



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΗΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΑΡΤΟΥ**

**ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΠΡΕΜΕΤΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2018**

# **Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η Εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην  
Βιομηχανία Χάρτου**

**Δημήτριος Πρεμέτης**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Παρασκευή Καπετανοπούλου**

**Μάϊος 2018**

# **Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας  
στην Βιομηχανία Χάρτου**

**Δημήτριος Πρεμέτης**

**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 Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάϊος 2018**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Οι επιχειρήσεις σ' όλο τον κόσμο έχουν ήδη αντιληφθεί, ότι η έννοια της "ποιότητας" αφενός μεν, θεωρείται από τον πελάτη ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για τις επιλογές του, αφετέρου δε, αποτελεί πρωτεύοντα παράγοντα για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Παράγοντες όπως, το διεθνές εμπόριο, οι νέες τεχνολογίες και οι μεθοδολογίες, έχουν αυξήσει την πίεση στις επιχειρήσεις προκειμένου να παράγουν ποιοτικά προϊόντα - υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές. Σε απάντηση αυτών των πιέσεων που ασκούνται, πολλές επιχειρήσεις τόσο του βιομηχανικού τομέα, όσο και του τομέα παροχής υπηρεσιών, έχουν υιοθετήσει τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία χάρτου. Στο πρώτο μέρος της διατριβής, παρουσιάζονται συνοπτικά οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι λόγοι και τα εμπόδια εφαρμογής αυτών και οι θεωρίες των γκουρού της ΔΟΠ. Στο δεύτερο μέρος, ύστερα από μελέτη ξενόγλωσσης και ελληνικής βιβλιογραφίας, αποτυπώνονται έρευνες σχετικά με την υλοποίηση των αρχών της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βιομηχανίας. Ο καθορισμός του δείγματος των επιχειρήσεων, του πρωτοκόλλου έρευνας και των διαδικασιών συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, αποτελούν το τρίτο μέρος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, συνθέτοντας τα στάδια που δομούν το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας μελετών περιπτώσεων.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ερευνητικής προσέγγισης παρουσιάζονται σε δύο επίπεδα: α) ανάλυση των περιπτώσεων κατά μόνες (within case analysis) και β) συνδυαστική ανάλυση των περιπτώσεων (cross case analysis). Τα αποτελέσματα της συνδυαστικής ανάλυσης έχουν ως κύριο στόχο αφενός μεν να αποτυπώσουν στο μέγιστο βαθμό τις ομοιότητες που εντοπίζονται κατά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, αφετέρου δε τον καθορισμό διαφοροποιήσεων των πρακτικών της ΔΟΠ στην παραγωγική διαδικασία της κάθε περίπτωσης. Στο τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προτάσεις βελτίωσης των διαδικασιών παραγωγής, καταδεικνύοντας την αναγκαιότητα της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ.

Λέξεις-Κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικότητα, Χαρτοβιομηχανία

## Summary

Enterprises all around the world have already realized that the concept of “quality” on the one hand is considered by the customer to be one of the most significant elements of for its choices and, on the other hand, quantity is a significant factor in achieving a competitive advantage over the others. Factors such as the international commerce, the new technologies and methodologies have increased the pressure on the companies in order to produce even more quality products and services in competitive prices. Many companies in both the industrial and service sectors, in order to come up with this increasing pressure have adopted the Total Quality Management Principles.

The purpose of the particular postgraduate dissertation is the investigation of the Total Quality Management Principles appliance in paper - industry companies. In the first part of the dissertation are presented in brief the Principles of the Total Quality Management, the reasons and obstacles for which these Principles are applied and the theory of the gurus of Total Quality Management. In the second part, after studying foreign and Greek bibliography as well are illustrated surveys on the implementation of the Total Quality Management Principles in the industrial companies. The determination of the sample of the enterprises, the investigation protocol and the procedures of the data collection and analysis are the third part of this postgraduate dissertation, composing the stages that structure the methodological framework of the case studies.

The results of the particular research approach are presented at two levels: a) Within cases analysis and b) Cross cases analysis. The results of cross cases analysis have as main target, on the one hand, to capture that best reflect the similarities identified in cases in which the Total Quality Management Principles are applied, on the other hand, to determine the variations of the Total Quality Management Principles practice in the production process of each case. In the end are presented the conclusions of the survey and the proposals for improving the production process, demonstrating the importance of applying the Total Quality Management Principles.

Keywords: Total Quality Management, Competitiveness, Paper Industry

## **Ευχαριστίες**

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα. Καπετανοπούλου Παρασκευή. Οι συμβουλές της, η καθοδήγησης της, η διάθεσή της για συνεργασία και η διαρκής επικοινωνία μαζί της αποτέλεσαν πολύτιμη βοήθεια για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων για την παροχή όλων των απαραίτητων στοιχείων, δεδομένων και πληροφοριών με σκοπό την ανάλυση έρευνας μελέτης περιπτώσεων.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Αριστείδη και Ελένη, και τον αδερφό μου Ιωάννη για την αμέριστη κατανόηση, υπομονή και την ηθική υποστήριξη καθ' όλο το χρονικό διάστημα μέχρι την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
<b>1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π).....</b>	<b>4</b>
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση των αρχών της Δ.Ο.Π.....	4
1.2 Λόγοι εφαρμογής της Δ.Ο.Π και τα οφέλη της.....	8
1.3 Εμπόδια εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π.....	11
1.4 Η προσφορά και προσέγγιση στη Δ.Ο.Π από τους Deming, Juran, Crosby.....	14
<b>2 Η Εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π στη βιομηχανία.....</b>	<b>21</b>
2.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη βιομηχανία.....	21
2.2 Ερευνητική προσέγγιση των αρχών της Δ.Ο.Π στη βιομηχανία.....	23
<b>3 Μεθοδολογία Έρευνας.....</b>	<b>30</b>
3.1 Ερευνητικό Πρόβλημα.....	30
3.2 Μεθοδολογία ερευνητικής διαδικασίας.....	31
3.2.1 Επιλογή επιχειρήσεων.....	33
3.2.2 Πρωτόκολλο έρευνας.....	33
3.2.3 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων.....	35
<b>4 Αποτελέσματα Έρευνας.....</b>	<b>36</b>
4.1 Ανάλυση μεμονωμένων περιπτώσεων (within case analysis).....	36
4.2 Συνδυαστική ανάλυση περιπτώσεων (cross case analysis).....	43
4.2.1 Βαθμός ευθύνης της διοίκησης απέναντι στην ποιότητα (EE1).....	44
4.2.2 Παράμετροι που καθορίζουν την ποιότητα της συσκευασίας (χαρτοκιβώτιου) και χαρτιού (EE2).....	45
4.2.3 Παράπονα των πελατών ως μέσο παρακίνησης (EE3).....	47
4.2.4 Βαθμός ευθύνης των εργαζομένων απέναντι στην ποιότητα (EE4).....	49
4.2.5 Παρακίνηση των εργαζομένων στο σύστημα ποιότητας (EE5).....	51
<b>5 Συμπεράσματα – Επίλογος.....</b>	<b>53</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>57</b>
<b>Παράρτημα Α.....</b>	<b>62</b>
<b>Παράρτημα Β.....</b>	<b>65</b>



## **Κατάλογος Σχημάτων**

Σχήμα 1. Βασικές Αξίες της Δ.Ο.Π.....	4
Σχήμα 2. Προσωπικό επιχειρήσεων παραγωγής χαρτιού.....	43
Σχήμα 3. Προσωπικό επιχειρήσεων παραγωγής χαρτοκιβωτίου.....	43
Σχήμα 4. Σε τι βαθμό η ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης.....	44
Σχήμα 5. Σε τι βαθμό η ποιότητα είναι ευθύνη των εργαζομένων.....	49

## **Κατάλογος Σχεδίων**

Σχέδιο1. Ο κύκλος του Deming (PDCA Cycle).....	7
--	---

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω Ολικής Ποιότητας.....	10
---	----

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1. Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ανά τμήμα βιομηχανίας.....	22
--	----

# Εισαγωγή

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον υφίσταται ραγδαίες μεταβολές. Ο χώρος επιχειρηματικής δράσης, δεν περιορίζεται πλέον στα στενά γεωγραφικά όρια της έδρας των επιχειρήσεων, αλλά επεκτείνεται στην ευρωπαϊκή και διεθνή επιχειρηματική αρένα. Λόγω των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν την τελευταία δεκαετία, έχει ενταθεί ο ανταγωνισμός, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί με μακροπρόθεσμη στρατηγική να έχουν αναθεωρήσει τα σχέδια τους.

Με την παγίωση της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρηματικοί οργανισμοί καλούνται να βρουν μεθόδους, οι οποίες θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους προφίλ και θα συμβάλουν στην αποδοτικότερη λειτουργία τους. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων - υπηρεσιών που παρέχει μια επιχείρηση, αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό για την επιβίωσή της, αλλά και για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της, ιδιαίτερα στη σημερινή παγκόσμια αγορά.

Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις σε διάφορες χώρες του κόσμου έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται τα οφέλη από τη διαχείριση της ποιότητας. Η διαχείριση της ποιότητας έχει πάψει πλέον να είναι συνυφασμένη μόνο με την επιθεώρηση, τον έλεγχο και τη διασφάλισή της, αλλά αποδίδεται πληρέστερα με το όρο "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας" (Δ.Ο.Π.). Η Δ.Ο.Π. είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, στην έμπρακτη δέσμευση, στην ποιότητα όλων των εμπλεκόμενων, συμπεριλαμβανομένου και των προμηθευτών, στην πρόληψη των προβλημάτων μέσω στατιστικών τεχνικών και στη συνεχή βελτίωση. Όλα αυτά με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Ιδιαίτερη αναφορά στον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποδίδεται από τον καθηγητή Λιαμαρκόπουλο (2003: 24), ο οποίος διατυπώνει: "Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν νέο "πολιτισμό" στην επιχείρηση, με την πλήρη δέσμευση της διοίκησης όσον αφορά την απόλυτη ικανοποίηση του καταναλωτή, μέσα από τη συνεχή βελτίωση

της ποιότητας και της καινοτομίας στο προϊόν - υπηρεσία με το χαμηλότερο κόστος”. Επίσης τονίζει, ότι “η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποβλέπει στην αποτελεσματικότητα - ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, όπου καθεμία και όλες μαζί οι δραστηριότητες και τα στελέχη εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας του οργανισμού”.

Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο χάρτου και κυματοειδούς χαρτονιού. Απαραίτητη συνθήκη για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού προφίλ των επιχειρήσεων και τη συμβολή στην αποδοτικότερη λειτουργία τους, είναι αφενός η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας των προϊόντων, και αφετέρου η άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες - απαιτήσεις των πελατών τους.

Για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός οργανισμού, ο οποίος θα λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, απαιτείται ισχυρή θέληση για αλλαγή, υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών, στρατηγικές εφαρμογής, και αποτελεσματικές οργανικές υποδομές (Evans 2008: 25). Επιπροσθέτως, η επιχείρηση που λειτουργεί υπό τις αρχές της ΔΟΠ πρέπει να μετατραπεί σε έναν οργανισμό συνεχούς μάθησης, ο οποίος θα μαθαίνει από τα λάθη του και θα διδάσκεται τόσο από τις δικές του όσο και από τις εμπειρίες άλλων οργανισμών, στοχεύοντας πάντα στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητάς της. (Evans 2008: 27)

Σ’αυτό το σημείο έγκειται η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της έρευνας, καθώς η επίτευξη του στόχου, που δεν είναι άλλος από την εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις χάρτου, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας των προϊόντων τους.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται εννοιολογικά οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι λόγοι εφαρμογής τους στην βιομηχανία λαμβάνοντας υπόψη τα εμπόδια που προκύπτουν και οι θεωρητικές προσεγγίσεις των γκουρού της ΔΟΠ. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το γενικό πλαίσιο εφαρμογής των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη βιομηχανία, λαμβάνοντας περιπτώσεις επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός και εκτός συνόρων. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται το μεθοδολογικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε για την άντληση των δεδομένων μας. Στο

τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται εκτενής αναφορά στα αποτελέσματα της έρευνας μελετών περιπτώσεων, που διεξήχθη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται έντονα στον κλάδο του χάρτου. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παραθέτονται τα συμπεράσματα με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής.

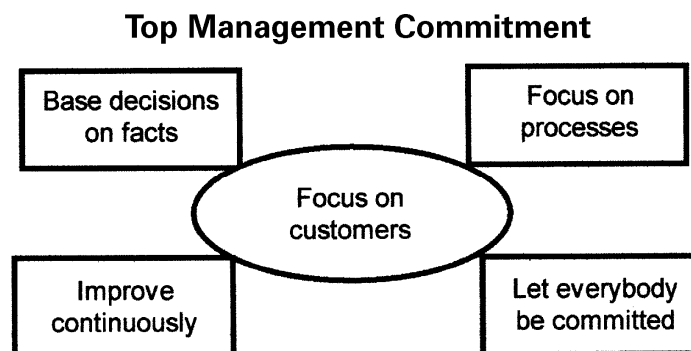
# Κεφάλαιο 1

## Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π)

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

### 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση των αρχών της Δ.Ο.Π

Παρατηρείται ότι κάποιες από τις βασικές αξίες φαίνονται να είναι ίδιες στις περισσότερες περιγραφές για τη ΔΟΠ όπως είναι “η εστίαση στον πελάτη”, “η δέσμευση της διοίκησης” και “οι αποφάσεις που βασίζονται σε γεγονότα”. Αυτές οι αξίες αναφέρονται από τους Bergman και Klefsjo (1994: 37) ως οι ακρογωνιαίοι λίθοι της Δ.Ο.Π.



Σχήμα 1. Βασικές Αξίες της ΔΟΠ (Hellsten, 2000)

Συνοψίζοντας, η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε τρεις δομικές αρχές:

α) Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και όλων των ενδιαφερόμενων μελών (στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές).

β) Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας.

γ) Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η επιχείρηση επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, ενσωματώνοντας την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες και αξιοποιώντας την εμπειρία και τη γνώση που κατέχει το προσωπικό, με στόχο τη συνεχή βελτίωση στο σύνολο των διαδικασιών του οργανισμού.

### **α) Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και στα ενδιαφερόμενα μέρη.**

Το στοιχείο αυτό εξετάζει το πώς και το πόσο καλά ο οργανισμός γνωρίζει τις παρούσες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών, δημιουργώντας αποτελεσματικές σχέσεις με τους πελάτες και επιτυγχάνοντας την ικανοποίησή τους (Samson 1999: 395). Η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του, διευκολύνει τη διαδικασία σχεδιασμού νέων προϊόντων. Αυτό επιτυγχάνεται, διότι υπάρχει άμεση διευκρίνιση των αναγκών και των επιθυμιών τους. Επομένως, απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία ισχυρών δεσμών είναι η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της.

Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί πρέπει να εστιάζουν στα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, αποβλέποντας στο μέγιστο δυνατό στην ικανοποίηση του καταναλωτή τους. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση οφείλει να λαβαίνει υπόψη της την αγορά και τις νέες ανάγκες των καταναλωτών. Ένας βασικός παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος είναι η ποιότητά του σε συνάρτηση πάντα και με την προσιτή τιμή του.

Οι Wright και Snell (2002: 48) υποστηρίζουν πως η εστίαση και η απόκτηση πελατών δεν είναι πάντα ικανοποιητική για την επιχείρηση, δεδομένου ότι οι πελάτες μπορούν εύκολα να χαθούν σε περίπτωση που έχουν μια κακή εμπειρία από το προϊόν ή ακόμα και αν ένα νέο προϊόν δεν τους προσελκύσει. Οι επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύουν στην εμπιστοσύνη των πελατών για να έχουν βελτιωμένα επιχειρησιακά αποτελέσματα. (Wright 2002: 48)

## **β) Συμμετοχή και ομαδική εργασία.**

Οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτου βαθμίδας, στους οποίους δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην λειτουργία της επιχείρησης. Τα στελέχη μπορούν να καλλιεργήσουν την πίστη και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, εκπαιδεύοντάς τους ως προς το να σκέφτονται δημιουργικά και αμείβοντας τις καλύτερες προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών. Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις που ικανοποιούν τους πελάτες, χωρίς να εμποδίζονται από “γραφειοκρατικούς” κανόνες, αποτελεί το ανώτερο επίπεδο εμπιστοσύνης.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της ΔΟΠ που συμβαδίζει με τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι η ομαδική εργασία, η οποία εστιάζει την προσοχή στις σχέσεις πελάτη - προμηθευτή και ενθαρρύνει την εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην αντιμετώπιση προβλημάτων, ιδίως αυτών που αφορούν διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Μία από τις σημαντικότερες μορφές ομαδικής εργασίας είναι η διαλειτουργική ομάδα που αποτελείται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ απαιτεί οριζόντιες συνεργασίες μεταξύ των τμημάτων. Η χαμηλή ποιότητα είναι συνήθως αποτέλεσμα εστίασης σε κάθετες δομές και αποτυχίας εφαρμογής των οριζόντιων αλληλεπιδράσεων όπως η αλληλεπίδραση μεταξύ σχεδιασμού προϊόντος και παραγωγής. Ένας τρόπος για τη προαγωγή της ομαδικής εργασίας είναι η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ της επιχείρησης, των πελατών και προμηθευτών της, που οδηγεί στη δημιουργικότητα, στην καινοτομία και σε αμοιβαία οφέλη για την κοινωνία.

## **γ) Εστίαση στις διαδικασίες.**

Στόχος κάθε διαδικασίας σ'έναν οργανισμό ή επιχείρηση είναι το πώς θα δημιουργήσει αξία για τον πελάτη. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίδεται στο σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν μέρος στην διάρκεια της παραγωγής. Ο σχεδιασμός των διεργασιών, η διανομή εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό (Flynn 1995: 662), η μείωση των ενεργειών στα στάδια παραγωγής (Handfield 1999: 1410), εξασφαλίζουν μια προληπτική μέθοδο που οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών. Η μείωση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας αυξάνει την ομοιομορφία παραγωγής, μειώνει την επανάληψη και την ύπαρξη ελαττωματικών προϊόντων (Anderson 1994: 485, Forza

1998: 10), διορθώνοντας προβλήματα ποιότητας (Ahire 2000: 556). Επομένως η διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος επηρεάζει άμεσα την ποιότητά του.

#### δ) Συνεχής βελτίωση και μάθηση.

Οι έννοιες της διαρκούς βελτίωσης και της μάθησης πρέπει να αποτελέσουν αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης, των συστημάτων και των διεργασιών μιας επιχείρησης. Οι βελτιώσεις μπορούν να περιλαμβάνουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, μειώνοντας το κόστος παραγωγής, αυξάνοντας την παραγωγικότητα με αποτελεσματική χρήση των πόρων, και βελτιώνοντας την ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών.

Η μάθηση αναφέρεται στην ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, που οδηγεί σε νέους στόχους και προσεγγίσεις. Επιτυγχάνεται μέσω της ανατροφοδότησης (feedback) μεταξύ των πρακτικών που χρησιμοποιούνται και των αποτελεσμάτων. Ένας κύκλος μάθησης εντάσσεται στη λογική του PDCA (Plan, Do, Check, Act), δηλαδή η σειρά των σταδίων είναι Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Αποτίμηση και Αναθεώρηση του σχεδιασμού.

Η διαρκής βελτίωση και η μάθηση πρέπει να είναι στοιχεία των καθημερινών δραστηριοτήτων όλων των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν στην εξάλειψη των πηγών των προβλημάτων, στην αξιοποίηση ευκαιριών και δυνατοτήτων για να γίνονται οι εργασίες καλύτερα, καθώς και στην επίλυση υφιστάμενων προβλημάτων. (Evans 2008: 122)



Σχέδιο 1. Ο κύκλος του Deming (PDCA Cycle) (Deming,1986)



Οι Heizer και Render υπογραμμίζουν ότι: “η ολική ποιότητα επιδιώκει μια ακατάπαυστη προσπάθεια βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τα μέσα παραγωγής, τους προμηθευτές, τα υλικά και τις διαδικασίες. Η βασική θεώρηση είναι ότι οποιαδήποτε λειτουργία ενός οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί. Τελικός στόχος είναι η αριστεία, η οποία δεν επιτυγχάνεται ποτέ, αλλά πάντα επιδιώκεται”. (Heizer 2008: 153)

## **1.2 Λόγοι Εφαρμογής της Δ.Ο.Π και τα οφέλη της**

Σ’ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, μια σύγχρονη επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει, είναι αναγκαίο να υιοθετήσει τη ΔΟΠ. Η επιβίωση και η ευημερία της, είναι συνάρτηση του κέρδους με το κόστος. Έτσι η προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους μιας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά πόσο οι καταναλωτές - πελάτες αποδέχονται τα προϊόντα της από θέμα ποιότητας. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή του ανταγωνισμού, έχουν ήδη πρόβλημα επιβίωσης. Αυτό γίνεται ορατό σήμερα στη χώρα μας σ’ένα μεγάλο αριθμό μεταποιητικών επιχειρήσεων.

Η παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος αναπόφευκτα θα βοηθήσει όχι απλώς στην επιβίωση της επιχείρησης αλλά και γενικότερα στην ανάπτυξη, λόγω της δυνατότητας πώλησης στην αυξανόμενα ποιοτική αγορά. Όταν η ποιοτική αναβάθμιση συνδυάζεται και με τη διατήρηση ή και την μείωση των τιμών, τότε αυξάνεται η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και διατηρείται το υπάρχον μερίδιο της αγοράς. Οι επιχειρήσεις ακολουθώντας τον δρόμο της ποιότητας, όχι μόνο αποκτούν νέους πελάτες αλλά διατηρούν και αυτούς που έχουν ήδη κατακτήσει, ικανοποιώντας πλήρως τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους. Από την άλλη μεριά, παράγοντας ποιοτικά προϊόντα και επιτυγχάνοντας το στόχο “μηδέν ελαττωματικά” καταφέρνουν να μειώσουν το κόστος παραγωγής με αποτέλεσμα το θετικό πρόσημο στα οικονομικά τους.

Έτσι οι κύριοι λόγοι που συμβάλλουν στην υιοθέτηση της ΔΟΠ από μία επιχείρηση σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (1997: 45) είναι:

α) Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη από την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Σ’ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, διατηρώντας τους ήδη

υπάρχοντες πελάτες της, αλλά και προσελκύοντας νέους, προσφέροντας ένα ποιοτικό προϊόν. Η ευχέρεια των πελατών να επιλέξουν την καλύτερη ποιότητα σε συγκρίσιμη τιμή προκαλεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις, αναγκάζοντας τις ίδιες να προχωρούν σε συνεχείς βελτιώσεις ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

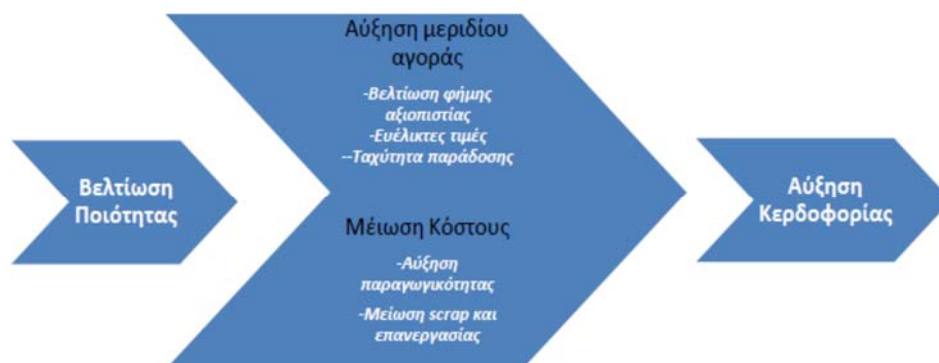
β) Η διασφάλιση αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της. Η κάθε επιχείρηση για να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων προσπαθεί να μειώσει το λειτουργικό της κόστος. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης, αναφορικά με το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, είτε με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

γ) Η αύξηση ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές. Η επιχείρηση πρέπει να καινοτομεί, να προσφέρει κάτι διαφορετικό, προσαρμοζόμενη στις τάσεις της αγοράς, πράγμα που μπορεί να το επιτύχει με αλλαγές σε προϊόντα και διαδικασίες. Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών, τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση, με αποτέλεσμα τη δημιουργία καλής φήμης και με λιγότερα παράπονα των πελατών.

δ) Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να αναγνωριστεί ως ο πιο πολύτιμος συντελεστής στην παραγωγική διαδικασία. Η ανάπτυξή του με διεύρυνση του ρόλου του αλλά και με συστηματική και συνεχή εκπαίδευση, βοηθάει στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, ένας ακόμη λόγος που συμβάλλει στην υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού, επιτυγχάνοντας το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας των προϊόντων - υπηρεσιών.

Σε έρευνα με βάση την υιοθέτηση της ΔΟΠ που διεξήχθη από τους Rehder και Ralston (1984: 29) σε κορυφαίες ιαπωνικές, αμερικανικές και ευρωπαϊκές εταιρείες σε όλο τον κόσμο διαπιστώθηκε ότι, η μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία, και η εστίαση προς την ικανοποίηση του πελάτη, είναι οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στην κορυφαία ποιότητα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage) για μια

επιχείρηση (Evans 2008: 25). Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ο τρόπος επίτευξής του μέσα από την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας.



**Διάγραμμα 1.** Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω Ολικής Ποιότητας (Heizer, 2008)

Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή προκειμένου να επιβιώσουν. Όμως η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας δεν βοηθά στην ανάπτυξη της εταιρίας ούτε την εξασφαλίζει. Η ΔΟΠ συνδυάζει την ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος με τη διατήρηση ή ακόμα και με την μείωση της τιμής, προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με συνέπεια τη διατήρηση ή και την αύξηση των μεριδίων της αγοράς. (Τσιότρας 2002: 172)

Επίσης, ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ είναι η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει εκτός από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, σ'ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον με συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής (Τσιότρας 2002: 173). Αξίζει να σημειωθεί, ότι η σταθερότητα εργασίας σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα και τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση, δημιουργεί εργαζόμενους - πολίτες υψηλής αποτελεσματικότητας, ικανοποιημένους από την εργασία τους και την κοινωνική τους ζωή.

Καθορίζοντας τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τί πρέπει να κάνουν. Η συνεχής κατάρτιση του ανθρώπινου παράγοντα και η εφαρμογή της κουλτούρας της επιχείρησης, θα βοηθήσουν την ίδια να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η επένδυση της επιχείρησης προς το ανθρώπινο

δυναμικό της προσφέρει τη συνεχιζόμενη βελτίωση στις διαδικασίες. Η εστίαση στους πελάτες, η συνεχής ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού, και η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στον στόχο, φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η ΔΟΠ ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών, οπότε οι σχέσεις αυτές αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης βασισμένες στις αρχές της ΔΟΠ, αναγκάζουν τους προμηθευτές της να εναρμονιστούν και να τις εφαρμόσουν, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και στον ανταγωνισμό. Το φαινόμενο αυτό έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο σε κοινωνικό όσο και σε εθνικό επίπεδο. (Τσιότρας 1995: 126)

### **1.3 Εμπόδια εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π**

Ενώ τα πλεονεκτήματα της ΔΟΠ είναι εμφανή, ωστόσο οι προσπάθειες εφαρμογής της δεν έχουν το ίδιο καλά αποτελέσματα σε όλες τις επιχειρήσεις. Έκπληξη αποτελεί το γεγονός σχετικά με το πόσο σημαντικά λάθη γίνονται τόσο από τους ίδιους τους μάνατζερ όσο και τους συμβούλους τους σε θέματα όπως επικοινωνίας, εκπαίδευσης, διαχείρισης προγραμμάτων, ομαδικότητας εργασίας, συμμετοχής εργαζομένων, επίλυσης προβλημάτων και μέτρησης. (Dale 2000: 7)

Οι κύριοι λόγοι αποτυχίας εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ σύμφωνα με τους Rensik και West (1994: 20) είναι η ακατάλληλη ηγεσία, το γεγονός ότι η ΔΟΠ δεν γίνεται αντιληπτή σαν ένα νέο σύστημα εργασίας, η έλλειψη μοντέλων ποιότητας και η έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού. Οι Early και Godfrey (1995: 53) ανέφεραν ότι οι κύριοι λόγοι αποτυχίας εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η έλλειψη προσανατολισμού της δήλωσης αποστολής, η ελλιπής επίβλεψη στα κρίσιμα σημεία, τα ελαττωματικά σχέδια εφαρμογής και η μη μέτρηση της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Ο Radovilsky (1996: 12) μαζί με μια ομάδα ερευνητών, πραγματοποιώντας έρευνα διαπίστωσαν ότι το 20 - 30% των επιχειρήσεων που ξεκίνησαν προγράμματα ΔΟΠ δημιούργησαν αξιόλογες βελτιώσεις στην ποιότητα, στην παραγωγικότητα και στην ανταγωνιστική τους θέση. Οι ίδιοι αναφέρουν διάφορες αιτίες αποτυχίας της προσπάθειας εφαρμογής της ΔΟΠ, όπως ο έντονος προσανατολισμός στη βελτίωση της

παραγωγής, η έλλειψη ενδυνάμωσης των εργαζομένων, η έλλειψη εκπαίδευσης του προσωπικού, η έλλειψη κινήτρων για το προσωπικό προκειμένου να παράγει συνεχώς ποιοτικά προϊόντα, ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά, το χαμηλό επίπεδο προτύπων συστημάτων ποιότητας, η αποτυχία στη μέτρηση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, και η ανεπαρκής δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.

Ένα εμπόδιο στην προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν συστήματα ΔΟΠ, αποτελεί η έλλειψη αληθινής δέσμευσης της διοίκησης. Η ανώτατη διοίκηση συχνά μεταθέτει τις ευθύνες της στα μεσαία και κατώτερα διοικητικά στελέχη για την επίλυση των σημαντικών προβλημάτων της επιχείρησης (Tatikonda 1996: 7). Με αυτόν τον τρόπο προκύπτει και άλλο πρόβλημα που είναι η υπερβολική μεταβίβαση υπευθυνότητας από την ανώτατη διοίκηση στους εργαζομένους, μεταθέτοντας έτσι το βάρος και την ευθύνη για τις αλλαγές σ' αυτούς και έπειτα κατηγορώντας τους για οποιανδήποτε αποτυχία, αναφέρει ο Blackiston (1996: 21). Αποτέλεσμα όλης αυτής της κατάστασης είναι η απώλεια του ελέγχου από τους εργαζόμενους στις διαδικασίες παραγωγής.

Μια μελέτη που έγινε από τους Tamimi και Sebastianen (1998: 59), έδειξε σαν σημαντικά προβλήματα κατά την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ, την έλλειψη στόχων ποιότητας, τη μη αναγνώριση των βέλτιστων πρακτικών μέσω της σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking), την ανεπαρκή εκπαίδευση στον προσδιορισμό και επίλυση των προβλημάτων, καθώς και την αντίσταση των εργαζομένων στις επικείμενες αλλαγές.

Οι Martins και Toledo (2000: 146), ανέφεραν ότι οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας των συστημάτων ΔΟΠ είναι ο ανεπαρκής σχεδιασμός ποιότητας, η έλλειψη κατάλληλου μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η έμφαση που δίδεται από τις επιχειρήσεις στη συνολική εικόνα - προφίλ τους και όχι στα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα, η βαρύτητα που δίδουν οι επιχειρήσεις στην ικανοποίηση των ελάχιστων κριτηρίων των συστημάτων ποιότητας, η μη ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων με τους στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς τους και η έλλειψη των προσπαθειών τους για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας.

Οι Evans και Lindsay (2008: 36) αναφέρουν σαν σημαντικά εμπόδια κατά την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ, την αλλαγή της στάσης, της συμπεριφοράς και των εργασιών των εργαζομένων. Ο Nwabueze (2001: 400) σε μια εκτεταμένη βιβλιογραφική του επισκόπηση εντοπίζει τους κύριους λόγους που καθιστούν την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας προβληματική:

#### **Αντιθέσεις στην εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π.**

Όπως έχει αναφερθεί βασικό συστατικό της επιτυχίας της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ είναι η αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Nwabueze (2001: 401) κανείς δεν ξέρει ακριβώς τι είναι η αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα και ποια είναι η βέλτιστη τακτική για να επιτευχθεί αυτή. Επίσης, ισχυρίζεται ο Nwabueze (2001: 401) ότι ο Deming πέτυχε την παραπάνω αλλαγή στην Ιαπωνία γιατί οι αξίες και η κουλτούρα των εργαζόμενων ήταν συμβατές με αυτές τις Ολικής Ποιότητας.

#### **Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π.**

Το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στην επιχείρηση, αναφέρεται στη βιβλιογραφία, ως ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τον Nwabueze (2001: 402) η ευελιξία στις εργασιακές σχέσεις για ένα μέρος του προσωπικού, ενδυναμώνει την άκαμπτη ιεραρχία και δημιουργεί διαφορές ανάμεσα στους εργαζόμενους που έχουν σταθερή εργασία και σε αυτούς που βρίσκονται υπό τη σκέπη της ευέλικτης εργασίας. Οι διαφορές εντοπίζονται κυρίως σε θέματα όπως είναι οι αμοιβές, οι προοπτικές καριέρας και η ασφάλεια εργασίας.

#### **Αντιθέσεις στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π.**

Ενώ οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζονται στην αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, από την άλλη δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην ενδυνάμωση του ρόλου της ανώτατης διοίκησης αναφορικά με τον έλεγχο της εταιρικής κουλτούρας. Ο Nwabueze (2001: 402) παρατήρησε ότι η λήψη των αποφάσεων πραγματοποιείται κατά την διάρκεια των διαδικασιών της παραγωγής, γεγονός που βρίσκεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή επιστημονική αρχή της διοίκησης για την λήψη των αποφάσεων από πάνω προς τα κάτω.

Υπογράμμισε δε ότι σε πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων, δεν δίδεται έμφαση στην καινοτομία. Τέλος έδωσε έμφαση στο γεγονός ότι η επιτυχής εφαρμογή των αρχών της

ΔΟΠ δεν οφείλεται στην υποκίνηση και στην ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά κυρίως στην θέληση των τελευταίων να εργαστούν.

### **Κύριοι παράγοντες αποτυχίας.**

Ο Nwabueze (2001: 403), συγκεντρώνοντας απόψεις ερευνητών σε συνδυασμό με τις ερευνητικές μελέτες του και κατέληξε ότι τα κυριότερα προβλήματα στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

- Μη ορθή θεώρηση της συμπεριφοράς και των πρακτικών που ακολουθούνται από τους εργαζόμενους.
- Ελλιπείς στόχοι.
- Μη ευδιάκριτα σχέδια παραγωγής και ύπαρξη λαθών στην παρουσίασή τους.
- Μη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης.
- Απλοί και εύκολοι πραγματοποιήσιμοι στόχοι.
- Οι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ δεν αντιλαμβάνονται ποια είναι τα καθήκοντα τους.
- Η έλλειψη θέλησης από πλευράς διοίκησης και εργαζομένων για υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας και η μη διάθεση για αλλαγή κουλτούρας.

Επίσης, σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (2008: 32) τα κύρια εμπόδια στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ είναι η απουσία ισχυρών κινήτρων για το ανθρώπινο δυναμικό, η έλλειψη χρόνου για την πλήρη κατανόηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας και η απουσία του στρατηγικού πλάνου αλλαγής. Επιπρόσθετα, αναφέρονται από τους Evans και Lindsay (2008: 32) ως λάθη, η επιδίωξη ταχύτατης αλλαγής στην νέα κουλτούρα και η απλή αντιγραφή πετυχημένων πρακτικών άλλων οργανισμών. Παράλληλα, η έλλειψη συνοχής και συνεργασίας των λειτουργικών μερών ενός οργανισμού αναφέρεται σαν παράγοντας που οδηγεί στην αποτυχία (Evans & Lindsay 2008: 33).

## **1.4 Η προσφορά και προσέγγιση στη Δ.Ο.Π από τους Deming, Juran, Crosby**

Με τον όρο γκουρού της ποιότητας γίνεται αναφορά στους ανθρώπους εκείνους οι οποίοι με τις απόψεις τους και την προσέγγιση τους, σχετικά με την ποιότητα και πως αυτή μπορεί να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις, διαμόρφωσαν το πλαίσιο πάνω στο οποίο δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π). Αυτοί που

θεωρούνται ως οι μεγαλύτεροι γκουρού της ΔΟΠ είναι ο E.W.Deming, ο P.Crosby και ο J.Juran.

### **Edwards W.Deming**

Ο Edwards W. Deming θεωρείται ο κορυφαίος ειδικός σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η θεωρία του στηρίζεται στο ότι η ποιότητα συνδέεται με τη συνεχή βελτίωση όλης της παραγωγικής διαδικασίας, όταν αυτή βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Σύμφωνα με τον Deming, τα συστήματα παραγωγής προϊόντων - υπηρεσιών κατά την λειτουργία τους θα παρουσιάσουν διακυμάνσεις και αποκλίσεις από τη μέση επιθυμητή τιμή σε διαδοχικές χρονικές περιόδους. Σε όλα αυτά τα συστήματα θα πρέπει να εφαρμόζονται διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης για τη μείωση των διακυμάνσεων σε βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων - υπηρεσιών, με στόχο πάντα την ικανοποίηση και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η διαδικασία για τη βελτίωση της ποιότητας περιλαμβάνει τέσσερα επαναλαμβανόμενα στάδια (Σχεδιασμός, Εκτέλεση, Αποτίμηση και Αναθεώρηση) και μία σειρά ενεργειών που αποτελούν τον γνωστό ως "κύκλο του Deming". Οι ενέργειες αυτές θεωρούνται απαραίτητες σε κάθε στάδιο παραγωγής ως προς βελτίωση, τόσο σε προϊόντα όσο και σε διαδικασίες παραγωγής.

Ο Deming περιέγραψε τη Δ.Ο.Π. χρησιμοποιώντας δεκατέσσερα σημεία, τα οποία και θεώρησε ένα σύνολο αρχών που θα πρέπει να υιοθετήσει μια επιχείρηση προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική στην παροχή των προϊόντων - υπηρεσιών της (Rahman 2004: 413). Τα στοιχεία αυτά είναι:

1. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη βελτίωση των προϊόντων – υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη ανώτατη διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
4. Μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Αγορές με βάση τη στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή.
5. Συνεχής έρευνα όσον αφορά τα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
6. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές της στατιστικής.



7. Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Προτείνεται η ομαδική προσέγγιση σε διαφορετικούς τομείς, όπως η έρευνα, ο σχεδιασμός, η παραγωγή και οι πωλήσεις.
10. Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.
12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και τη μετατρέπουν σε υποχρέωση.
13. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης όλου του προσωπικού, έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των καθηκόντων του και
14. Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και της ανώτατης διοίκησης στην προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας.

Πέραν των προαναφερθέντων δεκατεσσάρων βημάτων ο Deming αναφέρεται επίσης και σε αυτές που αποκαλούσε "θανατηφόρα αμαρτήματα", που αναστέλλουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση, οι οποίες είναι (Στεφανάτος 2000: 65):

- Η έλλειψη σταθερότητας του σκοπού.
- Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη / κέρδη.
- Η έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης, ιδίως όταν μετριέται μόνο σε οικονομικά μεγέθη.
- Οι υπερβολικές μετακινήσεις στελεχών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από "ορατά" αριθμητικά μεγέθη, ιδίως από οικονομικά, τα οποία μπορούν εύκολα να παρουσιαστούν ως "ευνοϊκά" σε βραχυπρόθεσμη περίοδο.

Τέλος για να βελτιωθεί η ποιότητα σε μια επιχείρηση, ο Edward Deming υποστήριζε ότι θα έπρεπε να υιοθετηθεί ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα περιλαμβάνει(Στεφανάτος 2000: 68):

1. Την τήρηση των δεκατεσσάρων βημάτων.
2. Την ύπαρξη αισθήματος υπερηφάνειας της διοίκησης και της μετάδοσης του και στους άλλους εργαζόμενους της επιχείρησης.
3. Αποσαφήνιση και πλήρης παρουσίαση από τη διοίκηση στο προσωπικό, τους λόγους για τους οποίους η αλλαγή στη φιλοσοφία και στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού είναι απαραίτητη.
4. Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών. Ορθολογική οργάνωση και λειτουργική σύνδεση των επιμέρους φάσεων για τη διασφάλιση της επίτευξης του κοινού επιδιωκόμενου σκοπού.
5. Εφαρμογή του κύκλου του Deming.
6. Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης της επιχείρησης.
7. Πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα.

Προς τιμήν του Deming καθιερώθηκε το 1952 το βραβείο Deming από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις ως επιβράβευση για τη βοήθειά του στη βελτίωση της ποιότητας των επιχειρήσεων και την ανάκαμψη της Ιαπωνικής οικονομίας.

### **Joseph Juran**

Το σύνολο της φιλοσοφίας του Juran διατρέχεται από την ιδέα ότι η επίτευξη ποιότητας δεν είναι τυχαίο γεγονός αλλά αποτέλεσμα ενός σωστού και προγραμματισμένου σχεδιασμού και ότι ο έλεγχος ποιότητας πρέπει να αποτελεί καθήκον και ευθύνη της διοίκησης (Juran 1989: 144). Ο σχεδιασμός για την ποιότητα αποτελεί μέρος ενός κύκλου, ο οποίος περιλαμβάνει επίσης τη βελτίωση της ποιότητας και τον έλεγχο της ποιότητας, σχηματίζοντας έτσι το γνωστό τρίπτυχο του Juran. Το τρίπτυχο αυτό θεωρείται ως ο κατάλληλος μηχανισμός για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και ως στρατηγικής σημασίας για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Ο Juran έδωσε μεγάλη σημασία στο ρόλο των κορυφαίων στελεχών, δίνοντας έμφαση στην κάθετη - από πάνω προς τα κάτω - διοίκηση και σε τεχνικές μεθόδους με βαρύτητα στις μετρήσεις για τη βελτίωση της ποιότητας, και όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα για χρήση του προϊόντος (Juran 1989: 156). Ο Juran επίσης υποστήριξε ότι για να μπορέσουμε να προσφέρουμε ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία μέσα από ποιοτικές διαδικασίες, θα πρέπει να έχουμε αντιληφθεί τις δύο διαφορετικές διαστάσεις

της ποιότητας καθώς και το γεγονός ότι έχουμε να αντιμετωπίσουμε δύο ειδών πελάτες (Στεφανάτος 2000: 65):

### **Δύο διαστάσεις της ποιότητας**

- Εξωτερική Διάσταση (ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη).
- Εσωτερική Διάσταση (χωρίς λάθη παραγωγής του προϊόντος).

### **Δύο ειδών πελάτες**

- Εξωτερικοί πελάτες (τελικοί χρήστες του προϊόντος).
- Εσωτερικοί πελάτες (κάθε άτομο της παραγωγικής αλυσίδας από τον σχεδιασμό έως την παράδοση είναι εσωτερικός πελάτης για τον προηγούμενο του και προμηθευτής για τον επόμενο).

Σύμφωνα επίσης με τον Juran, η ευθύνη για τη “χαμηλή ποιότητα” ανήκει κυρίως στη ανώτατη διοίκηση και προκειμένου να βρεθεί ο δρόμος για την ποιότητα και για τη βελτίωσή της, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί “ο οδικός χάρτης για το σχεδιασμό της ποιότητας (Quality Planning Road Map)”, (Στεφανάτος 2000: 69):

- Προσδιορισμός των πελατών.
- Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.
- Μετάφραση των αναγκών των πελατών στην “γλώσσα” της επιχείρησης (δηλαδή τεχνικές προδιαγραφές).
- Ανάπτυξη ενός προϊόντος το οποίο να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές.
- Βελτίωση του προϊόντος έτσι να ικανοποιεί τόσο τις ανάγκες του πελάτη όσο και της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη διαδικασίας ικανή να παράγει το προϊόν αυτό.
- Βελτίωση της υπάρχουσας διαδικασίας.
- Απόδειξη ότι η διαδικασία μπορεί να λειτουργήσει σε πραγματικές συνθήκες παραγωγής.
- Ένταξη της διαδικασίας.

### **Philip Crosby**

Η κύρια ιδέα η οποία διέπει την προσέγγιση του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας, είναι το μήνυμα “μηδέν ελαττώματα”. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες “σωστά με την πρώτη φορά”, προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχουν προϊόντα απαλλαγμένα από οποιοδήποτε ελάττωμα ή πρόβλημα. Σύμφωνα με τον Crosby, η διοίκηση προπορεύεται στη προσπάθεια επίτευξης ποιότητας και οι

εργαζόμενοι απλά ακολουθούν το ρυθμό της. Η φιλοσοφία του Crosby εκφράζεται μέσα από τέσσερα αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Crosby 1979: 60):

- **Ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις των πελατών.**

- **Ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη των ελαττωμάτων και όχι με τη διατύπωση της αστοχίας.** Κατά τον Crosby, η όποια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας με έλεγχο σε ήδη παραχθέντα ελαττωματικά προϊόντα αυξάνει το κόστος πολλαπλασιαστικά, όσο ο έλεγχος δεν γίνεται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας.

- **Στόχος της ποιότητας είναι τα μηδενικά ελαττώματα.** Κατά τη φιλοσοφία του Crosby, τα ελαττωματικά προϊόντα ή τα λάθη κατά την παραγωγή δεν οφείλονται στους εργαζόμενους αλλά βασική αιτία για τη χαμηλή ποιότητα είναι οι τακτικές και πολιτικές της ανώτερης διοίκησης. Ο Crosby δεν δέχεται λάθη στην παραγωγή προϊόντων ούτε στην παροχή υπηρεσιών. Η άποψη ότι ο μηδενισμός των λαθών κοστίζει δεν ισχύει κατά τον Crosby. Η θεωρία του βασίζεται στο ότι θα πρέπει να γίνει πεποίθηση στους εργαζόμενους η προσπάθεια για την παραγωγή μη ελαττωματικού είδους. Αν, παρόλα αυτά, δεν είναι εφικτός ο μηδενισμός λόγω αυστηρότητας των προδιαγραφών, τότε πρέπει να γίνει επανασχεδιασμός των προδιαγραφών.

- **Η ποιότητα δεν μετριέται με δείκτες αλλά με το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη.** Η θεωρία του Crosby θέλει εργαζομένους με ευθύνη για την ποιότητα του έργου που διεκπεραιώνουν, ενώ απαιτεί από τη διοίκηση να παρέχει εργαλεία και μέσα, όπως η εκπαίδευση και η γνώση στους εργαζόμενους, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος των μηδέν λαθών.

Ο Crosby (1979: 65) πρότεινε επίσης ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας βασισμένο σε δεκατέσσερα βήματα τα οποία είναι:

1. Δέσμευση της ηγεσίας
2. Ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Το κόστος της ποιότητας
5. Συνείδηση της ποιότητας
6. Διορθωτική δράση

7. Προγραμματισμός μηδέν λαθών
8. Εκπαίδευση των επιστατών
9. Ημέρα μηδενικών λαθών
10. Θέσπιση στόχων
11. Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Συνεχή Βελτίωση

# Κεφάλαιο 2

## Η Εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π στη βιομηχανία

Η ανάπτυξη, η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, η ουσιαστική και μακροχρόνια διασφάλιση απασχόλησης και γενικά το επίπεδο ανάπτυξης μιας χώρας εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από μια δυναμική, εκσυγχρονιστική και πρωτοπόρα βιομηχανία. Άλλωστε, οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βιομηχανίας στο συμπέρασμα ότι συχνά η ποιότητα είναι η βασική και πιο αποτελεσματική προϋπόθεση επιτυχίας. Αυτό εξηγεί την ευχέρεια διείσδυσης σε ξένες χώρες πολλών προϊόντων της Ιαπωνίας και της Γερμανίας. Αυτό που τελικά καθιερώνει και διαφοροποιεί τα προϊόντα των παραπάνω χωρών είναι η υψηλή ποιότητα που προσφέρουν στον αγοραστή σε σχέση με το κόστος τους.

### 2.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη βιομηχανία

Μια επιχείρηση η οποία ανήκει στο δευτερογενή τομέα παραγωγής δηλαδή στον κλάδο της βιομηχανίας, συγκροτείται από λειτουργικές μονάδες, οι οποίες συμβάλλουν στη συνολική απόδοση του οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποδοτική λειτουργία σ'ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και ο κατάλληλος συντονισμός τους. Στο παρελθόν οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) αν και συνδέονταν με τα παραγωγικά μέρη μιας βιομηχανίας, σήμερα βρίσκουν εφαρμογή σε όλους τους τομείς. Αρχικά, τα παραδοσιακά συστήματα διασφάλισης ποιότητας στις παραγωγικές μονάδες, έδιναν έμφαση μόνο σε τεχνικά ζητήματα, όπως είναι η αξιοπιστία των μηχανημάτων, η επιθεώρηση, η μέτρηση ελαττωματικών προϊόντων και ο έλεγχος των διαδικασιών. Ωστόσο, ο έντονος ανταγωνισμός στο εξωτερικό περιβάλλον και η συνεχής εξέλιξη σε θέματα ποιότητας,

οδήγησε στη ΔΟΠ, η οποία προσεγγίζει σε μεγαλύτερο βάθος όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης και στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών έως ότου φτάσει στην επιχειρηματική αριστεία. Για τον λόγο αυτό παρουσιάζεται στη συνέχεια η βασική θεώρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για κάθε τμήμα της παραγωγικής μονάδας, όπως αυτή αναφέρεται από τους Evans και Lindsay.

Τμήμα Βιομηχανίας	Βασικές Αρχές Ολικής Ποιότητας
Μάρκετινγκ & Πωλήσεις	Τα εμπορικά τμήματα είναι υπεύθυνα ώστε να προσδιορίζουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
Σχεδιασμός Προϊόντων & Μηχανική Διαδικασιών	Ο σχεδιασμός των προϊόντων και η μηχανική προσέγγιση των λειτουργιών αναπτύσσουν τεχνικές προδιαγραφές για τα προϊόντα και τις παραγωγικές διαδικασίες με σκοπό να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του Μάρκετινγκ.
Προμήθειες & Παραλαβές	Το τμήμα προμηθειών οφείλει να εστιάσει όχι μόνο σε χαμηλού κόστους προμήθειες, αλλά οφείλει να δίδει έμφαση στην ποιότητα των αγαθών και υλικών που προμηθεύεται.
Προγραμματισμός Παραγωγής	Σε πολλές περιπτώσεις η κακή ποιότητα των προϊόντων οφείλεται σε λάθη στον προγραμματισμό ή στην πίεση που δέχεται η παραγωγή από επείγουσες παραγωγές λόγω ανεπαρκούς προγραμματισμού.
Παραγωγή & Συναρμολόγηση	Στην παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων συμμετέχουν τόσο η τεχνολογία όσο και ο ανθρώπινος παράγοντας.
Βιομηχανικός Σχεδιασμός & Σχεδιασμός Διεργασιών	Οι παραγωγικές διεργασίες οφείλουν να παράγουν προϊόντα που ανταποκρίνονται επακριβώς στα όρια των προδιαγραφών.
Επιθεώρηση & Έλεγχος Τελικών Προϊόντων	Σκοπός της επιθεώρησης των τελικών προϊόντων είναι να κρίνει την ποιότητα της παραγωγής, να ανακαλύψει και να βοηθήσει στην επίλυση των προβλημάτων και να εξασφαλίσει ότι δεν θα παραδοθούν στον πελάτη ελαττωματικά προϊόντα.
Συσκευασία, Μεταφορά & Αποθήκευση	Τα προϊόντα πρέπει να μεταφέρονται με ασφάλεια, να φέρουν τη σωστή κωδικοποίηση, να μπορούν να ανιχνευτούν και να υπάρχει ευκολία στη διαχείριση και την προσβασιμότητα τους.
Εγκατάσταση & Υπηρεσίες Μετά την Πώληση	Οι υπηρεσίες μετά την πώληση είναι από τις πιο κρίσιμες παραμέτρους που επηρεάζουν τη θεώρηση του πελάτη για την ποιότητα και την αφοσίωσή του απέναντι στην επιχείρηση.
Οικονομικά & Λογιστικά	Η ποιότητα είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη στις οικονομικές και λογιστικές φύσεως αποφάσεις.
Διασφάλιση Ποιότητας	Κάθε στέλεχος είναι υπεύθυνος να μελετά και να βελτιώνει την ποιότητα των διαδικασιών με τις οποίες είναι επιφορτισμένος, άρα κάθε στέλεχος είναι ένας μάνατζερ ποιότητας (quality manager).

**Πίνακας 1.** Βασικές αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ανά τμήμα βιομηχανίας (Evans & Lindsay, 2008)

## 2.2 Ερευνητική προσέγγιση της εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π στη βιομηχανία

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση θα παρουσιαστούν έρευνες περιπτώσεων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βιομηχανίας, το πώς εφαρμόζονται οι αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ποιοί είναι οι κρίσιμοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχή εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Συγκεκριμένα ο Prajogo και ο Sohal (2004: 205) αναφέρθηκαν πως σχεδόν το 1/5, και σε ορισμένες περιπτώσεις το 1/3 των προσπαθειών εφαρμογής της ΔΟΠ στις Η.Π.Α και στην Ευρώπη δεν έχουν επιτύχει βελτίωση σε θέματα ποιότητας, παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας και απόδοσης κεφαλαίων. Πρώτη παράμετρος επιτυχίας θεωρείται η επιμονή στην Ολική Ποιότητα, καθώς η εφαρμογή της αποδίδει μακροπρόθεσμα οφέλη. Υπογραμμίστηκε δε, πως δεύτερος παράγοντας επιτυχίας είναι ο τρόπος εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σ'έναν οργανισμό κατά την εφαρμογή των αρχών της.

Μελετώντας οι ίδιοι μια επιχείρηση παραγωγής ηλεκτρονικών εξαρτημάτων στην Αυστραλία κατέληξαν σε σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με την εξέλιξη εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σε πρώτη φάση συμπέραναν ότι ένας οργανισμός μπορεί να ωφεληθεί και να ενισχύσει την ανταγωνιστική του θέση μόνο όταν η υλοποίησή της πραγματοποιείται μέσω ενός σταθερού και μακροπρόθεσμου προγράμματος διοίκησης της ποιότητας. Επίσης, η δέσμευση της διοίκησης και η ηγεσία, αποτελούν μερικούς από τους κρίσιμότερους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ. Η εφαρμογή των προγραμμάτων Ολικής Ποιότητας σε όλα τα επίπεδα από τα ανώτερα στελέχη, την ενεργό συμμετοχή όλων και τη μακρόχρονη δέσμευση στα προγράμματα Ολικής Ποιότητας αποτελούν σημεία κλειδιά για την επιτυχή εφαρμογή.

Ιδιαίτερα έμφαση δόθηκε από τον Prajogo και Sohal, στην αποτίμηση των άυλων αποτελεσμάτων όπως είναι η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζόμενων. Ένας ακόμη παράγοντας επιτυχίας αποτέλεσε η συμμετοχή και η εμπιστοσύνη που επέδειξαν οι εργαζόμενοι στα προγράμματα Ολικής Ποιότητας. Επίσης, αν και στην αγορά επικρατούν νέες συνθήκες ανταγωνισμού, τα εργαλεία ποιότητας που εφαρμόζονταν



στο παρελθόν μόνο στις διαδικασίες παραγωγής, συνεχίζουν να θεωρούνται απαραίτητα και να λειτουργούν σε αρμονία με καινοτόμες δράσεις. Τέλος, συμπεραίνεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενισχύει το ανταγωνιστικό προφίλ του οργανισμού βοηθώντας παράλληλα την καινοτόμο δράση και γι'αυτόν τον λόγο θεωρείται ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού. (Prajogo & Sohal 2004: 218)

Ο Ισπανός καθηγητής Tari (2005: 183) σε άρθρο του στο περιοδικό "Total Quality Management" υπογραμμίζει ότι: "Οι κρίσιμες παράμετροι της επιτυχίας της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον κλάδο της βιομηχανίας ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση και διαφέρουν από έρευνα σε έρευνα". Επίσης ο Tari (2005: 184) αναφέρει ότι "απαραίτητη προϋπόθεση για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών θεωρούνται οι τεχνικές και τα εργαλεία της Ολικής Ποιότητας". Με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποίησε, κατέληξε πως "η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι απλή υπόθεση που βασίζεται μόνο στους κρίσιμους παράγοντες, αλλά ταυτόχρονα για την επιτυχημένη εφαρμογή αυτών, χρειάζεται η χρήση των τεχνικών και των μεθόδων της Ολικής Ποιότητας".

Επισημαίνοντας πως η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι ένα απλό μοντέλο, αλλά μια πολυσύνθετη διαδικασία που εξαρτάται από κρίσιμες παραμέτρους, πρακτικές, τεχνικές και εργαλεία. Επιπλέον, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Tari (2005: 187) σε περίπου 100 επιχειρήσεις στην ανατολική Ισπανία, οι οποίες εφάρμοζαν ένα πιστοποιημένο σύστημα κατά ISO 9000, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις πρέπει να βελτιώσουν τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, να χρησιμοποιήσουν τεχνικές και εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας σε μεγαλύτερη έκταση ενισχύοντας το ανταγωνιστικό τους προφίλ. Καταλήγοντας, πρότεινε την αξιολόγηση των επιχειρήσεων από εκπαιδευμένα στελέχη σε θέματα ελέγχου της εφαρμογής των αρχών Ολικής Ποιότητας με την παρακολούθηση αντίστοιχου χρονοδιαγράμματος. (Tari 2005: 191)

Ο ερευνητής Bayazit (2003: 346) μελέτησε 100 από τις πιο μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βιομηχανίας και εδρεύουν στην Τουρκία, με σκοπό να ανιχνεύσει το βαθμό εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τους κρίσιμους παράγοντες που την επηρεάζουν. Σε πρώτη φάση, μέσω ερωτηματολογίου, παρατήρησε

ότι τον πρώτο λόγο για την εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τον είχαν τα ανώτερα στελέχη και κατά δεύτερο λόγο οι εξωτερικοί σύμβουλοι. Επίσης, τονίστηκε ότι ο χρόνος για την επιτυχία εφαρμογής της ποιότητας είναι σημαντικός, καθώς απαιτείται μακροχρόνια προσέγγιση. Ιδιαίτερη αναφορά δόθηκε από τον Bayazit στα εργαλεία ποιότητας, που τη μεγαλύτερη εφαρμογή κατείχαν ο στατιστικός έλεγχος παραγωγής, τα διαγράμματα διαδικασιών, και το διάγραμμα Pareto Analysis.

Ο Bayazit (2003: 348) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι κρίσιμότεροι παράγοντες που επηρέασαν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ομαδική εργασία, η στενή συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα των επιχειρήσεων, η χρήση των εργαλείων και των τεχνικών της ποιότητας, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η δέσμευση των ανώτερων στελεχών και η ανίχνευση των αναγκών – προσδοκιών των πελατών. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω παραγόντων έφερε αποτελέσματα, όπως ποιοτικές βελτιώσεις στην παραγωγική διαδικασία, μείωση στα κόστη παραγωγής και ποιότητας, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της.

Εκτός από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, εντοπίστηκαν δυσκολίες και προβλήματα κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τον Bayazit (2003, 347) τα κυριότερα προβλήματα ήταν η αντίσταση της ανώτατης διοίκησης, καθώς οι επιχειρήσεις ήταν οικογενειοκρατούμενες, με αποτέλεσμα η εφαρμογή της ΔΟΠ να φαίνεται σαν απειλή στην κυριαρχία της ανώτατης διοίκησης. Επίσης, ο Bayazit (2003, 347) τόνισε ότι το σύστημα διοίκησης ήρθε πολλές φορές σε σύγκρουση με τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας.

Ο καθηγητής Kumar (2009: 607) πραγματοποιώντας έρευνα σε 75 επιχειρήσεις, οι οποίες εδρεύουν στην Ινδία και συγκεντρώνοντας αντίστοιχες μελέτες, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι κυριότεροι παράγοντες που καθορίζουν την εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι: Η αποτελεσματική συμμετοχή της διοίκησης, η αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων, η ικανοποίηση του πελάτη, η ανάπτυξη των πωλητών, ο στατιστικός έλεγχος της ποιότητας, το σύστημα επικοινωνίας, ο σχεδιασμός και το κόστος ποιότητας, οι αναλυτικές τεχνικές, η επιβράβευση των επιτυχιών και οι τεχνικές ταχέων αποτελεσμάτων. Υπογράμμισε δε πως οι εννέα από της δέκα παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά και θετικά τον στόχο, που δεν είναι άλλος από την ικανοποίηση του πελάτη. Τέλος ο Kumar (2009: 616) αναφέρει ότι "η ΔΟΠ δεν

είναι ένα σύστημα διοίκησης το οποίο εφαρμόζεται σ'ένα σύντομο χρονικό διάστημα, αλλά αντίθετα είναι μια μακροχρόνια και επίμονη διαδικασία”.

Ο ερευνητής Rahman (2009: 1), εξέτασε 100 επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της βιομηχανίας στο Ηνωμένο Βασίλειο της Σαουδικής Αραβίας, για να παρατηρήσει σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε όλα τα στάδια της παραγωγικής της διαδικασίας. Μέσω της έρευνάς του, μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων δήλωσαν ότι η ανώτατη διοίκηση διαδραματίζει βασικό ρόλο στην εφαρμογή της ΔΟΠ, ενθαρρύνοντας έντονα τη συμμετοχή των εργαζομένων στις δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας.

Ο Rahman (2009: 2) τόνισε ότι οι επιχειρήσεις που δεν διέθεταν πόρους, για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, είχε ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν γνώση αντίληψης περί ποιότητας. Παρατηρήθηκε από τον Rahman (2009: 4), στο σύνολο των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν, πως μεγάλος αριθμός χρησιμοποιεί τεχνικές και εργαλεία ποιότητας με στόχο τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών. Συμπερασματικά ανέφερε ο Rahman (2009: 7), ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν ορατά τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, λόγω της δυσκολίας εφαρμογής του ολοκληρωμένου συστήματος ISO.

Η καθηγήτρια Βρανάκη (2012: 67) μαζί με μια ομάδα ερευνητών, μελέτησαν στο σύνολο 95 επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν στον κλάδο μεταποίησης, και συμπέραναν ότι για την βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, πρέπει να δίνεται έμφαση σε όλους τους παράγοντες της ΔΟΠ. Συγκεκριμένα αναφέρθηκαν στην εστίαση των πελατών που αποτελεί βασικό στόχο των ελληνικών επιχειρήσεων, στις αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών επηρεάζοντας σημαντικά τη διαχείριση των προμηθευτών και τέλος στον παράγοντα των πληροφοριών που αποτελεί “σταθμό” της διοικητικής ηγεσίας. Ιδιαίτερη αναφορά δόθηκε στην ικανοποίηση των πελατών, αποτελώντας έναν από τους σημαντικούς σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις.

Υπογράμμισαν δε, πως οι διοικήσεις των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν, θέλουν να επιτύχουν την προσέγγιση και την εδραίωση καλών σχέσεων με της πελάτες μέσω της συλλογής πληροφοριών, της κατάρτισης των εργαζομένων αλλά και μέσω της σχεδίασης των προϊόντων. Οι ερευνητές σ'αυτό το σημείο ενστερνίστηκαν την άποψη

του Wright και Snell (2002: 48) οι οποίοι υποστήριξαν πως απλά η εστίαση και η απόκτηση πελατών δεν είναι πάντα ικανοποιητική για την επιχείρηση, δεδομένου ότι οι πελάτες μπορούν εύκολα να χαθούν σε περίπτωση που έχουν μια κακή εμπειρία από το προϊόν ή ακόμα και αν ένα νέο προϊόν δεν τους προσελκύσει.

Οι ερευνητές αναφέρθηκαν στο γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για τη διατήρηση των πελατών, ικανοποιώντας όχι τόσο για την βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων τους, αλλά για την απόκτηση καλής φήμης. Η ομάδα της Βρανάκη (2012: 68) υιοθέτησε την άποψη του Kotler (1982: 153), ο οποίος υποστήριξε πως η προσέλκυση νέων πελατών είναι πολύ πιο δαπανηρή στρατηγική από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών.

Συμπέραναν ότι οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην κατάρτιση των υπαλλήλων τους, τονίζοντας ιδιαίτερα ότι μια επιχείρηση όταν έχει πλήρως καταρτισμένους υπαλλήλους σε θέματα ποιότητας, αποφεύγει όσο το δυνατόν περισσότερο τα λάθη και τα ελαττωματικά προϊόντα, και συνεπώς επιτυγχάνει στην εστίαση των πελατών. Επίσης υπογράμμισαν πως οι επιχειρήσεις που προστατεύουν τους εργαζόμενους από τυχόν εργατικά ατυχήματα, στοχεύουν στη βελτίωση των απολαβών της, καθώς και στη βελτίωση της εικόνας της.

Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα που εξήχθη από την έρευνα είναι ότι ο παράγοντας των πληροφοριών, αποτελεί “σταθμό” για την διοικητική ηγεσία που προσπαθεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών της. Η ομάδα της Βρανάκη (2012: 69) αναφέρει, ότι οι επιχειρήσεις μέσω της συλλογής πληροφοριών ανά τακτά χρονικά διαστήματα οδηγούν στην βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων τους. Τέλος αναφορά έγινε και σ’ έναν εξωτερικό παράγοντα που είναι η οικονομική κρίση η οποία φαίνεται να έχει τις πιο αρνητικές επιδράσεις στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στην διαχείριση των προμηθευτών. Παράλληλα παρατηρείται αύξηση του ποσοστού της ανεργίας στη χώρα τους τα δυο τελευταία χρόνια, αλλά και η ανάγκη των επιχειρήσεων να αναζητούν ολοένα καλύτερες τιμές για τις πρώτες ύλες τους.

Ο ερευνητής Idris (2011: 31) μελέτησε 400 επιχειρήσεις που εδρεύουν στην περιοχή της Μαλαισίας και εξέτασε την σχέση μεταξύ των στοιχείων που πλαισιώνουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε συνάρτηση με τη συνολική απόδοση των εταιρειών. Συγκεκριμένα

ανέφερε, ότι η εστίαση στον πελάτη ορίζεται ως μια προσπάθεια που ασκείται από την εταιρεία για την οικοδόμηση μιας μακροπρόθεσμης σχέσης, πραγματοποιώντας προσωπικές επαφές με τους πελάτες της. Τόνισε ιδιαίτερα, ότι μ'αυτή την εφαρμογή, μια εταιρεία μπορεί να επιλύσει όλα τα παράπονα των πελατών γρήγορα και αποτελεσματικά.

Ο Idris (2011: 43) στην έρευνα που πραγματοποίησε, έδωσε έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό αναφέροντας ότι η επικέντρωση στους εργαζομένους, σχετίζεται θετικά με την απόδοση της επιχείρησης. Επισημάνε ότι το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να είναι άνετο και ασφαλές για τους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να επιτελούν το καλύτερο δυνατό έργο. Ο ερευνητής δήλωσε ότι η κάθε εταιρεία θα πρέπει να διεξάγει τακτικά μια έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων, και να σχεδιάζει τρόπους παρακίνησής τους. Συμπέρανε πως οι διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως η ηγεσία, η εστίαση τον πελάτη, οι βέλτιστες πρακτικές σε διαδικασίες και η παρακίνηση των εργαζομένων, επιφέρουν θετικές επιπτώσεις στην απόδοση μιας επιχείρησης.

Ο καθηγητής Hongming (2000: 1121) μαζί με μια ομάδα ερευνητών πραγματοποίησαν μελέτη εξετάζοντας την εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στη Σαγκάη. Διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν βασικό παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης της, την εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης της ποιότητας. Οι ερευνητές ανέφεραν πως υπήρχαν προβλήματα κατά την εφαρμογή, και συγκεκριμένα σε εταιρείες οι οποίες δεν έδωσαν μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση των εργαζομένων, ώστε οι ίδιοι να μην κατανοούν πλήρως τις αρχές και τις μεθόδους διαχείρισης της ποιότητας.

Επιπλέον, η ομάδα των ερευνητών υπογράμμισε ότι οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές δεν είχαν επικοινωνία με την ανώτατη διοίκηση, για να συζητήσουν θέματα ποιότητας και να σχεδιάσουν ένα σχέδιο βελτίωσης πρακτικών. Επίσης η ομάδα διαπίστωσε, πως οι πρακτικές της ΔΟΠ συνδέονταν σε μεγάλο βαθμό με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα της κάθε επιχείρησης. Το γεγονός αυτό υποστηρίχτηκε από την άποψη, πως οι εταιρείες που εφαρμόζαν με το καλύτερο δυνατό τρόπο τις αρχές, είχαν θετικά αποτελέσματα, όπως υψηλότερο μερίδιο αγοράς, υψηλότερη κερδοφορία και χαμηλό κόστος.

Ιδιαίτερη αναφορά δόθηκε στο γεγονός πως οι επιχειρήσεις που είχαν εγγραφεί για πρότυπα ISO δεν είχαν τις καλύτερες πρακτικές και αποτελέσματα, από εκείνες που δεν είχαν. Επιπρόσθετα ανέφεραν, πως η συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες βελτίωσης, η ενθάρρυνσή τους από την ανώτατη διοίκηση και η εκπαίδευση τους είχε θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα διαχείρισης της ποιότητας.

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία Έρευνας

Η πολυπλοκότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, έχει αυξήσει σημαντικά την αβεβαιότητα λήψης των επιχειρηματικών αποφάσεων. Συνεπώς τα σύγχρονα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες εντοπισμού, συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων που απαιτούνται για την λήψη των αποτελεσματικών επιχειρηματικών αποφάσεων.

### 3.1 Ερευνητικό Πρόβλημα

Το κεντρικό ερώτημα της έρευνας είναι η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία χάρτου. Το γενικό αυτό ερώτημα εξειδικεύεται περαιτέρω στα ακόλουθα 5 επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα (ΕΕ):

- ΕΕ1: Σε ποιον βαθμό η ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης;
- ΕΕ2: Ποιες παράμετροι καθορίζουν την ποιότητα της συσκευασίας και χαρτιού για τους εξωτερικούς πελάτες;
- ΕΕ3: Με ποιον τρόπο τα παράπονα των πελατών χρησιμοποιούνται ως μέσο παρακίνησης προς βελτίωση των διαδικασιών της παραγωγικής διαδικασίας;
- ΕΕ4: Σε ποιον βαθμό η ποιότητα είναι ευθύνη των εργαζομένων;
- ΕΕ5: Ποιες είναι οι ενέργειες που εκτελεί η διοίκηση με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων στο σύστημα ποιότητας και στις διαδικασίες βελτίωσης;

Μέσω της διερεύνησης των ερευνητικών ερωτημάτων ΕΕ1, ΕΕ2, ΕΕ3, ΕΕ4 και ΕΕ5 θα γίνει έπειτα η παράθεση των αποτελεσμάτων. Αρχικά διεξάγεται η ανάλυση για το ποια στοιχεία που πλαισιώνουν τις αρχές ολικής ποιότητας, λειτουργούν σε ικανοποιητικό βαθμό και ποια χρήζουν βελτίωσης, προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες

προς διόρθωση. Τέλος, γίνονται προτάσεις για να βελτιωθεί στο μέγιστο η ποιότητα των προϊόντων που παράγουν οι επιχειρήσεις χάρτου.

## 3.2 Μεθοδολογία ερευνητικής διαδικασίας

Ο ερευνητής καλείται να σχεδιάσει τη μεθοδολογία που θα υιοθετήσει ανάλογα με τους προβληματισμούς του και με το υπό εξέταση πεδίο του θέματος του. Η μεθοδολογία έρευνας αναφέρεται στις παραμέτρους της προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες αφορούν στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στις μεθόδους, στις τεχνικές, στα μέσα, στα υλικά και στις διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεξαγωγή της έρευνάς του. (Δημητρόπουλος 2004: 65)

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, εξετάζονται περιπτώσεις επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του χάρτου - κυματοειδούς χαρτονιού, οι οποίες προσανατολίζονται στην ικανοποίηση των αναγκών τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών, με γνώμονα τα παράπονα αυτών, να ενισχύουν το πεδίο βελτίωσης των διαδικασιών και των προϊόντων τους.

Η μελέτη περίπτωσης (case based research) είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιστημονικής έρευνας, και εφαρμόζεται σε πολλές επιστήμες, όπως είναι η κοινωνιολογία, οι οικονομικές και πολιτικές επιστήμες. Η μεθοδολογία αυτή, η οποία είναι συνήθως ποιοτική, είναι προτιμότερη από τις υπόλοιπες στρατηγικές έρευνας όπως η δημοσκόπηση, η ανάλυση αρχείων, η ιστορική αναδρομή, όταν πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα του τύπου "πώς" και "γιατί" (Yin 2003: 4). Ο Ghauri (2004: 120) υποστηρίζει, ότι το case based research είναι μία ευέλικτη προσέγγιση έρευνας που είναι κατάλληλη για μία σειρά από διαφορετικούς τύπους ερευνητικών ερωτήσεων.

Σύμφωνα με τον Yin (2003: 4), το case based research είναι μία εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο μέσα σ'ένα πραγματικό πλαίσιο. Όμως, όταν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του γενικού πλαισίου δεν είναι ορατά, χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές στοιχείων και θεωρητικές υποθέσεις, οδηγώντας τον ερευνητή στη συλλογή και στην ανάλυση δεδομένων. Σε γενικό πλαίσιο η έρευνα μελέτη περίπτωσης είναι ένας τρόπος συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων και παρατηρήσεων μέσω του οποίου διερευνάται ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πραγματικό του περιβάλλον. Η μελέτη περίπτωσης είναι ένα εργαλείο, που βοηθάει τον ερευνητή μέσα



από την περιγραφή μιας επιχειρηματικής δράσης, να ανακαλύψει, να περιγράψει, να ερμηνεύσει και να αιτιολογήσει την επιχειρηματική δράση ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να διευκρινιστεί η μονάδα μελέτης η οποία βασίζεται στα ερωτήματα της έρευνας. Η μονάδα ανάλυσης μπορεί να είναι ένα άτομο, μια επιχείρηση, μία κοινωνία ή ακόμα και μία χώρα.

Το βασικότερο πλεονέκτημα της μελέτης περίπτωσης είναι η σε βάθος μελέτη σύνθετων προβλημάτων - φαινομένων επιδιώκοντας να ληφθεί υπόψη η πολυπλοκότητα (complexity) και καθολικότητα (entirety) του επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Flick, 1998: 5). Τέλος, η ιδιότητα της μελέτης περίπτωσης είναι να επιτρέπει στον ερευνητή να την μελετήσει από διαφορετικές οπτικές γωνίες, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και εν όψει διαφορετικών παραγόντων. (Ghauri 1983: 51)

Αρχικά καθορίστηκε το αντικείμενο μελέτης και ο σκοπός της έρευνας, ενώ παράλληλα τέθηκαν τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν (συνήθως ερωτήματα του τύπου “πώς” και “γιατί”) με βάση τα οποία θα επιλεγούν οι ανάλογες τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το στάδιο διαδραματίζει η βιβλιογραφική επισκόπηση, μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα να ανακαλυφθούν τα κενά στη θεωρία και να τεθούν τα ερωτήματα προς απάντηση. (Yin 2003: 9)

Στο δεύτερο στάδιο, γίνεται η επιλογή των περιπτώσεων που θα αποτελέσουν το αντικείμενο έρευνας και ανάλυσης. Επίσης, προσδιορίζονται οι μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Έπειτα γίνεται η συλλογή των δεδομένων με πολλαπλές τεχνικές, προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα των ευρημάτων, και κατ'επέκταση των συμπερασμάτων της έρευνας. Σε αυτήν τη φάση, ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει μία ή περισσότερες μεθόδους συλλογής στοιχείων που θα χρησιμοποιήσει.

Ακολουθήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης σε κάθε επιχείρηση, όπως αναφέρει και ο Yin (2003: 8) ότι είναι η πιο σημαντική πηγή άντλησης πληροφοριών. Ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να διεξάγει συνεντεύξεις ανοιχτού τύπου οι οποίες γίνονται με την μορφή συζήτησης και οι ερωτήσεις δεν έχουν ανακριτικό και επιβλητικό ύφος, αλλά περισσότερο φιλικό και φυσικό. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτήσεις είναι του τύπου “πώς” και όχι “γιατί”. Έπειτα, γίνεται η ανάλυση των δεδομένων, εξετάζοντας λεπτομερώς και

από διαφορετικές οπτικές γωνίες τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί. Τέλος διατυπώθηκαν τα συμπεράσματα μετά από την σύγκριση των περιπτώσεων (cross case analysis) που εξετάστηκαν, και διατυπώθηκαν προτάσεις βελτίωσης.

Η έκθεση των συμπερασμάτων αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό στάδιο σε σχέση με τα υπόλοιπα βήματα της διεξαγωγής μίας έρευνας μελέτης περίπτωσης. Στην έκθεση της μελέτης περίπτωσης (case study report) προσδιορίζεται το αντικείμενο της μελέτης, γίνεται αναφορά στη βιβλιογραφία, αναλύονται οι μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, γίνεται αναφορά στους πιθανούς περιορισμούς και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. (Yin 2003: 41)

### **3.2.1 Επιλογή επιχειρήσεων**

Η έρευνα επικεντρώθηκε σ' ένα δείγμα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του χάρτου. Όσον αφορά το επίπεδο των διαδικασιών παραγωγής χάρτου - χαρτοκιβωτίου μεταξύ των περιπτώσεων, παρουσιάζονται σημαντικές ομοιότητες, οι οποίες επιτρέπουν μεταξύ τους συγκρίσεις, ταυτόχρονα δε, προκύπτουν και διαφορές, οι οποίες επιτρέπουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Οι διερευνητικές επαφές δεν περιορίστηκαν μόνο σε επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούν το παλιόχαρτο ως πρώτη ύλη με σκοπό την παραγωγή χαρτιού ή χαρτοκιβωτίου, αλλά και σε επιχειρήσεις οι οποίες προμηθεύονται την πρώτη ύλη (ρόλοι χάρτου) είτε από την εγχώρια είτε από την ξένη αγορά. Αρχικά εντοπίστηκαν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο και, σε πρώτη φάση, διευρύνθηκε τηλεφωνικά η πρόθεση για την συμμετοχή τους στην έρευνα. Τα αποτελέσματα της τηλεφωνικής επαφής υπήρξαν θετικά και τελικά επελέγησαν οχτώ επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ενεργά σε διαδικασίες παραγωγής χάρτου, και χαρτοκιβωτίου. Εκτός από το βαθμό δραστηριοποίησης της κάθε επιχείρησης και τη διάθεση συμμετοχής στη μελέτη έρευνας, η τελική επιλογή έγινε με βάση τον τομέα δραστηριότητάς τους ώστε να προκύψει μια όσο το δυνατό πιο αντιπροσωπευτική και γενική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης.

### **3.2.2 Πρωτόκολλο έρευνας**

Για την αποτελεσματικότητα της έρευνας, ακολουθήθηκε ένα συγκεκριμένο πρωτόκολλο, το οποίο αποτέλεσε τη βάση της έρευνας και χρησιμοποιήθηκε για την

ανάλυση της κάθε μελέτης περίπτωσης (Eisenhardt 1989: 533). Πέραν των ερωτήσεων γενικού περιεχομένου που αφορούν το προφίλ των επιχειρήσεων (νομική μορφή, ανθρώπινο δυναμικό, ετήσιος κύκλος εργασιών), τις βασικές δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς και τα χαρακτηριστικά των παραγόμενων προϊόντων, η δόμηση του περιεχομένου του πρωτοκόλλου της έρευνας, έγινε με κύριο προσανατολισμό τα ζητήματα που αφορούν την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία χάρτου.

Ειδικότερα, η σειρά των ερωτημάτων που συνθέτουν το ερευνητικό πρόβλημα, καθόρισε τις κατευθύνσεις στις οποίες προσανατολίστηκε το περιεχόμενο του πρωτοκόλλου της έρευνας, οδηγώντας το σταδιακά και σε πιο εξειδικευμένες περιοχές. Αρχικά η ανάλυση εντοπίζεται στον βαθμό ευθύνης της διοίκησης απέναντι στην ποιότητα και κατ' επέκταση στο ρόλο της σε διαδικασίες που υποστηρίζονται από συστήματα διασφάλισης ποιότητας. Έπειτα ερευνώνται από όλες τις περιπτώσεις των επιχειρήσεων οι παράμετροι που καθορίζουν την ποιότητα της συσκευασίας (χαρτοκιβωτίου) και του χαρτιού, παίζοντας σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του εξωτερικού πελάτη. Στην συνέχεια η ανάλυση των περιπτώσεων επικεντρώνεται στον τρόπο παρακίνησης των επιχειρήσεων, μετά από παράπονα των πελατών, για βελτίωση των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στην παραγωγική διαδικασία.

Αποτέλεσμα της παραπάνω διερεύνησης, ήταν η μελέτη της ανάλυσης σε ειδικότερη περιοχή. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ο βαθμός ευθύνης των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας κατά την παραγωγική διαδικασία. Τελικό στάδιο της μελέτης κάθε περίπτωσης, είναι οι ενέργειες που εκτελούνται από την ανώτατη διοίκηση, με απώτερο στόχο την παρακίνηση των εργαζομένων στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας και στις διαδικασίες βελτίωσης, έχοντας θετικά αποτελέσματα για την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η τελική μορφή του πρωτοκόλλου της έρευνας αποτέλεσε τη βάση της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε σε κάθε μελέτη περίπτωσης, ακολουθώντας γενικά τη διαδοχή των ερευνητικών ερωτημάτων (EE1 έως EE5). Σε καμία περίπτωση δεν ζητήθηκε από τα

στελέχη των επιχειρήσεων η άμεση απάντηση των ερωτημάτων, αλλά η διερεύνηση τους επιχειρήθηκε μέσω άτυπης μορφής συζήτησης.

### **3.2.3 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων**

Για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των διαδικασιών συνελέγησαν και αναλύθηκαν δεδομένα, με βάση την μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν οι Eisenhardt (1989), Yin (1994), Miles και Huberman (1994). Οι πληροφορίες συνελέγησαν από στελέχη των επιχειρήσεων που είχαν ως ευθύνη τους τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας εντός και εκτός της παραγωγικής διαδικασίας.

Κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων η έρευνα δεν περιορίστηκε μόνο σε απόψεις των στελεχών, αλλά και σε παρατηρήσεις που έγιναν σε χώρους παραγωγής. Να σημειωθεί δε πως, αφότου καθορίστηκε το δείγμα των επιχειρήσεων, σε δύο από αυτές η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω skype λόγω περιορισμένου χρόνου από πλευράς τους. Οι επισκέψεις πραγματοποιήθηκαν στους χώρους των επιχειρήσεων και διεξήχθησαν δύο επιτόπιες προκειμένου να ολοκληρωθεί η κάθε μελέτη περίπτωσης.

Η διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα. Αρχικά διενεργείται η ανάλυση της κάθε περίπτωσης μεμονωμένα (within case analysis), όπου καταγράφονται και αναλύονται συγκεκριμένα στοιχεία. Μετά το πέρας των επιμέρους αναλύσεων του συνόλου των περιπτώσεων, ακολουθεί η συνδυαστική ανάλυση όλων των περιπτώσεων (cross case analysis) μέσω της οποίας επιχειρείται ο συνδυασμός των στοιχείων με σκοπό την παρουσίασή τους με όσο το δυνατό πιο περιεκτικό τρόπο (Eisenhardt 1989, Miles και Huberman 1994, Yin 1994). Επισημαίνεται, ότι η συνδυαστική ανάλυση των περιπτώσεων εντοπίζεται μόνο σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που συνθέτουν το ερευνητικό πρόβλημα.

Η υλοποίηση της έρευνας πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2017 και ολοκληρώθηκε τον Φεβρουάριο του 2018. Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν συνολικά δώδεκα επισκέψεις και συναντήσεις - συζητήσεις με δεκατέσσερα στελέχη επιχειρήσεων, προκειμένου να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες.

# Κεφάλαιο 4

## Αποτελέσματα Έρευνας

Τα αποτελέσματα της διερεύνησης των ερευνητικών ερωτημάτων παρουσιάζονται σε δύο επίπεδα. Πρώτον, στην ανάλυση περιπτώσεων μεμονωμένα, και δεύτερον, σε συγκριτική ανάλυση. Αρχικά παρουσιάζονται τα στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη της κάθε περίπτωσης μεμονωμένα (within case analysis). Δεδομένης της έκτασης της ανάλυσης των στοιχείων, κρίνεται σκόπιμο να δοθεί συνοπτικά η κατά μόνος παρουσίαση των διαφόρων περιπτώσεων. Οι όποιες ιδιαιτερότητες χαρακτηρίζουν την κάθε περίπτωση, να τονίζονται στο επόμενο στάδιο ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Σε δεύτερη φάση παρατίθενται τα αποτελέσματα της συνδυαστικής ανάλυσης (cross case analysis) των οχτώ επιμέρους περιπτώσεων. Τα αποτελέσματα αποτυπώνουν τις διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων και παρουσιάζουν τις όποιες ιδιαιτερότητές τους.

### 4.1 Ανάλυση μεμονωμένων περιπτώσεων (within case analysis)

Από το σύνολο των οχτώ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία χάρτου, οι έξι επιχειρήσεις ( A έως Z ) εντάσσονται στον τομέα παραγωγής χαρτοκιβωτίου, δύο επιχειρήσεις ( Η και Θ ) στον τομέα παραγωγής χαρτιού. Για τις έξι επιχειρήσεις ( A έως και Z ), μόνο μία και συγκεκριμένα η επιχείρηση Γ χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη το παλιόχαρτο, ενώ οι υπόλοιπες προμηθεύονται την πρώτη ύλη (ρόλοι χάρτου) από την εγχώρια ή την ξένη αγορά για την παραγωγή του χαρτοκιβωτίου. Λόγω του ότι οι πληροφορίες από την πλευρά των επιχειρήσεων δόθηκαν με τη δέσμευση να αντιμετωπιστούν ως αυστηρά εμπιστευτικές, δεν δίνονται παρακάτω τα ονόματα των επιχειρήσεων παρά μόνο συνοπτικές περιγραφές του προφίλ τους και της γενικότερης δραστηριότητάς τους.

**Επιχείρηση Α:** Η εταιρεία είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον ελληνικό χώρο που δραστηριοποιείται από το 1969 στον τομέα της συσκευασίας, δίνοντας έμφαση στον πλέον σύγχρονο σχεδιασμό των συσκευασιών και στην εξυπηρέτηση των πελατών της. Μ'ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων, που περιλαμβάνει συσκευασίες μεταφοράς, συσκευασίες για τον καταναλωτή, προωθητικές συσκευασίες, εξατομικευμένες συσκευασίες για την προστασία των προϊόντων και βιομηχανικές συσκευασίες, ανταποκρίνεται σε κάθε απαίτηση της αγοράς.

Εστιάζει το ενδιαφέρον της, στην παροχή βιώσιμης αξίας σε όλους τους κοινωνικούς εταίρους της, επιτυγχάνοντας την εξισορρόπηση των αναγκών της επιχείρησης, του περιβάλλοντος και των ανθρώπων της. Το επιχειρηματικό της μοντέλο βασίζεται στη βιωσιμότητα, παρέχοντας προηγμένες, ειδικές ανά πελάτη συσκευασίες, που είναι πλήρως ανακυκλώσιμες.

Στόχος της είναι ο συνδυασμός της διεθνούς τεχνολογίας με την εγχώρια παραγωγή και το εξειδικευμένο ανά περίπτωση σχεδιασμό, προκειμένου να δημιουργηθούν υψηλής ποιότητας λύσεις συσκευασίας για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η προσέγγιση της εταιρείας συνεπάγεται οικονομικό όφελος για τις εταιρείες προϊόντων, καθετοποιώντας όλη τη διαδικασία συσκευασίας μέχρι και την τοποθέτηση στο ράφι του super market, δημιουργώντας ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και κριτήριο επιλογής .

Έχει στην ιδιοκτησία της τρεις μονάδες παραγωγής στη Θεσσαλονίκη, στην Κόρινθο και στην Ιεράπετρα της Κρήτης, καθώς και γραφεία στην Αθήνα, καλύπτοντας το σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Εξάγει πολύ μικρό μέρος των προϊόντων της σε χώρες των Βαλκανίων και στην Κύπρο. Αξίζει να σημειωθεί, πως η εταιρεία από 2012 διακρίνεται με το βραβείο "TRUE LEADER" της ICAP.

**Επιχείρηση Β:** Η εταιρεία ιδρύεται το 1979. Κύρια δραστηριότητά της είναι η παραγωγή χαρτοκιβωτίων γενικής χρήσεως, κυματοειδές χαρτόνι, φύλλο, χαρτοκιβώτιο αμερικανικού τύπου σε κυματισμούς C, B, E, κυψέλες, και τελάρο για φρούτα και για λαχανικά. Η συνεχής ανάπτυξη της εταιρείας και οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις, οδήγησαν στην επένδυση της παραγωγικής μονάδας στη βιομηχανική περιοχή της Σίνδου στη Θεσσαλονίκη και έπειτα στο Καλοχώρι Θεσσαλονίκης.

Η αποστολή της είναι η μέγιστη εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζόμενων, καθώς στοχεύει στην συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων, συνυπολογίζοντας πάντα την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία, το διεθνές περιβάλλον, τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, και με ιδιαίτερη ευαισθησία στη φροντίδα και προστασία του περιβάλλοντος και στις καλύτερες κατά το δυνατόν συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας των εργαζόμενων και των παραγομένων προϊόντων.

Το ενδιαφέρον της για το χαρτί και την συσκευασία, την κάνει να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της. Για το λόγο αυτό, επενδύει συνεχώς σε νέο εξοπλισμό ώστε να μπορεί να προσφέρει στο πελατολόγιό της όλες τις νέες τάσεις όπως είναι η φλεξογραφική εκτύπωση υψηλής ανάλυσης πάνω σε επιχρισμένες γυαλιστερές επιφάνειες. Η ποιότητα των προϊόντων της είναι το σημείο αναφοράς στον τομέα της, ενώ η καινοτομία είναι πρωταρχικής σημασίας. Πρωταρχικό στόχος που έχει θέσει εξ αρχής είναι να προσφέρει ένα σύγχρονο προϊόν, με μικρότερο χρόνο παράδοσης στον πελάτη της, αποκτώντας έτσι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

**Επιχείρηση Γ:** Η επιχείρηση είναι μια καθετοποιημένη βιομηχανία παραγωγής χαρτιού συσκευασίας, κυματοειδούς χαρτονιού (φύλλου) και χαρτοκιβωτίου, πρωτοπόρα στην ανακύκλωση ελληνικού παλιόχαρτου από το 1960. Το σύνολο της παραγωγής της προέρχεται από 100% ανακυκλώσιμες πρώτες ύλες και διατίθεται στην εγχώρια αγορά. Η πρώτη ύλη που χρησιμοποιεί είναι τα αποκόμματα χάρτου από βιομηχανίες ή από κέντρα διαλογής ανακυκλώσιμων υλικών, τα οποία προμηθεύεται εξ ολοκλήρου από την εγχώρια αγορά. Η προστασία του περιβάλλοντος ήταν πάντα πρωταρχικός στόχος της. Αυτό δικαιολογεί και την δυναμική της παρουσία πάνω από 50 χρόνια, στην βιομηχανία χάρτου και κυματοειδούς χαρτονιού.

Η εταιρεία είναι από τις πρώτες ελληνικές βιομηχανίες και η πρώτη στον κλάδο χάρτου που τοποθέτησε νέο ατμολέβητα βιομάζας σύγχρονης τεχνολογίας για την αντικατάσταση του μαζούτ από νέα καύσιμα φυτικής προέλευσης, στοχεύοντας στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της και στην περιβαλλοντολογική συνεισφορά της. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία ασχολείται με:

- την συλλογή, διαλογή και δεματοποίηση ανακυκλώσιμων πρώτων υλών, δηλαδή παλιόχαρτου

- την παραγωγή χαρτιού
- την παραγωγή κυματοειδούς χαρτονιού (φύλλο)
- την παραγωγή χαρτοκιβωτίου, χαρτοκιβώτια συσκευασίας κάθε τύπου.

Διαθέτει σήμερα τρεις ιδιόκτητες μονάδες στην Αθήνα, στην Θεσσαλονίκη και στην Πελασγία Φθιώτιδας. Οι δραστηριότητες στην κύρια μονάδα της είναι η παραγωγή:

- Χαρτί συσκευασίας ποιοτήτων medium (fluting), semi chemical, test liner, duplex και λευκό, από δύο σύγχρονες χαρτοποιητικές μηχανές, με γραμματούρα 100-160 gr/m<sup>2</sup>, με μέγιστο πλάτος ρόλου 2400 mm και παραγωγική δυναμικότητα 160 τόνων ημερησίως.
- Κυματοειδές χαρτόνι από μηχανή παραγωγής κυματοειδούς χαρτονιού (τρίφυλλο χαρτόνι κύματος (B-flute, C- flute, E-flute), πεντάφυλλο χαρτόνι κύματος ( B/C flute, B/E flute), με παραγωγική δυναμικότητα 125 τόνους ημερησίως.
- Χαρτοκιβώτιο από μια σειρά μεταποιητικών μηχανών δυνατότητας παραγωγής όλων των τύπων χαρτοκιβωτίου (RSC carton boxes (Regular Slotted Case), FFSC (Full Flap Slotted Case), HSC (Half Slotted Case)) καθώς επίσης και 'Die-Cut' κιβώτια ή δίσκους με παραγωγική δυναμικότητα 90 τόνους ημερησίως.

Το 1998, αποτέλεσε την πρώτη εταιρεία που πιστοποιήθηκε για τις τρεις εκμεταλλεύσεις, δηλαδή χαρτί, κυματοειδές χαρτόνι και χαρτοκιβώτιο.

**Επιχείρηση Δ:** Η εταιρεία από το έτος 2000 δραστηριοποιείται στην παραγωγή χάρτινης κυματοειδούς συσκευασίας, με έδρα τη βιομηχανική περιοχή της Φλώρινας που αποτελεί βασικό πνεύμονα της οικονομικής της δραστηριότητας στην περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας. Διαθέτει ιδιόκτητη παραγωγική μονάδα 25.000m<sup>2</sup>, με ετήσια παραγωγική δυναμικότητα 50.000 τόνους.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί πρώτες ύλες, οι οποίες προέρχονται από τους πιο αξιόπιστους οίκους του εξωτερικού, είτε πρόκειται για ανακυκλωμένο χαρτί είτε για πρωτογενές. Ο αριθμός των συνδυασμών των χαρτιών μεταξύ τους, αλλά και σε συνδυασμό με όλα τα πάχη κυμάτωσης ( B Flute, C Flute, E Flute, BC Flute και EB Flute), έχουν σαν αποτέλεσμα μια πολύ μεγάλη γκάμα ποιοτήτων των προϊόντων όπως φύλλων χαρτονιού, χαρτοκιβωτίων, χαρτοτελάρων, χαρτόδισκων, stands και displays.



Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που διαθέτει η εταιρεία περιλαμβάνει γραμμές παραγωγής της πιο σύγχρονης τεχνολογίας σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Οι δυνατότητες κάλυψης των αναγκών της αγοράς σε τύπους συσκευασίας είναι πάνω από 90%, ενώ από πλευράς ποσοτικής κάλυψης της αγοράς στο σύνολό της, στην παρούσα φάση ξεπερνάει το 25%. Ο υπερσύγχρονος εξοπλισμός, το τμήμα ποιοτικού ελέγχου και το υψηλής κατάρτισης ανθρώπινο δυναμικό της, εγγυώνται τη μακροχρόνια ανταγωνιστική παρουσία της εταιρείας στην ελληνική αγορά. Αυτός είναι και ο λόγος που έχει τοποθετηθεί στις πέντε μεγαλύτερες βιομηχανίες κυματοειδούς χαρτονιού που εδρεύουν στον ελλαδικό χώρο.

Η φυσική της θέση, βοηθάει πολύ τον εξαγωγικό προσανατολισμό προς στις γειτονικές βαλκανικές χώρες τα τελευταία χρόνια, με πολύ καλά αποτελέσματα και σε συνδυασμό με την οικονομική ευρωστία της, επιτρέπει να αντιμετωπίζει την ελληνική οικονομική κρίση με εξαιρετικά θετικό τρόπο.

**Επιχείρηση E:** Η εταιρεία είναι από τις παλαιότερες στον ευρύτερο χώρο της χάρτινης συσκευασίας στη χώρα μας. Δραστηριοποιείται από το 1936 μέχρι και σήμερα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες κάλυψης αναγκών για συσκευασία, σ' έναν σύγχρονο χώρο στην ΒΙ.ΠΕ. Βόλου, συνεχίζοντας και μεγιστοποιώντας την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το πεδίο δραστηριοποίησής της είναι η παραγωγή κυματοειδούς χαρτονιού, χαρτοκιβωτίων και λοιπών τελικών προϊόντων χάρτινης συσκευασίας. Συγκεκριμένα τα προϊόντα που σχεδιάζει, παράγει και εμπορεύεται είναι:

- Κυματοειδές χαρτόνι σε διάφορες ποιότητες (E, B, C, EB, BC).
- Χαρτοκιβώτια και Χαρτοτελλάρα για τη συσκευασία όλων των ειδών των βιομηχανικών και αγροτικών προϊόντων.
- Διαφημιστικά Displays από χαρτόνι όλων των τύπων.

Η εταιρεία στοχεύει, στην αναγνώριση και στην κάλυψη των ολοένα και απαιτητικότερων αναγκών των πελατών της, στην ανταγωνιστικότητά της τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό σύμφωνα με τους κανονισμούς και τα πρότυπα που διέπουν την λειτουργία των πλέον ανεπτυγμένων και πρωτοποριακών επιχειρήσεων

στον χώρο. Η εταιρεία λειτουργεί με υψηλά πρότυπα ποιότητας και τεχνογνωσίας, με δυνατότητα ετήσιας παραγωγής 33.000 τόνους χαρτονιού και χαρτοκιβωτίου.

Βασικοί βιομηχανικοί και μεγάλοι πελάτες της, αποτελούν τοπικές και πολυεθνικές εταιρίες που αντιπροσωπεύουν ένα ευρύ φάσμα της Ελληνικής βιομηχανίας. Στις αρχές του 1995 έγινε η πρώτη εταιρεία του κλάδου που πιστοποιήθηκε κατά τα πρότυπα του ISO 9002 από τον ΕΛΟΤ και από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμός Ποιότητας EQNet.

**Επιχείρηση Ζ:** Η εταιρεία ιδρύεται το 2010 και αρχίζει την λειτουργία της με την κατασκευή ενός ευρέος φάσματος συσκευασιών από κυματοειδές χαρτόνι για τις ευρωπαϊκές αγορές, παρέχοντας δημιουργικές και βιώσιμες λύσεις συσκευασίας για τον γεωργικό και τον βιομηχανικό τομέα. Η πίστη της στις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες και η ανάγκη ανάπτυξης καινοτόμων φιλικών προς το περιβάλλον λύσεων, αποτελεί ένα μεγάλο προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Η ανάπτυξη λύσεων συσκευασίας υψηλής ποιότητας προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και διαδικασιών, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση απαιτήσεων των πελατών της, της δίνει σαφή οικονομικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε όλη την ελληνική και ευρωπαϊκή αγορά και την κάνει έναν από τους ηγέτες στην βιομηχανία συσκευασίας. Διαθέτει το πλέον τελευταίας τεχνολογίας μηχανολογικό εξοπλισμό στοχεύοντας σε νέους τρόπους βελτίωσης και τελειοποίησης των επιχειρηματικών πρακτικών, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών της, οικοδομώντας ισχυρές και μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους.

Κύριος στόχος είναι η κυριαρχία της στην αγορά, προσφέροντας στοχευμένες και καινοτόμες λύσεις, στην ανάπτυξη της κυματοειδούς συσκευασίας στην Ελλάδα. Διαθέτει υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις στην Θεσσαλονίκη.

**Επιχείρηση Η:** Ιδρύθηκε το 1974 και διαθέτει τη μεγαλύτερη στην Ελλάδα χαρτοποιητική μηχανή, με τα πλέον σύγχρονα ηλεκτρονικά συστήματα αυτοματισμού, με εκτεταμένο σύστημα πολλαπλών φίλτρων που εξασφαλίζουν τον φυσικό, χημικό και βιολογικό καθαρισμό του τελικού προϊόντος.

Με σημαντικές επενδύσεις σε κτιριακές εγκαταστάσεις, σε σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό και ανθρώπινο κεφάλαιο, εξελίχθηκε στη μεγαλύτερη βιομηχανική μονάδα

παραγωγής ανακυκλωμένων χαρτιών συσκευασίας στην Ελλάδα. Η ετήσια δυναμικότητα ανακύκλωσης φθάνει τους 50.000 τόνους χρησιμοποιημένων χάρτινων συσκευασιών. Η γραμμή παραγωγής τροφοδοτείται από το απόκομμα των συσκευασιών. Παράγει κάθε χρόνο περισσότερα από 35.000 τόνους ανακυκλώσιμου χαρτιού συσκευασίας, το οποίο είτε χρησιμοποιείται ως πρώτη ύλη στις μονάδες παραγωγής χαρτοκιβωτίου, είτε πωλείται σε παραγωγούς κυματοειδούς χαρτονιού, με τριπλό όφελος για την εθνική οικονομία:

- Μείωση του όγκου χάρτινων απορριμμάτων που θα κατέληγαν στις χωματερές.
- Μείωση της εξαγωγής κεφαλαίων που θα απαιτούνταν για να εισαχθούν αντίστοιχες ποσότητες πρώτων υλών από το εξωτερικό και
- Η προστιθέμενη αξία της δημιουργίας πρώτης ύλης από υλικά προς απόρριψη.

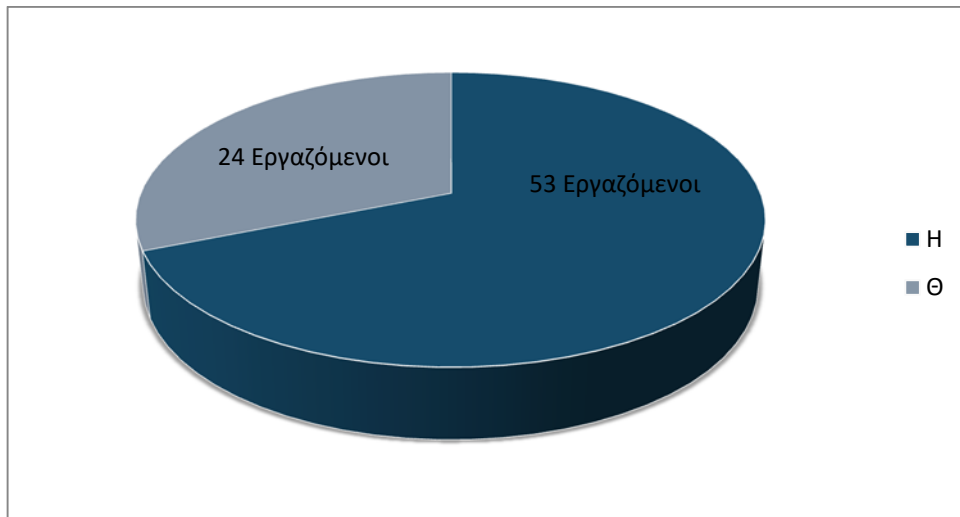
Οι βιομηχανικές της εγκαταστάσεις βρίσκονται στη Δαμάστα Λαμίας.

**Επιχείρηση Θ:** Η εταιρεία λειτουργεί ως βιομηχανία παραγωγής χαρτιού συσκευασίας. Η μονάδα παραγωγής της βρίσκεται στο Βέλο Κορινθίας όπου λειτουργεί από το 1960. Συγκεκριμένα, η εταιρεία ασχολείται με:

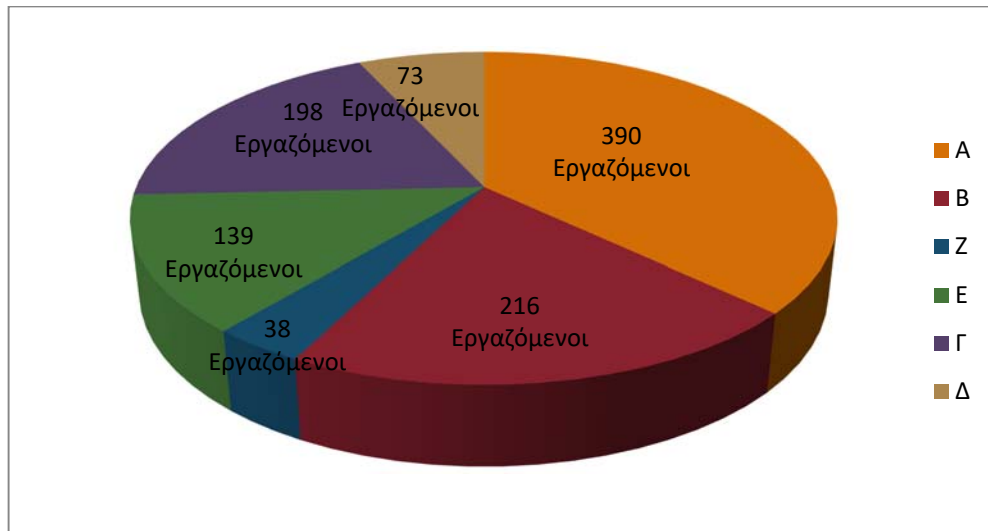
- την διαλογή και δεματοποίηση 100% ανακυκλώσιμων πρώτων υλών (παλιόχαρτου) που προμηθεύεται από κέντρα διαλογής που τοποθετούνται στην εγχώρια αγορά.
- την παραγωγή χαρτιού ((χαρτί συσκευασίας 115-170 gr/m<sup>2</sup>, 2200 mm πλάτος), medium (fluting), test liner, (χαρτί περιτύλιξης κρεπέ 140-200 gr/m<sup>2</sup> , 2200 mm πλάτος)).

Η στρατηγική της εταιρείας ανέκαθεν ήταν να πείσει τις ελληνικές βιομηχανίες ότι μπορεί να έχουν ουσιαστικό κέρδος χρησιμοποιώντας ανακυκλωμένο χαρτί για την παραγωγή χάρτινων συσκευασιών. Έχει δε διαπιστωθεί ότι οι παραδοσιακοί πελάτες χαρτιού για την κατασκευή χάρτινης συσκευασίας στρέφονται στο ανακυκλωμένο χαρτί γιατί σταδιακά διαπιστώνουν ότι πετυχαίνουν χαμηλότερη τιμή ενώ διατηρούν αμείωτα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά στη συσκευασία τους.

Στα σχήματα 2 και 3 παρουσιάζεται η κατάταξη των επιχειρήσεων με κριτήριο το προϊόν στο οποίο δραστηριοποιούνται με βάση το ανθρώπινο δυναμικό τους.



**Σχήμα 2.** Προσωπικό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή χαρτιού



**Σχήμα 3.** Προσωπικό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή χαρτοκιβωτίου

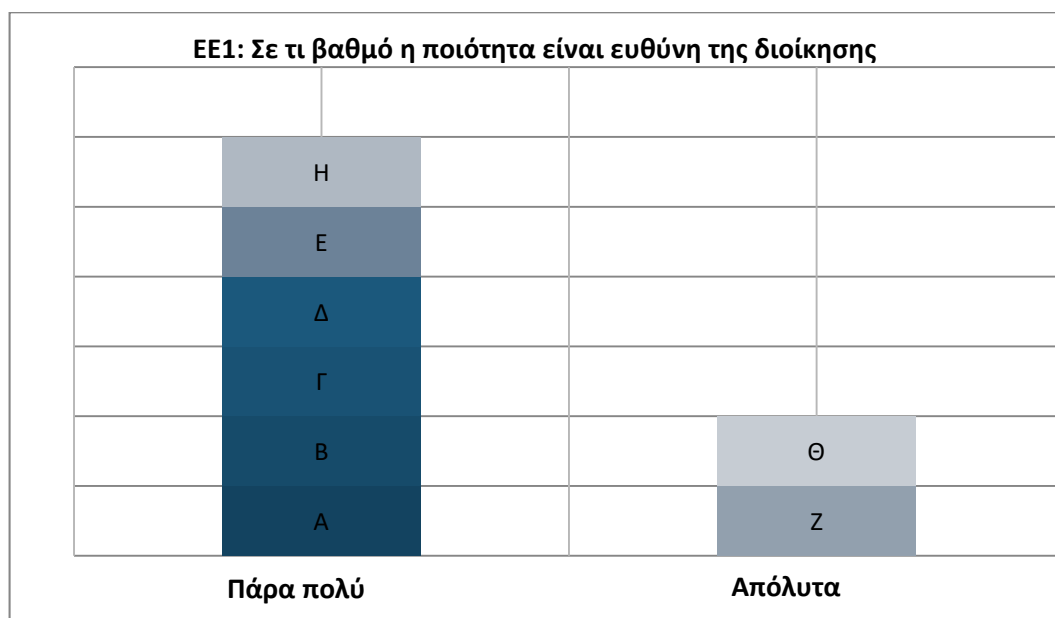
Παρατηρείται ότι το σύνολο των επιχειρήσεων που μελετώνται ανήκουν σε μεσαίες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεδομένου ότι δραστηριοποιούνται καθετοποιημένα στον κλάδο του χάρτου - κυματοειδούς χαρτονιού.

## 4.2 Συνδυαστική ανάλυση περιπτώσεων (cross case analysis)

Η παράθεση των αποτελεσμάτων της συνδυαστικής ανάλυσης των περιπτώσεων (cross case analysis) που εξετάζονται, πραγματοποιείται με βάση την σειρά των ερευνητικών ερωτημάτων (ΕΕ) που έχουν αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα.

#### 4.2.1 Βαθμός ευθύνης της διοίκησης απέναντι στην ποιότητα (EE1)

Αρχικά εξετάστηκε ο βαθμός ευθύνης της διοίκησης απέναντι στην ποιότητα, όπου στην πλειονότητα των περιπτώσεων που μελετήθηκαν, διαπιστώθηκε ότι φέρει πολύ μεγάλη ευθύνη η διοίκηση και ο ρόλος της είναι σημαντικός στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εσωτερικά της επιχείρησης.



Σχήμα 4. Σε τι βαθμό η ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης (EE1)

Συγκεκριμένα, από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, τονίστηκε ότι η διοίκηση έχει θέσει ως στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η επιχείρηση οφείλει να βεβαιώνει ότι η πολιτική για την ποιότητα έχει γίνει κατανοητή από όλους και εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσής της.

Στο σύνολο των περιπτώσεων που ερευνήθηκαν, οι έξι περιπτώσεις που δραστηριοποιούνται στην κατασκευή χαρτοκιβωτίου, εναρμονίστηκαν με την άποψη του Deming (1986: 205), πως για το 85% των αποκλίσεων όταν συμβαίνουν στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, η ευθύνη βαραίνει όχι τους εργαζόμενους αλλά τη διοίκηση. Στην ίδια κατευθυντήρια γραμμή βρίσκεται μία περίπτωση, η οποία ανήκει στον τομέα παραγωγής χάρτου, υιοθετώντας την προσέγγιση του Feigenbaum (1991: 430) όπου υποστήριξε ότι η ΔΟΠ αποτελεί απαραίτητο εργαλείο των επιχειρήσεων για την αύξηση της παραγωγικότητας, για την διεύθυνση στις αγορές και για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Feigenbaum (1991: 460) προέτρεψε τις

επιχειρήσεις στην εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ως ένα μέσο, για τη διαχείριση των διαδικασιών που εκτελούν, την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, τη μείωση του συνολικού κόστους λειτουργίας, την αύξηση της κερδοφορίας, την αύξηση της συμμετοχής και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού.

Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ότι η πλειονότητα των στελεχών που ερωτήθηκαν για το παρόν ερευνητικό ερώτημα, στηρίχτηκαν στο γεγονός ότι η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στην ποιότητα αναδεικνύεται μέσα από την ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Επίσης η διοίκηση θα πρέπει να δεχτεί την πρόκληση της αλλαγής, και να αποδεχτεί τον ηγετικό της ρόλο στον ορισμό της πολιτικής ποιότητας και στην παροχή των κατάλληλων μέσων και συνθηκών για τη συμμετοχή όλων. Επιπροσθέτως ενστερνίζονται την άποψη του Cole (1993: 73) ο οποίος υπογραμμίζει ότι απαιτείται αποτελεσματική ηγεσία για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις καθημερινές διοικητικές δραστηριότητες. Με βάση όλα τα παραπάνω, διατυπώνεται η ακόλουθη πρόταση σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (EE1).

**Πρόταση 1:** Η ευθύνη της διοίκησης απέναντι στην ποιότητα έχει τον πρωτεύοντα ρόλο και αυτό εμφανίζεται στα ακόλουθα σημεία:

α) Σε όλα τα επιτυχημένα συστήματα ποιότητας υπάρχει μια διοίκηση που παρακινεί τους εργαζομένους, ωθείται προς συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα, θέτει τους στόχους εξ αρχής και βαδίζει με το όραμα της εταιρείας.

β) Για την επίτευξη και την διατήρηση της επιθυμητής ποιότητας με το λιγότερο δυνατό κόστος, δεσμεύεται από τις αποφάσεις της. Η ποιότητα διασφαλίζεται με την σχεδιασμένη και αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπινων, τεχνολογικών και υλικών πηγών που βρίσκονται στην διάθεση της επιχείρησης.

#### **4.2.2 Παράμετροι που καθορίζουν την ποιότητα της συσκευασίας και χαρτιού (EE2)**

Στο ερευνητικό ερώτημα (EE2), μελετήθηκε ποιες παράμετροι καθορίζουν την ποιότητα της συσκευασίας (χαρτοκιβωτίου) και χαρτιού. Αρχικά από τις περιπτώσεις των επιχειρήσεων Α, Β, Γ, Δ, και Ε, που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή χαρτοκιβωτίου, τονίστηκε ότι ο πρωτεύον παράγοντας που καθορίζει την ποιότητα της συσκευασίας είναι τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που επιθυμεί να συσκευάσει ο πελάτης.

Αναφέρθηκαν από τα στελέχη των επιχειρήσεων ως “τεχνικές προδιαγραφές”. Σ’ αυτό το σημείο δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ύπαρξη ανταγωνιστικότητας στον κλάδο του χάρτου, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι απαιτήσεις των πελατών στο θέμα των τεχνικών χαρακτηριστικών του χαρτοκιβωτίου, έτσι ώστε οι τελευταίοι να είναι σίγουροι ότι το προϊόν τους θα παραδοθεί ποιοτικά. Σε αυτό το ερώτημα επισημαίνεται ότι στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν παραπάνω, μόνο η επιχείρηση Γ χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη το παλιόχαρτο για την παραγωγή χαρτοκιβωτίου σε αντίθεση με τις υπόλοιπες που προμηθεύονται την πρώτη ύλη (ρόλοι χάρτου) από την εγχώρια και ξένη αγορά.

Η διαφορά που εμφανίζεται με την εταιρεία Ζ, η οποία παρόλο που οι τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος της αποτελούν δευτερεύουσα παράμετρο, ως πρωτεύοντα παράγοντα για την ποιότητα του χαρτοκιβωτίου ορίστηκε η πρώτη ύλη (ρόλοι χάρτου). Κατά την διάρκεια της συνέντευξης η υπεύθυνη διασφάλισης ποιότητας αναφέρθηκε πως η πρώτη ύλη, δηλαδή το χαρτί, είναι το στοιχείο που δίνει το επιθυμητό αποτέλεσμα, παρέχοντας την δυνατότητα στην εταιρεία να επικοινωνήσει με τον αντίστοιχο πελάτη συμφωνώντας και οι δυο στις τεχνικές προδιαγραφές. Ιδιαίτερη αναφορά δόθηκε στο ότι η ύπαρξη μη ποιοτικά ελεγχόμενης πρώτης ύλης, σημαίνει παύση παραγωγικής διαδικασίας.

Στον ίδιο μήκος κύματος κινήθηκαν οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων Η και Θ, οι οποίες ανήκουν στον τομέα παραγωγής χαρτιού, αναφέροντας πως το παλιόχαρτο που αποτελεί την πρώτη ύλη, είναι το άλφα και το ωμέγα, και καθορίζει την ποιότητα του τελικού προϊόντος. Τονίζοντας από τους υπεύθυνους σε θέματα ποιότητας, πως η πρώτη ύλη (παλιόχαρτο) δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει ξένες ύλες όπως πλαστικές σακούλες, καπάκια, κουτάκια από αναψυκτικά, γυαλιά, αλλά μόνο χαρτί και αυτό είτε λευκό από περιοδικά ή εφημερίδες, είτε καφέ από χαρτοκιβώτια.

Επίσης αναφέρθηκε από τους ίδιους, πως η προμήθεια της πρώτης ύλης από εταιρείες ανακύκλωσης, πραγματοποιείται σύμφωνα με τους πιο αυστηρούς όρους που έχουν τεθεί εξ αρχής, με στόχο να λαμβάνεται μια πρώτη ύλη ποιοτικά ελεγχόμενη, χωρίς να δημιουργούνται προβλήματα τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και στους πελάτες τους. Ως δεύτερος παράγοντας που καθορίζει την ποιότητα του χαρτοκιβωτίου στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν, είναι η αντοχή στοίβαξης. Μέσω των

συνεντεύξεων, υπογραμμίστηκε από τους υπεύθυνους διασφάλισης ποιότητας, πως η αντοχή στοίβαξης αποτελεί προδιαγραφή για το προϊόν του πελάτη, δίνοντας ιδιαίτερο βάρος στην προστασία του προϊόντος. Από ορισμένο αριθμό των επιχειρήσεων, αναφέρθηκε πως η μη τήρηση των προδιαγραφών όπως η αντοχή στοίβαξης, είχε ως αποτέλεσμα την επιστροφή του προϊόντος και την άμεση αποζημίωση του πελάτη.

Η παράμετρος που δείχνει την “εικόνα” της επιχείρησης, και αποτελεί ένα εξωτερικό στοιχείο του χαρτοκιβωτίου, σύμφωνα με αυτό που αναφέρθηκε από τους υπεύθυνους ποιοτικού ελέγχου, είναι η ποιότητα εκτύπωσης. Όλοι συμφωνούν με την άποψη, ότι μια εταιρεία δείχνει το ποιά είναι, μέσα από μια ελκυστικά ποιοτική συσκευασία. Επίσης από τον διαχειριστή ποιότητας της εταιρείας Γ αναφέρθηκε, πως το σημαντικό πρόβλημα των επιστροφών χαρτοκιβωτίων στην επιχείρησή τους ήταν η κακή – μη ποιοτική εκτύπωση.

Μία επίσης παράμετρος, αποτελώντας για τους εξωτερικούς πελάτες απαίτηση, είναι ο χρόνος παράδοσης. Σ’όλες τις περιπτώσεις των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν, τα ανώτατα στελέχη αναφέρθηκαν από κοινού στον έντονο ανταγωνισμό που εδρεύει στην βιομηχανία χάρτου. Η άμεση ικανοποίηση των αναγκών των πελατών συνυφαίνεται, με την απαίτησή τους για ταχύτατη παράδοση των προϊόντων των επιχειρήσεων.

**Πρόταση 2:** Οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία χάρτου και συγκεκριμένα στην παραγωγή χαρτιού και χαρτοκιβωτίου,

α) θεωρούν ότι οι παράμετροι που καθορίζουν την ποιότητα της συσκευασίας είναι: πρώτες ύλες, ποιότητα χαρτιών, μηχανολογικός εξοπλισμός, διαθεσιμότητα πρώτων υλών.

β) θεωρούν ότι οι παράμετροι που καθορίζουν την ποιότητα της συσκευασίας για τους πελάτες τους είναι: αντοχή στοίβαξης, ποιότητα εκτύπωσης, ταχύτητα παράδοσης και

γ) τα συχνότερα παράπονα που λαμβάνετε σχετικά με την ποιότητα της συσκευασίας είναι: χρόνοι παράδοσης, αντοχή στοίβαξης, βάρος, οδηγίες συσκευασίας.

#### **4.2.3 Παράπονα των πελατών ως μέσο παρακίνησης (EE3)**

Στο ερευνητικό ερώτημα (EE3), δόθηκε έμφαση στον τρόπο λειτουργίας των παραπόνων των εξωτερικών πελατών που χρησιμοποιούνται ως μέσο παρακίνησης,



προς βελτίωση των διαδικασιών στην παραγωγή των επιχειρήσεων. Στην πλειονότητά τους οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα αυτές που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή χαρτοκιβωτίου, το κέντρο βάρους τους περιστράφηκε γύρω από την λέξη επικοινωνία. Από τις ίδιες δόθηκε μεγάλη βάση στην επικοινωνία με τον κάθε πελάτη για τυχόν πρόβλημα ή προβλήματα που προέκυπταν, ώστε στην συνέχεια με την λήψη απαραίτητων μέτρων και ενεργειών να καταφύγουν προς βελτίωση όλων των διαδικασιών με στόχο την εξυπηρέτηση των απαιτήσεών τους.

Συγκεκριμένα από τις επιχειρήσεις Α, Β, Γ και Δ διατυπώθηκε πως τα παράπονα των πελατών αποτελούν γι' αυτούς πηγή πληροφοριών, ώστε με κατάλληλες ενέργειες να βελτιώσουν το προϊόν και τις διαδικασίες παραγωγής τους. Επίσης αποδέχτηκαν ότι η επικοινωνία με τους εξωτερικούς πελάτες και η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις - προδιαγραφές τους, συχνά όταν προέρχονται από ώριμα συστήματα ποιότητας, αποτελούν ευκαιρία βελτίωσης των διαδικασιών που ήδη εφαρμόζονται στην παραγωγική διαδικασία.

Επιπλέον οι επιχειρήσεις Ε, Ζ, και Θ που ανήκουν στον τομέα παραγωγής χαρτοκιβωτίου και χαρτιού, οι οποίες κινήθηκαν στο ίδιο μοτίβο κατέγραψαν παράπονα από τους εξωτερικούς πελάτες τους, και μέσω της στατιστικής ανάλυσης (διάγραμμα Pareto Analysis), εντόπισαν τα συχνά προβλήματα που υπήρχαν και προέβησαν στις απαραίτητες ενέργειες προς βελτίωση των διαδικασιών κατά την διάρκεια της παραγωγής. Ιδιαίτερη σημασία παρατηρήθηκε στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις καταγράφουν τα παράπονα σε ένα report εξαμηνιαίας βάσης, με στόχο την προσεκτική παρατήρηση όλων των εμπλεκομένων στις διαδικασίες παραγωγής.

Στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν, και συγκεκριμένα η επιχείρηση Η, η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή χαρτιού, αναφέρθηκε πως ο αριθμός των παραπόνων είναι μηδενικός, ώστε να αποτελέσει παράγοντα προς βελτίωση των διαδικασιών. Το γεγονός αυτό προκύπτει, σύμφωνα με τα λεγόμενα του υπεύθυνου διασφάλισης ποιότητας, στην προμήθεια άριστης πρώτης ύλης (παλιόχαρτο), στον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών της, στην τεχνογνωσία των εργαζομένων και τέλος στον λεπτομερή ποιοτικό έλεγχο σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

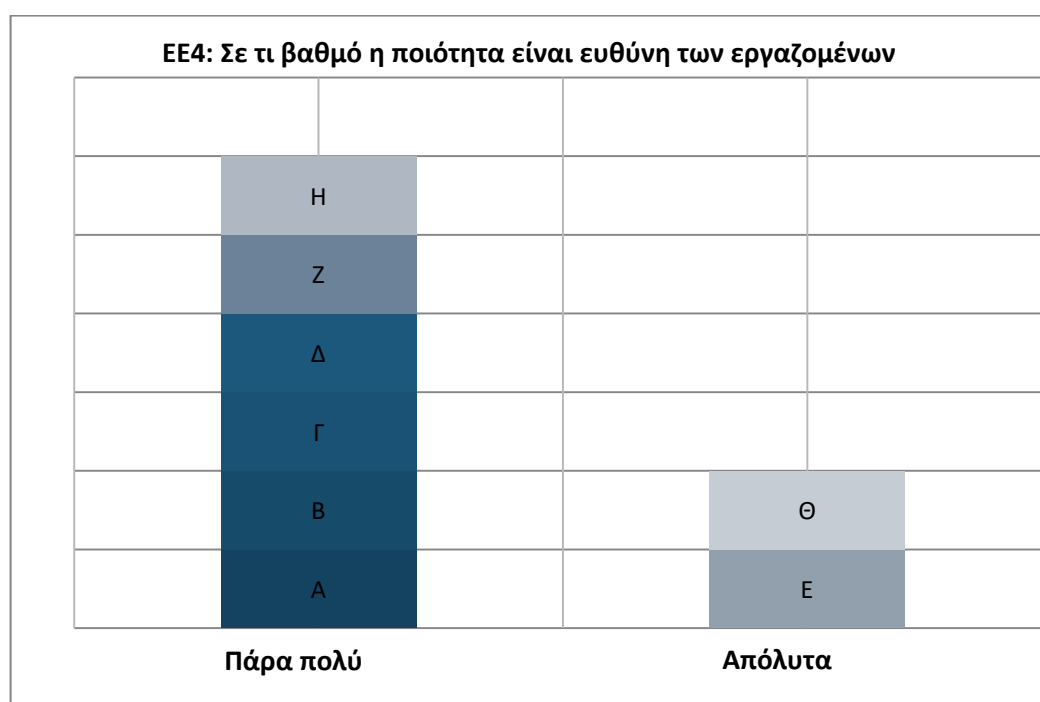
**Πρόταση 3:** Τα παράπονα των πελατών χρησιμοποιούνται ως τρόπο παρακίνησης προς βελτίωση των διαδικασιών,

α) διαμέσου επικοινωνίας της επιχείρησης και του πελάτη ώστε να υπάρχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και

β) αναλύοντας στατιστικά τα παράπονα των εξωτερικών πελατών μέσω Pareto Analysis και καταγράφοντάς τα σε μια αναφορά (report) με στόχο την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη χωρίς προβλήματα.

#### 4.2.4 Βαθμός ευθύνης των εργαζομένων απέναντι στην ποιότητα (EE4)

Στο παρόν ερευνητικό ερώτημα, μελετήθηκε ο βαθμός ευθύνης των εργαζομένων απέναντι στην ποιότητα κατά την παραγωγική διαδικασία. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν, περιστρέφονται γύρω από την επιλογή “πάρα πολύ” και “απόλυτα”.



**Σχήμα 5.** Σε τι βαθμό η ποιότητα είναι ευθύνη των εργαζομένων (EE4)

Οι παραπάνω επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία χάρτου ανέφεραν πως η ποιότητα δεν είναι αρμοδιότητα ενός συγκεκριμένου ατόμου ή ενός τμήματος της παραγωγής. Ιδιαίτερα τονίστηκε η αντίληψη, η οποία επικρατούσε στο παρελθόν από την πλευρά της διοίκησης πως οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Δηλαδή, η ανώτατη διοίκηση σκέφτεται,

προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν. Όμως, η διοίκηση εννόησε πως η προηγούμενη αντίληψη δεν βοηθάει την ίδια και τους εργαζόμενους ως προς την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η επιχείρηση. Έτσι η διοίκηση αναγνώρισε τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον πιο πολύτιμο συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία. Επιπροσθέτως αναγνώρισε και την φροντίδα για την αναβάθμιση και την διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων, τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση τους, παράγοντες που ενισχύουν αποτελεσματικά την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο να αναφερθεί, πως το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας Α, όπως διατυπώθηκε από ανώτατο στέλεχος της διοίκησης, έχει αντιληφθεί τις αξίες της εταιρείας και έχει προσαρμόσει πάνω σε αυτές τις προσωπικές αξίες του. Προσθέτοντας, δίνεται η ευκαιρία επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων στην εταιρεία αλλά και προϋποθέτει και την απαραίκλιτη εφαρμογή των διαδικασιών ποιότητας.

Χαρακτηριστικό είναι το περιστατικό που αναφέρθηκε από την υπεύθυνη διασφάλισης ποιότητας της επιχείρησης Ζ, πως η λάθος τοποθέτηση ρόλου χαρτιού (Test Liner και Liner) στην μηχανή Line και η μη προσεχτική παρατήρηση των προδιαγραφών από το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη, είχαν ως αποτέλεσμα την έγγραφη δήλωση παραπόνων του και την επιλογή άλλου ανταγωνιστή. Ιδιαίτερα τονίστηκε από την ίδια ότι τη μεγάλη ευθύνη φέρει ο κάθε εργαζόμενος σε κάθε θέση που είναι τοποθετημένος, απαιτείται όμως κατάλληλη εκπαίδευση και στήριξη - παρακίνηση από την ανώτατη διοίκηση.

Οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν επισημαίνουν με εμφανή τρόπο ότι ο δρόμος για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περνά μέσα από την επίτευξη της ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για να συμβεί κάτι τέτοιο είναι απαραίτητη η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων (για θέματα κυρίως μικρότερης σημασίας), η εκπαίδευση - κατάρτιση και η παροχή κινήτρων. Επίσης τονίστηκε ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα ιδιαίτερα υψηλής αξίας κομμάτι της επιχείρησης που επηρεάζει τη βιωσιμότητά της, και για τον λόγο αυτό να αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής. Είναι υποχρέωση της

ανώτατης διοίκησης να διαμορφώσει ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα παρέχει τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να δώσει το μέγιστο των ικανοτήτων τους.

**Πρόταση 4:** Η ευθύνη των εργαζομένων απέναντι στην ποιότητα εμφανίζεται στα παρακάτω σημεία.

α) Ο κάθε εργαζόμενος που ανήκει στην ομάδα της επιχείρησης, είναι υπεύθυνος για την θέση που είναι τοποθετημένος.

β) Η κατάλληλη εκπαίδευση, η ομαδική εργασία, η συνεχής επικοινωνία, και η παρακίνηση από την ανώτατη διοίκηση είναι κάποια στοιχεία που πλαισιώνουν τις αρχές της ΔΟΠ και διευρύνοντας τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.

#### **4.2.5 Παρακίνηση των εργαζομένων στο σύστημα ποιότητας (EE5)**

Στο ερευνητικό ερώτημα (EE5) μελετήθηκαν οι ενέργειες που εκτελεί η διοίκηση με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων στο σύστημα ποιότητας και στις διαδικασίες βελτίωσης σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία χάρτου. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων δόθηκε έμφαση πως αυτό που προέχει είναι η ανώτατη διοίκηση να μπορέσει να αξιοποιήσει κατάλληλα το εργατικό δυναμικό της, παρακινώντας το να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από δύο σημαντικές κατηγορίες παραγόντων. Ο κυριότερος παράγοντας που αναφέρθηκε από τις περιπτώσεις επιχειρήσεων είναι η εκπαίδευση του προσωπικού για την εκτέλεση του έργου μέσα σ' ένα σύστημα ποιότητας, και ο δεύτερος παράγοντας είναι η διάθεση του εργαζόμενου να αποδώσει.

Ένας από τους βασικότερους λόγους της διοίκησης είναι να κάνουν τον εργαζόμενο να έχει διάθεση ώστε να αποδώσει. Ιδιαίτερη αναφορά δόθηκε στο γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η παρακίνηση των εργαζομένων στο σύστημα ποιότητας και στις διαδικασίες βελτίωσης, έχει αναδειχθεί σε παράγοντα που συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία της. Η παρακίνηση είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση της οργάνωσης. Από την υπεύθυνη διαχείρισης ποιότητας της επιχείρησης Α τονίστηκε πως η εταιρεία πραγματοποιεί διαδικασίες που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να προτείνουν νέες ιδέες ή διαδικασίες που μπορούν

να βελτιώσουν τόσο την υγιεινή και την ασφάλεια στην εργασία τους, όσο και στο ίδιο παραγόμενο προϊόν. Επίσης, ανώτατο στέλεχος της επιχείρησης Η που δραστηριοποιείται στην παραγωγή χαρτιού, ανέφερε πως εκτός από την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, αναγκαίο για την παρακίνηση είναι να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία με την ανώτατη διοίκηση, με στόχο την επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση των διαδικασιών. Τονίστηκε με εμφανή τρόπο πως ο άνθρωπος είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο για την επιχείρηση και αποθήκη γνώσεων και ικανοτήτων, στοιχείο το οποίο κάνει την επιχείρηση περισσότερο ανταγωνιστική.

Στέλεχος της ανώτατης διοίκησης που ανήκει στην επιχείρηση Ζ ανέφερε, ότι η εταιρεία παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό μέσω κατάλληλης εκπαίδευσης – επιμόρφωσης από εξωτερικούς συμβούλους, ν'αντιληφθεί την έννοια της ποιότητας, και με ποιον τρόπο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλουν σε διαδικασίες ελέγχου και βελτίωσης κατά την παραγωγική διαδικασία.

**Πρόταση 5:** Για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση έχουν γίνει απαραίτητες για την δέσμευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η διοίκηση της κάθε επιχείρησης, που υιοθετεί τη ΔΟΠ, θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων των εργαζομένων όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Ουσιαστικά, η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας εκπαίδευσης προκύπτει από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.

# Κεφάλαιο 5

## Συμπεράσματα – Επίλογος

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η μελέτη και η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία χάρτου. Η διερεύνηση πραγματοποιήθηκε με την χρήση της μεθοδολογικής προσέγγισης έρευνας μελέτης περιπτώσεων. Κύρια κατεύθυνση της προσέγγισης αυτής, είναι κατά πρώτον η ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου, σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσα στην παραγωγική διαδικασία, και κατά δεύτερον η αποτύπωση των ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των επιχειρήσεων, εξετάζοντας τον βαθμό εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ.

Αρχικά εξετάστηκε ο βαθμός ευθύνης της διοίκησης ως προς την ποιότητα, καθώς διαπιστώθηκε από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, πως η έμφαση και η επιμονή της διοίκησης στο θέμα της ποιότητας, αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχή υιοθέτηση της ΔΟΠ. Χάρη στην επιμονή και την αφοσίωση της διοίκησης, επιτυγχάνεται καλύτερη εμπέδωση περί ποιότητας από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του οργανισμού, με αποτέλεσμα την σταδιακή αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης, και εν τέλει την γενική αποδοχή της ποιότητας. Συμπεραίνεται ότι, η διοίκηση έχει τον πρωτεύοντα ρόλο ώστε να παρακινεί τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε διαδικασίες βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας, αξιοποιώντας αποτελεσματικά ανθρώπινους, τεχνολογικούς και υλικούς πόρους και τέλος θέτοντας στόχους, οι οποίοι συμβαδίζουν με το όραμα της εταιρείας.

Οι τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος, η αντοχή στοίβαξης, η ποιότητα εκτύπωσης, και ο χρόνος παράδοσης, είναι μερικές από τις παραμέτρους, που αποτελούν απαιτήσεις των πελατών, με στόχο οι επιχειρήσεις να κατορθώσουν να τις υλοποιήσουν. Στην

περίπτωση μας, η πρώτη ύλη (παλιόχαρτο), είναι το στοιχείο που καθορίζει την ποιότητα της συσκευασίας (χαρτοκιβωτίου) και του χαρτιού. Έντονος προβληματισμός από τα ανώτερα στελέχη υπήρξε στο γεγονός της διαθεσιμότητας της πρώτης ύλης. Το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που επικρατεί και η περιορισμένη ρευστότητα που διαθέτουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τις τοποθετεί σε μειονεκτική θέση έναντι των κινέζικων εταιριών στις οποίες και καταλήγει το μεγαλύτερο μέρος του χαρτιού που προέρχεται από ανακύκλωση στη χώρα. Το ίδιο πρόβλημα αντιμετωπίζουν και πολλές άλλες εταιρίες του κλάδου στην Ευρώπη με τη διαφορά όμως, πως η παραγωγή χαρτιού συσκευασίας στην Ελλάδα, στηρίζεται αποκλειστικά στο χαρτί από ανακύκλωση.

Ως λύση στο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που παράγουν τη συσκευασία (χαρτοκιβώτιο), είναι η προμήθεια της πρώτης ύλης (ρόλοι χαρτού) από την ξένη αγορά κυρίως σε χώρες της Ευρώπης, όπως Ιταλία, Αυστρία, Ισπανία. Σε αυτό το σημείο επισημάνθηκε ο έντονος προβληματισμός τους σχετικά με τον χρόνο παράδοσης της πρώτης ύλης αλλά και οι προδιαγραφές που πρέπει να τηρούνται εξ αρχής. Η μη τήρηση των προδιαγραφών αποτελεί “πονοκέφαλο” στα ανώτερα στελέχη με αποτέλεσμα την καθυστέρηση της παραγωγικής διαδικασίας και το οποίο συνεπάγεται με κόστος παραγωγής. Ως γενικό συμπέρασμα, σύμφωνα με τα λεγόμενα των υπεύθυνων διασφάλισης ποιότητας, προκύπτει, ότι η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών αποτελεί το άλφα και το ωμέγα για τον σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας τους.

Στα αποτελέσματα της έρευνας μελέτης περιπτώσεων, αναφορικά με τον τρόπο διαχείρισης παραπόνων των πελατών, οι επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν στην λέξη “επικοινωνία”. Μέσω της συχνής επικοινωνίας, επιλύονται προβλήματα που έχουν να κάνουν είτε με την ποιότητα της συσκευασίας, είτε με τον χρόνο παράδοσης. Τα παράπονα που διατυπώνονται, παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση χωρίς κάποιο κόστος, και μέσω αυτών παρέχεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να κατανοήσει τι ικανοποιεί περισσότερο τον πελάτη, σε ποιόν βαθμό ικανοποιείται ο ίδιος ο πελάτης, καθώς και τις επιπλέον απαιτήσεις του.

Ιδιαίτερη αναφορά από τα ανώτερα στελέχη δόθηκε στο ότι η συμπεριφορά παραπόνων άρχισε να αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω της συνεχής ανάγκης των επιχειρήσεων για περισσότερη πληροφόρηση και γνώση με στόχο την ικανοποίηση του

πελάτη. Ιδιαιτερότητα παρουσιάζεται σε ένα μέρος των επιχειρήσεων όπου για την εξάλειψη των προβλημάτων και την βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής τους, απαιτούνταν η χρήση τεχνικών και εργαλείων ποιότητας, και ενισχύοντας παράλληλα το ανταγωνιστικό προφίλ τους. Τέλος, με όσα αναφέρθηκαν από τα στελέχη των επιχειρήσεων, εξήχθη το συμπέρασμα πως από τα παράπονα των πελατών μπορεί να δημιουργηθεί καινοτόμα ιδέα για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος (χαρτοκιβωτίου ή χαρτιού).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με τον βαθμό ευθύνης των εργαζομένων ως προς την ποιότητα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην βιομηχανία χάρτου, συμφώνησαν ότι ο δρόμος για την ΔΟΠ σχετίζεται και με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικό σημείο αναφοράς μιας επιχείρησης. Αναλαμβάνουν την ευθύνη, επωμίζονται αρμοδιότητες για την βελτίωση της ποιότητας, ενστερνίζονται την κουλτούρα της επιχείρησης και βρίσκουν τρόπους για τη βελτίωση της εργασίας τους.

Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που συμβάλει αποφασιστικά στην επιτυχία των επιχειρήσεων είναι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων αναφέρθηκε στην κατάλληλη επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων κατά την παραγωγική διαδικασία. Τονίστηκε από τα ανώτερα στελέχη ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην προώθηση ενός αφοσιωμένου και παραγωγικού εργατικού δυναμικού, αυξάνουν την επιχειρηματική ελαστικότητα και ποιότητα, μειώνουν το κόστος και αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις μια γρήγορη και πρωτοποριακή αντίδραση στις αυξανόμενες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Επίσης παρουσιάζεται μια διαφορετική προσέγγιση από ένα μέρος επιχειρήσεων, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να προτείνουν καινοτόμες ιδέες, με απώτερο στόχο την βελτίωση των διαδικασιών, της υγιεινής και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας τους. Ως γενικό συμπέρασμα λοιπόν προκύπτει πως, με την εκπαίδευση η επιχείρηση εκπληρώνει τους στόχους της, αλλά και η επιμόρφωση βοηθά στην ανάπτυξη κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη με την απόδοση του οργανισμού.

Οι απόψεις των ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, συγκλίνουν στο γεγονός ότι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζονται σύμφωνα με ένα θεωρητικό πλαίσιο. Επομένως, τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης



αποτελούν ένα βήμα προς ένα πιο υψηλό επίπεδο κατανόησης ενός πολύ σύνθετου φαινομένου. Πρόσθετη εμπειρική έρευνα απαιτείται προς την διερεύνηση εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του χάρτου και εδρεύουν στην Ευρώπη, με στόχο την ακόμη περισσότερο αξιόπιστη ποιοτική εκτίμηση κρίσιμων στοιχείων και παραγόντων. Τέλος, λόγω της μη επαρκούς ποσότητας πρώτης ύλης (παλιόχαρτο), της οικονομικής συγκυρίας και της αβεβαιότητας στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, θα αποτελέσει στο άμεσο μέλλον η απαίτηση για μια ερευνητική προσέγγιση που θα αφορά τις προοπτικές, τις αδυναμίες, τα πλεονεκτήματα, και τα εμπόδια που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του χάρτου στην Ελλάδα.

# Βιβλιογραφία

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Ahire, S.L. Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: an empirical examination. *Journal of Operations Management*, 18, 549 – 575.

Anderson, J.C. Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472 – 509.

Anisur Rahman, Muhammad T. Attar. (2009). Implementation of TQM in Manufacturing Industries in the Kingdom of Saudi Arabia. [https://www.researchgate.net/publication/44140399\\_Implementation\\_of\\_TQM\\_in\\_manufacturing\\_Industries\\_in\\_the\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/44140399_Implementation_of_TQM_in_manufacturing_Industries_in_the_Kingdom_of_Saudi_Arabia) [Πρόσβαση: 20.01.2018].

Bayazit, O. (2003). Total Quality Management (TQM) practices in Turkish manufacturing organizations. *The TQM Magazine*, Vol 15 No 5, 345 - 350.

Bergman, B. and Klefsjo, B. (1994). *Quality from customer needs to customer satisfaction*. London: McGraw-Hill.

Blackiston, G. (1996). Juran Institute: a barometer of trends in quality management. *National Productivity Review*, 15 - 23.

Cole, R.E., Bacdayan, P, White, B.J. (1993). Quality, Participation and Competitiveness. *California Management Review*, Vol 35, No 3, 68 – 81.

Crosby,P.(1979). *Quality is Free*. New York: McGraw – Hill.

Dale, B.G., Zairi, M., Van Der Wiele, A. and Williams, A.R.T. (2000). Quality is dead in Europe - long live excellence, true or false. *Measuring Business Excellence*, 4-10.

Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis*. Cambridge: Institute of Technology Center Of Advanced Engineering Study.

Early J.F. and Godfrey, A.B. (1995). But it takes too long.... *Quality Progress*, Vol 28 No 7, 51-55.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol 14, No 4, 532 – 550.

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *The Management and Control of Quality*, 7th edition. USA: Thomson South Western.

Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*, 3rd ed., New York: McGraw Hill.

Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*, London : Sage Publications.

Flynn, B.B. Schroeder, R.G. Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26, 659 – 691.

Forza, C. and Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1-20.

Ghauri, P.N. (1983). *Negotiating international package deals: Swedish firms in developing countries*. Stockholm: Almquist and Wiksell.

Ghauri, Pervez N. (2004). Designing and Conducting Case Studies in International Business Research. *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, 109 - 124.

Handfield R.B. Jayaram J. Ghosh S. (1999). An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance. *International Journal of Production Research*, 37(6), 1403 – 1426.

Heizer, J., & Render, B. (2008). *Operations Management*, 9th Edition, USA: Pearson Education, 152 – 153.

Hongming Hua, K. S. Chin, Hongyi Sun, Yan Xu. (2000). An empirical study on quality management practices in Shanghai manufacturing industries. *Journal Total Quality Management*, Vol 11 No 8, 1111 – 1122.

Idris F. (2011). Total Quality Management (TQM) and Sustainable Company Performances: Examining the Relationship in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Society*, Vol 12 No 1, 31 – 52.

Juran J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*, New York: The Free Press.

Kotler, P. (1982). *Marketing for Nonprofit Organization*, 2nd Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Kumar, R., Garg, D., & Garg, T. (2009). Total Quality Management in Indian industries: relevance, analysis and directions. *The TQM Journal*, Vol 21 No 6, 607 - 622.

Martins, R.A. and Toledo, J.C. (2000). Total quality management: a framework proposal. *Work Study*, Vol 49 No 4, 145 - 151.

Miles, M.B., and Huberman, A.M., (1984). Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods. *Sage Publications*, 275 – 322.

Nwabueze, U. (2001). An industry betrayed: the case of total quality management in manufacturing. *The TQM Magazine*, Vol 13 No 6, 400 - 408.

Prajogo, D., & Sohal, A. (2004). The Sustainability and Evolution of Quality Improvement Programmes: an Australian Case Study. *Total Quality Management*, Vol 15, No 2, 205 - 220.

Radovilsky, Z.D., Gotcher, J.W. and Slattsveen, S. (1996). Implementing Total Quality Management, Statistical analysis of survey results. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13 No 1, 10-23.

Rahman, S. (2004). The future of TQM is past. Can TQM be resurrected?, *Total Quality Management*, Vol 15 No 4, 411-422.

Rehder, R. and F. Ralston. (1984). Total quality management: A revolutionary management philosophy . *S. A.M. Advanced Management Journal*, 24 - 33.

Rensik-West, T.S. (1994). Avoiding barriers to quality implementation. *The Total Quality Review*, 19-22.

Samson D., Terziovski M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393 - 409.

Tamimi, N. and Sebastianeli, R. (1998). The barriers to total quality management. *Quality Progress*, Vol. 31 No 6, 57 - 60.

Tari, J. J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, Vol 17 No 2, 182 - 194.

Tatikonda L.U. and Tatikonda, R.J. (1996). Top ten reasons your TQM effort is failing to improve profit. *Production and Inventory Management Journal*, Vol 37, 5 - 9.

Ulrika Hellsten, Bengt Klefsjö. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, Volume 12 Number 4, 238 - 244.

Wright, P.M. and Snell, S.A. (2002). Research update. *Human Resource Planning*, 25(2), 45-54.

Yin, R.K. (1994). Case Study Research: Design and Methods, 2nd edition. *International Educational and Professional Publisher - Sage Publications*, 1 - 53.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods, 3rd edition. *International Educational and Professional Publisher – Sage Publications*, 1 - 181.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Βρανάκη, Μ., Γεωργίου, Χ., Βρανάκης, Σ., Σαρηγιαννίδης, Λ., (2012) Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις: Συγκριτική αξιολόγηση 2009-2011. *Παρουσιάσεις ΕΣΔΟ*, 57-72.

Δερβιτσιώτης, Ν. Κ., (1997). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.

Δημητρόπουλος, Ε., (2004). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Λιαμαρκόπουλος, Λ., (2003). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Λύχνος ΕΠΕ.

Στεφανάτος, Σ. (2000). *Ολική Ποιότητα, Προγραμματισμός για την Ποιότητα*. Τόμος Β. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Τσιότρας, Γ. Δ., (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*, Β' έκδοση. Αθήνα: Ε. Μπένου.

Τσιότρας, Γ. Δ., (1995). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Ε. Μπένου.

Ψωμάς, Ε . Λ., (2013). *Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα - Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητα*. Αγρίνιο: Πανεπιστήμιο Πατρών.

# Παράρτημα Α

## Οδηγός Συνέντευξης

Επιχείρηση: \_\_\_\_\_  
Είδος Δραστηριοποίησης: \_\_\_\_\_

### ΒΑΣΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ

«Η εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην βιομηχανία χάρτου»

#### A1. Company Management

- ❖ Πως ερμηνεύετε τον όρο “ποιότητα”;

---

---

- ❖ Κατά την γνώμη σας τι κάνει ένα προϊόν ποιοτικό;

---

---

- ❖ Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων σας;

---

---

- ❖ Πως χρησιμοποιήσατε τα δεδομένα για να πάρετε τις σωστές αποφάσεις για την βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων σας;

---

---

- ❖ Ποιος είναι ο τρόπος μέτρησης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων σας;

---

---

- ❖ Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείται για την μέτρηση ποιότητας των προϊόντων σας;

---

---

- ❖ Σε τι βαθμό η ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης; Εξηγείστε τον λόγο της απάντησης σας.

Καθόλου    Πολύ Λίγο    Λίγο    Μέτρια    Πολύ    Πάρα Πολύ    Απόλυτα

---

---

- ❖ Ποιες είναι οι ενέργειες που εκτελεί η διοίκηση με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων στο σύστημα ποιότητας και στις διαδικασίες βελτίωσης ;
- 
- 

### **A2. Internal Customer**

- ❖ Σε τι βαθμό η ποιότητα είναι ευθύνη των εργαζομένων; Εξηγείστε τον λόγο της απάντησης σας.

Καθόλου    Πολύ Λίγο    Λίγο    Μέτρια    Πολύ    Πάρα Πολύ    Απόλυτα

---

---

### **A3. External Customer**

- ❖ Πως γνωρίζετε τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες - απαιτήσεις των πελατών σας ;
- 
- 

- ❖ Ποιο είναι το σύνολο των ενεργειών που εκτελέσατε για την επίλυση των παραπόνων των εξωτερικών πελατών σας ;
- 
- 

- ❖ Πως διαχειριστήκατε τις ανησυχίες των πελατών σας και πως αντιμετωπίσατε το πρόβλημα που προέκυψε;
- 
- 

- ❖ Ποια είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται για την μέτρηση ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών σας και τι είδους πληροφορίες λαμβάνετε;
- 
- 

- ❖ Ποια παράπονα λαμβάνετε συχνά σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος σας από τους εξωτερικούς πελάτες;
- 
- 

- ❖ Ποια από τα είδη παραπόνων αποτελούν υψίστης σημασίας για εσάς και γιατί;
- 
- 

- ❖ Πως βελτιώσατε την ποιότητα των προϊόντων σας μετά από παράπονο του εξωτερικού πελάτη σας ; Αναφέρετε παραδείγματα
- 
- 

- ❖ Με ποιον τρόπο τα παράπονα των πελατών σας χρησιμοποιούνται ως μέσο παρακίνησης προς βελτίωση των διαδικασιών της παραγωγικής διαδικασίας ;



---

---

#### **A4.Suppliers**

- ❖ Ποιες είναι οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την προμήθεια της πρώτης ύλης (ρόλοι χαρτου) από το εξωτερικό με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών σας;
- 
-

# Παράρτημα Β

## Διαχείριση Παραπόνων Πελάτη

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΗ

<input type="checkbox"/> Επείγον	Πελάτης:	Προϊόν:	Συνέχεια του Α/Α .....
Το παράπονο ελήφθη με : <input type="checkbox"/> ΤΗΛ. <input type="checkbox"/> FAX <input type="checkbox"/> ΕΠΙΣΤΟΛΗ <input type="checkbox"/> .....			
<input type="checkbox"/> Έγινε επίσκεψη	Έγινε επαφή με : (όνομα, τηλέφωνο)		
Δείγμα από πελάτη; <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/> ΝΑΙ (Αποστολή στο Εργοστάσιο; <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/> ΝΑΙ στις .....-20.....)			

§1	Αναλυτική Περιγραφή προβλήματος / συμπτώματος:	Αριθμός Παραγγελίας:...../.....
	Αρμόδιος Πωλητής :*	Συνημμένα : Ημ/νία:.....-20.....
§2	Σχολιασμός :	
	Υπεύθυνος Εμπορικού : ** **	Συνημμένα : Ημ/νία:.....-20.....

\* Για θέματα χαρπού, συμπληρώνεται από τη Γραμματεία του Γενικού Διευθυντή  
 \*\* Για θέματα χαρπού, συμπληρώνεται μετά το σχολιασμό του Υπεύθυνου Ποιότητας Εργοστασίου

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΗ

§3	<b>Αναλυτικός σχολιασμός Αιτιών :</b>	ΕΡΓ/ΟΣ.: ΧΕΙΡ/ΗΣ: ΗΜ/ΝΙΑ ΠΑΡ.: .....-20.... Νο ΜΗΧ.:
Υπεύθυνος Ποιότητας Εργοστασίου:		Συνημμένα :
Ημ/νία:.....-20....		
§4	<b>Διορθωτικές/Προληπτικές ενέργειες Παραγωγής:</b>	
Υπεύθυνος Παραγωγής:		Συνημμένα :
Ημ/νία:.....-20....		
§5	Κωδικοποίηση αιτίας παραπόνων :	
§6	Σχολιασμός :	
Καταγραφή ΑΜΣ: ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ <input type="checkbox"/>		Αριθμός Αναφοράς Μη Συμμόρφωσης (ΑΜΣ): .....
Υπεύθυνος Ποιότητας :		Ημ/νία:.....-20....
§7	<b>Διορθωτικές/Προληπτικές ενέργειες Εμπορικού – Γραπτή Ενημέρωση Πελάτη:</b>	
Υπεύθυνος Εμπορικού : *		Ημ/νία:.....-20....
(Σημ: Επισύναψη αντίγραφου απάντησης προς πελάτη στο Τμήμα Ποιότητας)		
§8	<b>Αποτελέσματα ενεργειών - Απάντηση Πελάτη:</b>	
Υπεύθυνος Εμπορικού : *		Ημ/νία:.....-20....

\* Για θέματα χαρτιού, συμπληρώνεται από τη Γραμματεία του Γενικού Διευθυντή