

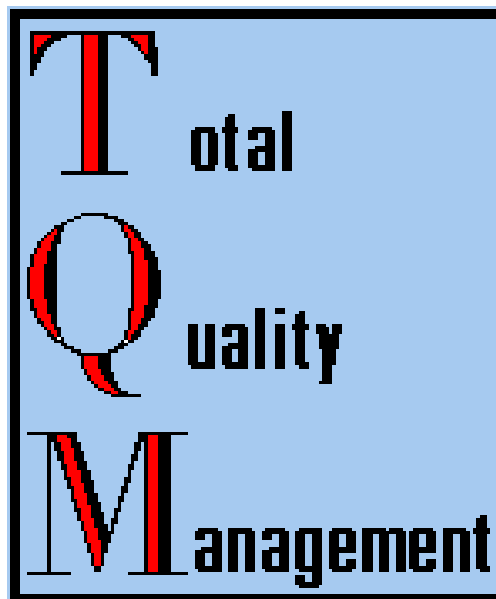


ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

***Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών
συσκευών***

Κωνσταντίνος Παπαδόπουλος του Δημητρίου
Επιβλέπων καθηγητής: Βούζας Φώτιος, Λέκτωρ

Θεσσαλονίκη 2006

Πρόλογος

Η ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών Διοίκησης επιχειρήσεων με την συγγραφή της διπλωματικής εργασίας που ακολουθεί προκαλεί πέρα από το προφανές αίσθημα ανακούφισης και μια ακούσια επιθυμία να κοιτάξω προς τα πίσω. Η παρέλευση των δύο ετών σίγουρα δεν μπορεί να περάσει απαρατήρητη. Ίσως τελικά το μεγαλύτερο κέρδος από όλη την προσπάθεια αυτή να είναι η γνωριμία μου με τόσο πολλούς σημαντικούς ανθρώπους που μοιράζονται κοινούς στόχους και οράματα. Η τακτική επαφή με όλους τους συμφοιτητές μου σύντομα όμως θα αποτελεί μια γλυκιά ανάμνηση. Ο κάθε ένας θα πάρει το δρόμο του και ελπίζω μαζί του να έχει ως εφόδιο τις γνώσεις που αποκόμισε.

Η συγγραφή της εργασίας αυτής ολοκληρώνει τον κύκλο σπουδών μου. Η καθοδήγηση και η αμέριστη βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή κυρίου Φώτη Βούζα, Λέκτορα, συντέλεσαν ουσιαστικά στην διαμόρφωση της εργασίας.

Η έρευνα στην οποία και αναφέρεται η εργασία αυτή έγινε πραγματικότητα χάρη στις φιλότιμες προσπάθειες των συναδέλφων μου. Αισθάνομαι την ανάγκη να πω με την σειρά μου ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους. Στους συναδέλφους μου στην Θεσσαλονίκη Νίκο Παχνέλη και Χρήστο Παπαδόπουλο αλλά και στους συναδέλφους μου στην Αθήνα, Άγγελο Μπούκοση, Νικήτα Γαβαλά, Νίκο Γάργαλη, Δημήτρη Θεολόγη, Γιώργο Παραπαρέκη. Επίσης θέλω να ευχαριστήσω για τις ιδιαίτερα χρήσιμες παρατηρήσεις του τον συνάδελφο και συμφοιτητή Γιάννη Ιωαννίδη. Χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία τους η παρούσα εργασία θα ήταν ανέφικτη.

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

Στην Χρυσάνθη, στην Βικτωρία και στην Σοφία.

Πίνακας περιεχομένων

Σύνοψη	5
Εισαγωγή	6
ΜΕΡΟΣ Α΄	8
Ορισμός της ποιότητας	8
Οι διαφορετικές προοπτικές αντίληψης της ποιότητας	9
Η Κριτική ή υπερβατική προοπτική	9
Η προοπτική βασισμένη στο προϊόν	10
Η προοπτική βασισμένη στον χρήστη	10
Η προοπτική βασισμένη στην αξία	11
Η κατασκευαστική προοπτική	11
Ολοκληρωτικές Προοπτικές στην ποιότητα	12
Η ποιότητα οδηγούμενη από τον πελάτη	15
Η ποιότητα ως πλαίσιο διοίκησης	16
Αρχές Ολικής Ποιότητας	18
Εστίαση στον πελάτη και στους ενδιαφερόμενους (stakeholders)	18
Συμμετοχή και ομαδική εργασία	19
Εστίαση στην διεργασία και την συνεχή βελτίωση	20
Συνεχής βελτίωση	20
Υποδομή, Πρακτικές και Εργαλεία	22
Ποιότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	24
Ποιότητα και επιχειρηματικά αποτελέσματα	25
Ποιότητα και προσωπικές αξίες	27
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	28
Πως ορίζεται η ΔΟΠ στις εμπορικές επιχειρήσεις	32
Ο ρόλος της ποιότητας	32
Το πλαίσιο για την εισαγωγή μιας διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις.	34
Οργάνωση για την Ποιότητα	38
Συστήματα και Τεχνικές	42
Μέτρηση και ανάδραση	44
Αλλαγή Νοοτροπίας	45
Χρήση του Πλαισίου	45
ΜΕΡΟΣ Β΄	47
Ο κλάδος λιανικής στην Ελλάδα	48
Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου Εμπορίας Ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών	49
Σύντομη περιγραφή του κλάδου ηλεκτρικών ειδών	50
Μερίδια αγοράς	51
Κατανομή πωλήσεων προϊόντων	51
Μερίδια αγοράς Αλυσίδων και Συνεταιρισμών Καταστημάτων λιανικής Πώλησης Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Οικιακών συσκευών	52

Η ευρωπαϊκή εμπειρία	54
Πρόσφατες εξελίξεις	54
Σύνοψη	55
ΜΕΡΟΣ Γ΄	57
Σκοπός της έρευνας	58
Τρόπος έρευνας	58
Χρονικό διάστημα έρευνας	60
Βασικές Υποθέσεις της έρευνας	60
Μεθοδολογία	60
Σχεδιασμός της έρευνας	60
Προφίλ των επιχειρήσεων που αποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο	61
Ανάλυση αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου	65
Συνοπτικός πίνακας μέσου όρου μετρήσεων	66
Κατανόηση της έννοιας της Ποιότητας από τα στελέχη και τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων	68
Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας	70
Οργάνωση για την ποιότητα	70
Χρήση Συστημάτων και Τεχνικών	77
Μέτρηση και Ανάδραση	80
Αλλαγή νοοτροπίας	83
Επιδόσεις της επιχείρησης	86
Ανάλυση συσχέτισης	90
Σύγκριση της στάσης των μικρών μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων έναντι της ΔΟΠ	94
Συγκρίσεις μέσω των όρων	94
Διερεύνηση της διακύμανσης του Μ.Ο. ανά διάσταση και ανά κατηγορία επιχείρησης.	97
Διαφαινόμενες αλλαγές	102
Σύνοψη των αποτελεσμάτων	106
Γενική αντίληψη	106
Παράγοντες πίεσης	106
Εμπόδια	106
Σχέση μεγέθους επιχείρησης και επίδοσης	106
Παρατηρούμενες τάσεις	107
Συμπεράσματα και προτάσεις	108
Συστήματα και τεχνικές	109
Μέτρηση και ανάδραση	110
Αλλαγή νοοτροπίας	110
Επίδοση επιχείρησης	110
Εν κατακλείδι	111
Παράρτημα Α΄	112
Ερωτηματολόγιο	113
Παράρτημα Β΄	124
Βιβλιογραφία – Αναφορές	125

Σύνοψη

Η εργασία αυτή επιχειρεί να ορίσει ένα πλαίσιο αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αφορά στις εμπορικές επιχειρήσεις και να εξετάσει την επίδραση της εφαρμογής των αρχών αυτών στην οργανωσιακή επίδοση. Η προσέγγιση που ακολουθείται είναι από τη γενικότερη άποψη και θεωρία για τις αρχές ΔΟΠ προς τις ειδικότερες απόψεις της ΔΟΠ που ισχύουν στις εμπορικές επιχειρήσεις. Η εστίαση της εργασίας αυτής είναι ο κλάδος των ηλεκτρικών συσκευών.

Το πλαίσιο αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εξετάζεται χρησιμοποιείται στην διαμόρφωση κατάλληλου ερωτηματολογίου για την πανελλαδική αποτύπωση της υφιστάμενης φιλοσοφίας διοίκησης καθώς επίσης και της διάγνωσης του βαθμού ύπαρξης των αρχών αυτών.

Στην συνέχεια αξιολογείται η εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχέση με την οργανωσιακή επίδοση. Τελικό αποτέλεσμα της έρευνας είναι η διαπίστωση της ύπαρξης μιας άμεσης, θετικής και σημαντικής συσχέτισης μεταξύ εφαρμογής αρχών και πρακτικών ΔΟΠ και επίδοσης της επιχείρησης.

Εισαγωγή

Η έννοια της ποιότητας δεν θεωρείται ως νέα αντίληψη της σύγχρονης επιχειρηματικής πρακτικής (Evans και Lindsay 2005). Τον Οκτώβριο του 1887, ο William Cooper Procter, εγγονός του ιδρυτή της Procter & Gamble, είπε στους εργαζόμενους του, “Η πρώτη δουλειά που έχουμε είναι να παράγουμε ποιοτικά εμπορεύματα που οι καταναλωτές θα αγοράσουν και θα συνεχίσουν να αγοράζουν. Εάν θα τα παράγουμε αποδοτικά και οικονομικά, θα έχουμε κάποιο κέρδος, στο οποίο και εσείς θα έχετε ένα μερίδιο”. Η δήλωση αυτή του Procter υπογραμμίζει τρία σημαντικά ζητήματα που είναι κρίσιμης σημασίας σε managers κατασκευαστικών οργανισμών και παροχής υπηρεσιών: *παραγωγικότητα, κόστος και ποιότητα*.

Η παραγωγικότητα (το μέτρο της απόδοσης ορίζεται ως το μέγεθος του προϊόντος που επιτυγχάνεται ανά μονάδα συντελεστού παραγωγής), το κόστος των εργασιών και λειτουργιών, και η ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που δημιουργούν την ικανοποίηση του πελάτη, συντελούν στην κερδοφορία της επιχείρησης. Από αυτούς τους τρεις προσδιοριστικούς παράγοντες της κερδοφορίας, ο πλέον σημαντικότερος για την μακροπρόθεσμη επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού είναι η ποιότητα. Τα υψηλής ποιότητας αγαθά και υπηρεσίες μπορούν να προσδώσουν σε έναν οργανισμό σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η υψηλή ποιότητα μειώνει τα κόστη από επιστροφές, επανεπεξεργασία και ελαττωματικών προϊόντων. Η υψηλή ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα, τα κέρδη, καθώς και άλλα μεγέθη επιτυχίας. Ποιο σημαντικά, όμως, η υψηλή ποιότητα δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες οι οποίοι επιβραβεύουν τον οργανισμό με συνεχή υποστήριξη και ευνοϊκή - δια του στόματος - διαφήμιση.

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
Βεβαίως, το κτίσιμο – και η διατήρηση – της ποιότητας στα προϊόντα και στις υπηρεσίες ενός οργανισμού , και ποιο σημαντικά, στην υποδομή του ίδιου του οργανισμού, δεν είναι μια εύκολη υπόθεση.

Η εργασία αυτή σκοπό έχει να ορίσει ένα πλαίσιο του τι καλείται ποιότητα στις εμπορικές επιχειρήσεις, ειδικότερα στον τομέα των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών. Η ποιότητα βέβαια υπό την ευρεία έννοια της ως άποψη και τρόπο εφαρμογής της. Η διοίκηση ολικής ποιότητας, δηλαδή, μαζί με τα κριτήρια που την χαρακτηρίζουν. Τα κριτήρια προκύπτουν από σχετικές αναφορές ή έρευνες που θεωρήθηκαν κατάλληλα για την εργασία αυτή. Τα κριτήρια αυτά μας βοηθούν στην διαμόρφωση ενός ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιηθεί ως μέσο αποτύπωσης και διάγνωσης της υφιστάμενης κατάστασης σε ό,τι αφορά τις αρχές διοίκησης που χρησιμοποιούνται είτε ακούσια είτε συνειδητά μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας στον εμπορικές επιχειρήσεις. Τα στοιχεία που θα προκύψουν από αυτή την έρευνα, που θα πραγματοποιηθεί πανελλαδικά, αναλύονται και παρουσιάζονται μαζί με τα σχετικά συμπεράσματα.

ΜΕΡΟΣ Α΄

Ορισμός της ποιότητας

Οι διαφορετικές προοπτικές αντίληψης της ποιότητας
Η ποιότητα ως πλαίσιο διοίκησης
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Οι διαφορετικές προοπτικές αντίληψης της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας από μόνη της προκαλεί αρκετή σύγχυση και αυτό εν μέρει διότι οι άνθρωποι θεωρούν την ποιότητα σε σχέση με τα διαφορετικά κριτήρια που ισχύουν στους δικούς τους ρόλους στην αλυσίδα αξίας παραγωγής-μάρκετινγκ. Επιπρόσθετα, η έννοια της ποιότητας εξελίσσεται καθώς το αντικείμενο όσων ασχολούνται επαγγελματικά με ζητήματα ποιότητας συνεχίζεται να αναπτύσσεται και να ωριμάζει. Επειδή δεν υπάρχει κάποιος γενικός ορισμός της ποιότητας και επειδή υπάρχουν και διαφορετικές απόψεις, είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τις διάφορες οπτικές γωνίες - προοπτικές από τις οποίες μπορεί να δει κανείς την ποιότητα προκειμένου να μπορέσει να αντιληφθεί πλήρως το ρόλο που παίζει στα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού.

Η Κριτική ή υπερβατική προοπτική

Μια συνηθισμένη έννοια της ποιότητας, που χρησιμοποιείται συχνά από τους καταναλωτές, είναι πως η ποιότητα είναι συνώνυμο της ανωτερότητας ή της αριστείας. Η άποψη αυτή ονομάζεται, εναλλακτικά, υπερβατική. Κατά αυτή την έννοια η ποιότητα είναι απόλυτη και διεθνώς αναγνωρίσιμη, ένα σύμβολο αξεπέραστων προδιαγραφών και υψηλών επιτευγμάτων. Κατά αυτήν την έννοια λοιπόν δεν μπορεί να ορισθεί με ακρίβεια. Απλά την ποιότητα την αντιλαμβανόμαστε όταν δούμε το προϊόν. Συχνά συνδέεται, αν και με χαλαρή σχέση, με μια σειρά συγκριτικών χαρακτηριστικών και ενεργειών marketing που στοχεύουν στην ανάπτυξη της ποιότητας ως Image στο μυαλό των καταναλωτών. Παραδείγματα προϊόντων που εμπεριέχουν αυτό το image είναι η Rolex (ρολόγια) και τα αυτοκίνητα BMW και Lexus. Η αριστεία ως έννοια όμως είναι

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών* αφηρημένη και υποκειμενική, και τα πρότυπα της αριστείας διαφέρουν σημαντικά μεταξύ διαφόρων ατόμων. Έτσι, ο υπερβατικός αυτός ορισμός είναι πολύ μικρής πρακτικής αξίας για τους managers. Δεν παρέχει κάποιο τρόπο μέσω του οποίου η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί ή να αξιολογηθεί ως βάση για την λήψη αποφάσεων.

Η προοπτική βασισμένη στο προϊόν

Ένας άλλος ορισμός της ποιότητας είναι πως αυτή είναι συνάρτηση μιας συγκεκριμένης, μετρούμενης μεταβλητής και πως οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου χαρακτηριστικού του προϊόντος, όπως ο αριθμός των κόμπων ανά τετραγωνικό εκατοστό, ή ο αριθμός των κυλίνδρων σε μια μηχανή. Αυτή η αξιολόγηση υπονοεί πως υψηλότερα επίπεδα ή ποσότητες του χαρακτηριστικού του προϊόντος είναι αντίστοιχα της υψηλής ποιότητας. Το αποτέλεσμα αυτής της άποψης είναι πως η ποιότητα λανθασμένα θεωρείται πως σχετίζεται με την τιμή του προϊόντος, όσο υψηλότερη είναι η τιμή, τόσο υψηλότερη και η ποιότητα του προϊόντος. Όμως ένα προϊόν (είτε είναι αγαθό είτε υπηρεσία) δεν είναι απαραίτητο να είναι ακριβό για να θεωρηθεί ως ποιοτικό προϊόν από τους πελάτες. Επίσης, όπως και με την έννοια της αριστείας, η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ διαφόρων ατόμων.

Η προοπτική βασισμένη στον χρήστη

Ο τρίτος ορισμός της ποιότητας βασίζεται στην υπόθεση πως η ποιότητα ορίζεται από αυτό που ζητά ο πελάτης. Οι άνθρωποι όμως έχουν διαφορετικά θέλω και επιθυμίες και ως εκ τούτου διαφορετικά πρότυπα ποιότητας, τα οποία οδηγούν στον ακόλουθο ορισμό βασισμένο στον χρήστη: η ποιότητα ορίζεται ως καταλληλότητα για

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών* την προτιθέμενη χρήση, ή πόσο καλά το προϊόν επιτελεί την προτιθέμενη λειτουργία.

Η προοπτική βασισμένη στην αξία

Μια τέταρτη προσέγγιση στον ορισμό της ποιότητας βασίζεται στην αξία, δηλαδή στην σχέση χρησιμότητας ή ικανοποίησης προς την τιμή. Από την προοπτική αυτή, ένα ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που είναι το ίδιο χρήσιμο με ένα άλλο ανταγωνιστικό και πωλείται σε χαμηλότερη τιμή, ή είναι αυτό που προσφέρει μεγαλύτερη χρησιμότητα ή ικανοποίηση σε μια συγκρίσιμη τιμή. Εδώ ακριβώς, σύμφωνα με τους (Feigenbaum και Feigenbaum 2004), βρίσκεται και η προοπτική στην οποία πρέπει να στοχεύει η εφαρμογή αρχών ποιότητας: την αύξηση της αξίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Και αυτή η άποψη θέτει και μια απαίτηση από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, να είναι **εξωστρεφής** και να “ακούει” τον πελάτη.

Η κατασκευαστική προοπτική

Μια πέμπτη άποψη περί ποιότητας είναι η κατασκευαστική προοπτική και ορίζει την ποιότητα είτε ως ένα επιθυμητό αποτέλεσμα μηχανολογικής και κατασκευαστικής πρακτικής, είτε ως συμμόρφωση με βάση ορισμένες προδιαγραφές. Οι στόχοι είναι οι προδιαγραφές και οι ανοχές που ορίζονται από τους σχεδιαστές των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι στόχοι είναι οι ιδανικές τιμές για τις οποίες θα πρέπει να μοχθήσει η παραγωγή, οι ανοχές ορίζονται επειδή οι σχεδιαστές αναγνωρίζουν πως δεν είναι δυνατή η επίτευξη, κάθε φορά, όλων των στόχων στην παραγωγική διαδικασία. Η συμμόρφωση με βάση κάποιες προδιαγραφές είναι ένας βασικός ορισμός της ποιότητας, επειδή παρέχει ένα μέσο μέτρησης της

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών* ποιότητας. Από την άλλη, οι προδιαγραφές είναι άνευ σημασίας εάν δεν αντανακλούν χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά από τον καταναλωτή.

Ολοκληρωτικές Προοπτικές στην ποιότητα

Αν και η ποιότητα του προϊόντος θα πρέπει να είναι σημαντική σε όλους όσους βρίσκονται σε μια αλυσίδα αξίας, το πώς βλέπει ή θεωρεί κανείς την ποιότητα εξαρτάται από την θέση του στην αλυσίδα αξίας, δηλαδή αν είναι ο σχεδιαστής, ο κατασκευαστής ή ο παροχέας μιας υπηρεσίας, ο διανομέας, ή ο πελάτης.

Για να γίνει ποιο κατανοητή η έννοια αυτή από την κατασκευαστική προοπτική, ας εξετάσουμε το σχήμα 1.1.

Ο πελάτης είναι η κινητήριος δύναμη για την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών, και οι πελάτες γενικώς βλέπουν την ποιότητα από την υπερβατική προοπτική ή από την προοπτική βασισμένη στο προϊόν.

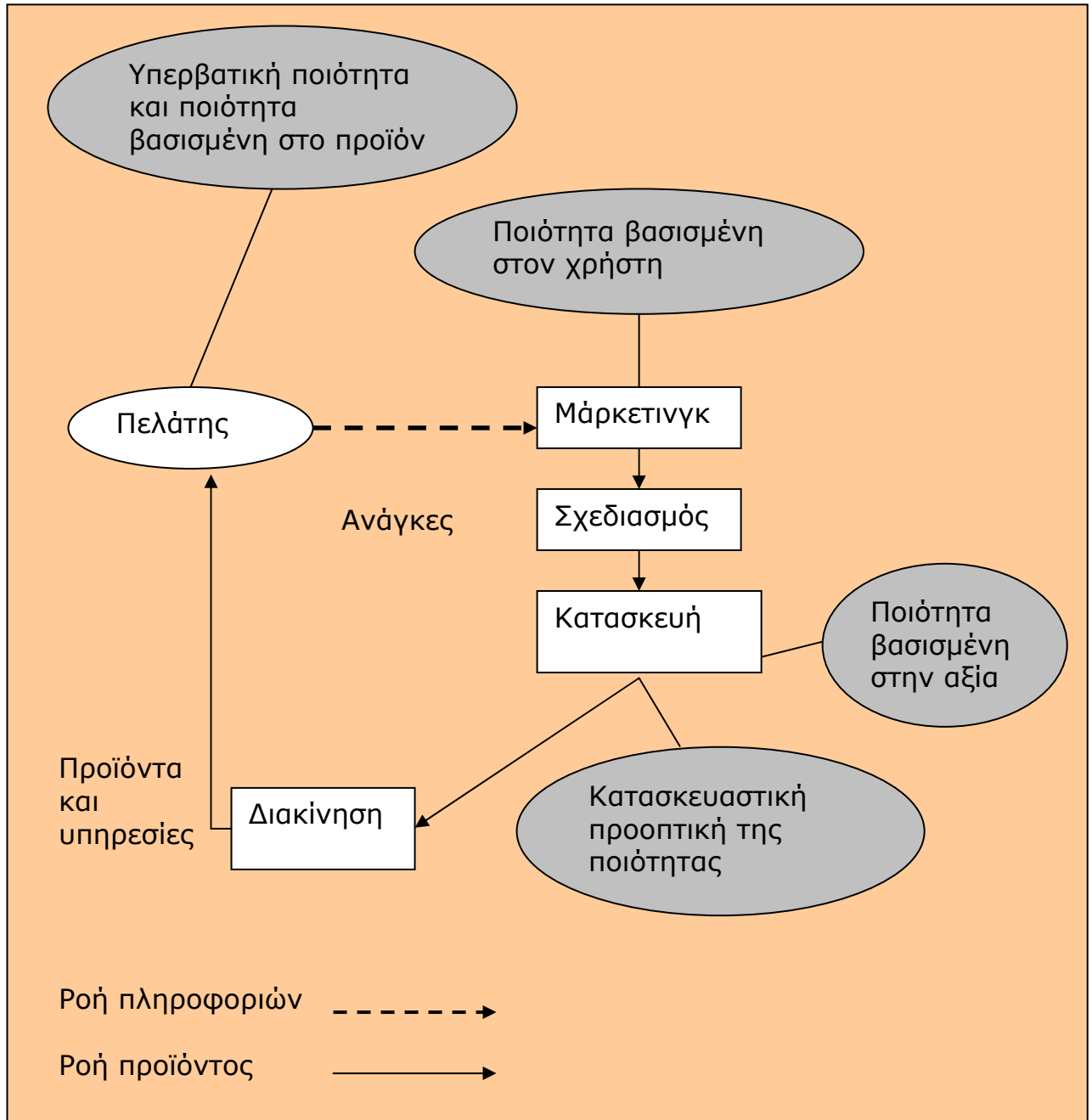
Τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες θα πρέπει να πληρούν τις ανάγκες των πελατών. Πράγματι, η ύπαρξη των επιχειρήσεων εξαρτάται από την πλήρωση των αναγκών των πελατών τους. Εδώ ουσιαστικό ρόλο παίζει το τμήμα μάρκετινγκ που θα προσδιορίσει τις ανάγκες αυτές. Ένα προϊόν που πληροί τις ανάγκες του πελάτη πολύ σωστά μπορεί να περιγραφθεί και ως ένα προϊόν ποιότητας. Ως εκ τούτου, η προοπτική από την πλευρά του χρήστη είναι πολύ χρήσιμη στους ανθρώπους του μάρκετινγκ.

Ο κατασκευαστής θα πρέπει να μεταφράσει τις απαιτήσεις του πελάτη σε λεπτομερείς προδιαγραφές προϊόντος και διαδικασιών.

Η πραγματοποίηση αυτής της μετάφρασης είναι το αντικείμενο της έρευνας και ανάπτυξης, του σχεδιασμού του προϊόντος, και της μηχανολογίας. Οι προδιαγραφές του προϊόντος θα πρέπει να πληρούν χαρακτηριστικά σχετικά με το μέγεθος, την μορφή, την

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
 υφή της επιφάνειας, την γεύση, τις διαστάσεις, τις ανοχές, τις πρώτες ύλες, λειτουργικά χαρακτηριστικά, καθώς και χαρακτηριστικά ασφαλείας.

Σχήμα 1.1 Ποιοτικές προοπτικές στην αλυσίδα αξίας



Πηγή: Evans, J. & Lindsay, W. 2005. *The management and control of quality: introduction to Quality*. 6th edn.

Οι προδιαγραφές των διαδικασιών υποδεικνύουν το είδος του εξοπλισμού, τα εργαλεία, και τις εγκαταστάσεις που θα χρησιμοποιηθούν στη παραγωγή. Οι σχεδιαστές του προϊόντος θα πρέπει να ισορροπήσουν την απόδοση με το κόστος για να ανταποκριθούν στις προδιαγραφές και τους σκοπούς του μάρκετινγκ. Έτσι, η προοπτική βασισμένη στην αξία είναι περισσότερο χρήσιμη σε αυτό το στάδιο. Βέβαια κατά την διάρκεια της κατασκευαστικών λειτουργιών μπορούν να προκύψουν πολλές και σημαντικές μεταβολές. Οι ρυθμίσεις των μηχανών να απορυθμιστούν, οι χειριστές και οι συναρμολογητές να κάνουν λάθη, οι πρώτες ύλες να είναι ελαττωματικές. Ακόμη και στις πλέον ελεγχόμενες διαδικασίες, είναι αναπόφευκτες και απρόβλεπτες συγκεκριμένες αποκλίσεις στην παραγωγή του προϊόντος.

Το κατασκευαστικό τμήμα είναι υπεύθυνο για την εξασφάλιση πως τα παραγόμενα προϊόντα συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές σχεδιασμού τους και πως ο τελικός έλεγχος πραγματοποιείται σύμφωνα με τον αρχικό σκοπό. Έτσι, για το προσωπικό του τμήματος παραγωγής, η παραγωγή περιγράφεται από την κατασκευαστική προοπτική. Ο σκοπός τους είναι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του προϊόντος. Ο κύκλος παραγωγής και διάθεσης ολοκληρώνεται όταν το προϊόν διακινείται από το εργοστάσιο παραγωγής, πιθανώς μέσω δικτύου καταστημάτων χονδρικής και λιανικής, στο καταναλωτή. Ο καταναλωτής μπορεί να χρειάζεται διάφορες υπηρεσίες όπως εγκατάσταση, πληροφορίες χρήστη, και ειδική εκπαίδευση. Τέτοιες υπηρεσίες αποτελούν μέρος του προϊόντος και δεν μπορούν αγνοηθούν από την διοίκηση ποιότητας. Επειδή τα διάφορα άτομα που εργάζονται σε διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης μιλούν διαφορετικές "γλώσσες", είναι αναγκαίες οι διαφορετικές απόψεις του τι είναι ποιότητα σε διαφορετικά τμήματα εντός και εκτός του οργανισμού προκειμένου να δημιουργηθούν προϊόντα που είναι πραγματικής ποιότητας και θα ικανοποιήσουν τους καταναλωτές.

Η ποιότητα οδηγούμενη από τον πελάτη

Κατά τα τέλη της δεκαετίας του '80, πολλές εταιρείες άρχισαν να χρησιμοποιούν έναν απλό, αλλά πολύ ισχυρό, πελατοκεντρικό ορισμό της ποιότητας που παραμένει δημοφιλής μέχρι και σήμερα:

Η ποιότητα είναι η πλήρωση ή η υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη

Για να αντιληφθούμε τον ορισμό αυτό, θα πρέπει να αντιληφθούμε το τι σημαίνει "πελάτης". Ο περισσότερος κόσμος θεωρεί τον πελάτη ως τον τελικό αγοραστή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας: για παράδειγμα το άτομο που αγοράζει ένα αυτοκίνητο για προσωπική χρήση αναφέρεται ως **καταναλωτής**. Φυσικά, η πλήρωση των προσδοκιών των καταναλωτών είναι ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης. Πριν όμως το προϊόν φθάσει στον καταναλωτή, θα πρέπει να περάσει από μια αλυσίδα πολλών εταιρειών ή τμημάτων, κάθε ένα εκ των οποίων προσθέτει κάποια αξία στο προϊόν. Για παράδειγμα, ένα εργοστάσιο κατασκευής κινητήρων αυτοκινήτων μπορεί να αγοράζει χάλυβα από ένα χαλυβουργείο, να παράγει τους κινητήρες, και να τους μεταφέρει στο εργοστάσιο συναρμολόγησης. Το χαλυβουργείο είναι ο προμηθευτής του εργοστασίου κινητήρων: το εργοστάσιο κινητήρων είναι ο προμηθευτής του εργοστασίου συναρμολόγησης. Οι πελάτες αυτοί καλούνται **εξωτερικοί πελάτες**. Ο κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρεία έχει επίσης **εσωτερικούς πελάτες** που λαμβάνουν αγαθά ή υπηρεσίες από τους προμηθευτές εντός της εταιρείας. Το τμήμα συναρμολόγησης, για παράδειγμα, είναι ένας εσωτερικός πελάτης του μηχανουργικού τμήματος και οι managers είναι οι εσωτερικοί πελάτες της γραμματειακής υποστήριξης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτελούνται από πολλές τέτοιες "αλυσίδες πελατών". Έτσι, η δουλειά του κάθε εργαζόμενου δεν είναι απλά μόνο να ευχαριστήσει τον ή την προϊστάμενο του: είναι να ικανοποιήσει της ανάγκες συγκεκριμένων εσωτερικών

και εξωτερικών πελατών. Η αποτυχία εκπλήρωσης των αναγκών και προσδοκιών των εσωτερικών πελατών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ένα προϊόν κακής ποιότητας. Προσδιορίζοντας ποιοι είναι οι πελάτες κάποιου και κατανοώντας τις προσδοκίες τους αποτελεί το πρώτο βασικό βήμα στην επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη.

Η άποψη αυτή αποτελεί μια ριζοσπαστική απόκλιση από τους παραδοσιακούς τρόπους σκέψης που επικρατούν σε λειτουργικά προσανατολισμένους οργανισμούς. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να αντιληφθούν την θέση τους σε ένα μεγαλύτερο σύστημα και την συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν.

Δεδομένου ότι η επίτευξη μιας ευθυγράμμισης μεταξύ διοίκησης και πρωτοβουλιών βελτίωσης ποιότητας μπορεί να ωφελήσει τις σημερινές εταιρείες (Feigenbaum και Feigenbaum 2004), γίνεται φανερό πόσο σημαντική είναι η κατανόηση της θέσης του εργαζόμενου στο γενικότερο οργανωσιακό σύστημα.

Η ποιότητα ως πλαίσιο διοίκησης

Η ποιότητα δεν θα πρέπει να θεωρείται απλά και μόνο μια τεχνική ειδικότητα, αλλά μάλλον ως μια διοικητική ειδικότητα. Δηλαδή, τα θέματα ποιότητας διαπερνούν όλους τους τομείς μιας επιχείρησης: σχεδιασμός, μάρκετινγκ, κατασκευή, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, σχέσεις προμηθευτών, και χρηματοοικονομική διοίκηση, για να αναφέρουμε μερικούς τομείς.

Καθώς οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναγνωρίζουν το ευρύ πεδίο της ποιότητας, εμφανίστηκε η έννοια της **ολικής ποιότητας** (total quality – TQ). Αν και το 1992 επιχειρήθηκε να δοθεί ένας γενικός ορισμός της ολικής ποιότητας, γεγονός είναι πως η έννοια της ολικής ποιότητας υπήρχε ως άποψη από πολύ νωρίτερα. Ο Α. V.

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

Feigenbaum (Evans & Lindsay 2005) αναγνώρισε την σημασία μιας συνοπτικής και ολοκληρωμένης προσέγγισης στην ποιότητα στην δεκαετία του '50 και πρωτοανέφερε τον όρο **ολικός έλεγχος ποιότητας** (total quality control). Ο Feigenbaum παρατήρησε πως η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα από αυτά που καλεί ως τα 9Ms: markets (αγορές), money (χρήματα), management (διοίκηση), men and women (εργαζόμενοι), motivation (κινητροποίηση), materials (πρώτες ύλες), machines and mechanization (Μηχανές και εκμηχάνιση), modern information methods (σύγχρονες πληροφοριακές μέθοδοι), και Mounting product requirements (απαιτήσεις τοποθέτησης προϊόντος). Αν και ανέπτυξε τις ιδέες του από την μηχανολογική προοπτική, οι απόψεις του εφαρμόζονται ευρύτερα στην γενική διοίκηση. Οι Ιάπωνες υιοθέτησαν τις απόψεις του Feigenbaum και τις έδωσαν το όνομα οργανωσιακός έλεγχος ποιότητας (companywide quality control). Ο Wayne S. Reiker καταγράφει πέντε απόψεις πρακτικών ελέγχου ολικής ποιότητας στην Ιαπωνία:

1. Η έμφαση στην ποιότητα επεκτείνεται μέσω της ανάλυσης αγοράς, σχεδίασης και εξυπηρέτησης πελατών παρά μέσω των σταδίων παραγωγής της κατασκευής ενός προϊόντος.
2. Η έμφαση στην ποιότητα στοχεύει τις λειτουργίες από τα στελέχη και το απλό προσωπικό σε κάθε τμήμα.
3. Η ποιότητα είναι στην ευθύνη του κάθε ατόμου και της ομάδας εργασίας που ανήκει, όχι κάποιας άλλης ομάδας, όπως αυτή της επιθεώρησης.
4. Τα δύο είδη ποιοτικών χαρακτηριστικών όπως θεωρούνται από τους πελάτες είναι αυτά που ικανοποιούν και αυτά που παρακινούν. Μόνο τα τελευταία συνδέονται ισχυρά με επαναλαμβανόμενες αγορές και ένα ποιοτικό "image".
5. Ο πρώτος πελάτης για ένα εξάρτημα ή μια πληροφορία είναι συνήθως το επόμενο τμήμα σε μια διαδικασία παραγωγής.

Τα 9Ms του Feigenbaum

πέντε απόψεις πρακτικών ελέγχου ολικής ποιότητας

Αρχές Ολικής Ποιότητας

Η ολική ποιότητα βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές:

1. Εστίαση στον πελάτη και τους ενδιαφερόμενους (stakeholders)
2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλους μέσα στον οργανισμό
3. Μια διεργασιακή εστίαση υποστηριζόμενη από συνεχή βελτίωση και μάθηση.

Στην συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια ανάπτυξης της κάθε θεμελιώδους αρχής.

Εστίαση στον πελάτη και στους ενδιαφερόμενους (stakeholders)

Ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας. Οι αντιλήψεις σχετικά με την αξία και την ικανοποίηση επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες σε όλη την διάρκεια των συνολικών αγορών, κυριότητας, και εμπειριών από την εξυπηρέτηση. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να επεκτείνει τις προσπάθειες της πέρα από την απλή εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Θα πρέπει να σχεδιάζει νέα προϊόντα και να εκπλήσσει ευχάριστα τον πελάτη, ανταποκρινόμενη ταχύτατα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη και της αγοράς. Μια επιχείρηση που είναι κοντά στον πελάτη της γνωρίζει τι θέλει ο πελάτης, πως ο πελάτης χρησιμοποιεί το προϊόν και προλαμβάνει τις ανάγκες που ο πελάτης δεν είναι ακόμη σε θέση να εκφράσει. Επίσης συνεχώς αναπτύσσει νέους τρόπους βελτίωσης των σχέσεων της με τους πελάτες. Η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να κατανοήσει πως οι εσωτερικοί πελάτες της είναι εξίσου σημαντικοί στην διασφάλιση ποιότητας όσο οι εξωτερικοί πελάτες που αγοράζουν το τελικό προϊόν. Η εστίαση επεκτείνεται πέρα από τον πελάτη και τις σχέσεις

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών* μεταξύ των εσωτερικών πελατών. Οι εργαζόμενοι και οι κοινωνία αποτελούν σημαντικούς ενδιαφερόμενους (stakeholders). Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την γνώση, ικανότητες, δημιουργικότητα, και κινητροποίηση των εργαζομένων και των συνεργατών της. Ως εκ τούτου, ένας οργανισμός που εφαρμόζει τις αρχές της ολικής ποιότητας θα πρέπει να επιδείξει αφοσίωση στους εργαζομένους της, να παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη και μεγέθυνση, να παρέχει αναγνώριση πέρα από τα ισχύοντα συστήματα αμοιβής, να μοιράζουν την γνώση, και να ενθαρρύνουν την λήψη ρίσκου. Για να εκπληρωθούν ή και να υπερβούν οι προσδοκίες των πελατών, θα πρέπει οι οργανισμοί να κατανοήσουν πλήρως όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συνεισφέρουν στην αντίληψη αξίας του πελάτη και οδηγούν στην ικανοποίηση και στην αφοσίωση.

Συμμετοχή και ομαδική εργασία

Ο Joseph Juran (Evans & Lindsay 2005) επαίνεσε τους Γιαπωνέζους managers για την πλήρη και ευρεία χρήση της γνώσης και της δημιουργικότητας όλου του εργατικού δυναμικού ως ένα από τους κυριότερους λόγους στους οποίους οφείλεται η ταχεία επίτευξη ποιότητας. Όταν οι managers δίνουν τα κατάλληλα εργαλεία στους εργαζομένους να παίρνουν καλές αποφάσεις και την ελευθερία και την ενθάρρυνση να συνεισφέρουν, πρακτικά θέτουν τις βάσεις για ποιοτικά καλύτερα προϊόντα. Οι εργαζόμενοι που τους επιτρέπεται να συμμετάσχουν – τόσο ατομικά όσο και σε ομάδες σε αποφάσεις που επηρεάζουν την δουλειά τους και τους πελάτες μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην ποιότητα. Σε οποιονδήποτε οργανισμό, το άτομο που κατανοεί καλύτερα την δουλειά του καθώς και το πως θα βελτιώσει το προϊόν και την διαδικασία είναι αυτός που τελικά την επιτελεί. Ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να παίρνουν αποφάσεις που θα ικανοποιούν τους πελάτες χωρίς να τους

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

περιορίζουν σε γραφειοκρατικούς κανόνες δείχνει το υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο ολικής ποιότητας είναι η ομαδική εργασία, η οποία εστιάζει την προσοχή στις σχέσεις πελάτη – προμηθευτή και ενθαρρύνει την εμπλοκή όλου του εργασιακού δυναμικού στην καταστολή συστηματικών προβλημάτων, ιδιαίτερα αυτών που διαπερνούν τα όρια των οργανωσιακών τμημάτων. Παραδοσιακά, οι οργανισμοί ολοκληρώνονταν κάθετα διασυνδέοντας όλα τα επίπεδα της διοίκησης με ένα ιεραρχικό τρόπο. Η ολική ποιότητα απαιτεί οριζόντιο συντονισμό ανάμεσα στις οργανωσιακές μονάδες, όπως μεταξύ της σχεδίασης και του μηχανουργείου, μηχανουργείου και κατασκευής, κατασκευής και μεταφοράς και πωλήσεων. Οι διατμηματικές ομάδες παρέχουν αυτή την εστίαση.

Εστίαση στην διεργασία και την συνεχή βελτίωση

Μια διαδικασία είναι μια αλληλουχία δραστηριοτήτων που σκοπό έχει να επιτύχει κάποιο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, μια διαδικασία εκπλήρωσης μιας παραγγελίας θα μπορούσε να εμπεριέχει την καταγραφή της παραγγελίας από τον πωλητή, έναν ταμεία να την καταχωρεί στο πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας, τον πιστωτικό έλεγχο από το λογιστήριο, η συγκέντρωση - συσκευασία και η αποστολή από το προσωπικό της διανομής και των υπηρεσιών logistics, τιμολόγησης από το λογιστήριο, τοποθέτηση ή και εγκατάσταση από τους εξωτερικούς μηχανικούς.

Συνεχής βελτίωση

Αναφέρεται τόσο στις μικρές και βαθμιαίες αλλαγές, όσο και στις μεγάλες και ταχείες. Αυτές οι βελτιώσεις μπορούν να έχουν οποιαδήποτε από τις παρακάτω μορφές:

1. Επαύξηση της αξίας που προσφέρεται πελάτη μέσω νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών
2. Μείωση των λαθών, ελαττωμάτων, φύρας και του σχετικού τους κόστους
3. Αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα στην χρήση όλων των πόρων
4. Βελτιώνοντας την ανταπόκριση και την απόδοση του χρονικού κύκλου για τις διαδικασίες που αφορούν στην επίλυση παραπόνων από τους πελάτες ή στην εισαγωγή νέου προϊόντος

Έτσι, ο χρόνος απόκρισης, η ποιότητα και η παραγωγικότητα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ως σύνολο και όχι μεμονωμένα. Μια διεργασιακή εστίαση υποστηρίζει την συνεχή βελτίωση των προσπαθειών βοηθώντας να γίνουν κατανοητές αυτές οι συνέργιες και να αναγνωρίσουμε τις πραγματικές πηγές των προβλημάτων.

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πως οι κύριες βελτιώσεις στον χρόνο απόκρισης μπορεί να απαιτούν σημαντικές απλοποιήσεις των εργασιακών διεργασιών και συχνά οδηγούν σε ταυτόχρονες βελτιώσεις στην ποιότητα και παραγωγικότητα.

Οι πραγματικές βελτιώσεις εξαρτώνται από την *μάθηση*, που σημαίνει πως πρέπει να κατανοήσουμε γιατί οι αλλαγές είναι σημαντικές, μέσω ανάδρασης (feedback) μεταξύ ακολουθούμενων πρακτικών και αποτελεσμάτων, οδηγώντας σε νέους στόχους και προσεγγίσεις.

Ένας κύκλος μάθησης αποτελείται από τέσσερα στάδια:

1. Σχεδιασμός
2. Εκτέλεση των σχεδίων
3. Αξιολόγηση της προόδου

4. Αναθεώρηση των σχεδίων βασισμένα πάνω σε ευρήματα αξιολόγησης

Η συνεχής βελτίωση και η μάθηση θα πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας, εξασκημένες σε προσωπικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο, οδηγούμενες από τις δοθείσες ευκαιρίες που θα προκαλέσουν σημαντικές αλλαγές και που θα εστιάζουν στην συνεισφορά σε όλο τον οργανισμό.

Υποδομή, Πρακτικές και Εργαλεία

Οι τρεις βασικές αρχές της ολικής ποιότητας θα πρέπει να υποστηριχθούν από μια ολοκληρωμένη οργανωσιακή υποδομή, ένα σύνολο πρακτικών διοίκησης και ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών, και τα οποία θα πρέπει να συνεργάζονται όπως προτείνεται στο **σχήμα 1.2**. Η **υποδομή** αναφέρεται στα βασικά συστήματα διοίκησης που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να επιτελέσει τις βασικές αρχές της ολικής ποιότητας.

Περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη (CRM)
2. Ηγεσία και στρατηγικός σχεδιασμός
3. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
4. Διοίκηση διαδικασιών
5. Διοίκηση πληροφορίας και γνώσης

Οι **πρακτικές** αναφέρονται σε αυτές τις δραστηριότητες εντός κάθε επιμέρους στοιχείου της υποδομής προκειμένου να επιτευχθούν οι υψηλής απόδοσης στόχοι. Για παράδειγμα, η αναθεώρηση της οργανωσιακής απόδοσης είναι μια πρακτική ηγεσίας, η εκπαίδευση

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
και κατάρτιση και ο προσδιορισμός της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι πρακτικές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Σχήμα 1.2 Το πεδίο εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας



Πηγή: Evans, J. & Lindsay, W. 2005. *The management and control of quality: introduction to Quality*. 6th edn, Thomson South-Western, Singapore.

Τα **εργαλεία** περιλαμβάνουν μια ευρεία γκάμα γραφικών και στατιστικών μεθόδων προκειμένου να σχεδιαστούν εργασιακές δραστηριότητες, να συλλεχθούν δεδομένα, να αναλυθούν τα αποτελέσματα, να επιθεωρηθεί η πρόοδος και να επιλυθούν προβλήματα. Για παράδειγμα, ένα διάγραμμα που δείχνει τις τάσεις που παρατηρούνται στα κατασκευαστικά ελαττώματα ή στο ποσοστό

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών χαμένων πωλήσεων καθώς οι εργαζόμενοι προχωρούν κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης είναι ένα απλό εργαλείο να μπορέσει κάποιος να δει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.*

Ποιότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δηλώνεται η ικανότητα μιας επιχείρησης να πετύχει κυρίαρχη θέση στην αγορά. Μακροπρόθεσμα, ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχει απόδοση άνω του μέσου όρου. Ο Wheelwright (1989) προσδιόρισε έξι κύρια χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν το ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

1. Οδηγείται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Μια εταιρεία παρέχει αξία στους πελάτες της ενώ οι ανταγωνιστές της δεν μπορούν.
2. Συνεισφέρει σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης.
3. Προσαρμόζει τους μοναδικούς πόρους με ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Καμιά εταιρεία δεν έχει τους ίδιους πόρους, μια καλή στρατηγική χρησιμοποιεί τους συγκεκριμένους πόρους αποτελεσματικά.
4. Είναι διαρκές και μόνιμο και δύσκολο να αντιγραφθεί από τους ανταγωνιστές. Ένα ανώτερο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, για παράδειγμα μπορεί να αναπτύσσει σταθερά νέα προϊόντα ή διαδικασίες που επιτρέπουν στην εταιρεία να παραμένει μπροστά από τον ανταγωνισμό.
5. Παρέχει την βάση για περαιτέρω βελτιώσεις.
6. Παρέχει κατεύθυνση και κινητροποίηση σε όλο τον οργανισμό.

Κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά σχετίζεται με την ποιότητα, υπονοώντας πως η ποιότητα είναι μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ποιότητα και επιχειρηματικά αποτελέσματα

Πλήθος ερευνών επιβεβαιώνουν πως η πρωτοβουλίες για την βελτίωση της ποιότητας επιδρούν θετικά στα αποτελέσματα μιας εταιρείας. Διάφορες μελέτες επιβεβαιώνουν πως οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στην ποιότητα, πέτυχαν καλύτερη συμμετοχή και σχέσεις εργαζομένων, βελτιωμένη ποιότητα προϊόντος και υπηρεσιών, υψηλότερη παραγωγικότητα, μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, αυξημένο μερίδιο αγοράς και βελτιωμένη κερδοφορία.

Οι Hendricks και Singhal (1997) εξέδωσαν μια από τις πλέον αποδεκτές μελέτες το 1997. Βασισμένη σε αντικειμενικά στοιχεία και λεπτομερή στατιστική ανάλυση, η μελέτη έδειξε πως όταν εφαρμόζονται αποτελεσματικά, οι προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βελτιώνουν δραματικά την οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης. Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα από 600 εισηγμένες επιχειρήσεις, που είχαν ήδη κερδίσει κάποιο βραβείο ποιότητας από τους πελάτες τους ή μέσω του διαγωνισμού – θεσμού του Malcolm Baldrige ή και άλλους, οι Hendricks και Singhal εξέτασαν τα αποτελέσματα χρήσης από έξι χρόνια πριν και μέχρι τέσσερα χρόνια μετά από την απόκτηση του σχετικού βραβείου ποιότητας. Το κυρίαρχο μέτρο της απόδοσης που ερευνήθηκε ήταν η ποσοστιαία μεταβολή στο εισόδημα από την λειτουργία της επιχείρησης : ποσοστό αλλαγής των πωλήσεων, σύνολο ενεργητικού, αριθμός εργαζομένων, απόδοση επί των πωλήσεων και απόδοση κεφαλαίου. Τα αποτελέσματα αυτά συγκρίθηκαν με ένα σύνολο επιχειρήσεων αντίστοιχου μεγέθους και στην ίδια βιομηχανία. Η ανάλυση έδειξε σημαντικές διαφορές μεταξύ του δείγματος και της ομάδας ελέγχου. Συγκεκριμένα, η μεγέθυνση του λειτουργικού εισοδήματος των νικητών των διαγωνισμών ανήλθε στο 91% έναντι 43% για την ομάδα ελέγχου. Επίσης οι εταιρείες του δείγματος παρουσίασαν 69% άλμα στις πωλήσεις (έναντι 32%), 23% αύξηση του αριθμού των εργαζομένων (σε σύγκριση με 7% στις άλλες επιχειρήσεις), μια

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
βελτίωση της τάξης του 8% στην απόδοση επί των πωλήσεων (έναντι 0%!) και μια βελτίωση 9% στην απόδοση ενεργητικού (έναντι 6%). Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός πως οι μικρές επιχειρήσεις ξεπέρασαν τις μεγάλες, κυρίως διότι η εσωτερική ευέλικτη δομή τους επέτρεπε την ταχύτερη υιοθέτηση νέων πρακτικών και προσεγγίσεων.

Μεταξύ άλλων σημαντικών ερευνών που σχετίζονται με την θετική επίδραση των προγραμμάτων διοίκησης περί ποιότητας είναι πως μετά από παραγγελία των μελών του κογκρέσου, το Γενικό Λογιστήριο των ΗΠΑ (General Accounting Office – GAO) αξιολόγησε την επίδραση των προγραμμάτων διοίκησης ολικής ποιότητας σε επιλεγμένες εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές είναι μεταξύ αυτών που τους απονεμήθηκαν οι υψηλότερες βαθμολογίες του βραβείου **Malcolm Baldrige National Quality Award**. Θεσμοθετημένος με νόμο και ονομαζόμενο από ένα πρώην υπουργό εμπορείου, το βραβείο αυτό σχεδιάστηκε να αναγνωρίσει τις εταιρείες που έχουν επιτυχώς εφαρμόσει συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας.

Το Γενικό Λογιστήριο των ΗΠΑ (GAO) ανέφερε τα ακόλουθα αποτελέσματα: Οι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν πρακτικές διοίκησης ποιότητας παρουσίασαν μια γενική βελτίωση στην εταιρική επίδοση. Σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις..... επιτεύχθηκαν καλύτερες εργασιακές σχέσεις, υψηλότερη παραγωγικότητα, μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, μεγαλύτερο μερίδιο και μεγαλύτερη κερδοφορία (French 2003). Το Γενικό Λογιστήριο των ΗΠΑ μεταξύ άλλων βρήκε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι σχετική τόσο σε μικρές όσο και σε μεγάλες επιχειρήσεις και πως θα πρέπει να δοθεί αρκετός χρόνος ώστε να εμφανισθούν τα όποια οφέλη. Κατά μέσο όρο, οι εταιρείες έχουν βελτιώσει την ποιότητα τους σε δύομισι χρόνια. Ως εκ τούτου, η ΔΟΠ απαιτεί μια μακροχρόνια προοπτική, είναι μια μακροχρόνια συνεχής διαδικασία.

Ποιότητα και προσωπικές αξίες

Στην σημερινή εποχή δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που ζητούν από τους εργαζομένους τους να αναλάβουν περισσότερη ευθύνη για ανάληψη πρωτοβουλιών ως σημείου επαφής μεταξύ του πελάτη και της εταιρείας, να είναι ομαδικοί παίκτες και να προσφέρουν περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών. Σύμφωνα με μια έρευνα της εταιρείας συμβούλων Rath&Strong, όπως αναφέρουν οι Bennison και Boutsouki (1995), μεταξύ 200 στελεχών από εταιρείες της λίστας Fortune 500, σχετική με δράσεις που σφυρηλατούν ανώτερα αποτελέσματα απόδοσης σε επιχειρήσεις, προέκυψε πως οι προσωπικές πρωτοβουλίες, όταν συνδυάζονται με προσανατολισμό στον πελάτη, έχουν θετική επίδραση στην επιχειρηματική επιτυχία και στο ρυθμό ανάπτυξης πωλήσεων. Παρόλα αυτά, το 79% των ερωτηθέντων απάντησε πως αναμένεται από τους εργαζόμενους να πάρουν πρωτοβουλία να επιφέρουν αλλαγή στην επιχείρηση. Το 40% όμως απάντησε πως οι περισσότεροι άνθρωποι μιας επιχείρησης δεν πιστεύουν πως μπορούν να συνεισφέρουν προσωπικά στην επίτευξη της επιχειρηματικής επιτυχίας. Κατά την άποψη της Rath&Strong τα αποτελέσματα αυτά είναι σημαντικά διότι ενώ αναμένεται από τους ανθρώπους μιας επιχείρησης να αναλάβουν προσωπική πρωτοβουλία, οι περισσότεροι οργανισμοί δεν γνωρίζουν πώς να μετατρέψουν αυτές τις προσδοκίες σε θετικές συμπεριφορές. Τέτοιες συμπεριφορές αντανακλούν τις προσωπικές αξίες και απόψεις των ατόμων. Οι εργαζόμενοι που υιοθετούν την ποιότητα ως προσωπική αξία συχνά υπερκερούν αυτό που τους ζητήθηκε ή που τους ζητείται να κάνουν προκειμένου να επιτευχθεί ένας δύσκολος σκοπός ή να παρέχουν εξαιρετική υπηρεσία σε ένα πελάτη. Θα λέγαμε πως εκτός και εάν η ποιότητα δεν υιοθετηθεί σε προσωπικό επίπεδο, δεν θα μπορέσει ποτέ να ενσωματωθεί στην κουλτούρα ενός οργανισμού. Κάτι τέτοιο είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση. Σύμφωνα λοιπόν με τους Evans και Lindsay (2005), δεδομένου ότι η

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
εφαρμογή αρχών ΔΟΠ προϋποθέτει την αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα, η προσωπική ποιότητα καθίσταται το κλειδί που θα ξεκλειδώσει την πόρτα σε μια ευρύτερη αντίληψη του τι ακριβώς αφορά η καινούργια αυτή έννοια διοίκησης .

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management – TQM), αποκαλούμενη ορισμένες φορές και *συνεχής βελτίωση ποιότητας*, είναι ένας συνδυασμός ενός αριθμού τεχνικών και προσεγγίσεων οργανωσιακών βελτιώσεων, που περιλαμβάνει στατιστικό έλεγχο ποιότητας και στατιστικό έλεγχο διεργασιών, κύκλους ποιότητας, αυτοδιοικούμενες ομάδες και ομάδες εργασιών, και εκτενής συμμετοχική διοίκηση.

Μετά όμως από όλη την εισαγωγή και την παρουσίαση διαφόρων απόψεων γύρω από την ποιότητα και τις διάφορες εκφάνσεις της θα προχωρήσουμε προς την οριοθέτηση του πλαισίου που αφορά στα χαρακτηριστικά που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Το πλαίσιο βασίζεται σε μια λίστα του περιοδικού Business week με τίτλο “The Quality Imperative” και σε ανακοινώσεις σε συνέδρια επί θεμάτων ποιότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε άλλες χώρες (French, 2003). Έτσι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να διαθέτει τα εξής:

1. *Κύρια έμφαση στους πελάτες.* Η ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας στην οποία όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από την θέση τους, περιλαμβανομένου και του Διευθύνοντος συμβούλου, θεωρούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη ως πρωταρχικής σημασίας.

2. Καθημερινή επιχειρησιακή χρήση της άποψης του "εσωτερικού πελάτη". Έμφαση στην άποψη πως η ροή εργασίας και οι εσωτερικές αλληλοεξαρτήσεις απαιτούν από όλα τα μέλη του οργανισμού να συμπεριφέρονται στα υπόλοιπα μέλη ως αξιοσέβαστους πελάτες εντός των οργανωσιακών τμημάτων και κατά μήκος όλων των λειτουργικών ορίων των τμημάτων.
3. Μια έμφαση στην μέτρηση χρησιμοποιώντας τόσο μεθόδους Στατιστικού Έλεγχου Ποιότητας, όσο και μεθόδους Στατιστικού Ελέγχου Διεργασιών. Ο Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας (**Statistical Quality Control**) είναι μια μέθοδος μέτρησης και ανάλυσης αποκλίσεων στα κατασκευαζόμενα προϊόντα, ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών (*Statistical Process Control*) είναι μια μέθοδος ανάλυσης αποκλίσεων στην όλη διεργασία παραγωγής γενικά, προϊόντος ή υπηρεσίας.
4. Ανταγωνιστική συγκριτική μέτρηση (*Competitive Benchmarking*). Συνεχής αξιολόγηση των προϊόντων και πρακτικών μιας εταιρείας έναντι των καλύτερων παγκοσμίως (σ.σ. ή σε εθνικό επίπεδο) περιλαμβάνοντας ακόμη και οργανισμούς από άλλες βιομηχανίες.
5. Συνεχής έρευνα για πηγές ελαττωμάτων, με σκοπό την ολοκληρωτική εξαφάνισή τους (*Zero defects*). Οι Γιαπωνέζοι το ονομάζουν *Kaizen*.
6. Συμμετοχική διοίκηση. Η άποψη αυτή περιλαμβάνει εκτενείς αναθέσεις αρμοδιοτήτων και εμπλοκή και ένα στυλ Ηγεσίας υποστηρικτικό και περισσότερο καθοδηγητικό.
7. Μια έμφαση σε ομάδες και ομαδικές εργασίες. Τυπικά, αυτό περιλαμβάνει αυτοδιοικούμενες ομάδες. Επίσης εκτενώς

χρησιμοποιούνται οι διατμηματικές και οι πολυεπίπεδες ομάδες εργασίας.

8. *Μια κύρια έμφαση στην συνεχή κατάρτιση.* Αυτό σημαίνει να μαθαίνει κανείς νέους και καλύτερους τρόπους να κάνει διάφορα πράγματα και να προσθέτει νέες ικανότητες. Σε πολλούς οργανισμούς αυτή η προσέγγιση μπορεί να ενισχυθεί σε αλλαγές στο σύστημα αμοιβών και παροχών- για παράδειγμα ένα σύστημα βασισμένο στις ικανότητες.
9. *Συνεχής υποστήριξη από πλευράς ανώτερης διοίκησης σε μια συνεχή βάση.* Αυτό απαιτεί μια μακροχρόνια προοπτική από πλευράς ανώτερης διοίκησης, και μια μακροχρόνια δέσμευση να παρέχει υποστηρικτική ηγεσία.

Κάποια μορφή διοίκησης ολικής ποιότητας χρησιμοποιείται θεωρητικά σε όλες τις μορφές των επιχειρήσεων και οργανισμών, περιλαμβάνοντας τον κατασκευαστικό κλάδο (για παράδειγμα, βασικά μέταλλα, χημικά, αυτοκινητοβιομηχανία, ημιαγωγοί, και ηλεκτρονικών ειδών), ανάπτυξης λογισμικού, σιδηρόδρομοι, αεροπορικές εταιρείες, ασφάλειες και λιανικών πωλήσεων. Στον νέο αυτό τρόπο διοίκησης εμπλέκονται οργανισμοί τόσο διαφοροποιημένοι από ένα νοσοκομείο μέχρι και ένα αεροπλανοφόρο.

Προκειμένου όμως να συνοψισθούν όλα τα ανωτέρω και να προχωρήσουμε προς τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα μας, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002), πως είτε η επιθεώρηση της παραγωγικής διαδικασίας, είτε ο έλεγχος ποιότητας, είτε ακόμη και τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας δεν υπόσχονται ποιοτικά προϊόντα με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, πλήρη αξιοποίηση και

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

ανάπτυξη του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών συνεχή βελτίωση και πλήρη συμμετοχή στην προσπάθεια όλων των επιπέδων των εργαζομένων. Τα στοιχεία που εκλείπουν από τα παραπάνω συστήματα αποτελούν το βασικό κορμό του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι ό,τι πιο σύγχρονο, ευέλικτο, αποτελεσματικό και εύκολα ελεγχόμενο σύστημα ποιότητας. Η έννοια της Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει την συμμετοχή όλου του προσωπικού του οργανισμού, σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ανθρώπων που απαρτίζεται από εσωτερικούς πελάτες και προμηθευτές, με μόνο στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Αν κι οι πρωτοβουλίες για την ποιότητα μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματικές επιτυχίες, δεν μπορούν όμως να τις εγγυηθούν, και φυσικά δεν θα πρέπει κάποιος να υποθέσει πως οι επιχειρηματικές αποτυχίες είτε οι πτώσεις των τιμών των μετοχών είναι το αποτέλεσμα κακής ποιότητας. Δεν φταίει η ΔΟΠ ή οι αρχές της, φταίει πως η κακή διοίκηση είναι συχνά παρούσα και υπεύθυνη για τα αποτελέσματα. Μια κακή κρίσιμη επιχειρηματική απόφαση, όπως μια μη κατάλληλη συγχώνευση ή εξαγορά, είτε μια οικονομία σε ύφεση, είτε ακόμη μια αλλαγή στην ανώτερη ηγεσία της εταιρείας μπορούν να εύκολα, σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (2005), να ανατρέψουν χρόνια προσπάθειών για το κτίσιμο μια επιχείρησης με εστίαση στην ποιότητα. Η εφαρμογή αρχών ΔΟΠ δεν είναι πανάκεια, αλλά όπως έχει αναφερθεί σίγουρα βοηθάει την σύγχρονη επιχείρηση να πετύχει τους οργανωσιακούς στόχους της με επιτυχία.

Πως ορίζεται η ΔΟΠ στις εμπορικές επιχειρήσεις

Ο ρόλος της ποιότητας

Η ποιότητα είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό προκειμένου να κρατήσει τους πελάτες του, να διατηρήσει την κερδοφορία του και να αποκτήσει μερίδιο αγοράς. Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τον ρόλο της ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις. Μια έννοια βασικής σημασίας είναι αυτή που θεωρεί όλους τους οργανισμούς ως συστήματα και έτσι εστιάζουμε στον ρόλο που παίζει το κάθε τμήμα ενός οργανισμού στην επίτευξη υψηλής ποιότητας. Ενώ λοιπόν ο οργανισμός αποτελείται από ανεξάρτητα και διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες, η διοίκηση συχνά χρειάζεται να θεωρεί τον οργανισμό ως ένα ενιαίο σύνολο και εστιάζει στις σημαντικές οργανωσιακές ζεύξεις μεταξύ αυτών των λειτουργιών. Η επιτυχημένη διοίκηση είναι όμως αυτή που χρησιμοποιεί την προοπτική της συστημικής οργάνωσης των επιχειρήσεων, ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της ολικής ποιότητας.

Με γνώμονα πως τόσο στις βιομηχανίες όσο και στις εμπορικές επιχειρήσεις (πολύ περισσότερο στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών) υπάρχει σύγχυση γύρω από τις έννοιες της ποιότητας. Ο Τσιότρας (2002) αναφέρει πως ο καθένας ερμηνεύει την ποιότητα με το δικό του τρόπο. Έτσι, γίνεται άμεσα κατανοητό το πόσο σημαντικό είναι να ορισθεί έστω και υποτυπωδώς ένα πλαίσιο ορισμού της έννοιας της ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις.

Αν θα θέλαμε να ορίσουμε συγκεκριμένες αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να επανεξετάσουμε την Εστίαση στην διεργασία και την συνεχή βελτίωση που αναφέραμε στις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Έτσι λοιπόν, μια διαδικασία είναι μια αλληλουχία

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

δραστηριοτήτων που σκοπό έχει να επιτύχει κάποιο αποτέλεσμα. Δηλαδή, μια διαδικασία εκπλήρωσης μιας παραγγελίας θα μπορούσε να περιλαμβάνει την καταγραφή της παραγγελίας από τον πωλητή, έναν υπάλληλο ταμείου να την καταχωρεί στο πληροφοριακό σύστημα της εταιρείας, τον πιστωτικό έλεγχο από το λογιστήριο, την συγκέντρωση - συσκευασία και αποστολή της παραγγελίας από το προσωπικό της διανομής και των υπηρεσιών logistics, την τιμολόγηση από το λογιστήριο, την τοποθέτηση ή και εγκατάσταση από τους εξωτερικούς μηχανικούς. Και αν θα έπρεπε να καλύψουμε πλήρως την διαδικασία αυτή θα πρέπει να προσθέσουμε και την επιτυχή διαδικασία πώλησης από πλευράς του πωλητή. Επίσης αν θα θέλαμε να δούμε και ένα άλλο κομμάτι της διαδικασίας που μόλις αναφέρθηκε θα μπορούσε να είναι και αυτό της διαχείρισης ενδεχόμενων παραπόνων που μπορούν προκύψουν λόγω π.χ. εσφαλμένης παράδοσης, ή ελαττωματικού προϊόντος. Το παραπάνω παράδειγμα πώλησης απεικονίζει μια κατάσταση πραγματική που ισχύει στα καταστήματα πολλών εμπορικών επιχειρήσεων, μεταξύ αυτών και στα καταστήματα ηλεκτρικών συσκευών.

Γίνεται λοιπόν περισσότερο από προφανή η ανάγκη να ορίσουμε την ποιότητα σε κάθε επιμέρους τμήμα της επιχείρησης και φυσικά να την μετρήσουμε και να την βελτιώσουμε μιας και αυτή είναι και η βασική αρχή της ΔΟΠ. Προκύπτουν λοιπόν πλήθος ζητημάτων τα οποία θα γίνει προσπάθεια να συνοψισθούν και να κωδικοποιηθούν. Έτσι θα μπορέσουμε να ορίσουμε τις συνιστώσες που συνθέτουν τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις.

Η βιβλιογραφική έρευνα παρά την εκτενή αναφορά σε θέματα ποιότητας σε κατασκευαστικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις υπηρεσιών δεν διακρίνεται για το πλήθος θεμάτων σχετικά με τον εμπορικό τομέα. Παρόλα αυτά, τα λίγα αλλά σημαντικά άρθρα που υπάρχουν προσφέρουν την βάση για την δόμηση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις.

Το πλαίσιο για την εισαγωγή μιας διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις.

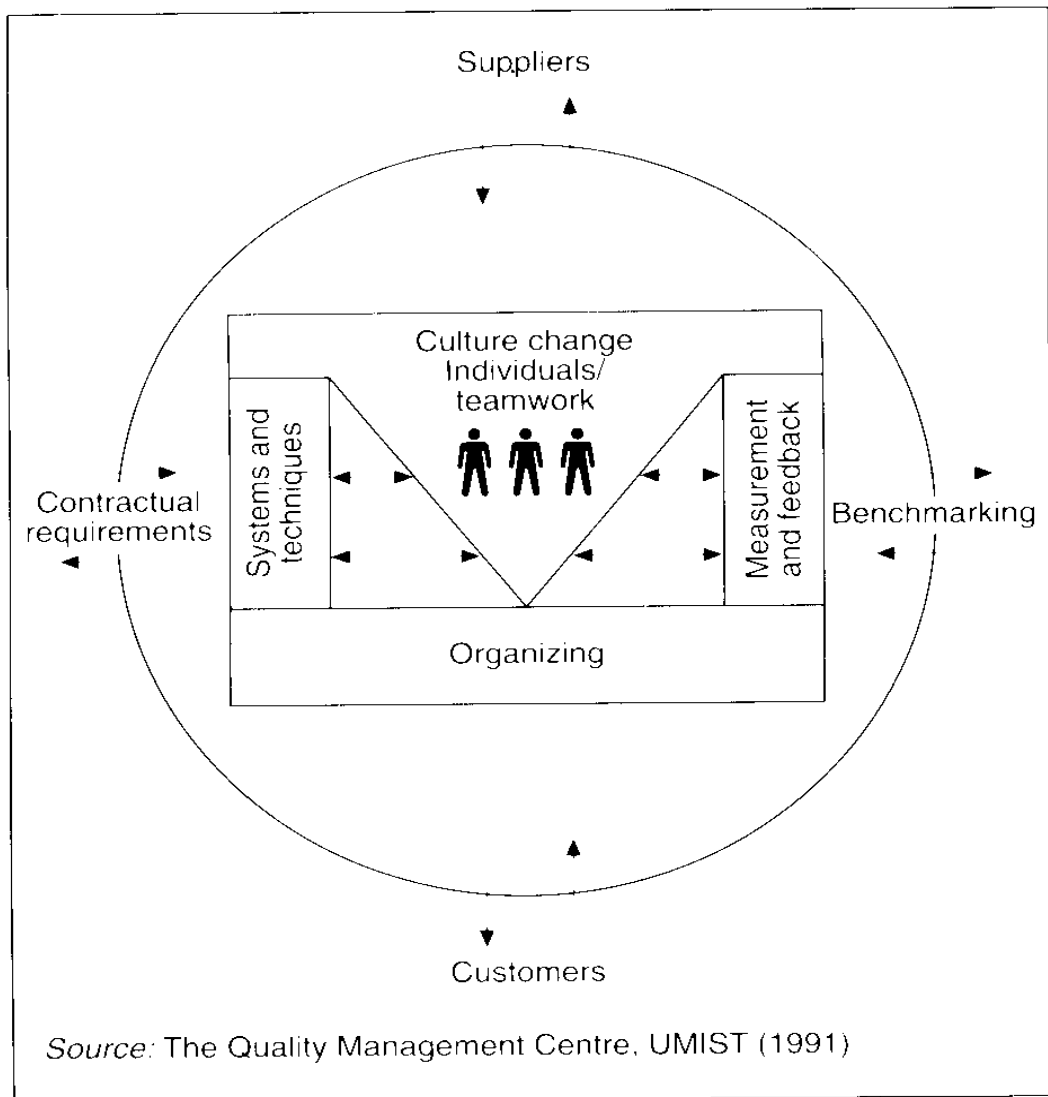
Τα θέματα που θίχθηκαν ήδη, μπορούν να αποτελέσουν την βάση για την οριοθέτηση ενός πλαισίου και τον καθορισμό του τρόπου εφαρμογής του στις εμπορικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά θα χρησιμοποιηθεί και ξένη βιβλιογραφία η οποία δίνει ορισμένες σημαντικές κατευθύνσεις ως προς την προσέγγιση του αντικειμένου. Ο Dale (1994) όπως και οι Dale και Boaden (1993) έχουν κάνει μια εξαιρετική δουλειά πάνω στην ΔΟΠ στις εμπορικές επιχειρήσεις.

Οι Dale και Boaden (1993) ανέπτυξαν ένα γενικό πλαίσιο Βελτίωσης Ποιότητας προκειμένου να βοηθήσουν διάφορες επιχειρήσεις στην εισαγωγή μιας διαδικασίας συνεχούς και οργανωσιακής βελτίωσης ποιότητας. Το **σχήμα 1.3** απεικονίζει τις τέσσερις βασικές συνιστώσες αυτού του πλαισίου Βελτίωσης Ποιότητας. Ο **πίνακας 1.1** περιέχει λεπτομέρειες από αυτό το πλαίσιο που μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο οδηγό για τις επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει τις κύριες επί μέρους παραμέτρους που συνθέτουν το πλαίσιο Βελτίωσης Ποιότητας. Το πλαίσιο στο οποίο αναφερόμαστε δομήθηκε στην διάρκεια 13 περίπου ετών μετά από συνεχείς έρευνες του Κέντρου Διοίκησης Ποιότητας του UMIST και αφορά ένα αριθμό απόψεων της ΔΟΠ. Το πλαίσιο αυτό παράλληλα υποδεικνύει την έλλειψη ενός ολοκληρωμένου και περιεκτικού πλαισίου για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να εισάγουν κάποια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, ιδιαίτερα για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν κάποιο αριθμό σημείων δραστηριότητας ή δραστηριοποιούνται σε διάφορες περιοχές.

Η προσέγγιση αυτή, πέρα από τις υπηρεσίες και κατασκευαστικούς οργανισμούς, αφορά ιδιαίτερα τις εμπορικές επιχειρήσεις που είτε δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους δραστηριότητας, είτε

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
διαθέτουν αριθμό υποκαταστημάτων και τμημάτων διάσπαρτα σε διάφορες περιοχές μιας χώρας ή ακόμα και σε διαφορετικές χώρες.

Σχήμα 1.3 Το πλαίσιο Βελτίωσης Ποιότητας



Επιπρόσθετα, υπάρχει σχετικά λίγη πληροφόρηση για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν την θέση τους σε όρους Βελτίωσης ποιότητας πριν την εισαγωγή πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ή να παρέχει κάποια ένδειξη σχετικά με το πώς οι διάφορες απόψεις της ΔΟΠ μπορούν να συνδυαστούν.

Organizing for quality

Long term strategy for quality improvement formulated and integrated with business plans.

Quality improvement plans developed

Definition of quality. TQM and quality improvement developed and agreed

Identification of sources of advice

Stages of improvement activity identified

Executive leadership and commitment to quality improvement

Vision and mission statements should be developed and communicated

Methods of communication decided

Formal program of education and training

Organizational infrastructure established to facilitate local ownership of quality improvement

Teamwork established as a way of working and part of the infrastructure

Systems and techniques

Identification of applicable tools and techniques at each stage of quality improvement

Training in the use of tools and techniques, for the right people at the right time

Use of a formal quality management system

Identification of other systems and standards that may be required by customers or legislation

Identification of key business processes and improvement based on these processes

Measurement and feedback

Key internal and external performance measures identified, defined and developed

Ongoing discussion with customers about expected performance

Benchmarking, once quality improvement is underway

Means for celebration and communication of success and teamwork developed

Consideration of the link between results from quality improvement and rewards

Means of assessing the progress towards world-class performance considered. e.g. EQA or Baldrige

Changing the culture

Assess the current status of organizational culture before developing plans for change

Recognition of the ongoing nature of culture change, and the need to outline specific changes

Plan change consistently and incrementally

Recognize the role of people as an asset

Consider the inter-relationships of all activities within the organization in order to minimize conflict

Identify factors which indicate that culture is changing

Consider the national and local culture

Πίνακας 1.1. Το Γενικό Πλαίσιο Βελτίωσης Ποιότητας
Πηγή: Dale B. & Boaden J.(1994)

Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί πως το πλαίσιο αυτό που αποτελεί την βάση της εργασίας είναι ένα μέσο παρουσίασης ιδεών, απόψεων και σχεδίων σε μια μη συνταγογραφημένη μορφή. Δεν αποτελεί έναν λεπτομερή, κατά βήματα, αυστηρό και δύσκαμπτο οδηγό για την ΔΟΠ. Σε αντίθεση, ένα πλαίσιο επιτρέπει στους χρήστες του να ορίσουν την δική τους αφετηρία, την δική τους πορεία δράσης και να αναπτύξουν τις διάφορες συνιστώσες της ΔΟΠ με ένα ρυθμό που ανταποκρίνεται τόσο στους οργανωσιακούς πόρους όσο και στο επιχειρηματικό περιβάλλον που βρίσκονται.

Αυτή η σύντομη εισαγωγή για τα πλαίσια δεν θα μπορούσε να είναι πλήρης χωρίς να γίνει αναφορά των μεθόδων αυτοαξιολόγησης που συνδυάζονται με κάποιο εθνικό βραβείο. Υπάρχουν ήδη ένας αριθμός μεθόδων αυτοαξιολόγησης που περιγράφουν γενικώς τα κριτήρια τα οποία θα πρέπει να διαθέτουν οι εταιρείες διεθνούς κλάσης. Μεταξύ των πιο σημαντικών βραβείων συγκαταλέγονται το Αμερικάνικο Malcolm Baldrige National Quality Award και το Ευρωπαϊκό European Quality Award. Οι μέθοδοι αυτοαξιολόγησης όμως δεν αποτελούν το μέσο για την εισαγωγή μιας διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας στις επιχειρήσεις. Μόνο όταν μια επιχείρηση έχει υιοθετήσει έναν αριθμό στοιχείων ΔΟΠ θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει μια μέθοδο αυτοαξιολόγησης προς όφελος της.

Οι μέθοδοι αυτές θεωρούν πως οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι ήδη σε εφαρμογή, διότι πολύ απλά δεν είναι εφικτό να αξιολογηθεί αυτό που δεν έχει εφαρμοσθεί. Οι Dale και Boaden (1993) επισημαίνουν την ανάγκη να έχουν περάσει τουλάχιστον τρία χρόνια εμπειρίας σε ΔΟΠ προτού να γίνει χρήση μεθόδων αυτοαξιολόγησης. Επίσης ο Dale (1994) αναφέρει πως η προσέγγιση προς την ΔΟΠ θα πρέπει να είναι ανεξάρτητη από την μέθοδο αυτοαξιολόγησης.

Το γενικό πλαίσιο βελτίωσης UMIST έχει ήδη χρησιμοποιηθεί από έναν αριθμό οργανισμών και επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών* εισάγουν μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, (Boaden & Dale(1993), Dale και Boaden (1993) και Dale & Prapopoulos (1994)). Η πρακτική χρήση του πλαισίου αυτού σε συνδυασμό με την έρευνα που έχει γίνει από τους εμπνευστές του το καθιστούν εξαιρετικά χρήσιμο και λεπτομερές.

Το πλαίσιο διαιρείται σε τέσσερα κύρια τμήματα, και θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μόλις ανιχνευθεί η πρωτοβουλία και η διάθεση για την έναρξη διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας και τεθούν οι στρατηγικές κατευθύνσεις.

Το πλαίσιο αποτελείται από **τέσσερις βασικές συνιστώσες**: την Οργάνωση για την Ποιότητα, την χρήση Συστημάτων και Τεχνικών, την Μέτρηση και Ανάδραση καθώς και την πολύ βασική αλλαγή κουλτούρας που θα πρέπει να υιοθετηθεί από την επιχείρηση, αλλά κυρίως προκύπτει από την εφαρμογή των άλλων συνιστωσών του πλαισίου.

Το πλαίσιο μπορεί να παρέχει μια πολύ χρήσιμη καθοδήγηση στις εμπορικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισάγουν μια διαδικασία Βελτίωσης Ποιότητας. Αποτελεί την βάση πάνω στην οποία θα σχεδιασθεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας σχετικά με την υιοθέτηση αρχών και πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις.

Στην συνέχεια περιγράφεται συνοπτικά η κάθε συνιστώσα του πλαισίου.

Οργάνωση για την Ποιότητα

Το βασικό αυτό στάδιο του πλαισίου ασχολείται με την κινητροποίηση για την εκκίνηση μια διαδικασίας Ποιότητας, η οποία θα επηρεάσει την υιοθετούμενη προσέγγιση ΔΟΠ, καθώς και τις στρατηγικές και σχέδια που προκύπτουν και είναι απαραίτητες για την εισαγωγή της διαδικασίας. Πολύ σημαντικό ζήτημα αποτελεί και η χρονική στιγμή εισαγωγής της νέας διαδικασίας, όπως επίσης και

της επικοινωνίας προς όλα τα επίπεδα της επιχείρησης σχετικά με το τι είναι ακριβώς η έννοια της ΔΟΠ, για ποιο λόγο εισάγεται η νέα διαδικασία και τι ακριβώς θα αφορά. Αξίζει να σημειωθεί πως ανεξάρτητα από την προσέγγιση της ΔΟΠ που υιοθετεί μια εμπορική επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευέλικτη και ικανή να δεχθεί και επιμέρους προσαρμογές. Στην όλη διαδικασία εισαγωγής ΔΟΠ είναι πολύ χρήσιμο να προσδιοριστούν τα εμπόδια που τυχόν θα προκύψουν και να συμφωνηθούν τρόποι παράκαμψης ή ελαχιστοποίησης τους.

Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στην συνέχεια προσδιορίζονται ως πολύ σημαντικά στην οργάνωση για την βελτίωση της ποιότητας, ενώ η ύπαρξη τέτοιων στοιχείων προσδιορίζει την ύπαρξη μιας τέτοιας οργάνωσης στην εμπορική επιχείρηση.

- **Ανώτατη ηγεσία.** Ο Διευθύνων σύμβουλος μαζί με τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει πρώτα από όλους να εντρυφήσουν στην αντίληψη της ΔΟΠ και να αποτελέσουν τους οδηγούς αλλά και τους υποστηρικτές της πρωτοβουλίας. Η απαιτούμενη ηγεσία μπορεί να περιγραφθεί ως «διοίκηση διαμέσου της άμεσης επαφής» επισκεπτόμενοι τα καταστήματα συχνά με μια περιοδική βάση, ανταλλάσσοντας απόψεις με τους ανθρώπους που βρίσκονται σε αυτά αλλά και με τους πελάτες, παρουσιάζοντας όραμα και πάθος, ενθαρρύνοντας την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Προκειμένου να επιτευχθεί ηγεσία αγοράς είναι απαραίτητο να τονίσει η διοίκηση κατά τις επαφές της με το προσωπικό την σημασία των πελατών, της ποιότητας, της ταχύτητας, της αύξησης της αξίας της δημιουργίας αγορών και μιας εικόνας της επιχείρησης ως οδηγού και όχι αρωγού των εξελίξεων. Είναι επίσης σημαντικό η ηγεσία να αντιλαμβάνεται την συνολική λειτουργία της επιχείρησης λιανικής τόσο από την ανθρώπινη όσο και από την λειτουργική της διάσταση. Θέματα τα οποία

θα πρέπει να αναγνωρισθούν περιλαμβάνουν: το προϊόν, την τιμή, την προβολή καθώς και τα κανάλια διανομής, την εξυπηρέτηση, την επικοινωνία, τον ανταγωνισμό καθώς και το επιχειρηματικό περιβάλλον.

- Η ανώτερη και η μεσαία διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξουν και στην συνέχεια να επικοινωνήσουν και να απεικονίσουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Είναι σημαντικό αυτές οι δηλώσεις να διαχυθούν σε όλη την επιχείρηση. Ο λόγος είναι ότι οι δηλώσεις αυτές βοηθούν στην ενοποίηση και την εστίαση του οργανισμού στους κοινούς και κύριους στόχους. Οι δηλώσεις οράματος και αποστολής είναι απαραίτητες και πρέπει να αντανakλούν την μακροχρόνια στρατηγική του οργανισμού μαζί με το πάθος να γίνει (ο οργανισμός) οι υπ' αριθμόν 1 στην αγορά του και να εστιάσει σε βελτιώσεις σχετικές με την διάσταση της πώλησης μέσα από το κατάστημα.
- Από όλα τα προηγούμενα γίνεται αντιληπτό πως η ΔΟΠ είναι μια μακροχρόνια στρατηγική. Όμως και η βραχυχρόνια στρατηγική θα πρέπει να είναι συνεπής και αλληλένδετη με την μακροχρόνια στρατηγική.
- Σύστημα αξιών. Ένας οργανισμός πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιών το οποίο καθοδηγεί την συμπεριφορά και προσδιορίζει την φιλοσοφία λειτουργίας, αποτρέποντας έτσι δυσλειτουργικές υποθέσεις. Η διοίκηση πρέπει πάντα να καθοδηγεί, επικοινωνεί και να κινητροποιεί το προσωπικό. Η έμφαση θα πρέπει να δίνεται σε μια προοπτική ανοικτού συστήματος το οποίο υπογραμμίζει την ευελιξία, ανταπόκριση, αμφίδρομη επικοινωνία και ένα πάθος για μια λογική αλλαγή.
- Η διοίκηση θα πρέπει να επικοινωνεί και να κινητροποιεί το προσωπικό της επιχείρησης. Θα πρέπει να δίνεται έμφαση σε μια προοπτική ενός ανοικτού συστήματος διοίκησης που θα υποστηρίζει την ευελιξία, την ανταπόκριση, αμφίδρομη

επικοινωνία και ένα πάθος για μια λογική αλλαγή. Είναι επίσης σημαντικό να προσδιοριστεί όλη η πορεία της ροής της πληροφορίας καθώς και η ευθύνη που υπάρχει για κάθε μια από τις διαδικασίες και να υιοθετηθεί ένα κατάλληλο σύστημα επιβράβευσης. Η διατήρηση του προσωπικού είναι μερικές φορές δύσκολη υπόθεση και ένα σύστημα αξιών θα μπορούσε να βοηθήσει στην επίλυση αυτού του προβλήματος.

- Δημιουργία επιτροπής καθοδήγησης ΔΟΠ από στελέχη της επιχείρησης που αντιπροσωπεύουν τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης.
- Δημιουργία ομάδων εργασίας η οποίες θα αποτελέσουν μέρος της οργανωσιακής μεθόδου εργασίας.
- Ένα άλλο κεντρικό ζήτημα που απασχολεί την ηγεσία είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων. Οι λειτουργίες αυτές είναι απαραίτητες για την δημιουργία των απαραίτητων δεξιοτήτων και ανάπτυξη της θέλησης των εργαζομένων. Η δέσμευση σε αυτήν την περιοχή είναι κρίσιμη για την βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, παράλληλα με την ενθάρρυνση και ανάπτυξη των προτάσεων από πλευράς εργαζομένων.
- Ορισμός της ποιότητας. Οποιοσδήποτε ορισμός της ποιότητας που υιοθετείται από τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης θα πρέπει να εξετάζεται από την πλευρά των πελατών και να βασίζεται στις ανάγκες και προσδοκίες τους.
- Σε πρώτη φάση, είναι πολύ σημαντικό να χρησιμοποιηθεί η εμπειρία που υπάρχει ήδη μέσα στην εμπορική επιχείρηση, παρά να απευθυνθεί κανείς σε εταιρείες συμβούλων. Η πρόθεση αυτή στοχεύει στην δημιουργία μιας εσωτερικής βιβλιοθήκης πληροφοριών καθώς και εγκαταστάσεις εκπαίδευσης για να αναπτυχθεί η έννοια του οργανισμού που μαθαίνει (learning organization). Άλλες χρήσιμες πηγές συμβουλών είναι οι έρευνες πελατών και ασκήσεις

αξιολόγησης, πολλές εκ των οποίων πραγματοποιούνται από εξωτερικούς συνεργάτες.

- Ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας στην εισαγωγή της ΔΟΠ είναι η επιλογή της προσέγγισης. Αυτή θα πρέπει να είναι στρατηγική, ανθρωπιστική, εργασιοστρεφής, πολύ-τμηματική και εστιασμένη στην μακροχρόνια βελτίωση.
- Στάδια βελτίωσης. Τα πρώτα τρία στάδια που θα πρέπει να βελτιωθούν είναι: αντίληψη, εντοπισμός των προβλημάτων και της εξάλειψής τους μέσω επιλυτικών ενεργειών και ενδυνάμωσης της ανάγκης για συνεχή βελτίωση.

Συστήματα και Τεχνικές

Η συνιστώσα αυτή του πλαισίου αφορά την ανάπτυξη ενός συστήματος Διοίκησης Ποιότητας που θα παρέχει όλους εκείνους τους απαραίτητους ελέγχους και μεθόδους στην διαδικασία τυποποίησης της βελτίωσης. Κάνει εκτενή χρήση εργαλείων Διοίκησης Ποιότητας και τεχνικών προκειμένου π.χ. να βοηθήσει τον σχεδιασμό ποιότητας, να ακούσει τις «φωνές» των πελατών, να συλλέξει στοιχεία, να ελέγξει διαδικασίες, να κάνει βελτιώσεις, να λύσει προβλήματα και να εμπλέξει ανθρώπους.

Τα κριτήρια που παρουσιάζονται στην συνέχεια προσδιορίζονται ως πολύ σημαντικά στην δομή για τα συστήματα μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας που χρησιμοποιούνται για την συστηματικοποίηση της βελτίωσης. Παράλληλα, η ύπαρξη των κριτηρίων αυτών προσδιορίζει την ύπαρξη μιας τέτοιας δομής στην εμπορική επιχείρηση:

- Σύστημα ποιότητας. Ένα εγχειρίδιο ποιότητας, διαδικασίες τμήματος και οδηγίες εργασίας αποτελούν προαπαιτήσεις ενός συστήματος ποιότητας. Η διοίκηση απαιτείται να επιδείξει προσήλωση στο νέο σύστημα και να ενθαρρύνει το προσωπικό να ακολουθεί τις διαδικασίες. Στην περίπτωση που

ήδη υπάρχουν επίσημα συστήματα αυτά θα πρέπει να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν. Πιθανώς να είναι απαραίτητη ανάπτυξη τεχνογνωσίας προκειμένου να ενοποιηθούν τα συστήματα σχετικά με την ποιότητα που ήδη υφίστανται.

- Τα επτά εργαλεία ποιοτικού ελέγχου (Ιστογράμματα, ανάλυση αιτίου-αιτιατού, ανάλυση Pareto, διαγράμματα διασποράς, γραφήματα, διαγράμματα ελέγχου και λίστες ελέγχου) θα πρέπει να χρησιμοποιούνται από όλους τους managers και το προσωπικό. Ίσως τα εργαλεία με την μεγαλύτερη αξία είναι : Λίστες ελέγχου(π.χ. πρότυπα εξυπηρέτησης και εσωτερικής διαχείρισης), Ιστόγραμμα (π.χ. χρόνος αναμονής / περιόδους αιχμής σε ώρες εργασίας), διαγράμματα αιτίου – αιτιατού για την υποβοήθηση της βελτίωσης ποιότητας καθώς και ομάδες project για να προσδιοριστούν οι κυριότερες αιτίες των προβλημάτων. Διαγράμματα Pareto προκειμένου να ορισθούν οι προτεραιότητες και διαγράμματα ελέγχου (π.χ. picking αγαθών στην αποθήκη). Η χρήση του εργαλείου Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) επίσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη για να προσδιοριστούν εσωτερικές διαδικασίες που είναι ποιο επιρρεπής σε σφάλματα.
- Τα εργαλεία και οι τεχνικές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη και βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται: mystery shopper που χρησιμοποιούν λίστες ελέγχου τόσο ατομικές όσο και για το κάθε τμήμα ξεχωριστά, η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού, εκπαίδευση χρησιμοποιώντας λίστες ελέγχου και πρωινές ενημερώσεις.
- Απαραίτητη είναι και η εκπαίδευση σε σχέση με τα συστήματα και τις τεχνικές. Η εκπαίδευση θα πρέπει να δίνει έμφαση στο γιατί, το πώς και τα οφέλη.

Μέτρηση και ανάδραση

Η συνισταμένη αυτή του πλαισίου δίνει την δυνατότητα στην «φωνή του πελάτη» να μεταφρασθεί σε μέτρα απόδοσης βάσει των οποίων η επιχείρηση μπορεί να βελτιώνεται. Επίσης εστιάζει σε εσωτερικές μετρήσεις και την αξιοποίηση τους καθώς και της επικοινωνίας και αναγνώρισης της επιτυχίας. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα κύρια κριτήρια της μέτρησης και ανάδρασης:

- Έρευνα. Η γνώση των απόψεων και του τι αισθάνεται ο πελάτης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη και θα πρέπει να υπάρχει μια μεθοδολογία και ένα σύστημα για την ανάλυση των στατιστικών που συγκεντρώνονται από τα παράπονα των πελατών.
- Έρευνες πελατών. Αυτή θα πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτικά διαστήματα. Με αναφορά στην έρευνα αγοράς θεωρείται πως κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί καλύτερα από μια εξωτερική εταιρεία έρευνας.
- Έλεγχος τμήματος και διατμηματική αξιολόγηση. Αυτά θα πρέπει να έχουν εγκαθιδρυθεί όπως επίσης η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων.
- Μετρήσεις. Θα πρέπει να εγκαθιδρυθούν συστήματα δεικτών και ιχνηλασίας. Τα εσωτερικά μέτρα θα πρέπει να περιλαμβάνουν μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια meetings. Τα εξωτερικά μέτρα περιλαμβάνουν τις έρευνες πελατών καθώς και τις αξιολογήσεις από mystery shoppers. Από τις μετρήσεις πρέπει να προκύπτουν πρότυπα εργασίας (standards) τα οποία θα εφαρμόζονται. Ένα κύριο πρότυπο στην εξυπηρέτηση του πελάτη θα πρέπει να μετρά την εμφάνιση, προσέγγιση, στάση και επιδεξιότητες του προσωπικού, μαζί με την ικανότητα τους να κλείσουν μια πώληση.

- Επιβράβευση και επικοινωνία της επιτυχίας στην εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση τόσο των ατόμων όσο και των τμημάτων, ενημερωτικά δελτία (newsletters), ειδικά bonus, δώρα και ειδικές παροχές (π.χ. δείπνα, ταξίδια στο εξωτερικό κτλ).

Αλλαγή Νοοτροπίας

Η αλλαγή Νοοτροπίας δεν είναι ιδιαίτερα σχετική με την Βελτίωση της Ποιότητας, αν και η ολοένα αυξανόμενη έμφαση στους πελάτες και στις ανάγκες τους εντός της ΔΟΠ καθιστά κάποιας μορφής αλλαγής της Νοοτροπίας της επιχείρησης αρκετά απαραίτητη, ιδιαίτερα στον εμπορικό τομέα. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα κύρια κριτήρια της αλλαγής νοοτροπίας:

- Αφοσίωση της διοίκησης. Η ΔΟΠ καθώς και η αλλαγή νοοτροπίας απαιτούν μακροχρόνια στρατηγική και στόχους. Οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να προέρχεται από τον Διευθύνοντα σύμβουλο και την ομάδα management. Πάντως, συχνά έχει βρεθεί πως το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι το στυλ ηγεσίας.
- Σχεδιασμός για τις αλλαγές. Η ανώτερη και η μεσαία διοίκηση θα πρέπει να είναι έτοιμοι να επιλύσουν προβλήματα καθώς και οποιαδήποτε αντίσταση στην αλλαγή από το προσωπικό.
- Οργανωσιακά ευρείες δραστηριότητες ομάδων

Χρήση του Πλαισίου

Το πλαίσιο που περιγράφηκε μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την διοίκηση μιας εμπορικής επιχείρησης ως μέρος μιας διαδικασίας πέντε σταδίων:

- Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά κάθε μέρους του πλαισίου και να τροποποιήσει τα χαρακτηριστικά ή και να αλλάξει ακόμη και τις

λέξεις για να προσαρμόσει συγκεκριμένες διαστάσεις του πλαισίου με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης, το επιχειρησιακό της περιβάλλον και την κουλτούρα της περιοχής ή της χώρας που αυτή βρίσκεται.

- Να αξιολογήσει ποιες από τις αρχές του πλαισίου εφαρμόζονται ήδη, ελέγχοντας με την βοήθεια μιας έρευνας τι ακριβώς εφαρμόζεται και σε ποιο βαθμό. Η έρευνα θα μπορούσε να αξιολογεί κάθε επιμέρους αρχή του πλαισίου με βάση μια κλίμακα από το ένα μέχρι το επτά, ή κάτι πιο απλό όπως ναι, όχι, εν μέρει. Αυτή ακριβώς η άποψη αποτέλεσε την βάση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε έναν αριθμό εμπορικών επιχειρήσεων.
- Να τεθούν οι προτεραιότητες για τις αρχές που δεν είναι ήδη σε εφαρμογή σύμφωνα με την γενική στρατηγική της επιχείρησης. Στην φάση αυτή δεν είναι απαραίτητη η συσχέτιση των αρχών που τέθηκαν σε προτεραιότητα με τις τέσσερις διαστάσεις του πλαισίου.
- Ανάπτυξη σχεδίων εισαγωγής των αρχών του πλαισίου που περιγράψαμε που τέθηκαν σε προτεραιότητα. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν ημερομηνίες έναρξης και τέλους ενώ θα πρέπει να ενταχθούν και σε όσες οργανωσιακές πρωτοβουλίες είναι ήδη σε εξέλιξη.
- Εντοπισμός πιθανών προβλημάτων κατά την εκτέλεση των σχεδίων που αναπτύχθηκαν στο τέταρτο στάδιο.

ΜΕΡΟΣ Β΄

Ο κλάδος λιανικής στην Ελλάδα

Σύντομη περιγραφή του κλάδου ηλεκτρικών ειδών

Περιγραφές των επιχειρήσεων του κλάδου

Μερίδια αγοράς

Πρόσφατες εξελίξεις

Ο κλάδος λιανικής στην Ελλάδα

Για να σχηματίσει ο αναγνώστης μια ποιο ολοκληρωμένη εικόνα του αντικειμένου της έρευνας θα προχωρήσουμε σε μια περιγραφή του κλάδου λιανικής γενικά στην Ελλάδα και τις τάσεις που αυτός παρουσιάζει. Θα προχωρήσουμε και σε μια εκτενή περιγραφή του κλάδου των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών στην Ελλάδα. Είναι πολύ σημαντικό να τονίσουμε τα κύρια χαρακτηριστικά της εξέλιξης του κλάδου λιανικής. Έτσι θα μπορέσει κάποιος να αντιληφθεί και το μέγεθος της αλλαγής που έχει συντελεσθεί, τουλάχιστον σε επίπεδο οργανωτικής δομής και αριθμού καταστημάτων. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Bennison και Boutsouki (1995) ο κλάδος λιανικής στην Ελλάδα μοιάζει να μην έχει αλλάξει ιδιαίτερα από τότε που ιδρύθηκαν τα πρώτα καταστήματα στην αρχαία Ελλάδα, περίπου 4 χιλιετίες παλαιότερα. Χαρακτηριστικά όπως το μικρό μέγεθος καταστημάτων, τα οποία τα διαχειρίζονται μεμονωμένοι επαγγελματίες μαζί με τις οικογένειές τους, υφίστανται ακόμη και σήμερα όχι μόνο σε μικρές πόλεις αλλά ακόμη και στο κέντρο της Αθήνας λίγα μέτρα από τα λίθινα θεμέλια παρόμοιων χώρων της αρχαίας αγοράς. Η σύγκριση αυτή που δεν προβάλλει καμία σημαντική διαφορά στην εξέλιξη του λιανικού εμπορίου είναι ένα ζήτημα που μπορεί να προβληματίσει και να οδηγήσει σε περαιτέρω μελέτη. Το αποτέλεσμα όμως της σύγκρισης αποτελεί την κατάσταση που είχε διαμορφωθεί στο Ελληνικό λιανικό εμπόριο. Και αν κάτι τέτοιο φαντάζει ως συνέχεια της ιστορικής μας παράδοσης και κληρονομιάς σε κάποιους ρομαντικούς ιστορικούς, αντιθέτως σε μια εποχή μαζικού καταναλωτισμού και πολυεθνικών επιχειρήσεων κάτι τέτοιο φαντάζει ως το χειροπιαστό σύμβολο ορισμένων εκ των βασικών δομικών αδυναμιών της σύγχρονης Ελληνικής οικονομίας. Μιας οικονομίας στην οποία κυριαρχούν η χαμηλή παραγωγικότητα και οι υποχρηματοδοτημένες μικρές επιχειρήσεις.

Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου Εμπορίας Ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών

Το λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών αποτελεί σημαντικό τομέα του ευρύτερου εμπορικού κλάδου των ειδών οικιακής χρήσης. Ο κλάδος αυτός αφορά στις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων:

- «Λευκές οικιακές συσκευές». Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται μεγάλες ηλεκτρικές συσκευές όπως ψυγεία, κουζίνες, πλυντήρια ρούχων και πιάτων κλπ.
- «Μαύρες συσκευές» (συσκευές λήψης, εγγραφής και αναπαραγωγής εικόνας και ήχου) όπως τηλεοράσεις, βίντεο, DVD, βιντεοκάμερες, στερεοφωνικά και προϊόντα οικιακού κινηματογράφου.
- «Μικρές ηλεκτρικές οικιακές συσκευές» (μικροσυσκευές) όπως, καφετιέρες, μίξερ, τοστιέρες, ψηστιέρες, βραστήρες, στεγνωτήρες, μαλλιών κλπ.
- «Κλιματιστικά μηχανήματα» (κυρίως διαιρούμενες μονάδες).

Αν και ένας μεγάλος αριθμός καταστημάτων ηλεκτρικών ειδών διαθέτει και είδη κινητής τηλεφωνίας, πληροφορικής, ψηφιακών πολυμέσων, gadgets, αυτοματισμού γραφείου, πρέπει να σημειωθεί πως τα είδη αυτά συνιστούν ξεχωριστή κατηγορία σε σχέση με τις αποκαλούμενες «οικιακές συσκευές», η οποία παρουσιάζει τις δικές της ιδιαιτερότητες. Η διάθεση των ειδών αυτών, μέσα από τα εξεταζόμενα καταστήματα, πραγματοποιείται ως επί το πλείστον μέσω σημείων πώλησης που λειτουργούν με την μορφή "shop in shop". Το γεγονός αυτό είναι ενδεικτικό της διαφορετικής φιλοσοφίας που διέπει την διαδικασία προώθησης της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων. Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης σε

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

συνδυασμό λόγω του σχετικά περιορισμένου αριθμού αλυσίδων καταστημάτων και συνεταιρισμών. Σε συνδυασμό και με τις ανακατατάξεις που προέκυψαν μετά την κατάργηση των ειδικών δασμών στις ηλεκτρικές συσκευές το 1993 και τις σημαντικές αλλαγές κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Συντέλεσαν στην περαιτέρω όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων εταιριών του εν λόγω κλάδου.

Σύντομη περιγραφή του κλάδου ηλεκτρικών ειδών

Στον κλάδο των ηλεκτρικών ειδών στην Ελλάδα δραστηριοποιείται πλήθος επιχειρήσεων. Οι περισσότερες από αυτές είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις και συνήθως είναι μέλη μιας συνεταιριστικής αλυσίδας ή μέλη μιας ομάδας αγορών. Οι συνεταιρισμοί αυτοί είναι οι εξής: ΗΛΜΑΚ, ΣΕΗΟΣ, Electronet, elephant, Magnet, Expert. Ελάχιστοι πλέον δεν αποτελούν μέλος καμίας ομάδας και δραστηριοποιούνται ως ανεξάρτητοι. Ορισμένες από αυτές τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις έχουν ξεχωρίσει λόγω μεγέθους και αποτελούν τις αλυσίδες καταστημάτων του χώρου. Σύμφωνα λοιπόν με την κλαδική μελέτη της ICAP (2003) οι αλυσίδες αυτές διαθέτουν ένα μεγάλο αριθμό καταστημάτων, με σημαντικό μερίδιο αγοράς η κάθε μια. Στις αλυσίδες ανήκουν οι εξής επιχειρήσεις: Κωτσόβολος, Ράδιο Κορασίδη, Ηλεκτρονική Αθηνών, Ράδιο Αθήναι, Elephant, Συκάρης, Club Electric, Carrefour, Praktiker, Εικόνα Ήχος, Σαραφίδης, Βασιλάκης. Οι αλυσίδες καταστημάτων, συμπεριλαμβανομένων και των συνεταιρισμών αποτελούν το κύριο κανάλι λιανικής διάθεσης ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών.

Πέρα από τις αλυσίδες, στη συγκεκριμένη αγορά δραστηριοποιούνται και μεγάλα καταστήματα λιανικής (σούπερ μάρκετ, cash & carry, Praktiker, Makro), καθώς και ανεξάρτητες επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε κάποιο συνεταιρισμό ούτε αποτελούν αλυσίδα καταστημάτων. Διευκρινίζεται ότι άτυπα μια

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως αλυσίδα εφόσον διαθέτει τουλάχιστον πέντε καταστήματα τα οποία λειτουργούν κάτω από το ίδιο εμπορικό σήμα και ελέγχονται από το ίδιο νομικό πρόσωπο. Επιπροσθέτως δε ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης διαμορφώνεται σε ποσοστό 50% τουλάχιστον από την λιανική διάθεση των εξεταζόμενων ειδών.

Το συνολικό μέγεθος της λιανικής αγοράς ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών («λευκές συσκευές», μηχανήματα ήχου και εικόνας, μικροσυσκευές και κλιματιστικά) ανήλθε σε €1.335 εκ. το 2003 (ICAP), παρουσιάζοντας μια αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 3,1%. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής το χρονικό διάστημα 1997-2000 διαμορφώθηκε σε 6,6%, ενώ μειώθηκε σε 4,1% ετησίως κατά την περίοδο 2001-2003.

Μερίδια αγοράς

Κατανομή πωλήσεων προϊόντων

Όσον αφορά την κατανομή των πωλήσεων των ευρύτερων κατηγοριών συσκευών, σημειώνεται πως στο συνολικό κύκλο εργασιών πέντε (5) αλυσίδων του κλάδου για το έτος 2002, ποσοστό 37,3% καλύφθηκε από μηχανήματα ήχου και εικόνας. Ακολούθησαν οι «λευκές» ηλεκτρικές οικιακές συσκευές με 34,4 %, τα κλιματιστικά με 15,8% και οι μικροσυσκευές με 12,5%. Η εικόνα το 2003 παρουσιάζει ορισμένες διαφοροποιήσεις, καθώς το μερίδιο των κλιματιστικών μειώθηκε σε 13%, ενώ αυξήθηκε το μερίδιο των «λευκών» συσκευών (35,6%), καθώς και των μηχανημάτων ήχου και εικόνας (39,0%). Η κατανομή των πωλήσεων σε μικρότερες αλυσίδες και καταστήματα συνεταιρισμών είναι διαφορετική, με τις «λευκές» συσκευές να καταλαμβάνουν ελαφρώς μεγαλύτερο μερίδιο, σε βάρος των μηχανημάτων ήχου και εικόνας.

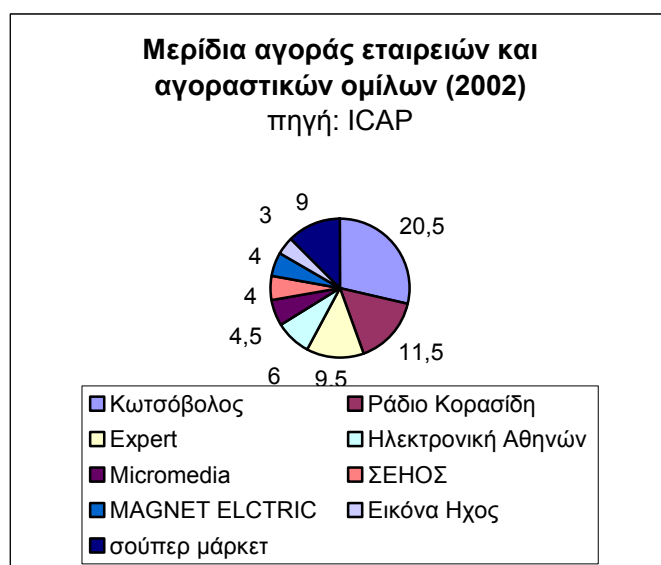
Μερίδια αγοράς Αλυσίδων και Συνεταιρισμών Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Οικιακών συσκευών

Η λιανική αγορά ηλεκτρικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης καθώς εκτιμάται ότι το 54% του συνόλου των πωλήσεων οικιακών ηλεκτρικών ειδών κατά το έτος 2003 καλύφθηκε από πέντε (5) αλυσίδες καταστημάτων. Τα μερίδια που αναφέρονται στην συνέχεια και παρουσιάζονται στον **πίνακα 2.1** έχουν υπολογιστεί βάσει των λιανικών πωλήσεων των επιχειρήσεων για το 2002, μη συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων ειδών κινητής τηλεφωνίας πληροφορικής και συναφών προϊόντων. Κατά το έτος αυτό το μεγαλύτερο μερίδιο πωλήσεων το κατέλαβε η εταιρεία Κωτσόβολος Π. ΑΕΒΕ με μερίδιο της τάξης του 20,5%. Στο δίκτυο πωλήσεων της εν λόγω εταιρείας περιλαμβάνεται από το 2002 και τα καταστήματα της Ράδιο Αθήναι. Ακολουθεί η Ράδιο Κορασίδη με μερίδιο περίπου 11,5%, χωρίς να περιλαμβάνονται οι πωλήσεις των θυγατρικών εταιρειών ή καταστημάτων, και η Ηλεκτρονική Αθηνών με μερίδιο της τάξης του 6,5% - 7%. Η Micromedia Μπριτάνια ΑΕ κατέλαβε μερίδιο περίπου 4,5%. Τα δίκτυα καταστημάτων ΣΕΗΟΣ και Magnet Electric απέσπασαν αμφότερα μερίδιο το οποίο κυμάνθηκε μεταξύ του 4%-4,5%, ενώ η εικόνα ηχος κατέλαβε ποσοστό της τάξης του 3%. Όσον αφορά τους συνεταιρισμούς, το δίκτυο της Expert απέσπασε μερίδιο περίπου 9,5%. Πέρα των επιχειρήσεων του πίνακα αξιόλογη θέση κατέλαβε και η Electronet ΑΕ, ενώ σε επίπεδο εκμετάλλευσης αλυσίδων, σημαντική θέση κατέλαβε η εταιρεία Συκάρης Α. ΑΕ, το 2002. Επίσης πρέπει να αναφερθεί η ιδιαίτερα θετική πορεία της γνωστής αλυσίδας της Βορείου Ελλάδος, με έδρα την Θεσσαλονίκη Σαραφίδης ΑΕ. Επίσης σε ένα ακόμη αξιόλογο κανάλι πώλησης αναδεικνύονται τα τελευταία χρόνια και ορισμένα μεγάλα καταστήματα λιανικής (σούπερ μάρκετ, υπέρ μάρκετ κτλ). Το εκτιμώμενο μερίδιο πωλήσεων της συγκεκριμένης κατηγορίας καταστημάτων στην συνολική αγορά

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
 λιανικής ανέρχεται σε περίπου 9%. Τη διετία 2004-2005, πάντα σύμφωνα με τις προαναφερόμενες εκτιμήσεις, η ανάπτυξη της αγοράς αναμένεται να πραγματοποιηθεί με συγκρατημένους ρυθμούς, της τάξης του 2,5%-3% ετησίως κυρίως λόγω του υπερβολικού δανεισμού μεγάλου αριθμού νοικοκυριών.

Πίνακας 2.1 Μεριδία αγοράς εταιρειών και αγοραστικών ομίλων(2002). *πηγή: εκτιμήσεις αγοράς ICAP(2003)*

Επιχείρηση	Μερίδιο %
Κωτσόβολος	20,5
Ράδιο Κορασίδη	11,5
Expert	9,5
Ηλεκτρονική Αθηνών	6
Micromedia	4,5
ΣΕΗΟΣ	4
MAGNET ELECTRIC	4
Εικόνα Ήχος	3
σούπερ μάρκετ	9
Σύνολο	72



Γράφημα 2. Μεριδία αγοράς εταιρειών και αγοραστικών ομίλων(2002). *πηγή: εκτιμήσεις αγοράς ICAP(2003)*

Η ευρωπαϊκή εμπειρία

Η ευρωπαϊκή λιανική αγορά ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών έχει σημειώσει αξιόλογους ρυθμούς ανάπτυξης την τελευταία εξαετία, ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες αγορές της δυτικής Ευρώπης, όπου επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους προερχόμενες κυρίως από τη βιομηχανία παραγωγής ηλεκτρικών ειδών οικιακής χρήσης, δραστηριοποιούνται σταδιακά σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό με το λιανικό εμπόριο των προαναφερομένων ειδών.

Στην Γαλλία ο κλάδος λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών οικιακών συσκευών στην Γαλλία ανήλθε σε €7.443 εκ. το 2002, με τον όμιλο Dixons να καταλαμβάνει ηγετική θέση με συνολικές πωλήσεις £ 5.760 εκ. το 2002 και απασχολούμενο προσωπικό 33.557 ατόμων. Η Dixons πρόσφατα έχει προχωρήσει στην πλήρη εξαγορά της ελληνικής αλυσίδας ηλεκτρικών οικιακών συσκευών Κωτσόβολος.

Τέλος, στην περίπτωση των Ηνωμένων Πολιτειών, η αξία των συνολικών λιανικών πωλήσεων ηλεκτρικών οικιακών συσκευών διαμορφώθηκε στα \$32,5 δισ. το 2002, παρουσιάζοντας μια αύξηση 2,8% έναντι του προηγούμενου έτους.

Πρόσφατες εξελίξεις

Το τελευταίο διάστημα παρατηρείται η άφιξη ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων του εξωτερικού. Πολυεθνικοί κολοσσοί επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στην Ελληνική αγορά, προκαλώντας τον προβληματισμό των εγχώριων εκπροσώπων του λιανικού εμπορίου. Η εξαγορά της Κωτσόβολος, το 2004, από τον όμιλο Dixons, Βρετανικών συμφερόντων, σηματοδότησε μια νέα εποχή στο εγχώριο εμπορικό κλάδο των ηλεκτρικών οικιακών συσκευών. Οι βασικοί νέοι άξονες της ευρωπαϊκής του φιλοσοφίας είναι χαμηλές

Παπαδόπουλου Κώστα: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών

τιμές έντονη διαφημιστική προβολή και συχνές προσφορές. Οι πρόσφατες εξελίξεις στον χώρο αφορούν την έναρξη του πρώτου καταστήματος της Γερμανικής εταιρείας Media Markt στην Αθήνα και την εμφανή στάση προσοχής που δείχνουν όλοι πλέον έναντι του νέου παίκτη της αγοράς που φιλοδοξεί με την έναρξη λειτουργίας καταστημάτων στην Θεσσαλονίκη αλλά και σε άλλες μεγάλες πόλεις της Ελλάδας να αποκτήσει μερίδιο άνω του 35% της συνολικής αγοράς ηλεκτρικών στην Ελλάδα.

Πρέπει, επίσης, να επισημανθεί η άσχημη πορεία της Ράδιο Κορασίδη η οποία βρίσκεται στα πρόθυρα παύσης λειτουργίας λόγω σημαντικών οικονομικών προβλημάτων. Παράλληλα μια άλλη αλυσίδα του χώρου που δραστηριοποιείται στην αγορά της Βορείου Ελλάδος, η Βασιλάκης ΑΕ, υπό το βάρος δυσμενών οικονομικών εξελίξεων οδηγείται σε συρρίκνωση του αριθμού των καταστημάτων της και του προσωπικού της. Οι αλλαγές αυτές προκαλούν και μια μετατόπιση των μεριδίων αγοράς η οποία όμως είναι πολύ νωρίς να προσδιοριστεί επακριβώς.

Σύνοψη

Όλοι συμφωνούν πως η νέα πλέον εποχή του κλάδου στην Ελλάδα θα είναι δύσκολη για όλους και κυρίως για τους μικρότερους επιχειρηματίες της αγοράς. Οι εξελίξεις είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθούν. Οι νέες επιχειρηματικές κινήσεις στον χώρο καθιστούν τις εξελίξεις αυτές εξαιρετικά σημαντικές. Το ερώτημα που προκύπτει είναι τι είναι αυτό που θα κάνει την διαφορά και θα δώσει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση να επιβιώσει και να σταθεί στον ανταγωνισμό. Και βεβαίως ποια θα πρέπει να είναι η φιλοσοφία διοίκησης που θα διέπει αυτές τις επιχειρήσεις. Η παρούσα εργασία προσπαθεί να αναδείξει την φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως την πλέον κατάλληλη προκειμένου να επιτευχθεί η

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
βελτίωση της πορείας μιας επιχείρησης. Η έρευνα που ακολουθεί θα προσπαθήσει να απεικονίσει την τρέχουσα κατάσταση στις επιχειρήσεις του κλάδου από πλευράς φιλοσοφίας διοίκησης και τι επιπτώσεις έχει αυτή στις οργανωσιακές τους επιδόσεις.

ΜΕΡΟΣ Γ΄

Έρευνα για την απεικόνιση του βαθμού εφαρμογής αρχών και Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις:
Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών

Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση του βαθμού υιοθέτησης και εφαρμογής αρχών και πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις και πως η υιοθέτηση αυτή επιδρά στις επιδόσεις της επιχείρησης. Ο κλάδος που επιλέχθηκε είναι αυτός των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών. Ο κλάδος αυτός διαμορφώνει απαιτήσεις για ειδικές γνώσεις των προϊόντων σε συνδυασμό με ικανότητες διοίκησης ανθρώπων που εργάζονται σε διάφορες θέσεις, αλλά συχνά και σε διάφορα καταστήματα γεωγραφικά απομακρυσμένα μεταξύ τους. Η ύπαρξη ισχυρού ανταγωνισμού κυρίως σε επίπεδο τιμών, χαμηλά περιθώρια κέρδους και οι αλλαγές που παρουσιάζονται στο κλάδο, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο μέρος της παρούσας εργασίας, αποτέλεσαν τον κύριο παράγοντα επιλογής του κλάδου, προκειμένου να μελετηθούν οι πρακτικές διοίκησης που εφαρμόζονται.

Τρόπος έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε αρχικά σε δείγμα επιχειρήσεων του κλάδου ηλεκτρικών συσκευών στην Θεσσαλονίκη, στην Αθήνα και σε πόλεις της περιφέρειας. Ο στόχος ήταν να εκτιμηθεί η ανταπόκριση και οι δυσκολίες της έρευνας πριν επεκταθεί περαιτέρω. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν ανήλθε στις 30. Με δεδομένο όμως την τάση συγκέντρωσης που παρουσιάζει ο κλάδος με 5 επιχειρήσεις να καταλαμβάνουν μερίδιο πωλήσεων το 54% του κλάδου το μέγεθος μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ σημαντικό και αντιπροσωπευτικό. Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν σύμφωνα με το μέγεθος τους και την γεωγραφική διασπορά προκειμένου το δείγμα να μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό και των μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου.

Τα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν σε έναν επιλεγμένο αριθμό επιχειρήσεων ηλεκτρικών οικιακών συσκευών, όπως αναφέρθηκε, είτε από εμένα είτε από συναδέλφους μου. Η καλύτερη πρακτική για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν με την μορφή συνέντευξης. Αυτό άλλωστε αντανακλάται και στα ποσοστά των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν με την μέθοδο αυτή σε σχέση με αυτά τα οποία απλά επιδόθηκαν στους ερωτώμενους με την παράκληση να συμπληρωθούν εγκαίρως.

Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν αρχικά 65 επιχειρήσεις στις οποίες θα αποστέλλονταν το ερωτηματολόγιο. Σε 18 από αυτές η παράδοση του έγινε από εμένα προσωπικά κατόπιν συνεννόησης και προχωρήσαμε άμεσα στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σε 52 επιχειρήσεις η παράδοση έγινε από συναδέλφους μου οι οποίοι προθυμοποιήθηκαν να βοηθήσουν στην έρευνα αυτή, εξηγώντας την σημασία του ερωτηματολογίου χωρίς όμως να ασχοληθούν ενεργά με την συμπλήρωση του. Από τις επιχειρήσεις αυτές ανταποκρίθηκαν τελικά οι 12 (ποσοστό ανταπόκρισης 23%).

Ως βασικοί λόγοι για την μη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αναφέρθηκαν: η έλλειψη χρόνου, η έλλειψη του κατάλληλου ατόμου να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, αδιαφορία.

Η εκτίμηση είναι πως το εκτενές ερωτηματολόγιο μάλλον απώθησε παρά προσέλκυσε το ενδιαφέρον. Το ερωτηματολόγιο στο οποίο αναφερόμαστε βασίστηκε στο πλαίσιο για την βελτίωση της ποιότητας των Dale και Boaden (1993) και στην ερευνητική εργασία των Lai και Cheng (2005). Ο σχεδιασμός λοιπόν έπρεπε να λάβει υπόψη του τις διαφορετικές συνιστώσες που συνθέτουν τη φιλοσοφία βελτίωσης της ποιότητας. Καθώς επίσης και την συνιστώσα που αφορά στις επιδόσεις της επιχείρησης. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως το εύρος των θεμάτων αυτών απαιτεί ένα εκτενές ερωτηματολόγιο.

Χρονικό διάστημα έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα μεταξύ Σεπτεμβρίου 2005 και Δεκεμβρίου 2005.

Βασικές Υποθέσεις της έρευνας

Η έρευνα επιχειρεί την απεικόνιση της πραγματικότητας από πλευράς μορφής Διοίκησης εξετάζοντας τον βαθμό υιοθέτησης αρχών και πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις αυτές.

Η έρευνα σχεδιάστηκε προκειμένου να διερευνηθούν δύο βασικές υποθέσεις σχετικές με την ΔΟΠ:

Υπόθεση 1: Οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν Αρχές ΔΟΠ (Διάγνωση του βαθμού ύπαρξης αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τρόπος εφαρμογής).

Υπόθεση 2: Η εφαρμογή πρακτικών ΔΟΠ έχει θετική επίδραση στις επιδόσεις της επιχείρησης.

Μεθοδολογία

Σχεδιασμός της έρευνας

Η έρευνα βασίστηκε σε επεξεργασία κατάλληλου ερωτηματολογίου (όρα Παράρτημα), το οποίο σχεδιάστηκε με βάση του πλαίσιο των Dale και Boaden (1993) καθώς και των προτάσεων των Lai και Cheng (2005). Από το πλαίσιο των Dale και Boaden χρησιμοποιήσαμε τις τέσσερις διαστάσεις στις οποίες αναφέρεται το πλαίσιο Βελτίωσης Ποιότητας. Τα κύρια σημεία και οι επιμέρους διευκρινήσεις του πλαισίου για την Βελτίωση της Ποιότητας αναλύθηκαν και προέκυψαν συνολικά 37 ερωτήσεις. Από τις προτάσεις των Lai & Cheng σχετικά με την επίδραση της Διοίκησης Ποιότητας και Marketing στην οργανωσιακή επίδοση απομονώσαμε 7

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών* ακόμη ερωτήσεις. Όλες οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν έτσι ώστε να διευκολύνουν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Αυτό κατέστη δυνατόν με την βοήθεια προτάσεων στις οποίες ο ερωτώμενος σημείωνε τον βαθμό στον οποίο συμφωνούσε σε μια κλίμακα 5 σημείων (1 = διαφωνώ πάρα πολύ μέχρι 5 = συμφωνώ πάρα πολύ) λόγω του πολύ υψηλού επιπέδου σύγκλισης με αντικειμενικά κριτήρια (Venkatraman & Ramanujam 1986). Με δεδομένο ότι καμία από τις ερωτηθείσες επιχειρήσεις δεν είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές κάποιου προτύπου διασφάλισης ποιότητας οι ερωτήσεις δεν ήταν ιδιαίτερα εξειδικευμένες. Παράλληλα γίνεται αντιληπτό πως η έρευνα σε θέματα ΔΟΠ σε επιχειρήσεις που δεν είναι σίγουρο τι μορφής διοίκησης εφαρμόζουν είναι πιθανό να μας δώσει αντιφατικά αποτελέσματα. Σε κάθε επιχείρηση ο αποδέκτης του ερωτηματολογίου είναι κάποιο στέλεχος από την ανώτερη Διοίκηση, συνήθως αρμόδιος για θέματα προσωπικού, ποιότητας ή marketing.

Προφίλ των επιχειρήσεων που αποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο

Κατανομή δείγματος

Οι επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι από διάφορες περιοχές της Ελλάδος, γεγονός που αυξάνει την αξιοπιστία της έρευνας αφού δεν υπάρχει μεροληψία στην εξαγωγή των συμπερασμάτων, η οποία θα βασίζετο σε τοπικούς παράγοντες και μόνο. Στοιχεία που αυξάνουν την αξιοπιστία του δείγματος αποτελεί επίσης τόσο η διαφοροποίηση των επιχειρήσεων στην βάση του αριθμού των εργαζομένων που απασχολούν όσο και το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από άτομα διαφορετικών θέσεων και μορφωτικού επιπέδου.

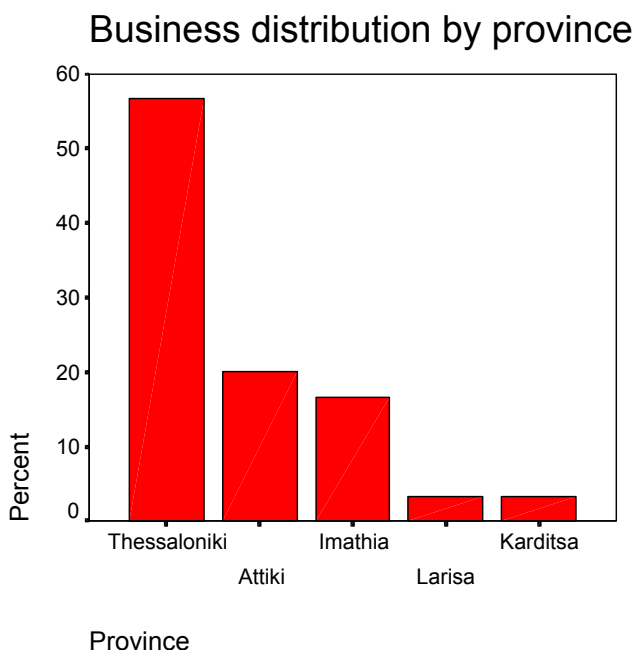
Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

Ο πίνακας 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζει την γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος, ενώ το γράφημα 3.1 στην συνέχεια παρουσιάζει την ποσοστιαία γεωγραφική κατανομή τους.

Business distribution by province

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Thessaloniki	17	56,7	56,7	56,7
Attiki	6	20,0	20,0	76,7
Imathia	5	16,7	16,7	93,3
Larisa	1	3,3	3,3	96,7
Karditsa	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Πίνακας 3.1 Γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος



Γράφημα 3.1 Ποσοστιαία γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος

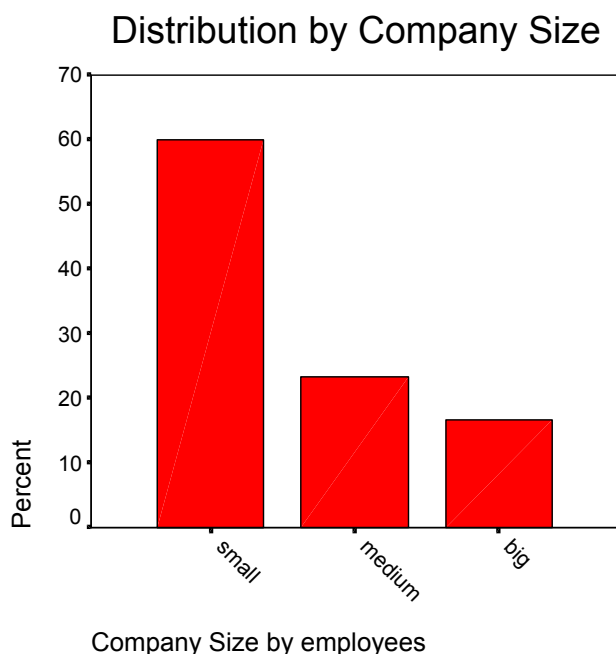
Οι **πίνακας 3.2** και τα **γραφήματα 3.2 – 3.5** που ακολουθούν παρουσιάζουν μια πιο σφαιρική άποψη του δείγματος μας.

Έτσι η πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος (**Πίνακας 3.2**) ανήκει στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων ενώ οι μεσαίες και οι μεγάλες είναι αριθμητικά περίπου ίδιες.

Company Size by employees (small=1-10,medium=11-50,big=51-)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Small	18	60,0	60,0	60,0
Medium	7	23,3	23,3	83,3
Big	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Πίνακας 3.2 Κατανομή των επιχειρήσεων με βάση τον αριθμό των εργαζομένων

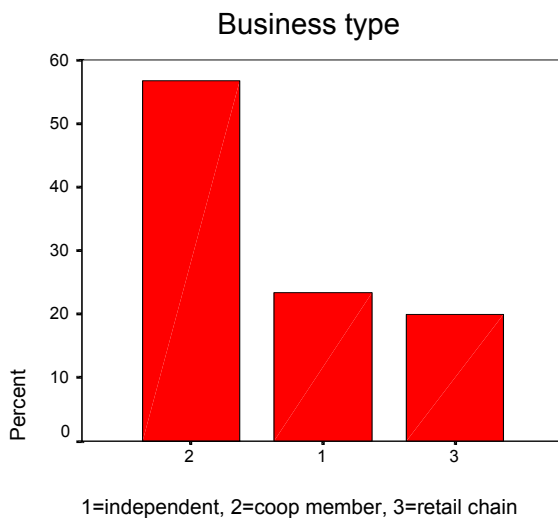


Γράφημα 3. 2 Ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων με βάση τον αριθμό των εργαζομένων

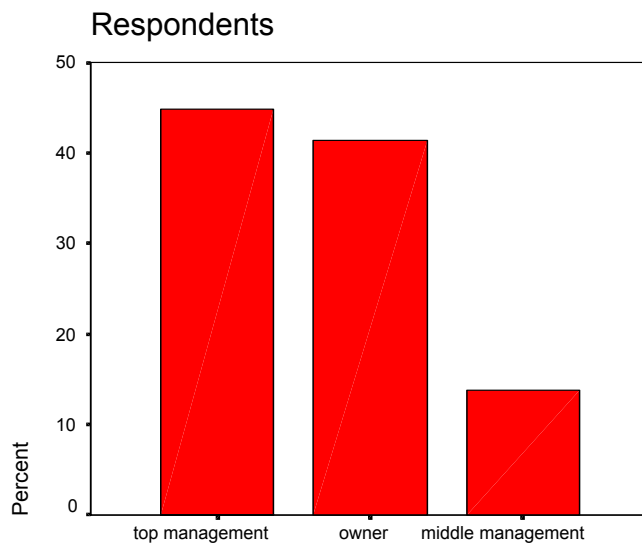
Αντίστοιχα, η ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων με βάση την επιχειρηματική μορφή της (ανεξάρτητη επιχείρηση, μέλος συνεταιρισμού , αλυσίδα καταστημάτων)παρουσιάζεται στην συνέχεια στο γράφημα 3.3. Η ποσοστιαία κατανομή της θέσης μέσα στην επιχείρηση των ατόμων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα παρουσιάζεται στο γράφημα 3.4, ενώ στο γράφημα 3.5 απεικονίζεται

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

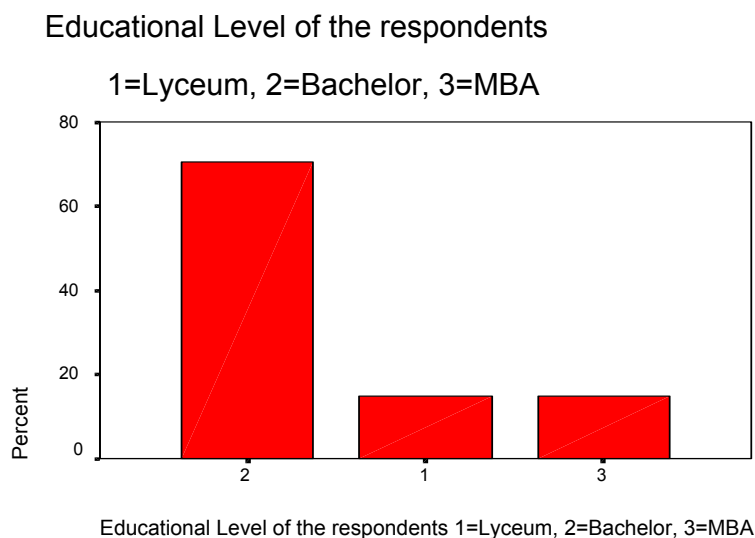
η ποσοστιαία κατανομή του ακαδημαϊκού επιπέδου μόρφωσης των ατόμων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα



Γράφημα 3.3 Ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων με βάση την επιχειρηματική μορφή της (ανεξάρτητη επιχείρηση, μέλος συνεταιρισμού , αλυσίδα καταστημάτων)



Γράφημα 3.4 Ποσοστιαία κατανομή της θέσης μέσα στην επιχείρηση των ατόμων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα.



Γράφημα 3.5 Ποσοστιαία κατανομή του ακαδημαϊκού επιπέδου μόρφωσης των ατόμων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα

Ανάλυση αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου

Προκειμένου να εκτιμηθεί η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας ALPHA. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης αξιοπιστίας, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 3.3, έδωσε έναν συντελεστή Alpha = 0,9457 (>0.70) το οποίο σημαίνει πως η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου είναι πάρα πολύ καλή.

```
***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****  
  
R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )  
  
Reliability Coefficients  
N of Cases =      30,0                      N of Items =105  
  
Alpha =      ,9457
```

Πίνακας 3.3 Ανάλυση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου – κλίμακα Alpha

Συνοπτικός πίνακας μέσου όρου μετρήσεων

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο παράρτημα της εργασίας. Ο πίνακας 3.4 παρουσιάζει συνοπτικά μια κατάσταση των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν μαζί με τις μέσες τιμές που προέκυψαν και την τυπική απόκλιση τους. Ο πίνακας θα μας βοηθήσει να διατηρήσουμε καλύτερη επαφή με το αντικείμενο της έρευνας.

Questionnaire table of mean values

Question	Mean	Std Deviation
Organizing for Quality		
strategic management of the human resources	4,57	0,68
reflections of company's vision and mission: passion	3,7	1,24
reflections of company's vision and mission: focus	4,33	1,09
Vision and mission have been understood by top management	4,43	0,68
Vision and mission have been understood by middle management	3,63	1,22
Vision and mission have been understood by employees	3,13	1,04
adoption of the notion of quality by top management	3,8	0,66
visits at stores by executives	3,83	0,95
frequency of visits	4,57	0,68
education and training of the employees according to position	3,9	0,76
training of the employees to quality at work	3,53	0,94
definition of quality at various depts.	3,63	1,07
basic infrastructure for quality improvement	3,47	1,11
job description corresponds to real job's requirements	3,53	1,07
management communicates and motivates employees	3,77	0,97
company emphasis in flexibility	3,53	1,25
company emphasis in response	4	0,69
company emphasis in acceptance of a reasonable change	3,47	1,2
emphasis on customers	4,23	1,1
emphasis on service speed	4,23	1,01
emphasis on "value" creation	4,07	0,94
emphasis on new markets creation	3,33	1,32
emphasis on a "leader" image creation	3,3	1,18
System and techniques		
quality manual referring to procedures and instructions	2,63	1,43
use of quality control tools	2,8	1,37
tools and techniques in customer service: mystery shoppers	2,63	1,52
tools and techniques in customer service: employee training	3,17	1,23
tools and techniques in customer service: on site training	3,6	1,04
tools and techniques in customer service: frequent morning briefings	2,47	1,2
training in the use of quality control tools	2,3	1,32

Πίνακας 3.4 Μέσοι όροι των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Οι μεταβλητές παρουσιάζονται συντεταγμένες στην αγγλική γλώσσα. Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν οι αντίστοιχες στην Ελληνική.

Questionnaire table of mean values (continued)

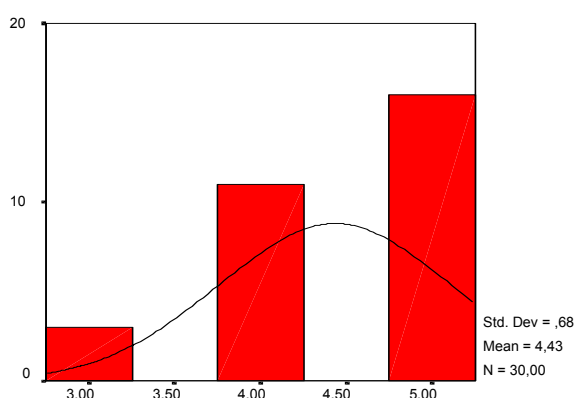
Question	Mean	Std Deviation
Measurement and Feedback		
customer complaints analysis methods	2,73	1,31
customer satisfaction surveys	3,1	1,24
department assessment : employee level	3,23	1,25
department assessment : department level	2,97	1,47
department assessment : company wide	3,63	1,35
feedback system in place	2,83	1,21
internal measures now	3,57	1,1
external measures now	2,93	1,51
new standards created after assessing the measures	3,47	1,01
appearance	3,87	1,11
approach	4,13	1,01
attitude	3,77	1,25
knowledge	4	1,11
ability to close the sale	4,23	1,04
communication of successes	2,77	1,41
Culture change		
commitment for quality improvement at top management	3,9	0,88
employee participation in decision taking	3,63	0,81
any change of procedures takes disagreements and reaction into consideration	3,6	0,86
decentralization of company functions	3,27	1,05
feedback of wishes needs and expectation of customers to the company	4,1	0,71
feedback helps the orientation towards customer service	4,17	0,91
quality improvement culture must spread into the whole company: marketing dept	3,63	1,33
quality improvement culture must spread into the whole company: accounting dept	3,3	1,26
quality improvement culture must spread into the whole company: training dept	3,53	1,41
quality improvement culture must spread into the whole company: operations dept	3,13	1,36
quality improvement culture must spread into the whole company: information systems dept	3,3	1,37
Company performance		
increase of the perceptive value of the company	3,83	0,91
increase of employee job satisfaction	3,73	0,87
company ability to satisfy customer needs improves	4,17	0,91
capital performance increases	3,9	0,84
perception level of customer rights increases	4	0,91
product extensions and markets increase	4,07	0,87
employment opportunities increase	3,73	1,01

Πίνακας 3.4 (συνέχεια) Μέσοι όροι των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Κατανόηση της έννοιας της Ποιότητας από τα στελέχη και τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων

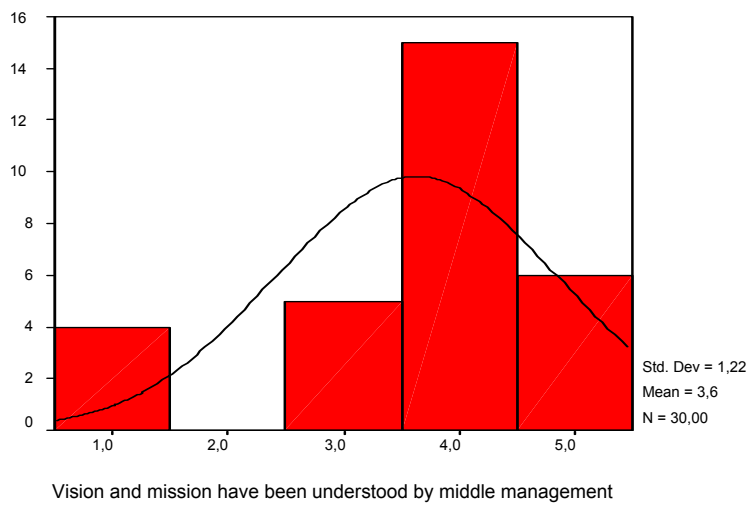
Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση μας με πιο σύνθετες στατιστικές μεθόδους, θα ήταν ενδιαφέρον να δώσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία που έχουν προκύψει. Έτσι στα γραφήματα που ακολουθούν βλέπει κανείς την γενικότερη αντίληψη περί κατανόησης του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης από τις διάφορες κατηγορίες στελεχών και εργαζόμενων. Από την παρατήρηση των γραφημάτων προκύπτει (εκτιμούμενη αντίληψη) πως η κατανόηση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης είναι τόσο υψηλότερη, όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα των εργαζομένων.

Αυτό προκύπτει από την μέσο όρο της βαθμολογίας της σχετικής ερώτησης. Έτσι έχουμε για την ανώτερη διοίκηση Μ.Ο. 4,43, για την μεσαία διοίκηση ο αντίστοιχος Μ.Ο. είναι 3,6 και για την ευρύτερη κατηγορία των εργαζομένων ο Μ.Ο. είναι 3,1. Τα στοιχεία αυτά υποδεικνύουν την διαφορά αντίληψης ενός πολύ σημαντικού στοιχείου πάνω στο οποίο χτίζεται όλη η φιλοσοφία της Διοίκησης ολικής ποιότητας.

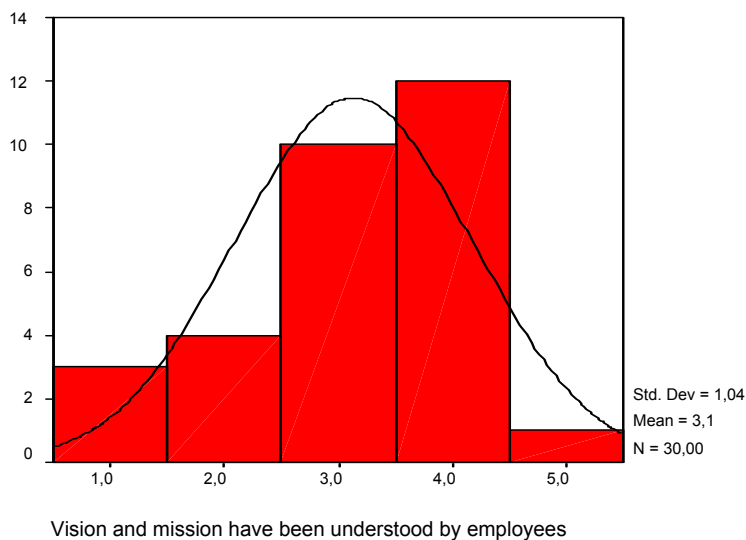


Vision and mission have been understood by top management

Γράφημα 3.6 Γραφική απεικόνιση της κατανομής των απαντήσεων σχετικά με την κατανόηση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης από πλευράς ανώτερης διοίκησης.



Γράφημα 3.7 Γραφική απεικόνιση της κατανομής των απαντήσεων σχετικά με την κατανόηση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης από πλευράς μεσαίας διοίκησης.



Γράφημα 3.8 Γραφική απεικόνιση της κατανομής των απαντήσεων σχετικά με την κατανόηση του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης από τους εργαζόμενους.

Ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Μπορούμε πλέον να προχωρήσουμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Για λόγους διευκόλυνσης η ανάλυση θα πραγματοποιηθεί σε κάθε διάσταση του πλαισίου ξεχωριστά.

Οργάνωση για την ποιότητα

Η ανάλυση παραγόντων του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου σχετικό με την οργάνωση για την ποιότητα δεν μάς έδωσε μια σαφή συσχέτιση όλων των μεταβλητών του πίνακα συσχέτισης.

Άλλωστε, αυτό είναι προφανές δεδομένου ό,τι το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τις αρχές οργάνωσης για την ποιότητα, ενώ το δεύτερο μέρος σε πρακτικές οργάνωσης για την ποιότητα. Έτσι προτιμήθηκε ο διαχωρισμός του πρώτου μέρους σε δύο μέρη και η περαιτέρω ανάλυση θα γίνει για αυτά ξεχωριστά.

Η ανάλυση παραγόντων του πρώτου μέρους, σχετικού με τις αρχές οργάνωσης για την ποιότητα, μας παρουσιάζει τα αποτελέσματα του πίνακα 3.7. Ο πίνακας 3.5 μας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων που μας ενδιαφέρουν, ενώ ο πίνακας 3.6 αναφέρεται στην επεξηγηματική ισχύ κάθε παράγοντα. Από τον πίνακα 3.6 προκύπτει πως υπάρχει ένας μικρότερος αριθμός βασικών συστατικών που εξηγούν το 70 % περίπου της διακύμανσης των απαντήσεων πάνω στην οργάνωση για την ποιότητα. Οι κύριοι παράγοντες είναι τρεις, όπως προκύπτει από τις τιμές eigen (≥ 1).

Factor Analysis: Αρχές για την οργάνωση ποιότητας

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,582
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	38,372
	df	21
	Sig.	,012

Πίνακας 3.5 Αποτελέσματα των ελέγχων Kaiser-Meyer-Olkin πάνω στην επάρκεια του δείγματος και του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett που αφορούν τα δεδομένα των αρχών οργάνωσης για την ποιότητα.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,609	37,274	37,274	2,609	37,274	37,274	1,741	24,873	24,873
2	1,252	17,886	55,160	1,252	17,886	55,160	1,701	24,297	49,170
3	1,053	15,043	70,203	1,053	15,043	70,203	1,472	21,033	70,203
4	,948	13,539	83,742						
5	,500	7,145	90,886						
6	,386	5,518	96,404						
7	,252	3,596	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 3.6 Πίνακας αποτελεσμάτων επεξηγηματικής ισχύος των βασικών συστατικών της ανάλυσης παραγόντων των αρχών οργάνωσης για την ποιότητα.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
adoption of the notion of quality by top management	,799	,244	,330
Vision and mission have been understood by middle management	,715	-,020	,123
reflections of company's vision and mission:passion	,675	,119	-,295
strategic management of the human resources	,013	,917	-,030
Vision and mission have been understood by top management	,211	,808	,292
reflections of company's vision and mission:focus	-,062	,006	,833
Vision and mission have been understood by employees	,295	,364	,694

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Πίνακας 3.7 Η περιστρεμμένη μήτρα των συστατικών για τις αρχές οργάνωσης για την ποιότητα.

Από τους πίνακες των αποτελεσμάτων μπορούμε πλέον να προσδιορίσουμε τα κύρια εκείνα συστατικά – παράγοντες που προσδιορίζουν τις αρχές και πρακτικές μιας επιχείρησης για την ποιότητα.

Για τον λόγο αυτό θα ομαδοποιήσουμε τις μεταβλητές μας ανάλογα με την συσχέτιση που παρουσιάζουν με κάθε κύριο Παράγοντα της ανάλυσης παραγόντων.

Κύριοι Παράγοντες	Μεταβλητές	Συντελεστής συσχέτισης με κύριο παράγοντα
1 ^{ος} Παράγοντας (24,8% της διακύμανσης)	Vision and mission have been understood by middle management	0,715
2 ^{ος} Παράγοντας (14,23% της διακύμανσης)	Vision and mission have been understood by top management	0,799
3 ^{ος} Παράγοντας (12,8% της διακύμανσης)	reflections of company's vision and mission: focus	0,833

Πίνακας 3.8 Βασικοί παράγοντες των αρχών οργάνωσης για την ποιότητα

Συνεχίζουμε με την ανάλυση παραγόντων του μέρους για τις αρχές και πρακτικές ΔΟΠ. Στο σκέλος αυτό θα προχωρήσουμε στην **ανάλυση παραγόντων των πρακτικών για την οργάνωση ποιότητας**.

Η ανάλυση παραγόντων του δεύτερου σκέλους για τις πρακτικές οργάνωσης ποιότητας μας έδωσε τα αποτελέσματα του πίνακα 3.11. Ο πίνακας 3.9 μας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων που μας ενδιαφέρουν, ενώ ο πίνακας 3.10 αναφέρεται στην επεξηγηματική ισχύ κάθε παράγοντα.

Η περαιτέρω ανάλυση με την βοήθεια του περιστρεμμένου πίνακα συσχετίσεων, πίνακας 3.11, (Rotated component matrix) οδήγησε στην εξαγωγή των κυριότερων παραγόντων – μεταβλητές του σκέλους που εξετάζουμε. Ο πίνακας 3.12 παρουσιάζει τους κυριότερους παράγοντες-μεταβλητές που πρέπει να μας ενδιαφέρουν. Αντίστοιχα, στο γράφημα 3.9 μπορεί κανείς να δει και με γραφικό τρόπο την ύπαρξη πέντε βασικών επιμέρους συνιστωσών – συστατικών πρακτικών οργάνωσης.

Factor Analysis: Πρακτικές για την οργάνωση ποιότητας

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,320
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	285,603
	df	120
	Sig.	,000

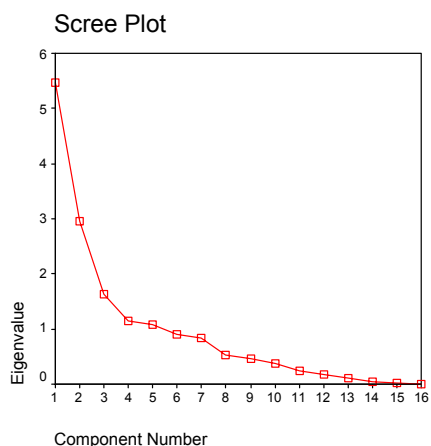
Πίνακας 3.9 Αποτελέσματα των ελέγχων Kaiser-Meyer-Olkin πάνω στην επάρκεια του δείγματος και του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett που αφορούν τα δεδομένα των πρακτικών οργάνωσης για την ποιότητα

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,464	34,148	34,148	5,464	34,148	34,148	4,250	26,565	26,565
2	2,954	18,464	52,612	2,954	18,464	52,612	3,202	20,015	46,579
3	1,632	10,197	62,809	1,632	10,197	62,809	2,011	12,568	59,147
4	1,145	7,155	69,964	1,145	7,155	69,964	1,502	9,390	68,537
5	1,087	6,792	76,756	1,087	6,792	76,756	1,315	8,219	76,756
6	,910	5,690	82,446						
7	,837	5,230	87,675						
8	,523	3,270	90,945						
9	,455	2,844	93,789						
10	,372	2,326	96,115						
11	,250	1,560	97,674						
12	,185	1,155	98,829						
13	,102	,639	99,468						
14	,052	,325	99,794						
15	,025	,155	99,948						
16	,008	,052	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 3.10 Η περιστρεμμένη μήτρα των συστατικών πρακτικών οργάνωσης για την ποιότητα.



Γράφημα 3.9 Το διάγραμμα Scree των βασικών συστατικών πρακτικών οργάνωσης για την ποιότητα.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
company emphasis in acceptance of a reasonable change	,877	,027	,182	,033	-,043
emphasis on a "leader" image creation	,843	,214	,149	-,101	,228
emphasis on new markets creation	,799	,128	,193	-,112	,428
company emphasis in flexibility	,775	,009	,286	,391	,014
emphasis on "value" creation	,637	,382	-,062	,357	-,037
visits at stores by executives	,615	,202	,128	,129	-,384
education and training of the employees according to position	,246	,836	,016	-,074	-,084
job description corresponds to real job's requirements	-,206	,811	,272	,150	-,080
training of the employees to quality at work	,493	,718	-,287	-,096	-,092
basic infrastructure for quality improvement	,009	,679	,021	-,349	,374
definition of quality at various depts.	,420	,630	-,173	,001	,178
emphasis on customers	,185	,001	,897	,184	-,272
emphasis on service speed	,291	,002	,880	,036	,111
frequency of visits	,258	-,039	,208	,838	,155
management communicates and motivates employees	,175	,469	-,013	-,496	-,078
company emphasis in response	,104	,011	-,090	,195	,787

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Πίνακας 3.11 Η περιστρεμμένη μήτρα των συστατικών για τις πρακτικές οργάνωσης για την ποιότητα.

Κύριοι Παράγοντες	Μεταβλητές	Συντελεστής συσχέτισης με κύριο παράγοντα
1 ^{ος} Παράγοντας (26,57% της διακύμανσης)	company emphasis in acceptance of a reasonable change	0,877
2 ^{ος} Παράγοντας (20,01% της διακύμανσης)	education and training of the employees according to position	0,836
3 ^{ος} Παράγοντας (12,57% της διακύμανσης)	emphasis on customers	0,897
4 ^{ος} Παράγοντας (9,4% της διακύμανσης)	frequency of visits	0,838
5 ^{ος} Παράγοντας (8,2% της διακύμανσης)	company emphasis in response	0,787

Πίνακας 3.12 Βασικοί παράγοντες των πρακτικών οργάνωσης για την ποιότητα.

Χρήση Συστημάτων και Τεχνικών

Η ανάλυση παραγόντων του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου σχετικό με την χρήση συστημάτων και τεχνικών για την ποιότητα μας έδωσε τα αποτελέσματα του πίνακα 3.15. Ο πίνακας 3.13 μας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων που μας ενδιαφέρουν, ενώ ο πίνακας 3.14 αναφέρεται στην επεξηγηματική ισχύ κάθε παράγοντα. Από τον πίνακα προκύπτει πως υπάρχει ένας μικρότερος αριθμός βασικών συστατικών που εξηγούν το 70 % περίπου της διακύμανσης των απαντήσεων πάνω στην χρήση συστημάτων και τεχνικών για την ποιότητα. Ο αριθμός των βασικών συστατικών είναι τρία, όπως προκύπτει από τις τιμές eigen (≥ 1). Η ανάλυση με την βοήθεια του περιστρεμμένου πίνακα συσχετίσεων, πίνακας 3.15, (Rotated component matrix) οδήγησε στην εξαγωγή των κυριότερων παραγόντων – μεταβλητές του σκέλους που εξετάζουμε. Ο πίνακας 3.16 παρουσιάζει τους κυριότερους παράγοντες-μεταβλητές που πρέπει να μας ενδιαφέρουν, πάνω στα συστήματα και τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας.

Factor Analysis: Συστήματα και τεχνικές

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,499
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	33,298
	df	21
	Sig.	,043

Πίνακας 3.13 Αποτελέσματα των ελέγχων Kaiser-Meyer-Olkin πάνω στην επάρκεια του δείγματος και του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett που αφορούν τα δεδομένα της χρήσης συστημάτων και τεχνικών για την βελτίωση της ποιότητας.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	of Variance	Cumulative %	Total	of Variance	Cumulative %	Total	of Variance	Cumulative %
1	2,236	31,937	31,937	2,236	31,937	31,937	1,707	24,393	24,393
2	1,585	22,636	54,573	1,585	22,636	54,573	1,682	24,033	48,426
3	1,081	15,438	70,011	1,081	15,438	70,011	1,511	21,585	70,011
4	,810	11,567	81,578						
5	,638	9,116	90,694						
6	,388	5,539	96,232						
7	,264	3,768	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας αποτελεσμάτων επεξηγηματικής ισχύος των βασικών συστατικών της ανάλυσης παραγόντων **Πίνακας 3.14** της χρήσης των συστημάτων και τεχνικών για την βελτίωση της ποιότητας.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
use of quality control tools	,866	,123	,167
quality manual referring to procedures and instructions	,846	,025	,024
tools and techniques in customer service:mystery shoppers	,175	,864	,098
tools and techniques in customer service:employee training	,008	,830	,181
tools and techniques in customer service:on site training	,421	-,458	,281
quality tools in use: histograms	,033	,059	,836
training in the use of quality control tools	,184	,129	,813

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Πίνακας 3.15 Η περιστρεφόμενη μήτρα των συστατικών για την χρήση των συστημάτων και τεχνικών βελτίωσης για την ποιότητα.

Κύριοι Παράγοντες	Μεταβλητές	Συντελεστής συσχέτισης με κύριο παράγοντα
1 ^{ος} Παράγοντας (24,4% της διακύμανσης) <i>Εγχειρίδιο Ποιότητας</i>	quality manual referring to procedures and instructions	0,846
2 ^{ος} Παράγοντας (24,03% της διακύμανσης) <i>Εκπαίδευση και έλεγχος στην Ποιότητα εξυπηρέτησης</i>	tools and techniques in customer service: employee training	0,830
	tools and techniques in customer service: mystery shoppers	0,864
3 ^{ος} Παράγοντας (12,8% της διακύμανσης) <i>Εκπαίδευση στη χρήση στατιστικών εργαλείων</i>	quality tools in use: histograms	0,836

Πίνακας 3.16 Βασικοί παράγοντες των συστημάτων και τεχνικών για την βελτίωση της ποιότητας.

Μέτρηση και Ανάδραση

Η ανάλυση παραγόντων του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου σχετικό με τις μετρήσεις ικανοποίησης πελατών και αξιολόγησης των διαφόρων τμημάτων τη επιχείρησης προκειμένου να βελτιωθούν οι αντίστοιχες διαδικασίες μας έδωσε τα αποτελέσματα του πίνακα 3.19. Ο πίνακας 3.17 μας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων που μας ενδιαφέρουν, ενώ ο πίνακας 3.18 αναφέρεται στην επεξηγηματική ισχύ κάθε παράγοντα. Από τον πίνακα προκύπτει πως υπάρχει ένας μικρότερος αριθμός βασικών συστατικών που εξηγούν το 83 % περίπου της διακύμανσης των απαντήσεων πάνω στην χρήση συστημάτων και τεχνικών για την ποιότητα. Ο αριθμός των βασικών συστατικών είναι έξι, όπως προκύπτει από τις τιμές eigen (≥ 1). Η ανάλυση με την βοήθεια του περιστραμμένου πίνακα συσχετίσεων, πίνακας 3.20, (Rotated component matrix) οδήγησε στην εξαγωγή των κυριότερων παραγόντων – μεταβλητές του σκέλους που εξετάζουμε. Ο πίνακας 3.21 παρουσιάζει τους κυριότερους παράγοντες-μεταβλητές που πρέπει να μας ενδιαφέρουν, πάνω στις μετρήσεις ικανοποίησης πελατών και αξιολόγησης των διαφόρων τμημάτων τη επιχείρησης.

Factor Analysis: Μέτρηση και ανάδραση

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,541
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	280,836
	df	136
	Sig.	,000

Πίνακας 3.17 Αποτελέσματα των ελέγχων Kaiser-Meyer-Olkin πάνω στην επάρκεια του δείγματος και του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett που αφορούν τα δεδομένα της Μέτρησης και ανάδρασης για την ποιότητα.

Παπαδόπουλου Κώστα: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,262	30,953	30,953	5,262	30,953	30,953	3,157	18,573	18,573
2	3,300	19,413	50,366	3,300	19,413	50,366	2,919	17,170	35,743
3	1,774	10,433	60,799	1,774	10,433	60,799	2,332	13,719	49,462
4	1,500	8,825	69,624	1,500	8,825	69,624	2,086	12,273	61,735
5	1,218	7,162	76,786	1,218	7,162	76,786	1,921	11,301	73,036
6	1,039	6,113	82,899	1,039	6,113	82,899	1,677	9,864	82,899
7	,945	5,557	88,456						
8	,480	2,822	91,278						
9	,390	2,293	93,571						
10	,280	1,647	95,218						
11	,271	1,592	96,810						
12	,183	1,079	97,890						
13	,159	,935	98,825						
14	,068	,399	99,224						
15	,059	,344	99,568						
16	,050	,291	99,859						
17	,024	,141	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 3.18 Πίνακας αποτελεσμάτων επεξηγηματικής ισχύος των βασικών συστατικών της ανάλυσης παραγόντων της Μέτρησης και ανάδρασης για την ποιότητα.

Rotated Component Matrix ^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
department assessment : department level	,873	,292	,190	,085	,032	-,062
department assessment : company wide	,850	,037	,014	-,044	-,158	,433
external measures now	,725	-,170	,318	,261	,113	,008
department assessment : employee level	,558	,547	,232	,339	-,134	,135
appearance	-,113	,870	,006	,077	-,077	-,029
approach	,398	,748	,031	-,235	,290	,178
knowledge	-,012	,746	,000	,099	-,487	-,066
attitude	,382	,670	,032	-,512	-,029	,241
new standards created after assessing the measures	,209	,135	,811	,032	,155	-,295
internal measures now	,136	-,010	,809	,353	-,272	-,030
cross department assessments	,079	-,084	,678	-,044	,148	,397
customer satisfaction surveys	,280	,337	,513	,208	,363	,377
index issued reflect company position in market and against competition	,099	,017	,202	,867	,117	-,059
feedback system in place	,362	,045	-,026	,582	,504	,090
ability to close the sale	,198	,185	-,047	-,170	-,840	,176
customer complaints analysis methods	,420	-,032	,248	,520	,553	,268
communication of successes	,129	,082	-,016	-,017	-,068	,933

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 21 iterations.

Πίνακας 3.19 Η περιστρεμμένη μήτρα των συστατικών για την μέτρηση και ανάδραση

Κύριοι Παράγοντες	Μεταβλητές	Συντελεστής συσχέτισης με κύριο παράγοντα
1 ^{ος} Παράγοντας (18,6% της διακύμανσης) <i>Αξιολογήσεις</i>	department assessment : department level	0,873
	department assessment : company wide	0,850
2 ^{ος} Παράγοντας (17,2% της διακύμανσης) <i>Βασικά standards</i>	appearance	0,870
	approach	0,748
	attitude	0,670
3 ^{ος} Παράγοντας (13,7% της διακύμανσης) <i>Δημιουργία νέων standards</i>	new standards created after assessing the measures	0,811
4 ^{ος} Παράγοντας (12,3% της διακύμανσης) <i>Διαμορφώσεις δεικτών Αξιολόγησης επιχείρησης</i>	index issued reflect company position in market and against competition	0,867
5 ^{ος} Παράγοντας (11,3% της διακύμανσης) <i>Βασικά standards</i>	ability to close the sale	0,840
6 ^{ος} Παράγοντας (9,86% της διακύμανσης) <i>Επικοινωνία της επιτυχίας</i>	Communication of successes	0,933

Πίνακας 3.20 Βασικοί παράγοντες μέτρησης και ανάδρασης.

Αλλαγή νοοτροπίας

Η ανάλυση παραγόντων του τέταρτου μέρους του ερωτηματολογίου σχετικό με την απαιτούμενη αλλαγή νοοτροπίας μας έδωσε τα αποτελέσματα του πίνακα 3.23. Ο πίνακας 3.21 μας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων που μας ενδιαφέρουν, ενώ ο πίνακας 3.22 αναφέρεται στην επεξηγηματική ισχύ κάθε παράγοντα. Από τον πίνακα προκύπτει πως υπάρχει ένας μικρότερος αριθμός βασικών συστατικών που εξηγούν το 83 % περίπου της διακύμανσης των απαντήσεων πάνω στην χρήση συστημάτων και τεχνικών για την ποιότητα. Ο αριθμός των βασικών συστατικών είναι έξι, όπως προκύπτει από τις τιμές eigen (≥ 1). Η ανάλυση με την βοήθεια του περιστρεμμένου πίνακα συσχετίσεων, πίνακας 3.23, (Rotated component matrix) οδήγησε στην εξαγωγή των κυριότερων παραγόντων – μεταβλητές του σκέλους που εξετάζουμε. Ο πίνακας 3.24 παρουσιάζει τους κυριότερους παράγοντες-μεταβλητές που πρέπει να μας ενδιαφέρουν, πάνω στις μετρήσεις ικανοποίησης πελατών και αξιολόγησης των διαφόρων τμημάτων τη επιχείρησης.

Factor Analysis: Αλλαγή νοοτροπίας

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,577
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	136,915
	df	55
	Sig.	,000

Πίνακας 3.21 Αποτελέσματα των ελέγχων Kaiser-Meyer-Olkin πάνω στην επάρκεια του δείγματος και του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett που αφορούν τα δεδομένα της αλλαγής νοοτροπίας για την ποιότητα.

Παπαδόπουλου Κώστα: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,755	34,132	34,132	3,755	34,132	34,132	2,891	26,282	26,282
2	2,161	19,644	53,776	2,161	19,644	53,776	2,017	18,338	44,620
3	1,448	13,165	66,941	1,448	13,165	66,941	1,921	17,465	62,085
4	1,302	11,837	78,778	1,302	11,837	78,778	1,836	16,693	78,778
5	,812	7,380	86,158						
6	,626	5,693	91,850						
7	,287	2,606	94,456						
8	,237	2,156	96,613						
9	,177	1,612	98,225						
10	,101	,917	99,142						
11	,094	,858	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 3.22 Πίνακας αποτελεσμάτων επεξηγηματικής ισχύος των βασικών συστατικών της ανάλυσης παραγόντων της αλλαγής νοοτροπίας για την ποιότητα.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
quality improvement culture must spread into the whole company: accounting dept	,867	,046	,183	,203
commitment for quality improvement at top management	,788	-,162	-,285	-,118
quality improvement culture must spread into the whole company: training dept	,759	,046	,148	,475
employee participation in decision taking	,684	,290	,370	-,161
quality improvement culture must spread into the whole company: operations dept	,638	,003	,576	,107
feedback of wishes needs and expectation of customers to the company	-,013	,947	-,013	-,013
feedback helps the orientation towards customer service	,087	,903	,112	,256
quality improvement culture must spread into the whole company: information systems dept	,147	,040	,924	-,140
decentralization of company functions	-,006	,063	,668	,428
quality improvement culture must spread into the whole company: marketing dept	,184	,000	,011	,906
any change of procedures takes disagreements and reaction into consideration	-,045	,430	,059	,656

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Πίνακας 3.23 Η περιστρεμμένη μήτρα των συστατικών για την αλλαγή νοοτροπίας για την ποιότητα.

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

Κύριοι Παράγοντες	Μεταβλητές	Συντελεστής συσχέτισης με κύριο παράγοντα
1 ^{ος} Παράγοντας (26,3% της διακύμανσης)	commitment for quality improvement at top management	0,788
	quality improvement culture must spread into the whole company: accounting dept	0,867
2 ^{ος} Παράγοντας (18,3% της διακύμανσης)	feedback of wishes needs and expectation of customers to the company	0,947
3 ^{ος} Παράγοντας (17,5% της διακύμανσης)	quality improvement culture must spread into the whole company: information systems dept	0,924
4 ^{ος} Παράγοντας (16,7% της διακύμανσης)	quality improvement culture must spread into the whole company: marketing dept	0,906

Πίνακας 3.24 Βασικοί παράγοντες αλλαγής νοοτροπίας.

Επιδόσεις της επιχείρησης

Η ανάλυση παραγόντων του πέμπτου μέρους του ερωτηματολογίου σχετικό με τις επιδόσεις της επιχείρησης μας έδωσε τα αποτελέσματα του πίνακα 3.26. Ο πίνακας 3.25 μας δείχνει τα αποτελέσματα των στατιστικών ελέγχων που μας ενδιαφέρουν, ενώ ο πίνακας 3.26 αναφέρεται στην επεξηγηματική ισχύ κάθε παράγοντα. Από τον πίνακα προκύπτει πως υπάρχει ένας μικρότερος αριθμός βασικών συστατικών που εξηγούν το 60 % περίπου της διακύμανσης των απαντήσεων πάνω στις επιδόσεις της επιχείρησης. Από την ανάλυση προέκυψε ένας βασικός παράγοντας. Το γράφημα 3.10 μας επιβεβαιώνει την ύπαρξη ενός κύριου παράγοντα με γραφικό τρόπο. Η ανάλυση με την βοήθεια του περιστρεμμένου πίνακα συσχετίσεων, πίνακας 3.27, (Rotated component matrix) οδήγησε στην εξαγωγή των κυριότερων παραγόντων – μεταβλητές του σκέλους που εξετάζουμε. Επειδή όλες οι μεταβλητές που αφορούν στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου παρουσιάζουν μια σχετικά υψηλή συσχέτιση με τον κύριο παράγοντα κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί το σύνολο των μεταβλητών αυτών για να προσδιοριστεί η επίδοση μιας επιχείρησης. Το Scree plot των βασικών συστατικών παρουσιάζεται στο γράφημα 3.10.

Factor Analysis: Επιδόσεις της επιχείρησης

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,711
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	122,391
	df	21
	Sig.	,000

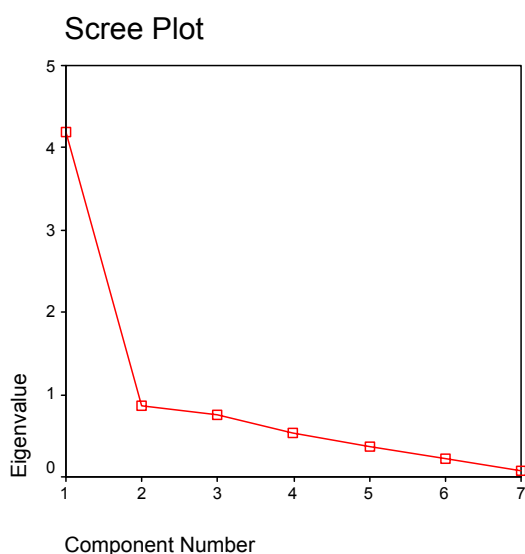
Πίνακας 3.25 Αποτελέσματα των ελέγχων Kaiser-Meyer-Olkin πάνω στην επάρκεια του δείγματος και του ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett που αφορούν τα δεδομένα των επιδόσεων της επιχείρησης.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,188	59,832	59,832	4,188	59,832	59,832
2	,862	12,313	72,144			
3	,746	10,654	82,798			
4	,539	7,698	90,497			
5	,374	5,338	95,834			
6	,217	3,103	98,937			
7	,074	1,063	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 3.26 Πίνακας αποτελεσμάτων επεξηγηματικής ισχύος των βασικών συστατικών της ανάλυσης παραγόντων της επίδοσης της επιχείρησης.



Γράφημα 3.10 Το διάγραμμα Scree των βασικών συστατικών της επίδοσης της επιχείρησης

Παρατηρώντας τον πίνακα 3.27 που αφορά την περιστρεμμένη μήτρα των συστατικών για την επίδοση της επιχείρησης βλέπουμε τον μεγάλο βαθμό συσχέτισης κάθε μιας μεταβλητής με τον κύριο παράγοντα του τελευταίου μέρους του ερωτηματολογίου, σχετικού με τις επιδόσεις της επιχείρησης.

Component Matrix^a

	Component
	1
increase of the perceptive value of the company	,784
increase of employee job satisfaction	,923
company ability to satisfy customer needs improves	,850
capital performance increases	,680
perception level of customer rights increases	,600
product extensions and markets increase	,812
employment opportunities increase	,719

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Πίνακας 3.27 Η περιστρεμμένη μήτρα των συστατικών για την επίδοση της επιχείρησης.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί και από το γεγονός ότι οι ερωτήσεις αφορούν διάφορους ενδιαφερόμενους (stakeholders) της επιχείρησης και όχι ένα συγκεκριμένο τομέα επίδοσης της. Έτσι λοιπόν δεν μπορούμε να απομονώσουμε έναν μικρό αριθμό μεταβλητών ως αντιπροσωπευτικών των υπολοίπων της αντίστοιχης κατηγορίας, όπως προέκυψε στις προηγούμενες αναλύσεις παραγόντων.

Για τον λόγο αυτό θα χρησιμοποιήσουμε το σύνολο των μεταβλητών του τελευταίου μέρους του ερωτηματολογίου, ως αντιπροσωπευτικών της κατηγορίας που αφορά τις επιδόσεις της επιχείρησης. Ο πίνακας 3.28 απεικονίζει την λίστα με τις μεταβλητές που ορίζουν τους βασικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Κύριοι Παράγοντες	Μεταβλητές	Συντελεστής συσχέτισης με κύριο παράγοντα
1^{ος} Παράγοντας (60% της διακύμανσης) ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	increase of employee job satisfaction	0,923
	company ability to satisfy customer needs improves	0,850
	increase of the perceptive value of the company	0,784
	capital performance increases	0,680
	perception level of customer rights increases	0,600
	product extensions and markets increase	0,812
	employment opportunities increase	0,719

Πίνακας 3.28 Βασικοί παράγοντες επίδοσης επιχείρησης.

Ανάλυση συσχέτισης

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση μας είναι η εξέταση της συσχέτισης των επιμέρους διαστάσεων του πλαισίου με τις επιδόσεις της επιχείρησης. Για να γίνει αυτό εξάγεται ένας μέσος όρος για κάθε διάσταση του γενικού πλαισίου (Ποιότητα, Συστήματα και τεχνικές, Μετρήσεις και ανάδραση, Αλλαγή νοοτροπίας, Επιδόσεις της επιχείρησης). Ο πίνακας 3.29 παρουσιάζει τις συσχετίσεις των επιμέρους διαστάσεων με την χρήση όλων των μεταβλητών ανά διάσταση στην διαμόρφωση του Μ.Ο., δηλαδή δεν έχουμε αφαιρέσει καμία μεταβλητή, παρά μόνο αυτές που δηλώνουν διαχρονικές τάσεις. Ο πίνακας 3.30 που ακολουθεί παρουσιάζει τις αντίστοιχες συσχετίσεις αλλά με τον Μ.Ο κάθε διάστασης να διαμορφώνεται αυτήν την φορά αποκλειστικά από τους κύριους παράγοντες που εξάγαμε στα προηγούμενα βήματα. Όλες οι διαστάσεις που αναφέραμε ποιο πάνω ελέγχονται ως προς την συσχέτιση τους με τον Μ.Ο. των επιδόσεων της επιχείρησης.

Correlations

		QUALITY	SYSTEMS	FEEDBACK	CULTURE	PERFORMA
QUALITY	Pearson Correlation	1	,414*	,394*	,307*	,443**
	Sig. (1-tailed)	.	,012	,016	,049	,007
	N	30	30	30	30	30
SYSTEMS	Pearson Correlation	,414*	1	,585**	,423**	,079
	Sig. (1-tailed)	,012	.	,000	,010	,339
	N	30	30	30	30	30
FEEDBACK	Pearson Correlation	,394*	,585**	1	,467**	,214
	Sig. (1-tailed)	,016	,000	.	,005	,128
	N	30	30	30	30	30
CULTURE	Pearson Correlation	,307*	,423**	,467**	1	,187
	Sig. (1-tailed)	,049	,010	,005	.	,161
	N	30	30	30	30	30
PERFORMA	Pearson Correlation	,443**	,079	,214	,187	1
	Sig. (1-tailed)	,007	,339	,128	,161	.
	N	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Πίνακας 3.29 Συσχετίσεις των διαστάσεων του πλαισίου με χρήση όλων των μεταβλητών ανά διάσταση που ορίζουν την το πλαίσιο.

Ο πίνακας 3.29 μας δείχνει την άμεση, θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ της οργάνωσης για την ποιότητα, συστημάτων και τεχνικών, μετρήσεων και ανάδρασης, αλλαγής νοοτροπίας και της επίδοσης της επιχείρησης.

Correlations

		QFACTOR	SFACTOR	MSFACTOR	CSFACTOR	PERFORMA
QFACTOR	Pearson Correlation	1	,595**	,411*	,531**	,298
	Sig. (1-tailed)	.	,000	,012	,001	,055
	N	30	30	30	30	30
SFACTOR	Pearson Correlation	,595**	1	,349*	,466**	,040
	Sig. (1-tailed)	,000	.	,029	,005	,416
	N	30	30	30	30	30
MFACTOR	Pearson Correlation	,411*	,349*	1	,431**	,148
	Sig. (1-tailed)	,012	,029	.	,009	,218
	N	30	30	30	30	30
CFACTOR	Pearson Correlation	,531**	,466**	,431**	1	,322*
	Sig. (1-tailed)	,001	,005	,009	.	,041
	N	30	30	30	30	30
PERFORMA	Pearson Correlation	,298	,040	,148	,322*	1
	Sig. (1-tailed)	,055	,416	,218	,041	.
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Πίνακας 3.30 Συσχετίσεις των διαστάσεων του πλαισίου με την χρήση μόνο των κύριων παραγόντων ανά διάσταση που ορίζουν το πλαίσιο.

Ο πίνακας 3.30 μας δείχνει αντίστοιχα την άμεση, θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων του πλαισίου όπως αυτά προκύπτουν με την ανάλυση παραγόντων και της επίδοσης της επιχείρησης. Παρατηρώντας τους δύο πίνακες των συσχετίσεων βλέπει κανείς πως στον πίνακα 3.30 οι συσχετίσεις της ποιότητας με τις άλλες διαστάσεις του πλαισίου αυξάνονται. Η μόνη μείωση συχέτισης παρατηρείται μεταξύ όλων των διαστάσεων του πλαισίου με την επίδοση ενώ αυξάνεται παράλληλα η στατιστική αβεβαιότητα (ελαφρά αύξηση του sig.). Αυτό βέβαια είναι λογικό αφού η ανάλυση κυρίων παραγόντων στην οποία είχαμε προχωρήσει εξήγαγε τους κυριότερους παράγοντες που αφορούσαν το ερωτηματολόγιο με σημαντικό μεν βαθμό επεξηγηματικής ισχύος αλλά όχι ταυτόσημη με το ίδιο το σύνολο των ερωτήσεων. Ως πιθανή αιτία μπορεί να είναι η μη ακριβής αποτύπωση της επίδοσης της επιχείρησης ή ο μικρός αριθμός των προτάσεων του ερωτηματολογίου ανά τομέα επιχείρησης.

Η ανάλυση όμως των κύριων παραγόντων οδήγησε παράλληλα στην εξαγωγή ενός μικρότερου αριθμού προτάσεων που μπορούν να αποτυπώσουν με αντίστοιχη επεξηγηματική ακρίβεια το δείγμα. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την διαμόρφωση ενός μικρού και βασικού πλαισίου Διοίκησης Ολικής για εύκολη χρήση από όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου των ηλεκτρικών. Ο πίνακας 3.31 παρουσιάζει τις προτάσεις στις οποίες αναφερόμαστε.

Organizing for quality
principles
Vision and mission have been understood by middle management
Vision and mission have been understood by top management
reflections of company's vision and mission: focus
practices
company emphasis in acceptance of a reasonable change
education and training of the employees according to position
emphasis on customers
frequency of visits
company emphasis in response
Systems and Techniques
quality manual referring to procedures and instructions
tools and techniques in customer service: employee training
tools and techniques in customer service: mystery shoppers
quality tools in use: histograms
Measurement and feedback
department assessment : department level
department assessment : company wide
appearance
approach
attitude
new standards created after assessing the measures
index issued reflect company position in market and against competition
Culture changing
commitment for quality improvement at top management
quality improvement culture must spread into the whole company: accounting dept
feedback of wishes needs and expectation of customers to the company
quality improvement culture must spread into the whole company: information systems dept
quality improvement culture must spread into the whole company: marketing dept
Business Performance
increase of employee job satisfaction
company ability to satisfy customer needs improves
increase of the perceptive value of the company
capital performance increases
perception level of customer rights increases
product extensions and markets increase
employment opportunities increase

Πίνακας 3.31 Οι κυριότερες προτάσεις του ερωτηματολογίου που διαμορφώνουν ένα μικρό και βασικό πλαίσιο Διοίκησης Ολικής κατάλληλο για χρήση από τις εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου.

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση συσχέτισης, από τα αποτελέσματα του πίνακα 3.29 προκύπτει πως υπάρχει άμεση, θετική και σημαντική σχέση μεταξύ αρχών και πρακτικών για την οργάνωση για την ποιότητα (QUALITY) και της επίδοσης (PERFORMA) των επιχειρήσεων (Pearson correlation 0,443, sig. 0,007). Θετική συσχέτιση προκύπτει και μεταξύ των άλλων διαστάσεων του πλαισίου με την οργάνωση για την ποιότητα. Έτσι τα συστήματα και οι τεχνικές για την βελτίωση της ποιότητας (SYSTEMS) συσχετίζονται άμεσα με την οργάνωση για την ποιότητα (Pearson correlation 0,414, sig. 0,012), αλλά δεν προκύπτει κάποια άμεση συσχέτιση με τις επιδόσεις. Αντίστοιχα αποτελέσματα, θετικής και σημαντικής συσχέτισης με την ποιότητα, αλλά και μη άμεσης συσχέτισης με την επίδοση προκύπτουν και για τις μετρήσεις και ανάδραση για την βελτίωση της ποιότητας (FEEDBACK) όπως επίσης και της νοοτροπίας για την ποιότητα (CULTURE), επιβεβαιώνοντας το αυτονόητο: Δεν φθάνει μόνο να έχουμε τα συστήματα στην διάθεση μας και μια επιθυμία να αλλάξουμε την νοοτροπία. Χρειάζεται βούληση για να πραγματοποιήσουμε αυτό που θα βάλουμε ως σκοπό να πετύχουμε. Παράλληλα μπορεί να ειπωθεί πως πέραν της βούλησης, πρέπει να αυξηθεί η αντίληψη όλων των εργαζομένων για την ανάγκη εφαρμογής σε εντατικότερο βαθμό όλων των επιμέρους διαστάσεων του πλαισίου (οργάνωση, συστήματα, μετρήσεις νοοτροπία). Αν λοιπόν οι επιδόσεις της επιχείρησης οφείλονται περισσότερο στην βούληση για καλύτερη οργάνωση με την εφαρμογή αρχών και πρακτικών ΔΟΠ (Pearson correlation Οργάνωσης για την ποιότητα με Επίδοση επιχείρησης: 0,443, sig. 0,007), σκεφτείτε πως οι επιδόσεις αυτές μπορούν να γίνουν ακόμη πιο καλές με την παράλληλη βελτίωση των επιμέρους διαστάσεων (συστήματα, μετρήσεις, νοοτροπία).

Σύγκριση της στάσης των μικρών μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων έναντι της ΔΟΠ

Έχει μεγάλο ενδιαφέρον να συμπεριλάβουμε στην παρούσα μελέτη την διακύμανση των αντίστοιχων μέσων όρων κάθε διάστασης του πλαισίου για την ΔΟΠ στις εμπορικές επιχειρήσεις. Ο πίνακας 3.32 παρουσιάζει μια διαστρωματωμένη ανάλυση ανά μέγεθος επιχείρησης και διάσταση. Οι **εξεταζόμενοι Μ.Ο. είναι αυτοί που προκύπτουν από την άθροιση όλων των μεταβλητών κάθε διάστασης.**

Συγκρίσεις μέσων όρων

		Report				
Size category by employees		QUALITY	SYSTEMS	MEASUREMENT & FEEDBACK	CULTURE	PERFORMANCE
small companies	Mean	3,7899	2,2037	3,2315	3,6204	3,9167
	N	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	,39519	,71528	,38830	,55662	,69133
middle companies	Mean	4,0186	3,3333	3,7143	4,0714	4,0714
	N	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	,50195	1,08866	,59484	,28637	,53452
big companies	Mean	3,6870	2,8667	3,5667	3,9333	3,7333
	N	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	,71137	1,36626	,69322	,36515	1,09671
Total	Mean	3,8261	2,5778	3,4000	3,7778	3,9222
	N	30	30	30	30	30
	Std. Deviation	,47601	1,02061	,52358	,50729	,71884

Πίνακας 3.32 Πίνακας ανάλυσης των μέσων όρων ανά ομάδα μεταβλητών ανά διάσταση του πλαισίου και ανά κατηγορία μεγέθους επιχείρησης.

Ο πίνακας 3.33 που ακολουθεί παρουσιάζει μια διαστρωματωμένη ανάλυση ανά κατηγορία μεγέθους επιχείρησης και διάσταση, **αυτήν την φορά όμως λαμβάνει για τον υπολογισμό των αντίστοιχων Μ.Ο. τους κύριους παράγοντες κάθε διάστασης.** Και στους δύο πίνακες παρατηρεί κανείς πως μεταβάλλεται ο Μ.Ο. κάθε διάστασης ανά κατηγορία επιχείρησης

Report

Size category by		QUALITY	SYSTEMS	MEASUREMENT	CULTURE	PERFORMANCE
SMALL	Mean	3,7500	2,4028	3,5000	3,5000	3,9167
	N	18	18	18	18	18
	Std. Deviation	,42875	,71300	,49789	,67301	,69133
MIDDLE	Mean	3,9643	2,7500	3,8776	3,9714	4,0714
	N	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	,57606	1,29904	,84688	,54685	,53452
BIG	Mean	3,9500	3,1500	3,4571	3,7200	3,7333
	N	5	5	5	5	5
	Std. Deviation	,62249	1,37614	1,11300	,60992	1,09671
Total	Mean	3,8333	2,6083	3,5810	3,6467	3,9222
	N	30	30	30	30	30
	Std. Deviation	,49057	,99499	,70180	,64687	,71884

Πίνακας 3.33 Πίνακας ανάλυσης των μέσων όρων ανά ομάδα κύριων παραγόντων του πλαισίου και ανά κατηγορία επιχείρησης.

Παρατηρώντας τους δύο πίνακες βλέπει κανείς πως οι Μ.Ο. παραμένουν περίπου οι ίδιοι. Το γεγονός αυτό αφενός επιβεβαιώνει έστω και έμμεσα την ανάλυση παραγόντων αφετέρου ενισχύει την πιθανή χρήση των κύριων παραγόντων ως ενός απλού και συνοπτικού οδηγού για την εισαγωγή ενός πλαισίου αρχών ΔΟΠ για τις εμπορικές επιχειρήσεις. Ο πίνακας 3.31 (σελ. 90) παρουσιάζει τις προτάσεις αυτές συνοπτικά.

Για να είμαστε βέβαια ποιο σίγουροι για την διακύμανση των μέσων όρων των διαστάσεων ανά κατηγορία επιχείρησης προχωρήσαμε σε ανάλυση διακύμανσης (ANOVA). **Ο έλεγχος αυτό θα μας επιβεβαιώσει αν ο Μ.Ο. κάθε διάστασης εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης.** Ο πίνακας 3.34 μας παρουσιάζει όλα τα αποτελέσματα που μας ενδιαφέρουν. Από τα αποτελέσματα αυτά συμπεραίνουμε πως οι αρχές και οι πρακτικές για την οργάνωση της ποιότητας είναι ανεξάρτητες του μεγέθους της επιχείρησης (sig. 0,448). Επίσης ανεξάρτητες του μεγέθους της επιχείρησης είναι και οι επιδόσεις της επιχείρησης (sig. 0,737). Μπορούμε όμως να διακρίνουμε με μεγάλη βεβαιότητα (sig. 0,030) την εξάρτηση συστημάτων και τεχνικών για την βελτίωση της ποιότητας από το μέγεθος της επιχείρησης, ενώ με λίγη ανοχή θα μπορούσαμε να

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

δεχθούμε την εξάρτηση από το μέγεθος της επιχείρησης τόσο της μέτρησης και ανάδρασης για την ποιότητα (sig. 0,082) όσο και της κουλτούρας (οριακό sig. 0,010). Οι αβεβαιότητες αυτές προκύπτουν όπως είναι φυσικό και από τον μικρό αριθμό δειγμάτων ανά κατηγορία, σε αντίθεση με την συσχέτιση των επί μέρους διαστάσεων του πλαισίου του συνόλου του δείγματος όπως αυτή παρουσιάζεται στους πίνακες 3.29 και 3.30. Στους πίνακες αυτούς ο Μ.Ο. είναι αποτέλεσμα όλων των μεταβλητών ανά διάσταση του πλήθους του δείγματος με αποτέλεσμα να αυξάνει η στατιστική βεβαιότητα. Το γεγονός αυτό αφήνει περιθώρια να συνεχισθεί η έρευνα σε περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και να εξετάσει τους διάφορους κλάδους του λιανικού εμπορίου ξεχωριστά.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
QUALITY	Between Groups	,380	2	,190	,828	,448
	Within Groups	6,191	27	,229		
	Total	6,571	29			
SYSTEMS	Between Groups	6,932	2	3,466	4,021	,030
	Within Groups	23,275	27	,862		
	Total	30,207	29			
FEEDBACK	Between Groups	1,341	2	,671	2,740	,082
	Within Groups	6,609	27	,245		
	Total	7,950	29			
CULTURE	Between Groups	1,171	2	,585	2,511	,100
	Within Groups	6,292	27	,233		
	Total	7,463	29			
PERFORMA	Between Groups	,335	2	,167	,308	,737
	Within Groups	14,650	27	,543		
	Total	14,985	29			

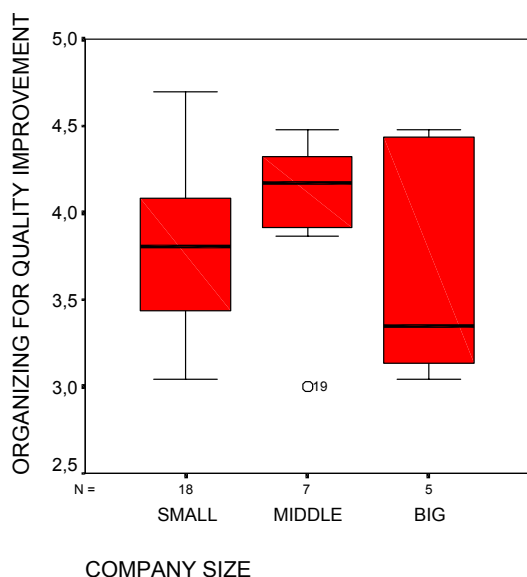
Πίνακας 3.34 Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) του Μ.Ο. των επιμέρους διαστάσεων του πλαισίου για την ΔΟΠ σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου.

Διερεύνηση της διακύμανσης του Μ.Ο. ανά διάσταση και ανά κατηγορία επιχείρησης.

Σε συνέχεια της ανάλυσης της συσχέτισης κάθε επιμέρους διάστασης του γενικού πλαισίου ΔΟΠ μπορούμε να διερευνήσουμε την διακύμανση των Μ.Ο. ανά διάσταση πλαισίου και ανά μέγεθος επιχείρησης.

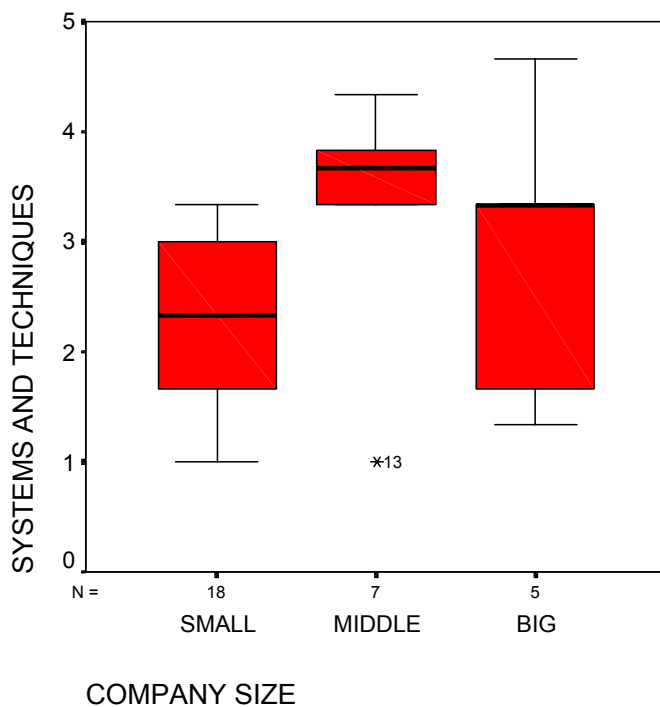
Υπό μορφή box plot απεικονίζονται οι διακυμάνσεις των Μ.Ο. ανά διάσταση του γενικού πλαισίου και ανά κατηγορία.

Το γράφημα 3.34 μας παρουσιάζει την μεταβολή του Μ.Ο. της διάστασης της οργάνωσης για την ποιότητα σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Όπως όμως έχει τονισθεί στην ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) υπάρχει μια στατιστική αβεβαιότητα ως προς το κατά πόσο οι Μ.Ο. κάθε κατηγορίας είναι διαφορετικοί. Παρόλα αυτά παρατίθεται το γράφημα απλά για περιγραφικούς λόγους. Ο αντίστοιχοι μέσοι όροι μπορεί να μην διαφέρουν σημαντικά πιθανά διότι οι αντιλήψεις των ερωτώμενων να ήταν είτε ποιο γενικές πάνω σε θέματα οργάνωσης για την ποιότητα, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την διασπορά των τιμών (κόκκινη περιοχή), είτε να υπάρχει ανάγκη για μεγαλύτερο δείγμα.



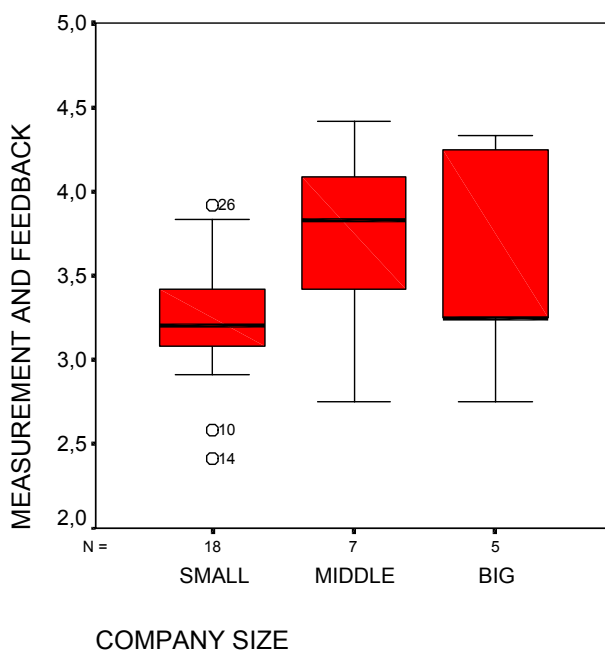
Γράφημα 3.34 Box plot της μεταβολής του Μ.Ο. της διάστασης της οργάνωσης για την ποιότητα σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. (Μόνο για περιγραφικούς λόγους)

Το γράφημα 3.35 μας παρουσιάζει την μεταβολή του Μ.Ο. της διάστασης των συστημάτων και τεχνικών βελτίωσης για την ποιότητα σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Η ανάλυση διακύμανσης επιβεβαιώνει ότι οι αντίστοιχοι Μ.Ο. διαφέρουν. Έτσι μπορούμε να σχολιάσουμε το γράφημα, τονίζοντας παράλληλα και την ομοιότητα του με το γράφημα 3.34. Ο Μ.Ο. της διάστασης για τα συστήματα και τεχνικές στις μεσαίες επιχειρήσεις προκύπτει να είναι καλύτερος των υπολοίπων. Παρατηρούμε μια σαφή διαφορά του Μ.Ο. έναντι των μικρών επιχειρήσεων, ενώ η διαφορά αυτή μικραίνει όταν παρατηρούμε τον Μ.Ο. των μεγάλων επιχειρήσεων.



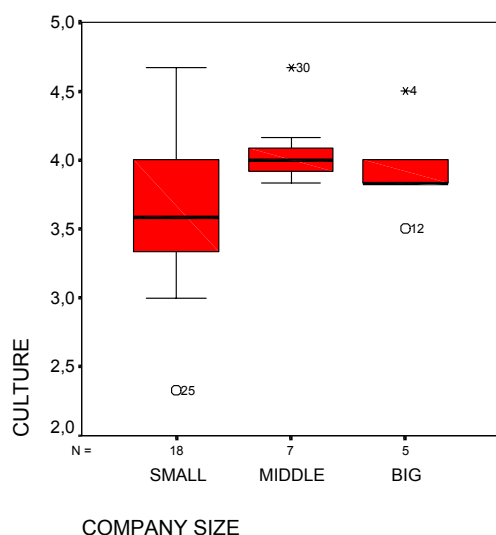
Γράφημα 3.35 Box plot της μεταβολής του Μ.Ο. της διάστασης των συστημάτων και τεχνικών για την ποιότητα σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση των Μ.Ο. είναι στατιστικά σημαντική.

Το γράφημα 3.36 μας παρουσιάζει την μεταβολή του Μ.Ο. της διάστασης των μετρήσεων και ανάδρασης για την ποιότητα σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Η ανάλυση διακύμανσης επιβεβαιώνει ότι οι αντίστοιχοι Μ.Ο. διαφέρουν. Έτσι μπορούμε να σχολιάσουμε το γράφημα, τονίζοντας παράλληλα και την ομοιότητα του με το γράφημα 3.34 και 3.35. Ο Μ.Ο. της διάστασης των μετρήσεων και ανάδρασης για την ποιότητα στις μεσαίες επιχειρήσεις προκύπτει και εδώ να είναι καλύτερος των υπολοίπων. Παρατηρούμε μια σαφή διαφορά του Μ.Ο. έναντι των μικρών επιχειρήσεων, ενώ η διαφορά αυτή μικραίνει όταν παρατηρούμε τον Μ.Ο. των μεγάλων επιχειρήσεων.



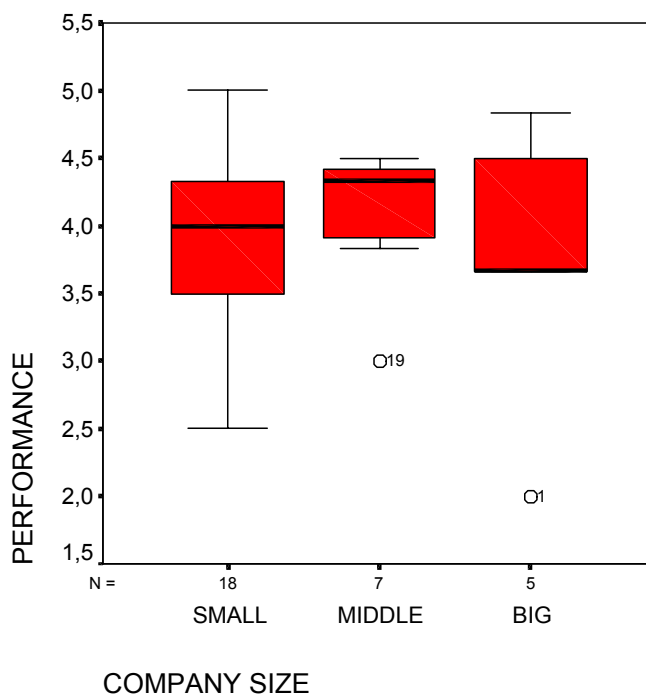
Γράφημα 3.36 Box plot της μεταβολής του Μ.Ο. της διάστασης της μέτρησης και ανάδρασης για την ποιότητα σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Η διαφοροποίηση των Μ.Ο. είναι στατιστικά σημαντική.

Το γράφημα 3.37 μας παρουσιάζει την μεταβολή του Μ.Ο. της διάστασης της αλλαγής νοοτροπίας για την ποιότητα σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Η ανάλυση διακύμανσης επιβεβαιώνει ότι οι αντίστοιχοι Μ.Ο. διαφέρουν. Έτσι μπορούμε να σχολιάσουμε το γράφημα, τονίζοντας παράλληλα και την ομοιότητα του με το γράφημα 3.34 και 3.35 και 3.36. Ο Μ.Ο. της διάστασης της αλλαγής νοοτροπίας για την ποιότητα στις μεσαίες επιχειρήσεις προκύπτει και εδώ να είναι καλύτερος των υπολοίπων. Παρατηρούμε μια σαφή διαφορά του Μ.Ο. έναντι των μικρών επιχειρήσεων, ενώ η διαφορά αυτή μικραίνει όταν παρατηρούμε τον Μ.Ο. των μεγάλων επιχειρήσεων. Κάτι άλλο που παρατηρούμε είναι η μεγαλύτερη διασπορά των τιμών των μικρών επιχειρήσεων. Ένας κύριος λόγος είναι πως στις μικρές επιχειρήσεις οι ερωτώμενοι ήταν οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες γεγονός που αντανακλά σε σημαντικό βαθμό τις προσωπικές απόψεις τους για το τι νομίζουν ότι ισχύει, έναντι του τι πραγματικά συμβαίνει. Στις άλλες δύο κατηγορίες μεγέθους των επιχειρήσεων τα πράγματα γίνονται πιο συγκεκριμένα με σαφή κατεύθυνση, εξού και η μικρότερη διασπορά τιμών.



Γράφημα 3.37 Box plot της μεταβολής του Μ.Ο. της διάστασης της αλλαγής νοοτροπίας για την ποιότητα σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Η διακύμανση είναι στατιστικά σημαντική, έστω και οριακά.

Το γράφημα 3.38 μας παρουσιάζει την μεταβολή του Μ.Ο. της διάστασης της επίδοσης σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. Η ανάλυση διακύμανσης όμως μας πληροφορεί ότι οι αντίστοιχοι Μ.Ο. δεν διαφέρουν. Μπορούμε όμως να τονίσουμε την ομοιότητα του με τα γραφήματα 3.34, 3.35, 3.36 και 3.37. Ο αντίστοιχοι μέσοι όροι μπορεί να μην διαφέρουν σημαντικά, πιθανά διότι οι αντιλήψεις των ερωτώμενων να ήταν είτε ποιο γενικές πάνω σε θέματα επίδοσης, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την διασπορά των τιμών (κόκκινη περιοχή), είτε να υπάρχει ανάγκη για μεγαλύτερο δείγμα.



Γράφημα 3.38 Box plot της μεταβολής του Μ.Ο. της διάστασης της επίδοσης σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης. (Μόνο για περιγραφικούς λόγους)

Διαφαινόμενες αλλαγές

Για την καλύτερη αποτύπωση μεταβολών σε διάφορα θέματα που μας ενδιαφέρουν κατά την διάρκεια των τελευταίων τριών ετών εντάχθηκαν στο ερωτηματολόγιο σειρά σχετικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αφορούσαν την χρήση εργαλείων και τεχνικών, χρήση εργαλείων ποιότητας, αξιολόγησης, βασικών standards εργασίας και νοοτροπίας αλλαγής για την ποιότητα.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι σε ένα μεγάλο αριθμό βασικών χαρακτηριστικών του Πλαισίου ΔΟΠ έχουν επέλθει μεταβολές. Προκειμένου να αναλυθεί το εύρος των μεταβολών αυτών επιλέχθηκε ο έλεγχος -T σε ζεύγη δειγμάτων (paired samples T- test). Ο **πίνακας 3.35** παρουσιάζει τα αποτελέσματα του πρώτου t- test σχετικό με τα εργαλεία και τις τεχνικές για την ποιότητα. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται οι mystery shoppers, η εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και οι τακτικές πρωινές ενημερώσεις.

T-test εργαλείων και τεχνικών

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει μια θετική διαφορά μέσης τιμής (τιμή Mean) για κάθε μεταβολή επιμέρους συνιστώσας της ομάδας αυτής. Δηλαδή, η μέση τιμή που προκύπτει είναι η διαφορά της μέσης τιμής του τι ισχύει σήμερα έναντι του τι ίσχυε πριν τρία περίπου χρόνια. Ανάλογα ισχύουν και για τους υπόλοιπους ελέγχους- t (t-tests).

Σε κάθε περίπτωση όπως ήδη αναφέρθηκε, η διαφορά είναι θετική, υποδεικνύοντας τον βαθμό αλλαγής που συντελείται σε πρακτικό επίπεδο σε όλες τις επιχειρήσεις.

Παπαδόπουλου Κώστα: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	tools and techiques in customer service:mystery shoppers - tools and techiques in customer service:mystery shoppers 3 years ago	1,00	1,462	,267	,45	1,55	3,746	29	,001
Pair 2	tools and techiques in customer service:employee training - tools and techiques in customer service:employee training 3 years ago	1,03	1,159	,212	,60	1,47	4,883	29	,000
Pair 3	tools and techiques in customer service:on site training - tools and techiques in customer service:on site training 3 years ago	1,20	1,270	,232	,73	1,67	5,174	29	,000
Pair 4	tools and techiques in customer service:frequent morning briefings - tools and techiques in customer service:frequent morning briefings 3 years ago	,77	1,006	,184	,39	1,14	4,173	29	,000

Πίνακας 3.35 T-test ζευγών δείγματος για την ανάλυση μεταβολών σε εργαλεία και τεχνικές.

T-test Χρήσης ποιοτικών εργαλείων

Από τον **πίνακα 3.36** προκύπτει πως η χρήση ποιοτικών εργαλείων δεν παρουσιάζει παρά ελάχιστη μεταβολή. Η μεγαλύτερη μεταβολή παρουσιάζεται στην χρήση απλών γραφημάτων και λιστών ελέγχου.

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	quality tools in use: histograms - quality tools in use: histograms 3 years ago	,37	1,159	,212	-,07	,80	1,733	29	,094
Pair 2	quality tools in use: cause and effect analysis - quality tools in use: cause and effect analysis 3 years ago	,20	,714	,130	-,07	,47	1,533	29	,136
Pair 3	quality tools in use: pareto - quality tools in use: pareto 3 years ago	,03	,615	,112	-,20	,26	,297	29	,769
Pair 4	quality tools in use: scatter plots - quality tools in use: scatter plots 3 years ago	,10	,607	,111	-,13	,33	,902	29	,375
Pair 5	quality tools in use:graphs - quality tools in use: graphs 3 years ago	,60	1,070	,195	,20	1,00	3,071	29	,005
Pair 6	quality tools in use: control charts - quality tools in use: control charts 3 years ago	,20	,761	,139	-,08	,48	1,439	29	,161
Pair 7	quality tools in use: check lists - quality tools in use: check lists 3 years ago	,60	1,303	,238	,11	1,09	2,523	29	,017

Πίνακας 3.36 T-test ζευγών δείγματος για την ανάλυση μεταβολών σε εργαλεία ποιοτικού ελέγχου.

T-test αξιολόγησης

Ο πίνακας 3.37 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης της μεταβολής της αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα δείχνουν μια σαφή αύξηση της χρήσης της αξιολόγησης για τον έλεγχο της πορείας της επιχείρησης. Οι πάντες πλέον κρίνονται σε σχέση όμως και με το τμήμα και την πορεία της επιχείρησης συνολικά.

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	department assessment : employee level - department assessment : employee level 3 years ago	1,20	1,215	,222	,75	1,65	5,410	29	,000
Pair 2	department assessment : department level - department assessment : department level 3 years ago	,93	1,172	,214	,50	1,37	4,360	29	,000
Pair 3	department assessment : company wide - department assessment : company wide 3 years ago	1,13	1,224	,224	,68	1,59	5,070	29	,000

Πίνακας 3.37 T-test ζευγών δειγματος για την ανάλυση μεταβολών σχετικά με την διάσταση της αξιολόγησης.

T-test βασικών standards εργασίας

Αντίστοιχα με την αξιολόγηση, μεγάλη ανύψωση του πήχη παρατηρείται στον πίνακα 3.38 και στα βασικά standards εργασίας. Η εμφάνιση, η προσέγγιση, η στάση κατά την πώληση, οι γνώσεις καθώς και οι ικανότητες κλεισίματος της πώλησης λαμβάνονται σοβαρότερα υπόψη.

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	appearance - appearance 3 years ago	1,20	1,472	,269	,65	1,75	4,466	29	,000
Pair 2	approach - approach 3 years ago	1,53	1,570	,287	,95	2,12	5,350	29	,000
Pair 3	attitude - attitude 3 years ago	1,20	1,349	,246	,70	1,70	4,871	29	,000
Pair 4	knowledge - knowledge 3 years ago	,97	1,497	,273	,41	1,53	3,537	29	,001
Pair 5	ability to close the sale - ability to close the sale 3 years ago	1,00	1,438	,263	,46	1,54	3,808	29	,001

Πίνακας 3.38 T-test ζευγών δειγματος για την ανάλυση μεταβολών σχετικά με τα standards της εργασίας.

T-test νοοτροπίας αλλαγής για την ποιότητα

Ο πίνακας 3.39 παρουσιάζει την ανάλυση σχετικά με την νοοτροπία αλλαγής για την ποιότητα. Και εδώ προκύπτει (θετικές τιμές διαφοράς Mean) μια σημαντική στροφή προς μια διάχυση της ποιότητας σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, ή κάτι τέτοιο είναι τουλάχιστον εξαιρετικά επιθυμητό.

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	quality improvement culture must spread into the whole company: marketing dept - quality improvement culture must spread into the whole company: marketing dept 3 years ago	1,33	1,516	,277	,77	1,90	4,817	29	,000
Pair 2	quality improvement culture must spread into the whole company: accounting dept - quality improvement culture must spread into the whole company: accounting dept 3 years ago	1,03	1,402	,256	,51	1,56	4,038	29	,000
Pair 3	quality improvement culture must spread into the whole company: training dept - quality improvement culture must spread into the whole company: training dept 3 years ago	1,10	1,447	,264	,56	1,64	4,164	29	,000
Pair 4	quality improvement culture must spread into the whole company: operations dept - quality improvement culture must spread into the whole company: operations dept 3 years ago	,83	1,234	,225	,37	1,29	3,699	29	,001
Pair 5	quality improvement culture must spread into the whole company: information systems dept - quality improvement culture must spread into the whole company: information systems dept 3 years ago	1,03	1,129	,206	,61	1,45	5,013	29	,000

Πίνακας 3.39 T-test ζευγών δειγματος για την ανάλυση μεταβολών σχετικά με την νοοτροπία αλλαγής για την ποιότητα.

Σύνοψη των αποτελεσμάτων

Γενική αντίληψη

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου ηλεκτρικών συσκευών φαίνεται πως εφαρμόζει αρχές και πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την πρώτη από τις βασικές μας υποθέσεις, δηλαδή οι εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν αρχές και πρακτικές ΔΟΠ. Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα που αναφέρουν είναι το πως θα μπορέσει η κάθε επιχείρηση να αυξήσει την αντίληψη του κάθε εργαζόμενου πάνω στα θέματα της ποιότητας στην εργασία τους. Το γεγονός ότι υπάρχει άμεση θετική και σημαντική σχέση μεταξύ των συνιστωσών που συνθέτουν το γενικό πλαίσιο της ΔΟΠ και της επίδοσης της επιχείρησης επιβεβαιώνει και την δεύτερη υπόθεση μας, ότι δηλαδή η εφαρμογή αρχών ΔΟΠ έχει θετική επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης.

Πως εφαρμόζεται η ΔΟΠ στις εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου

Η ΔΟΠ ξεκινά από την ανώτερη διοίκηση και διαχέεται προς τα κάτω.

Παράγοντες πίεσης

Ο σημαντικότερος παράγοντας πίεσης που ωθεί τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πρακτικών ΔΟΠ προκύπτει να είναι ο ανταγωνισμός και μια προσπάθεια για την βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης.

Εμπόδια

Το κυριότερο εμπόδιο στην εφαρμογή πρακτικών ΔΟΠ που προέκυψε κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων είναι η νοοτροπία των στελεχών και εργαζομένων.

Σχέση μεγέθους επιχείρησης και επίδοσης

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει πως η πλέον αποδοτική κατηγορία επιχειρήσεων είναι οι μεσαίες με 11 έως

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
50 εργαζόμενους. Η κατηγορία αυτή μεγέθους παρουσιάζει ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

- Άμεση επαφή του ιδιοκτήτη με τους εργαζόμενους και την ίδια την επιχείρηση σε λειτουργικό επίπεδο.
- Άμεση επικοινωνία του ιδιοκτήτη με τους εργαζομένους και τους πελάτες της επιχείρησης.
- Άμεση ενημέρωση του ιδιοκτήτη για οποιοδήποτε πρόβλημα
- Άμεση επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν
- Ανάθεση ευθυνών και επιμερισμού εργασιών σε ικανούς, και συνήθως πιο παλιούς εργαζόμενους.
- Ικανοποιητικές οικονομίες κλίμακας

Από τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά μπορούμε να διακρίνουμε τόσο την αμεσότητα, κύριο στοιχείο της μικρότερης επιχείρησης, όσο και την ανάθεση ευθυνών σε ικανούς εργαζόμενους, κύριο χαρακτηριστικό των μεγάλων επιχειρήσεων. Ο συγκερασμός των δύο αυτών χαρακτηριστικών μπορεί να αποτελεί την απάντηση για την καλύτερη θέση της μεσαίας επιχείρησης από πλευράς του πλαισίου ΔΟΠ, έναντι των άλλων δύο κατηγοριών μεγέθους επιχείρησης.

Παρατηρούμενες τάσεις

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι σε ένα μεγάλο αριθμό βασικών χαρακτηριστικών του Πλαισίου ΔΟΠ έχουν επέλθει μεταβολές. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται η χρήση εργαλείων και τεχνικών, η χρήση εργαλείων ποιότητας, η αξιολόγηση, βασικά standards εργασίας και η νοοτροπία αλλαγής για την ποιότητα.

Σε κάθε περίπτωση η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει μια θετική μεταβολή κάθε μιας επιμέρους συνιστώσας, υποδεικνύοντας τον βαθμό αλλαγής που συντελείται σε πρακτικό επίπεδο σε όλες τις επιχειρήσεις.

Συμπεράσματα και προτάσεις

Η υιοθέτηση αρχών και πρακτικών ΔΟΠ έχει άμεση θετική και σημαντική επίπτωση στην επίδοση της επιχείρησης. Η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγεί τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις δομές οργάνωσης και λειτουργίας τους. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι σε θέση να δώσει απαντήσεις προς την κατεύθυνση αυτή. Πρέπει όμως να τονισθεί πως η υιοθέτηση των αρχών και πρακτικών της ΔΟΠ δεν είναι πανάκεια. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στις επιχειρηματικές αποφάσεις, οι οποίες θα καθορίσουν την πορεία της επιχείρησης. Η φιλοσοφία ΔΟΠ θα εξασφαλίσει την καλύτερη οργάνωση και έλεγχο, δεν θα εξασφαλίσει το αποτέλεσμα, το οποίο είναι συνάρτηση τόσο του ρίσκου που εμπεριέχεται σε κάθε επιχειρηματική απόφαση όσο και των μεταβολών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η ανάδειξη της μεσαίας κατηγορίας των επιχειρήσεων ως των πιο αποδοτικών από πλευράς ΔΟΠ και από πλευράς πραγματικών αποτελεσμάτων επίδοσης μας δείχνει μια κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να κινηθούν οι επιχειρήσεις. Οι μεγάλες μπορούν και πρέπει να βελτιώσουν την επαφή και επικοινωνία της διοίκησης με τα διάφορα τμήματα και υποκαταστήματα της επιχείρησης και τους εργαζόμενους. Οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να ωθήσουν τους εργαζόμενους στην χρήση συστημάτων και τεχνικών για να μπορέσουν να κάνουν την δουλειά τους πιο αποδοτικά. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενθαρρύνουν την χρήση της τεχνολογίας από πλευράς των εργαζομένων για την εκτέλεση του έργου τους. Ως προς αυτό, το internet πέρα από διασκέδαση μπορεί να προσφέρει την άμεση και ακριβή πληροφόρηση πάνω σε θέματα τεχνολογικών εξελίξεων και κατά συνέπεια καλύτερης ενημέρωσης όλων. Οι εργαζόμενοι με την σειρά τους θα μπορέσουν να δώσουν ποιο αξιόπιστες απαντήσεις στα θέματα που προκύπτουν, αφού θα έχουν

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*
μεγαλύτερο βαθμό εμπλοκής και ενημέρωσης στα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις ίσως πρέπει να σκεφθούν την συγχώνευση τους σε μεγαλύτερα σχήματα που θα μοιάζουν αυτά των μεσαίων επιχειρήσεων. Το ζήτημα της διοίκησης μια τέτοιας επιχειρηματικής μορφής μπορεί να λυθεί με την ανάληψη συγκεκριμένων καθηκόντων από τον κάθε ένα ξεχωριστά και του συνολικού ελέγχου από όλους. Η μορφή αυτή της επιχείρησης θα οδηγήσει σε βελτίωση των οικονομιών κλίμακας αφενός, αφετέρου θα καταστήσει τις επιχειρήσεις αυτές περισσότερο ανθεκτικές στον ανταγωνισμό. Άλλωστε οι νέες δομές θα βοηθήσουν στην καλύτερη ανάθεση καθηκόντων και κατά συνέπεια στην καλύτερη διαχείριση του κοινού πλέον επιχειρηματικού οράματος με την βοήθεια της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Αποτέλεσμα όμως της έρευνας ήταν και η ανάδειξη των κυριότερων παραγόντων που πρέπει να ακολουθηθούν, στο μέτρο του δυνατού, από τις μικρότερες κυρίως επιχειρήσεις.

Αρχές και Πρακτικές Οργάνωσης για την Ποιότητα

- Το Όραμα και η Αποστολή της επιχείρησης να γίνουν κατανοητά από όλους.
- Το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης πρέπει να εμπεριέχει την εστίαση στην βελτίωση των διαδικασιών στο χώρο της πώλησης
- Έμφαση στην αποδοχή για μια λογική αλλαγή
- Εκπαίδευση και κατάρτιση του εργαζόμενου ανάλογα με την θέση του
- Συχνές επισκέψεις στα καταστήματα
- Έμφαση στους πελάτες
- Ανταπόκριση στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Συστήματα και Τεχνικές

- Ύπαρξη εγχειριδίου ποιότητας που να αναφέρεται σε διαδικασίες και οδηγίες

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

- Εκπαίδευση και έλεγχος εκπαίδευσης των εργαζομένων (mystery shoppers) με σκοπό την διαρκή βελτίωση
- Χρήση Ποιοτικών εργαλείων : γραφήματα, ιστογράμματα κτλ

Μέτρηση και ανάδραση

- Αξιολογήσεις εργαζομένου, τμήματος αλλά και της εταιρείας συνολικά
- Βασικά standards εργασίας: Εμφάνιση, προσέγγιση, στάση, γνώσεις, ικανότητα κλεισίματος της πώλησης.
- Θέσπιση νέων standards μετά την αξιολόγηση των μέτρων
- Θέσπιση δείκτη που αντανακλά την θέση της επιχείρησης έναντι της αγοράς και του ανταγωνισμού

Αλλαγή νοοτροπίας

- Δέσμευση για την υιοθέτηση αρχών ποιότητας από την ανώτερη διοίκηση.
- Διάχυση του πνεύματος βελτίωσης ποιότητας σε όλα τα τμήματα και άμεσους συνεργάτες της επιχείρησης
- Άμεση πληροφόρηση των αναγκών επιθυμιών και προσδοκιών των πελατών από την επιχείρηση

Επίδοση επιχείρησης

- Προσπάθεια να αυξηθεί η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του
- Προσπάθεια να αυξηθεί η ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της επιχείρησης
- Προσπάθεια να αυξηθεί η αντιλαμβανόμενη αξία της επιχείρησης
- Προσπάθεια της αύξησης της απόδοσης κεφαλαίου
- Αύξηση της αντίληψης των δικαιωμάτων των καταναλωτών
- Αύξηση προϊόντων και αγορών
- Αύξηση ευκαιριών απασχόλησης

Εν κατακλείδι

Στην οργάνωση δεν φθάνει κανείς τυχαία. Θέλει επιθυμία, βούληση, μεθοδική δουλειά και συνέπεια. Τότε η οργάνωση θα μπορέσει να βοηθήσει την επιχείρηση να βρεί τις καλύτερες δυνατές απαντήσεις για τις νέες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει. Η επικοινωνία με τους εργαζόμενους, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και διόρθωση η χρήση τεχνικών και εργαλείων ποιοτικού ελέγχου αλλά και μια νοοτροπία αποδοχής των αλλαγών από πλευράς όλων των εργαζομένων, αναδεικνύονται ως οι κύριες κατευθύνσεις προς την επίτευξη μιας δομής που βασίζεται στην οργάνωση. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής ποιότητας μπορεί να τα καταφέρει όλα αυτά. Τότε η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης θα μπορέσει να επικεντρωθεί στον κύριο ρόλο της, στην χάραξη μακροχρόνιας στρατηγικής και βραχυχρόνιων τακτικών.

Παράρτημα Α΄

Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΕΥΝΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις : Η περίπτωση του κλάδου ηλεκτρικών συσκευών

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας υπό την καθοδήγηση και επίβλεψη του καθηγητή κου Βούζα Φώτιου του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η αποτύπωση του βαθμού υιοθέτησης Αρχών και πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις με εστίαση στα καταστήματα ηλεκτρικών συσκευών. Η ανάλυση των στοιχείων της έρευνας αφορά την επίδραση των αρχών και πρακτικών αυτών στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Ένας δεύτερος στόχος του ερωτηματολογίου είναι οι τάσεις που παρατηρούνται στην υιοθέτηση αυτών των αρχών και πρακτικών.

Η συνεισφορά σας στην επιτυχία της έρευνας θα είναι εξαιρετικά πολύτιμη. Προκειμένου να εξαχθούν έγκυρα συμπεράσματα παρακαλείστε θερμά να απαντήσετε με ιδιαίτερη προσοχή. Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα παραμείνουν εμπιστευτικές και δεν θα χρησιμοποιηθούν από τρίτους. Οι απαντήσεις σας θα συνδυαστούν με αυτές από άλλες ομοειδής επιχειρήσεις και θα παρουσιαστούν ως σύνολο και συνοπτικά στην συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Μετά την περάτωση της διπλωματικής εργασίας θα είμαι στην ευχάριστη θέση να σας ενημερώσω με τα αποτελέσματα της έρευνας μου, εφόσον το επιθυμείτε.

Σας ευχαριστώ προκαταβολικά για το ενδιαφέρον σας και τον χρόνο που θα αφιερώσετε στην συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

Με εκτίμηση,

Παπαδόπουλος Κωνσταντίνος
Μεταπτυχιακός φοιτητής του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου
Μακεδονίας
e-mail: mbaex0437@uom.gr, krpapadop@filmnet.gr, dinopap@otenet.gr
τηλέφωνο: 6974 999 511



ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2005

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΤΟΜΟΥ ΠΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΕ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Όνομα	
Φύλο	<input type="checkbox"/> Άρρεν <input type="checkbox"/> Θήλυ
Ηλικία	<input type="checkbox"/> 24-29 <input type="checkbox"/> 30-38 <input type="checkbox"/> 39-45 <input type="checkbox"/> 45-64
Μορφωτικό επίπεδο (πτυχίο, κατάρτιση κλπ)	<input type="checkbox"/> Δευτεροβάθμια εκπαίδευση <input type="checkbox"/> Τριτοβάθμια εκπαίδευση <input type="checkbox"/> Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
Χρόνια στην παρούσα Θέση	<input type="checkbox"/> 1-3 <input type="checkbox"/> 4-6 <input type="checkbox"/> 7-9 <input type="checkbox"/> 10 και άνω
Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση συνολικά	<input type="checkbox"/> 1-3 <input type="checkbox"/> 4-6 <input type="checkbox"/> 7-9 <input type="checkbox"/> 10 και άνω
Θέση στην επιχείρηση	
Τηλέφωνο	
Fax	
E-mail	
Επιθυμείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα;	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εμπορική ονομασία Επιχείρησης (Εάν το επιθυμείτε)	
Αριθμός εργαζομένων	
Μετοχική σύνθεση της επιχείρησης	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ : _____ % ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ : _____ %
Η επιχείρηση είναι	<input type="checkbox"/> ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ <input type="checkbox"/> ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΛΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ <input type="checkbox"/> ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ (ΕΑΝ ΝΑΙ ΑΝΑΦΕΡΑΤΕ ΑΡΙΘΜΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

ΑΠΟΨΕΙΣ

Παρακαλώ σημειώστε τον βαθμό που εκφράζει την άποψη σας για κάθε πρόταση ξεχωριστά σύμφωνα με την κλίμακα :

1= Διαφωνώ απόλυτα

2=Διαφωνώ

3=Ούτε Διαφωνώ ούτε συμφωνώ

4= Συμφωνώ

5= Συμφωνώ απόλυτα

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Στο τμήμα αυτό οι ερωτήσεις αφορούν την οργάνωση της επιχείρησης πάνω σε αρχές και πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

1. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. Εκπαίδευση, κατάρτιση και σχήματα εμπλοκής εργαζομένων) αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα επίδοσης για την επιχείρηση.

1 2 3 4 5

2. Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω αντανakλούν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης:

Πάθος να γίνει η εταιρεία το Νο 1της αγοράς 1 2 3 4 5

Εστίαση στην βελτίωση των διαδικασιών στο χώρο της πώλησης 1 2 3 4 5

3. Το Όραμα και η Αποστολή της επιχείρησης έχουν γίνει κατανοητά από όλους.

Ανώτερη Διοίκηση 1 2 3 4 5

Μεσαία Διοίκηση 1 2 3 4 5

Εργαζόμενοι 1 2 3 4 5

4. Τα στελέχη έχουν υιοθετήσει την έννοια της Ποιότητας και υποστηρίζουν την πρωτοβουλία.

1 2 3 4 5

5. Τα στελέχη επισκέπτονται τα καταστήματα και συζητούν τόσο με τους εργαζόμενους όσο και με πελάτες.

1 2 3 4 5

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

6. Η συχνότητα των επισκέψεων αυτών είναι:

1 ετήσια 2 εξαμηνιαία 3 τριμηνιαία 4 μηνιαία 5 εβδομαδιαία

7. Η εταιρεία εκπαιδεύει και καταρτίζει τους εργαζόμενους της σε θέματα σχετικά με την θέση τους και τα καθήκοντα τους.

1 2 3 4 5

8. Η εταιρεία εκπαιδεύει και καταρτίζει τους εργαζόμενους της σε θέματα σχετικά με την Ποιότητα στην εργασία τους.

1 2 3 4 5

9. Η εταιρεία έχει ορίσει τι είναι Ποιότητα στα διάφορα τμήματα της (Λογιστήριο, Αποθήκη, marketing κτλ).

1 2 3 4 5

10. Η εταιρεία έχει διαμορφώσει μια βασική υποδομή για την βελτίωση Ποιότητας (εγκαταστάσεις εκπαίδευσης, εκπαιδευτικό σύστημα κτλ).

1 2 3 4 5

11. Η περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσης ανταποκρίνεται στο καθημερινό έργο των εργαζομένων.

1 2 3 4 5

12. Η διοίκηση πάντα επικοινωνεί και παρακινεί τους εργαζόμενους.

1 2 3 4 5

13. Η εταιρεία δίνει έμφαση (σημειώστε ό,τι ισχύει και σε ποιο βαθμό συμφωνείτε).

στην ευελιξία 1 2 3 4 5

στην ανταπόκριση 1 2 3 4 5

στην αποδοχή για μια λογική αλλαγή. 1 2 3 4 5

14. Προκειμένου η εταιρεία να αποκτήσει κυρίαρχο ρόλο στην αγορά της δίνεται συχνά έμφαση (σημειώστε ό,τι ισχύει και σε ποιο βαθμό συμφωνείτε).

στην σημασία των πελατών 1 2 3 4 5

στην ταχύτητα εξυπηρέτησης 1 2 3 4 5

στην αύξηση της "αξίας" της παρεχόμενης υπηρεσίας 1 2 3 4 5

στην δημιουργία νέων αγορών 1 2 3 4 5

στην προβολή μιας εικόνας "οδηγού" των εξελίξεων 1 2 3 4 5

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Στο τμήμα αυτό οι ερωτήσεις αφορούν τα συστήματα μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας που χρησιμοποιούνται για την συστηματικοποίηση της βελτίωσης.

15. Υπάρχει εγχειρίδιο για την ποιότητα στο οποίο αναφέρονται διαδικασίες τμημάτων και οδηγίες εκτέλεσης εργασιών.

1 2 3 4 5

16. Η εταιρεία μας χρησιμοποιεί εργαλεία ποιοτικού ελέγχου για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων σε λειτουργικό επίπεδο.

1 2 3 4 5

17. Τα εργαλεία ποιοτικού ελέγχου που χρησιμοποιούνται είναι: (σημειώστε ό,τι ισχύει και σε ποιο βαθμό συμφωνείτε).

	Τι ισχύει τώρα	Τι ίσχυε πριν τρία χρόνια
<input type="checkbox"/> Ιστογράμματα	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> ανάλυση αιτίου αιτιατού	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Ανάλυση Pareto	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Στικτά Διαγράμματα	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Γραφήματα	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Διαγράμματα ελέγχου	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Λίστες ελέγχου(Check Lists)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

18. Υπάρχει εκπαίδευση στην χρήση των εργαλείων αυτών.

1 2 3 4 5

19. Η εταιρεία μας χρησιμοποιεί εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πελατών της. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται(σημειώστε ό,τι ισχύει και σε ποιο βαθμό συμφωνείτε):

	Τι ισχύει τώρα	Τι ίσχυε πριν τρία χρόνια
<input type="checkbox"/> mystery shoppers	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> κατάρτιση προσωπικού	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> εκπαίδευση στην εργασία	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> τακτικές πρωινές ενημερώσεις	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΡΑΣΗ

Στο τμήμα αυτό οι ερωτήσεις αφορούν τις μετρήσεις ικανοποίησης πελατών και αξιολόγησης των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης προκειμένου να βελτιωθούν οι αντίστοιχες διαδικασίες.

20. Υπάρχει μεθοδολογία και σύστημα ανάλυσης των στατιστικών που αφορούν στα παράπονα των πελατών.

1 2 3 4 5

21. Η εταιρεία μας πραγματοποιεί σε τακτική βάση Έρευνα ικανοποίησης πελατών.

Τι ισχύει τώρα

1 2 3 4 5

Τι ίσχυε πριν τρία χρόνια

1 2 3 4 5

22. Η έρευνα ικανοποίησης πελατών πραγματοποιείται (σημειώστε ό,τι ισχύει και σε ποιο βαθμό συμφωνείτε):

Συμπληρώνοντας ο πελάτης ένα φυλλάδιο Εντός του καταστήματος 1 2 3 4 5

Συμπληρώνοντας ο πελάτης ένα φυλλάδιο Εντός του καταστήματος σε συνεργασία με κάποιον αρμόδιο υπάλληλο της εταιρείας 1 2 3 4 5

Τηλεφωνικά από αρμόδιους υπάλληλους της εταιρείας 1 2 3 4 5

Συμπληρώνοντας ο πελάτης ένα φυλλάδιο Εντός του καταστήματος σε συνεργασία με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη 1 2 3 4 5

Τηλεφωνικά από εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας 1 2 3 4 5

23. Η εταιρεία πραγματοποιεί αξιολόγηση του κάθε τμήματος μέσω μέτρησης της απόδοσης. Τι ισχύει τώρα

σε επίπεδο εργαζομένων

1 2 3 4 5

Τι ίσχυε πριν τρία χρόνια

1 2 3 4 5

σε επίπεδο τμήματος

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

σε όλη την επιχείρηση

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

24. Η εταιρεία πραγματοποιεί την αξιολόγηση κάθε τμήματος και από άλλα τμήματα (cross - department).

1 2 3 4 5

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

25. Έχουν θεσμοθετηθεί συστήματα χρηματοοικονομικών δεικτών που αντανακλούν την θέση της επιχείρησης σε σχέση με την αγορά και τον ανταγωνισμό.

1 2 3 4 5

26. Υπάρχει ένα σαφώς και καλώς καθορισμένο σύστημα που ανατροφοδοτεί (feedback) τα αποτελέσματα κάθε μέτρησης που αφορά τους πελάτες και τους εργαζόμενους.

1 2 3 4 5

27. Έχουν θεσμοθετηθεί εσωτερικά (μηνιαία και ετήσια meetings) και εξωτερικά μέτρα (έρευνες πελατών και αξιολόγηση mystery shoppers) αξιολόγησης εξυπηρέτησης πελατών.

	Τι ισχύει τώρα	Τι ίσχυε πριν τρία χρόνια
<input type="checkbox"/> εσωτερικά μέτρα	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> εξωτερικά μέτρα	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

28. Από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των μετρήσεων διαμορφώνονται τα standards εργασίας.

1 2 3 4 5

29. Μεταξύ των βασικών standards εργασίας στις εμπορικές επιχειρήσεις είναι η εμφάνιση, προσέγγιση, στάση, γνώσεις και ικανότητα κλεισίματος της πώλησης.

	Τι ισχύει τώρα	Τι ίσχυε πριν τρία χρόνια
<input type="checkbox"/> η εμφάνιση	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> προσέγγιση	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> στάση	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> γνώσεις	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> ικανότητα κλεισίματος πώλησης	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

30. Η επιτυχία στην εξυπηρέτηση του πελάτη επικοινωνείται και γίνεται γνωστή σε όλους μέσω ανακοινώσεων και newsletters και αφορά σε ειδικά βραβεία, δώρα ή και παροχές.

1 2 3 4 5

ΑΛΛΑΓΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ

Στο τμήμα αυτό οι ερωτήσεις αφορούν τον βαθμό που οι πρωτοβουλίες για την ποιότητα περιλαμβάνουν στο σχεδιασμό τους και την απαιτούμενη αλλαγή νοοτροπίας.

31. Υπάρχει δέσμευση για την βελτίωση της ποιότητας στην ανώτερη διοίκηση.

1 2 3 4 5

32. Υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων.

1 2 3 4 5

33. Η οποιαδήποτε αλλαγή διαδικασιών που σχεδιάζεται λαμβάνει υπόψη της τυχόν διαφωνίες και αντιδράσεις.

1 2 3 4 5

34. Η επιχείρηση λειτουργεί αποκεντρωμένα και αναθέτει εύρος εξουσιών σε εργαζομένους διαφόρων βαθμίδων.

1 2 3 4 5

35. Η αναπληροφόρηση (feedback) των επιθυμιών, αναγκών και προσδοκιών των πελατών θα πρέπει να επικοινωνούνται προς την επιχείρηση.

1 2 3 4 5

36. Η αναπληροφόρηση (feedback) διευκολύνει τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

1 2 3 4 5

37. Η νοοτροπία βελτίωσης της ποιότητας θα πρέπει να διαχυθεί σε όλη την επιχείρηση προκειμένου να εμπλακούν όλοι οι εργαζόμενοι μέσω αφοσίωσης και συμμετοχής όλων των τμημάτων (Marketing, Λογιστήριο, Εκπαίδευση, τμήμα λειτουργιών, πληροφορικά συστήματα).

	Τι ισχύει τώρα	Τι ίσχυε πριν τρία χρόνια
<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Λογιστήριο	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> τμήμα λειτουργιών	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> πληροφορικά συστήματα	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο τμήμα αυτό οι ερωτήσεις αφορούν στην αξιολόγηση της επίδρασης των αρχών και πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

38. Η αντιλαμβανόμενη αξία της επιχείρησης από τους εργαζομένους (π.χ. μισθοί, προαγωγές, διάφορα bonus και παροχές) βελτιώνεται συνεχώς τα τελευταία τρία χρόνια.

1 2 3 4 5

39. Η ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του (job satisfaction) βελτιώνεται συνεχώς τα τρία τελευταία χρόνια.

1 2 3 4 5

40. Η ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών βελτιώνεται συνεχώς τα τρία τελευταία χρόνια.

1 2 3 4 5

41. Η απόδοση κεφαλαίου της επιχείρησης βελτιώνεται συνεχώς τα τρία τελευταία χρόνια.

1 2 3 4 5

42. Το επίπεδο της αντίληψης των δικαιωμάτων των καταναλωτών βελτιώνεται συνεχώς τα τρία τελευταία χρόνια στην επιχείρηση.

1 2 3 4 5

43. Η επέκταση προϊόντων και αγορών αυξάνεται διαρκώς τα τρία τελευταία χρόνια.

1 2 3 4 5

44. Η παροχή ευκαιριών απασχόλησης από την επιχείρηση αυξάνεται συνεχώς τα τρία τελευταία χρόνια.

1 2 3 4 5

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

Σας ευχαριστώ για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου!

Παράρτημα Β΄

Βιβλιογραφία – Αναφορές

1. Evans, J. & Lindsay, W. 2005. *The management and control of quality: introduction to Quality*. 6th edn, Thomson South-Western, Singapore.
2. French, W. 2003, *Human resources management*. 5th edn, Houghton Mifflin Company, USA, pp. 644-646
3. Feigenbaum, A.V. & Feigenbaum, D.S. 2004, 'The future of quality: Customer Value', *QUALITY PROGRESS*, November, pp.24-29.
4. U.S. General Accounting Office, 1991. *Management Practices: U.S. Companies improve performance Through Quality Efforts*, National Security and International Affairs Division. p.2.
5. Wheelwright, S.C. 1989. *International Handbook of Production and Operations Management: Competing through manufacturing*, Cassel Educational, Ltd, London.
6. Hendricks, K. and Singhal, V.R. 1997. 'Does Implementing an Effective TQM program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that Have Won Quality Awards', *Management Science*, vol. 43, no. 9, pp.1258-1274.
7. Crosby, P. 1979. *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York.
8. Τσιότρας, Γ., 2002. *Βελτίωση ποιότητας*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα: . p.25.

Παπαδόπουλου Κώστα: *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις εμπορικές επιχειρήσεις: Η περίπτωση των καταστημάτων ηλεκτρικών συσκευών*

9. Bennison, D. & Boutsouki, C. 1995. 'Greek retailing in transition', *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 23, no 1, pp.24-31.

10. Dale, B. 1994. 'A Framework for the Introduction of a Process of Quality Improvement in Retail Organizations', *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 22, no. 8, pp.25-32.

11. Dale, B.G. & Boaden, R.J. 1993. 'Improvement Framework', *The TQM Magazine*, vol. 5, no. 1, pp.23-6.

12. Boaden, R.J. & Dale, B.G. 1992. 'A Framework for Managing Quality Improvement', *Proceedings of the 7th OMA (UK) Conference*, Elsevier Science Publishers, Barking, Essex, pp.124-246.

12. Dale, B.G. & Prapopoulos, M. 1994. 'Starter's Orders' *European Quality*, vol.1, no. 3, pp.28-32.

13. Lai, K. & Cheng, T. 2005. 'Effects of quality management and marketing on organizational performance', *JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, vol. 58, pp.446-456.

14. Venkatraman, N. & Ramanujam, V. 1986. 'Measurements of business performance in strategy research: a comparison of approaches', *ACAD MANAGE Rev* 1986, vol. 11, pp. 801-814

15. ICAP, 2004. Αλυσίδες Λιανικής Πώλησης Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Οικιακών συσκευών. *Κλαδική μελέτη: 2003*