

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Οφέλη, Επιπτώσεις και Εμπόδια Εφαρμογής των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις
Κυπριακές Επιχειρήσεις.**

Νίκη Βαρνάβα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Παρασκευή Καπετανοπούλου

Μάιος 2023

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Οφέλη, Επιπτώσεις και Εμπόδια Εφαρμογής των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις
Κυπριακές Επιχειρήσεις.**

Νίκη Βαρνάβα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Παρασκευή Καπετανοπούλου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2023

Περίληψη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί αντικείμενο έρευνας για πολλούς ερευνητές σε όλο τον κόσμο, για δεκαετίες. Σε αυτές τις έρευνες συμπεριλαμβάνονται ελάχιστες περιπτώσεις με Κυπριακές επιχειρήσεις.

Μέσα από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα διερευνηθούν τα οφέλη, οι επιπτώσεις και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι Κυπριακές επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Θα διερευνηθούν ποιες αρχές τις ΔΟΠ εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, αν χρησιμοποιούν πρότυπα ποιότητας, ποιος είναι ο ρόλος της διοίκησης και η κουλτούρα που επικρατεί, πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων για την ανώτατη διοίκηση, ο ρόλος της επικοινωνίας και αν οι επιχειρήσεις εστιάζουν στις ανάγκες των εξωτερικών αλλά και των εσωτερικών πελατών.

Στα πρώτα τρία κεφάλαια αρχικά γίνεται μια εισαγωγή στο θέμα της ποιότητας και ακολουθεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη ΔΟΠ, της συνεισφοράς των γκουρού της ποιότητας και τέλος μια ανάλυση των αρχών της ΔΟΠ.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται έρευνες που αφορούν τους κυριότερους λόγους αποτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ από μερίδα επιχειρήσεων και αναλύονται οι κύριοι παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει την μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε, τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα και το σκοπό της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, τα κριτήρια επιλογής των υπό μελέτη επιχειρήσεων, το πρωτόκολλο συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε και τέλος τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων.

Στα επόμενα δύο κεφάλαια παρουσιάζεται η έρευνα, αρχικά με μια συνοπτική παρουσίαση της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά και μετά με μια συνδυαστική ανάλυση των περιπτώσεων, έτσι ώστε να ανιχνευθούν ομοιότητες και διαφορές στις προσεγγίσεις των επιχειρήσεων. Για κάθε θέμα συζήτησης που μελετήθηκε γίνονται και οι ανάλογες προτάσεις.

Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την μελέτη των επτά Κυπριακών επιχειρήσεων και αφορούν την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην πράξη.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κυπριακές επιχειρήσεις, αρχές της ΔΟΠ, ανάγκες εξωτερικών και εσωτερικών πελατών, κουλτούρα, επικοινωνία.

Summary

Total Quality Management (TQM) has been the subject of research for many researchers around the world for decades. These investigations include very few cases involving Cypriot companies.

Through this master's thesis, the benefits, effects and problems faced by Cypriot companies during the implementation of the principles of the TQM will be explored. It will be explored which principles companies apply, if they use quality standards, what is the role of management and the prevailing culture, how important is employee training for top management, the role of communication and if companies focus on needs external as well as internal customers.

In the first three chapters there is first an introduction to the subject of quality, followed by a literature review on TQM, the contribution of quality gurus and finally an analysis of TQM principles.

Afterwards, research is presented regarding the main reasons for the failure of the implementation of the TQM by a portion of companies and the main factors that contribute to the successful implementation of the TQM are analysed.

The fourth chapter presents the research methodology that was followed, the basic research questions and the purpose of this master's thesis, the limitations of this research, the selection criteria of the companies under study, the interview protocol that was used and finally the way of conducting the research, the data collection and analysis.

In the next two chapters, the research is presented, first with a brief presentation of each company separately and then with a combined analysis of the cases, to detect similarities and differences in the approaches of the companies. Corresponding proposals are made for each discussion topic that has been studied.

In the seventh chapter, the conclusions obtained from the study of the seven Cypriot companies are analysed and concern the application of the principles of TQM in practice.

Key words: Total Quality Management, Cypriot companies, TQM principles, external and internal customer needs, culture, communication.

Ευχαριστίες

Υπάρχουν αρκετά άτομα που θέλω να ευχαριστήσω, το πρώτο είναι ο σύζυγός μου που ήταν δίπλα μου και σε αυτό το δύσκολο εγχείρημα, που επωμίστηκε μεγάλο μέρος των οικογενειακών ευθυνών μου και μου έδινε δύναμη να προχωρήσω. Μάριε σε ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου.

Τα παιδιά μου που με ενθάρρυναν να κάνω ένα όνειρο ζωής πραγματικότητα, παρά το γεγονός ότι τους στέρησα την αμέριστη προσοχή μου για ένα διάστημα. Κωνσταντίνο, Έλενα και Χάρη, ευχαριστώ και σας παραδίδω τη σκυτάλη για να κάνετε όλα τα όνειρα σας πραγματικότητα.

Επίσης την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Παρασκευή Καπετανοπούλου, που μου μετάδωσε την αγάπη της για την ποιότητα και με εμπύχωνε μέχρι να φέρω εις πέρας την μεταπτυχιακή διατριβή μου. Ευχαριστώ.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τα στελέχη των επιχειρήσεων που μετείχαν στην έρευνα, χωρίς τη βοήθεια τους και τις πολύτιμες απόψεις τους, δεν θα ολοκληρωνόταν αυτή η μεταπτυχιακή διατριβή.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	1
1.1 Πλαίσιο αναφοράς.....	1
1.2 Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής.....	1
1.3 Μεθοδολογία έρευνας.....	2
1.4 Δομή της μεταπτυχιακής διατριβής.....	2
Κεφάλαιο 2 Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	4
2.1 Τι σημαίνει ποιότητα;.....	4
2.1.1 Επιπτώσεις από την καλή ποιότητα.....	5
2.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	5
2.2.1 Η άνοδος της ποιότητας στην Ιαπωνία.....	6
2.2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στον υπόλοιπο κόσμο.....	7
2.2.3 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	12
Κεφάλαιο 3 Έρευνες για τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ	18
3.1 Λόγοι αποτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ.....	18
3.2 Προϋποθέσεις επιτυχίας εφαρμογής ενός προγράμματος ΔΟΠ.....	22
3.2.1 Παράγοντας – κατάλληλη εταιρική κουλτούρα.....	23
3.2.2 Παράγοντας – σωστή επικοινωνία.....	25
3.2.3 Παράγοντας – εμπιστοσύνη.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Μεθοδολογία έρευνας	28
4.1 Μεθοδολογία έρευνας - διαδικασία.....	28
4.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα και σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής.....	29
4.2.1 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας.....	30
4.2.2 Κριτήρια επιλογής των υπό μελέτη επιχειρήσεων	31
4.2.3 Πρωτόκολλο συνέντευξης.....	32
4.2.4 Διεξαγωγή της έρευνας – συλλογή και ανάλυση των δεδομένων.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συνοπτική ανάλυση των υπο μελέτη περιπτώσεων	35
5.1 Επιχείρηση Α.....	35
5.2 Επιχείρηση Β.....	36
5.3 Επιχείρηση Γ.....	37
5.4 Επιχείρηση Δ.....	38

5.5 Επιχείρηση Ε.....	39
5.6 Επιχείρηση Ζ.....	39
5.7 Επιχείρηση Η.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Συνδυαστική Ανάλυση των υπο μελέτη περιπτώσεων.....	44
6. 1 Αντίληψη για την ποιότητα και τρόποι μέτρησης της ΑΣ 1	44
6.1.1 Πρόταση 1.....	45
6. 2 Εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες των εξωτερικών πελατών ΑΣ 2	46
6.2.1 Πρόταση 2.....	47
6. 3 Εστίαση στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών ΑΣ 3.....	48
6.3.1 Πρόταση 3.....	50
6. 4 Προμηθευτές ΑΣ 4.....	51
6.4.1 Πρόταση 4.....	53
6. 5 Ανώτατη διοίκηση – εταιρική κουλτούρα ΑΣ 5.....	53
6.5.1 Πρόταση 5.....	55
6. 6 Επικοινωνία και ο ρόλος της ΑΣ 6.....	57
6.6.1 Πρόταση 6.....	58
6. 7 Αποτελέσματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ ΑΣ 7.....	58
6.7.1 Πρόταση 7.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Συμπεράσματα της έρευνας.....	61
7.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	61
7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	65
Βιβλιογραφία.....	66
Παράρτημα Α.....	69
Παράρτημα Β.....	76
Κατάλογος εικόνων	
Εικόνα 1. Διάγραμμα Pareto.....	8
Εικόνα 2. Χάρτες Ελέγχου για Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας κάποιου χαρακτηριστικού ποιότητας.....	9
Εικόνα 3. Ο κύκλος του Deming.....	10
Εικόνα 4. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ	23
Εικόνα 5. Κυριότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτών και επιχειρήσεων	53

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Ετήσιος τζίρος ανά επιχείρηση.....	42
Πίνακας 2. Κλάδος δραστηριοτήτων για την κάθε επιχείρηση	42
Πίνακας 3. Τομείς που έχουν διακριθεί οι επιχειρήσεις και πιστοποιήσεις ποιότητας	43
Πίνακας 4. Κυριότεροι τρόποι μέτρησης της ποιότητας από τις επιχειρήσεις	46
Πίνακας 5. Τρόποι με τους οποίους ενημερώνονται οι επιχειρήσεις για τις ανάγκες των πελατών τους	48
Πίνακας 6. Ενημέρωση ανώτατης διοίκησης για τα παράπονα των πελατών και αξιοποίηση τους για βελτιώσεις	48
Πίνακας 7. Τρόποι ικανοποίησης αναγκών των εσωτερικών πελατών	51
Πίνακας 8. Τρόποι με τους οποίους δείχνει η ανώτατη διοίκηση την δέσμευση της στις αρχές της ΔΟΠ	56
Πίνακας 9. Προβλήματα από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.....	60

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1- Ανάλυση του αριθμού εργαζομένων ανά επιχείρηση.....	41
Διάγραμμα 2- Επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων των επιχειρήσεων	43
Διάγραμμα 3- Τμήματα που αφορά η ποιότητα	46
Διάγραμμα 4- Μέσος όρος υπηρεσίας εργαζομένων ανά επιχείρηση	51
Διάγραμμα 5- Βαθμός προτεραιότητας ως προς την εκπαίδευση των εργαζομένων	56
Διάγραμμα 6- Είδη κουλτούρας που επικρατούν στις επιχειρήσεις	56
Διάγραμμα 7- Επιπτώσεις από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

1.1 Πλαίσιο αναφοράς

Το επιχειρηματικό τοπίο τις τελευταίες δεκαετίες έγινε ακόμα πιο δυναμικό και ανταγωνιστικό. Είναι ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι έντονος και λαμβάνει χώρα σε διεθνές επίπεδο.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) θεωρείται ως ένα στρατηγικό όπλο που χρησιμοποιείται εκτεταμένα από επιχειρήσεις ανά το παγκόσμιο, ως διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι κύριοι λόγοι που οι επιχειρήσεις στρέφονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι λόγω της προσέγγισης της κατά την οποία ο πελάτης -καταναλωτής βρίσκεται στο κέντρο όλων των λειτουργιών, η εστίαση στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, η δημιουργία πιο στενών σχέσεων με τους προμηθευτές, οι συνεχείς βελτιώσεις της ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών τους και η αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι για να μπορέσουν να επιβιώσουν με τις σημερινές αυξημένες απαιτήσεις των πελατών, πρέπει να μπορούν αποκωδικοποιούν τις ανάγκες τους.

Η ιδιαίτερη σημασία που δίνεται στην ποιότητα ανά το παγκόσμιο γίνεται αισθητή και από τα πολλά βραβεία ποιότητας που απονέμονται σε επιχειρήσεις που διακρίνονται σε συγκεκριμένους τομείς. Κυριότερα εξ' αυτών είναι το Deming Prize στην Ιαπωνία, το Baldrige Award στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και το EFQM Award στην Ευρώπη.

1.2 Σκοπός της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα διερευνηθεί εάν οι Κυπριακές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην πράξη. Θα μελετηθούν

πραγματικές περιπτώσεις Κυπριακών επιχειρήσεων, θα διερευνηθούν τα οφέλη, οι επιπτώσεις, αλλά και οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν κατά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, μέσα από τις απόψεις στελεχών που εργάζονται στις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν.

Η περίοδος κατά την οποία πραγματοποιήθηκε η συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν στον απόηχο της πανδημίας covid-19 και εν μέσω του πολέμου στην Ουκρανία.

1.3 Μεθοδολογία έρευνας

Η ποιοτική έρευνα θεωρήθηκε ως η πιο κατάλληλη μέθοδος για αυτήν την μεταπτυχιακή διατριβή. Χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία της μελέτης περιπτώσεων, με τεχνική την συνέντευξη στελεχών που εργάζονται σε Κυπριακές επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα μελετήθηκαν επτά επιχειρήσεις που κύρια δραστηριότητα τους είναι γενικά το λιανικό εμπόριο, ειδικότερα οι δύο δραστηριοποιούνται στην εμπορία καταναλωτικών αγαθών και τροφίμων, οι τρεις στην παραγωγή και εμπορία τροφίμων, η μία στην παραγωγή και εμπορία συστημάτων σκίασης και η μία στην παραγωγή και εμπορία δομικών υλικών. Η επιλογή έγινε με βάση τα ακόλουθα κριτήρια: η καλή φήμη των εταιρειών, η συχνότητα προβολής των προϊόντων τους στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και αν κατέχουν πιστοποιήσεις ποιότητας.

1.4 Δομή της μεταπτυχιακής διατριβής

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της Ποιότητας και οι επιπτώσεις από την καλή ποιότητα, γίνεται μια ιστορική αναδρομή της ΔΟΠ με τη συνδρομή των γκουρού της ποιότητας στην εξάπλωση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στο παγκόσμιο και τέλος γίνεται ανάλυση των αρχών της ΔΟΠ.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται μελέτες και τα ευρήματά τους, που ασχολήθηκαν με τους λόγους αποτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις από διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και σε πολλές γεωγραφικές περιοχές. Επίσης παρουσιάζετε και μια ανάλυση με τις προϋποθέσεις για επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε, γιατί επιλέχθηκε, ποια είναι τα πλεονεκτήματα αλλά και οι περιορισμοί που υπάρχουν. Ακόμα αναφέρονται τα κριτήρια επιλογής των υπο μελέτη επιχειρήσεων, πως διεξήχθη η έρευνα, η συλλογή των δεδομένων και η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας με την παρουσίαση της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μια συνδυαστική ανάλυση για όλες τις επιχειρήσεις, με παρουσίαση των ομοιοτήτων αλλά και των διαφορών στις προσεγγίσεις τους.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Επιχειρήσεις από όλον τον κόσμο επιλέγουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως στρατηγικό εργαλείο για να ανταγωνιστούν. Σε αυτό το πλαίσιο ο πελάτης – καταναλωτής βρίσκεται στο επίκεντρο, βελτιώνονται οι διαδικασίες, μειώνεται το κόστος και αυξάνεται η καλή εικόνα των επιχειρήσεων.

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, αρχικά του ορισμού της ποιότητας, ακολουθεί μια ιστορική αναδρομή της ΔΟΠ και τέλος αναλύονται οι αρχές της ΔΟΠ.

2.1 Τι σημαίνει ποιότητα;

Η ποιότητα είναι μια υποκειμενική έννοια μιας και για τον κάθε άνθρωπο σημαίνει κάτι διαφορετικό. Αν και είναι εύκολο να συσχετισθεί με κάτι θετικό, είναι όμως δύσκολο να δοθεί ένας σαφής ορισμός.

Κάποιοι από τους πλέον γνωστούς και ευρέως αποδεκτούς ορισμούς για την ποιότητα έχουν ως ακολούθως:

- “Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές” (Deming, 1986).
- “Η συμμόρφωση με απαιτήσεις” (Crosby, 1979).
- “Το σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία όταν αποδοθούν σε χρήση θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη” (Feigenbaum, 1983).

Οι πιο πάνω ορισμοί τονίζουν την σημασία που πρέπει να δίνεται στις ανάγκες – απαιτήσεις των πελατών, όπως επίσης και την ανάγκη για μια ολιστική θεώρηση της ποιότητας, όπου περιλαμβάνετε σε όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων.

2.1.1 Επιπτώσεις από την καλή ποιότητα

Οι επιπτώσεις στις επιχειρήσεις από βελτιώσεις της ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών, φαίνονται με την μείωση του κόστους, την αύξηση της παραγωγικότητας, την μείωση των τιμών, την αύξηση του μεριδίου αγοράς και την βελτίωση της φήμης των επιχειρήσεων.

Η θεωρία αλυσίδας αντίδρασης του Deming (1986) αποτυπώνει τις επιπτώσεις από την καλή ποιότητα και έχει ως ακολούθως:

Βελτίωση της ποιότητας → Αύξηση παραγωγικότητας → Μείωση κόστους → Μείωση τιμής → Αύξηση του μεριδίου αγοράς → Επιβίωση της επιχείρησης → Περισσότερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη απόδοση των επενδύσεων.

Ενώ ο Crosby (1979, όπως αναφέρει ο Zairi, M., 2013:667) στη θεωρία του για τα πέντε στάδια ωριμότητας της διοίκησης, αναφέρει τη μείωση της αβεβαιότητας ως επίπτωση από την βελτίωση της ποιότητας.

Σε μια έρευνα των Mann R., Kehoe D. (1994:36) στην οποία συμμετείχαν 65 επιχειρήσεις που εφαρμόζαν κάποιο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας, ανάμεσα στα ευρήματα τους για τις επιπτώσεις στις επιχειρηματικές αποδόσεις από τις βελτιώσεις της ποιότητας ήταν τα ακόλουθα: 52% των συμμετεχόντων δήλωσαν βελτίωση του μεριδίου αγοράς, βελτιώθηκαν οι στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού, βελτιώθηκαν οι προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες και μειώθηκαν τα παράπονα, βελτιώθηκαν οι διαδικασίες και μειώθηκαν τα κόστη ελλαττωματικών.

Όλες οι πιο πάνω αναφερόμενες επιπτώσεις από την καλή ποιότητα είναι πολύ σημαντικές για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους ή επιχειρηματικού κλάδου, γιατί όλες οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε ένα παγκόσμιο πλέον περιβάλλον, αβέβαιο και με συχνές διαταραχές.

2.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο Μ. (2006:38) όλα ξεκίνησαν με την εργασία του Walter Shewhart, το διάγραμμα στατιστικού ελέγχου (Statistical Control Chart), όταν εργαζόταν στο εργοστάσιο Bell στην Αμερική ως μηχανικός. Στην εργασία του παρουσίασε την κυκλική διαδικασία τριών βημάτων που είχε ως στόχο την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, πρώτο βήμα είναι η διατύπωση των προδιαγραφών, δεύτερο βήμα είναι η παραγωγή και τρίτο βήμα είναι η επιθεώρηση.

Πάντα σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, ο Shewhart συζήτησε την εργασία του με τον Edwards Deming που ήταν προστατευόμενος του. Ο Deming πίστευε ότι οι εργαζόμενοι μετά από εκπαίδευση θα μπορούσαν να διαχειριστούν μόνοι τους την ποιότητα της εργασίας τους και στήριξε την φιλοσοφία της Διοίκησης Ποιότητας στην εργασία του Shewhart. Στην Αμερική δεν υπήρξε ενδιαφέρον από μέρους των Μάνατζερ, για τη νέα φιλοσοφία του Deming, στην Ιαπωνία αντιθέτως οι Βιομήχανοι και τα στελέχη τους, ενστερνίστηκαν με ενθουσιασμό την νέα φιλοσοφία.

2.2.1 Η άνοδος της ποιότητας στην Ιαπωνία

Κατά το 1949 – 1950 στην Ιαπωνία υπήρξε μια μεταστροφή προς την ποιότητα, με την συνεισφορά των Αμερικανών εμπειρογνομόνων στην ποιότητα, Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming και Joseph M. Juran. Κατά τον Ishikawa (1985) το Ιαπωνικό σύστημα ποιότητας περιλαμβάνει μεταμόρφωση στις εξής έξι κατηγορίες (Pyzdek, T., Keller, P., 2013:36):

1. Πρώτα η ποιότητα – όχι πρώτα τα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
Η διοίκηση που βάζει την ποιότητα πρώτη κερδίζει σταδιακά την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την σταδιακή αύξηση των πωλήσεων, με μακροπρόθεσμη βελτίωση της κερδοφορίας και διοικητική σταθερότητα.
2. Προσανατολισμός στον καταναλωτή – όχι προσανατολισμός στον παραγωγό.
Ο Ishikawa τόνισε την ανάγκη του να σκέφτεται κάποιος υπό την οπτική γωνία κάποιου άλλου: ακούστε την γνώμη των άλλων και αναλάβετε δράση με σεβασμό στις απόψεις τους.
3. Η διαδικασία είναι ο πελάτης – σπάστε τους φραγμούς των τμημάτων.
Η επιχείρηση ως ολότητα πρέπει να εξετάσει τις διαδικασίες της αν προσφέρουν αξία στον πελάτη και όχι ξεχωριστά για κάθε λειτουργία ή τμήμα της.
4. Πρέπει να χρησιμοποιούνται γεγονότα και δεδομένα για αποφάσεις – να γίνετε χρήση των στατιστικών μεθόδων.

Τα γεγονότα σε αντίθεση με τις απόψεις, μπορούν να μεταφραστούν σε δεδομένα. Αν τα δεδομένα είναι ακριβή, μπορούν να αναλυθούν χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους και μηχανικά ή διοικητικά μοντέλα. Αυτό, με τη σειρά του, αποτελεί τη βάση των αποφάσεων.

5. Σεβασμός για την ανθρωπότητα ως φιλοσοφία διαχείρισης - πλήρης συμμετοχική διαχείριση.

Ποιότητα σε όλο το εύρος της επιχείρησης, τυποποίηση όλων των διαδικασιών και των διεργασιών και εκχώρηση εξουσίας στους εργαζόμενους. Θεμελιώδης αρχή για επιτυχή διαχείριση είναι οι εργαζόμενοι να αξιοποιούν πλήρως τις ικανότητες τους.

6. Δια-λειτουργική διαχείριση.

Από την άποψη των στόχων σε ολόκληρη την εταιρεία, κύριες λειτουργίες είναι η διασφάλιση ποιότητας, ο έλεγχος κόστους, ο έλεγχος ποσότητας και ο έλεγχος του προσωπικού. Η εταιρεία πρέπει να συστήσει δια-λειτουργικές επιτροπές για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων που εκτείνονται σε τμήματα.

2.2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στον υπόλοιπο κόσμο.

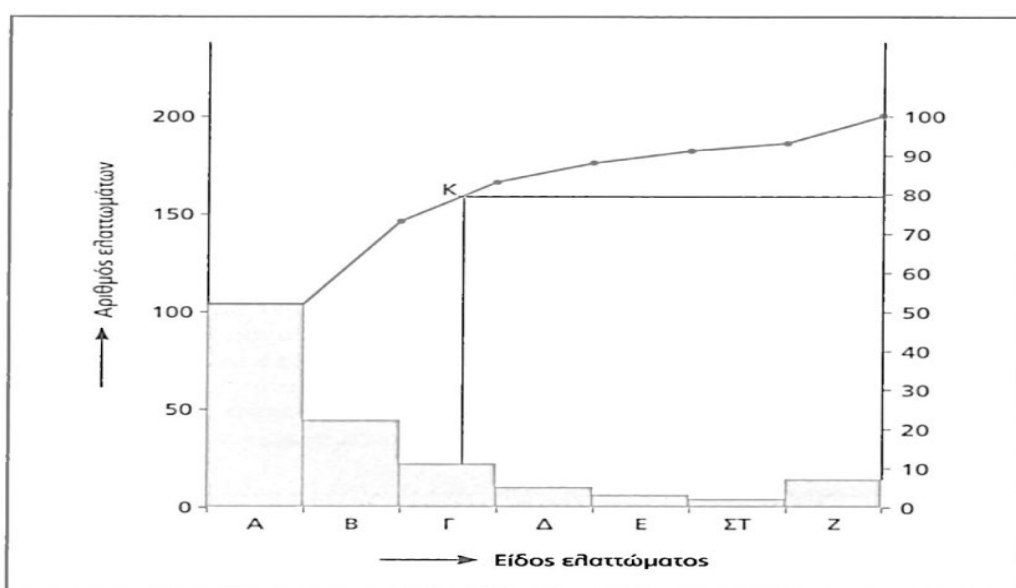
Πριν την δεκαετία του 1980 η ποιότητα στην Δύση ήταν συνυφασμένη με τον Έλεγχο της Ποιότητας, που παραδοσιακά γινόταν μετά την παραγωγή των προϊόντων, από τους επόπτες. Το ενδιαφέρον ήταν περισσότερο στραμμένο στην ποσότητα παραγωγής και η διοικητική λειτουργία ήταν αυταρχική, στους εργαζόμενους δίνονταν απλώς "εντολές" για το τι πρέπει να κάνουν.

Το 1980 όμως μετά από ένα ντοκιμαντέρ που παρουσίασε το δίκτυο NBC, με τίτλο "If Japan can, Why Can't we?" αναδείχθηκε η αξία της φιλοσοφίας του Deming (Bank J., 2000:86). Από εκεί και πέρα η φιλοσοφία του Deming αρχικά, εξαπλώθηκε πρώτα στις ΗΠΑ και αργότερα σταδιακά στην Ευρώπη, στο ΗΒ, στην Νέα Ζηλανδία και στον υπόλοιπο κόσμο.

Εκτός από τον Deming υπάρχουν φυσικά αρκετοί Guru της ποιότητας, που χάρη σε αυτούς αναδείχθηκε η σημαντικότητα της ΔΟΠ παγκοσμίως, κάποιιοι από τους σημαντικότερους παρουσιάζονται αμέσως μετά, σύμφωνα με τον D.R. Kiran (2016:21-28):

- Ο **Wilfredo Pareto**, ήταν Ιταλός οικονομολόγος που έζησε μεταξύ 1848 και 1923, η συνεισφορά του στην ΔΟΠ είναι έμμεση αλλά πολύ σημαντική. Στην

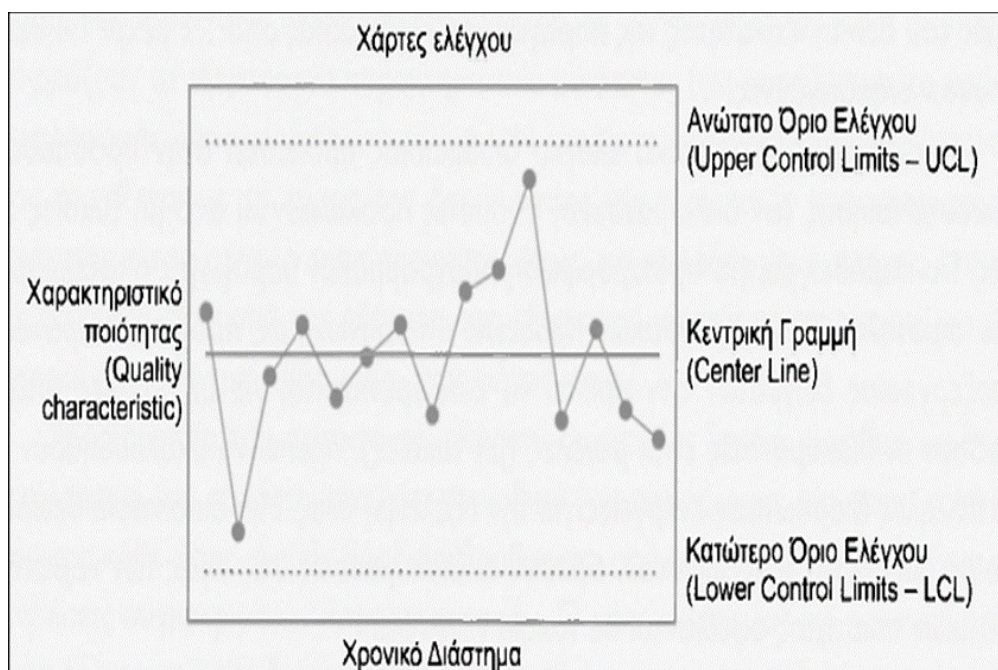
διάρκεια ερευνών που διεξήγαγε σχετικά με την κατανομή του πλούτου, ανακάλυψε ότι μόνο λίγοι άνθρωποι κατέχουν μια μεγάλη μερίδα πλούτου, ενώ ο συνδυασμένος πλούτος της πλειοψηφίας των ανθρώπων, αποτελεί μόνο ένα μικρό μερίδιο του πλούτου. Τα αποτελέσματα της έρευνας του τα παρουσίασε σε μορφή διαγράμματος, τακτοποίησε στον ένα άξονα τον πλούτο των ατόμων και στον άλλο τα άτομα, αυτό είναι το γνωστό Διάγραμμα Pareto. Αυτή η αρχή έγινε η βάση για την ανάλυση ABC που χρησιμοποιείται για τα αποθέματα. Στην ΔΟΠ το Διάγραμμα Pareto χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το διάγραμμα ψαροκόκαλο και η ερμηνεία του είναι ότι για το 80% κάποιου προβλήματος, είναι υπεύθυνα μόνο το 20% των αιτιών. Ακολουθεί ένα ενδεικτικό διάγραμμα Pareto όπου παρουσιάζει τον αριθμό ελαττωμάτων σε σχέση με τα είδη των ελαττωμάτων και το αθροιστικό ποσοστό.



Εικόνα 1. Διάγραμμα Pareto (Σημειώσεις 2^{ης} ΟΣΣ ΔΤΠ521, Π. Καπετανοπούλου, 2022)

- Ο **Walter A. Shewhart** έλαβε το δόκτορά του στη Φυσική και δίδαξε στα πανεπιστήμια του Illinois και της California. Εργάστηκε στην AT&T στα Bell Laboratories, όπου και ανέπτυξε την θεωρία του κύκλου Σχεδίασε – Μελέτησε – Πράξη (PDSA) για βελτιώσεις των διαδικασιών, που έγινε γνωστό μετά από τροποποίηση ως κύκλος του Deming (PDCA). Η συνεισφορά του Shewhart στην ΔΟΠ είναι μεγάλη, είναι ο δημιουργός του Στατιστικού Ελέγχου Διεργασιών και των Διαγραμμάτων Ελέγχου. Το βιβλίο του Economic Control of Quality of

Manufactured Product του 1931, εξακολουθεί να θεωρείται μια διεξοδική και πλήρης έκθεση της βασικής θεωρίας του ελέγχου ποιότητας. Στην εικόνα 2 που ακολουθεί, παρουσιάζεται ένα κλασικό παράδειγμα Χάρτη Ελέγχου, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ελεγχθεί κάποιο χαρακτηριστικό ποιότητας, όπως επίσης και για να ελεγχθεί αν μια διαδικασία είναι υπό στατιστικό έλεγχο ή αν χρειάζεται επέμβαση για να σταθεροποιηθεί. Ακόμα μπορούν να ανιχνευθούν τάσεις και μπορούν να γίνουν βελτιώσεις των διαδικασιών.



Εικόνα 2. Χάρτες Ελέγχου για Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας κάποιου χαρακτηριστικού ποιότητας (Σημειώσεις 3^{ης} ΟΣΣ ΔΤΠ521, Π. Καπετανοπούλου, 2022).

- Ο **Edwards Deming** (1900-1993) είναι αδιαμφισβήτητα ο πιο γνωστός ειδικός της ποιότητας και σε αυτόν οφείλεται η επανάσταση της ποιότητας στην Ιαπωνία. Στον υπόλοιπο κόσμο έγινε γνωστός μετά το 1980 και επιχειρήσεις όπως η General Motors, η Ford και η Procter & Gamble συνεργάστηκαν μαζί του για να βελτιώσουν την ποιότητα τους. Ο Deming ήταν ο πρώτος που διακήρυξε ότι η ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης και πίστευε ότι οι εργαζόμενοι με την κατάλληλη εκπαίδευση και υποστήριξη μπορούν να διαχειριστούν οι ίδιοι την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν. Δίδαξε την συστηματική προσέγγιση τροποποιώντας τον κύκλο του Shewhart σε PDCA

(Plan, Do, Check, Act) και αργότερα αντικατέστησε το βήμα Check σε Study, έτσι ο κύκλος πήρε την τελική του ονομασία PDSA, στην εικόνα 3 που ακολουθεί παρουσιάζεται ο κύκλος του Deming. Αφού μελέτησε στις ΗΠΑ την στάση των Αμερικανικών επιχειρήσεων στη διαχείριση της ποιότητας σε αντιπαράθεση με αυτών στην Ιαπωνία, πρότεινε τις 14 αρχές της φιλοσοφίας του. Αυτές οι αρχές του Deming έκαναν όλους τους ειδικούς στην ποιότητα ανά το παγκόσμιο να αλλάξουν προσανατολισμό από τον Έλεγχο Ποιότητας στον Ολικό Έλεγχο Ποιότητας (Total Quality Control). Η φιλοσοφία του Deming εστιάζει στις συνεχείς βελτιώσεις της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσω της μείωσης της αβεβαιότητας και της μεταβλητότητας των διαδικασιών στον σχεδιασμό, στην παραγωγή και στις υπηρεσίες. Αυτό που προτείνει είναι, ότι η ποιότητα δεν πρέπει να είναι αρμοδιότητα μόνο των μηχανικών ή του τμήματος παραγωγής, αλλά πρέπει να υπάρχει αποδοχή και συνεργασία με όλους τους μάντζερ σε όποια βαθμίδα και αν είναι. Στην Ιαπωνία για να τιμήσουν την πολύτιμη συνεισφορά του στην ανάκαμψη της ποιότητας στην χώρα, η JUSE καθιέρωσε τα βραβεία Deming, όπου δίνονται σε κορυφαίες βιομηχανικές επιχειρήσεις της Ασίας που διαπρέπουν για την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων – υπηρεσιών τους.



Εικόνα 3. Ο κύκλος του Deming (πηγή: The W. Edwards Deming Institute).

- Ο **Armand Feigenbaum** είναι ο δημιουργός της έννοιας της Ολικής Ποιότητας μιας και πρότεινε την ιδέα της συμμετοχής όλων των εργαζομένων ενός

οργανισμού, από κάθε λειτουργία και σε όποιο επίπεδο και αν βρίσκονται, σε θέματα που αφορούν την ποιότητα, στο βιβλίο του Total Quality Control. Για την ακρίβεια η ιδέα του για τον Ολικό Έλεγχο Ποιότητας έχει μετονομαστεί με μικρές αλλαγές στην Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τον ίδιο τον Feigenbaum: *“Ο συνολικός ποιοτικός έλεγχος είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ενσωμάτωση της ποιοτικής ανάπτυξης, την διατήρησης της ποιότητας και των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας των διαφόρων ομάδων σε έναν οργανισμό, ώστε να καταστεί δυνατή η παραγωγή και η εξυπηρέτηση στα πιο οικονομικά επίπεδα που επιτρέπουν την πλήρη ικανοποίηση των πελατών”*.

Η φιλοσοφία της ποιότητας του Feigenbaum συμπεριλαμβάνει τα ακόλουθα τρία βήματα:

- Μοντέρνα Τεχνολογική Ποιότητα: Τα προβλήματα ποιότητας στην πλειοψηφία τους μπορούν να λυθούν, με την αποτελεσματική συμπερίληψη των εργαζομένων που εργάζονται στα γραφεία, στην παραγωγή ή στα καταστήματα, όχι όμως με τις παραδοσιακές μεθόδους ελέγχου της ποιότητας, αλλά με τη συνεχή διαδικασία αξιολόγησης και εφαρμογής νέων τεχνικών, για την μελλοντική ικανοποίηση των πελατών.
- Οργανωτική Δέσμευση: Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχής και να απευθύνεται σε όλο το εργατικό δυναμικό. Η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό και σε όλες τις πτυχές της διοίκησης, πρέπει να δίνονται όλα τα απαραίτητα μέσα, υποδομές και εγκαταστάσεις.
- Ποιοτική Ηγεσία: Η διοίκηση πρέπει να δίνει έμφαση στον σωστό σχεδιασμό και όχι να αντιδρά απλώς σε αποτυχίες. Ακόμα πρέπει να είναι εστιασμένη στο να καθοδηγεί την προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας.

Ο Feigenbaum εισήγαγε ακόμα την έννοια του “κρυφού εργοστασίου”, που σημαίνει ότι σε κάθε εργοστάσιο ένα μέρος της χωρητικότητας του που μπορεί να φτάσει μέχρι και το 40%, σπαταλάτε γιατί δεν γίνονται τα πράγματα σωστά από την πρώτη φορά. Πολλές από τις ιδέες του χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα και έχουν ενσωματωθεί στα κριτήρια των βραβείων ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA).

2.2.3 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία που βασίζεται σε κάποιες αρχές, οι οποίες πρέπει να γίνουν πράξη τόσο από την ανώτατη διοίκηση αλλά και από τους εργαζόμενους, για να μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά.

Ως φιλοσοφία που είναι κατά τους Osayawe Ehigie, B., & McAndrew, E. B. (2005:934), μπορεί να γίνει αντικείμενο διαπραγμάτευσης, να προσαρμοστεί στις διαφορές που υπάρχουν σε έναν οργανισμό και να λειτουργεί ως θεωρητική βάση για την πραγματοποίηση οργανωτικών αλλαγών. Ενώ σύμφωνα με τον Κέφη Β. (2014:58) η ΔΟΠ δεν είναι μια απλή μέθοδος που μόνος της στόχος είναι η βέλτιστη λειτουργική διαδικασία, αντίθετα είναι μια μέθοδος που υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμογή σε ένα νέο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως ακριβώς είναι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Οι ορισμοί των αρχών της Δ.Ο.Π. διαφέρουν στη βιβλιογραφία, κατά κύριο λόγο όμως είναι οι ακόλουθες:

- ✓ ***Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ή αλλιώς της ηγεσίας, στην ποιότητα και η υποστήριξη προς τους εργαζόμενους.***

Όλα ξεκινούν από την ηγεσία και την προσήλωση της στην ποιότητα. Εδώ πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία που διεγείρει τον ενθουσιασμό των εργαζομένων, για να εργαστούν σκληρά και τους παρακινεί να προσπαθούν να υλοποιούν τα σχέδια και να φτάνουν τους στόχους (Schermerhorn, J. ,2012:55). Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει ακόμα ότι η Διοίκηση μόνο μέσω της ηγεσίας μπορεί να καταφέρει την δέσμευση των εργαζομένων σε ένα κοινό όραμα, ενθαρρύνοντας εκείνες τις δραστηριότητες που υποστηρίζουν τους στόχους και εμπνέοντας τους εργαζόμενους να κάνουν την εργασία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η ηγεσία προπορεύεται, δείχνει τον δρόμο προς την επίτευξη των στόχων, σε σχέση με τους συνεργάτες και τους υφιστάμενους (Χυτήρης, Λ.Σ. & Άννινος, Λ.Ν. ,2015:37). Η ηγεσία πρέπει να συμπεριλαμβάνει την ποιότητα στην στρατηγική, να θέτει τους στόχους ποιότητας, να επικοινωνεί με διάφορους τρόπους τους στόχους (με συναντήσεις, με εγχειρίδια για τους εργαζόμενους, με ενημέρωση κατά την πρόσληψη νέων εργαζομένων κ.ά.), να χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους

εργαζόμενους και να καλλιεργεί μια κουλτούρα που η ποιότητα είναι η πρώτη προτεραιότητα.

✓ ***Η προσήλωση στις ανάγκες των εξωτερικών αλλά και των εσωτερικών πελατών.***

Χωρίς πελάτες δεν μπορούν να υπάρχουν επιχειρήσεις, έτσι η προσήλωση στις ανάγκες τους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους.

Σύμφωνα με τον Deming (1986) ο καταναλωτής πρέπει να είναι το σημαντικότερο μέρος της γραμμής παραγωγής, γιατί αν δεν υπάρχουν αγοραστές για τα προϊόντα δεν υπάρχει λόγος να παραχθούν. Πάντα κατά τον Deming, πρέπει να μπορούν να απαντηθούν ερωτήματα όπως, ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών, πως μπορούμε να φανούμε χρήσιμοι στους πελάτες μας και εάν μπορούν να πληρώσουν για το προϊόν μας;

Είναι απαραίτητο να διεξάγονται έρευνες καταναλωτών ώστε να γίνονται πλήρως κατανοητές οι ανάγκες και τις επιθυμίες τους και να σχεδιάζονται προϊόντα και υπηρεσίες που θα καλυτερέψουν τις ζωές τους στο μέλλον.

Σύμφωνα με τον Fin Rooney (2018:35) για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να καταλάβουν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, πρέπει να μπορούν να απαντηθούν οι ερωτήσεις που ακολουθούν:

- Πως μαθαίνουμε τις ανάγκες και τα θέλω των πελατών; Είναι αντικειμενικές οι πηγές;
- Ζητάμε ανατροφοδότηση για την απόδοση μας από τους πελάτες; Μήπως οι αρνητικές ανατροφοδοτήσεις “φιλτράρονται” πριν φτάσουν στην ανώτατη διοίκηση;
- Κάθε πόσο αναθεωρούμε τα θέλω και τις ανάγκες των πελατών μας;
- Ποια είναι η σχέση μας με τους πελάτες μας; Είμαστε υποστηρικτικοί, συγκρουσιακοί, υποτακτικοί;

Η νέα οπτική που δίνει η ΔΟΠ είναι η εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες και των εσωτερικών πελατών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται ως εσωτερικοί πελάτες και έτσι κάθε εργαζόμενος σε όποια θέση και αν εργάζεται πρέπει να θεωρεί ως πελάτη τον εργαζόμενο στην επόμενη θέση. Με αυτό τον τρόπο αξιοποιείται κάθε

ευκαιρία για να βελτιώνεται η ποιότητα σε όλο το εύρος της επιχείρησης, ανεξάρτητα από ιεραρχική θέση ή λειτουργικό τμήμα (Δερβιτσιώτης Κ., 2005:44).

Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα - υπηρεσίες πρέπει να σχεδιάζονται από την αρχή έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψη και οι εσωτερικοί πελάτες όπως για παράδειγμα:

- πόσο εύκολη είναι η συναρμολόγηση,
- ότι παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες στον επόμενο εργαζόμενο από τον προηγούμενο,
- ότι δεν δίνονται ελαττωματικά προϊόντα που πρέπει να διορθώσει ο εργαζόμενος στο επόμενο στάδιο,
- ότι οι εργαζόμενοι έχουν τον απαραίτητο εξοπλισμό για να κάνουν την εργασία τους
- ότι είναι υπερήφανοι για την εργασία τους.

Αυτά είναι μόνο μερικά παραδείγματα αναγκών των εσωτερικών πελατών που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

Ένα ακόμα θέμα που θίγει ο Fin Rooney (2018:22) σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι “η κατάλληλη στάση” των εργαζομένων. Από το στάδιο της πρόσληψης πρέπει να λαμβάνετε υπόψη η κατάλληλη στάση που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι για να ταιριάζουν με την θέση και την επιχείρηση και να έχουν την ίδια αν όχι και μεγαλύτερη βαρύτητα κατά την διαδικασία της πρόσληψης, με τα ακαδημαϊκά προσόντα, την εργασιακή εμπειρία και άλλες ικανότητες.

✓ **Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.**

Είναι μια βασική και πολύ σημαντική αρχή της ΔΟΠ γιατί μέσω των συνεχών βελτιώσεων επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα ποιότητας.

Οι συνεχείς βελτιώσεις για να πραγματοποιηθούν βασίζονται στα επτά εργαλεία ποιότητας της ΔΟΠ και σε άλλες τεχνικές.

Ο Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασιών (SPC) είναι μια στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρέως χρησιμοποιώντας τυχαία δείγματα προϊόντων, με σκοπό να προσδιοριστεί αν αυτά ανταποκρίνονται στα πρότυπα ποιότητας που έχουν οριστεί ή αν πρέπει να σταματήσει η παραγωγή για να διορθωθούν τα προβλήματα (Ζαβλάνος Μ., 2006:412).

Τα υπόλοιπα έξη εργαλεία ποιότητας σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη Κ., (2005:402-417) έχουν ως ακολούθως:

Το Διάγραμμα Ροής απεικονίζει γραφικά με συγκεκριμένα σύμβολα:

α) τις επεξεργασίες παραγωγής ενός προϊόντος ή τις απαραίτητες ενέργειες σε διαδοχικές φάσεις ή στάδια εξυπηρέτησης πελατών.

β) Τις εισροές και τις εκροές μιας διαδικασίας που μπορεί να αφορούν πληροφορίες, υλικά, εξαρτήματα και προϊόντα.

γ) Με ποιον τρόπο εμπλέκονται οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη στις επεξεργασίες και στη λήψη αποφάσεων.

Είναι χρήσιμο γιατί παρουσιάζει συνοπτικά ναι μεν, αλλά ολοκληρωμένα, τον τρόπο λειτουργίας μιας διαδικασίας.

Οι λίστες ελέγχου έχουν προκαθορισμένα ερωτήματα για τον τρόπο λειτουργίας διαδικασιών, εξοπλισμού κ.ά. Ο σκοπός τους είναι να συλλέγουν τα κατάλληλα στοιχεία, στον κατάλληλο χρόνο, με τρόπο που να περιορίζει στο ελάχιστο τα σφάλματα και τις μεροληψίες, μέσω παρατήρησης των γεγονότων.

Το Ιστόγραμμα απεικονίζει την παρατηρούμενη μεταβλητότητα, τις διακυμάνσεις στις τιμές που παίρνει το χαρακτηριστικό που ελέγχουμε κάθε φορά, με σκοπό να την περιορίσουμε.

Το Διάγραμμα Συσχέτισης Μεταβλητών βοηθά στην κατανόηση των σχέσεων μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών και πως μεταβολές σε μια μεταβλητή μπορεί να επηρεάσει μια άλλη. Απεικονίζει γραφικά αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών και πόσο ισχυρή είναι αυτή η συσχέτιση.

Η Ανάλυση Παρέτο προσδιορίζει ποιοι παράγοντες έχουν μεγαλύτερη συμβολή σε θέματα κακής ποιότητας, συνήθως ένα ποσοστό 20% των αιτιών ευθύνονται για το 80% των κακών αποτελεσμάτων.

Το Διάγραμμα Αιτίων – Αποτελεσμάτων προσδιορίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών. Με το αποτέλεσμα να είναι γνωστό γίνεται διερεύνηση των αιτιών που προκαλούν αυτό το αποτέλεσμα.

Με την ανάπτυξη της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στο πέρασμα του χρόνου και την επέκταση της σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους, δημιουργήθηκε η ανάγκη για εργαλεία ποιότητας που θα βοηθούσαν σε ακόμα πιο σύνθετα προβλήματα ποιότητας.

Έτσι δημιουργήθηκαν και νέα εργαλεία ποιότητας, μερικά από τα σημαντικότερα είναι:

Η Μέθοδος Ανάπτυξης της Ποιότητας (QFD), Το Διάγραμμα Συνάφειας, Το Διάγραμμα Συσχέτισης, Το Διάγραμμα Δένδρου και Το Διάγραμμα Δραστηριοτήτων Έργου.

✓ **Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων**

Για να μπορέσει να επιτύχει οποιαδήποτε προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η συνολική και συστηματική συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Deming (1986) η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να μεταμορφωθεί έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μαθαίνουν από τους μάνατζερ τους τα εξής:

- Την έννοια του συστήματος και πως η δική τους εργασία συνεισφέρει στους στόχους της επιχείρησης.
- Να εργάζονται συνεργατικά με τους εργαζόμενους των προηγούμενων και των επόμενων σταδίων έτσι ώστε να βελτιστοποιούνται οι προσπάθειες και να θεωρούν τους εαυτούς τους ως απαραίτητα συστατικά του συστήματος.
- Να βρίσκουν τις εργασίες τους ενδιαφέρουσες, να υπάρχουν προκλήσεις, να είναι χαρούμενοι όταν εργάζονται και να εκτιμάται η διαφορετικότητα. Να έχουν ευκαιρία όλοι οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.
- Οι ιεραρχικά ανώτεροι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πρώτα οι ίδιοι πρόθυμοι να μαθαίνουν και να εκπαιδεύονται και να ενθαρρύνουν τους υπόλοιπους εργαζόμενους να μετέχουν σε σεμινάρια, μαθήματα, ακόμα και να φοιτήσουν σε πανεπιστήμιο.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να εργάζονται σε ένα περιβάλλον σταθερό, να νιώθουν ασφαλείς και πρέπει οι διευθυντές τους να είναι σύμβουλοι και όχι δικαστές (Pyzdek T, Keller P, 2013:363).

✓ **Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία.**

Οι αποφάσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία που έχουν συλλεχθεί και αναλυθεί, για να προσδιορίζονται τα προβλήματα, για να αναλυθούν τα αίτια που προκάλεσαν τα προβλήματα και για να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες για να λυθούν αυτά τα προβλήματα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει δεκτικότητα σε ευρήματα διαφορετικά από αυτά που μπορεί να αναμένουν οι υπεύθυνοι.

Τα εργαλεία ποιότητας που αναφέρθηκαν πιο πάνω, βοηθούν τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων μιας και παρέχουν πληροφορίες αντικειμενικά, με στοιχεία που έχουν συλλεχθεί κατά την παραγωγική διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Έρευνες για τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν στο σύγχρονο και τόσο γρήγορα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι στόχοι της ΔΟΠ είναι η βαθιά κατανόηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών που αλλάζουν μέσα στον χρόνο, η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και η πλήρης αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, οι συνεχείς βελτιώσεις των παραγόμενων προϊόντων – υπηρεσιών και διαδικασιών σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαχείριση της ποιότητας, η συνεργασία και η ομαδική εργασία, η συνεχιζόμενη εκπαίδευση όλων των εργαζομένων σε όποια βαθμίδα της ιεραρχίας και αν ανήκουν και η ενεργή συμμετοχή, υποστήριξη και καθοδήγηση της ηγεσίας.

Βάσει όλων των πιο πάνω αναφορών, προκύπτουν κάποια εύλογα ερωτήματα που κρίζουν διερεύνησης και είναι τα ακόλουθα:

- Γιατί η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στην πράξη έχει υψηλό ποσοστό αποτυχίας;
- Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ ;

3.1 Λόγοι αποτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ.

Υπάρχουν πολλές έρευνες που ασχολήθηκαν με τους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής της ΔΟΠ δεν υπάρχει όμως σύγκλιση των αποτελεσμάτων των εν λόγω ερευνών.

Γενικά πολλοί ερευνητές αναφέρουν ένα μεγάλο ποσοστό αποτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ ή των αποτελεσμάτων που υπόσχεται, σε ορισμένες περιπτώσεις αναφέρεται μέχρι και 70%.

Ακολουθούν διάφορες έρευνες, που ερεύνησαν τους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής της ΔΟΠ και παρουσιάζονται ενδεικτικά τα συμπεράσματα των ερευνητών, όπως αναφέρονται από τους Soltani E., Pei-Chun Lai και Phillips, P. (2008:126):

- Η μη αφοσιωμένη ανώτατη διοίκηση στην ποιότητα είναι ένα σοβαρό πρόβλημα αν αναλογιστεί κανείς ότι είναι μια βασική αρχή της ΔΟΠ. Χωρίς την υποστήριξη και την καθοδήγηση της ανώτατης διοίκησης η αποτυχία εφαρμογής οποιουδήποτε προγράμματος είναι σχεδόν προδιαγεγραμμένη (Riehl, 1988; Tregoe et al., 1990; Choi and Behling, 1997; Godfrey et al., 1997; Waldman et al., 1998; Wilkinson et al., 1998; Schweizer, 2004; Soltani et al., 2005).
- Η ανώτατη διοίκηση δεν έχει αντιληφθεί την ανάγκη του ελέγχου των διαδικασιών και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορούν να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν έγκαιρα αποκλίσεις από το επιθυμητό αποτέλεσμα (Oakland, 1993).
- Όταν η διοίκηση ποιότητας δεν ενσωματώνεται στις καθημερινές εργασίες της επιχείρησης, είναι ένα ακόμα πρόβλημα που μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία εφαρμογής της ΔΟΠ (Whiteley, 1991; Chang, 1993).
- Ένα ακόμα θέμα που μπορεί να οδηγήσει ένα πρόγραμμα ποιότητας σε αποτυχία είναι όταν οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι συμβατές με τη ΔΟΠ (Holpp, 1989; Walker, 1992; Wilkinson, 1992; Dean and Bowen, 1994; Waldman, 1994; Snape et al., 1995).
- Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, είναι πιθανόν να μην υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι για να υποστηριχθεί ένα πρόγραμμα ποιότητας. Επίσης οι επιχειρησιακές αναδιοργανώσεις που μπορεί να συμβαίνουν ταυτόχρονα με την εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας, περιπλέκουν ακόμα περισσότερο την εφαρμογή της ΔΟΠ (Jones, 1997; Malloch, 1997; McCabe and Wilkinson, 1998).

Μια άλλη έρευνα που παρουσιάζεται από τον Mohammad Mosadeghrad, A. (2014:162), θεωρεί ως πιθανούς λόγους αποτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ τους ακόλουθους:

- Χρησιμοποίηση αναποτελεσματικού ή ακατάλληλου μοντέλου ΔΟΠ. Διαφορετικοί γκουρού της ΔΟΠ προτείνουν διαφορετικά μοντέλα υλοποίησης, υπάρχει μικρή συμφωνία ακόμα και για τις αρχές της ΔΟΠ και δεν υπάρχουν ξεκάθαροι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.
- Αναποτελεσματική ή ακατάλληλη μέθοδος εφαρμογής της ΔΟΠ. Είναι σχετικά μια νέα φιλοσοφία – στρατηγική και ακόμα εξελίσσεται, έτσι υπάρχει μικρή συνεισφορά με πρακτικά πλαίσια ως προς την λειτουργικότητα των αρχών της. Γενικά δεν είναι ξεκάθαρος ο τρόπος υλοποίησης της ως στρατηγικής, τα εργαλεία και οι τεχνικές της ΔΟΠ μπορεί να χρησιμοποιηθούν με λάθος τρόπο, μπορεί να υπερ-χρησιμοποιηθούν ή και να υπο-χρησιμοποιηθούν.
- Ακατάλληλο περιβάλλον εφαρμογής της ΔΟΠ. Δεν είναι υποστηρικτική η ανώτατη διοίκηση, έχουν υπερβολικές και μη ρεαλιστικές προσδοκίες, ο σχεδιασμός είναι ακατάλληλος, η δομή του οργανισμού είναι λάθος .

Ένας ακόμα πιθανός παράγοντας αποτυχίας της ΔΟΠ που προσπάθησαν να διερευνήσουν οι Soltani E., Pei-Chun Lai και Phillips, P. (2008:127), ήταν η έννοια του “ελέγχου” από την διοίκηση. Πως αντιλαμβάνονται τον “έλεγχο” τα στελέχη των εταιριών που ήδη εφαρμόζουν για κάποια χρόνια την ΔΟΠ. Ακολουθούν κάποια από τα συμπεράσματα της έρευνας:

- Από συμμετέχοντες που ανήκαν στην ανώτατη διοίκηση, υπήρξε μια μεγάλη αναφορά στον “έλεγχο των εργαζομένων” – έναντι του “ελέγχου των διαδικασιών εργασίας” που είναι από τις αρχές της ΔΟΠ για συνεχείς βελτιώσεις. Η έμφαση δόθηκε στον έλεγχο των εργαζομένων και θεωρήθηκε επαρκής για τα επιθυμητά αποτελέσματα, χωρίς να αναφερθούν οι επακόλουθες αρνητικές επιπτώσεις για το ανθρώπινο δυναμικό.
- Η πλειοψηφία των ανώτατων διοικητικών στελεχών που μετείχαν στην έρευνα, συσχέτισαν την υιοθέτηση πρωτοβουλιών σε σχέση με τη ΔΟΠ, με την στενή παρακολούθηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου και την απόδοση κακής ποιότητας, στην κακή ατομική απόδοση των εργαζομένων.

- Οι απλοί εργαζόμενοι δεν ενθαρρύνονταν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να βρίσκουν καλύτερους τρόπους να εκτελούν τα καθήκοντα που τους είχαν ανατεθεί. Αντ' αυτού έπρεπε να ακολουθούν πιστά τις διαδικασίες που είχαν ορίσει οι ιεραρχικά ανώτεροι τους, έστω και αν δεν εμπεριέχαν τις καλύτερες πρακτικές.

Σε μια άλλη έρευνα των Longenecker, C. O., & Scazzero, J. A. (1993), η επιχείρηση που ερευνήθηκε, είχε πρόσφατα προχωρήσει με την εφαρμογή της ΔΟΠ με την βοήθεια εξωτερικού συμβούλου, για να διορθώσει την ποιότητα των προϊόντων και των διαδικασιών της. Δεκαοχτώ μήνες αργότερα όμως είχε κάνει ελάχιστη πρόοδο και συνέχιζε να έχει παράπονα σχετικά με την ποιότητα. Στην έρευνα που ακολούθησε από τους πιο πάνω αναφερόμενους ερευνητές, μετείχαν 295 από τους 411 εργαζόμενους της επιχείρησης απαντώντας σε ένα ερωτηματολόγιο, τα ευρήματα για τους λόγους αποτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ έχουν ως εξής:

- Η εποπτεία από τους ανώτερους ήταν αναποτελεσματική.
- Η διοίκηση δεν άκουγε τις εισηγήσεις των εργαζομένων για βελτιώσεις της ποιότητας.
- Δεν υπήρχε ανατροφοδότηση για την επίδοση των εργαζομένων.
- Οι εργαζόμενοι δεν εκπαιδεύτηκαν κατάλληλα για την εργασία τους.
- Η διοίκηση δεν ήταν αποτελεσματική στο να λύνει προβλήματα σχετικά με την ποιότητα.
- Η διοίκηση απέτυχε να εισαγάγει σωστές πρακτικές βελτίωσης της ποιότητας.

Η μελέτη αυτών των ερευνών σχετικά με τους λόγους αποτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ οδήγησε στο συμπέρασμα ότι για όλες τις περιπτώσεις οι πρακτικές που ακολούθησαν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη δεν συμβάδιζαν με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Αντιθέτως αυτές οι τακτικές σε κάποιες περιπτώσεις θύμιζαν παλαιότερες σχολές διοίκησης, όπως για παράδειγμα η αυστηρή εποπτεία και ο ασφυκτικός έλεγχος των εργαζομένων. Σε όλες τις πιο πάνω αναφερόμενες περιπτώσεις, την ευθύνη για την αποτυχία φέρουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Όταν η ανώτατη διοίκηση δεν έχει την κατάλληλη συμπεριφορά, δεν έχει δεσμευτεί για αλλαγή νοοτροπίας και δεν υποστηρίζει τους εργαζόμενους σε αυτήν την προσπάθεια, η αποτυχία οποιουδήποτε προγράμματος είναι σίγουρη. Όταν εφαρμόζονται πολλές αλλαγές ταυτόχρονα είναι

ακόμα ένας παράγοντας αποτυχίας. Και σε αυτήν την περίπτωση την ευθύνη φέρει η ηγεσία που δεν έχει ένα ξεκάθαρο πλάνο για μικρές και σταδιακές βελτιώσεις. Η ελλιπής εκπαίδευση των εργαζομένων, είναι μια ακόμα ευθύνη που βαραίνει την ανώτατη διοίκηση.

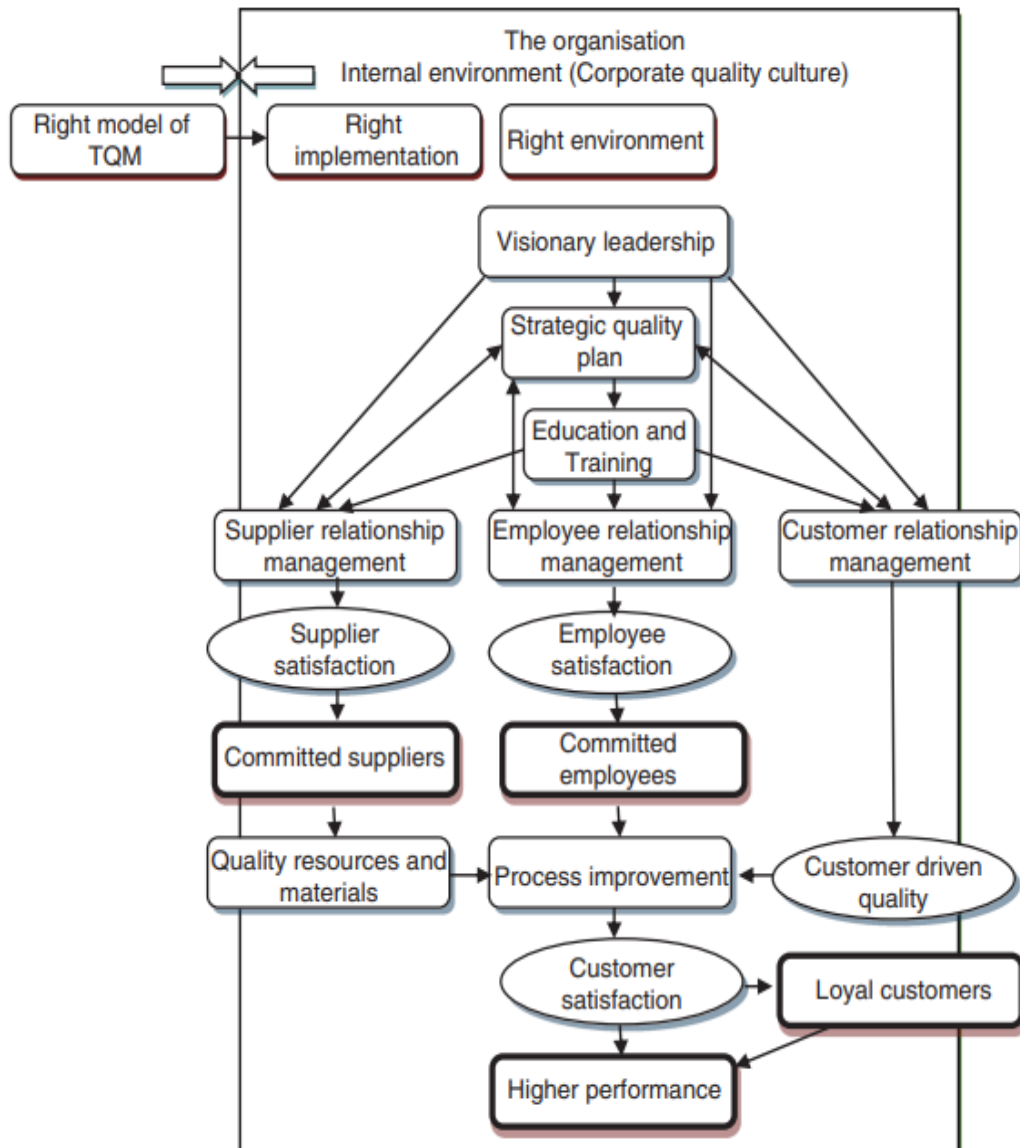
Πολλές επιχειρήσεις έχουν διαλέξει κατάλληλα προγράμματα για να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών τους, έχουν δημιουργήσει το σωστό πλάνο εφαρμογής των αλλαγών, αλλά έχουν αποτύχει στο να δημιουργήσουν και τις κατάλληλες συνθήκες για τις συνεχιζόμενες αλλαγές που θα προκύψουν.

3.2 Προϋποθέσεις επιτυχίας εφαρμογής ενός προγράμματος ΔΟΠ.

Για να στεφθεί με επιτυχία ένα πρόγραμμα ποιότητας και να έχει τα θετικά αποτελέσματα που υπόσχεται, πρέπει απαραίτητα να εφαρμόζει πιστά όλες τις αρχές της ΔΟΠ. Οι αρχές της ΔΟΠ είναι ουσιαστικές και έχουν καθοδηγητικό χαρακτήρα για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Στην εικόνα 4 που ακολουθεί, παρουσιάζονται το περιβάλλον μιας επιχείρησης και οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ.

Αρχικά υπάρχει ο οργανισμός και η κουλτούρα που επικρατεί, ακολουθούν το κατάλληλο μοντέλο ΔΟΠ, η ορθή εφαρμογή του μοντέλου και το κατάλληλο περιβάλλον. Αμέσως μετά είναι μια ηγεσία με όραμα, που έχει καταστρώσει ένα στρατηγικό πλάνο ποιότητας, που περιλαμβάνει επιμόρφωση και εκπαίδευση για όλους, έτσι ώστε να διαχειρίζονται πετυχημένα οι σχέσεις με τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους και τους πελάτες. Η σωστή διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές οδηγεί σε ικανοποιημένους προμηθευτές, αφοσιωμένους, που με την σειρά του οδηγεί σε ποιοτικές πρώτες ύλες και υλικά. Η σωστή διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζομένους οδηγεί σε ικανοποιημένους εργαζόμενους, αφοσιωμένους, που βελτιώνουν τις διαδικασίες. Η σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων οδηγεί σε κατανόηση του τι θεωρούν ποιοτικό οι πελάτες, που μαζί με την βελτίωση των διαδικασιών οδηγεί σε ικανοποιημένους πιστούς πελάτες και σε υψηλότερες αποδόσεις.



Εικόνα 4. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ.

Πηγή: M. Mosadeghrad, A. (2014:179)

Υπάρχουν όμως και κάποιες επιπλέον προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες όχι μόνο για την εφαρμογή ενός πετυχημένου προγράμματος ποιότητας, αλλά και για κάθε πετυχημένη επιχειρηματική προσπάθεια. Αυτές οι προϋποθέσεις είναι η κατάλληλη εταιρική κουλτούρα, η σωστή επικοινωνία και η εμπιστοσύνη.

3.2.1 Παράγοντας – κατάλληλη εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει όχι μόνο τον τρόπο που βλέπουν τον οργανισμό όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτόν, αλλά και τον τρόπο που εργάζονται.

Ένας πλήρης και κατανοητός ορισμός της εταιρικής κουλτούρας δίνεται από τον Jeff Veyera ,(2020:1), « Η εταιρική κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε οι αξίες ενός οργανισμού, γίνονται αντιληπτές και εφαρμόζονται από τα μέλη του”.

Γίνετε λόγος για αξίες και εδώ ακριβώς είναι η σημαντικότητα της, οι αξίες είναι βαθιά ριζωμένες και αλλάζουν δύσκολα. Όπως ακριβώς τα παιδιά μαθαίνουν τις αξίες από τους γονείς τους ή το άμεσο οικογενειακό τους περιβάλλον και τις κάνουν πράξη σε όλη τους τη ζωή, έτσι ακριβώς και οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τις αξίες της επιχείρησης που εργάζονται και συμπεριφέρονται και δρουν σύμφωνα με αυτές.

Με τον όρο κατάλληλη εταιρική κουλτούρα, εννοούμε εκείνη που επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι ο εαυτός τους, να είναι δημιουργικοί και ενθουσιώδης με την εργασία τους, να προσφέρουν στους πελάτες τους καταπληκτικές εμπειρίες, να είναι ομαδικοί παίκτες αλλά και ηγέτες, να χτίζουν ουσιαστικές σχέσεις, να παίρνουν αποφάσεις με δυναμικότητα και να είναι έντιμοι.

Αυτές οι αξίες πρέπει να είναι τα πραγματικά πιστεύω της ανώτατης διοίκησης και πρέπει να τα εφαρμόζουν στην καθημερινότητα τους, για να μπορούν να τα εμφυσήσουν και στους εργαζόμενους.

Οι πραγματικοί ηγέτες των επιχειρήσεων γνωρίζουν ποια είναι τα προβλήματα της εταιρικής τους κουλτούρας και προσπαθούν να τα διορθώσουν. Σε πολλές περιπτώσεις όμως υπάρχουν απλά ανώτατα στελέχη και όχι ηγέτες, που πιθανόν να μην γνωρίζουν ότι η εταιρική τους κουλτούρα δεν είναι η κατάλληλη για να εισαχθεί ένα νέο πρόγραμμα ή κάποια σημαντική αλλαγή που θα επηρεάσει όλους τους εργαζόμενους. Αρκετά ανώτατα διοικητικά στελέχη πιθανόν να αναγνωρίζουν ότι η εταιρική τους κουλτούρα χρειάζεται βελτίωση, αλλά αμελούν να το πράξουν γιατί είναι μια πολύ δύσκολη και χρονοβόρα εργασία. Σύμφωνα με τον Jeff Veyera ,(2020:90), η εταιρική κουλτούρα είναι ένα εργαλείο που βοηθά τον οργανισμό να κάνει αυτό που πρέπει, όταν το εργαλείο δεν βοηθά πλέον τότε πρέπει να το αλλάξουμε.

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται από την πλειοψηφία των ανωτάτων στελεχών, το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο κάθε επιχείρησης. Όπως αναφέρει η Kirsty Bashforth. (2019:9) δεν είναι ασυνήθιστο για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να αναθεωρούν σε ετήσια βάση τη στρατηγική των επιχειρήσεων τους. Τότε γιατί δεν αναθεωρούν σε ετήσια βάση και την κουλτούρα τους, που δείχνει ακριβώς με πιο τρόπο το πολυτιμότερο περιουσιακό

στοιχείο τους, σκέφτεται, εργάζεται, αποφασίζει και ευθυγραμμίζεται (ή δεν ευθυγραμμίζεται) με τα συμφέροντα του οργανισμού; Επίσης σύμφωνα πάντα με την ίδια συγγραφέα, η εταιρική κουλτούρα θυμίζει αρκετά τις οικιακές επιδιορθώσεις, μέχρι να συμβεί κάτι πολύ σοβαρό, οι περισσότεροι δεν δίνουν την δέουσα προσοχή, δεν λειτουργούν προληπτικά δηλαδή.

Όταν ένας οργανισμός λέει πως έχει κάποιες αξίες, τις οποίες έχει και τυπωμένες σε πανό, σε πίνακες ανακοινώσεων ή σε ιστοσελίδες και ότι αυτές αντικατοπτρίζουν την εταιρική τους κουλτούρα, τότε αυτό ακριβώς πρέπει να κάνει. Κατά τους Hurt, K., & Dye, D. (2021:2) όταν μια επιχείρηση λέει ότι στην εταιρική της κουλτούρα υπάρχει η αξία της ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή, αλλά υπάρχει απαίτηση να απαντούν οι εργαζόμενοι σε επαγγελματικά ηλεκτρονικά μηνύματά εντός κάποιου μικρού χρονικού περιθωρίου, έστω και αν δεν είναι εργάσιμη μέρα, τότε αυτή η απαίτηση έρχεται σε αντίθεση με την εταιρική κουλτούρα. Όπως επίσης, πάντα κατά τους ίδιους συγγραφείς, όταν ένας οργανισμός λέει ότι εκτιμά την ομαδική εργασία, αλλά μένει αδρανείς όταν ένα υψηλόβαθμο στέλεχος που έχει πολύ καλές αποδόσεις, συμπεριφέρεται υποτιμητικά ή ακόμα και εκφοβιστικά στους υφιστάμενους του, τότε οι πράξεις είναι πιο δυνατές από τα λόγια.

Το συμπέρασμα από τα πιο πάνω είναι ότι για να μπορεί να εισαχθεί μια τόσο μεγάλη αλλαγή όπως είναι η εφαρμογή της ΔΟΠ σε κάποιον οργανισμό, θα πρέπει να προηγηθεί μια εκτίμηση της εταιρικής κουλτούρας και να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις πριν επιχειρηθεί μια τόσο μεγάλη αλλαγή. Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε σε πιο επιτυχημένες εφαρμογές της ΔΟΠ, σε καλύτερα και συντομότερα αποτελέσματα βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων - υπηρεσιών και πιθανόν σε επιχειρηματική αριστεία.

3.2.2 Παράγοντας – σωστή επικοινωνία.

Η επικοινωνία είναι ένας από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας για κάθε οργανισμό, αλλά και για τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Συνεπώς και για μια επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ σε κάποιον οργανισμό, είναι απαραίτητη προϋπόθεση να υπάρχει σωστή επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού, αλλά και με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Γιατί είναι απαραίτητη η σωστή επικοινωνία στην εργασία; Επειδή οι οργανισμοί δεν αποτελούνται από ένα άτομο, τα μέλη των οργανισμών χρειάζεται να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους, για να μπορούν να υλοποιούν τους στόχους τους.

Οι McIntosh, P., Davis, J. H., Luecke, R., & American Management Association. (2008:5), κατηγοριοποίησαν τις ζημιές από την φτωχή επικοινωνία σε τρεις άξονες, ως εξής:

- Χαμένος χρόνος και προσπάθεια από κακή επικοινωνία, όταν το μήνυμα που προσπάθησε να επικοινωνήσει ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων, δεν έγινε σωστά αντιληπτό από κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα. Το αποτέλεσμα είναι να γίνει μια εργασία με λάθος τρόπο ή να παραχθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που δεν πληροί κάποια πρότυπα που έχουν τεθεί και να έχει χαθεί πολύτιμος χρόνος και προσπάθεια χωρίς να έχει επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα.
- Ένταση στις σχέσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, όταν αυτά που ήθελε κάποιος να πει έχουν παρερμηνευθεί από το αυτόν στον οποίο απευθυνόταν το μήνυμα. Η παρερμηνεία των προφορικών ή γραπτών μηνυμάτων μπορούν να προκαλέσουν σοβαρές εντάσεις στις σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Αν αναλογιστούμε μεταξύ πόσων ατόμων υπάρχει καθημερινά επικοινωνία σε έναν οργανισμό, τότε ίσως αντιληφθούμε την σοβαρότητα της φτωχής επικοινωνίας. Μπορεί να δημιουργηθεί ένα εχθρικό εργασιακό περιβάλλον, απλά και μόνο από την φτωχή επικοινωνία.
- Χαμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες, όπως για παράδειγμα κακή επικοινωνία με προμηθευτές ή συνεργάτες, μπορεί να επηρεάσουν τις μελλοντικές συνεργασίες. Ακόμα χειρότερα, όταν η φτωχή επικοινωνία αφορά πελάτες της επιχείρησης, τα αποτελέσματα είναι εκτός της απώλειας του συγκεκριμένου πελάτη, υπάρχει πιθανότητα απώλειας και άλλων υφιστάμενων πελατών που θα μάθουν την κακή εμπειρία που είχε ένας πελάτης, αλλά και την απώλεια πιθανών μελλοντικών πελατών.

Σύμφωνα με τον Wayne Pace, A. (2018), η επικοινωνία στην εργασία έχει άμεση σχέση με όλες τις ανθρώπινες διεργασίες, όπως την συμμετοχή σε ομάδες, την ηγεσία, την μάθηση, την αντιμετώπιση συγκρούσεων, την διαδικασία λήψης αποφάσεων, την διαχείριση πληροφοριών και πολλές άλλες.

Η φτωχή επικοινωνία μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση, που μπορεί να αφορούν τα μέλη του, τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Όταν μια επιχείρηση δεν επικοινωνεί σωστά, πως μπορεί να αποκωδικοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών;

Καταλήγοντας για τον παράγοντα σωστή επικοινωνία, για να μπορέσει να εφαρμοστεί πετυχημένα η ΔΟΠ, πρέπει να γίνει μια διάγνωση του τρόπου επικοινωνίας της συγκεκριμένης επιχείρησης. Ένας τρόπος για να γίνει αυτή η διάγνωση είναι με έρευνα εντός

της επιχείρησης, μπορεί να είναι ένα σχετικό ερωτηματολόγιο, προσωπικές συνεντεύξεις, προσωπικές παρατηρήσεις ή και οι τρεις τρόποι μαζί.

3.2.3 Παράγοντας – εμπιστοσύνη.

Στο εργασιακό περιβάλλον οι άνθρωποι εμπιστεύονται άλλους ανθρώπους ότι ξέρουν τι κάνουν, ότι θα συνεργαστούν, ότι θα υπάρχουν θετικά αποτελέσματα.

Η εμπιστοσύνη όμως είναι και εύθραυστη και μπορεί να πάψει να υφίσταται. Στις επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπιστεύονται τους προϊστάμενους τους, την ανώτατη διοίκηση, ότι θα τους καθοδηγούν σωστά, ότι δεν θα προβούν σε μαζικές απολύσεις, ότι αναγνωρίζουν τις καλές αποδόσεις και τις ανταμείβουν. Και από την άλλη πλευρά η ανώτατη διοίκηση πρέπει να εμπιστεύεται τους εργαζόμενους ότι εργάζονται για τα συμφέροντα της επιχείρησης και τους προμηθευτές ότι θα συνεχίσουν να τους προμηθεύουν με ποιοτικές πρώτες ύλες στο συμφωνημένο χρονοδιάγραμμα. Από αυτά και από πολλά άλλα παραδείγματα φαίνεται η σημασία της εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον. Ειδικά όταν πρόκειται για μια αλλαγή εντός της επιχείρησης όπως είναι η εισαγωγή ενός προγράμματος ποιότητας, η εμπιστοσύνη είναι παράγοντας κλειδί.

Τι είναι η εμπιστοσύνη; Ένας ορισμός κατά τον Rotter (1967, όπως αναφέρεται από τους Savolainen, T., Ivakko, E., & Ikonen, M. 2017:394), “εμπιστοσύνη είναι η προσδοκία κάποιου ατόμου ή ομάδας ατόμων, ότι μπορεί να βασιστεί στην υπόσχεση προφορική ή γραπτή κάποιου άλλου ατόμου ή ομάδας”.

Σύμφωνα με έρευνες των Davis and Landa (1999, όπως αναφέρεται από τους Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T., 2003:114), το 68% των εργαζομένων δεν εμπιστεύονται τους μάνατζερ τους και το 43% των εργαζομένων πιστεύουν ότι οι μάνατζερ τους θα τους εξαπατήσουν και θα τους πουν ψέματα.

Η εμπιστοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον κερδίζεται με την επίδειξη ακεραιότητας, συνέπειας και σεβασμού. Για μια επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ είναι καλύτερα να μετρηθεί με μια έρευνα, αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και σε περίπτωση που τα επίπεδα εμπιστοσύνης είναι χαμηλά, τότε θα ήταν καλύτερα να βελτιωθούν πρώτα αυτά και μετά να προχωρήσουν με την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία έρευνας

Κατόπιν μελέτης βιβλιογραφίας για τις μεθοδολογίες έρευνας, αποφασίστηκε όπως χρησιμοποιηθεί η ποιοτική μέθοδος έρευνας.

Η ποιοτική μεθοδολογία σύμφωνα με τους Strauss & Corbin (1994, όπως αναφέρεται από τον Baškarada S. 2014:1), συνήθως δεν χρησιμοποιεί στατιστικές διαδικασίες ή άλλα μέσα ποσοτικοποίησης, αντίθετα εστιάζει στην κατανόηση της φύσης του ερευνητικού προβλήματος παρά στην ποσότητα των παρατηρούμενων χαρακτηριστικών.

Οι ερευνητές που ασχολούνται με την ποιοτική έρευνα γενικά κατά τους Denzin & Lincoln (2011, όπως αναφέρεται από τον Baškarada S. 2014:1), υποθέτουν ότι η κοινωνική πραγματικότητα είναι ένα ανθρώπινο δημιούργημα, έτσι ερμηνεύουν και πλαισιώνουν έννοιες από τις πεποιθήσεις και τις πρακτικές των ανθρώπων.

4.1 Μεθοδολογία έρευνας - διαδικασία.

Μετά από την απόφαση όπως διεξαχθεί ποιοτική έρευνα, επόμενο βήμα ήταν να αποφασιστεί ποια μέθοδος και ποιες τεχνικές θα ήταν καταλληλότερες για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Σύμφωνα με τον Gerring (2004, όπως αναφέρεται από τον Baškarada S. 2014:1) η έρευνα της μελέτης περίπτωσης περιλαμβάνει “εντατική μελέτη μιας ενιαίας μονάδας με σκοπό την κατανόηση μιας μεγαλύτερης κατηγορίας μονάδων”. Ως εκ τούτου οι μελέτες περιπτώσεων παρέχουν στον ερευνητή την ευκαιρία να αποκτήσει μια βαθιά ολιστική άποψη του ερευνητικού προβλήματος και μπορεί να διευκολύνει την περιγραφή, την κατανόηση και την εξήγηση ενός ερευνητικού προβλήματος ή κατάστασης (Baxter & Jack, 2008; Τελλής, 1997, όπως αναφέρεται στον Baškarada S. 2014:1).

Το Γραφείο Λογοδοσίας των Ηνωμένων Πολιτειών GAO (1990) ορίζει την μελέτη περίπτωσης ως μια μέθοδο για την εκμάθηση μιας σύνθετης περίπτωσης, βασισμένη σε μια ολοκληρωμένη κατανόηση της περίπτωσης που προκύπτει από εκτενή περιγραφή και ανάλυση αυτής της περίπτωσης στο σύνολο της και στο πλαίσιο της (Baškarada, S.,2014:3).

Οι μελέτες περιπτώσεων επιτρέπουν επιβεβαιωτικά καθώς και επεξηγηματικά ευρήματα σύμφωνα με τους Hyde, 2000; Yin, 2011, μπορεί να βασίζονται σε μεμονωμένες ή πολλαπλές περιπτώσεις και μπορεί να περιλαμβάνουν ποιοτικά ή/και ποσοτικά δεδομένα σύμφωνα με τον Gerring (2004, όπως αναφέρεται στον Baškarada, S.,2014:3).

Σύμφωνα με τον Yin (2009) οι μελέτες περίπτωσης μπορεί να είναι διερευνητικές, περιγραφικές ή επεξηγηματικές και είναι η προτιμώμενη ερευνητική μέθοδος όταν τίθενται ερωτήματα, ο ερευνητής έχει ελάχιστο έλεγχο στα γεγονότα και η εστίαση είναι σε ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα σ' ένα πραγματικό πλαίσιο. Ακόμα οι ερωτήσεις τύπου "πως" και "γιατί" απαντώνται καλύτερα μέσω των μελετών περιπτώσεων, καθώς τέτοιες ερωτήσεις "αφορούν επιχειρησιακούς δεσμούς που πρέπει να ανιχνευθούν με την πάροδο του χρόνου, παρά απλές συχνότητες ή επίπτωση" (όπως αναφέρεται από τον Baškarada, S.,2014:4).

Στις περιπτώσεις όπου μελετώνται ομάδες/οργανισμοί είναι δύσκολο (μέχρι και αδύνατον) να ληφθεί ένα αρκετά μεγάλο δείγμα, συνεπώς οι μελέτες περιπτώσεων είναι πιο κατάλληλες από άλλες μεθόδους έρευνας (Baškarada S. 2014:4).

Η συνέντευξη είναι ένα ερευνητικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείτε ως μέσο συλλογής πληροφοριών, ελέγχου και ερμηνείας των ερευνητικών ερωτημάτων μιας έρευνας (Κεδράκα, Κ., 2008:1). Η ίδια ερευνήτρια γράφει ότι, η συνέντευξη είναι μια πολύ συνηθισμένη τεχνική συλλογής πληροφοριών, εκτιμάται ότι το 90% των κοινωνικών ερευνών, χρησιμοποιούν τις συνεντεύξεις για να αντλήσουν τα δεδομένα τους ή ένα μέρος αυτών.

4.2 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα και σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα διερευνήσει αν οι Κυπριακές επιχειρήσεις αξιοποιούν αποτελεσματικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΔΟΠ, ποιες από τις αρχές τις ΔΟΠ εφαρμόζουν, ποιες ήταν οι επιπτώσεις, τα εμπόδια που αντιμετώπισαν και ποια ήταν τα οφέλη που αποκόμισαν από την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Για να διερευνηθεί καλύτερα το κύριο ερευνητικό ερώτημα υποδιαιρέθηκε σε επτά άξονες συζήτησης (ΑΣ), όπου ο κάθε άξονας αποτελείται από περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται άμεσα με το βασικό ερευνητικό ερώτημα.

Ακολουθούν οι άξονες συζήτησης του βασικού ερευνητικού ερωτήματος :

- Απόψεις των στελεχών για την ποιότητα.
- Εξωτερικοί πελάτες.
- Εσωτερικοί πελάτες.
- Προμηθευτές.
- Επικοινωνία.
- Ανώτατη Διοίκηση – Εταιρική κουλτούρα.
- Αποτελέσματα από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Λόγω της φύσης του ερευνητικού ερωτήματος, η μελέτη περιπτώσεων κρίθηκε ως η καταλληλότερη μέθοδος έρευνας και μέσω των συνεντεύξεων θα μπορούν να αποδοθούν καλύτερα οι απόψεις των στελεχών. Ακόμα έχοντας υπόψη ότι οι συνεντεύξεις θα πραγματοποιούνταν στα γραφεία των υπο μελέτη επιχειρήσεων, κάτι τέτοιο θα χρησίμευε και για προσωπική παρατήρηση. Επίσης σύμφωνα με τον Robson, C. (2010), η συνέντευξη είναι ένας ευέλικτος και προσαρμοστικός τρόπος να μαθαίνουμε πράγματα και το να ρωτάμε άμεσα τους ανθρώπους τι συμβαίνει, είναι ο συντομότερος δρόμος για να λάβουμε αποκρίσεις στα ερευνητικά μας ερωτήματα. Πάντα κατά τον ίδιο συγγραφέα, οι συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο προσφέρουν την δυνατότητα τροποποίησης της διερευνητικής κατεύθυνσης, δίνοντας συνέχεια σε ενδιαφέρουσες αποκρίσεις και διερευνώντας υποκείμενα κίνητρα, που δεν είναι εφικτός με ερωτηματολόγια οποιουδήποτε τύπου. Με τις συνεντεύξεις η συζήτηση μπορεί να αλλάξει κατεύθυνση ανά πάσα στιγμή, έτσι ώστε να διερευνηθούν θέματα που προκύπτουν την στιγμή της συζήτησης.

4.2.1 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας.

Οι κυριότεροι περιορισμοί της παρούσας έρευνας έχουν ως ακολούθως:

- Η απειρία της ερευνήτριας

- οι απόψεις που παρουσιάζονται είναι μόνο από στελέχη, δεν μετείχαν στην έρευνα απλοί εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τον Silverman (1997, όπως αναφέρεται από τον Baškarada, S., 2014:11), η συνέντευξη είναι «αγωγός για τη μετάδοση της γνώσης», αλλά παραμένει ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα κατά τους Fontana & Frey (1994, όπως αναφέρεται από τον Baškarada, S., 2014:11). Οι ερευνητές πρέπει να έχουν επαρκείς γνώσεις σχετικές με το υπό διερεύνηση ερώτημα, πρέπει να έχουν κριτική άποψη, να έχουν καλές επικοινωνιακές δεξιότητες, να είναι καλοί ακροατές και να είναι όσο πιο αντικειμενικοί γίνεται.

Ενώ σύμφωνα με τον Barker (1971, όπως αναφέρεται στον Baškarada, S., 2014:12) μια αποτελεσματική συνέντευξη μπορεί να αντιμετωπίσει τις εξής προκλήσεις: παρερμηνεία / παρανόηση ερωτήσεων και απαντήσεων (λόγω προσωπικών προκαταλήψεων ή πεποιθήσεων), μπορεί να υπάρχουν καθοδηγητικές / φορτωμένες ερωτήσεις και παρεμβατικά σχόλια που μπορούν να προκαταλάβουν την απάντηση, ο ερευνητής μπορεί να ακούει μόνο ότι είναι εύκολο να κατανοήσει και να κάνει υποθέσεις σχετικά με το τι θα απαντήσει ο ερωτώμενος με βάση προηγούμενες απαντήσεις.

4.2.2 Κριτήρια επιλογής των υπό μελέτη επιχειρήσεων.

Αρχικά η διαδικασία επιλογής ξεκίνησε με μια διαδικτυακή έρευνα με κριτήρια, ποιες Κυπριακές επιχειρήσεις έχουν πιστοποιήσεις ποιότητας, ποιες Κυπριακές επιχειρήσεις έχουν διακριθεί σε κάποιον τομέα τα τελευταία χρόνια, το καλό όνομα των επιχειρήσεων και την συχνότητα προβολής των προϊόντων – υπηρεσιών τους στα μέσα μαζικής ενημέρωσης και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Στην λίστα επιλογής καταγράφηκαν αρχικά δώδεκα Κυπριακές επιχειρήσεις που πληρούσαν τα περισσότερα από τα πιο πάνω κριτήρια, μετά όμως από προσπάθεια επικοινωνίας με όλες τις επιχειρήσεις (στάλθηκε τυποποιημένο ηλεκτρονικό μήνυμα και αργότερα έγινε και προσπάθεια για τηλεφωνική επικοινωνία με αρμόδιο άτομο), οι θετικές αποκρίσεις έφτασαν τις επτά συμμετοχές.

Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα, ασχολούνται κυρίως με το εμπόριο, συγκεκριμένα οι δύο δραστηριοποιούνται στην εμπορία καταναλωτικών αγαθών και τροφίμων, οι τρεις στην παραγωγή και εμπορία τροφίμων, η μία στην παραγωγή και εμπορία συστημάτων σκίασης και η μία στην παραγωγή και εμπορία δομικών υλικών.

4.2.3 Πρωτόκολλο συνέντευξης.

Για σκοπούς σχεδιασμού της έρευνας δομήθηκε ένα πρωτόκολλο συνέντευξης, που αποτέλεσε και τη βάση της έρευνας αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής.

Το πρωτόκολλο συνέντευξης δομήθηκε σε επτά άξονες συζήτησης, που είναι τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Κάθε άξονας συζήτησης αποτελείται από ερωτήσεις που βασίστηκαν στις αρχές της ΔΟΠ και στον τρόπο που οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν αυτές τις αρχές στις καθημερινές τους λειτουργίες.

Κατά την συλλογή των δεδομένων, το πρωτόκολλο λειτούργησε ως υπενθύμιση των ερευνητικών ερωτημάτων και βοήθησε ώστε να μην ξεφύγουν οι συνεντεύξεις από το θέμα (Yin, R., 2011:102).

Το πρωτόκολλο συνέντευξης όταν χρησιμοποιείται σωστά σύμφωνα με τον Yin R. (2011:104), μπορεί να βοηθήσει τον ερευνητή να είναι πιο αντικειμενικός, με το να αναζητά αποδείξεις ή και αντίθετες απόψεις. Πάντα σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, είναι προτιμότερο να μην τηρείται η σειρά των ερωτήσεων του πρωτοκόλλου κατά τις συνεντεύξεις, αντιθέτως οι προφορικές ερωτήσεις πρέπει να προσαρμόζονται αναλόγως με την συζήτηση.

Σύμφωνα με τους May Luu Yeong, Ismail, R., Ismail, N. H., & Hamzah, M. I. (2018:2700), ένα αξιόπιστο πρωτόκολλο συνέντευξης διευκολύνει τη διαδικασία των συνεντεύξεων με διάφορους ανθρώπους, με ένα συστηματικό, συνεπή και ολοκληρωμένο τρόπο.

Κατά την διεξαγωγή της πρώτης συνέντευξης, ο συνεντευξιαζόμενος έθιξε δύο σημαντικά θέματα που δεν καλύπτονταν από τις ερωτήσεις του πρωτοκόλλου συνέντευξης, έτσι μετά το πέρας της συνέντευξης, το πρωτόκολλο τροποποιήθηκε με την προσθήκη περισσότερων ερωτήσεων που κάλυπταν θέματα σχετικά με τους προμηθευτές και την επικοινωνία της επιχείρησης.

Αυτό ήταν και το ζητούμενο του πρωτοκόλλου συνέντευξης, να τροποποιείται στην πορεία της έρευνας, έτσι ώστε να εμπλουτίζετε με νέα θέματα τα οποία θεωρεί σημαντικά κάποιο στέλεχος και αφορούν την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ. Όσον αφορά τις συνεντεύξεις που είχαν ήδη ολοκληρωθεί, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία κατά την οποία τα στελέχη έδωσαν τις απόψεις πάνω στα νέα θέματα που τέθηκαν.

Το πρωτόκολλο συνέντευξης χρησίμευσε και ως αρχείο όπου καταγράφηκαν εν συντομία, οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων.

Το σημαντικότερο όμως θέμα είναι ότι αποτέλεσε την βάση τόσο για την ανάλυση του προφίλ της κάθε επιχείρησης, αλλά και για τη συνδυαστική ανάλυση των επιχειρήσεων. Το πρωτόκολλο συνέντευξης διευκόλυνε την συνδυαστική ανάλυση των επιχειρήσεων, γιατί όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων που μετείχαν στην έρευνα, έστω και με διαφορετική σειρά, απάντησαν στα ίδια ερευνητικά ερωτήματα, υπήρχε μια συνοχή.

4.2.4 Διεξαγωγή της έρευνας – συλλογή και ανάλυση των δεδομένων.

Η έρευνα ξεκίνησε τον Σεπτέμβριο του 2022 και ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2023. Μετά την επιλογή των επιχειρήσεων που θα μετείχαν στην έρευνα και την θετική απάντηση από επτά επιχειρήσεις, υπήρχε επικοινωνία μαζί τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αλλά και τηλεφωνική επικοινωνία, όπου και προγραμματίστηκαν οι ημερομηνίες των συνεντεύξεων για τον Νοεμβρίου του 2022.

Μεταξύ των μηνών Σεπτεμβρίου και Νοεμβρίου 2022, διεξήχθη εκτεταμένη μελέτη βιβλιογραφίας σχετικής με την ΔΟΠ, την ποιοτική έρευνα, την μελέτη περιπτώσεων και την διεξαγωγή συνεντεύξεων, ταυτόχρονα σχεδιάστηκε και το πρωτόκολλο συνεντεύξεων.

Στις επιχειρήσεις που υπήρχε θέση Διευθυντή Ποιότητας και Ασφάλειας μετείχαν αυτά τα στελέχη στις συνεντεύξεις, στις υπόλοιπες περιπτώσεις μετείχαν μέλη της ανώτατης διοίκησης ή οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, που έχουν υπο την ευθύνη τους θέματα ποιότητας προϊόντων - υπηρεσιών. Σε μια περίπτωση όπου η Υπεύθυνη Ποιότητας και Ασφάλειας απουσίαζε με άδεια ασθενείας, συμμετείχε στη θέση της ο Διευθυντής του τμήματος αγορών που την αντικαθιστούσε.

Πριν την έναρξη της κάθε συνέντευξης λήφθηκε συγκατάθεση από όλα τα στελέχη όπως ηχογραφηθούν οι συνεντεύξεις, με σκοπό να αποδοθούν τα όσα είπαν με ακρίβεια. Επίσης κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων κρατήθηκαν και σημειώσεις, για χρήση τους ως δικλείδας ασφαλείας. Οι συνεντευζοζόμενοι ενημερώθηκαν από την αρχή ότι μπορούσαν να μιλήσουν ελεύθερα και για οποιοδήποτε άλλο θέμα σχετικό με την ποιότητα.

Το κλίμα των συνεντεύξεων ήταν φιλικό και χαλαρό, η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμαινόταν στην μία ώρα και τριάντα λεπτά.

Όλες οι συνεντεύξεις έλαβαν τόπο στα γραφεία των στελεχών, σε κάποιες περιπτώσεις έγινε και ξενάγηση στο υπόλοιπο κτίριο, ενώ σε άλλες περιπτώσεις και στο εργοστάσιο παραγωγής. Τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν έχουν αρχειοθετηθεί ηλεκτρονικά, τόσο οι σημειώσεις στο πρωτόκολλο συνέντευξης, όσο και οι μαγνητοφωνήσεις.

Κατά τον Ιανουάριο του 2023 έγιναν οι απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων και τον Φεβρουάριο του 2023 έγινε τηλεφωνική επικοινωνία με όλα τα στελέχη, όπου απάντησαν σε κάποιες διευκρινιστικές κυρίως ερωτήσεις.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με δύο τρόπους, πρώτα γίνεται μια γενική συνοπτική παρουσίαση για την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και μετά ακολουθεί μια συνδυαστική ανάλυση των δεδομένων για όλες τις επιχειρήσεις μαζί για μια πιο περιεκτική παρουσίαση (πηγή: μεταπτυχιακή διατριβή Πρεμέτης Δ., 2018:35).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συνοπτική ανάλυση των υπο μελέτη περιπτώσεων

Οι επιχειρήσεις που μετείχαν στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή παρουσιάζονται με γράμματα του αλφάβητου για λόγους διατήρησης της ανωνυμίας τους. Ανάλογα με την σειρά που έγιναν οι συνεντεύξεις δόθηκε και η ονομασία, έτσι η επιχείρηση Α είναι η πρώτη επιχείρηση που έδωσε συνέντευξη και η επιχείρηση Ζ είναι η τελευταία. Ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση για την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.

5.1 Επιχείρηση Α

Ο κλάδος δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι η παρασκευή και εμπορία τροφίμων από το 1984, με μεγάλο μερίδιο εξαγωγών κυρίως στην Ευρώπη, έχει κερδίσει το Κυπριακό βραβείο εξαγωγών δύο χρονιές, το 2013 και το 2020.

Είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που εργοδοτεί είκοσι πέντε εργαζόμενους. Έχουν αποκτήσει δύο πιστοποιητικά ποιότητας, το FSSC22000 και το ISO22000.

Στη συνέντευξη πήρε μέρος ο διευθυντής που είναι μέλος της ανώτατης διοίκησης και έχει την ευθύνη της ποιότητας παραγωγής.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στα γραφεία της επιχείρησης στην βιομηχανική περιοχή Λάρνακας, όπου στεγάζεται και το εργοστάσιο παρασκευής τροφίμων.

Όλοι στην επιχείρηση έχουν σαν σκοπό να προσφέρουν ποιοτικά, νόστιμα και υγιεινά τρόφιμα, που βασίζονται στη μεσογειακή διατροφή. Στα ποιοτικά προϊόντα που παράγουν συμπεριλαμβάνετε σειρά με ξηρά παραδοσιακά Κυπριακά προϊόντα καθώς και μεγάλη ποικιλία από κατεψυγμένα τρόφιμα.

Οι στόχοι της επιχείρησης είναι η διατήρηση της πρωτιάς στις εξαγωγές, η αύξηση των πωλήσεων στην Κυπριακή αγορά και η επέκταση σε νέες σειρές προϊόντων.

Πελάτες για την επιχείρηση είναι οι υπεραγορές σε όλη την Κύπρο, για παράπονα όμως που αφορούν τα προϊόντα υπάρχει επικοινωνία απευθείας με τους καταναλωτές. Τα συχνότερα παράπονα για την ποιότητα των προϊόντων αφορούν συνήθως την ψείρα του αλευριού και αυτό οφείλεται τις περισσότερες φορές, σε λάθος τρόπους φύλαξης των προϊόντων στα ράφια των υπεραγορών.

Τα κυριότερα προβλήματα από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ είχαν να κάνουν κυρίως με τις υπάρχουσες κτηριακές εγκαταστάσεις, χρειάστηκε να γίνουν δύο φορές επεκτάσεις στον χώρο παραγωγής.

5.2 Επιχείρηση Β

Η επιχείρηση Β είναι όμιλος εταιρειών που ιδρύθηκε το 1929, δραστηριοποιείται στα καλλυντικά προϊόντα, στα καταναλωτικά αγαθά και στα φαρμακευτικά προϊόντα. Εργοδοτεί πάνω από 500 εργαζόμενους και κατέχει ηγετική θέση στην Κυπριακή αγορά.

Την συνέντευξη παραχώρησε η Senior Drug Regulatory Quality & Safety Affairs Manager του ομίλου, για θέματα που δεν εμπίπταν στην αρμοδιότητα της όμως, όπως για θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με την διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στα κεντρικά γραφεία του ομίλου στη βιομηχανική περιοχή Λατσιών, στη Λευκωσία.

Όλοι στην επιχείρηση, εργαζόμενοι και διοίκηση εργάζονται σύμφωνα με τα Cara plan (Corrective and Preventing Action plan). Αυτό το πλάνο είναι ένα ολοκληρωμένο καθοδηγητικό σχέδιο, όπου αν υπάρχουν αποκλίσεις από τα πρότυπα, γίνεται διερεύνηση των αιτιών και υπάρχουν οδηγίες για τον τρόπο που πρέπει να διαχειρίζονται τα προβλήματα που θα προκύψουν.

Στα καλλυντικά ο όμιλος εισάγει κορυφαίες επωνυμίες, αναμεσά τους σειρές με αποκλειστικά βιολογικά προϊόντα σε προσιτές τιμές, επώνυμα καλλυντικά σε πιο υψηλές τιμές και προϊόντα προσωπικής περιποίησης σε πιο χαμηλές τιμές. Τα καλλυντικά πωλούνται μέσω των καταστημάτων της επιχείρησης απευθείας στους καταναλωτές.

Στα καταναλωτικά αγαθά εισάγουν κορυφαίες επωνυμίες που είναι πρώτες στις προτιμήσεις των καταναλωτών, έχουν όμως και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Οι πωλήσεις πραγματοποιούνται μέσω των υπεραγορών σε όλη την Κύπρο.

Τα φαρμακευτικά προϊόντα έχουν πολύ αυστηρά πρότυπα ποιότητας και για οποιοδήποτε παράπονο, γίνεται ταυτόχρονη ενημέρωση του προμηθευτή.

Οι αξίες του ομίλου είναι η ασφάλεια και η ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες του, με συνέπεια και σεβασμό στον άνθρωπο και στο περιβάλλον.

Στόχος όλων εντός του ομίλου, η διατήρηση της ηγετικής θέσης στις αγορές που εξυπηρετούν.

5.3 Επιχείρηση Γ

Η επιχείρηση Γ είναι ένας όμιλος επιχειρήσεων που προήλθε από την συγχώνευση δύο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων με πολύχρονη πορεία στην εμπορία καταναλωτικών αγαθών και από τις δύο επιχειρήσεις.

Έτσι ο όμιλος δραστηριοποιείται επίσημα εδώ και 10 χρόνια, είναι η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία σε πωλήσεις στον κλάδο και εργοδοτεί πέρα των 220 ατόμων.

Στον όμιλο υπάρχει θέση Διευθύντριας Διασφάλισης Ποιότητας, στην συνέντευξη όμως πήρε μέρος ο Διευθυντής Αγορών, με υπηρεσία στον όμιλο και στην θέση πέρα των οκτώ ετών. Κατέχουν το πιστοποιητικό ποιότητας OHSAS ISO18001.

Έχουν λάβει χρυσό βραβείο από τα «Cyprus Retail Excellence Awards» στην κατηγορία προμηθευτής της χρονιάς για τα έτη 2020 και 2022.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στα κεντρικά γραφεία του ομίλου, στη βιομηχανική περιοχή Ιδαλίου, στη Λευκωσία.

Οι στόχοι του ομίλου είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, διατηρώντας τα ίδια υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης. Τα προϊόντα που εισάγουν είναι στην κορυφή των προτιμήσεων των καταναλωτών με πολλά χρόνια παρουσίας στην Κυπριακή αγορά. Περιλαμβάνουν διάφορες κατηγορίες, όπως παγωμένα τρόφιμα, σοκολάτες, οινοπνευματώδη ποτά, ενεργειακά ποτά και καφέδες.

Δεν συνάντησαν ιδιαίτερα προβλήματα από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ λόγω της ωριμότητας και εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η ΔΟΠ τους βοήθησε και στην παρούσα οικονομική κρίση να απορροφήσουν ένα μέρος της αύξησης του κόστους ώστε να μην αυξήσουν κατά πολύ τις τιμές των προϊόντων τους.

5.4 Επιχείρηση Δ

Η επιχείρηση Δ δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία δομικών υλικών από το 1972. Η έδρα της και το εργοστάσιο είναι σε ένα χωριό, δέκα λεπτά από τη Λεμεσό και εργοδοτεί τριανταπέντε εργαζόμενους.

Έχει δύο πιστοποιήσεις ISO9001 και ISO14001 που αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση. Μετά την συνέντευξη έγινε και ξενάγησή στο εργοστάσιο αλλά και στον εξωτερικό περιβάλλοντα χώρο. Στην συνέντευξη μετείχε ο ιδιοκτήτης, παρευρισκόταν όμως και η διευθύντρια μάρκετινγκ.

Η άποψη όλων στην επιχείρηση συνοψίζεται στην ακόλουθη δήλωση του ιδιοκτήτη:

“Η ποιότητα είναι το Α και το Ω για την επιχείρησή μας, συμπεριλαμβάνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας, τους ανθρώπους μας και την προστασία του περιβάλλοντος. Είναι μια επιστήμη αλλά και διαίσθηση για το καλαίσθητο και είναι αλληλένδετο με όλα τα τμήματα της επιχείρησης”.

Συνεργάζονται με μεγάλες κατασκευαστικές επιχειρήσεις και έχουν αναλάβει σημαντικά έργα σε όλη την Κύπρο και ιδιαίτερα στη Λεμεσό τα τελευταία χρόνια, αναμεσά τους ουρανοξύστες και καζίνο.

Ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσφέρουν είναι και τα δικά τους εξειδικευμένα συνεργεία, για την εφαρμογή των προϊόντων που παράγουν. Επίσης προσφέρουν και υπηρεσίες εκπαίδευσης σε άλλα συνεργεία, για τον σωστό τρόπο εφαρμογής των προϊόντων που παράγουν.

Από την ξενάγηση στο εργοστάσιο και στον εξωτερικό περιβάλλοντα χώρο δεν θα πίστευε κάποιος ότι αυτό είναι ένα εργοστάσιο που παράγει δομικά υλικά, ο λόγος έχει να κάνει με την οργάνωση, την καθαριότητα των χώρων, την ευταξία, τις σημάτσες, τα οπωροφόρα δέντρα και τα υπέροχα λουλούδια στον κήπο, που ποτίζονται από το νερό που χρησιμοποιείται στην παραγωγή και καθαρίζεται με βιολογικό τρόπο.

Και οι εργαζόμενοι, ευχάριστοι, ευγενικοί και χαμογελαστοί.

5.5 Επιχείρηση E

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην παραγωγή και εμπορία συστημάτων σκίασης από το 1969, κατέχει ηγετική θέση στην Κυπριακή αγορά και εργοδοτεί ογδόντα εργαζομένους. Δεν έχουν πιστοποιήσεις ποιότητας, έχουν όμως πολιτική ποιότητας και εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ.

Συνεντευξιαζόμενος είναι ο Διευθυντής παραγωγής και τεχνικού τμήματος της επιχείρησης, όπου έχει υπο την ευθύνη του την ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών της επιχείρησης και έχει πάνω από δέκα χρόνια υπηρεσία στην εταιρεία. Η συγκεκριμένη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με την χρήση της τεχνολογίας video viber (λόγω ασθένειας της ερευνήτριας με covid 19, ύστερα από συνεννόηση με τον Διευθυντή παραγωγής).

Ποιότητα για την επιχείρηση σημαίνει άριστη λειτουργία των συστημάτων σκίασης και καλή αισθητική, σύμφωνα με την γνώμη της πλειοψηφίας των καταναλωτών.

Στόχος όλων είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, διατηρώντας τα ίδια επίπεδα ποιότητας εξυπηρέτησης. Οι πωλήσεις πραγματοποιούνται απευθείας στους καταναλωτές, μέσω των καταστημάτων της επιχείρησης στη Λευκωσία και στη Λεμεσό. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις βρίσκονται στην Λεμεσό.

Οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόστηκαν σταδιακά, χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία ελέγχου της ποιότητας και των διαδικασιών, όπως χάρτες ελέγχου, λίστες ελέγχου και διάγραμμα ψαροκόκαλο.

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στην επιχείρηση, την βοήθησε να παραμείνει κερδοφόρα και κατά την παρούσα οικονομική κρίση, με τις βελτιώσεις των διαδικασιών σημειώθηκαν σημαντικές μειώσεις σε σπατάλες πρώτων υλών και μείωση του χρόνου παράδοσης. Σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα υπάρχουν σχέδια για επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό, στόλο αυτοκινήτων και στην εκπαίδευση των εργαζομένων.

5.6 Επιχείρηση Z

Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση Z είναι αυτός της παραγωγής και εμπορίας τροφίμων fast food. Είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε το 1965, εργοδοτεί κοντά στους 70 εργαζομένους και κατέχει ηγετική θέση στην Κυπριακή αγορά.

Την συνέντευξη παραχώρησε ο Managing Director της επιχείρησης, που έχει υπο την ευθύνη του την διαχείριση της ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών τους. Η συνέντευξη

πραγματοποιήθηκε με την χρήση της τεχνολογίας Microsoft Teams, λόγω ασθένειας της ερευνήτριας με covid 19.

Η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη με το πιστοποιητικό ποιότητας ISO22000 με αυτόν τον τρόπο προσφέρετε σιγουριά ότι ακολουθούνται οι σωστές διαδικασίες.

Στόχοι της επιχείρησης είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η προσφορά ποιοτικών προϊόντων στους καταναλωτές.

Οι πωλήσεις της επιχείρησης πραγματοποιούνται μέσω των υπεραγορών και των περιπτέρων, για αυτό το λόγο διενεργούν mystery shopping (μυστικές αγορές) για να βεβαιώνονται για την άψογη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Η οικονομική κρίση έτριξε τα δόντια και σε αυτήν την επιχείρηση, η άποψη του στελέχους όμως είναι πως χωρίς τις αρχές της ΔΟΠ τα πράγματα θα ήταν ακόμα δυσκολότερα. Η αύξηση των τιμών των προϊόντων δεν επηρέασε σημαντικά τις πωλήσεις.

5.7 Επιχείρηση Η

Η επιχείρηση Η είναι βιομηχανία παραγωγής και εμπορίας αλλαντικών, το εργοστάσιο και τα γραφεία της βρίσκονται στη Λεμεσό. Δραστηριοποιείται στην Κυπριακή αγορά από το 1976, έχει πέντε πιστοποιητικά ποιότητας, το ISO9001, ISO22000, ISO14001, ISO45001, FSSC22000 και εργοδοτεί 120 εργαζόμενους.

Οι χώροι παραγωγής είναι ανοικτοί στο κοινό για ξενάγηση μετά από συνεννόηση και είναι ανάλογα διαμορφωμένοι.

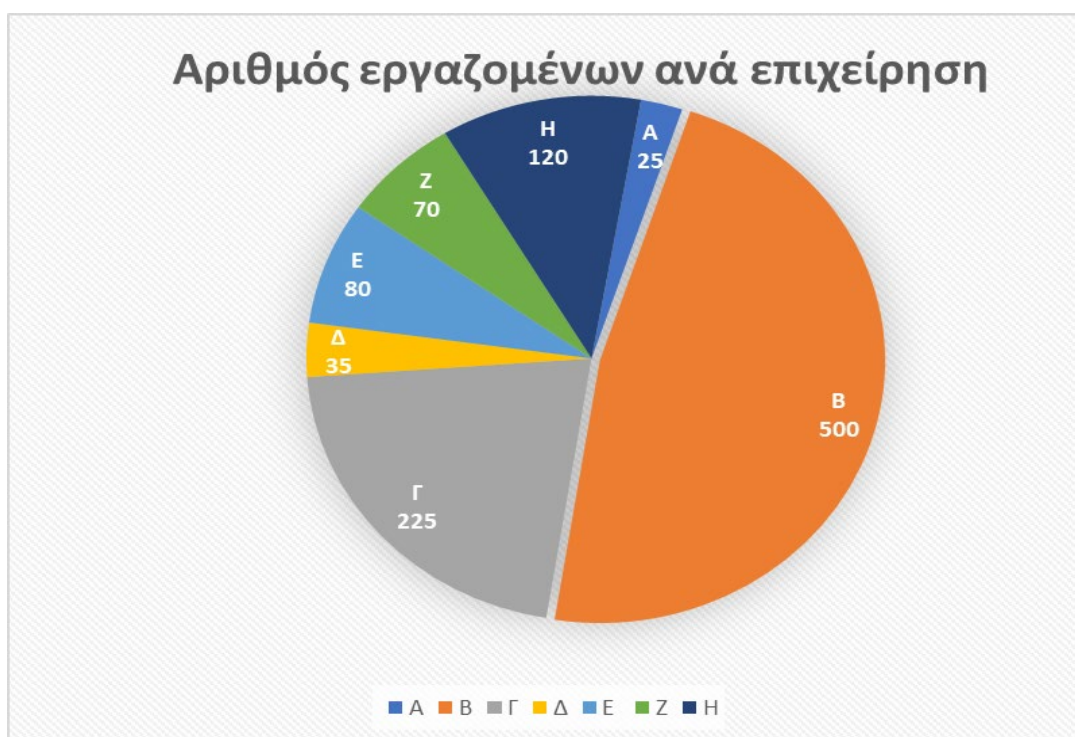
Συνέντευξη παραχώρησε η διευθύντρια διαχείρισης της ποιότητας της επιχείρησης.

Η ποιότητα για την επιχείρηση είναι τρόπος ζωής, είναι η φιλοσοφία που ακολουθεί. Σχετίζεται με όλους τους λειτουργικούς τομείς της, αλλά κυρίως με τα προϊόντα και είναι σταθερή μέσα στα χρόνια λειτουργίας.

“Επικρατεί η κουλτούρα της ποιότητας σε ότι και αν κάνουμε, με συνέπεια, δίνουμε σημασία στην πρόληψη, μας ενδιαφέρουν οι περιβαλλοντικές συνέπειες, λειτουργεί βιολογικός σταθμός, ανακυκλώνουμε, οι συσκευασίες που χρησιμοποιούμε είναι ανακυκλώσιμες και μελετούμε τρόπους μείωσης της χρήσης πλαστικών”.

Το στέλεχος θεωρεί ότι η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, όμως τα πιστοποιητικά ποιότητας στοιχίζουν αρκετά τόσο σε χρήματα, όσο και σε χρόνο, πράγμα που δυσκολεύει τις μικρότερες επιχειρήσεις. Στους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης είναι η διατήρηση της ηγετικής της θέσης και η τεχνολογική αναβάθμιση.

Η ξενάγηση στους χώρους παραγωγής ήταν μια ευχάριστη εμπειρία, πλήρως αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής, εργαζόμενοι με τις ανάλογες προστατευτικές στολές να κάνουν μετρήσεις και καταγραφές, απολύμανση πριν την είσοδο τους στο χώρο παραγωγής, οργάνωση και τάξη. Οι εγκαταστάσεις του εργοστασίου βρίσκονται σε κατοικημένη περιοχή και οι γείτονες δεν ενοχλούνται, γιατί επικρατεί ησυχία, καθαριότητα και υπάρχουν καταπράσινοι κήποι.



Διάγραμμα 1- Ανάλυση του αριθμού εργαζομένων ανά επιχείρηση

Στο διάγραμμα 1 πιο πάνω παρουσιάζονται ο αριθμός των εργαζομένων που εργοδοτούνται σε κάθε μια από τις επτά επιχειρήσεις, η επιχείρηση B εργοδοτεί τους περισσότερους εργαζόμενους και η επιχείρηση A τους λιγότερους. Το σύνολο των εργαζομένων και για τις επτά επιχειρήσεις είναι χίλιοι πενήντα πέντε.

	Επιχειρήσεις						
Ετήσιος τζίρος σε εκατομμύρια	A	B	Γ	Δ	Ε	Z	H
Μέχρι 5							
Μέχρι 9					X	X	
Μέχρι 15	X			X			
Πάνω από 15		X	X				X

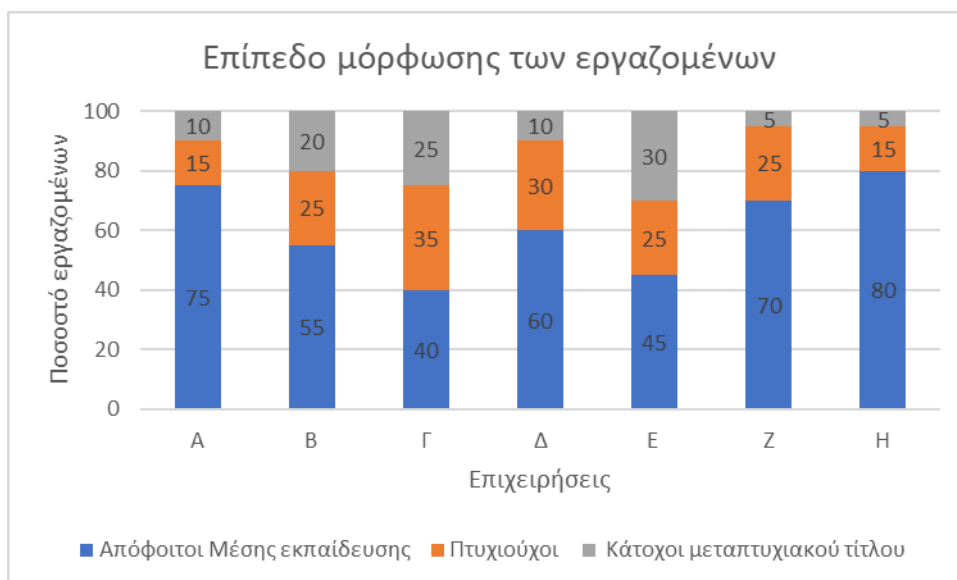
Πίνακας 1. Ετήσιος τζίρος ανά επιχείρηση.

Στον πίνακα 1 πιο πάνω παρουσιάζονται ο ετήσιος τζίρος της κάθε επιχείρησης σε κλίμακες, έτσι στην κλίμακα από 5 μέχρι 9 εκατομμύρια είναι οι επιχειρήσεις Ε και Ζ, στην κλίμακα από 9 μέχρι 15 εκατομμύρια είναι οι επιχειρήσεις Α και Δ και στην κλίμακα πάνω από 15 εκατομμύρια είναι οι επιχειρήσεις Β, Γ και Η.

	Επιχειρήσεις						
Κλάδος δραστηριοτήτων	A	B	Γ	Δ	Ε	Z	H
Παρασκευή και εμπορία τροφίμων	v					v	v
Εισαγωγή και εμπορία καταναλωτικών αγαθών		v	v			v	
Παραγωγή και εμπορία δομικών υλικών				v			
Παραγωγή και εμπορία συστημάτων σκίασης					v		

Πίνακας 2. Κλάδος δραστηριοτήτων για την κάθε επιχείρηση.

Ο πίνακας 2 παρουσιάζει συνολικά τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση.



Διάγραμμα 2. Επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων των επιχειρήσεων.

Το πιο πάνω διάγραμμα 2, παρουσιάζει το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση, ως ποσοστό του συνολικού αριθμού εργαζομένων. Η επιχείρηση Γ έχει το υψηλότερο ποσοστό πτυχιούχων εργαζομένων και κάτοχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και ακολουθούν οι επιχειρήσεις Ε, Β και Δ. Από μια άλλη οπτική, οι επιχειρήσεις Η, Α και Ζ έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων που είναι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης.

Διακρίσεις	Επιχειρήσεις						
	A	B	Γ	Δ	Ε	Ζ	Η
Investors in people platinum		X					
Βραβείο εξαγωγών	X						
Cyprus Retail Excellence Awards- Προμηθευτής της χρονιάς			X				
Business leader - κατηγορία εμπόριο		X					
In business awards - Βιομηχανία/Μεταποίηση							X
Πιστοποιήσεις ποιότητας							
Σειράς ISO	V		V	V		V	V
Άλλες διεθνείς πιστοποιήσεις		V					V

Πίνακας 3. Τομείς που έχουν διακριθεί οι επιχειρήσεις και πιστοποιήσεις ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συνδυαστική Ανάλυση των υπο μελέτη περιπτώσεων

Ακολουθεί μια συνδυαστική ανάλυση των επτά επιχειρήσεων που μελετήθηκαν, όπου στηρίζεται στους άξονες συζήτησης (ΑΣ) των ερευνητικών ερωτημάτων του πρωτοκόλλου συνέντευξης.

6. 1 Αντίληψη για την ποιότητα και τρόποι μέτρησης της ΑΣ1

Όλες οι επιχειρήσεις που μετείχαν στην μελέτη έχουν την δική τους αντίληψη για την ποιότητα, έγιναν αναφορές για λειτουργικότητα, φιλοσοφία, επιστήμη, αισθητική και για την άποψη της πλειοψηφίας των καταναλωτών. Εκεί όπου όλες οι απόψεις συμπίπτουν είναι στο ότι η ποιότητα δεν αφορά μόνο το τμήμα ποιότητας ή παραγωγής (όπου ίσχυε), αλλά ενσωματώνεται σε όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων.

Αυτές οι αντιλήψεις εναρμονίζονται με τις απόψεις των γκουρού της ποιότητας Deming και Crosby για μια Ολιστική θεώρηση της ποιότητας, αλλά και σύμφωνα με τα πιστοποιητικά ποιότητας ISO όπου η ΔΟΠ είναι μια διοικητική διαχείριση που αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα μιας ολιστικής συνεργασίας όλων των οργανωτικών μελών μιας εταιρείας, που τοποθετούν στρατηγικά την ποιότητα στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της (de Brincat E., 2014:20).

Οι τρόποι μέτρησης της ποιότητας ποικίλουν, οι επιχειρήσεις Α, Γ, Δ, Η, δήλωσαν ως πρώτο τρόπο τα παράπονα των πελατών ,ενώ η Α και Ε δήλωσαν πως χρησιμοποιούν και τις προτιμήσεις των πελατών.

Οι πιο πάνω τρόποι συμβαδίζουν με την άποψη του Deming (1986) όπου λέει ότι ο πελάτης είναι η διαδικασία, έτσι λαμβάνοντας υπόψη την άποψη των πελατών για να μετρήσουν την

ποιότητα οι επιχειρήσεις βάζουν τον πελάτη στο κέντρο των διαδικασιών και μετρούν την ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών τους από την οπτική του πελάτη.

Οι επιχειρήσεις A, B, Z, δήλωσαν ότι ακολουθούν τους τρόπους που έχουν τα πρότυπα ποιότητας.

Η επιχείρηση B χρησιμοποιεί επίσης KPI (Key Performance Indicators) και εσωτερική επιθεώρηση, ενώ οι E και Z κάνουν και απρόοπτες επισκέψεις.

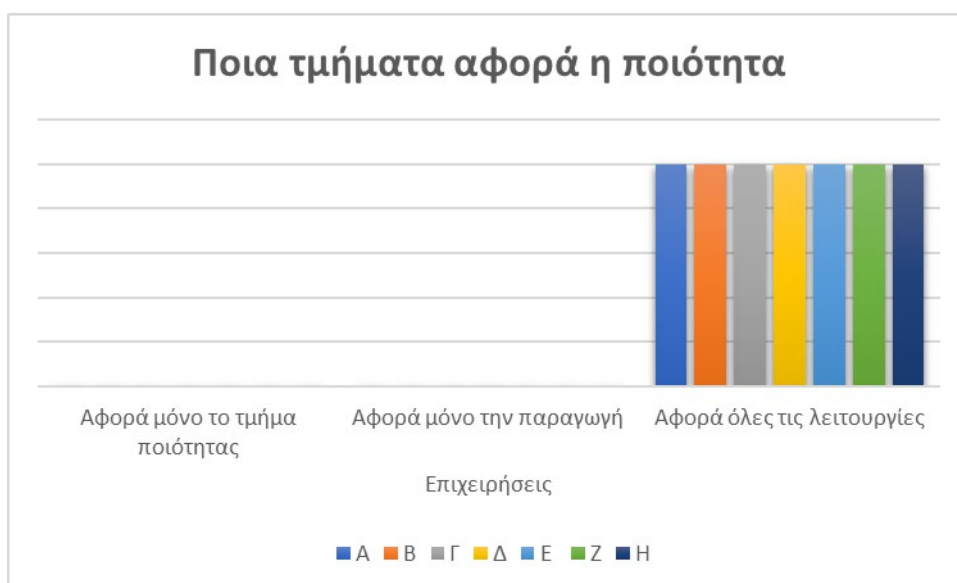
Από τις τρεις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή τροφίμων (A, Z, H) οι μικροβιολογικοί έλεγχοι αναφέρθηκαν από όλες και ο αριθμός των ληγμένων προϊόντων από μία (Z). Η μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην παραγωγή δομικών υλικών ανέφερε τον εργαστηριακό έλεγχο (Δ).

Όλα τα πιο πάνω συνάδουν με την τριλογία του Juran (Λογοθέτης Ν., 2005:111) και συγκεκριμένα με τον έλεγχο της ποιότητας, γίνεται με την συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, με εσωτερικές επιθεωρήσεις και με τη μείωση της χρόνιας σπατάλης.

Οι κυριότεροι τρόποι μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων A,B,Γ,E,Z,H που αναφέρθηκαν ήταν οι χρηματοοικονομικοί δείκτες (πωλήσεων, παραγωγικότητας, κερδοφορίας, εισπράξεων), ο αριθμός παραπόνων των πελατών από τις A,Γ, Δ, Η και ο αριθμός των ικανοποιημένων πελατών από την Δ και την Ε.

6.1.1 Πρόταση 1

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ως κριτήριο για μέτρηση της ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών τους τη γνώμη των πελατών τους, ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες τους. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις όμως αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου, για να μένουν ενημερωμένες πρέπει να έχουν τακτική επικοινωνία με τους πελάτες. Υιοθετώντας παράλληλα και ένα πλάνο μέτρησης της ποιότητας βάση προδιαγραφών που πρέπει να ικανοποιούνται, όπως είναι τα πρότυπα της σειράς ISO ή IFS, οι επιχειρήσεις αποκτούν μια ολοκληρωμένη διαδικασία μέτρησης της ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών τους.



Διάγραμμα 3. Τμήματα που αφορά η ποιότητα.

Τρόποι μέτρησης ποιότητας	Επιχειρήσεις						
	A	B	Γ	Δ	E	Z	H
Παράπονα πελατών	✓		✓	✓			✓
Προτιμήσεις πελατών	✓				✓		
Σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας	✓	✓				✓	
Εσωτερικές επιθεωρήσεις		✓					
Απρόοπτες επισκέψεις					✓	✓	
Μικροβιακοί / εργαστηριακοί έλεγχοι	✓			✓		✓	✓
Αριθμός ληγμένων προϊόντων						✓	

Πίνακας 4. Κυριότεροι τρόποι μέτρησης της ποιότητας από τις επιχειρήσεις.

6. 2 Εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες των εξωτερικών πελατών ΑΣ 2

Οι επιχειρήσεις Α, Δ και Η, που δραστηριοποιούνται και στην παραγωγή, για να ελέγξουν αν τα προϊόντα τους ικανοποιούν τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών τους, μελετούν την ανταπόκριση του κόσμου, δηλαδή τον αριθμό των τοποθετήσεων σε κάθε κατάσταση. Άλλοι τρόποι που αναφέρθηκαν από τις επιχειρήσεις Α, Β, Ε, Ζ και Η, ήταν η διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης με ερωτηματολόγια. Τα στελέχη των επιχειρήσεων Β, Γ, Ζ και Η, που δραστηριοποιούνται στην εισαγωγή και διανομή καταναλωτικών αγαθών δήλωσαν πως η

πλειοψηφία των προϊόντων που εισάγουν είναι γνωστά ονόματα στα ταχέως κινούμενα καταναλωτικά αγαθά με πολλά χρόνια παρουσίας στην Κυπριακή αγορά, έτσι τα παράπονα για αυτά είναι μηδαμινά. Ενώ το στέλεχος της επιχείρησης Δ ανέφερε *“Οι πελάτες είναι ο λόγος που υπάρχουμε και ξέρουμε ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες τους με την αφοσίωση που μας δείχνουν, όταν χρειάζονται επισκευές μας προτιμούν ξανά και ξανά, αν και δεν είμαστε οι φθηνότεροι στην αγορά”*. Οι επιχειρήσεις Ε και Ζ διεξάγουν mystery shopping (μυστική αγορά) και ενημερώνονται από τους εργαζόμενους.

Όλοι οι πιο πάνω τρόποι δείχνουν μια πελατο-κεντρική προσέγγιση, που βρίσκεται σε συμφωνία με τις απόψεις του Feigenbaum (1961, όπως αναφέρεται από τον Zairi, M. 2013:668) *“ποιότητα είναι ότι λέει ο πελάτης ότι είναι”* και του Juran (1986, όπως αναφέρεται από τον Zairi, M. 2013:663), προσδιορίστε τις ανάγκες των πελατών και αναπτύξτε προϊόντα που ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες.

Όσον αφορά την ενημέρωση της ανώτατης διοίκησης για τα παράπονα των πελατών και τη διερεύνηση των αιτιών που προκάλεσαν τα παράπονα, υπήρξε ομοφωνία στις απαντήσεις. Το σπουδαιότερο εύρημα σε αυτόν τον άξονα συζήτησης είναι, η αξιοποίηση των παραπόνων ή αρνητικών σχολίων των πελατών, από όλες τις επιχειρήσεις, με σκοπό τη βελτίωση των προϊόντων – υπηρεσιών τους.

6.2.1 Πρόταση 2

Η εστίαση στις ανάγκες και επιθυμίες των εξωτερικών πελατών είναι απαραίτητη προϋπόθεση στη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Η θεώρηση του ποιοτικού προϊόντος – υπηρεσίας από την οπτική του παραγωγού δεν είναι βιώσιμη στρατηγική. Οι επιθυμίες και οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν και μόνο όσες επιχειρήσεις ενημερώνονται γρήγορα μπορούν να επιβιώσουν στον σημερινό έντονο ανταγωνισμό. Οι τρόποι για να μαθαίνουν οι επιχειρήσεις τα θέλω των πελατών είναι οι εξής:

- μέσω διεξαγωγής έρευνας ικανοποίησης.
- μέσω των παραπόνων που εκφράζουν οι πελάτες
- από τις προτιμήσεις τους

Αξιοποιώντας τη γνώση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών για να βελτιώσουν τα προϊόντα – υπηρεσίες τους, οι επιχειρήσεις διατηρούν πιστούς πελάτες και παραμένουν κερδοφόρες.

	Επιχειρήσεις						
Τρόποι ενημέρωσης για τις ανάγκες των πελατών	A	B	Γ	Δ	E	Z	H
Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πελατών	v	v			v	v	v
Αριθμός τοποθετήσεων ανά κατάσταση	v			v			v
Από τους εργαζόμενους					v	v	

Πίνακας 5. Τρόποι με τους οποίους ενημερώνονται οι επιχειρήσεις για τις ανάγκες των πελατών τους.

	Επιχειρήσεις						
Παράπονα πελατών	A	B	Γ	Δ	E	Z	H
Η ανώτατη διοίκηση ενημερώνεται για τα παράπονα των πελατών	v	v	v	v	v	v	v
Τα παράπονα των πελατών αξιοποιούνται για βελτιώσεις	v	v	v	v	v	v	v

Πίνακας 6. Ενημέρωση ανώτατης διοίκησης για τα παράπονα των πελατών και αξιοποίηση τους για βελτιώσεις.

6.3 Εστίαση στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών ΑΣ 3

Οι ανάγκες των εργαζομένων σύμφωνα με τα στελέχη, ικανοποιούνται με τους ακόλουθους τρόπους:

- ✓ Με μισθούς πάνω από τους μέσους της αγοράς σύμφωνα με τις επιχειρήσεις A, B, Γ, Δ και E.
- ✓ Οι επιχειρήσεις B, Γ, Δ, Z και H, προσφέρουν και 14^ο μισθό στους εργαζομένους
- ✓ Προσφορά ταμείου προνοίας στους εργαζόμενους δίνουν οι επιχειρήσεις Γ και Δ. Το στέλεχος της επιχείρησης Δ δήλωσε συγκεκριμένα *“για μια αξιοπρεπή διαβίωση και μετά την αφυπηρέτηση”*.
- ✓ Με το να ακούν την γνώμη τους και να προβαίνουν σε βελτιώσεις, σύμφωνα με τις επιχειρήσεις A, B, Δ, E και H.

Ένα πολύ σημαντικό εύρημα της έρευνας είχε να κάνει με την επιχείρηση B, όπου υπάρχει διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούν σε ετήσια βάση την επιχείρηση που εργάζονται, συμπληρώνοντας ερωτηματολόγιο, στο τέλος μπορούν να κάνουν εισηγήσεις για βελτιώσεις.

- ✓ Το καλό (φιλικό, οικογενειακό) εργασιακό περιβάλλον αναφέρθηκε από όλες τις επιχειρήσεις, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να εκφράσουν την άποψη τους αναφέρθηκε από τις Α, Β, Δ, Ζ και Η.

Ο μέσος χρόνος υπηρεσίας αναφέρθηκε επίσης από όλες τις επιχειρήσεις ως απόδειξη ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις εργασίες τους,.

Σε ερώτημα πως αξιολογούνται οι εργαζόμενοι, η απάντηση ήταν ίδια σε όλες τις περιπτώσεις, υπάρχει ετήσια διαδικασία αξιολόγησης που διενεργείτε από τον προϊστάμενο του τμήματος, γίνονται ξεχωριστές συναντήσεις με τον κάθε εργαζόμενο και τίθενται οι στόχοι του επόμενου χρόνου από κοινού και αξιολογούνται οι αποδόσεις του χρόνου που διανύεται.

Ο τρόπος διαχείρισης των πολύ καλών αποδόσεων είναι κυρίως οι χρηματικές αμοιβές (μπόνους), αυτό δήλωσαν οι επιχειρήσεις Β, Γ, Ε, και Ζ, ενώ η Β και Γ, ανέφεραν και δώρα. Σε σχέση με την χρήση ομάδων εργασίας οι επιχειρήσεις Α, Β, Γ και Δ, δήλωσαν ότι συγκροτούνται ομάδες εργασίας όταν υπάρχει ανάγκη και συμπεριλαμβάνουν μέλη από διάφορες λειτουργίες των επιχειρήσεων, όμως μόνο οι επιχειρήσεις Β και Δ, δήλωσαν ότι μετέχουν απλοί εργαζόμενοι σε αυτές τις ομάδες.

Μηχανισμοί ελέγχου μιας εργασίας υπάρχουν στα πρότυπα ποιότητας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις Α, Β, Γ, Δ, Ζ και Η, όμως και η Ε που δεν έχει πιστοποιήσεις ποιότητας, χρησιμοποιεί λίστες ελέγχου για αυτόν τον σκοπό.

Όσον αφορά το ερώτημα αν οι στόχοι των εργαζομένων είναι ευθυγραμμισμένοι με αυτούς της επιχείρησης, τα στελέχη από όλες τις επιχειρήσεις απάντησαν θετικά. Οι λόγοι είναι ότι τέθηκαν από κοινού στόχοι μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, ακόμα αναφέρθηκε ο ψηλός μέσος όρος προϋπηρεσίας από τις επιχειρήσεις Β, Γ, Ε, Ζ και Η.

Στην βιβλιογραφία η ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών, έχει να κάνει κυρίως με τρεις παράγοντες (Faeq, D. K., Ali, B. J., & Akoi, S., 2022:3):

- οικονομικοί παράγοντες, σε αυτούς περιλαμβάνονται οι μισθοί, αποζημιώσεις και ευκαιρίες σταδιοδρομίας.
- κοινωνικοί παράγοντες, περιλαμβάνονται η φύση της εργασίας, οι συνθήκες της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον.

- Ψυχολογικοί παράγοντες, σε αυτούς εντάσσονται διάφορες ανησυχίες που σχετίζονται με δημογραφικούς παράγοντες, όπως η ηλικία και η εργασιακή εμπειρία.

Σύμφωνα πάντα με τους ίδιους ερευνητές, κατά τον Kim (2002) η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους ενισχύεται όταν μετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που τους αφορούν και σε άλλες δραστηριότητες.

Ακόμα σύμφωνα με τον Deming (1986) η αποβολή του φόβου από τους εργαζόμενους ενισχύει την παραγωγικότητα, ο φόβος είναι εμπόδιο στην βελτίωση της ποιότητας.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, δήλωσαν πως οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα να πουν την άποψη τους.

Οι απαντήσεις των στελεχών συμβαδίζουν με την βιβλιογραφία στην πλειοψηφία τους, όσον αφορά όμως τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας εκτός από τον μέσο όρο υπηρεσίας, περιλαμβάνει και προαγωγές, κάτι που αναφέρθηκε μόνο από την επιχείρηση Β.

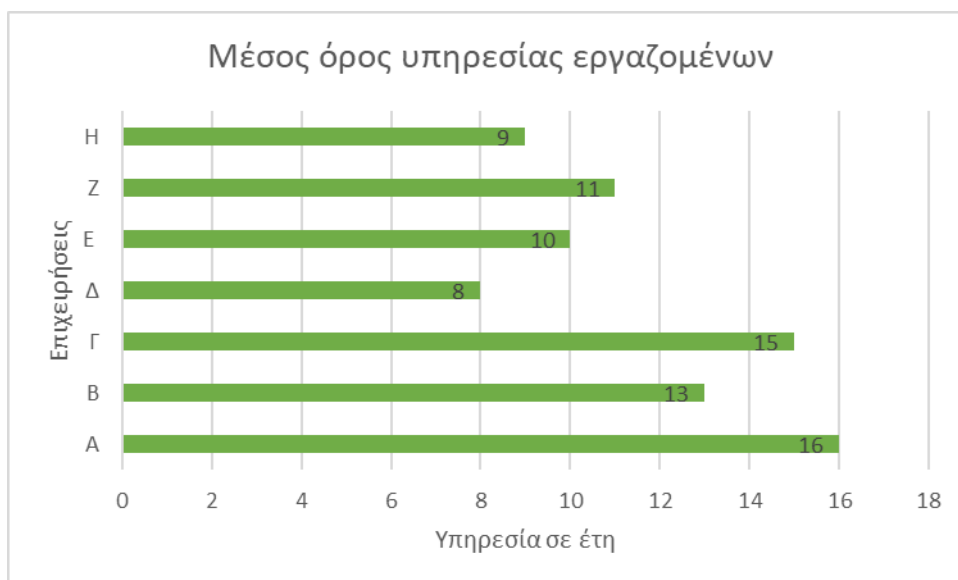
6.3.1 Πρόταση 3

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που υλοποιεί τα προγράμματα ποιότητας σε κάθε επιχείρηση, έτσι είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας μιας τέτοιας προσπάθειας. Στη ΔΟΠ αναφέρονται ως εσωτερικός πελάτης, γιατί ακριβώς έτσι πρέπει να αντιμετωπίζεται, ως ένας πελάτης.

Το παράδειγμα της επιχείρησης Β όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούν την επιχείρηση που εργάζονται, είναι μια πολύ καλή πρακτική που θα έπρεπε όλες οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν.

“Όλες οι επιχειρήσεις που μετείχαν προσφέρουν πολλά ωφελήματα στους εργαζόμενους τους, μισθούς πάνω από τον μέσο όρο της αγοράς, καλό εργασιακό περιβάλλον και από κοινού στοχοθέτηση με την διοίκηση.

Στο θέμα συγκρότησης ομάδων εργασίας υστερούν οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν και θα πρέπει να κάνουν περισσότερες προσπάθειες. Οι ομάδες εργασίας εκτός από το ότι συγκροτούνται για να επιλυθούν διάφορα προβλήματα, μπορούν να συντελέσουν και στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, που σχετίζονται με κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.



Διάγραμμα 4. Μέσος όρος υπηρεσίας εργαζομένων ανά επιχείρηση.

Τρόποι ικανοποίησης αναγκών των εσωτερικών πελατών	Επιχειρήσεις						
	Α	Β	Γ	Δ	Ε	Ζ	Η
Μισθοί πάνω από τον μέσο της αγοράς	v	v	v	v	v		
14ος μισθοός		v	v	v		v	v
Ταμείο προνοίας			v	v			
Αξιολόγηση επιχείρησης από τους εργαζομένους		v					
Σεβασμός προς τις απόψεις τους	v	v		v	v		v
Καλό και φιλικό εργασιακό περιβάλλον	v	v	v	v	v	v	v

Πίνακας 7. Τρόποι ικανοποίησης αναγκών των εσωτερικών πελατών.

6.4 Προμηθευτές ΑΣ 4

Οι προμηθευτές των επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα, δηλαδή των Α, Δ, Ε, Ζ και Η είναι λίγοι σε αριθμό και δεν έχουν επιλεγεί με αποκλειστικό γνώμονα το κόστος. Για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν πιστοποιήσεις ποιότητας, τα κριτήρια επιλογής τους ακολουθούν τα πρότυπα και είναι πιστοποιημένοι και οι προμηθευτές στην πλειοψηφία τους με κάποιο πρότυπο ποιότητας.

Τα κυριότερα κριτήρια επιλογής είναι η καλή φήμη τους, η ποιότητα των πρώτων υλών, η τήρηση του χρονοδιαγράμματος παράδοσης και η τιμή.

Το στέλεχος της επιχείρησης Z δήλωσε “Λόγω του ότι το *target group* μας είναι κυρίως παιδιά, έχουμε ηθική ευθύνη, για παράδειγμα το είδος της γλυκόζης που χρησιμοποιούμε είναι ακριβό, το διαλέξαμε όμως γιατί δεν περιέχει μονοξείδιο του θείου που είναι βλαβερό”.

Για την επιχείρηση Η το στέλεχος είπε “Η αξιολόγηση των προμηθευτών γίνεται με βάση τα πρότυπα *IFS* και *BRC*, γίνεται ανάλυση της σχέσης ποιότητας και τιμής. Για μικρότερες επιχειρήσεις διενεργούνται επιτόπιοι έλεγχοι και έλεγχοι μικροβιολογικοί, *Ph*, θερμοκρασίας και διαδικασιών”.

Για τις επιχειρήσεις Β, Γ και Ζ (αφορά την εμπορική δραστηριότητα της) που δραστηριοποιούνται ως εμπορικές επιχειρήσεις, τα πράγματα είναι αρκετά διαφορετικά. Σε αυτές τις περιπτώσεις όπως δήλωσαν όλα τα στελέχη, η επιλογή για το ποια επιχείρηση θα είναι ο κύριος διανομέας των επώνυμων προϊόντων τους, γίνεται από τους προμηθευτές. Τα κριτήρια επιλογής επιχειρήσεων και από την οπτική των προμηθευτών είναι παρόμοια, δηλαδή η καλή φήμη των επιχειρήσεων, τα πρότυπα ποιότητας και η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων στην Κυπριακή αγορά.

Και οι επτά επιχειρήσεις δήλωσαν ότι διατηρούν καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους .

Σύμφωνα με τον Ishikawa (1985, όπως αναφέρεται από τον D.R. Kiran, 2016:168) υπάρχουν 12 κριτήρια για την επιλογή προμηθευτών, κάποια από αυτά έχουν ως εξής:

- ο προμηθευτής πρέπει να έχει ένα σταθερό σύστημα διοίκησης, στο οποίο θα συμπεριλαμβάνετε πολιτική ποιότητας και υπεύθυνο άτομο για την ποιότητα.
- ο προμηθευτής πρέπει να προμηθεύει τις πρώτες ύλες και τα εξαρτήματα που ζητά ο αγοραστής και αυτά πρέπει να είναι σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας που έχουν συμφωνήσει.
- οι τιμές και οι ημερομηνίες πρέπει να είναι οι συμφωνημένες.
- ο προμηθευτής πρέπει να έχει πιστοποιηθεί με κάποιο πιστοποιητικό ποιότητας όπως είναι το ISO9000.

Κατά την άποψη των Salimian, H., Rashidirad, M., & Soltani, E. (2021), τα κύρια κριτήρια στην επιλογή των προμηθευτών είναι, η ποιότητα, το κόστος, η σταθερότητα παράδοσης και η ικανότητα του προμηθευτή να συμμετέχει στον σχεδιασμό και στην παραγωγική διαδικασία των πελατών του (Araz and Ozkarahan 2007).

Οι δηλώσεις των στελεχών για τους προμηθευτές είναι σύμφωνες με την βιβλιογραφία.

6.4.1 Πρόταση 4

Οι προμηθευτές των επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντικό μέρος της ΔΟΠ. Οι επιχειρήσεις πρέπει να τους επιλέγουν με κριτήρια όπως η ποιότητα, η συνέπεια στις παραδόσεις, η σταθερότητα στις τιμές, το αν κατέχουν πιστοποιητικά ποιότητας, αν είναι έμπιστοι και αν έχουν τεχνολογικές δεξιότητες. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές πρέπει να βασίζονται στην εμπιστοσύνη, σε κοινό όραμα και να είναι μακροχρόνιες. Η απόδοση μιας επιχείρησης συνδέεται στενά με την ικανότητες των προμηθευτών της.

Επιλογή προμηθευτών από τις επιχειρήσεις	Επιλογή πωλητών από τους προμηθευτές
Τα κυριότερα κριτήρια επιλογής είναι: <ul style="list-style-type: none">- η καλή φήμη τους,-η ποιότητα των πρώτων υλών,-η τήρηση του χρονοδιαγράμματος παράδοσης και-η τιμή	Τα κριτήρια επιλογής επιχειρήσεων από την οπτική των προμηθευτών είναι: <ul style="list-style-type: none">- η καλή φήμη των επιχειρήσεων,-τα πρότυπα ποιότητας και-η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων στην Κυπριακή αγορά.

Εικόνα 5. Κυριότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτών και επιχειρήσεων.

6. 5 Ανώτατη διοίκηση – εταιρική κουλτούρα ΑΣ 5

Απαντήσεις των στελεχών των υπο μελέτη επιχειρήσεων για την κουλτούρα:

Α: *“Η κουλτούρα της επιχείρησης είναι ένα οικογενειακό περιβάλλον”.*

Β: *“Η κουλτούρα του ομίλου είναι άνθρωπό-κεντρική , γίνεται μεγάλη προσπάθεια για εξισορρόπηση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή”.*

Γ *“Η κουλτούρα του ομίλου είναι οι κοινοί στόχοι για διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά και δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών”.*

Δ *“Η εταιρική κουλτούρα είναι η αγάπη για την ποιότητα και το περιβάλλον, είναι ένα φιλικό και συνεργατικό περιβάλλον”.*

Ε *“ είναι μια πελατο-κεντρική επιχείρηση και εσωτερικά επικρατεί μια ανθρώπινη κουλτούρα σε σχέση με τους τρόπους διοίκησης”.*

Z “Η εταιρική κουλτούρα μας είναι η χρηστή διοίκηση που είναι αυστηρή αλλά δίκαιη, σε ένα ανθρώπινο περιβάλλον, λειτουργούμε βάση του managing by example (διοίκηση βάση παραδειγματισμού)”.

Η “Επικρατεί η κουλτούρα της ποιότητας σε ότι και αν κάνουμε, με συνέπεια, δίνουμε σημασία στην πρόληψη, μας ενδιαφέρουν οι περιβαλλοντικές συνέπειες”.

Όλα τα στελέχη δήλωσαν ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων τους είναι απόλυτα δεσμευμένες με τις αρχές τις ΔΟΠ. Η άποψη αυτή στηρίχτηκε από όλες τις επιχειρήσεις στο γεγονός ότι προχωρούν συνέχεια με βελτιώσεις όπου κρίνετε αναγκαίο. Το στέλεχος της Δ ανέφερε σχετικά ότι φαίνεται από το ενδιαφέρον για την πρόοδο των εργασιών, κάνουν τακτικές επισκέψεις στα εργοτάξια και στο εργοστάσιο, για να ακούσουν τυχόν προβλήματα και να υποστηρίξουν τους εργαζόμενους, οι απόψεις των εργαζομένων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Το στέλεχος της Η είπε πως ήταν η πρώτη επιχείρηση στην Κύπρο που εισήγαγε το αυτοματοποιημένο σύστημα HPP (High Pressure Processing) και από τις πρώτες επιχειρήσεις που εισήγαγαν πιστοποιήσεις ποιότητας, ενώ οι επιχειρήσεις Β και Γ έχουν αποθήκες με τις τελευταίες τάσεις της τεχνολογίας.

Οι έξι επιχειρήσεις Β, Γ, Δ, Ε, Ζ και Η, δήλωσαν ως μεγάλη προτεραιότητα για την ανώτατη διοίκηση την συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων, ενώ η Α σε αυτό δήλωσε ως μέτρια προτεραιότητα της ανώτατης διοίκησης. Το στέλεχος της επιχείρησης Β έκανε την ακόλουθη δήλωση:

“ Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων είναι από τις κύριες προτεραιότητες της ανώτατης διοίκησης. Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια ανάλογα με τις ανάγκες των τμημάτων, ακόμα για εργαζόμενους που το επιθυμούν παραχωρούνται πολλές διευκολύνσεις και οικονομικά ωφελήματα για πτυχιακή ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση”.

Οι υπόλοιπες έξι επιχειρήσεις ανέφεραν και αυτές ότι υπάρχουν διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι, ανάλογα με τις ανάγκες των τμημάτων που ανήκουν.

Και οι επτά επιχειρήσεις προσφέρουν εκπαίδευση κατά την εργασία, σε νέους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τον Deming (1986) η ηγεσία πρέπει να προσφέρει εκπαίδευση κατά την εργασία και να θεσμοθετεί εκπαιδευτικά προγράμματα για όλους.

Ενώ κατά τον Neal, B. (2014:4) ανάμεσα στους πέντε τρόπους για να βελτιωθεί η ποιότητα είναι : η δέσμευση σε αυτό που θέλουμε να πετύχουμε, η επένδυση στην εκπαίδευση, η οργάνωση κύκλων ποιότητας και η σωστή στάση. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, για να υπάρχουν συνεχείς καινοτομίες πρέπει να υπάρχει επαγρύπνηση, επειδή αυτές είναι στρατηγικές επιλογές πρέπει να γίνουν από την ηγεσία, μέσα σε μια κουλτούρα έξυπνης ανάληψης κινδύνων, καθοδηγώντας όλους τους άλλους και αφαιρώντας τα εμπόδια από τον δρόμο.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω οι απόψεις των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν είναι σύμφωνες με την βιβλιογραφία, προσφέρουν εκπαίδευση στους εργαζόμενους τόσο κατά την εργασία, όσο και με διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια. Η επιχείρηση Β έχει κάνει μεγαλύτερα βήματα από τις άλλες επιχειρήσεις, ως προς αυτό το θέμα. Στο θέμα κουλτούρας υπήρξαν δηλώσεις συνεργατικότητας, ποιότητας ,ανθρώπινης, πελατο-κεντρικής, όμως έλειπαν λέξεις όπως ικανή ηγεσία, καινοτομία και αυτό-βελτίωση.

6.5.1 Πρόταση 5

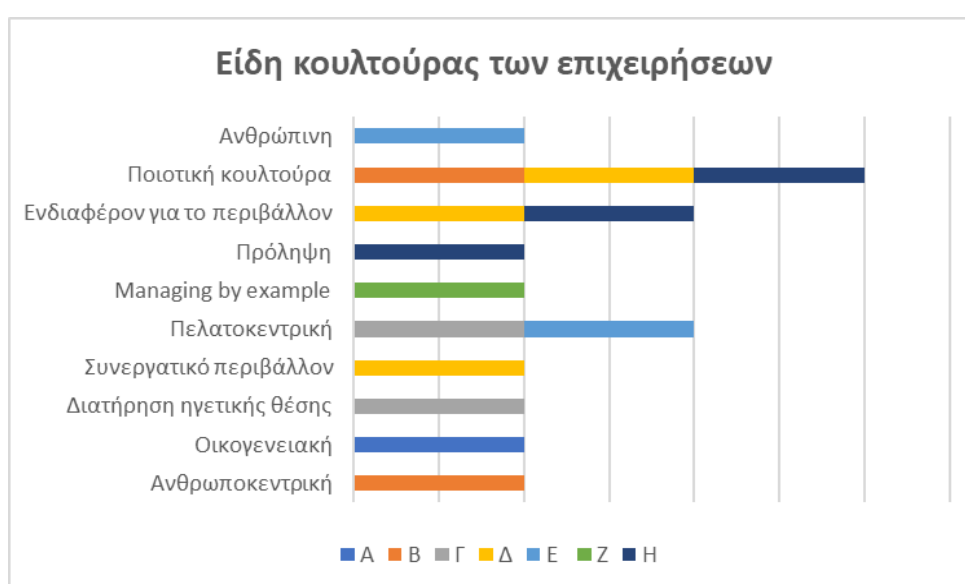
Όλες οι αλλαγές ξεκινούν από την ηγεσία, μια ηγεσία που μετέχει ενεργά σε διαδικασίες βελτίωσης και δείχνει τον σωστό δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν και οι εργαζόμενοι. Επενδύοντας στην εκπαίδευση των εργαζομένων δημιουργείται μια κατάσταση “νίκης – νίκης”. Οι εργαζόμενοι κερδίζουν αποκτώντας περισσότερες γνώσεις και αυτοπεποίθηση, γίνονται πιο υπεύθυνοι για την ποιότητα της εργασίας τους και η επιχείρηση κερδίζει από αυτήν την στάση των εργαζομένων με αύξηση της παραγωγικότητας, σε εξοικονόμηση χρόνου από λιγότερη επανακατεργασία και σε πραγματική πιστότητα από την μεριά των εργαζομένων. Δημιουργώντας ομάδες εργασίας δίνεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα να λύσουν μόνοι τους ένα πρόβλημα, να συνεργαστούν με άτομα από άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, να δημιουργήσουν φιλικό και συνεργατικό περιβάλλον.



Διάγραμμα 5. Βαθμός προτεραιότητας ως προς την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Με ποιους τρόπους δείχνει η ανώτατη διοίκηση την δέσμευση της στις αρχές της ΔΟΠ	Επιχειρήσεις						
	A	B	Γ	Δ	Ε	Ζ	Η
Συνεχείς βελτιώσεις	v	v	v	v	v	v	v
Τεχνολογικές καινοτομίες		v	v				v
Υποστήριξη των εργαζομένων				v			
Προσφορά μερικής υποτροφίας για σπουδές		v					

Πίνακας 8. Τρόποι με τους οποίους δείχνει η ανώτατη διοίκηση την δέσμευση της στις αρχές της ΔΟΠ.



Διάγραμμα 6. Είδη κουλτούρας που επικρατούν στις επιχειρήσεις.

6. 6 Επικοινωνία και ο ρόλος της ΑΣ 6

Όλες οι επιχειρήσεις είχαν σύμφωνη άποψη, ότι η επικοινωνία είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων.

Η επιχείρηση Β δήλωσε σχετικά ότι *“Η ποιότητα έχει στενή σχέση με την καλή επικοινωνία και την ακρίβεια στα μηνύματα και στις οδηγίες που δίνονται, τόσο μεταξύ των συναδέλφων, αλλά και με τους πελάτες και τους προμηθευτές”*.

Τα περισσότερα στελέχη αναφέρθηκαν σε περιπτώσεις κακής επικοινωνίας με πελάτες και τα προβλήματα που προκλήθηκαν.

Οι επιχειρήσεις Α, Β, Γ, Δ και Η, δήλωσαν ότι τα επίπεδα επικοινωνίας των επιχειρήσεων τους βελτιώθηκαν και είναι σε καλά επίπεδα σήμερα. Αυτό οφείλεται κυρίως στις μακροχρόνιες σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί με τους πελάτες, τους προμηθευτές και οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη υπηρεσία στις επιχειρήσεις τους.

Από την άλλη οι επιχειρήσεις Ε και Η δήλωσαν ότι έχουν βελτιωθεί αλλά έχουν ακόμα προβλήματα επικοινωνίας και έχουν περιθώρια βελτίωσης σε αυτόν τον τομέα.

Ανάμεσα στους τρόπους επικοινωνίας που αναφέρθηκαν είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι προσωπικές συναντήσεις, η τηλεφωνική επικοινωνία και οι τεχνολογίες βίντεο-κλήσεων.

Οι επιχειρήσεις Ε και Η χρησιμοποιούν και πίνακες ανακοινώσεων για επικοινωνία με τους εργαζόμενους.

Με τους πελάτες όλες οι επιχειρήσεις επικοινωνούν κυρίως μέσω διαφημιστικών καμπανιών, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφωνικά.

Στην βιβλιογραφία η επικοινωνία έχει μελετηθεί πολύ, σύμφωνα με τους Cuic Tankovic, A., Kapež, J., & Benazić, D. (2022), οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι από τους πιο κρίσιμους παράγοντες στις επιχειρήσεις, αυτό επιβεβαιώνετε από πολλές μελέτες που έχουν διεξαχθεί μέχρι στιγμής Goby, 2007; Halfhill & Nielsen, 2007; Lim et al., 2016; Plant & Slippers, 2015; Robles, 2012; Shuayto, 2013; Wang et al., 2009; Zehrer & Mossenlechner, 2009. Πάντα κατά τους ίδιους ερευνητές, οι ικανότητες των εργαζομένων να επικοινωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό είναι ζωτικής σημασίας για τις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες σύμφωνα με τους Brownell, 2016; Lolli, 2013, αν και η συγκεκριμένη έρευνα αφορούσε εργαζόμενους στον τομέα της φιλοξενίας, μπορεί να ειπωθεί για όλες τις επιχειρήσεις και δεν αφορά μόνο τους εργαζόμενους, αλλά και τα διοικητικά στελέχη.

6.6.1 Πρόταση 6

Οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην επικοινωνιακές τους δεξιότητες σε όλο το εύρος των λειτουργιών τους, γιατί μπορεί να επηρεάσει αρνητικά ή θετικά την απόδοσή τους. Καλύτερη επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης σημαίνει λιγότερα λάθη, λιγότερες παρεξηγήσεις, μικρότερο κόστος για διόρθωση λαθών, πιο αποδοτικές σχέσεις με τους πελάτες και καλύτερη εταιρική φήμη.

6.7 Αποτελέσματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ ΑΣ 7

Στις επιπτώσεις από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ οι έξι επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιήσει ποιότητας (Α, Β, Γ, Δ, Ζ και Η) δήλωσαν ότι οι επιπτώσεις από αυτές τις πιστοποιήσεις ήταν μόνο θετικές. Παρόμοια απάντηση έδωσε και το στέλεχος της Ε, όπου δήλωσε ότι οι εφαρμογές των αρχών της ΔΟΠ στην επιχείρηση επέφεραν θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με όλα τα στελέχη, οι θετικές επιπτώσεις φαίνονται με την αύξηση των πωλήσεων, με την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και την μείωση των παραπόνων των εξωτερικών και των εσωτερικών πελατών. Επίσης υπήρξε σημαντική μείωση του κόστους ανακατασκευής.

Η επιχείρηση Α δήλωσε ότι χωρίς τις πιστοποιήσεις ποιότητας δεν θα μπορούσαν να κάνουν εξαγωγές.

Το στέλεχος της επιχείρησης Β είπε *“Επιπτώσεις υφίστανται από την μη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, μια επιχείρηση χωρίς πιστοποιήσεις χάνει τους προμηθευτές της, χάνει το καλό όνομα στην αγορά, οι καλύτεροι εργαζόμενοι με προσόντα και πείρα θα αποχωρήσουν και το αποτέλεσμα είναι να χάνει διαρκώς πελάτες”*.

Όσο για την επιχείρηση Γ το στέλεχος δήλωσε ότι ακολουθώντας τα πρότυπα, το αποτέλεσμα ήταν πιο αποδοτικές διαδικασίες και μείωση του χρόνου παραδόσεων.

Στην επιχείρηση Δ με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ παρατήρησαν μια ανοδική πορεία, οι επιπτώσεις ήταν μόνο θετικές.

Στην επιχείρηση Ζ από δεδομένα που κρατούν υπήρξε 10% αύξηση της παραγωγικότητας.

Η επιχείρηση Η πρόσθεσε τις καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες.

Όσον αφορά τα προβλήματα οι επιχειρήσεις Α, Β, Ε, Ζ και Η, ανέφεραν την αντίσταση στην αλλαγή ως κύριο πρόβλημα.

Επίσης οι επιχειρήσεις Α, Γ, Ζ και Η, αντιμετώπισαν δυσκολίες που είχαν σχέση με την πολύ γραφειοκρατία και την μεγάλη ανάλυση που απαιτήθηκε.

Στα οφέλη από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και οι επτά επιχειρήσεις δήλωσαν σχεδόν τα ίδια με αυτά που δήλωσαν στις επιπτώσεις. Όπως αύξηση των πωλήσεων, εξοικονομήσεις από τη γρηγορότερη και πιο σωστή διεκπεραίωση των εργασιών, μειώσεις σε σπατάλες πρώτων υλών και μείωση του χρόνου παράδοσης παραγγελιών.

Όσον αφορά την οικονομική κρίση που επηρέασε και τις Κυπριακές επιχειρήσεις, ειδικότερα ο πόλεμος στην Ουκρανία, προκάλεσε μεγάλες αυξήσεις στο κόστος ενέργειας που στην παραγωγή είναι ένα μεγάλο μέρος του κόστους, ενώ στις επιχειρήσεις που κάνουν εισαγωγές το πρόβλημα αφορούσε κυρίως την αύξηση του κόστους μεταφοράς των προϊόντων.

Οι επιχειρήσεις σε αυτό το ερώτημα απάντησαν όλες ότι χωρίς την ΔΟΠ θα αντιμετώπιζαν ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα. Οι επιχειρήσεις Α, Ε και Ζ, δήλωσαν ότι μέσω των βελτιώσεων των διαδικασιών έγινε έλεγχος της σπατάλης και οι επιχειρήσεις Α, Β, Γ, Δ και Ζ ότι μπόρεσαν να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων χωρίς να χάσουν πελάτες.

Ο Deming (1986) παρουσιάζει πολλά παραδείγματα με θετικές επιπτώσεις από την υιοθέτηση της ΔΟΠ, συγκεκριμένα αναφέρει ότι παρατηρήθηκαν αυξήσεις στην παραγωγικότητα, μειώθηκε το κόστος, αυξήθηκαν τα κέρδη και οι πελάτες έμειναν πιο ευχαριστημένοι.

Επίσης σύμφωνα με τους Mann, R. & Kehoe, D. (1994:39) η ΔΟΠ επέφερε στις επιχειρήσεις που μετείχαν στην έρευνα, θετικά αποτελέσματα στις σχέσεις με τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές, στην ανάπτυξη πολιτικής για την ποιότητα και στις βελτιώσεις των διαδικασιών.

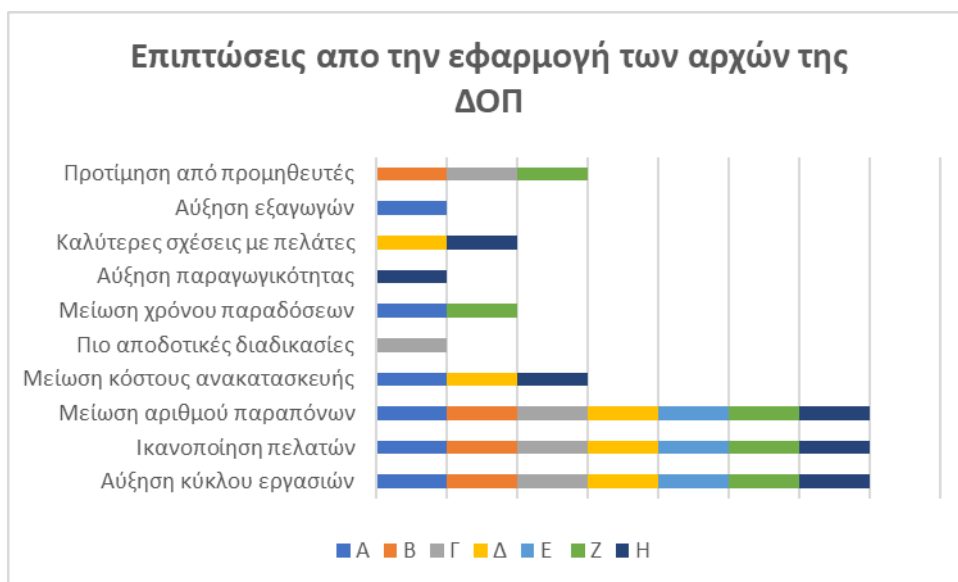
Οι απόψεις και τα στοιχεία των στελεχών που μετείχαν στην μελέτη, συμφωνούν με την βιβλιογραφία, ότι η ΔΟΠ όταν εφαρμόζεται σωστά, επιφέρει θετικές αλλαγές στις επιχειρήσεις.

6.7.1 Πρόταση 7

Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ως στρατηγική γιατί επιφέρει σημαντικές θετικές επιπτώσεις.

Ανάμεσα σε αυτές τις επιπτώσεις είναι η αύξηση της ικανοποίησης των επιθυμιών – αναγκών των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών, η σύσφιξη των σχέσεων με τους προμηθευτές, οι βελτιωμένες διαδικασίες και η αύξηση της καλής φήμης των επιχειρήσεων.

Τα οφέλη από την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι σχετικά με τη μείωση του κόστους, την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών.



Διάγραμμα 7. Επιπτώσεις από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις.

Προβλήματα κατά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ	Επιχειρήσεις						
	A	B	Γ	Δ	Ε	Ζ	Η
Αντίσταση στην αλλαγή	v	v	v	v	v	v	v
Αύξηση της γραφειοκρατίας	v		v			v	v

Πίνακας 9. Προβλήματα από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συμπεράσματα της έρευνας

7.1 Συμπεράσματα έρευνας

Σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής ήταν η διερεύνηση για τα οφέλη, τις επιπτώσεις και τα εμπόδια που αντιμετώπισαν οι Κυπριακές επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Για το σκοπό αυτό διερευνήθηκαν ποιες αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζουν, αν έχουν πιστοποιήσεις ποιότητας και αν βρίσκονται σε συμφωνία με την βιβλιογραφία ως προς τον τρόπο εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ.

Για τη διερεύνηση χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία της μελέτης περιπτώσεων, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με επτά στελέχη που εργάζονται σε Κυπριακές επιχειρήσεις. Οι συνεντεύξεις ήταν ημι-δομημένες, ως βάση για τις συζητήσεις χρησιμοποιήθηκε πρωτόκολλο συνέντευξης που χωρίστηκε σε επτά άξονες συζήτησης, όπως έχουν αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια. Τα συμπεράσματα που ακολουθούν βασίστηκαν στη συνδυαστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και αφορούν τις ομοιότητες αλλά και τις διαφορές που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις στα θέματα που συζητήθηκαν.

Όλες οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν έχουν κοινά χαρακτηριστικά ως προς τον τρόπο μέτρησης της ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών τους, που βασίζονται στις απόψεις των πελατών – καταναλωτών. Για να μαθαίνουν τις απόψεις των πελατών οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια μέτρησης ικανοποίησης, ή μαθαίνουν από τους εργαζόμενους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες για τις απόψεις τους και τα παράπονα τους. Το σημαντικότερο εύρημα της έρευνας στον δεύτερο άξονα συζήτησης, είναι ότι και οι επτά επιχειρήσεις αξιοποιούν τα παράπονα των πελατών τους έτσι ώστε να προχωρήσουν σε βελτιώσεις των προϊόντων – υπηρεσιών τους. Η συζήτηση με όλα τα στελέχη φανέρωσε την εστίαση των επιχειρήσεων στις ανάγκες των εξωτερικών πελατών, πράγμα που βρίσκεται σε πλήρη συμφωνία με την βιβλιογραφία και την μία από τις αρχές της ΔΟΠ.

Στους εσωτερικούς πελάτες τους οι Κυπριακές επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, τους παρέχουν πολλά ωφέληματα, αρκετές εκτός από υψηλούς μισθούς σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά και τον θεσμοθετημένο πλέον 13^ο μισθό, δίνουν και 14^ο μισθό, ορισμένες προσφέρουν και ταμείο προνοίας για την αφυπηρέτηση. Ακόμα όλες δήλωσαν ένα καλό εργασιακό κλίμα και από τις επισκέψεις στα γραφεία τους, διαπιστώθηκαν μοντέρνες κτηριακές εγκαταστάσεις, ασφάλεια στην εργασία και σύγχρονοι εξοπλισμοί γραφείων και εγκαταστάσεων. Οι καλές αποδόσεις των εργαζομένων αναγνωρίζονται και τους παρέχονται κυρίως μπόνους. Όμως μόνο μία από τις επτά επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν είχε στοιχεία ότι ρωτάει την γνώμη των εργαζομένων της και ότι προβαίνει σε βελτιώσεις που ζητούν οι εργαζόμενοι, όπως ευέλικτο ωράριο εργασίας, team building activities, αθλητικές ομάδες για κοινωνικοποίηση κ.ά. Ένα θέμα που δεν συζητήθηκε σε έκταση από τα στελέχη ήταν αυτό της ομαδικής εργασίας. Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν, δεν είναι συνηθισμένο φαινόμενο η δημιουργία ομάδων εργασίας που να αποτελείται από εργαζόμενους. Επίσης από παρατηρήσεις κατά την διενέργεια των συνεντεύξεων και από αυτά που αναφέρονται πιο πάνω, δόθηκε η εντύπωση ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν ιδιαίτερη αυτονομία στον τρόπο που θα εκτελέσουν τις εργασίες τους.

Το συμπέρασμα σχετικά με την εστίαση των Κυπριακών επιχειρήσεων στους εσωτερικούς πελάτες είναι ότι έχουν κάνει πολλά σημαντικά βήματα που βελτιώνουν την εργασιακή ζωή των εργαζομένων, έχουν όμως ακόμα μεγάλη απόσταση να διανύσουν για να φτάσουν στα επίπεδα που αναφέρονται στην βιβλιογραφία και στις αρχές της ΔΟΠ.

Οι προμηθευτές των επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα, αξιολογούνται και επιλέγονται με βάση την ποιότητα των πρώτων υλών, τη συνέπεια στην παράδοση, αν κατέχουν πιστοποιητικά ποιότητας και το κόστος. Για τις εμπορικές επιχειρήσεις που εισάγουν έτοιμα προϊόντα, οι προμηθευτές είναι αυτοί που επιλέγουν τους πελάτες τους. Όλες οι επιχειρήσεις διατηρούν στενές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους.

Συμπερασματικά οι Κυπριακές επιχειρήσεις σε θέματα που αφορούν τους προμηθευτές τους βρίσκονται σε συμφωνία με την βιβλιογραφία και τις αρχές της ΔΟΠ.

Κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική, έτσι και οι κουλτούρες των επιχειρήσεων αποτυπώνουν αυτήν την διαφορετικότητα και τις αξίες της ανώτατης διοίκησης και των εργαζομένων τους. Στις Κυπριακές επιχειρήσεις που μελετήθηκαν επικρατούν οι εξής κουλτούρες: ανθρωπο-

κεντρικές, οικογενειακές, δικαιοσύνης, θέλησης για κυριαρχία στην αγορά, αγάπης για την ποιότητα και το περιβάλλον. Η ανώτατη ηγεσία όλων των επιχειρήσεων, είναι δεσμευμένη ως προς τη ΔΟΠ και στην εφαρμογή των αρχών της, σε κάποιες περιπτώσεις αυτό ήταν πιο εμφανές από άλλες. Οι έξι επιχειρήσεις εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, αρκετές προχωρούν διαρκώς με βελτιώσεις, κάποιες πρωτοπορούν σε τεχνολογικές αναβαθμίσεις, ενώ σε άλλες η ανώτατη διοίκηση με τον τρόπο διοίκησης δείχνει το παράδειγμα.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ένα θέμα που φαίνεται ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων επενδύει σοβαρά. Όλες οι επιχειρήσεις δήλωσαν τουλάχιστον δύο προγράμματα εκπαίδευσης που είχαν παρακολουθήσει οι εργαζόμενοι τους κατά την προηγούμενη χρονιά, ανάμεσα τους ήταν και σεμινάρια για “ασφάλεια και υγεία στην εργασία” και “πρώτες βοήθειες”. Σε αυτόν τον άξονα συζήτησης υπήρξε ένα ακόμα σημαντικό εύρημα. Μία από τις επιχειρήσεις προσφέρει στους εργαζόμενους της το δικαίωμα να επιλέξουν μεταξύ πτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων σπουδών και αφού μελετηθούν οι επιλογές τους από αρμόδια άτομα, προσφέρεται μερική υποτροφία και επιπλέον διευκολύνσεις για μελέτη και εξετάσεις. Αυτή είναι μια πρωτοποριακή προσέγγιση για τα Κυπριακά δεδομένα, γιατί η επιχείρηση είναι ιδιωτική και δεν είναι εκπαιδευτικός οργανισμός. Με αυτήν την κίνηση δημιουργεί νέα κεφάλαια γνώσης, δίνει ικανοποίηση στους εργαζόμενους και η επιχείρηση κερδίζει νέα πιστά talέντα.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτόν τον άξονα συζήτησης, είναι ότι οι επιχειρήσεις της Κύπρου έχουν αντιληφθεί τη σημασία της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης των εργαζομένων και κάνουν σημαντικά βήματα προς αυτήν την πορεία. Το ίδιο ισχύει και για την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ΔΟΠ, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η διοίκηση δείχνει απόλυτα δεσμευμένη. Αυτό που δεν αναφέρθηκε καθόλου στις συζητήσεις, ενώ στην βιβλιογραφία εμφανίζεται αρκετά, είναι η εκπαίδευση της ηγεσίας, κατά πόσο μετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης και τα ανώτατα στελέχη, γιατί στις αρχές της ΔΟΠ η συνεχιζόμενη εκπαίδευση αφορά όλους εντός μιας επιχείρησης, ακόμα και των προμηθευτών αλλά και των πελατών.

Η επικοινωνία δεν είναι ανάμεσα στις αρχές της ΔΟΠ όμως θεωρείται ως κρίσιμος παράγοντας για επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ αλλά και γενικά για κάθε προσπάθεια αλλαγής. Οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν στην πλειοψηφία τους έχουν καλή επικοινωνία τόσο εντός της επιχείρησης αλλά και με τους πελάτες – καταναλωτές και

προμηθευτές. Χρησιμοποιούν πολλά μέσα για να επικοινωνούν, με κύρια την προσωπική συζήτηση, την τηλεφωνική επικοινωνία, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα μέσα μαζικής πληροφόρησης και κοινωνικής δικτύωσης.

Τα συμπεράσματα που βγήκαν από τις συζητήσεις με τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ότι στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, τα επίπεδα επικοινωνίας είναι ικανοποιητικά με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, υπάρχουν όμως πάντα περιθώρια βελτίωσης.

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα συζητήθηκε στο τέλος με όλα τα στελέχη. Οι επιπτώσεις και τα οφέλη από την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ στις Κυπριακές επιχειρήσεις που μελετήθηκαν φαίνεται να συμπίπτουν στις περισσότερες περιπτώσεις, υπήρχαν δηλαδή θετικές επιπτώσεις άρα ήταν οφέλη για τις επιχειρήσεις. Λόγω της δυσκολίας του να απομονωθούν οι επιπτώσεις από την εφαρμογή της ΔΟΠ από τις καθημερινές λειτουργίες των επιχειρήσεων, δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να δείχνουν ότι οι θετικές επιπτώσεις οφείλονται αποκλειστικά στην ΔΟΠ. Είναι όμως εμφανές από τις δηλώσεις των στελεχών ότι σε όλες τις περιπτώσεις υπήρξε αυξητική τάση του κύκλου εργασιών, πιο αποτελεσματικές διαδικασίες, αύξηση της παραγωγικότητας μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, καλύτερες σχέσεις τόσο με τους προμηθευτές αλλά και με τους πελάτες, καλύτερος έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων – υπηρεσιών, μείωση στο κόστος από τις καλύτερες διαδικασίες και την μεγαλύτερη εξειδίκευση στην ποιότητα και φυσικά καλύτερη φήμη των επιχειρήσεων.

Στις αρνητικές επιπτώσεις και στα προβλήματα που αντιμετώπισαν ήταν η αρχική αντίσταση στον τρόπο που έπρεπε να εκτελούνται οι εργασίες, η αύξηση της γραφειοκρατίας από την χρήση των διαδικασιών που επιβάλλουν τα πρότυπα ποιότητας και το κόστος απόκτησης αλλά και διατήρησης πιστοποιητικών ποιότητας.

Για την οικονομική κρίση που ταλανίζει τις επιχειρήσεις αλλά και τους πελάτες – καταναλωτές, υπήρχε ομοφωνία ότι επηρέασε όλες τις επιχειρήσεις και όλες προχώρησαν με αυξήσεις στις τιμές των προϊόντων τους, η αντίληψη όμως και πάλι ήταν κοινή, χωρίς τα πρότυπα ποιότητας δεν θα μπορούσαν να εισάγουν την πλειοψηφία των προϊόντων που εμπορεύονται, κάποιες δεν θα μπορούσαν να προχωρούν με εξαγωγές και πιθανόν να μην επιβίωναν. Ορισμένες επιχειρήσεις τόνισαν την σημασία του ελέγχου της σπατάλης και ότι ακόμα και με τις αυξήσεις που έκαναν στις τιμές των προϊόντων τους δεν παρατηρήθηκε μείωση στις πωλήσεις.

Τα συμπεράσματα που απορρέουν από τις συζητήσεις με τα στελέχη, για τα οφέλη τις επιπτώσεις και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι Κυπριακές επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ έχουν ως ακολούθως:

- ✓ Οι Κυπριακές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν κάποιες από τις αρχές της ΔΟΠ είχαν θετικές επιπτώσεις στον κύκλο εργασιών τους, στην στάση των εργαζομένων, στη φήμη των επιχειρήσεων και καλύτερο έλεγχο των διαδικασιών.
- ✓ Τα προβλήματα ήταν παροδικά και αφορούσαν κυρίως την εκμάθηση εφαρμογής των νέων τρόπων εργασίας.
- ✓ Η σημασία της φιλοσοφίας της ΔΟΠ είναι ακόμα μεγαλύτερη σε δύσκολες οικονομικές συνθήκες που αρκετές επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να επιβιώσουν, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν που ήταν κερδοφόρες ακόμα και κάτω από αυτές τις συνθήκες.

7.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Σε αυτή τη μεταπτυχιακή διατριβή ερευνήθηκαν Κυπριακές επιχειρήσεις, υπο το πρίσμα της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ. Μελετήθηκαν, οι επιπτώσεις, τα προβλήματα, αλλά και τα οφέλη που είχαν επτά Κυπριακές επιχειρήσεις από την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Στη βιβλιογραφία οι έρευνες που περιλαμβάνουν Κυπριακές επιχειρήσεις είναι λίγες μέχρι ελάχιστες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας βασίστηκαν στις απόψεις των στελεχών, κάποιοι εκ των οποίων ανήκουν στην ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν.

Για τους πιο πάνω λόγους προτείνεται όπως διεξαχθεί νέα έρευνα που να περιλαμβάνει περισσότερες Κυπριακές επιχειρήσεις και όπως μετέχουν σε αυτήν και εργαζόμενοι. Κάτι τέτοιο θα χρησίμευε για να διερευνηθεί αν οι απόψεις των στελεχών αντανakλώνται και στις απόψεις των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία

Bank, J. (2000, μετάφραση). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Β. Γκιούρδας. σελ 85 – 102.

Baškarada, S. (2014). Qualitative Case Study Guidelines. *Qualitative Report*, 19(40), 1–25.

Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Trust in the Workplace. *Journal of Management Research* (09725814), 3(3), 113–118.

Cuic Tankovic, A., Kapeš, J., & Benazić, D. (2022). Measuring the importance of communication skills in tourism. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 1–20.

D.R. Kiran. (2016). *Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies*. Butterworth-Heinemann.

de Brincat, E. (2014). *Quality Management in Micro Firms – Myth or Reality? A Maltese Micro Manufacturing Firm Under Review*. Anchor.

Deming WE, (1986), *Out of crisis*, Cambridge: Institute of Technology Center Of Advanced Engineering Study.

Faeq, D. K., Ali, B. J., & Akoi, S. (2022). The Impact of People Related TQM and CSR on Employees Job Satisfaction. *UKH Journal of Social Sciences (UKHJSS)*, 6(1), 1–9.

Fin Rooney. (2018). *Senior Management And Quality: How to Leverage Quality for Profit*. ASQ Quality Press.

<https://deming.org/explore/pdsa/>(Accessed:14 January 2023).

Hurt, K., & Dye, D. (2021). Culture Matters: Beyond Lip Service and Company SWAG: How to translate your company values into meaningful behavior. *Leadership Excellence*, 38(10), 20–22.

Jeff Veyera. (2020). *Culture Is Everything: How to Become a True Culture Warrior and Lead Your Organization to Victory*. ASQ Quality Press.

Kirsty Bashforth. (2019). *Culture Shift: A Practical Guide to Managing Organizational Culture*. Bloomsbury Business.

Longenecker, C. O., & Scazzero, J. A. (1993). Total Quality Management from Theory to Practice; A Case Study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10(5).

Mann, Robin & Kehoe, Dennis. (1994). An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 11. 29-44.

- May Luu Yeong, Ismail, R., Ismail, N. H., & Hamzah, M. I. (2018). Interview Protocol Refinement: Fine-Tuning Qualitative Research Interview Questions for Multi-Racial Populations in Malaysia. *Qualitative Report*, 23(11), 2700–2713.
- McIntosh, P., Davis, J. H., Luecke, R., & American Management Association. (2008). *Interpersonal Communication Skills in the Workplace: Vol. 2nd ed. AMA Self-Study*.
- Mohammad Mosadeghrad, A. (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *The TQM Journal*, 26(2), 160–187.
- Neal, B. (2014). *How to Develop Training Quality Standards*. Association for Talent Development.
- Osayawe Ehigie, B., & McAndrew, E. B. (2005). Innovation, diffusion and adoption of total quality management & *Management Decision*, 43(6), 925–940.
- Pyzdek, T., Keller, P. (2013). *The Handbook for Quality Management A Complete Guide to Operational Excellence*. Mc Graw Hill.
- Robson, C., (2010, μετάφραση). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου*. Gutenberg.
- Salimian, H., Rashidirad, M., & Soltani, E. (2021). Supplier quality management and performance: the effect of supply chain oriented culture. *Production Planning & Control*, 32(11), 942–958.
- Savolainen, T., Ivakko, E., & Ikonen, M. (2017). Trust Development in Workplace Relations During Change: A Multi-Level Analysis of Narratives from Leaders and Followers. *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership & Governance*, 393–400
- Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*, Wiley/Broken Hill Publishers.
- Soltani, E., Pei-Chun Lai, & Phillips, P. (2008). A new look at factors influencing total quality management failure: work process control or workforce control? *New Technology, Work & Employment*, 23(1/2), 125–142.
- Wayne Pace, A. (2018). *Communication and Work Systems: Theory, Processes, Opportunities*. Cambridge Scholars Publishing.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Publications Inc.
- Zairi, M. (2013) 'The TQM legacy – Gurus' contributions and theoretical impact', *The TQM Journal*, 25(6), pp. 659–676.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΕΒΕ.
- Ζαβλάνος Μ. (2006). *Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Κέφης, Β. (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κεδράκα, Κ. (2008). Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης.

Λογοθέτης Ν. (2005). Management Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και Τον Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC), Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Interbooks.

Πρεμέτης Δ. (2018). Η Εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης στην Βιομηχανία Χάρτου. Μεταπτυχιακή διατριβή

Χυτήρης, Λ.Σ. & Άννινος, Λ.Ν. (2015), Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών. Εκδόσεις Κάλλιπος. Σελ. 37-44.

Παράρτημα Α

Πρωτόκολλο Συνεντεύξεων

Όνομασία επιχείρησης:

Κλάδος δραστηριοτήτων:

Όνοματεπώνυμο στελέχους:

Θέση στην επιχείρηση:

Αριθμός εργαζομένων:

Ετήσιος τζίρος:

Μέχρι 5 εκατ. Μέχρι 9 εκατ. Μέχρι 15 εκατ. Πάνω από 15 εκατ.

Κύριος άξονας συνέντευξης

“Οφέλη, επιπτώσεις και εμπόδια εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τις Κυπριακές επιχειρήσεις.”

ΑΣ1- Εισαγωγικές ερωτήσεις για την ποιότητα

- Τι σημαίνει ποιότητα για εσάς;

- Με ποια από τα πιο κάτω θα συνδέατε την λέξη ποιότητα και γιατί;

-Προϊόντων

-Υπηρεσίας

-Πωλήσεις

-Υποστήριξη πελατών

-Τμήμα ποιότητας

-Διανομή

-Λογιστήριο- χρηματοοικονομικά

- Πως μετράτε την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών σας;
-

- Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείται για να μετρήσετε την απόδοση της επιχείρησής σας;
-

ΑΣ2-Εξωτερικοί πελάτες

- Πως ελέγχετε αν τα προϊόντα / υπηρεσίες σας ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών σας;
-
-

- Ποια είναι τα συχνότερα παράπονα που έχετε σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες σας;
-
-

- Ποιος χειρίζεται τα παράπονα των πελατών; Ενημερώνετε η ανώτατη διοίκηση για αυτά;

-
-
- Πως διαχειριστήκατε κάποιο αρνητικό σχόλιο; Κάνετε follow up σε μια τέτοια περίπτωση;
-
-

- Έχετε αξιοποιήσει κάποια αρνητικά σχόλια πελατών για να βελτιώσετε ένα προϊόν / υπηρεσία, διαδικασία ή στάση έναντι των πελατών, δώστε ένα παράδειγμα.
-
-

ΑΣ3-Εσωτερικός πελάτης

- Πως ικανοποιούνται οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών σας;
-
-

- Με ποιους τρόπους αξιολογείται τους εργαζόμενους; πως διαχειρίζεστε τις πολύ καλές αποδόσεις;
-
-

- Χρησιμοποιήσατε ομάδες εργασίας για συγκεκριμένα προβλήματα που αντιμετωπίσατε; Πως συγκροτούνται αυτές οι ομάδες; Δώστε ένα παράδειγμα.
-
-

-
- Χρησιμοποιείται κάποιους μηχανισμούς ελέγχου μιας εργασίας πριν φτάσει στο επόμενο στάδιο; Δώστε ένα παράδειγμα.
-

-
- Είναι ευθυγραμμισμένοι οι στόχοι των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης και πως το γνωρίζετε ;
-
-

ΑΣ4-Προμηθευτές

- Πως αξιολογείτε τους προμηθευτές σας, ποια είναι τα κυριότερα κριτήρια επιλογής τους;
-
-

- Ποια εργαλεία ποιότητας χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των πρώτων υλών;
-
-

ΑΣ5-Ανώτατη διοίκηση – Εταιρική κουλτούρα

- Πως θα περιγράφατε με λίγα λόγια την κουλτούρα της επιχείρησης σας;
-

-
- Πόσο δεσμευμένη είναι η ανώτατη διοίκηση στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και με ποιους τρόπους το δείχνει;
-
-

- Τι προτεραιότητα δίνει η ανώτατη διοίκηση στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων;

Καθόλου Μικρή Μέτρια Μεγάλη

- Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί η ανώτατη διοίκηση να δείξει την υποστήριξη της στους εργαζόμενους;
-
-

ΑΣ6- Επικοινωνία και ο ρόλος της

- Ποιο ρόλο πιστεύετε ότι έχει η επικοινωνία στην απόδοση των επιχειρήσεων και πόσο καλά πιστεύετε ότι χειρίζεται την επικοινωνία η εταιρεία ;
-
-

- Πως επικοινωνεί συνήθως η διοίκηση με τους εργαζόμενους αλλά και με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη;
-
-

ΑΣ7- Αποτελέσματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ

- Ποιες ήταν οι επιπτώσεις από την εφαρμογή της ΔΟΠ στην επιχείρησας;
-
-

- Ποια ήταν τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίσατε κατά την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ και πως τα διαχειριστήκατε;
-
-

- Μετά από την εφαρμογή κάποιας από τις αρχές της ΔΟΠ διαπιστώσατε κάποια οφέλη;
-
-

- Με την οικονομική κρίση που διανύουμε σε ποιο από τα παρακάτω θα προχωρούσατε;

Νέες τεχνολογίες Εκπαίδευση εργαζομένων

Βελτιώσεις διαδικασιών Εξάλειψη σπατάλης

- Οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι Κυπριακές επιχειρήσεις σήμερα πιστεύετε ότι μπορούν να μετριαστούν με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ;
-

-
- Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι χρειάζεται η επιχείρησή σας περεταίρω βελτίωση ;
-
-

Παράρτημα Β

Ενδεικτικό ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πελάτη της επιχείρησης Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΕΛΑΤΗ

Θα εκτιμούσαμε αν συμπληρώνατε και μας επιστρέφατε (με e-mail, fax ή ιδιοχειρώς) το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτυπώνοντας τις ελκρινείς σας εντυπώσεις από την συνεργασία σας με την επιχείρηση. Η συναφορά σας απτή θα βοηθήσει σημαντικά στην προσπάθειά μας για συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας μας. *(Για διευκρινήσεις επικοινωνήστε με τον/την: _____ στο τηλ.: _____)*

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ

Επωνυμία Πελάτη: _____
 Διεύθυνση: _____
 Υπεύθ. Συμπλήρωσης: _____ Τηλ. _____ Ημ/νία: _____

Β. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ *[Τσεκάρετε με 'X' σε ένα ή περισσότερα τετράγωνα]*

1. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται: Πριν Κατά τη διάρκεια Μετά την αγορά προϊόντων μας.

2. Κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολόγιου είχατε ήδη εμπειρίες από την επιχείρηση σχετικά με: Πώληση προϊόντων (πριν την παράδοση) Πώληση και παράδοση

3. Ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι που μας αρχικά μας επιλέξατε: Αποκλειστική διάθεση προϊόντος Ποικιλία προϊόντων Ποιότητα προϊόντων Σχέση ποιότητας – τιμής Χρόνος παράδοσης Υποστήριξη Προϊόντων Συστάσεις άλλων πελατών Φήμη στην αγορά Προηγούμενη καλή συνεργασία Άλλο: _____

Γ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΑΣ *[Τσεκάρετε με 'X' σε ένα τετράγωνο]*

	Πλήρως	Πολύ	Επαρκώς	Μερικώς	Καθόλου
• Την ποικιλία των προϊόντων μας σε σχέση με τις ανάγκες σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Την ποιότητα των προϊόντων μας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τις συσκευασίες των προϊόντων μας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Το επίπεδος υγιεινής / ασφάλειας των προϊόντων μας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τον χρόνο παράδοσης σε σχέση με τις επιθυμίες σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Το κόστος των προϊόντων μας σε σχέση με τις προσδοκίες σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Τους διακανονισμούς πληρωμής;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Την κατάσταση των προϊόντων κατά την παράδοση τους (ακεραιότητα – πληρότητα);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Την τήρηση του χρόνου παράδοσης, όπως συμφωνήθηκε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Την επικοινωνία σας με το στελέχη πωλήσεων της εταιρείας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Την επικοινωνία σας με τα λοιπά στελέχη της εταιρείας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στην αντιμετώπιση προβλημάτων / παραπόνων σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Θα μας συστήνατε σε άλλους πελάτες: Ναι Με επιφύλαξη Όχι

6. Γενικά πόσο ικανοποιημένοι είστε από την έως τώρα επαφή / συνεργασία σας με την εταιρεία μας; *(κυκλώστε τον καταλληλότερο αριθμό)*

Πλήρως Ικανοποιημένοι	Πολύ Ικανοποιημένοι	Ικανοποιημένοι	Μερικώς Ικανοποιημένοι	Καθόλου Ικανοποιημένοι
10 9	8 7	6 5	4 3	2 1

7. Αναφέρατε –αν αντιμετωπίσατε– ποιοτικά ή εμπορικά προβλήματα. Ποια σημεία, που επιδέχονται βελτίωσης, εντοπίσατε κατά τη συνολική επαφή σας με την επιχείρηση; *(επισυνάψτε σελίδα με παρατηρήσεις, αν δε αρκεί ο παρακάτω χώρος)*
