ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Συνέργειες Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Μάρκετινγκ στον κλάδο του Λιανικού Εμπορίου

του

ΧΡΗΣΤΟΥ ΚΟΥΠΑΡΑΝΙΔΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(Εξειδίκευση στο Μάρκετινγκ)

Σεπτέμβριος 2017

.....στην οικογένεια μου

και τους φίλους μου για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στο πλαίσιο του «ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Τελειώνοντας αυτό το ταξίδι των δύο χρόνων στο Πρόγραμμα, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, κύριο **Γεώργιο Τσιότρα** για την άψογη συνεργασία και την πολύτιμη καθοδήγηση και εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στην καθηγήτρια κυρία **Αικατερίνη Γκοτζαμάνη** καθώς και στον καθηγητή κύριο **Ανδρέα Ανδρονικίδη** που δέχθηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης της διπλωματικής μου εργασίας

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την **οικογένεια μου** για την αμέριστη ηθική και υλική συμπαράσταση καθώς και τους **φίλους μου** που με υπομονή και κατανόηση με βοήθησαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Περίληψη

Το λιανικό εμπόριο είναι ένας από τους κλάδους στους οποίους παρατηρείται ο πιο έντονος ανταγωνισμός. Στόχος των επιχειρήσεων η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με σκοπό τη μακροχρόνια επιβίωση και περαιτέρω ανάπτυξη τους. Καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου παίζει το Μάρκετινγκ με βασικό καθοδηγητή τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η ανάδειξη της συνεργασίας της ΔΟΠ και του Μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου και ο εντοπισμός της συνέργειάς τους στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και την ικανοποίηση τους. Μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και του Μάρκετινγκ, αλλά και της συνδρομής τους στο λιανικό εμπόριο, επιχειρείται η διατύπωση ενός μοντέλου που παρουσιάζει την θετική επιρροή της ΔΟΠ στο Μάρκετινγκ με σκοπό την δημιουργία αξίας για τους πελάτες.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1…….. 1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ……..... 1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ …….. 2
1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ……..……... 2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ …….…… 3
2.1 Τι είναι ποιότητα ……..… 3
2.2 Ορισμοί της Ποιότητας ……..……. 3
2.3 Διαστάσεις της Ποιότητας ……..……. 4
2.4 Φιλοσοφίες της Ποιότητας …….. 7
2.4.1 Ο Dr. Edwards W. Deming …….……... 8
2.4.2 Ο Joseph M. Juran …….…… 11
2.4.3 Ο Philip B. Crosby …….…… 13
2.4.4 Ο Armand V. Feigenbaum ……..…… 14
2.4.5 Οι Ιάπωνες Ishikawa και Taguchi ……..…… 15
2.5 Η Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) 16
2.5.1 Τα συστατικά της ΔΟΠ ……...…… 18
2.5.2 Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ ……. 18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ…….....…….. 19
3.1 Ορισμός του Μάρκετινγκ …… 19
3.2 Η διαδικασία του Μάρκετινγκ …… 20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ …….…….. 22
4.1 Τι είναι το Λιανικό Εμπόριο ……... 22
4.2 Ο κύκλος ζωής στο Λιανικό Εμπόριο…….. 22
4.3 Ο ανταγωνισμός στο Λιανικό Εμπόριο ……... 24
4.4 ΔΟΠ και Λιανικό Εμπόριο …….. 25
4.5 Εισαγωγή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση Λιανικού Εμπορίου ……... 25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5–ΔΟΠ ΚΑΙ ΜΚΤ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ... 27
5.1 Δημιουργία Αξίας και Ικανοποίηση Πελάτη ……... 27
5.2 Η επιρροή της ΔΟΠ στην κουλτούρα της επιχείρησης ……... 28
5.3 Η επιρροή της ΔΟΠ στο ΜΚΤ …… 29
5.4 Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing) …… 31
5.5 Μέτρηση Ικανοποίησης Πελάτη 33
5.6 Δημιουργία Αξίας για τον Πελάτη …….. 34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ …….....……. 36
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΩΝ …… 37

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Πίνακας 2.1 – Τα συστατικά της ΔΟΠ (R.S.M. Lau & C.A. Anderson, 1998)…… 18

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Σχήμα 2.1 – Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming ……..… 9

Σχήμα 2.2 – Ο κύκλος του Deming ……. 10

Σχήμα 2.3 – Η «Τριλογία της Ποιότητας» του Juran 13

Σχήμα 2.4 – Επίπεδα εξέλιξης συστημάτων Ποιότητας ……..... 17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Σχήμα 3.1 – Ένα απλό μοντέλο Διαδικασίας Μάρκετινγκ (Armstrong & Kotler, 2009, σελ.43)..... 20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Σχήμα 5.1 – Επιρροή της ΔΟΠ στην επιχείρηση 28

Σχήμα 5.2 – Επιρροή της ΔΟΠ στο ΜΚΤ ……. 31

Σχήμα 5.3 – ΜΚΤ Σχέσεων και συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων….. 33

Σχήμα 5.4 – ΔΟΠ και ΜΚΤ στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών ……. 34

Σχήμα 5.5 – Δημιουργία Αξίας για τον πελάτη ……. 35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη κατάσταση της αγοράς και συγκεκριμένα των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό, τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και από τις συνεχείς νομοθετικές και κοινωνικές μεταβολές, που διαμορφώνουν ένα αβέβαιο και ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον. Το μεγαλύτερο στοίχημα για τις επιχειρήσεις είναι όχι μόνο να καταφέρουν να επιβιώσουν, αλλά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη τους υπό αυτές της συνθήκες. Ιδιαίτερα για τον κλάδο του λιανικού εμπορίου, όπου είναι και ο κατ' εξοχήν ανταγωνιστικός κλάδος, η ανάγκη αυτή πολλαπλασιάζεται και οι επιχειρήσεις καλούνται να έχουν ως βασικό στόχο την μέγιστη δυνατή κάλυψη των αναγκών των πελατών τους.

Βασικό εργαλείο αυτής της προσπάθειας είναι το Μάρκετινγκ το οποίο καλείται να βοηθήσει την επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, έχοντας ως βασικό καθοδηγητή τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εντοπίσει τα σημεία συνεργασίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Μάρκετινγκ, στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Μέσα απο εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ΔΟΠ, το Μάρκετινγκ και τις εφαρμογές τους στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, Επιχειρείται η διατύπωση ενός μοντέλου που αφορά στις συνέργιες της ΔΟΠ και του Μάρκετινγκ με σκοπό τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και την ικανοποίηση τους.

Πηγή πληροφοριών αποτέλεσαν : το έντυπο και ηλεκτρονικό υλικό της Βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, τα προτεινόμενα συγγράμματα των μαθημάτων του Προγράμματος, η μηχανή αναζήτησης ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας της Google (scholar.google.gr) καθώς επίσης και η βάση δεδομένων Emerald.

1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται μια εισαγωγή όπου παρουσιάζονται οι λόγοι που οδήγησαν στη μελέτη σου συγκεκριμένου θέματος, αναφέρονται οι σκοποί της εργασίας, η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί και η δομή της εργασίας.

Στο κεφάλαιο 2, γίνεται μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τη φιλοσοφία της Ποιότητας, την εξέλιξη της μέσα στα χρόνια, και τις σημαντικότερες διατυπώσεις γύρω από αυτήν. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 3 γίνεται μια εισαγωγή στη Μάρκετινγκ για να ακολουθήσει το κεφάλαιο 4 που αφορά το Λιανικό εμπόριο, τα χαρακτηριστικά του καθώς και τις εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε αυτό.

Στο Κεφάλαιο 5, γίνεται μια προσπάθεια εντοπισμού των σημαντικότερων σημείων επιρροής και αλληλοσυμπλήρωσης της ΔΟΠ με το Μάρκετινγκ με σκοπό την δημιουργία αξίας για τον πελάτη και συνεπώς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος στο κεφάλαιο 6 διατυπώνονται τα συμπεράσματα, και ακολουθεί ο κατάλογος Παραπομπών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Τι είναι ποιότητα

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ολοένα και περισσότερο η αυξανόμενη χρήση της έννοιας της ποιότητας στην καθημερινότητα μας. Πρόκειται για μια έννοια η οποία είναι δύσκολο να οριστεί.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2006) η έννοια της ποιότητας διαχωρίζεται στην απόλυτη και τη σχετική. Η απόλυτη έννοια της ποιότητας είναι αυτή που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την περιγραφή προϊόντων και υπηρεσιών που τα χαρακτηρίζει η τελειότητα, η σπανιότητα και η υψηλή τιμή. Αντίθετα η ποιότητα κατά τη σχετική της έννοια, υφίσταται όταν το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τα πρότυπα που έχουν τεθεί εξ αρχής και ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη. Η σχετική έννοια της ποιότητας είναι ουσιαστικά αυτή που χρησιμοποιεί και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

2.2 Ορισμοί της Ποιότητας

Η ποιότητα μπορεί να λάβει πολλούς ορισμούς και συχνά δημιουργείται μπέρδεμα, καθώς ανάλογα το επιστημονικό πεδίο και τους λόγους για τους οποίους εξετάζεται λαμβάνει και διαφορετικές ερμηνείες. Για παράδειγμα ο Kotler (2009, σελ. 321), ένας από τους σημαντικότερους συγγραφείς που ασχολείται με το Μάρκετινγκ, ορίζει την ποιότητα ως «Το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχουν την ικανότητα να εκπληρώνουν τόσο τις φανερές όσο και τις κρυφές ανάγκες των πελατών». Από την πλευρά των γκουρού της ποιότητας, ο Juran (1950) ορίζει την ποιότητα ως την « Καταλληλότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σχετική με τη χρήση για την οποία προορίζεται ». Ο Crosby (1979), αναφέρει ότι ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη. Σύμφωνα με τον Feigenbaum (Ζαβλανός, 2006, σελ.26) «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και την συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη » .

Τέλος, ο Deming (1986) του οποίου το όνομα έχει συνδεθεί με τη βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας, συνδέει την ποιότητα με την ικανοποίηση του πελάτη και ορίζει την ικανοποίηση ως τη διαφορά της τωρινής απόδοσης από την

αναμενόμενη απόδοση. Όσο μεγαλύτερη είναι, λοιπόν, η τωρινή από την αναμενόμενη απόδοση, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίηση του πελάτη.
Σε μια προσπάθεια να συνοψίσει τα παραπάνω ο Τσιότρας (2016) αναφέρει ότι Ποιότητα είναι :

- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Η καταλληλότητα για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη
- Το να κάνεις κάτι σωστά για πρώτη φορά και κάθε φορά
- Το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι όλοι οι παραπάνω ορισμοί, διαφοροποιούνται σχετικά μεταξύ τους και συμπεραίνουμε ότι ο ένας δεν αναιρεί τον άλλον, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται .

2.3 Διαστάσεις της ποιότητας

Έχοντας ορίσει την ποιότητα σαν έννοια πρέπει να γίνει σαφές το ότι για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να προβούν στη βελτίωση αυτής, πρέπει πρώτα να είναι σε θέση να την προσδιορίσουν αλλά και να την ποσοτικοποιήσουν. Πρέπει δηλαδή, να ορισθούν οι διαστάσεις της και στη συνέχεια με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών να δοθούν σε αυτές οι ανάλογες βαρύτητες από την εκάστοτε επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Garvin (1987) οι οκτώ διαστάσεις της ποιότητας ενός προϊόντος είναι :

- Απόδοση (Performance)

  Η απόδοση σχετίζεται με όλα τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που καλούνται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, μιας και για αυτές δημιουργήθηκε και το αντίστοιχο προϊόν. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι μετρήσιμα και απολύτως καθορισμένα.

- Επιπλέον χαρακτηριστικά (Features)

  Πρόκειται για όλα τα επιπλέον χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν τις βασικές λειτουργίες του προϊόντος. Πολλές φορές ο διαχωρισμός τους από τα πρωτεύοντα χαρακτηριστικά γίνεται με δυσκολία, όμως είναι αυτά που τις περισσότερες φορές βοηθούν το προϊόν να διαφοροποιηθεί .

- Αξιοπιστία (Reliability)

  Η διάσταση αυτή σχετίζεται με τις πιθανότητες που υπάρχουν να παρουσιαστεί κάποια δυσλειτουργία ή ακόμη και ολική καταστροφή του προϊόντος εντός κάποιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Είναι και αυτή μια απόλυτα μετρήσιμη διάσταση και συχνότερα οι δείκτες υπολογισμού της είναι ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη, ο μέσος χρόνος μεταξύ συνεχόμενων βλαβών και το ποσοστό αποτυχίας ανά μονάδα χρόνου. Είναι αρκετά σημαντική διάσταση για τα διαρκή αγαθά και λιγότερο σημαντική για τα αγαθά και τις υπηρεσίες με άμεση κατανάλωση.

- Συμμόρφωση (Conformance)

  Η διάσταση αυτή αφορά στο βαθμό που τόσο τα λειτουργικά όσο και τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του προϊόντος ταυτίζονται με τις αρχικές προδιαγραφές που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Η μέτρηση αυτής της διάστασης γίνεται τόσο κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας όσο και μετά την πώληση. Στην πρώτη περίπτωση οι πιο συνηθισμένοι δείκτες είναι ο αριθμός των ελαττωματικών και οι νεκροί χρόνοι, ενώ στη δεύτερη περίπτωση είναι κυρίως ο αριθμός των παραπόνων σχετικά με το προϊόν.

- Διάρκεια ζωής (Durability)

  Πρόκειται για μια αρκετά σημαντική διάσταση καθώς ορίζει τη διάρκεια χρήσης του προϊόντος, που πολλές φορές βοηθά στη διαφοροποίηση του από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι δείκτες μέτρησης της διάρκειας ζωής είναι συνήθως το χρονικό διάστημα χρήσης όταν η επισκευή είναι είναι εφικτή και το

χρονικό διάστημα χρήσης μέχρι την αντικατάσταση όταν η επισκευή είναι πλέον ανέφικτη.

- Εξυπηρέτηση (Serviceability)

  Η διάσταση αυτή αφορά στην ταχύτητα, την ευκολία αλλά και την ευγένεια με την οποία αντιμετωπίζονται τα διάφορα προβλήματα των πελατών καθώς και η επιδιόρθωση οποιασδήποτε βλάβης προκύψει. Ως βασικότεροι δείκτες μέτρησης της χρησιμοποιούνται ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης και το κόστος επιδιόρθωσης.

- Αισθητική (Aesthetics)

  Πρόκειται για μια άκρως υποκειμενική διάσταση που είναι δύσκολο να μετρηθεί καθώς αφορά στην προσωπική αντίληψη του κάθε πελάτη σχετικά με την εμφάνιση, τη γεύση, τη μυρωδιά και ακόμα και τον ήχο του προϊόντος.

- Αντιλαμβανόμενη ποιότητα

  Αυτή η διάσταση αφορά κυρίως στην έλλειψη πληροφόρησης του πελάτη σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που τον οδηγεί στη λήψη απόφασης με βάση τη φήμη, την εικόνα της εταιρίας αλλά και το πως αυτή επιλέγει να προωθήσει τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαστάσεις της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών είναι διαφορετικές από αυτές των προϊόντων . Έτσι σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2006), οι πέντε βασικές διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών είναι οι παρακάτω:

- Υλικά στοιχεία (Tangibles)

  Τα υλικά στοιχεία αφορούν στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή τις υποδομές, τα μηχανήματα, αλλά και την εμφάνιση του προσωπικού.

- Αξιοπιστία (Reliability)

  Η διάσταση αυτή αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει ορθά αυτό που υπόσχεται στον καταναλωτή, όσον αφορά στην ακρίβεια των χαρακτηριστικών αλλά και στο χρόνο.

- Ανταπόκριση (Responsiveness)

  Πρόκειται για το βαθμό προθυμίας των εργαζόμενων αλλά και την ικανότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, γρήγορα και ουσιαστικά.

- Ασφάλεια (Assurance)

  Η διάσταση της ασφάλειας σχετίζεται με την ικανότητα απομάκρυνσης κάθε φόβου και αίσθησης κινδύνου και τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης για τον καταναλωτή μέσα από τις γνώσεις, την ευγένεια και την αποτελεσματική επικοινωνία του προσωπικού με τον πελάτη.

- Εν-συναίσθηση (Empathy)

  Αφορά κυρίως στην εξατομικευμένη προσοχή και εξυπηρέτηση που πρέπει να δέχεται ο κάθε πελάτης από το προσωπικό, αλλά και στην άμεση κατανόηση των αναγκών του.

2.4 Φιλοσοφίες της ποιότητας

Πολλοί ήταν οι συγγραφείς που ασχολήθηκαν διεξοδικά με την ποιότητα. Οι Αμερικάνοι γκουρού Dr. Edwards W. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum και μεταγενέστερα ο Philip B. Crosby αλλά και οι Ιάπωνες Kaoru Ishikawa και Genichi Taguchi, έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στο τι θεωρούμε μέχρι και σήμερα ποιότητα αλλά και στους τρόπους με τους οποίους εφαρμόζεται η φιλοσοφία της στις επιχειρήσεις. Στις παρακάτω υπό-ενότητες γίνεται μια συνοπτική ανασκόπηση των βασικών σημείων όσων ανέπτυξαν οι παραπάνω συγγραφείς.

2.4.1 Ο Dr. Edwards W. Deming

Γεννημένος το 1900 στην Αμερική, διδάκτωρ του πανεπιστημίου του Yale θεωρείται, δικαίως, ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι ιδέες του δεν εκτιμήθηκαν ιδιαίτερα από τους Αμερικάνους επιχειρηματίες μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, καθώς λόγω των μεγάλων αναγκών, δίνονταν μεγαλύτερα βάση στην ποσότητα παραγωγής και όχι στην ποιότητα. Δε συνέβη το ίδιο όμως και με τους Ιάπωνες, όπου το 1950 ο Deming προσεκλήθη από την κυβέρνηση ώστε να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της Ιαπωνικής βιομηχανίας, η οποία δεν μπορούσε πλέον να ανταγωνιστεί τις αντίστοιχες Ευρωπαϊκές και Αμερικάνικες λόγω της χαμηλής ποιότητας των προϊόντων της.

Η συμβολή στη βιομηχανική επανάσταση της Ιαπωνίας όπως αποδείχθηκε ήταν πολύ σημαντική. Εκεί έδωσε μια σειρά από διαλέξεις που αφορούσαν κυρίως στο στατιστικό έλεγχο και την επεξεργασία των προϊόντων (Ζαβλανός, 2006). Το βασικό του μήνυμα προς τους Ιάπωνες ήταν ότι η μεταβλητότητα στις παραγωγικές διαδικασίες είναι έμφυτη και οφείλεται σε δύο είδη αιτιών, αυτές που μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν, να αναγνωριστούν και να διορθωθούν από τον ίδιο το χειριστή που εμπλέκεται εκείνη τη στιγμή στη διαδικασία και σε αυτές που μόνο η διοίκηση μπορεί να διορθώσει, καθώς οφείλονται στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της επιχείρησης (Kelemen, 2003). Τόνισε ότι η ευθύνη για τη βελτίωση της ποιότητας βαραίνει κατά 85% τη διοίκηση, σε αντίθεση με το 15 % των υπαλλήλων, γι αυτό και η προσπάθεια βελτίωσης απαιτεί πάντα τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης του κάθε οργανισμού.

Ο Deming θεωρούσε ότι βασική προϋπόθεση για να μεταβεί ένας οργανισμός από τον κλασικό τρόπο διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ήταν η υιοθέτηση, τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζόμενους, των παρακάτω 14 αρχών, γνωστά και ως τα **«14 σημεία του Deming»** (Τσιότρας, 2016) :

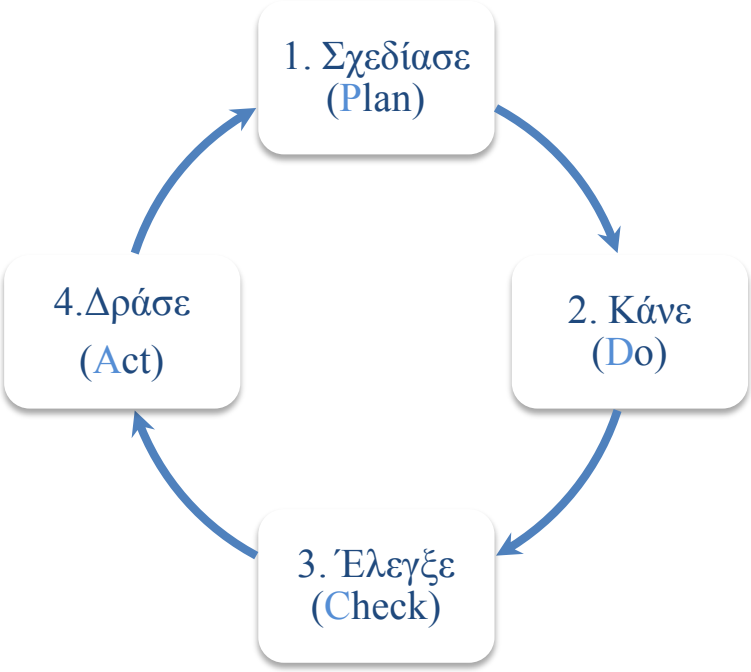
1. Η διαρκής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών πρέπει να είναι σταθερός σκοπός
2. Υιοθέτηση φιλοσοφίας από τη Διοίκηση.
3. Η τελική ποιότητα ενσωματώνεται σε όλη την παραγωγή και δεν καθορίζεται από την τελική επιθεώρηση
4. Επιλογή προμηθευτών με κριτήρια που δεν αφορούν αποκλειστικά την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής.
6. Εισαγωγή μεθόδων εκπαίδευσης.

7. Σύγχρονες μέθοδοι ηγεσίας και εποπτείας.
8. Εξάλειψη του φόβου.
9. Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας μεταξύ τμημάτων.
10. Αποφυγή χρήσης σλόγκαν και παραινέσεων.
11. Θέσπιση εναλλακτικών εργαλείων μέτρησης της παραγωγικότητας και αποφυγή αριθμητικών στόχων.
12. Εξάλειψη οποιουδήποτε συστήματος αφαιρεί από τον εργαζόμενο το αίσθημα υπερηφάνειας για τη δουλειά του.
13. Εδραίωση προγράμματος συνεχούς εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης των εργαζόμενων.
14. Δέσμευση της Διοίκησης και συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Στην προσπάθεια του να πείσει τις επιχειρήσεις για το πόσο σημαντική είναι η ποιότητα, διατύπωσε και την **«αλυσίδα της αντίδρασης»** (Σχήμα 2.1) , στην οποία ξεκινώντας από την βελτίωση της ποιότητας καταλήγει να τη συνδέει με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη μείωση του κόστους λόγο λιγότερων λαθών αλλά και καθυστερήσεων, οπότε και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτή η αύξηση, σε συνδυασμό με το μικρότερο κόστος παραγωγής βοηθούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης ενισχύοντας την δραστηριότητα της, κάτι που δημιουργεί την ανάγκη επιπλέον θέσεων εργασίας (Deming, 1986).

Σχήμα 2.1- Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming

Επίσης, παρουσίασε και έναν συνεχή κύκλο ενεργειών, αποτελούμενο από τέσσερα στάδια, ο οποίος αποτελεί και αυτός ένα βασικό εργαλείο στην προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας σε μια επιχείρηση(Σχήμα 2.2) . Αξίζει να σημειωθεί ότι η αρχική μορφή του κύκλου τριών βημάτων ανήκει στον τότε μέντορα του Deming, Walter A. Shewhart, όμως μετά από τη βελτίωση του από τον Deming με την προσθήκη του τέταρτου βήματος, και τη μεγάλη βοήθεια στην Ιαπωνική βιομηχανία, έχει καθιερωθεί ως **«ο κύκλος του Deming»**.



Σχήμα 2.2 Ο κύκλος του Deming

Τα 4 στάδια του κύκλου είναι :

1. **Σχεδίασε (Plan)**

   Σε αυτό το στάδιο, αφού έχει ήδη προσδιοριστεί το πρόβλημα, γίνεται η ακριβής διατύπωση του σχεδίου βελτίωσης της ποιότητας, ελέγχονται οι διαθέσιμοι πόροι και επιλέγεται η μέθοδος καθώς και τα εργαλεία μέτρησης των αποτελεσμάτων που θα χρησιμοποιηθούν.

2. **Κάνε (Do)**

   Πρόκειται για τη δοκιμαστική εφαρμογή του βασικού σχεδίου, η οποία θα αποφέρει και ένα σύνολο πληροφοριών χρήσιμων για το επόμενο βήμα.

3. **Έλεγξε (Check)**

   Στο στάδιο αυτό γίνεται η μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, όπως καθορίστηκε στο πρώτο στάδιο. Εντοπίζονται οι πιθανές αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό, με στόχο τη διόρθωση του όποιου προβλήματος.

4. **Δράσε (Act)**

   Στο τελευταίο στάδιο του κύκλου, γίνονται οι όποιες διορθωτικές κινήσεις θεωρούνται απαραίτητες, με βάση τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου.

Μετά την ολοκλήρωση, η επιχείρηση είναι σε θέση να ξεκινήσει και πάλι από το πρώτο βήμα, μιας και ο βασικός σκοπός του κύκλου είναι να την εντάξει σε μία πορεία συνεχούς βελτίωσης.

Οι Ιάπωνες προς τιμήν του δημιούργησαν το 1951 ένα βραβείο ποιότητας που φέρει μάλιστα και το όνομα του (Deming Prize). Απονέμεται σε ετήσια βάση σε άτομα ή επιχειρήσεις που έκαναν σημαντική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας τους των προϊόντων και των υπηρεσιών τους (Τσιότρας, 2016).

Συμπερασματικά, ο Deming θεωρεί ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να βελτιώσει την ποιότητα της θα πρέπει :

- Να τηρεί αυστηρά τα 14 σημεία.
- Να εφαρμόζει τον κύκλο συνεχούς βελτίωσης (Plan-Do-Check-Act)
- Να υπάρχει η δέσμευση αλλά και η πρόθεση μετάδοσης της φιλοσοφίας από την ανώτατη διοίκηση στους εργαζόμενους
- Να υπάρχει ομαδική εργασία σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης.

2.4.2 Ο Joseph M. Juran

Ο Joseph M. Juran, ήταν και αυτός ένας από τους θεωρητικούς της ποιότητας που έπαιξε σημαντικό ρόλο μαζί με τον Deming στην ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνικής Βιομηχανίας.

Όρισε την ποιότητα ως την «καταλληλότητα για χρήση», υποστηρίζοντας ότι εάν ο καταναλωτής λαμβάνει την ικανοποίηση που περίμενε, τότε η αποστολή της ποιότητας θεωρείται επιτυχημένη (Johnson & Chvala, 1996). Επίσης υποστήριξε ότι πρωταρχικός υπεύθυνος για την επιτυχία ενός οργανισμού είναι η διοίκηση και όχι οι εργάτες, όπου πρέπει να εισάγει την ποιότητα κατά το σχεδιασμό της παραγωγής και να την παρακολουθεί σε κάθε βήμα προσπαθώντας για τη συνεχή βελτίωση της.

Ο Juran ανέπτυξε την **«Τριλογία της Ποιότητας»** (Σχήμα 2.3) , η οποία βασίζεται στις παρακάτω τρεις κύριες διαδικασίες (Ζαβλανός, 2006) :

1. Σχεδιασμός Ποιότητας

   Εδώ γίνεται ο αρχικός προσδιορισμός των πελατών, αλά και των αναγκών τους και στη συνέχεια σχεδιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που καλύπτουν τις παραπάνω ανάγκες. Τέλος, σχεδιάζονται και οι απαραίτητες διεργασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν.

2. Έλεγχος Ποιότητας

   Περνώντας σε ένα δοκιμαστικό στάδιο, καθορίζονται τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, πραγματοποιείται η μέτρηση και στη συνέχεια γίνεται η απαραίτητη σύγκριση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί εξαρχής. Σε περίπτωση που αποκλίνουν τα πραγματικά με τα προκαθορισμένα, εξετάζουμε πιθανές διορθωτικές κινήσεις που πρέπει να γίνουν.

3. Βελτίωση Ποιότητας

   Πρόκειται για την πιο πλήρη και ουσιαστική διαδικασία καθώς θέτει τα θεμέλια για νια πιο σταθερή προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αναπτύσσεται η απαραίτητη υποδομή, δημιουργούνται καταρτισμένες ομάδες και καθορίζονται οι αναγκαίοι πόροι για τον εντοπισμό και τον προσδιορισμό των προβλημάτων αλλά και την ανεύρεση λύσεων.

Σχήμα 2.3 Η «Τριλογία της Ποιότητας» του Juran

2.4.3 Ο Philip B. Crosby

Ο Philip B. Crosby ήταν ένας Αμερικανός σύμβουλος, ο οποίος όρισε την ποιότητα ως «τη συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη». Η βασική του αρχή ήταν το να γίνεται κάτι σωστά από την πρώτη φορά αλλά και «ο κανόνας των μηδέν λαθών (zero defects)» (Τσιότρας, 2016).

Ο ίδιος στηρίζει τη φιλοσοφία του για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις «Τέσσερις Απόλυτες θέσεις» οι οποίες είναι οι παρακάτω (Kelemen, 2003) :

- Ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη, οι οποίες θα πρέπει να είναι σωστά διατυπωμένες ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος λαθών.

- Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω ενός συστήματος πρόληψης των ελαττωματικών και όχι με τον έλεγχο μετά την παραγωγή.

- Το μοναδικό πρότυπο απόδοσης της ποιότητας είναι αυτό των «μηδέν λαθών». Θα πρέπει να γίνεται μια απόλυτα ομαδική προσπάθεια για την επιτυχία της εφαρμογής του παραπάνω προτύπου.

- Το μόνο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας θα πρέπει να είναι το κόστος της μη συμμόρφωσης ή αλλιώς Κόστος Ποιότητας, καθώς όσο νωρίτερα εντοπίζονται και διορθώνονται τα λάθη, τόσο μικρότερο είναι το κόστος της επιχείρησης.

Προσπαθώντας και αυτός να καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις στο δρόμο της ποιότητας σχεδίασε ένα πρόγραμμα δεκατεσσάρων βημάτων που πρέπει να ακολουθούνται και είναι τα παρακάτω (Τσιότρας, 2016) :

1. Δέσμευση της Διοίκησης.
2. Καθορισμός μιας ομάδας ατόμων, υπεύθυνων για τη βελτίωση ποιότητας.
3. Μέτρηση της ποιότητας για των εντοπισμό των σημείων που επιδέχονται βελτίωση.
4. Προσδιορισμός του κόστους ποιότητας και μετάδοση της σημασίας του σε όλους τους εμπλεκόμενους.
5. Κατανόηση της σημασίας της ποιότητας γενικότερα από όλο το προσωπικό ανεξαρτήτου βαθμίδας.
6. Σχεδιασμός διορθωτικών ενεργειών.
7. Δημιουργία σχεδίου για την πρόληψη των λαθών.
8. Εκπαίδευση προσωπικού.
9. Θέσπιση της ημέρας «μηδέν λαθών».
10. Καθορισμός στόχων.
11. Εξάλειψη κάθε πιθανής αιτίας δημιουργίας λαθών.
12. Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών.
13. Διοργάνωση συμβουλίων Ποιότητας.
14. Μετά το 13^{ο} βήμα, επιστροφή στο πρώτο και συνεχής επανάληψη της διαδικασίας.

2.4.4 Ο Armand V. Feigenbaum

Ο Armand V. Feigenbaum ήταν ο βασικότερος εμπνευστής και υποστηρικτής της έννοιας του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας (Total Quality Control). Σύμφωνα με τον Feigenbaum η ποιότητα παραγωγής είναι πολύ πιο σημαντική απο την συνολική ποσότητα παραγωγής. Έτσι, θα πρέπει να δίνεται σε κάθε εμπλέκόμενο στην παραγωγή, η ελευθερία να σταματήσει οποιοδήποτε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας σε περίπτωση που εντοπιστεί κάποιο σφάλμα, ώστε να διορθωθεί άμεσα.

Υποστήριξε ότι οι δύο παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα είναι ο τεχνολογικός, δηλαδή ο εξοπλισμός και οι υποδομές, και ο ανθρώπινος που αφορά το προσωπικό στο σύνολο τουκαι θα πρέπει να χρήζει υψηλότερης προσοχής απ την ανώτατη διοίκηση.

Τέλος, ο Feigenbaum διατύπωσε τα 3 βασικά σημεία γύρω από τα οποία βάσισε τη φιλοσοφία του για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και είναι τα παρακάτω (Ζαβλανός, 2006):

1. Η Διοίκηση του οργανισμού πρέπει να δίνει την απαραίτητη έμφαση στην ποιότητα.
2. Είναι απαραίτητη η συνεχής έρευνα γύρω από τις νέες τεχνικές, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να βελτιώνει την τεχνολογία της.
3. Θα πρέπει να γίνεται συνεχής εκπαίδευση στο σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης.

2.4.5 Οι Ιάπωνες Ishikawa και Taguchi

Μπορεί η Ιαπωνική βιομηχανία να γνώρισε την απόλυτη "ποιοτική" ανάπτυξη με τη βοήθεια των Αμερικανών γκουρού της ποιότητας, αυτό όμως δε σημαίνει ότι δεν υπήρχαν εξίσου αξιόλογες προσεγγίσεις γύρω απο την ποιότητα και απο Ιάπωνες επιστήμονες. Συγκεκριμένα, ο Kaoru Ishikawa και ο Genichi Taguchi θεωρούνται δύο από τους σημαντικότερους Ιάπωνες συγγραφείς και μελετητές της ποιότητας

.

Ο Dr. Kaoru Ishikawa, έπαιξε σημαντικό ρόλο στη δημιουργία της Ιαπωνικής στρατηγικής για την ποιότητα. Κομμάτι του βασικού του έργου αποτελεί η δημιουργία των επτά βασικών εργαλείων ελέγχου της ποιότητας, τα οποία θεωρούνται σημαντικά βοηθήματα για την επίλυση του μεγαλύτερου ποσοστού προβλημάτων μέχρι και σήμερα (Kelemen, 2003). Τα επτά αυτά εργαλεία, μεταξύ των οποίων είναι η ανάλυση Pareto αλλά και το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος (fishbone), θα παρουσιαστούν αναλυτικά σε παρακάτω ξεχωριστή ενότητα.

Ο Dr. Genichi Taguchi, όρισε την ποιότητα ως την «πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση» (Τσιότρας, 2016). Δημιούργησε μια «συνάρτηση απώλειας»

προσπαθώντας να συνδέσει την έλλειψη ποιότητας με την απογοήτευση του καταναλωτή και τα κόστη που προκύπτουν από τις πιθανές καθυστερήσεις και επιδιορθώσεις. Τέλος τόνισε την ανάγκη ελέγχου και σε όλα τα άλλα επιμέρους στάδια επιπλέον της παραγωγής, όπως ο σχεδιασμός των συστημάτων και των διεργασιών.

2.5 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

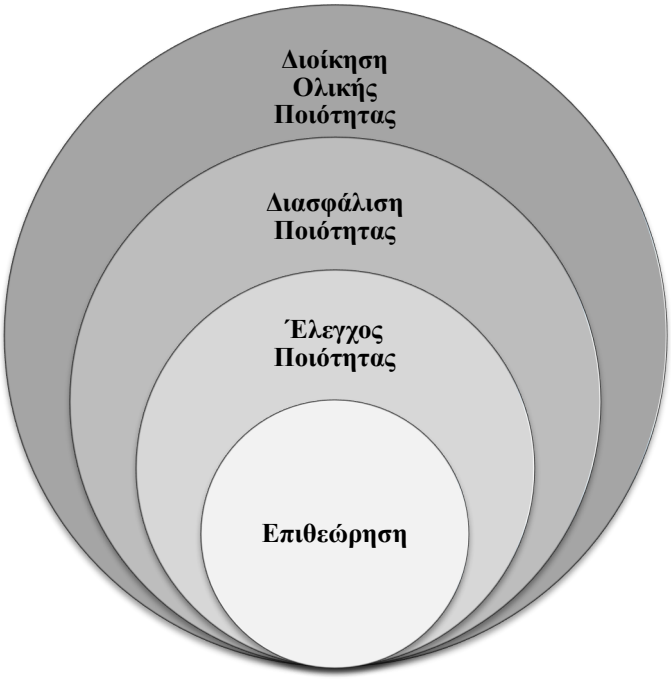
«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύστημα με το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζόμενων» (Τσιότρας 2016, σελ.153).

Πρόκειται δηλαδή, για μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία περιβάλει όλες τις δραστηριότητες που έχουν ως βασικό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, με τον πιο αποδοτικό τρόπο (Ζαβλανός, 2006).

Συχνά γίνεται το λάθος της ταύτισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με τη Διασφάλιση της Ποιότητας. Στην πραγματικότητα η ΔΟΠ είναι ένα υπερσύνολο που περιλαμβάνει την Διασφάλιση της Ποιότητας, η οποία με τη σειρά της περιλαμβάνει τον Έλεγχο ποιότητας, ο οποίος εμπεριέχει την Επιθεώρηση (Σχήμα 2.4). Ουσιαστικά μεταφερόμενοι από την κάτω πλευρά του σχήματος προς την πάνω, κάνουμε μια ανασκόπηση της χρονικής εξέλιξης των προσπαθειών που έγιναν για την ποιότητα.

Η αρχική μορφή του ελέγχου της ποιότητας ήταν η **Επιθεώρηση (Inspection),** οι οποία αφορούσε αποκλειστικά στην σύγκριση των τελικών αποτελεσμάτων της παραγωγής με τις προδιαγραφές που είχαν τεθεί εξ αρχής.

Μετά το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, και λόγω της μεγάλης αδυναμίας πολλών Βιομηχανιών να ελέγξουν την Ποιότητα τους, ξεκινά αν εφαρμόζεται ο **Έλεγχος Ποιότητας**, όπου μια σειρά διαδικασιών επιβεβαίωναν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών με βάση τον αρχικό σχεδιασμό των προδιαγραφών.



Σχήμα 2.4 – Επίπεδα εξέλιξης συστημάτων Ποιότητας

Το υψηλό κόστος που δημιουργούνταν τις περισσότερες φορές για την επιδιόρθωση των αστοχιών μετά την παραγωγή οδήγησε στη δημιουργία ενός συστήματος **Διασφάλισης της Ποιότητας** το οποίο διέφερε αισθητά από τα προηγούμενα καθώς εμπλέκονταν και στη διαδικασία της παραγωγής εντοπίζοντας και επιδιορθώνοντας οτιδήποτε απέκλινε από τις αρχικές προδιαγραφές.

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι το σύστημα που δημιουργήθηκε λόγω της αδυναμίας των προηγούμενων να συνδυάσουν την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών με την πλήρη συμμετοχή του διαθέσιμου προσωπικού, την μείωση κόστους και την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση (Τσιότρας, 2016).

2.5.1 Τα συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Θα μπορούσαμε να πούμε οτι οι τρεις λέξεις που περιγράφουν την ΔΟΠ ουσιαστικά αποτελούν και τα τρία βασικά στοιχεία της. Σύμφωνα με τους R.S.M. Lau & C.A. Anderson τα βασικά συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκύπτουν από την ανάλυση των τριών αυτών λέξεων και παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.1 .

Πίνακας 2.1 Τα συστατικά της ΔΟΠ (R.S.M. Lau & C.A. Anderson, 1998)

Διοίκηση	**Ολικής**	**Ποιότητας**
Απαραίτητη η δέσμευση της ηγεσίας	Απαραίτητη η συμμετοχή των εργαζόμενων και η ομαδική εργασία	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση
Η ηγεσία είναι πολύ σημαντική	Αίσθημα κτήσης της ποιότητας απο όλους	Συνεχής εκπαίδευση για δεξιοότητες και γνώση
Καθορισμός στόχων και αξιών της επιχείρησης	Συστημική σκέψη	Οδηγός ο εσωτερικός και εξωτερικός πελάτης
Κατάλληλες αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα	Συνεργασία όλων των επιπέδων και όλων των λειτουργιών της επιχ/σης	Επιβράβευση και κίνητρα για καινοτομία

2.5.2 Αντικειμενικοί σκοποί ΔΟΠ

Οι βασικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τον Τσιότρα (2016) είναι οι παρακάτω :

1. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη της επιχείρησης, δηλαδή του τελικού καταναλωτή του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

2. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη της επιχείρησης, δηλαδή του κάθε εργαζόμενου.

3. Η ένταξη των παραπάνω στόχων στην οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 Ορισμός του Μάρκετινγκ

Ένα συνηθισμένο λάθος που γίνεται συνεχώς είναι η ταύτιση του Μάρκετινγκ με τις διαφημίσεις και τις πωλήσεις. Στην πραγματικότητα πρόκειται για μια ευρύτερη έννοια η οποία φυσικά εμπεριέχει και τις παραπάνω. Το μάρκετινγκ διαφέρει από τις πωλήσεις καθώς αντικείμενο του είναι το σύνολο των διαδικασιών για την ικανοποίηση των αναγκών του κάθε πελάτη και όχι μόνο η εφαρμογή τεχνικών ώστε να κάνουν εφικτή την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Armstrong & Kotler (2009, σελ.43) « το μάρκετινγκ είναι η δραστηριότητα, το σύνολο των θεσμών και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, επικοινωνία, παροχή και ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες, καταναλωτές, συνεργάτες και για την κοινωνία ευρύτερα».

Ένας άλλος ορισμός σύμφωνα με τον Τσακλάγκανο (2010, σελ. 32) είναι « το μάρκετινγκ αποτελείται από εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή και οι οποίες αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών συγκεκριμένων καταναλωτικών ομάδων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης».

Ο Drucker (1973, σελ. 64) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «ο σκοπός του Μάρκετινγκ είναι να γνωρίσει και να κατανοήσει τον πελάτη τόσο καλά, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να μπορούν να πωληθούν από μόνα τους».

Γενικότερα, με μια ανασκόπηση στο εύρος της βιβλιογραφίας σχετικά με το τι είναι το Μάρκετινγκ παρατηρείται πληθώρα προσεγγίσεων και διατυπώσεων. Κάθε μια από αυτές δεν αναιρεί βέβαια την άλλη, αλλά στην ουσία αλληλοσυμπληρώνονται. Τα κοινά στοιχεία όλων των προσεγγίσεων γύρω από το μάρκετινγκ είναι η προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη, ο εντοπισμός των ευκαιριών και των αναγκών στην αγορά και η εστίαση στην προσπάθεια αύξησης του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης.

3.2 Η Διαδικασία του Μάρκετινγκ

Η διαδικασία του μάρκετινγκ μπορεί να παρουσιαστεί σε πέντε βήματα (Σχήμα 3.1), εκ των οποίων τα τέσσερα αφορούν σε όλες τις ενέργειες που πρέπει να κάνει η επιχείρηση ώστε να προσελκύσει τους καταναλωτές δημιουργώντας αξία για αυτούς, ενώ στο πέμπτο βήμα παρουσιάζεται το αποτέλεσμα που έχει η επιχείρηση από τις παραπάνω ενέργειες.

Σχήμα 3.1 Ένα απλό μοντέλο της Διαδικασίας Μάρκετινγκ (Armstrong & Kotler, 2009, σελ.43)

Πιο αναλυτικά τα πέντε βήματα της Διαδικασίας του Μάρκετινγκ είναι τα παρακάτω (Armstrong & Kotler, 2009):

1. Κατανόηση αγοράς και αναγκών των πελατών

Κατά το πρώτο στάδιο, πραγματοποιείται η μελέτη για την κατανόηση των βασικών αναγκών των πελατών αλλά και της αγοράς γενικότερα. Αντικείμενο της μελέτης επίσης είναι οι επιθυμίες των καταναλωτών που σχηματίζονται ως επακόλουθο των αναγκών τους καθώς και οι απαιτήσεις τους. Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο είναι αι οι προσδοκίες που σχηματίζουν οι καταναλωτές σχετικά με την αξία και την ικανοποίηση πού τους προκαλεί το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

2. Σχεδιασμός πελατοκεντρικής στρατηγικής

Η απόκτηση γνώσης για τους καταναλωτές και την αγορά βοηθά στον σχεδιασμό της στρατηγικής Μάρκετινγκ με εστίαση στον πελάτη. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται η τμηματοποίηση της αγοράς με σκοπό τον εντοπισμό της αγοράς στόχου της επιχείρησης. Επίσης αποσαφηνίζεται και ο τρόπος με τον οποίο θα εξυπηρετηθεί αυτό το κομμάτι της αγοράς, δηλαδή διατυπώνεται η «πρόταση αξίας» της επιχείρησης.

3. Σχεδιασμός Ολοκληρωμένου Προγράμματος Μάρκετινγκ

Έχοντας επιλέξει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, η διεύθυνση του μάρκετινγκ καλείται να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα το οποίο ουσιαστικά αποτελεί τα βήματα για την εφαρμογή της παραπάνω στρατηγικής. Το ολοκληρωμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ αποτελείται από το Μίγμα Μάρκετινγκ, γνωστό και ως 4P's από τα αρχικά των λέξεων που το αποτελούν [Product (προϊόν), Price (τιμή), Place (τόπος), Promotion (προβολή)]. Τέλος, το σύνολο αυτών των στοιχείων που αναπτύσσει η επιχείρηση, γίνεται γνωστό στους καταναλωτές που εμπεριέχονται στην αγορά-στόχο.

4. Ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες και ικανοποίηση τους

Πρόκειται για το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας του Μάρκετινγκ. Επιδιώκεται η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες αλλά και μέσω της ικανοποίησης τους. Η αξία είναι το αποτέλεσμα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης από τη διαφορά του οφέλους και του κόστους που έχει το προσφερόμενο από την εταιρία προϊόν ή υπηρεσία. Από την άλλη πλευρά η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται με τις προσδοκίες του για το προϊόν σε σύγκριση με την επίδοση που γίνεται αντιληπτή από αυτόν.

5. Δέσμευση αξίας από τους πελάτες

Το τελευταία στάδιο της διαδικασίας του Μάρκετινγκ είναι ουσιαστικά αυτό στο οποίο η δέσμευση αξία από τους πελάτες επιστρέφει στην επιχείρηση ως αντάλλαγμα των προσπαθειών που έγιναν στα προηγούμενα στάδια. Η δέσμευση αξίας για την επιχείρηση μεταφράζεται σε πωλήσεις, κέρδη και αύξηση του μεριδίου της στην αγορά. Βασικό αποτέλεσμα της αξίας αυτής είναι η δημιουργία απολύτως ικανοποιημένων και πιστών, πλέον, πελατών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^{ο} – ΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

4.1 Τι είναι το Λιανικό Εμπόριο

Το λιανικό εμπόριο ή λιανεμπόριο είναι η πώληση αγαθών και υπηρεσιών στους καταναλωτές. Πιο συγκεκριμένα ορίζεται ως : «Όλες οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει η πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών απευθείας στους τελικούς καταναλωτές για προσωπική και όχι για επιχειρηματική χρήση» (Armstrong & Kotler, 2009, σελ. 488).

Το λιανεμπόριο θα λέγαμε ότι περιλαμβάνει μια αρκετά μεγάλη γκάμα διαφορετικών ειδών επιχειρήσεων, όπως σουπερμάρκετ, βιβλιοπωλεία, επιχειρήσεις εστίασης, καταστήματα τροφίμων και ποτών, ρουχισμού, εργαλείων και άλλων. Ακόμη όμως και κάποιες επιχειρήσεις όπως κομμωτήρια, καθαριστήρια, εταιρείες μίσθωσης αυτοκινήτων, εντάσσονται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Είναι κατανοητό, ότι λόγω της διαφορετικότητας των επιχειρήσεων αυτών, υπάρχουν αρκετές διαφορές και στη διοίκηση της κάθε μιας, όμως, ένα βασικό στοιχείο που χαρακτηρίζει όλες αυτές τις επιχειρήσεις στον κλάδο του λιανικού εμπορίου είναι το γεγονός ότι πρόκειται για τις πιο «προσανατολισμένες προς τον πελάτη» επιχειρήσεις. Όπως αναφέρει ο Macdonald (1994), ακόμη και με το πέρασμα των χρόνων και την εξέλιξη του λιανικού εμπορίου από τα μικρά καταστήματα μέχρι πλέον και τα μεγάλα καταστήματα, το κρίσιμο σημείο για τις επιχειρήσεις παραμένει η κατανόηση των πελατών καθώς ο κλάδος εξαρτάται απόλυτα από τις καθημερινές αποφάσεις αυτών.

4.2 Ο κύκλος ζωής στο Λιανικό Εμπόριο

Παρόμοιος με τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος, που περιγράφει τα στάδια από την εισαγωγή του στην αγορά μέχρι και την έξοδο του από αυτήν, είναι και ο κύκλος ζωής ενός θεσμού ή μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου. Αποτελείται από τέσσερα στάδια, με πολλές ομοιότητες αλλά και διαφορές από αυτόν του κύκλου ζωής του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, τα τέσσερα στάδια είναι (Τζωρτζάκης, 1993) :

1. Εμφάνιση μιας καινοτομίας/ Αρχική ανάπτυξη

Το πρώτο και πιο έντονο στάδιο, χαρακτηρίζεται από τη νέα μορφή διάθεσης, η οποία καθιστά τη θέση της επιχείρησης αρκετά πιο πλεονεκτική από αυτή των υπολοίπων. Τα πλεονεκτήματα αυτά οφείλονται σε διάφορους παράγοντες όπως η διάθεση κάποιου ξεχωριστού προϊόντος ή υπηρεσίας, η διαμόρφωση του χώρου, η τοποθεσία της επιχείρησης, ακόμη και οι μέθοδοι προώθησης που χρησιμοποιούνται από αυτήν. Το στάδιο αυτό ξεκινά με σημαντική άνοδο των πωλήσεων η οποία όμως δε συνεπάγεται απαραίτητα και μεγάλο κέρδος λόγω μιας σειράς άλλων παραγόντων όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το αρχικό κόστος επένδυσης και οι γενικότερες υποχρεώσεις μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Το τέλος του πρώτου σταδίου χαρακτηρίζεται από την περαιτέρω αύξηση των πωλήσεων, ενώ τα πρώτα καθαρά κέρδη ξεκινούν να σημειώνονται.

2. Ταχύρυθμη ανάπτυξη

Κατά το δεύτερο στάδιο, παρατηρείται συνεχής αύξηση τόσο των πωλήσεων όσο και των κερδών της επιχείρησης. Πλησιάζοντας προς το τέλος εμφανίζεται μια πιθανή αύξηση του κόστους που οφείλεται στις νέες ανάγκες τις επιχείρησης για επιπλέον προσωπικό, συστήματα και γενικότερα ότι κρίνεται απαραίτητο για τη διοίκηση μιας επιχείρησης που πλέον τείνει να αποκτήσει το μέγιστο εφικτό μερίδιο αγοράς που της αντιστοιχεί, αλλά και τη μέγιστη αποδοτικότητα.

3. Ωρίμανση

Πρόκειται για το τρίτο και ίσως το πιο σημαντικό στάδιο εξέλιξης. Το μερίδιο αγοράς μιας επιχείρησης έχει πλέον φτάσει στο μέγιστο δυνατό και αρχίζει να σταθεροποιείται και κάπου εκεί ξεκινούν να εμφανίζονται οι πρώτες αδυναμίες της επιχείρησης που αν δεν αντιμετωπιστούν με συνέπεια από τις διοικήσεις, μπορούν να μετατραπούν σε σημαντικά προβλήματα. Μια από αυτές είναι η αδυναμία των ανώτατων στελεχών της διοίκησης, να ελέγξουν επαρκώς την επιχείρηση, λόγω έλλειψης γνώσεων και τεχνικής κατάρτισης που απαιτούνται σε μια σύγχρονη εποχή. Επίσης, σύνηθες πρόβλημα είναι και η μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων λόγω ασύμφορων επεκτάσεων στις οποίες προβαίνουν οι ιδιοκτήτες, χωρίς πρώτα να μελετήσουν αν είναι συμφέρουσες.

Τέλος οι νέες μέθοδοι που εισέρχονται στην αγορά από άλλες επιχειρήσεις αποτελούν άμεσο κίνδυνο καθώς προσελκύουν μεγάλη μερίδα αγοράς.

4. Μαρασμός

Όπως γίνεται σαφές και από την ονομασία του τελευταίου σταδίου, η επιχείρηση πλέον χάνει ένα μεγάλο ποσοστό του μεριδίου αγοράς που κατείχε ως τώρα, τα κέρδη πέφτουν δραματικά και ουσιαστικά η επιβίωση της καθίσταται σχεδόν αδύνατη. Το στάδιο του μαρασμού όμως, είναι και αυτό που με τις κατάλληλες κινήσεις από πλευράς των επιχειρήσεων, μπορεί να αποφευχθεί. Η δυνατότητα παράτασης του σταδίου της ωριμότητας θα επέλθει μετά από μια σειρά διαρθρωτικών αλλαγών, τόσο στη λειτουργία του Μάρκετινγκ της επιχείρησης όσο και στη γενικότερη διοίκηση της. Πρέπει να αναπτυχθούν τα κατάλληλα εργαλεία ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τις όποιες αλλαγές προκύπτουν στο περιβάλλον τους.

Όπως γίνεται σαφές, ο κύκλος ζωής μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου, εξελίσσεται με βάση κάποιους παράγοντες, τους οποίους η διοίκηση δεν έχει πάντα τη δυνατότητα να τους ρυθμίζει. Μπορεί όμως, να εντάξει στη φιλοσοφία της την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, με στόχο την μέγιστη απόδοση της. Αυτό θα είναι εφικτό, μέσω κάποιων σημαντικών διαρθρωτικών αλλαγών στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

4.3 Ο ανταγωνισμός στο Λιανικό Εμπόριο

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου, όπως αναφέρθηκε και στον κύκλο ζωής του ενός θεσμού του λιανικού εμπορίου, είναι ο έντονος ανταγωνισμός. Κάθε επιχείρηση πρέπει να καταβάλει συνεχή προσπάθεια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που θα της δίνει αρχικά τη δυνατότητα επιβίωσης αλλά και την επιπλέον ανάπτυξη της. Βασικό εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί η δέσμευση της επιχείρησης για την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των πελατών. Αυτό φυσικά θα είναι εφικτό, όταν η φιλοσοφία αυτή, υιοθετηθεί και από το σύνολο των εργαζομένων μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Τζωρτζάκης (2001, σελ. 193) :

«Η σημερινή επιχείρηση λιανικής πώλησης θα πρέπει να καθοδηγείται και να διοικείται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι επιδιωκόμενοι στόχοι, να υλοποιούνται μέσα από την όσο το δυνατόν τελειότερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών».

4.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Λιανικό εμπόριο

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ο κλάδος του λιανικού εμπορίου καλύπτει μια μεγάλη γκάμα διαφορετικών επιχειρήσεων. Κάθε μία από αυτές διαφέρει σε είδος η μέγεθος και είναι σαφές ότι χρειάζεται διαφορετική προσέγγιση διοίκησης (Porter & Smith, 1993). Όλες όμως οι επιχειρήσεις έχουν έναν κοινό στόχο, τη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των πελατών τους με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλες τις διαφορές, λοιπόν, που μπορεί να παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις, οι κοινοί στόχοι τους αποτελούν πρόσφορο έδαφος για την εισαγωγή και την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου καλούνται να κατανοήσουν τη σημασία της ΔΟΠ στον κλάδο τους ως ένα σημαντικό εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία απολύτως συμβατή με την επιδίωξη των τακτικών τους αλλά και με των επιχειρησιακών στόχων που θέτει το τμήμα του Μάρκετινγκ. (Porter & Smith, 1993).

4.5 Εισαγωγή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ανάγκη για δέσμευση και συμμετοχή όλων των μελών μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου που επιθυμεί να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες υπό το πρίσμα της ποιότητας. Αυτό απαιτεί μια σειρά αλλαγών τόσο στη στρατηγική όσο και στις λειτουργίες της, οι οποίες είναι εύκολα πραγματοποιήσιμες άν ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα (Τζωρτζάκης, 1992) :

1. Γενικότερη αποδοχή της ιδέας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Είναι το πρώτο και σημαντικότερο βήμα καθώς εμπεριέχει την απόφαση για υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από πλευράς της διοίκησης της επιχείρησης λιανικού εμπορίου. Έτσι θεμελιώνονται οι νέοι στόχοι της επιχείρησης που

αφορούν στο επίπεδο ποιότητας που αυτή θέλει να επιτύχει. Αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω της μεταβλητότητας των καταναλωτικών αντιλήψεων, οι στόχοι επιπέδων ποιότητας είναι και αυτή μεταβαλλόμενοι και μάλιστα με αυξητική τάση.

2. Η ιδέα γίνεται φιλοσοφία ολόκληρης της επιχείρησης

Μετά την απόφαση της διοίκησης για υιοθέτηση της φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, απαιτείται και η μετάδοση της ιδέας αυτή όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, μιας και ο στόχος γίνεται εφικτός , μόνο αν υπάρχει δέσμευση και συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων λειτουργιών μιας επιχείρησης.

3. Αλλαγή προσανατολισμού

Στο βήμα αυτό η επιχείρηση καλείται να αλλάξει κατεύθυνση και από τον συμβατικό τρόπο διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, να περάσει σε μια ολική προσπάθεια ποιότητας. Περνά δηλαδή, από τους ελέγχους για τη διασφάλιση της ποιότητας οπού συνήθως ήταν αρμοδιότητα ενός συγκεκριμένου ατόμου, σε ένα σύστημα όπου όλοι οι εργαζόμενοι μεριμνούν σε για τη συνεχή βελτίωση της.

4. Συνεχής βελτίωση του προσωπικού των επιχειρήσεων

Ένα εξίσου σημαντικό βήμα είναι και η συνεχής παρακίνηση των εργαζόμενων από τη διοίκηση με σκοπό την επίτευξη του στόχου ποιότητας που έχει τεθεί. Παραδείγματα παρακίνησης αποτελούν η συχνή διοργάνωση σεμιναρίων σχετικών με την ποιότητα καθώς και η συνεχής εκπαίδευση με σκοπό την προσωπικού τους βελτίωση

5. Στροφή προς τον καταναλωτή

Το τελευταίο και επίσης καθοριστικό βήμα για την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου είναι ο σχεδιασμός κάποιων διαδικασιών που θα συνθέτουν έναν μηχανισμό ο οποίος θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις διαφορετικές ανάγκες των καταναλωτών και να διασφαλίζει το ότι ο σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών θα καλύπτει πλήρως τις ανάγκες αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^{ο} – ΔΟΠ ΚΑΙ ΜΚΤ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ

5.1 Δημιουργία αξίας και ικανοποίηση του πελάτη

Με βάση όλα τα δεδομένα των προηγούμενων κεφαλαίων μπορούμε εύκολα να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι πρωταρχική σημασία για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου αλλα και γενικότερα για τις περισσότερες, είναι το να καταφέρουν να προσφέρουν την ύψιστη αξία στον πελάτη και την μέγιστη ικανοποίηση του.

Το τμήμα Μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης οφείλει να αναπτύξει την κατάλληλη Στρατηγική Μάρκετινγκ Λιανικής πώλησης με βασικό στόχο την δέσμευση ως αντάλλαγμα της μέγιστης αξίας απο τους πελάτες, που θα έχει ως αποτέλεσμα αύξηση των πωλήσεων, αλλά και του μεριδίου αγοράς.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Armstrong & Kotler (2009) «Ένας πελάτης αγοράζει από την εταιρεία που προσφέρει την ανώτατη αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία- δηλαδή, η εκτίμηση του πελάτη όσον αφορά στη διαφορά μεταξύ του συνολικού οφέλους και του συνολικού κόστους μιας προσφοράς αγοράς σε σχέσει με τις ανταγωνιστικές τιμές» . Μετά την πραγματοποίηση της αγοράς, είναι σε θέση να κρίνει την επίδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνεται σε σύγκριση με τις προσδοκίες του για αυτό το προϊόν. Η διαφορά που προκύπτει αυτή τη σύγκριση είναι και ο παράγοντας που καθορίζει το αν ο πελάτης θα μείνει ικανοποιημένος ή όχι.

Πρωταρχικό ρόλο σε αυτήν την προσπάθεια των επιχειρήσεων έχει και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οι οποία επηρεάζει σημαντικά τη λειτουργία του Μάρκετινγκ αλλά και του συνόλου της επιχείρησης γενικότερα.

Στις επόμενες ενότητες , γίνεται ανάλυση των σημείων επιρροής της ΔΟΠ στη λειτουργία του Μάρκετινγκ και της επιχείρησης γενικότερα, αλλά και των θετικών επιπτώσεων που έχει αυτή η επιρροή στην επιβίωση της επιχείρησης (Mele, 2007).

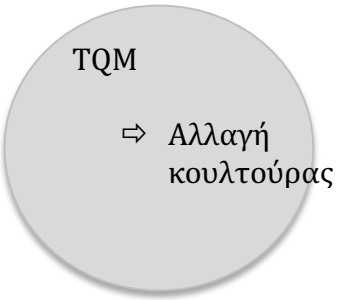
5.2 Η επιρροή της ΔΟΠ στην κουλτούρα της επιχείρησης

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται ένας πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης. Πρόκειται για μια ολόκληρη φιλοσοφία διοίκησης η οποία θα πρέπει να εισέρχεται σε κάθε τμήμα της επιχείρησης και δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται απλά σαν ένα βοηθητικό εργαλείο διοίκησης (Gharakhani, Davood et al., 2013). Πρόκειται δηλαδή για μια συνολική προσέγγιση, που είναι απαραίτητο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς εφαρμόζεται σε έκταση, από όλα τα τμήματα και όχι μόνο από κάποιο αρμόδιο τμήμα επιθεώρησης ή γενικού ελέγχου.

Προκύπτει λοιπόν ότι η ένταξη της φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης που πρεσβεύει η ΔΟΠ, στη γενικότερη φιλοσοφία ενός οργανισμού και η απαραίτητη υιοθέτηση της από κάθε τμήμα ξεχωριστά, οδηγεί στην ανάλογη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού (Τσιότρας, 2016).

Εξίσου σημαντική είναι και η αλλαγή που προκαλεί η εφαρμογή της ΔΟΠ και στην συνολικό τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης. Η εστίαση στον πελάτη, η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, η παρότρυνση για ομαδική εργασία αλλά και η διαχείριση των διαδικασιών, είναι τα βασικότερα χαρακτηριστικά διοίκησης της ΔΟΠ που διαφοροποιούνται από τις συμβατικές προσεγγίσεις διοίκησης (Gharakhani, Davood et al., 2013).

Με βάση τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απο έναν οργανισμό, συνεπάγεται ουσιαστικές αλλαγές σε αυτόν, με βασικότερες την **αλλαγή της οργανωτικής του κουλτούρας αλλά και του συνολικού τρόπου Διοίκησης** (Σχήμα 5.1).



Σχήμα 5.1 Επιρροή της ΔΟΠ στην επιχείρηση

5.3 Η Επιρροή της ΔΟΠ στο Μάρκετινγκ

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που άρχισε να καταγράφεται από τις αρχές του 1980 ακόμη, ήταν το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων προσανατολίζονταν κυρίως στις πωλήσεις, έχοντας τες ως το βασικό κριτήριο της επιτυχίας τους. Ο Shaphiro (1988) τόνισε τη δυσκολία ενός σημαντικού ποσοστού επιχειρήσεων και των διοικήσεων τους να κατανοήσουν την έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά γενικότερα. Επίσης παρατηρήθηκε και η έλλειψη κατανόησης και αμοιβαίας συνεργασίας όλων των τμημάτων των επιχειρήσεων, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη, στοιχείο που επίσης αποτελεί χαρακτηριστικό προσανατολισμού προς την αγορά.

Ο Christopher (1996), τονίζει την αναγκαιότητα για ριζική αλλαγή στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων που επιχειρούν να προσανατολιστούν προς τη δημιουργία αξίας και την ικανοποίηση των πελατών. Αναγνωρίζει ότι το μάρκετινγκ δεν πρέπει να είναι αρμοδιότητα ενός συγκεκριμένου τμήματος, αλλά η προσπάθεια για κατανόηση των αναγκών των πελατών πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό όλων των τμημάτων του οργανισμού. Ακόμη και στις επιχειρήσεις που γίνονταν προσπάθειες σύνδεσης των βασικών λειτουργιών του μάρκετινγκ με την ικανοποίηση των πελατών, παρατηρούνταν η αδυναμία του τμήματος να παρέχει το σύνολο των πληροφοριών σέ όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα.

Γενικότερα, η ανάγκη μιας επιχείρησης να αποκτήσει προσανατολισμό προς τους πελάτες της, τις ανάγκες με σκοπό την ικανοποίηση τους απαιτεί την μέγιστη συνεισφορά του Μάρκετινγκ, το οποίο θα πρέπει να διαμοιράζεται τις γνώσεις και τα στοιχεία που αποκτά από τους πελάτες και τον ανταγωνισμό κατά την επαφή του με την αφορά. Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, από μια επιχείρηση αποτελεί ισχυρό θεμέλιο για την «αναζωογόνηση» και τον επανασχεδιασμό ενός προγράμματος μάρκετινγκ, που θα εστιάζει στις ανάγκες του πελάτη και στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με αυτόν, στοιχεία που αποτελούν θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Kelemen, 2003).

Συμπεραίνουμε λοιπόν, από τα παραπάνω ότι υπάρχουν κάποια στοιχεία που επιβεβαιώνουν τη **γενικότερη επιρροή που ασκεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη**

λειτουργία του Μάρκετινγκ καθώς και τα σημεία συνεργασίας που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ τους και θα ακολουθήσουν παρακάτω.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια γενικότερη φιλοσοφία διοίκησης και όχι σαν απλό εργαλείο. Έτσι, σύμφωνα με τον Webster (1994), οι επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της νέας οργανωτικής κουλτούρας που δημιουργεί η ΔΟΠ, καλούνται να αναθεωρήσουν για το τι πραγματικά είναι το Μάρκετινγκ για αυτές, εστιάζοντας στις λειτουργίες του που στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η εφαρμογή της ΔΟΠ, ενισχύει την προσπάθεια του μάρκετινγκ για εστίαση στους πελάτες, καθώς επεκτείνει αυτόν τον προσανατολισμό εντός όλης της επιχείρησης, αναπτύσσοντας ένα διευρυμένο επιχειρηματικό σύστημα σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Γίνεται αντιληπτή λοιπόν η σημαντική συνεισφορά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην **αλλαγή της ιδεολογίας του μάρκετινγκ, μέσω της γενικότερης αλλαγής που επιφέρει στην συνολικής κουλτούρα της επιχείρησης**.

Στο πλαίσιο των βασικών λειτουργιών του Μάρκετινγκ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ασκεί σημαντική επιρροή στην μετατροπή της συμβατικής προσέγγισης του Μάρκετινγκ, σε ένα σύνολο διαδικασιών των οποίων βασικός στόχος είναι η δημιουργία αξίας και η ικανοποίηση του πελάτη (Christopher, 1996).Η έρευνα αγοράς, η τμηματοποίηση , οι δύο αυτές πολύ σημαντικές δραστηριότητες του Μάρκετινγκ, παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην επιτευξη αυτού του στόχου.

Οι Johnson & Chvala (1996), αναφέρονται σε κάποιες κάποιες βελτιώσεις που μπορεί να επιφέρει η εφαρμογή της ΔΟΠ, σε ορισμένες διαδικασίες του Μάρκετινγκ. Κάποιες από τις τακτικές βελτίωσης είναι οι παρακάτω :

- Σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών «από κοινού» με τους καταναλωτές. Αφορά στην μεγάλης σημασίας συμβολή της έρευνας αγοράς με σκοπό τον εντοπισμό των βασικών αναγκών των πελατών. Επίσης, η εμπλοκή των πελατών και των προμηθευτών σε μέρη του σχεδιασμού των προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Εστίαση στη «στιγμή της αλήθειας». Η πιο σημαντική στιγμή, είναι αυτή στην οποία ο καταναλωτής έρχεται σε επαφή με την εταιρία.

- Περιορισμός των νεκρών χρόνων. Απαλλαγή από χρονοβόρες και ανούσιες διαδικασίες που κατά το παρελθόν αποδείχθηκαν μη αποδοτικές.

Με βάση τα παραπάνω , γίνεται εφικτή η διατύπωση της άποψης ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί σημαντικό υποκινητή για την συμπλήρωση και την **βελτίωση σε μεγάλο βαθμό ορισμένων από τις βασικότερες λειτουργίες του μάρκετινγκ** (Σχήμα 5.2)

Σχήμα 5.2 Επιρροή της ΔΟΠ στο Μάρκετινγκ

5.4 Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing)

Μια από τις θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι και η ανάγκη για δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης τόσο με τους πελάτες, όσο και με τους προμηθευτές. Σύμφωνα με την Kelemen (2003), η επιτακτική αυτή ανάγκη οδήγησε στη γέννηση μιας νέας προσέγγισης του Μάρκετινγκ, η οποία εστιάζει κυρίως στη διατήρηση ισχυρών δεσμών με τους υπάρχοντες πελάτες, παρά στην προσέλκυση νέων πελατών. Αυτό συμβαδίζει και με τη θεωρία ότι το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη είναι περίπου τέσσερις φορές μεγαλύτερο, από το κόστος διατήρησης ενός υπάρχοντος πελάτη. (Johnson & Chvala, 1996).

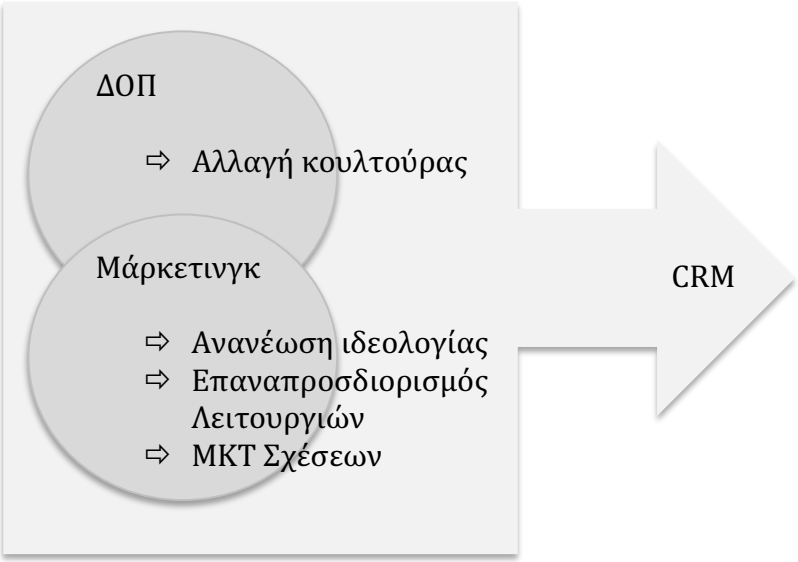
Η νέα αυτή προσέγγιση, το Μάρκετινγκ Σχέσεων (relationship Marketing), ουσιαστικά είναι το χρησιμότερο εργαλείο των επιχειρήσεων που έχουν κατανοήσει ότι η επιτυχία και η επιβίωση τους στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί επαφή με την αγορά, βαθιά κατανόηση των αναγκών του πελάτη και σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών βάσει αυτών των αναγκών.

Ένα από τα αποτελέσματα της νέας αυτής προσέγγισης του Relationship Marketing, ήταν και η διατύπωση και ανάπτυξη των συστημάτων CRM (Customer Relationship Management). Πρόκειται για μια γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της εταιρίας αλλά και της ικανοποίησης των πελατών. Η τεχνολογία που υποστηρίζει την παραπάνω φιλοσοφία, συγκεντρώνει και αποθηκεύει δεδομένα για τους πελάτες, όλους τους εμπλεκόμενους (προμηθευτές, συνεργάτες) και υποστηρίζεται από όλες της εμπλεκόμενες λειτουργίες ενός οργανισμού όπως είναι οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Ο Crosby (2002), τονίζει ότι το CRM αποτελεί σημαντικός στοιχείο στρατηγικής για μια επιχείρηση και όχι απλά ένα εργαλείο αυτής. Ο Greenberg (2001) ξεκαθαρίζει ότι ένα σύστημα CRM δε βασίζεται αποκλειστικά στην τεχνολογία, με τον Lee (2001) να το επεξηγεί , διατυπώνοντας πως η επιτυχία του CRM, βασίζεται στις καλύτερες πρακτικές εφαρμογής μια πελατοκεντρικής στρατηγικής και τον επανασχεδιασμό των λειτουργιών και των διαδικασιών. Οι παραπάνω αλλαγές ουσιαστικά υποστηρίζονται από ένα σύστημα CRM και δεν κατευθύνονται από αυτό.

Σύμφωνα με τους Curry & Kkolou (2004), η φιλοσοφία CRM, έχει πολλά στοιχεία που μοιάζουν με αυτήν της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως η εστίαση στον πελάτη, η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, η ομαδική εργασία, η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης και η εκπαίδευση, δηλαδή κάποιες από τις θεμελιώδεις Αρχές της ΔΟΠ. Έτσι, υπό αυτήν την νέα κατευθυντήρια γραμμή διοίκησης, βασική ευθύνη του Μάρκετινγκ γίνεται η προσέγγιση, η διατήρηση και οι ανάπτυξη των πελατών της επιχείρησης (Christopher et al., 2002). Η μεγαλύτερη σημασία δίνεται στην ικανοποίηση των πελατών,που είναι και η κινητήριος δύναμη των συστημάτων CRM και αποτελεί το σημείο αναφοράς όλων των συμμετέχοντων λειτουργιών της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας, κατανοούμε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επηρεάζει θετικά και υποκινεί το συνδυασμό σημαντικών στρατηγικών σε συνεργασία με όλα τα τμήματα και ιδιαίτερα το Μάρκετινγκ με σκοπό την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες στοχεύοντας στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Πιο συγκεκριμένα, **ενισχύει την ανάπτυξη του Μάρκετινγκ Σχέσεων και αλληλοσυμπληρώνεται με αυτό στην ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων** (Σχήμα 5.3).



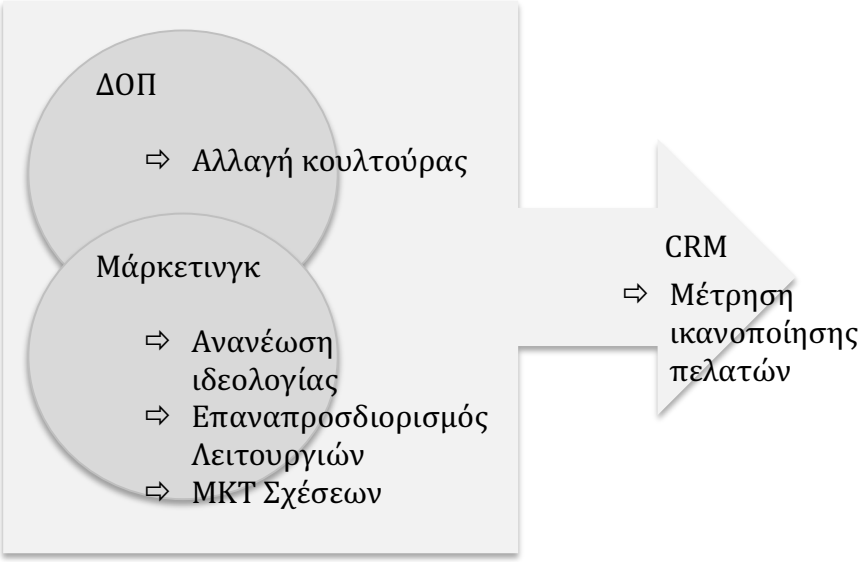
Σχήμα 5.3 Μάρκετινγκ Σχέσεων και συστήματα διαχείρησης πελατειακών σχέσεων

5.5 Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη

Ένα εξίσου σημαντικό κομμάτι της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι και η ανάγκη για μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, ως οδηγός για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση της συνολικής απόδοσης που επιχείρεί ο οργανισμός. Ασκεί μεγάλη επιρροή στη δέσμευση των επιχειρήσεων, να έχουν πάντα γνώση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών τους. Έτσι, δίνεται και η απαραίτητη έμφαση στην προστιθέμενη αξία των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται, σύμφωνα πάντα με την προοπτική του πελάτη (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2005).

Σε αυτό το πλαίσιο, δεδομένης της μεγάλης σημασίας των μετρήσεων ως σημείο αναφοράς, το Μάρκετινγκ παίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς έχει όλα εκείνα τα απαραίτητα εργαλεία και τις τεχνικές που το βοηθούν να τροφοδοτεί το σύνολο των εσωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης σχετικά με τη συμπεριφορά των καταναλωτών αλλά και την ικανοποίηση τους. Αυτό βοηθά ιδιαίτερα στην αποσαφήνιση από πλευράς της επιχείρησης, σχετικά με τα κίνητρα και την αντίληψη των πελατών. (Zeithaml et al., 1990).

Με βάση τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το Μάρκετινγκ έχουν πολύ **ισχυρό επίπεδο συνεργασίας και αλληλοσυμπληρώνονται και στο κομμάτι της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών** (Σχήμα 5.4).



Σχήμα 5.4 ΔΟΠ και ΜΚΤ στην μέτρηση ικανοποίησης των πελατών

5.6 Δημιουργία αξίας για τον πελάτη

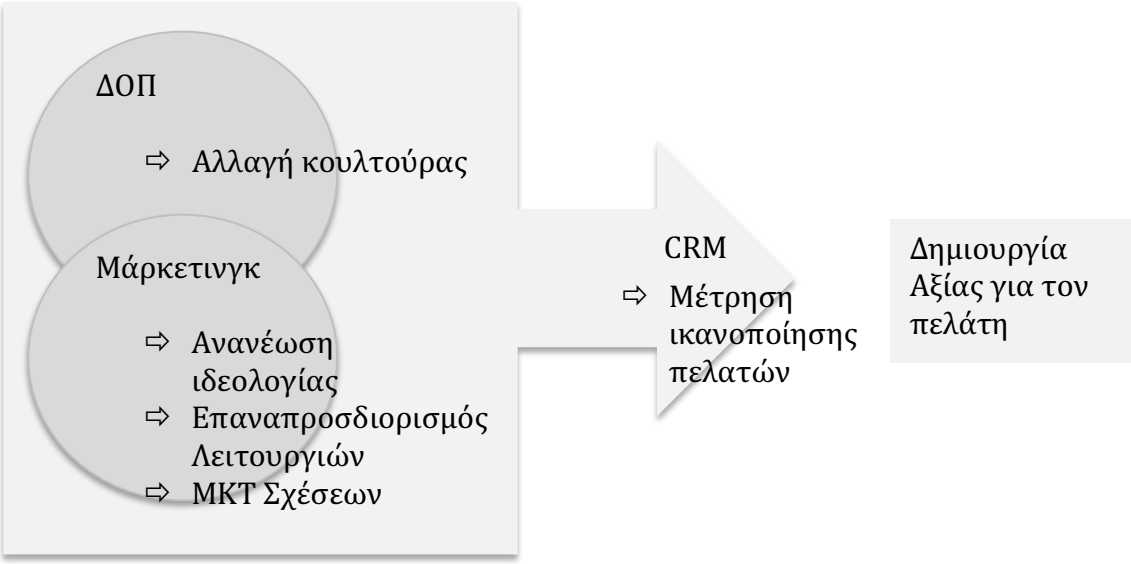
Η πρόθεση της επιχείρησης για τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη περιέχει σύμφωνα με τον Webster (1992), κάποια σημαντικά στάδια τα οποία είναι: ο προσδιορισμός της αξίας, ο σχεδιασμός της, η «παράδοση», και η επικοινωνία αυτής με τον πελάτη.

Η συμβολή του μάρκετινγκ στο πρώτο στάδιο, αυτό του προσδιορισμού της αξίας, είναι πολύ σημαντική καθώς σύμφωνα με τον Gummerson (1991), αποτελεί συνδετικό κρίκο της αγοράς με τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Σημαντική όμως είναι και η συμβολή της ΔΟΠ, καθώς οι τεχνικές της για τον εντοπισμό και την αποσαφήνιση των αναγκών των καταναλωτών τις αξιοποιούνται πλήρως μιας και είναι βασική προϋπόθεση για για τον ακριβή προσδιορισμό της αξίας (Johnson & Chvala, 1996).

Εξίσου σημαντική κρίνεται η συμβολή της ΔΟΠ, και κατά το σχεδιασμό της αξίας, καθώς ενισχύει το Μάρκετινγκ στη γεφύρωση των αναγκών των πελατών, με αυτά που πρέπει να προσφέρει η επιχείρηση (Shiba et al. 1993).

Σύμφωνα με τον Groonroos (2004), κατά την «παράδοση» της αξίας το Μάρκετινγκ διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο καθώς είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία στενών σχέσεων με τους πελάτες, με την ΔΟΠ να υποβοηθά αυτήν την αρμοδιότητα τονίζοντας το πόσο σημαντική είναι αυτή η στιγμή επαφή με τον πελάτη (Schoenberger, 1990).

Συμπεραίνουμε λοιπόν με βάση την αλληλεπίδραση της ΔΟΠ και του Μάρκετινγκ στα παραπάνω βήματα, το **υψηλό επίπεδο συνεργασίας τους στην δημιουργία αξίας για τον πελάτη (Σχήμα 5.5)** .



Σχήμα 5.5 Δημιουργία αξίας για τον πελάτη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^{Ο} - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο όρος συνέργεια αναφέρεται σε μια κοινή δράση 2 η και περισσότερων ατόμων, φορέων ή επιχειρήσεων, της οποίας το καθαρό αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο σε σύγκριση με τα αποτελέσματα λειτουργίας του κάθε ενός ξεχωριστά.

Το συμπέρασμα λοιπόν που προκύπτει από τα όσα μελετήθηκαν παραπάνω είναι **ότι η συνεργασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Μάρκετινγκ έχει τη μορφή συνέργειας**, μιας και παρόλα τα κοινά στοιχεία τους, υπάρχουν και πολλά διαφορετικά τα οποία αλληλοσυμπληρώνονται και ενισχύονται στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην ουσία παρατηρούμε σημεία όπου η αδυναμία της μίας λειτουργείας ενισχύεται απο κάποιο δυνατό σημείο της άλλης.

Ιδιαίτερα στον κλάδο του Λιανικού Εμπορίου που αποτέλεσε και τον κλάδο στον οποίο δόθηκε μεγαλύτερη προσοχή, η συνεργασία της ΔΟΠ με το Μάρκετινγκ κρίνεται απαραίτητη για τη δημιουργία μιας πελατοκεντρικής επιχείρησης, με δυνατές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της, αλλά και για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της συνολικής απόδοσης της.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΩΝ

Ξένη Βιβλιογραφία

Christopher, M. (1996), “From brand values to customer value”, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 2 No. 1, pp. 55-66.

Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (2002), Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value, Butterworth-Heinemann, Oxford

Crosby, L.A. (2002), “Exploding some myths about customer relationship management”, Managing Service Quality, Vol. 12 No. 5, pp. 271-7.

Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: Mentor

Curry A., Kkolou E., (2004) "Evaluating CRM to contribute to TQM improvement – a cross-case comparison", The TQM Magazine, Vol. 16 Issue: 5, pp.314-324

Deming, E. (1986), *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge

Drucker, P.E. (1973), *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York, NY

Garvin, D.A. (1987), “*Competing on the eight dimensions of quality*”, *Harvard Business Review*, Vol. 65 No. 6, pp. 101-9

Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M. R., & Farahmandian, A. (2013). Total quality management and organizational performance. *American Journal of Industrial Engineering*, *1*(3), 46-50.

Greenberg, P. (2001). *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time*. Elsevier.

Groonroos, C. (2004), “The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19 No. 2, pp. 99-113

Gummesson E. (1991). “Qualitative Research in Management”. Qualitative Methods in Management Research. Londres: Sage Publications

Johnson, W.C. and Chvala, R.J. (1996), Total Quality in Marketing, St Lucie Press, Boca Raton, FL

Juran, M. (1988). *Juran’s quality control handbook*. New York: McGraw Hill

Kelemen, M. (2003). *Managing quality*. Sage

Kotler, P. and Armstrong, G. (2009). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, *38*(5), 323-335

Macdonald John, (1994) "Quality in Retail and Distribution", The TQM Magazine, Vol. 6 Issue: 4, pp.11-14

Mele Cristina, (2007) "The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value", Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 17 Issue: 3, pp.240-258

Porter Leslie J., Smith Geoffrey S., (1993) "TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE UK RETAIL SECTOR", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 21 Issue: 4,

R.S.M. Lau, C.A. Anderson, (1998) "A three- dimensional perspective of total quality management", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15 Issue: 1, pp.85-98

Schoenberger, R.J. (1990), Building a Chain of Customers: Linking Business Functions to Create the World-class Company, The Free Press, New York, NY

Shapiro, B.P. (1988), “What the hell is ‘market-oriented’?”, Harvard Business Review, Vol. 66 No. 6, pp. 119-25

Shiba, S., Graham, A. and Walden, D. (1993), A New American TQM, Productivity Press, Portland, OR

Webster, F.E. (1992), “The changing role of marketing in the corporation”, Journal of Marketing, Vol. 56 No. 4, pp. 1-17

Webster, F.E. (1994), Market-Driven Management, John Wiley & Sons, New York, NY

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), Delivering Quality Service, The Free Press, New York, NY

Ελληνική βιβλιογραφία

Γρηγορούδης Β., Σίσκος Γ. (2005), *Ποιότητα Υπηρεσιών και μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη,* Αθήνα: εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Ζαβλανός, Μ. (2006), *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*, Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη

Τζωρτζάκης Κ. (1993), *Μάρκετινγκ λιανικού εμπορίου*, εκδόσεις Rosili

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1992), *Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση,* Αθήνα: εκδόσεις Rosili

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2001), *Μάρκετινγκ Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου,* Αθήνα: εκδόσεις Rosili

Τσακλάγκανος Α. (2010), *Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ,* Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη

Τσιότρας Γ. (2016), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,* Λευκωσία: Broken Hill Publishers