

Η ΔΟΠ ΩΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Του Παναγιώτη Σκορπίδα

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων».

Σπάρτη

2023

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^ο Μέλος: Ουρανία Βρόντου, Αναπλ. Καθηγήτρια

3^ο Μέλος: Βασιλική Αυγερινού, Αναπλ. Καθηγήτρια

Copyright © Παναγιώτης Σκορπίδας, 2023

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παναγιώτης Σκορπίδας: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως προϋπόθεση βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν καταλυτικό ρόλο για τις εθνικές οικονομίες και η τάση που παρουσιάζουν είναι ανοδική μέσα στις οικονομικές δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν. Η σημασία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι αυτή που τις καθιστά ένα βασικό πυλώνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποτελούν το πλειοψηφικό τμήμα των σύγχρονων επιχειρήσεων σε αρκετές χώρες. Η επιχειρηματικότητα έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές και είχε την ανάγκη ευελιξίας για την ανθεκτικότητα και την προσαρμογή της. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρονται στο καταναλωτικό κοινό προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να επιβιώσουν, να προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν στο νέο οικονομικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί. Η εστίαση στην ποιότητα έχει δρομολογήσει και την έντονη ερευνητική ενασχόληση με αυτή και πιο εστιασμένα με την (ΔΟΠ) που είναι και το θέμα της παρούσας εργασίας σε σχέση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συνιστά μία φιλοσοφία που πρέπει να αναπτύσσεται στο πλαίσιο της λειτουργίας τους με σημαντικά οφέλη για αυτές, μεταξύ αυτών και η ανταγωνιστικότητά τους. Η υιοθέτηση και η εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να βελτιώσει σημαντικά όσα προσφέρουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λόγω του ότι προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό μακροπρόθεσμη ικανοποίηση και το δεσμεύει σε αυτές με σημαντικά οικονομικά και εμπορικά οφέλη.

Λέξεις κλειδιά: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικότητα, Στρατηγική, Μικρομεσαίες επιχειρήσεις*

ABSTRACT

Panagiotis Skorpidas: Total Quality Management as a prerequisite for improving the competitiveness of small and medium enterprises.

(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

Small and medium enterprises have a catalytic role for national economies and the trend they present is upward amid the economic difficulties they face. The importance of SMEs is what makes them a key pillar of the European Union and they form the majority of modern businesses in several countries. Business has undergone significant changes and needed flexibility for resilience and adaptation. In this context, the quality of the services and products offered to the consumer public is included so that businesses can survive, adapt and grow in the new economic environment that has been created. The focus on quality has launched the intense research engagement with it and more focused with the (ILO) which is the subject of this paper in relation to small and medium enterprises, it is a philosophy that must be developed in the context of their operation with significant benefits for them, including their competitiveness. The adoption and implementation of IOC can significantly improve what SMEs offer due to the fact that it offers long-term satisfaction to the consumer public and binds it to them with significant financial and commercial benefits.

Keywords: Total quality Management, Competitiveness, Strategy, Small and medium enterprises

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
Σκοπός	7
Ερευνητικά ερωτήματα	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	8
2.1 Ορισμοί ποιότητας.....	8
2.2 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ)	8
2.3 Οι απαρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	9
2.4 Αρχές διοίκησης ποιότητας	12
2.5 Οι αρχές του ISO 9001:2000 ΔΟΠ	20
2.6 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	24
3.1 Δευτερογενής έρευνα	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εδώ και αρκετά χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν εστιάσει στη βελτίωση της ποιότητας τους αναγνωρίζοντας ότι η συγκεκριμένη διαδικασία θεωρείται προϋπόθεση για μεγαλύτερο ανταγωνισμό (Ionita και συν., 2009). Η έλλειψη συγκεκριμένης στρατηγικής διοίκησης ολικής ποιότητας είχε ως αποτέλεσμα πολλές αποτυχημένες προσπάθειες των εταιριών σε επίπεδο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, ενώ επηρέασε σε μεγάλο βαθμό το κόστος λειτουργίας, η μη εφαρμογή των αρχών της ποιότητας, η μη ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προτύπου οδήγησε τις εταιρείες σε αύξηση του κόστους λειτουργίας τους. Αυτό ήταν κυρίως αποτέλεσμα του αυξημένου αριθμού ελαττωματικών, της κακής ποιότητας υπηρεσιών, της μη ικανοποίησης των πελατών, πράγμα που επηρέασε το επίπεδο κατανάλωσης τους (Kristic, 2016).

Τα διεθνή πρότυπα είχαν και έχουν αυτό το στόχο το σχεδιασμό μιας συγκεκριμένης φιλοσοφίας διοίκησης ολικής ποιότητας, η οποία να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ξεπεράσουν παθογένειες του παρελθόντος. Συγκεκριμένα ένα πρότυπο ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του χρησιμοποιείται και από διαφορετικούς κλάδους, ουσιαστικά συνοψίζει όλα αυτά τα δεδομένα που με τη σωστή χρήση τους, κάθε επιχείρηση μπορεί να καταφέρει να υλοποιήσει τα όνειρά της. Οπότε τα πρότυπα ποιότητας, βοήθησαν τις επιχειρήσεις να παρέχουν τις καλύτερες δυνατές προσφορές στους πελάτες τους (Kutnjak και συν., 2019). Μέσα από τα παραπάνω οι επιχειρήσεις που ακολούθησαν ένα συγκεκριμένο πρότυπο και γενικά βελτίωσαν ποιοτικά τις υπηρεσίες τους κατάφεραν να ενισχύσουν και την ανταγωνιστικότητά τους, στις ευρύτερες αγορές δράσεις τους (Ada et al., 2013).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν σήμερα τη βάση της οικονομίας στην Ελλάδα αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας αποτελούν σήμερα για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις μια βασική διέξοδο στη προσπάθειά τους να επιβιώσουν, να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις στους κλάδους δράσεις τους (Ali & Johl, 2022). Σε αυτές τις επιχειρήσεις η διοίκηση ολικής ποιότητας βοηθά στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, συμβάλει στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, μειώνει τα λάθη, ενισχύει την παραγωγική διαδικασία και γενικά μέσα από όλα τα παραπάνω οδηγεί στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας (Kalogiannidis, 2021).

Σήμερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις όπως είναι η πανδημία και οι αλλαγές που έφερε στις συνήθειες των καταναλωτών, οι ηλεκτρονικές πωλήσεις που έχουν τοποθετηθεί στο επίκεντρο των συναλλαγών, το ενεργειακό πρόβλημα λόγω του πολέμου στην Ουκρανία που έχει αυξήσει τα κόστη τους, ώστε να υφίστανται ανοδικές τιμολογήσεις τους κ.λπ. (Vakulenko και συν., 2020). Με βάση όλες αυτές τις νέες συνθήκες, η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι περισσότερο απαραίτητη από ποτέ σε επίπεδο βελτίωση της λειτουργίας τους, για να μπορέσουν να διαχειριστούν τις παρούσες συνθήκες. Οι έρευνες όπως διαπιστώθηκε είναι πολλές, η πρωτοτυπία του παρόντος θέματος αναφέρεται στο ότι θα εξετάσει το σήμερα, δηλαδή το πώς η διοίκησης ολικής ποιότητας, μπορεί να βοηθήσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε μια περίοδο όπως είναι η σημερινή όπου οι προκλήσεις είναι πολλές, ο ανταγωνισμός μεγάλο οπότε θα διαπιστωθεί το αν η διοίκηση ολικής ποιότητας γενικά και τη παρούσα περίοδο τονώνει τον ανταγωνισμό.

Σκοπός

Σκοπό της μελέτης αποτελεί η διερεύνηση για την εφαρμογή της ΔΟΠ στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ουσιαστικά θα αποσαφηνιστεί το πώς χρησιμοποιείται η ΔΟΠ από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πως μέσω αυτής μπορούν να καλυτερεύσουν τις διαδικασίες και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ώστε έτσι να καταστούν πιο ανταγωνιστικές στις ευρύτερες αγορές δράσεις τους.

Ερευνητικά ερωτήματα

Σε επίπεδο ερευνητικών ερωτημάτων ορίστηκαν τα εξής ως βασικά προς διερεύνηση και απάντηση:

α) Πως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναπτύσσουν και εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ,

β) Πως η ΔΟΠ μπορεί να βοηθήσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις ευρύτερες αγορές δράσεις τους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Ορισμοί ποιότητας

Σύμφωνα με τους Izvercian και συν. (2014), οι ορισμοί της ποιότητας εξαρτώνται από τον ρόλο των ανθρώπων που την ορίζουν. Ως αποτέλεσμα, δεν υπάρχει ένας ενιαίος καθολικός ορισμός της ποιότητας και οι πιο κοινοί ορισμοί της ποιότητας αναλύονται παρακάτω:

Ένταξη με τους κανόνες: Μετρά πόσο καλά το προϊόν ή η υπηρεσία πληροί τον στόχο και την ανοχή που καθορίζονται από τον σχεδιαστή του

Καταλληλότητα για χρήση: Επικεντρώνεται στο πόσο καλά το προϊόν εκτελεί τη χρήση του

Αξία για την καταβληθείσα τιμή: Είναι ένας ορισμός της ποιότητας που χρησιμοποιούν συχνά οι καταναλωτές για τη χρησιμότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών

Παρεχόμενη υπηρεσία υποστήριξης: Συχνά αναφέρεται στην ποιότητα προϊόντος που αξιολογείται.

Ψυχολογικό κριτήριο: Είναι ένας ορισμός υποκειμένου που εστιάζει στην κριτική αξιολόγηση του τι συνιστά ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας (Izvercian και συν., 2014).

2.2 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ)

Η ποιότητα καλείται ως ένα αναγνωρισμένο πρότυπο για τα πάντα, είτε πρόκειται για προϊόν, υλικό ή άτομο. Λόγω της πολυπλοκότητας του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των αποτελεσμάτων, απαιτούνται προληπτικές και εστιασμένες στον πελάτη διαδικασίες για την παραγωγή υπηρεσιών ή ενός προϊόντος πραγματικής ποιότητας από ένα ολοκληρωμένο σχέδιο στρατηγικής (Abbas, 2020).

Η προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) εξηγεί την ποιότητα των υπηρεσιών και των διαδικασιών όλων των ατόμων που απαιτούνται για την

ανάπτυξη και χρήση των υπηρεσιών από επιχειρήσεις, εργαζόμενους και προμηθευτές, απαιτώντας από τη διοίκηση και τους πελάτες να συνεχίσουν να καλύπτουν τους καταναλωτές.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αναφέρεται επίσης στις συνεχείς προσπάθειες της διοίκησης και των εργαζομένων μιας εταιρείας για τη διατήρηση της μακροπρόθεσμης ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών. Η διοίκηση ολικής ποιότητας εγγυάται πρακτικά ότι όλοι προσπαθούν να βελτιώσουν την εργασιακή κουλτούρα, τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες και τα συστήματα για την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας. (Demirbag και συν., 2006).

Η (ΔΟΠ), είναι ένας καλός τρόπος για τη βελτίωση της απόδοσης ανεξάρτητα από το πού υπάγεται ένας οργανισμός, εφόσον οι διαδικασίες αυτής χρησιμοποιούνται σωστά (Shan, Ahmag & Nor, 2016).

2.3 Οι απαρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Ross (2017), αν και οι τεχνικές ΔΟΠ υιοθετήθηκαν πριν από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο από αρκετούς οργανισμούς, η δημιουργία της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας αποδίδεται γενικά στον Dr. W. Edwards Deming (1900-1993). Στα τέλη της δεκαετίας του 1920, ενώ εργαζόταν ως εποχιακός υπάλληλος στη Western Electric Company στο Σικάγο, ο Deming διαπίστωσε ότι τα συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων ήταν εξευτελιστικά και οικονομικά μη παραγωγικά. Τα κίνητρα συνδέονταν άμεσα με την ποσότητα της παραγωγής και χρησιμοποιούνταν αναποτελεσματικά συστήματα επιθεώρησης μετά την παραγωγή για τον εντοπισμό των ελαττωματικών αγαθών.

Ο Deming συνεργάστηκε τη δεκαετία του 1930 με τον Walter A. Shewhart (1891-1967), έναν στατιστικολόγο της Bell Telephone Company, η δουλειά του οποίου έπεισε τον Deming ότι μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τεχνικές στατιστικού ελέγχου για την υποστήριξη παραδοσιακών μεθόδων διοίκησης. Χρησιμοποιώντας τις θεωρίες του Shewhart, ο Deming επινόησε μια στατιστικώς ελεγχόμενη διαδικασία διοίκησης που παρείχε στους διευθυντές ένα μέσο για να καθορίσουν πότε να παρεμβαίνουν σε μια βιομηχανική διαδικασία και πότε όχι. Ο Deming επωφελήθηκε της ευκαιρίας για να δοκιμάσει τις τεχνικές στατιστικού ποιοτικού

ελέγχου του Shewhart, καθώς και τις δικές του φιλοσοφίες διοίκησης. Οι κυβερνητικοί διευθυντές ανακάλυψαν ότι οι τεχνικές του Deming μπορούσαν εύκολα να διδαχθούν σε μηχανικούς και εργάτες και στη συνέχεια τις εφάρμοσαν γρήγορα σε υπερφορτωμένες μονάδες παραγωγής υλικού πολέμου (Ross, 2017).

Η ΔΟΠ θεωρείται γενικώς ως πρακτικές της ιαπωνικής βιομηχανίας, οι οποίες επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους Deming (1986) και Juran (1993) (Ngambi & Nkemkiafu, 2015). Θεωρητικοί τριών ποιότητων του οποίου το έργο επηρέασε τις διαδικασίες σχεδιασμού ποιότητας που ξεκίνησαν οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ ήταν οι: W. Edwards Deming (1986), Joseph M. Juran (1993) και Phillip B. Crosby (1979) (Ross, 2017).

Σύμφωνα με τους Baird και συν. (2011), η έννοια της ΔΟΠ βασίζεται στους Deming (1986), Crosby (1979), Feigenbaum (1991) και Ishikawa (1985). Οι ειδικοί τομείς εστίασής τους συνοψίζονται στα εξής: στη διοίκηση και συμμετοχή των εργαζομένων στη νέα φιλοσοφία, έμφαση στην ικανοποίηση πελατών, εξάλειψη της μη συμμόρφωσης, αξιολόγηση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα, ύπαρξη προτύπων απόδοσης μηδενικών ελαττωματικών. Μείωση του κόστους αξιολόγησης, πρόληψης και αποτυχίας, στη χρήση στατιστικών και ποσοτικών μεθόδων ελέγχου. Εφαρμογή της επίλυσης προβλημάτων με τη χρήση κύκλων ποιοτικού ελέγχου, κύκλο Shewart/PDCA και διασφάλισης ποιότητας και τέλος στη συνεχή αναζήτηση για βελτίωση διαδικασιών και προϊόντων. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών. Η ποιότητα είναι ένα συνεχές πρόγραμμα.

Σύμφωνα με τους Saragih και συν. (2020), οι Deming (1986), Juran (1993) και Crosby (1979) έχουν ένα κοινό θέμα, δηλαδή, τη συμμετοχική διοίκηση που περιλαμβάνει εισροές, επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων από όλα τα μέλη ενός οργανισμού και τους πελάτες του. Τα τρία θέματα καθενός από τους συγγραφείς συζητούνται παρακάτω.

Deming (1986): Προωθεί τον ρόλο της διοίκησης ως ρόλου που διευκολύνει τους εργαζομένους να κάνουν το καλύτερο δυνατό, αφαιρώντας τα εμπόδια που εμποδίζουν την εργασία υψηλής ποιότητας και εμπλέκοντας τους εργαζόμενους στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η θεωρία δίνει έμφαση στη βελτίωση της διαδικασίας ως ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση του προϊόντος.

Juran (1993): Προτείνει ότι τα προβλήματα διοίκησης σχετίζονται με σφάλματα ανθρώπινου παράγοντα. Η θεωρία προωθεί την εκπαίδευση της διοίκησης σε έννοιες ποιότητας και τη χρήση κύκλων ποιότητας για τη βελτίωση της επικοινωνίας του προσωπικού. Η θεωρία Juran επικεντρώνεται επιπλέον στην κατανόηση των αναγκών των πελατών.

Crosby (1979): Προωθεί μια διαδικασία πρόληψης, ενώ οι απαιτήσεις για συμμόρφωση ποιότητας συντάσσονται από κοινού από διευθυντές και εργαζόμενους και καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Η θεωρία του Crosby εστιάζει σε πρότυπα μηδενικών ελαττωματικών στα οποία εξαλείφεται το κόστος της μη συμμόρφωσης με τα πρότυπα.

Ο Prajogo (2011), τονίζει ότι αν και αυτές οι θεωρίες επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα θέματα, αντικατοπτρίζονται με γενικό τρόπο στο μοντέλο του Crosby, το οποίο παρουσιάζει τέσσερις πυλώνες που υποστηρίζουν τη διαδικασία ποιότητας σε κάθε οργανισμό. Σύμφωνα με τους Ngambi και Nkemkiafu (2015), υπάρχουν πέντε στοιχεία ή πυλώνες της ΔΟΠ, τα οποία είναι όλα πρωταρχικής σημασίας για την πλήρη καθιέρωση της ΔΟΠ σε μια εταιρεία, συγκεκριμένα η δέσμευση της διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, το κόστος ποιότητας, τα συστήματα ποιότητας και η συνεχής βελτίωση (αύξηση ανάπτυξης και κερδοφορίας)

Κάθε ένας από τους πυλώνες ΔΟΠ αναλύεται παρακάτω:

Δέσμευση της διοίκησης: Απαιτείται για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ

Εστίαση στον πελάτη: Απαιτεί τα ακόλουθα στοιχεία: Έρευνες πελατών και δοκιμές, στενή συνεργασία με βασικούς πελάτες, ανάλυση ανταγωνιστών, ανάλυση παραπόνων και φιλοφρονήσεων πελατών, εμπορικές έρευνες και δοκιμές.

Κόστος ποιότητας: Το κόστος προκύπτει διασφαλίζοντας την ποιότητα

Συστήματα ποιότητας: Κάθε εταιρεία μπορεί να αναπτύξει το δικό της σύστημα ποιότητας για να διασφαλίσει ότι οι αρχές, οι διεργασίες και οι διαδικασίες της είναι κατάλληλες και επαρκείς για την επιχειρηματική της λειτουργία.

Συνεχής βελτίωση: Πρόκειται για συνεχή αναζήτηση για την αριστεία και την ικανοποίηση των πελατών (αύξηση ανάπτυξης και κερδοφορίας) (Ngambi & Nkemkiafu, 2015).

2.4 Αρχές διοίκησης ποιότητας

Οι αρχές διοίκησης της ποιότητας όπως ορίζονται από τον Hoyle (2012), παρατίθενται στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1-Αρχές διοίκησης ποιότητας

Αρχές	Περιγραφή
Εστίαση στον πελάτη	Κατανόηση των αναγκών τους, προσπάθεια να ξεπεραστούν οι προσδοκίες τους.
Ηγεσία	Καθιέρωση κατεύθυνσης, ενότητας σκοπού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.
Συμμετοχή ανθρώπων	Διασφάλιση ότι το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν πλήρως τις ικανότητές τους προς όφελος του οργανισμού
Προσέγγιση διαδικασίας	Αναγνώριση ότι όλη η εργασία γίνεται μέσω διαδικασιών και ανάλογη διοίκηση.
Προσέγγιση συστήματος	Επεκτείνεται στην προηγούμενη αρχή στο ότι η επίτευξη οποιουδήποτε στόχου απαιτεί ένα σύστημα αλληλένδετων διαδικασιών
Συνεχής βελτίωση	Ως μόνιμος οργανωτικός στόχος, η αναγνώριση και η δράση βάσει του γεγονότος ότι καμία διαδικασία δεν είναι τόσο καλή ώστε να είναι αδύνατη η περαιτέρω βελτίωση.
Αντικειμενική προσέγγιση	Αναγνώριση ότι οι ορθές αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα και πληροφορίες.
Αμοιβαία επωφελείς σχέσεις προμηθευτών	Η συνέργεια μπορεί να βρεθεί σε τέτοιες σχέσεις

Πηγή: Hoyle, 2012

Οι παραπάνω αρχές προέρχονται από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και έχουν συμπεριληφθεί στο αναθεωρημένο πρότυπο (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO 9000:2000). Επιπλέον, ο ISO θεωρεί σημαντικές αλλαγές στο αναθεωρημένο πρότυπο, την αυξημένη εστίαση στη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, την ικανοποίηση των πελατών, την έμφαση στις διαδικασίες και την συνεχή βελτίωση (ISO 9000L: 2000).

Οι αρχές της ΔΟΠ και η ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη στόχων και μέτρων. Επιπλέον, μπορούν επίσης να εντοπιστούν πόροι και τομείς στρατηγικού σχεδιασμού που απαιτούν εστίαση (Balbastre-Benavent & Canet-Giner, 2011).

Η ΔΟΠ θεωρεί ότι ο πελάτης είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας σε κάθε οργανισμό. Δεν αφορά απλώς την εφαρμογή δυναμικών συστημάτων διοίκησης. Πρόκειται επίσης για την ενσωμάτωση μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και εστίασης στον πελάτη μέσα σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, ο Kujala (2002), παρέχει τις ακόλουθες βασικές αρχές της ΔΟΠ, και συγκεκριμένα τη μέτρηση απόδοσης, τον προσανατολισμό πελάτη, τη συνεχή βελτίωση, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη διαχείριση αγορών και προμηθευτών. Οι παραπάνω αρχές επεκτείνονται παρακάτω:

Προσανατολισμός στον πελάτη: Η εστίαση στον πελάτη είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της ΔΟΠ. Ένας οργανισμός πρέπει να διεξάγει συνεχώς και ενεργά έρευνα αγοράς και να μετράει την ικανοποίηση των πελατών.

Συνεχής βελτίωση: στόχος της συνεχούς βελτίωσης είναι ο εντοπισμός αξίας υπηρεσίας, δηλαδή τα απόβλητα. Έχουν εντοπιστεί αρκετές κατηγορίες αποβλήτων. Εκτός από αυτές τις ταξινομήσεις, εξετάζεται και η σπατάλη του ανθρώπινου δυναμικού. (Prybutok & Ramasesh, 2005).

Συμμετοχή των εργαζομένων: Για την πρόοδο προς την ΔΟΠ, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν οι ικανότητες και η εμπειρία όλων των εργαζομένων. Οι περισσότερες επαφές εργασίας και πελατών πραγματοποιούνται στο κάτω άκρο του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, αυτοί οι εργαζόμενοι είναι η πιο πιθανή πηγή βελτιώσεων εντός του οργανισμού. Η ΔΟΠ απαιτεί επίσης να υπάρχουν σαφώς καθορισμένες μέθοδοι για την απόκτηση συμμετοχής των εργαζομένων και ότι ο τρόπος με τον οποίο μετράται η απόδοση των εργαζομένων είναι από την άποψη της

εκπλήρωσης των στόχων της ΔΟΠ και του οργανισμού.

Αγορά και διαχείριση προμηθευτών: Το αποτέλεσμα οποιασδήποτε διαδικασίας εξαρτάται από τη φύση των εισροών της. Όταν ένας οργανισμός αντιμετωπίζεται ως μια ενιαία διαδικασία, ο αντίκτυπος των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών γίνεται εμφανής. Ως αποτέλεσμα, ένα περιβάλλον ΔΟΠ απαιτεί οι αποφάσεις αγοράς να λαμβάνονται με κύριο καθοριστικό παράγοντα την ποιότητα (δηλαδή την καταλληλότητα για το σκοπό). Οι σχέσεις με τους προμηθευτές θα πρέπει να προοδεύουν προς την κατεύθυνση των συνεργασιών προμηθευτών που ενστερνίζονται τις ακόλουθες αρχές: α) ωφέλεια από τη σχέση, β) βελτίωση ποιότητας, γ) ο αριθμός των προμηθευτών που χρησιμοποιούνται πρέπει να ελαχιστοποιηθεί και δ) θα πρέπει να υπάρχει πρόθεση για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων.

Στόχος είναι η ενσωμάτωση των προμηθευτών στη διαδικασία ΔΟΠ του οργανισμού. Η μέτρηση της απόδοσης του προμηθευτή θα πρέπει επίσης να συνδέεται με την επίτευξη της ΔΟΠ και των οργανωτικών στόχων. Σύμφωνα με τον Hoyle (2012) οι αρχές ΔΟΠ είναι αρκετά γενικές προκειμένου να μπορούν να εφαρμοστούν τόσο σε μεγάλους όσο και σε μικρούς οργανισμούς. Ο Mc Adam (2000), συζητά ένα πλαίσιο βάσης πέντε σημείων που αναλύεται παρακάτω και περιλαμβάνει τις αρχές της ΔΟΠ που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε ένα μοντέλο που σχετίζεται με την ποιότητα στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε Μικρές, Μεσαίες Επιχειρήσεις (MME).

Οι αρχές αυτές είναι οι ακόλουθες: Η ΔΟΠ είναι στρατηγικά συνδεδεμένη με τους επιχειρηματικούς στόχους. Η στρατηγική πρέπει να συνδέεται με πόρους και υποδομές. Υπάρχει ανάγκη για μια συστηματική μετρήσιμη διαδικασία για την εφαρμογή στρατηγικών. Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και επιχειρηματικής βελτίωσης πρέπει να είναι σαφής. Πρέπει να αποφευχθεί μια μηχανιστική άκαμπτη προσέγγιση. Οι προσεγγίσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να είναι προσαρμόσιμες. Η εστίαση πρέπει να είναι ευρύτερη από την απλή οικονομική. Πρέπει να υπάρχουν επαρκή βραχυπρόθεσμα οφέλη εκτός από τις μακροπρόθεσμες δυνατότητες. Όλες οι πρωτοβουλίες βελτίωσης πρέπει να συντεθούν, λόγω των πόρων τρομοκρατών. Η κατανόηση και η ικανοποίηση των πελατών είναι ζωτικής σημασίας. Θα μπορούσε να αναπτυχθεί ένα ευρύτερο φάσμα

προϊόντων και υπηρεσιών. Η εστίαση στον πελάτη δεν εντάσσεται στην οικονομική εστίαση. Δεν υπάρχει υποκατάστατο για μια στενή πελατειακή σχέση. Η προσέγγιση της μηχανοποίησης δεν πρέπει να αντικαταστήσει την ευελιξία στις προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες. Βελτιωμένη ρύθμιση στόχων για αγορές και πελάτες.

Απαιτείται συμμετοχή και κατανόηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Υπάρχει αυξημένη εστίαση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη. Δίνεται αυξημένη έμφαση στη βοήθεια των εργαζομένων να μαθαίνουν, να καινοτομούν και να βελτιώνονται. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται ως πηγή καινοτομίας. Αναπτύσσονται κατάλληλα μέτρα για μάθηση και ανάπτυξη. Επιβράβευση και αναγνώριση για τις προσπάθειες των εργαζομένων. Ο κίνδυνος ανθυγιεινής εστίασης στον εργαζόμενο παρόμοια με τον τειλορισμό. Η ανάγκη για προσεκτική επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Εξισορρόπηση των ευέλικτων απαιτήσεων της εργασίας με τις σχετικά άκαμπτες. Η ανάγκη για δέσμευση της διοίκησης και συνέπεια του σκοπού. Η ισχυρή κεντρική εστίαση στη διοίκηση και υλοποίηση ΜΜΕ. Η δέσμευση της διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας. Μάθετε να δημιουργείτε μελλοντική αξία καθώς και βραχυπρόθεσμο κέρδος. Είναι δύσκολο να πειστούν οι διευθυντές ΜΜΕ σχετικά με τους μακροπρόθεσμους στόχους σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι διευθυντές πρέπει να αποφεύγουν να χρησιμοποιούν την κάρτα βαθμολογίας ισορροπίας ως εργαλείο κατά των εργαζομένων.

Ο πίνακας αποτελεσμάτων ισορροπίας μπορεί να έχει υπερβολικά κυρίαρχη επίδραση σε μια ΜΜΕ. Ο μεγάλος χρόνος υλοποίησης είναι ένα τεστ της αποφασιστικότητας της διοίκησης. Οι διευθυντές πρέπει να επικοινωνούν τακτικά και αποτελεσματικά. Οι διευθυντές θα πρέπει να διαθέσουν κατάλληλους πόρους, κατάρτιση και ανάπτυξη. Η σημασία της μέτρησης της διαδικασίας. Οι διαδικασίες και οι μετρήσεις πρέπει να ευθυγραμμίζονται συνεχώς με τη στρατηγική σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Υπάρχει κίνδυνος να γίνουν πάρα πολλές μετρήσεις. Υπάρχει μια συνεχής ένταση μεταξύ της ανάγκης για ευελιξία και των περιορισμών των διαδικασιών και των μέτρων. Οι ΜΜΕ προτιμούν να κάνουν παρά να μετρούν. Απαιτούνται σημαντικοί πόροι τρομοκρατίας για τη λήψη μετρήσεων σε συνεχή βάση. Απαιτείται εκπαίδευση και ανάπτυξη για την αποτελεσματική διοίκηση της διαδικασίας. Μπορούν να καθοριστούν στόχοι για διαδικασίες. Η συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών μπορεί να βοηθήσει να ξεπεραστεί ο τοπικός

χαρακτήρας των ΜΜΕ. Όχι μόνο η ΔΟΠ περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό, αλλά τονίζει ότι η ποιότητα καθοδηγείται από τον πελάτη, που χαρακτηρίζεται από την εστίαση στον εντοπισμό της βασικής αιτίας των προβλημάτων και στη διόρθωσή τους στην πηγή, σε αντίθεση με την επιθεώρηση του τελικού προϊόντος μετά την κατασκευή του, (Kaynak, 2003).

Σύμφωνα με τους Baidoun και Zairi (2003:1) η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας για την εκτελεστική διοίκηση. Η αυξημένη ευαισθητοποίηση των ανώτερων στελεχών, τα οποία αναγνωρίζουν ότι η ποιότητα είναι μια σημαντική στρατηγική, θα έχει ως αντάλλαγμα ως αποτέλεσμα όλα τα επίπεδα του οργανισμού να επικεντρωθούν στη σημασία της ποιότητας. Τέσσερις βασικές αρχές της ΔΟΠ, και συγκεκριμένα:

Μετρήσεις απόδοσης: Είναι οι αξίες που επιτρέπουν στη διοίκηση να σχεδιάζει, να παρακολουθεί και να λαμβάνει αποτελεσματικά αποφάσεις εντός του οργανισμού.

Προσανατολισμός στον πελάτη: Ένας οργανισμός πρέπει να διεξάγει συνεχώς και ενεργά έρευνα αγοράς και να μετράει την ικανοποίηση των πελατών.

Συνεχής βελτίωση της διαδικασίας: Προσδιορίζει και εξαλείφει εκείνες τις δραστηριότητες που αφαιρούν την αξία

Συμμετοχή των εργαζομένων: Είναι σημαντικό να αξιοποιηθεί η ευθύνη και η εμπειρία όλων των εργαζομένων.

Οι Young Kim και συν. (2010), είναι της γνώμης ότι η ουσία της διοίκησης ποιότητας μπορεί να οριστεί με τη βοήθεια των τριών σφαιρών ποιότητας, δηλαδή του ποιοτικού ελέγχου, της διασφάλισης ποιότητας και της διοίκησης ποιότητας. Οι όροι «διοίκηση ποιότητας» «έλεγχος ποιότητας» και «διασφάλιση ποιότητας» χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, ανεξάρτητα από το αν η λειτουργία είναι άμεσα υπεύθυνη για τη συνεχή αξιολόγηση ενός συστήματος.



Εικόνα 2.1: Τρεις Σφαίρες Ποιότητας - Πηγή: Talib και συν., 2011

Ο «έλεγχος ποιότητας» περιλαμβάνει την παρακολούθηση της ικανότητας, τη μέτρηση της απόδοσης, τη μείωση της μεταβλητότητας και τη διατήρηση των διαγραμμάτων ελέγχου. Σύμφωνα με τους Talib και συν. (2011), οι ακόλουθες αρχές αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας, και συγκεκριμένα: α) η πολιτική, ο σχεδιασμός και η διοίκηση, β) ο σχεδιασμός προϊόντος και ο έλεγχος αλλαγών σχεδιασμού, γ) ο έλεγχος των αγορασθέντων υλικών, δ) ο έλεγχος ποιότητας παραγωγής, ε) η επαφή του χρήστη και η απόδοση πεδίου, στ) τα διορθωτικά μέτρα και ζ) η επιλογή, εκπαίδευση και παρακίνηση εργαζομένων.

Υπάρχουν εννέα στοιχεία της ΔΟΠ, τα οποία μπορούν να εντοπιστούν, να επικυρωθούν και να καθιερωθούν, και συγκεκριμένα είναι τα ακόλουθα: η εστίαση στον πελάτη, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, τα ποιοτικά δεδομένα και οι αναφορές, η εκπαίδευση, οι ρόλοι του τμήματος ποιότητας

Τα παραπάνω εννέα στοιχεία της ΔΟΠ συνδυάζονται με τέσσερις βασικές αρχές για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ και συγκεκριμένα με τη δέσμευση ανώτατης διοίκησης, την συμμετοχή των εργαζομένων, τη συμμετοχή προμηθευτών και τα πρόγραμμα ποιότητας.

Η τρίτη και η τέταρτη απαίτηση αντιστοιχούν στη σχέση με πελάτες και προμηθευτές. Ωστόσο, οι ΜΜΕ μπορεί να έχουν ένα πλεονέκτημα έναντι των

μεγάλων οργανισμών στη δεύτερη απαίτηση, καθώς πιστεύεται ότι είναι εύκολο για τις ΜΜΕ να εμπλακούν υπαλλήλους, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πιο συγκεντρωμένοι και υπάρχουν λιγότερες γραμμές επικοινωνίας από ό,τι σε μεγαλύτερους οργανισμούς (Toke & Kalpande, 2020). Υπάρχουν ενδείξεις ότι η εφαρμογή τόσο της πρακτικής ΔΟΠ όσο και των προτύπων ISO 9000 έχει επηρεάσει την απόδοση του οργανισμού. Ωστόσο, φαίνεται να μην υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με τον τρόπο σύνδεσης ISO και ΔΟΠ. Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν την ιδέα της έναρξης με το ISO ως το πρώτο βήμα προς την ΔΟΠ (Bradley 1994: Online), ενώ άλλοι προτιμούν να επικεντρωθούν μόνο στην ΔΟΠ.

Σύμφωνα με τους Niyi Anifowose και συν. (2022), συγγραφείς όπως οι Deming (1986), Crosby (1979), Juran and Gryna (1993), Feigenbaum (1991), Ishikawa (1985) και άλλοι έκαναν ορισμένες προτάσεις σχετικά με τη διοίκηση της ποιότητας. Η γνώση τους για τη διαχείριση της ποιότητας παρέχει μια καλή κατανόηση των αρχών διοίκησης ποιότητας. Σε όλο τον κόσμο, υπάρχουν πολλά Βραβεία Ποιότητας, όπως το Βραβείο Deming στην Ιαπωνία, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας στην Ευρώπη και το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige στις ΗΠΑ. Κάθε βραβείο βασίζεται σε ένα αντιληπτό μοντέλο ΔΟΠ. Δεν επικεντρώνονται αποκλειστικά στην τελειότητα των προϊόντων, των υπηρεσιών ή στις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης της ποιότητας, αλλά λαμβάνουν υπόψη ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων διοίκησης, συμπεριφοράς και διαδικασιών που επηρεάζουν την ποιότητα των τελικών προσφορών. Αυτά τα μοντέλα βραβείων παρέχουν ένα χρήσιμο πλαίσιο ελέγχου ή

Σύμφωνα με τους Norton και Sussman (2009), η ικανότητα παραγωγής και παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε υπερκινητικές, ανταγωνιστικές παγκόσμιες αγορές δεν είναι πλέον ένας στόχος υψηλής τάξης που επιτυγχάνεται από λίγα παραδείγματα βιομηχανίας, αλλά μια τιμή εισδοχής για ανταγωνισμό. Επιπλέον, για να επιτύχει ένας οργανισμός αριστεία, πρέπει να αναζητήσει και να εφαρμόσει αποτελεσματικά εργαλεία και τεχνικές για να μετατρέψει την ποιότητα από μια ιδέα σε μια κοινή αξία του οργανισμού ενσωματωμένη στον ιστό κάθε μέρους του οργανισμού.

Η εφαρμογή ΔΟΠ θα πρέπει να είναι μια ευκαιρία για τη συμμετοχή του προσωπικού και την επανεξέταση των διαδικασιών και των λειτουργιών του

οργανισμού. Τα κύρια οφέλη της ΔΟΠ ήταν η βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών, η ομαδική εργασία, η παραγωγικότητα, η επικοινωνία και η αποτελεσματικότητα. Εφόσον η ΔΟΠ σε έναν οργανισμό υιοθετείται πλήρως και εφαρμόζεται αποτελεσματικά σε έναν οργανισμό, θα υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα. Θα ενισχύσει την επιχειρησιακή απόδοση του οργανισμού και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Norton & Sussman, 2009). Η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ θα έχει ως αποτέλεσμα:

Καλύτερη αλληλεπίδραση προσωπικού. Η ΔΟΠ διασφαλίζει ότι όλοι στον οργανισμό έχουν σαφή κατανόηση του τι απαιτείται

Βελτιωμένη επικοινωνία. εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ

Αυξημένη παραγωγικότητα. Μέσα από χαρούμενο εργασιακό περιβάλλον.

Βελτιωμένη ποιότητα και λιγότερη επεξεργασία. Η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών θα βελτιωθεί και η επανεπεξεργασία προϊόντων θα μειωθεί.

Βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών. Μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων, πελατών και προμηθευτών, η αληθινή φωνή των πελατών μπορεί να γίνει πιο εύκολα κατανοητή. Δεδομένου ότι οι λειτουργίες ποιότητας εστιάζουν επίσης περισσότερο στη διαδικασία εργασίας και στη βελτίωση, η εταιρεία θα παρέχει στην αγορά ένα προϊόν/υπηρεσία καλύτερης ποιότητας. Ως αποτέλεσμα, επιτυγχάνεται αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. (Kriemadis et al., 2021).

Μειωμένο κόστος κακής ποιότητας. Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ με επανεπεξεργασία, κ.λπ.

Βελτιωμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα επιπλέον όφελος είναι η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού για να επιβιώσει στην αγορά. Εάν η ΔΟΠ εφαρμοστεί με επιτυχία, θα οδηγήσει σε καλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Ο Nair (2006), απαριθμεί τα ακόλουθα οφέλη μιας εφαρμογής ΔΟΠ, και συγκεκριμένα: α) καλύτερος έλεγχος των διαδικασιών με αποτέλεσμα τη συνέπεια από το σχεδιασμό έως την παράδοση, β) μειωμένος χρόνος παραγωγής, γ) μείωση των κατεστραμμένων εμπορευμάτων, δ) μειωμένος χρόνος παράδοσης, ε) μειωμένος χρόνος ρύθμισης, στ) αυξημένες μετρήσεις απόδοσης και ζ) βελτιωμένη αντίληψη των πελατών για την εταιρεία

Υπάρχουν πέντε κύρια πλεονεκτήματα μιας εφαρμογής ΔΟΠ, και συγκεκριμένα: α) ενθαρρύνει μια στρατηγική προσέγγιση στη διοίκηση σε επιχειρησιακό επίπεδο, μέσω της συμμετοχής πολλαπλών τμημάτων, σε διαλειτουργικές διαδικασίες βελτίωσης και συστηματικής καινοτομίας, β) παρέχει υψηλή απόδοση επένδυσης μέσω βελτιωμένης απόδοσης, γ) λειτουργεί εξίσου καλά για τον τομέα των υπηρεσιών και της κατασκευής, δ) επιτρέπει στους οργανισμούς να επωφεληθούν από την ανάπτυξη που επιτρέπει τη διαχείριση των λειτουργιών ως διαλειτουργική διαδικασία και ε) ταιριάζει σε έναν προσανατολισμό προς τη δια-οργανωτική συνεργασία και τις στρατηγικές συμμαχίες μέσω της καθιέρωσης μιας κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων εντός των οργανισμών.

2.5 Οι αρχές του ISO 9001:2000 ΔΟΠ

Ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του ISO 9000:2000, οι πελάτες παγκοσμίως μπορούν να αναμένουν ότι τα αγαθά από οργανισμούς που είναι εγγεγραμμένοι θα συμμορφώνονται με ένα αναγνωρισμένο σύνολο προτύπων. Σύμφωνα με τους Karapetrovic και Saizarbitoria (2010), οι θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ των προτύπων ISO 9000 και της ΔΟΠ είναι ότι η τελευταία, ως φιλοσοφία διοίκησης έχει ένα ευρύτερο φάσμα. Οι βασικές διαφορές μεταξύ των προτύπων ISO 9000 και της ΔΟΠ που προσαρμόστηκαν από τον Prajogo (2011), παρατίθενται παρακάτω στον Πίνακα 2.2.

Πίνακας 2.2: Διαφορές μεταξύ ΔΟΠ και ISO 9000:2000

ISO:9000	ΔΟΠ
<p>ISO: Τα πρότυπα 9000 είναι κατευθυνόμενα</p> <p>Επικεντρώνονται στην ολοκλήρωση συμβατικών δεσμεύσεων με τον πελάτη</p> <p>Επικεντρώνονται στη διοίκηση της ποιότητας στους προμηθευτές, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού και των προδιαγραφών που θα πρέπει να έχει το προϊόν ή η υπηρεσία και στην</p>	<p>Η ΔΟΠ επιζητεί την αριστεία</p> <p>Βασική προτεραιότητα θεωρείται η επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών</p> <p>Η δέσμευση διοίκησης και η συνεργασία όλων των ανθρώπων αποτελούν μέρος του οργανισμού.</p> <p>Δρα στη διαδικασία της επιχείρησης, προσφέροντας συνεχή βελτίωση και</p>

<p>αυστηρή εφαρμογή των διαδικασιών και την επαρκή σύνθεση και κίνητρα του προσωπικού.</p> <p>Το ISO 9000 περιορίζεται στην παραγωγική ή υπηρεσιακή διαδικασία και χρησιμεύει ως βάση για συνεχή βελτίωση, που νοείται ως η συνεχής μείωση των μη συμμορφώσεων.</p>	<p>ενσωματώνοντας τις βέλτιστες πρακτικές του κορυφαίου κλάδου ή εταιρειών εκτός του κλάδου</p>
---	---

Πηγή: Prajogo, 2011

2.6 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ΔΟΠ είναι μια από τις πιο σημαντικές καινοτομίες του 20ου αιώνα στον τομέα της διοίκησης και ασκεί μεγαλύτερη επιρροή στις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης από οποιοδήποτε άλλο κίνημα διοίκησης (Kujalo, 2002). Σύμφωνα με τους Satish και Srinivasan (2010), η ΔΟΠ είναι μια έννοια που εισήχθη από τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία για τη θέσπιση προτύπων και τεχνικών που διασφαλίζουν την ποιότητα των προϊόντων που φεύγουν και φτάνουν στις επιχειρήσεις μέσω συνεχούς δράσης και όχι μέσω μιας τελικής επιθεώρησης..

Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία που περιλαμβάνει πολλούς τομείς. Με μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση, τη συνεχή βελτίωση, την πίστη και τη δέσμευση, τις ομάδες και τους κύκλους ποιότητας, τον στατιστικό έλεγχο των διαδικασιών και την παραγωγή Just In Time (JIT). Ο Kujala (2002), θεωρεί την προσέγγιση ΔΟΠ ως «... μια συνεχή βελτίωση που προκύπτει με τη συμμετοχή όλων σε μια εταιρεία, από την αίθουσα συνεδριάσεων έως την αίθουσα αλληλογραφίας, σε μια καθημερινή αναζήτηση για σταδιακές βελτιώσεις».

Η ΔΟΠ παρέχει στους πελάτες προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς ελαττώματα. Παρόλο που ο στόχος θεωρείται η ευαρέσκεια των εξωτερικών καταναλωτών, η ΔΟΠ αναγνωρίζει ότι θα είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν οι εξωτερικοί πελάτες χωρίς να ικανοποιηθούν και οι απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών. Ως εκ τούτου, επιδιώκει να ανταποκριθεί ή να υπερβεί τις προσδοκίες κοινού. Σύμφωνα με τους AI-Maamari και συν. (2018), η ποιότητα είναι ο βασικός παράγοντας για τη βελτίωση της

ανταγωνιστικότητας μιας εταιρείας στις τοπικές και διεθνείς αγορές και για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση. Η ΔΟΠ είναι μια κατάσταση του νου και μια φιλοσοφία, παρά ένα συγκεκριμένο σύνολο διαδικασίας ή μεθοδολογίας. Επιπλέον, η ΔΟΠ διασφαλίζει ότι η οργανωσιακή απόδοση μεγιστοποιείται με την ανταλλαγή γνώσεων μέσα σε μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης, καινοτομίας και βελτίωσης.

Η ΔΟΠ είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση συστημάτων που λειτουργεί οριζόντια σε έναν οργανισμό που περιλαμβάνει όλα τα τμήματα και τους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών και των πελατών. Σε αντίθεση με το ISO9000:2000, η ΔΟΠ δεν ορίζεται από τα διεθνή πρότυπα και δεν υπάρχει ένας ενιαίος σωστός τρόπος εφαρμογής των διαδικασιών ΔΟΠ. Μπορεί να είναι μια προσέγγιση για τις επιχειρήσεις, ή ακόμα και μια φιλοσοφία ή μια κατάσταση του νου, τόσο της διοίκησης, όσο και του προσωπικού.

Σύμφωνα με τον Lakhali (2014), η ΔΟΠ είναι μια διαδικασία με την οποία η ποιότητα αποτελεί μέλημα όλων σε έναν οργανισμό. Η φιλοσοφία ΔΟΠ δίδει έμφαση στο χαμηλότερο κόστος με τη μείωση των αποβλήτων, βοηθώντας τους προμηθευτές να παρέχουν ποιοτικά προϊόντα και ικανοποιώντας τον πελάτη με ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες. Επιπλέον, η ΔΟΠ ενισχύει την οργανωσιακή απόδοση που χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικότητα και μακροπρόθεσμη κερδοφορία.

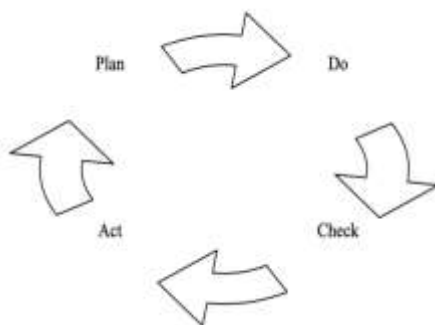
Επί του παρόντος, η ΔΟΠ είναι μια αποδεκτή πρακτική στις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος και την οικονομική κατάσταση. Θεωρείται από πολλούς οργανισμούς ως ένα παράδειγμα διοίκησης ικανό να διευκολύνει την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και την εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2015).

Σύμφωνα με τους Psychogios και Priporas (2007), η ΔΟΠ έρχεται σε αντίθεση με άλλες πρωτοβουλίες διοίκησης ποιότητας, καθώς συμπεριλαμβάνουν τους πάντες σε έναν οργανισμό και η συνολική συμμετοχή στη στρατηγική ποιότητας αποδίδει αυξημένη ροή πληροφοριών και γνώσης. Η ΔΟΠ είναι ένας ουσιαστικός τρόπος οργάνωσης και περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό. Επιπλέον, ο καλύτερος τρόπος για τη βελτίωση της παραγωγής του οργανισμού είναι η συνεχής βελτίωση της απόδοσης.

Σύμφωνα με τους Psychogios and Priporas (2007) αναφέροντας τον Dale

(1996), η έμφαση στην αναζήτηση ευκαιριών βελτίωσης, επιπροσθέτως στον προγραμματισμό, την πρόληψη και τη συμμετοχή απαιτεί την ανάπτυξη γενεών διευθυντών που να είναι αφοσιωμένοι στη συνεχή βελτίωση των αναγκών του εσωτερικού και του εξωτερικού πελάτη.

Σύμφωνα με τους Hill και συν. (2014), το μοντέλο PDCA (Plan-Do-Check-Act) περιγράφει τις δραστηριότητες που χρειάζεται να κάνει μια εταιρεία για να ενσωματώσει τη συνεχή βελτίωση στις δραστηριότητές της. Η ιδέα αντιπροσωπεύει έναν κύκλο που αποτελείται από μια λίστα ελέγχου τεσσάρων σταδίων που συντονίζει τις προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης των οργανισμών. Ο κύκλος PDCA αναφέρεται συνήθως ως ή Τροχός Deming που δείχνει ότι η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης δεν τελειώνει ποτέ (βλ. Σχήμα 2.1)



Σχήμα 2.2: Ο κύκλος PDCA

Πηγή: Hill και συν., 2014

Τα τέσσερα στάδια του κύκλου PDCA περιγράφουν τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσει ένας οργανισμός προκειμένου να ενσωματώσει συνεχείς βελτιώσεις στις επιχειρηματικές του διαδικασίες. Αναλύονται τα συγκεκριμένα βήματα στον κύκλο PDCA:

Σχεδιασμός: Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν πού εντοπίζονται οι προβληματικές περιοχές.

Πράξη: Δοκιμή σε μικρή κλίμακα για τον έλεγχο εάν οι αλλαγές λύνουν τα προβλήματα.

Έλεγχος: Ελέγχεται εάν τα αποτελέσματα από την παραπάνω δοκιμή αποδίδουν το επιθυμητό βελτιωμένο αποτέλεσμα.

Δράση: Μόλις ο οργανισμός είναι ικανοποιημένος με το αποτέλεσμα της δοκιμής, τότε θα πρέπει να το εφαρμόσει σε μεγάλη κλίμακα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Δευτερογενής έρευνα

Σύμφωνα με το Ζαφειρόπουλο (2005) η μεθοδολογία ορίζεται ως μια διαδικασία μεθόδων και δράσεων που σχετίζεται με την ανάπτυξη ερευνητικών εργαλείων και ερωτημάτων, προκειμένου να επιτευχθούν ασφαλή και αντικειμενικά αποτελέσματα σε σχέση με το βασικό θέμα μιας μελέτης.

Η δευτερογενής έρευνα, γνωστή και ως έρευνα γραφείου, είναι μια ερευνητική μέθοδος που περιλαμβάνει τη συλλογή υπαρχόντων δεδομένων που προέρχονται από μια ποικιλία καναλιών. Αυτό περιλαμβάνει εσωτερικές πηγές (έρευνα *egin-house*) ή, συνηθέστερα, εξωτερικές πηγές (όπως κυβερνητικές στατιστικές, οργανωτικούς φορείς και το διαδίκτυο). Η δευτερογενής έρευνα διατίθεται σε διάφορες μορφές, όπως δημοσιευμένα σύνολα δεδομένων, αναφορές και απαντήσεις σε έρευνες, και μπορεί επίσης να προέρχεται από ιστότοπους, βιβλιοθήκες και μουσεία. Οι πληροφορίες είναι συνήθως δωρεάν — ή διαθέσιμες με περιορισμένο κόστος πρόσβασης — και συλλέγονται χρησιμοποιώντας έρευνες, τηλεφωνικές συνεντεύξεις, παρατήρηση, συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο και άλλα. Όταν χρησιμοποιούν δευτερογενή έρευνα, οι ερευνητές συλλέγουν, επαληθεύουν, αναλύουν και την ενσωματώνουν για να τους βοηθήσουν να επιβεβαιώσουν τους ερευνητικούς στόχους για την ερευνητική περίοδο.

Εκτός από τα παραπάνω, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών σε μια περιοχή ενδιαφέροντος. Οι ερευνητές μπορούν να αναζητήσουν μοτίβα σε δεδομένα πολλών ετών και να εντοπίσουν τάσεις - ή να τα χρησιμοποιήσουν για να επαληθεύσουν τις πρώιμες δηλώσεις υποθέσεων και να διαπιστώσουν εάν αξίζει να συνεχιστεί η έρευνα σε μια πιθανή περιοχή.

Υπάρχουν βασικά βήματα για την αποτελεσματική και αποδοτική διεξαγωγή δευτερογενούς έρευνας:(Largan, & Morris, 2019)

1. Προσδιορίζεται το θέμα της έρευνας

Ορίζεται το θέμα σύμφωνα με τις ερευνητικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν.

Ποιο είναι το νόημα της διεξαγωγής αυτής της έρευνας;

Αυτό μπορεί να υποδεικνύει έναν διερευνητικό λόγο (γιατί συνέβη κάτι) ή να επιβεβαιώσει μια υπόθεση. Οι απαντήσεις μπορεί να υποδεικνύουν ιδέες που χρειάζονται πρωτογενή ή δευτερογενή έρευνα (ή συνδυασμό) για τη διερεύνησή τους.

2. Εντοπισμός έρευνας και υπάρχουσες πηγές δεδομένων

Εάν χρειάζεται δευτερεύουσα έρευνα, περιορίζονται οι τις δευτερεύουσες πηγές σε εκείνες που βοηθούν να απαντηθούν οι ερωτήσεις. Ποιες λέξεις-κλειδιά πρέπει να χρησιμοποιηθούν

Ποιοι οργανισμοί εργάζονται ήδη στενά για αυτό το θέμα; Υπάρχουν ανταγωνιστές;

Δημιουργείται μια λίστα με τις πηγές δεδομένων, τις πληροφορίες και τα άτομα που θα μπορούσαν να βοηθήσουν.

3. Αρχή αναζήτησης και συλλογή των υπαρχόντων δεδομένων

Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι δημιουργούνται λογαριασμοί ερευνητικών περιοδικών (Cahyadi, & Magda, 2021)

4. Συνδυασμός στα δεδομένα και σύγκριση αποτελεσμάτων

Όταν υπάρχουν τα δεδομένα σε ένα μέρος, πρέπει να κατανοούνται, και να συνδυάζονται έξυπνα. Τα δεδομένα ενδέχεται να έρχονται σε διαφορετικές μορφές όπου ορισμένα δεδομένα ενδέχεται να μην μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ενώ άλλες πληροφορίες μπορεί να χρειαστεί να διαγραφούν.

Η αναζήτηση βιβλιογραφίας για την παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά μέσα από τις βάσεις google scholar κατά τη χρονική περίοδο του Μαρτίου- Απριλίου του 2023. Οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι εξής: Διοίκηση ολικής ποιότητας, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ανταγωνιστικότητα, αποτελεσματική επικοινωνία, συστήματα διοίκησης της ποιότητας, διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού. Κατόπιν της συλλογής βιβλιογραφίας, έγινε επιλογή των πιο κατάλληλων από τον ερευνητή με βάση τον τίτλο και την περίληψη των πηγών. Η διαλογή έγινε από τον ερευνητή.

Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκαν οι εξής βιβλιογραφικές πηγές: Hilman, Ali & Gorondutse, 2019, Nallusamy 2016, Popova 2018, Holiday, Schmidheiny και Watts 2017, Child και συν., 2017.

Για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκαν οι εξής βιβλιογραφικές πηγές: Ross, 2017, Kumar & Sharma, 2017, Zeng, Phan and Matsui 2015, Pambreni και συν, 2019, Ionita και συν, 2009, Kristic, 2016, Kutnjak και συν, 2019, Gunasekaran, Subramanian και Ngai 2019, Sahoo και Yadav 2018, Dumičić, 2003, Kriemadis et al, 2021, Dowling και συν, 2019, Pérez-Gómez και συν, 2018, Popescu, 2014, Escrig-Tena 2004, Kanapathy και συν, 2017, Herzallah και συν, 2014, Eniola & Ektebang, 2014, Michael & Pearce, 2009, Maçães και συν, 2007, Child και συν 2017, Sahoo και Yadav 2018, Demirbag και συν 2006, Venter 2020, Ali, Nagalingam και Gurd 2017, Kumar και Sharma 2017, Cooper, Rayson, Botchway και Mc Caffert 2006, Child και συν 2017, Iyer 2018, Antunes και συν, 2020, Wanderi, Mberia και Oduor 2015, Siegel και συν, 2019, Kumar and Sharma 2017, Dilawo και Salimi 2019, Nallusamy 2016, Tasleem, Khan and Nisar 2019, van Kemenade και Hardjono 2018, Yu, Park and Hong 2020, Al-Qahtani, Alshehri and Aziz 2015, Abbas 2020

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όσον αφορά το σκοπό της εν λόγω μελέτης αναφορικά με το πώς η εφαρμογή της ΔΟΠ βοηθάει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορούν να αναφερθούν μέσα από τη βιβλιογραφία τα παρακάτω:

Σύμφωνα με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, η ΔΟΠ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις ΜΜΕ με σημαντική επιτυχία. Η εισαγωγή της Διοίκησης ολικής Ποιότητας στις ΜΜΕ είναι δυνατόν να συμμετέχει στην ενίσχυση της εστίασης στην αγορά των ΜΜΕ, να γίνουν πιο αποτελεσματικές, να αξιοποιήσουν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό τους και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Οι ΜΜΕ δεν συμβάλλουν μόνο στην παραγωγή και την απασχόληση, αλλά επηρεάζουν επίσης την ανταγωνιστική ισχύ των μεγάλων οργανισμών. Οι ΜΜΕ είναι συχνά προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών σε μεγάλους οργανισμούς και ως εκ τούτου η έλλειψη ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών από τις ΜΜΕ θα μπορούσε να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα του μεγαλύτερου οργανισμού (Hilman, Ali & Gorondutse, 2019).

Οι κρίσιμες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της απαραίτητης δέσμευσης είναι η σαφής πίστη στα απτά επιχειρηματικά και λειτουργικά οφέλη της ΔΟΠ και η αναγνώριση ότι το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης δεν αποτελεί πλέον επιλογή σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση-περιβάλλον. Επιπλέον, πρώτη ευθύνη της διοίκησης είναι η ανάπτυξη μιας εταιρικής πολιτικής ποιότητας που ενσωματώνει δήλωση αποστολής/όραμα, στόχους ποιότητας και κατευθυντήριες αρχές. Η αποτελεσματική επικοινωνία της αποστολής διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν και δεσμεύονται στην κατεύθυνση του οργανισμού, με την ανάπτυξη και εφαρμογή των ατομικών προσπαθειών και των εταιρικών προσδοκιών (Child και συν., 2017),

Οι ΜΜΕ πρέπει να γνωρίζουν τι σημαίνει πραγματικά η ΔΟΠ για τον οργανισμό προτού ξεκινήσουν το «ταξίδι ΔΟΠ». Επιπλέον, η ανάγκη των ΜΜΕ να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που να ευνοεί και να υποστηρίζει την εφαρμογή ΔΟΠ. Στη συνέχεια, πρέπει να ευθυγραμμίσουν την εφαρμογή ΔΟΠ με τους στόχους και το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον και θα πρέπει να κατανοήσουν τον απαραίτητο χρόνο

που απαιτείται για την εφαρμογή. Τέλος, οι ΜΜΕ πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοούν ότι η ΔΟΠ είναι μοναδική για κάθε εταιρεία και ότι ένα μέγεθος δεν ταιριάζει σε όλες.

Οι ΜΜΕ είναι ενημερωμένες για τις αρχές και τη δυναμική της διοίκησης ολικής ποιότητας και τη χρησιμοποιούν στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας τους στην παγκόσμια οικονομία. Αναφορικά με τη χρήση προτύπων διαπιστώθηκε ότι πρότυπα όπως το ISO9001, ISO9001:2015, ISO14001 κ.λπ. (Ρορωνα 2018)

Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα να προσαρμόζουν τις αρχές ΔΟΠ, επειδή έχουν άμεση επαφή με τις απαιτήσεις των πελατών και οι διαχειριστές έχουν απόλυτη εξουσία στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, οι μικρές επιχειρήσεις πιστεύεται ότι έχουν πλεονέκτημα έναντι των μεγάλων οργανισμών στην εφαρμογή της ΔΟΠ (Holiday, Schmidheiny και Watts 2017)

Κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ εντός και των ΜΜΕ, είναι σημαντικό να εξετάζεται μια προσέγγιση που καλύπτει τα ακόλουθα θέματα: α) δέσμευση της διοίκησης, εστίαση στον πελάτη, προσανατολισμός στη διαδικασία, εκπαίδευση και βελτίωση, β) απόκτηση κατανόησης από τη διοίκηση και δέσμευση στις αρχές της ΔΟΠ, γ) εκπαίδευση της διοίκησης σε βασικές έννοιες ΔΟΠ, όπως η εστίαση στον πελάτη και ο προσανατολισμός στη διαδικασία, δ) προκαταρκτική αυτοαξιολόγηση κάθε εταιρείας, ε) κατάρτιση σχεδίου ποιοτικής ανάπτυξης, στ) εκπαίδευση της διοίκησης, του προσωπικού και του εργατικού δυναμικού σε εργαλεία ποιότητας και τεχνικές βελτίωσης, ζ) εφαρμογή σχεδίου ποιοτικής ανάπτυξης, η) τελική αυτοαξιολόγηση. (Nallusamy 2016),

Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη, η διοίκηση ολικής ποιότητας αυξάνει επίσης την απόδοση της εταιρείας σε διάφορες ερευνητικές περιστάσεις. Επιπλέον, παρά τη σημαντική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας και επιχειρησιακής απόδοσης, ο αντίκτυπος της Διοίκησης ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην επιχειρησιακή απόδοση δεν έχει τεκμηριωθεί επαρκώς. Μια μελέτη του το 2015, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας συσχετίστηκε με την οργανωσιακή απόδοση σε 54 διαφορετικούς οργανισμούς. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να αποφέρει οικονομικά οφέλη σε μια επιχείρηση. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι αφοσιωμένος και οι εργαζόμενοι είναι εξουσιοδοτημένοι από ό,τι

όταν χρησιμοποιούνται δείκτες αναφοράς, ευέλικτη παραγωγή, μαθητεία και βελτιωμένες μετρήσεις. Αυτό συνάδει με τις βασισμένες σε πόρους αρχές των συμπληρωματικών πόρων, υπονοώντας ότι η εργασία πρέπει να στοχεύει στην ανάπτυξη της απόδοσης της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Σύμφωνα με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, η ΔΟΠ θεωρείται ως ένας τρόπος για τις ΜΜΕ να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Η ΔΟΠ ως φιλοσοφία έχει ιδιαίτερη σημασία για τη λειτουργία των ΜΜΕ σε μια αναπτυσσόμενη περιοχή, καθώς μπορεί να προωθήσει τη συνεχή βελτίωση μέσω μιας συστηματικής, ολοκληρωμένης, συνέπειας.

Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά έχει αναγκάσει πολλές ΜΜΕ να αρχίσουν να επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας. Σύμφωνα με τον Ross (2017), υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης της ανταγωνιστικής απόδοσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Επιπλέον, η ΔΟΠ έχει εφαρμοστεί ευρέως για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε όλο τον κόσμο.

Ενώ η πρωτοτυπία και η εφευρετικότητα συνδέονται συχνά με την καινοτομία, το ίδιο συμβαίνει και με τις ποιοτικές ιδέες όπως η τυποποίηση, η χαμηλή ανοχή και οι αυστηρές διαδικασίες. Όσον αφορά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες, χαρακτηριστικά όπως η αποτελεσματικότητα, η ποσότητα, τα χαρακτηριστικά, η αξιοπιστία, η τιμολόγηση, η πολυπλοκότητα, η εμπειρία του πελάτη και άλλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον χαρακτηρισμό της ταχύτητας καινοτομίας.

Ωστόσο, η ταχύτητα της καινοτομίας θεωρείται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί οι οργανισμοί που εφαρμόζουν μια στρατηγική καινοτομίας. Μπορεί να είναι πιο δύσκολο να προσδιοριστεί λόγω των διάφορων περιορισμών στην αναγνώριση των καταλυτικών παραγόντων και της αναγκαιότητας για προσθήκη μετρήσεων των λεγόμενων ήπιων χαρακτηριστικών, όπως ένα συγκριτικό ποσοστό αναφοράς, διπλώματα ευρεσιτεχνίας που βασίζονται σε παραπομπές, σύνδεση με την επιστήμη κ.λπ. Αντί να βασίζεται αποκλειστικά στη διοίκηση ολικής ποιότητας, επισημαίνεται ότι οι πρόσθετοι στρατηγικοί πόροι θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχειρησιακή απόδοση. Αυτοί οι ερευνητές πρότειναν σε άλλους ερευνητές να επικεντρωθούν στην καινοτομία επειδή, μαζί με άλλα πράγματα, θα διευκολύνει τους οργανισμούς στην υλοποίηση και χρήση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Kumar & Sharma, 2017).

Οι σαφείς πόροι γνώσης και όχι οι μέθοδοι και διαδικασίες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), καθορίζουν την απόδοση της συνολικής διοίκησης της ποιότητας και ότι οι οργανισμοί που διαθέτουν αυτούς τους πόρους μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με ή χωρίς μια οικονομική φιλοσοφία διοίκησης ολικής ποιότητας. (Zeng, Phan and Matsui 2015)

Τα τελευταία χρόνια, υπήρξε έκδηλο ενδιαφέρον αναφορικά με τις εισροές και τις εκροές της εισαγωγής του συστήματος διοίκησης της ποιότητας στις ΜΜΕ. Η διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ, βοηθώντας τες να ελατώσουν τα έξοδά τους, να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους, να παρέχουν πιο ποιοτικές υπηρεσίες και γενικά να καλύψουν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών τους (Pambreni και συν., 2019).

Υφίσταται θετικότητα στην ανταγωνιστικότητα και εισαγωγή της διοίκησης ολικής ποιότητας στις ευρύτερες δράσεις της. Παρότι τα συστήματα διοίκησης ποιότητας συνήθως χρησιμοποιούνται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, επειδή έχουν την οικονομικά δυνατότητα να επενδύσουν σε αυτά, διαπιστώνεται μέσα από διάφορες έρευνες (Ionita και συν., 2009· Kristic, 2016· Kutnjak και συν., 2019) ότι έχουν εφαρμογή και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και όπως περνάνε τα έτη από το 1990 και έπειτα όλο και περισσότερο, συμβάλει η διοίκηση ολικής ποιότητας στη δυναμική και την ευρύτερη ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ. (Gunasekaran, Subramanian και Ngai 2019)

Η διοίκηση ολικής ποιότητας και η σωστή διαχείριση της, τις βοήθησε στην αύξηση των πωλήσεων τους, στη κάλυψη των αναγκών των πελατών μέσα από τη παροχή υψηλής ποιότητα υπηρεσιών, τις ενίσχυσε σε επίπεδο ανταγωνιστικότητας, ενώ τους έδωσε το περιθώριο να αυξήσουν τα μερίδια αγοράς τους και το βασικότερο να αντιμετωπίσουν με επιτυχία, τις έξωθεν ανταγωνιστικές πιέσεις. (Sahoo και Yadav 2018)

Χρονολογικά, μια από τις πρώτες έρευνες στο παρόν πεδίο πραγματοποιήθηκε το 1997 συμπεριλαμβάνοντας 700 Ευρωπαϊκές εταιρείες που εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης ποιότητας, αναγνωρίζοντας σημαντικό αριθμό πλεονεκτημάτων από την εισαγωγή της. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που εξάχθηκαν ήταν τα ακόλουθα: υψηλότερη ικανοποίηση πελατών, αυξημένη αφοσίωση του προσωπικού, αυξημένη

ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα μείωση του κόστους και γενικά βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Σε έρευνα που έγινε στη Κροατία από το 2000-2004 σε 400 εταιρείες επιβεβαιώθηκε η δυναμική της ποιότητας αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα τους και την ευρύτερη δυναμική τους, στις αγορές δράσεις τους (Dumičić, 2003).

Η διοίκηση ολικής ποιότητας όπως διαπιστώνεται από τις παραπάνω έρευνες στηρίζει τις δράσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους. Η παρούσα εργασία με οδηγό τις παραπάνω έρευνες επεδίωξε να εξετάσει το αν η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να έχει εφαρμογή και να καθίσταται αποτελεσματική για τη λειτουργία και ανάπτυξη των ΜΜΕ στην ελληνική αγορά, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και την ευρύτερη ανταγωνιστικότητά τους. Παρακάτω σχεδιάστηκε το μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας της παρούσας θέσης όπως αυτή εξήχθη από τη θεωρία, με σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων αλλά και την υλοποίηση των ερευνητικών στόχων της παρούσας μελέτης. (Kriemadis et al., 2021).

Οι οργανισμοί είναι συχνά υποχρεωμένοι να παράγουν νέα αντικείμενα για μια ανταγωνιστική αγορά σε αυτήν την εποχή της ταχείας τεχνολογικής καινοτομίας. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) συμβάλλουν σημαντικά στην παγκόσμια επέκταση της παγκόσμιας οικονομίας και της δημιουργικής παραγωγής, αλλά αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα εμπόδια στην παραγωγή νέων αγαθών (Dowling και συν., 2019).

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι περισσότερο ικανές στην προσαρμογή σε αυτές τις συνθήκες από τις μεγάλες εταιρείες, επιδεικνύοντας προηγμένη προσαρμοστικότητα στις τεχνολογικές εξελίξεις, διανομή υψηλότερου εισοδήματος και προώθηση και αποδεικνύοντας ότι βελτιώνουν τη λήψη αποφάσεων (Pérez-Gómez και συν., 2018).

Καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται, οι εταιρείες προσπάθησαν να καθιερωθούν μέσω καινοτόμων εξελίξεων στα προϊόντα τους για να ανταγωνιστούν μεγάλες εταιρείες προκειμένου να διατηρήσουν μια μορφή βιωσιμότητας. Ως αποτέλεσμα, η καινοτομία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικής ισχύος, καθώς επικεντρώνεται σε μοναδικά αντικείμενα, καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ και διοίκησης και πραγματική τεχνολογία (Popescu, 2014).

Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει επισημανθεί ως εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις σε διάφορους τομείς να αντιμετωπίσουν τον γρήγορο μετασχηματισμό της αγοράς.

Ο Escrig-Tena (2004) αναγνώρισε τη διοίκηση ολικής ποιότητας ως μια παγκόσμια προηγμένη στρατηγική για την επίτευξη ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών που οδηγεί σε αριστεία λειτουργικής απόδοσης. Η υλοποίηση της διοίκησης ολικής ποιότητας φαίνεται να είχε ουσιαστικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων (Kanapathy και συν., 2017).

Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία επιχειρηματικής διοίκησης που δίδει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνολική απόδοση του οργανισμού διασφαλίζοντας ότι ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διοίκηση ολικής ποιότητας για να ενισχύσουν την εταιρική απόδοση αναδεικνύοντας τα προϊόντα τους και αποκτώντας μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά (Herzallah και συν., 2014).

Η οικονομική ανάπτυξη είναι ένας σημαντικός ρόλος για τις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες. Ενισχύοντας την παραγωγικότητα, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και μειώνοντας την ανισότητα, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έχουν να διαδραματίσουν εξίσου σημαντικό ρόλο. Φαίνεται ότι υπάρχει ένα ουσιαστικό και διευρυνόμενο σύνολο ακαδημαϊκών μελετών σχετικά με την ταχύτητα της καινοτομίας, καλείται το διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της αρχικής ιδέας και της τελικής εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Πολλές χώρες που είναι αναπτυσσόμενες οικονομίες, βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπες με τη δυσκολία αντιστοίχισης προδιαγραφών και προσδοκιών όσον αφορά τις πωλήσεις και την παροχή υπηρεσιών, γεγονός που έχει οδηγήσει σε σημαντικές οικονομικές σπατάλες και ανυπολόγιστες δυσκολίες στη χώρα (Eniola & Ektebang, 2014).

Σύμφωνα με σχετικές πληροφορίες και με βάση το παράδειγμα μιας αναπτυσσόμενης αγοράς όπως η Νιγηρία και τις πληροφορίες που αποκτήθηκαν από το Γραφείο Στατιστικής της χώρας, οι συνεισφορές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της τα τελευταία πέντε έτη ανέρχονται σε περίπου 48% του ΑΕΠ. Αριθμούν περίπου 17,4 εκατομμύρια άτομα και αντιπροσωπεύουν περίπου το ήμισυ του εθνικού ΑΕΠ (Oni, 2021). Περίπου το 90% των θέσεων εργασίας διατίθενται στη μεταποίηση. Γενικά, είναι μια έννοια της διοίκησης που στοχεύει στην ενσωμάτωση όλων των

οργανωτικών εργασιών για την αντικειμενική κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών. Στόχος της είναι να καταστήσει την ποιότητα λιγότερο λειτουργικό ζήτημα και περισσότερο ως ότι αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Όλες οι μονάδες και τα τμήματα της εταιρείας θα είναι υπεύθυνα για τη διοίκησης ολικής ποιότητας.

Οι επιχειρήσεις σήμερα δραστηριοποιούνται σε ολοένα και πιο ανταγωνιστικές και δυναμικές αγορές που απαιτούν τα αγαθά να διατίθενται στην αγορά ταχύτερα. Η παγκόσμια ανταγωνιστικότητα, η εκθετική αύξηση της καινοτομίας και οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των καταναλωτών προωθούν βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων και απαιτήσεις για ταχεία ανάπτυξη προϊόντων. Μια βιώσιμη επιχείρηση διατηρεί την ικανότητά της να αποκτά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη σε μια κορυφαία ανταγωνιστική αγορά. Αυτό είναι απαραίτητο για τη μελλοντική ανάπτυξη. Σχεδόν κάθε τομέας της αγοράς προϊόντων έχει πελάτες που δίδουν περισσότερη αξία στην ταχύτητα εκτός από τα βασικά κριτήρια για τα προϊόντα και τις ωφέλειες που αποσκοπούν να κερδίσουν με αυτά (Michael & Pearce, 2009).

Στο πλαίσιο των μικρών και μεσαίων μεταποιητικών βιομηχανιών, λίγοι ακαδημαϊκοί έχουν ασχοληθεί με τις πρακτικές διοίκησης ολικής ποιότητας στις λειτουργικές επιδόσεις των ΜΜΕ. Οι μελετητές πιστεύουν ότι η ΔΟΠ έχει αρνητικό αντίκτυπο και λιγότερο από το βέλτιστο αποτέλεσμα στην απόδοση των ΜΜΕ. Ως αποτέλεσμα αυτών των αντιφατικών ευρημάτων, πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει τη συμπερίληψη πρόσθετων στοιχείων ως διαμεσολαβητών που θα επηρεάσουν την τρέχουσα σχέση (Maçães και συν., 2007).

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις σύγχρονες οικονομίες λόγω της ευελιξίας και της ικανότητάς τους να καινοτομούν. Σχεδόν σε κάθε χώρα, οι ΜΜΕ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή ευκαιριών απασχόλησης και στην υποστήριξη μεταποιητικών επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας. Είναι σημαντικό για τις ΜΜΕ να παραμείνουν ανταγωνιστικές καθώς θεωρούνται η πηγή ζωής μιας σύγχρονης οικονομίας.

Σύμφωνα με τους Dubey, Singh και Ali (2015), η σημασία, η ποιότητα και η υιοθέτηση της ΔΟΠ στις ΜΜΕ δεν περιορίζεται στη σχέση τους με τον πελάτη. Επιπλέον, η υιοθέτηση της ΔΟΠ μπορεί να βοηθήσει τις ΜΜΕ να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη μεταφορά από το στάδιο της επώασης στο στάδιο της

ωριμότητας, επειδή η εφαρμογή της ΔΟΠ δημιουργεί προσδοκίες πελατών. Επιπλέον, η ΔΟΠ δημιουργεί αποτελεσματικές και αποδοτικές επιχειρηματικές διαδικασίες και την εκτέλεση δεξιοτήτων για την παροχή χαμηλού κόστους προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Οι ΜΜΕ έχουν μια σειρά εγγενών πλεονεκτημάτων έναντι των μεγάλων οργανισμών, όπως το να είναι πιο κοντά στον πελάτη, να είναι πιο ευέλικτες στις δραστηριότητές τους, να είναι σε θέση να είναι καινοτόμες, να έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στο εργατικό δυναμικό και να έχουν πιο αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας.

Το πιθανό πλεονέκτημα για τις ΜΜΕ είναι η φυσική τους ορατότητα και εμπλοκή των διευθυντών, και εάν είναι αφοσιωμένοι να οδηγήσουν την προσπάθεια ΔΟΠ, τότε η προσέγγισή τους θα είναι ορατή και ξεκάθαρη σε όλους τους εργαζόμενους.(Child και συν.2017),

Οι μικρές επιχειρήσεις που σκοπεύουν να εφαρμόσουν ΔΟΠ, χρειάζονται μια προσέγγιση καλύτερα προσαρμοσμένη στο πλαίσιο του μικρού οργανισμού και εστιασμένη στην αλλαγή της διαδικασίας. Θα περίμενε κανείς ότι οι μικρότεροι οργανισμοί θα είχαν λιγότερη αντίσταση στην αλλαγή και θα απαιτούσαν λιγότερες δαπάνες για την εφαρμογή και τη διατήρηση της ΔΟΠ.(Hollidat, Achmidheiny και Watts 2017),

Οι μικρές εταιρείες διαφέρουν από τις μεγάλες εταιρείες σε πολλούς τομείς, όπως το στυλ διαχείρισης, οι διαδικασίες παραγωγής, το διαθέσιμο κεφάλαιο, οι πρακτικές αγορών, τα συστήματα αποθεμάτων και οι διαπραγματευτικές εξουσίες. Οι μελέτες δείχνουν ότι ορισμένα στοιχεία της ΔΟΠ και των προγραμμάτων φαίνεται να είναι πιο συμβατά με τις ΜΜΕ, ενώ τα οφέλη της ΔΟΠ είναι πιο σημαντικά για τις ΜΜΕ. (Sahoo και Yadav 2018)

Μεταξύ μιας μικρής και μιας μεγάλης επιχείρησης υπάρχουν διαφορές στη δομή, τη χάραξη πολιτικής, τις διαδικασίες και τη χρήση των πόρων σε βαθμό που η εφαρμογή μιας μεγάλης επιχειρηματικής ιδέας απευθείας σε μικρές επιχειρήσεις μπορεί να μην είναι σκόπιμη. Υπήρξαν λιγότερες μελέτες που εξετάζουν τον αντίκτυπο των πρακτικών ΔΟΠ στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν βασίστηκαν στην αυτοαξιολόγηση της απόδοσης από τη διοίκηση.

Ορισμένοι ερευνητές ΔΟΠ υποστηρίζουν ότι λόγω προβλημάτων πόρων (κυρίως οικονομικών και ανθρώπινων πόρων) η ΔΟΠ δεν είναι σε θέση να αποδώσει οικονομικά για τις ΜΜΕ. Μια άλλη ομάδα ερευνητών ωστόσο βρήκε κάποια σημαντικά αποτελέσματα απόδοσης των πρακτικών ΔΟΠ στις ΜΜΕ.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις τείνουν να επωφελούνται περισσότερο από τη ΔΟΠ σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό το επιχείρημα έρχεται σε αντίθεση με ορισμένα από τα προηγούμενα επιχειρήματα σχετικά με τον ρόλο της ΔΟΠ στις ΜΜΕ (ότι η ΔΟΠ είναι λιγότερο επωφέλης για τις μικρότερες επιχειρήσεις). Για πολλές από τις μετρημένες άμεσες σχέσεις μεταξύ ποιότητας και επιχειρηματικής οικονομικής απόδοσης, τα αποτελέσματα δεν ήταν σημαντικά, ωστόσο η σχέση μεταξύ ποιότητας και αποτελέσματος παραγωγής/λειτουργίας ήταν σημαντική. (Demirbag και συν.2006)

Όταν οι προσπάθειες ΔΟΠ δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες, αυτό οφείλεται συχνά σε κακές τακτικές και στην έλλειψη στρατηγικών πλαισίων. Οι ΜΜΕ εφαρμόζουν πρότυπα ISO 9000 και ΔΟΠ κυρίως λόγω της ζήτησης της αγοράς και των πελατών. Οι ΜΜΕ επικεντρώνονται σε άτυπες προσεγγίσεις προσανατολισμένες στον άνθρωπο, ενώ οι μεγάλοι οργανισμοί είναι σχετικά πιο δομημένοι οργανωμένοι και προσανατολισμένοι στη διαδικασία.(Venter 2020)

Σύμφωνα με τους Ali, Nagalingam και Gurd (2017), ο λόγος για τον οποίο υπάρχει έλλειψη εφαρμογής ΔΟΠ στις ΜΜΕ, είναι ότι κατά κανόνα, η ευθύνη για την εφαρμογή της διαδικασίας ΔΟΠ ανατίθεται στον υπεύθυνο ποιότητας ή στο τμήμα ποιότητας, χωρίς να εμπλέκεται η οργάνωση. Επιπλέον, η ΔΟΠ δεν αποτελεί μέρος της ευθύνης της γραμμής διοίκησης, ούτε ενσωματώνεται στο στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Kumar και Sharma (2017), διαφορετικά τμήματα με διαφορετικά χαρακτηριστικά μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι θεμελιώδεις λόγοι για την αποτυχία σε προγράμματα ποιότητας είναι η έλλειψη σαφώς κοινόχρηστου νοητικού τρόπου ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό και η έλλειψη κοινών αξιών και οράματος για τον οργανισμό. Αν και πολλές ΜΜΕ συμφωνούν με την ιδέα της ΔΟΠ, δεν είναι πρόθυμες ή επαρκώς ικανές να την εφαρμόσουν αποτελεσματικά.

Οι ηγέτες και οι διευθυντές στις ΜΜΕ συχνά στερούνται την τεχνογνωσία και την κατάρτιση που απαιτούνται για την αφομοίωση και την εφαρμογή πολύπλοκων μοντέλων και μεθοδολογίας. Οι περισσότερες ΜΜΕ υποφέρουν από περιορισμούς πόρων και αδυναμία διοίκησης. Το σημαντικότερο μειονέκτημα των ΜΜΕ είναι η έλλειψη στρατηγικής σκέψης τους. Η έλλειψη επιχειρηματικού σχεδιασμού, το όραμα και η εσφαλμένη αντίληψη των πρακτικών ΔΟΠ είναι μεταξύ των εμποδίων για την υιοθέτηση επίσημων προγραμμάτων ΔΟΠ. Επιπλέον, οι ΜΜΕ σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς δίνουν έμφαση στη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία. (Cooper, Rayson, Botchway και Mc Caffert 2006),

Οι ΜΜΕ συχνά βρίσκονται σε μειονεκτική θέση όσον αφορά τους οικονομικούς και τεχνικούς πόρους τους. Επιπλέον, το κύριο εμπόδιο των ΜΜΕ είναι η έλλειψη διοικητικής τεχνογνωσίας, η έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού και η έλλειψη της απαραίτητης υποδομής για την εφαρμογή της ΔΟΠ. (Pambreni και συν. 2019).

Η διαμόρφωση στρατηγικής για τις ΜΜΕ και η σύνδεση με τις λειτουργίες είναι μια πολύ δυναμική διαδικασία. Οι ΜΜΕ βρίσκονται σε μια διαρκώς αυξανόμενη αναταραχή της αγοράς καθώς οι ασφαλείς εξειδικευμένες αγορές καταπατούνται σε συνεχή βάση από μεγάλους οργανισμούς. Επιπλέον, οι πελάτες ΜΜΕ απαιτούν υψηλότερη ποιότητα με χαμηλότερο κόστος. (Child και συν. 2017),

Εμπόδια κατάρτισης: Άτομα που δεν διαθέτουν επίσημα επιχειρηματικά προσόντα διαχειρίζονται μεγάλο μέρος των ΜΜΕ. Τέτοιοι ιδιοκτήτες και διευθυντές δεν θα εκτιμούν τόσο την τυπική μάθηση, όπως η εκπαίδευση, όσο τα άτομα με υψηλότερη εκπαίδευση. Επίσης, οι αρνητικές στάσεις που προκύπτουν από την εμπειρία μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο για την επιτυχή εφαρμογή οποιουδήποτε προγράμματος αλλαγής. Επιπλέον, η γλώσσα και ο πολιτισμός αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό πρόβλημα στην επικοινωνία των αρχών ενός προγράμματος ΔΟΠ, ενώ οι παλαιότεροι υπάλληλοι θεωρούν τη ΔΟΠ ως πιο πρόσφατη, παραθέτοντας περαιτέρω δέκα εμπόδια στην εφαρμογή ΔΟΠ, και συγκεκριμένα: την αντιληπτή απειλή για τους ρόλους του επόπτη και του διευθυντή, την αδιαφορία σε επίπεδο εργατικού δυναμικού, την έλλειψη κατανόησης του τι είναι ΔΟΠ σε επίπεδο απασχόλησης, τις γεωγραφικές διάσπαρτες τοποθεσίες, το πολύ περιστασιακό προσωπικό, τον φόβο απώλειας θέσεων εργασίας, την ανεπαρκή εκπαίδευση, τα σχέδια που δεν είναι

σαφώς καθορισμένα, τον σκεπτικισμό των εργαζομένων και την αντοχή στη συλλογή δεδομένων

Καταγράφονται τα ακόλουθα εμπόδια στην εφαρμογή ΔΟΠ, και συγκεκριμένα: α) έλλειψη μακροπρόθεσμης δέσμευσης και ηγεσίας για τη διοίκηση, β) ανεπαρκής ενδυνάμωση των εργαζομένων, γ) έλλειψη διαλειτουργικών, διεπιστημονικών προσπαθειών, δ) εσφαλμένη εστίαση- έμφαση στα ασήμαντα και πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία και όχι σε μερικά κρίσιμα, ε) έμφαση στην εσωτερική διαδικασία και στην παραμέληση των αποτελεσμάτων εξωτερικής εστίασης στον πελάτη, στ) έλλειψη εστίασης στην προπόνηση, ζ) έλλειψη κόστους μετρήσεων ποιότητας, αναφοράς απόδοσης και συστήματος αναγνώρισης ανταμοιβής και η) δίνεται έμφαση στη βραχυπρόθεσμη λύση αντί να εστιάζει σε μακροπρόθεσμες βελτιώσεις.(Iyer 2018)

σε αντίθεση με τους μεγάλους οργανισμούς, οι ΜΜΕ έχουν περιορισμένες δυνατότητες διοίκησης και πόρους κινήτρων. Επιπλέον, οι ιδιοκτήτες-διευθυντές δεν διαθέτουν επιχειρηματική εμπειρία και γνώση. Το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ στην προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ είναι η έλλειψη χρηματοδότησης, οι περιορισμένοι ανθρώπινοι πόροι. (Antunes και συν., 2020)

Η έλλειψη εκπαίδευσης είναι αιτίες που η ΔΟΠ θα αποτύχει, προσθέτοντας τη διαφθορά, την αμέλεια και την ανευθυνότητα ως κρίσιμα ζητήματα για την επιτυχία της ΔΟΠ. Σύμφωνα με τον Magd (2015), οι περιορισμοί των πόρων και η αντίσταση στην αλλαγή μπορούν να επηρεάσουν την εισαγωγή της ΔΟΠ στις ΜΜΕ, η οποία αποδίδεται στους εργαζόμενους που πιστεύουν ότι η αλλαγή θα απειλήσει τις τρέχουσες θέσεις τους. Οι Antunes και συν., (2020), απαριθμούν τα κύρια εμπόδια ειδικά για τις ΜΜΕ όσον αφορά την ΔΟΠ: α) πολιτιστικοί φραγμοί: Η κουλτούρα των ΜΜΕ μπορεί να μην ευνοεί την ΔΟΠ, β) εμπόδια επίγνωσης της διοίκησης: Υπάρχει ευρεία αποδοχή ότι χωρίς την πλήρη δέσμευση της διοίκησης, η επιτυχής εφαρμογή ΔΟΠ είναι απίθανη, γ) οικονομικά εμπόδια: Οι διευθυντές των ΜΜΕ αναφέρουν το κόστος της εκπαίδευσης και τον χαμένο χρόνο παραγωγής ως κύριο λόγο για τη μη εφαρμογή της ΔΟΠ.(Wanderi, Mberia και Oduor 2015),

Προτείνεται να ληφθεί υπόψη ένας ορισμός της ΔΟΠ για τις ΜΜΕ, γιατί οι υπάρχοντες ορισμοί είναι προσανατολισμένοι σε μεγάλες επιχειρήσεις και δεν αντικατοπτρίζουν τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ. Ένας τέτοιος

ορισμός θα πρέπει να είναι ο εξής: Υιοθέτηση μιας κουλτούρας ποιότητας μέσω της υλοποίησης πρωτοβουλίας διοίκησης της ποιότητας. (Siegel και συν., 2019),

Προκειμένου η ΔΟΠ να είναι ευνοϊκή, η εφαρμογή της πρέπει να είναι συστηματική, χωρίς καμία αμφιβολία στα επίπεδα δέσμευσης, χωρίς κανένα δισταγμό και αναβολή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι επόπτες παρέχουν έναν ζωτικό σύνδεσμο μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των εργαζομένων στην επιχείρηση. Στις παραδοσιακές εταιρείες, οι επόπτες βλέπουν τους εαυτούς τους ως ανίσχυρους, σχετικά ασήμαντους και συνήθως μειονεκτούντα μέλη της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι τους θεωρούν διοίκηση, αλλά διαφέρουν από τη διοίκηση ως προς το μορφωτικό και κοινωνικό υπόβαθρο. Ωστόσο, για αποτελεσματική εφαρμογή ΔΟΠ, οι επόπτες πρώτης γραμμής παρέχουν έναν ζωτικό σύνδεσμο μεταξύ των εργαζομένων και της ανώτερης διοίκησης. Σύμφωνα με τους Daft και Marcic (2016), η ΔΟΠ προσφέρει τρόπους με τους οποίους η ενδυνάμωση των εργαζομένων υποστηρίζει τις προσπάθειες του οργανισμού όχι μόνο στη βελτίωση της ποιότητας, αλλά και στην ενδυνάμωση.

Ο ακρογωνιαίος λίθος της ΔΟΠ είναι να αυξήσει τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας, ενώ οι εργοδότες αναζητούν τη δέσμευση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων τους. Η ποικιλομορφία των εργαζομένων μπορεί να παρουσιάσει πρόβλημα κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ, ζητώντας την εκπροσώπηση κάθε τύπου εργαζομένου που θα πρέπει να συμμετέχει στο στάδιο ανάπτυξης του σχεδίου εφαρμογής ΔΟΠ. (Kumar and Sharma 2017)

Επιπλέον, για να είναι επιτυχής η ΔΟΠ, η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη τις ακόλουθες ανάγκες των εργαζομένων:

Επίπεδο δεξιοτήτων: Οι εργαζόμενοι με υψηλή εξειδίκευση αποδέχονται την ΔΟΠ, πιο γρήγορα από τους εργαζόμενους με χαμηλότερη ειδικευση.

Επίπεδο εκπαίδευσης: Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης είναι πιθανό να αποδεχτούν την ΔΟΠ πιο γρήγορα.

Διάρκεια απασχόλησης: Οι εργαζόμενοι που έχουν εργαστεί σε έναν οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να είναι πιο δύσκολο να αποδεχτούν τη ΔΟΠ.

Ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων: Ένας μεγαλύτερος υπάλληλος μπορεί να μην αποδεχτεί την αλλαγή γρηγορότερα σε σχέση με έναν νεαρότερο υπάλληλο.

Επίπεδο επαφής των εργαζομένων με το προϊόν: Ο εργαζόμενος που βρίσκεται σε στενή επαφή με το προϊόν είναι πιο πιθανό να αποδεχτεί την ΔΟΠ, αυτό συμβαίνει επειδή οι ποιοτικές δραστηριότητες είναι πιο πιθανό να συσχετιστούν με την ποιότητα του προϊόντος παρά μεμονωμένα.

Για να εξετάσει μια ΜΜΕ μια εφαρμογή ΔΟΠ, πρέπει να βοηθηθεί σε τεχνικές συστηματικού επιχειρηματικού σχεδιασμού. Οι εταιρικές στρατηγικές, τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών και των εργαζομένων είναι στοιχεία που αποτελούν το πλαίσιο για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η πιο σημαντική κινητήρια δύναμη στην εφαρμογή ΔΟΠ είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης είναι η θεμελιώδης δύναμη για την εισαγωγή της στρατηγικής ΔΟΠ. (Dilawo και Salimi 2019)

Όταν οι ΜΜΕ εφαρμόζουν ΔΟΠ, δεν πρέπει να μιμούνται την ίδια προσέγγιση με έναν μεγάλο οργανισμό. Πρέπει να τροποποιήσουν, να προσαρμόσουν ή να αναθεωρήσουν την προσέγγιση όσον αφορά τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να θεωρηθούν ως οδηγός για την ανάπτυξη ενός πλαισίου για την εφαρμογή ΔΟΠ παρατίθενται παρακάτω: Να είναι συστηματικό και εύκολα κατανοητό, να έχει απλή δομή, να έχει σαφείς συνδέσμους μεταξύ των στοιχείων ή των βημάτων που περιγράφονται, να είναι αρκετά γενικό ώστε να ταιριάζει σε διαφορετικά περιβάλλοντα, να αναπαριστά έναν οδικό χάρτη και ένα εργαλείο σχεδιασμού για την υλοποίηση, να απαντάει στο «πώς να;», σε αντίθεση με το «τι είναι;» και τέλος να είναι εφαρμόσιμο. (Dilawo και Salimi 2019)

Όλοι οι ανώτεροι διευθυντές υπηρετούν στο συμβούλιο ποιότητας ως μέλη, παρακολουθώντας μαθήματα κατάρτισης, παρακολουθώντας συνέδρια, διαβάζοντας για τη ΔΟΠ και επισκέπτονται άλλους οργανισμούς για σκοπούς συγκριτικής αξιολόγησης, δ) να γίνει πρόσληψη ενός υπευθύνου που σχετίζεται με την ποιότητα για να παρέχει υποστήριξη στο στάδιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης, ε) να υπάρχει ορατότητα της δέσμευσης των ανώτερων στελεχών στην ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών, στ) να γίνει κοινοποίηση της δήλωσης αποστολής με συνέπεια, ζ) να αναπτυχθεί μια ολοκληρωμένη πολιτική ποιότητας και αποτελεσματική ανάπτυξη στόχων.

Παρέχεται το ακόλουθο πλαίσιο για να τονίσει τη χρήση αποτελεσματικών μετρήσεων απόδοσης μέσω δραστηριοτήτων συστήματος ποιότητας: α) καθορισμός

στρατηγικών στόχων: Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να καθορίσουν την αποστολή του οργανισμού, β) ενεργός προσδιορισμός των απαιτήσεων των πελατών: Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει ενεργά τις ανάγκες της αγοράς-στόχου του, γ) ενσωμάτωση απαιτήσεων πελατών και στρατηγικών στόχων: Πελάτης, απαιτήσεις και στρατηγικοί στόχοι πρέπει να ενσωματώνονται με τις απαιτήσεις των πελατών, δ) κοινοποίηση της αποστολής και των στόχων σε όλους τους εργαζόμενους, ε) προετοιμασία εργαζομένων: Εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές του ISO9000, της ΔΟΠ και της γραπτής διαδικασίας, στ) επανεξέταση των τρεχουσών διαδικασιών λειτουργίας: Έλεγχος όλων των διαδικασιών λειτουργίας εντός του οργανισμού, ζ) μετατροπή των στόχων ή των απαιτούμενων αποτελεσμάτων της διαδικασίας λειτουργίας σε ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα, η) οι απαιτούμενες εισροές για τη διεργασία/τις λειτουργίες πρέπει επίσης να μετατραπούν σε μετρήσιμο αποτέλεσμα, θ) επίπτωση της λειτουργίας στους στόχους των μέτρων οργάνωσης, ι) εντοπισμός πηγών απορριμμάτων κατά τη διενέργεια περιττών εργασιών, κ) ευθύνες και πόροι που απαιτούνται για την αποτελεσματική διεξαγωγή της διαδικασίας/λειτουργίας, λ) τεκμηρίωση και εφαρμογή των αναθεωρημένων διαδικασιών λειτουργίας, μ) εσωτερικοί έλεγχοι και επισκοπήσεις διοίκησης, ν) ανάπτυξη συστημάτων, μηχανισμός που πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή για να διασφαλιστεί ότι λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές σε πτυχές του συστήματος ποιότητας που προτείνονται από οποιονδήποτε εργαζόμενο, ξ) κύκλος επανάληψης: Η συνεχής αναθεώρηση του συστήματος θα πρέπει να ξεκινά με την αναθεώρηση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού.(Nallusamy 2016)

Προσδιορίζονται τρία χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την επιτυχία της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, και συγκεκριμένα: την συμμετοχική διοίκηση, που αναφέρεται στη συμμετοχή όλων των μελών μιας εταιρείας στη διαδικασία διοίκησης, την συνεχή βελτίωση της διαδικασίας που αναγνωρίζει μικρά αυξητικά κέρδη προς τους στόχους ΔΟΠ και τις διαλειτουργικές ομάδες εντός της εταιρείας. (Tasleem, Khan and Nisar 2019),

Μια διεπιστημονική προσέγγιση βοηθά τους εργαζόμενους να ανταλλάσσουν γνώσεις, να εντοπίζουν προβλήματα και ευκαιρίες. Περαιτέρω προσδιορίζει έξι χαρακτηριστικά για την επιτυχία του προγράμματος ΔΟΠ, και συγκεκριμένα: α) εστίαση στον πελάτη που περιλαμβάνει, εσωτερικούς πελάτες, όπως συναδέλφους,

καθώς και εξωτερικούς πελάτες, β) εστίαση στη διαδικασία, γ) πρόληψη έναντι επιθεώρησης, δ) ενδυνάμωση και αμοιβή των εργαζομένων, ε) λήψη αποφάσεων με βάση τα γεγονότα, στ) δεκτικότητα στην ανατροφοδότηση. (Tasleem, Khan and Nisar 2019). Προτείνονται τα ακόλουθα βασικά στοιχεία για να διασφαλιστεί η επιτυχία της εφαρμογής ΔΟΠ:

Προετοιμασία: Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας, η διοίκηση αποφασίζει εάν θα ακολουθήσει ή όχι ένα πρόγραμμα ΔΟΠ. Υποβάλλονται σε αρχική εκπαίδευση, εντοπίζουν τις ανάγκες για εξωτερικούς συμβούλους, αναπτύσσουν ένα συγκεκριμένο όραμα και στόχους, σχεδιάζουν μια εταιρική πολιτική, δεσμεύουν τους απαραίτητους πόρους και κοινοποιούν τους στόχους σε ολόκληρο τον οργανισμό

Σχεδιασμός: Στο στάδιο του σχεδιασμού, συντάσσεται ένα λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης (συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού και χρονοδιαγράμματος), δημιουργείται η υποδομή που θα υποστηρίξει το πρόγραμμα και δεσμεύονται και διασφαλίζονται οι απαραίτητοι πόροι για την έναρξη του σχεδίου.

Αξιολόγηση: Αυτό το στάδιο δίνει έμφαση σε μια ενδεδειγμένη αυτοαξιολόγηση με τη συμβολή των πελατών, των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών των ατόμων στην εταιρεία, καθώς και της εταιρείας στο σύνολό της.

Υλοποίηση: Σε αυτό το σημείο, ο οργανισμός μπορεί ήδη να αρχίσει να καθορίζει την απόδοση της επένδυσής του στη ΔΟΠ. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το προσωπικό υποστήριξης, διευθυντές και το εργατικό δυναμικό χρειάζονται εκπαίδευση. Η εκπαίδευση συνεπάγεται την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων για το τι ακριβώς περιλαμβάνει η ΔΟΠ και πώς μπορεί να βοηθήσει αυτούς και την εταιρεία. Εξηγεί επίσης τον ρόλο κάθε εργαζόμενου στο πρόγραμμα και εξηγεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα όλων των εργαζομένων.

Διαφοροποίηση: Οι Ali και Johl (2022) εντόπισαν δύο σημαντικά οφέλη που θα μπορούσε να φέρει η ΔΟΠ στις ΜΜΕ, συγκεκριμένα: Βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών κυρίως λόγω βελτιωμένων εσωτερικών διαδικασιών και υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση περισσότερους ικανοποιημένους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. (Tasleem, Khan, & Nisar 2019),

Υπάρχει μια σειρά από μελέτες δείχνουν ότι υπάρχει μια θετική και ισχυρή σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς σχεδιασμού και του μεγέθους του οργανισμού. Οι

επίσημοι οργανισμοί δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στον καθορισμό στόχων, από τους μη τυπικούς οργανισμούς. Επιπλέον, όσο πιο περίπλοκη είναι η διαδικασία σχεδιασμού, τόσο καλύτερη είναι η απόδοση του οργανισμού. Ενώ οι ΜΜΕ συνήθως κάνουν λίγο προγραμματισμό, αυτές με επίσημο σχεδιασμό ξεπερνούν τις άλλες, επειδή ο επίσημος σχεδιασμός παρέχει μια δήλωση του σκοπού (van Kemenade & Hardjono, 2018)

Οι μέθοδοι ποιότητας μπορεί να αποτελούν επέκταση ή ξεχωριστό στοιχείο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των ΜΜΕ. Πολλές μέθοδοι ποιότητας μεταξύ των ΜΜΕ δεν φαίνεται να ερμηνεύονται εύκολα, γεγονός που μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη χαμηλή εφαρμογή μεταξύ των ΜΜΕ. Υπάρχουν επίσης στοιχεία που υποδηλώνουν αρκετούς λόγους για τους οποίους οι ΜΜΕ δεν υιοθετούν ποιοτικές μεθόδους (Yu, Park, & Hong, 2020).

Η πιστοποίηση των συστημάτων ποιότητας για την κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών ή του αντιληπτού πλεονεκτήματος της αγοράς φαίνεται να έχει μικρό ή καθόλου συνολικό αντίκτυπο στις ΜΜΕ. Δεν φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ της πιστοποίησης και της επιχειρηματικής απόδοσης. Άλλες μελέτες επισημαίνουν ότι το πλεονέκτημα της αγοράς αποτελεί βραχυπρόθεσμο πλεονέκτημα εάν οι ανταγωνιστές χρησιμοποιήσουν παρόμοια στρατηγική. Είναι δύσκολο να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις μεθόδους ποιότητας στις ΜΜΕ, καθώς οι διάφορες μελέτες δεν εξετάζουν ειδικές μεθόδους ποιότητας στις ΜΜΕ, ορίζουν τις ΜΜΕ με ασυνεπείς τρόπους και παρέχουν απροσδιόριστα ή αντικρουόμενα αποτελέσματα.

Οι σχέσεις μεταξύ μοντέλων συστημάτων ποιότητας (συμπεριλαμβανομένης της πιστοποίησης) και άλλων μεθόδων ποιότητας, όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας, είναι ασαφείς (Al-Quantani, Alshehri, & Aziz, 2015).

Τα συστήματα ΔΟΠ που εφαρμόζονται σε μεγάλες εταιρείες δεν είναι κατάλληλα για τις ΜΜΕ εκτός εάν πραγματοποιηθούν ορισμένες αλλαγές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικές διαρθρωτικές διαφορές μεταξύ των ΜΜΕ και των μεγάλων οργανισμών, οι οποίες θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της έννοιας της ΔΟΠ.

Οι ΜΜΕ μπορούν κανονικά να λειτουργούν με έναν μόνο διευθυντή σε στρατηγικό επίπεδο. Σε μεγάλους οργανισμούς, ο καταμερισμός των λειτουργιών, η

εργασία και το εύρος των εκτιμήσεων ελέγχου οδηγεί στη δημιουργία μιας ιεραρχίας εξουσίας. Αυτό σημαίνει ότι η ανώτατη διοίκηση σε μεγάλους οργανισμούς απέχει πολύ από το σημείο παράδοσης και είναι πιθανό να μην κατανοεί βαθιά τα λειτουργικά ζητήματα, τις ανάγκες των πελατών και τις δυσκολίες ως προς την ποιότητα. Επιπλέον, η διοίκηση στερείται ορατότητας και αντιμετωπίζει δυσκολίες στην οργάνωση αποτελεσματικής επικοινωνίας και στην παροχή παραδειγματικής ηγεσίας. Ενώ η επίπεδη δομή των διασυνδέσεων των ΜΜΕ και λιγότερων τμημάτων οδηγεί κατά κανόνα σε ένα πιο ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον και η έλλειψη εκτεταμένης ιεραρχίας προσφέρει στην ανώτατη διοίκηση την ευκαιρία να οικοδομήσει μια ισχυρή προσωπική σχέση με τους υπαλλήλους.

Επιπλέον, η διαδικασία επικοινωνίας στις ΜΜΕ είναι πιθανό να είναι λιγότερο περίπλοκη και απλή στην οργάνωση και διοίκηση. Οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν μοναδικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα όταν πρόκειται για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Οι Al-Qahtani, Alshehri and Aziz (2015), συζητούν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ όσον αφορά την εφαρμογή της ΔΟΠ: α) όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, τόσο μεγαλύτερη είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Στις ΜΜΕ, οι εργασίες που σχετίζονται με την παραγωγή συνήθως περιλαμβάνουν υψηλό βαθμό λήψης αποφάσεων και εκτέλεσης, β) οι προσωπικές σχέσεις στις ΜΜΕ είναι πολύ σημαντικές, γ) οι ΜΜΕ έχουν υψηλότερο εγγενές δυναμικό καινοτομίας από τις μεγάλες επιχειρήσεις, δ) οι ΜΜΕ έχουν την ικανότητα να αντιδρούν γρήγορα για να ενημερώνονται για τις ταχέως μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς, ε) στις ΜΜΕ υπάρχει έλλειψη γραφειοκρατίας. Οι δυναμικοί διευθυντές επιχειρηματικότητας αντιδρούν γρήγορα ώστε να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες και είναι πρόθυμοι να δεχτούν τον κίνδυνο, στ) οι διευθυντές αντιδρούν γρήγορα για να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες και είναι πρόθυμοι να αποδεχτούν τον κίνδυνο, ζ) υπάρχουν αποτελεσματικά και άτυπα εσωτερικά δίκτυα επικοινωνίας, τα οποία παρέχουν γρήγορη απόκριση στην εσωτερική επίλυση προβλημάτων και παρέχουν τη δυνατότητα ταχείας αναδιοργάνωσης για προσαρμογή στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, η) ένας μεγάλος αριθμός ΜΜΕ έχει κάποιου είδους εξωτερική σύνδεση που είναι σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους, θ) οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να επικεντρώνονται σε παραδοσιακές βιομηχανίες, όπου τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά, οι ελάχιστες κλίμακες παραγωγής είναι χαμηλές και η ένταση εργασίας

σχετικά υψηλή.

Οι ΜΜΕ μπορούν να αντλήσουν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα από την υλοποίηση της ΔΟΠ: α) η ηγεσία από την ανώτατη διοίκηση είναι πολύ σημαντική για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ, οι ΜΜΕ έχουν ένα διακριτικό πλεονέκτημα σε αυτό επειδή ο Διευθύνων Σύμβουλος μιας ΜΜΕ, απολαμβάνει υψηλό βαθμό προβολής και μπορεί εύκολα να τονίσει τη σημασία της ποιότητας, β) στις ΜΜΕ, οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο κοντά στα προϊόντα και τους πελάτες της εταιρείας, δημιουργώντας αυξημένο αίσθημα ευθύνης και επίγνωσης της αγοράς, γ) οι μικρότερες εταιρείες έχουν μια φυσική τάση για διαλειτουργική εκπαίδευση επειδή έχουν λιγότερα επίπεδα διοίκησης και προσωπικού, δ) είναι ευκολότερο για τις μικρές εταιρείες να δημιουργήσουν το είδος της ατμόσφαιρας που προάγει την προσωπική ανάπτυξη, δείχνει στους εργαζόμενους τον τρόπο που η δουλειά τους ταιριάζει με τους γενικούς στόχους του οργανισμού, ε) στις ΜΜΕ, οι εργαζόμενοι έχουν συνήθως μια πολύ καλή αίσθηση της συνολικής κερδοφορίας της εταιρείας και είναι αφοσιωμένοι στην προσπάθεια βελτίωσης της επιχείρησης επειδή γνωρίζουν ότι τους επηρεάζει άμεσα, στ) η διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι μικρότερη στις ΜΜΕ, επειδή υπάρχουν λιγότερα επίπεδα διοίκησης.

Η ΔΟΠ θα μπορούσε να έχει τα ακόλουθα μειονεκτήματα για τις ΜΜΕ: α) στις ΜΜΕ ο ιδιοκτήτης τείνει να κυριαρχεί στην κουλτούρα, πολλοί ιδιοκτήτες ΜΜΕ έχουν ελάχιστη επίσημη εκπαίδευση σε θέματα Διοίκησης, β) το περιορισμένο μέγεθος της ομάδας διοίκησης στις ΜΜΕ σημαίνει ότι τα άτομα ευθύνονται για έναν αριθμό διαφορετικών λειτουργιών με ελάχιστη βοήθεια, γ) η επανεκπαίδευση των εργαζομένων αντί της απόλυσης όταν οι θέσεις εργασίας τους είναι περιττές είναι δύσκολο να δικαιολογηθεί, δ) οι ΜΜΕ βρίσκονται συχνά υπό πίεση να εγγραφούν σε ένα τυπικό σύστημα διοίκησης ποιότητας όπως το ISO, ε) στις ΜΜΕ η πιθανότητα αντίστασης στην εισαγωγή διαδικασιών και διεργασιών είναι μεγαλύτερη, στ) η σπανιότητα πόρων αποτελεί ένα μειονέκτημα για τις ΜΜΕ, ζ) οι περιορισμοί χρόνου και προσωπικού συχνά αποκλείουν τη χορήγηση αναγνώρισης, η) η έλλειψη χρόνου και συστήματος είναι πιθανό να εμποδίσει την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης, θ) οι ΜΜΕ είναι συνήθως δύσπιστες ως προς τη λήψη εξωτερικής βοήθειας. (Abbas 2020)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Ανεξάρτητα από το μέγεθος, κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν διαφέρουν. Στην πραγματικότητα, η διαχείριση ποιότητας είναι σημαντική για τις μικρές επιχειρήσεις. Συχνά δεν έχουν τους ίδιους πόρους με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, επομένως πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί όσον αφορά τη διαχείριση της ποιότητας.

Λίγα πράγματα είναι πιο κρίσιμα για την επιτυχία μιας μικρής επιχείρησης από το να διατηρεί υψηλά πρότυπα ποιότητας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η διαχείριση ποιότητας είναι, επομένως, κορυφαία προτεραιότητα για κάθε εταιρεία που θέλει να παραμείνει ανταγωνιστική και επιτυχημένη.

Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές διαχείρισης ποιότητας για να εξασφαλίσουν ότι παρέχουν στους πελάτες τους το καλύτερο δυνατό προϊόν ή υπηρεσία. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν τη θέσπιση στόχων ποιότητας, τη διενέργεια τακτικών ελέγχων και την εφαρμογή σχεδίων διορθωτικής δράσης όταν είναι απαραίτητο.

Αντί για ένα συγκεκριμένο εργαλείο ή διαδικασία διαχείρισης, ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση που ακολουθούν οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές μικρών επιχειρήσεων στη λειτουργία της εταιρείας τους. Εστιάζουν στην ποιότητα και την τιμή για να κερδίσουν και να κρατήσουν πελάτες, προσπαθώντας να δουν την επιχείρηση μέσα από τα μάτια των πελατών τους. Αντί να εστιάζουν αποκλειστικά στα κέρδη, οι διευθυντές προσδιορίζουν τη βασική πελατειακή τους βάση προκειμένου να χτίσουν και να διατηρήσουν μερίδιο αγοράς καλυτερεύοντας τα αγαθά. (Sainis, 2020).

Η βελτίωση προέρχεται από τον εντοπισμό και, στη συνέχεια, την αφαίρεση ή τη μείωση των σφαλμάτων που εμφανίζονται συνήθως στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, την κατασκευή, την εκπαίδευση των εργαζομένων και την εμπειρία των πελατών. Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων και προσθήκης αξίας στην εμπειρία του πελάτη είναι μια διαδικασία όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει ενεργό ρόλο. Το επίκεντρο του πλαισίου TQM είναι η συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών με έναν οργανισμό, ανεξάρτητα από το αν έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών. Με βάση το σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας

μελέτης, τα οποία απαντήθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο διαπιστώνεται ότι η ΔΟΠ αποτελεί βάση για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών των ΜΜΕ και βάση αυτής της δυνατότητας που αποκτούν μπορούν να καταστούν πιο ανταγωνιστικές στις ευρύτερες αγορές δράσεις τους, να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά.

Μελλοντικά θα μπορούσε να γίνει έρευνα πάνω στο υπό μελέτη θέμα με τη βοήθεια ερωτηματολογίων αλλά και συνεντεύξεων προκειμένου σε σχέση με την ανάλυση των πορισμάτων θεωρίας και έρευνας θα μπορούν να εξαχθούν ακόμα πιο εμπειρισταωμένα αποτελέσματα .

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.
- Ada, E., Kazancoglu, Y., & Sagnak, M. (2013). Improving Competitiveness of Small-and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Agriproduct Export Business Through ANP: The Turkey Case. *Agribusiness*, 29(4), 524-537.
- Akgün, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, İ. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888-901.
- Ali, I., Nagalingam, S., & Gurd, B. (2017). Building resilience in SMEs of perishable product supply chains: enablers, barriers and risks. *Production Planning & Control*, 28(15), 1236-1250.
- Ali, K., & Johl, S. K. (2022). Impact of total quality management on SMEs sustainable performance in the context of industry 4.0. In *Proceedings of International Conference on Emerging Technologies and Intelligent Systems: ICETIS 2021 (Volume 1)* (pp. 608-620). Springer International Publishing.
- Al-Maamari, Q. A., Kassim, R. N. M., Raju, V., Al-Tahitah, A., Ameen, A. A., & Abdulrab, M. (2018). Factors affecting individual readiness for change: A conceptual framework. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(1), 13-18.
- Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S. A., & Aziz, A. A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 119-127.
- Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., Texeira Fernandes Justino, M. D. R., & Teixeira-Quirós, J. (2020). Total quality management and quality certification on services corporations. *International Journal for Quality Research*, (14), 847-864.

- Antunes, M. G., Quirós, J. T., & Justino, M. D. R. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1474-1492.
- Baidoun, S., & Zairi, M. (2003). A proposed model of TQM implementation in the Palestinian context. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(10), 1193-1211.
- Baird, K., Jia Hu, K., & Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International journal of operations & production management*, 31(7), 789-814.
- Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 727-742.
- Belén Escrig-Tena, A. (2004). TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(6), 612-637.
- Cahyadi, A., & Magda, R. (2021). Digital leadership in the economies of the G20 countries: A secondary research. *Economies*, 9(1), 32.
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., ... & Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664-679.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). Business research methods: Empirical investigation. *Journal of service research*, 1(2), 108-28.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2016). *Understanding management*. Cengage Learning.
- Dedy, A. N., Zakuan, N., Omain, S. Z., Rahim, K. A., Ariff, M. S. M., Sulaiman, Z., & Saman, M. Z. M. (2016, May). An analysis of the impact of total quality management on employee performance with mediating role of process innovation. In *IOP conference series: Materials science and engineering* (Vol. 131, No. 1, p. 012017). IOP Publishing.

- Demirbag, M., Koh, S. L., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*.
- Dilawo, R. S., & Salimi, Z. (2019). Understanding TQM implementation barriers involving construction companies in a difficult environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(7), 1137-1158.
- Dowling, M., O'gorman, C., Puncheva, P., & Vanwalleghem, D. (2019). Trust and SME attitudes towards equity financing across Europe. *Journal of World Business*, 54(6), 101003.
- Dubey, R., Singh, T., & Ali, S. S. (2015). The mediating effect of human resource on successful total quality management implementation: An empirical study on SMEs in manufacturing sectors. *Benchmarking: An International Journal*, 22(7), 1463-1480.
- Dumičić, K.(2003) Survey research on quality system *implement*-Survey research on quality system *implementation* in croatian companies, *Proceedings of the Faculty of Economics and Business in Zagreb*, 2(1), pp. 45-66
- Eniola, A. A., & Ektebang, H. (2014). SME firms performance in Nigeria: Competitive advantage and its impact. *International journal of Research studies in management*, 3(2), 75-86.
- Fening, F. A., Park, B., & Boatengokrah, E. (2017). TQM implementation concepts and tools/techniques. *vol, 2*, 13-24.
- Gunasekaran, A., Subramanian, N., & Ngai, W. T. E. (2019). Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International journal of production economics*, 207, 125-129.
- Heras-Saizarbitoria, I., & Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*, 33(3), 299-320.
- Herzallah, A. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L., & Muñoz Rosas, J. F. (2014). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the Palestinian industrial SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 635-649.

- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Hilman, H., Ali, G. A., & Gorondutse, A. H. (2019). The relationship between TQM and SMEs' performance: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Holliday, C. O., Schmidheiny, S., & Watts, P. (2017). *Walking the talk: The business case for sustainable development*. Routledge.
- Hoyle, D. (2012). *ISO 9000: 2000: an AZ guide*. Routledge.
- Ionita, I. et al. (2009) Quality – a Factor for Competitiveness Improvement for Small and Medium Enterprises, *The Annals of Dunarea de Jos*, 15(2), 215-224
- Iyer, V. G. (2018, February). Total quality management (TQM) or continuous improvement system (CIS) in education sector and its implementation framework towards sustainable international development. In *2018 International Conference on Computer Science, Electronics and Communication Engineering (CSECE 2018)* (pp. 546-555). Atlantis Press.
- Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B. O. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 27-33.
- Kalogiannidis, S. I. (2021). The effects of total quality management practices and marketing on performance of SMEs. A case of selected manufacturing industries, Greece. *Business Management and Strategy*, 12(1), 48-62.
- Kanapathy, K., Bin, C. S., Zailani, S., & Aghapour, A. H. (2017). The impact of soft TQM and hard TQM on innovation performance: the moderating effect of organisational culture. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 20(4), 429-461.
- Karapetrovic, S., Fa, M. C., & Saizarbitoria, I. H. (2010). What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study. *Total quality management*, 21(3), 245-267.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of operations management*, 21(4), 405-435.

Kriemadis, A., Sainis, G., & Haritos, G. (2022) The impact of quality management systems on financial performance under crisis conditions: evidence from SMEs, *Total Quality Management & Business Excellence*, 33:15-16, 1846-1871, DOI: 10.1080/14783363.2021.2005461

Kriemadis, T., Thomopoulou, I. and Sainis, G. (2021), "Supporting Entrepreneurship Success through the Implementation of a Total Quality Management Model for Small and Medium-sized Enterprises", Apostolopoulos, N., Chalvatzis, K. and Liargovas, P. (Ed.) *Entrepreneurship, Institutional Framework and Support Mechanisms in the EU*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 101-114.

Kristić, J. (2016) The application of quality management (TQM) to enhance the competitiveness of agricultural entities, *Poljoprivreda*, 22(2), pp. 70-7

Kujala, J. (2002). Total quality management as cultural phenomena: A conceptual model and empirical illustration.

Kumar, V., & Sharma, R. R. K. (2017). An empirical investigation of critical success factors influencing the successful TQM implementation for firms with different strategic orientation. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Kutnjak, G., Miljenović, D., & Mirković, A. (2019). Improving competitiveness of small and medium-sized enterprises with the application of quality management system. *Pomorstvo*, 33(1), 11-21.

Lakhal, L. (2014). The relationship between ISO 9000 certification, TQM practices, and organizational performance. *Quality Management Journal*, 21(3), 38-48.

Largan, C., & Morris, T. (2019). *Qualitative secondary research: A step-by-step guide*. Sage.

Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International small business journal*, 33(1), 28-48.

Mações, M. A. R., Farhangmehr, M., & Pinho, J. C. (2007). Market orientation and the synergistic effect of mediating and moderating factors on performance: The case of the fashion cluster. *Portuguese Journal of Management Studies*, 12(1), 27-44.

- Magd, H. A. (2015). TQM and strategic alliances: development and validation in the context of Egyptian manufacturing sector. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 4(1), 39-64.
- Michael, S. C., & Pearce, J. A. (2009). The need for innovation as a rationale for government involvement in entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(3), 285-302.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. *Journal of operations management*, 24(6), 948-975.
- Nallusamy, S. (2016). A proposed model for sustaining quality assurance using TQM practices in small and medium scale industries. In *International Journal of Engineering Research in Africa* (Vol. 22, pp. 184-190). Trans Tech Publications Ltd.
- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69.
- Nguyen, T. N., Shen, C. H., & Le, P. B. (2022). Influence of transformational leadership and knowledge management on radical and incremental innovation: the moderating role of collaborative culture. *Kybernetes*, 51(7), 2240-2258.
- Nimfa, D. T., Latiff, A. S., & Wahab, S. A. (2020). Instrument for testing innovation on the sustainable growth of manufacturing SMEs in Nigeria. *Journal of Economics and Management Sciences*, 3(2), p57-p57.
- Niyi Anifowose, O., Ghasemi, M., & Olaleye, B. R. (2022). Total Quality Management and Small and Medium-Sized Enterprises'(SMEs) Performance: Mediating Role of Innovation Speed. *Sustainability*, 14(14), 8719.
- Norton Jr, W. I., & Sussman, L. (2009). Team charters: Theoretical foundations and practical implications for quality and performance. *Quality Management Journal*, 16(1), 7-17.

- Oni, O. (2021). Small-and medium-sized enterprises' engagement with social media for corporate communication. In *Strategic corporate communication in the digital age* (pp. 217-234). Emerald Publishing Limited.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. J. M. S. L. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
- Pérez-Gómez, P., Arbelo-Pérez, M., & Arbelo, A. (2018). Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(4), 238-250.
- Popescu, N. E. (2014). Entrepreneurship and SMEs innovation in Romania. *Procedia Economics and Finance*, 16, 512-520.
- Popova, L. F. (2018). The evaluation of the quality management system effectiveness. *Calitatea-acces la succes*.
- Prajogo, D. I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Prybutok, V. R., & Ramasesh, R. (2005). An action-research based instrument for monitoring continuous quality improvement. *European Journal of Operational Research*, 166(2), 293-309.
- Psychogios, A. G., & Priporas, C. V. (2007). Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry. *Qualitative Report*, 12(1), 40-66.
- Ross, J. E. (2017). *Total quality management: Text, cases, and readings*. Routledge.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International journal of production economics*, 127(1), 13-26.
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2018). Total quality management in Indian manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548.

- Sainis, G., Haritos, G., Kriemadis, T. and Pappasolomou, I. (2020), "TQM for Greek SMEs: an alternative in facing crisis conditions", *Competitiveness Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 41-58.
- Saragih, J., Tarigan, A., Pratama, I., Wardati, J., & Silalahi, E. F. (2020). The impact of total quality management, supply chain management practices and operations capability on firm performance. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 384-397.
- Satish, K. P., & Srinivasan, R. (2010). Total quality management and innovation performance: An empirical study on the interrelationships and effects. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 8.
- Shan, A. W., Ahmad, M. F., & Nor, N. H. M. (2016, November). The mediating effect of innovation between total quality management (TQM) and business performance. In *IOP Conference Series: Materials Science and engineering* (Vol. 160, No. 1, p. 012011). IOP Publishing.
- Siegel, R., Antony, J., Garza-Reyes, J. A., Cherrafi, A., & Lameijer, B. (2019). Integrated green lean approach and sustainability for SMEs: From literature review to a conceptual framework. *Journal of cleaner production*, 240, 118205.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). A study of total quality management and supply chain management practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 268-288.
- Tasleem, M., Khan, N., & Nisar, A. (2019). Impact of technology management on corporate sustainability performance: The mediating role of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(9), 1574-1599.
- Toke, L. K., & Kalpande, S. D. (2020). Total quality management in small and medium enterprises: An overview in Indian context. *Quality Management Journal*, 27(3), 159-175.
- Vakulenko, V., Khodachek, I., & Bourmistrov, A. (2020). Ideological and financial spaces of budgetary responses to COVID-19 lockdown strategies: comparative analysis of Russia and Ukraine. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.

- van Kemenade, E., & Hardjono, T. W. (2018). Twenty-first century total quality management: the emergence paradigm. *The TQM Journal*.
- Venter, L. (2020). *The use of total quality management in the adaptation of quality of delivery: a case study in private higher education* (Doctoral dissertation, North-West University (South Africa)).
- Wanderi, E. N., Mberia, H., & Oduor, J. (2015). Evaluation Of Factors Influencing Total Quality Management Implementation in Rwandan Construction Companies: A Case of Fair Construction Company. *European journal of business and social sciences*, 4(3), 14-28.
- Young Kim, D., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
- Yu, G. J., Park, M., & Hong, K. H. (2020). A strategy perspective on total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1-2), 68-81.
- Zaid, A. A., & Sleimi, M. (2021). Effect of total quality management on business sustainability: the mediating role of green supply chain management practices. *Journal of Environmental Planning and Management*.
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: An empirical study. *International journal of production economics*, 162, 216-226.
- Ζαφειρόπουλος, Κ., (2005), “Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;”, Εκδόσεις Κριτική.