



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Στις Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Διπλωματική Εργασία

**Υλοποίηση Αρχών Ολικής Ποιότητας στο διεθνές ηλεκτρονικό
εμπόριο**

της

Χρυσούλας Γιαννακοπούλου του Δημητρίου

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στις**

Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες

Φεβρουάριος, 2020

Αφιερώνεται στον ανιψιό μου Ραφαήλ.

Πάντα να κυνηγάς τα όνειρα σου!

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση μιας διπλωματικής εργασίας σημαντικό ρόλο δεν κατέχουν μόνο τα άτομα τα οποία την συντάσσουν, αλλά και όλα αυτά τα πρόσωπα τα οποία προσφέρουν τις γνώσεις τους με σκοπό την παροχή ορθολογικής πληροφόρησης και ολοκλήρωση της. Γι' αυτό και εγώ με την σειρά μου θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα αυτά τα πρόσωπα τα οποία με στήριξαν καθόλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Πρώτα από όλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου οι οποίοι αν και βρίσκονται πολύ μακριά, είναι πάντα δίπλα μου να με στηρίζουν ψυχολογικά, οικονομικά και να με ενθαρρύνουν κάθε φορά να προσπαθώ για το λίγο παραπάνω που στο σύνολο του γίνεται πολύ.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Κουμάτη Νικόλαο καθώς χωρίς την κατανόηση του, δεν θα μου ήταν εφικτό να παρακολουθώ τα μαθήματα του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διεθνές Επιχειρηματικές Δραστηριότητες. Μου έδωσε την ευκαιρία να μπορώ να αναπτύξω τους ορίζοντες μου και παράλληλα να εργάζομαι στην επιχείρηση του στηρίζοντας με οποιαδήποτε στιγμή χρειαζόμουν να αφιερώσω χρόνο στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Γκοζαμάνη Αικατερίνη επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας εργασίας, η οποία μέσα από τις διαλέξεις της με παρακίνησε να ασχοληθώ με το θέμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο τούς ανθρώπους οι οποίοι αφιέρωσαν χρόνο στην έρευνα της εργασίας καθώς και την ίδια την επιχείρηση η οποία επέλεξε να κρατήσει της ανωνυμία της και συνεργάστηκε σε μικρό χρονικό διάστημα ταχύτητα μαζί μου.

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας είναι η εξέταση της εφαρμογής των αρχών ολικής ποιότητας στο διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Βασικός στόχος είναι να αποτυπωθούν οι πρακτικές ΔΟΠ που ακολουθούνται εντός μιας επιχείρησης διεθνούς ηλεκτρονικού εμπορίου και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται η ΔΟΠ από τους εργαζόμενους μιας τέτοιας επιχείρησης.

Προηγήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση σε σύγχρονες θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες. Η μέθοδος έρευνας είναι η μελέτη περίπτωσης, ενώ η προσέγγιση που ακολουθήθηκε είναι ποσοτική (ανάλυση ποσοτικών δεδομένων). Το εργαλείο της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο το οποίο βασίστηκε στην έρευνα των Karani & Bischange (2011). Με τη χρήση του Microsoft Excel και του SPSS 20.0 εξετάστηκε ο ρόλος της ηγεσίας, η εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών, η εμπλοκή των εργαζομένων, η προσέγγιση των διαδικασιών, η συνεχής βελτίωση και η επιλογή των προμηθευτών.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας, ο ρόλος της ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην εφαρμογή της ΔΟΠ, η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη ωφελεί την εφαρμογή της ΔΟΠ, ενώ η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες. Ακόμη, φαίνεται πως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης και απαιτούνται μέτρα για την καλύτερη διαχείριση της ΔΟΠ. Συνολικά, η επιχείρηση εστιάζει πολύ στην εξυπηρέτηση των πελατών και αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως πόρου της επιχείρησης.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί σημαντικό παράγοντα του οποίου η εφαρμογή ταιριάζει σε πληθώρα επιχειρήσεων και είναι ικανός παράγοντας επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Η διοίκηση ακολουθεί μάλλον ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας το οποίο ευνοεί τη συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Abstract

The purpose of this thesis is to examine the application of the principles of total quality in international e-commerce, both theoretically and empirically. The main objective is to illustrate the TQM practices that are followed within an international e-commerce business and the way that TQM is treated by employees of such an enterprise.

A bibliographic review took place based on theoretical and empirical research. The research method is the case study while the approach followed is quantitative (quantitative data analysis). The research tool was a questionnaire based on the research of Karani & Bischange (2012). With the use of Microsoft Excel and SPSS 20.0, the role of leadership, customer focus, employee engagement, process alignment, continuous improvement and supplier selection criteria are examined.

The results of the survey show that employees recognize the encouragement of teamwork, the role of leadership having a positive impact on the implementation of the TQM, the focus on customer satisfaction benefitting the implementation of the TQM, while the business is required to treat the employees as internal customers. Furthermore, there seems to be room for improvement and measures are needed to better manage TQM. Overall, the business focuses heavily on customer service and recognizes the importance of human resources as a business resource.

Employee involvement in the implementation of the TQM is an important factor whose implementation suits a variety of businesses and is a powerful factor in influencing their efficiency and effectiveness. Rather, management follows a democratic leadership style that favors employee involvement and involvement in decision-making and initiative.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	1
1.1. Σκοπός.....	1
1.2. Δομή εργασίας.....	2
Κεφάλαιο 2 ΔΟΠ και Ηλεκτρονικό Εμπόριο.....	3
2.1. Ορισμοί και χρήσιμες έννοιες.....	3
2.2. Πλεονεκτήματα ΔΟΠ.....	6
2.3. Αρχές ΔΟΠ.....	8
2.4. Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	12
2.5. Κατηγορίες και χαρακτηριστικά Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	13
2.6. Σύγχρονες έρευνες για την εφαρμογή της ΔΟΠ στο ηλεκτρονικό εμπόριο.....	17
Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία έρευνας.....	26
3.1. Επιλογή μεθόδου έρευνας.....	26
3.2. Δείγμα έρευνας.....	27
3.3. Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης πρωτογενούς έρευνας.....	28
3.4. Ερευνητικά εργαλεία.....	28
Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα έρευνας.....	30
4.1. Περιγραφική Στατιστική.....	30
4.2. Στατιστικοί έλεγχοι.....	59
4.2.1. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	59
4.2.2. Συνοπτικά περιγραφικά στατιστικά.....	60
4.2.3. Ανάλυση συσχέτισης.....	66
4.2.4. Παλινδρόμηση.....	68
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντικές Έρευνες.....	70
Βιβλιογραφία.....	73
Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο.....	79

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 4 1 Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας	60
Πίνακας 4 2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΔΟΠ	61
Πίνακας 4 3 Εστίαση στην ικανοποίηση πελατών	62
Πίνακας 4 4 Εμπλοκή εργαζομένων.....	63
Πίνακας 4 5 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών.....	63
Πίνακας 4 6 Προσέγγιση διαδικασιών	64
Πίνακας 4 7 Συνεχής βελτίωση	65
Πίνακας 4 8 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ	65
Πίνακας 4 9 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων	66
Πίνακας 4 10 Συσχετίσεις κριτηρίων επιλογής προμηθευτών με υπόλοιπες μεταβλητές.....	67
Πίνακας 4 11 Συσχετίσεις ρόλου ηγεσίας και προκλήσεων που επηρεάζουν την εφαρμογή ΔΟΠ με υπόλοιπες μεταβλητές	67
Πίνακας 4 12 Μεταβλητότητα μοντέλου	68
Πίνακας 4 13 Τεστ ANOVA	68
Πίνακας 4 14 Ανάλυση παλινδρόμησης.....	69

Λίστα Γραφημάτων

Γράφημα 41 Ρόλος ηγεσίας Ερώτημα 1	31
Γράφημα 42 Ρόλος ηγεσίας Ερώτημα 2	32
Γράφημα 43 Ρόλος ηγεσίας Ερώτημα 3	33
Γράφημα 44 Ρόλος ηγεσίας Ερώτημα 4	34
Γράφημα 45 Ρόλος ηγεσίας Ερώτημα 5	34
Γράφημα 46 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 1	35
Γράφημα 47 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 2	36
Γράφημα 48 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 3	36
Γράφημα 49 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 4	37
Γράφημα 410 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 5	38
Γράφημα 411 Εμπλοκή εργαζομένων Ερώτημα 1	39
Γράφημα 412 Εμπλοκή εργαζομένων Ερώτημα 2	40
Γράφημα 413 Εμπλοκή εργαζομένων Ερώτημα 3	40
Γράφημα 414 Επιλογή προμηθευτών Ερώτημα 1	41
Γράφημα 415 Επιλογή προμηθευτών Ερώτημα 2	42
Γράφημα 416 Επιλογή προμηθευτών Ερώτημα 3	42
Γράφημα 417 Προσέγγιση διαδικασιών Ερώτημα 1	43
Γράφημα 418 Προσέγγιση διαδικασιών Ερώτημα 2	44
Γράφημα 419 Προσέγγιση διαδικασιών Ερώτημα 3	44
Γράφημα 420 Συνεχής βελτίωση Ερώτημα 1	45
Γράφημα 421 Συνεχής βελτίωση Ερώτημα 2	46
Γράφημα 422 Συνεχής βελτίωση Ερώτημα 3	46
Γράφημα 423 Συνεχής βελτίωση Ερώτημα 4	47
Γράφημα 424 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 1	48

Γράφημα 425 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 2.....	49
Γράφημα 426 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 3.....	49
Γράφημα 427 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 4.....	50
Γράφημα 428 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 5.....	51
Γράφημα 429 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 6.....	52
Γράφημα 430 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 7.....	52
Γράφημα 431 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 8.....	53
Γράφημα 432 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 9.....	54
Γράφημα 433 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 10.....	54
Γράφημα 434 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 11.....	55
Γράφημα 435 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 12.....	56
Γράφημα 436 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: αντίσταση στην αλλαγή	56
Γράφημα 437 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: πρωτοβουλίες	57
Γράφημα 438 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: προτάσεις για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών	57
Γράφημα 439 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: συστάσεις	58
Γράφημα 440 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: αναγνώριση εργαζομένων	58
Γράφημα 441 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: επιβράβευση	59

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

1.1. Σκοπός

Σκοπός της εργασίας είναι η εξέταση της εφαρμογής των αρχών ολικής ποιότητας στο διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Μέσα από την εμπειρική εφαρμογή σε μια ελληνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται με το διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο επιχειρείται να απαντηθεί το ερώτημα σχετικά με τις πρακτικές ΔΟΠ που ακολουθούνται εντός μιας τέτοιας επιχείρησης και με ποιον τρόπο αντιμετωπίζεται η ΔΟΠ από τους εργαζόμενους μιας τέτοιας επιχείρησης. Η παρούσα εργασία προσπαθεί να προσεγγίσει θεωρητικά και εμπειρικά το βαθμό επιρροής των πρακτικών ΔΟΠ στην επιχειρησιακή επίδοση και να συνδράμει στην αναγνώριση προβληματικών περιοχών στο ζήτημα ώστε να μπορέσουν να προταθούν ορθές λύσεις. Μελετώντας τη βιβλιογραφία, η οποία παρουσιάζεται στο δεύτερο κεφάλαιο, προέκυψε ένα βασικό ερώτημα σχετικά με το ποιες πρακτικές ΔΟΠ προτιμούν και επιλέγουν οι ελληνικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Κατά τη μελέτη του θέματος προέκυψε ένα βιβλιογραφικό κενό και γεννήθηκε το ερώτημα σχετικά με τις επιπτώσεις που έχει η εκάστοτε επιλογή στην επιτυχία και αποτελεσματικότητα εφαρμογής των πρακτικών ΔΟΠ σε μια ελληνική επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Προκειμένου να μελετηθεί το ζήτημα επιλέχθηκε μια ελληνική εταιρία με 180 υπαλλήλους η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων διεθνώς. Μια τέτοια μελέτη θεωρήθηκε σκόπιμη καθώς μπορεί να διερευνήσει το βαθμό των επιπτώσεων των πρακτικών ΔΟΠ στις συνολικές επιχειρηματικές επιδόσεις και στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και να συνδράμει στον εντοπισμό προβληματικών περιοχών και πιθανών διορθωτικών μέτρων.

Το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας θα προσπαθήσει να απαντήσει επομένως το ερώτημα σχετικά με την επίδραση των πρακτικών ΔΟΠ που επιλέγει η εξεταζόμενη επιχείρηση στην αποτελεσματικότητά της.

1.2. Δομή εργασίας

Η εργασία ολοκληρώνεται μέσα σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός και η δομή της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι δύο βασικές έννοιες της εργασίας δηλαδή η διοίκηση ολικής ποιότητας και το διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται βασικές έννοιες και ορισμοί για αυτές τις δύο μεταβλητές καθώς επίσης τα βασικά τους πλεονεκτήματα και χαρακτηριστικά. Ακόμη, γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία καταλήγει στους ερευνητικούς στόχους της εργασίας οι οποίοι εκπληρώνονται μέσα από τη μελέτη περίπτωσης που εξετάζεται. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας ενώ το τέταρτο τα αποτελέσματά της. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς επίσης και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2 ΔΟΠ και Ηλεκτρονικό Εμπόριο

2.1. Ορισμοί και χρήσιμες έννοιες

Η ΔΟΠ αποτελεί έναν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης της διοίκησης μιας επιχείρησης σύμφωνα με τον οποίο η επίτευξη της ποιότητας είναι έργο όλων των εμπλεκόμενων ατόμων και των λειτουργιών εντός αυτής και έχει στόχο την ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Αποτελεί τρόπο διοίκησης που προσέλκυσε το ενδιαφέρον ερευνητών όπως ο Deming, ο Crosby, ο Juran και ο Feigenbaum, οι οποίοι άρχισαν να τη μελετούν για τη μέτρηση των διακυμάνσεων. Σύμφωνα με τους Mahesh & Prabhuswamy (2010) πρόκειται για μια στατιστική διαδικασία ελέγχου που αναπτύχθηκε από τον Edward Deming και πρωτοεφαρμόστηκε από Ιάπωνες επιχειρηματίες (Svensson & Klefsjo, 2006). Με την χρήση της ΔΟΠ οι Ιάπωνες κατάφεραν να ελέγξουν την παγκόσμια αγορά μέχρι το 1980.

Σύμφωνα με τον Soverbutts (2004) η ΔΟΠ ορίζεται από τα τρία συστατικά της, δηλαδή, τη διοίκηση, το όλον και την ποιότητα. Η διοίκηση καθοδηγεί ώστε να επιτυγχάνεται η ποιότητα για τους πελάτες διασφαλίζοντας ότι οι επιχειρησιακές διαδικασίες εκτελούνται ορθά. Επιπλέον, η ευθύνη της επίτευξης της ποιότητας αφορά όλους όσοι εμπλέκονται στην επιχείρηση και η ποιότητα προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών του πελάτη.

Σύμφωνα με τον Yang (2005), η ΔΟΠ είναι ένα σύνολο πρακτικών που εστιάζει στη διαρκή εξέλιξη, στην εκπλήρωση των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών και στη μείωση της επανάληψης της εργασίας. Ακόμη, υποστηρίζεται ότι η αυξημένη εμπλοκή των εργαζομένων και η ομαδική εργασία, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών, η απόκτηση ανταγωνιστικότητας, η συνεχής μέτρηση των αποτελεσμάτων, η μακροπρόθεσμη σκέψη, η επίλυση προβλημάτων από το σύνολο και όχι από το άτομο και η πιο στενή σχέση και επικοινωνία με τους προμηθευτές αποτελούν αρχές της ΔΟΠ. Η ΔΟΠ βασίζεται στην υπάρχουσα και μελλοντική κατάσταση μιας επιχείρησης, με τη χρήση ποσοτικής ανάλυσης και ανθρώπινων πόρων για τη βελτίωση της λειτουργίας και της ικανοποίησης των πελατών (Mossard, 1991).

Ως έννοια η ΔΟΠ απέκτησε διαφορετικό τρόπο ερμηνείας για κάθε ερευνητή. Σύμφωνα με τον ορισμό του Ζαβλάνου (2006) η ΔΟΠ αποτελεί την αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων σε έναν οργανισμό που έχει ως στόχο την

παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν ικανοποίηση στους πελάτες και ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) αποτελεί το σύνολο των δραστηριοτήτων και των τεχνικών που ακολουθούνται σε έναν οργανισμό και στοχεύουν να ικανοποιήσουν τον πελάτη ενεργοποιώντας ταυτόχρονα το σύνολο του δυναμικού του οργανισμού με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Σύμφωνα με τον Deming (1986) προκειμένου μια επιχείρηση να καταφέρει να βελτιώσει την ποιότητά της και κατ' επέκταση την επίδοσή της πρέπει αρχικά να ακολουθήσει τα 14 βήματα που ο ίδιος προτείνει:

- η διοίκηση να μεταδίδει την υπερηφάνεια που προκαλεί η στήριξη της επιχείρησης,
- να γίνουν σαφείς οι στόχοι που τίθενται και οι λόγοι που τους προξενούν,
- να γίνει ορθολογική οργάνωση και σύνδεση μεταξύ των λειτουργιών και των τμημάτων ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού,
- να τεθεί σε εφαρμογή ο κύκλος Deming μέσω της ομαδικής εργασίας και
- ολόκληρη η επιχείρηση τόσο σε έμφυχο όσο και σε άφυχο δυναμικό να προσανατολίσει τη λειτουργία της με βάση την ποιότητα.

Ένας άλλος υποστηρικτής της ΔΟΠ ήταν ο Juran (1998) ο οποίος πίστευε πολύ στο σχεδιασμό, τη βελτίωση και τον έλεγχο της ποιότητας. Ο Juran διαχώριζε την ποιότητα στην εξωτερική και εσωτερική διάσταση και τους πελάτες σε εξωτερικούς και εσωτερικούς. Την τελική ευθύνη για το βαθμό της ποιότητας την έχει η διοίκηση του οργανισμού και προκειμένου να καταφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να ακολουθήσει τον χάρτη σχεδιασμού της ποιότητας που προτείνει ο ίδιος (1998):

1. Αναγνώριση και προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των πελατών.
2. Αναγνώριση και προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.
3. Μετάφραση των αναγκών αυτών στη «γλώσσα» του οργανισμού.
4. Ανάπτυξη προϊόντος που ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες.
5. Βελτίωση του προϊόντος ώστε να ικανοποιεί και τις ανάγκες των πελατών και τις ανάγκες του οργανισμού.
6. Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής που μπορεί να παράγει το προϊόν.
7. Βελτίωση διαδικασίας παραγωγής.
8. Δοκιμή σε πραγματικές συνθήκες παραγωγής.
9. Ένταξη διαδικασίας στην πραγματική παραγωγή του οργανισμού.

Ο Crosby (1979) υποστήριξε τη λογική των «μηδενικών ελαττωμάτων» και της ορθής λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας την πρώτη κιόλας φορά ώστε να μην χρειάζεται επανάληψη διαδικασιών. Με άλλα λόγια, προτιμούσε την πρόληψη έναντι της αντίδρασης και για αυτό πρότεινε και αυτός 14 βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας:

1. Δέσμευση διοίκησης
2. Ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση μη συμμορφώσεων
4. Μέτρηση κόστους ποιότητας
5. Ευαισθητοποίηση για την ποιότητα
6. Διορθωτικές ενέργειες
7. Σχεδιασμός για μηδενικά ελαττώματα
8. Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Προσδιορισμός των στόχων
11. Εξάλειψη αιτιών που προκαλούν σφάλματα
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Επανάληψη παραπάνω βημάτων.

Σε μια άλλη ερμηνεία της ΔΟΠ, οGarvin(1988) προσδιόρισε οκτώ διαστάσεις της ποιότητας:

1. Απόδοση (ταχύτητα, ισχύς, κατανάλωση κλπ.)
2. Χαρακτηριστικά
3. Αξιοπιστία
4. Συμμόρφωση
5. Διάρκεια ζωής
6. Ικανότητα υποστήριξης
7. Αισθητική
8. Αντιλαμβανόμενη ποιότητα

Ο Ishikawa στηρίχτηκε στις στατιστικές μεθόδους και τα αντίστοιχα εργαλεία τους και κατέληξε στη χρήση του διαγράμματος αιτίας – αποτελέσματος που είναι γνωστό και

με το όνομά του. Τα εργαλεία που χρησιμοποίησε για την επίρρωση της θεωρίας του είναι εργαλεία ποιότητας όπως το διάγραμμα ροής, το φύλλο ελέγχου, το ιστόγραμμα, η ανάλυση Pareto, το διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος και το διάγραμμα διασκόρπισης, αλλά και εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση όπως στατιστικές εκτιμήσεις και ελέγχους υποθέσεων ή ειδικοί στην ποιότητα (π.χ. σύμβουλοι επιχειρήσεων) όπως για παράδειγμα η πολυμεταβλητή ανάλυση. Σημαντικό ρόλο για τον ίδιο διαδραματίζει η εκπαίδευση και η απομάκρυνση των αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα.

Σύμφωνα με τους Ghazzawi et al. (2016) η ΔΟΠ αποτελεί ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης που περικλείει όλους τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι την γραμμή παραγωγής. Ακόμη, επιβάλλει ένα πρόγραμμα εξέλιξης που εστιάζει στη βελτίωση των υπηρεσιών που λαμβάνει ένας πελάτης και μειώνει τα έξοδα και τα κόστη της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Tobin (1990) η ΔΟΠ αποτελεί την προσπάθεια πλήρους ενσωμάτωσης και συνεχούς βελτίωσης όλης της επιχείρησης υπό μια ενιαία κουλτούρα προκειμένου να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στοχεύει στην ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών με την χρήση διαφορετικών τεχνικών και μεθόδων που οδηγούν σε υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών (Jammal et al., 2015).

Συνοψίζοντας του παραπάνω ορισμούς και την επεξεργασία της έννοιας της ΔΟΠ, οι τρεις βασικές πτυχές της είναι η εστίαση στον πελάτη, η ανάμειξη όλων των εργαζομένων της επιχείρησης και η συνεχής βελτίωση (Ghazzawi et al., 2016). Η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί στο ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε αύξηση του εισοδήματος, σε βελτίωση της επικοινωνίας που διατηρεί η επιχείρηση με τον υπόλοιπο κόσμο και σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Επιπλέον, η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να απλοποιήσει τις διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση και να απομακρύνει την πιθανότητα σφαλμάτων. Από το ενδιαφέρον που έχει προσελκύσει στη βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες αναδεικνύεται ο στρατηγικός χαρακτήρας της ΔΟΠ για την επιτυχία των επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή.

2.2. Πλεονεκτήματα ΔΟΠ

Σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από ορισμένα εργαλεία που βελτιώνουν την ποιότητα και ένα από αυτά είναι η ΔΟΠ. Η ΔΟΠ αναγνωρίζεται ως αποτελεσματική

μέθοδος βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης (Kheirollahi et al., 2014). Πρόκειται για μια κουλτούρα ή νοοτροπία η οποία μετουσιώνεται σε εργαλείο. Η ΔΟΠ για να είναι επιτυχημένη πρέπει να υιοθετηθεί από το σύνολο των εργαζομένων και αφού αρχικά γίνει δεκτή σε θεωρητικό επίπεδο, στη συνέχεια πρέπει να εφαρμοστεί εμπειρικά ώστε να βελτιώσει την ποιότητα του οργανισμού (Bugdol, 2005). Με άλλα λόγια, πρόκειται για έναν τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και βασίζεται στη συνεισφορά όλων των εμπλεκόμενων μερών του οργανισμού με στόχο τη μακροπρόθεσμη επιτυχία που οδηγεί σε ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων (Οοί, 2007).

Η ΔΟΠ περιλαμβάνει τόσο ποιοτικές μεθόδους όσο και τον ανθρώπινο παράγοντα ως πόρο της επιχείρησης. Ενσωματώνει τεχνικές διοίκησης, τρέχουσες προσπάθειες βελτίωσης και τεχνικά εργαλεία. Τα πλεονεκτήματα τα οποία μπορούν να προκύψουν από αυτά τα χαρακτηριστικά ποικίλλουν. Σύμφωνα με τον Lai (2003) τα οφέλη της ΔΟΠ συνοψίζονται στα εξής:

- Αλλαγή κουλτούρας
- Αλλαγή δομής
- Επαγρύπνηση για την ποιότητα της επιχείρησης
- Βελτίωση στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση
- Αύξηση παραγωγικότητας και ομαδικής εργασίας
- Επικοινωνίας
- Ικανοποίηση εργαζομένων και περισσότερη εμπλοκή τους
- Ικανοποίηση πελατών
- Βελτίωση διαδικασίας και ποιότητας
- Βελτίωση επίδοσης και αποτελεσματικότητας
- Μείωση στο ρυθμό εναλλαγής προσωπικού
- Βελτίωση στις σχέσεις με τους προμηθευτές
- Μείωση κόστους
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σημαντικό όφελος της ΔΟΠ αποτελεί η επίτευξη υψηλής ποιότητας. Σύμφωνα με την έρευνα PIMS (1986) που αφορά περίπου 3.000 επιχειρήσεις σε χρονικό διάστημα εικοσαετίας, το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της επιτυχημένης απόδοσης μιας επιχείρησης είναι η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει σε σχέση με

τους ανταγωνιστές της. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες τείνουν να κατέχουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, ενώ συνήθως είναι οι πρώτες που εισέρχονται σε μια αγορά. Ακόμη, η ποιότητα των προϊόντων φαίνεται να καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία της επιχείρησης. Οι παραγωγοί υψηλής ποιότητας προϊόντων χρεώνουν συνήθως και υψηλότερες τιμές για αυτά.

Επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει πρακτικές ποιοτικής διοίκησης στο πλαίσιο της ΔΟΠ έχουν βελτιωθεί σε επίπεδο αποδοτικότητας συμπεριλαμβανομένων των καλύτερων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, της υψηλότερης παραγωγικότητας, της μεγαλύτερης ικανοποίησης πελατών, του αυξημένου μεριδίου αγοράς και της βελτιωμένης κερδοφορίας (Melsa, 2009). Για την επιτυχία αυτή έχουν ακολουθηθεί κοινές πρακτικές που περιλαμβάνουν την εστίαση στις ανάγκες των πελατών, την ισχυρή διοίκηση, την ανάθεση υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, την κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, τη λήψη αποφάσεων με βάση τα πραγματικά δεδομένα και τις καλές σχέσεις με τους προμηθευτές (Melsa, 2009).

Επιπλέον, μεγάλες και διεθνείς εταιρίες όπως η Motorola και η Xerox υιοθέτησαν τη ΔΟΠ έπειτα από την αντιμετώπιση κάποιας κρίσης και έντονου ανταγωνισμού που δέχτηκαν από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις (Melsa, 2009). Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις επιχειρήσεων που στράφηκαν στη ΔΟΠ προκειμένου να υλοποιήσουν το πρόγραμμά τους όπως η Disney που την υιοθέτησε όταν αποφάσισε να υλοποιήσει το όραμά της για τη δημιουργία του «πιο ευτυχισμένου μέρους στον κόσμο» (Melsa, 2009).

2.3. Αρχές ΔΟΠ

Οι αρχές της ΔΟΠ βασίστηκαν στις θεωρίες του Deming, του Crosby, του Juran, των Oakland&Ishikawa (Liang, 2010). Σύμφωνα με τον Deming (1986) ένας ανεξάρτητος κύκλος προόδου στο σύστημα παραγωγής πρέπει να αλλάξει ώστε να επιτυγχάνονται καλύτερες αποδόσεις και πρότυπα ποιότητας για το προϊόν. Από την άλλη, σύμφωνα με τον Crosby (1995) απαιτείται ενίσχυση του συστήματος παραγωγής ώστε να επιτυγχάνονται μηδενικά ελαττώματα (zero defects) όσον αφορά ορισμένα πρότυπα ποιότητας. Με άλλα λόγια, ο Crosby (1995) προσπαθεί να διασφαλίσει ότι η αποτυχία στα προϊόντα της επόμενης χρονικής περιόδου θα εμφανίζεται λιγότερο συχνά σε σχέση με την προηγούμενη, ενώ ο Deming (1986) επιμένει ότι το προϊόν πρέπει να είναι καλύτερο.

Η ΔΟΠ προσπαθεί να ενσωματώσει επιστημονικές προσεγγίσεις διοίκησης στο τρίγωνο των σχέσεων οργανισμού, ενδιαφερόμενων ομάδων και εργαζομένων (Lin et al., 2012). Για παράδειγμα, μια βασική αρχή της ΔΟΠ είναι ότι μπορεί κανείς να κατανοήσει πλήρως ένα πρόβλημα ποιότητας μόνο μέσω επιστημονικής ανάλυσης (Gabor, 1990; Gitlow et al., 1989). Συχνά η ΔΟΠ θεωρείται ότι έχει ως στόχο τη μείωση των μειονεκτημάτων των προϊόντων και υπηρεσιών που μπορούν να προκύψουν ώστε να μην υπάρχουν αδυναμίες. Κυρίως όμως βασίζεται στις αρχές ικανοποίησης πελατών, εμπλοκής εργαζομένων, συνεχούς βελτίωσης και μακροχρόνιων συνεργασιών με προμηθευτές και πελάτες (KhoonSiavash & Mohammadi, 2009).

Παρατηρούνται ορισμένες δυσκολίες στην εφαρμογή της ΔΟΠ όπως το γεγονός ότι είναι εξαιρετικά χρονοβόρο και πιθανώς πρακτικά αδύνατο στη σημερινή εποχή να εποπτεύει κανείς μια επιχείρηση και να ελέγχει όλα τα προϊόντα ένα προς ένα και με ακρίβεια (Pourrajab et al., 2011). Ακόμη, είναι εξαιρετικά δαπανηρό να πληρώνεται προσωπικό για να διενεργεί τους παραπάνω ελέγχους και μάλιστα χωρίς να προσφέρεται προστιθέμενη αξία στο τελικό προϊόν (Pourrajab et al., 2011). Από την άλλη, ο Crosby (1995) υποστήριζε ότι η ύπαρξη ελαττωματικών προϊόντων συνεπάγεται διπλή εργασία και κατασπατάληση πόρων και χρόνου που έχει ήδη παρέλθει για την κατασκευή τους.

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ όπως έχουν προσδιοριστεί από τους υποστηρικτές της και ερευνητές που έχουν αναπτύξει δικές τους θεωρίες σχετικά με αυτή αφορούν την ηγεσία, το στρατηγικό σχεδιασμό της ποιότητας με στόχους και εργαλεία ανάλυσης, τη διοίκηση των εργαζομένων, τη διαχείριση των προμηθευτών, την εστίαση στον πελάτη, τη διαχείριση των διαδικασιών, τη συνεχή βελτίωση, την ανάλυση πληροφοριών, την εκπαίδευση και τη μετάδοση γνώσεων. Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι οι εξής (Parshuram & Oswal, 2014):

- Να δρας πάντα με βάση τις ανάγκες των πελατών.
- Να κάνεις το σωστό από την αρχή ελαχιστοποιώντας τα ελαττώματα.
- Να εμπλέξεις όλους τους συμμετέχοντες στον οργανισμό.
- Να μετράς την προστιθέμενη αξία.

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ είναι τα εξής:

- Ηγεσία: Σύμφωνα με τους Tari et al. (2007) η ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ποιότητα του σχεδιασμού, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, τη μάθηση, τις

τεχνικές και τα εργαλεία ποιότητας, την εστίαση στον πελάτη και τη διαχείριση προμηθευτών.

- Ικανοποίηση πελατών: Σε έναν οργανισμό υπάρχουν οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτείται αναγνώριση των αναγκών του πελάτη και οι Goetsch & Davis (2006) πρότειναν μια στρατηγική έξι βημάτων προκειμένου να γίνει αυτό. Αρχικά, γίνεται πρόβλεψη των αποτελεσμάτων, στη συνέχεια σχεδιασμός συγκέντρωσης πληροφοριών, έπειτα συγκεντρώνονται οι πληροφορίες, αναλύονται τα αποτελέσματα, γίνεται έλεγχος αξιοπιστίας των συμπερασμάτων και λαμβάνονται μέτρα και δράσεις.
- Συνεχής εκπαίδευση: Ο Ciampa (1992) έχει αναφερθεί σε παραδείγματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Αυτά απευθύνονται σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων και αφορούν τόσο την εκπαίδευση όσο και την επιμόρφωση και την επαγρύπνηση για αλλαγές και νέες καινοτομίες.
- Συνεχής βελτίωση: Σύμφωνα με τους Dale & Bunney (1999) οι απαιτήσεις των πελατών είναι δυναμικές και οι επιχειρήσεις καλούνται να τις ικανοποιούν με συνεχή παρακολούθηση και προσπάθεια ανταπόκρισης. Προκειμένου να επιτευχθεί η συνεχής βελτίωση πρέπει οι άνθρωποι να ξέρουν πώς να την εφαρμόσουν, να έχουν τα κατάλληλα εργαλεία για να το επιτύχουν και να είναι σε θέση να μετρήσουν την επίδοση και να λάβουν ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα (Tenner & DeToro, 1992).

Για την εφαρμογή των αρχών οι επιχειρήσεις υιοθετούν τα εξής εργαλεία (Melsa, 2009):

- Χάρτες διαδικασιών: Η καταγραφή της διαδικασίας διευκολύνει την κατανόησή της. Το σημαντικό είναι να καθοριστεί ποιος κάνει τι σε κάθε βήμα της διαδικασίας.
- Pokea Yoke: Πρόκειται για έννοια της ιαπωνικής φιλοσοφίας διοίκησης σύμφωνα με την οποία η διαδικασία πρέπει να καταστεί ανιδιοτελής. Η ιδέα βασίζεται στο σχεδιασμό της διαδικασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται αυτοέλεγχος ή να ενσωματώνονται τα βήματα της διαδικασίας που προκαλούν άμεση ανίχνευση και πιθανή διόρθωση οποιουδήποτε σφάλματος. Ένα παράδειγμα είναι η κωδικοποίηση των χρωμάτων και η εξειδικευμένη σύνδεση

μερών προκειμένου να διασφαλιστεί ότι έχουν συναρμολογηθεί με τον σωστό τρόπο.

- Στατιστικά εργαλεία: Ο Deming εισήγαγε στατιστικές προσεγγίσεις για την ανάλυση των ελαττωμάτων. Χωρίς αυτά τα εργαλεία μπορεί κανείς να οδηγηθεί σε λανθασμένη απόφαση σχετικά με την αιτία που προκάλεσε το πρόβλημα. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα γραφήματα Pareto και τα ιστογράμματα.
- Ανάλυση πεδίου δυνάμεων: Αυτό το εργαλείο καταγράφει τις δυνάμεις (πολιτικές, κουλτούρα κ.ά.) που αντιστέκονται σε μια αλλαγή και τις δυνάμεις που υποστηρίζουν αυτήν την αλλαγή. Με αυτό τον τρόπο καθορίζεται ο βαθμός δυσκολίας εφαρμογής μιας αλλαγής και ξεκαθαρίζεται πού απαιτείται προσπάθεια.
- Ανάλυση της αιτίας: Οι Ιάπωνες υιοθέτησαν πέντε ερωτήματα τύπου «γιατί» μέχρι να αποκαλυφθεί η αιτία του προβλήματος που προκαλεί ένα ελαττωματικό προϊόν. Στόχος είναι ο καθορισμός της αιτίας ώστε να μπορέσει να βρεθεί μια λύση.
- Διάγραμμα Ishikawa: Διαφορετικά το εργαλείο αυτό ονομάζεται διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος. Τα προϊόντα που βρίσκονται εκτός των ορίων του διαγράμματος θεωρούνται ελαττωματικά ενώ όσα βρίσκονται εντός θεωρούνται καλά.
- Οκύκλος PDCA (plan – do – check – act). Το εργαλείο αυτό είναι γνωστό και ως ο κύκλος του Shewhart ή κύκλος του Deming στην Ιαπωνία. Το εργαλείο αυτό δίνει έμφαση σε ένα νέο σχέδιο αλλαγής. Δημιουργεί ορισμένους ελέγχους για αλλαγές μικρής κλίμακας, παρατηρεί τις επιδράσεις και τελικά μελετά τα αποτελέσματα ώστε να επαναπροσδιοριστεί η μεθοδολογία.
- Καταιγισμός ιδεών (brainstorming): Αυτό το εργαλείο κινητοποιεί τους συμμετέχοντες και τους καλεί να προτείνουν λύσεις σε ένα πρόβλημα χωρίς να αξιολογούν την χρησιμότητα ή την αποτελεσματικότητα της προτεινόμενης λύσης. Στη συνέχεια αξιολογείται η κάθε πρόταση και εξετάζεται η αποτελεσματικότητά της.
- Διάγραμμα συγγένειας: Χρησιμοποιείται για την οργάνωση μεγάλων ποσοτήτων μη μετρήσιμης πληροφορίας σε κατηγορίες με βάση τη φυσική σχέση μεταξύ των αντικειμένων. Πρόκειται περισσότερο για δημιουργική παρά για λογική διαδικασία.

- Διασύνδεση: Αυτό το εργαλείο παίρνει περίπλοκα προβλήματα και μελετά όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες και βρίσκει αιτιώδεις σχέσεις. Συνήθως χρησιμοποιείται συνδυαστικά με το προηγούμενο εργαλείο.
- Δενδροδιάγραμμα: Το συγκεκριμένο εργαλείο αναπαριστά λεπτομερώς τα μονοπάτια και τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων.
- Μήτρες προτεραιότητας: Εξυπηρετούν στην προτεραιοποίηση θεμάτων, δραστηριοτήτων και πιθανών δράσεων με βάση ορισμένα κριτήρια. Εξυπηρετεί στη διασφάλιση ότι όλοι οι παράγοντες αξιολογούνται και λαμβάνονται λογικές αποφάσεις.
- Διάγραμμα δικτύου δραστηριοτήτων: Περιλαμβάνει ορισμένα εργαλεία έργου που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό ενός περίπλοκου έργου. Παραδείγματα αποτελούν τα διαγράμματα Gantt & PERT.

2.4. Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αφορά επιχειρησιακές διαδικασίες και μια οργανωτική δομή που ενσωματώνει τις λειτουργίες της επιχείρησης και μεταβάλλει το παραδοσιακό μοντέλο επιχείρησης σε ένα νέο είδος της ψηφιακής εποχής (Lin et al., 2012). Το ηλεκτρονικό εμπόριο αφορά το συντονισμό, τη μετάδοση και συνεργασία διαδικασιών και πληροφοριών μέσω διαδικτύου στο πλαίσιο μιας επιχείρησης (Lin et al., 2012). Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση σήμερα ενσωματώνει το ηλεκτρονικό εμπόριο στη λειτουργία της είναι κρίσιμος καθώς μπορεί να κρίνει ακόμη και την επιβίωσή της.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να αυτοματοποιήσει τις λειτουργικές της διαδικασίες και να μειώσει το κόστος λειτουργίας της, να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει και την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών. Καθώς οι πελάτες και η διοίκηση αποκτούν με πιο άμεσο και ταχύ τρόπο την πληροφόρηση που χρειάζονται, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη διοικητική αποτελεσματικότητα με την χρήση του διαδικτύου και των παρελκόμενων του (Lin et al., 2012).

2.5. Κατηγορίες και χαρακτηριστικά Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Υπάρχουν πολλά ζητήματα ποιότητας στο ηλεκτρονικό εμπόριο και υπάρχει ανάγκη επαναπροσδιορισμού της στις εφαρμογές του διαδικτύου και στις διαδικασίες που ακολουθούνται για την πραγματοποίησή του (Billewar & Babu, 2012). Η ΔΟΠ λειτουργεί ως λύση σε αυτό το πρόβλημα. Πρόκειται για μια πελατοκεντρική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία επωφελείται ο πελάτης και έχει αρκετές δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς εστιάζει στις ανάγκες των πελατών.

Όσον αφορά τα είδη ηλεκτρονικού εμπορίου υπάρχουν τα εξής (Billewar & Babu, 2012):

- B2C – Επιχείρηση με καταναλωτή: Πρόκειται για μοντέλο που συνδέει τις επιχειρήσεις με τους πελάτες και αφορά το εμπόριο μεταξύ των πρώτων με τους δεύτερους. Το βασικό νόημα είναι η πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών με διαδικτυακό τρόπο σε καταναλωτές. Ενοποιώντας την προσέγγιση της ΔΟΠ στο ηλεκτρονικό εμπόριο της μορφής B2C καθίσταται δυνατό για τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν έναν κύκλο PDCA (Sadik, 2018). Αυτή η προσέγγιση της ΔΟΠ εστιάζει στον πελάτη και του παρέχει αυτό που επιθυμεί την κατάλληλη χρονική στιγμή και στο κατάλληλο μέρος. Τα θέματα ποιότητας σε αυτό το μοντέλο αφορούν:
 - την ασυμμετρία πληροφόρησης, όπως για παράδειγμα όταν η ποιότητα του προϊόντος είναι κατώτερη της αναμενόμενης με βάση τις προδιαγραφές, τις φωτογραφίες κλπ. ή όταν μια επιχείρηση λαμβάνει χρήματα για ένα προϊόν ή υπηρεσία αλλά δεν το παραδίδει.
 - Θέματα πληρωμής, όπως για παράδειγμα όταν οι καταναλωτές καλούνται να πληρώσουν ολόκληρο το ποσό του προϊόντος ή της υπηρεσίας και βρίσκονται εκτεθειμένοι στις διαθέσεις της επιχείρησης. Η ΔΟΠ προσφέρει ευελιξία που μπορεί να προσφέρει λύση μέσω της εφαρμογής του μοντέλου «ευέλικτης επιχείρησης» σε αυτό το θέμα (Gyoker & Finna, 2010).
 - Θέματα ασφαλείας, όπως για παράδειγμα όταν ο καταναλωτής χρησιμοποιεί τις πληροφορίες της χρεωστικής ή πιστωτικής του κάρτας. Η μέθοδος Deming της ΔΟΠ βασίζεται σε 14 εμπόδια και αποτελεί μέρος της ΔΟΠ ασφαλείας.

- Ιδιωτικότητα,δηλαδή συγκέντρωση προσωπικών πληροφοριών μέσω της εγγραφής που κάνει ο καταναλωτής προκειμένου να πραγματοποιήσει τη συναλλαγή του. Η ΔΟΠ δίνει τη δυνατότητα χρήσης ενός δείκτη «Κόστη πληροφόρησης καταναλωτών».
- Χρόνος παράδοσης που έχει να κάνει με το πότε επιθυμεί ένας πελάτης να παραλάβει το προϊόν ή υπηρεσία που αγοράζει και πότε μπορεί ο έμπορος να του το δώσει. Η διαχείριση του χρόνου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο.
- B2B – Επιχείρηση με επιχείρηση: Πρόκειται για την πιο συχνή μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου (Econsultancy New York, 2018). Ο αγοραστής και ο πωλητής αποτελούν ξεχωριστές οικονομικές μονάδες. Τα ζητήματα ποιότητας σε αυτή την περίπτωση αφορούν πιθανές αλλαγές στο σύστημα (λειτουργικό και στρατηγικό) που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, την έλλειψη συνεργασίας εξαιτίας αναξιπιστίας των συνεργατών, συμπεριφορές ανταγωνιστικές ή αμυντικές που εμφανίζει το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να μην τηρηθεί μια στάση πιο συνεργατική (Standifer & Wall, 2010), κοινωνικές διαμάχες που μπορεί να σχετίζονται και με πολιτιστικές διαφορές. Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε αυτή την περίπτωση ηλεκτρονικού εμπορίου οδηγεί σε μειωμένα κόστη λειτουργίας, μειωμένα αποθέματα και έξοδα συντήρησης, βελτιωμένες επιδόσεις στα logistics και τις εφοδιαστικές αλυσίδες, χαμηλότερα έξοδα μάρκετινγκ και αυξημένες πωλήσεις. Παράδειγμα B2B επιχείρησης αποτελεί η Flexfire LED η οποία παρέχει υπηρεσία διαδικτυακής εξυπηρέτησης πελατών μέσω της ιστοσελίδας τους και επιλύουν προβλήματα πελατών απομακρυσμένα διασφαλίζοντας την ποιότητα των προϊόντων τους (Sadik, 2018).
- C2C – Καταναλωτής με καταναλωτή: Οι ίδιοι οι καταναλωτές μεταξύ τους συναλλάσσονται προκειμένου να γλιτώσουν τους ενδιάμεσους και να επιτύχουν καλύτερες τιμές. Ζητήματα ποιότητας που μπορούν να προκύψουν σχετίζονται με κατάχρηση της πλατφόρμας συναλλαγών που χρησιμοποιούν τα οποία σύμφωνα με την ΔΟΠ πρέπει να διαθέτουν ψηφιακή υπογραφή, πιστοποίηση και άλλα ποιοτικά χαρακτηριστικά, η φορολόγηση που είναι δύσκολη στις ηλεκτρονικές συναλλαγές και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως η ωριμότητα, η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητα αντικατάστασης. Ακόμη, ένα άλλο ζήτημα είναι η έλλειψη δέουσας επιμέλειας

που αφορά την ακρίβεια και καταλληλότητα των στοιχείων που πραγματικά ισχύουν με όσα περιμένουν οι καταναλωτές. Η μορφή C2C σε περίπτωση εφαρμογής της ΔΟΠ εξυπηρετεί τους πωλητές να κερδίσουν σε ποιότητα περιεχομένου. Παράδειγμα τέτοιο αποτελεί η Amazon και το Ebay. Η διαδραστικότητα, η προσφορά προϊόντων, το επίπεδο εμπιστοσύνης, ο βαθμός ανάπτυξης, η δικτύωση, το επίπεδο δέσμευσης και οι επιλογές πληρωμών αποτελούν λόγους εφαρμογής της ΔΟΠ στο ηλεκτρονικό εμπόριο αυτής της μορφής (Sadik, 2018).

- B2E – Επιχείρηση με εργαζόμενο: Τα ζητήματα ποιότητας σε αυτή την περίπτωση αφορούν το βαθμό ελευθερίας που δίνει η επιχείρηση στους υπαλλήλους της και πώς τους αντιμετωπίζει ως καταναλωτές. Άλλο ζήτημα είναι η έλλειψη της νοοτροπίας ότι οι πρώτοι πελάτες μιας επιχείρησης είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοί της.
- C2B- Καταναλωτής με επιχείρηση: Σε αυτή την περίπτωση ένας πελάτης στο διαδίκτυο αναλύει τι επιθυμεί και στη συνέχεια διάφορες επιχειρήσεις προτείνουν προσφορές με βάση τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες του καταναλωτή. Ο καταναλωτής ελέγχει τις προσφορές και επιλέγει αυτή που του ταιριάζει καλύτερα. Ζητήματα ποιότητας σε αυτή την περίπτωση μπορεί να είναι η έλλειψη διαδικασίας επιβεβαίωσης αγοράς καθώς δεν υπάρχει επιχείρηση, οι διαφορετικές γλώσσες και το συνάλλαγμα και τα υψηλά πάγια κόστη για μικρά ποσά εσόδων. Η μορφή C2B μπορεί να βοηθήσει τους ατομικούς πωλητές να κερδίσουν σε ποιότητα στο περιεχόμενο της ιστοσελίδας τους. Αντίστοιχο παράδειγμα αποτελεί η ιστοσελίδα Shutterstock η οποία έχει δώσει έμφαση στην ποιότητα και αυτό έχει οδηγήσει πολλούς καταναλωτές να την επιλέγουν για την αγορά εικόνων (Sadik, 2018).

Σύμφωνα με τον Chou (2001) η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί για όλα τα είδη ηλεκτρονικού εμπορίου:

- B2C: Ένα μοντέλο αυτής της κατηγορίας είναι ο διαμεσολαβητής (e-broker) ο οποίος διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των προμηθευτών και των καταναλωτών. Ακόμη, υπάρχει το εργοστασιακό μοντέλο (factory model) στο οποίο ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης κοστολογεί την αξία των προϊόντων βασιζόμενος σε εσωτερικές διαδικασίες. Στο μοντέλο δημοπρασίας (auction

model) οι αγοραστές μπορούν να καθορίσουν την τιμή του προϊόντος μέσω προσφοράς που υποβάλλουν. Η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί σε αυτές τις περιπτώσεις τηρώντας μια πελατοκεντρική προσέγγιση και προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα στους καταναλωτές στον χρόνο και τον τόπο που τα επιθυμούν. Η ΔΟΠ μπορεί να προσελκύσει περισσότερους υποψήφιους αγοραστές σε μια προσεγμένη ιστοσελίδα, η υψηλής ποιότητας τεχνολογία μπορεί να προσελκύσει συμφωνίες, ενώ επιπρόσθετες ποιοτικές υπηρεσίες εξυπηρετούν τις διαδικτυακές πωλήσεις και συμφωνίες και η αυξημένη ποιότητα της ιστοσελίδας παρέχει ασφάλεια στους καταναλωτές.

- C2B: Η μορφή αυτή περιέχει ανθρώπους που πουλάνε προϊόντα και υπηρεσίες σε οργανισμούς. Επειδή οι πωλητές είναι απλοί πολίτες και όχι επιχειρήσεις υπάρχει συνήθως καχυποψία. Από την άλλη, όμως, οι μεμονωμένοι πωλητές μπορούν να επιτύχουν πλεονεκτήματα ποιότητας από το περιεχόμενο της ιστοσελίδας τους.
- C2C: Σε αυτή τη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου οι πωλητές πουλάνε προϊόντα και υπηρεσίες απευθείας στους αγοραστές. Παράδειγμα αποτελούν οι ιστοσελίδες δημοπρασιών.
- B2B: Η ΔΟΠ σε αυτή τη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να οδηγήσει ε μειωμένα κόστη, αύξηση ικανότητας επαρκούς παροχής, μειωμένα κόστη μάρκετινγκ και βελτίωση των πωλήσεων.

Καλά παραδείγματα επιτυχημένης εφαρμογής της ΔΟΠ στο ηλεκτρονικό εμπόριο, όπως αναφέρθηκε ήδη, αποτελούν οι επιχειρήσεις Ebay και Amazon (Sadik, 2018). Πρόκειται για διεθνείς επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες ηλεκτρονικά μέσω των ιστοσελίδων τους. Αυτές οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την αξία και τη σημασία που διαδραματίζουν οι πελάτες τους καθώς και το γεγονός ότι αυτοί μπορεί να βρίσκονται σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου και επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας μέσω της ΔΟΠ γιατί δε θέλουν να τους χάσουν. Πρόκειται για εταιρίες οι οποίες παραδίδουν το προϊόν στο χρόνο και την ποιότητα που περιμένει ο πελάτης. Εστιάζουν στον πελάτη και εφαρμόζουν ΔΟΠ γνωρίζοντας την αξία που τους προσθέτει, τα κόστη που μειώνει και το βαθμό στον οποίο συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο βασίζεται στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και την ανάπτυξη των υποδομών, τις βελτιώσεις στην προσβασιμότητα στο διαδίκτυο και τα νέα τεχνολογικά μέσα και έχει εξελιχθεί από την εμφάνισή του (Chaudhury & Kuilboer, 2001). Ακόμη, χαρακτηρίζεται από δυναμικές πλατφόρμες πωλήσεων (Hu&Rahman, 2010), προσωποποιημένες ιστοσελίδες εισόδου χρηστών (Purwati, 2011), συστήματα συστάσεων (Xiao & Benbasat, 2007), συστήματα ηλεκτρονικών συναλλαγών (Ozkan et al., 2010) και συστήματα διαδικτυακού μάρκετινγκ (Yager, 2000).

Ο αυξανόμενος αριθμός ηλεκτρονικών καταστημάτων διαφόρων ειδών εντείνει τον ανταγωνισμό και οδηγεί τις επιχειρήσεις στην εύρεση αποδοτικότερων λύσεων προσέγγισης πελατών (Watrobski et al., 2016). Ορισμένα στοιχεία στρατηγικής στα οποία εστιάζουν οι σημερινές επιχειρήσεις είναι η απόκτηση της εμπιστοσύνης των υπαρχόντων πελατών (Manchala, 2000), η βελτίωση της ποιότητας των χρησιμοποιούμενων συστημάτων (Cao et al., 2005), τα επίπεδα ασφάλειας και ιδιωτικότητας (Ghosh, 2012), η προσβασιμότητα (Sohaib & Kang, 2013), η επίλυση πολιτιστικών διαφορών (Sohaib, 2012) και η εφαρμογή νέων στοιχείων που αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών και την χρήση του διαδικτύου (Belanche et al., 2012).

2.6. Σύγχρονες έρευνες για την εφαρμογή της ΔΟΠ στο ηλεκτρονικό εμπόριο

Σύμφωνα με τους Mohanty et al. (2007) μια ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να επιβιώσει μέσα στο διεθνές και ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο αν εστιάζει στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει. Η αριστεία της ποιότητας συμβάλλει στην επίτευξη της αφοσίωσης των πελατών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτό η ΔΟΠ έχει αποκτήσει ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια και υιοθετείται από εταιρίες που δραστηριοποιούνται διεθνώς μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς οι απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν ενταθεί, ενώ ο ανταγωνισμός οξύνεται συνεχώς. Στο πλαίσιο αυτού του κεφαλαίου εξετάζονται ορισμένες έρευνες που αφορούν την εφαρμογή της ΔΟΠ σε περιπτώσεις επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Μέσα από τη βιβλιογραφική αυτή επισκόπηση προκύπτουν ορισμένα ερωτήματα για την εφαρμογή της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις.

Οι παράγοντες που καθιστούν τη ΔΟΠ επιτυχημένη περιλαμβάνουν τη διοικητική ικανότητα διαχείρισης ποιοτικών πληροφοριών, την εκλογίκευση της παραγωγικής διαδικασίας και τον αυτοματισμό (Lin et al., 2012). Για να εφαρμοστεί, όμως, η ΔΟΠ

απαιτούνται πρώτα να ενεργοποιηθούν ορισμένα στάδια με ομαλό τρόπο ώστε η επιχείρηση να προσαρμοστεί σταδιακά και να ανταπεξέλθει επιτυχώς. Ο Cortada (1995) αναλύει μια θεωρία ανάπτυξης της ΔΟΠ με τα εξής πέντε στάδια:

- Στην αρχή δεν υπάρχει ενοποίηση μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι επιχειρούν να εφαρμόσουν αρχές ποιότητας δεν παρατηρείται κάποια βελτίωση. Το στυλ διοίκησης περιλαμβάνει πολλές εντολές και έλεγχο και αυτό δεν οδηγεί σε ικανοποίηση των πελατών.
- Στη συνέχεια, ο οργανισμός εκδηλώνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για μεθόδους ποιότητας και δείχνει θέληση για μάθηση. Ορισμένα στελέχη υποστηρίζουν την ιδέα και κάποιες διαδικασίες επαναπροσδιορίζονται και ενοποιούνται, ενώ σταδιακά αλλάζει και η στάση ορισμένων εργαζομένων. Παρατηρούνται ορισμένα καλά αποτελέσματα, αλλά ακόμη δεν είναι βέβαιο ότι προήλθαν από τη μεγαλύτερη ποιότητα εργασίας. Οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη δικαιοδοσία και ελευθερία κινήσεων γεγονός που αυξάνει την υπευθυνότητα και τους δίνει την εξουσία λήψης ορισμένων αποφάσεων.
- Ο οργανισμός δεσμεύεται στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και την ακεραιότητα των εγγράφων/ αρχείων. Γίνονται συστηματικές ενέργειες πραγματοποίησης δραστηριοτήτων, ενώ η αξία της επιχείρησης και η κουλτούρα γίνονται δέκτες μεγάλων αλλαγών. Σταδιακά οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να παρουσιάζουν αποτελέσματα υψηλής ποιότητας.
- Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν ποιοτικές βελτιώσεις τελικά αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους και την κερδοφορία τους. Οι διαδικασίες έχουν ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, ελέγχονται και ανανεώνονται με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που δημιουργούνται κάθε φορά. Βελτιώνεται τόσο η αποδοτικότητα όσο και η εξυπηρέτηση των πελατών ενώ και οι προμηθευτές δίνουν θετική ανατροφοδότηση.
- Η επιτυχία της ποιοτικής διοίκησης προσελκύει το ενδιαφέρον του τύπου αλλά και οργανώσεων προκειμένου η τεχνογνωσία αυτή να μεταδοθεί και σε άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Τα παραπάνω στάδια και οι αρχές ΔΟΠ που κατέγραψε ο Edward Deming σχετικά με την επίδοση των επιχειρήσεων μπορούν να εφαρμοστούν και στην περίπτωση του ηλεκτρονικού εμπορίου και αφορούν τα εξής (Parshuram & Oswal, 2014):

- Την επίτευξη σταθερότητας ενός σκοπού.
- Την εκμάθηση νέων φιλοσοφιών διοίκησης στο πλαίσιο της ανάπτυξης.
- Τη μείωση αριθμού προμηθευτών για επίτευξη καλύτερης παράδοσης παραγγελιών.
- Τη βελτίωση εποπτικής διαδικασίας χωρίς δημιουργία εκφοβισμού απέναντι στους εργαζόμενους.
- Τη βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
- Την χρήση κατάλληλων στατιστικών εργαλείων για την απάλειψη ελαττωμάτων του συστήματος.
- Την ανάληψη δράσεων με βάση την ανατροφοδότηση που δίνουν οι πελάτες.

Η ποιότητα στο ηλεκτρονικό εμπόριο πρέπει να επιτυγχάνει τους ακόλουθους στόχους (Ghazzawi et al., 2016):

- να προσελκύει περισσότερους πελάτες μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού ιστοσελίδας και του περιεχομένου.
- να πραγματοποιεί συναλλαγές όποτε επιθυμεί ο πελάτες μέσω υψηλής ποιότητας τεχνολογίας.
- να πραγματοποιεί διαδικτυακές διαδικασίες και συναλλαγές εύκολα και αποτελεσματικά με την χρήση συμπληρωματικών υπηρεσιών.
- να παρέχει ασφάλεια στη διεξαγωγή διαδικασιών και συναλλαγών μέσω μεθόδων διασφάλισης της προστασίας τους.
- να αυξάνει την αποδοτικότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου με την χρήση υψηλής ποιότητας περιβάλλοντος.

Τα βασικά ζητήματα ποιότητας που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση που ασχολείται με το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι τα εξής (Ghazzawi et al., 2016):

- το περιεχόμενο και ο σχεδιασμός της ιστοσελίδας: Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζονται πληροφορίες, δεδομένα, εμπειρίες και γνώσεις προκειμένου να είναι αναγνωρίσιμες και να αποκτήσουν αξία για το καταναλωτικό κοινό. Το περιεχόμενο της ιστοσελίδας είναι η κύρια πηγή γνώσης για τα προϊόντα, τις

υπηρεσίες και τους τρόπους συναλλαγών (Molla & Licker, 2001). Το περιεχόμενο πρέπει να χαρακτηρίζεται από ακρίβεια, ανανέωση, συνάφεια, κατανόηση, πληρότητα και αξιοπιστία. Ακόμη, η οργάνωση και ο τρόπος διανομής του περιεχομένου πρέπει να είναι εξίσου αποτελεσματικά. Τέλος, απαραίτητη είναι η ενημέρωση (update) της ιστοσελίδας (Chou, 2001).

- η τεχνολογική δομή: Η τεχνολογική δομή πρέπει να ανταποκρίνεται στο κόστος, τις επιθυμίες, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που επιθυμεί η επιχείρηση (Chou, 2001). Υπάρχουν αρκετές δυσκολίες στην ενοποίηση λογισμικών για το ηλεκτρονικό εμπόριο και διαφόρων εφαρμογών που έχουν οι ιστοσελίδες (Turban et al., 2012).
- οι συμπληρωματικές υπηρεσίες: Πρόκειται για υπηρεσίες που διευκολύνουν τους καταναλωτές να ολοκληρώσουν την αγοραστική διαδικασία κατά την επίσκεψή τους στην ιστοσελίδα. Περιέχουν κάθε βήμα πριν την αγορά αλλά και κατά τη διάρκεια αυτής και μετέπειτα. Παραδείγματα αποτελούν οι τρόποι πληρωμής, η ύπαρξη ασφάλειας κατά τις συναλλαγές και οι ευαίσθητες πληροφορίες των πελατών (Kumar et al., 2006).
- η ασφάλεια: Ο παράγοντας αυτός αποτελεί την ειδοποιό διαφορά και οδηγεί στην αγορά ενός προϊόντος από μια συγκεκριμένη ιστοσελίδα έναντι μιας άλλης. Η πολιτική ασφαλείας είναι απαραίτητη για την απόκτηση εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και της επιχείρησης.
- το περιβάλλον: Η ποιότητα του περιβάλλοντος αφορά το βαθμό εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται στην επιχείρηση και περιέχει τους στόχους που τίθενται από τη διοίκηση, τους κανόνες διοίκησης, την φορολογική πολιτική, τη νομοθεσία (Kumar et al., 2006).

Η διείσδυση του διαδικτύου αυξάνεται παγκοσμίως, ενώ και οι επιλογές πληρωμών που προσφέρουν οι τράπεζες και άλλες χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις είναι πλέον πολλές. Το διαδίκτυο έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι εφοδιαστικές αλυσίδες και τα logistics, καθώς πλέον σπάνια υπάρχουν διαμεσολαβητές και ενδιάμεσοι στις αγοραπωλησίες (Parshuram & Oswal, 2014).

Σύμφωνα με έρευνα της Econsultancy New York (2018) που διεξήχθη σε περισσότερους από 400 επαγγελματίες του ηλεκτρονικού εμπορίου βρέθηκε ότι οι επιχειρήσεις έχουν γίνει πολύ ανταγωνιστικές στον ψηφιακό κόσμο με τις μεγάλες

εταιρίες να ακολουθούν παρόμοια βήματα και νέες start - up να κερδίζουν έδαφος με τις καινοτομίες και τις τολμηρές τους προτάσεις. Η έρευνα είχε ως στόχο να αναδείξει τη σημασία της εξέλιξης και της διατήρησης της απόδοσης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο διαδίδεται με πιο ταχείς ρυθμούς σε σχέση με το παρελθόν, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ακολουθήσουν μια στρατηγική αλλά υπάρχουν ακόμη πολλά κενά ειδικά στην προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Ακόμη, βρέθηκε ότι τα πιο σημαντικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι η πολυπλοκότητα στις ιστοσελίδες και οι τεχνικές βλάβες.

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του ηλεκτρονικού εμπορίου διαδραματίζει η κατάλληλη κατασκευή της ιστοσελίδας της επιχείρησης και ο βαθμός στον οποίο οδηγεί τους πελάτες σε επαναλαμβανόμενες αγορές (Kassim & Abdullah, 2010). Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν για αυτό το λόγο να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους προκειμένου να μειωθεί ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος χρήσης της υπηρεσίας (Ranaweera & Prabhu, 2003).

Οι ιστοσελίδες αποτελούν χρήσιμα εργαλεία άσκησης δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου. Ένας πρώτος δείκτης της ποιότητας μιας ιστοσελίδας ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η επίσημη κατάταξη των ιστοσελίδων. Για να προωθείται το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω μιας ιστοσελίδας πρέπει αυτή να είναι σχεδιασμένη κατάλληλα και ελκυστικά. Οι διαδραστικές φόρμες παρέχουν πληρότητα σε μια ιστοσελίδα (Palmer, 2002). Ωστόσο, η διατήρηση ηλεκτρονικού καταστήματος δεν συνεπάγεται αυτόματα την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απαιτείται η ηλεκτρονική ιστοσελίδα συναλλαγών να διακρίνεται από ασφάλεια και ποιότητα (Ghazzawi et al., 2016). Χωρίς την επίτευξη συγκεκριμένου βαθμού ποιότητας μια επιχείρηση δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνει την ικανοποίησή τους (Gotzamani & Tzavloroulos, 2009).

Ακόμη, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο βαθμός διείσδυσης του διαδικτύου στην αγορά στην οποία απευθύνεται μια επιχείρηση (Kassim & Abdullah, 2010). Οι καταναλωτές πρέπει να εμπιστεύονται το διαδικτυακό σύστημα και το σύστημα πληρωμών που υιοθετεί η επιχείρηση για την ολοκλήρωση των συναλλαγών.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στο ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει δυνατότητες επέκτασης και επιτυχίας. Η παγκοσμιοποίηση έχει συνδράμει στην πρόσβαση σε πληροφορίες και στην αυξανόμενη ταχύτητα μετάδοσής τους. Η ΔΟΠ εφαρμόζεται στο ηλεκτρονικό εμπόριο με τους εξής τρόπους (Ghazzawi et al., 2016):

- Με την αύξηση του ανταγωνισμού σε μια ανοικτή αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες τιμές για τους καταναλωτές και βελτιωμένη ποιότητα.
- Με τη διανομή υπηρεσιών σε μεγάλο αριθμό πελατών με χαμηλά κόστη για εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες.
- Με την αντιμετώπιση των πελατών με άμεσο τρόπο και χωρίς περίπλοκες διαδικασίες.
- Με την απόκτηση μεγαλύτερης ικανοποίησης πελατών εξαιτίας της παροχής των κατάλληλων προϊόντων στην κατάλληλη χρονική στιγμή.
- Με την απόκτηση ανατροφοδότησης για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να πραγματοποιήσει τα παραπάνω με την εφαρμογή του κύκλου Deming για συνεχή εξέλιξη στην εργασία (PDCA cycle). Η εφαρμογή αυτού του κύκλου περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Ghazzawi et al., 2016):

- Σχεδιασμός (Plan): Ορίζονται τα ζητήματα ποιότητας που μετρούν τις απαιτήσεις των πελατών και στη συνέχεια αυτές χρησιμοποιούνται στον σχεδιασμό του περιεχομένου της ιστοσελίδας και στην παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.
- Δράση (Do): Αναπτύσσονται και εξετάζονται πιθανές λύσεις υψηλής ποιότητας οι οποίες καθορίζονται στο προηγούμενο στάδιο.
- Έλεγχος (Check): Μετρείται η αποτελεσματικότητα των λύσεων μέσω της ανταπόκρισης των πελατών.
- Δραστηριότητα (Act): Αναλύεται η ικανοποίηση πελατών και αποστέλλονται τα αποτελέσματα στην ομάδα σχεδιασμού ώστε να γίνουν οι κατάλληλες προσαρμογές.

Η ΔΟΠ απαιτεί βελτίωση της ποιότητας των συστημάτων, της ποιότητας των υπηρεσιών (QoS) και των διαδικασιών (QoP), καθώς και μείωση του κόστους (Kano et al., 1984). Οι Watrobski et al. (2016) δημιούργησαν ένα εργαλείο αξιολόγησης ιστοσελίδων ηλεκτρονικού εμπορίου. Για αυτό χρησιμοποίησαν κλασικά εργαλεία και μεθόδους αξιολόγησης της ποιότητας όπως το eQual και πρόσθεσαν και δικά τους στοιχεία. Μέθοδοι αξιολόγησης τέτοιων ιστοσελίδων είναι:

- το eQual: Σύμφωνα με τους (Barnes & Vidgen, 2005) η μέθοδος eQual κρίνεται κατάλληλη και επιτυχημένη ώστε να αξιολογεί ιστοσελίδες ηλεκτρονικού εμπορίου.
- το WebPortalSiteQuality: Βασίζεται στο μοντέλο TAM (μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας).
- η μέθοδος Ahn: Βασίζεται και αυτό στο μοντέλο TAM αλλά ελέγχει την ποιότητα των πληροφοριών, του συστήματος και των υπηρεσιών.
- το SiteQual: Συνδυάζει το SERVQUAL και το μοντέλο Dataquality (Webb&Webb, 2001) ώστε να αντικατοπτρίζει την ποιότητα των υπηρεσιών και των πληροφοριών αντίστοιχα.
- το WebsiteEvaluationQuestionnaire: Χρησιμοποιεί στοιχεία και κριτήρια τα οποία χρησιμοποιούνται στο μοντέλο ικανοποίησης χρηστών διαδικτύου (Website User Satisfaction).
- το E-S-QUAL και το E-Recs-Qual: Προέρχονται από τη μέθοδο SERVQUAL και αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών για πελάτες που δεν έχουν και πελάτες που έχουν αντίστοιχα προβλήματα και ερωτήσεις σχετικά με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Οι Rolland & Freeman (2010) δημιούργησαν την κλίμακα E-tailSQ η οποία μετράει την ποιότητα των διαδικτυακών υπηρεσιών λιανικής στη Γαλλία. Η κλίμακα αυτή περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις που μετρούν 5 αξίες χρηστών (ευκολία χρήσης, περιεχόμενο πληροφοριών, αξιοπιστία εκπλήρωσης συμφωνηθέντων, ασφάλεια/ιδιωτικότητα, εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση). Η ΔΟΠ προσφέρει αποτελεσματικές μετρήσεις βελτίωσης του ηλεκτρονικού εμπορίου στο πλαίσιο ικανοποίησης των πελατών ορισμένες εκ των οποίων είναι οι εξής (Parshuram & Oswal, 2014):

- Λήψη και επεξεργασία παραγγελιών: Συνήθως οι πελάτες θεωρούν ότι όταν παραγγέλνουν έχουν δώσει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την ολοκλήρωση της παραγγελίας. Ο πωλητής όμως πρέπει να εφαρμόσει τις αρχές S.M.A.R.T. κατά την ανάλυση της παραγγελίας δηλαδή να ελέγξει αν είναι συγκεκριμένη (specific), μετρήσιμη (measurable), ακριβής (accurate), ρεαλιστική (realistic) και χρονικά δεσμευτική (time-bound). Σε περίπτωση που χρειάζονται διευκρινίσεις, απαιτείται να προσεγγιστεί ο πελάτης ωστόσο κάτι

τέτοιο μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια. Για αυτό πρέπει να διασφαλίζεται ότι η επιχείρηση λαμβάνει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται μέχρι και τη λήψη της παραγγελίας.

- Αφοσιωμένοι εργαζόμενοι: Η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύσει και να παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να εξυπηρετούν τους πελάτες με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Η επιχείρηση πρέπει να επιδεικνύει κατανόηση και να αλληλεπιδρά θετικά με τους εργαζομένους της.
- Η αρχή των 5s: Πρόκειται για τρόπο διοίκησης που εξαλείφει τις δαπάνες. Πρόκειται για τις ιαπωνικές λέξεις seiri, seiton, seiso, seiketsu και shitsuke που σημαίνουν αντίστοιχα τακτοποίηση, τάξη, καθαρότητα, τυποποίηση και πειθαρχία. Όταν αυτές οι αρχές εφαρμόζονται μειώνουν τα κόστη.
- Επίλυση προβλημάτων με τη μέθοδο Kerper – Tregoe: Πρόκειται για μεθοδολογία ανάλυσης προβλημάτων η οποία εξυπηρετεί στην κατανόηση της αιτίας του προβλήματος και όχι στην αντιμετώπιση των συμπτωμάτων.
- Μέτρηση επίδοσης: Πρόκειται για τη μέτρηση δεικτών όπως τη μείωση των παραπόνων, τις καθυστερήσεις στις παραδόσεις προϊόντων, την αναποτελεσματικότητα των εργαζομένων να τηρούν τις αρχές εργασίας κλπ. Απαιτούνται επιμορφωτικά σεμινάρια, συζητήσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων για καθοδήγηση και ένα σύστημα επιβράβευσης.

Η ΔΟΠ έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει μεγάλες βελτιώσεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και επιχειρεί να αποφύγει τα ελαττώματα με την εμπλοκή όλων των εργαζομένων της επιχείρησης στη διαδικασία διασφάλισης της ποιότητας (Parshuram & Oswal, 2014). Με άλλα λόγια, οι δύο βασικοί της άξονες είναι η εστίαση στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση. Για αυτό, αρχικά στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και των απαιτήσεών του ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να βγάλει στόχους. Η ποικιλία της ποιότητας ελέγχεται μέσω μετρήσεων. Αρχικά, καταγράφεται η παρούσα και τρέχουσα διαδικασία και αναγνωρίζονται οι αλλαγές που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να μειωθούν τα ελαττώματα – μειονεκτήματα και να αυξηθεί η προβλεψιμότητα της επίδοσης της επιχείρησης (Parshuram & Oswal, 2014).

Σύμφωνα με τους Brah et al. (2002) και Zehir et al. (2012), οι πρακτικές ΔΟΠ σχετίζονται στατιστικά σημαντικά και θετικά με την υψηλής ποιότητας απόδοση της

επιχείρησης. Σε άλλη έρευνα οι Kumar et al. (2009) υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές ΔΟΠ οδηγούν σε θετικό αντίκτυπο στην ποιοτική απόδοση της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλές έρευνες οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές ΔΟΠ συνδέονται στατιστικά σημαντικά και θετικά με την χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης (Deming, 1986; Barah et al., 2000). Ακόμη, στη βιβλιογραφία υπάρχουν έρευνες οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές ΔΟΠ ωφελούν και ευνοούν τις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης (Brah et al., 2002; Feng et al., 2006).

Με βάση τους παραπάνω ισχυρισμούς προκύπτει ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ από μια επιχείρηση εφαρμόζεται με ορισμένους σκοπούς και στόχους. Η κατανόηση των διαφορετικών πρακτικών που εφαρμόζει η υπό εξέταση επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση του επιπέδου διαχείρισης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η ίδια. Η ενέργεια αυτή μπορεί να οδηγήσει σε θετικές επιδόσεις την επιχείρηση αλλά και σε καλύτερο εργασιακό περιβάλλον το ανθρώπινο δυναμικό.

Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Επιλογή μεθόδου έρευνας

Η συλλογή των πληροφοριών για την εκπόνηση της εργασίας έγινε πρωταρχικά από επιστημονικά άρθρα και βιβλία κυρίως ξενόγλωσσων ερευνητών. Η αναζήτηση της βιβλιογραφίας έγινε μέσω της μηχανής αναζήτησης GoogleScholar ώστε να βρεθούν όλες οι διαθέσιμες χωρίς οικονομική επιβάρυνση πηγές που αφορούν τις δύο βασικές μεταβλητές που εξετάζονται ενώ αξιοποιήθηκε και η πρόσβαση της βιβλιοθήκης του πανεπιστημίου σε αξιόπιστες πηγές (journals). Επιλέχθηκε η χρήση δευτερογενών δεδομένων τα οποία είναι εύκολα διαθέσιμα και μπορούν γρήγορα να συγκεντρωθούν και τα οποία αποτελούν την έναρξη για τη διεκπεραίωση της πρωτογενούς έρευνας. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην πρωτογενή έρευνα είναι η μελέτη περίπτωσης, ενώ ως μέθοδος συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων επιλέχθηκε η μέσω ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο θεωρείται σημαντικό εργαλείο σε κάθε δειγματοληπτική έρευνα και όπου απαιτείται συγκέντρωση πληροφοριών. Με αυτό ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να εξετάσει συμπεριφορές και γεγονότα τα οποία λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον των ατόμων τα οποία συμμετέχουν στην έρευνα και να εκμαιεύσει τη συμπεριφορά, την άποψη και τη στάση τους. Για αυτό σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η δομή του ερωτηματολογίου άρα και η δομή των ερωτημάτων τα οποία πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, ακρίβεια και να είναι κατανοητά από όλους τους συμμετέχοντες. Για αυτό το λόγο, στην προκειμένη περίπτωση επιλέχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο από αξιόπιστη και πρόσφατη έρευνα ξένων ερευνητών.

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε η πιο κατάλληλη μέθοδος συγκέντρωσης πρωτογενών δεδομένων για αυτού του είδους την έρευνα (στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας) καθώς μια διαφορετική μεθοδολογία όπως η συνέντευξη θα ήταν εξαιρετικά δύσκολη για τη γράφουσα και πιθανώς να μην ήταν τόσο αποτελεσματική όσο ένα ερωτηματολόγιο.

Ακόμη, επιλέχθηκε ως μέθοδος ανάλυσης η εξέταση μιας μελέτης περίπτωσης επιχείρησης η οποία δραστηριοποιείται συστηματικά στο ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα. Προτιμήθηκε ως μέθοδος ανάλυσης η συγκεκριμένη καθώς υπάρχουν αρκετές ερμηνευτικές δυνατότητες μέσω αυτής για τον ερευνητή ενώ παράλληλα δίνεται η

δυνατότητα καθιέρωσης της αλήθειας που ισχύει για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Ακόμη, ο τρόπος εξέτασης των πληροφοριών μέσω των ερωτημάτων επιλέχθηκε να είναι ποσοτικός καθώς οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν αφορούν αντικειμενικά δεδομένα τα οποία μπορούν να παρουσιαστούν ποσοτικά.

Επιπλέον, στόχος της έρευνας ήταν η προσέγγιση της άποψης των συμμετεχόντων σχετικά με το επιλεγμένο θέμα, δηλαδή η άποψη των εργαζομένων σε μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στις εξαγωγές τροφίμων μέσω διεθνούς ηλεκτρονικού εμπορίου ώστε τα αποτελέσματα να χαρακτηριστούν από αξιοπιστία και κύρος. Για αυτό και το δείγμα της έρευνας ήταν αρκετά μεγάλο ($N = 90$) σε σχέση με το συνολικό αριθμό των εργαζομένων (πληθυσμός 180 ατόμων) ώστε να υπάρξουν αξιόπιστα και σαφή συμπεράσματα. Μέσα στον πληθυσμό περιλαμβάνεται όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εν λόγω επιχείρησης το οποίο εργάζεται με βάση του τη Θεσσαλονίκη συμπεριλαμβανομένων και υψηλόβαθμων στελεχών (μεσαία και ανώτερη διοίκηση). Το δείγμα προέρχεται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης η οποία απαρτίζεται από 180 άτομα. Με βάση τα παραπάνω, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως η καταλληλότερη χρονικά και πρακτικά μεθοδολογία για τη διεξαγωγή του εμπειρικού μέρους της εργασίας.

3.2. Δείγμα έρευνας

Ο αρχικός στόχος της παρούσας έρευνας ήταν τα 100 άτομα δεδομένου του αριθμού των ερωτηματολογίων που θα μπορούσαν να συλλεχθούν από τη γράφουσα με ηλεκτρονικό τρόπο από τους εργαζόμενους της εξεταζόμενης επιχείρησης και του χρονικού περιθωρίου εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Για τη διεξαγωγή της έρευνας απεστάλησαν ερωτηματολόγια προς τους 180 εργαζόμενους επιχείρησης η οποία δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο με έδρα τη Θεσσαλονίκη.

Ο τελικός αριθμός ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ανέρχεται σε 90 (ποσοστό απόκρισης 50%). Παρά το γεγονός ότι το ποσοστό μπορεί να θεωρείται μικρό, εντούτοις θεωρείται επαρκές σύμφωνα με τους Mugenda & Mugenda (1999). Άλλωστε, δεν πρόκειται για μικρό δείγμα σε σχέση με τον συνολικό πληθυσμό και μπορεί κανείς να καταλήξει σε αξιόπιστα και ασφαλή συμπεράσματα με βάση τα δεδομένα και τα αποτελέσματα.

3.3. Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης πρωτογενούς έρευνας

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε κυρίως η περιγραφική στατιστική ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε για κάθε ερώτηση ο μέσος όρος, η συχνότητα και τα αντίστοιχα ποσοστά. Τα στοιχεία περιγραφικής στατιστικής παρουσιάζονται με τη μορφή πινάκων και διαγραμμάτων.

Για την περιγραφική στατιστική ανάλυση καθώς και για τη διεκπεραίωση των στατιστικών ελέγχων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Excel και το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0. Το πρόγραμμα Microsoft Excel χρησιμοποιήθηκε για την παρουσίαση της περιγραφικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων καθώς διαθέτει μεγάλη ποικιλία ευπαρουσίαστων γραφημάτων. Το SPSS περιλαμβάνει πλήθος δυνατοτήτων απεικόνισης ποσοτικών και ποιοτικών μεταβλητών και θεωρείται από τα πιο κατάλληλα μέσα επεξεργασίας δεδομένων κοινωνικών ερευνών όπως η παρούσα. Τα ευρήματα οδηγούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με το μελετώμενο θέμα.

3.4. Ερευνητικά εργαλεία

Καθώς η έρευνα αφορά τη μελέτη περίπτωσης μιας και μόνο επιχείρησης ακολουθήθηκε το μοντέλο που χρησιμοποίησαν οι Karani & Bichange (2012) οι οποίοι βάσισαν το ερωτηματολόγιό τους στις αρχές που προτείνει ο KEBS και εξέτασαν (1) τον ρόλο της ηγεσίας, (2) την εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών, (3) την εμπλοκή των εργαζομένων, (4) την προσέγγιση των διαδικασιών, (5) τη συνεχή βελτίωση και (6) την επιλογή προμηθευτών. Προκειμένου να μελετηθεί το θέμα με επαρκείς μεταβλητές και λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος του δείγματος που θα ήταν εφικτό να συγκεντρωθεί με τη δειγματοληψία ευκολίας για την γράφουσα, επιλέχθηκε η έρευνα των Karani & Bichange (2012) με αριθμό εξεταζόμενων μεταβλητών έξι (6) παράγοντες. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται συνολικά από 41 μεταβλητές οι οποίες ομαδοποιούνται σε έξι παράγοντες.

Οι Karani & Bichange (2012) μελέτησαν στην έρευνά τους πρακτικές της ΔΟΠ οι οποίες αναδείχθηκαν ως ιδιαίτερα σημαντικές και από τη βιβλιογραφική επισκόπηση του προηγούμενου κεφαλαίου. Επιπλέον, το συγκεκριμένο άρθρο έχει αρκετές αναφορές παρά το γεγονός ότι είναι πρόσφατο (46 citations) και μελετά παρόμοιους παράγοντες με την παρούσα εργασία. Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου,

πολλαπλής επιλογής με την χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας Likert όπου ο συμμετέχων στην έρευνα καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με ερωτήσεις που αφορούν το αντικείμενο της έρευνας.

Οι βασικοί παράγοντες που χρησιμοποίησαν οι Karani & Bichange (2012) και στις οποίες βασίστηκε και το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελούνται από τις εξής πτυχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

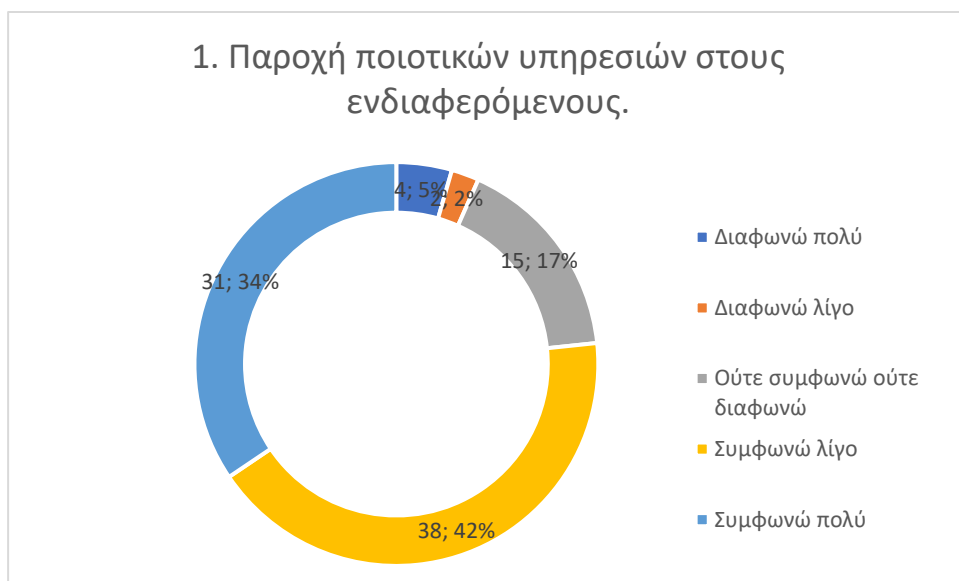
1. Ρόλος της ηγεσίας
2. Εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών
3. Εμπλοκή εργαζομένων
4. Προσέγγιση διαδικασιών
5. Συνεχής βελτίωση
6. Επιλογή προμηθευτών

Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα έρευνας

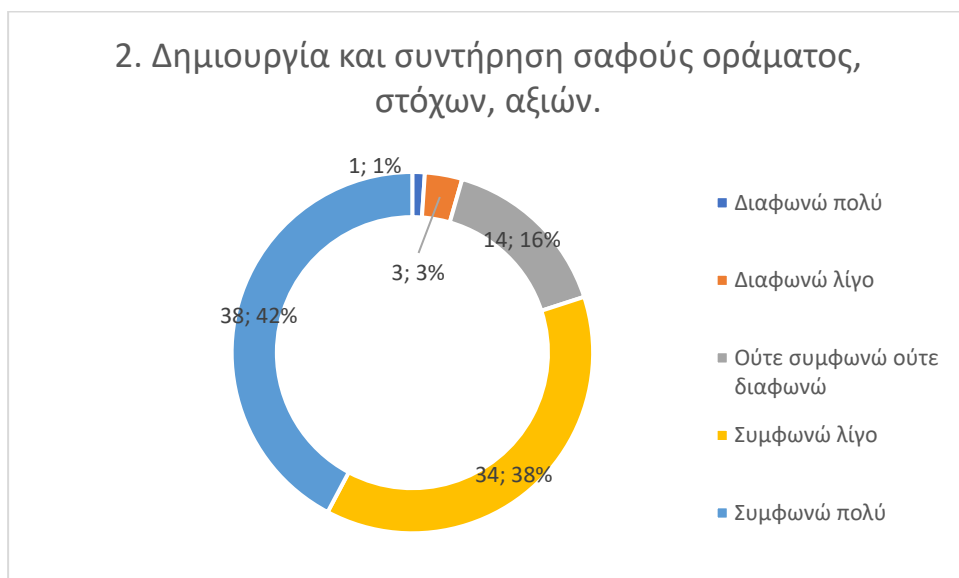
4.1. Περιγραφική Στατιστική

Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τη μελέτη περίπτωσης για την εξέταση των οκτώ διαφορετικών μεταβλητών που επιλέχθηκαν (ρόλος ηγεσίας, εστίαση στην ικανοποίηση πελατών, εμπλοκή εργαζομένων, επιλογή προμηθευτών, προσέγγιση διαδικασιών, συνεχής βελτίωση, προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ, διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων). Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Ενότητας Β' του ερωτηματολογίου. Σε όλες τις εξεταζόμενες μεταβλητές οι συμμετέχοντες αποκρίθηκαν σχετικά με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους για ορισμένες καταστάσεις και γεγονότα που συμβαίνουν και ισχύουν στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται και στην εξέταση μιας μεταβλητής απαντούσαν καταφατικά ή αρνητικά (Ναι/Όχι).

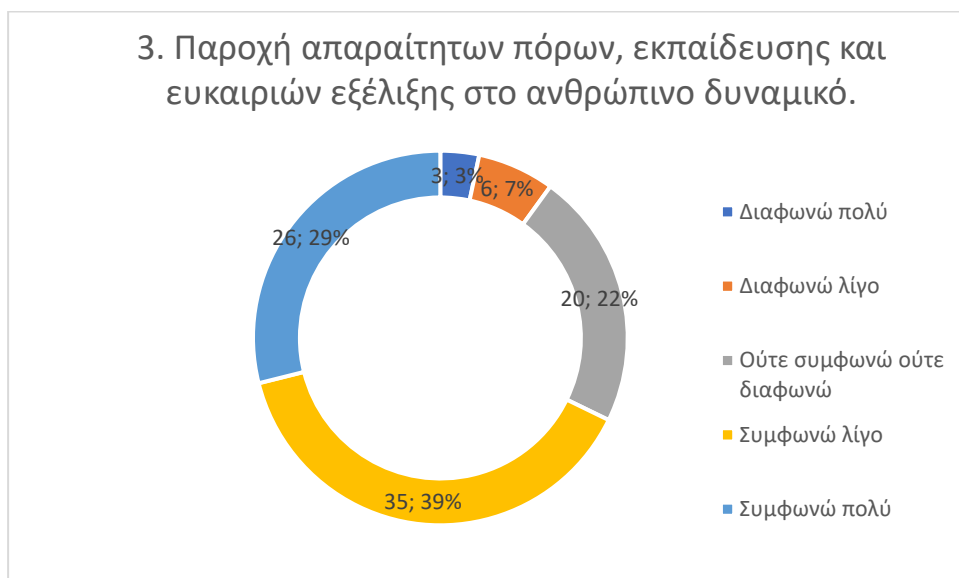
Αρχικά, εξετάζονται τα ερωτήματα που αφορούν τη μεταβλητή του ρόλου της ηγεσίας. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες στους ενδιαφερόμενους (Γράφημα 4.1). Το 5% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 2% διαφωνεί λίγο, το 17% τηρεί ουδέτερη στάση, το 42% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 34% συμφωνεί πολύ. Συνολικά, η πλειοψηφία (76%) τείνει να πιστεύει πως η επιχείρηση όπου εργάζεται παρέχει στους ενδιαφερόμενους ποιοτικές υπηρεσίες.



Το Γράφημα 4.2. εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι δημιουργείται και συντηρείται στην επιχείρηση ένα σαφές όραμα, στόχοι και αξίες (Γράφημα 4.2). Το 1% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 3% διαφωνεί, το 16% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 38% συμφωνεί και το υπόλοιπο 42% συμφωνεί απόλυτα. Το 80% των συμμετεχόντων αντιλαμβάνεται ότι η επιχείρηση έχει ένα σαφές και ακριβές όραμα το οποίο έχει δημιουργήσει και συντηρεί με τη λειτουργία της. Η αντίληψη των στόχων που θέτει η επιχείρηση αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για την απόδοση των εργαζομένων της και κατ' επέκταση της ίδιας.

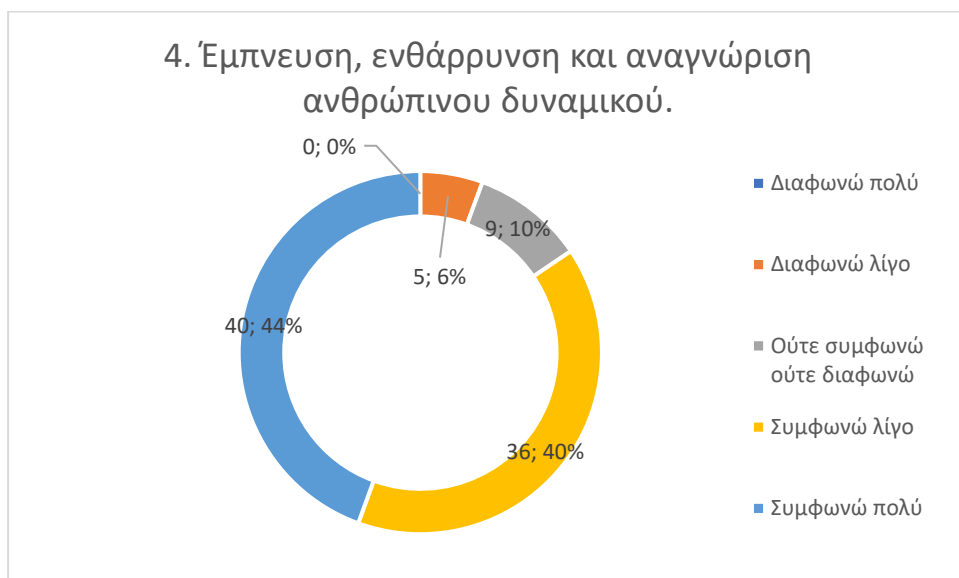


Το επόμενο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι στην επιχείρηση παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι, η κατάλληλη εκπαίδευση και ευκαιρίες εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό (Γράφημα 4.3). Το 3% των συμμετεχόντων διαφωνεί απόλυτα, το 7% διαφωνεί, το 22% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 39% συμφωνεί και το υπόλοιπο 29% συμφωνεί απόλυτα. Το 68% των συμμετεχόντων κρίνει σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η επιχείρηση όπου εργάζεται παρέχει στους εργαζομένους τα απαραίτητα εχέγγυα ώστε να εκπαιδευτούν και να αποδώσουν κατάλληλα για τις θέσεις εργασίας και τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει. Ωστόσο, ένας στους πέντε τηρεί ουδέτερη στάση στο συγκεκριμένο ερώτημα ενώ και το 10% των συμμετεχόντων διαφωνεί με την άποψη ότι παρέχονται ευκαιρίες εξέλιξης, πόροι ή η κατάλληλη εκπαίδευση για τους εργαζομένους.



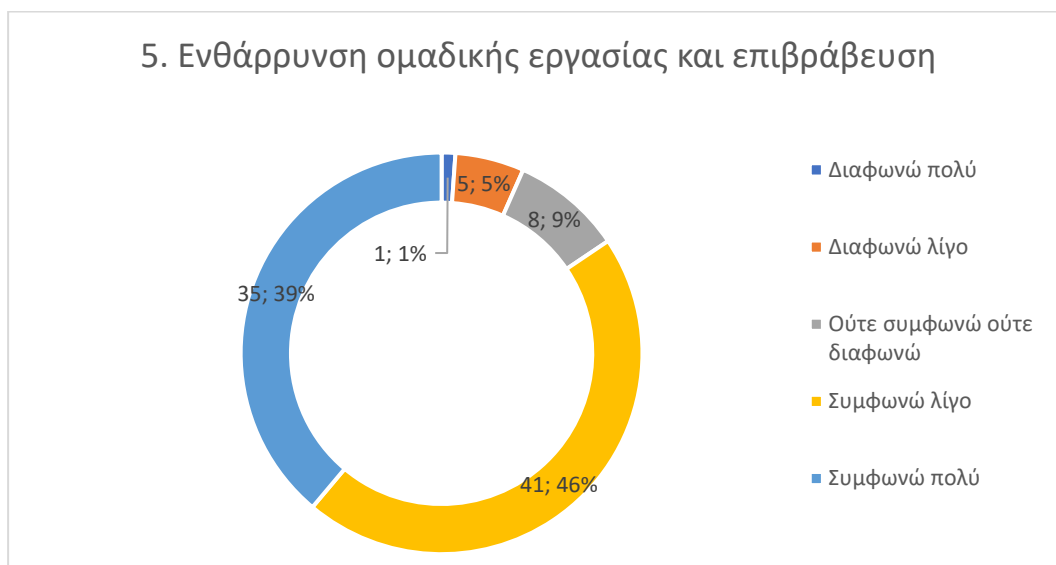
Το επόμενο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι στην επιχείρηση υπάρχει έμπνευση, ενθάρρυνση και αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού (Γράφημα 4.4). Το 6% των συμμετεχόντων διαφωνεί λίγο, το 10% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 40% συμφωνεί και το υπόλοιπο 44% συμφωνεί απόλυτα. Το 84% των συμμετεχόντων πιστεύει πως η επιχείρηση εμπνέει, ενθαρρύνει και αναγνωρίζει την προσπάθεια και την αξία του ανθρώπινου δυναμικού της. Είναι πολύ σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό να αισθάνεται ότι αναγνωρίζεται η εργασία και η αξία του, καθώς αυτή η αναγνώριση λειτουργεί πολλές φορές ως παρακίνηση για περαιτέρω προσπάθεια και αύξηση αποδοτικότητας.

Γράφημα 44 Ρόλος ηγεσίας Ερώτημα 4



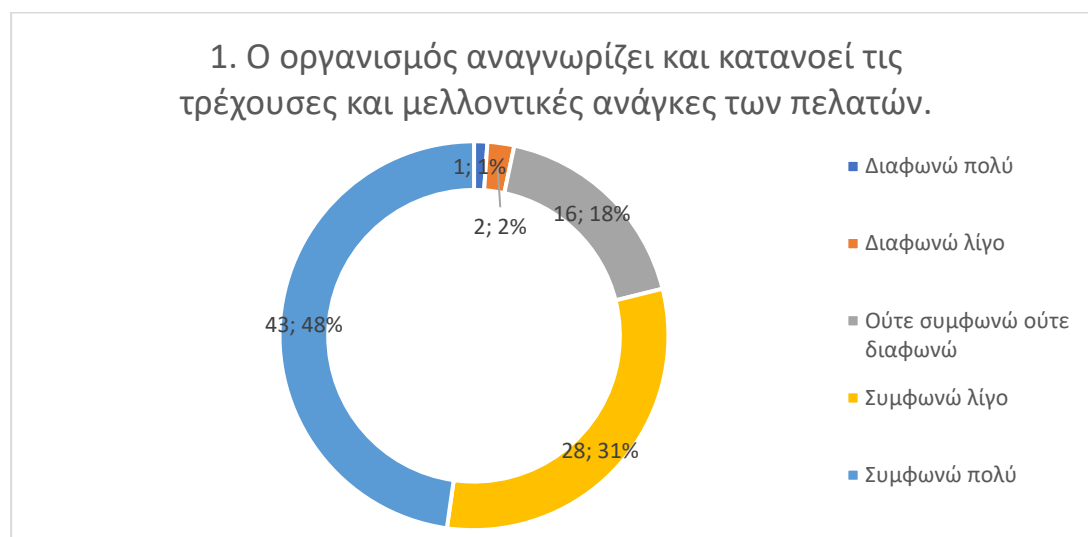
Το Γράφημα 4.5. παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι στην επιχείρηση ενθαρρύνεται η ομαδική εργασία και επιβράβευση. Το 1% διαφωνεί πολύ, το 5% διαφωνεί λίγο, το 9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 46% συμφωνεί και το υπόλοιπο 39% συμφωνεί πολύ. Με άλλα λόγια, το 85% του δείγματος θεωρούν πως στην εργασία τους όχι μόνο ενθαρρύνεται η ομαδική εργασία αλλά επιβραβεύεται κιόλας, είναι, δηλαδή, ζητούμενο.

Γράφημα 45 Ρόλος ηγεσίας Ερώτημα 5



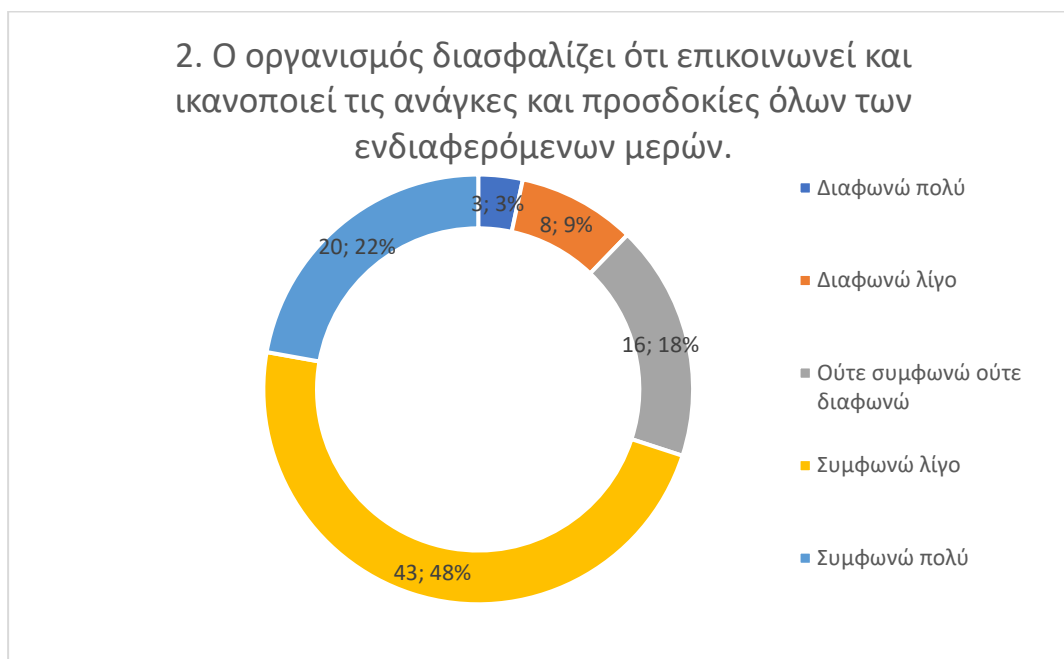
Στη συνέχεια εξετάζονται τα ερωτήματα που αφορούν τη μεταβλητή της εστίασης στην ικανοποίηση του πελάτη. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει και κατανοεί τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών (Γράφημα 4.6). Το 1% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 2% διαφωνεί λίγο, το 18% τηρεί ουδέτερη στάση, το 31% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 48% συμφωνεί πολύ. Συνολικά, η πλειοψηφία (79%) τείνει να πιστεύει πως ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών κοιτώντας προς το μέλλον, αφούγκράζεται τις επιθυμίες που θα αποκτήσουν στο μέλλον και πράττει ανάλογα.

Γράφημα 46 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 1



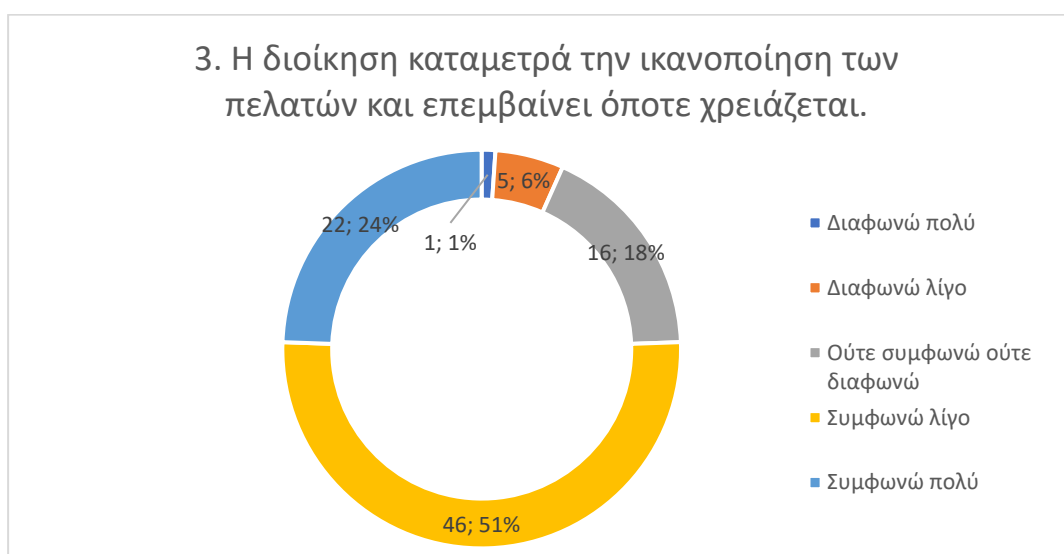
Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι ο οργανισμός διασφαλίζει ότι επικοινωνεί και ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών (Γράφημα 4.7). Το 3% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 9% διαφωνεί λίγο, το 18% τηρεί ουδέτερη στάση, το 48% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 22% συμφωνεί πολύ. Συνολικά, η πλειοψηφία (70%) τείνει να πιστεύει πως ο οργανισμός προχωρά στις απαραίτητες διαδικασίες προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες όλων των πιθανών ενδιαφερομένων και διασφαλίζει ότι η πληροφορία πραγματοποίησης αυτών των αναγκών καταλήγει εις γνώση τους.

Γράφημα 47 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 2



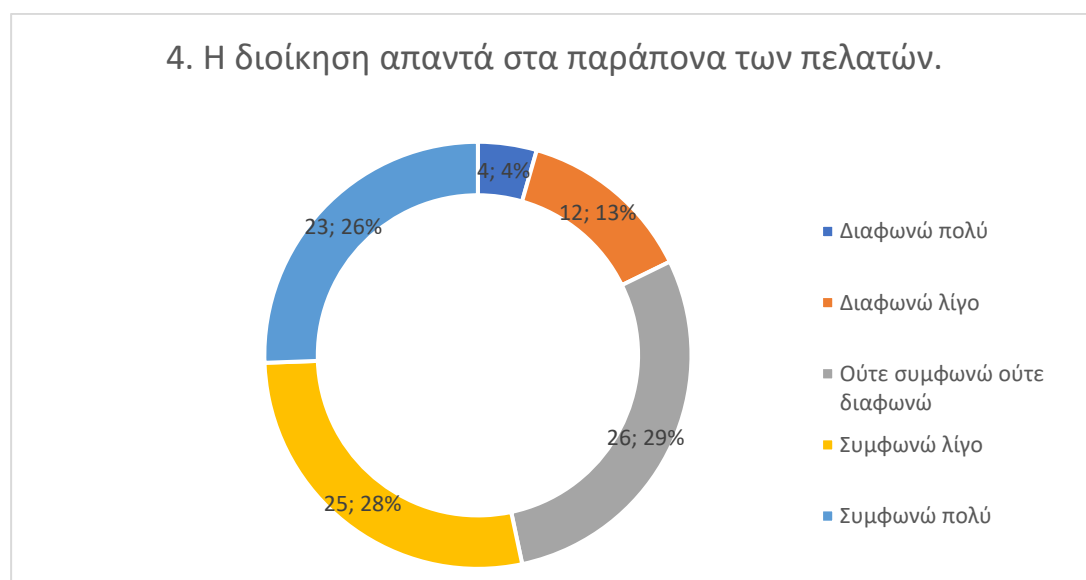
Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η διοίκηση καταμετρά την ικανοποίηση των πελατών και επεμβαίνει όποτε χρειάζεται (Γράφημα 4.8). Το 1% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 6% διαφωνεί λίγο, το 18% τηρεί ουδέτερη στάση, το 51% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 24% συμφωνεί πολύ. Συνολικά, η πλειοψηφία (75%) ισχυρίζεται πως η διοίκηση προχωρά σε διαδικασίες καταγραφής της άποψης των πελατών προκειμένου να λάβει αποφάσεις για επιδιορθωτικές ενέργειες.

Γράφημα 48 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 3



Το τέταρτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι η διοίκηση απαντά στα παράπονα των πελατών (Γράφημα 4.9). Το 4% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 13% διαφωνεί λίγο, το 29% τηρεί ουδέτερη στάση, το 28% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 26% συμφωνεί πολύ. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες του δείγματος πιστεύουν ότι η διοίκηση πράττει τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να απαντήσει και να ανταποκριθεί στα παράπονα των πελατών της, εντούτοις μεγάλο ποσοστό τηρεί ουδέτερη στάση. Σχεδόν ένας στους τρεις δεν εκφράζει με σαφήνεια την άποψή του ενώ και το 17% του δείγματος φαίνεται να διαφωνεί και να μην πιστεύει ότι η επιχείρηση πραγματικά κάνει κάτι ώστε να αντιμετωπίσει και να απαντήσει τα παράπονα των πελατών.

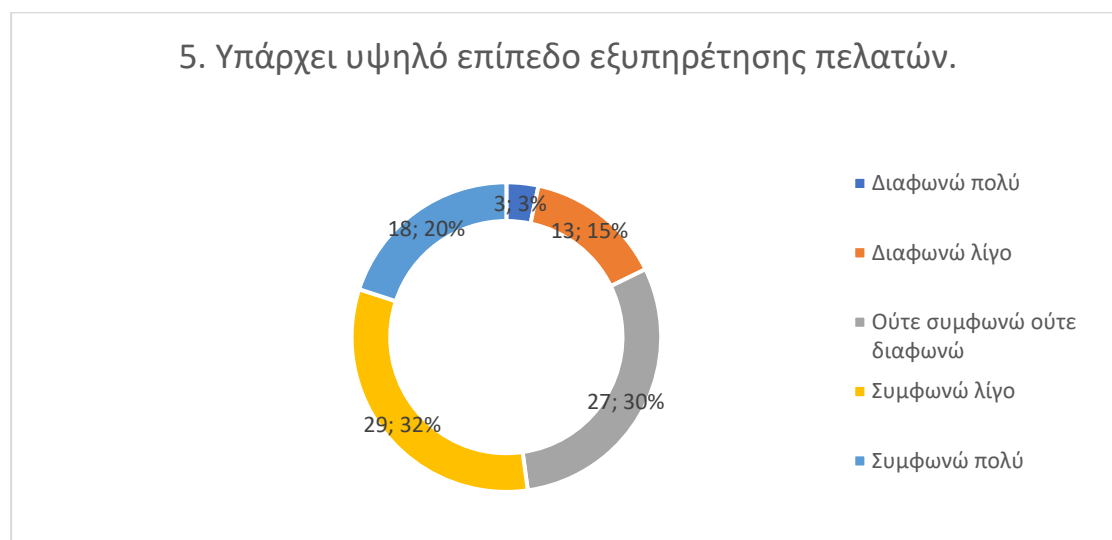
Γράφημα 49 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 4



Το πέμπτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (Γράφημα 4.10). Το 3% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 15% διαφωνεί λίγο, το 30% τηρεί ουδέτερη στάση, το 32% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 20% συμφωνεί πολύ. Και σε αυτό το ερώτημα της μεταβλητής «Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη» παρατηρείται υψηλό ποσοστό των συμμετεχόντων που εκφράζει ουδέτερη στάση. Το επίπεδο και η ποιότητα εξυπηρέτησης αποτελούν πιθανώς υποκειμενικά στοιχεία. Ωστόσο, η κουλτούρα που προωθεί μια επιχείρηση απεικονίζεται μέσα από το επίπεδο εξυπηρέτησης που προάγει και ζητά από τους εργαζομένους της να εκφράσει. Λίγο περισσότεροι από τους μισούς

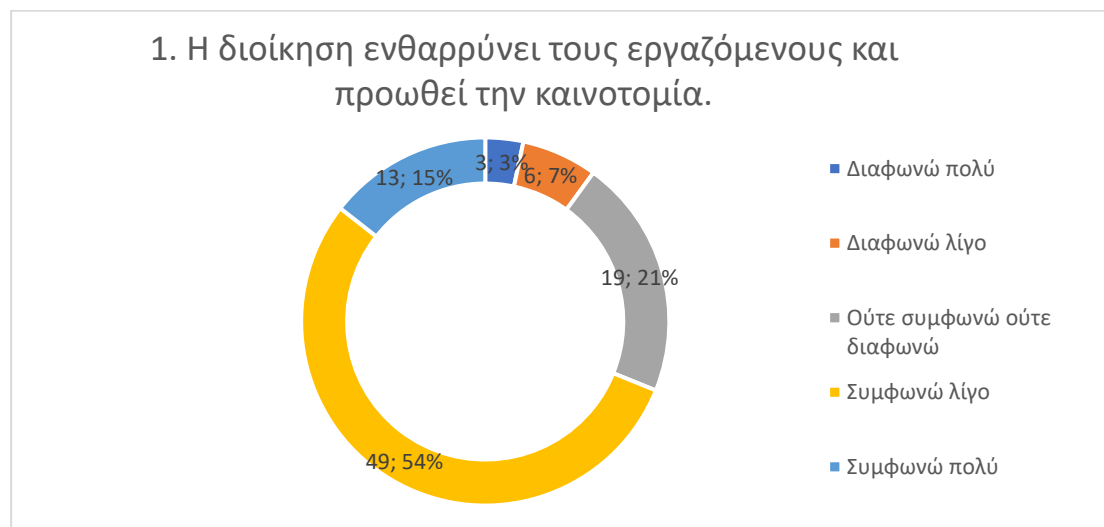
συμφωνούν πως η επιχείρηση υπό εξέταση παρέχει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες της. Η επιχείρηση πρέπει να εργαστεί περαιτέρω ώστε να αυξήσει αυτόν τον αριθμό και να βελτιώσει παράλληλα και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Γράφημα 410 Εστίαση στην ικανοποίηση πελάτη Ερώτημα 5



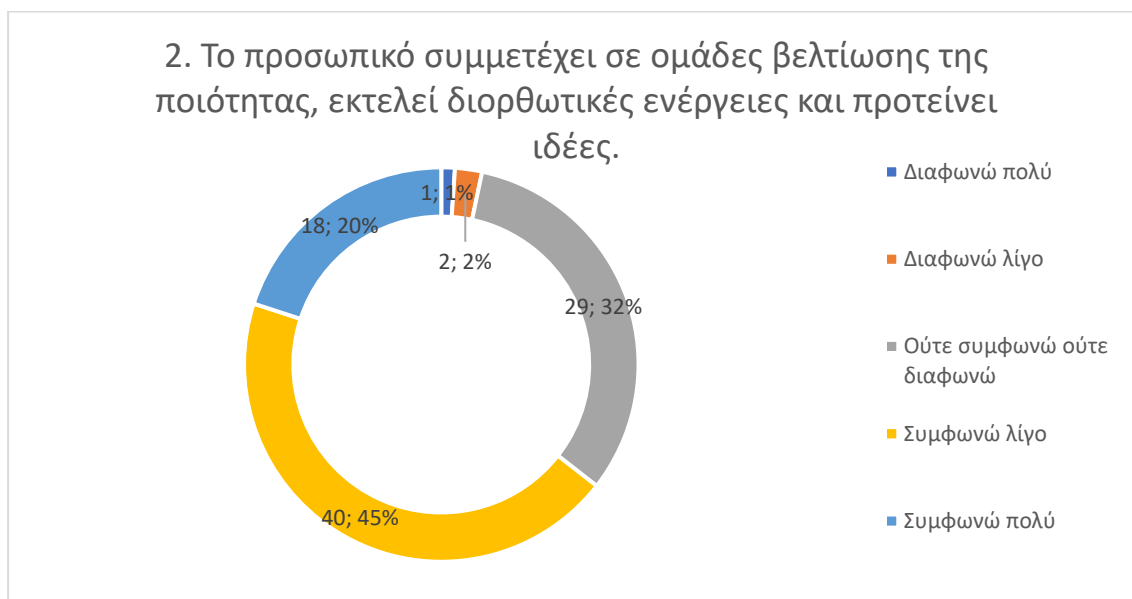
Στη συνέχεια εξετάζονται τα ερωτήματα που αφορούν τη μεταβλητή της εμπλοκής των εργαζομένων. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο η διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και προωθεί την καινοτομία (Γράφημα 4.11). Το 3% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 7% διαφωνεί λίγο, το 21% τηρεί ουδέτερη στάση, το 54% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 15% συμφωνεί πολύ. Η πλειοψηφία αντιλαμβάνεται τις ενέργειες της διοίκησης για ενθάρρυνση των εργαζομένων και προώθηση της καινοτομίας.

Γράφημα 411 Εμπλοκή εργαζομένων Ερώτημα 1



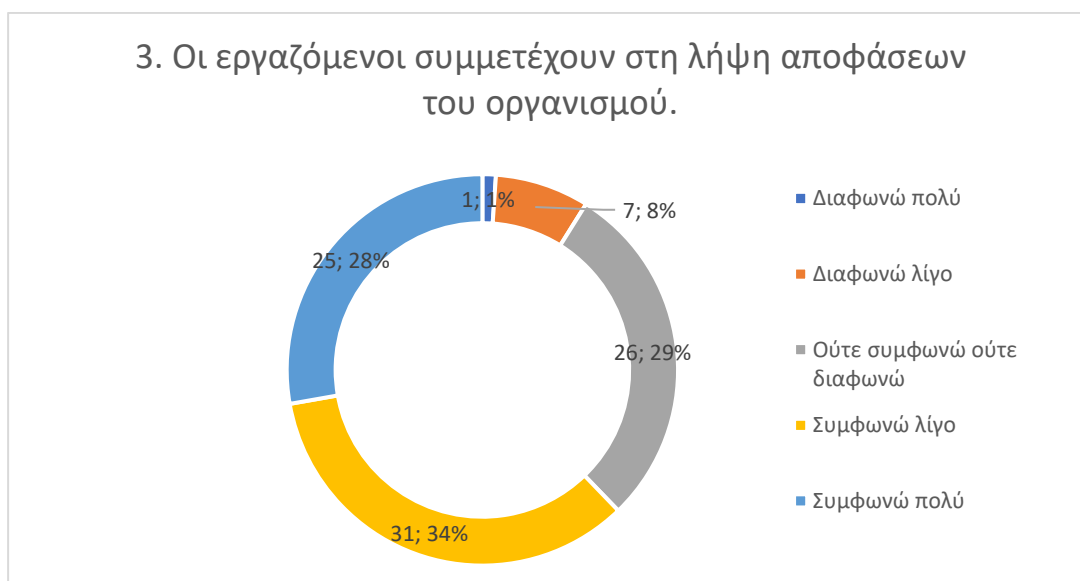
Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο το προσωπικό συμμετέχει σε ομάδες βελτίωσης της ποιότητας, εκτελεί διορθωτικές ενέργειες και προτείνει ιδέες (Γράφημα 4.12). Το 1% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 2% διαφωνεί λίγο, το 32% τηρεί ουδέτερη στάση, το 45% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 20% συμφωνεί πολύ. Σχεδόν ένας στους τρεις δεν εκφράζει σαφή άποψη για τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, εκτέλεσης διορθωτικών ενεργειών και προτάσεων νέων ιδεών. Οι λόγοι για αυτό μπορεί να σχετίζονται με την αντίθεση σε αυτή την άποψη ή την ανάγκη για ακόμη περισσότερες τέτοιες ενέργειες ώστε να εκπληρώνουν το στόχο τους. Οι εργαζόμενοι της υπό εξέταση επιχείρησης πράγματι συμμετέχουν σε ομάδες οι οποίες λειτουργούν με στόχους. Μέσα σε αυτούς εντάσσεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας αλλά και η διόρθωση επαναλαμβανόμενων λαθών και παραλείψεων.

Γράφημα 412 Εμπλοκή εργαζομένων Ερώτημα 2



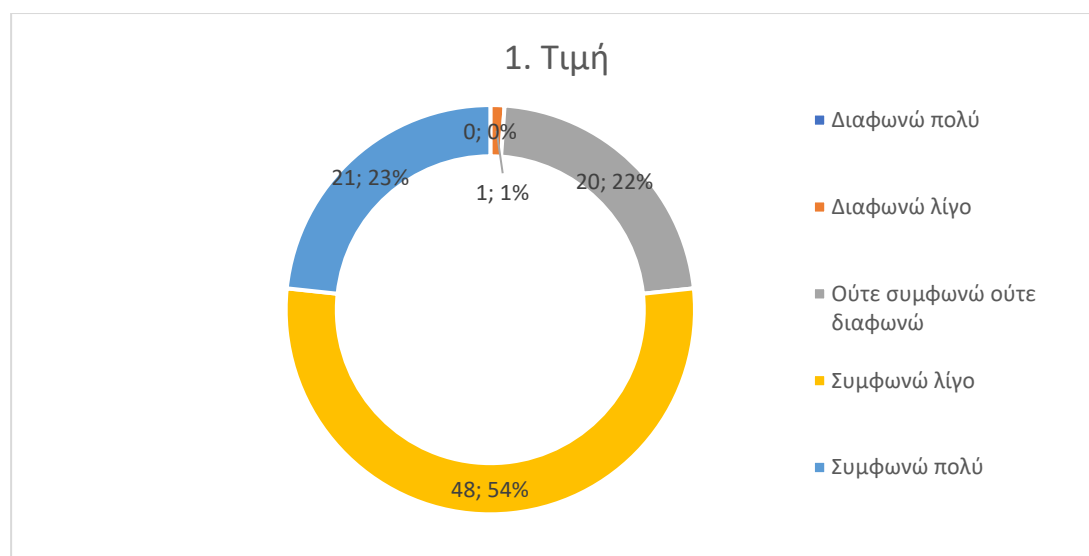
Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού (Γράφημα 4.13). Το 1% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 8% διαφωνεί λίγο, το 29% τηρεί ουδέτερη στάση, το 34% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 28% συμφωνεί πολύ. Και πάλι το ποσοστό των ατόμων που δεν εξέφρασαν μια ξεκάθαρη άποψη είναι υψηλό. Ωστόσο πάνω από το 60% του δείγματος πιστεύουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό άμεσα ή έμμεσα διαδραματίζει ρόλο στη λήψη αποφάσεων για την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι το στυλ ηγεσίας που ασκείται δεν είναι τόσο αυταρχικό αλλά τείνει προς το δημοκρατικό.

Γράφημα 4 13 Εμπλοκή εργαζομένων Ερώτημα 3



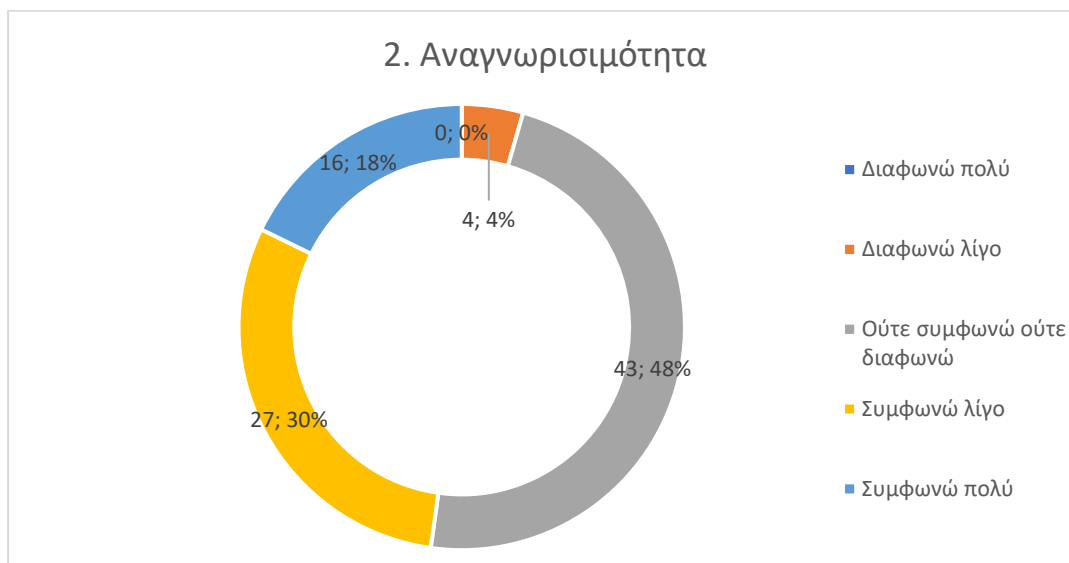
Στη συνέχεια εξετάζονται τα ερωτήματα που αφορούν τη μεταβλητή της επιλογής των προμηθευτών. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει ως κριτήριο επιλογής προμηθευτών την τιμή (Γράφημα 4.14). Το 1% των συμμετεχόντων διαφωνεί λίγο, το 22% τηρεί ουδέτερη στάση, το 54% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 23% συμφωνεί πολύ. Η πλειοψηφία (77%) αντιλαμβάνεται πως η τιμή είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιλογής ενός προμηθευτή.

Γράφημα 414 Επιλογή προμηθευτών Ερώτημα 1



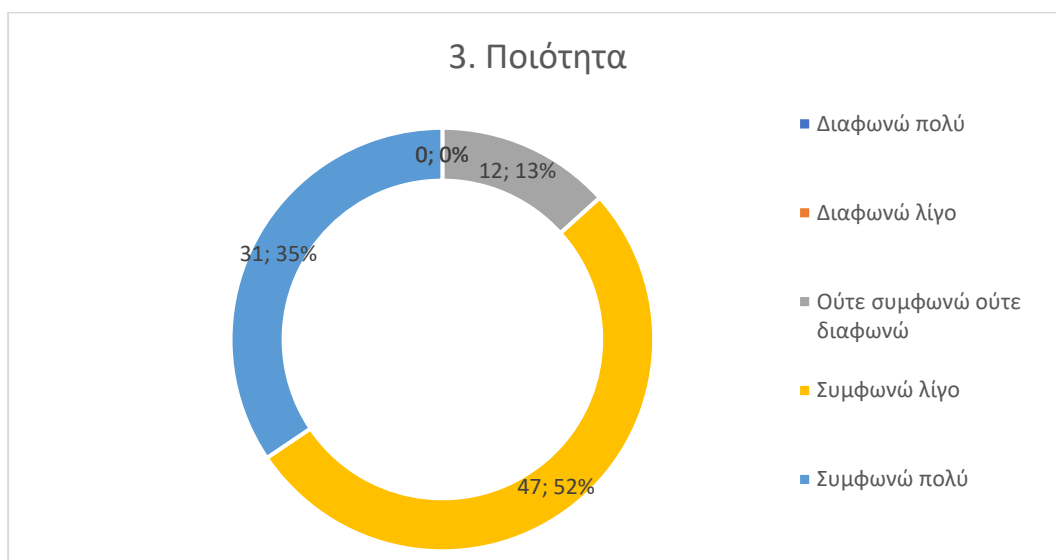
Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει ως επιλογή των προμηθευτών την αναγνωρισιμότητα (Γράφημα 4.15). Το 4% των συμμετεχόντων διαφωνεί λίγο, το 48% τηρεί ουδέτερη στάση, το 30% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 18% συμφωνεί πολύ. Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες δεν εκφράζουν σαφή άποψη ή ακόμη καλύτερα εκφράζουν μια πολύ μετριοπαθή στάση σχετικά με τον παράγοντα της αναγνωρισιμότητας. Η αναγνωρισιμότητα συνήθως συνδέεται με την ποιότητα, την αποδοχή των πελατών και την εγγύηση της ολοκλήρωσης των συμφωνηθέντων. Παρά το γεγονός ότι θα περίμενε κανείς να θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας μόλις το 48% των συμμετεχόντων διατείνεται κάτι τέτοιο.

Γράφημα 415 Επιλογή προμηθευτών Ερώτημα 2



Το τρίτο ερώτημα εξετάζει ως επιλογή προμηθευτών την ποιότητα (Γράφημα 4.16). Το 13% των συμμετεχόντων τηρεί ουδέτερη στάση, το 52% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 35% συμφωνεί πολύ. Η συντριπτική πλειοψηφία (87%) κρίνει ως πιο σημαντικό παράγοντα επιλογής ενός προμηθευτή την ποιότητα.

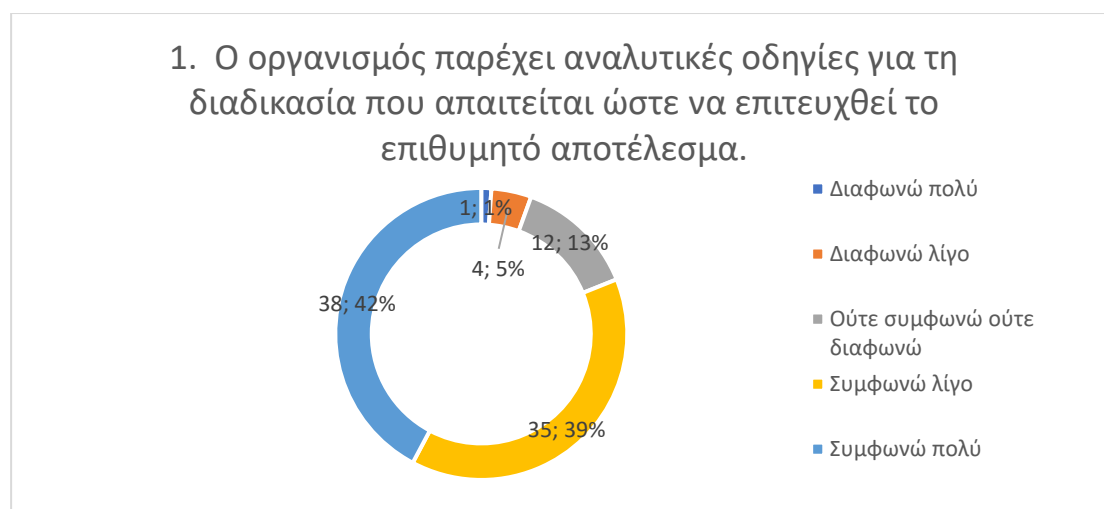
Γράφημα 416 Επιλογή προμηθευτών Ερώτημα 3



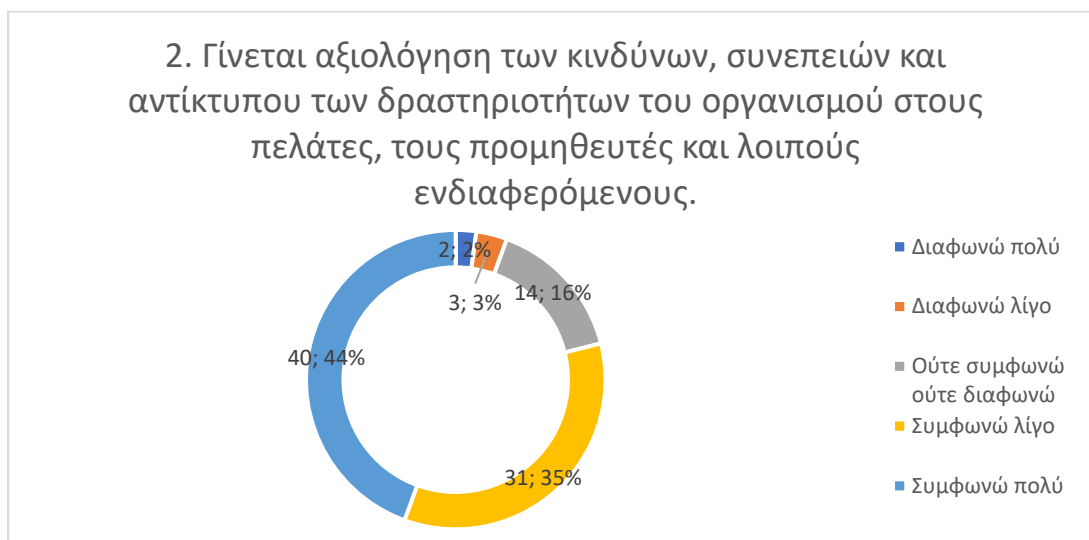
Στη συνέχεια εξετάζονται τα ερωτήματα που αφορούν τη μεταβλητή της προσέγγισης διαδικασιών. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι

συμμετέχοντες ότι ο οργανισμός παρέχει αναλυτικές οδηγίες για τη διαδικασία που απαιτείται ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα (Γράφημα 4.17). Το 1% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 5% διαφωνεί λίγο, το 13% τηρεί ουδέτερη στάση, το 39% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 42% συμφωνεί πολύ. Η πλειοψηφία (81%) αντιλαμβάνεται πως η επιχείρηση δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις και οδηγίες προκειμένου οι εργαζόμενοι να επιτύχουν τους στόχους. Αυτό σημαίνει ότι οι οδηγίες είναι σαφείς, συγκεκριμένες, ρεαλιστικές και βασισμένες σε υπάρχουσες διαδικασίες.

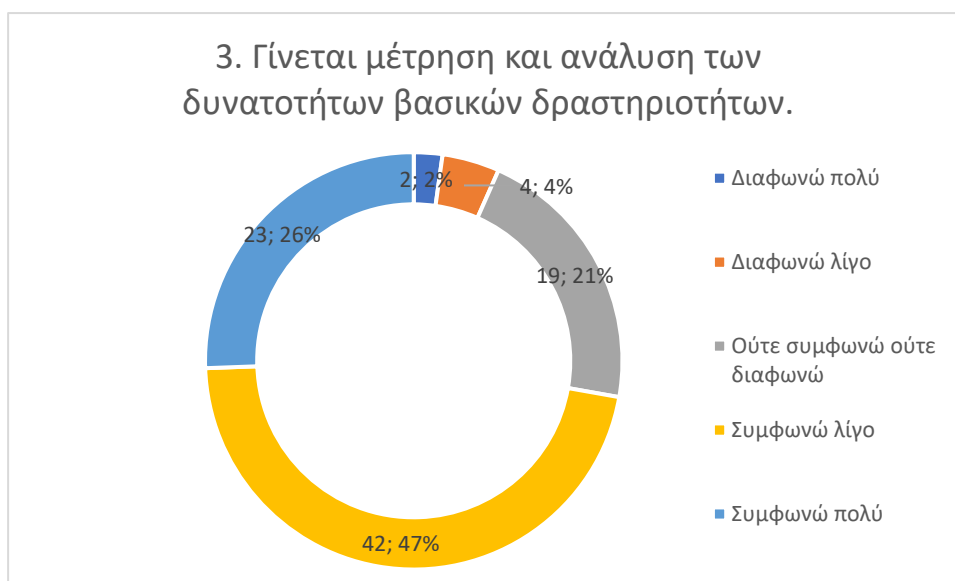
Γράφημα 417 Προσέγγιση διαδικασιών Ερώτημα 1



Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι γίνεται αξιολόγηση των κινδύνων, συνεπειών και αντίκτυπου των δραστηριοτήτων του οργανισμού στους πελάτες, τους προμηθευτές και λοιπούς ενδιαφερόμενους (Γράφημα 4.18). Το 2% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 3% διαφωνεί λίγο, το 16% τηρεί ουδέτερη στάση, το 35% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 44% συμφωνεί πολύ. Η πλειοψηφία (79%) πιστεύει πως πραγματοποιείται αξιολόγηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και εξετάζονται οι συνέπειες των δραστηριοτήτων της σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Με άλλα λόγια, πιστεύουν πως η επιχείρηση προσεγγίζει ολοκληρωμένα τις διαδικασίες που ακολουθεί και τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει.

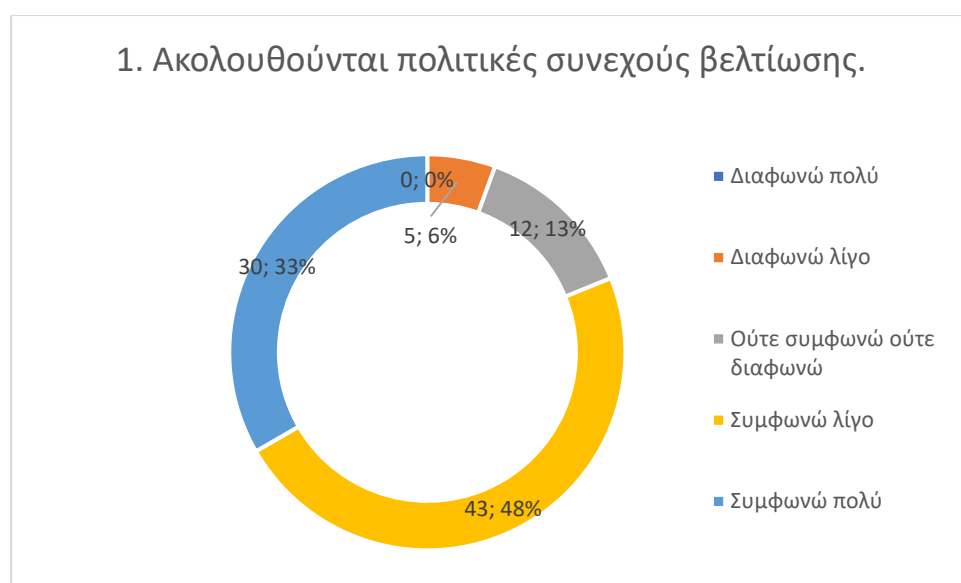


Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι γίνεται μέτρηση και ανάλυση των δυνατοτήτων βασικών δραστηριοτήτων (Γράφημα 4.19). Το 2% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 4% διαφωνεί λίγο, το 21% τηρεί ουδέτερη στάση, το 47% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 26% συμφωνεί πολύ. Το ποσοστό των ατόμων που συμφωνεί λίγο ή πολύ (73%) είναι υψηλό αλλά όχι συντριπτικά. Μεγάλο ποσοστό του δείγματος τηρεί ουδέτερη στάση γεγονός που δείχνει έναν δισταγμό σχετικά με τις διαδικασίες μέτρησης και ανάλυσης βασικών δραστηριοτήτων που ακολουθεί η επιχείρηση.



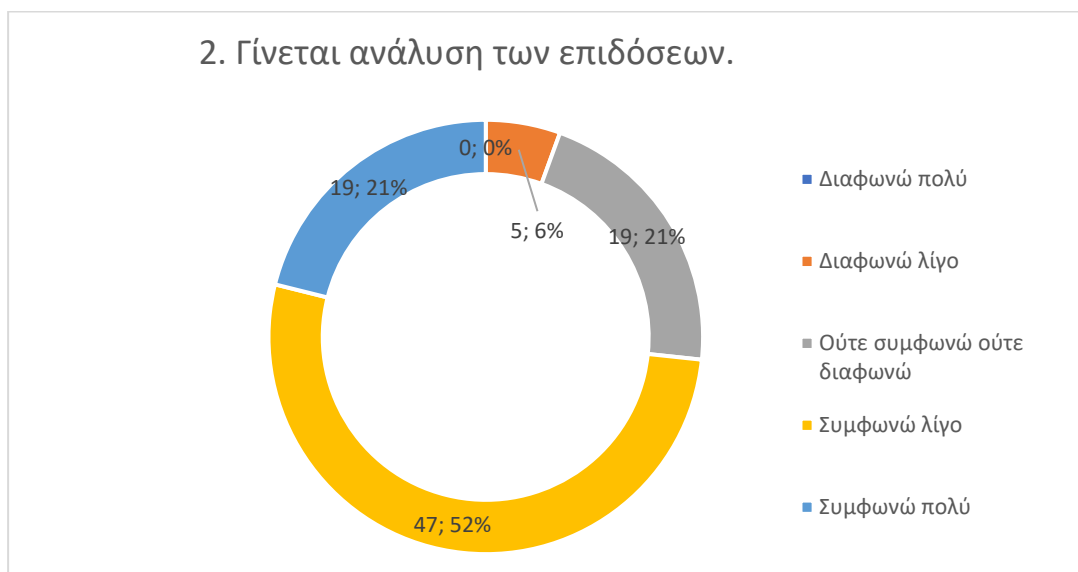
Στη συνέχεια εξετάζονται τα ερωτήματα που αφορούν τη μεταβλητή της συνεχούς βελτίωσης. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι ακολουθούνται από την επιχείρηση πολιτικές συνεχούς βελτίωσης (Γράφημα 4.20). Το 6% των συμμετεχόντων διαφωνεί λίγο, το 13% τηρεί ουδέτερη στάση, το 48% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 33% συμφωνεί πολύ. Πάνω από το 80% των συμμετεχόντων αντιλαμβάνεται ότι η επιχείρηση ακολουθεί πρακτικές συνεχούς βελτίωσης επιδιώκοντας με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει την αποδοτικότητά της.

Γράφημα 420 Συνεχής βελτίωση Ερώτημα 1



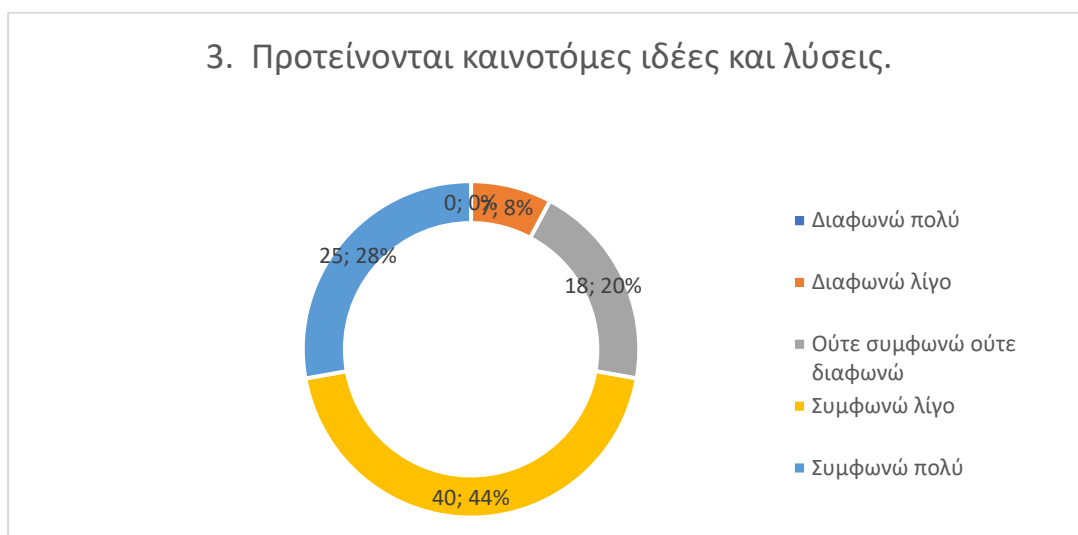
Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι γίνεται ανάλυση των επιδόσεων (Γράφημα 4.21). Το 6% των συμμετεχόντων διαφωνεί λίγο, το 21% τηρεί ουδέτερη στάση, το 52% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 21% συμφωνεί πολύ. Πάνω από το 70% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η επιχείρηση προχωρά σε ανάλυση επιδόσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό ή και συλλογικό επίπεδο προκειμένου να αξιολογήσει την ατομική και ομαδική αποδοτικότητα, να εντοπίσει περιθώρια βελτίωσης ή να αναπροσδιορίσει τους τιθέμενους στόχους.

Γράφημα 421 Συνεχής βελτίωση Ερώτημα 2



Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι προτείνονται καινοτόμες ιδέες και λύσεις (Γράφημα 4.22). Το 8% των συμμετεχόντων διαφωνεί λίγο, το 20% τηρεί ουδέτερη στάση, το 44% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 28% συμφωνεί πολύ. Παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία πιστεύει πως δίνεται η δυνατότητα προτάσεων καινοτόμων ιδεών και λύσεων στην επιχείρηση, εντούτοις το 20% των συμμετεχόντων δεν εκφράζει σαφή άποψη επί του θέματος.

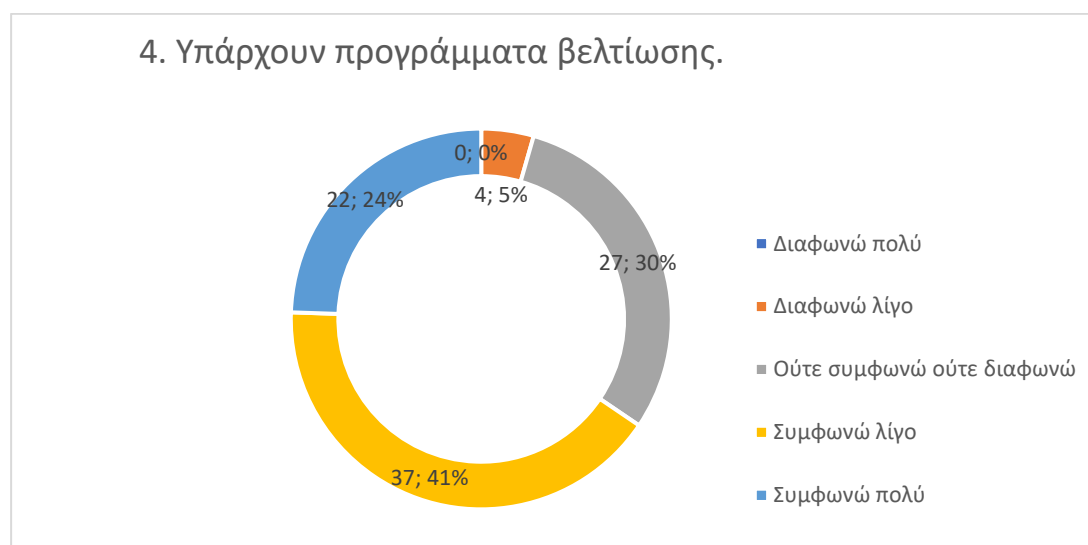
Γράφημα 422 Συνεχής βελτίωση Ερώτημα 3



Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι υπάρχουν προγράμματα βελτίωσης (Γράφημα 4.23). Το 5% των συμμετεχόντων

διαφωνεί λίγο, το 30% τηρεί ουδέτερη στάση, το 41% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 24% συμφωνεί πολύ. Και πάλι το ποσοστό του δείγματος με μετριοπαθή στάση είναι υψηλό (30%). Ωστόσο, άνω του 60% των συμμετεχόντων κρίνει πως η επιχείρηση εφαρμόζει ήδη προγράμματα βελτίωσης που μπορεί να αφορούν τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, την ποιότητα και άλλα στοιχεία και διαδικασίες που χρειάζονται βελτίωση.

Γράφημα 423 Συνεχής βελτίωση Ερώτημα 4

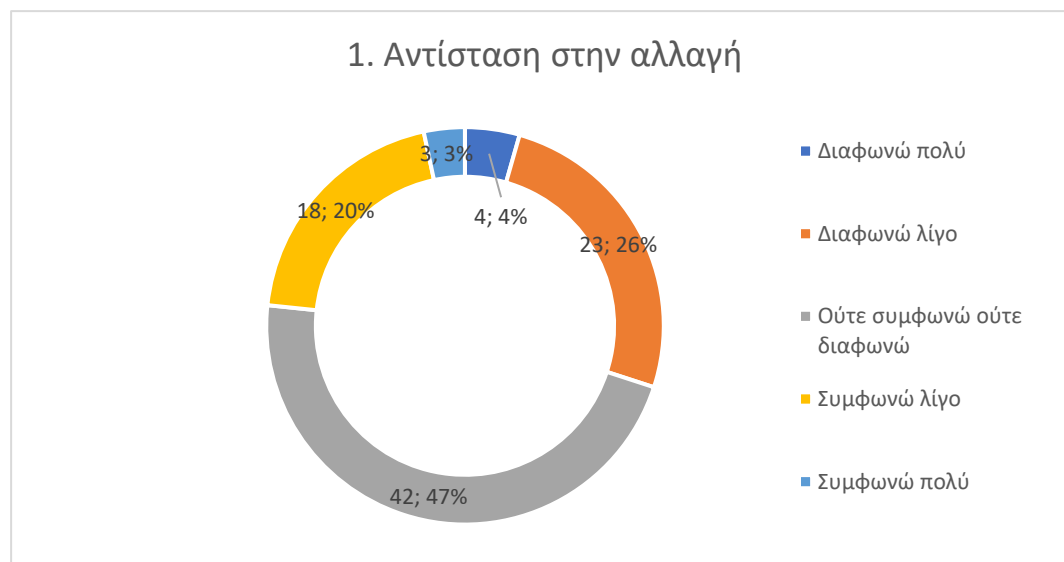


Στη συνέχεια εξετάζονται τα ερωτήματα που αφορούν τη μεταβλητή των προκλήσεων που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η συγκεκριμένη μεταβλητή εξετάζει 12 παράγοντες. Το πρώτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι η αντίσταση στην αλλαγή (Γράφημα 4.24). Το 4% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 26% διαφωνεί λίγο, το 47% τηρεί ουδέτερη στάση, το 20% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 3% συμφωνεί πολύ.

Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα δεν εκφράζουν σαφή άποψη για την αντίσταση στην αλλαγή. Η αιτία μπορεί να πηγάζει από το γεγονός ότι η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα σύνηθες φαινόμενο στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης καθώς οι αλλαγές συνήθως δεν αρέσουν στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι άνθρωποι γενικά προτιμούν τη σταθερότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται από μεγάλη αντίσταση στην αλλαγή. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την επίτευξη νέων στόχων συνεχώς και αναπροσαρμόζουν διαδικασίες και λειτουργίες προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Πιθανώς οι

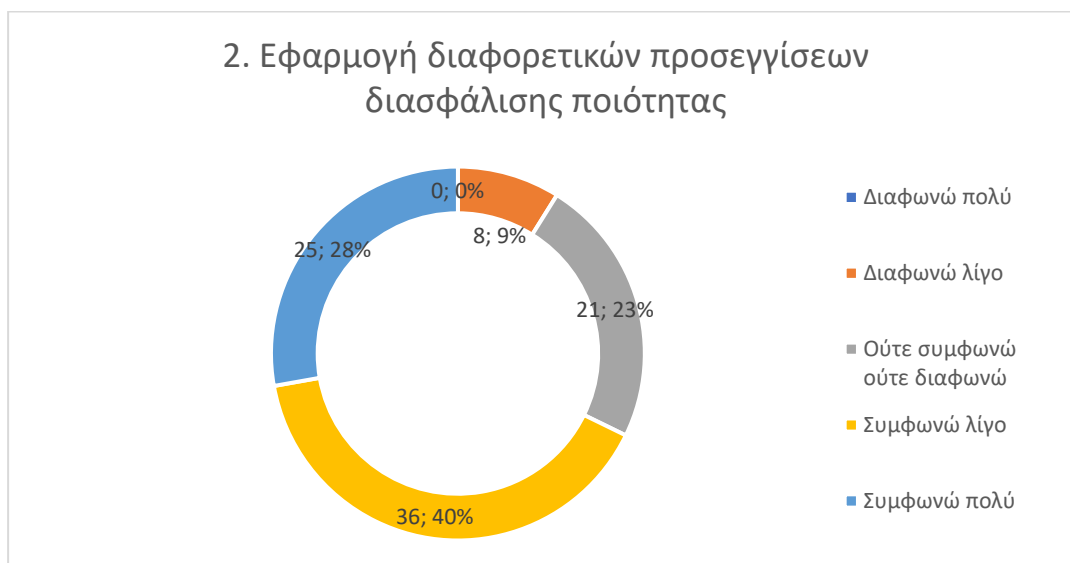
εργαζόμενοι της υπό εξέταση επιχείρησης να μην ήθελαν ή να μην γνώριζαν πώς να εκφράσουν το βαθμό της αντίστασής τους στην αλλαγή.

Γράφημα 424 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 1



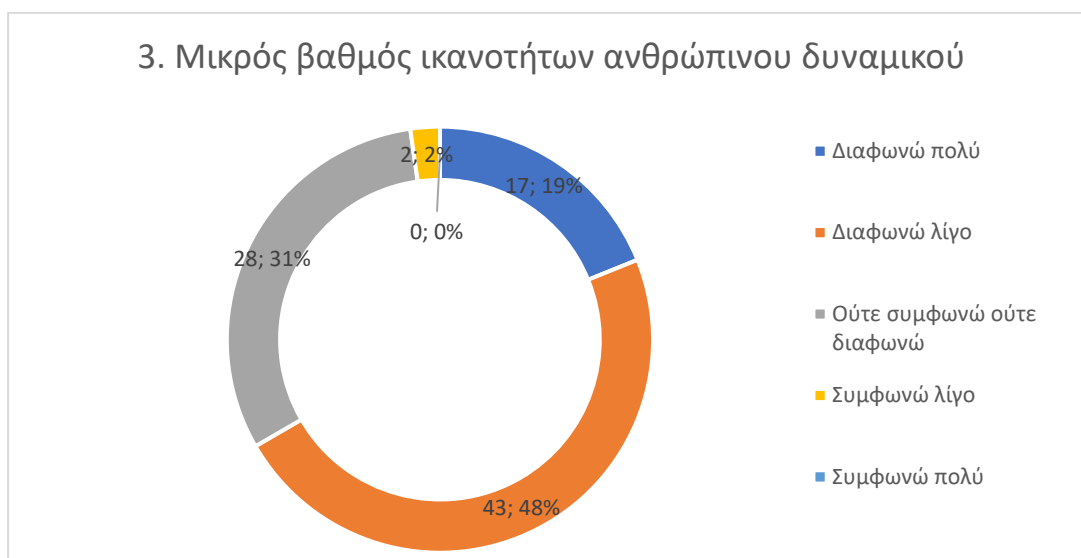
Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι η εφαρμογή διαφορετικών προσεγγίσεων διασφάλισης ποιότητας (Γράφημα 4.25). Το 9% των συμμετεχόντων διαφωνεί λίγο, το 23% τηρεί ουδέτερη στάση, το 40% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 28% συμφωνεί πολύ. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων κρίνει πως εφαρμόζονται διαφορετικές προσεγγίσεις διασφάλισης ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί συνεχώς να βελτιωθεί ως προς την ποιότητα και δοκιμάζει νέες προσεγγίσεις για αυτό το σκοπό.

Γράφημα 425 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 2



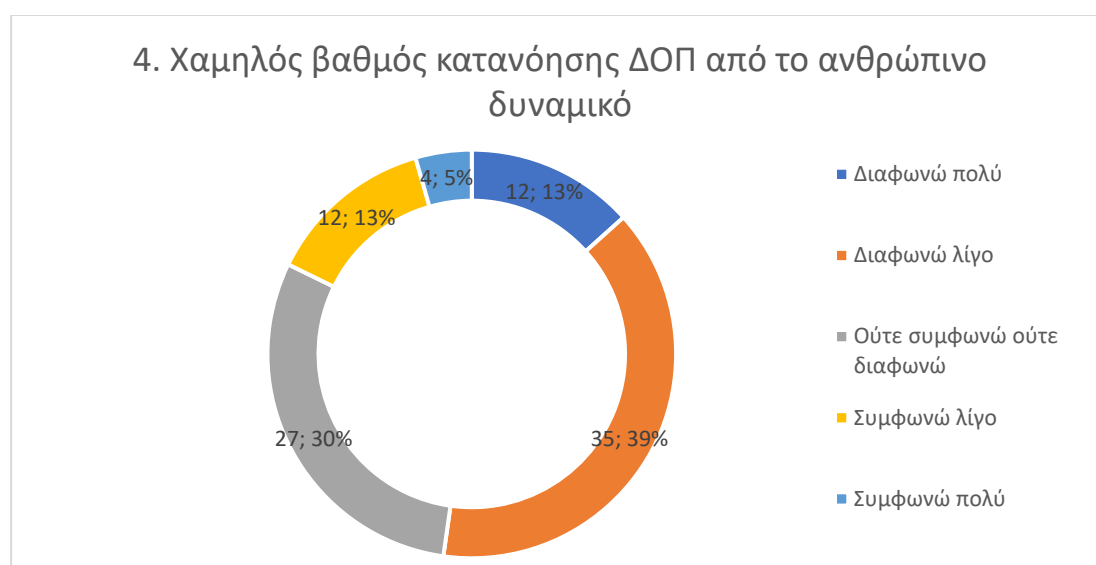
Το τρίτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι ο μικρός βαθμός ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Γράφημα 4.26). Το 19% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 48% διαφωνεί λίγο, το 31% τηρεί ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 2% συμφωνεί λίγο. Σχεδόν το 70% των συμμετεχόντων δεν πιστεύει ότι το ανθρώπινο δυναμικό χαρακτηρίζεται από μικρό βαθμό ικανοτήτων. Για αυτό και δεν πιστεύει ότι αυτές οι ικανότητες λειτουργούν ως εμπόδιο στην εφαρμογή της ΔΟΠ.

Γράφημα 426 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 3

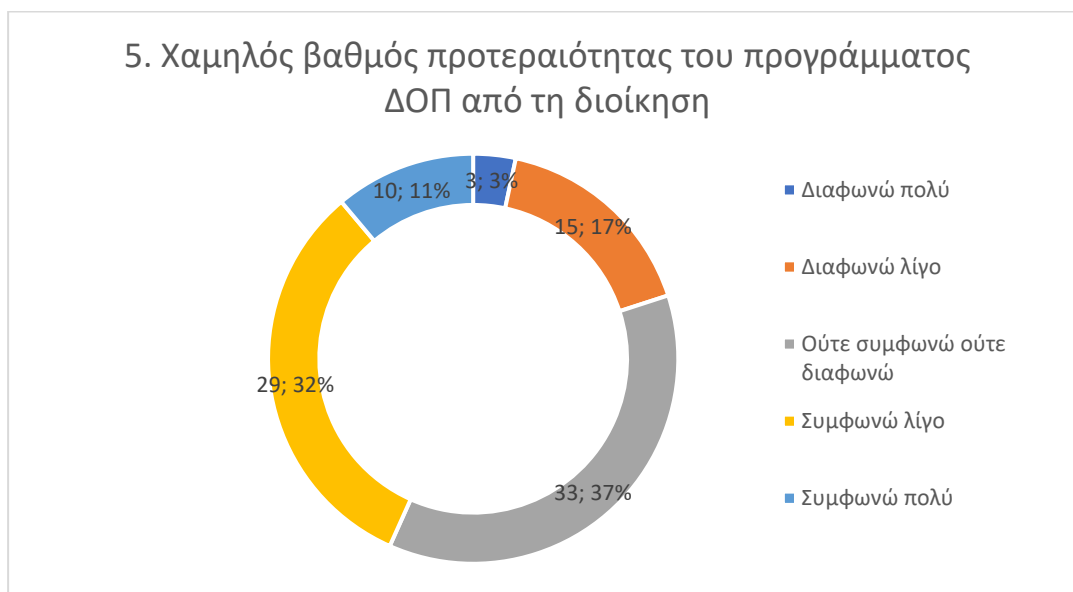


Το τέταρτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι ο χαμηλός βαθμός κατανόησης της ΔΟΠ από το ανθρώπινο δυναμικό (Γράφημα 4.27). Το 13% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 39% διαφωνεί λίγο, το 30% τηρεί ουδέτερη στάση, το 13% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 5% συμφωνεί πολύ. Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες θεωρούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν χαρακτηρίζεται για το χαμηλό βαθμό κατανόησης της ΔΟΠ. Μεγάλο όμως είναι το ποσοστό των ατόμων που τηρούν ουδέτερη στάση (30%).

Γράφημα 427 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 4

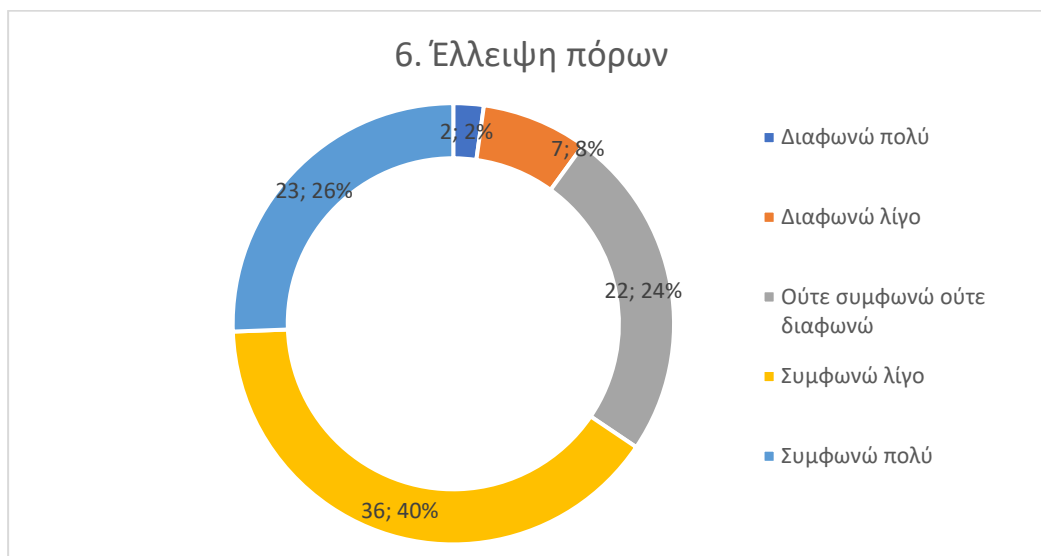


Το πέμπτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι ο χαμηλός βαθμός προτεραιότητας του προγράμματος ΔΟΠ από τη διοίκηση (Γράφημα 4.28). Το 3% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 17% διαφωνεί λίγο, το 37% τηρεί ουδέτερη στάση, το 32% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 11% συμφωνεί πολύ. Το δείγμα είναι μοιρασμένο σχεδόν σε αυτό τον παράγοντα με αποτέλεσμα να μην προκύπτει κάποιο συμπέρασμα. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για την προτεραιότητα που δίνει η διοίκηση στο πρόγραμμα ΔΟΠ.



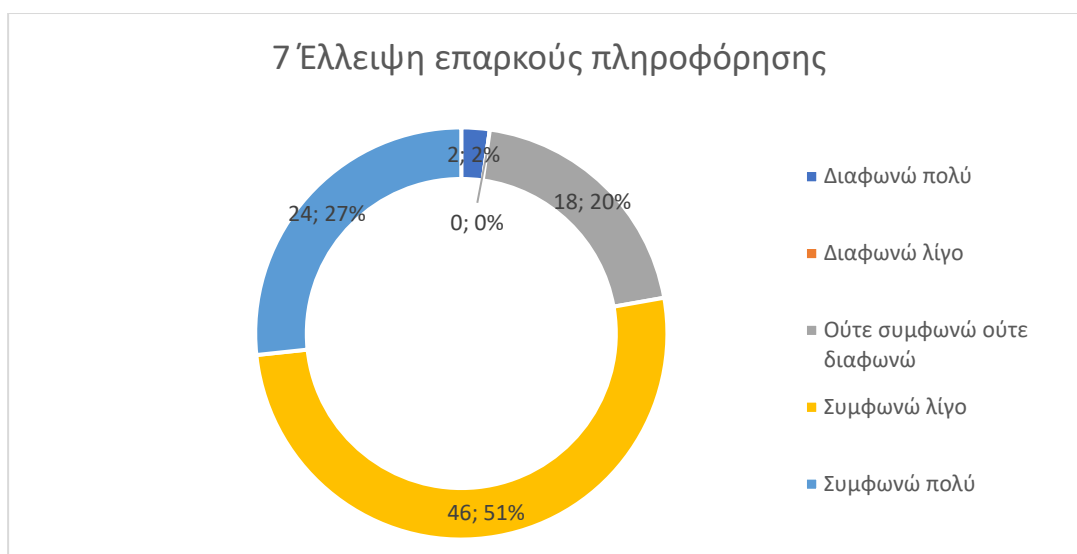
Το έκτο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι η έλλειψη πόρων (Γράφημα 4.29). Το 2% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 8% διαφωνεί λίγο, το 24% τηρεί ουδέτερη στάση, το 40% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 26% συμφωνεί πολύ. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (66%) θεωρεί ότι βασικός παράγοντας επιρροής της εφαρμογής της ΔΟΠ αποτελεί το οικονομικό στοιχείο, δηλαδή η έλλειψη πόρων ή ακόμη ορθότερα ο περιορισμός κατανομής των πόρων από τη διοίκηση. Μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση μπορεί το επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον να βελτιώνεται στην Ελλάδα, ωστόσο, μένουν ακόμη πολλά να γίνουν προκειμένου η ποιότητα να αποτελέσει σοβαρή προτεραιότητα για την πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων.

Γράφημα 429 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 6



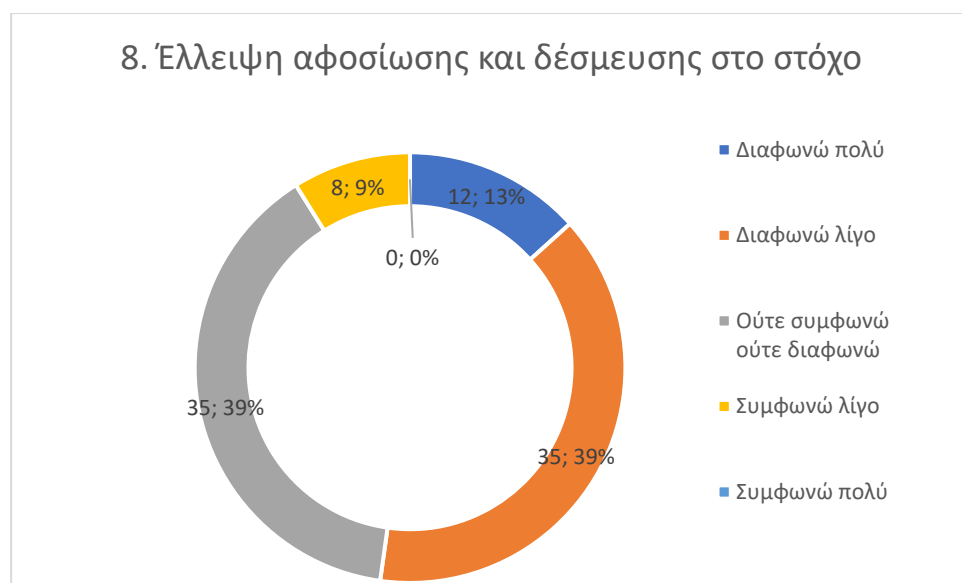
Το έβδομο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης (Γράφημα 4.30). Το 2% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 20% τηρεί ουδέτερη στάση, το 51% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 27% συμφωνεί πολύ. Σχεδόν το 80% του δείγματος κρίνει την ανεπάρκεια της πληροφόρησης ως πολύ σημαντικό παράγοντα επιρροής εφαρμογής της ΔΟΠ.

Γράφημα 430 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 7



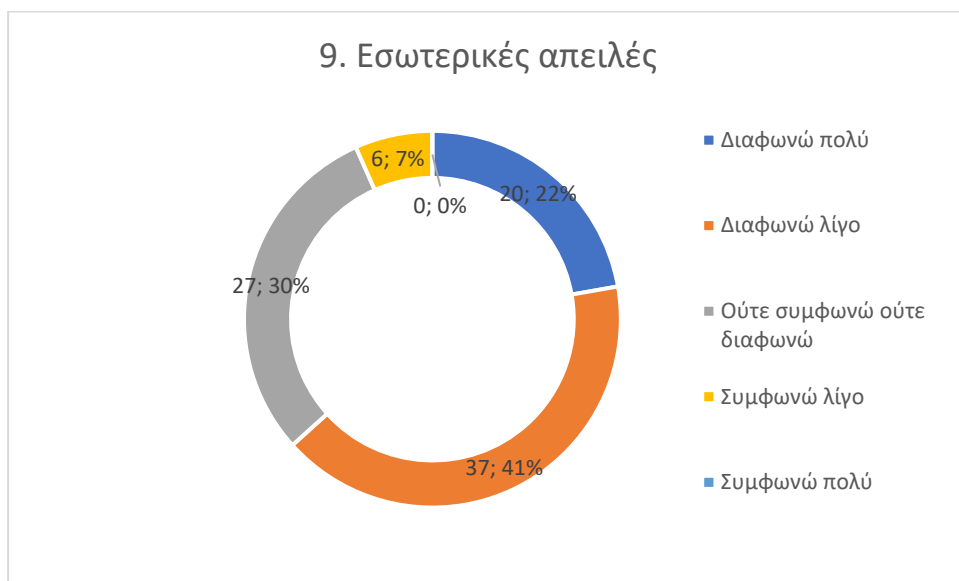
Το όγδοο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι η έλλειψη αφοσίωσης και δέσμευσης στο στόχο (Γράφημα 4.31). Το 13% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 39% διαφωνεί λίγο, το 39% τηρεί ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 9% συμφωνεί λίγο. Σχεδόν τέσσερις στους δέκα δεν εκφράζουν με σαφήνεια την άποψή τους για τον παράγοντα της έλλειψης αφοσίωσης και δέσμευσης στο στόχο. Ωστόσο, η πλειοψηφία δεν πιστεύει ότι ο παράγοντας αυτός επηρεάζει τον βαθμό εφαρμογής της ΔΟΠ.

Γράφημα 431 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 8



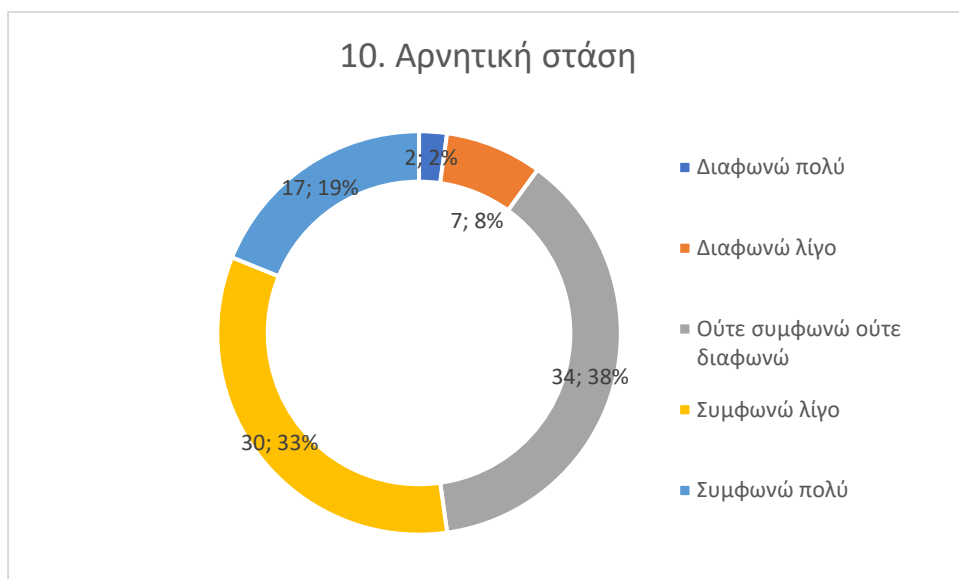
Το ένατο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι οι εσωτερικές απειλές (Γράφημα 4.32). Το 22% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 41% διαφωνεί λίγο, το 30% τηρεί ουδέτερη στάση και το υπόλοιπο 7% συμφωνεί λίγο. Περισσότεροι από το 60% του δείγματος πιστεύουν ότι δεν επηρεάζουν τυχόν εσωτερικές απειλές την εφαρμογή της ΔΟΠ. Ως εσωτερικές απειλές μπορούν να εννοηθούν φαινόμενα εξαπάτησης ή μη ορθή συμπεριφορά και κουλτούρα μεταξύ των εργαζομένων και άλλα περιστατικά.

Γράφημα 432 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 9



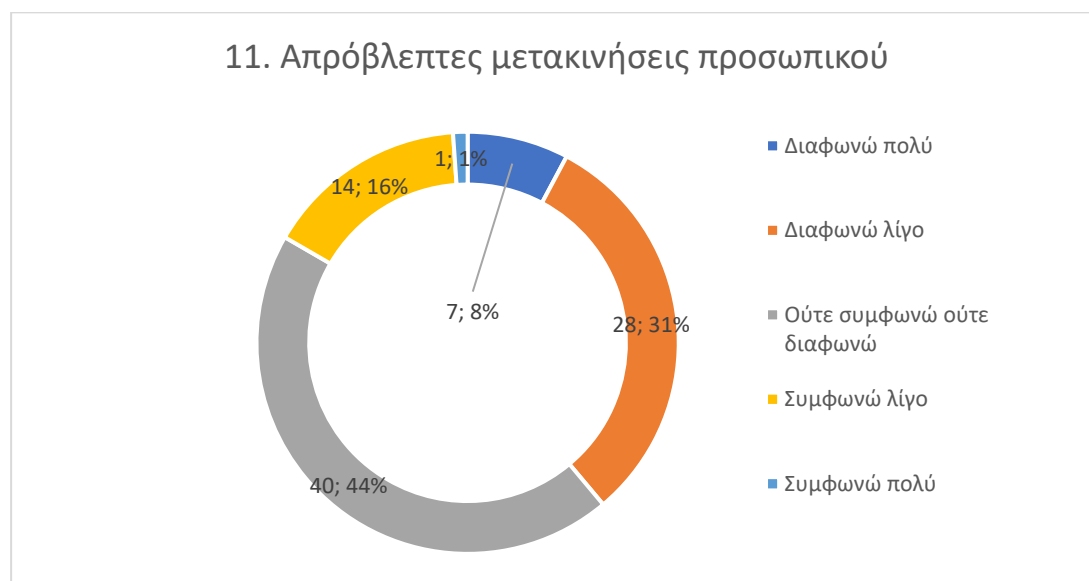
Το δέκατο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι η αρνητική στάση (Γράφημα 4.33). Το 2% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 8% διαφωνεί λίγο, το 38% τηρεί ουδέτερη στάση, το 33% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 19% συμφωνεί πολύ. Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες στο δείγμα θεωρούν την αρνητική στάση ως πολύ σημαντικό παράγοντα εφαρμογής της ΔΟΠ. Η στάση των εργαζομένων συνολικά είτε είναι αρνητική είτε είναι θετική επηρεάζει το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται η ΔΟΠ στο πλαίσιο ενός οργανισμού.

Γράφημα 433 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 10

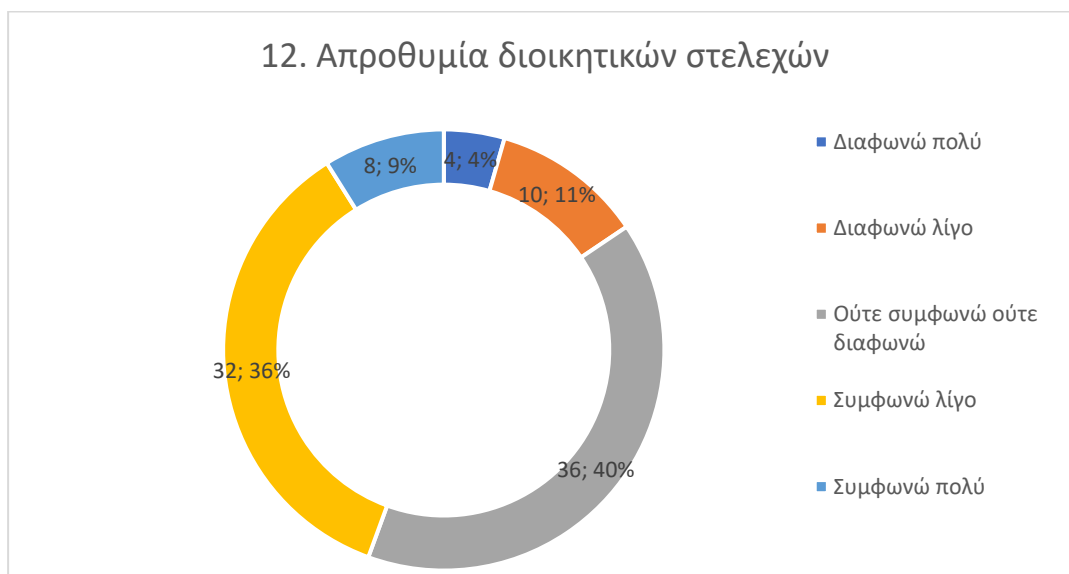


Το ενδέκατο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι οι απρόβλεπτες μετακινήσεις προσωπικού (Γράφημα 4.34). Το 8% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 31% διαφωνεί λίγο, το 44% τηρεί ουδέτερη στάση, το 16% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 1% συμφωνεί πολύ. Σχεδόν τέσσερις στους δέκα δεν πιστεύουν ότι οι μετακινήσεις του προσωπικού είναι ικανός παράγοντας επιρροής της εφαρμογής της ΔΟΠ.

Γράφημα 434 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ Ερώτημα 11

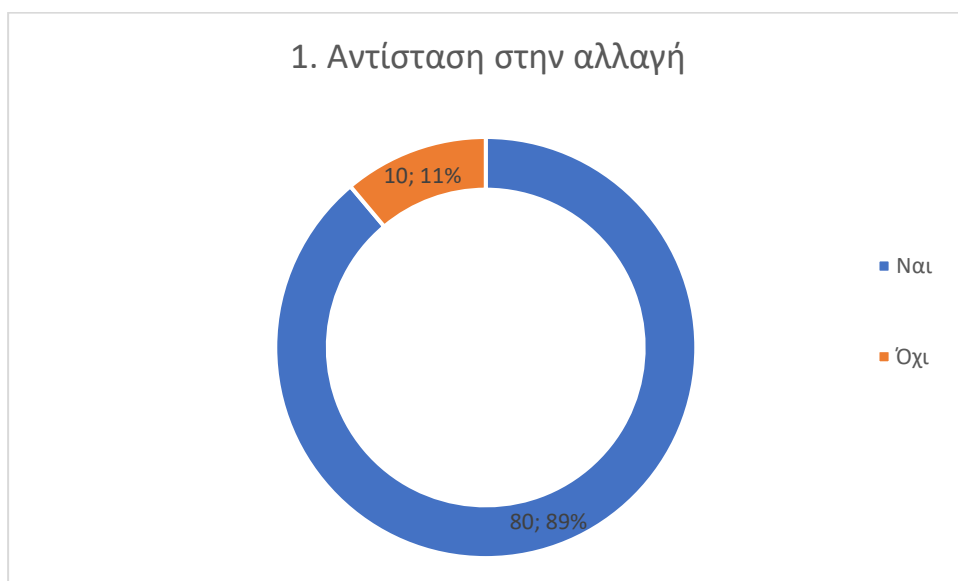


Το δωδέκατο ερώτημα εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι πρόκληση είναι η απροθυμία των διοικητικών στελεχών (Γράφημα 4.35). Το 4% των συμμετεχόντων διαφωνεί πολύ, το 11% διαφωνεί λίγο, το 40% τηρεί ουδέτερη στάση, το 36% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 9% συμφωνεί πολύ. Μεγάλο είναι το ποσοστό των ατόμων που δεν εξέφρασαν ξεκάθαρη άποψη σχετικά με τις πρωτοβουλίες και το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ. Η στάση αυτή μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη άποψης ή στο φόβο ορισμένων να την εκφράσουν ακόμη και στο πλαίσιο της έρευνας διπλωματικής εργασίας.



Στη συνέχεια εξετάζονται τα ερωτήματα που αφορούν τη μεταβλητή της διαδικασίας παρακίνησης των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη μεταβλητή εξετάζει 6 παράγοντες με διττή απάντηση (Ναι/ Όχι). Το πρώτο ερώτημα εξετάζει ως παράγοντα παρακίνησης την αντίσταση στην αλλαγή (Γράφημα 4.36). Το 89% των συμμετεχόντων αποκρίθηκε πως θεωρεί την αντίσταση στην αλλαγή παράγοντα παρακίνησης, ενώ το 11% δεν την θεωρεί.

Γράφημα 436 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: αντίσταση στην αλλαγή



Το δεύτερο ερώτημα εξετάζει ως παράγοντα παρακίνησης τις πρωτοβουλίες (Γράφημα 4.37). Το 63% των συμμετεχόντων αποκρίθηκε πως θεωρεί τις πρωτοβουλίες παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ το 37% έχει την αντίθετη άποψη.

Γράφημα 437 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: πρωτοβουλίες



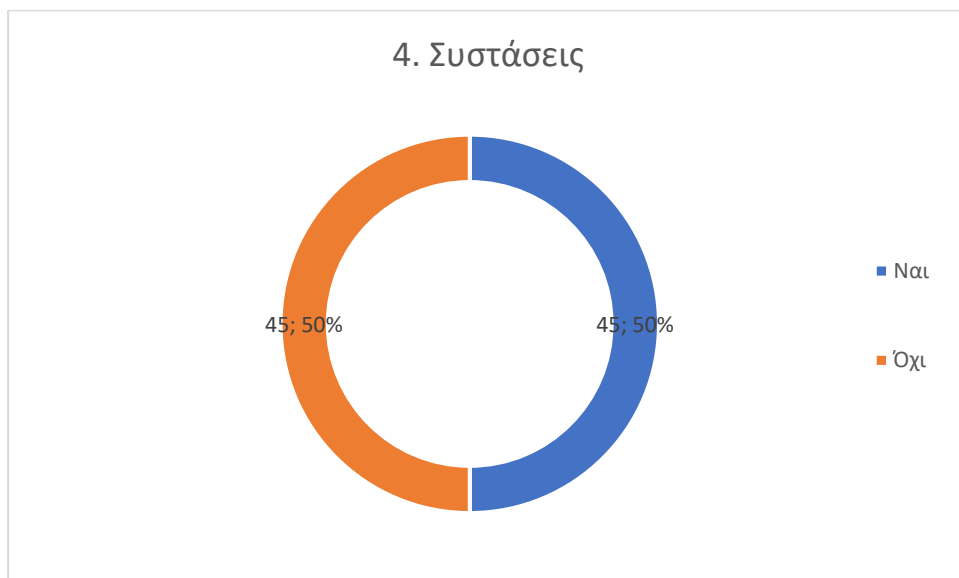
Το τρίτο ερώτημα εξετάζει ως παράγοντα παρακίνησης τις προτάσεις για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών (Γράφημα 4.38). Το 54% των συμμετεχόντων αποκρίθηκε πως θεωρεί τις προτάσεις για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ το 46% έχει την αντίθετη άποψη.

Γράφημα 438 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: προτάσεις για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών



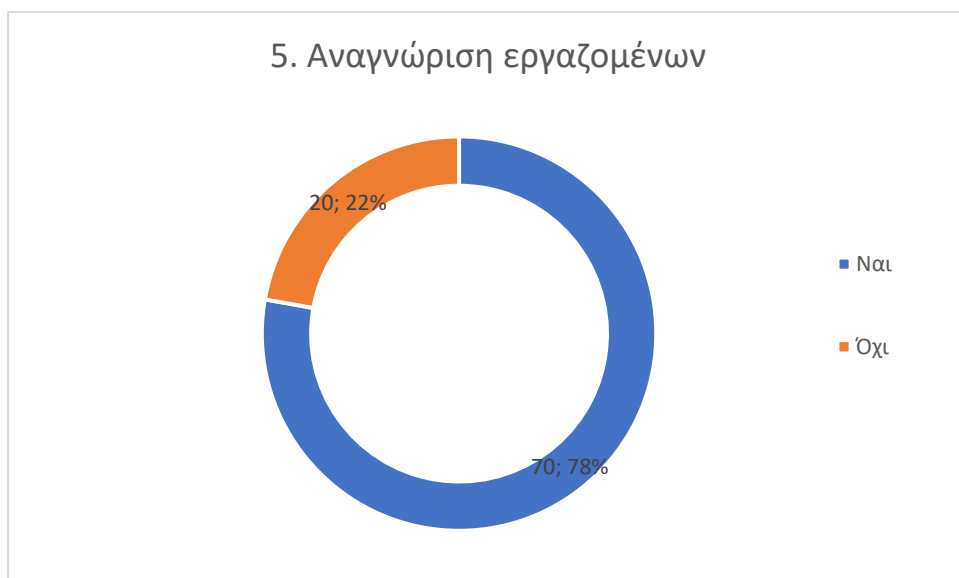
Το τέταρτο ερώτημα εξετάζει ως παράγοντα παρακίνησης τις συστάσεις (Γράφημα 4.39). Το 50% των συμμετεχόντων αποκρίθηκε πως θεωρεί τις συστάσεις παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ το 50% έχει την αντίθετη άποψη.

Γράφημα 439 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: συστάσεις



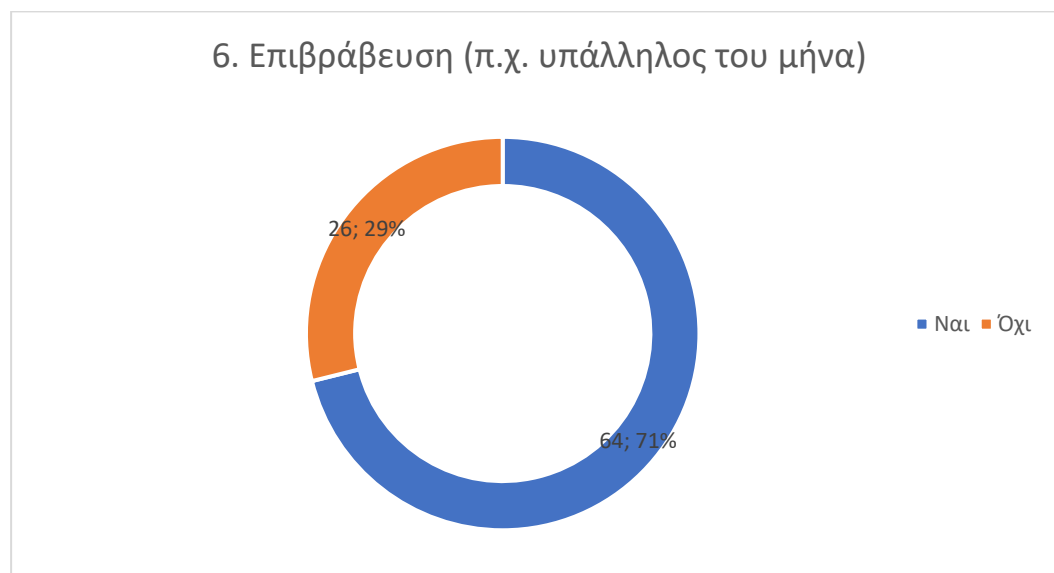
Το πέμπτο ερώτημα εξετάζει ως παράγοντα παρακίνησης την αναγνώριση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Γράφημα 4.40). Το 78% των συμμετεχόντων αποκρίθηκε πως θεωρεί την αναγνώριση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι παράγοντα παρακίνησής τους, ενώ μόλις το 22% έχει την αντίθετη άποψη.

Γράφημα 440 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: αναγνώριση εργαζομένων



Το έκτο ερώτημα εξετάζει ως παράγοντα παρακίνησης την επιβράβευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Γράφημα 4.41). Το 71% των συμμετεχόντων αποκρίθηκε πως θεωρεί την επιβράβευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι παράγοντα παρακίνησής τους, ενώ μόλις το 29% έχει την αντίθετη άποψη.

Γράφημα 441 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων: επιβράβευση



Συμπερασματικά, σε σχέση με την τελευταία εξεταζόμενη μεταβλητή προκύπτει ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να προσπαθήσουν και να αποδώσουν περισσότερο είναι η αντίσταση στην αλλαγή, η αναγνώριση και η επιβράβευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για το εργασία τους.

4.2. Στατιστικοί έλεγχοι

4.2.1. Έλεγχος αξιοπιστίας

Επιλέχθηκε για την διεκπεραίωση του ελέγχου αξιοπιστίας να χρησιμοποιηθεί ο Cronbach's alpha με τη βοήθεια του SPSS. Ο συγκεκριμένος δείκτης αξιοπιστίας είναι ιδιαίτερα δημοφιλής καθώς αποτελεί ένα μέτρο αξιολόγησης της αξιοπιστίας των απαντήσεων που έχει δώσει το δείγμα, αλλά ταυτόχρονα αξιολογεί και εξετάζει και την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Οι τιμές που λαμβάνει ο συγκεκριμένος δείκτης κυμαίνονται μεταξύ του μηδέν και της μονάδας. Μια υψηλή τιμή αυτού του δείκτη (συνήθως μεγαλύτερη από 0,70 ή αλλιώς 70%) χρησιμοποιείται έτσι ώστε να αποδειχτεί ότι η αξιοπιστία της έρευνας είναι υψηλή (Nunnally, 1970). Θετικό αυτού

του δείκτη είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για ερωτήσεις του τύπου «Ναι/Όχι» όσο και για ερωτήσεις με πολλαπλές ή κλιμακωτές απαντήσεις όπως η πλειοψηφία των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης.

Στην προκειμένη περίπτωση πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας για το σύνολο των μεταβλητών που εξετάστηκαν στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης και για καθεμία μεταβλητή ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1 όπως προκύπτουν έπειτα από την απαραίτητη επεξεργασία από το SPSS. Από τα αποτελέσματα του πίνακα συμπεραίνει κανείς ότι η έρευνα είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη. Συγκεκριμένα, όλες οι εξεταζόμενες μεταβλητές έχουν δείκτη αξιοπιστίας μεγαλύτερο από 0,7 με εξαίρεση τη «Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων».

Όσον αφορά τη διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων ο δείκτης Cronbach's alpha έδωσε αποτέλεσμα 0,502. Παρά τη χαμηλή αυτή τιμή το σύνολο του ερωτηματολογίου απέδωσε ιδιαίτερα υψηλό δείκτη αξιοπιστίας ύψους 0,809, καθιστώντας την παρούσα έρευνα ιδιαίτερα αξιόπιστη.

Πίνακας 4.1 Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας

Μεταβλητές	Cronbach's alpha	Αριθμός στοιχείων
Ρόλος ηγεσίας	0,784	5
Εστίαση στην ικανοποίηση πελατών	0,731	5
Εμπλοκή εργαζομένων	0,839	3
Προσέγγιση διαδικασιών	0,811	3
Συνεχής βελτίωση	0,817	4
Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων	0,502	6
Σύνολο ερωτηματολογίου	0,809	41

4.2.2. Συνοπτικά περιγραφικά στατιστικά

Στους Πίνακες 4.2 – 4.9 παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της έρευνας για τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Ιδιαίτερα θετικό είναι το αποτέλεσμα ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως η ομαδική εργασία ενθαρρύνεται και επιβραβεύεται από τη διοίκηση (Πίνακας 4.2). Υψηλή βαθμολογία λαμβάνει και η δημιουργία και συντήρηση ενός ξεκάθολου οράματος, σαφών στόχων και συγκεκριμένων αξιών που φαίνεται να χαρακτηρίζουν την επιχείρηση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι η επιχείρηση επενδύει τους απαραίτητους πόρους στην

εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και προσφέρει ευκαιρίες για εξέλιξη. Τα ποσοστά διαφωνίας σε όλα τα ερωτήματα της μεταβλητής που αφορά το ρόλο της ηγεσίας ήταν έως 10%, δηλαδή, είναι ελάχιστοι οι εργαζόμενοι που δεν συμμερίζονται τη θετική διάσταση του ρόλου της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΔΟΠ.

Πίνακας 4.2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΔΟΠ

Ερωτήματα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
1. Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους ενδιαφερόμενους.	5%	2%	17%	24%	34%
2. Δημιουργία και συντήρηση σαφούς οράματος, στόχων, αξιών.	1%	3%	16%	38%	42%
3. Παροχή απαραίτητων πόρων, εκπαίδευσης και ευκαιριών εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό.	3%	7%	22%	39%	29%
4. Έμπνευση, ενθάρρυνση και αναγνώριση ανθρώπινου δυναμικού.	0%	6%	10%	40%	44%
5. Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας και επιβράβευση.	1%	5%	9%	46%	39%

Όσον αφορά στην εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης στην πλειοψηφία τους αποκρίθηκαν πως η επιχείρηση αφογκράζεται τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών και λαμβάνει αξιολογήσεις των πελατών σχετικά με την ικανοποίησή τους ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα αύξησης της ικανοποίησής τους και (Πίνακας 4.3).

Το μόνο αρνητικό που έχει προκύψει από τα αποτελέσματα αυτής της μεταβλητής είναι το γεγονός ότι σχεδόν ένας στους πέντε εργαζόμενους δεν πιστεύει ότι η επιχείρηση παρέχει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της το συγκεκριμένο αποτέλεσμα καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης και είναι σημαντικό οι ίδιοι να αντιμετωπίζονται πρώτα ως πελάτες υπό την έννοια ότι η επιχείρηση πρέπει να πείθει με έργα και πράξεις για τη μέριμνα της ικανοποίησής τους. Το γεγονός ότι σχεδόν το 20% των εργαζομένων δεν πείθεται για την ικανοποίηση των πελατών υποδηλώνει ότι η επιχείρηση έχει και άλλο περιθώριο βελτίωσης και μπορεί να λάβει αποφάσεις και μέτρα για καλύτερη διαχείριση αυτής της μεθόδου ΔΟΠ.

Σε γενικές γραμμές, όμως, από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η επιχείρηση εστιάζει πολύ στην εξυπηρέτηση των πελατών και αυτό αποτυπώνεται και μέσα από τις πρακτικές ΔΟΠ που χρησιμοποιεί.

Πίνακας 4.3 Εστίαση στην ικανοποίηση πελατών

Ερωτήματα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
1. Ο οργανισμός αναγνωρίζει και κατανοεί τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.	1%	2%	18%	31%	48%
2. Ο οργανισμός διασφαλίζει ότι επικοινωνεί και ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών.	3%	9%	18%	48%	22%
3. Η διοίκηση καταμετρά την ικανοποίηση των πελατών και επεμβαίνει όποτε χρειάζεται.	1%	6%	18%	51%	24%
4. Η διοίκηση απαντά στα παράπονα των πελατών.	4%	13%	29%	28%	26%
5. Υπάρχει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.	3%	15%	30%	32%	20%

Όσον αφορά στην εμπλοκή των εργαζομένων τόσο η ενθάρρυνση της καινοτομίας όσο και η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες βελτίωσης της ποιότητας τυγχάνουν μεγάλης απήχησης μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης ως μέθοδοι ΔΟΠ (Πίνακας 4.4). Το πολύ μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα που αποκρίθηκαν θετικά ή έστω μετριοπαθώς στη συμμετοχή του προσωπικού σε ομάδες βελτίωσης της ποιότητας υποδηλώνει το ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στην

εμπλοκή των εργαζομένων μέσα από την εφαρμογή της ΔΟΠ. Ειδικότερα, φαίνεται ότι η διοίκηση ακολουθεί μάλλον ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας καθώς το 28% των συμμετεχόντων «συμφωνεί λίγο» και άλλο τόσο «συμφωνεί πολύ» πως οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού.

Πίνακας 4 4 Εμπλοκή εργαζομένων

Ερωτήματα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
1. Η διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και προωθεί την καινοτομία.	3%	7%	21%	54%	15%
2. Το προσωπικό συμμετέχει σε ομάδες βελτίωσης της ποιότητας, εκτελεί διορθωτικές ενέργειες και προτείνει ιδέες.	1%	2%	45%	45%	20%
3. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού.	1%	8%	34%	28%	28%

Όσον αφορά στην επιλογή των προμηθευτών το πιο σημαντικό για τους εργαζόμενους φαίνεται πως είναι η ποιότητα (Πίνακας 4.5). Έπειτα, ακολουθεί η τιμή και στο τέλος η αναγνωρισιμότητα. Το χαρακτηριστικό της ποιότητας φαίνεται πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους εργαζόμενους οι οποίοι αναγνωρίζουν την αξία και το ρόλο που διαδραματίζουν οι προμηθευτές της επιχείρησης. Η ποιότητα είναι πιο σημαντική από την τιμή.

Πίνακας 4 5 Κριτήρια επιλογής προμηθευτών

Ερωτήματα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
1. Τιμή	0%	1%	22%	54%	23%
2. Αναγνωρισιμότητα	0%	4%	48%	30%	18%
3. Ποιότητα	0%	0%	13%	52%	35%

Όσον αφορά στη προσέγγιση διαδικασιών είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως η επιχείρηση αξιολογεί τους κινδύνους, τις συνέπειες και το αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της στους πελάτες, τους προμηθευτές

και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους (Πίνακας 4.6). Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές βελτίωσης της διαδικασίας προσέγγισης της ΔΟΠ ώστε να μπορεί να επιτυγχάνει καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Πίνακας 4 6 Προσέγγιση διαδικασιών

Ερωτήματα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
1. Ο οργανισμός παρέχει αναλυτικές οδηγίες για τη διαδικασία που απαιτείται ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.	1%	5%	13%	39%	42%
2. Γίνεται αξιολόγηση κινδύνων, συνεπειών και αντίκτυπου των δραστηριοτήτων του οργανισμού στους πελάτες, τους προμηθευτές και λοιπούς ενδιαφερόμενους.	2%	3%	16%	35%	44%
3. Γίνεται μέτρηση και ανάλυση των δυνατοτήτων βασικών δραστηριοτήτων.	2%	4%	21%	47%	26%

Όσον αφορά στις δράσεις της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση μεγαλύτερη έμφαση φαίνεται πως δίνεται στην ανάλυση των επιδόσεων (Πίνακας 4.7). Ο υψηλός βαθμός συμφωνίας στο σύνολο των ερωτημάτων αυτής της μεταβλητής οδηγεί στο συμπέρασμα πως η συνεχής βελτίωση αποτελεί στρατηγική της επιχείρησης και δημοφιλής πρακτική ΔΟΠ η οποία εφαρμόζεται στην καθημερινή της λειτουργία.

Πίνακας 4 7 Συνεχής βελτίωση

Ερωτήματα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
1. Ακολουθούνται πολιτικές συνεχούς βελτίωσης.	0%	6%	13%	48%	33%
2. Γίνεται ανάλυση των επιδόσεων.	0%	6%	21%	52%	21%
3. Προτείνονται καινοτόμες ιδέες και λύσεις.	0%	8%	20%	44%	28%
4. Υπάρχουν προγράμματα βελτίωσης.	0%	5%	30%	41%	24%

Όσον αφορά στις προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ οι πιο σημαντικές φαίνεται πως είναι η εφαρμογή διαφορετικών προσεγγίσεων διασφάλισης ποιότητας (40% «Συμφωνώ λίγο» και 28% «Συμφωνώ πολύ»), η έλλειψη πόρων (40% «Συμφωνώ λίγο» και 26% «Συμφωνώ πολύ») και η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης (51% «Συμφωνώ λίγο» και 27% «Συμφωνώ πολύ») (Πίνακας 4.8).

Πίνακας 4 8 Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ

Ερωτήματα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
1. Αντίσταση στην αλλαγή	4%	26%	47%	20%	3%
2. Εφαρμογή διαφορετικών προσεγγίσεων διασφάλισης ποιότητας	0%	9%	23%	40%	28%
3. Μικρός βαθμός ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού	19%	48%	31%	2%	0%
4. Χαμηλός βαθμός κατανόησης ΔΟΠ από το ανθρώπινο δυναμικό	13%	39%	30%	13%	5%
5. Χαμηλός βαθμός προτεραιότητας του προγράμματος	3%	17%	37%	32%	11%

ΔΟΠ από τη διοίκηση					
6. Έλλειψη πόρων	2%	8%	24%	40%	26%
7 Έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης	2%	0%	20%	51%	27%
8. Έλλειψη αφοσίωσης και δέσμευσης στο στόχο	13%	39%	39%	9%	0%
9. Εσωτερικές απειλές	22%	41%	30%	7%	0%
10. Αρνητική στάση	2%	8%	38%	33%	15%
11. Απρόβλεπτες μετακινήσεις προσωπικού	8%	31%	44%	16%	1%
12. Απροθυμία διοικητικών στελεχών	4%	11%	40%	36%	9%

Όσον αφορά στη διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη απήχηση είναι η αντίσταση στην αλλαγή (Πίνακας 4.9).

Πίνακας 4 9 Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων

Ερωτήματα	Ναι	Όχι
1. Αντίσταση στην αλλαγή	89%	11%
2. Πρωτοβουλίες	37%	63%
3. Προτάσεις για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών	46%	54%
4. Συστάσεις	50%	50%
5. Αναγνώριση εργαζομένων	22%	78%
6. Επιβράβευση (π.χ. υπάλληλος του μήνα)	29%	71%

4.2.3. Ανάλυση συσχέτισης

Πραγματοποιήθηκαν ορισμένοι έλεγχοι συσχέτισης μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών προκειμένου να βρεθεί κάποια σχέση μεταξύ τους. Ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε το 5%. Από συνδυασμούς προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής «Εστίαση στην ικανοποίηση πελατών» και τα «Επιλογή προμηθευτών» ($p=0.000<0.05$) (Πίνακας

4.10). Ακόμη, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής «Εμπλοκή εργαζομένων» και «Επιλογή προμηθευτών» ($p = 0.000 < 0.05$).

Πίνακας 4 10 Συσχετίσεις κριτηρίων επιλογής προμηθευτών με υπόλοιπες μεταβλητές

Στοιχεία	Τύπος συσχέτισης	Εστίαση στην ικανοποίηση πελατών	Εμπλοκή εργαζομένων	Επιλογή προμηθευτών
Εστίαση στην ικανοποίηση πελατών	Pearson Correlation Sig.	1	0,141	0,787
			0,185	0,000
Εμπλοκή εργαζομένων	Pearson Correlation Sig.	0,141	1	0,541
		0,185		0,000
Επιλογή προμηθευτών	Pearson Correlation Sig.	0,787	0,541	1
		0,000	0,000	

Ακόμη, εξετάστηκε η μεταβλητή του ρόλου ηγεσίας και βρέθηκε ότι σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τη συνεχή βελτίωση ($p = 0,0 < 0.05$) και τις προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ ($p = 0,0 < 0.05$) (Πίνακας 4.11). Τέλος, βρέθηκε ότι οι προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τη συνεχή βελτίωση ($p = 0,0 < 0.05$).

Πίνακας 4 11 Συσχετίσεις ρόλου ηγεσίας και προκλήσεων που επηρεάζουν την εφαρμογή ΔΟΠ με υπόλοιπες μεταβλητές

Στοιχεία	Τύπος συσχέτισης	Ρόλος ηγεσίας	Συνεχής βελτίωση	Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή ΔΟΠ
Ρόλος ηγεσίας	Pearson Correlation Sig.	1	1,0	0,995
			0,000	0,000
Συνεχής βελτίωση	Pearson Correlation Sig.	1	1	0,995
		0,000		0,000
		0,995	0,995	1

Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή ΔΟΠ	Pearson Correlation Sig.	0,000	0,000	
--	--------------------------	-------	-------	--

4.2.4. Παλινδρόμηση

Όλες οι μεταβλητές θεωρήθηκαν συνεχείς και έτσι ήταν εφικτή η πραγματοποίηση πολλαπλούς γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την παρακίνηση των εργαζομένων και ανεξάρτητες όλες τις άλλες εξεταζόμενες μεταβλητές. Το ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το ακόλουθο μοντέλο είναι πολύ υψηλό (99,3%) όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.12 υποδηλώνοντας ότι το 99,3% της συνολικής μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται μέσα από το συγκεκριμένο μοντέλο και καθιστά πολύ αξιόπιστη την έρευνα.

Πίνακας 4 12 Μεταβλητότητα μοντέλου

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,996 ^a	,993	,992	,0398995	,993	2939,160	4	85	,000

a. Predictors: (Constant), Συνεχής βελτίωση, Ρόλος ηγεσίας, Εστίαση στην ικανοποίηση πελατών, Εμπλοκή εργαζομένων

Στον Πίνακα 4.13 παρουσιάζονται και τα αποτελέσματα της ANOVA από τα οποία προκύπτει ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα στα αποτελέσματα και ως εκ τούτου μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση παλινδρόμησης.

Πίνακας 4 13 Τεστ ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18,716	4	4,679	2939,160	,000 ^b
Residual	,135	85	,002		
Total	18,851	89			

a. Dependent Variable: Παρακίνηση εργαζομένων

b. Predictors: (Constant), Συνεχής βελτίωση, Ρόλος ηγεσίας, Εστίαση στην ικανοποίηση πελατών, Εμπλοκή εργαζομένων

Στον Πίνακα 4.14 παρουσιάζεται η ανάλυση παλινδρόμησης. Σε αυτόν εξετάζεται κατά κύριο λόγο η τιμή B στη δεύτερη στήλη που αφορά το συντελεστή παλινδρόμησης για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή και δείχνει τη μεταβολή της μέσης τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής όταν αυξάνεται κατά μία μονάδα κάθε μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, δεδομένου ότι οι άλλες όλες παράμετροι παραμένουν ως έχουν (σταθερές).

Πίνακας 4.14 Ανάλυση παλινδρόμησης

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,371	,033		11,192	,000
1 Ρόλος ηγεσίας	-,036	,020	-,061	-1,741	,085
Συνεχής βελτίωση	,897	,044	1,030	20,200	,000

a. Dependent Variable: Παρακίνηση εργαζομένων

Από τον Πίνακα 4.1.4 προκύπτει ότι από την τιμή B η εξίσωση παλινδρόμησης η οποία είναι της μορφής

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2.$$

διαμορφώνεται ως εξής:

$$y = 0,371 - 0.036 * x_1 + 0,897 * x_2$$

Με βάση την παλινδρόμηση προκύπτει ότι λόγω της τιμής sig προκύπτει ότι ο ρόλος της ηγεσίας δεν κρίνεται στατιστικά σημαντικός ενώ η συνεχής βελτίωση είναι στατιστικά σημαντική σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με τη συνεχή βελτίωση.

Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντικές Έρευνες

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο την εξέταση της εφαρμογής των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) σε επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου οι οποίες δραστηριοποιούνται διεθνώς. Στο πλαίσιο της έρευνας εξετάστηκαν πρακτικές εφαρμογής της ΔΟΠ σε μια ελληνική επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στο διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας η οποία διεξήχθη σε εργαζομένους αυτής της επιχείρησης στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν πως η ομαδική εργασία ενθαρρύνεται από τη διοίκηση της επιχείρησης και μάλιστα επιβραβεύεται. Ο ρόλος της ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην εφαρμογή της ΔΟΠ στην επιχείρηση και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως η διοίκηση πράττει όχι μόνο τα απαραίτητα αλλά και τα δέοντα για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την εξέλιξή του. Για αυτό και επενδύει ποσά προς αυτή την κατεύθυνση.

Εκτός από το σημαντικό ρόλο της ηγεσίας ως πρακτική ΔΟΠ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη. Η επιχείρηση αφουγκράζεται τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών και λαμβάνει αξιολογήσεις τους σχετικά με την ικανοποίησή τους ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα αύξησης της ικανοποίησής τους. Σημαντικό στοιχείο αναδεικνύεται και η στάση που πρέπει να τηρήσει η επιχείρηση απέναντι στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο πρέπει να αρχίσει να αντιμετωπίζει ως εσωτερικούς πελάτες.

Είναι σημαντικό οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση ως πελάτες καθώς η επιχείρηση πρέπει να πείθει με έργα και πράξεις για τη μέριμνα της ικανοποίησής τους. Το γεγονός ότι σχεδόν το 20% των εργαζομένων της έρευνας δεν πείθεται για την ικανοποίηση των πελατών υποδηλώνει ότι η επιχείρηση έχει και άλλο περιθώριο βελτίωσης και μπορεί να λάβει αποφάσεις και μέτρα για την καλύτερη διαχείριση της ΔΟΠ. Συνολικά, όμως, φαίνεται πως η επιχείρηση εστιάζει πολύ στην εξυπηρέτηση των πελατών και αυτό αποτυπώνεται και μέσα από τις πρακτικές ΔΟΠ που χρησιμοποιεί. Ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού πολύ συχνά είναι ο πιο σημαντικός πόρος μιας επιχείρησης. Για αυτό πολλές φορές καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία της. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκρίνονται στις

ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων τους ώστε να μπορούν ανταπεξέλθουν στα δικά τους κριτήρια. Με αυτό τον τρόπο έχουν περισσότερες πιθανότητες να ανταποκριθούν και στα κριτήρια των εξωτερικών πελατών τους.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί σημαντικό παράγοντα του οποίου η εφαρμογή ταιριάζει σε πληθώρα επιχειρήσεων και είναι ικανός παράγοντας επιρροής της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Η διοίκηση ακολουθεί μάλλον ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας το οποίο ευνοεί τη συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Από την έρευνα αναδεικνύεται και η σημασία της ποιότητας για τους εργαζόμενους οι οποίοι αναγνωρίζουν την αξία και το ρόλο που διαδραματίζουν οι προμηθευτές της επιχείρησης και τους τον αποδίδουν. Η επιχείρηση καλείται μέσα στο σύγχρονο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον να αναπτύξει στρατηγικές βελτίωσης της διαδικασίας προσέγγισης της ΔΟΠ ώστε να μπορεί να επιτυγχάνει καλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Η συνεχής βελτίωση αποτελεί στρατηγική της επιχείρησης και δημοφιλής πρακτική ΔΟΠ η οποία εφαρμόζεται στην καθημερινή της λειτουργία.

Από τους ελέγχους στατιστικής σημαντικότητας προκύπτουν ορισμένα ζεύγη μεταβλητών που έχουν σχέση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, προκύπτει ότι η εστίαση στην ικανοποίηση πελατών σχετίζεται με την επιλογή προμηθευτών. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και πηγάζουν από τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους προκαλούν επίδραση στις επιλογές των προμηθευτών που θα κάνει η επιχείρηση. Ο ρόλος της ποιότητας σε αυτή την επιλογή είναι ιδιαίτερα σημαντικός και καθοριστικός για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

Μια ακόμη στατιστικά σημαντική σχέση που προκύπτει από την έρευνα είναι μεταξύ της εμπλοκής εργαζομένων και των κριτηρίων επιλογής των προμηθευτών. Όσο περισσότερο εντυφούν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία ανάληψης πρωτοβουλιών και λήψης αποφάσεων στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης τόσο πιο αυστηρή και ποιοτική είναι η επιλογή των προμηθευτών που τίθενται.

Μια άλλη στατιστικά σημαντική σχέση προέκυψε μεταξύ του ρόλου ηγεσίας και της συνεχούς βελτίωσης. Η διοίκηση μέσα από το στυλ και τη μορφή ηγεσίας που επιλέγει ασκήσει δίνει έμφαση λιγότερο ή περισσότερο στη διοίκηση ολικής ποιότητας και στην εφαρμογή των αρχών της. Επιπλέον, βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του ρόλου ηγεσίας και των προκλήσεων που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ. Αυτό

σημαίνει ότι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση καθορίζουν το ρόλο της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Τέλος, βρέθηκε ότι οι προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τη συνεχή βελτίωση. Από την παλινδρόμηση προκύπτει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με τη συνεχή βελτίωση.

Η παρούσα εργασία χαρακτηρίζεται και από ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, πρόκειται για θεωρητική και όχι εμπειρική προσέγγιση του ζητήματος της εφαρμογής των αρχών ΔΟΠ σε μια ελληνική επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου με διεθνή δραστηριοποίηση. Παρά το γεγονός ότι ο αριθμός των δημοσιευμένων θεωρητικών και εμπειρικών μελετών είναι μεγάλος τα τελευταία χρόνια, πρόκειται για ένα πρώτο βήμα στην εξέταση της ΔΟΠ στον τομέα αυτό καθώς τα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης και της δραστηριοποίησης παγκόσμιων επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου δεν έχουν ακόμη αποτυπωθεί πλήρως. Ένας άλλος περιορισμός έγκειται στη μελέτη μιας συγκεκριμένης επιχείρησης στο πλαίσιο της μελής περίπτωσης και όχι σε πλήθος επιχειρήσεων που ασχολούνται με το διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο λόγω έλλειψης επαφών σε αντίστοιχες επιχειρήσεις και μικρών πιθανοτήτων συμπλήρωσης επαρκούς δείγματος.

Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν η εμπειρική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων του μελετώμενου κλάδου με τις πρακτικές εφαρμογής της ΔΟΠ. Μια τέτοια έρευνα θα προσέθετε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία καθώς δεν υπάρχουν πολλές δημοσιευμένες μελέτες που να εξετάζουν αυτή τη σχέση σε ελληνικούς οργανισμούς.

Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν η διεξαγωγή έρευνας με τη χρήση του ίδιου ερωτηματολογίου σε διοικητικά στελέχη ή και στελέχη ανθρωπίνων πόρων επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Ωστόσο, μια τέτοια έρευνα απαιτεί την προσέγγιση πολλών επιχειρήσεων ώστε να διασφαλιστεί η επάρκεια του δείγματος και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Βιβλιογραφία

- Ζαβλάνος, Μ. (2006). *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Τσιότρας, Δ.Γ. (2001). *Βελτίωση ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Barnes, S.J., Vidgen, R. (2005). The eQual Approach to the Assessment of E-Commerce Quality: A Longitudinal Study of Internet Bookstores. In *Web Engineering: Principles and Techniques*, W. Suh, Ed. London: Idea Group Publishing, pp. 161 – 181.
- Belanche, D., Casalo, L.V., Guinaliu, M. (2012). Website usability, consumer satisfaction and the intention to use a website: The moderating effect of perceived risk. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19 (1), 124 -132.
- Billewar, S.R., Babu, D.H. (2012). Approach to Improve Quality of E-Commerce. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRT)*, 1 (5), 36-39.
- Bugdol, M. (2005). The implementation of the TQM philosophy in Poland. *The TQM Magazine*, 17 (2), 113-120.
- Cao, M., Zhang, Q., Seydel, J. (2005). B2C e-commerce website quality: an empirical examination. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (5), 645 – 661.
- Chaudhury, A., Kuilboer, J.P. (2001). *E-business an E-commerce Infrastructure: Technologies Supporting the E-business Initiative*. London: McGraw – Hill.
- Chou, D. (2001). Integrating TQM into e-commerce. *Information System Management*, 18 (4), 1-9.
- Cortada, J.W. (1995). *TQM for Information Systems Management*. New York: McGraw – Hill.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The art of making quality certain*. New York: McGraw – Hill.
- Crosby, B.P. (1995). *Quality without tears: The Art of Hassle – free Management*. New York: McGraw – Hill Professional.
- Deadrick, D.L., Gardner, D.G. (2000). Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles. *Journal of Quality Management*, 4 (2), 225 – 241.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Initiative for Advanced Engineering Study.

- Deming, W.E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Econsultancy New York (2018). Ecommerce Statistics. Διαθέσιμο από: <https://econsultancy.com/reports/ecommerce-statistics/>.
- Farimon, M., Yaya, L.H.P., Fa, M.C. (2012). Impact of e-Quality and service recovery on loyalty: A study of e-banking in Spain. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (7), 769 – 787.
- Gabor, A. (1990). *The Man who Discovered Quality*. New York: Times Books.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality*. New York: Free Press.
- Ghazzawi, A., Alharbi, A., Aziz, A.A. (2016). TQM in E-Commerce: Issues, Implementation and Challenges. *International Advanced Research Journal in Science Engineering and Technology*, 3 (12), 190 – 194.
- Ghosh, A.K. (2012). *E-commerce Security and Privacy*. New York: Springer.
- Gitlow, H., Gitlow, S., Oppenheim, A., Oppenheim, R. (1989). *Tools and Methods for the Improvement of Quality*. Irwin: Homewood.
- Gotzamani, K.D., Tzavlopoulos, Y.E. (2009). Measuring e-commerce-quality: An exploratory review. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), 271 – 279.
- Gyoker, I., Finna, H. (2010). Social Domain. *International Cross – Industry Journal*, 5 (2), 55-58.
- Hassan, M.U., Mukhtar, A., Qureshi, S. U., Sharif, S. (2012). Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (10), 232-259.
- Hu, P.D.Y., Rahman, M.S. (2010). Technology usage and online sales: An empirical study. *Management Science*, 56 (11), 1930 – 1945.
- Jammal, M., Khoja, S., Aziz, A.A. (2015). Total quality management revival and six sigma. *International Journal of Computer Applications*, 119 (8).
- Jengchung, V.C., Chen, Y., Capistrano, E.P.S. (2013). Process quality and collaboration quality on B2B e-commerce. *Industrial Management & Data Systems*, 113 (6), 908 – 926.
- Juran, J.M. (1998). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw- Hill.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Kano, N, Takahashi, F., Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39 – 48.
- Karani, S.R., Bichange, W.O. (2012). Effects of Total Quality Management implementation on business performance in service institutions: A case of Kenya Wildlife Services. *International Journal of Research Studies in Management*, 1 (1), 59 – 76.
- Kassim, N., Abdullah, N.A. (2010). The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22 (3), 351 – 371.
- Kheirollahi, F., Veysi, F.S., Majidipour, A., Majidipour, P. (2013). A study of Using BPR and TQM in E-commerce. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2 (3), 2447-2453.
- KhoonSiavash, M., Mohammadi, M. (2009). A study on implementation challenges of BPR (re-engineering of business processes) in state organizations of Iran. *Revolution and Development Management Magazine*, 65-73.
- Kumar, V., Kumar, U., Shareef, M.A. (2006). Implementation of quality management practice in e-commerce. *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada Conference, Banff, Calgary, Canada, 27*, 146 - 163.
- Liang, K. (2010). Aspects of Quality Tools on Total Quality Management. *Modern Applied Science*, 4 (9), 66.
- Lin, C.-C., Chuang, H.-M., Shih, D.-H. (2012). Development stage and relationship of MIS and TQM in the e-business era. *International Journal of Electronic Business Management*, 10 (1), 50-60.
- Mahesh, B.P., Prabhuswamy, M.S. (2010). Process variability reduction through statistical process control for quality improvement. *International Journal for Quality Research*, 4 (3), 193 – 203.
- Manchala, D.W. (2000). E-commerce trust metrics and models. *IEEE Internet Computing*, 4 (2), 36 – 44.
- Melsa, J.L. (2009). Principles and Tools of Total Quality Management. *Systems Engineering and Management for Sustainable Development*, Vol. II, United States.
- Militaru, M., Ungureanu, G., Chenic, A.S. (2013). The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93, 1138 – 1141.

- Mohanty, R.P., Seth, D., Mukadam, S. (2007). Quality dimensions of e-commerce and their implications. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (3), 219 – 247.
- Molla, A., Licker, P.S. (2001). E-commerce systems success: An attempt to extend and respecify the Delone and MaClean model of IS success. *Journal of Electronic Commerce Research*, 2 (4), 131 – 141.
- Mossard, G.R. (1991). A TQM Technical Skills Framework. *Journal of Management Science Policy Analysis*, 8 (3/4), 223-246.
- Mubaraki, M. (2012). Application of Total Quality Management Principles in Small and Medium firms. *European Scientific Journal*, 8 (25), 20 – 27.
- Oakland, J. (1989). *Total Quality Management*. Oxford: Heinmann Professional Publishing Ltd.
- Ooi, K.B., Abu Bakar N., Arumugam, V., Vellapan, L.N. (2007). Does TQM in influence employees job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (1), 62-77.
- Ozkan, S., Bindusara, G., Hackney, R. (2010). Facilitating the adoption of e-payment systems: theoretical constructs and empirical analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, 23 (3), 305 – 325.
- Parshuram, H., Oswal, S. (2014). Application of TQM in Resolving e - Commerce Challenges. *Bhavan's International Journal of Business*, 8 (1), 19-27.
- PIMS (1986). *The PIMS Letter on Business Strategy*. No 4. Cambridge: The Strategic Planning Institute.
- Pourrajab, M., Basri, R., Daud, S.M., Asimiran, S. (2011). Applying Total Quality Management in the Classroom and Solving Students Failure. *KASBIT Business Journal*, 4, 69 – 76.
- Purwati, Y. (2011). Standard features of e-commerce user interface for the web. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 2, 77 – 87.
- Ranaweera, C., Prabhu, J. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (4), 374 – 395.
- Rolland, S., Freeman, I. (2010). A new measure of e-service quality in France. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (7), 497 – 517.

- Sadik, R.M. (2018). Relation between Total Quality Management and the Performance of E-commerce. *International Journal of Advance in Computer Science and Technology*, 7 (6), 26 – 30.
- Sharma, G., Lijuan, W. (2015). The effects of online service quality of e-commerce Websites on user satisfaction. *The Electronic Library*, 33 (3), 468 – 485.
- Sohaib, O. (2012). Usability and Cultural Issues in Global E-Commerce. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25 (1), 156 – 166.
- Sohaib, O., Kang, K. (2013). The Importance of Web Accessibility in Business to Consumer (B2C) Websites. *Proc. 22nd Australasian Software Engineering Conference (ASWEC 2013)*.
- Standifer, R.L., Wall, J.A. (2010). Conflict in Business – to Business e-commerce (B2B): A Study of B2B Relation Structure and Perceptions of Conflict, Power, and Relationship Success. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3 (3), 205 – 231.
- Svensson, M., Klefsjo, B. (2006). TQM – based Self – assessment in the Education Sector, Experiences from a Swedish Upper Secondary School Project. *Quality Assurance in Education*, 14 (4), 299 – 323.
- Tenner, A.R., De Toro, I.J. (1992). *Total Quality Management: Three steps to continuous improvement*. Addison Wesley Publishing Company, Inc.
- Turban, K., Lee, L., Turban, E., David, J., Ting-Peng, D. (2012). *Electronic commerce 2012: A managerial and social networks perspective*. 7th Edition. U.S.: Pearson.
- Tobin, L.M. (1990). The new quality landscape: Total Quality Management. *Journal of Systems Management*, 41 (11), 10.
- Watrobski, J., Ziemba, P., Jankowski, J., Wolski, W. (2016). PEQUAL – E-commerce websites quality evaluation methodology. *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 1317 – 1327.
- Webb, H.W., Webb, L.A. (2001). Business to consumer electronic commerce Website quality: Integrating information and service dimensions. *Proc. 7th Americas Conference on Information Systems*.
- Xiao, B., Benbasat, I. (2007). E-commerce product recommendation agents: Use, characteristics, and impact. *MIS Quarterly*, 31 (1), 137 – 209.
- Yager, R.R. (2000). Targeted e-commerce marketing using fuzzy intelligent agents. *IEEE Intelligent Systems and their Applications*, 15 (6), 42 – 45.

Yang, C.C. (2005). An Integrated Model of TQM and GE – Six Sigma. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 1 (1), 97 – 105.

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΑΡΧΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δε μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια μεταπτυχιακής εργασίας στο πρόγραμμα Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ

- Πριν απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις δηλώσεις.
- Σε κάθε ερώτηση δίνετε μόνο μια απάντηση.
- Οι απαντήσεις είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές, όπως τις βιώνει ο καθένας και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις.
- Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Αν έχετε ερωτήσεις ή χρειάζεστε περαιτέρω διευκρινίσεις παρακαλούμε επικοινωνήστε μαζί μου. Γιαννακοπούλου Χρύσα (email: mib17017@uom.edu.gr).

ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας,

Παράγοντες Επιρροής Ποιότητας

Στις παρακάτω προτάσεις επιλέξτε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε ότι λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση όπου εργάζεστε σε σχέση και με τον παράγοντα τον οποίο περιγράφουν.

1= Διαφωνώ πολύ

2 = Διαφωνώ λίγο

3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4= Συμφωνώ λίγο

5 = Συμφωνώ πολύ

A. Ρόλος ηγεσίας

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους ενδιαφερόμενους	1	2	3	4	5
Δημιουργία και συντήρηση σαφούς οράματος, στόχων, αξιών	1	2	3	4	5
Παροχή απαραίτητων πόρων, εκπαίδευσης και ευκαιριών εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό	1	2	3	4	5
Έμπνευση, ενθάρρυνση και αναγνώριση ανθρώπινου δυναμικού	1	2	3	4	5
Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας και επιβράβευση	1	2	3	4	5

B. Εστίαση στην ικανοποίηση πελατών

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
Ο οργανισμός αναγνωρίζει και κατανοεί τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός διασφαλίζει ότι επικοινωνεί και ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών	1	2	3	4	5
Η διοίκηση καταμετρά την ικανοποίηση των πελατών και επεμβαίνει όποτε χρειάζεται	1	2	3	4	5
Η διοίκηση απαντά στα παράπονα των πελατών	1	2	3	4	5
Υπάρχει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών	1	2	3	4	5

Γ. Εμπλοκή εργαζομένων

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
Η διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και προωθεί την καινοτομία	1	2	3	4	5
Το προσωπικό συμμετέχει σε ομάδες βελτίωσης της	1	2	3	4	5

ποιότητας, εκτελεί διορθωτικές ενέργειες και προτείνει ιδέες					
Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού	1	2	3	4	5

Δ. Επιλογή προμηθευτών

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
Τιμή	1	2	3	4	5
Αναγνωρισιμότητα	1	2	3	4	5
Ποιότητα	1	2	3	4	5

Ε. Προσέγγιση διαδικασιών

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
Ο οργανισμός παρέχει αναλυτικές οδηγίες για τη διαδικασία που απαιτείται ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.	1	2	3	4	5
Γίνεται αξιολόγηση κινδύνων, συνεπειών και αντίκτυπου των δραστηριοτήτων του οργανισμού στους πελάτες, τους προμηθευτές και λοιπούς ενδιαφερόμενους	1	2	3	4	5

Γίνεται μέτρηση και ανάλυση των δυνατοτήτων βασικών δραστηριοτήτων	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

ΣΤ. Συνεχής βελτίωση

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
Ακολουθούνται πολιτικές συνεχούς βελτίωσης.	1	2	3	4	5
Γίνεται ανάλυση των επιδόσεων.	1	2	3	4	5
Προτείνονται καινοτόμες ιδέες και λύσεις.	1	2	3	4	5
Υπάρχουν προγράμματα βελτίωσης.	1	2	3	4	5

Ζ. Προκλήσεις που επηρεάζουν την εφαρμογή της ΔΟΠ

	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ
Αντίσταση στην αλλαγή	1	2	3	4	5
Εφαρμογή διαφορετικών προσεγγίσεων διασφάλισης ποιότητας	1	2	3	4	5
Μικρός βαθμός ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού	1	2	3	4	5
Χαμηλός βαθμός κατανόησης ΔΟΠ από το ανθρώπινο δυναμικό	1	2	3	4	5
Χαμηλός βαθμός προτεραιότητας του	1	2	3	4	5

προγράμματος ΔΟΠ από τη διοίκηση					
Έλλειψη πόρων	1	2	3	4	5
Έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης	1	2	3	4	5
Έλλειψη αφοσίωσης και δέσμευσης στο στόχο	1	2	3	4	5
Εσωτερικές απειλές	1	2	3	4	5
Αρνητική στάση	1	2	3	4	5
Απρόβλεπτες μετακινήσεις προσωπικού	1	2	3	4	5
Απροθυμία διοικητικών στελεχών	1	2	3	4	5

Στις παρακάτω προτάσεις – δηλώσεις επιλέξτε ναι ή όχι σχετικά με τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες παρακίνησης εργαζομένων στην επιχείρηση όπου εργάζεστε:

Η. Διαδικασία παρακίνησης εργαζομένων

	Ναι	Όχι
Εκπαίδευση		
Πρωτοβουλίες		
Προτάσεις για καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών		
Συστάσεις		
Αναγνώριση εργαζομένων		
Επιβράβευση (π.χ. υπάλληλος του μήνα)		