

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διπλωματική εργασία

*“Η επίδραση των συστημάτων ποιότητας στην απόδοση
των επιχειρήσεων”*

Γούλα Δημητρίου Βικτώρια

επιβλέπουσα καθηγήτρια: κα Γκοτζαμάνη Αικατερίνη

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη βιβλιογραφικής επισκόπησης έχει σαν αντικείμενο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συστημάτων ποιότητας και οργανωσιακής απόδοσης. Για την κατανόηση του θέματος και την ανάδειξη των ευρημάτων, ακολουθήθηκε η μέθοδος της δευτερογενούς ανάλυσης. Συγκεντρώθηκε και αναλύθηκε υλικό κυρίως της ξενόγλωσσας βιβλιογραφίας. Η μελέτη καταγράφει το θεωρητικό προβληματισμό, ανασκοπεί τις σχετικές έρευνες και σχολιάζει τα βασικά πορίσματα και συμπεράσματά τους. Η μελέτη αναδεικνύει, τέλος, τα κενά και τις υπάρχουσες ανάγκες για περαιτέρω διερεύνηση και εκπόνηση μελετών και διατυπώνει σχετικές επισημάνσεις και προτάσεις. Η βασική της συμβολή συνίσταται στο σχηματισμό μιας συνολικής εικόνας/προσέγγισης που αφορά στο συγκεκριμένο ερευνητικό θέμα, που είναι χρήσιμη τόσο για ακαδημαϊκούς μελετητές όσο και για τους επαγγελματίες που εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας ή ενδιαφέρονται να αυξήσουν την απόδοσή τους

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	4
Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	6
Μεθοδολογία.....	10
Μέτρα αξιολόγησης απόδοσης.....	12
Κόστος ποιότητας.....	17
Πιστοποίηση ποιότητας ISO και οργανωσιακή απόδοση.....	19
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οργανωσιακή απόδοση.....	30
Συμπεράσματα και προτάσεις.....	40
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	44

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, με στόχο την επικέντρωση των επιχειρησιακών πόρων στην αύξηση της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών και βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών.

Η διοίκηση της ποιότητας αφορά πολλούς τομείς της οικονομίας, όπως τον κατασκευαστικό κλάδο, τον κλάδο των υπηρεσιών, τους τομείς υγείας, παιδείας και τις κυβερνητικές λειτουργίες. Σήμερα, είναι ευρέως αποδεκτό πως τα συστήματα ποιότητας και οι πρακτικές τους αποτελούν ουσιώδεις παράγοντες για την αποτελεσματική διοίκηση και την ανταγωνιστική επιβίωση των οργανισμών. Υποστηρικτές της ποιότητας διατείνονται πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ συστημάτων ποιότητας και οργανωσιακής απόδοσης (σε όλες τις εκφάνσεις της).

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, προκύπτει η ανάγκη για έρευνα, προκειμένου να αποσαφηνιστεί το πώς και κατά πόσο τα συστήματα ποιότητας (είτε ως εφαρμογή μεμονωμένων πρακτικών είτε με την υιοθέτηση φιλοσοφίας ΔΟΠ) σχετίζονται με την επιχειρησιακή στρατηγική και τελικά με την οργανωσιακή απόδοση.

Με αφορμή τον παραπάνω προβληματισμό και βάσει μιας περιεκτικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας, η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ των πρακτικών της διοίκησης ποιότητας και των έμμεσων και άμεσων επιπτώσεων που αυτές έχουν στα διάφορα επίπεδα απόδοσης των επιχειρήσεων. Η βασική συμβολή της συνίσταται στο σχηματισμό μιας συνολικής εικόνας/προσέγγισης που αφορά στο συγκεκριμένο ερευνητικό θέμα, που είναι χρήσιμη τόσο για ακαδημαϊκούς μελετητές όσο και για τους επαγγελματίες που εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας ή ενδιαφέρονται να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Συγκεκριμένα, αφού παρουσιάζεται η μεθοδολογία της παρούσας μελέτης, η πρώτη ενότητα αυτής, αφορά στην οργανωσιακή απόδοση και τους τρόπους μέτρησής της. Γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των κυριότερων συστημάτων μέτρησης απόδοσης που έχουν κατά καιρούς προταθεί από ορισμένους συγγραφείς, ενώ παρατίθενται και συγκεκριμένοι δείκτες (χρημ/κοί και μη) στους οποίους συγκλίνουν οι περισσότερες σχολές διοίκησης ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Ακολουθεί υποενότητα που

παρουσιάζει έναν συγκεκριμένο δείκτη απόδοσης, αυτόν του κόστους ποιότητας. Γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στις υποκατηγορίες που το απαρτίζουν, καθώς χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από οργανισμούς που εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας.

Στην επόμενη ενότητα εξετάζεται η ύπαρξη σχέσης μεταξύ της ύπαρξης πιστοποίησης ποιότητας (ISO) και οργανωσιακής απόδοσης. Γίνεται αναφορά στις κυριότερες έρευνες της διαθέσιμης βιβλιογραφίας που άπτονται του θέματος αυτού, και συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους.

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει αναφορά στη βιβλιογραφία που σχετίζεται με την υιοθέτηση συνολικής φιλοσοφίας ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις και το κατά πόσο η επένδυση αυτή αποφέρει βελτιωμένη απόδοση στους οργανισμούς. Παρατίθεται πίνακας με τα κυριότερα ευρήματα των μελετών και γίνεται συνοπτική αναφορά στις εργασίες των ερευνητών.

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας, γίνεται παρουσίαση και σχολιασμός των βασικών πορισμάτων και συμπερασμάτων από τη μελέτη της βιβλιογραφίας. Επίσης, αναδεικνύονται ανάγκες για περαιτέρω διερεύνηση και εκπόνηση μελετών, ενώ διατυπώνονται σχετικές επισημάνσεις και προτάσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια αρκετές ερευνητικές προσπάθειες, ώστε να διερευνηθεί ο ρόλος που πιθανώς κατέχουν τα συστήματα ποιότητας στην επίδοση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Υπάρχει ένα εύρος μελετών και αντίστοιχων συμπερασμάτων, που άλλοτε στηρίζουν τη θετική σχέση μεταξύ ποιότητας-απόδοσης και άλλοτε την απορρίπτουν ως υπερεκτιμημένη. Στην παρούσα εργασία θα γίνει μια προσπάθεια συγκέντρωσης των αντιπροσωπευτικότερων μελετών, ώστε να γίνει μια συνολική παρουσίαση των ευρημάτων που προκύπτουν, είτε από τη σκοπιά εφαρμογής μεμονωμένων πρακτικών ποιότητας είτε εξ αφορμής υιοθέτησης γενικότερης φιλοσοφίας ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) είναι μια διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων, αποτελούμενη από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης. Ο οργανισμός, που ιδρύθηκε το 1947, παράγει τα παγκόσμια βιομηχανικά και εμπορικά πρότυπα-πρότυπα ISO. (iso.org)

Ανάμεσα στα υπόλοιπα πρότυπα, η σειρά των προτύπων ISO 9000 αποτελεί μια διεθνή συμφωνία σχετικά με τις ορθές πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας. Αποτελείται από τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες γραμμές που αφορούν τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και τα συναφή υποστηρικτικά πρότυπα. Το πρότυπο ISO 9001 ,συγκεκριμένα, είναι αυτό που παρέχει ένα σύνολο τυποποιημένων απαιτήσεων για ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, ώστε το τελικό προϊόν ή υπηρεσία να κρίνεται ικανοποιητικό τόσο από τους πελάτες όσο και από τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. (Wikipedia.org)

Η πιστοποίηση κατά ISO (9000-9001) χρησιμοποιείται σήμερα από χιλιάδες επιχειρήσεις παγκοσμίως, με σκοπό την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και τελικά την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών τους. Παρά το υψηλό κόστος για την επίτευξη και διατήρηση καταχώρησης στο πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9000-9001, περισσότεροι από 1.064.785 οργανισμοί σε 178 χώρες και οικονομίες έχουν επενδύσει σε αυτό. (elot.gr)

Αυτό δείχνει πως υπάρχει μια ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ως προς τα οφέλη των πιστοποιημένων επιχειρήσεων κατά ISO, που θεωρείται όλοι και περισσότερο ως σημείο αναφοράς για την ποιότητα. Για πολλές επιχειρήσεις, η πιστοποίηση αυτή είναι ένα εργαλείο για την είσοδό τους στην παγκόσμια αγορά, ενώ για τις περισσότερες φαίνεται ως η λύση για εσωτερική αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και κερδοφορία.

Η σχέση αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ πιστοποιημένων συστημάτων ποιότητας και βελτίωσης επίδοσης των επιχειρήσεων παρουσιάζεται συνοπτικά στο ακόλουθο σχήμα.

Σχήμα 1



Πηγή: Dick et al, 2008

Μέσω ενός πιστοποιημένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί έμφαση στην ποιότητα που οδηγεί σε λιγότερη σπατάλη και επαναλήψεις και σε βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει χαμηλότερο κόστος και χαμηλά ποσοστά απώλειας πελατών που οδηγούν σε αύξηση του όγκου των πωλήσεων και ταυτόχρονα μείωση του μέσου κόστους εισόδου σε νέες αγορές και δραστηριότητες. Επομένως, ο συνδυασμός χαμηλού κόστους παραγωγής, μειωμένων εξόδων πωλήσεων και οικονομιών κλίμακας λόγω αυξημένου όγκου πωλήσεων, οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, και μόνο η κατοχή πιστοποίησης θα μπορούσε να προσφέρει

ευκαιρίες αύξησης των πωλήσεων και επομένως βελτιωμένη κερδοφορία και αύξηση του όγκου πωλήσεων. (Dick et al., 2008)

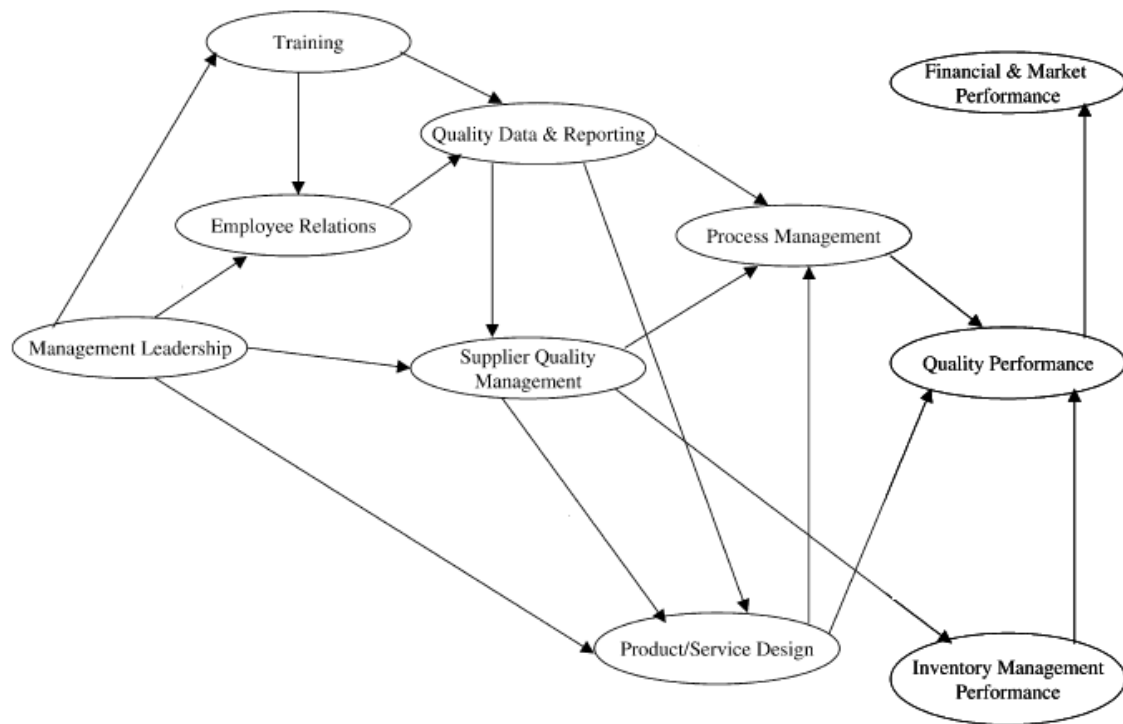
Όσον αφορά τη ΔΟΠ, αυτή είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που πρεσβεύει την αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων με στόχο την αύξηση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών εντός του οργανισμού. Η επιτυχία του μοντέλου αυτού εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών παραγωγής και τη συμβολή όλων στη συνολική βελτίωση της ποιότητας. (Wikipedia.org)

Ως φιλοσοφία η ΔΟΠ περιλαμβάνει οχτώ βασικές αρχές, που αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στο συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτές οι αρχές αποτελούνται από: συγκριτική αξιολόγηση, σχεδιασμό προϊόντων, σχεδιασμό διαδικασιών, διαδικασίες προμηθειών, υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων, ικανοποίηση των πελατών, ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, συνεχή προσπάθεια προς την κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των διαδικασιών.

Θα μπορούσε να θεωρηθεί πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ΔΟΠ και απόδοσης των επιχειρήσεων, όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 2.

Σχήμα 2

Θεωρητικό μοντέλο της σχέσης πρακτικών ΔΟΠ και απόδοσης



(Kaynak, 2003)

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Για την προσέγγιση του θέματος της επίδρασης των συστημάτων ποιότητας στην οργανωσιακή απόδοση, ακολουθήθηκε η μεθοδολογική προσέγγιση της δευτερογενούς ανάλυσης-κριτικής ανασκόπησης της βιβλιογραφίας.

Στο πλαίσιο της έρευνας για τη συγκέντρωση του βιβλιογραφικού υλικού, αξιοποιήθηκαν πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές, που προέκυψαν από αναζήτηση σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Συγκεκριμένα, έγινε συστηματική διερεύνηση των παρακάτω βάσεων δεδομένων, στοχευμένη σε αγγλόφωνα κυρίως δημοσιεύματα, με δυνατότητα πρόσβασης στο πλήρες κείμενο.

<http://www.sciencedirect.com/>

<http://www.emeraldinsight.com/>

<http://scholar.google.gr/>

Διενεργήθηκε, επίσης, διαδικτυακή έρευνα στον κατάλογο της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Αναζητήθηκαν παρεμφερείς με το θέμα της παρούσας εργασίας έρευνες, επιστημονικά άρθρα, καθώς και γενικές πληροφορίες, σχετικές με το εξεταζόμενο αντικείμενο που θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες.

Επίσης, αξιοποιήθηκαν τα ίδια τα κείμενα (στην πλειοψηφία τους άρθρα δημοσιευμένα σε περιοδικά) και οι σχετικές με το θέμα βιβλιογραφικές παραπομπές τους.

Κατά την έρευνα στις ξενόγλωσσες βάσεις δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν οι εξής λέξεις-κλειδιά, μεμονωμένα και συνδυαστικά: performance measurement, quality systems, ISO, TQM, quality costs, organizational performance

Στο πρώτο στάδιο της έρευνας συγκεντρώθηκε η σχετική βιβλιογραφία. Κατόπιν, τα κείμενα κατηγοριοποιήθηκαν ανά θεματικές ενότητες, με βάση τους τίτλους και τις περιλήψεις τους. Από τη βιβλιογραφία αυτή, επιλέχθηκαν και μελετήθηκαν τα πιο αντιπροσωπευτικά κείμενα για κάθε υποενότητα.

Ωστόσο, υπήρξαν και περιπτώσεις άρθρων που δεν κατέστη δυνατό να εντοπιστούν αυτούσια (κυρίως λόγω απαίτησης πληρωμής ή απουσία ηλεκτρονικής μορφής τους).

Μέσα από μια πληθώρα ξενόγλωσσων, κυρίως, αναφορών, στη συγκεκριμένη μελέτη τελικά συμπεριλήφθηκαν 59 ερευνητικές μελέτες που παρουσιάζονται στις επόμενες ενότητες.

ΜΕΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Είναι κατανοητό πως η διοίκηση των επιχειρήσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει στενή παρακολούθηση και φροντίδα των λειτουργιών, ώστε να εξασφαλίζεται η επιτυχία των αποφάσεων και των στρατηγικών. Η χρήση συστημάτων μέτρησης της απόδοσης θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο για την παρακολούθηση της προόδου των επιχειρήσεων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται.

Ο όρος της αξιολόγησης απόδοσης, αναφέρεται ουσιαστικά στη διαδικασία αξιολόγησης της προόδου για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων απόδοσης μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τη «μετάφραση» της επιχειρησιακής στρατηγικής σε επιθυμητές συμπεριφορές και αποτελέσματα, την επικοινωνία των προσδοκιών προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, τη συνεχή ανατροφοδότηση και την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους μέσω ανταμοιβών βάσει επίδοσης. (Wikipedia.org)

Τα συστήματα με τα οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση της απόδοσης αποτελούν ένα εργαλείο για τις επιχειρήσεις, ώστε αυτές να διαχειριστούν την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων, τον καθορισμό βασικών δεικτών για την οργανωτική απόδοση και την ικανοποίηση των πελατών.

Όσον αφορά την επιλογή των μέτρων απόδοσης που αρμόζουν στην εκάστοτε επιχείρηση, αυτή εξαρτάται από τις στρατηγικές του κάθε οργανισμού και τις προθέσεις των μάνατζερς, πάντα σε συνάρτηση με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και τον κλάδο της. Ορισμένα από τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή της μέτρησης είναι : ο σκοπός της μέτρησης απόδοσης, ο διαθέσιμος χρόνος για την πραγματοποίησή της, η ύπαρξη προκαθορισμένων δεδομένων και το κόστος της μέτρησης. (Tangen, 2004)

Οι πιο διαδεδομένες προσεγγίσεις μέτρησης της απόδοσης που έχουν παρουσιαστεί κατά καιρούς και εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις είναι οι εξής :

Activity-based costing

Η μεθοδολογία αυτή αναπτύχθηκε από τους Johnson και Kaplan (1987) και αφορά στην κοστολόγηση των δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται από τις εταιρίες για να παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Θεωρείται πως με τη μέθοδο αυτή μπορεί να μετρηθεί η κερδοφορία των επιχειρήσεων με μεγαλύτερη ακρίβεια σε σχέση με τις κλασσικές λογιστικές μεθόδους (Hill, 1995).

Μοντέλο Sink και Tuttle

Το συγκεκριμένο μοντέλο υποστηρίζει πως η απόδοση ενός οργανισμού αποτελεί αλληλεξάρτηση μεταξύ επτά κριτηρίων :

- αποτελεσματικότητα (πραγματικές εκροές/αναμενόμενες εκροές)
- αποδοτικότητα (αναμενόμενες αναλώσεις/πραγματικές αναλώσεις (πόροι))
- ποιότητα
- παραγωγικότητα (εκροές/εισροές)
- ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος (προϋπόθεση για συνεχή αποδοτικότητα)
- καινοτομία (βασικό στοιχείο για τη διατήρηση και τη βελτίωση της απόδοσης)
- κερδοφορία (ο τελικός στόχος της επιχείρησης) (Sink και Tuttle,1989)

Balanced Scorecard (BSC)

Πρόκειται ίσως για την πιο διαδεδομένη μέθοδο διαχείρισης της επιχειρησιακής απόδοσης και ανάπτυξης συστήματος μέτρησης αυτής. Δίνει τη δυνατότητα στις διοικήσεις των οργανισμών να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης μέσω τεσσάρων διαστάσεων (οικονομική, ικανοποίηση πελατών, εσωτερικές διαδικασίες και καινοτομία/μάθηση). Η μέθοδος αναγνωρίζει ότι οι οικονομικές επιδόσεις είναι απλά το αποτέλεσμα των επιδόσεων των υπολοίπων τριών διαστάσεων και ουσιαστικά παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ενεργειών που έχουν ήδη γίνει. Λειτουργεί επίσης επικουρικά προς τα αμιγώς χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης, αφού περιλαμβάνουν μη χρημ/κούς δείκτες που ωστόσο κρίνονται σημαντικοί για τις μελλοντικές αποδόσεις.(Kaplan et al, 1992)

Πυραμίδα επίδοσης

Η μέθοδος αυτή προτάθηκε από τους Cross και Lynch (1992) και ουσιαστικά προσφέρει ένα σύνδεσμο μεταξύ των μέτρων απόδοσης και των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων σε μια επιχείρηση, έτσι ώστε κάθε λειτουργικό τμήμα να έχει

κοινή κατεύθυνση. Η προσέγγιση της «πυραμίδας επίδοσης» χρησιμοποιεί μια πυραμίδα για τον καθορισμό των σχετικών στόχων και των μέτρων για κάθε επίπεδο της επιχειρησιακής οργάνωσης. Κάθε παράπλευρη έδρα της πυραμίδας αντιπροσωπεύει και μια πτυχή σύμφωνα με τον κλασικό πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας.

Θεωρία των περιορισμών

Η προσέγγιση αυτή προτάθηκε από τον Goldratt (1990) ως μια συστηματική και στοχοθετημένη διαδικασία που χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις που επιδιώκουν συνεχή βελτίωση. Τα βήματα της μεθόδου αυτής περιλαμβάνουν:

1. εντοπισμό του περιορισμού του συστήματος
2. απόφαση για το πώς θα αξιοποιηθεί ο περιορισμός αυτός
3. συντονισμός των δευτερευουσών λειτουργιών με την παραπάνω απόφαση
4. άρση των περιορισμών
5. επιστροφή στο βήμα 1

Πρίσμα επίδοσης

Σύμφωνα με το πρίσμα απόδοσης των Neely και Adams (2001), οι δείκτες μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν πέντε διαστάσεις της επίδοσης, οι οποίες αντιστοιχίζονται με τις έδρες ενός πρίσματος :

- A. ικανοποίηση μετόχων
- B. στρατηγικές
- Γ. διαδικασίες
- Δ. δυνατότητες
- E. συνεισφορά μετόχων

Σημαντικό στοιχείο της προσέγγισης αυτής είναι πως αρχικά αμφισβητείται και ελέγχεται η υπάρχουσα στρατηγική και αργότερα ξεκινά η διαδικασία επιλογής μέτρων απόδοσης. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται το γεγονός πως τα μέτρα αυτά θα εφαρμοστούν σε γερά θεμέλια. (Neely et al., 2001)

Το πλαίσιο των Medori και Steeple

Οι Medori και Steeple (2000) παρουσίασαν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τον έλεγχο και την ενίσχυση των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Το πλαίσιο αυτό

αποτελείται από έξι λεπτομερώς περιγραφόμενα στάδια: 1) καθορισμός της εταιρικής στρατηγικής και των παραγόντων επιτυχίας. 2) αντιστοίχιση των εταιρικών στόχων με έξι ανταγωνιστικές προτεραιότητες 3) επιλογή των κατάλληλων μέτρων από έναν κατάλογο που περιέχει 150 αντίστοιχα μέτρα με πλήρεις περιγραφές 4) τα υπάρχοντα μέτρα ελέγχονται για να διαπιστωθεί ποια από αυτά θα διατηρηθούν 5) εφαρμογή των μέτρων και 6) περιοδική επανεξέταση των μέτρων απόδοσης των επιχειρήσεων.

Το συγκεκριμένο πλαίσιο είναι από τις λίγες μεθόδους που εκτός από θεωρητική γνώση, μπορεί να αποτελέσει και πρακτικό οδηγό εφαρμογής και ανάπτυξης μέτρων απόδοσης ή ενίσχυσης των υφιστάμενων.

Οι συγγραφείς των διαφόρων σχολών διοίκησης τείνουν να κατηγοριοποιούν τους διάφορους διαθέσιμους δείκτες απόδοσης, σε σχέση και με τη διάσταση ως προς την οποία εξετάζεται η απόδοση, ως εξής:

Ανταγωνιστικότητα -> σχετικό μερίδιο αγοράς, αύξηση των πωλήσεων κα

Χρηματοοικονομική απόδοση -> κερδοφορία, ρευστότητα, κεφαλαιακή διάρθρωση

Ποιότητα Υπηρεσιών -> αξιοπιστία, ικανότητα, επικοινωνία, ασφάλεια κα

Ευελιξία -> ευελιξία όγκου, ταχύτητα και ευελιξία παράδοσης κα

Αξιοποίηση των πόρων -> παραγωγικότητα, αποδοτικότητα κα

Καινοτομία -> απόδοση της καινοτομίας/μεμονωμένων καινοτομιών κα

(Fitzgerald, 1988)

Στόχος των περισσότερων αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων είναι σε τελική ανάλυση η αύξηση των κερδών και επομένως η μέτρηση της κερδοφορίας τους. Συγκεκριμένα, για τη χρηματοοικονομική απόδοση των οργανισμών, ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι δείκτες που αφορούν σε:

Κερδοφορία (μικτό/καθαρό περιθώριο κέρδους, αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων κα)

Ρευστότητα (δείκτης κεφαλαίου κίνησης, δείκτης κυκλοφοριακής/άμεσης ρευστότητας κα)

Κεφαλαιακή διάρθρωση (δανειακή επιβάρυνση, κάλυψη τόκων, δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια κα)

Αξιοποίηση κεφαλαίων (κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων,/ενεργητικού, μέση διάρκεια είσπραξης απαιτήσεων κα)

Ικανότητα αποπληρωμής

Φερεγγυότητα και άλλα

(businesslink.gov.uk)

ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη ενός οργανισμού είναι απαραίτητο να ευθυγραμμιστούν οι στόχοι και οι προτεραιότητες της επιχείρησης με τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Η έννοια του κόστους ποιότητας (COQ) (ως ένα ακόμη εργαλείο μέτρησης της απόδοσης) εισήχθη από το Dr Joseph Juran το 1951 στο σύγγραμμά του Quality Control Handbook, ενώ το 1961 ιδρύθηκε από την American Society for Quality (ASQ) η Επιτροπή Κόστους Ποιότητας (Quality Cost Committee) υπό το τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας. Σύμφωνα με την Επιτροπή (ASQ) το κόστος ποιότητας είναι το κόστος που προκύπτει από τη δημιουργία μη ποιοτικών προϊόντων-υπηρεσιών. Με το βιβλίο του Quality is Free το 1979 ο Philip B Crosby διέδωσε τη χρήση του COQ, ενώ έκτοτε πολλά πρότυπα πιστοποίησης ποιότητας αναφέρονται σε αυτό για τη βελτίωσή της.(Wikipedia.org)

Κόστος ποιότητας είναι των άθροισμα των δαπανών που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για την πρόληψη της κακής ποιότητας, το κόστος για τη διασφάλιση και την αξιολόγηση εφαρμογής συστημάτων ποιότητας, καθώς και κάθε άλλο κόστος που προκύπτει ως αποτέλεσμα κακής ποιότητας. Τα κόστη αυτά μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες : αυτά της πρόληψης (prevention costs), της αξιολόγησης (appraisal costs) και το κόστος αποτυχίας (failure costs). Πιο αναλυτικά:

Κόστος Πρόληψης -> το κόστος όλων των δραστηριοτήτων και ενεργειών που απαιτούνται και έχουν σχεδιαστεί ειδικά για την αποφυγή παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων, δηλαδή το ύψος των χρημάτων που χρειάζεται να δαπανηθούν για την ποιοτική αναβάθμιση του συστήματος παραγωγής (πχ διαχείριση και ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας, εκπαίδευση εργατικού δυναμικού, εγχειρίδια χρήσης κα).

Κόστος Αξιολόγησης -> το κόστος που συνδέεται με τη μέτρηση, την αξιολόγηση ή τον έλεγχο προϊόντων-υπηρεσιών, ώστε να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τα ποιοτικά πρότυπα και τις απαιτήσεις επιδόσεων (πχ . έλεγχος α' υλών, αξιολόγηση διαδικασιών, επιθεώρηση, δοκιμές κα).

Κόστος Αποτυχίας -> το κόστος που προκύπτει από προϊόντα-υπηρεσίες που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών/χρηστών. Τα κόστη αυτά χωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά:

- Κόστος εσωτερικής αποτυχίας : κόστος αποτυχίας που προέκυψε πριν την παράδοση ή αποστολή του προϊόντος στον πελάτη (πχ ελαττωματικά, αναθεωρήσεις υλικών, επανέλεγχοι κα).
- Κόστος εξωτερικής αποτυχίας : κόστος αποτυχίας που προκύπτει μετά την παράδοση ή αποστολή του προϊόντος στον πελάτη (πχ παράπονα πελατών, επιδιορθώσεις, επιστροφές, αξιώσεις εγγυήσεων κα).

(asq.org)

Το συνολικό κόστος ποιότητας, επομένως, είναι το σύνολο των παραπάνω. Αυτό αντιπροσωπεύει τη διαφορά μεταξύ του πραγματικού κόστους ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με το μειωμένο κόστος που θα προέκυπτε αν εξαλείφονταν τα φαινόμενα ελλিপών υπηρεσιών ή ελαττωματικών προϊόντων.

Ωστόσο, υπάρχουν και κόστη που είναι δύσκολο να εντοπισθούν από τα συστήματα μέτρησης COQ. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν κόστη που προκύπτουν από τις π[πελατειακές σχέσεις, το κόστος της φήμης της επιχείρησης ή το κόστος δυσaréσκειας των πελατών, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για τις μελλοντικές αποφάσεις υπαρχόντων και μελλοντικών πελατών. Βέβαια η εξάλειψη των εξωτερικών αποτυχιών, μειώνει σε μεγάλο βαθμό και τα συγκεκριμένα κόστη. (Crandall et al., 2010)

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα γίνει ανασκόπηση σε ένα δείγμα 26 μελετών από τη σχετική βιβλιογραφία. Οι μελέτες αυτές περιλαμβάνουν αποτελέσματα ερευνών, τα οποία αναφέρονται στα ISO 9000 και 9001 σε σχέση με την επίδοση των επιχειρήσεων ή τα γενικότερα οφέλη προς αυτές.

Αρχικά θα γίνει αναφορά και μια σύντομη παρουσίαση των ευρημάτων των συγχρονικών μελετών, δηλαδή εκείνων στις οποίες τα στατιστικά έγκυρα αποτελέσματα αφορούν ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Σε ένα δεύτερο επίπεδο θα παρουσιαστούν περισσότερο αναλυτικά ορισμένες εκ των διαχρονικών μελετών που ίσως έχουν τη δυνατότητα να εξηγήσουν καλύτερα το αιτιολογικό μοντέλο που παρουσιάστηκε παραπάνω.

Αναλυτικότερα, ο Buttle (1997) διενήργησε έρευνα μέσω ερωτηματολογίων σε 1220 πιστοποιημένες επιχειρήσεις της Μ. Βρετανίας. Το σημαντικότερο όφελος που φάνηκε να προκύπτει από την πιστοποίηση ποιότητας ήταν η βελτίωση της κερδοφορίας, ενώ ακολούθησαν οφέλη όπως η βελτίωση λειτουργιών και η θετική επίδραση στη λειτουργία του μάρκετινγκ. Σε γενικές γραμμές οι οργανισμοί φάνηκαν ευχαριστημένοι με την επίδραση που είχε σε αυτούς η πιστοποίηση ποιότητας.

Σκοπός της μελέτης των Terziovski et al (1997) ήταν να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ της πιστοποίησης ISO 9000 και της οργανωσιακής απόδοσης με την παρουσία ή μη φιλοσοφίας διοίκησης ολικής ποιότητας. Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από κατασκευαστικές εταιρίες σε Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία και το βασικό συμπέρασμα ήταν η μη εύρεση σημαντικής επιρροής της απόδοσης μιας πιστοποιημένης επιχείρησης από τη ΔΟΠ.

Οι Huang et al (1999) χρησιμοποιώντας ένα διαρθρωτικό μοντέλο εξισώσεων εξέτασαν το κατά πόσο μπορούν οι επιχειρήσεις να επωφεληθούν από το ISO 9000 στην Ταϊβάν (δείγμα 441 οργανισμών). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εφαρμογή πρακτικών του ISO 9000 έχει άμεση θετική επίδραση στη λειτουργική απόδοση των επιχειρήσεων και έμμεση επιρροή στα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Ο Sun (2000) διεξήγαγε έρευνα σε 600 επιχειρήσεις 20 χωρών διεθνώς προσπαθώντας να αντιπαραβάλει την εφαρμογή πρακτικών του ISO 9000 με αυτή των πρακτικών ΔΟΠ. Συμπέρανε σε γενικές γραμμές πως οι δύο στρατηγικές επιλογές (ISO και ΔΟΠ) δεν συνδυάζονται απαραίτητα και δεν προϋποθέτουν η μία την άλλη και πως από μόνες τους οι πρακτικές του ISO de συνεισφέρουν τόσο στη βελτίωση της ποιότητας όσο όταν συνδυάζονται με μια γενικότερη φιλοσοφία διοίκησης ολικής ποιότητας.

Σκοπός της μελέτης των Prabhu et al (2000) ήταν η διερεύνηση πιθανής επίδρασης των ISO και ΔΟΠ στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα αυτή, δείχνουν σαφή συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών ΔΟΠ και την ανταγωνιστικότητας, συμπέρασμα που επιβεβαιώθηκε από το 74% των εξεταζομένων επιχειρήσεων που εφαρμόζαν ΔΟΠ και το 28% που κατείχαν πιστοποίηση ISO. Η ανάλυση έδειξε επίσης πως επιχειρήσεις που ξεκινώντας με το πρότυπο ISO και συστηματικά υιοθετούν πρακτικές ΔΟΠ, επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Η έρευνα των Lima et al (2000) εξετάζει τη σχέση μεταξύ της πιστοποίησης ποιότητας, όπως υποδεικνύεται από τα ISO 9000 και 9002, και της επίδοσης επιχειρήσεων στη Βραζιλία από το 1992. Συνολικά, από τα στοιχεία που προέκυψαν δε διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην απόδοση των πιστοποιημένων με ISO επιχειρήσεων όταν συγκρίθηκαν με μια ομάδα ελέγχου μη πιστοποιημένων οργανισμών.

Η έρευνα των Singles et al. (2001) σε ένα δείγμα 192 επιχειρήσεων, αποκάλυψε πως η υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση επέρχεται μόνο όταν στους εν λόγω οργανισμούς υπάρχουν εσωτερικά κίνητρα για την απόκτηση πιστοποίησης ποιότητας.

Αντικείμενο της εργασίας των Santos et al (2001) ήταν η παρουσίαση των αποτελεσμάτων έρευνας σε πιστοποιημένες επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Ισπανία, ως προς τα οφέλη της εγκατάστασης συστημάτων ποιότητας. Τα στοιχεία που προέκυψαν επιβεβαιώνουν την ύπαρξη ωφελειών από την πιστοποίηση κατά ISO κυρίως σε ότι αφορά την εσωτερική αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Έτσι, επισημαίνεται η ανάγκη για εξέλιξη προς περισσότερο πολύπλοκα συστήματα, όπου

η φιλοσοφία της ΔΟΠ θα συνδυάζεται με αυτήν του προσανατολισμού προς την αγορά.

Οι Tsekouras et al (2002) με την ανάλυση 143 ελληνικών επιχειρήσεων στους τομείς της μεταποίησης και των υπηρεσιών, διαπίστωσαν πως τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας υιοθετούνται κυρίως από μεγαλύτερες εταιρίες που παράγουν ενδιάμεσα αγαθά αλλά είναι λιγότερο κερδοφόρες από άλλες στον κλάδο τους. Οι επιπτώσεις από την υιοθέτηση ISO 9000 στην οργανωσιακή επίδοση και συγκεκριμένα σε ορισμένες διαστάσεις της κερδοφορίας δεν είναι στατιστικά σημαντικές σε μια περίοδο 5-6 ετών από την πιστοποίηση. Αντίθετα, διαπιστώνεται πως η υιοθέτηση συστημάτων ποιότητας είναι μια συνεχής διαδικασία βελτίωσης που αποδεικνύεται ευεργετική σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα και όχι βραχυχρόνια.

Οι Chou-Chua et al (2003) εξετάζουν το ζήτημα των αναμενόμενων ωφελειών από την πιστοποίηση κατά ISO 9000 σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στη Σιγκαπούρη. Χρησιμοποιώντας μια εμπειρική προσέγγιση, σκοπός της εργασίας τους είναι να διαπιστώσουν την ύπαρξη ή όχι βελτιωμένης απόδοσης σε εισηγμένες και μη επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα από την έρευνα 146 επιχειρήσεων, έδειξαν πως συνολικά υπήρχε βελτιωμένη απόδοση στις πιστοποιημένες εταιρίες, ωστόσο διαπιστώθηκε πως οι μη εισηγμένες επιχειρήσεις απολάμβαναν καλύτερης θεωρούμενης ποιότητας και καλύτερης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων σε σχέση με τους εισηγμένους οργανισμούς.

Στη μελέτη των Terziovski et al (2003) αναπτύσσονται και εξετάζονται διάφορες υποθέσεις σχετικά με τη διαδικασία πιστοποίησης ποιότητας ISO με τη χρήση συγχρονικών δεδομένων από επιχειρήσεις στην Αυστραλία. Τα ευρήματα έδειξαν πως υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των κινήτρων της διοίκησης για απόκτηση πιστοποίησης ISO και επιχειρησιακής απόδοσης. Το επιμέρους στοιχείο που διαπιστώθηκε πως συμβάλλει περισσότερο στην επίδοση αυτή ήταν η εστίαση στον πελάτη, ενώ το κύριο κίνητρο για συνέχιση εφαρμογής των συστημάτων ποιότητας διαμορφωνόταν από την πίεση των πελατών. Επιλέον, το είδος του επιχειρησιακού ελέγχου φάνηκε να έχει ασήμαντη επίδραση στην απόδοση.

Οι Dimara et al (2004) συγκέντρωσαν ένα δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ISO 9000 από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και το κατέταξαν σε τρεις

κατηγορίες στρατηγικού προσανατολισμού: την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση και τη στρατηγική εστίασης. Αν εξεταστούν συνολικά οι επιχειρήσεις, δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στους οικονομικούς δείκτες απόδοσής τους σε μια περίοδο έξι ετών από την υιοθέτηση του ISO. Ωστόσο, όταν οι επιχειρήσεις εξετάζονται ξεχωριστά ανάλογα με τη στρατηγική τους, διαπιστώνεται πως εκείνες που επιδιώκουν ηγεσία κόστους παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αύξηση των δεικτών κερδοφορίας τους, ενώ αυτές που επιλέγουν τη διαφοροποίηση παρουσιάζουν σημαντική αύξηση του κύκλου εργασιών τους και του μεριδίου αγοράς που κατέχουν.

Η μελέτη των Briscoe et al (2005) εξετάζει τα εμπόδια και τα οφέλη από την εφαρμογή των πρακτικών του ISO 9000 σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, διερευνάται το κατά πόσο οι επιχειρήσεις αυτές θα μπορέσουν να ωφεληθούν από την απόκτηση πιστοποίησης ποιότητας, λαμβανομένων υπόψη των περιορισμένων πόρων που αυτές διαθέτουν. Η απάντηση είναι θετική εάν η διοίκηση μπορέσει να «εσωτερικεύσει» βασικές πρακτικές του ISO και να υιοθετήσει μια γενικότερη κουλτούρα ποιότητας στην οποία να προσαρμοστούν τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και οι επιχειρησιακές υποδομές.

Οι Tzelepis et al (2006) μελέτησαν ένα δείγμα 1572 ελληνικών πιστοποιημένων κατά ISO 9001 επιχειρήσεων από τρεις διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους. Στην προσέγγιση που ακολουθήθηκε, οι επιπτώσεις του ISO στις επιχειρησιακές επιδόσεις κατηγοριοποιήθηκαν ως εξής: ως εισροή (όπως η εισροή κεφαλαίου/εργασίας), ως παράγοντας που επηρεάζει την τεχνική αναποτελεσματικότητα, ως εισροή και παράγοντας που επηρεάζει την τεχνική αναποτελεσματικότητα και ως παράγοντας που δεν έχει καμιά επίδραση. Διαπιστώθηκε πως το ISO 9001 λειτουργεί ως παράγοντας που επηρεάζει την τεχνική αναποτελεσματικότητα με κάποια επίδραση στο κεφάλαιο και την εργασία.

Με την έρευνα 272 πιστοποιημένων κατά ISO επιχειρήσεων στην Αυστραλία, οι Jones et al (1997) προσπάθησαν να εξετάσουν δύο ζητήματα: πρώτον, τη σχέση μεταξύ του αρχικού κινήτρου μιας εταιρίας για πιστοποίηση και την αντίληψή της για τα οφέλη που έχει λάβει και δεύτερον, την επίδραση του χρόνου στις αντιλήψεις για τα οφέλη αυτά που έχουν αποκομισθεί. Οι επιχειρήσεις που επιδίωξαν την πιστοποίηση με βάση εξωτερικά κίνητρα και οποιουδήποτε είδους επιβολής αυτής,

δεν είχαν τα ίδια σημαντικά οφέλη με τις επιχειρήσεις που ενήργησαν με βάση την ύπαρξη εσωτερικής παρακίνησης και επιθυμίας για καλύτερη οργανωσιακή απόδοση. Επιπλέον, δεν παρατηρήθηκε ιδιαίτερη διαφορά στο μέγεθος της βελτίωσης της απόδοσης μεταξύ επιχειρήσεων πρόσφατα και μακροχρόνια πιστοποιημένων οργανισμών.

Οι Brown et al (1998) μελέτησαν την εμπειρία μικρομεσαίων επιχειρήσεων με το ISO 9000, βασιζόμενοι σε μία έρευνα μέσω ερωτηματολογίου στην Αυστραλία. Διερευνώνται ζητήματα που κυμαίνονται από το λόγο που ζητήθηκε η πιστοποίηση, τα οφέλη που απορρέουν, τις πιθανές απογοητεύσεις μέχρι και τον τρόπο που αντιμετωπίστηκαν από τις επιχειρήσεις ενδεχόμενα προβλήματα και αστοχίες. Τα ευρήματα δείχνουν ανάμικτα αποτελέσματα από την πιστοποίηση ποιότητας ISO. Μερικές επιχειρήσεις αναφέρουν σημαντικά εσωτερικά οφέλη, ενώ άλλες δεν απέσπασαν εξωτερικά οφέλη. Ενθαρρυντικό κατά τους συγγραφείς είναι το γεγονός πως πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις βλέπουν την πιστοποίηση κατά ISO ως ένα πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση για μια ευρύτερη προσέγγιση προς τη διαχείριση ποιότητας.

Η έρευνα των Abraham et al (2000) αποσκοπεί στη διερεύνηση του εάν η πιστοποίηση ποιότητας από μόνη της παρέχει κάποιες εγγυήσεις για τις επιδόσεις των επιχειρήσεων ή εάν αυτά τα αποτελέσματα εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο η διαδικασία της πιστοποίησης εισάγεται και εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως καθαυτή η πιστοποίηση παρέχει περιορισμένες εγγυήσεις ως προς την επιχειρησιακή απόδοση, η οποία αντίθετα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στρατηγική της εφαρμογής της και τις αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν με τις υπόλοιπες επιχειρησιακές μεταβλητές.

Η μελέτη των Yahya et al (2001) υποδεικνύει πως τα στοιχεία που σχετίζονται με το σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης (διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, έλεγχος σχεδιασμού, ευθύνη της διοίκησης, στατιστικές τεχνικές, διοίκηση λειτουργιών, έλεγχος των δεδομένων και σύστημα ποιότητας) είναι πολύ δυσκολότερο να εφαρμοστούν σε σύγκριση με τα στοιχεία που αφορούν λειτουργικές διαδικασίες (επιθεώρηση, δοκιμές, συσκευασία, συντήρηση και παράδοση). Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί πως οι εταιρίες που εμπορεύονται τα προϊόντα τους στην Ευρώπη ή

έχουν αλληλεπίδραση με ξένους εταίρους, αντιλαμβάνονται μικρότερο βαθμό δυσκολίας στην εφαρμογή των απαιτήσεων του ISO σε σχέση με τις υπόλοιπες

Οι Yeung et al (2003) πραγματοποίησαν εμπειρική έρευνα στον κλάδο των ηλεκτρονικών για να διαπιστώσουν το κατά πόσο α) οι στόχοι για την απόκτηση πιστοποίησης, β) η «στάση» απέναντι στην εφαρμογή της και γ) η κατανόηση του προτύπου ποιότητας μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών μπορεί να επηρεάσει την ανάπτυξη των συστημάτων ποιότητας και κατ'επέκταση την επιχειρησιακή απόδοση. Σύμφωνα με τα ευρήματα, η κατανόηση του προτύπου ποιότητας από τα στελέχη, παρόλο που βοηθά στην καλύτερη εφαρμογή και ανάπτυξη των συστημάτων ποιότητας, εντούτοις δεν βελτιώνει την οργανωσιακή απόδοση. Από την άλλη μεριά, επιχειρήσεις που θεωρούν πως το ISO χρησιμεύει ως θεμέλιο για τις επιχειρησιακές λειτουργίες, επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα. Η έρευνα αποδεικνύει πως η αναποτελεσματικότητα του ISO 9000 οφείλεται σε μεγάλο βαθμό σε κακή διαχείριση των επιχειρησιακών στόχων και λανθασμένες προσδοκίες από το πρότυπο.

Η εργασία των Naveh et al (2005) ερευνά τα αποτελέσματα της εφαρμογής του διεθνούς προτύπου ISO 9000 σε σχέση με τις λειτουργικές αποδόσεις των επιχειρήσεων. Οι υποθέσεις που διερευνήθηκαν ήταν α) πως η εγκατάσταση του ISO 9000 σχετίζεται θετικά με τη χρήση του και β) πως η χρήση του ISO είναι θετικά σχετιζόμενη με τις λειτουργικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις 1150 μάνατζερ ποιότητας 924 οργανισμών, έδειξαν πως ενώ το στάδιο της εγκατάστασης είναι απαραίτητο για την επιτυχή εφαρμογή του προτύπου ποιότητας, οι επιχειρήσεις είχαν λειτουργικό πλεονέκτημα από αυτό, όταν το χρησιμοποιούσαν όχι μόνο ως καθημερινή πρακτική αλλά και ως καταλύτη για αλλαγή. Επίσης αναφέρεται πως η εφαρμογή του ISO 9000 οδήγησε σε βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης των επιχειρήσεων, αλλά όχι κατ'ανάγκη και σε βελτίωση της συνολικής επιχειρησιακής απόδοσης.

Ο πίνακας 1 περιλαμβάνει μια περίληψη των ευρημάτων της πρώτης ομάδας ερευνών (συγχρονικές μελέτες). Δίδεται απάντηση στο εάν τα συμπεράσματα των ερευνητών της εκάστοτε μελέτης επιβεβαιώνουν ή όχι την ύπαρξη σχέσης μεταξύ πιστοποίησης της ποιότητας και συγκεκριμένων οφελών. Ξεκινάμε με μια σύνοψη των μελετών

στο επάνω μέρος του πίνακα που δεν περιλαμβάνουν την επίδραση παρεμβαλλόμενων μεταβλητών.

Πίνακας 1: Σύνοψη μελετών σχετικά με τη σχέση πιστοποίησης ISO και επιχειρηματικών οφελών.

Συγγραφείς	<u>Εσωτερικά Οφέλη</u>		Καλύτερη Ποιότητα	<u>Εξωτερικά Οφέλη</u>	
	Μειωμένη σπατάλη	Χαμηλό κόστος		Υψηλότερες πωλήσεις ή μερίδιο αγοράς	Κέρδη
Buttle (1997)	✓	✓		✓	✓
Terziovski (1997)	X	X	X	X	
Simmons (1999)				X	✓
Huarng (1999)	✓	✓	✓	✓	✓
Sun (2000)	✓	✓	✓		
Prabhu (2000)	✓		X		
Lima (2000)				✓	X
Singles (2001)		X	X	X	X
Santos (2001)		X	✓	X	X
Tsekouras (2002)					X
Chou-Chua (2003)	X	X	X	X	X
Terziovski (2003)			✓	✓	
Dimara (2004)				X	X
Briscoe (2005)	✓	✓		X	
Tzelepis (2006)		✓			✓
	Παρεμβ/νες μεταβλητές				
Jones (1997)	αναπτυξιακές	✓	✓	✓	✓

Brown (1998)	εσωτερική παρακίνηση	✓		✓	✓	
Abraham (2000)	ηγεσία			✓	✓	
Yahya (2001)	αναπτυξιακές	✓		X	X	
Singles (2001)	εσωτερική παρακίνηση		✓	✓	✓	✓
Yeung (2003)	εσωτερική παρακίνηση		✓	X	X	
Terziovski (2003)	εσωτερική παρακίνηση	✓				
Naveh (2005)	καταλύτης για αλλαγή	✓	✓		X	X

Σημείωση: ✓ -> επιβεβαίωση των ευρημάτων, X -> μη επιβεβαίωση των ευρημάτων

Συνολικά, το επάνω μέρος του πίνακα δείχνει πως τα ισχυρότερα ευρήματα αφορούν τα εσωτερικά οφέλη προς τις επιχειρήσεις, όπως τις μειωμένες σπατάλες (σε πέντε από τις επτά έρευνες) και το χαμηλότερο κόστος (πέντε από τις εννιά μελέτες). Αντίθετα, δεν προκύπτουν ισχυρές ενδείξεις για εξωτερικά οφέλη, με την καλύτερη ποιότητα να συναντάται σε τέσσερις από τις οκτώ μελέτες, ενώ μόνο σε τέσσερις από τις έντεκα μελέτες βρέθηκαν υψηλότερες πωλήσεις/μερίδια αγοράς και σε τέσσερις από τις δέκα έρευνες προέκυψαν υψηλότερα κέρδη.

Στο κάτω μέρος του πίνακα παρουσιάζονται οι μελέτες που λαμβάνουν υπόψη εσωτερικά/αναπτυξιακά κίνητρα για την υιοθέτηση συστημάτων ποιότητας στις επιχειρήσεις. Φαίνεται πως όταν υπάρχουν αυτά τα κίνητρα, σύμφωνα τουλάχιστον με τις συγκεκριμένες έρευνες, παρουσιάζονται μια σειρά από οφέλη λόγω της πιστοποίησης. Και οι οκτώ μελέτες αναφέρουν εσωτερικά οφέλη για τις επιχειρήσεις, όπως λιγότερη σπατάλη και χαμηλότερο κόστος, ενώ σε τέσσερις από τις έξι αναφέρεται καλύτερη ποιότητα. Τα αποτελέσματα σχετικά με την αύξηση των πωλήσεων / μεριδίου αγοράς ή την κερδοφορία είναι μοιρασμένα, καθώς μόνο από τις μισές μελέτες προκύπτουν αξιολογικά οφέλη. Ωστόσο, σύμφωνα με τις ίδιες έρευνες, όταν απουσιάζουν τα εσωτερικά κίνητρα για την υιοθέτηση της ποιότητας,

διαπιστώνεται πως εξαλείφονται και τα επιχειρηματικά οφέλη που θα προέκυπταν από μια τέτοια επένδυση.

Συνολικά, η αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ πιστοποίησης ποιότητας και βελτιωμένης επιχειρησιακής απόδοσης μέσω των εμπειρικών ερευνών στο πεδίο αυτό, υποδεικνύει πως προκύπτουν συγκεκριμένα οφέλη όπως παρουσιάστηκαν και στο Σχήμα 1. Ωστόσο, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην εξαγωγή συμπερασμάτων, αφού στις μελέτες που παρουσιάστηκαν θεωρείται δεδομένη η ύπαρξη μονόδρομης σχέσης αιτιώδους συνάφειας, δηλαδή πως η πιστοποίηση ποιότητας οδηγεί σε αυξημένες επιδόσεις και όχι το αντίστροφο.

Για να μειώσουμε την πιθανότητα αυτού του λογικού σφάλματος, θα παραθέσουμε τα αποτελέσματα τεσσάρων ερευνητικών άρθρων που αποτελούν διαχρονικές μελέτες με χρονικό σημείο εκκίνησης την εγγραφή στα πιστοποιημένα πρότυπα (ISO 9001) των εκάστοτε επιχειρήσεων και οργανισμών που εξετάστηκαν.

Η πρώτη μελέτη ήταν αυτή του Haversjo (2000) σχετικά με την αποδοτικότητα των συνολικών απασχολούμενων κεφαλαίων των δανικών επιχειρήσεων μεταξύ 1989 και 1995. Στη συγκεκριμένη έρευνα, έγινε σύγκριση 871 εταιριών με μια ομάδα ελέγχου 644 επιχειρήσεων ίδιου μεγέθους, με σκοπό να διαπιστωθεί εάν το ποσοστό της απόδοσης των απασχολούμενων κεφαλαίων βελτιώθηκε μετά την εγγραφή στο πρότυπο πιστοποίησης ποιότητας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η μέση χρηματοοικονομική επίδοση των πιστοποιημένων επιχειρήσεων ήταν ανώτερη των υπολοίπων τόσο πριν όσο και μετά την υιοθέτηση των συστημάτων ποιότητας και πως δεν προέκυπτε κάποιο στατιστικά σημαντικό υπόδειγμα για την πορεία της κερδοφορίας των επιχειρήσεων για το διάστημα μετά την πιστοποίησή τους.

Ένα δεύτερο επιστημονικό άρθρο που με την έρευνά του θα μπορούσε να παρέχει στοιχεία για τη σχέση που εξετάζουμε, είναι αυτό των Wayhan et al (2002), που αφορά στην ανάλυση της απόδοσης 96 επιχειρήσεων στις ΗΠΑ μεταξύ 1990 και 1998. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν επίσης πως οι 48 πιστοποιημένοι οργανισμοί παρουσίαζαν σταθερά υψηλότερες αποδόσεις απασχολούμενου κεφαλαίου τόσο πριν όσο και μετά την πιστοποίησή τους, σε σύγκριση με μια ομάδα ελέγχου 48 μη πιστοποιημένων επιχειρήσεων ίδιου μεγέθους σε αντίστοιχους

κλάδους. Όπως δηλαδή και με τη μελέτη του Haversjo, δεν παρατηρείται σημαντικό κέρδος από τις μετά-πιστοποίησης αποδόσεις.

Σε μια τρίτη έρευνα (Corbett et al., 2005), εξετάστηκε η απόδοση 544 αμερικάνικων επιχειρήσεων μεταξύ 1987 και 1997. Για το σχηματισμό των ομάδων ελέγχου ακολουθήθηκαν οι μέθοδοι των Barber και Lyon (1996). Αυτές περιελάμβαναν δημιουργία έξι ζευγών ελέγχου (κλάδος βιομηχανίας-μέγεθος επιχείρησης, κλάδος βιομηχανίας- μέγεθος επιχείρησης-ROA, κλάδος βιομηχανίας- ROA) για καλύτερη ταύτιση μεγεθών και αποφυγή λογικών σφαλμάτων. Τα ευρήματα, ανεξάρτητα από τα μεμονωμένα ζεύγη ελέγχου κατά περίπτωση, υποδεικνύουν πως οι διαφορές στις αποδόσεις του ενεργητικού μεταφράζονται σε «συγκρατημένα» κέρδη κάθε χρόνο (0,5 με 1,5%) μετά την πιστοποίηση ποιότητας, λίγα από τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν στατιστικά σημαντικά. Ωστόσο, όταν αυτά τα κέρδη των ζευγών ελέγχου συναθροίστηκαν, προέκυψαν στατιστικά σημαντικά μεγέθη.

Η τέταρτη μελέτη είναι αυτή των Naveh και Marcus (2005) σε 313 αμερικάνικες επιχειρήσεις μεταξύ 1990 και 2000. Όπως και στην περίπτωση των Corbett et al. (2005), χρησιμοποίησαν τη μέθοδο των Barber και Lyon (1996) για το σχηματισμό ομάδων ελέγχου. Έτσι λοιπόν, «ζευγάρωσαν» τις μεμονωμένες εταιρίες ως εξής: «κλάδος βιομηχανίας», «κλάδος βιομηχανίας-μέγεθος επιχείρησης», «κλάδος βιομηχανίας-μέγεθος επιχείρησης-ROA» και «κλάδος βιομηχανίας-μέγεθος επιχείρησης-ROA-απόδοση μετοχών». Ανεξάρτητα από τον τύπο ομάδας ελέγχου, βρέθηκαν μόνο μη στατιστικά σημαντικά ετήσια κέρδη από την απόδοση ενεργητικού για τα πέντε χρόνια που ακολούθησαν τις πιστοποιήσεις ποιότητας των επιχειρήσεων. Βέβαια, όπως και στην περίπτωση των Corbett et al. (2005), όταν συναθροίστηκαν αυτά τα κέρδη των πέντε ετών, προέκυψαν στατιστικά σημαντικές αποδόσεις (περισσότερο αξιοποιήσιμες από αυτές των Corbett et al), πράγμα που ίσχυε για όλες τις ομάδες ελέγχου.

Συνοψίζοντας, στο σύνολό τους οι διαχρονικές μελέτες που προαναφέρθηκαν παρέχουν ενδείξεις πως οι επιχειρήσεις που εξασφάλισαν πιστοποίηση ποιότητας, είναι οργανισμοί με επιδόσεις άνω του μέσου όρου, πριν την πιστοποίησή τους ακόμη. Δηλαδή, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να ακολουθήσουν συστήματα ποιότητας όσες ήδη επιτυγχάνουν υψηλές αποδόσεις. Από τις τέσσερις αυτές έρευνες μόνο σε δύο αναφέρεται πως η πιστοποίηση ποιότητας μπορεί όντως

να οδηγήσει σε αυξημένη κερδοφορία. Συγκεκριμένα, οι Naveh και Marcus (2005) δίνουν στοιχεία για την ύπαρξη ουσιαστικών οφελών, ενώ οι Corbett et al. (2005) διαπιστώνουν στατιστικά σημαντικά οφέλη αλλά σε περιορισμένη κλίμακα. Τα ευρήματα αυτά δημιουργούν προβληματισμό για το κατά πόσο κάποια διαπιστωμένα οφέλη των επιχειρήσεων μπορούν πράγματι να αποδοθούν σε πιστοποιήσεις τύπου ISO.

Σαφώς, το να αποδοθεί η επιχειρηματική απόδοση σε μεμονωμένους παράγοντες, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση στην πιστοποίηση ποιότητας, είναι πολύ πιο περίπλοκο απ' ό,τι φαίνεται, αφού δεν υπάρχουν ερευνητικές μέθοδοι που να στηρίζουν ή να απορρίπτουν με ασφάλεια κάτι τέτοιο.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που παρατίθεται, φαίνεται να προκύπτει μια ακολουθία σχέσεων που καθιστούν την ύπαρξη πιστοποίησης ποιότητας ικανή συνθήκη για τη βελτιωμένη επίδοση των επιχειρήσεων. Υπάρχει, δηλαδή μια λογική αλληλουχία αιτιατών σχέσεων (Σχήμα 1) που θα μπορούσε να εξηγήσει και να υποδείξει τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται μεταξύ τους. Ωστόσο, για να εδραιωθεί αυτή η αιτιατή σχέση, θα πρέπει να εξασφαλιστεί πως η υψηλή επίδοση δεν προϋπήρχε της πιστοποίησης και πως αυτή (η επίδοση) δεν αποδίδεται σε άλλους παράγοντες.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει να αποδειχθεί πως σε κάθε περίπτωση η βελτίωση της απόδοσης υφίσταται λόγω της ύπαρξης πιστοποίησης και πως αντίστροφα η απουσία πιστοποίησης επηρεάζει αρνητικά τις επιχειρησιακές επιδόσεις. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να εξασφαλίσουμε πως η αυξημένες επιδόσεις είναι μεταγενέστερες της πιστοποίησης, της οποίας η επίδραση αναμένεται να είναι σημαντική ως μέγεθος.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

Για τη διερεύνηση της υπόθεσης εάν η υιοθέτηση της φιλοσοφίας ΔΟΠ από τις επιχειρήσεις έχει σημαντικές θετικές συνέπειες, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές εμπειρικές μελέτες που αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω.

Οι Anderson et al (1995) πραγματοποίησαν μια διερευνητική εμπειρική ανάλυση βασισμένη σε θεωρητικό μοντέλο που οι ίδιοι ανέπτυξαν σε προηγούμενη μελέτη τους, ορίζοντας ως μέτρο απόδοσης την ικανοποίηση των πελατών. Η ανάλυση έδειξε πως υπήρχε σημαντική θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και αυτής των πελατών, ενώ δε συνέβαινε το ίδιο μεταξύ των συνεχών προσπαθειών βελτίωσης και ικανοποίησης πελατών.

Οι Flynn et al (1995) χρησιμοποίησαν ερωτηματολόγια που απευθύνονταν σε μάνατζερς και εργαζομένους σε επιχειρήσεις της βορείου Αμερικής, ώστε να εντοπίσουν τις τυχόν συσχετίσεις στα πλαίσια του προτεινόμενου θεωρητικού μοντέλου. Χρησιμοποιώντας ως δείκτες απόδοσης την ποιότητα και ορισμένες λειτουργικές μεταβλητές, προέκυψαν θετικά αποτελέσματα στις διάφορες διαστάσεις του θεωρητικού μοντέλου από τις εν λόγω μεταβλητές.

Οι Mohrman et al (1995) εργάστηκαν μέσω ερωτηματολογίων με τις 500 μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις και τις 500 μεγαλύτερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών των ΗΠΑ σύμφωνα με τη λίστα του περιοδικού Fortune. Στόχος ήταν να διερευνηθούν οι επιπτώσεις που έχουν οι αποφάσεις βελτίωσης στην απόδοση των οργανισμών. Τα αποτελέσματα δεν έδειξαν σημαντική σχέση μεταξύ συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και χρηματοοικονομικής επίδοσης με βάση τα μέτρα κερδοφορίας που εφαρμόστηκαν.

Η εμπειρική μελέτη του Powell (1995) υπέδειξε πως κάποια από τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με τη διοίκηση ποιότητας, όπως η βελτίωση των διαδικασιών, η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) και η εκπαίδευση δεν παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις. Αντίθετα, κάτι τέτοιο μπορεί να γίνεται με χαρακτηριστικά όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και η δέσμευση της ηγεσίας. Επίσης, ο Powell διαφώνησε με τη θεώρηση της ποιότητας ως ενιαίου συνόλου, αφού στη μελέτη του μόνο τρεις από τις δώδεκα πρακτικές που σχετίζονται

με τη διοίκηση ποιότητας σχετίζονταν με υψηλότερες επιδόσεις. Επομένως, ο ίδιος πρότεινε πως οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αποκομίσουν οφέλη από «ποιοτικές πρακτικές», χωρίς απαραίτητα να ασπαστούν τη «φιλοσοφία» στο σύνολό της.

Σε μια άλλη μελέτη, οι Hendricks και Singhal (1996) έδωσαν έμφαση στη συμβολή της διοίκησης ποιότητας στη μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών των εισηγμένων εταιριών στις ΗΠΑ. Παρακολούθηθηκε ουσιαστικά η εξέλιξη, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, της αγοραίας αξίας των εταιριών αυτών σε σύγκριση με μια ομάδα ελέγχου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, διαπιστώθηκε όντως βελτιωμένη απόδοση των υπό εξέταση επιχειρήσεων σε σχέση με την ομάδα ελέγχου.

Οι Adam et al (1997) συγκέντρωσαν δεδομένα από εταιρίες στη Βόρεια Αμερική, την Ευρώπη και την Ασία, προκειμένου να αναλύσουν τη σχέση μεταξύ πρακτικών σχετιζόμενων με διοίκηση ποιότητας και χρηματοοικονομικής επίδοσης των εταιριών. Σε ό,τι αφορά την απόδοση, η οποία μετρήθηκε με βάση την ανάπτυξη και τους δείκτες κερδοφορίας, προέκυψαν θετικές επιπτώσεις από τη δέσμευση ηγεσίας και τους μηχανισμούς επιβράβευσης και αναγνώρισης των εργαζομένων.

Ο Chenhall (1997) στήριξε με τη μελέτη του την ύπαρξη σχέσης μεταξύ υψηλών χρηματοοικονομικών αποδόσεων, εκφρασμένων με δείκτες ανάπτυξης και κερδοφορίας, και της εφαρμογής προγραμμάτων διοίκησης ποιότητας και μετρήσεις απόδοσης παραγωγής. Οι υψηλότερες αποδόσεις βρέθηκαν στις επιχειρήσεις όπου υπήρχε συνδυασμός διοίκησης ποιότητας και συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένα σε δείκτες παραγωγής.

Βασιζόμενοι σε ορισμένες βασικές δομές της διοίκησης ποιότητας, οι Grandzol και Gershon (1997) δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο με στόχο την απόσπαση πληροφοριών από τις επιχειρήσεις και την ανάπτυξη ενός περιγραφικού μοντέλου σχετικά με την πιθανή ύπαρξη αιτιώδους σχέσης μεταξύ ποιότητας και οργανωσιακής απόδοσης. Δεν προέκυψε, ωστόσο, κάποιο πλήρες μοντέλο που να πιστοποιεί αυτή τη σχέση, παρά μόνο συσχετίσεις μεμονωμένων παραγόντων.

Ένα χρόνο αργότερα οι Choi και Eboch (1998) χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο εξισώσεων, ώστε να αξιολογήσουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών και την απόδοση των βιομηχανικών εγκαταστάσεων. Τα αποτελέσματα υπέδειξαν πως η

διοίκηση ολικής ποιότητας είχε ισχυρότερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών από ότι στην απόδοση των εγκαταστάσεων. Επίσης, συμπέραναν πως η απόδοση αυτή δεν είχε σημαντική επίδραση την πελατειακή ικανοποίηση.

Η μελέτη των Ahire και O' Shaughnessy (1998) εξετάζει τις συσχετίσεις μεταξύ δέκα ολοκληρωμένων δομών διοίκησης ποιότητας και την προκύπτουσα ποιότητα προϊόντος. Η ανάλυση των απαντήσεων των μανάτζερς 449 επιχειρήσεων έδειξε πως η αφοσίωση-δέσμευση της διοίκησης στους στόχους, οδηγεί στην παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων.

Οι Easton και Jarrell (1998) μέσω συνεντεύξεων με εκπροσώπους των εταιριών με στόχο να εντοπίσουν το ορόσημο για την έναρξη της εφαρμογής διοίκησης ολικής ποιότητας. Σύμφωνα με τα συμπεράσματά τους υπάρχει θετική σχέση μεταξύ την υιοθέτησης διοίκησης ποιότητας και την ανάπτυξη, την κερδοφορία και την αγοραία αξία των επιχειρήσεων.

Ο ερευνητικός στόχος των Forza και Filippini (1998) ήταν η δημιουργία ενός θεωρητικού μοντέλου που να συνδέει τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διοίκηση ποιότητας, καθώς και η επακόλουθη εμπειρική επικύρωσή του. Το μοντέλο αυτό περιελάμβανε μεταβλητές όπως τον προσανατολισμό στην ποιότητα, τις πελατειακές σχέσεις, τις σχέσεις με τους προμηθευτές, τον έλεγχο των διαδικασιών και τους ανθρώπινους πόρους. Οι μεταβλητές αυτές σχετίζονταν με δύο διαστάσεις της απόδοσης : τη συμμόρφωση στην ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη. Το μοντέλο εξίσωσης που προέκυψε, υπέδειξε την ύπαρξη σημαντικής επίδρασης της διαδικασίας ελέγχου στην συμμόρφωση ως προς την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη.

Οι Rungtusanatham et al. (1998) επιχείρησαν να αναπαράγουν όσο το δυνατό πιστότερα την εμπειρική διερεύνηση των Anderson et al (1995) με βάση τη θεωρία διοίκησης ποιότητας του Deming. Στη συγκεκριμένη ανάλυση εφαρμόστηκε η μέθοδος κρίσιμων διαδικασιών (path analysis) δεδομένων επιπέδου βιομηχανίας από δείγμα τριών διαφορετικών βιομηχανιών στην Ιταλία. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν συγκρίθηκαν με αυτά των Anderson et al (1995), που είχαν αντλήσει δεδομένα από αμερικάνικες βιομηχανίες, και οι ερευνητές κατέληξαν πως

χρειάζονται επιπλέον μελέτες στον τομέα της διοίκησης ποιότητας και τις συναφείς πρακτικές.

Σε έρευνές τους οι Dow et al. (1999), καθώς και οι Samson και Terziovski (1999) χρησιμοποίησαν διαρθρωτικές εξισώσεις και πολλαπλές παλινδρομήσεις για να αναλύσουν τις πρακτικές της διοίκησης ολικής ποιότητας ως προς ορισμένους δείκτες απόδοσης όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η συμμόρφωση των προϊόντων στις προδιαγραφές και η παραγωγικότητα. Τα δεδομένα για τις έρευνες αυτές προήλθαν από ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν σε περίπου 1200 εταιρίες σε Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία. Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα ήταν συμβατά με τα συμπεράσματα του Powell (1995), δηλαδή πως οι συμπεριφορικές πρακτικές είχαν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ποιότητα και την επίδοση των λειτουργιών.

Οι Wilson και Collier (2000) μελέτησαν την αιτιώδη σχέση μεταξύ των διαφόρων κριτηρίων που συνθέτουν το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige, χρησιμοποιώντας την τεχνική των διαρθρωτικών εξισώσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι τομείς της διοίκησης λειτουργιών και της πληροφοριακής οργάνωσης είχαν άμεση επίδραση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν.

Η έρευνα που διενεργήθηκε από τους Das et al (2000) έχει το ίδιο σκεπτικό με αυτή των Wilson και Collier (2000), αλλά χρησιμοποιούν διαφορετικό μοντέλο αιτιώδους σχέσης που δε βασίζεται στη δομή του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige. Η καινοτομία των συγγραφέων έγκειται στο γεγονός ότι συμπεριέλαβαν στο μοντέλο τους την επίδραση ενός εξωτερικού παράγοντα, το διεθνή ανταγωνισμό. Η επίδραση της διοίκησης ποιότητας στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα εντοπίστηκε μόνο έμμεσα, μέσω της ικανοποίησης του πελάτη.

Οι Douglas και Judge (2001) διενήργησαν έρευνα παρόμοια με αυτή του Powell (1995), αλλά βασισμένη μόνο σε δείγματα από νοσοκομεία, συγκεντρώνοντας 229 ερωτηματολόγια. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως ο βαθμός αποτελεσματικότητας της εφαρμογής ΔΟΠ σχετιζόταν θετικά με τις οικονομικές επιδόσεις.

Στη δική τους έρευνα, οι Ho et al (2001) θέλοντας να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ κύριων και επικουρικών πρακτικών ΔΟΠ και απόδοσης, χρησιμοποίησαν τη μέθοδο της παλινδρόμησης σε δείγμα 25 εταιριών ηλεκτρονικών του Χονγκ Κονγκ. Σύμφωνα

με τα συμπεράσματα των μελετητών, είναι αλληλένδετη η σχέση μεταξύ των δύο τύπων πρακτικών ΔΟΠ, αφού διαπιστώθηκε πως οι επικουρικές λειτουργίες έχουν έμμεση επίδραση στην ποιότητα του προϊόντος, μέσω όμως των κύριων πρακτικών ΔΟΠ.

Η εμπειρική μελέτη της Kaynak (2003) είχε ως στόχο την εξέταση του θεωρητικού μοντέλου που η ίδια είχε προτείνει ως προς τις σχέσεις μεταξύ των πρακτικών ΔΟΠ και ορισμένων δεικτών απόδοσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν την ύπαρξη άμεσων και έμμεσων σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών αυτών και επικυρώνουν τη θεωρία της.

Οι York και Miree (2004) προσπάθησαν με την έρευνά τους να δώσουν κάποιες απαντήσεις στο διαρκές ερώτημα εάν οι επιχειρήσεις έχουν υψηλές αποδόσεις λόγω της υιοθέτησης συστημάτων ποιότητας (αιτιότητα) ή οι ήδη επιτυχημένες επιχειρήσεις έτειναν να επιλέγουν πρακτικές ΔΟΠ (συμμεταβολή). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι κάτοχοι βραβείων Malcolm Baldrige και οι κάτοχοι τοπικών βραβείων ποιότητας των ΗΠΑ είχαν υψηλότερες αποδόσεις από την ομάδα ελέγχου, τόσο πριν όσο και μετά την πιστοποίησή τους, γεγονός που υποστηρίζει την εκδοχή της συμμεταβολής μεταξύ ΔΟΠ και επίδοσης.

Οι Cho και Rucik (2005) πρότειναν ένα θεωρητικό μοντέλο που περιελάμβανε την ποιότητα και την καινοτομία, στην προσπάθειά τους να εξετάσουν την άμεση και έμμεση επίδραση αυτών των πρακτικών στην ανάπτυξη, τα κέρδη και την αγοραία αξία των επιχειρήσεων. Το μοντέλο αυτό εξετάστηκε με τη χρήση δομικών εξισώσεων, παρέχοντας στοιχεία για τη σχέση ποιότητας-κέρδους, αλλά αδυνατώντας να στοιχειοθετήσει άμεση σχέση μεταξύ ποιότητας-ανάπτυξης και ποιότητας-αξίας επιχείρησης.

Ο Nair (2006) πραγματοποίησε μια μετα-ανάλυση σχετικά με την επίδραση της ποιότητας στην απόδοση των επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας δεδομένα από 23 δημοσιευμένες μελέτες. Η έρευνα εστιάστηκε στην αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ διαφορετικών πρακτικών της ΔΟΠ και τις χρηματοοικονομικές και λειτουργικές διαστάσεις των υπηρεσιών στους πελάτες και την ποιότητα του προϊόντος. Τα αποτελέσματα έδειξαν θετική επίδραση του παράγοντα της ηγεσίας, της διοίκησης λειτουργιών και της εστίασης στον πελάτη στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, ενώ

αντίστοιχη επίδραση δεν παρατηρήθηκε από πρακτικές όπως ο σχεδιασμός, η διαχείριση των προμηθευτών και η διοίκηση προϊόντος.

Κύριος στόχος της έρευνας του Sila (2007) ήταν η μελέτη της επίδρασης συναφών παραγόντων στη διοίκηση ποιότητας και η επίδραση αυτής, στην απόδοση των επιχειρήσεων. Προτάθηκε από το συγγραφέα ένα θεωρητικό μοντέλο που εξετάζει διαφορετικές πρακτικές σχετικές με τη ΔΟΠ υπό το πλαίσιο της χρηματοοικονομικής επίδοσης και της επίδοσης της αγοράς. Συγκεκριμένα οι παράγοντες ως προς τους οποίους έγινε ο έλεγχος ήταν : η υιοθέτηση ιδεολογίας ΔΟΠ, η πιστοποίηση κατά ISO, η χώρα προέλευσης των επιχειρησιακών κεφαλαίων, το μέγεθος και το εύρος των λειτουργιών των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα δεν έδειξαν κάποια ιδιαίτερη διαφορά στην απόδοση οφειλόμενη στην παρουσία ή την απουσία των παραπάνω παραγόντων και επομένως δε διαπιστώθηκε κάποιου είδους αιτιατής σχέσης μεταξύ αυτών και της χρηματοοικονομικής επίδοσης των οργανισμών.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι πραγματοποιηθείσες μελέτες, συμπεριλαμβανομένων των καθορισμών απόδοσης σε κάθε μία από αυτές, των μεθόδων ανάλυσης των δεδομένων και των βασικών ευρημάτων τους.

Πίνακας 2: Σύνοψη μελετών σχετικά με τη σχέση ΔΟΠ και επιχειρηματικών οφελών

<i>ΜΕΛΕΤΗ</i>	<i>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</i>	<i>ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥΣ</i>	<i>ΚΥΡΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ</i>
Anderson et al (1995)	Ικανοποίηση πελατών	Ερωτηματολόγια προς διοίκηση και εργαζομένους- Ανάλυση διαδρομής	Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει άμεση επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη. Δε βρέθηκε σχέση μεταξύ συνεχούς βελτίωσης και ικανοποίησης των πελατών.
Flynn et al (1995)	Ποιότητα προϊόντος, χαμηλό ποσοστό επανεπεξεργασιών, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ερωτηματολόγια προς διοίκηση και εργαζομένους- Ανάλυση διαδρομής	Ο έλεγχος και ο σχεδιασμός προϊόντος έχουν θετική επίδραση στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα, ενώ η διοίκηση λειτουργιών και ο έλεγχος

<p>Mohrman et al (1995)</p>	<p>ROE, ROI, ROS, ROA, κερδοφορία, μερίδιο αγοράς, παραγωγικότητα, ικανοποίηση πελατών, κυκλ. ταχ. αποθεμάτων</p>	<p>Ερωτηματολόγια- Πολυκριτηριακή ανάλυση παλινδρόμησης</p>	<p>σχετίζονται με τη μείωση των ελαττωματικών. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα και οι μη επανεπεξεργασίες ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ της έκτασης εφαρμογής ΔΟΠ και της αξιοποίησης εργατικού δυναμικού και κεφαλαίου. Βρέθηκε θετική σχέση μεταξύ ΔΟΠ και μεριδίου αγοράς, αλλά δε διαπιστώθηκε επίδραση της ΔΟΠ σε κυκλ. ταχ. Αποθεμάτων και χρημ/κή απόδοση. Η αφοσίωση της διοίκησης και η ενδυνάμωση των εργαζομένων επιδρούν θετικά σε συνολική απόδοση και απόδοση πρακτικών ΔΟΠ. Η φιλοσοφία μείωσης ελαττωμάτων ενισχύει την</p>
<p>Powell (1995)</p>	<p>Πωλήσεις, κερδοφορία, παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα, συνολική απόδοση</p>	<p>Ερωτηματολόγια- Μερικές συσχετίσεις</p>	<p>αποτελεσματικότητα των πρακτικών ΔΟΠ και μερικώς τη συνολική απόδοση. Η εφαρμογή αποτελεσματικού προγράμματος ΔΟΠ βελτιώνει την απόδοση των επιχειρήσεων.</p>
<p>Hendricks, Singhal (1996)</p>	<p>Πωλήσεις, συνολικό κόστος/πωλήσεις, πωλήσεις/αριθμό εργαζομένων, πωλήσεις/ενεργητικό</p>	<p>Μεθοδολογία επιχειρησιακών συμβάντων, έλεγχος προσημασμένης διάταξης του Wilcoxon, Mann-Whitney test</p>	<p>Η εκπαίδευση και ανταμοιβή των εργαζομένων, η αφοσίωση της διοίκησης και η</p>
<p>Adam et al (1997)</p>	<p>Καθαρό κέρδος/πωλήσεις, ποσοστό ελαττωματικών, κόστος ποιότητας,</p>	<p>Ερωτηματολόγια- βηματική παλινδρόμηση</p>	<p>Η εκπαίδευση και ανταμοιβή των εργαζομένων, η αφοσίωση της διοίκησης και η</p>

	ικανοποίηση πελατών		αντιλαμβανόμενη ποιότητα των προϊόντων είναι αντιστρόφως ανάλογα του κόστους ποιότητας και του ποσοστού των ελαττωματικών, ενώ έχουν θετική σχέση με τη χρημ/κή απόδοση.
Chenhall (1997)	ROA, ROS, πωλήσεις, κερδοφορία	Ερωτηματολόγια-παλινδρόμηση, ANOVA	Η σχέση μεταξύ ΔΟΠ και απόδοσης είναι ισχυρότερη όταν τα μέτρα απόδοσης χρησιμοποιούνται ως μέρος της αξιολόγησης της διοίκησης.
Grandzol, Gershon (1997)	ROI, μερίδιο αγοράς, ποιότητα προϊόντος, αστοχίες, παραγωγικότητα	Ερωτηματολόγια-Δομικό μοντέλο εξίσωσης	Η οικονομική επίδοση είναι συνάρτηση της λειτουργικής απόδοσης, η οποία είναι μια λειτουργία της συνεχούς βελτίωσης. Η επικέντρωση στον πελάτη και έχει σημαντική επίδραση στην προϊόντική ποιότητα, ενώ η ικανοποίηση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην ικανοποίηση του πελάτη.
Choi, Eboch (1998)	Ποιότητα, ικανοποίηση πελατών	Ερωτηματολόγια-Δομικό μοντέλο εξίσωσης	Οι πρακτικές ΔΟΠ έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών απ ότι η λειτουργική απόδοση.
Ahire, O' Shaughnessy (1998)	ποιότητα προϊόντος	Ερωτηματολόγια-βηματική παλινδρόμηση, t-tests	Εταιρίες με υψηλή διοικητική δέσμευση παράγουν προϊόντα καλύτερης ποιότητας.
Easton, Jarrell (1998)	καθαρό κέρδος/πωλήσεις, πωλήσεις/ενεργητικό, αποθέματα/πωλήσεις	Συνεντεύξεις, έλεγχος προσημασμένης διάταξης του Wilcoxon	Οι εταιρίες που υιοθέτησαν ΔΟΠ είχαν αυξημένη χρημ/κή επίδοση.
Forza, Filippini (1998)	συμμόρφωση ποιότητας,	Ερωτηματολόγια-Δομικό μοντέλο	Ο έλεγχος των λειτουργιών έχει

	ικανοποίηση πελατών	εξίσωσης	σημαντική επίδραση στην ποιότητα και οι πρακτικές ΔΟΠ επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση των πελατών.
Rungtusanatham et al. (1998)	ικανοποίηση πελατών	Ερωτηματολόγια-Δομικό μοντέλο εξίσωσης, ανάλυση διαδρομής	Η συνεχής βελτίωση έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Η ικανοποίηση των εργαζομένων δε φαίνεται να έχει τα ίδια αποτελέσματα.
Dow et al. (1999) Samson, Terziovski (1999)	Ποιότητα προϊόντος, ικανοποίηση πελατών, παραγωγικότητα	Ερωτηματολόγια-Δομικό μοντέλο εξίσωσης, παλινδρόμηση	Η αφοσίωση των εργαζομένων, το κοινό όραμα και η επικέντρωση στον πελάτη επιδρούν στην ποιότητα. Η ηγεσία και η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων σχετίζονται με τη λειτουργική απόδοση.
Das et al (2000)	ROA, μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πελατών	Ερωτηματολόγια-Δομικό μοντέλο εξίσωσης	Πρακτικές υψηλής ανάμιξης έχουν θετική σχέση με τις πρακτικές της ποιότητας, που με τη σειρά τους σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών που επιδρά στην απόδοση των επιχειρήσεων.
Wilson, Collier (2000)	Μερίδιο αγοράς, ROI, ικανοποίηση πελατών	Ερωτηματολόγια-Δομικό μοντέλο εξίσωσης	Η διοίκηση λειτουργιών και η ανάλυση δεδομένων έχουν σημαντική θετική επίδραση στη χρημ/κή απόδοση των επιχειρήσεων.
Douglas, Judge (2001)	Κερδοφορία, μερίδιο αγοράς, απόδοση ενεργητικού	Ερωτηματολόγια-παλινδρόμηση	Η έκταση στην οποία εφαρμόζεται ΔΟΠ, έχει θετική επίδραση στα χρημ/κά αποτελέσματα των επιχειρήσεων.
Ho et al (2001)	Ποιότητα προϊόντος	Ερωτηματολόγια-παλινδρόμηση	Οι επικουρικές πρακτικές ΔΟΠ έχουν έμμεση επίδραση στην

Kaynak (2003)	Χρημ/κή απόδοση, κυκλ.ταχ. αποθεμάτων, ποιότητα, ικανοποίηση πελατών	Ερωτηματολόγια-Δομικό μοντέλο εξίσωσης	ποιότητα προϊόντος μέσω των κύριων πρακτικών ΔΟΠ. Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της έκτασης στην οποία εφαρμόζονται πρακτικές ΔΟΠ και της οργανωσιακής απόδοσης.
York, Miree (2004)	ROI, ROA, ROS, πωλήσεις, κερδοφορία	Ερωτηματολόγια-παλινδρόμηση, ANOVA	Οι πιστοποιημένοι οργανισμοί με βραβείο ποιότητας Baldrige ή τοπικά βραβεία, είχαν καλύτερη χρημ/κή επίδοση σε σύγκριση με μια ομάδα ελέγχου μη πιστοποιημένων επιχειρήσεων.
Cho, Pucik (2005)	Ποιότητα, καινοτομία, κερδοφορία, μερίδιο αγοράς	Ερωτηματολόγια-οικονομετρική ανάλυση, δομικό μοντέλο εξίσωσης	Η καινοτομία λειτουργεί επικουρικά στη σχέση ποιότητας-ανάπτυξης, η ποιότητα ενισχύει τη σχέση καινοτομίας-κερδοφορίας, η καινοτομία-ποιότητα και ανάπτυξη-κερδοφορία επιδρούν έμμεσα στο μερίδιο αγοράς.
Nair (2006)	Χρημ/κή επίδοση, ικανοποίηση πελατών, διαχείριση προμηθευτών	Βιβλιογραφική επισκόπηση-τεχνικές μετα-ανάλυσης	Η ηγεσία, η διοίκηση λειτουργιών και η εστίαση στον πελάτη έχουν θετική επίδραση στη χρημ/κή απόδοση. Ουδέτερος ο ρόλος της διαχείρισης προμηθευτών και της διοίκησης προϊόντος.
Sila (2007)	Λειτουργική αποδοτικότητα, ικανοποίηση πελατών, χρημ/κή επίδοση	Ερωτηματολόγια, βιβλιογραφική επισκόπηση-ανάλυση διαδρομής, κλίμακα Likert	Δε διαπιστώθηκε κάποιου είδους σημαντική αιτιατή σχέση μεταξύ πρακτικών ΔΟΠ και χρημ/κής απόδοσης των επιχειρήσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν ο έλεγχος της υπόθεσης για ύπαρξη σχέσης μεταξύ εφαρμογής συστημάτων ποιότητας και απόδοσης των επιχειρήσεων, με βάση σχετική βιβλιογραφική επισκόπηση. Στην εργασία συμπεριελήφθησαν 59 ερευνητικές μελέτες σχετικές με το θέμα προς διερεύνηση, οι οποίες αξιολογήθηκαν και ταξινομήθηκαν σε νοηματικές ενότητες για τη διευκόλυνση της κατανόησης και παρουσίασής τους.

Αφού έγινε αναφορά σε ορισμένες εισαγωγικές έννοιες (μέτρηση απόδοσης, κόστος ποιότητας, ΔΟΠ, ISO), παρουσιάστηκαν οι μελέτες των οποίων βασικό ζήτημα ήταν η αξιολόγηση της επίδρασης της πιστοποίησης ποιότητας (ISO) στην οργανωσιακή απόδοση. Από τις μελέτες αυτές, τα ισχυρότερα ευρήματα καταδεικνύουν εσωτερικά οφέλη προς τις επιχειρήσεις, όπως μειωμένες σπατάλες (σε πέντε από τις επτά έρευνες) και χαμηλότερο κόστος (πέντε από τις εννιά μελέτες). Αντίθετα, δεν προκύπτουν ισχυρές ενδείξεις για εξωτερικά οφέλη, με την καλύτερη ποιότητα να συναντάται σε τέσσερις από τις οκτώ μελέτες, ενώ μόνο σε τέσσερις από τις έντεκα μελέτες βρέθηκαν υψηλότερες πωλήσεις/μερίδια αγοράς και σε τέσσερις από τις δέκα έρευνες προέκυψαν υψηλότερα κέρδη.

Συμπεραίνεται, επιπρόσθετα, πως παρόλο που οι συγχρονικές μελέτες επιβεβαιώνουν συνολικά την αιτιατή σχέση πιστοποίησης- απόδοσης, τα αποτελέσματα των διαμηκών μελετών δεν υποστηρίζουν αυτή τη σχέση, καθώς διαπιστώνεται προγενέστερη της πιστοποίησης υψηλή απόδοση των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, που δεν αποδίδεται προφανώς στην εφαρμογή ISO (φαινόμενο αντίστροφης απόδοσης-reverse attribution).

Οι λόγοι για το φαινόμενο αυτό θα μπορούσαν να αναζητηθούν στο γεγονός πως λόγω κόστους, είναι πιθανότερο μια ήδη κερδοφόρα επιχείρηση να επενδύσει σε συστήματα ποιότητας, τα οποία θα έχει τη δυνατότητα να εγκαταστήσει και να διατηρήσει μακροχρόνια. Επίσης, οι επιχειρήσεις με υψηλές αποδόσεις είναι πιθανότερο να αναζητούν συνεχώς μεθόδους και τεχνικές για να αυξήσουν τις δυνατότητές τους, και λόγω αυτού να παρουσιάζουν και αυξημένες επιδόσεις, που σε καμία περίπτωση δε μπορούν να αποδοθούν στην ύπαρξη ενός και μόνο παράγοντα (πιστοποίηση ποιότητας-ISO)

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που παρατίθεται, φαίνεται να προκύπτει μια ακολουθία σχέσεων που καθιστούν την ύπαρξη πιστοποίησης ποιότητας ικανή συνθήκη για τη βελτιωμένη επίδοση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, γίνεται σαφές πως η σχέση πιστοποίησης – απόδοσης δεν είναι μια απλή σχέση αιτίου - αποτελέσματος και πως δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδίδουν με ασφάλεια και σαφήνεια την οργανωσιακή απόδοση στην ύπαρξη πιστοποιήσεων ποιότητας. Η βελτιωμένη επίδοση δεν μπορεί να αποδοθεί σε μεμονωμένες πρακτικές και λειτουργίες, αλλά είναι ένα σωρευτικό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας συνεχούς μάθησης και υιοθέτησης νέων συστημάτων διοίκησης.

Στη συνέχεια της εργασίας παρουσιάστηκαν έρευνες με θέμα την επίδραση της υιοθέτησης ΔΟΠ στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Έγινε αναφορά στα κύρια ευρήματα των μελετητών, από τη σκοπιά που ο καθένας ορίζει την απόδοση και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, δείχνουν πως ένα μεγάλο μέρος της μεταβλητότητας της επιχειρησιακής επίδοσης μπορεί να αποδοθεί σε πρακτικές ΔΟΠ.

Τα ευρήματα δείχνουν επίσης πως η διάσταση της ηγεσίας, που έχει άμεση σχέση με την κατάρτιση των εργαζομένων, τις εργασιακές σχέσεις, τη διαχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές και το σχεδιασμό του προϊόντος, είναι αναγκαία όταν συζητείται το θέμα της απόδοσης. Η αποτελεσματική ηγεσία από τη διοίκηση, δηλαδή, επηρεάζει έμμεσα την οργανωσιακή απόδοση μέσω των πρακτικών ΔΟΠ με τις οποίες σχετίζεται.

Αναδεικνύεται, επίσης, η σημασία της κατάρτισης και των εργασιακών σχέσεων που συνδέονται άμεσα με την ποιότητα των δεδομένων και την υποβολή εκθέσεων και έμμεσα με τη διαχείριση των προμηθευτών, το σχεδιασμό του προϊόντος και τη διαχείριση των διαδικασιών. Επομένως, όπως και στην περίπτωση της ηγεσίας, φαίνεται να επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή απόδοση.

Τα ποιοτικά δεδομένα και η αναφορές του προσωπικού δεν προκύπτει πως έχουν κάποια άμεση επίδραση σε οποιαδήποτε διάσταση της επιχειρησιακής απόδοσης. Έχουν όμως έμμεσα αποτελέσματα μέσω της διαχείρισης των προμηθευτών, του σχεδιασμού των προϊόντων και της διαχείρισης λειτουργιών. Ανάλογο ρόλο κατέχει και η λειτουργία της διαχείρισης των προμηθευτών που έχει άμεση και θετική σχέση

με το σχεδιασμό προϊόντος, τη διοίκηση λειτουργιών και τη διαχείριση αποθεμάτων. Έμμεση σχέση διαπιστώνεται με την απόδοση μέσω των παραπάνω λειτουργιών.

Έτσι, αναδεικνύεται και η συμβολή της λειτουργίας σχεδιασμού προϊόντος, η οποία επηρεάζει άμεσα την απόδοση της ποιότητας, αλλά και έμμεσα μέσω της διοίκησης λειτουργιών. Η διοίκηση λειτουργιών με τη σειρά της συνδέεται με άμεσο και θετικό τρόπο με την απόδοση της ποιότητας.

Συνολικά, φαίνεται πως πρακτικές όπως η ηγεσία, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η εστίαση στον πελάτη είναι πολύ αποδοτικότερες σε σχέση με πρακτικές όπως η πληροφοριακή οργάνωση και, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαχείριση διαδικασιών. Επιπρόσθετα, διαπιστώνεται η ύπαρξη θετικού συσχετισμού της εφαρμογής ΔΟΠ και των διάφορων εκφάνσεων της οργανωσιακής απόδοσης, πράγμα που ενθαρρύνει τους επαγγελματίες να συνεχίσουν να επενδύουν στην ποιότητα.

Όσον αφορά τις οικονομικές διαστάσεις της απόδοσης, από τις μελέτες προκύπτει πως υπάρχουν σημαντικές σχέσεις μεταξύ ποιότητας και δεικτών κερδοφορίας. Αντιθέτως, δεν υπάρχει σαφής τάση που να υποδεικνύει αξιοποιήσιμα συμπεράσματα για τη σχέση της ποιότητας με μεγέθη όπως η ανάπτυξη και το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων.

Προκύπτει, βέβαια, για μια ακόμη φορά το πρόβλημα της αντίστροφης απόδοσης, για πιθανή συμμεταβολή των δύο μεγεθών και μη ύπαρξη αιτιότητας ανάμεσά τους. Κρίνεται, επομένως, απαραίτητο να διενεργηθεί περαιτέρω έρευνα σε αυτό το σημείο, ώστε να διερευνηθούν τα βαθύτερα αίτια του φαινομένου αυτού και να υπάρξει σαφήνεια στα εξαγόμενα συμπεράσματα.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει να αποδειχθεί πως σε κάθε περίπτωση η βελτίωση της απόδοσης υφίσταται λόγω της ύπαρξης και εφαρμογής συστημάτων ποιότητας και πως αντίστροφα η απουσία τέτοιων συστημάτων και πρακτικών επηρεάζει αρνητικά τις επιχειρησιακές επιδόσεις. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να εξασφαλίσουμε πως οι αυξημένες επιδόσεις είναι μεταγενέστερες της εφαρμογής ποιότητας, της οποίας η επίδραση αναμένεται να είναι σημαντική ως μέγεθος.

Οι ερευνητές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την πολυδιάστατη φύση της ΔΟΠ και να μελετούν ένα ευρύ φάσμα μεταβλητών απόδοσης σχετικών με τις πρακτικές της διοίκησης ποιότητας. Επιπλέον, δε θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός πως η επίδραση των πρακτικών ΔΟΠ στα διάφορα επίπεδα απόδοσης διαφέρει ανά περίπτωση και θα πρέπει να εκτιμάται αναλόγως.

Για τους λόγους αυτούς, η ανάλυση των δεδομένων χρειάζεται να γίνεται με πιο περίπλοκες μεθόδους από τη διενέργεια παλινδρομήσεων και συσχετισμών, ώστε να είναι δυνατός ο προσδιορισμός των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων των πρακτικών της ΔΟΠ.

Επιπλέον, σε μελλοντικές εμπειρικές μελέτες που θα εξετάζουν τη σχέση ποιότητας-απόδοσης, προτείνεται να περιλαμβάνουν αναλυτικότερες συσχετίσεις μεταξύ των πρακτικών ποιότητας, μεταξύ πρακτικών ποιότητας και απόδοσης και μεταξύ διαφορετικών μεθόδων μέτρησης της απόδοσης, ώστε να επεκταθεί η μελέτη γύρω από τη θεωρία της διοίκησης ποιότητας.

Όλα αυτά βέβαια τα συμπεράσματα, προκύπτουν υπό την προϋπόθεση πως γίνεται σωστή εγκατάσταση και εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας με τη δέσμευση της διοίκησης και τη συμμετοχή όλων των μερών στην προσπάθεια αυτή. Η διοίκηση ποιότητας και οι πρακτικές της δεν αποτελούνται από ανελαστικούς κανόνες, αλλά σχηματίζουν μια συνολική φιλοσοφία που διαμορφώνεται από τα εκάστοτε ενδιαφερόμενα μέλη, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τη φύση του επιτηδεύματος και την εκάστοτε επιχειρησιακή στρατηγική. Έτσι, θα πρέπει οι πρακτικές ποιότητας να εναρμονιστούν με τους παράγοντες αυτούς, ώστε να αποφέρουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Abraham, M., Crawford, J., Carter, D. and Mazotta, F. (2000), "*Management decisions for effective ISO 9000 accreditation*", *Management Decision*, Vol. 38 No. 3, pp. 182-93.

Adam Jr., E.E., Corbett, L.M., Flores, B.E., Harrison, N.J., Lee, T.S., Rho, B.H., Ribera, J., Samson, D., Westbrook, R., (1997), "*An international study of quality improvement approach and firm performance*", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, pp. 842–873.

Ahire, S.L., O'Shaughnessy, K.C., (1998), "*The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry*", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 5–37.

Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G., Devaraj, S., (1995), "*A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming Management Method: preliminary empirical findings*". *Decision Sciences* Vol. 26, pp. 637–658.

Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. and Todd, R.H. (2005), "*The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises*", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43 No. 3, pp. 309-30.

Brown, A., van de Wiele, T. and Loughton, K. (1998), "*Smaller enterprises' experience with ISO 9000*", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 273-85

Buttle, F. (1997), "*ISO 9000: marketing motivations and benefits*", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 9, pp. 939-47.

Chou-Chua, C., Goh, M. and Wan, T.B. (2003), "*Does ISO 9000 certification improve business performance?*", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 8, pp. 936-53.

Chenhall, R.H., (1997), “*Reliance on manufacturing performance, total quality management and organizational performance*”, *Management Accounting Research*, Vol. 8, pp. 187–206.

Cho, H.J.; Pucik, V., (2005), “*Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 6, pp. 555-575

Choi, T.Y., Eboch, K., (1998), “The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction”, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 59–75.

Corbett, C.J., Montes-Sancho, M.J. and Kirsch, D.A. (2005), “*The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: an empirical analysis*”, *Management Science*, Vol. 51 No. 7, pp. 1046-59.

Crandall E. Richard, Julien Oliver, (2010), “*Measuring the cost of quality*”, *Industrial Management*

Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1992), “*For good measure*”, *CMA Magazine*, April, pp. 20-

Das, A., Handfield, R.B., Calantone, R.J., Ghosh, S., (2000), “*A contingent view of quality management—the impact of international competition on quality*”, *Decision Sciences*, Vol. 31, pp. 649– 690.

Dick, G.P.M. Heras, I. & Casadesús, M., (2008), “*Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance*”. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), pp. 687-708.

Dimara, E., Tsekouras, K., Skura, D. and Goutsos, S. (2004), “*Strategic orientation and financial performance of firms implementing ISO 9000*”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 72-89

Douglas, T.J., Judge Jr., W.Q., (2001), “*Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 158–169.

Dow, D., Samson, D., Ford, S., (1999), “*Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?*”, *Production and Operations Management*, Vol. 8, pp. 1–27.

Easton, G.S., Jarrell, S.L., (1998), “*The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation*”, *Journal of Business*, Vol. 71, No. 2, pp. 253–307.

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

Forza, C., Flippini, R., (1998), “*TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model*”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 55, pp. 1–20.

Goldratt, E. (1990), “*Theory of Constraints*”, North River Press, Croton-on-Hudson, NY.

Grandzol, J.R., Gershon, M., (1997), “*Which TQM practices really matter: an empirical investigation*”, *Quality Management Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 43–59.

Haversjo, T. (2000), “*The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies*”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 No 1/2, pp. 47-52.

Hendricks, K.B., Singhal, V.R., (1995), “*Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation*”, *Management Science*, Vol. 42, pp. 415–436.

Hill, T. (1995), “*Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*”, 2nd ed., Macmillan, London

Ho, D.C.K., Duffy, V.G., Shih, H.M., (2001), "*Total quality management: an empirical test for mediation effect*", International Journal of Production Research, Vol. 39, pp. 529–548.

Huang, F., Hong, C. and Chen, C. (1999), "*A study of ISO 9000 process, motivation and performance*", Total Quality Management, Vol. 10 No. 7, pp. 1009-25

Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1987), "*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*", Harvard Business School Press, Boston, MA.

Jones, R., Arndt, G. and Kustin, R. (1997), "*ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14 No. 7, pp. 650-60

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "*The balanced scorecard – measures that drive performance*", Harvard Business Review, January-February, pp. 71-9.

Kaynak, H., (2003) "*The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance*". **Journal of Operations Management**, Vol. 21, No. 4, pp. 405-435

Lima, M.A.M., Resende, M. and Hasenclever, L. (2000), "*Quality certification and performance of Brazilian firms: an empirical study*", International Journal of Production Economics, Vol. 66, pp. 143-7.

Lin Fitzgerald, (1988) "*Management Performance Measurement in Service Industries*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 8 No. 3, pp.109 - 116

Medori, D. and Steeples, D. (2000), "*A framework for auditing and enhancing performance measurement systems*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 5, pp. 520-33.

Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler III, E.E., Ledford Jr., G.G., (1995), “*Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms*”, *Employee Relations* Vol. 17, No 3, pp. 26–41

Nair, A., (2006), “*A Meta-Analysis of the Relationship Between Quality Management Practices and Firm Performance – Implications for Quality Management Theory Development*”, *Journal of Operations Management*, Vol. 24, No. 6, pp. 948-975

Naveh, E. and Marcus, A. (2005), “*Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000*”, *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 1-26.

Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001), “*The performance prism in practice*”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-12.

Powell, T.C., (1995), “*Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study*”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15–37.

Prabhu, V., Appleby, A., Yarrow, D. and Mitchell, E. (2000), “*The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance*”, *TQM Magazine*, Vol. 12 No. 2, p. 8491.

Rungtusanatham, M., Forza, C., Filippini, R., Anderson, J.C., (1998), “*A replication study of a theory of quality management underlying the Deming method: insights from an Italian context*”, *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 77–95.

Santos, L. and Escanciano, C. (2001), “*Benefits of the ISO 9000: 1994 system*”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 321-44.

Sila, I., (2007), “*Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance Through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study*”, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 83-109

Simmons, D.A. (1999), “*Health care quality and ISO 9000*”, paper presented at University Health Care Consortium Annual Meeting, April 27

Singles, J., Ruel, G. and van de Water, H. (2001), “*ISO 9000 series – certification and performance*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 1, pp. 62-75.

Sink, D.S. and Tuttle, T.C. (1989), “*Planning and Measurement in Your Organisation of the Future*”, Ch. 5, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA, pp. 170-84

Sun, H. (2000), “*The patterns of implementing TQM versus ISO 9000 at the beginning of the 1990s*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 3, pp. 201-215.

Tangen, S. (2004), “*Performance measurement: from philosophy to practice*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 No. 8, pp. 726-38.

Terziovski, M., Power, D. and Sohal, A. (2003), “*The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance*”, European Journal of Operational Research, Vol. 146, pp. 508-95

Terziovski, M., Samson, D. and Dow, D. (1997), “*The business value of quality management systems certification: evidence from Australia and New Zealand*”, Journal of Operations Management, Vol. 15 No. 1, pp. 1-18.

Tsekouras, K., Dimara, E. and Skura, D. (2002), “*Adoption of a quality assurance system and its effect on firm performance: a study of Greek firms implementing ISO 9000*”, Total Quality Management, Vol. 13 No. 6, pp. 827-41

Tzelepis, D., Tsekouras, K., Skuras, D. and Dimara, E. (2006), “*The effects of ISO 9001 on firms’ productive efficiency*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26 No. 10, pp. 1146-65

Wayhan, V., Kirche, E. and Khumawala, B. (2002), “*ISO 9000 certification: financial performance implications*”, Total Quality Management, Vol. 13 No. 2, pp. 217-31.

Wilson, D.D., Collier, D.A., (2000), “*An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality award causal model*”, *Decision Sciences*, Vol. 31, pp. 361–390.

Yahya, S. and Goh, W. (2001), “*The implementation of an ISO 9000 quality system*”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 9, pp. 941-66

Yeung, A.C.L., Lee, T.S. and Chan, L.Y. (2003), “*Senior management perspectives and ISO 9000 effectiveness: an empirical research*”, *International Journal of Production Research*, Vol. 41 No. 3, pp. 545-69

York, K.M.; Miree, C.E., (2004), “*Causation or Covariation: An Empirical Re-Examination of the Link Between TQM and Financial Performance*”, *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 291-311

Ηλεκτρονικές πηγές

http://en.wikipedia.org/wiki/International_Organization_for_Standardization

<http://www.elot.gr/>

<http://www.iso.org/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Quality_costs

<http://asq.org/learn-about-quality/cost-of-quality/overview/overview.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/Performance_measurement

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1079681127>

http://en.wikipedia.org/wiki/Total_quality_management