οικοδόμηση πνεύματος συλλογικότητας, κουλτούρα, επικοινωνία), τεχνικές (στατι-

στικός έλεγχος διεργασιών, συγκριτική στάθμιση απόδοσης, δεξιότητες βελτίωσης διεργασιών) και ηγετικές (διαχείριση αλλαγών, ενδυνάμωση, παροχή συμβουλών, καθοδήγηση) πτυχές στη λειτουργία ενός οργανισμού. Ο Wildman (1994) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση στην ποιότητα πρέπει να εστιάζεται στην εξισορρόπηση αυτών των τριών πτυχών ώστε να προσφέρει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό όπλο [James, 1998].

### **Ενδυνάμωση εργαζομένων**

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν μειώσει την εξάρτηση των υπαλλήλων τους από τους ανώτερους τους και αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στον προσωπικό αυτοέλεγχο και την ευθύνη καθενός ξεχωριστά για το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί. Αυτή η πρακτική ονομάζεται **ενδυνάμωση (empowerment)** γιατί μεταφέρει την ευθύνη από τον άμεσο προϊστάμενο στον υπάλληλο. Στην ουσία σημαίνει την εξασφάλιση ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες και αρμοδιότητες ώστε να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις που παραδοσιακά ελάμβαναν τα στελέχη [Παπαλεξανδρή, 2003].

Μία εταιρεία θα πρέπει να είναι προσεκτική κατά την υιοθέτηση της ενδυνάμωσης, καθώς είναι μία έννοια στενά συνδεδεμένη με τη συνεχή εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει καθαρή εικόνα για την εργασία του και το πώς αυτή σχετίζεται με την αποστολή της εταιρείας. Αν η ενδυνάμωση εφαρμοστεί σωστά τότε παρέχει στην εταιρεία σημαντικά πλεονεκτήματα κάποια από τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Πρώτον, κάνει τους εργαζόμενους να αισθανθούν ότι συμμετέχουν στην επιτυχία του οργανισμού. Αποτελεί επίσης ψήφο εμπιστοσύνης στην ικανότητα των εργαζομένων να συνεισφέρουν θετικά στον οργανισμό. Η ενδυνάμωση τοποθετεί τον ανθρώπινο παράγοντα στο κέντρο του κύκλου και όχι στο περιθώριο.
- Δεύτερον, η ενδυνάμωση οικοδομεί την αφοσίωση και την αίσθηση του «ανήκειν». Η αποδοχή και η κυριότητα είναι βασικές ανθρώπινες ανάγκες που ικανοποιούνται μέσω της διαδικασίας της ενδυνάμωσης.
- Τρίτον, για το ενδυναμωμένο προσωπικό το περιεχόμενο της εργασίας αλλάζει ολοκληρωτικά. Γίνεται συναρπαστικό, αναζωογονητικό, απολαυστικό και ουσιώδες. Η ενδυνάμωση προωθεί την εμπιστοσύνη και την αποτελεσματική επικοινωνία.

Το ενδυναμωμένο προσωπικό δε βλέπει τον εαυτό του ως αβοήθητο θύμα του συστήματος, αλλά ως αρωγό του συστήματος. Έχει ένα αδιάψευστο δικαίωμα στην

επιτυχία του οργανισμού και σίγουρα αποτελεί μία σημαντική προστασία για αυτόν σε περιόδους κρίσεως. Το δικαίωμα αυτό παρακινεί τους εργαζόμενους να συμβάλουν στη ποιότητα με ζήλο και ενθουσιασμό, εξαλείφοντας τα εμπόδια μεταξύ διοίκησης και εργατικού δυναμικού και κάνοντάς τους σύμμαχους. Ακόμη, το ενδυναμωμένο προσωπικό δε θα πρέπει να είναι υπεύθυνο μόνο για την λήψη αποφάσεων, αλλά και για τις συνέπειες των αποφάσεων του. Έτσι, ο καθένας είναι υπεύθυνος για την επίλυση ενός προβλήματος ή για τη δημιουργία ενός νέου, κάνοντας τη μεταφορά ευθυνών σε τρίτους αδύνατη [Scarnati, 2002].

Υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές ενδυνάμωσης που είναι διαθέσιμες στους διοικούντες: η *συμμετοχική ενδυνάμωση (participatory empowerment)* και η *αυτοδιοικούμενη (self-management empowerment)*. Στην πρώτη, δίνεται στους εργαζόμενους μερικώς το δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων, κυρίως για να ενθαρρυνθούν στη συμμετοχή και τη συμβολή στη συνεχή βελτίωση, προτείνοντας στη διοίκηση της εταιρείας νέους τρόπους βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Επιπλέον, η διοίκηση είναι αυτή που θα αποφανθεί εάν οι προτάσεις των εργαζομένων είναι σωστές και τότε θα πρέπει να εφαρμοστούν και στην πράξη. Αντίθετα, η αυτοδιοικούμενη ενδυνάμωση είναι μία εναλλακτική στρατηγική στην οποία δίνεται στους εργαζόμενους το δικαίωμα όχι μόνο να καθορίσουν και να συστήσουν λύσεις σε θέματα βελτίωσης ποιότητας, αλλά και να τις υλοποιήσουν [Dimitriades, 2000].

### **Δημιουργία ομάδων εργασίας**

Η δημιουργία **ομάδων εργασίας** πρόκειται για ένα σύστημα οργάνωσης της εργασίας, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι αντί να απευθύνονται σε έναν άμεσο προϊστάμενο, ενσωματώνονται σε μία ομάδα, στην οποία όλοι μαζί είναι υπεύθυνοι για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ή δουλειά. Ως ομάδα θεωρείται *ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες και κοινούς στόχους απόδοσης* [Dimitriades, 2000].

Για επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει σωστά αυτό το νέο σύστημα οργάνωσης της εργασίας, αναφέρονται συνηθισμένες αυξήσεις της παραγωγικότητας της τάξεως του 40%. Για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι ομάδες εργασίας είναι απαραίτητο τα άτομα που την απαρτίζουν να έχουν λάβει επαρκή εκπαίδευση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ, αλλά και να έχουν καθορισθεί από τη διοίκηση οι στόχοι και οι αρμοδιότητες της ομάδας. Ακόμη, στον αρχηγό της ομάδας θα πρέπει να έχουν δοθεί σαφείς οδηγίες δράσης, καθώς ο ρόλος του θα είναι καταλυτικός στην επιτυχία της. Επιπλέον, οι συναντήσεις της ομάδας πρέπει να είναι τακτικές και γραπτές αναφορές

θα πρέπει να ετοιμάζονται για τη διοίκηση σχετικά με τη μέχρι τώρα πορεία της. Τέλος, θα πρέπει να καθορισθούν οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης ώστε να γίνεται αντιληπτό τι πήγε σωστά και τι λάθος [Ζαβλανός, 2002].

Οι τύποι των ομάδων εργασίας που συχνότερα συναντιόνται στις επιχειρήσεις είναι οι κύκλοι ποιότητας και οι ομάδες βελτίωσης της ποιότητας. Χαρακτηριστικά και για τους δύο τύπους αναφέρονται στην συνέχεια.

#### Κύκλοι ποιότητας (quality circles)

Κύκλος ποιότητας είναι μια ομάδα ατόμων (γενικά έως οκτώ) που εργάζονται σε παρόμοια καθήκοντα. Τα άτομα αυτά συναντιόνται μία φορά την εβδομάδα ή το μήνα (εκτός ωρών εργασίας) και συζητούν προβλήματα σχετικά με την εργασία, βοηθώντας ο ένας τον άλλο να βρουν λύσεις σε αυτά. Η συμμετοχή στους κύκλους ποιότητας είναι εθελοντική. Ένα από τα μειονεκτήματά τους είναι το μάλλον περιορισμένο πεδίο δράσης τους. Δηλαδή, οι λύσεις που βρίσκουν δεν υλοποιούνται στην πραγματικότητα από αυτούς. Βασική πτυχή της λειτουργίας τους είναι η επίλυση προβλημάτων, αλλά συνήθως μεταβιβάζουν το πρόβλημα, άρα και τη λύση που έχουν αναπτύξει, στη διεύθυνση του οργανισμού. Ένα από τα βασικά μελήματα των κύκλων ποιότητας είναι η ανάγκη επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των μελών τους. Αρχικά, αυτή η λειτουργία μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς ειδικούς στην εκπαίδευση ή στην ποιότητα, αλλά όσο περνά ο καιρός ο κύκλος αναλαμβάνει αυτές τις δραστηριότητες. Οι κύκλοι ποιότητας εκπαιδεύουν τα μέλη τους στα επτά στατιστικά εργαλεία για τη ΔΟΠ (διάγραμμα ροής, ιστόγραμμα, κατάλογος ελέγχου, διάγραμμα διασποράς, χάρτες ελέγχου, ανάλυση Παρέτο, διάγραμμα αιτιών – αποτελεσμάτων), και στις τεχνικές συλλογής δεδομένων, διοίκησης έργου και λήψης αποφάσεων [James, 1998].

#### Ομάδες βελτίωσης ποιότητας (quality improvement teams)

Η ανάγκη για τη δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας προέκυψε από το γεγονός ότι τα περισσότερα προβλήματα ποιότητας εμφανίζονται στις «οργανωτικές ρωγμές». Εκεί, το προϊόν περνάει από τη μία ζώνη ευθύνης στην άλλη. Με την επικρατούσα σήμερα οργανωτική διάρθρωση που βασίζεται στις λειτουργίες, δεν υπάρχει άτομο που να έχει την ευθύνη για ολόκληρες διαδικασίες. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας στα οποία εμπλέκονται διαφορετικά τμήματα είναι η συγκρότηση ομάδων στις οποίες θα εκπροσωπούνται τα ενδιαφερόμενα τμήματα. Στις παραπάνω ομάδες βελτίωσης, που έχουν προσωρινό χαρακτήρα, τα άτομα επιλέγονται με γνώμονα την αρμοδιότητα, αλλά και τις απαι-

τούμενες ειδικές γνώσεις. Η σύνθεση των ομάδων εξαρτάται από το μέγεθος του προβλήματος και την εμβέλεια της επιδιωκόμενης βελτίωσης στην ποιότητα. Για παράδειγμα, για θέματα που αφορούν τους στρατηγικούς στόχους της πολιτικής ποιότητας όπως ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του ειδικού τμήματος ποιότητας ή η διαμόρφωση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των προμηθευτών, η ομάδα βελτίωσης θα πρέπει να αποτελείται από ανώτερα διοικητικά στελέχη. Από την άλλη πλευρά, για θέματα που αφορούν την ποιότητα του προϊόντος κατά την επεξεργασία του στο τμήμα παραγωγής, η ομάδα βελτίωσης θα πρέπει να αποτελείται από χειριστές των μηχανών, από εκπρόσωπο του τμήματος προμηθειών και άλλους που έχουν άμεση σχέση με το πρόβλημα. Σχετικά με τις ομάδες βελτίωσης, είναι σκόπιμο να διευκρινιστούν ορισμένες διαφορές από τους κύκλους ποιότητας που λειτουργούν με διαφορετικό βαθμό επιτυχίας σε πολλές επιχειρήσεις. Οι διαφορές αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 1.5: Διαφορές μεταξύ ομάδων βελτίωσης και κύκλων ποιότητας

Χαρακτηριστικό	Ομάδες βελτίωσης	Κύκλοι ποιότητας
Βασική αποστολή	Η βελτίωση της ποιότητας	Η βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων
Δευτερεύουσα αποστολή	Η βελτίωση της συμμετοχής	Η βελτίωση της ποιότητας
Εύρος μελέτης	Λειτουργίες πολλών τμημάτων	Λειτουργία ενός τμήματος
Συμμετοχή	Από διάφορα τμήματα	Από ένα μόνο τμήμα
Βάση συμμετοχής	Υποχρεωτική	Εθελοντική
Προέλευση μελών	Συνήθως από τη διοίκηση και ειδικούς	Συνήθως από εργαζόμενους
Διάρκεια λειτουργίας	Προσωρινή	Συνεχής

Πηγή: Δερβιτσιώτης (2001), σελ. 307

### 1.5.3 Συνεχής Βελτίωση και Μάθηση

**Σ**ε σύγχρονες επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μία ανταγωνιστική αγορά, έχει διαπιστωθεί ότι μόνο με συνεχείς βελτιώσεις είναι δυνατή η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συνεχής βελτίωση είναι μία φιλοσοφία που ο Deming αναφέρει ότι αποτελείται από πρωτοβουλίες βελτίωσης που αυξάνουν την επιτυχία και μειώνουν την αποτυχία.

Με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, η **συνεχής βελτίωση (continuous improvement)** θα μπορούσε να οριστεί ως *μία κουλτούρα παρατεινόμενης βελτίωσης με σκοπό την εξάλειψη των ελαττωμάτων σε όλα τα συστήματα και τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Αναμιγνύει όλο το προσωπικό να εργαστεί ομαδικά για να επιτευχθούν βελτιώσεις, χωρίς να χρειαστούν αναγκαία μεγάλες επενδύσεις σε κεφάλαια.* Οι συνεχείς βελτιώσεις μπορεί να λαμβάνουν χώρα σταδιακά ή να είναι αποτέλεσμα ριζικών αλλαγών λόγω κάποιας νέας τεχνολογίας ή καινοτομικής ιδέας [Bhuiyan et al, 2005].

Στην πρώτη περίπτωση, οι προτάσεις για βελτιώσεις ποιότητας μικρής εμβέλειας (προσέγγιση Kaizen) περιορίζονται κυρίως άμεσα στα βασικά προϊόντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξής τους. Πιο συγκεκριμένα, οι προτάσεις αυτές αναφέρονται κυρίως σε παρεμβάσεις στις μεθόδους εργασίας, στα χρησιμοποιούμενα υλικά, στις μηχανές και στις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας.

Αντίθετα, στη δεύτερη περίπτωση, οι προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας μεγάλης εμβέλειας (προσέγγιση με καινοτομίες), σχετίζονται περισσότερο με κριτήρια στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Συνεπώς, οι διαδικασίες που γίνονται αντικείμενο ανάλυσης σε αυτή την περίπτωση δε συνδέονται μόνο με τη παραγωγή των προϊόντων αλλά και με διαδικασίες όπως η εξυπηρέτηση πελατών, οι διαδικασίες για τις προμήθειες, οι οικονομικές υπηρεσίες κ.α. [Δερβιτσιώτης, 2001].

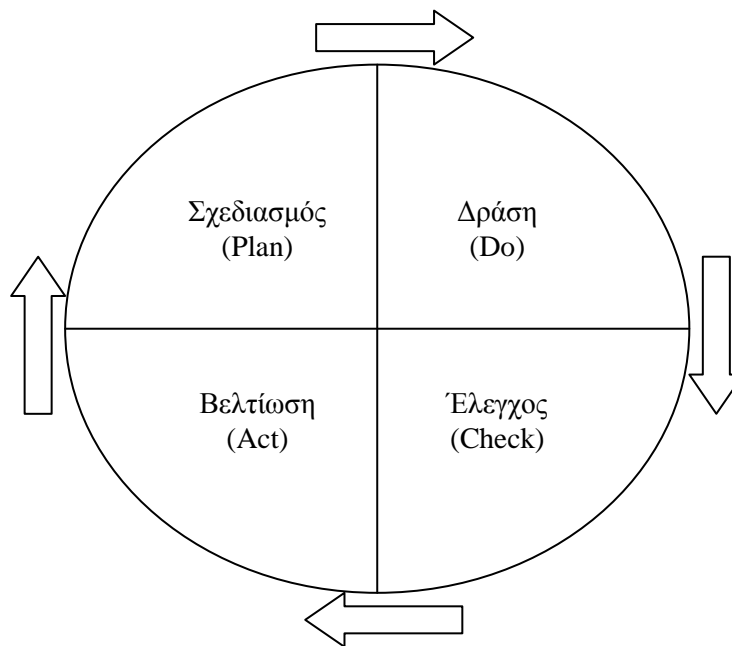
Ενώ η συνεχής βελτίωση στο παρελθόν αναφέρονταν στη χρήση διάφορων αρχών σχετικών με τη βελτίωση της εργασίας, στις μέρες μας σχετίζεται με πιο οργανωμένες μεθοδολογίες. Οι πρακτικές αυτές, οι οποίες συνδέονται με την εισαγωγή της ΔΟΠ, στοχεύουν στην εύρεση – επίλυση προβλημάτων και είναι οι ακόλουθες.

#### **Ο κύκλος του Deming**

Σύμφωνα με τον **κύκλο του Deming** (βλ. σχήμα 1.4) η διαδικασία για τη δημιουργία προτάσεων και την υλοποίηση βελτιώσεων στην ποιότητα συγκροτείται από τέσσερα διαδοχικά στάδια. Τα στάδια αυτά που είναι ο σχεδιασμός (plan), η δράση (do), ο έλεγχος (check) και η βελτίωση (act) δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα να είναι



μεθοδικά, να προγραμματίζουν και να οργανώνουν τη σκέψη τους και τις ενέργειές τους. Ο κύκλος του Deming είναι επίσης γνωστός από τα αρχικά των λέξεων για τα διαδοχικά στάδια ως κύκλος PDCA.



Σχήμα 1.4: Ο κύκλος του Deming  
[James Paul, 1998, σελ. 73]

Με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα στάδια του κύκλου έχουν ως εξής [Ζαβλανός, 2003]:

- *Σχεδιασμός (Plan)*: Στο στάδιο του σχεδιασμού, αρχικά συγκεντρώνονται δεδομένα για να γίνει κατανοητή η διαδικασία που πρέπει να βελτιωθεί. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η υπάρχουσα κατάσταση της προς βελτίωση διαδικασίας ώστε να διαπιστωθούν τα πιθανά αίτια του προβλήματος και στο τέλος σχεδιάζεται το πιλοτικό πρόγραμμα δράσης.
- *Δράση (Do)*: Στο επόμενο στάδιο της δράσης πραγματοποιείται η υλοποίηση της πρότασης για τη βελτίωση της ποιότητας. Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της πρότασης συγκεντρώνονται και αναλύονται ώστε να μελετηθούν στο επόμενο στάδιο.
- *Έλεγχος (Check)*: Στη φάση του ελέγχου αξιολογείται η λύση ή η αλλαγή. Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της πρότασης μελετώνται και συγκρίνεται η νέα κατάσταση με την παλιά, ώστε να διαπιστωθεί εάν το πρόγραμμα δράσης πέτυχε ή όχι. Συχνά, μετά από τον έλεγχο, τα αρχικά σχέδια τροποποιούνται και νέες λύσεις προτείνονται.

- *Βελτίωση (Act)*: Στο τελευταίο στάδιο, το πρόγραμμα δράσης οριστικοποιείται και εφαρμόζεται ως η πιο αποτελεσματική λύση για βελτίωση. Επιπλέον, γίνεται η μέτρηση των ωφελειών και αποφασίζετε ο τρόπος τυποποίησης της διαδικασίας βελτίωσης.

Ο κύκλος του Deming είναι ατέρμονος. Εφόσον ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία η επιχείρηση επανέρχεται στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών βελτίωσης.

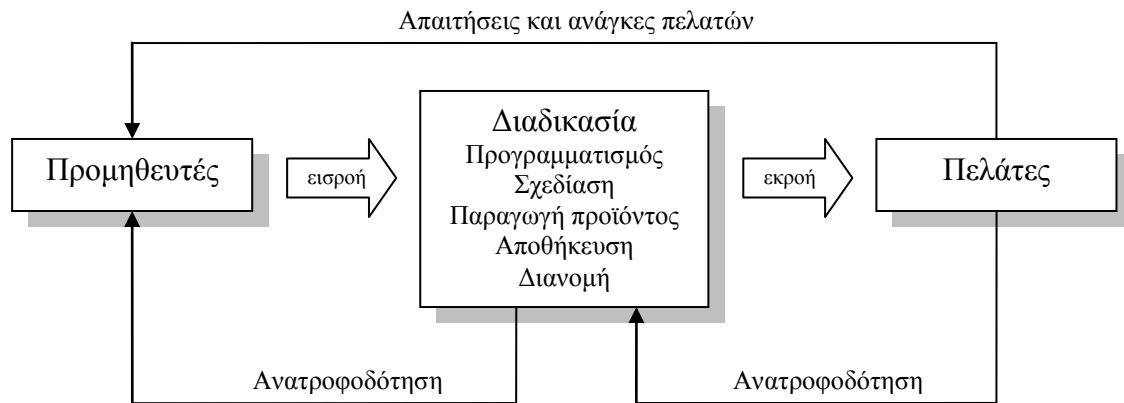
### **Διοίκηση διαδικασιών**

Η παραδοσιακή δομή των οργανισμών που δίνει πρωτεύοντα ρόλο στις λειτουργίες παρουσιάζει πολλά μειονεκτήματα τα οποία εμποδίζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Έτσι, πολλές εταιρείες, υιοθετούν μια πιο σύγχρονη οργανωτική διάρθρωση που κύριο χαρακτηριστικό είναι η διοίκηση διαδικασιών (process management).

Η **διαδικασία** ορίζεται ως *ένα σύνολο δραστηριοτήτων που έχει την πρόθεση να επιτύχει ορισμένα αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους θα προσδώσουν κάποια προστιθέμενη αξία στον πελάτη*. Κατά τον Juran, διαδικασία είναι *μία συστηματική σειρά ενεργειών οι οποίες κατευθύνονται προς την εκπλήρωση ενός σκοπού*.

**Διοίκηση διαδικασιών** είναι *ένας τρόπος προγραμματισμού και διαχείρισης των δραστηριοτήτων οι οποίες είναι αναγκαίες για να φθάσει η πραγματοποίηση μιας διαδικασίας σε υψηλά επίπεδα απόδοσης*. Κάθε άτομο είναι υπεύθυνο για την ποιότητα των διαδικασιών τις οποίες πραγματοποιεί στην εργασία του.

Στη διοίκηση των διαδικασιών μας ενδιαφέρει η ροή της εργασίας ή της πληροφορίας η οποία αρχίζει από τον προμηθευτή, συνεχίζει στον προγραμματισμό, στο σχεδιασμό και στην παραγωγή του προϊόντος, στην αποθήκευση και τελειώνει με τη διανομή στον πελάτη (βλ. σχήμα 1.5). Κατά την πραγματοποίηση των διαδικασιών πρέπει να ελέγχεται η ποιότητα και η απόδοσή τους. Μέσω της ανατροφοδότησης πρέπει να προσδιορίζονται οι σημαντικές μεταβολές που συντελούνται στις διαδικασίες, να διαπιστώνονται οι κύριες αιτίες που τις προκαλούν, να γίνονται οι διορθώσεις και να επαληθεύονται τα αποτελέσματα. Οι διαδικασίες πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται για να επιτευχθεί καλύτερη ποιότητα και απόδοση [Ζαβλανός, 2003].



Σχήμα 1.5: Το μοντέλο της Διοίκησης Διαδικασιών  
[Ζαβλανός, 2003, σελ. 104]

Με αυτή τη νέα οργανωσιακή διάρθρωση:

- Τα διοικητικά στελέχη εστιάζουν σε εξωτερικά για την επιχείρηση κριτήρια αποτελεσματικότητας σχετικά με την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, η παραγωγή αξιολογείται με κριτήριο όχι το μέσο κόστος, αλλά την ποιότητα του προϊόντος ή το χρόνο ικανοποίησης των παραγγελιών.
- Επιτυγχάνεται διατμηματική επικοινωνία με άμεση παροχή πληροφοριών στα σημεία που χρειάζεται για τη λήψη αποφάσεων, ανεξάρτητα από την ιεραρχία. Επομένως, είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν προβλήματα που προκαλούν κακή ποιότητα, καθυστερήσεις στη ροή υλικών, πληροφοριών κ.α. [Δερβιτσιώτης, 2001].

Σύμφωνα με τον Armistead (1996), ενώ οι οργανισμοί μπορεί να διαφέρουν στον αριθμό των διαδικασιών, σε όλους υπάρχουν τα παρακάτω τρία είδη αυτών:

- στρατηγικές διαδικασίες (π.χ. στοχοθέτηση)
- λειτουργικές διαδικασίες (π.χ. προμήθεια, παραγωγή, διανομή) και
- υποστηρικτικές διαδικασίες (π.χ. διοίκηση ανθρώπινων πόρων, διοικητική λογιστική, διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων).

Ωστόσο, από ένα σχετικά μεγάλο αριθμό διαδικασιών σε κάθε επιχείρηση, η επίτευξη των στρατηγικών της στόχων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από ένα μικρό αριθμό **κρίσιμων διαδικασιών**. Μια διαδικασία θεωρείται κρίσιμη όταν *οι επιδόσεις της επηρεάζουν καθοριστικά τη δυνατότητα επιβίωσης και επιτυχίας της εταιρείας σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον*. Για παράδειγμα, η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων για μία βιομηχανία τροφίμων είναι σαφώς πιο σημαντική για την επιβίωσή της από τη διαδικασία προμηθειών γραφικής ύλης ή από αυτή της καθαριότητας των γραφείων της.

Συνεπώς, στην προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να ταξινομήσει τις διαδικασίες της σε κατηγορίες κρισιμότητας και σε κάθε κατηγορία να τις ιεραρχήσει με τρόπο που προσδιορίζει τις προτεραιότητες που θα δώσει από πλευράς επενδύσεων, προσωπικού και χρόνου. Χρήσιμα ερωτήματα στην αναζήτηση του βαθμού κρισιμότητας μιας διαδικασίας είναι τα εξής [Δερβιτσιώτης, 2001]:

- Ποιες θα ήταν οι συνέπειες από την κατάργηση εντελώς της συγκεκριμένης διαδικασίας;
- Ποιες θα ήταν οι συνέπειες από την ανάθεση της συγκεκριμένης διαδικασίας σε τρίτους;

### Μαθησιακός οργανισμός

Σύμφωνα με τους Bessant & Caffyn (1996), υψηλά επίπεδα συνεχών βελτιώσεων μεταφράζονται σε ανώτερες συμπεριφορές μάθησης και αντίστροφα. Πιο συγκεκριμένα, οι Bessant & Caffyn αναγνωρίζουν πέντε διαφορετικά επίπεδα συνεχών βελτιώσεων καθώς ο οργανισμός αναπτύσσετε προοδευτικά:

- Φυσική συνεχής βελτίωση, όπου υπάρχει τυχαία επίλυση προβλημάτων.
- Δομημένη συνεχής βελτίωση, όπου γίνονται επίσημες προσπάθειες για τη δημιουργία και διατήρηση συνεχών βελτιώσεων.
- Προσανατολισμένη σε στόχους συνεχής βελτίωση, η οποία περιλαμβάνει τα δύο προηγούμενα επίπεδα καθώς και την επίσημη υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.
- Ενδυναμωμένη συνεχής βελτίωση, η οποία περιλαμβάνει τα τρία προηγούμενα επίπεδα, αλλά και υψηλά επίπεδα πειραματισμού.
- Πλήρης συνεχής βελτίωση, όπου οι συνεχείς βελτιώσεις γίνονται πλέον κυρίαρχος τρόπος ζωής.

Κάθε ένα από τα παραπάνω επίπεδα είναι συνδεδεμένο με συγκεκριμένες συμπεριφορές μάθησης που βελτιώνονται όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο των συνεχών βελτιώσεων. Στο ανώτερο μάλιστα επίπεδο (πλήρης συνεχής βελτίωση) εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά ενός **μαθησιακού οργανισμού (learning organization)** [Murray et al, 2003].

Ένας οργανισμός είναι μαθησιακός όταν χρησιμοποιεί όλους τους εργαζόμενους για τον προσδιορισμό και την επίλυση του προβλήματος. Το γεγονός αυτό καθιστά ικανό τον οργανισμό να πειραματίζεται συνεχώς, να βελτιώνεται και να αυξάνει την ικανότητά του να παράγει νέα αγαθά και υπηρεσίες στους πελάτες του. Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα στο διευθυντικό στέλεχος να κατανοήσει με ποιους τρό-

πους οι οργανισμοί μπορούν να επιζήσουν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, αλλά και να εισάγουν καινοτομίες στο μεταβαλλόμενο κόσμο που λειτουργούν. Η ικανότητα επομένως του μαθησιακού οργανισμού να μαθαίνει και να ανταποκρίνεται γρηγορότερα στις αλλαγές απ' ότι οι ανταγωνιστές του, μπορεί να αποτελέσει ένα σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτόν.

Τα χαρακτηριστικά των μαθησιακών οργανισμών είναι τα παρακάτω [Ζαβλαβός, 2002]:

- Εστιάζουν στις ανάγκες των πελατών και στη συνεργασία όλων για την αναζήτηση νέων αγορών και ευκαιριών.
- Ο αριθμός των ιεραρχικών κλιμακίων μειώνεται με παράλληλη έμφαση στην ομαδική εργασία.
- Τα διευθυντικά στελέχη αναθέτουν εξουσία στους υπαλλήλους και ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους οι οποίοι αποκτούν έλεγχο στο χώρο εργασίας τους.
- Δεν υπάρχουν όρια μεταξύ των τμημάτων και έτσι επιτυγχάνεται ελεύθερη διακίνηση ατόμων, ιδεών και πληροφοριών στον οργανισμό.
- Δίνουν μεγάλη σημασία στη συγκέντρωση πληροφοριών για οτιδήποτε συμβαίνει σε αυτούς.
- Δεν εφαρμόζουν μόνο τη διαδικασία μάθησης αλλά διδάσκουν σε κάποιον πώς να σκέπτεται και πώς να μαθαίνει.

### **Ανατροφοδότηση**

Όπως διατυπώθηκε και προηγούμενα, η **ανατροφοδότηση (feedback)** είναι ένα καίριο κομμάτι της διαδικασίας συνεχών βελτιώσεων. Η ανατροφοδότηση είναι ένας μηχανισμός ελέγχου που παρέχει πληροφορίες για την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας και δίνει κάποια ένδειξη για το επίπεδο της βελτίωσης σε σύγκριση με το παρελθόν [Bank, 1999].

Στη φιλοσοφία της ΔΟΠ σημαντική είναι όχι μόνο η ανατροφοδότηση των εξωτερικών πελατών αλλά και των εσωτερικών. Όσον αφορά τους πρώτους, η ανατροφοδότηση αποτελεί το μέσο εκείνο με το οποίο μια εταιρεία μπορεί να διαπιστώσει ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες τους, ώστε να τους παρέχει βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι, θα της δοθεί η δυνατότητα αφενός να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της, αλλά και να αποκτήσει νέους. Στην πραγματικότητα, ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι εκείνο το στοιχείο ανατροφοδότησης που προωθεί την ανάληψη διορθωτικής δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης [QED Consulting Home, 2007].

Όσον αφορά τους εσωτερικούς πελάτες, ο παραδοσιακός τρόπος ανατροφοδότησης είναι αυτός της ανασκόπησης της απόδοσης. Οι διευθυντές της ομάδας εργασίας κάνουν μια επίσημη συζήτηση με κάθε μέλος της ομάδας εργασίας ξεχωριστά τουλάχιστον μια φορά το χρόνο. Η ανασκόπηση θα πρέπει να καλύπτει θέματα όπως η ατομική απόδοση σε σχέση με τους βασικότερους στόχους της επιχείρησης, οι προσωπικές ικανότητες και τομείς βελτίωσης κ.α. [Bank, 1999].

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται μία νέα μέθοδος αξιολόγησης γνωστή με το όνομα «Αξιολόγηση 360<sup>0</sup> Μοιρών (360-Degree Feedback)». Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους υφισταμένους του, τους συναδέλφους του, τους προϊσταμένους του και σε ορισμένες περιπτώσεις από τους πελάτες και τους προμηθευτές, εφόσον έχει κάποια σχέση με αυτούς. Έτσι, δίδεται μία ολοκληρωμένη εικόνα για την απόδοση του εργαζόμενου κάνοντας την αναγνώριση πεδίων βελτίωσης αποτελεσματικότερη [Παπαλεξανδρή, 2003].

Γενικότερα, υπάρχουν έξι τομείς όπου η ανατροφοδότηση εσωτερικών πελατών είναι σημαντική στη διαδικασία ολικής ποιότητας:

- Ηγεσία (διαχείριση καθηκόντων, λήψη αποφάσεων)
- Ομαδική εργασία (διαδραστικές συμπεριφορές, συμμετοχή)
- Επικοινωνία (αμφίδρομη διανομή πληροφοριών, προσωπικές σχέσεις)
- Κίνητρα (αναγνώριση, ανταμοιβή)
- Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (ανασκοπήσεις προσωπικής απόδοσης, ανάπτυξη καριέρας)
- Δέσμευση προς τη ΔΟΠ (χρήση διαδικασιών απόδοσης ποιότητας, σύστημα ΔΟΠ, σχέδια βελτίωσης ποιότητας [Bank, 1999].

## 1.6 Κύριοι Λόγοι Υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

**M**ια επιχείρηση αποφασίζει να υιοθετήσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκειμένου να μπορέσει να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και την ποιότητα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της. Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο διοίκησης η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Αναλυτικότερα, οι κυριότεροι λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

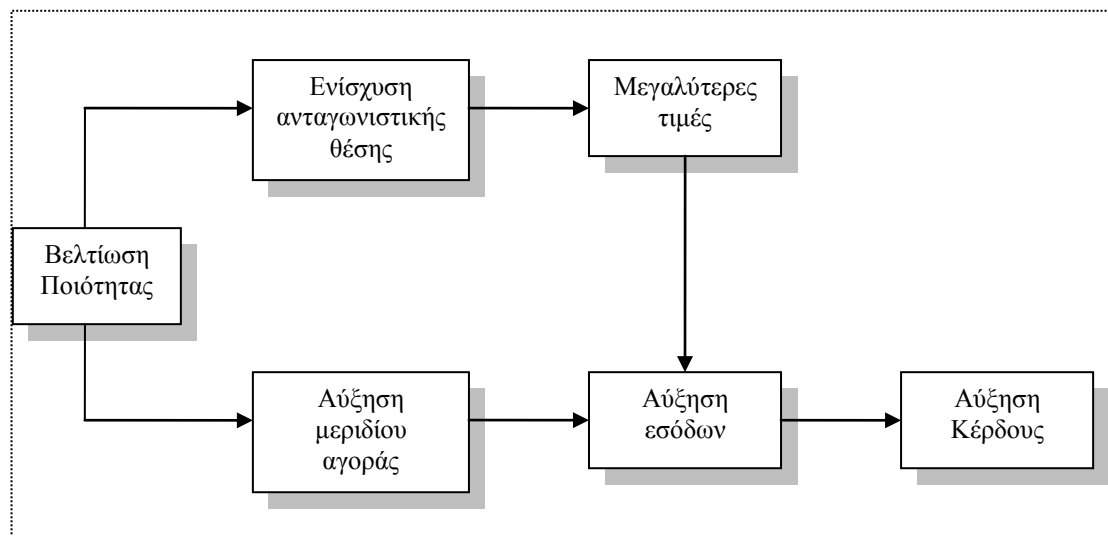
### 1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και, ιδιαίτερα, για τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν – εξυπηρέτηση». Η ευχέρεια των πελατών να επιλέξουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, προκαλεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχής βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

Για την πληρέστερη ικανοποίηση των πελατών, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησής του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων, προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησής του.

Στο σχήμα 1.6 παρατηρείται ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα που προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη ενισχύουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Αυτό η διοίκηση μπορεί μετά από ένα χρονικό διάστημα να το εκμεταλλευθεί, προσφέροντας τα προϊόντα της σε υψηλότερη τιμή. Αυτό το κάνει άφοβα γνωρίζοντας ότι η ποιοτική υπεροχή τους διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα, πάντοτε σε σύγκριση με αυτά που προσφέρουν

οι ανταγωνιστές, όταν ταυτόχρονα γίνονται αντιληπτές από το αγοραστικό κοινό οδηγούν, συνήθως σε αύξηση του μεριδίου αγοράς.



Σχήμα 1.6: Επιπτώσεις στην αγορά από βελτίωση της ποιότητας [Δερβιτσιώτης, 2001, σελ. 35]

Από εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι για συγκρίσιμες τιμές, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας και μεριδίου αγοράς. Επιτυγχάνεται συνεπώς αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είτε από μεγαλύτερες τιμές, είτε από αυξημένες πωλήσεις ή από το συνδυασμό και των δύο. Όταν η αύξηση αυτή των εσόδων που συνδέεται με καλύτερη ποιότητα είναι μεγαλύτερη από την αύξηση του κόστους, έχουμε μία καθαρή αύξηση του κέρδους [Δερβιτσιώτης, 2001].

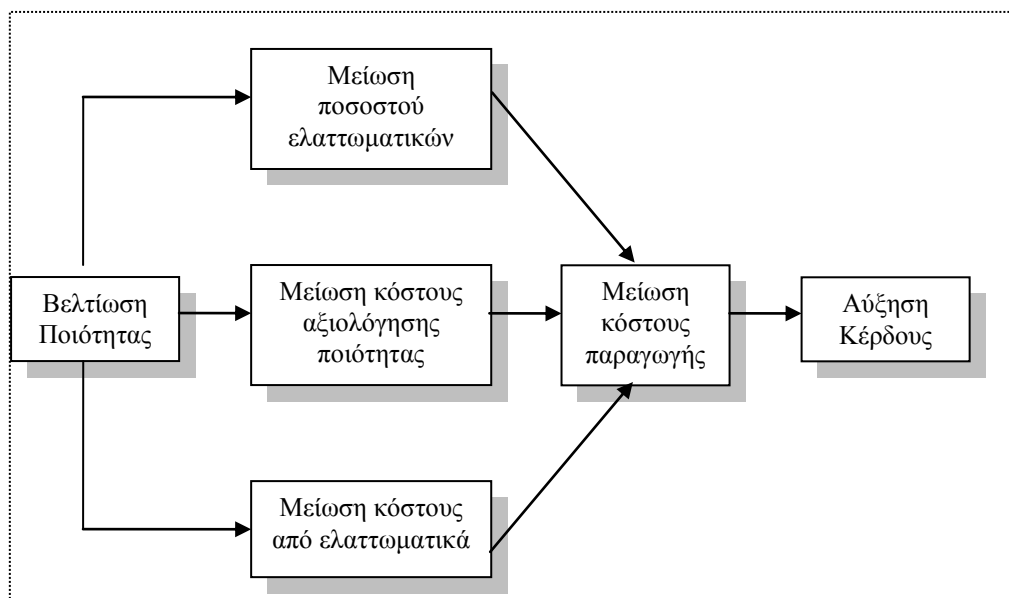
## 2. Βελτίωση της παραγωγής

Στόχος της ΔΟΠ είναι να παράγεται το προϊόν σωστά την πρώτη φορά. Κάτι τέτοιο απαιτεί βελτίωση της ποιότητας των διεργασιών παραγωγής ώστε να μειωθεί το ποσοστό των ελαττωματικών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας, διότι για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια κ.α. Ταυτόχρονα, η μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων έχει και μία σειρά από άλλες ευεργετικές απόρροιες, όπως τη μείωση των αποθεμάτων στην παραγωγική διαδικασία, που οδηγούν σε μία έμμεση αύξηση της παραγωγικότητας από πρόσθετο περιορισμό σπατάλης πόρων [Δερβιτσιώτης, 2001].



### 3. Ανταγωνιστικότητα κόστους

Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους παραγωγής και έτσι, για σταθερές τιμές, έχουμε μία αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Σε αυτή τη μείωση μπορεί να προστεθεί και η μείωση του κόστους ποιότητας που είναι συνέπεια της βελτιωμένης ποιότητας. Από εμπειρικές μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι το κόστος ποιότητας ανέρχεται στο 25 με 30% του συνολικού κόστους παραγωγής. Το κόστος αυτό δημιουργείται κατά την αξιολόγηση της ποιότητας σε διάφορες φάσεις και από το κόστος που προκαλούν τα ελαττωματικά τα οποία αναφέρονται σε μονάδες προϊόντος που δεν τηρούν τις προδιαγραφές που προσδιορίστηκαν κατά τη σχεδιάσή τους. Έτσι, και στις δύο περιπτώσεις, η μείωση του κόστους παραγωγής οδηγεί σε αύξηση του κέρδους από τη βελτίωση της ποιότητας (σχήμα 1.7).



Σχήμα 1.7: Επιπτώσεις στην παραγωγή από βελτίωση της ποιότητας [Λερβιτσιώτης, 2001, σελ. 35]

### 4. Ηγεσία ποιότητας

Η ηγεσία ποιότητας, βασισμένη σε επέκταση των εννοιών βελτίωσης της ποιότητας προσφέρει μία ευέλικτη μέθοδο για την επίλυση των περίπλοκων προβλημάτων ποιότητας που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί. Επομένως, η ηγεσία ποιότητας πρέπει να αναδειχθεί σε στρατηγικό στόχο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί αυξημένες προσπάθειες από τον καθένα στον οργανισμό, προκειμένου να εξασφαλισθεί η συνεχής ικανοποίηση των πελατών. Συμπληρωματική στην ανάγκη

ευελιξίας κατά την ενασχόληση με τους πελάτες, είναι η ανάγκη ευελιξίας την οποία πρέπει να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ως προς τη λειτουργία τους μέσα στα πλαίσια του καθορισμένου χαρακτήρα της αποστολής και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η επιτυχία ισορροπίας ανάμεσα σε ένα καθοδηγητικό πλαίσιο και στη δυνατότητα του προσωπικού να παίρνει αποφάσεις, δεν είναι εύκολο εγχείρημα. Αυτό είναι το καθήκον της στρατηγικής ηγεσίας ποιότητας. Καταμερισμός εξουσίας, ευθύνων και δέσμευσης δε σημαίνουν τίποτα εάν προσωπικό και διεύθυνση κινούνται σε αντίθετες κατευθύνσεις. Στρατηγική ηγεσία ποιότητας σημαίνει να αναπτυχθούν όλοι ως ηγέτες, όχι μόνο τα διευθυντικά στελέχη [James, 1998].

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# ΣΥΓΚΛΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 2.1 Η έννοια της Στρατηγικής

**Η** λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγειν» που σημαίνει οδηγός. Συνεπώς, στρατηγική, με την κυριολεκτική σημασία της λέξης, είναι η τέχνη της καθοδήγησης του στρατού, ο σχεδιασμός της στρατιωτικής επιχείρησης, αλλά και η τέχνη της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων δυνάμεων για τη διεξαγωγή της [Μπαμπινιώτης, 1998].

Στη διοίκηση επιχειρήσεων η έννοια **στρατηγική** χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951 από τον William H. Newman. Συγκεκριμένα, ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε πλέον σαφές στους ερευνητές του *μάνατζμεντ*, ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στο ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα επίδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές [Παπαδάκης, 2002].

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής.

Ο Keneth Andrews ορίζει τη στρατηγική ως τη *διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης*.

Ο Ingor Ansoff χαρακτηρίζει τη στρατηγική ως την κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.

Οι Charles W.Hofer και Dan Schendel αναφέρουν ότι η στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Τελικά, θα μπορούσε να λεχθεί ότι, στρατηγική είναι η κατεύθυνση (*direction*) και το εύρος δραστηριότητας (*scope*) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (*stakeholders*) [Τσακίρης, 2004].

Η σημασία της στρατηγικής είναι μεγάλη για τις βιομηχανίες τροφίμων και ποτών. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τελευταίες μεταβάλλεται γρήγορα με αποτέλεσμα να αποκαλείται ως πολυτάραχο (*turbulent environment*). Ο κλάδος είναι πιο ανταγωνιστικός, η πίεση που ασκούν οι αγοραστές ισχυρότερη και η διαφοροποίηση των προϊόντων έχει προχωρήσει αρκετά, ώστε να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα.

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη. Με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνσή της στο μέλλον. Δηλαδή, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Με αυτόν τον τρόπο, έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες με αυτό συναλλαγές [Γεωργόπουλος, 2002].

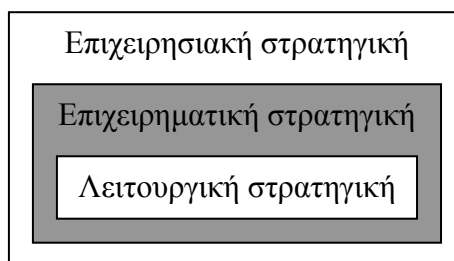
Μια τυπική επιχείρηση εξετάζει συνήθως τρεις τύπους στρατηγικής: την επιχειρησιακή, την επιχειρηματική και τη λειτουργική.

Η **επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)** περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας σε σχέση με τη γενική στάση της απέναντι στην ανάπτυξη και το μάντζμεντ των διάφορων δραστηριοτήτων και σειρών προϊόντων. Η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει τη στρατηγική ανάπτυξης, την ανάλυση χαρτοφυλακίου και τη γονική στρατηγική.

Η **επιχειρηματική στρατηγική (business strategy)** παρατηρείται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μίας εταιρείας στο συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα αγοράς που αυτή η επιχειρηματική μονάδα εξυπηρετεί. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές περιλαμβάνουν τις ανταγωνιστικές και τις συνεργατικές στρατηγικές.

Η **λειτουργική στρατηγική (functional strategy)** είναι η μέθοδος που υιοθετεί ένας λειτουργικός τομέας, όπως το τμήμα Μάρκετινγκ ή το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι και οι στρατηγικές της εταιρείας και της επιχειρηματικής μονάδας με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και τους τρεις τύπους στρατηγικής. Ιεράρχηση της στρατηγικής είναι η ομαδοποίηση των τύπων της στρατηγικής κατά επίπεδο μέσα στον οργανισμό. Η ιεράρχηση που παρουσιάζεται στο σχήμα 2.1, δείχνει ότι μία στρατηγική βρίσκεται μέσα σε κάποια άλλη, έτσι ώστε η μία να συμπληρώνει και να υποστηρίζει την άλλη. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές, που με τη σειρά τους υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές [Wheelen et al, 2006].



Σχήμα 2.1: Ιεράρχηση στρατηγική [Wheelen et al, 2006, σελ. 16]

## 2.2 Το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

**T**ο στρατηγικό μάνατζμεντ (**strategic management**) θα μπορούσε να οριστεί ως η τέχνη και η επιστήμη της λήψης, υλοποίησης και αποτίμησης των αποφάσεων εκείνων, που καθιστούν ικανό έναν οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς του. Ο σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να δημιουργήσει και να εκμεταλλευθεί νέες και διαφορετικές ευκαιρίες για το μέλλον της εταιρείας [David, 2005].

Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ (σχήμα 2.2) αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα βασικά στοιχεία:

- την ανίχνευση του περιβάλλοντος
- τη διαμόρφωση της στρατηγικής
- την υλοποίηση της στρατηγικής και
- την αξιολόγηση και τον έλεγχο

### Η ανίχνευση του περιβάλλοντος

**Ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning)** είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον προς πρόσωπα – κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Το **εξωτερικό περιβάλλον (external environment)** απαρτίζεται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό και συνήθως είναι εκτός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου της διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές απαρτίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο υπάρχει η επιχείρηση. Αυτές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον ή συγκεκριμένοι παράγοντες που δρουν μέσα στο συγκεκριμένο λειτουργικό περιβάλλον του οργανισμού, δηλαδή στον κλάδο στον οποίο ανήκει. Το **εσωτερικό περιβάλλον (internal environment)** μιας επιχείρησης αποτελείται από μεταβλητές (τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία) που συνήθως είναι κάτω από το βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνονται οι διάφορες εργασίες. Σε αυτές, περιλαμβάνονται η δομή της εταιρείας, η κουλτούρα και οι πόροι της.

### Η διαμόρφωση της στρατηγικής

**Διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation)** είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον, υπό το φως των δυνατών και των αδύνα-

των σημείων της εταιρείας. Περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής της εταιρείας, την υιοθέτηση επιτεύξιμων σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών και τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής. Η **αποστολή (mission)** ενός οργανισμού είναι ο λόγος ύπαρξής του. Ακόμη, μέσω της αποστολής, ο οργανισμός αναφέρει αυτό που προσφέρει στην κοινωνία. Οι **σκοποί (objectives)** δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί, μέχρι πότε και πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι όσο είναι δυνατόν. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών, πρέπει να οδηγεί στην εκπλήρωση της αποστολής της εταιρείας. Η **στρατηγική (strategy)** είναι ένα περιεκτικό σχέδιο που δηλώνει πως η επιχείρηση θα πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Η στρατηγική μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η **πολιτική (policy)** είναι μία γενική οδηγία για τη λήψη αποφάσεων, η οποία συνδέει τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίζουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της εταιρείας.

### **Η υλοποίηση της στρατηγικής**

**Υλοποίηση στρατηγικής (strategy implementation)** είναι η διεργασία με την οποία εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η διεργασία αυτή μπορεί να σημαίνει αλλαγές στη συνολική κουλτούρα, στη δομή ή στο σύστημα μανάτζμεντ ολόκληρου του οργανισμού, ή ακόμη και σε όλους αυτούς τους τομείς. Η στρατηγική συνήθως υλοποιείται από στελέχη μεσαίων ή χαμηλότερων κλιμακίων, με την εποπτεία της διοίκησης. Το **πρόγραμμα (program)** είναι μία δήλωση των ενεργειών ή των βημάτων που πρέπει να γίνουν για να ολοκληρωθεί ένα σχέδιο που έχει μία και μοναδική χρήση. Το πρόγραμμα προσανατολίζει τη στρατηγική προς την ενέργεια και τη δράση. Ο **προϋπολογισμός (budget)** είναι μία δήλωση των προγραμμάτων της εταιρείας διατυπωμένη σε χρηματικούς όρους. Χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό και τον έλεγχο και αναφέρει αναλυτικά το κόστος κάθε προγράμματος. Ο προϋπολογισμός όχι μόνο παίζει ρόλο αναλυτικού σχεδίου της νέας στρατηγικής που εφαρμόζεται, αλλά καθορίζει, μέσω προκαταρτικών οικονομικών εκτιμήσεων, τον προσδοκώμενο αντίκτυπο στο οικονομικό μέλλον της εταιρείας. Οι **διαδικασίες (procedures)** αναφέρουν με λεπτομέρειες τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος της εταιρείας.

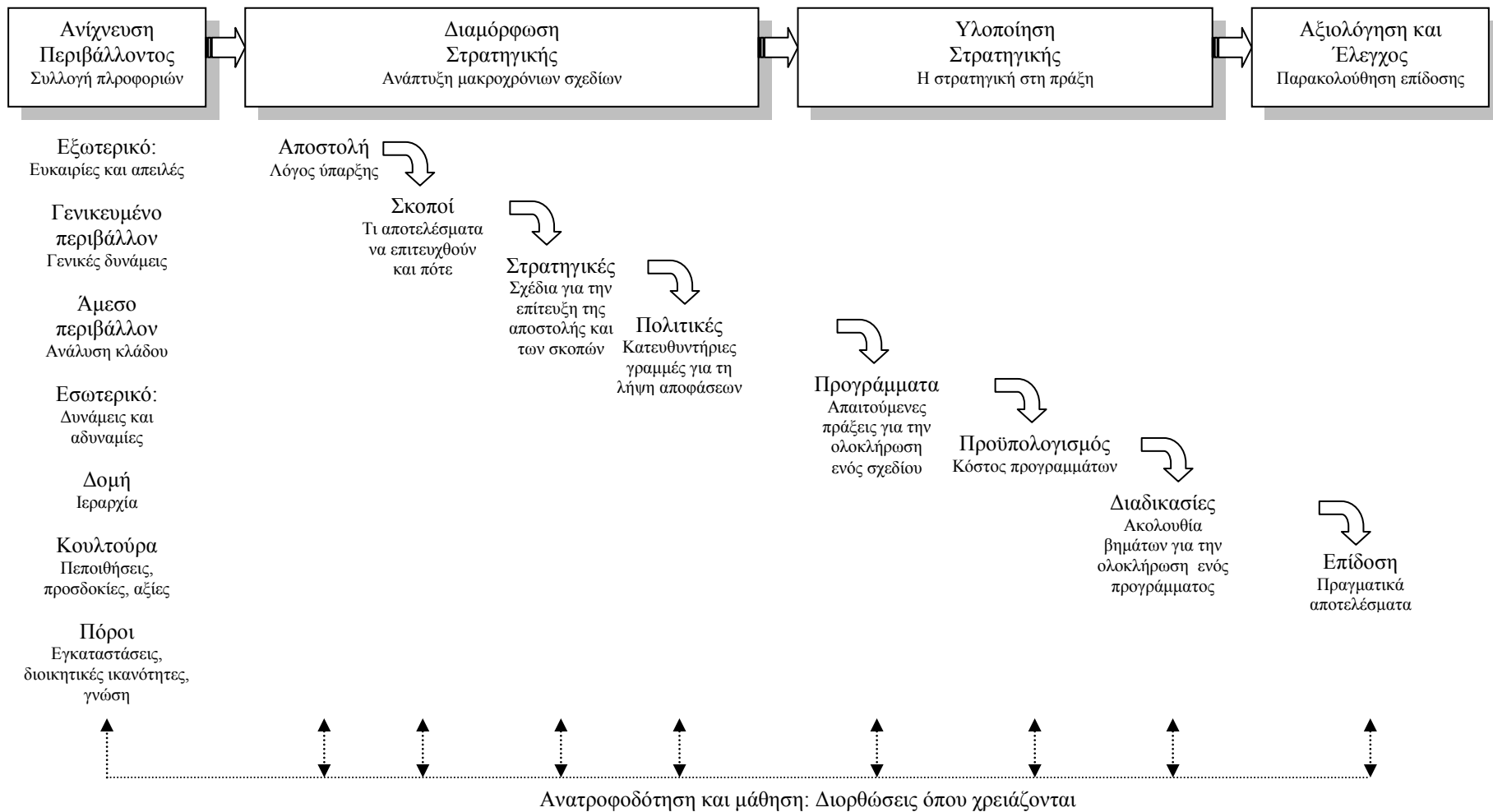
### **Η αξιολόγηση και ο έλεγχος**

**Αξιολόγηση και έλεγχος (evaluation and control)** είναι η διεργασία με την οποία παρακολουθούνται οι δραστηριότητες της εταιρείας και η επίδοσή της, έτσι ώστε η πραγματική επίδοσή της να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Τα διευθυντικά στελέχη σε όλα τα κλιμάκια χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για να προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες και να επιλύουν τα προβλήματα. Για να είναι αποδοτική η φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου, τα στελέχη πρέπει να λαμβάνουν σαφείς, έγκαιρες και αμερόληπτες πληροφορίες από τα άτομα που βρίσκονται κάτω από αυτούς στην ιεραρχία της εταιρείας. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης ολοκληρώνει το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με βάση τα αποτελέσματα της επίδοσης, το μάνατζμεντ μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής της, την υλοποίηση της ή και τα δύο. Κάτι τέτοιο γίνεται με τη διαδικασία ανατροφοδότησης του μοντέλου.

### **Η διαδικασία ανατροφοδότησης και μάθησης**

Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει μια **διαδικασία ανατροφοδότησης και μάθησης (feedback and learning process)** με την οποία οι πληροφορίες από κάθε στοιχείο της διεργασίας χρησιμοποιούνται για πιθανή προσαρμογή σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στοιχεία της διεργασίας. Καθώς η επιχείρηση ή η επιχειρηματική μονάδα διαμορφώνει και υλοποιεί στρατηγικές, πρέπει συχνά να γυρίζει πίσω για να αναθεωρεί ή να διορθώνει αποφάσεις που έχουν ληφθεί σε προηγούμενη φάση της διεργασίας. Για παράδειγμα, η κακή επίδοση (όπως μετριέται στην αξιολόγηση και τον έλεγχο) δείχνει συνήθως ότι κάτι πήγε στραβά είτε στη διαμόρφωση της στρατηγικής, είτε στην υλοποίηση. Θα μπορούσε επίσης να σημαίνει ότι κάποια βασική μεταβλητή, όπως ένας νέος ανταγωνιστής, αγνοήθηκε κατά την ανίχνευση του περιβάλλοντος [Wheelen et al, 2006].





Σχήμα 2.2: Το μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ [Wheelen et al, 2006, σελ. 11]

## 2.3 Ορισμός του Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας

**Π**ολλές εταιρείες έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν την ανταγωνιστική πλευρά της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Αφενός, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων βελτιώνονται, αυξάνοντας την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών για ποιοτικά προϊόντα και αφετέρου, η βελτίωση της ποιότητας αυξάνει την παραγωγική χρήση των εγκαταστάσεων, των μηχανών και του προσωπικού, ώστε το συνολικό κόστος παραγωγής να μειώνεται. Η μείωση του κόστους παραγωγής περνάει, στη συνέχεια, στους πελάτες μέσω μειωμένων τιμών πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Έτσι, η μεγαλύτερη ικανοποίηση σε συνδυασμό με τη μικρότερη τιμή αυξάνουν την αντίληψη του πελάτη για υψηλότερη ποιότητα. Οι πελάτες σήμερα, μεταφράζουν την ποιότητα ως αξία. Βλέπουν την ανώτερη αξία ως παροχή υψηλότερης αξιοπιστίας σε χαμηλότερη τιμή.

Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να αναδιαμορφώσουν τον επιχειρησιακό τους σχεδιασμό, ώστε να συνδεθούν το στρατηγικό όραμα, οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι με τις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας. Η ποιότητα, όπως και κάθε άλλο κομμάτι της επιχείρησης, πρέπει να διοικείται με στρατηγικό τρόπο [Beecroft, 1999].

Πολλές εταιρείες στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν μεθόδους ανώτερης ποιότητας απέτυχαν γιατί αυτές οι μέθοδοι δε συμβάδιζαν με τη γενική στρατηγική των εταιρειών. Ο Main (1994) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι, σε μία έρευνα της Fortune το 1989, από τα 1000 διευθυντικά στελέχη που είχαν ανάμιξη στη προσπάθεια υλοποίησης της ΔΟΠ, μόλις το 26% αυτών αισθάνθηκαν ότι είχαν πετύχει σημαντικά αποτελέσματα από τη βελτίωση της ποιότητας. Σε μία έρευνα της Opinion Research Corporation δύο χρόνια αργότερα, το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 36%. Σε περιπτώσεις αποτυχημένων προσπαθειών, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν σημαντικές απώλειες χρημάτων, χρόνου και άλλων πόρων. Γι' αυτό, η διοίκηση της ποιότητας για να είναι αποτελεσματική δε θα πρέπει να αποκλίνει από τη γενική στρατηγική της εταιρείας [Srinidhi, 1998].

Η σύγκλιση μεταξύ ποιότητας και στρατηγικής αποτυπώνεται στον όρο **Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας – ΣΜΠ (Strategic Quality Management – SQM)** που ο Juran ορίζει ως *μία συστηματική προσέγγιση που θέτει και ικανοποιεί στόχους ποιότητας σε όλη την εταιρεία*. Στη σειρά προτύπων BSI ο όρος ορίζεται ως *μία φιλοσοφία διοίκησης και εταιρικών πρακτικών που στοχεύουν στη χρήση των υλι-*

κών και άυλων πόρων ενός οργανισμού με τον πιο αποδοτικό τρόπο, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του οργανισμού. Όμως και οι δύο παραπάνω ορισμοί έχουν δεχθεί επικρίσεις καθώς εμφανίζονται να δίνουν βαρύτητα μονάχα στη διαδικασία της διοίκησης για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ακόμη, δεν περιγράφουν τα βασικά στοιχεία του ΣΜΠ και πως αυτά αλληλεπιδρούν για τη βελτίωση της ποιότητας [Tummala et al, 1996].

Ένας ορισμός που φαίνεται να καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα παρουσιάστηκε από τους Aravindan et al (1996) που ορίζουν το ΣΜΠ ως *τη διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας οι δραστηριότητες διοίκησης της ποιότητας εστιάζουν στη μακροχρόνια πρόοδο των στρατηγικών ποιότητας διασφαλίζοντας την προσεκτική ανάπτυξη τους, μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού ποιότητας, όπως και την ορθή υλοποίησή τους, αλλά και τη συνεχή βελτίωση τους, μέσω ελέγχου.*

Ωστόσο, στην παρούσα μελέτη υιοθετείται ο ορισμός που πρότεινε ο Srinidhi (1998), σύμφωνα με τον οποίο το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας είναι *η ενσωμάτωση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό σημαίνει ότι η έννοια της Ολικής Ποιότητας εντάσσεται στο όραμα και τους στόχους της εταιρείας, στην ανάπτυξη της στρατηγικής και στη διαμόρφωση των πολιτικών για τη διοίκηση της αλλαγής.*

Η επιτυχημένη υλοποίηση του ΣΜΠ δεν είναι εύκολη. Εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το στάδιο ανάπτυξης του οργανισμού (νέος, αναπτυσσόμενος, ώριμος ή παρακμάζων), τον κλάδο (ευμετάβλητος ή σταθερός), την τρέχουσα φιλοσοφία και κουλτούρα του οργανισμού (συγκεντρωμένη ή αποκεντρωμένη δομή, κατακόρυφη ροή πληροφορίας ή ενδυναμωμένοι υπάλληλοι), τη στρατηγική σημασία που δίνει η διοίκηση στην ποιότητα και σε θέματα εξυπηρέτησης του πελάτη (ανταγωνισμός με βάση τη τιμή ή το κόστος ή διαφοροποίηση προϊόντος με βάση την ποιότητα) και το μέγεθος του οργανισμού. Ο κάθε συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων απαιτεί διαφορετικό τρόπο υλοποίησης του ΣΜΠ, ώστε να αποδώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε κάθε περίπτωση [Srinidhi, 1998].

Παρόλα αυτά, ως ένα γενικό περίγραμμα, η υλοποίηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας απαιτεί προσοχή στα σημεία που περιγράφονται αναλυτικά στην επόμενη παράγραφο.

## 2.4 Τα Βασικά Σημεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας

**Ό**πως ειπώθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο, δεν υπάρχει κάποιο «κονσερβοποιημένο μοντέλο» Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας που να εφαρμόζεται ως έχει από τις εταιρείες. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να το προσαρμόζει στις εκάστοτε ανάγκες του.

Ωστόσο, κάποια σημεία που θεωρούνται κρίσιμα για την επιτυχή υλοποίηση του ΣΜΠ είναι τα ακόλουθα:

- Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης
- Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας
- Ανάμιξη προσωπικού
- Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων
- Εστίαση στον πελάτη

Τα σημεία αυτά θεωρούνται κρίσιμα γιατί καθορίζουν την εκπλήρωση των βασικών στόχων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας, δηλαδή, της ικανοποίησης του πελάτη, της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και των συστημάτων για την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά και της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας.

### Δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης

Η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την ορθή εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας. Όλα τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να έχουν ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη στρατηγικών, συστημάτων και μεθόδων για την επίτευξη αριστείας στην ποιότητα. Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για όλα αυτά είναι η επαρκής εκπαίδευση της διοίκησης στις αρχές και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Σύμφωνα με τον Deming, η δήλωση «ο καθένας κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί» δεν αρκεί για τη σωστή υλοποίηση του ΣΜΠ. Είναι απαραίτητο όλοι να ξέρουν τι να κάνουν καθώς δραστικές αλλαγές απαιτούνται. Έτσι, η ευθύνη για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών και να παραμείνει η εταιρεία ανταγωνιστική πέφτει στην Ανώτατη Διοίκηση. Ακόμη, σημαντικό είναι τα διευθυντικά στελέχη να αναλάβουν το ρόλο του ηγέτη, μέσω της δημιουργίας οράματος, που σημαίνει ότι θα πρέπει να ενισχύσουν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, να επικοινωνήσουν τους σκοπούς και στόχους ποιότητας κάθετα σε όλο τον οργανισμό, να εκπαιδεύσουν το

προσωπικό τους ώστε να γίνει η ποιότητα πρώτη προτεραιότητα του και να διαδώσουν την έννοια της συνεχούς βελτίωσης σε όλους στην εταιρεία.

### **Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας**

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διαμόρφωση στρατηγικών βελτίωσης της ποιότητας. Η επίτευξη αριστείας στη ποιότητα και ηγεσίας στην αγορά απαιτεί μακροχρόνια δέσμευση στους πελάτες, στους εργαζόμενους, στους προμηθευτές, στους μετόχους και στη κοινωνία. Επομένως, οι στόχοι ποιότητας που θέτονται εδώ πρέπει να αντανakλούν αυτές τις δεσμεύσεις. Γι' αυτό, πριν τη στοχοθέτηση, η Ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει να συλλέξει πληροφορίες για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, ώστε να εντοπιστούν οι περιοχές εκείνες που θεωρούνται κρίσιμες για την επιτυχή εφαρμογή του ΣΜΠ. Οι στόχοι ποιότητας, οι οποίοι θα κατευθύνουν και την υλοποίηση του μοντέλου, πρέπει να διευθετούν θέματα όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, η ανάπτυξη των προμηθευτών, η τεχνολογική εξέλιξη και άλλων σχετικών παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα. Επίσης, οι στόχοι αυτοί πρέπει να ενσωματωθούν στη γενική στρατηγική της εταιρείας. Σύμφωνα με τον Juran, «εφόσον η ΔΟΠ δεν είναι αναπόσπαστο κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου, τα επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να ξεχαστούν». Επιπρόσθετα, η επικοινωνία των στόχων ποιότητας σε όλους τους εργαζομένους είναι εξαιρετικά χρήσιμη, ώστε να παρακινηθούν και να κάνουν την ποιότητα κύρια προτεραιότητά τους. Τέλος, στη φάση του σχεδιασμού συγκροτείται ένα Συμβούλιο Ποιότητας (Quality Council), στο οποίο συμμετέχουν τα διευθυντικά στελέχη, για την αρχική διεύθυνση των δραστηριοτήτων βελτίωσης της ποιότητας.

### **Ανάμιξη προσωπικού**

Όπως επισημαίνει ο Ishikawa, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να δουλεύουν μαζί για να επιτευχθούν οι στόχοι ποιότητας, ώστε το προϊόν ή υπηρεσία να ικανοποιήσει τον πελάτη. Κάτι τέτοιο, απαιτεί ένα πλήρως δεσμευμένο, καλά εκπαιδευμένο και αναμειγμένο εργατικό δυναμικό σε όλες τις δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας. Απαραίτητες πράξεις για τη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών ανάμιξης του προσωπικού που θα βοηθήσουν στη δημιουργία μίας κουλτούρας ποιότητας και στην αλλαγή της οργανωσιακής δομής, ώστε να γίνονται «τα πράγματα σωστά από την πρώτη φορά και κάθε φορά», πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Καινοτόμες στρατηγικές όπως τα πολύ-λειτουργικά προγράμματα (multi-functional programs), τα προγράμματα συμμετοχικού μάντζμεντ (participative management programs) και η

δημιουργία ομάδων εργασίας πρέπει να ενθαρρυνθούν, καθώς μπορούν να βελτιώσουν τις ικανότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων, αλλά και την απόδοση και ευελιξία τους στην επίλυση προβλημάτων σχετικών με την ποιότητα. Επίσης, η συνεχής εκπαίδευση στις αρχές της ΔΟΠ, στα εργαλεία και τις τεχνικές βελτίωσης, καθώς και η ενδυνάμωση αποτελούν και αυτές στρατηγικές που ενισχύουν την πλήρη ανάμιξη του προσωπικού. Η διαδικασία ανάμιξης του προσωπικού αποτελεί ουσιαστικά μια ριζική αλλαγή στην κατεύθυνση της εταιρείας και στη νοοτροπία των εργαζομένων.

### **Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων**

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι η ικανότητα μέτρησης της ποιότητας που πρέπει να βασίζεται σε αξιόπιστες πληροφορίες, δεδομένα και αναλύσεις. Στρατηγικές λοιπόν διάγνωσης και επίλυσης προβλημάτων βελτίωσης ποιότητας πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Στο στάδιο αυτό δημιουργούνται κατάλληλοι δείκτες ποιότητας που δρουν ως συναγερμός όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα. Οι δείκτες αυτοί αντανακλούν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και των λειτουργιών που η εταιρεία χρησιμοποιεί για να αξιολογήσει την επίδοσή της και να παρακολουθήσει την πρόοδο που υπήρξε στην ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, αλλά και στα λειτουργικά της αποτελέσματα. Οι τάσεις που διαπιστώνονται από τους δείκτες παρακολουθούνται, ώστε να υπάρξει ανατροφοδότηση στην υλοποίηση του μοντέλου. Όλα αυτά συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση που είναι ο θεμελιώδεις λίθος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας και απαιτεί καλά σχεδιασμένη και καλά εκτελέσιμη διοίκηση συστημάτων και διαδικασιών. Καν' το σωστά σήμερα και καλύτερα αύριο είναι η καθοδηγήτρια αρχή. Η αύξηση της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη, μέσω νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, πρέπει να είναι ο αντικειμενικός σκοπός της συνεχούς βελτίωσης όλων των λειτουργιών και όλων των δραστηριοτήτων εργασίας του οργανισμού. Αυτό σημαίνει την προώθηση λειτουργίας των οργανισμών ως μαθησιακών, τη λήψη πρωτοβουλιών στην προσπάθεια κάτι νέου και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών αυτόματα, αν κάτι πάει λάθος.

### **Εστίαση στον πελάτη**

Όπως όλοι οι γκουρού της ποιότητας δηλώνουν, η ποιότητα πρέπει να ορίζεται από τον πελάτη. Η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία που ξεκινά, τελειώνει και ξεκινά ξανά με τον πελάτη. Επομένως, τα χαρακτηριστικά εκείνα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν αξία στον πελάτη και συμβάλλουν στην ικανοποίησή του πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η εστίαση στον πελάτη πρέπει να είναι ο απώτε-

ρος σκοπός των στρατηγικών ποιότητας στην υλοποίηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας [Tummala et al, 1996].

## ***2.5 Εμπόδια στην Υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας***

**T**α εμπόδια στη διαδικασία υιοθέτησης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας είναι αρκετά και εμφανίζονται σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους. Γι' αυτό, είναι σημαντικό για όλους τους οργανισμούς να τα κατανοήσουν και να τα αποφύγουν τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια υλοποίησης του ΣΜΠ.

Τα εμπόδια εκείνα που εμφανίζονται συχνότερα στους οργανισμούς είναι τα εξής:

### **Έλλειψη δέσμευσης από την Ανώτατη Διοίκηση**

Όταν η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης είναι απύσχα σε οποιοδήποτε επίπεδο, τότε στους οργανισμούς παρατηρείται μικρή ανάμειξη εργαζομένων και γενικότερα μικρό ενδιαφέρον για κάτι νέο. Η μηδενική, ή έστω η μικρή υποστήριξη από τον γενικό διευθυντή και τους διευθυντές των τμημάτων είναι ικανή να εμποδίσει την επιτυχημένη υλοποίηση του ΣΜΠ. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι διαπιστώσουν ασυμφωνία μεταξύ του τι η διοίκηση λέει και του τι πραγματικά πράττει, τότε σίγουρα θα χάσουν την πίστη τους σε αυτό. Η επιτυχημένη υλοποίηση απαιτεί από τη διοίκηση να έχει έναν ξεκάθαρο σκοπό για την υιοθέτηση του ΣΜΠ που θα τον επικοινωνήσει στο προσωπικό, και όχι να το μεταχειρίζεται ως κάτι πρόσκαιρο.

### **Αδυναμία στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας**

Πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας ώστε να διευκολυνθεί η εφαρμογή του ΣΜΠ είναι δύσκολη και χρονοβόρα. Σύμφωνα με τον Deming η διαδικασία πλήρους ενσωμάτωσης του ΣΜΠ στην κουλτούρα ενός οργανισμού διαρκεί τρία με πέντε χρόνια. Σημαντικό στην όλη διαδικασία είναι να απομακρυνθεί από τον οργανισμό ο φόβος της αλλαγής, να ενισχυθούν οι σχέσεις εργατικού δυναμικού – διοίκησης και η εστίαση της εταιρείας να επεκτείνεται πέραν της υπάρχουσας κατάστασης. Δυστυχώς όμως, οι περισσότερες εταιρείες εστιάζουν μόνο στο παρόν ψάχνοντας να επιτύχουν γρήγορα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η προσπάθεια αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας πρέπει να είναι στοχευμένη και συνε-

χής. Η διοίκηση πρέπει να αφοσιωθεί στο ΣΜΠ και να στηρίζει κάθε προσπάθεια αλλαγής.

### **Λανθασμένος σχεδιασμός**

Το λανθασμένο πλάνο υλοποίησης του ΣΜΠ δημιουργεί ένα ακόμη εμπόδιο. Πολλά προβλήματα υλοποίησης μπορούν να ξεπεραστούν με σωστό σχεδιασμό. Τρία συστατικά ενός επιτυχημένου σχεδίου ΣΜΠ είναι τα εξής:

- Εξασφάλιση καθολικής δέσμευσης της εταιρείας
- Μετάδοση του οράματος, της αποστολής και των εταιρικών στόχων
- Προώθηση ανοιχτής επικοινωνίας σχετικά με το νέο σημείο εστίασης της εταιρείας

Επιπλέον, σημαντική κρίνεται η ανάμιξη του Διοικητικού Συμβουλίου από την αρχή του σχεδιασμού. Ένα χρονοδιάγραμμα θα πρέπει να αναπτυχθεί και να αναρτηθεί σε κοινούς χώρους, ώστε όλοι να παραμένουν εστιασμένοι στο ΣΜΠ. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι ελαστικός για να μπορούν να γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις και βελτιώσεις καθώς η κουλτούρα της εταιρείας εξελίσσεται.

### **Έλλειψη συνεπούς εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση είναι μία προοδευτική διαδικασία που διευκολύνει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας σε κάθε οργανισμό. Η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίσει και να καλύψει τις εκπαιδευτικές ανάγκες της εταιρείας αποτελεσματικά και με αποδοτικό οικονομικά τρόπο.

### **Ασύμβατη οργανωσιακή δομή και απομονωμένοι εργαζόμενοι και τμήματα**

Η δεσποτική οργανωσιακή δομή και αντίστοιχες πολιτικές διοίκησης μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα κατά την εφαρμογή του ΣΜΠ. Η απομόνωση των εργαζομένων, δυσχεραίνει τη συνεργασία για την εκτέλεση διαφορετικών δραστηριοτήτων. Η απομόνωση των τμημάτων, κάνει τις συγκρούσεις μεταξύ των διευθυντών τους πιο συχνές και δυσκολεύει τη διατμηματική ομαδική εργασία που είναι απαραίτητη για τη διοίκηση της ποιότητας. Ακόμη, κάνει τους διευθυντές των τμημάτων να εστιάζουν περισσότερο βραχυχρόνια και εσωτερικά στην επίδοση του τμήματος, παρά στον πελάτη ή στο περιβάλλον. Στην περίπτωση που η δομή της εταιρείας είναι προβληματική, τότε ο σχεδιασμός του μοντέλου πρέπει να αναδιαμορφωθεί με έναν καλά ορισμένο σκοπό και σαφή προσδοκώμενα αποτελέσματα.



### **Αναποτελεσματικές τεχνικές μέτρησης και έλλειψη πρόσβασης σε δεδομένα και αποτελέσματα**

Οι αναποτελεσματικές τεχνικές μέτρησης που αποτυγχάνουν να διατηρήσουν ακριβή και αξιόπιστα δεδομένα ή να παρέχουν επαρκή πρόσβαση σε δεδομένα εμποδίζουν την εφαρμογή του ΣΜΠ. Τα δεδομένα είναι κρίσιμα για τη λήψη σωστών αποφάσεων. Βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας θα πρέπει να μετρώνται με συνέπεια, ώστε τα δεδομένα των μετρήσεων να είναι αξιόπιστα και συγκρίσιμα. Ακόμη, η εύκολη πρόσβαση στα δεδομένα είναι σημαντική. Η ανάκτησή τους πρέπει να είναι γρήγορη και όχι χρονοβόρα. Επιπλέον, καλό θα είναι τα στελέχη που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση σε τεχνικές ανάλυσης δεδομένων και ερμηνείας των αποτελεσμάτων. Έτσι, το σύστημα μέτρησης θα εξυπηρετεί καλύτερα τον σκοπό για το οποίο δημιουργήθηκε.

### **Ανεπαρκής εστίαση στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες**

Οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν προσοχή τόσο στους εσωτερικούς, όσο και στους εξωτερικούς πελάτες προκειμένου να καταλάβουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Πολύ συχνά, τα διευθυντικά στελέχη υποθέτουν πως ξέρουν τι χρειάζονται οι πελάτες τους με αποτέλεσμα να κατευθύνουν λανθασμένα τις προσπάθειες και τις επενδύσεις τους. Οι «έξυπνες» εταιρείες όμως έχουν ως πρώτη προτεραιότητα την κατανόηση και ικανοποίηση των συνεχώς εξελισσόμενων αναγκών των πελατών τους.

### **Ανεπαρκής ενδυνάμωση και ομαδική εργασία**

Η αδιαφορία στη δημιουργία ομάδων αναστέλλει την εξέλιξη του ΣΜΠ. Ομάδες που δεν μπορούν να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους είναι περιττές και δαπανηρές για τις επιχειρήσεις. Επαρκής εκπαίδευση, σαφώς ορισμένη αποστολή, ικανά και υπεύθυνα μέλη, ευνοούν την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Επίσης, η υλοποίηση κάποιων από τις λύσεις των ομάδων αποτελεί ένα θετικό μήνυμα στους εργαζόμενους για τη σημασία και τη σπουδαιότητα της ενδυνάμωσης και της ομαδικής εργασίας.

Ενώ τα παραπάνω εμπόδια λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικό βαθμό και συχνότητα, είναι απόλυτα σίγουρο ότι υπάρχουν σε όλες τις εταιρείες. Η διοίκηση πρέπει να αντιληφθεί την ύπαρξή τους και να τα μεταχειριστεί όχι μόνο στη φάση του σχεδιασμού αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια εφαρμογής του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Ποιότητας. Η πλήρης κατανόηση των εμποδίων αυτών βοηθά στη διαμόρφωση στρατηγικών για την αντιμετώπιση τους [Hau, 2000].

## *2.6 Η Σχέση μεταξύ Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*

**Ο** τρόπος που η ΔΟΠ σχετίζεται με τη στρατηγική είναι ένα σημαντικό θέμα, καθώς τα στελέχη καλούνται να συνδυάσουν τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους και τις εσωτερικές λειτουργίες με έναν αποτελεσματικό, από άποψη κόστους, τρόπο. Ωστόσο, η πραγματική σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής, δηλαδή στρατηγικής διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη.

Πολλοί θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ πρέπει να υιοθετείται ως στρατηγικό μοντέλο σε έναν οργανισμό. Επισημαίνουν επίσης ότι, η φιλοσοφία της ΔΟΠ μεταφέρει επιτυχώς την υλοποίηση των πρακτικών διοίκησης ποιότητας από το λειτουργικό επίπεδο (παραγωγική διαδικασία) στο στρατηγικό (σχεδιασμός και διαμόρφωση στρατηγικής). Παρόλα αυτά, άλλοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι, από την πλευρά του στρατηγικού μάνατζμεντ, η ΔΟΠ θεωρείται περισσότερο η εφαρμογή μιας στρατηγικής παρά μια στρατηγική αυτή καθαυτή. Συνεπώς, η ΔΟΠ δεν είναι ένα στρατηγικό μοντέλο, αλλά συμβάλλει με τις τεχνικές της στην εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου επιλεγμένου από τη Διοίκηση της επιχείρησης. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο να διαπιστωθεί με ποια ακριβώς στρατηγική (διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους), συνδέετε περισσότερο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ μπορεί να διακριθεί βάση δύο επιχειρηματικών προσανατολισμών: τον προσανατολισμό στον πελάτη και τον προσανατολισμό στις διαδικασίες. Με τον προσανατολισμό στον πελάτη, οι οργανισμοί εστιάζουν στο να κερδίσουν πλεονέκτημα στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών τους, με το οποίο θα υπερτερούν σε όρους προσέλευσης περισσότερων πελατών παρέχοντας σε αυτούς διαφοροποιημένα προϊόντα και χρεώνοντας υψηλότερη τιμή. Έτσι, σύμφωνα με τον προσανατολισμό στον πελάτη, η ΔΟΠ φαίνεται να συνδέεται με τη στρατηγική της διαφοροποίησης, καθώς η επιχείρηση προσπαθεί να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της για τα προϊόντα που παράγει και προσφέρει.

Από την άλλη πλευρά, με βάση τον προσανατολισμό στις διαδικασίες, οι εταιρείες προσπαθούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών τους,

ώστε να μειωθούν τα πιθανά λάθη και τα ελαττωματικά προϊόντα. Η άποψη αυτή έχει τις ρίζες της στα πρώτα βήματα εδραίωσης της ΔΟΠ, καθώς η βελτίωση των διαδικασιών ήταν στις αρχές του στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών με τον οποίο οι εταιρείες προσπαθούσαν να ελέγξουν στατιστικά τα ποσοστά των ελαττωματικών προϊόντων. Η προσέγγιση Kaizen που κυριάρχησε στη βιβλιογραφία της ΔΟΠ κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '80 και του '90, τονίζει τη σπουδαιότητα της βελτίωσης των διαδικασιών περισσότερο από την καινοτομία του προϊόντος. Μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών επιτυγχάνεται η μείωση του κόστους παραγωγής, λόγω της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων. Άλλωστε, το κόστος από τη χαμηλή ποιότητα όπως για παράδειγμα το κόστος των συνεχών ελέγχων, της εκ νέου διορθωτικής επεξεργασίας των προϊόντων και της απώλειας πελατών, είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος ανάπτυξης διαδικασιών που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Συνεπώς, με βάση τον προσανατολισμό στις διαδικασίες, η εφαρμογή της ΔΟΠ οδηγεί σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στο κόστος που αντανακλά μία στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι, η συσχέτιση μεταξύ της ΔΟΠ και της στρατηγικής ηγεσίας κόστους έχει ισχυρή βάση. Γι' αυτό είναι δύσκολο να εξαχθεί ένα ξεκάθαρο συμπέρασμα για τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη ΔΟΠ και τις δύο επιχειρηματικές στρατηγικές. Αντίθετα, ανάλογα με τον προσανατολισμό κάθε φορά της εταιρείας, λιγότερο ή περισσότερο προς τον πελάτη ή τις διαδικασίες, η ΔΟΠ εμφανίζεται να εξυπηρετεί και τις δύο μορφές επιχειρηματικής στρατηγικής που αναφέρθηκαν προηγούμενα.

Προκειμένου λοιπόν να διαπιστωθεί με ποια ακριβώς ανταγωνιστική στρατηγική συνδέεται περισσότερο η ΔΟΠ οι Prajogo et al (2004) πραγματοποίησαν σχετική έρευνα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ΔΟΠ έχει μια σημαντική θετική συσχέτιση με τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η υιοθέτηση των πρακτικών της ΔΟΠ είναι συνήθως καθοδηγούμενη από τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Η στρατηγική της διαφοροποίησης συνίσταται στη δημιουργία ενός προϊόντος που οι πελάτες θεωρούν μοναδικό. Η επιχείρηση υιοθετώντας αυτού του είδους τη στρατηγική, επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που οι πελάτες θεωρούν σημαντικά και επικεντρώνεται σε αυτά. Μεταξύ των πολλαπλών πηγών που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη διαφοροποίηση ενός προϊόντος, η υψηλή ποιότητα είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που χρησιμοποιείται συχνότερα στη συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική. Αυτό συμβαίνει γιατί η υψηλή ποιότητα δημι-

ουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πίστης του πελάτη στο προϊόν, παράλληλα με τη μείωση της ευαισθησίας του σε πιθανές αυξήσεις της τιμής του.

Από την άλλη πλευρά, τα ευρήματα της έρευνας δε δείχνουν θετική συσχέτιση ανάμεσα στη ΔΟΠ και τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Το συγκεκριμένο εύρημα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί η σχέση μεταξύ ΔΟΠ και ηγεσίας κόστους υποστηρίζεται ως ένα βαθμό από διάφορους θεωρητικούς. Ωστόσο, υπάρχουν δύο σημαντικά εμπόδια για τις εταιρείες όσον αφορά την υλοποίηση της ΔΟΠ. Το πρώτο είναι η ανάγκη επένδυσης αρκετών χρηματικών πόρων σε όλη τη διαδικασία υλοποίησης και το δεύτερο είναι η «αδυναμία» της ΔΟΠ να παράγει βραχυχρόνια αποτελέσματα, ιδιαίτερα σε όρους χρηματοοικονομικής επίδοσης. Με άλλα λόγια, το κόστος υλοποίησης της ΔΟΠ θα εξουδετερώσει το πιθανό όφελος που θα μπορούσαν να έχουν οι εταιρείες από αυτήν. Και άλλα όμως αποτελέσματα από την ανάλυση συσχέτισης αποδεικνύουν την ασυμβατότητα ανάμεσα στη ΔΟΠ και την ηγεσία κόστους δεδομένου ότι, η δεύτερη συσχετίζεται αρνητικά, αλλά όχι σημαντικά, με διάφορες παραμέτρους της ΔΟΠ και ιδιαίτερα με τον ανθρώπινο παράγοντα περιλαμβάνοντας πρακτικές όπως η ενδυνάμωση και η εκπαίδευση. Η εφαρμογή αυτών των πρακτικών απαιτεί τη δέσμευση της διοίκησης για την παροχή των απαραίτητων πόρων συμπεριλαμβανομένων και των χρηματοοικονομικών. Αυτό εξηγεί γιατί τέτοιες πρακτικές της ΔΟΠ δεν είναι συμβατές με ένα είδος στρατηγικής που είναι στενά προσανατολισμένο στον έλεγχο του κόστους.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να γίνει μία ξεκάθαρη διάκριση μεταξύ ηγεσίας κόστους σε όρους ανταγωνιστικής στρατηγικής και σε όρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πρώτη περίπτωση δηλώνει τη στρατηγική πρόθεση, όπου οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν το κόστος σε όλες τις λειτουργίες τους, ενώ η δεύτερη δηλώνει το στρατηγικό αποτέλεσμα, όπου οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν το κόστος σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα, ώστε να θεωρούνται ότι πλεονεκτούν σε αυτόν έναντι των ανταγωνιστών τους. Σύμφωνα με τον Deming, η ποιότητα του προϊόντος συνδέεται με την ηγεσία κόστους μόνο σε όρους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι ως ανταγωνιστική στρατηγική. Άλλωστε, η προσπάθεια των εταιρειών να αυξήσουν τα κέρδη τους μειώνοντας το συνολικό κόστος, θα έχει αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα του προϊόντος, κάτι το οποίο αντιτίθεται στις αρχές της διοίκησης ποιότητας, μειώνοντας παράλληλα τη δυνατότητα της ΔΟΠ να αποδώσει σημαντικά οφέλη [Prajogo et al, 2004].

## 2.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

**Α**ρκετές εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει τη θετική σχέση ανάμεσα στην εφαρμογή της ΔΟΠ και την βελτίωση της επίδοσης μιας επιχείρησης. Δεδομένης όμως της θετικής σχέσης μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εταιρικής επίδοσης, εύλογα δημιουργείται το ερώτημα κατά πόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να δημιουργήσει αλλά και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τους Reed et al (2000), η φιλοσοφία (content) της ΔΟΠ είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε διαφοροποίησης, είτε ηγεσίας κόστους, ενώ η ασάφεια (tacitness) και η πολυπλοκότητα (complexity) που είναι έμφυτα στη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ (process) έχουν τη δυναμική να δημιουργήσουν εμπόδια ενάντια στις προσπάθειες μίμησης που είναι απαραίτητα για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τη βασική φιλοσοφία της ΔΟΠ αποτελούν η ικανοποίηση του πελάτη και η μείωση του κόστους λόγω κακής ποιότητας. Αυτές οι δύο παράμετροι μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε μία βελτιωμένη και προνομιακή ανταγωνιστική θέση. Παράλληλα οι ερευνητές ορίζουν τέσσερις τομείς που αφορούν τη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ. Αυτές είναι η ηγεσία και δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης, η επιμόρφωση και εκπαίδευση, η δημιουργία ομάδων και η εφαρμογή της κατάλληλης κουλτούρας.

Ως **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage)** θεωρείται το αποτέλεσμα της στρατηγικής που προσδίδει αυξημένη αξία στην επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το πλεονέκτημα αυτό διατηρείται εάν η αξία συνεχίσει να παραμένει στην εταιρεία ακόμη και όταν οι ανταγωνιστές σταματήσουν τις προσπάθειες αντιγραφής του πλεονεκτήματος.

Υπάρχουν δύο συμπληρωματικά μοντέλα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που και τα δύο είναι βασισμένα στην οικονομική θεωρία. Το πρώτο μοντέλο, που βασίζεται στην αγορά (market-based model), δίνει έμφαση στο κόστος και τη διαφοροποίηση και υποστηρίζει ότι το περιβάλλον απορρίπτει τις εταιρείες που είναι αναποτελεσματικές και δεν προσφέρουν προϊόντα για τα οποία οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω. Το συγκεκριμένο μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθοδηγείται κυρίως από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι ευκαιρίες, οι απειλές και ο ανταγωνισμός του κλάδου.

Το δεύτερο μοντέλο επικεντρώνεται στους πόρους της επιχείρησης και καθοδηγείται από εσωτερικούς παράγοντες αυτής. Σπάνιοι και ιδιαίτεροι πόροι που παρέχουν λειτουργική υπεροχή ή βοηθούν στην απόκτηση ανώτερης θέσης στην αγορά, επιτρέπουν στην εταιρεία να έχει ανώτερη επίδοση. Σε αυτό το μοντέλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους (resource-based model), η διατήρηση του πλεονεκτήματος έγκειται στην αδυναμία των ανταγωνιστών να αποκτήσουν τους πόρους αυτούς. Ως πόροι εννοούνται οι εγκαταστάσεις, οι ικανότητες, οι οργανωσιακές διαδικασίες, η πληροφορία και η γνώση και μπορούν να ταξινομηθούν σε υλικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς. Οι ανθρώπινοι και οργανωσιακοί πόροι θεωρείται ότι συμβάλλουν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γιατί, σε αντίθεση με τους φυσικούς, δεν μπορούν να αποκτηθούν τόσο εύκολα από τους ανταγωνιστές, είναι ασαφείς (tacit).

Έτσι, από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι, η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην αγορά είναι το κύριο όχημα για να γίνει κατανοητός ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα, η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους προσπαθεί να εξηγήσει το ρόλο που παίζουν οι τέσσερις τομείς που αναφέρθηκαν προηγούμενα και που αφορούν τη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, ο βασικός σκοπός είναι η μείωση του κόστους και η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Ο σκοπός αυτός εναρμονίζεται απόλυτα με τη θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στην αγορά και δημιουργείται είτε από την ύπαρξη μιας ανώτερης δομής κόστους της επιχείρησης, είτε από την ικανότητά της να διαφοροποιεί τα προϊόντα της με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνεται η αξία προς τους πελάτες. Σύμφωνα με τους Reed et al (1996), η φιλοσοφία της ΔΟΠ περιλαμβάνει τέσσερις κύριες συνιστώσες: τη δημιουργία πλεονεκτήματος στην αγορά, τη βελτίωση της αποδοτικότητας σχεδιασμού του προϊόντος, την ενίσχυση της αξιοπιστίας του προϊόντος και την αύξηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών.

Το πλεονέκτημα στην αγορά αποκτιέται όταν μία εταιρεία είναι καθοδηγούμενη από την ίδια την αγορά. Κάτι τέτοιο της δίνει τη δυνατότητα να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της μέσω της καλύτερης αναγνώρισης των αναγκών των πελατών, αλλά και της ικανότητας να προβλέπει τις προσφορές των ανταγωνιστών. Ομοίως, οι εταιρείες που προσφέρουν προϊόντα μεγαλύτερης αξιοπιστίας, προσφέρουν ουσιαστικά διαφοροποιημένα προϊόντα από αυτά των ανταγωνιστών τους. Ο καλύτερος σχεδια-

σμός των προϊόντων μειώνει το κόστος, αποκλείοντας τα μέρη εκείνα που δεν προσθέτουν αξία και κάνοντας την παραγωγή τους ευκολότερη. Επιπλέον, μείωση του κόστους επιτυγχάνεται και από τη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών που είναι άμεσο επακόλουθο της εμπειρίας και της μάθησης. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι, η φιλοσοφία της ΔΟΠ έχει τη δυναμική να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε διαφοροποίησης, είτε ηγεσίας κόστους.

Όσο σπουδαία όμως είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τόσο σημαντική είναι και η διατήρησή του προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να είναι εύρωστη και ανταγωνιστική. Από τη θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους διαπιστώνεται ότι, η σιωπηρότητα αφορά τους πόρους της εταιρείας αυτούς καθαυτούς. Οι πόροι αυτοί όμως δεν λειτουργούν μόνο ανεξάρτητα, αλλά αλληλεπιδρούν για τη σωστή υλοποίησης της ΔΟΠ. Έτσι, κρίνεται σκόπιμο οι τέσσερις παράμετροι της διαδικασίας υλοποίησης της ΔΟΠ, δηλαδή η ηγεσία και δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης, η εκπαίδευση και επιμόρφωση, η χρήση ομάδων και η κουλτούρα να εξεταστούν με δύο τρόπους. Αρχικά, εξετάζονται ως ανεξάρτητες όπου ερευνάται το ενδεχόμενο της ασάφειας. Στη συνέχεια, εξετάζονται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα όπου ερευνάται εάν υπάρχει πολυπλοκότητα από την αλληλεπίδρασή τους (σχήμα 2.3).

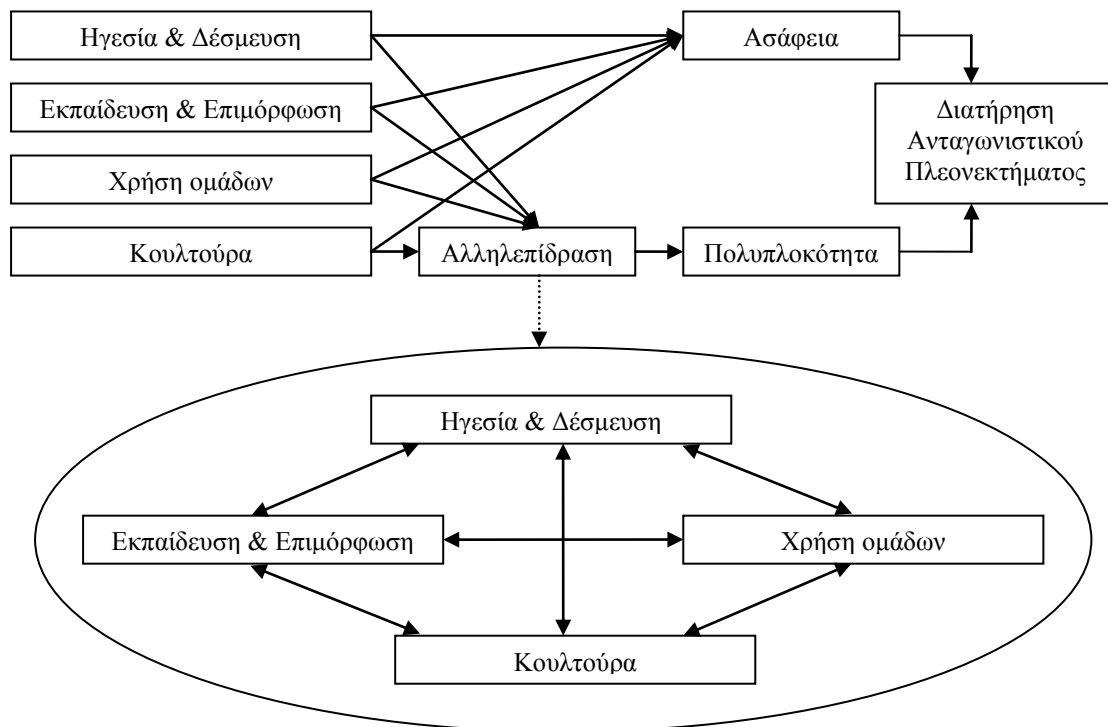
Οι διοικητικές ικανότητες των διευθυντικών στελεχών αποτελούν αδιαμφισβήτητα έναν πολύτιμο πόρο για την επιτυχία της εταιρείας που είναι μάλιστα προστατευμένος από μίμηση. Παράλληλα, η ικανότητα της Ανώτατης Διοίκησης να δημιουργεί όραμα και να προωθεί τις αλλαγές είναι επίσης ένας πολύτιμος πόρος για την επιτυχή υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η δημιουργία όμως του οράματος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την εμπειρία του ατόμου που το δημιουργεί. Η εμπειρία όμως είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθεί, γι' αυτό και το όραμα της εταιρείας είναι έμφυτα σιωπηρό και δύσκολο να αντιγραφεί. Έτσι, η ηγεσία είναι ικανή να δημιουργήσει εμπόδια στη μίμηση.

Η επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί τον σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική διοίκησης ποιότητας του οργανισμού και την ικανότητά του να δημιουργεί αλλά και 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. Επειδή όμως τέτοιου είδους φιλοσοφίες είναι ασαφείς συμπεραίνεται ότι, η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια στη μίμηση.

Η δημιουργία ομάδων είναι απαραίτητη για τον συντονισμό διαφορετικών αρμοδιοτήτων και για την επίλυση προβλημάτων. Οι διατμηματικές και διαλειτουργικές ομάδες είναι σημαντική πηγή πληροφοριών για την άμεση επίλυση πιθανών μελλοντικών προβλημάτων. Ακόμη, με τη χρήση των ομάδων υπάρχει δημιουργικότητα στην εργασία, αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων και οργανωσιακές καινοτομίες. Οι ικανότητες των ομάδων που μόλις αναφέρθηκαν είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθούν. Άλλωστε οι περισσότερες από αυτές πηγάζουν από τη χημεία μεταξύ των μελών της ομάδας κάτι το οποίο αποτελεί έναν ισχυρό φραγμό στη μίμηση.

Τέλος, ως κουλτούρα ορίζεται το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων που καθορίζουν τη συμπεριφορά των οργανισμών. Η κουλτούρα είναι ένας πολύτιμος, σπάνιος και δύσκολα αντιγράψιμος πόρος, συνεπώς είναι λογικό να θεωρείται και ως πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξάλλου, η διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και η αποδοχή της από τους εργαζόμενους αποτελεί μία περίπλοκη, κοπιαστική, αλλά και χρονοβόρα διαδικασία.

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι, οι άνθρωποι (εκπαίδευση και επιμόρφωση εργαζομένων, χρήση ομάδων) και οι οργανωσιακοί πόροι (διοικητικές ικανότητες, κουλτούρα), όπως άλλωστε υποστηρίζεται και από τη θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασισμένου στους πόρους, είναι οι κύριοι οδηγοί ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Σχήμα 2.3: Διαδικασία υλοποίησης ΔΟΠ, σιωπηρότητα, πολυπλοκότητα και διατηρησιμότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Reed et al, 2000, σελ. 13]



Οι τέσσερις παραπάνω παράγοντες αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό για τη διατήρηση του δημιουργηθέντος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κουλτούρα είναι το πρότυπο εκείνο με το οποίο η ηγετική ομάδα μπορεί να εκφράσει το όραμά της και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης. Για τη δημιουργία της δούλεψαν σκληρά πολλά στελέχη ώστε να θεωρείτε έγκυρη και να μεταλαμπαδεύεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος σκέψης σε σχέση με τα πιθανά προβλήματα και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η μετάδοση της εταιρικής κουλτούρας και της γνώσης μέσα στην επιχείρηση, επιτρέπει σε όλα τα μέλη να μοιράζονται κοινούς στόχους και κοινά οράματα. Όλη αυτή η γνώση διασπείρεται στον οργανισμό από την Ανώτατη Διοίκηση μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης και εκπαίδευσης που συμβάλλουν στην ελεύθερη διακίνηση των ιδεών και των καινοτομιών μέσα στην επιχείρηση.

Σημαντικό ρόλο επίσης στην κοινοποίηση της κουλτούρας της επιχείρησης μέσα στον οργανισμό παίζει η δημιουργία και η χρήση των ομάδων εργασίας. Οι ομάδες αποτελούν πηγές νέων ιδεών και εμπνεύσεων, αλλά και ένα από τα πιο ζωντανά κομμάτια του οργανισμού. Παράλληλα η δημιουργία ομάδων παρέχει ουσιαστική βοήθεια στους εργαζόμενους και αποτελεί το ψυχολογικό τους στήριγμα προκειμένου να αντιδρούν και να ανταποκρίνονται στα καθημερινά προβλήματα.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι, η ηγεσία και δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης, η εκπαίδευση και επιμόρφωση, οι ομάδες και η κουλτούρα συνδυάζονται με διάφορους τρόπους και είναι δύσκολο να χωριστούν. Συνεπώς, αυτοί οι τέσσερις παράγοντες θα πρέπει να αντιλαμβάνονται ως σύστημα που στηρίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ως σύστημα όμως, περιλαμβάνει την πολυπλοκότητα εκείνη που δημιουργεί εμπόδια στη μίμηση και συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Reed et al, 2000].

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΕΡΕΥΝΑ

#### 3.1 Εισαγωγή – Σκοπός Έρευνας

**Ε**ίναι γενικά αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών που παρέχει μια επιχείρηση αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό για την επιβίωσή της αλλά και για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της, ιδιαίτερα στη σημερινή, έντονα ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά. Έχει γίνει απόλυτα κατανοητό από τις επιχειρήσεις ότι, οι συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας είναι απαραίτητες για τη βελτίωση της λειτουργίας τους και την αύξηση της οικονομικής τους απόδοσης. Έτσι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας έχει γίνει ένας στρατηγικός αντικειμενικός σκοπός για τις επιχειρήσεις εκείνες που θέλουν να γίνουν επιτυχημένες. Οι προσπάθειες για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού ποικίλουν μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών, τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 και τα Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν πρακτικές που έχουν υιοθετηθεί από επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητά τους.

Στην παρούσα μελέτη αντικείμενο έρευνας αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ αποτελεί ένα νέο και πρωτοποριακό κομμάτι της διοίκησης των επιχειρήσεων, που ως μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής δεν έχει μελετηθεί εκτενώς στις σύγχρονες βιομηχανίες τροφίμων και ποτών της χώρας. Έτσι, σκοπός της έρευνας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας στις εταιρείες αυτές. Αναλυτικότερα, μέσω της παρούσας έρευνας, επιχειρείται να εκτιμηθεί το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών που εφαρμόζουν την εν λόγω φιλοσοφία διοίκησης ποιότητας, ο τρόπος με τον οποίο οι βασικές αρχές της ΔΟΠ προσεγγίζονται από τις εταιρείες, οι κυριότεροι λόγοι υιοθέτησής της, καθώς και πιθανοί παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της. Για την επίτευξη των παραπάνω ερευνητικών στόχων

χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι της Ανάλυσης Συχνοτήτων και της Διασταύρωσης Μεταβλητών με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS.

Πιο συγκεκριμένα, το παρόν κεφάλαιο συνεχίζει με τον καθορισμό του μεθοδολογικού πλαισίου, δηλαδή των βημάτων που θα ακολουθηθούν στην ανάλυση, αλλά και με μία σύντομη ανασκόπηση των βασικών αρχών των δύο προαναφερθέντων μεθόδων. Στη συνέχεια, στην ενότητα των Αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα ευρήματα των δύο μεθόδων, ενώ στην ενότητα της Συζήτησης που ακολουθεί, τα ευρήματα αυτά ερμηνεύονται ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας. Τέλος στην ενότητα των Συμπερασμάτων γίνεται μια ανασκόπηση των αποτελεσμάτων και αναφέρονται τυχόν περιορισμοί που υπήρξαν κατά τη διεκπεραίωση του ερευνητικού μέρους της παρούσας μελέτης.

## **3.2 Μεθοδολογία**

### **3.2.1 Διαμόρφωση Ερωτηματολογίου**

**Τ**ια την εκπλήρωση του ερευνητικού σκοπού σχεδιάστηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που αποτέλεσε το ερευνητικό εργαλείο (Παράρτημα Α). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από μία συνοδευτική επιστολή και τρεις θεματικές ενότητες.

Αρχικά, στη **συνοδευτική επιστολή** αναφέρονται, μεταξύ άλλων, ο φορέας υλοποίησης της έρευνας, ο σκοπός της έρευνας, πληροφορίες για το δείγμα, τα πλήρη στοιχεία του ερευνητή, καθώς και η δέσμευση για τη διατήρηση των στοιχείων ως εμπιστευτικών.

Στη συνέχεια, ακολουθούν οι θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου. Η πρώτη από αυτές (ερωτήσεις 1-7), σχετίζεται με **γενικές πληροφορίες** για τις εταιρίες, όπως ο κύριος τομέας δραστηριοποίησης, ο αριθμός των εργαζόμενων, το ιδιοκτησιακό καθεστώς κ.α. και η χρησιμότητά της έγκειται στον εμπλουτισμό του προφίλ των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Η ενότητα αυτή αποτελείται από επτά ερωτήσεις εκ των οποίων οι έξι είναι πολλαπλής επιλογής και η μία ανοιχτή, στην οποία ο ερωτώμενος είναι ελεύθερος να δώσει όποια απάντηση θεωρεί πιο κατάλληλη.

Η δεύτερη θεματική ενότητα (ερωτήσεις 8-15) περιλαμβάνει ερωτήσεις που είναι σχετικές με τις έννοιες της **Ποιότητας και της Ολικής Ποιότητας** όπως ο βαθμός ενημέρωσης του προσωπικού σε θέματα ποιότητας, προσεγγίσεις και ορισμοί ποιότητας που ταιριάζουν στην κουλτούρα κάθε εταιρείας κ.α. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για να διαπιστωθεί πως οι εταιρείες αντιλαμβάνονται τις δύο παραπάνω έννοιες, πόσες από αυτές εφαρμόζουν τη ΔΟΠ και με ποιο τρόπο προσεγγίζουν τις τρεις βασικές αρχές της ΔΟΠ. Η δεύτερη θεματική ενότητα περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

Η τρίτη θεματική ενότητα (ερωτήσεις 16-30) περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με το **Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας**. Αποτελεί δηλαδή ένα μίγμα θεμάτων στρατηγικής και ποιότητας και η χρησιμότητά της έγκειται στη διαπίστωση της τάσης που υπάρχει για τα βασικά σημεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας και κατ' επέκταση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαδικασία υλοποίησης της ΔΟΠ. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει συνολικά 16 ερωτήσεις που όλες είναι τύπου Likert. Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μία σειρά προτάσεων. Η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιείται είναι τετραβάθμια (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 4 = Συμφωνώ απόλυτα). Σημειώνεται ότι, στις ερωτήσεις αυτές δεν δόθηκε η δυνατότητα της ουδέτερης απάντησης «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ» εσκεμμένα, γιατί πολλές φορές χρησιμοποιείται από τους ερωτώμενους ως η «εύκολη διέξοδος».

Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι, κατά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή σε κάποια σημεία που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του ως ερευνητικό εργαλείο. Αρχικά, δόθηκε προσοχή στο μέγεθος του ερωτηματολογίου, το οποίο θεωρείται μικρό, καθώς ο αριθμός των ερωτήσεων δεν ξεπερνά τις 30. Ο χρόνος μάλιστα συμπλήρωσής του είναι λιγότερος των δέκα λεπτών. Ακόμη, αποφασίστηκε η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτήσεων (29 από τις 30) να είναι κλειστού τύπου (πολλαπλής επιλογής, Likert), γιατί η συμπλήρωσή τους θεωρείται ευκολότερη και ταχύτερη για τον ερωτώμενο σε σύγκριση με τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε άτομα με συγκεκριμένες αρμοδιότητες μέσα στην επιχείρηση, δόθηκε μεγάλη προσοχή στον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων. Έγινε προσπάθεια χρήσης απλών λέξεων, ώστε οι ερωτήσεις να είναι σαφείς και κατανοητές. Τέλος, δόθηκε έμφαση στο αισθητικό κομμάτι του ερωτηματολογίου δηλαδή στο μέγεθος των γραμμάτων και στις αποστάσεις μεταξύ των ερωτήσεων. Κύριος στόχος των παραπάνω ήταν, η διευκόλυνση των

ερωτώμενων στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης στην έρευνα.

Παρόλα αυτά, για να διαπιστωθεί και στη πράξη η αποτελεσματικότητα του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα. Οι αλλαγές που χρειάστηκε να γίνουν ήταν περιορισμένες. Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση 11 που αφορά τον χρόνο πιστοποίησης των εταιρειών κατά ISO 9001:2000, χρειάστηκε να τροποποιηθούν οι προεπιλεγμένες απαντήσεις που αρχικά δίνονταν καθώς παρατηρήθηκε συγκέντρωση προς μία συγκεκριμένη απάντηση.

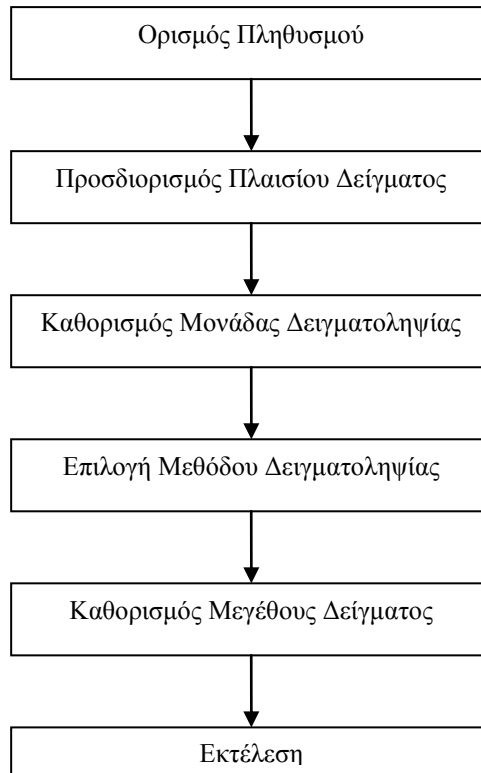
Στην ερώτηση 12 που σχετίζεται με τα συστήματα διαχείρισης που εφαρμόζουν οι εταιρείες, κάποιοι από τους ερωτώμενους συμπλήρωσαν συστήματα που δεν υπήρχαν στην αρχική λίστα. Έτσι, προστέθηκε η επιλογή «Άλλο (παρακαλώ αναφέρεται)». Επίσης, χρειάστηκε να αναδιατυπωθεί η ερώτηση, που αρχικά είχε δοθεί ως εξής: «Ποια άλλα συστήματα διασφάλισης ποιότητας εφαρμόζεται;». Η διατύπωση αυτή χαρακτηρίστηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ως λανθασμένη. Η νέα διατύπωση της ερώτησης είναι αυτή που υπάρχει στο ερωτηματολόγιο, δηλαδή «Για ποια άλλα συστήματα διαχείρισης είναι η εταιρεία σας πιστοποιημένη;».

Κλείνοντας την ενότητα της διαμόρφωσης του ερευνητικού εργαλείου αναφέρεται ότι, τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα. Δεν ζητούνταν δηλαδή από τους ερωτώμενους ούτε να συμπληρώσουν κάπου το δικό τους όνομα, ούτε και την επωνυμία της εταιρείας στην οποία εργάζονται.

### *3.2.2 Διαδικασία Δειγματοληψίας*

**E**φόσον καθορίστηκε ο ερευνητικός σκοπός, ο τύπος της έρευνας που θα ακολουθηθεί και σχεδιάστηκε το μέσο που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των στοιχείων, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή των ερωτώμενων από τους οποίους θα συγκεντρωθούν τα στοιχεία.

Η διαδικασία της δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε αποτελείται από έξι στάδια τα οποία παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 3.1: Η διαδικασία της δειγματοληψίας  
[Σταθακόπουλος, 2001, σελ. 206]

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη συγκρότηση του δείγματος είναι ο ορισμός του πληθυσμού από τον οποίο εξάγεται το δείγμα. Έτσι, στην παρούσα έρευνα ως πληθυσμός ορίζεται *το σύνολο των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο και είναι πιστοποιημένες με το πρότυπο ISO 9001:2000*.

Ο λόγος που η πιστοποίηση με το παραπάνω πρότυπο θεωρήθηκε υποχρεωτικό κριτήριο για τη συμμετοχή μιας εταιρείας στην έρευνα είναι η μεγάλη εναρμόνισή του με τις αρχές και τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, η δομή του προτύπου στηρίζεται στον κύκλο του Deming και ο καθορισμός των απαιτήσεων για την πιστοποίηση μιας επιχείρησης είναι ο ακόλουθος: μεγαλύτερη εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, καθιέρωση μετρήσιμων επιχειρηματικών στόχων, υποχρεωτική μέτρηση επιδόσεων με σκοπό τη συνεχή βελτίωση και αξιολόγηση αποτελεσματικότητας προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού [Πελτέκης, 2004]. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι, η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 είναι ουσιαστικά προαπαιτούμενο για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επομένως, οι εταιρείες αυτές μπορούν να σκιαγραφήσουν την τάση που υπάρχει σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ στο χώρο των τροφίμων, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας.

Ως δειγματοληπτικό πλαίσιο χρησιμοποιήθηκαν οι ηλεκτρονικοί Επιχειρηματικοί Οδηγοί 2007-2008 της εταιρείας Επιχειρηματικής Πληροφόρησης και Συμβουλευτικών Υπηρεσιών ICAP ΑΕ. Οι οδηγοί αυτοί αφορούν τέσσερις μεγάλες περιφέρειες της χώρας: Βόρεια Ελλάδα, Δυτική Ελλάδα και Πελοπόννησο, Κεντρική Ελλάδα, Κρήτη και Νησιά Αιγαίου. Το συγκεκριμένο πλαίσιο δειγματοληψίας κρίθηκε ως το πιο κατάλληλο γιατί είναι σχετικά ενημερωμένο και όλες οι μονάδες του πληθυσμού του είναι προσπελάσιμες, αφού υπάρχουν οι απαραίτητες πληροφορίες για τον εντοπισμό τους. Παρόλα αυτά δεν μπορεί να θεωρηθεί ως απόλυτα πλήρες αφού είναι πιθανόν ορισμένες εταιρείες τροφίμων και ποτών, πιστοποιημένες με ISO 9001:2000, να μην είναι εγγεγραμμένες στους οδηγούς.

Από τους Επιχειρηματικούς Οδηγούς επελέγησαν οι επιχειρήσεις (μονάδες δειγματοληψίας) που είναι εγγεγραμμένες στις κατηγορίες Τρόφιμα, Αναψυκτικά – Χυμοί – Ποτά και είναι πιστοποιημένες με ISO 9001:2000. Ο συνολικός αριθμός των εταιρειών αυτών, που αποτελούν ουσιαστικά και τον εξεταζόμενο πληθυσμό, ανέρχεται σε 573.

Προκειμένου όμως, να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί κάθε πιθανότητα μεροληψίας στην επιλογή των μονάδων του δείγματος. Για να επιτευχθεί αυτό, επιλέχθηκε ως μέθοδος δειγματοληψίας η απλή τυχαία δειγματοληψία, καθώς η μέθοδος της απογραφής είναι πρακτικά ανέφικτη λόγω του μεγέθους του ερευνώμενου πληθυσμού.

Έτσι, από τις 573 εταιρείες επελέγησαν εντελώς τυχαία 160 οι οποίες συνθέτουν και το τελικό δείγμα της έρευνας. Το μέγεθος του δείγματος αποτελεί το 30% περίπου του εξεταζόμενου πληθυσμού, ένα ποσοστό που κρίνεται ικανοποιητικό και επιτρέπει να χαρακτηριστεί το δείγμα ως αντιπροσωπευτικό.

Εφόσον καθορίστηκε και το μέγεθος του δείγματος ακολούθησε το στάδιο της εκτέλεσης, δηλαδή της αποστολής των ερωτηματολογίων για τη συλλογή των στοιχείων. Τελικός αποδέκτης ήταν ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας κάθε εταιρείας. Στις 153 εταιρείες το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στις 6 μέσω φαξ, ενώ σε μία εταιρεία πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική συνέντευξη. Σε όλες όμως τις επιχειρήσεις υπήρξε, πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου, τηλεφωνική επικοινωνία, είτε με τον ίδιο τον υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας, είτε με τη γραμματεία, προκειμένου να ενημερωθούν για το σκοπό της έρευνας, αλλά και να επιβεβαιωθεί η πρόθεσή τους για την αποστολή του ερωτηματολογίου. Οι εταιρείες που επέστρεψαν το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο ήταν 85, δηλαδή ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα κυμάνθηκε στο 53%.

Σημειώνεται ότι, για τις 10 πρώτες εταιρείες που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα υπήρξε τηλεφωνική συνδιάλεξη με τον υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας για να συζητηθούν πιθανά προβλήματα που παρουσίαζε το ερωτηματολόγιο. Έτσι, οι 10 πρώτες εταιρείες αποτέλεσαν το δείγμα της πιλοτικής έρευνας που βοήθησε στο να γίνουν οι αλλαγές που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

Τέλος, αναφέρεται ότι, η έρευνα διήρκησε συνολικά 45 ημέρες, από 2/10/2007 έως 16/11/2007. Τα ερωτηματολόγια παρέμεναν στην κατοχή των ερωτώμενων για 10 εργάσιμες ημέρες. Εάν κάποιος δεν απαντούσαν εντός της πρώτης προθεσμίας, μετά από δύο ή τρεις ημέρες, ο ερευνητής επικοινωνούσε εκ νέου μαζί τους και τους έδινε μία νέα καταληκτική ημερομηνία μέχρι την οποία μπορούσαν να αποστείλουν το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο.

### **3.2.3 Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων**

**Ο**ι μέθοδοι που επελέγησαν για την επεξεργασία των δεδομένων είναι η Ανάλυση Συχνοτήτων και η Διασταυρωμένη / Συνδυαστική Πινακοποίηση που είναι οι βασικές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις (descriptive statistics). Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά και των δύο μεθόδων.

Η **Ανάλυση Συχνοτήτων (Frequencies)** αποσκοπεί στην ταξινόμηση και συμπύκνωση των δεδομένων σε κατανομές συχνοτήτων. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατή η καλύτερη περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών / μεγεθών της έρευνας. Συχνότητα είναι το σύνολο ή το άθροισμα των απαντήσεων ανά κατηγορία για κάθε ερώτηση ή μεταβλητή.

Η **Διασταυρωμένη ή Συνδυαστική Πινακοποίηση (Cross Tabulation)** είναι η κατασκευή ενός πίνακα διπλής εισόδου έτσι ώστε να μπορεί να εξεταστεί με ποιο τρόπο απάντησαν σε κάποιες άλλες μεταβλητές οι ερωτώμενοι που απάντησαν κάποια συγκεκριμένη κατηγορία σε μία μεταβλητή. Με άλλα λόγια, η ανάλυση αυτή μας επιτρέπει να εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ μεταβλητών. Η ύπαρξη ή όχι στατιστικά σημαντικής σχέσης σε μία διασταυρωμένη πινακοποίηση προσδιορίζεται με τον υπολογισμό της τιμής του τεστ  $\chi^2$  (chi – square test). Η τιμή του  $\chi^2$  δείχνει κατά πόσο οι διαφορές που παρατηρούνται είναι πραγματικές ή οφείλονται στην τυχαία διακύμανση των τιμών.



Ειπώθηκε όμως προηγούμενα ότι, στη διασταυρωμένη πινακοποίηση εξετάζεται η ύπαρξη ή όχι σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Στην περίπτωση αυτή η μία μεταβλητή ονομάζεται ανεξάρτητη (independent variable), ενώ η άλλη εξαρτημένη (dependent variable). Το  $\chi^2$  τεστ εφαρμόζεται πάντα σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=5\%$ . Τιμές μικρότερες του 5% ( $p<0,05$ ) θεωρούνται στατιστικώς σημαντικές. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αντίθετα, τιμές μεγαλύτερες του 5% ( $p>0,05$ ) θεωρούνται στατιστικώς μη σημαντικές. Αυτό υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών του πίνακα, άρα οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερή η μεγάλη χρησιμότητα αυτών των δύο βασικών στατιστικών περιγραφικών αναλύσεων. Η χρησιμότητά τους πηγάζει τόσο από τον πλούτο των πληροφοριών που παρέχουν, όσο και από το πόσο εύκολα κατανοητές γίνονται [Σταθακόπουλος, 2001].

### **3.3 Αποτελέσματα**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας όπως προέκυψαν μετά τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Στις τρεις πρώτες παραγράφους παρατίθενται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συχνοτήτων και στην τέταρτη τα αποτελέσματα της διασταυρωμένης πινακοποίησης.

#### **3.3.1 Ενότητα 1: Γενικές Πληροφορίες (ερωτήσεις 1-7)**

**Σ**την πρώτη ερώτηση που αφορά τον υποκλάδο τροφίμων στον οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, παρατηρείται ότι οι περισσότερες ανήκουν στα Ποτά (15 από τις 85) και στα Γαλακτοκομικά προϊόντα (12 από τις 85). Ωστόσο, αρκετές ήταν εκείνες που επέλεξαν την επιλογή «Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε)», συγκεκριμένα 27 από τις 85. Εξετάζοντας αυτές τις 27 απαντήσεις διαπιστώθηκαν νέοι κλάδοι που δεν είχαν συμπεριληφθεί στην αρχική λίστα. Οι κλάδοι αυτοί ήταν τα Ιχθυηρά, η Μαζική εστίαση, τα Φρούτα, λαχανικά και λοιπά γεωργικά και τα Λοιπά είδη. Αναλυτικά, ο κύριος τομέας δραστηριοποίησης των εταιρειών, μαζί με τη συχνότητά του και το αντίστοιχο ποσοστό παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.1: Κύριος τομέας δραστηριοποίησης εταιρειών

Τομέας δραστηριοποίησης	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Γαλακτοκομικά (γάλα νωπό/διατηρημένο, γιαούρτι, τυριά, παγωτό)	12	14,1
2. Δημητριακά (σιτηρά, όσπρια, ρύζι)	3	3,5
3. Αλεύρι και προϊόντα του (αλεύρι, ψωμί, μπισκότα, snacks, ζυμαρικά)	8	9,4
4. Ποτά (εμφιαλωμένο νερό, αναψυκτικά, μπίρες, κρασιά, λοιπά οινοπνευματώδη)	15	17,6
5. Έλαια	7	8,2
6. Κρέας και προϊόντα του	8	9,4
7. Προϊόντα ζάχαρης	4	4,7
8. Ιχθυηρά	6	7,1
9. Μαζική εστίαση	3	3,5
10. Φρούτα, λαχανικά και λοιπά γεωργικά προϊόντα	12	14,1
11. Λοιπά είδη	7	8,2
<b>Σύνολο</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Ως προς το μέγεθός τους, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως μικρομεσαίες με ποσοστό 33% περίπου και αριθμό εργαζομένων από 11 έως 50, ενώ ακολουθούν οι μεσαίες με ποσοστό 27,1%. Οι απαντήσεις που δόθηκαν στη δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου φαίνονται στον πίνακα 3.2.

Πίνακας 3.2: Αριθμός απασχολούμενων στις εταιρείες

Αριθμός εργαζομένων	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Έως 10	2	2,4
2. 11 – 50	28	32,9
3. 51 – 100	23	27,1
4. 101 – 300	21	24,7
5. 301 και άνω	11	12,9
<b>Σύνολο</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Συνεχίζοντας στην τρίτη ερώτηση που έχει να κάνει με την έδρα των εταιρειών, οι 32 από τις 85 έχουν την έδρα τους στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας. Συγκεκριμένα οι 18 (21,2%) στην Αθήνα και οι 14 (16,5%) στη Θεσσαλονίκη. Αρκετές όμως είναι και εκείνες που εδρεύουν στην περιφέρεια. Οι 16 από τις 85 (18,8%) έχουν την έδρα τους στην Κρήτη και τα νησιά του Αιγαίου, ενώ 15 (17,6%) εδρεύουν στην Υπόλοιπη Βόρεια Ελλάδα. Γενικότερα, στη συγκεκριμένη ερώτηση δεν υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις μεταξύ των απαντήσεων (βλ. Παράρτημα Β, πίνακας Β1).

Στην τέταρτη ερώτηση, που αφορά τη θέση που έχουν οι ερωτώμενοι στην ιεραρχία, παρατηρείται συγκέντρωση των απαντήσεων σε δύο συγκεκριμένες επιλογές. Αυτές του Υπεύθυνου Ποιότητας με ποσοστό 36,5% και του Διευθυντή Ποιότητας με 35,3%. Τα αποτελέσματα όμως αυτά θεωρούνται αναμενόμενα, καθώς τελικός παρα-

λήπτης του ερωτηματολογίου, υπενθυμίζεται ότι ήταν ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας (βλ. Παράρτημα Β, πίνακας Β2).

Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών της τελευταίας τριετίας 2004-2006, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων κυμάνθηκε μεταξύ 5 και 20 εκατομμυρίων ευρώ με ένα μέσο ποσοστό 41%. Αρκετά σημαντικό όμως είναι και το μέσο ποσοστό (22,9%) των εταιρειών εκείνων που δήλωσαν κύκλο εργασιών λιγότερο των 5 εκατομμυρίων ευρώ (βλ. Παράρτημα Β, πίνακας Β3). Σημειώνεται ότι, δύο εταιρείες δεν απάντησαν την πέμπτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, καθώς δεν είναι «Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΕ)» και έτσι δεν υποχρεούνται να δημοσιεύσουν τα οικονομικά τους στοιχεία.

Σχετικά με τις εξαγωγές υπάρχει συγκέντρωση των απαντήσεων στα δύο άκρα της κλίμακας μέτρησης που υπήρχε στο ερωτηματολόγιο. Περισσότερες από τις μισές (56,5%) δήλωσαν ότι εξάγουν έως 10% της παραγόμενης ποσότητας, ενώ 17 από τις 85 (20%) εξάγουν πάνω από 80% της παραγωγής τους (βλ. Παράρτημα Β, πίνακας Β4).

Ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς, η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα είναι ανεξάρτητες ιδιωτικές επιχειρήσεις (70,6%) και μέλος ομίλου (18,8%). Αντίθετα, λιγότερες από 10 είναι οι πολυεθνικές και οι θυγατρικές εταιρείες (βλ. Παράρτημα Β, πίνακας Β5).

### 3.3.2 Ενότητα 2: Ερωτήσεις σχετικές με τις έννοιες της Ποιότητας και της Ολικής Ποιότητας (ερωτήσεις 8-15)

Στην όγδοη ερώτηση σχετικά με την προσέγγιση ποιότητας που εφαρμόζουν οι εταιρείες, το μεγαλύτερο μέρος αυτών δήλωσε τη Διασφάλιση Ποιότητας. Μόλις το 29,4% (25 από τις 85) ήταν εκείνες που δήλωσαν ότι εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ένα ποσοστό σαφώς μικρό (πίνακας 3.3). Στη συγκεκριμένη ερώτηση αρκετές ήταν οι εταιρείες που έδωσαν περισσότερες από μία απαντήσεις, κάτι το οποίο είναι περιττό. Η έννοια της Διασφάλισης Ποιότητας περιλαμβάνει και τον Έλεγχο Ποιότητας, ενώ η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα που περιλαμβάνει και τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας. Έτσι, στις περιπτώσεις διπλών, ή ακόμη και τριπλών απαντήσεων, για τον υπολογισμό των συχνοτήτων λήφθηκε υπόψη μόνο μία απάντηση.

Πίνακας 3.3: Προσέγγιση ποιότητας

Προσέγγιση ποιότητας	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Έλεγχος Ποιότητας	3	3,5
2. Διασφάλιση Ποιότητας	57	67,1
3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	25	29,4
<b>Σύνολο</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Η ένατη ερώτηση σχετίζεται με τους ορισμούς της ποιότητας του Garvin που παρατίθενται στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης και αναφέρεται στο ποιοι από αυτούς αντιπροσωπεύουν περισσότερο τη φιλοσοφία της κάθε εταιρείας. Η απάντηση που επικράτησε με ποσοστό 43,5% είναι ότι η ποιότητα αναγνωρίζεται ως συμμόρφωση στις προδιαγραφές. Ακολούθησαν με σχεδόν το ίδιο ποσοστό (36% περίπου) οι προτάσεις σύμφωνα με τις οποίες η ποιότητα προσδιορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης και ποιοτικό είναι το προϊόν που παρέχει τη ζητούμενη ποσότητα σε μία αποδεκτή τιμή (βλ. Παράρτημα Β, πίνακας Β6). Και σε αυτή την ερώτηση υπήρξαν, από πολλές εταιρείες, περισσότερες από μία απαντήσεις κάτι που αποδεικνύει ότι η ποιότητα είναι μία έννοια πολυδιάστατη.

Προχωρώντας στη δέκατη ερώτηση, το σύνολο των υπεύθυνων διαχείρισης ποιότητας θεωρεί ότι το προσωπικό είναι είτε αρκετά ενημερωμένο (67,1%), είτε πάρα πολύ ενημερωμένο (27,1%) σε θέματα ποιότητας. Τα ποσοστά αυτά φανερώνουν την εμπιστοσύνη που υπάρχει προς τους εργαζόμενους. Αντίθετα, μόλις το 5,9% των ερωτώμενων δηλώνει δύσπιστο ως προς τον βαθμό ενημέρωσης του προσωπικού (βλ. Παράρτημα Β, πίνακας Β7).

Στην ενδέκατη ερώτηση, σχετικά με το χρονικό διάστημα που οι εταιρείες είναι πιστοποιημένες κατά ISO 9001:2000, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα το 43,5% δήλωσε περισσότερο από 6 χρόνια. Ακολούθησαν, με 30,6%, οι εταιρείες που έχουν το πιστοποιητικό από 4 έως 6 χρόνια και με 18,8% οι επιχειρήσεις που είναι πιστοποιημένες από 2 έως 4 χρόνια. Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης (βλ. Παράρτημα Β, πίνακας Β8) δείχνουν ότι η έννοια της διαχείρισης ποιότητας δεν είναι πρόσφατη για τις εταιρείες του δείγματος και ότι υπάρχει κάποια εμπειρία και ωριμότητα ως προς την εφαρμογή του ISO 9001.

Πέραν όμως του συστήματος ISO 9001:2000, οι εταιρείες ρωτήθηκαν στη δωδέκατη ερώτηση για ποια άλλα συστήματα διαχείρισης είναι πιστοποιημένες. Τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκέντρωσαν το HACCP και το ISO 22000, κάτι που δεν προκαλεί έκπληξη για τον κλάδο που μελετάται. Τα δύο προαναφερθέντα συστήματα εφαρμόζονται από όλες τις εταιρείες που απάντησαν το ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, 60 από τις 85 επιχειρήσεις (70,6%) εφαρμόζουν το HACCP, ενώ οι υπόλοιπες 25 (29,4%) έχουν ήδη πιστοποιηθεί με το ISO 22000. Αντίθετα, τα ποσοστά για άλλα συστήματα (π.χ. ISO 14000, EMAS, IFS κλπ) είναι αρκετά χαμηλά (βλ. Παράρτημα Β, πίνακας Β9).

Στη δέκατη τρίτη ερώτηση, οι εταιρείες κλίθηκαν να δηλώσουν τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζουν τις τρεις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που αναλύθηκαν εκτενώς στη παράγραφο 1.5. Όσον αφορά την εστίαση στον πελάτη, σχεδόν όλες απάντησαν ότι μετρούν την ικανοποίηση των πελατών τους (92,9%) και ότι διαχειρίζονται τα παράπονά τους (95,3%). Αντίθετα, πολύ λίγες (12,9%) είναι εκείνες που επικεντρώνονται στις ομάδες ενδιαφερομένων (πίνακας 3.5.1). Σχετικά με την αρχή της ολικής συμμετοχής στον οργανισμό, οι 9 στις 10 δίνουν βαρύτητα στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, ενώ σχεδόν οι μισές πιστεύουν και στη δημιουργία των ομάδων εργασίας (πίνακας 3.5.2). Στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης και μάθησης κυριαρχούν οι πρακτικές της διοίκησης διαδικασιών με ποσοστό 57,6% και του κύκλου του Deming, στον οποίο βασίζεται η δομή του προτύπου ISO 9001:2000, με ποσοστό 52,9%. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι μόλις το 17,6% των εταιρειών του δείγματος υποστηρίζουν ότι διαθέτουν τα χαρακτηριστικά ενός μαθησιακού οργανισμού (πίνακας 3.5.3). Επίσης, αξιοσημείωτο είναι ότι 8 εταιρείες, παρά του ότι είναι πιστοποιημένες με το ISO 9001, δεν δήλωσαν καμία από τις πρακτικές της τρίτης αρχής της ΔΟΠ.

**Πίνακας 3.5.1: Εστίαση στον πελάτη**

<b>Πρακτική</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
1. Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη	79	92,9
2. Διαχείριση παραπόνων πελατών	81	95,3
3. Γρηγορότερη ανταπόκριση σε αιτήματα πελατών	60	70,6
4. Επικέντρωση στις ομάδες ενδιαφερομένων	11	12,9

**Πίνακας 3.5.2: Συμμετοχή όλων στον οργανισμό**

<b>Πρακτική</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
1. Δημιουργία ομάδων εργασίας	42	49,4
2. Συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων	78	91,8
3. Ενδυνάμωση	35	41,2

**Πίνακας 3.5.3: Συνεχής βελτίωση και μάθηση**

<b>Πρακτική</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
1. Κύκλος Deming (Plan – Do – Check – Act)	45	52,9
2. Διοίκηση διαδικασιών	49	57,6
3. Χαρακτηριστικά μαθησιακού οργανισμού	15	17,6
4. Ανατροφοδότηση	33	38,8

Στη δέκατη τέταρτη ερώτηση σχετικά με το ποια είναι η αντίληψη των εταιρειών για τη ΔΟΠ, το 61,2% του δείγματος δήλωσε ότι την αντιλαμβάνεται ως ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, ενώ το 41,2% ως ένα περιεκτικό πρόγραμμα μάνατζμεντ. Αυτές ήταν και οι δύο απαντήσεις που επικράτησαν. Σημειώνεται ότι, 5 εταιρείες δήλωσαν επιπλέον απαντήσεις πέραν αυτών που υπήρχαν στο ερωτηματολόγιο. Αναλυτικά, τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 3.6: Αντίληψεις σχετικά με τη ΔΟΠ**

<b>Αντίληψη</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
1. Εργαλείο μείωσης κόστους	12	14,3
2. Πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων	52	61,9
3. Περιεκτικό πρόγραμμα μάνατζμεντ	35	41,7
4. Εργαλείο σχεδιασμού της παραγωγής	26	31,0
5. Άλλο	5	6,0
5.1 Συμμετοχή όλων και εστίαση στον πελάτη		
5.2 Δυνατότητα βελτίωσης του συστήματος ποιότητας		
5.3 Εργαλείο φιλοσοφίας και συμπεριφοράς		
5.4 Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος		
5.5 Βελτίωση διαχείρισης ποιότητας		

Συνεχίζοντας στη δέκατη πέμπτη και τελευταία ερώτηση της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου, παρόλο που ζητάει τον κυριότερο λόγο για την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι περισσότερες εταιρείες δήλωσαν περισσότερους από έναν λόγους. Ωστόσο, εκείνοι που συγκέντρωσαν τις περισσότερες απαντήσεις

με σχεδόν το ίδιο ποσοστό είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και η βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής. Ακόμη, αναφέρεται ότι, δύο εταιρείες δήλωσαν δύο επιπλέον λόγους για την εφαρμογή της ΔΟΠ (πίνακας 3.7), ενώ άλλες δύο εταιρείες δεν ανέφεραν κανέναν απολύτως λόγο, ούτε εξέφρασαν την αντίληψή τους για τη ΔΟΠ στην προηγούμενη ερώτηση.

Πίνακας 3.7: Λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ

Λόγος	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών	48	56,5
2. Ανταγωνιστικότητα κόστους	22	26,5
3. Βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής	47	55,3
4. Να γίνει η εταιρεία ηγέτης στην ποιότητα	28	33,7
5. Άλλο	2	2,4
5.1 Εφαρμογή νέας κουλτούρας		
5.2 Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος		

### ***3.3.3 Ενότητα 3: Ερωτήσεις σχετικές με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας (ερωτήσεις 16-30)***

**Ό**πως ειπώθηκε και προηγούμενα στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε συγκεκριμένες προτάσεις.

Στην πρώτη από αυτές (δέκατη έκτη ερώτηση), σχετικά με το εάν η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με υψηλό κόστος για την εταιρεία, υπάρχει διχογνωμία μεταξύ των εταιρειών του δείγματος. Σχεδόν οι μισές από αυτές (48% περίπου) είτε διαφωνούν, είτε διαφωνούν πλήρως με την παραπάνω πρόταση, ενώ οι υπόλοιπες (52% περίπου) είτε συμφωνούν, είτε συμφωνούν πλήρως. Επομένως δεν μπορεί ακόμη να φανεί κατά πόσο η βελτίωση της ποιότητας απαιτεί τη δαπάνη μεγάλων χρηματικών ποσών ή όχι.

Στη δέκατη έβδομη ερώτηση για το εάν οι αλλαγές φέρνουν γενικά πιο πολλές αβεβαιότητες από ευκαιρίες, το 83,5% των ερωτηθέντων διαφώνησε (είτε πλήρως, είτε όχι). Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες οργανισμοί δεν επιθυμούν τη στασιμότητα, αλλά είναι θετικοί στις προσπάθειες εξέλιξης.

Στη δέκατη όγδοη ερώτηση διαπιστώνεται ότι η παραδοσιακή αντίληψη σύμφωνα με την οποία η βελτίωση της ποιότητας είναι υπόθεση μόνο του τμήματος ποιότητας ανήκει στο παρελθόν. Όλες οι εταιρείες, πλην μίας, συμφώνησαν στην πρόταση ότι η βελτίωση της ποιότητας είναι υπόθεση όλων στον οργανισμό.

Προχωρώντας στη δέκατη ένατη ερώτηση, οι εταιρείες κλήθηκαν να εκφράσουν τη γνώμη τους για το εάν το προσωπικό προτιμά να δουλεύει σε ομάδες παρά ατομικά. Οι 71 από τις 85 επιχειρήσεις απάντησαν θετικά ενώ οι υπόλοιπες 14 αρνητικά. Συνεπώς, φαίνεται να υπάρχει μία τάση υπέρ της ομαδικής εργασίας.

Στην εικοστή ερώτηση οι 9 στις 10 εταιρείες συμφώνησαν με την άποψη ότι για να μείνει μία εταιρεία ανταγωνιστική πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές με βάση τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Αναδεικνύεται κατ' αυτό τον τρόπο η σημασία που δίνεται στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να εκμεταλλευθούν οι δυνάμεις και οι ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι αδυναμίες και οι απειλές.

Στην εικοστή πρώτη ερώτηση για το εάν η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική της εταιρείας το 81% περίπου των ερωτώμενων συμφώνησε πλήρως και το 19% συμφώνησε. Τα ποσοστά αυτά δείχνουν ότι οι εταιρείες θεωρούν πλέον τη βελτίωση της ποιότητας ως αναπόσπαστο κομμάτι των στρατηγικών τους πλάνων.

Όσον αφορά την πρόταση της εικοστής δεύτερης ερώτησης σχετικά με το εάν το προσωπικό αποδίδει περισσότερο όταν γνωρίζει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού το 95% των ερωτώμενων συμφώνησε. Και στην επόμενη πρόταση όμως τα ποσοστά συμφωνίας είναι αρκετά υψηλά. Πιο συγκεκριμένα, οι 79 από τις 85 εταιρείες (93% περίπου) εμφανίζονται σίγουρες ότι οι εργαζόμενοι πείθονται για την σπουδαιότητα της ποιότητας όταν υπάρχει ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης. Οι απαντήσεις που συγκέντρωσαν και οι δύο αυτές ερωτήσεις φανερώνουν ότι η Ανώτατη Διοίκηση είναι η κινητήρια δύναμη για την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας στον οργανισμό.

Περνώντας τώρα στο ζήτημα της εκπαίδευσης οι 80 από τις 85 εταιρείες πιστεύουν ότι η παροχή εκπαίδευσης συνεπάγεται περισσότερες ωφέλειες σε μακροχρόνια βάση και όχι τόσα οικονομικά βάρη. Το μεγάλο ενδιαφέρον που δείχνουν οι εταιρείες στο θέμα της εκπαίδευσης αποδεικνύεται και από τα αποτελέσματα της ερώτησης 13 για τη δεύτερη αρχή της ΔΟΠ.

Στην εικοστή πέμπτη πρόταση για το εάν ο πρώτος αντικειμενικό στόχος κάθε εταιρείας πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη ή η επίτευξη κέρδους το 75% των εταιρειών συμφώνησε, ενώ το υπόλοιπο 25% διαφώνησε. Η επίτευξη κέρδους να μην αποτελεί τον τελικό προορισμό όλων των προσπαθειών σε μία επιχείρηση, εάν όμως ο πελάτης μείνει ανικανοποίητος θα στραφεί αλλού και έτσι θα υπάρξει ζημία.



Στην επόμενη πρόταση σχετικά με την ανατροφοδότηση και κατά πόσο βοηθά στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, παρατηρήθηκαν αρκετά υψηλά ποσοστά συμφωνίας. Το 23,2% συμφώνησε πλήρως, ενώ το 70,7% απλώς συμφώνησε.

Υψηλά ποσοστά συμφωνίας όμως παρατηρήθηκαν και στην εικοστή έβδομη πρόταση σχετικά με το εάν η ΔΟΠ αποτελεί συχνό θέμα συζήτησης στις συναντήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου των εταιρειών. Συγκεκριμένα το 78% των ερωτώμενων κινήθηκε στο θετικό κομμάτι της κλίμακας μέτρησης και το 22% στο αρνητικό. Το ίδιο όμως θετικό κλίμα υπάρχει και στην επόμενη πρόταση, καθώς το 80% των επιχειρήσεων συμφώνησαν ότι προωθούν μία κουλτούρα που να υποστηρίζει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σαφώς αισιόδοξα για το μέλλον της Ολικής Ποιότητας στη χώρας μας.

Φθάνοντας στην προτελευταία και αρκετά σημαντική πρόταση που αφορά τη σκοπιά από την οποία βλέπουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οι επιχειρήσεις τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερος ενδιαφέροντα. Μόλις οι 3 στις 10 εταιρείες φαίνεται να αναγνωρίζουν τη στρατηγική πλευρά της ΔΟΠ, ενώ οι υπόλοιπες την αντιμετωπίζουν ως ένα απλό εργαλείο που τυγχάνει εφαρμογής στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

Πιο αισιόδοξα είναι τα μηνύματα στη τελευταία πρόταση, καθώς το 67,1% των εταιρειών αναγνωρίζουν τη ΔΟΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα όλων των ερωτήσεων της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον πίνακα Β10 του παραρτήματος Β.

Γενικότερα από την παραπάνω ανάλυση φαίνεται να υπάρχει μία θετική τάση για τα βασικά σημεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ποιότητας άρα και της διαδικασίας υλοποίησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ποιοι είναι όμως εκείνοι οι παράγοντες που πραγματικά επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ; Απάντηση σε αυτό το ερώτημα επιχειρείται να δοθεί στην επόμενη παράγραφο.

### 3.3.4 Διασταυρωμένη Πινακοποίηση

Όπως αναφέρθηκε και στη παράγραφο 3.2.3 στη μέθοδο της διασταυρωμένης πινακοποίησης εξετάζεται η ύπαρξη σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών, της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης. Στην παρούσα έρευνα ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σημειώνεται όμως ότι, για το σκοπό αυτό χρειάστηκε να επανακωδικοποιηθεί η ερώτηση 8, με τη χρήση της εντολής Recode του προγράμματος SPSS, ώστε από πολλαπλής επιλογής να γίνει διχοτομική. Αναλυτικότερα, με τη συγκεκριμένη εντολή, η ερώτηση 8 του ερωτηματολογίου «Ποια προσέγγιση της ποιότητας εφαρμόζει η εταιρεία σας;», μετατράπηκε στη νέα ερώτηση – μεταβλητή «Εφαρμόζει η εταιρεία σας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;». Αυτή η ερώτηση έπαιξε το ρόλο της εξαρτημένης μεταβλητής για τις διασταυρώσεις.

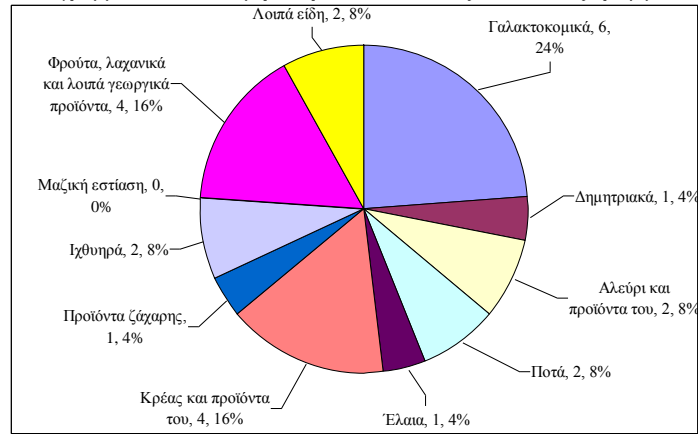
Η παραπάνω μεταβλητή διασταυρώθηκε συνολικά με 15 ανεξάρτητες μεταβλητές, 5 από την πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου και 10 από την τρίτη. Αναλυτικά, οι διασταυρώσεις που έγιναν παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, ενώ τα αποτελέσματά τους υπάρχουν στο παράρτημα Γ.

Πίνακας 3.8: Διασταυρώσεις μεταβλητών

Διασταυρώσεις	
1. Εφαρμογή ΔΟΠ * Τομέας δραστηριοποίησης	ερώτηση 1
2. * Αριθμός εργαζομένων	ερώτηση 2
3. * Κύκλος εργασιών	ερώτηση 5
4. * Εξαγωγές	ερώτηση 6
5. * Ιδιοκτησιακό καθεστώς	ερώτηση 7
6. * Κόστος	ερώτηση 16
7. * Ομαδική εργασία	ερώτηση 19
8. * Γνώση οράματος από το προσωπικό	ερώτηση 22
9. * Ανάμιξη Ανώτατης Διοίκησης	ερώτηση 23
10. * Παροχή εκπαίδευσης	ερώτηση 24
11. * Ικανοποίηση πελάτη	ερώτηση 25
12. * Ανατροφοδότηση	ερώτηση 26
13. * Αλλαγή κουλτούρας	ερώτηση 28
14. * Αναγνώριση στρατηγικής πλευράς ΔΟΠ	ερώτηση 29
15. * Ενσωμάτωση ποιότητας στη στρατηγική	ερώτηση 21

Στην πρώτη διασταύρωση με τον κύριο τομέα δραστηριοποίησης δίνεται η δυνατότητα να διαπιστωθεί η κατανομή των 25 εταιρειών που δήλωσαν ότι εφαρμόζουν τη ΔΟΠ μεταξύ των υποκλάδων τροφίμων (διάγραμμα 3.1).

Διάγραμμα 3.1: Κατανομή εταιρειών ΔΟΠ στους υποκλάδους τροφίμων



Ωστόσο, η εφαρμογή της ΔΟΠ φαίνεται να μην εξαρτάται από τον κύριο τομέα δραστηριοποίησης μιας εταιρείας, καθώς η τιμή που έδωσε το  $\chi^2$  τεστ για αυτή τη διασταύρωση είναι 0,605. Εφόσον η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη από 0,05 είναι στατιστικά μη σημαντική.

Στατιστικά μη σημαντική σχέση όμως διαπιστώθηκε και κατά τη διασταύρωση με τον αριθμό των εργαζομένων. Η τιμή του στατιστικού τεστ είναι 0,346, άρα η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν εξαρτάται ούτε από το μέγεθος μιας εταιρείας.

Συνεχίζοντας στην τρίτη διασταύρωση με το κύκλο εργασιών, αναφέρεται ότι για αυτή τη μεταβλητή έγιναν τρεις διασταυρώσεις, μία για τον κύκλο εργασιών κάθε έτους. Από την ανάγνωση των πινάκων διπλής εισόδου παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εταιρειών που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ δήλωσαν κύκλο εργασιών μεγαλύτερο των 20 εκατομμυρίων ευρώ. Αντίθετα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δεν εφαρμόζουν τη ΔΟΠ δήλωσαν κύκλο εργασιών μικρότερο των 20 εκατομμυρίων ευρώ. Οι τιμές που έδωσε το τεστ  $\chi^2$  για τα έτη 2004 και 2005 είναι 0,010 και 0,020 αντίστοιχα. Και οι δύο τιμές είναι μικρότερες από 0,05, άρα είναι στατιστικά σημαντικές. Από την άλλη πλευρά, η τιμή του τεστ για το 2006 είναι 0,059, οριακά μεγαλύτερη από 5%. Έτσι, ο ερευνητής θεωρεί ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ εξαρτάται από τον κύκλο εργασιών.

Αντίθετα είναι τα αποτελέσματα από τις διασταυρώσεις με τις δύο επόμενες μεταβλητές, δηλαδή τις εξαγωγές και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Τα αποτελέσματα του τεστ ( $0,766 > 0,05$  για την πρώτη και  $0,338 > 0,05$  για τη δεύτερη) δείχνουν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι ανεξάρτητη τόσο από την εξαγωγική δραστηριότητα των εταιρειών, όσο και από το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους.

Στη διασταύρωση με το κόστος βελτίωσης της ποιότητας παρατηρείται διχογνωμία μεταξύ των εταιρειών που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ και εκείνων που δεν την εφαρμόζουν. Πιο συγκεκριμένα, το 64% των πρώτων πιστεύει ότι η βελτίωση της ποιότητας δε συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος, ενώ το 58,4% των δεύτερων υποστηρίζει ακριβώς το αντίθετο. Η τιμή του στατιστικού τεστ για τη συγκεκριμένη διασταύρωση είναι  $0,006 < 0,05$ . Το αποτέλεσμα αυτό επαληθεύει τη διασταύρωση με τον κύκλο εργασιών που ουσιαστικά αντικατοπτρίζει το κόστος και την ανάγκη ύπαρξης των απαραίτητων χρηματικών πόρων για την υιοθέτηση της ΔΟΠ. Συνεπώς, το **κόστος** θεωρείται ο πρώτος παράγοντας που επηρεάζει την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στην επόμενη διασταύρωση, με το εάν το προσωπικό προτιμά να δουλεύει ομαδικά, υπάρχει ομοφωνία απαντήσεων. Όλες οι εταιρείες που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ, καθώς και το 76,6% εκείνων που δεν την έχουν ακόμη υιοθετήσει συμφώνησαν. Το αποτέλεσμα του τεστ ( $0,047 < 0,05$ ) δείχνει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών. Επομένως, η **ομαδική εργασία** είναι ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχημένη υλοποίηση της ΔΟΠ.

Παρόμοια εικόνα συμφωνίας στις απαντήσεις παρατηρείται και στη διασταύρωση της εφαρμογής της ΔΟΠ με τη γνώση του οράματος και των αξιών του οργανισμού από το προσωπικό. Ωστόσο, η τιμή του  $\chi^2$  τεστ για αυτή τη διασταύρωση είναι 0,525, αρκετά υψηλότερη από το επιθυμητό 0,05. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι ιδιαίτερη σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο θα μεταδοθούν το όραμα και οι αξίες του οργανισμού στο προσωπικό.

Τον παραπάνω ισχυρισμό επιβεβαιώνει η επόμενη διασταύρωση της εφαρμογής της ΔΟΠ με την ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης σε θέματα ποιότητας και κατά πόσο πείθει το προσωπικό ότι η ποιότητα είναι σημαντική για τον οργανισμό. Η τιμή του τεστ ( $0,022 < 0,05$ ) φανερώνει στατιστικά σημαντική εξάρτηση των δύο μεταβλητών. Άρα, η **ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης** είναι ο τρίτος παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται η εφαρμογή της ΔΟΠ. Ο ρόλος της είναι κρίσιμος για να παρακινήσει το προσωπικό, ώστε να αποδώσει περισσότερο στη προσπάθεια υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στατιστικά σημαντική εξάρτηση όμως διαπιστώθηκε και στη διασταύρωση με την **παροχή εκπαίδευσης** ( $0,041 < 0,05$ ), υποδεικνύοντάς την ως τον τέταρτο παράγοντα που επηρεάζει την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ. Και η εκπαίδευση διαδραματίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην ανάμιξη όλων στον οργανισμό στη φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Αντίθετα, ανεξαρτησία υπάρχει ανάμεσα στην εφαρμογή της ΔΟΠ και στην ικανοποίηση του πελάτη, καθώς η τιμή του  $\chi^2$  είναι  $0,229 > 0,05$ . Υπενθυμίζεται όμως ότι, από την ανάλυση συχνοτήτων διαπιστώθηκε πως ο κυριότερος λόγος για την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Ακόμη από τους πίνακες διπλής εισόδου παρατηρείται ότι το 76% των εταιρειών που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ δηλώνουν ότι προτεραιότητά τους είναι ο πελάτης και όχι το κέρδος, ενώ την ίδια άποψη ασπάζεται και το 73,4% των εταιρειών που δεν την εφαρμόζουν. Ωστόσο, το αποτέλεσμα αυτής της διασταύρωσης δημιουργεί ερωτήματα για το που εστιάζουν τελικά οι επιχειρήσεις του δείγματος, στον πελάτη ή στο κέρδος;

Επίσης, ανεξαρτησία παρατηρείται μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ και της ανατροφοδότησης με την τιμή του τεστ να είναι  $0,531 > 0,05$  για τη συγκεκριμένη διασταύρωση.

Στην επόμενη διασταύρωση ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν οι απαντήσεις των εταιρειών που δεν εφαρμόζουν τη ΔΟΠ. Το 71,7% αυτών δήλωσε ότι στην εταιρεία προωθείται μια κουλτούρα που να υποστηρίζει τη ΔΟΠ. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότερες από αυτές έχουν ξεκινήσει τη διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας τους, ώστε να εναρμονίζεται με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Η τιμή του  $\chi^2$  για αυτή τη διασταύρωση είναι  $0,000 < 0,05$ , επομένως η **αλλαγή της κουλτούρας** είναι ο πέμπτος παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ.

Προχωρώντας στη διασταύρωση με την αναγνώριση της στρατηγική πλευράς της ΔΟΠ δεν διαπιστώνεται εξάρτηση, καθώς η τιμή του στατιστικού τεστ είναι  $0,099 > 0,05$ . Άρα, οι εταιρείες του δείγματος δείχνουν να μην έχουν αντιληφθεί τη στρατηγική πλευρά της ΔΟΠ. Αξιοσημείωτο είναι ότι, το φαινόμενο αυτό παρατηρείται ακόμη και στις εταιρείες που ήδη εφαρμόζουν τη ΔΟΠ, καθώς το 64% αυτών, δηλώνει ότι την αναγνωρίζει ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού επιπέδου. Τέλος, διαπιστώνοντας την εξέλιξη αυτή, ο ερευνητής αποφάσισε να διασταυρώσει την εφαρμογή της ΔΟΠ με την ερώτηση 21 που αφορά την ενσωμάτωση της ποιότητας στη στρατηγική. Το αποτέλεσμα του τεστ ( $0,299 > 0,05$ ) δείχνει ότι οι εταιρείες δε βλέπουν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως μέσο για την ενσωμάτωση της ποιότητας στη στρατηγική τους.

Στην ενότητα που ακολουθεί ερμηνεύονται τα ευρήματα της ανάλυσης των συχνοτήτων και της διασταυρωμένης πινακοποίησης.

### 3.4 Συζήτηση

**Η** έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου έδωσε τη δυνατότητα να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ελληνικές εταιρείες τροφίμων και ποτών. Στο δείγμα συμμετείχαν επιχειρήσεις από όλη τη χώρα που δραστηριοποιούνται σε περισσότερους από 10 υποκλάδους τροφίμων με εκείνους των Ποτών, των Γαλακτοκομικών και των Φρούτων – Λαχανικών να επικρατούν. Η πλειοψηφία των εταιρειών είχαν κύκλο εργασιών για την τριετία 2004-2006 λιγότερο των 20 εκατομμυρίων ευρώ, έχουν μικρή εξαγωγική δραστηριότητα και είναι ανεξάρτητες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ακόμη, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ανέδειξαν το μικρομεσαίο χαρακτήρα των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών.

Άλλα στοιχεία που εμπλουτίζουν το προφίλ των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι ότι περισσότερες από τις μισές είναι πιστοποιημένες κατά ISO 9001:2000 περισσότερο από 4 χρόνια. Επίσης, ο υψηλός κίνδυνος για την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων, η πληθώρα των διατροφικών σκανδάλων, οι απαιτήσεις των πελατών και η νομοθεσία<sup>1</sup>, οδήγησαν όλες τις εταιρείες στο να είναι ήδη πιστοποιημένες είτε κατά HACCP, είτε κατά ISO 22000. Τα παραπάνω φανερώνουν ότι οι εταιρείες τροφίμων και ποτών της χώρας δείχνουν ευαισθησία αλλά και ωριμότητα στη διαχείριση της ποιότητας.

Παρόλα αυτά, ένα πρόβλημα που σχετίζεται με την έννοια της ποιότητας είναι αυτό των πολλών ορισμών που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί. Έτσι εάν κάποιος ζητήσει τον ορισμό της ποιότητας από διαφορετικά άτομα μέσα σε μία επιχείρηση οι απόψεις θα είναι ποικίλες όπως «συμμόρφωση με τις πολιτικές και τις διαδικασίες», «εξάλειψη των ατελειών», «ικανοποίηση του πελάτη κ.α.». Όπως είναι λογικό, στην αλυσίδα αξίας μίας εταιρείας το κάθε τμήμα έχει τη δική του άποψη για την ποιότητα. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι πέντε ορισμοί που έδωσε για την ποιότητα ο Garvin και υπήρξε πολυφωνία στις απαντήσεις. Ωστόσο, οι εταιρείες φαίνεται να αντιλαμβάνονται την ποιότητα περισσότερο ως «συμμόρφωση στις προδιαγραφές».

Η ποικιλία απόψεων για την ποιότητα ήταν εμφανής και στην προσέγγιση της ποιότητας που εφαρμόζουν οι εταιρείες. Μόλις 3 στις 10 είναι οι εταιρείες τροφίμων

---

<sup>1</sup> Βάση του 852/2004 από 1/1/2006 όλες οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών υποχρεούνται να εφαρμόζουν ένα σύστημα για την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων.

και ποτών της χώρας που εφαρμόζουν την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό μάλιστα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας, καθώς διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι περιορισμένη στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Αξίζει όμως να αναφερθεί ότι, υπάρχουν αρκετά αισιόδοξα μηνύματα για το μέλλον της Ολικής Ποιότητας στο χώρο των τροφίμων. Αρχικά, η ΔΟΠ φαίνεται να απασχολεί τους διοικούντες των εταιρειών, καθώς αποτελεί ένα συχνό αντικείμενο συζήτησης στις συναντήσεις των Διοικητικών Συμβουλίων. Επίσης, αρκετές είναι εκείνες οι βιομηχανίες τροφίμων και ποτών που έχουν ήδη ξεκινήσει τη διαδικασία τροποποίησης της κουλτούρας τους, ώστε να εναρμονίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Απόδειξη αποτελεί η παραδοχή ότι η ποιότητα αποτελεί πλέον υπόθεση όλων στην εταιρεία και όχι μόνο του τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει πολλές από τις ατέλειες του παραδοσιακού μανάτζμεντ και επισπεύδουν τη μετάβαση στο νέο τρόπο διοίκησης που προσβύει η ΔΟΠ. Άλλωστε η όξυνση του ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο, αναγκάζει τις ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών να κινηθούν με γρήγορα και αποφασιστικά βήματα για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Επιπλέον, αρκετά ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι το προσωπικό παρουσιάζεται να είναι αρκετά ενημερωμένο σε θέματα ποιότητας. Η γνώση του αυτή σε συνδυασμό με την παρεπόμενη αφοσίωσή του, ανοίγει το δρόμο για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση της ΔΟΠ.

Όσον αφορά την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, η πρώτη από αυτές και συγκεκριμένα η εστίαση στον πελάτη προσεγγίζεται μέσω της διαχείρισης των παραπόνων και της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη. Οι εταιρείες θα πρέπει να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν τις δύο αυτές πρακτικές καθώς επηρεάζουν καθοριστικά την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών. Ακόμη, από την έρευνα διαπιστώθηκε πολύ μικρή εστίαση στις ομάδες ενδιαφερομένων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις μάλλον δεν έχουν αντιληφθεί το ρόλο των ομάδων αυτών και το βαθμό επιρροής που μπορεί να έχουν στα κέρδη τους. Οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών της χώρας θα πρέπει να επικεντρωθούν πιο πολύ στις ομάδες ενδιαφερομένων, δείχνοντας μεγαλύτερη δυνατότητα προσαρμογής στο πολυτάραχο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Η αρχή της συμμετοχής όλων στον οργανισμό επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων. Αυτό δείχνει ότι οι εταιρείες αναγνωρίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον πολυτιμότερο παραγωγικό συντελεστή και φροντίζουν για την αναβάθμιση και την ανάπτυξή του. Σε αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα όμως κυμαίνονται η ομαδική εργασία και η ενδυνάμωση που διευρύνουν το ρόλο των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση.

Συνεχίζοντας στην τρίτη αρχή της ΔΟΠ, οι εταιρείες φαίνεται να επιζητούν τη συνεχή βελτίωση μέσω της διοίκησης των διαδικασιών. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου έγκειται στο γρηγορότερο εντοπισμό των αιτιών κακής ποιότητας από την προσεκτική ανάλυση των διαδικασιών και την επανασχεδιάσή τους όπου παρατηρούνται προβλήματα. Σε χαμηλά όμως επίπεδα βρίσκεται το στοιχείο του μαθησιακού οργανισμού. Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να κατανοήσουν ότι, ο μόνος τρόπος επιβίωσης στις συχνά μεταβαλλόμενες συνθήκες είναι η ανάπτυξη ενός οργανισμού ικανού για μάθηση, που θα του επιτρέπει την επιτυχημένη αλλαγή στον τρόπο συμπεριφοράς μέσα από νέες οργανωτικές δομές και στρατηγικές.

Οι ελληνικές εταιρείες τροφίμων και ποτών αντιλαμβάνονται τη ΔΟΠ περισσότερο ως ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και θα την υιοθετούσαν (ή την έχουν υιοθετήσει ήδη) με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις απαιτήσεις των πελατών. Οι απαντήσεις αυτές παραπέμπουν στη στρατηγική της διαφοροποίησης που συνίσταται στη δημιουργία ενός προϊόντος που οι πελάτες θεωρούν μοναδικό. Αντίθετα, οι εταιρείες φαίνεται να μη συνδέουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ με τη μείωση του κόστους. Επομένως, το ενδεχόμενο της υιοθέτησης της ΔΟΠ ως ένα πρόγραμμα για την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους μάλλον παραγνωρίζεται. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την έρευνα των Prajogo et al (2004), όπου η ΔΟΠ εμφανίζεται να συσχετίζεται περισσότερο με τη στρατηγική της διαφοροποίησης.

Ακόμη, σημειώνεται ότι, η ποικιλία απόψεων που υπήρξε σχετικά με την αντίληψη της ΔΟΠ εκφράζει κάποια σύγχυση στη κατανόηση του όρου. Ίσως αυτός να είναι και ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τον οποίο η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι περιορισμένη στις εταιρείες του κλάδου που εξετάζεται. Η πρόοδος στον τομέα αυτό κρίνεται απαραίτητη εάν μια εταιρεία επιθυμεί να συνεχίσει το «ταξίδι» της στον κόσμο της ποιότητας.

Ένα ακόμη όμως ενδιαφέρον εύρημα της έρευνας είναι η αναγνώριση πέντε παραγόντων από τους οποίους φαίνεται να εξαρτάται η εφαρμογή της Διοίκησης



Ολικής Ποιότητας στις βιομηχανίες τροφίμων και ποτών της χώρας. Οι παράγοντες αυτοί είναι το κόστος, η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης, η αλλαγή της κουλτούρας, η παροχή εκπαίδευσης και η ομαδική εργασία.

Το κόστος υλοποίησης της ΔΟΠ συνίσταται κυρίως στις δαπάνες εκπαίδευσης των στελεχών και του προσωπικού στη νέα φιλοσοφία, τόσο για την έναρξη του προγράμματος, όσο και για τη διατήρησή του. Είναι πολύ πιθανό μάλιστα η εκπαίδευση να χρειαστεί να γίνει από εξωτερικούς συμβούλους. Όλα αυτά αυξάνουν το κόστος και σαφώς συμπίεζουν τα βραχυχρόνια κέρδη των εταιρειών. Οι εταιρείες πρέπει να είναι πρόθυμες να θυσιάσουν τα βραχυχρόνια κέρδη τους για τα μακροχρόνια οφέλη που θα έρθουν, όπως η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και η βελτιωμένη αποδοτικότητα. Από την παρούσα έρευνα φάνηκε το κόστος βελτίωσης της ποιότητας να απασχολεί τις εταιρείες και χαρακτηριστικά παρατίθεται το σχόλιο που έκανε μία από αυτές: *«Για τα δεδομένα μέχρι και σήμερα στην Ελλάδα πραγματικά το κόστος για τη βελτίωση της ποιότητας είναι ιδιαίτερα υψηλό. Βεβαία σε σύγκριση με παρελθόντα έτη, το κόστος μειώνεται κάθε χρόνο όλο και περισσότερο»*.

Η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης στη προσπάθεια υιοθέτησης ενός περιβάλλοντος Ολικής Ποιότητας είναι σημαντική, ενώ στο παραδοσιακό μάνατζμεντ τα Ανώτατα Στελέχη δεν είναι υπεύθυνα για την ποιότητα. Πιο συγκεκριμένα η Ανώτατη Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή πόρων (χρηματικών και μη), τον έλεγχο μέσω παρατήρησης, τη παρακολούθηση της προόδου και το σχεδιασμό για την αλλαγή. Η Ανώτατη Διοίκηση θα πρέπει επίσης να εμπνέει εμπιστοσύνη και να αποδείξει στο υπόλοιπο προσωπικό ότι πραγματικά θέλει να εντοπιστούν και να περιγραφούν τα προβλήματα. Κάτι τέτοιο φαίνεται να το αντιλαμβάνονται οι εταιρείες τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί ακόμη και τη δημιουργία μιας κουλτούρας όπου όλοι θα είναι προσανατολισμένοι και θα έχουν ως προτεραιότητα την ποιότητα. Η αλλαγή της κουλτούρας πρέπει να έχει ως απώτερο στόχο την αλλαγή της συμπεριφοράς και της νοοτροπίας στελεχών και εργαζομένων. Αυτό συνεπάγεται καθολική υποστήριξη και συμμετοχή σε προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας, δέσμευση για την ικανοποίηση του πελάτη, θεώρηση των λαθών ως ευκαιρία για βελτίωση κ.α. Η κρισιμότητα των τριών αυτών παραγόντων, δηλαδή του κόστους, της ανάμιξης της διοίκησης και της αλλαγής της κουλτούρας, για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ, επισημαίνεται και στην έρευνα του Laszlo (1999).

Η εκπαίδευση στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων αντιμετωπίζεται ως κόστος. Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ που εκπροσωπεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό όπλο μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης ως επένδυση. Συνεπώς, οι εταιρείες που υιοθετούν ή σκοπεύουν να υιοθετήσουν τη ΔΟΠ, πρέπει να θεωρούν τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει, τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Πολύ θετικό είναι το γεγονός ότι, από την έρευνα διαπιστώνεται ότι σχεδόν όλες οι εταιρείες τροφίμων και ποτών της χώρας θεωρούν την παροχή εκπαίδευσης ως όφελος και όχι ως κόστος.

Αρκετά θετικό όμως είναι το κλίμα που υπάρχει και για την ομαδική εργασία. Οι εταιρείες πρέπει να αξιοποιούν τις ικανότητες και την εμπειρία των εργαζομένων και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων τους με τη χρήση δια-λειτουργικών ομάδων για την αποτελεσματικότερη επίλυση των προβλημάτων. Η αναγνώριση της εκπαίδευσης και της ομαδικής εργασίας ως κρίσιμων παραγόντων για την εφαρμογή της ΔΟΠ συμφωνεί με τα ευρήματα της έρευνας των Tsang et al (2001).

Άξιο αναφοράς είναι το εξίσου σημαντικό εύρημα της μη αναγνώρισης της στρατηγικής πλευράς της ΔΟΠ. Οι ελληνικές εταιρείες τροφίμων και ποτών αναγνωρίζουν τη ΔΟΠ ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού τους επιπέδου και όχι ως «οδηγό» κατά το στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά και ούτε ως «όχημα» για την ενσωμάτωση της ποιότητας στη στρατηγική τους. Σημειώνεται όμως ότι, η φιλοσοφία της ΔΟΠ έχει τη δυναμική να μεταφέρει επιτυχώς την υλοποίηση των πρακτικών διοίκησης ποιότητας από το λειτουργικό επίπεδο (παραγωγική διαδικασία) στο στρατηγικό (σχεδιασμός και διαμόρφωση στρατηγικής). Η αδυναμία να αναγνωριστεί η ΔΟΠ ως στρατηγική μεθοδολογία αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν κατανοήσει σε βάθος τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, τη φιλοσοφία που της επιτρέπει να λειτουργεί ως καταλύτης κατά το στρατηγικό σχεδιασμό και να οδηγεί όλες τις προσπάθειες για την επίτευξη καλύτερων μακροχρόνιων αποτελεσμάτων.

Οι περισσότερες εταιρείες φαίνεται να αντιμετωπίζουν τη ΔΟΠ ως ένα βραχυχρόνιο πρόγραμμα ποιότητας και ως ένα ευκαιριακό μέσο για την απόκτηση επιπλέον εσόδων. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα στελέχη επιδιώκουν να «πιάσουν» τους κρίσιμους δείκτες που έχει θέσει η διοίκηση, με το να παρέχουν τόση εξυπηρέτηση στον πελάτη, όση απαιτείται για να μείνει η εταιρεία ανταγωνιστική. Αντίθετα λίγες είναι

εκείνες οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν τη ΔΟΠ ως ένα στρατηγικό πρόγραμμα ποιότητας, δηλαδή ως ένα μακροπρόθεσμο, σφαιρικό και καθοδηγητικό πρόγραμμα, που προσφέρεται προκειμένου ο οργανισμός να κατανοήσει που βρίσκεται εκείνη τη στιγμή, που πηγαίνει, ποιους στόχους πρέπει να θέσει και με ποιες στρατηγικές να τους επιτύχει.

Όλα αυτά τα στοιχεία καταδεικνύουν ότι, δε δαπανάται ο απαραίτητος χρόνος για την πλήρη κατανόηση της ΔΟΠ, αλλά και για την εύρεση της σχέσης της με τα μελλοντικά πλάνα του οργανισμού. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποδεχθούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής τους. Ο δρόμος για την πλήρη ενοποίηση ΔΟΠ και στρατηγικής είναι μακρύς και δύσβατος. Γι' αυτό πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης στην όλη προσπάθεια.

Επιπλέον, έκπληξη προκάλεσε το γεγονός ότι η ικανοποίηση του πελάτη δεν επηρεάζει την εφαρμογή της ΔΟΠ. Από την έρευνα φαίνεται ότι η επικέντρωση στον πελάτη υπάρχει, σε υψηλό μάλιστα βαθμό και έτσι κάποιος θα περίμενε να αποτελεί έναν από τους παράγοντες από τον οποίο εξαρτάται η υλοποίηση της ΔΟΠ. Όταν όμως τέθηκε το θέμα της σύγκρισης μεταξύ κέρδους και ικανοποίησης του πελάτη οι εταιρείες ήταν πιο συγκρατημένες στις απαντήσεις τους, δημιουργώντας ερωτήματα για το που εστιάζουν τελικά οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών της χώρας. Μάλλον δεν έχουν γίνει αντιληπτά τα οφέλη που προσφέρει η εστίαση στον πελάτη. Το συγκεκριμένο θέμα πάντως χρίζει μεγαλύτερης έρευνας, καθώς και στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει διάσταση απόψεων. Αναλυτικότερα, στην έρευνα των Tsang et al (2001), η εστίαση στον πελάτη αναφέρεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχημένη υλοποίηση της ΔΟΠ. Αντίθετα, στην έρευνα του Bayazit (2003), σε σύνολο 8 παραγόντων, η εστίαση στον πελάτη καταλαμβάνει την έκτη θέση σε σειρά κρισιμότητας.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν εξαρτάται από τη γνώση του οράματος από την πλευρά του προσωπικού, ούτε από την ανατροφοδότηση. Όσον αφορά το πρώτο, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δώσει η διοίκηση στον τρόπο με το οποίο θα μεταδώσει το όραμα και τις αξίες της στους εργαζόμενους. Αυτό συνεπάγεται ειδικές συναντήσεις (π.χ. επιμορφωτικά σεμινάρια) και ανταλλαγή απόψεων με τους εργαζόμενους, στις οποίες διατυπώνονται ξεκάθαρα οι ανάγκες που καλείται να καλύψει η επιχείρηση με τα προσφερόμενα προϊόντα, αλλά και οι βασικοί σκοποί της στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Ακόμη, συνίσταται το όραμα (ή αποστολή) της εταιρείας και οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της, να υπάρχουν γραπτά και να το-

ποθετούνται σε διάφορα εμφανή σημεία στους χώρους εργασίας, ώστε να υπενθυμίζουν σε καθημερινή βάση τους στόχους και τις δεσμεύσεις όλων.

Όσον αφορά την ανατροφοδότηση, σε πολλές έρευνες είναι διάχυτη η υστέρηση στον τομέα αυτό, αναφέροντας την παράλειψη της επαναχρησιμοποίησης των εκροών ως αρχικές πληροφορίες για την ανάληψη διορθωτικής δράσης. Στην έρευνα των Tsang et al (2001), η διαδικασία ανατροφοδότησης αναφέρεται ως ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας εφαρμογής της ΔΟΠ.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι, η ΔΟΠ δεν εξαρτάται από τον υπο-κλάδο τροφίμων στον οποίο δραστηριοποιείτε μια επιχείρηση ή από το μέγεθός της, σε όρους αριθμού εργαζομένων. Οι εταιρείες δραστηριοποιούνται πλέον σε μία ανοιχτή ευρωπαϊκή αγορά τροφίμων και ποτών, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να αυξάνεται σε όλους τους υπο-κλάδους τροφίμων. Έτσι, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια εναλλακτική στρατηγική δράσης, ανεξάρτητα από τον κύριο τομέα δραστηριοποίησης μιας εταιρείας.

Σχετικά με το μέγεθος και οι μικρές και οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα, αλλά και δυσκολίες που πρέπει να ξεπεράσουν για να εφαρμόσουν τη ΔΟΠ. Για παράδειγμα, οι μικρές εταιρείες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευελιξία κατά την αλλαγή της κουλτούρας, ενώ οι μεγάλες είναι συνήθως γραφειοκρατικές, με υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης και τυποποίησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στις μικρές εταιρείες η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης είναι πιο ορατή, ενώ στις μεγάλες παρατηρούνται πολλά επίπεδα ιεραρχίας στη διοίκηση. Από την άλλη πλευρά, οι μικρές εταιρείες αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες στην ανεύρεση των απαραίτητων πόρων σε σύγκριση με τις μεγάλες.

Τέλος, δε διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση της ΔΟΠ με το ιδιοκτησιακό καθεστώς και την εξαγωγική δραστηριότητα των εταιρειών.

### ***3.5 Συμπεράσματα***

***A*** διαμφισβήτητα, η ποιότητα εισβάλλει όλο και περισσότερο στη ζωή μας, επηρεάζοντας τόσο την καταναλωτική, όσο και την επιχειρηματική συμπεριφορά. Η αναζήτηση και η αγορά ποιοτικών προϊόντων τροφίμων και ποτών, είναι πλέον η τάση που υπάρχει σε όλες τις αγορές του κόσμου. Οι επιχειρήσεις έχουν λάβει αυτό το μήνυμα και αντιλαμβάνονται ότι αν αγνοήσουν την ποιότητα, τίθεται αυτόματα η επιβίωσή τους σε μεγάλο κίνδυνο.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να δημιουργήσουν μια εταιρική κουλτούρα όπου η ποιότητα των προϊόντων, των υπηρεσιών, των επιχειρηματικών διαδικασιών και των ανθρώπων παίζουν βασικό ρόλο. Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζονται ένα συνολικό πλαίσιο που να εξετάζει με κριτική ματιά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται στην εταιρεία τους, σε σχέση με τις διαδικασίες που απαιτούνται για την παραγωγή τους και τους ανθρώπους που εργάζονται, ώστε η παραγωγή να ικανοποιεί πλήρως τις συμφωνημένες απαιτήσεις των πελατών. Με άλλα λόγια, τα διευθυντικά στελέχη χρειάζεται να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε τυχαίο δείγμα 160 επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών σε όλη τη χώρα ήταν η εξαγωγή συμπερασμάτων για την εφαρμογή της ΔΟΠ στο συγκεκριμένο κλάδο.

Τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας είναι τα εξής:

- Η εφαρμογή της ΔΟΠ στον κλάδο τροφίμων και ποτών της χώρας είναι περιορισμένη, καθώς μόλις το 30% των επιχειρήσεων την εφαρμόζουν. Μολονότι οι εταιρείες παραδέχονται τη σπουδαιότητα και το ρόλο συγκεκριμένων παραγόντων, εμφανίζονται επιφυλακτικές στην άμεση εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, το ποσοστό αυτό αναμένεται στο μέλλον να αυξηθεί, εφόσον αρκετές είναι εκείνες οι εταιρείες που έχουν ξεκινήσει τη διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας τους, ώστε να συμβαδίζει περισσότερο με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ.
- Ένας από τους πιθανούς λόγους για τον μικρό βαθμό υιοθέτησης της ΔΟΠ από τις εταιρείες του κλάδου είναι η σύγχυση που παρατηρήθηκε σχετικά με την κατανόηση του όρου.
- Η πρώτη αρχή της ΔΟΠ, δηλαδή η εστίαση στο πελάτη, προσεγγίζεται μέσω της διαχείρισης των παραπόνων και της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη. Σε πολύ μικρότερο βαθμό οι εταιρείες επικεντρώνονται στις ομάδες ενδιαφερομένων.
- Η δεύτερη αρχή της ΔΟΠ και συγκεκριμένα αυτή της καθολικής συμμετοχής στον οργανισμό, προσεγγίζεται μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων. Εκτός αυτού, οι εταιρείες φαίνεται να δίνουν βαρύτητα και στη δημιουργία ομάδων εργασίας, αλλά και στην ενδυνάμωση. Απολύτως φυσιολογικό λοιπόν είναι το γεγονός ότι, το προσωπικό παρουσιάζεται να είναι αρκετά ενημερωμένο σε θέματα ποιότητας. Το στοιχείο αυτό σαφώς ενισχύει το ευοίωνα μέλλον της ΔΟΠ στο ελληνικό κλάδο τροφίμων και ποτών.

- Η τρίτη βασική αρχή της ΔΟΠ, δηλαδή η επίτευξη συνεχών βελτιώσεων, εφαρμόζεται μέσω της διοίκησης των διαδικασιών, ενώ πολύ λίγες είναι οι εταιρείες που έχουν τα χαρακτηριστικά του μαθησιακού οργανισμού.
- Η ΔΟΠ γίνεται αντιληπτή περισσότερο ως ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και οι κύριοι λόγοι υιοθέτησής της είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, αλλά και η βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής.
- Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διαπιστώθηκε ότι είναι το κόστος, η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης, η αλλαγή της κουλτούρας, η παροχή επαρκούς εκπαίδευσης σε νέες μεθόδους και τεχνικές και η ομαδική εργασία.
- Οι εταιρείες δεν αναγνωρίζουν τη στρατηγική πλευρά της ΔΟΠ. Δεν την αντιμετωπίζουν δηλαδή ως ένα στρατηγικό πρόγραμμα ποιότητας όπου στρατηγική και ποιότητα γίνονται ένα, αλλά ως λειτουργικό. Κάτι τέτοιο βέβαια κάθε άλλο παρά εύκολο είναι, καθώς απαιτείται ωριμότητα στο χώρο της ΔΟΠ και πλήρη κατανόηση της φιλοσοφίας της από όλους στον οργανισμό. Επειδή όμως κάτι τέτοιο δε συμβαίνει συνήθως, λίγες είναι οι εταιρείες παγκοσμίως που έχουν επιτύχει την απόλυτη ενσωμάτωση της ποιότητας στο στρατηγικό τους σχεδιασμό.
- Οι εταιρείες φαίνεται επίσης ότι, δεν αντιλαμβάνονται τα οφέλη που θα του δώσει η έμφαση στον πελάτη, καθώς με έκπληξη διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση του πελάτη δεν αποτελεί έναν από τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η υιοθέτηση της ΔΟΠ.
- Ακόμη, άλλοι παράγοντες από τους οποίους δεν εξαρτάται η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η ανατροφοδότηση, ο τομέας δραστηριοποίησης των εταιρειών, το μέγεθός τους, το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς και η εξαγωγική τους δραστηριότητα.

Τελειώνοντας την ενότητα των συμπερασμάτων θα πρέπει να αναφερθεί ότι, από κάποιες εταιρείες η έρευνα χαρακτηρίστηκε επιφανειακή και όχι τόσο εστιασμένη. Αυτό έγινε σκόπιμα, καθώς ο ερευνητής, στη φάση του σχεδιασμού της έρευνας, δεν κατάφερε να βρει κανένα στοιχείο σχετικά με το πόσες και ποιες είναι οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών της χώρας που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ. Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια σκιαγράφησης της τάσης που υπάρχει γύρω από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο χώρο των τροφίμων. Τα αποτελέσματά της θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για αντίστοιχες μελλοντι-

κές έρευνες, ώστε να καταγραφεί, όσο το δυνατό πληρέστερα η υφιστάμενη κατάσταση της Ολικής Ποιότητας στο κλάδο των τροφίμων.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγιο



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΠΜΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

Αξιότιμε/η κύριε/α,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί ερευνητικό εργαλείο της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «*Η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις σύγχρονες επιχειρήσεις τροφίμων*», που διεξάγεται για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης (MBA) στην **Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας** του τμήματος Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης σε συνεργασία με το τμήμα Επιστήμης και Τεχνολογίας Τροφίμων του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Σκοπός της έρευνας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις ελληνικές βιομηχανίες τροφίμων και ποτών και τη σχέση της με την επιχειρησιακή στρατηγική. Στο δείγμα επιλέχθηκαν εταιρείες που έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο διοίκησης ποιότητας ISO 9001:2000, το οποίο εναρμονίζεται σε σημαντικό βαθμό με τις αρχές και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και έτσι θεωρούνται κατάλληλες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη την εμπλοκή σας σε θέματα ποιότητας παρακαλείσθε να συμβάλλετε στη διεξαχθείσα έρευνα. Όλες οι πληροφορίες που θα διαθέσετε θα παραμείνουν εμπιστευτικές και στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος και μόνο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Στη διάθεσή σας για οτιδήποτε χρειαστείτε σχετικά με το ερωτηματολόγιο.

Με ιδιαίτερη εκτίμηση

**Θεοχαρόπουλος Ιωάννης**  
Μεταπτυχιακός Φοιτητής  
Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Τηλ:

Email:

Δ/νση:



## Παρακαλώ σημειώστε (...X...)

### Ενότητα 1: Γενικές πληροφορίες

1. Ποιος είναι ο κύριος τομέας δραστηριοποίησης της εταιρείας σας;

1.1	Γαλακτοκομικά (γάλα νωπό/διατηρημένο, γιαούρτι, τυριά, παγωτό)	
1.2	Δημητριακά (σιτηρά, όσπρια, ρύζι)	
1.3	Αλεύρι και προϊόντα του (αλεύρι, ψωμί, μπισκότα, snacks, ζυμαρικά)	
1.4	Ποτά (εμφιαλωμένο νερό, αναψυκτικά, μπύρες, κρασιά, λοιπά οινοπνευματώδη)	
1.5	Έλαια	
1.6	Κρέας και προϊόντα του	
1.7	Προϊόντα ζάχαρης	
1.8	Λοιπά είδη (σοκολάτες, παιδικές τροφές, καφές)	
1.9	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

2. Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων στην εταιρεία σας;

2.1	Έως 10	
2.2	11 – 50	
2.3	51 – 100	
2.4	101 – 300	
2.5	301 και άνω	

3. Που είναι η έδρα της εταιρείας σας;

3.1	Αθήνα	
3.2	Θεσσαλονίκη	
3.3	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

4. Ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία;

4.1	Γενικός Διευθυντής	
4.2	Διευθυντής Τμήματος Παραγωγής	
4.3	Διευθυντής Ποιότητας	
4.4	Υπεύθυνος Ποιότητας	
4.5	Διοικητικός Υπάλληλος	
4.6	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

5. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας τριετίας ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ήταν:

		2004	2005	2006
5.1	Λιγότερο από 5 εκ. ευρώ			
5.2	5 – 20 εκ. ευρώ			
5.3	20 – 40 εκ. ευρώ			
5.4	Άνω των 40 εκ. ευρώ			

6. Τι ποσοστό της παραγωγής εξάγετε;.....

(εάν δεν εξάγετε μη συμπληρώσετε τίποτα)

7. Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της εταιρείας;

7.1	Πολυεθνική	
7.2	Θυγατρική	
7.3	Μέλος ομίλου	
7.4	Ανεξάρτητη εταιρεία	

## **Ενότητα 2: Ερωτήσεις σχετικές με τις έννοιες της Ποιότητας και της Ολικής Ποιότητας**

8. Ποια προσέγγιση της ποιότητας εφαρμόζει η εταιρεία σας;

8.1	Έλεγχος Ποιότητας	
8.2	Διασφάλιση Ποιότητας	
8.3	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	
8.4	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

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

9.1	Η ποιότητα ταυτίζεται με την «έμφυτη υπεροχή» δηλαδή τη μαθαίνεις όταν τη βλέπεις	
9.2	Όσα περισσότερα γνωρίσματα διαθέτει το προϊόν, τόσο πιο ποιοτικό είναι	
9.3	Η ποιότητα προσδιορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης	
9.4	Η ποιότητα αναγνωρίζεται ως συμμόρφωση στις προδιαγραφές	
9.5	Ποιοτικό είναι το προϊόν που παρέχει τη ζητούμενη ποιότητα σε μία αποδεκτή τιμή	

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

10.1	Καθόλου	
10.2	Λίγο	
10.3	Αρκετά	
10.4	Πάρα πολύ	

11. Πόσο καιρό είναι η εταιρεία σας πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000;

11.1	1 – 2 χρόνια	
11.2	2 – 4 χρόνια	
11.3	4 – 6 χρόνια	
11.4	Περισσότερο από 6 χρόνια	

12. Για ποια άλλα συστήματα διαχείρισης είναι η εταιρεία σας πιστοποιημένη;

12.1	HACCP	
12.2	ISO 14000	
12.3	EMAS	
12.4	ISO 22000	
12.5	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

13. Ποιες από τις παρακάτω πρακτικές εφαρμόζει η εταιρεία σας για κάθε μια από τις τρεις κατηγορίες; (οι απαντήσεις σας μπορεί να είναι περισσότερες από μία)

<b>13.1</b>	<b>Εστίαση στους πελάτες</b>	
13.1.1	Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη	
13.1.2	Διαχείριση παραπόνων πελατών	
13.1.3	Γρηγορότερη ανταπόκριση σε αιτήματα πελατών	
13.1.4	Επικέντρωση στις ομάδες ενδιαφερομένων	
13.1.5	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

<b>13.2</b>	<b>Συμμετοχή όλων στον οργανισμό</b>	
13.2.1	Δημιουργία ομάδων εργασίας	
13.2.2	Συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων	
13.2.3	Ενδυνάμωση εργαζομένων	
13.2.4	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

<b>13.3</b>	<b>Συνεχής βελτίωση και μάθηση</b>	
13.3.1	Κύκλος Deming (Plan-Do-Check-Act)	
13.3.2	Διοίκηση διαδικασιών	
13.3.3	Χαρακτηριστικά μαθησιακού οργανισμού	
13.3.4	Ανατροφοδότηση	
13.3.5	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

14. Ποια είναι η αντίληψή σας για τη ΔΟΠ.;

14.1	Εργαλείο μείωσης κόστους	
14.2	Πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων	
14.3	Περιεκτικό πρόγραμμα μάνατζμεντ	
14.4	Εργαλείο σχεδιασμού της παραγωγής	
14.5	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

15. Για ποιόν από τους παρακάτω λόγους θα υιοθετούσατε (ή έχετε υιοθετήσει) τη ΔΟΠ.;

15.1	Ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών	
15.2	Ανταγωνιστικότητα κόστους	
15.3	Βελτίωση της λειτουργίας παραγωγής	
15.4	Να γίνει η εταιρεία ηγέτης στη ποιότητα	
15.5	Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε).....	

### **Ενότητα 3: Ερωτήσεις σχετικές με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας**

Παρακαλώ σημειώστε από το 1 έως το 4 τι νομίζεται για τις παρακάτω προτάσεις, όπου:

**1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ απόλυτα**

	1	2	3	4
16. Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με υψηλό κόστος για την εταιρεία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Οι αλλαγές φέρνουν γενικά πιο πολλές αβεβαιότητες από ευκαιρίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Η βελτίωση της ποιότητας είναι υπόθεση όλων στην εταιρεία παρά του τμήματος ποιότητας μόνο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Όταν υπάρχει η επιλογή, το προσωπικό προτιμά να δουλεύει σε ομάδες παρά ατομικά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ο μόνος τρόπος για να μείνει μια εταιρεία ανταγωνιστική είναι να αναπτύξει στρατηγικές με βάση τις προκλήσεις του περιβάλλοντος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική της εταιρείας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Το προσωπικό αισθάνεται ότι μπορεί να αποδώσει περισσότερο όταν γνωρίζει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Η Ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης σε θέματα ποιότητας, πείθει τους εργαζόμενους ότι η ποιότητα είναι σημαντική για τον οργανισμό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Η παροχή εκπαίδευσης συνεπάγεται μακροπρόθεσμα οικονομικά βάρη παρά ωφέλειες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ο πρώτος αντικειμενικός στόχος πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη παρά η επίτευξη κέρδους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Η ανατροφοδότηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), βοηθάει στο να εκτελείται καλύτερα η εργασία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4
27. Θέματα σχετικά με τη ΔΟΠ συζητούνται συχνά στις συναντήσεις του Δ.Σ. της εταιρείας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Στην εταιρεία προωθείται μια κουλτούρα που να υποστηρίζει τη ΔΟΠ

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

29. Η ΔΟΠ αναγνωρίζεται ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού επιπέδου, παρά ως «οδηγός» κατά το στρατηγικό σχεδιασμό.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

30. Η ΔΟΠ αναγνωρίζεται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!!

Σας παρακαλώ, εάν θέλετε να λάβετε τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, σημειώστε στο παρακάτω πλαίσιο το email στο οποίο θέλετε να σας αποσταλούν!!

Email:

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Αποτελέσματα Έρευνας – Ανάλυση Συχνοτήτων

Πίνακας Β2: Έδρα εταιρειών

Περιφέρεια	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Αθήνα	18	21,2
2. Υπόλοιπο Κεντρικής Ελλάδας	12	14,1
3. Θεσσαλονίκη	14	16,5
4. Υπόλοιπο Βόρειας Ελλάδας	15	17,6
5. Δυτική Ελλάδα και Πελοπόννησος	10	11,8
6. Κρήτη και Νησιά Αιγαίου	16	18,8
<b>Σύνολο</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Πίνακας Β2: Θέση ερωτώμενων στην ιεραρχία

Θέση	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Γενικός Διευθυντής	4	4,7
2. Διευθυντής Παραγωγής	11	12,9
3. Διευθυντής Ποιότητας	30	35,3
4. Υπεύθυνος Ποιότητας	31	36,5
5. Διοικητικός Υπάλληλος	4	4,7
6. Άλλο	5	5,9
<b>Σύνολο</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

Πίνακας Β3: Κύκλος εργασιών 2004-2006

Κύκλος εργασιών	2004		2005	
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Λιγότερο των 5 εκ. €	23	27,7	19	22,9
2. 5-20 εκ. €	32	38,6	35	42,2
3. 20-40 εκ. €	13	15,7	14	16,9
4. Άνω των 40 εκ. €	15	18,1	15	18,1
<b>Σύνολο</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>
Κύκλος εργασιών	2006		Μέσος όρος	
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Λιγότερο των 5 εκ. €	16	19,3	19	22,9
2. 5-20 εκ. €	34	41,0	34	41,0
3. 20-40 εκ. €	19	22,9	15	18,1
4. Άνω των 40 εκ. €	14	16,9	15	18,1
<b>Σύνολο</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

Πίνακας Β4: Εξαγωγές

Εξαγωγές παραγωγής	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. 0-10%	48	56,5
2. 11-20%	7	8,2
3. 21-50%	8	9,4
4. 51-80%	5	5,9
5. 81-100%	17	20,0
<b>Σύνολο</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

**Πίνακας Β5: Ιδιοκτησιακό καθεστώς εταιρειών**

Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Πολυεθνική	7	8,2
2. Θυγατρική	2	2,4
3. Μέλος ομίλου	16	18,8
4. Ανεξάρτητη εταιρεία	60	70,6
<b>Σύνολο</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

**Πίνακας Β6: Προτάσεις που αφορούν την έννοια της ποιότητας**

Πρόταση	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Η ποιότητα ταυτίζεται με την «έμφυτη υπεροχή» δηλαδή τη μαθαίνεις όταν τη βλέπεις.	13	15,3
2. Όσα περισσότερα γνωρίσματα διαθέτει το προϊόν, τόσο πιο ποιοτικό είναι.	6	7,1
3. Η ποιότητα προσδιορίζεται από το τι θέλει ο πελάτης.	31	36,5
4. Η ποιότητα αναγνωρίζεται ως συμμόρφωση στις προδιαγραφές.	37	43,5
5. Ποιοτικό είναι το προϊόν που παρέχει τη ζητούμενη ποιότητα σε μία αποδεκτή τιμή	30	35,3

**Πίνακας Β7: Βαθμός ενημέρωσης προσωπικού σε θέματα ποιότητας**

Βαθμός ενημέρωσης	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. Καθόλου	0	0
2. Λίγο	5	5,9
3. Αρκετά	57	67,1
4. Πάρα πολύ	23	27,1
<b>Σύνολο</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

**Πίνακας Β8: Χρόνος πιστοποίησης κατά ISO 9001:2000**

Χρονικό διάστημα	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. 1 – 2 χρόνια	6	7,1
2. 2 – 4 χρόνια	16	18,8
3. 4 – 6 χρόνια	26	30,6
4. Περισσότερο από 6 χρόνια	37	43,5
<b>Σύνολο</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

**Πίνακας Β9: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας**

Σύστημα	Συχνότητα	Ποσοστό %
1. HACCP	60	70,6
2. ISO 14001	11	12,9
3. EMAS	4	4,7
4. ISO 22000	25	29,4
5. IFS	11	12,9
6. BRC	14	16,5
7. OHSAS 18001	5	5,9
8. AGRO	3	3,5
9. EUREPGAP	2	2,4

Πίνακας Β10: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα τρίτης ενότητας

Πρόταση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
16. Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με υψηλό κόστος για την εταιρεία.	7 (8,2%)	34 (40%)	39 (45,9%)	5 (5,9%)
17. Οι αλλαγές φέρνουν γενικά πιο πολλές αβεβαιότητες από ευκαιρίες.	20 (23,5%)	51 (60%)	13 (15,3%)	1 (1,2%)
18. Η βελτίωση της ποιότητας είναι υπόθεση όλων στην εταιρεία παρά του τμήματος ποιότητας μόνο.	1 (1,2%)	0 (0%)	9 (10,6%)	75 (88,2%)
19. Όταν υπάρχει η επιλογή το προσωπικό προτιμά να δουλεύει σε ομάδες παρά ατομικά.	3 (3,5%)	11 (12,9%)	52 (61,2%)	19 (22,4%)
20. Ο μόνος τρόπος για να μείνει μια εταιρεία ανταγωνιστική είναι να αναπτύξει στρατηγικές με βάση τις προκλήσεις του περιβάλλοντος.	0 (0%)	7 (8,2%)	42 (49,4%)	36 (42,4%)
21. Η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική της εταιρείας.	0 (0%)	0 (0%)	16 (18,8%)	69 (81,2%)
22. Το προσωπικό αισθάνεται ότι μπορεί να αποδώσει περισσότερο όταν γνωρίζει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.	1 (1,2%)	3 (3,5%)	43 (50,6%)	38 (44,7%)
23. Η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης σε θέματα ποιότητας, πείθει τους εργαζόμενους ότι η ποιότητα είναι σημαντική για τον οργανισμό.	0 (0%)	6 (7,1%)	33 (38,8%)	46 (54,1%)
24. Η παροχή εκπαίδευσης συνεπάγεται μακροπρόθεσμα οικονομικά βάρη παρά ωφέλειες.	48 (56,5%)	32 (37,6%)	1 (1,2%)	4 (4,7%)
25. Ο πρώτος αντικειμενικός στόχος πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη παρά η επίτευξη κέρδους.	1 (1,2%)	21 (24,7%)	44 (51,8%)	19 (22,4%)
26. Η ανατροφοδότηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), βοηθά στο να εκτελείται καλύτερα η εργασία	1 (1,2%)	4 (4,9%)	58 (70,7%)	19 (23,2%)
27. Θέματα σχετικά με τη ΔΟΠ συζητούνται συχνά στις συναντήσεις του Δ.Σ. της εταιρείας.	4 (4,8%)	14 (16,7%)	52 (61,9%)	14 (16,7%)
28. Στην εταιρεία προωθείται μια κουλτούρα σχετικά με τη ΔΟΠ.	4 (4,7%)	13 (15,3%)	43 (50,6%)	25 (29,4%)
29. Η ΔΟΠ αναγνωρίζεται ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού επιπέδου, παρά ως «οδηγός» κατά το στρατηγικό σχεδιασμό.	6 (7,1%)	20 (23,5%)	48 (56,5%)	11 (12,9%)
30. Η ΔΟΠ αναγνωρίζεται ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.	11 (12,9%)	17 (20%)	30 (35,3%)	27 (31,8%)





Πίνακας Γ2: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Αριθμός εργαζομένων Crosstabulation

		Αριθμός εργαζομένων					Σύνολο	
		έως 10	11 έως 50	51 έως 100	101 έως 300	301 και άνω		
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	2	23	15	14	6	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	3,3%	38,3%	25,0%	23,3%	10,0%	100,0%
		% επί του Αριθμού των εργαζομένων	100,0%	82,1%	65,2%	66,7%	54,5%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	0	5	8	7	5	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	,0%	20,0%	32,0%	28,0%	20,0%	100,0%
		% επί του Αριθμού των εργαζομένων	,0%	17,9%	34,8%	33,3%	45,5%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	2	28	23	21	11	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	2,4%	32,9%	27,1%	24,7%	12,9%	100,0%
		% επί του Αριθμού των εργαζομένων	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	<b>Significance</b>				
		4,473	4	<b>0,346</b>				

Πίνακας Γ3.1: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Κύκλος εργασιών (2004) Crosstabulation

		Κύκλος εργασιών (2004)				Σύνολο	
		<5 εκ. €	5 - 20 εκ. €	20 - 40 εκ. €	>40 εκ. €		
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	21	22	9	6	58
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	36,2%	37,9%	15,5%	10,3%	100,0%
		% επί του Κύκλου εργασιών (2004)	91,3%	68,8%	69,2%	40,0%	69,9%
	Ναι	Συχνότητα	2	10	4	9	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	8,0%	40,0%	16,0%	36,0%	100,0%
		% επί του Κύκλου εργασιών (2004)	8,7%	31,3%	30,8%	60,0%	30,1%
Σύνολο		Συχνότητα	23	32	13	15	83
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	27,7%	38,6%	15,7%	18,1%	100,0%
		% επί του Κύκλου εργασιών (2004)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	<b>Significance</b>			
		11,400	3	<b>0,010</b>			

Πίνακας Γ3.2: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Κύκλος εργασιών (2005) Crosstabulation

		Κύκλος εργασιών (2005)				Σύνολο	
			<5 εκ. €	5 - 20 εκ. €	20 - 40 εκ. €	>40 εκ. €	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	17	25	10	6	58
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	29,3%	43,1%	17,2%	10,3%	100,0%
		% επί του Κύκλου εργασιών (2005)	89,5%	71,4%	71,4%	40,0%	69,9%
	Ναι	Συχνότητα	2	10	4	9	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	8,0%	40,0%	16,0%	36,0%	100,0%
		% επί του Κύκλου εργασιών (2005)	10,5%	28,6%	28,6%	60,0%	30,1%
Σύνολο		Συχνότητα	19	35	14	15	83
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	22,9%	42,2%	16,9%	18,1%	100,0%
		% επί του Κύκλου εργασιών (2005)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	9,884	Df	3	Significance	0,020

Πίνακας Γ3.3: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Κύκλος εργασιών (2006) Crosstabulation

		Κύκλος εργασιών (2006)				Σύνολο	
			<5 εκ. €	5 - 20 εκ. €	20 - 40 εκ. €	>40 εκ. €	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	14	25	13	6	58
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	24,1%	43,1%	22,4%	10,3%	100,0%
		% επί του Κύκλου εργασιών (2006)	87,5%	73,5%	68,4%	42,9%	69,9%
	Ναι	Συχνότητα	2	9	6	8	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	8,0%	36,0%	24,0%	32,0%	100,0%
		% επί του Κύκλου εργασιών (2006)	12,5%	26,5%	31,6%	57,1%	30,1%
Σύνολο		Συχνότητα	16	34	19	14	83
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	19,3%	41,0%	22,9%	16,9%	100,0%
		% επί του Κύκλου εργασιών (2006)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	7,452	Df	3	Significance	0,059

Πίνακας Γ4: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Εξαγωγές Crosstabulation

			Εξαγωγές					Σύνολο
			0 - 10%	11 - 20%	21 - 50%	51 - 80%	81 - 100%	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	32	5	6	3	14	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	53,3%	8,3%	10,0%	5,0%	23,3%	100,0%
		% επί των Εξαγωγών	66,7%	71,4%	75,0%	60,0%	82,4%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	16	2	2	2	3	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	64,0%	8,0%	8,0%	8,0%	12,0%	100,0%
		% επί των Εξαγωγών	33,3%	28,6%	25,0%	40,0%	17,6%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	48	7	8	5	17	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	56,5%	8,2%	9,4%	5,9%	20,0%	100,0%
		% επί των Εξαγωγών	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance				
		1,836	4	0,766				

Πίνακας Γ5: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Ιδιοκτησιακό καθεστώς Crosstabulation

			Ιδιοκτησιακό καθεστώς				Σύνολο
			Πολυεθνική	Θυγατρική	Μέλος ομίλου	Ανεξάρτητη εταιρεία	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	3	1	12	44	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	5,0%	1,7%	20,0%	73,3%	100,0%
		% επί του Ιδιοκτησιακού καθεστώτος	42,9%	50,0%	75,0%	73,3%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	4	1	4	16	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	16,0%	4,0%	16,0%	64,0%	100,0%
		% επί του Ιδιοκτησιακού καθεστώτος	57,1%	50,0%	25,0%	26,7%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	7	2	16	60	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	8,2%	2,4%	18,8%	70,6%	100,0%
		% επί του Ιδιοκτησιακού καθεστώτος	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance			
		3,369	3	0,338			

**Πίνακας Γ6: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Κόστος Crosstabulation**

			Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται με υψηλό κόστος για την εταιρεία.				Σύνολο
			Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	1	24	31	4	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	1,7%	40,0%	51,7%	6,7%	100,0%
		% επί του Κόστους	14,3%	70,6%	79,5%	80,0%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	6	10	8	1	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	24,0%	40,0%	32,0%	4,0%	100,0%
		% επί του Κόστους	85,7%	29,4%	20,5%	20,0%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	7	34	39	5	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	8,2%	40,0%	45,9%	5,9%	100,0%
		% επί του Κόστους	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance			
		12,389	3	0,006			

**Πίνακας Γ7: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Ομαδική εργασία Crosstabulation**

			Όταν υπάρχει η επιλογή, το προσωπικό προτιμά να δουλεύει σε ομάδες, παρά ατομικά.				Σύνολο
			Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	3	11	32	14	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	5,0%	18,3%	53,3%	23,3%	100,0%
		% επί της Ομαδικής εργασίας	100,0%	100,0%	61,5%	73,7%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	0	0	20	5	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	,0%	,0%	80,0%	20,0%	100,0%
		% επί της Ομαδικής εργασίας	,0%	,0%	38,5%	26,3%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	3	11	52	19	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	3,5%	12,9%	61,2%	22,4%	100,0%
		% επί της Ομαδικής εργασίας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance			
		7,972	3	0,047			

**Πίνακας Γ8: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Γνώση οράματος από το προσωπικό Crosstabulation**

		Το προσωπικό αισθάνεται ότι μπορεί να αποδώσει περισσότερο όταν γνωρίζει το όραμα και τις αξίες του οργανισμού.				Σύνολο	
			Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	1	2	33	24	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	1,7%	3,3%	55,0%	40,0%	100,0%
		% επί της Γνώσης του οράματος από το προσωπικό	100,0%	66,7%	76,7%	63,2%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	0	1	10	14	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	,0%	4,0%	40,0%	56,0%	100,0%
		% επί της Γνώσης του οράματος από το προσωπικό	,0%	33,3%	23,3%	36,8%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	1	3	43	38	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	1,2%	3,5%	50,6%	44,7%	100,0%
		% επί της Γνώσης του οράματος από το προσωπικό	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance			
		2,234	3	0,525			

**Πίνακας Γ9: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Ανάμιξη Ανώτατης Διοίκησης Crosstabulation**

		Η ανάμιξη της Ανώτατης Διοίκησης σε θέματα ποιότητας πείθει τους εργαζόμενους ότι η ποιότητα είναι σημαντική για τον οργανισμό.				Σύνολο	
			Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	0	6	27	27	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	,0%	10,0%	45,0%	45,0%	100,0%
		% επί της Ανάμιξης της Ανώτατης Διοίκησης	,0%	100,0%	81,8%	58,7%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	0	0	6	19	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	,0%	,0%	24,0%	76,0%	100,0%
		% επί της Ανάμιξης της Ανώτατης Διοίκησης	,0%	,0%	18,2%	41,3%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	0	6	33	46	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	,0%	7,1%	38,8%	54,1%	100,0%
		% επί της Ανάμιξης της Ανώτατης Διοίκησης	,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance			
		7,638	2	0,022			

**Πίνακας Γ10: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Παροχή εκπαίδευσης Crosstabulation**

			Η παροχή εκπαίδευσης συνεπάγεται μακροπρόθεσμα οικονομικά βάρη παρά ωφέλειες.				Σύνολο
			Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	33	26	0	1	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	55,0%	43,3%	,0%	1,7%	100,0%
		% επί της Παροχής εκπαίδευσης	68,8%	81,3%	,0%	25,0%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	15	6	1	3	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	60,0%	24,0%	4,0%	12,0%	100,0%
		% επί της Παροχής εκπαίδευσης	31,3%	18,8%	100,0%	75,0%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	48	32	1	4	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	56,5%	37,6%	1,2%	4,7%	100,0%
		% επί της Παροχής εκπαίδευσης	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	8,234	Df	3	Significance	0,041

**Πίνακας Γ11: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Ικανοποίηση πελάτη Crosstabulation**

			Ο πρώτος αντικειμενικός στόχος πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη, παρά η επίτευξη κέρδους.				Σύνολο
			Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	1	15	34	10	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	1,7%	25,0%	56,7%	16,7%	100,0%
		% επί της Ικανοποίησης του πελάτη	100,0%	71,4%	77,3%	52,6%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	0	6	10	9	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	,0%	24,0%	40,0%	36,0%	100,0%
		% επί της Ικανοποίησης του πελάτη	,0%	28,6%	22,7%	47,4%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	1	21	44	19	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	1,2%	24,7%	51,8%	22,4%	100,0%
		% επί της Ικανοποίησης του πελάτη	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	4,322	Df	3	Significance	0,229

**Πίνακας Γ12: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Ανατροφοδότηση Crosstabulation**

		Η ανατροφοδότηση πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών, βοηθάει στο να εκτελείται καλύτερα η εργασία.					Σύνολο
			Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	1	4	40	13	58
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	1,7%	6,9%	69,0%	22,4%	100,0%
		% επί της Ανατροφοδότησης	100,0%	100,0%	69,0%	68,4%	70,7%
	Ναι	Συχνότητα	0	0	18	6	24
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	,0%	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
		% επί της Ανατροφοδότησης	,0%	,0%	31,0%	31,6%	29,3%
Σύνολο		Συχνότητα	1	4	58	19	82
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	1,2%	4,9%	70,7%	23,2%	100,0%
		% επί της Ανατροφοδότησης	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance			
		2,205	3	<b>0,531</b>			

**Πίνακας Γ13: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Αλλαγή κουλτούρας Crosstabulation**

		Στην εταιρεία προωθείται μια κουλτούρα που να υποστηρίζει τη ΔΟΠ.					Σύνολο
			Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	4	13	34	9	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	6,7%	21,7%	56,7%	15,0%	100,0%
		% επί της Αλλαγής της κουλτούρας	100,0%	100,0%	79,1%	36,0%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	0	0	9	16	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	,0%	,0%	36,0%	64,0%	100,0%
		% επί της Αλλαγής της κουλτούρας	,0%	,0%	20,9%	64,0%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	4	13	43	25	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	4,7%	15,3%	50,6%	29,4%	100,0%
		% επί της Αλλαγής της κουλτούρας	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance			
		22,979	3	<b>0,000</b>			



**Πίνακας Γ14: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Αναγνώριση στρατηγικής πλευράς ΔΟΠ Crosstabulation**

			Η ΔΟΠ αναγνωρίζεται ως ένα εργαλείο βελτίωσης του λειτουργικού επιπέδου, παρά ως οδηγός κατά το στρατηγικό σχεδιασμό.				Σύνολο
			Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	3	14	38	5	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	5,0%	23,3%	63,3%	8,3%	100,0%
		% επί της Αναγνώρισης της στρατηγικής πλευράς ΔΟΠ	50,0%	70,0%	79,2%	45,5%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	3	6	10	6	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	12,0%	24,0%	40,0%	24,0%	100,0%
		% επί της Αναγνώρισης της στρατηγικής πλευράς ΔΟΠ	50,0%	30,0%	20,8%	54,5%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	6	20	48	11	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	7,1%	23,5%	56,5%	12,9%	100,0%
		% επί της Αναγνώρισης της στρατηγικής πλευράς ΔΟΠ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance			
		6,277	3	<b>0,099</b>			

**Πίνακας Γ15: Εφαρμογή ΔΟΠ \* Ενσωμάτωση ποιότητας στη στρατηγική ΔΟΠ Crosstabulation**

			Η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στη στρατηγική της εταιρείας		Σύνολο
			Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Εφαρμογή ΔΟΠ	Όχι	Συχνότητα	13	47	60
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	21,7%	78,3%	100,0%
		% επί της Ενσωμάτωσης της ποιότητας στη στρατηγική	81,3%	68,1%	70,6%
	Ναι	Συχνότητα	3	22	25
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	12,0%	88,0%	100,0%
		% επί της Ενσωμάτωσης της ποιότητας στη στρατηγική	18,8%	31,9%	29,4%
Σύνολο		Συχνότητα	16	69	85
		% επί της Εφαρμογής της ΔΟΠ	18,8%	81,2%	100,0%
		% επί της Ενσωμάτωσης της ποιότητας στη στρατηγική	100,0%	100,0%	100,0%
Pearson Chi-square		Value	Df	Significance	
		1,079	1	<b>0,299</b>	

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Αγγλική

Aravindan P., Devadasan S.R., Selladurai V. (1996), **A focused system model for strategic quality management**, International Journal of Quality & Reliability Management, Volume 13, Number 8, pp. 79-96

Armistead Colin (1996), **Principles of business process management**, Managing Service Quality, Volume 6, Number 6, pp 48-52

Beecroft G. Dennis (1999), **The role of quality in strategic management**, Management Decision, 37/6, pp. 499-502

Bhuiyan N., Baghel A. (2005), **An overview of continuous improvement: from the past to the present**, Management Decision, Volume 43, Number 5

David R. Fred (2005), **Strategic management: concepts and cases - Tenth Edition**, Pearson Prentice Hall, Defining Strategic Management pp. 5

Dimitriades S. Zoe (2000), **Total involvement in quality management**, Team Performance Management: An International Journal, Volume 6, Number 7/8, pp 117-121

Garvin David (1988), **Managing Quality: The strategic and competitive edge**, The Free Press, *Concepts and Definitions*, pp. 39-46

Hau Frederick (2000), **Overcoming Barriers to Total Quality Management**, <http://www.rechargermag.com/articles/32700/>

Hellsten U., Klefsjo B. (2000), **TQM as a management system consisting of values, techniques and tools**, The TQM Magazine, Volume 12, Number 4, pp 238-244

Laszlo P. George (1999), **Implementing a quality management program - three C's of success: commitment, culture, cost**, The TQM Magazine, Volume 11, Number 4, pp. 231-237

Lau R.S.M., Anderson C.A. (1998), **A three - dimensional perspective of Total Quality Management**, International Journal of Quality & Reliability Management, Volume 15, Number 1 pp 85-98

Martinez-Lorente Angel, Dewhurst Frank, Dale Barrie (1998), **Total Quality Management: origins and evolution of the term**, The TQM Magazine, Volume 10, Number 5, pp 378-386

Murray Peter, Chapman Ross (2003), **From continuous improvement to organisational learning: developmental theory**, The Learning Organization, Volume 10, Number 5, pp 272-282

Piercy F. Nigel (1995), **What do you do to get customer focus in an organization**, Marketing Intelligence & Planning, Volume 13, Number 6, pp 4-11

Prajogo I. Daniel, Sohal S. Amrik (2004), **The relationship between organization strategy, total quality management (TQM) and organization performance - the mediating role of TQM**, European Journal of Operational Research 168 (2006) 35-50

QED Consulting Home (2007), **Customer feedback - Improve or lose**, <http://news.qedconsulting.co.uk/articles.asp?a=13>

Reed Richard, Lemak J. David, Mero P. Neal (2000), **Total quality management and sustainable competitive advantage**, Journal of Quality Management, 5 (2000) 5-26

Scarnati James & Betty (2002), **Empowerment: the key to quality**, The TQM magazine, Volume 14, Number 2, pp 110-119

Srinidhi Bin (1998), **Strategic quality management**, International Journal of Quality Science, Volume 3, Number 1, pp. 38-70

Sunsiene Dalia, Vanagas Polyvas (2005), **Integration of Total Quality Management into Stakeholder Management Policy and Harmonization of their Interests**, Engineering Economics, Number 4, pp 71-77

Tsang J.H.Y., Antony J. (2001), **Total quality management in UK service organizations: some key findings from a survey**, Managing Service Quality, Volume 11, Number 2, pp. 132-141

Tummala V.M. Rao, Tang C.L. (1996), **Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: core concepts and comparative analysis**, International Journal of Quality & Reliability Management, Volume 13, Number 4, pp. 8-38

Wagner J.A. (1994), **Participation's effect on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence**, The Academy of Management Review, Volume 19, pp 312-320

Wheelen L. Thomas, Hunger J. David (2006), **Concepts in Strategic Management and Business Policy - Tenth Edition**, Pearson Prentice Hall, Basic Model of Strategic Management pp. 10-18

Zairi Mohamed (2000), **Managing customer satisfaction: a best practice perspective**, The TQM Magazine, Volume 12, Number 6, pp 389-394

Bayazit Ozden (2003), **Total quality management (TQM) practices in Turkish manufacturing organizations**, The TQM Magazine, Volume 15, Number 5, pp. 345-350

## Ελληνική

Αρβανιτογιάννης Ιωάννης (2000), **ISO 9000 - ISO 14000: Παρουσίαση, ανάλυση προτύπων διασφάλισης ποιότητας και περιβατολογικής διαχείρισης, προσαρμογή στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών**, *Η έννοια της ποιότητας* σελ. 19-21, *Ιστορική ανασκόπηση ελέγχου ποιότητας* σελ. 25-27

Γεωργόπουλος Νικόλαος (2002), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Εκδόσεις Μπένου, *Η σημασία της στρατηγικής* σελ. 21-22

Δερβιτσιώτης Κώστας (2001), **Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, *Η στρατηγική σημασία της ποιότητας* σελ. 34-39, *Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* σελ. 53-57, *Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ* σελ. 58-60, *Βασικά χαρακτηριστικά διοίκησης διαδικασιών* σελ. 101-103, *Εμβέλεια βελτιώσεων ποιότητας* σελ. 285-290, *Προσεγγίσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών* σελ. 302-304, *Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας* σελ. 306-307

Ζαβλανός Μύρων (2002), **Οργανωτική Συμπεριφορά**, Εκδόσεις Σταμούλη, *Αποτελεσματικότητα της ομάδας* σελ. 225-227, *Οργανισμοί μάθησης* σελ. 447-454

Ζαβλανός Μύρων (2003), **Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση**, Εκδόσεις Σταμούλη, *Διοίκηση Διαδικασιών* σελ. 103-104, *Ο κύκλος του Deming* σελ. 148-151,

Κιρκαγασλής Στέφανος (2006), **Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), Πιστοποίηση και Κερδοφορία**, 9ο Πανελλήνιο Συνέδριο Αγροτικής Οικονομίας - Η οικονομία και η κοινωνία μπροστά στις νέες προκλήσεις του παγκόσμιου αγροτροφικού συστήματος, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, *Η ποιότητα στο κύκλωμα παραγωγής - διάθεσης* σελ. 8-9

Μπαμπινιώτης Γεώργιος (1998), **Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας**, Εκδόσεις Κέντρου Λεξικολογίας, *Στρατηγική* σελ. 1683

Παπαδάκης Βασίλης (2002), **Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία**, 4η Έκδοση, *Τι είναι στρατηγική: προέλευση της λέξης* σελ. 28

Παπαλεξανδρή Νάνσυ (2003), **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**, Εκδόσεις Μπένου, *Ενδυνάμωση Προσωπικού (Empowerment)* σελ. 36, *Αξιολόγηση 360<sup>0</sup> Μοιρών* σελ. 350-351

Πελτέκης Σάββας (2004), **ISO 9001:2000**, Πρακτικά ημερίδας με θέμα "Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας", TUV HELLAS, Αγρίνιο

Ροκόφυλλος Χρήστος (1998), **Να επενδύσουμε στη ποιότητα: Αναγκαία μία νέα φιλοσοφία διαχείρισης όλων των τμημάτων παραγωγής ως το τελικό προϊόν**, Εφημερίδα "Το Βήμα", 18/1/1998, Αρ. φύλλου 12464

Σταθακόπουλος Βλάσης (2001), **Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς**, Εκδόσεις Σταμούλης, *Η διαδικασία της δειγματοληψίας* σελ. 205-218, *Περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις* σελ. 248-252

Τακίρης Αθανάσιος (2004), **Στρατηγική**, Εισήγηση στο σεμινάριο για τα συλλογικά συμφέροντα, Πανεπιστήμιο Αθηνών, <http://tsakiris.snn.gr/Strategyseminarlecture.htm>

Τσιότρας Γεώργιος (2002), **Βελτίωση Ποιότητας - Β' Έκδοση**, Εκδόσεις Μπένου, *Η σημασία της ποιότητας*, σελ. 17-20, *Ιστορική ανασκόπηση* σελ. 23-26

Bank John (1999), **Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: αρχές, στρατηγικές, εφαρμογές του**, Εκδόσεις Γκιούρδας, *Η ανατροφοδότηση του ρόλου της διεύθυνσης* σελ. 64-66

James Paul (1998), **Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Μία εισαγωγή**, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, *Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας* σελ. 70-74, *Η ανάγκη για στρατηγική ηγεσία ποιότητας* σελ. 187, *Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη των εργαζομένων* σελ. 247-249, *Κύκλοι ποιότητας* σελ. 252-253