

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ.

ΣΧΟΛΗ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.

ΤΜΗΜΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ.

**ΘΕΜΑ: ΠΟΙΟ ΡΟΛΟ ΠΑΙΖΕΙ Η ΣΩΣΤΗ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΤΑ SUPER
MARKET ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΠΑΤΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ
ΤΟΥ ΤΣΙΡΟΥ ΤΟΥΣ.**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΖΩΤΟ ΜΠΛΕΡΙΝΑ

ΓΚΙΟΚΑ ΓΙΟΝΙΑΝΝΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ.-κ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ. 30-12-2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΓΕΝΙΚΑ ΟΡΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.-Τι είναι επικοινωνία	1
1.1.- Έννοια και σημασία της επικοινωνίας.	1
1.2.- Ο ρόλος της επικοινωνίας	2-3
1.3.- Ο επιλεκτικός ρόλος της επικοινωνίας για την επιχείρηση	4
1.4.- Σύνθεση της επικοινωνίας	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.

2.- Επικοινωνιακή Πολιτική	6-7
2.1.- Επικοινωνιακή πολιτική επιχείρησης εφαρμογή στρατηγικών.	8-9
2.2.- Έννοια και σημασία της Επικοινωνιακής Πολίτικης.	10-12
2.3.- Γνωρίσματα Επικοινωνιακής Πολίτικης.	13-15
2.4.- Ποιοτικά γνωρίσματα της Επικοινωνιακής Πολίτικης.	16-17
2.5.- Η επιλεκτική πολιτική.	18-19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.1.- Τι είναι ποιότητα.	20
3.2.- Σημασία της ποιότητας	21
3.3.- Το πλεονέκτημα της ποιότητας.	22
3.4.- Διαστάσεις της ποιότητας.	23-24
3.5.- Έλεγχος ποιότητας.	25-26
3.6.- Διασφάλιση ποιότητας.	27
3.7.- Έννοια για την σχεδίαση ποιότητας	28
3.8.- Στόχοι ποιότητας.	29-30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

4.1. – Έννοια της Βελτίωσης Ποιότητας.	31
4.2.- Σημασία της Βελτίωσης Ποιότητας.	32
4.3- Κατηγορίες της Βελτίωσης Ποιότητας	33
4.4.- Στόχοι και έκταση της Βελτίωση Ποιότητας.	34-35
4.5.-Προυποθέσεις για τη Βελτιωση Ποιότητας.	36-37
4.6.- Προσεγγίσεις για τη Βελτιωση Ποιότητας.	38-39
4.7.-Βελτιωση Ποιότητας και παραγωγικότητας.	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

5.1.- Ανάγκη για τη Βελτιωση Ποιότητας.	42-43
5.2.- Επιλογή προγράμματος για τη Βελτιωση Ποιότητας.	44
5.3.- Προσδιορισμός των εναλλακτικών προγραμμάτων για τη Β.Π	45
5.4.- Επιτυχές πρόγραμμα για τη Βελτιωση Ποιότητας.	46
5.5.- Οργάνωση του προγράμματος για τη Βελτιωση Ποιότητας.	47-48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

6.1- Γενικά για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	49-50
6.2- Χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π	51-52
6.3- Ανάπτυξη της Δ.Ο.Π.	53-56
6.4- Λόγοι ανάγκης της Δ.Ο.Π.	57-58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΕΡΕΥΝΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.

- Ερωτηματολόγιο.	59-60.
7.1.- Ιστορικό εταιρίας Ανδριόπουλο στην Πάτρα.	61-62.
7.1.1 –Ερευνά (συνέντευξη) εταιρίας Ανδριοπούλου.	63-65.
7.2.- Ιστορικό για την εταιρία Α.Β-Βασιλόπουλος	66-69.
7.2.1.- Ιστορικό της εταιρίας στην Πάτρα.	70.
7.2.2.- Ερευνά (συνέντευξη) της εταιρίας Α.Β-Βασιλόπουλος	71-73.
7.3.- Ιστορικό της εταιρίας Βερόπουλο	74-76.
7.3.1.-Ιστορικό της εταιρίας Βερόπουλο στην Πάτρα.	77.
7.3.2- Ερευνά (συνέντευξη) της εταιρίας Βερόπουλο.	78-81.
- Συμπεράσματα.	82-86.
-Προτάσεις.	87-89.
-Επίλογος	90.
- Βιβλιογραφία.	91.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1

ΓΕΝΙΚΑ ΟΡΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.

Η επικοινωνία συνέβαλε στην ανάπτυξη και εξέλιξη του πολιτισμού και αποτέλεσε τη βάση για τα μεγάλα επιτεύγματα του ανθρώπου μέχρι σήμερα.

Η επικοινωνία είναι το βασικό εργαλείο της ομαλής και αποδοτικής λειτουργίας των επιχειρήσεων συμβάλλοντας σε μεγάλο βαθμό στην αναπτυξιακή τους πορεία.

Αποτελεί το μέσον που συνδέει την επιχείρηση με τα στελέχη της και γενικά με όλους τους εργαζόμενους και τους συνθέτει σε μια ομάδα που σκοπό έχουν την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

1.1– ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.

Επικοινωνία μπορούμε να καθορίσουμε την διαδικασία μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος μεταφέρει ή ανταλλάσει ιδέες, πληροφορίες, μηνύματα με τον γραπτό ή προφορικό τρόπο στον αποδεκτή και η αποτελεσματικότητα του μηνύματος, προσπαθεί να υλοποιήσει τον στόχο του, σύμφωνα και με την επιθυμία του πρώτου. Σκοπός της είναι έγκαιρη και έγκυρη αποστολή, αντικειμενική και δίκαιη διαχείριση, διάχυση και κατανόηση του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και η απαιτούμενη θετική αντίδραση των αποδεκτών, προκειμένου να υλοποιούνται αποτελεσματικά οι στόχοι τόσο των επί μέρους τομέων όσο και ολόκληρης της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει πλήρως την μεγάλη αξία και συμβολή της επικοινωνίας τόσο στον σχεδιασμό ως και στην υλοποίηση των στόχων της, με την χρησιμοποίηση εκ μέρους των στελεχών επικοινωνιακών τακτικών και μεθόδων που δραστηριοποιούν τις ανθρώπινες δυνάμεις των εργαζομένων στον μεγαλύτερο βαθμό.

1.2 – Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει γενικά αποδεκτό, ότι το πολυτιμότερο στοιχείο όλων των επιχειρήσεων είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους. Το ανθρωπινό δυναμικό όμως της επιχείρησης, είναι το πλέον δύσχρηστο και άκαμπτο υλικό στην διαχείριση του, επειδή ο ανθρωπινός παράγοντας χρειάζεται ιδιαίτερη αντιμετώπιση, αφού παρουσιάζει πολλά και ποικίλα προβλήματα, που η επίλυση τους πολλές φορές απαιτούν ειδικές γνώσεις.

Τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, μέσω της επικοινωνίας, προσπαθούν να θέσουν λειτουργία όλες τις δεξιότητες του για να προγραμματίσουν, οργανώσουν, συντονίσουν, στελεχώσουν, ελέγξουν και διευθύνουν το προσωπικό επιχείρησης, για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί, χρειάζεται πλήθος πληροφοριακού υλικού, που μέσω της επικοινωνίας κυκλοφορεί σε όλα τα σημεία της επιχείρησης.

Η ορθή επικοινωνία και η καθιέρωση των κανόνων της, μεταξύ των στελεχών και προσωπικού της επιχείρησης υποβοηθήσει στην σωστή λήψη των αποφάσεων.

Κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε επιχείρηση αποτελεί ένα σύνδεσμο στο σύμπλεγμα πληροφοριών που διακινούνται από και προς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Ένας από τους βασικότερους ρόλους του κάθε στελέχους είναι να συγκεντρώνει στοιχεία τα όποια αφού αναλύσει, αξιολογήσει και εκτιμήσει με το σωστό τρόπο, να λαμβάνει αποφάσεις και να τις προωθήει στο προσωπικό, για υλοποίηση.

ΣΥΜΒΟΛΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ø ΚΑΛΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Ø ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Ø ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ
ΣΥΝΥΠΑΡΞΗ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ.

ΤΕΣΣΕΡΑ ΜΕΡΗ ΟΠΟΥ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

- 1) Για την επιχείρηση η όποια προσπαθεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς η όποια συνεχώς τροποποιεί τα στοιχεία που την συνθέτουν και η αποτελεσματική επικοινωνία υποβοηθήσει στο να υλοποιήσει τον σκοπό και τους στόχους της.
- 2) Για τα στελέχη για τα όποια η αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί εργαλείο εργασίας προκειμένου να δραστηριοποιηθούν για να φέρουν σε πέρας το δύσκολο έργο που έχουν αναλάβει.
- 3) Για τους εργαζόμενους οι όποιοι υποχρεούνται να συμβιώσουν και συνεργαστούν με αλλά άτομα τα όποια παρουσιάζουν έντονες διαφορές στον τρόπο συμπεριφοράς τους.
- 4) Για την κοινωνία η όποια εμπλουτίζεται με πολίτες οι όποιοι έχουν την δυνατότητα να συμβιώνουν σε ομάδες και να συνεργάζονται με πνεύμα κατανόησης και συνεργασίας για να υλοποιήσουν κοινούς στόχους.

1.3 – Ο ΕΠΙΤΕΛΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Ο ρόλος και η σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι κεφαλαιώδης και κάθε επιχείρηση πρέπει να μελετά και εξετάζει, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει, τους κατάλληλους τρόπους με τους οποίους μπορεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές μεθόδους προκειμένου να διασφαλίσει την αποτελεσματική χρησιμοποίηση της, αφού τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν είναι:

- ✓ Ισχυροποιείται και βελτιώνεται το καλό όνομα της επιχείρησης
- ✓ Διευκολύνεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.
- ✓ Πριμοδοτείται η αναπτυξιακή της πορεία.
- ✓ Αναπτύσσεται και λειτουργεί ένα λειτουργικό δίκτυο πληροφοριών.
- ✓ Βελτιώνεται η ικανότητα συνεργασίας και συνύπαρξης.
- ✓ Καλλιεργείται κλίμα καλών σχέσεων με το εξωτερικό της περιβάλλον.
- ✓ Διευκολύνεται και ενισχύεται το επιθυμητό επιχειρηματικό κλίμα στο εσωτερικό της περιβάλλον.
- ✓ Αναπτύσσεται και καλλιεργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα.
- ✓ Εξυπηρετείται και εκπληρώνεται ο σκοπός της επιχείρησης.
- ✓ Υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.
- ✓ Επικρατεί κλίμα συνοχής και ενότητας μεταξύ επιχείρησης, στελεχών και εργαζομένων.
- ✓ Διατηρείται κλίμα σεβασμού στην αξιοπρέπεια και προσωπικότητα του ανθρώπου.

1.4- ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.

Τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή προσπάθεια είναι η πηγή, το μήνυμα, η μορφή, ο προορισμός, το πλαίσιο, ο σκοπός, και η ανατροφοδότηση,

Η επιτυχία της όλης επικοινωνιακής προσπάθειας εξαρτάται από την δυνατότητα και ικανότητα του αποστολέα να μεταβιβάζει μηνύματα στον αποδεκτή με τρόπους που να υλοποιείται πλήρως ο στόχος του περιεχομένου του μηνύματος.

Οι διαφορές που προκύπτουν μεταξύ του αποστολέα και αποδεκτή κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής διαδικασίας καταγράφονται στο επίπεδο υποδομής τους, στην διαφορετική ερμηνεία λέξεων και φράσεων, σε διαφορές ως προς τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις, στην ψυχοσύνθεση των δυο πλευρών την στιγμή αποστολής και λήψης του μηνύματος και διαφορές στο βαθμό ιεραρχικής σχέσης που παρουσιάζουν μεταξύ τους.

Τέλος, οι κυριότερες διεργασίες για τον αποδεκτή του μηνύματος, δραστηριοποιούν ενέργειες οι οποίες εκκινούν από την αποδοχή του ομαλού επικοινωνιακού πλαισίου και ολοκληρώνονται με την εξαγωγή εκ μέρους του χρησίων συμπερασμάτων σχετικά με την επικοινωνιακή του ικανότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.

2.- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.

Ένα πολύ ιδιαίτερο κομμάτι στο μείγμα του εμπορικού μάρκετινγκ που εφαρμόζει ή θα έπρεπε να εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση είναι το κομμάτι της επικοινωνιακής της πολιτικής.

Η επικοινωνία είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο στην προώθηση των στόχων της επιχείρησης, άσχετα σε ποιο τομέα της αγοράς αυτή ενεργοποιείται. Απλά αν μια πολιτική δεν επικοινωνεί, δεν είναι δυνατόν να φτάσει στο κοινό-στόχο άρα είναι αναποτελεσματική.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να παραμείνει και να αναπτυχθεί στην αγορά, πρέπει να έχει προβλέψει στον προϋπολογισμό της κονδύλι για την επικοινωνία, έτσι ώστε να μπορεί απρόσκοπτα να χρησιμοποιήσει τα μέσα επικοινωνίας, τόσο παραδοσιακά όσο και τα σύγχρονα.

Οι ξεκάθαροι στόχοι είναι απαραίτητοι στην δημιουργία επιτυχημένης πολιτικής. Βεβαία σε ένα συνεχώς ανανεωμένο και δυναμικό περιβάλλον οι στόχοι της επικοινωνίας πρέπει να είναι ευέλικτοι και να εξελίσσονται διαρκώς ώστε να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

Ο πιο παραδοσιακός τρόπος χάραξης επικοινωνιακής πολιτικής, είναι η ανάπτυξη εκστρατειών που κατά κύριο λόγο απευθύνονται στο σύνολο του καταναλωτικού κοινού, με στόχο να ‘πιάσουμε μεγαλύτερο target group’.

Αυτό όμως έχει ως αποτέλεσμα οι ενέργειες αυτές να χαρακτηρίζονται από ασυνέπεια. Εστιασμένες ενέργειες είναι σαφώς πιο αποτελεσματικές, άρα πιο προσοδοφόρες.

Για να κάνει κάποιος διαφήμιση στην τηλεόραση , απαιτείται το προϊόν του να έχει πανελλαδική διανομή και κάλυψη, ειδάλλως πετάξει χρήματα.

Αν αναλύσουμε τις πολιτικές που ακολουθού οι αλυσίδες σουπερ μάρκετ, θα δούμε ότι επενδύουν όλο και περισσότερο στην διαφημιστική τους προβολή, ακόμα και σε μικρότερο επίπεδο, μεταφέροντας την μάχη των τιμών πιο άμεσα στον καταναλωτή, κάνοντας προτάσεις για δώρα και προσφορές.

2.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ **ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.**

Η επιχείρηση οφείλει να σχεδιάζει την επικοινωνιακή της πολιτική αφού πρώτα δημιουργήσει το κατάλληλο δίκτυο για την αποτελεσματική ροή της επικοινωνίας.

Το δίκτυο πρέπει να διασφαλίζει την αμεσότητα και εγκυρότητα της πληροφόρησης, η οποία διενεργείται μέσω των υπεύθυνων στελεχών της τα όποια διατηρούν συνεχή επαφή με τους εργαζόμενους και το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα στελέχη, ανάλογα με την φύση και το είδος της πληροφορίας, χρησιμοποιούν όλα τα απαραίτητα επικοινωνιακά μέσα προκειμένου οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται έγκαιρα και έγκυρα σε θέματα εργασιακής ροής.

Η επιχείρηση καθιερώνει επικοινωνιακούς κανόνες στους οποίους καταγράφονται οι τρόποι επικοινωνίας, χαράσσοντας τους δρόμους μέσα από τους οποίους πρέπει να διέλθει το επικοινωνιακό υλικό και υπολογίζονται το οικονομικό κόστος του δικτύου σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητά του.

Η επιχείρηση προτού σχεδιάσει την επικοινωνιακή πολιτική της οφείλει να λάβει υπόψη της τους παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος οι όποιοι επηρεάζουν με διαφορετική ένταση την επικοινωνία αφού προηγουμένως έχει οριοθετήσει την δυναμική δόμηση του επικοινωνιακού της δικτύου, σε συνδυασμό με την λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητά του.

Επίσης πρέπει να έχει καταγράψει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της δομής και λειτουργικότητας του επικοινωνιακού δικτύου, τα στοιχεία που συνθέτουν το εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, τα γνωρίσματα του κυκλοφορούντος κανονισμού επικοινωνίας, των επικοινωνιακών μέσων που διαθέτει τα γνωρίσματα των διακινούμενων πληροφοριών και των πάσης φύσεως μηνυμάτων και τα γενικά γνωρίσματα των αποστολέων και των αποδεκτών.

2.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ένα οδηγό κανόνων διαδικασιών που συμπεριλαμβάνουν τις πολιτικές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί σε ανώτατο επίπεδο και αφορούν δραστηριότητες όπως: ευθύνες και αρμοδιότητες των υπάλληλων, ιεραρχία, σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων, ανάπτυξη του προσωπικού και της επιχείρησης, προαγωγές.

Οι πολιτικές συμπεριλαμβάνουν ακριβείς πληροφορίες και οδηγίες και αποτελούν έγγραφα κείμενα δεσμεύσεων της επιχείρησης, στις διαδικασίες που θα ακολουθητέων, ώστε να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι τις εκτιμήσεις, απόψεις και θέσεις της για σοβαρά θέματα που απασχολούν την ίδια και εργαζομένου, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στους επιχειρησιακούς στόχους. Οι πολιτικές της επιχείρησης αποτελούν οδηγό κατεύθυνσης έτσι που να αποκλείεται η κάθε φορά και διαφορετική αντιμετώπιση για τα θέματα που θίγουν. Οι πολιτικές τις οποίες έχει καθιερώσει η επιχείρηση δείχνουν την επιχειρησιακή κατεύθυνση, αλλά και καθιερώνουν τα κριτήρια προκειμένου τα στελέχη να προβούν στις αποφάσεις που πρέπει να λάβουν. Αποτελούν επιχειρησιακά δεδομένα, με σκοπό την διατήρηση και βελτίωση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις προτιμούν να υπάρχουν γραμμένες πολιτικές, οι οποίες συνήθως συμπεριλαμβάνονται και στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας της, με συγκεκριμένες υποχρεώσεις της μιας πλευράς προς την άλλη, για τον τρόπο αντιμετώπισης των θεμάτων που θίγονται.

Περισσότερο συνηθισμένη είναι η εικόνα της ύπαρξης γραμμένων πολιτικών στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Χωρέμας, ενώ σπανίζει στις Ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε αυτές οικογενειακού χαρακτήρα. Οι γραμμένες πολιτικές σπανίζουν ακόμα περισσότερο στις μικρές επιχειρήσεις όπου, δυστυχώς, οι άτυπες διαδικασίες των επιχειρήσεων αυτών, συνήθως αλλοιώνονται και τροποποιούνται ανάλογα με τις διαθέσεις του ιδιοκτήτη και τις εμφανιζόμενες ανάγκες την στιγμή που προκύπτουν.

Γενικά, οι πολιτικές της επιχείρησης πρέπει να ανταποκρίνονται σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά και τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

Πρώτον- οι πολιτικές πρέπει να καθρεπτίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Οι επιχειρησιακοί στόχοι αποτελούν την βάση ποιεί θα στηριχτούν τα ποικίλα όσα ενδιαφέροντα της επιχείρησης και τα όποια προσπαθεί να υλοποιήσει μέσω του ανθρωπινού δυναμικού της.

Οι πολιτικές πρέπει να συμβαδίζουν με την γενικότερη φιλοσοφία και την πορεία χάραξης της επιχείρησης σε σημείο που όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ποιοι είναι οι σκοποί και οι στόχοι της, τα γενικότερα πιστεύω και οι αξίες της, ποιες είναι οι πεποιθήσεις και αντιλήψεις της για τον κοινωνικό περίγυρο, ποιες είναι οι απόψεις για την αξία του ανθρωπινού δυναμικού της.

Δεύτερον- οι πολιτικές πρέπει να διαθέτουν εσωτερική συνοχή. αφτί σημαίνει ότι το περιεχόμενο της μιας να μην έρχεται σε αντίθεση με το περιεχόμενο κάποιας άλλης, ή το χειρότερο, στην πράξη να μην τηρούνται όσα συμπεριλαμβάνονται σε αυτές σεβασμός ΔΤΑ περιεχόμενο των πολιτικών της επιχείρησης και από τα δυο μέρη καθιερώνει δεσμούς αξιοπιστίας, εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης, μεταξύ τους.

Τρίτον- , οι πολιτικές πρέπει να δίνουν ευχέρεια στο να κινηθεί η απόφαση μέσα στο ευέλικτο πλατό τους. Οι πολιτικές απλώς χαράσσουν τα πλαίσια μέσα στα όποια πρέπει να κινηθεί η απόφαση του στελέχους, δίνοντας του και μια σχετική ευχέρεια κίνησης και ανεξαρτησίας. Οι πολιτικές δεν είναι αυστηροί κανόνες και δεν προδιαγράφουν τυπικές και άκαμπτες διαδικασίες, καταγράφοντας τον απόλυτα συγκεκριμένο τρόπο με τον όποιο επιβάλλεται να κινηθεί το στέλεχος.

Τέτατον-, οι πολιτικές πρέπει να είναι γραπτά διατυπωμένες. Η γραπτή διατύπωση των πολιτικών θεωρείται απαραίτητη προκειμένου οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι ακριβώς ισχύει για το κάθε θέμα το όποιο και αποτελεί αντικείμενο έκφρασης της επιθυμίας της επιχείρησης. Με αυτόν το τρόπο αντιλαμβάνονται πλήρως τις επιθυμίες και τις προοπτικές της επιχείρησης και συμμετέχουν περισσότερο ενεργά στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Οι γραπτές πολιτικές περιχαράκωνουν και το πλαίσιο των στόχων της επιχείρησης οι όποιοι σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να ευρίσκονται σε αντίθεση με τις πολιτικές της.

Τέλος , οι πολιτικές πρέπει να είναι συμβατές με τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων. Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν επικοινωνιακά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθορίζει τους τρόπους με τους οποίους θα κυκλοφορήσει το πληροφοριακό υλικό σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, προκειμένου να προκληθούν οι ανάλογες και αντίστοιχες αντιδράσεις και να υλοποιηθεί η ενεργός και αποτελεσματική δραστηριοποίηση επιχείρησης, στελεχών και εργαζομένων.

2.3 - ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.

Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα όποια οριοθετούν και προδιαγράφουν την αντίληψη και το ενδιαφέρον της επιχείρησης σχετικά με το θέμα που αναλύεται, καθορίζοντας συγχρόνως και τους τρόπους με τους οποίους θα αντιμετωπιστεί το κάθε θέμα τόσο εκ μέρους στελεχών όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Η επικοινωνιακές πολιτικές της επιχείρησης πρέπει να βασίζονται στην διαύγεια των παρακάτω δέκα κατευθύνσεων:

2.3.1- Δημιουργία δικτύων.

Η δημιουργία των επικοινωνιακών δικτύων της επιχείρησης και η συνεχής τροφοδότηση τους με πληροφορίες έχουν σκοπό την ροή της πληροφορίας σε όλους εργαζόμενους, προκειμένου να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

2.3.2- Γνώση των δικτύων.

Τα επικοινωνιακά δίκτυα πρέπει να είναι αρατά, κατανοητά και γνωστά σε όλους τους εργαζόμενους. Όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν σε ποιον θα απευθυνθούν για να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση, ή να υποβάλουν ένα αίτημα τους, ή μια πρόταση για εξάλειψη προβλήματος στην εργασία. Η γνώση των δικτύων απλοποιεί την ροή της πληροφορίας και δείχνει τους δόμους κυκλοφορίας, καθώς και τους κόμβους από τους οποίους θα διέλθει.

2.3.3- Μέγεθος και αμεσότητα χρησιμοποίησης των δικτύων.

Το μέγεθος του επικοινωνιακού δικτύου καταδεικνύει το σχεδιάγραμμα στο οποίο αναγράφονται όλα οι ενδιάμεσοι κρίκοι οι οποίοι υπεισέρχονται προκειμένου να επιτευχθεί και ολοκληρωθεί η επικοινωνιακή δυνατότητα του εργαζομένου με την “κορυφή”.

2.3.4- Αυθεντικότητα των πληροφοριών

Τα στελέχη της επιχείρησης έχουν την υποχρέωση της αυθεντικότητας των μηνυμάτων, ελέγχοντας το περιεχόμενό τους, χωρίς να υπάρχουν αμφισβητήσεις, αμφιβολίες και δημιουργία παρεξηγήσεων.

2.3.5- Αμεσότητα του μηνύματος.

Το επικοινωνιακό δίκτυο να δίνει την ευχέρεια αμεσότητας του μηνύματος, ιδιαίτερα όταν ο αποδέκτης είναι μεμονωμένος εργαζόμενος.

2.3.6- Υπευθυνότητα στην διαβίβαση των μηνυμάτων.

Όλοι οι εργαζόμενοι από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λαμβάνουν πολιτικές πληροφορίες τις οποίες έχουν υποχρέωση να διαβιβάσουν στα στελέχη, προκειμένου αυτά να τις αξιολογήσουν και να αποφασίσουν σχετικά. Πρέπει λοιπόν να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες για να διαβιβάσουν συντομότερα και με υπευθυνότητα τις πληροφορίες, χωρίς υπερβολές και προσωπικές και υποκειμενικές εκτιμήσεις.

2.3.7- Αποδεκτές πληροφορίες.

Εάν ένας εργαζόμενος λαμβάνει πληροφόρηση από το στέλεχος, όλοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ανάγκη αυτής της πληροφόρησης πρέπει να έχουν τις ίδιες ευκαιρίες και δυνατότητας στην πρόσβαση για υπεύθυνη πληροφόρηση. Αυτό εξαρτάται βασικά από δυο παράγοντες, από την αντικειμενικότητα του στελέχους στην κατανομή της πληροφορίας και από την δυνατότητα επαφής του εργαζομένου με το στέλεχος.

2.3.8- Κατανεμητές πληροφορίες.

Η κατανομή των πληροφοριών πρέπει να στηρίζεται στην αντικειμενικότητα του στελέχους, την αξιολόγηση που πρέπει να διενεργήσει για την ποσότητα και το είδος των πληροφοριών που πρέπει να λάβει ο κάθε εργαζόμενος, την επικοινωνιακή του ικανότητα για άμεση, έγκυρη και έγκαιρη ρητής πληροφορίας.

2.3.9- Τρόπος μεταφοράς της πληροφορίας.

Στελέχη και υπάλληλοι αποτελούν αμφιπλεύρους κόμβους ροής πληροφοριών. Τα επικοινωνιακά δίκτυα πρέπει να εξασφαλίζουν την ομαλή ροή της πληροφορίας και να διασφαλίζουν την αμεσότητα και εγκυρότητα της.

2.3.10- Αξιολόγηση του επικοινωνιακού δικτύου.

Το επικοινωνιακό δίκτυο της επικύρωσης πρέπει να προσφέρει την δυνατότητα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σε σημείο όταν και όπου επισημανθούν προβλήματα και δυσλειτουργίες να υφίστανται η ευχέρεια για ενδεχόμενη βελτίωση του.

2.4.- ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΖΜΑΤΑ ΤΗΣ **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.**

Η επικοινωνιακή πολιτική κάθε επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από πολλούς παράγοντες, οι όποιοι πρέπει να μελετηθούν, εκτιμηθούν και αξιολογηθούν στην πραγματική τους διάσταση, που κάθε φορά διαμορφώνονται διαφορετικά για κάθε επιχείρηση, προκειμένου τα αρμόδια στελέχη να σχεδιάσουν τρόπους και μεθόδους οι όποιοι θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής πολιτικής καθορίζεται από τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του επιχειρησιακού εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα του επικοινωνιακού δικτύου της επιχείρησης, την εφαρμογή του άτυπου ή τυπικού κανονισμού επικοινωνίας ο όποιος καθορίζει κανόνες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούσουν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι σε κάθε επικοινωνιακή τους προσπάθεια, από τα εφόδια και μέσα τα όποια έχουν διατεθεί για τον λόγο αυτό, από την ποιότητα και ποσότητα του πληροφοριακού υλικού το όποιο πρέπει να μετατρέπεται σε επιχειρησιακά μηνύματα καθώς και τις γνώσεις και δεξιότητες των υπεύθυνων χειρίστων, καθορίζοντας συγχρόνως την άμεση, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση των αποδεκτών των μηνυμάτων που αποστέλλονται.

Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σχεδιάζεται από το επιτελείο της επιχείρησης και καθορίζει, μέσω της δομής του κατάλληλου επικοινωνιακού δικτύου, τους οργανωμένους τομείς και στελέχη της επιχείρησης που καθίστανται αρμόδιοι για την απόκτηση, διάθεση της πληροφορία, καθώς και τον έλεγχο επί της ανταπόκρισης των αποδεκτών, δίνοντας τα γενικά στίγματα χρησιμοποίησης της κατάλληλης μορφής, τρόπου και είδους επικοινωνίας, προκειμένου να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη βασικούς παράγοντες οι όποιοι επηρεάζουν και καθορίζουν τις γενικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται, καθώς επίσης και τα γνωρίσματα που την διέπουν προκειμένου να επιτελέσει τον ρόλο της.

- Τα σημαντικότερα γνωρίσματα που καθορίζουν και την ποιότητα του επικοινωνιακού αποτελέσματος και τα όποια πρέπει να λαμβάνει υπόψη η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης, είναι:

- Η δομή του επικοινωνιακού δικτύου
- Η λειτουργικότητα του επικοινωνιακού δικτύου
- Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος.
- Τα ανωριμότητας κανονισμού επικοινωνίας.
- Τα γνωρίσματα των διαθέσιμων επικοινωνιακών μέσων
- Τα γνωρισμάτων αποδεκτών.
- Τα γνωρίσματα των αποστολών.
- Τα γνωρίσματα των μηνυμάτων.
- Τα γνωρίσματα των διαθέσιμων επικοινωνιακών μέσων.

2.5 – Η ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.

Η μέθοδος βασίζεται στο γεγονός ότι, στην πράξη, υπάρχουν ιδιαίτεροι τοπικοί παράγοντες που θα πρέπει να υπολογιστούν στον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα τοπικά κόστη, ο ανταγωνισμός, το εισόδημα και η ιδιαίτερη πολιτική μάρκετινγκ που εφαρμόζεται. Τα τοπικά κόστη, η απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου και το κόστος προσωπικού ορίζουν την τιμή βάσης.

Στη συνέχεια η επιχείρηση μπορεί να διαλέξει την πολιτική εισδοχής ή να ορίσει μια τιμή, που θα δώσει ένα ορισμένο κέρδος στη συγκεκριμένη αγορά, υπολογίζοντας την καμπύλη εμπειρίας, τις ανταγωνιστικές συνθήκες, το επίπεδο εισοδήματος των κατοίκων.

Η εφαρμογή της πολιτικής αυτής σημαίνει ότι η διεθνής επιχείρηση αναγνωρίζει ότι το περιθώριο κέρδους της δεν είναι αμετάβλητο και ότι η τιμολογιακή πολιτική είναι ένα από τα στοιχεία του διεθνούς μίγματος μάρκετινγκ, που δεν μπορεί να εφαρμόζεται σε μια ανεξάρτητη ή ιδιαίτερη πορεία.

Η επιλεκτική πολιτική αναγνωρίζει ένα διεθνή συντονισμό της τιμής σε κεντρικό επίπεδο. Αυτό δίνει τη δυνατότητα μεταβίβασης της εμπειρίας της μητρικής επιχείρησης στις θυγατρικές, τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ή τους ντόπιους συνεργάτες και το σχεδιασμό μιας παγκόσμιας στρατηγικής που αποβλέπει στην παγκόσμια αγορά σε καθορισμένες γενικές τιμές. Έτσι η επιλεκτική τιμολογιακή πολιτική, υποστηρίζει την πραγματοποίηση παγκόσμιων/γενικών στρατηγικών στόχων παρά τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών στόχων σε κάθε μια από τις χώρες που λειτουργεί ή συνεργάζεται.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση μιας ορισμένης τιμολογιακής στρατηγικής είναι οι ανταγωνιστικές συνθήκες, το στάδιο του κύκλου ζωής τόπι προϊόντος, η διαδικασία διάδοσης του προϊόντος, η δομή της διανομής, οι στόχοι της διεθνούς επιχείρησης και η περί τιμών αντίληψη των ξένων πιθανών αγοραστών. Βοτάνια παράδειγμα, οι διεθνείς ανταγωνιστικές συνθήκες είναι σχετικά οι ίδιες, η εφαρμογή μιας τυποποιημένης πολιτικής είναι περισσότερο πιθανή. Στο στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στη διεθνή αγοραστό προϊόν συνήθως απευθύνεται σε ένα σχετικά ομοειδές κοινό, και φίλαυτο φαίνεται λογική η εφαρμογή της ομοειδούς τιμολογιακής πολιτικής. Σε άλλες περιπτώσεις η δομή του χονδρεμπορίου ή λιανεμπορίου είναι ο παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής. Οι επιχειρησιακή στόχοι μπορεί να είναι διαφορετικοί από μια αγορά στην άλλη. Έτσι, σε μια χώρα μπορεί η επιχείρηση να αποβλέπει στο άνοιγμα μιας μαζικής αγοράς αποβλέποντας σε μακροχρόνια παραμονή και να καθορίσει χαμηλή τιμημένο σε μια άλλη να αποβλέπει σε βραχυχρόνια υψηλή κέρδη, επιβάλλοντας στο προϊόν υψηλή τιμή. Τέλος. Οι αντιλήψεις των καταναλωτών μπορεί να διαφέρουν σε σχέση με το επίπεδο των τιμών. Την αναμενόμενη ποιότητα και την εικόνα της εισαγωγικής χώρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.

3.1 – ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.

Η έννοια της ποιότητας δεν είναι κάτι που μπορεί να οριοθετηθεί. Από τη φύση της είναι έννοια υποκειμενική, αφού αυτό που για κάποιον είναι ποιοτικό μπορεί για κάποιον άλλον να μην είναι.

Η έννοια της ποιότητας είναι διαφορετική για τον καταναλωτή και τον παράγωγο-Για τον καταναλωτή, ο όρος ποιότητα σημαίνει ότι το προϊόν/υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες του από άποψη λειτουργική, δηλ (= αξιοπιστία, απόδοση, ασφάλεια χρήσης, διάρκεια ζωής),οικονομική (=κόστος αγοράς ,κόστος λειτουργίας/συντήρησης),και αισθητική (= εμφάνιση\συσκευασία, εξυπηρέτηση, έγκαιρη παράδοση).

- Για τον παράγωγο, ο Όρος ποιότητα σημαίνει εκείνο το επίπεδο τεχνικών προδιαγραφών (= λειτουργικά χαρακτηριστικά), οι οποίες, με βάση τις δυνατότητες της αγοράς(=ζήτηση), τις δυνατότητες του συστήματος παράγωγης (= πρόσφορα) και το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, επιτρέπουν την παράγωγή του προϊόντος με το ελάχιστο κόστος παράγωγης- διανομής και εξασφαλίζουν το μέγιστο δυνατόν έσοδο\κάργας.

Κατά τον Juan, ένας σύντομος ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή. Άλλος σύντομος ορισμός της ποιότητας είναι η καταλληλότητα του προϊόντος/υπηρεσίας στη χρήση. Συνοπτικά, κατά τον Juan,**ποιότητα** σημαίνει την ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού καταναλωτή/πελάτη, η οποία επηρεάζεται καθοριστικά από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας(=προδιαγραφές =ποιότητα σχεδίασης) και την απουσία ελαττωμάτων στο προϊόν/υπηρεσία (=ποιότητα προσαρμογής / συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές).

3.2- ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, δυο βασικοί παράγοντες επηρέασαν την εξέλιξη της ποιότητας. Ο ένας ήταν η Ιαπωνική επανάσταση, όσον αφορά την ποιότητα, και ο άλλος η νέα άποψη του καταναλωτή για την ποιότητα. Αυτοί οι δυο παράγοντες επέδρασαν, κυρίως, στη μεταβολή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς όσον αφορά την ποιότητα. Η ποιότητα έχει επιπτώσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση.

- Προς τα έξω, το υψηλό επίπεδο ποιότητας ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, με την αύξηση του μεριδίου της στην αγορά και, συνεπώς, την αύξηση των εσόδων της, με επακόλουθο την αύξηση της αποτελεσματικότητας (=κέρδη).

- Προς τα μέσα, η βελτίωση της ποιότητας μειώνει το κόστος παράγωγης και, συνεπώς, αυξάνει την παραγωγικότητα, με επακόλουθο την αύξηση, πάλιν, της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (έσοδα/ κέρδη).

3.3- ΤΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η ολική ποιότητα αποτελεί μια φιλοσοφική σύλληψη που καθιερώθηκε κατά τις τελευταίες δεκαετίες ως αναγκαία για την επιχειρηματική επιτυχία. Οι σχετικές αντιλήψεις, υπήρχαν ήδη από καιρό, αλλά ο δυτικός κόσμος δεν είχε δώσει την απαιτούμενη προσοχή, ωστόσο η επιτυχία της ιαπωνικής οικονομίας ανέδειξε την αρχή ότι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων προϋποθέτει την αναγκαιότητα αναγνώρισης και υιοθέτησης της ποιότητας ως <<τρόπου ζωής>>.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας αναγνωρίζουν ότι η επιτυχία βασίζεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών για:

- ποιοτικά και αξιόπιστα προϊόντα
- ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες
- επωφελή κατά την αντίληψη τους σχέση μεταξύ της αποτιμώμενης για αυτούς αξίας του συνόλου των προηγούμενων και των χρημάτων που δαπανούν για αυτά.

Η ενσωμάτωση της ποιότητας στα συστήματα διοίκησης επιχειρήσεων αποτελεί πλέον προτεραιότητα για τη βιομηχανία και το εμπόριο σε παγκόσμια κλίμακα, κι αυτά διότι:

- εξασφαλίζει την πελατοκεντρική στρατηγική και τη συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση των επιχειρήσεων
- στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μειώνει το κόστος, ενισχύει το καλό όνομα της επιχείρησης και της παρέχει την ευκαιρία για εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

3.4 – ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της ποιότητας έχει διαφορετικές και ανεξάρτητες διαστάσεις. Κατά τη σχεδίαση του προϊόντος/ υπηρεσίας και αφού έχουν προσδιορίσει οι ανάγκες του καταναλωτή/ πελάτη, οι υπεύθυνοι πρέπει να εξετάσουν αυτές τις “όψεις” της ποιότητας, καθορίζοντας και τους συντελεστές βαρύτητας για καθεμία. Ειδικότερα αυτές είναι:

- 1. Βασικά χαρακτηριστικά** προϊόντος/ υπηρεσίας, τα όποια αναφέρονται στα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος/ υπηρεσίας που ικανοποιούν τις ανάγκες/ προσδοκίες των εξωτερικών και εξωτερικών καταναλωτών / πελατών.
- 2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά** προϊόντος/ υπηρεσίας, τα όποια συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και διευκολύνουν τη χρήση του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- 3. Αξιοπιστία προϊόντος/ υπηρεσίας**, η όποια αναφέρεται στη βεβαιότητα ότι το προϊόν θα λειτουργήσει ικανοποιητικά για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσης.
- 4. Ποιότητα παράγωγης**, η όποια αναφέρεται, από την άποψη του παραγωγού, στο βαθμό που διαδοχικές μονάδες παράγωγης του προϊόντος ανταποκρίνονται σε βασικά/ κρίσιμα χαρακτηριστικά των προδιαγραφών.

- 5. Διάρκεια ζωής** του προϊόντος, η οποία συνδέεται , φυσικά, με την αξιοπιστία του προϊόντος και εξαρτάται από το χρόνο και την ένταση χρήσης του.
- 6. Ποιότητα εξυπηρέτησης**, η οποία, σήμερα, παρουσιάζει αυξανόμενη βαρύτητα και εξαρτάται από:
- α)** Το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό εξυπηρέτησης.
 - β)** Την επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση.
 - γ)** Την ταχύτητα και το κόστος επισκευής.
- 7. Αισθητικά χαρακτηριστικά**, που είναι τα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται ο καταναλωτής / πελάτης από την αισθητική άποψη του προϊόντος (=εμφάνιση, συσκευασία, εξυπηρέτηση, έγκαιρη παράδοση)
- 8.Υποκειμενικότητα του πελάτη**, όσον αφορά την ποιότητα, η οποία συνδέεται με το γεγονός ότι ο καταναλωτής/ πελάτης επιλέγει το προϊόν υποκειμενικά, από έλλειψη ικανοποιητικής πληροφόρησης, και όχι ύστερα από αντικειμενική αξιολόγηση μεταξύ εναλλακτικών προϊόντων.

3.5 – ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο έλεγχος είναι ένα διοικητικό εργαλείο με τέσσερα στάδια:

1. Οριοθέτηση ποιοτικών προδιαγραφών ή αντικειμενικών στόχων
2. Αξιολόγηση επιδόσεων, ώστε να διαπιστωθεί αν οι στόχοι επιτυγχάνονται.
3. Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών, όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται.
4. Σχεδιασμός για βελτιώσεις στις υπάρχουσες προδιαγραφές.

- Ο έλεγχος ποιότητας ορίζεται ως:

“ οι λειτουργικές τεχνικές και δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των απαιτήσεων ποιότητας.”

“σύστημα μέσων για την οικονομική παράγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών”.

Τα ανωτέρα κλιμάκια της διοίκησης συνήθως πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα επιλύοντας τα άμεσα ορατά προβλήματα. Στην πραγματικότητα όμως, η “πυροσβεστικής” υφής προσέγγιση αυτή δεν επιτρέπει τη θεμελίωση όλων των απαραίτητων συνιστωσών για την ουσιαστική και τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας, ξέχωρα από την αποτροπή εμφάνισης κάθε λογής προβλημάτων.

Ο έλεγχος ελαττωματικών προϊόντων και η απόρριψη/διόρθωση μετά την παράγωγή οδηγεί σε έναν ατέρμονο κύκλο επίλυσης προβλημάτων. Οι βιομηχανίες που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της ποιότητας και την εγκαθίδρυση ενός συστήματος διαρκούς εξέλιξης δίνουν έμφαση στην πρόληψη των ελαττωματικών προϊόντων και στη ρύθμιση της διαδικασίας παράγωγης με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφεύγεται η πρόκληση προβλημάτων.

Η πρόληψη των ελαττωματικών προϊόντων κατεδαφιστούν περιλαμβάνει:

1. Τον σχεδιασμό για την αποφυγή ελαττωματικών.
2. Τη διαρκή και απαρέγκλιτη εφαρμογή εργαλείων έλεγχου της ποιότητας.
3. Την καταγραφή και απαρέγκλιτη υιοθέτηση του συνόλου των διαδικασιών που οριοθετούνται στο πλαίσιο της παράγωγης, την ανάπτυξη έντυπων και οδηγιών εργασίας για την επίτευξη της επαναληψιμότητας και της διαιρετότητας των ευθυνών.
4. Την καταγραφή και απαρέγκλιτη υιοθέτηση υποστηρικτικών διαδικασιών, όπως είναι αυτή της εκπαίδευσης.
5. Την υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας.

Η συνεχής βελτίωση της ικανότητας της παράγωγης διαδικασίας είναι η μονή επωφελής προσέγγιση για την επίτευξη μόνιμων ουσιαστικών αποτελεσμάτων αναφορικά με τα απαιτούμενα επίπεδα ποιότητας.

3.6 - ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Σε έναν επιτυχημένο οργανισμό, οι δραστηριότητες έλεγχου της ποιότητας παρέχουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη στη διοίκηση ότι το προβλεπόμενο/επιδιωκόμενο επίπεδο ποιότητας επιτυγχάνεται.

Οι δραστηριότητες συμπληρώνονται από ένα σύστημα διαδικασιών και οδηγιών λειτουργίας, που εξασφαλίζουν ότι ο έλεγχος της ποιότητας είναι αποτελεσματικότατο σύστημα παρέχει τις απαιτούμενες αποδείξεις ότι οι δραστηριότητες έλεγχου πραγματικά αποδίδουν.

Αυτές οι αποδείξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα που προσφέρεται στους καταναλωτές

Οι πελάτες γνωρίζουν ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που αγοράζουν από τη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι πολύ πιθανότερο να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους, όπως αυτές δηλώνονται στις προδιαγραφές του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επιλέγουν.

Καταληκτικά, οι δραστηριότητες της διασφάλισης ποιότητας είναι εκείνες στις οποίες ο προμηθευτής πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα, προκειμένου να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών.

3.7- ΕΝΝΟΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η περισσότερο σημαντική δραστηριότητα της Δ.Ο.Π είναι η σχεδίαση της ποιότητας του προϊόντος/ υπηρεσίας. Κατά τη σχεδίαση της ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας, πρέπει να γίνει συγκέντρωση πληροφοριών, που θα αποτελέσουν τη βάση για να δοθεί απάντηση στα βασικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η *επιχείρηση/ οργανισμός* και ποια πρέπει να είναι οι σκοποί;
2. Ποιος είναι ο *πελάτης / καταναλωτής*, προς τον όποιον απευθύνεται και προωθείται το προϊόν/ υπηρεσία.
3. Ποιες είναι οι *ανάγκες/ προτιμήσεις* του πελάτη / καταναλωτή, οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν από το προϊόν / υπηρεσία.
4. Ποια πρέπει να είναι τα *χαρακτηριστικά* του προϊόντος , υπηρεσίας, που θα ικανοποιούν τις ανάγκες/ προσδοκίες του πελάτη.
5. Ποια πρέπει να είναι τα *χαρακτηριστικά* της διαδικασίας παράγωγης, ώστε να παραχθούν προϊόντα/ υπηρεσίες με τα επιθυμητά από τον πελάτη χαρακτηριστικά, με το χαμηλότερο κόστος και με το συντομότερο χρόνο παράδοσης.

3.8 – ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

- Γενικά.

Είναι βασικά για την ηγεσία της επιχείρησης να καθορίσει / επιλέξει μεταξύ δυο εναλλακτικών. Δηλαδή, αν επιδιώκεται η *συνεχής βελτίωση* της ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας με τελικό στόχο τον μηδενισμό των ελαττωματικών ή αν επιδιώκεται η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος / υπηρεσίας με ένα αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παράγωγης.

Πρέπει να ληφθέν υπόψη η πολλαπλότητα των ποιοτικών στόχων σε σχέση με τους άλλους επιδιωκόμενους στόχους, όπως το κόστος παράγωγης- διανομής, η παραγωγικότητα, ο χρόνος παράδοσης/ εξυπηρέτησης.

Επίσης, είναι απαραίτητο να υπάρχει ισορροπία στόχων και να καθορίζονται προτεραιότητες. Γι' αυτό, χρησιμοποιούνται διάφορα "εργαλεία" ανάλυσης και τεχνικές, όπως η ανάλυση Pareto.

– ΤΗ ΕΝΝΟΟΥΜΕ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Με τη γενική έννοια, στόχος είναι αυτό που επιδιώκεται / αναμένεται επιθυμητό αποτέλεσμα μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, με την καταβολή συγκεκριμένες συνθήκες / περιορισμούς και με προσδιορισμένη πολιτική / στρατηγική. Σύμφωνα με τον ορισμό , στόχος ποιότητας σημαίνει την ποσοτική διατύπωση της ικανοποίησης του πελάτη / καταναλωτή και, κατά συνέπεια, τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του προϊόντος/ υπηρεσίας καθώς, επίσης, και την απουσία ελαττωμάτων. Οι στόχοι ποιότητας δεν είναι ούτε ομοιόμορφοι αλλά ούτε και στατικοί. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση που επιθυμεί να διατηρήσει ή να βελτίωση την ανταγωνιστική της θέση, θα πρέπει να “τρέχει” συνεχώς, στο θέμα της ποιότητας του προϊόντος/ υπηρεσίας και της διαδικασίας παράγωγης. Αυτοί οι στόχοι διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και από έτος σε έτος.

Οι στόχοι ποιότητας μπορεί να αναφέρονται είτε στο σύνολο της επιχείρησης , είτε στις επί μέρους διευθύνσεις / τμήματα της επιχείρησης είτε στις επί μέρους λειτουργίες της επιχείρησης είτε στους εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

Ενδεικτικά, στόχοι ποιότητας είναι:

1. Η ικανοποίηση των αναγκών/ προσδοκιών του πελάτη.
2. Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με το μικρότερο κόστος.
3. Η πρόληψη κακής ποιότητας.
4. Η παράγωγή μηδέν ελαττωματικών προϊόντων.
5. Η αριστοποίηση του κόστους της επιχείρησης και του κόστους του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4

**ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

4.1- ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας έχει διευρυνθεί. Αυτή περιλαμβάνεται τα δυο είδη προβλημάτων, δηλαδή τα χρόνια και τα σποραδικά. Γιατί, **τα χρόνια** προβλήματα σημαίνουν την προσπάθεια για καλύτερο επίπεδο απόδοσης ισόχρονο σε χρόνο. Ενώ, τα **σποραδικά** προβλήματα σημαίνουν τη λήψη μέτρων για διόρθωση της ποιότητας, περιοδικώς.

Ως βελτίωση ποιότητας εννοείται η διαρκής διαδικασία, με την όποια επιδιώκονται οι σχετικές αλλαγές για την αντιμετώπιση (=μείωση) των χρόνιων προβλημάτων, με τελικό αποτέλεσμα την πιο αποτελεσματική ικανοποίηση του πελάτη.

Τέτοιες σημαντικές βελτιώσεις αναφέρονται:

1. Στη μείωση του ποσοστού *ελαττωματικών*, τα όποια δεν ανταποκρίνονται στις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος/ υπηρεσίας.
2. Στη μείωση του *κόστους* παράγωγης/ διανομής, με σταθερή ποιότητας.
3. Στη μείωση του *χρόνου* παράδοσης του προϊόντος.
4. Στη μείωση του ποσοστού *απουσιών* των στελεχών και του υπόλοιπου προσωπικού.
5. Στη αύξηση του *ηθικού* των στελεχών και του υπόλοιπου προσωπικού.
6. Στην αύξηση της *αποδοτικότητας* του κεφαλαίου, που έχει επενδυθεί καθώς, και της παραγωγικότητας του προσωπικού.

4.2 – ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η προσπάθεια για μείωση των σποραδικών (=περιοδικών) προβλημάτων που οφείλονται σε ειδικά αίτια, μέσω της διαδικασίας του έλεγχου ποιότητας, επαναφέρει τη διαδικασία σε κατάσταση έλεγχου. Και η διαδικασία που βρίσκεται υπό έλεγχο είναι προβλέψιμη. Και, επομένως, επιτρέπει την παραπέρα βελτίωση της. Άδω έγκειται και η σημασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αυτή αποβλέπει στη μείωση των χρόνιων προβλημάτων, τα όποια οφείλονται σε κοινά αίτια που οδηγούν σε σπατάλες. Και αυτό αποτελεί την κυρία ευθύνη της Διοίκησης. Έχει αποδεχτεί και έχει γίνει αποδεκτό, ότι, το 80% των απωλειών, λόγω προβλημάτων, οφείλεται σε σφάλματα της Διοίκησης και το 20% σε σφάλματα του εργατικού δυναμικού. Άρα, η Διοίκηση είναι εκείνη που μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας και όχι οι εργαζόμενοι. Και αυτό διότι, η Διοίκηση μπορεί να επιδράσει επί του συστήματος, ενώ οι εργαζόμενοι επιδρούν μέσα στο σύστημα.

Έτσι, η Διοίκηση, με στρατηγικές/ πολιτικές ποιότητας μεγάλου χρονικού ορίζοντα και ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, από τη μια, και με αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας και συνεργασίας, από την άλλη, μπορεί να εξασφαλίσει την ενεργό συμμετοχή του προσωπικού και, συνεπώς, να συμβάλει στη δημιουργικότητα του. Οι σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα αποτελούν, μετά , μια φυσική συνέπεια.

4.3 – ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Υπάρχουν δυο βασικές κατηγορίες σημαντικών βελτιώσεων της ποιότητας, οι οποίες ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και παραπέρα, την μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης. Αυτές είναι η καινοτομία και το ΚΑΙΖΕΝ. Ενωσιολογικά, η **καινοτομία** σημαίνει τη δραστική μεταβολή σε προϊόντα και διαδικασίες, που επιτρέπει τη σημαντική βελτίωση όχι μόνον της ποιότητας αλλά και τη θετική μεταβολή των άλλων δεικτών της δραστηριότητας της επιχείρησης. Αντίθετα, το **ΚΑΙΖΕΝ** σημαίνει μια σταθερή, διαρκή, βαθμιαία και μακρόχρονη βελτίωση της ποιότητας, με εμπλοκή του προσωπικού σόλα τα επίπεδα και σόλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Και οι δυο έννοιες οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας και είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση του συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Η βασική διάφορα μεταξύ της καινοτομίας και του ΚΑΙΖΕΝ είναι ότι, η πρώτη, είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα ενώ, η δεύτερη, είναι προσανατολισμένη στη διαδικασία. Ειδικότερα, το ΚΑΙΖΕΝ έχει κατεύθυνση τον άνθρωπο με: 1) Την προώθηση της πειθαρχίας. 2) Την ενθάρρυνση της συμμετοχής. 3) Την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού. 4) Τη δημιουργία υψηλού ηθικού στο προσωπικό. 5) Την αυξημένη επικοινωνία και συνεργασία του προσωπικού.

Η καινοτομία δημιουργεί τις νέες ανακαλύψεις / νεωτερισμούς και η προσπάθεια του ΚΑΙΖΕΝ είναι να τις βελτιώνει και να τις διατηρεί.

4.4 – ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η συστηματική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας αποβλέπει, τελικά, στη δραστική μείωση των ελαττωματικών προϊόντων. Ταυτόχρονα, όμως, επιδιώκεται η ικανοποίηση του πελάτη από τη μια, και του προσωπικού, της Διοίκησης, των προμηθευτών και του ευρύτερου κοινωνικού ιστού, από την άλλη. Και οι βελτιώσεις ποιότητας αναφέρονται και επιτυχαίνονται με τη βελτίωση των χαρακτηριστικών:

1. Είτε του προϊόντος/ υπηρεσίας
 2. Είτε των διαδικασιών παράγωγης, marketing, εξυπηρέτησης, προμηθευτών, υποστήριξης.
- Συμφώνα με τον Juan, η παραδοσιακή συνάρτηση ποιότητας περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες, με τις οποίες εξασφαλίζεται η ικανοποίηση του πελάτη (εξωτερικού και εσωτερικού), ανεξάρτητα αν αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται όντος ή εκτός της επιχείρησης. Έτσι, διακρίνουμε δυο περιπτώσεις, από άποψη έκτασης και περιεχομένου βελτίωσης της ποιότητας. Δηλαδή:

1) Βελτιώσεις ποιότητας μικρής έκτασης.

Άδω, οι βελτιώσεις ποιότητας αναφέρονται, κυρίως, στα τελικά προϊόντα και τις διαδικασίες παράγωγής τους στον κλάδο μεταποίησης. Οι βελτίωσης αυτές συνδέονται, βασικά, με παρεμβάσεις στα υλικά που χρησιμοποιούνται, στο μηχανικό εξοπλισμό, στις συνθήκες εργασίας, στις μεθόδους παράγωγης. Αυτό αποτελεί το παραδοσιακό “περιβάλλον” της ποιότητας. Ως πελάτης λαμβάνεται μόνον ο εξωτερικός και το κόστος ποιότητας αναφέρεται μόνον στο κόστος που δημιουργούν τα ελαττωματικά προϊόντα.

2).Βελτιώσεις ποιότητας μεγάλης έκτασης.

Άδω, οι βελτιώσεις ποιότητας αναφέρονται όχι μόνον στα τελικά προϊόντα αλλά και στις υπηρεσίες που τα συνοδεύουν, είτε αυτά προωθούνται στην αγορά είτε όχι. Οι διαδικασίες περιλαμβάνουν όχι μόνον τη διαδικασία παράγωγης αλλά και όλες εκείνες που συνδέονται με το marketing, την εξυπηρέτηση του πελάτη, τους προμηθευτές, την πληροφόρησης, τις διαδικασίες υποστήριξης. Επίσης, ως κλάδος οικονομικής δραστηριότητας δεν είναι μόνον ο μεταποιητικός αλλά και ο κλάδος των υπηρεσιών, κερδοσκοπικού ή όχι χαρακτήρα.

- Όλη αυτή η μεταστροφή / αλλαγή προσέγγισης της ποιότητας από τον ιστορικό/ παραδοσιακό στο σύγχρονο τρόπο, με διεύρυνση της έννοιας της ποιότητας, ώστε να περιλάβει όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες, όλες τις διαδικασίες αλλά και όλους τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, έχει επηρεάσει και την έννοια του πελάτη. Έτσι, πλέον, αναφερόμαστε όχι μόνον στον εξωτερικό αλλά και στους εσωτερικούς πελάτες, οι οποίοι επηρεάζονται από την όλη λειτουργία της επιχείρησης.

4.5 – ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για να έχει επιτυχία, οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις.

- 1) **Η διαρκής δέσμευση και ενεργός υποστήριξη και συμμετοχή της Διοίκησης, για την ποιότητα.** – Οι απαιτούμενες σημαντικές βελτίωσης στην ποιότητα καθώς, επίσης, και στους άλλους δείκτες, για την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, απαιτούν δραστικές μεταβολές, όσον αφορά την οργάνωση, τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των στελεχών και των εργαζομένων. Γι αυτή την αλλαγή, η ανωτέρα Διοίκηση έχει την πρωτοβουλία. Αυτή πρέπει να πείθει και να υποκινεί το προσωπικό με τα αναγκαία κίνητρα. Επίσης, με την ενεργό συμμετοχή και το παράδειγμα της, η Διοίκηση επιβεβαιώνει, καθημερινά, την πίστη της ότι, η προσπάθεια θα είναι συνεχής και αμετάκλητη.
- 2) **Η ανάπτυξη της στρατηγικής Διοικητικής για ποιότητα, σε αρμονία με την ανάπτυξη ενός “πολιτισμού” για ποιότητα.**
 - Η “φιλοσοφία” για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δεν είναι δυνατόν να επιτύχει εάν δεν συμβαδίζει και δεν λαμβάνει υπόψη το σύστημα “αξιών”, που χαρακτηρίζει τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης.

3) Η ουσιαστική και διαρκής συμμετοχή των στελεχών και του υπόλοιπου προσωπικού.

- Η εμπειρία, η δημιουργικότητα και η ενεργός συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης, σε κάθε διαδικασία / δραστηριότητα της είναι άκρως απαραίτητη. Γιατί, έτσι, είναι δυνατόν να επιτύχει το πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας, το οποίο θα ικανοποιεί αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών.

4) Η διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και υποστήριξης της επιθυμητής βελτίωσης ποιότητας.

Οι προγραμματισμένες και σημαντικές βελτιώσεις της ποιότητας μεγάλης έκτασης απαιτούν την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος έλεγχου και διοικητικής υποστήριξης. Αυτό θα επιτρέπει την υλοποίηση αυτών των βελτιώσεων και θα λαμβάνει μετρά διορθώσεις για τις αποκλίσεις που διαπιστώνονται.

4.6 – ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

4.6.1- Πιλοτική Προσέγγιση

Με τη μέθοδο αυτή επιλέγονται οι πιο αξιόλογες ευκαιρίες, μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων για βελτίωση της ποιότητας. Στη συνέχεια, ταξινομούνται αξιολογικά, με κριτήριο τη σχέση οφέλους προς το κόστος, το οποίο αναμένεται από την υλοποίηση καθεμίας λύσης. Με δεδομένους τους περιορισμούς, δημιουργούνται ομάδες εργασίας. Οι ομάδες αυτές αναλύουν, συστηματικά, τα συμπτώματα ορισμένων επιλεγμένων προβλημάτων ποιότητας, για να εντοπιστούν τα αίτια. Βασικό *πλεονέκτημα* της μεθόδου αυτής είναι ότι, επιτρέπεται στην επιχείρηση να επιδιώξει την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας σε μικρή κλίμακα.

Αν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά, η Διοίκηση διευκολύνεται, στην προσπάθεια της, να πείσει τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό, για μια συνολική εφαρμογή της Δ.Ο.Π στην επιχείρηση. Το κύριο *μειονέκτημα* της “πιλοτικής” προσέγγισης είναι ότι, από τη μια, δεν υπάρχει δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή διαδικασιών / δραστηριοτήτων και, από την άλλη, η παρατηρούμενη απουσία ενδιαφέροντος για την *καθολική* εφαρμογή της.

4.6.2 – Προσέγγιση Προγραμματισμένης Δράσης.

Ένας τρόπος, που χρησιμοποιείται από διαφορές επιχειρήσεις, για βελτίωσης της ποιότητας, είναι η κατάρτιση και χρησιμοποίηση ενός σχεδίου / προγράμματος από κάποιο γραφείο Συμβούλων.

Ένα βασικό πλεονέκτημα του προγράμματος δράσης είναι η συνέπεια, η πληρότητα και η πείρα του Σύμβουλου, στην εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Κυρία μειονεκτήματα είναι:

- 1) Η έλλειψη ευκαμψίας του προγράμματος δράσης προς τις ανάγκες της επιχείρησης.

- 2) Η δημιουργία εξάρτησης των στελεχών, και του υπόλοιπου προσωπικού με το γραφείο ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ. Γιατί σ αυτό έχει μεταβιβασθεί ο έλεγχος εφαρμογής του σχεδίου βελτίωσης της ποιότητας, γεγονός που περιορίζει τη συμμετοχή των στελεχών και του υπόλοιπου προσωπικού.

4.6.3 – Προσέγγιση μέσω της Διοίκησης Διαδικασιών.

Βασικό πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης αποτελεί ο έγκαιρος εντοπισμός των αιτιών κακής ποιότητας. Αυτά αναφέρονται:

1. Στον ελλιπή προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη.
2. Στο κενό συνεργασίας μεταξύ των υπεύθυνων στον “κυκλοτερής διαδικασίας.
3. Στην έλλειψη αποτελεσματικού συστήματος έλεγχου, στα διάφορα στάδια της διαδικασίας.

- Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι η ανάγκη να συγκρούσει “μετωπικά” η Διοίκηση σε όλες τις διαδικασίες, για την επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.

4.7 – ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας σημαίνει την αύξηση του λόγου εκροές (προϊόντα / υπηρεσίες) προς τις εισροές (συντελεστές παράγωγης), με τις οποίες παράγονται. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με αύξηση του προϊόντος/ υπηρεσίας, με σταθερούς τους συντελεστές είτε με μείωση των συντελεστών, με αμετάβλητο το προϊόν/ υπηρεσία είτε και τα δυο. Υπάρχουν, συνοπτικά, πέντε βασικά τρόποι για βελτίωση της παραγωγικότητας και, συνεπώς, της ποιότητας. Αυτοί είναι:

1. Μείωση του κόστους που είναι η πιο διαδεδομένη και παραδοσιακή προσέγγιση βελτίωσης της παραγωγικότητας και εφόσον εφαρμόζεται ορθά.
2. Αύξηση της παράγωγης με βελτίωση της τεχνολογίας, της σχεδίασης του συστήματος παράγωγης, της σχεδίασης οργάνωσης, της εκπαίδευσης του προσωπικού.
3. Εξυπνότερη εργασία, που σημαίνει περισσότερο προϊόν με τις ίδιες εισροές. Δηλαδή, αυξάνεται η παράγωγή (πώλησης) με τις ίδιες εισροές και χαμηλότερο κόστος.
4. Μείωση των εισροών σε μεγαλύτερη αναλογία απτοί η αύξηση των εκροών
5. Αποτελεσματικότερη εργασία, που είναι ο καλύτερος “δρόμος” για βελτίωση της παραγωγικότητας (= ποιότητας) και σημαίνει περισσότερο προϊόν (εκροή) για την ίδια ή λιγότερη εισροή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5

**ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ
ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

- Οι διαφορές επιχείρησης έχουν εφαρμόσει, κατά διαφόρους τρόπους, προγράμματα για βελτίωση της ποιότητας. Ο πιο αποτελεσματικός και διαδεδομένος τρόπος, για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, είναι η διαδικασία της “σχέδιο προς σχέδιο” βελτίωσης των χρόνιων προβλημάτων ποιότητας. Αυτή αποτελεί μια καθολική σειρά δραστηριοτήτων για σημαντικές βελτίωσης στην ποιότητα. Αυτή βασίζεται στη μεθοδική ανάλυση των συμπτωμάτων κακής ποιότητας. Αυτά συνδέονται με τα ελαττώματα των προϊόντων και τον καθορισμό των συγκεκριμένων αιτιών που τα δημιουργούν, από τη μια, καθώς, επίσης, και τον προσδιορισμό των αντιστοιχών μέτρων, για την θεραπεία των αιτιών, από την άλλη. Βασικά, περιλαμβάνει το **διαγνωστικό** στάδιο, που συνδέει τα συμπτώματα προς τα αίτια και το **θεραπευτικό** στάδιο, που συνδέει τα αίτια προς τα μετρά θεραπείας.

5.1- ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Σε κάθε οργανισμό, τα διάφορα προβλήματα “υγείας” διαπιστώνονται από την ύπαρξη ορισμένων συμπτωμάτων. Ομοίως, και σε μια επιχείρηση, τα προβλήματα ποιότητας εντοπίζονται από την παρουσία, επίσης, διαφόρων συμπτωμάτων. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να αποδειχθεί η αναγκαιότητα για βελτίωση της ποιότητας. Αυτό μπορεί να γίνει από :

1. Τις απώλειες σε έσοδα από πώλησης.

Η ανάλυση, της ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά, για το επίπεδο ποιότητας σε σχέση με εκείνο των ανταγωνιστών, αποτελεί σημαντική βοήθεια.

2.Την ευκαιρία για μείωση του κόστους κακής ποιότητας.

Το κόστος κακής ποιότητας είναι συχνά υψηλό. Αυτό αποτελεί μεγάλη ευκαιρία, για σημαντική εξεύρεση οικονομικών πόρων με ταυτόχρονο περιορισμό των ελαττωμάτων του προϊόντος προς τον πελάτη. Ένας τρόπος είναι η χρήση της “γλώσσας” του χρήματος. Έτσι, θα αποκαλυφθούν τα χρόνια προβλήματα ποιότητας, τα οποία λειτουργούν ως σημεία αφύπνισης και ανάληψης δράσης. Ένας άλλος τρόπος, για να επιβεβαιωθεί η ανάγκη για βελτίωσης της ποιότητας, είναι η χρήση των αποτελεσμάτων, από προηγούμενα επιτυχημένα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας, μέσα στην επιχείρηση.

Η προσπάθεια για την υιοθέτηση της ανάγκης για βελτίωση της ποιότητας απαιτεί:

α). Τη χρήση της ανάλογης “διαλέκτου”, η όποια εξαρτάται από το επίπεδο της Διοίκησης, στο όποιο γίνεται η προσπάθεια.

β). Τη συγκέντρωση και παρουσίαση των στοιχείων κόστους στην ανωτέρα Διοίκηση.

3. Άλλοι τρόποι ανάγκης για βελτίωση της ποιότητας.

Άλλοι τρόποι για να πείσει κάποιος για την αναγκαιότητα βελτίωσης της ποιότητας είναι:

α. Το επίπεδο αξιοπιστίας του προϊόντος.

β. Η τάση που επικρατεί για τον καταναλωτισμό.

γ. Ο υφιστάμενος διεθνής ανταγωνισμός (= παγκοσμιοποίηση)

δ. Το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο. Δηλαδή, οι διάφοροι περιορισμοί, όπως η ασφάλεια στη χρήση του προϊόντος, η προστασία του περιβάλλοντος.

5.2 - ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Μετά την αναγνώριση της αναγκαιότητας για βελτίωση της ποιότητας, πρέπει να ακολουθητέ η διαμόρφωση και επιλογή του προγράμματος για βελτίωση της ποιότητας. Η φάση αυτή περιλαμβάνει:

1. Τον προσδιορισμό των δυνατών εναλλακτικών προγραμμάτων, για βελτίωση της ποιότητας.
2. Τον καθορισμό της προτεραιότητας μεταξύ των διαφόρων εναλλακτικών προγραμμάτων, για βελτίωση της ποιότητας.
3. Την επιλογή (= έγκριση) του προγράμματος, για βελτίωση της ποιότητας.

Έχοντας προσδιορίσει τα διάφορα προτεινόμενα προγράμματα, για βελτίωση της ποιότητας, πρέπει να γίνει η επιλογή εκείνου, από το οποίο επιτυγχάνεται το μεγαλύτερο αποτέλεσμα, όσον αφορά τη μείωση του κόστους κακής ποιότητας του προϊόντος. Εδώ, γίνεται χρήση του δείκτη προτεραιότητας Pareto, για την αξιολόγηση / επιλογή του ενδεδειγμένου προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας.

5.3 – ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Ο καθορισμός των διαφόρων εναλλακτικών προγραμμάτων, για βελτίωση της ποιότητας, μπορεί να προέρχεται από:

1. Την ανάλυση του κόστους κακής ποιότητας.
2. Την ανταγωνιστική θέση στην αγορά.
3. Την ανάλυση Pareto, όσον αφορά το κόστος ποιότητας, τα παράπονα των πελατών, τις επιστροφές προϊόντων, την καταβολή εγγυήσεων.
4. Την ανάλυση των αναφορών του τμήματος πωλήσεων, του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, τις τεχνικές υπηρεσίες
5. Τη διαδικασία του προγραμματισμού.
6. Την επίδραση της ποιότητας στην κοινωνία
7. Τα επίπεδα της Διοίκησης, όπως στελέχη, ειδικοί και το υπόλοιπο προσωπικό.
8. Την ανάγκη της οργάνωσης για ποιότητα, την ανάγκη της εκπαίδευσης και υποκίνησης του προσωπικού για ποιότητα.

5.4 – ΕΠΙΤΥΧΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η επιτυχία ενός προγράμματος για βελτίωση της ποιότητας, αποτελεί μια επιβεβαίωση στα μέλη της ομάδας ότι, η διαδικασία για βελτίωση της ποιότητας αποδίδει αποτελέσματα. Επίσης, η αποτυχία ενός προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας, αποτελεί πηγή αποθάρρυνσης, από τη μια, και μείωσης της εμπιστοσύνης μέσα στην επιχείρηση, από την άλλη. Ένα ιδανικό πρόγραμμα για βελτίωση της ποιότητας πρέπει:

1. Να αναφέρεται σε *χρόνιο* πρόβλημα, το οποίο αναμένει την επίλυση του για μικρό χρόνο.
2. Να είναι *εφικτό*, που σημαίνει ότι έχει μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας, σε μικρό χρονικό διάστημα.
3. Να είναι *σημαντικό*, που σημαίνει ότι το τελικό αποτέλεσμα είναι επαρκώς χρήσιμο, ώστε να τύχει της ανάλογης προσοχής και αναγνώρισης.
4. Να είναι δυνατή η *μέτρηση* των αποτελεσμάτων, σε όρους οικονομικούς ή τεχνικούς.
5. Να αποτελεί πηγή *μάθησης*, από την εμπειρία, για τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

5.5 -ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η υλοποίηση ενός προγράμματος για βελτίωση της ποιότητας απαιτεί και την ανάλογη οργάνωση. Η οργάνωση περιλαμβάνει την *ομάδα προγράμματος* , της οποίας αποστολή είναι η επιτυχής υλοποίηση του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας. Η ομάδα προγράμματος για βελτίωση της ποιότητας πρέπει:

1. Να είναι *υποχρεωτική* για τα μέλη της. Με την ενεργό συμμετοχή εξασφαλίζεται η μείωση του κόστους κακής ποιότητας και ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα στην ποιότητα.
2. Να είναι *αντιπροσωπευτική*. Τα χρόνια προβλήματα συνδέονται με διαφορές λειτουργίες στην επιχείρηση και, συνεπώς, τα μέλη της ομάδας πρέπει να προέρχονται από τις διαφορές λειτουργίες της.
3. Να *δημιουργείται* σόλα τα επίπεδα της Διοίκησης, με βάση τις *ικανότητας* και όχι τον τίτλο.
4. Να έχουν καθαρισθεί σαφώς οι *αρμοδιότητες/ευθύνες*. Διότι, το διαγωνιστικό στάδιο είναι η πιο δύσκολη φάση, στην όλη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

- Μια από τις αίτιες αποτυχίας της ομάδας προγράμματος για βελτίωση της ποιότητας, είναι η έλλειψη σαφούς καθορισμού της αρμοδιότητας / ευθύνης για το διαγνωστικό στάδιο. Γι' αυτό, είναι απαραίτητο η ίδια ομάδα προγράμματος να έχει και την αρμοδιότητα / ευθύνη, για τη διάγνωση των αιτιών του προβλήματος κακής ποιότητας. Αυτό, για την περίπτωση που η διαγνωστική εργασία είναι μικρής έκτασης. Στην περίπτωση, όμως, που το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας είναι πολυσύνθετο, λόγω της ανάγκης συγκέντρωσης και ανάλυσης μεγάλου όγκου στοιχείων, υπάρχουν οι εξής εναλλακτικές λύσεις:

1. Η ομάδα προγράμματος *εξουσιοδοτεί* μέρος του διαγνωστικού έργου.
2. Η ομάδα προγράμματος *δέχεται* βοήθεια από γραμμικά ή επιτελικά στελέχη.
3. Δημιουργείται ένα *τμήμα πλήρους* απασχόλησης για τη συγκέντρωση και ανάλυση των στοιχείων, τα όποια είναι απαραίτητα για το διαγνωστικό στάδιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

6.1- ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Σήμερα, με τον διεθνή ανταγωνισμό, γίνεται ολοένα και περισσότερο αποδεκτό ότι η επιδίωξη υψηλής ποιότητας προϊόντος/υπηρεσίας σε σχέση με την απολυτή ικανοποίηση του πελάτη/ καταναλωτή, με το χαμηλότερο κόστος, αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση μιας επιχείρησης/ οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι:

1. Έχουν κατανοηθεί οι προτιμήσεις/ ανάγκες του πελάτη.
2. Είναι δυνατή η συνεχής και συνεπής πρόσφορα προϊόντων/ υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος.
3. Υπάρχει συνεχής προσαρμογή στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για την πρόβλεψη των μελλοντικών προτιμήσεων/ αναγκών του καταναλωτή.

Τα παραπάνω απαιτούν μια άλλη προσέγγιση της Διοίκησης, η όποια πρέπει να έχει ως κεντρικό στόχο την ολική ποιότητα. Η προσέγγιση αυτή σημαίνει ότι η Διοίκηση αποβλέπει στην αποτελεσματικότητα/ ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, όπου καθεμία και όλες μαζί οι δραστηριότητες και τα στελέχη εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης. Και αυτή η προσέγγιση είναι η Δ.Ο.Π, που αποτελεί ένα νέο "πολιτισμό" στην επιχείρηση, με προσανατολισμό μια πλήρη δέσμευση της Διοίκησης, όσον αφορά την απολυτή ικανοποίηση του καταναλωτή, μέσα από τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία στο προϊόν/υπηρεσία με το χαμηλότερο κόστος.

Στη Δ.Ο.Π, τα ανωτέρα στελέχη είναι εκείνα που θα υποστηρίξουν τις απαιτούμενες αλλαγές από το νέο “πολιτισμό” στην επιχείρηση, επειδή καμιά βελτίωση ποιότητας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς να γίνουν αλλαγές στις συνήθειες της συμβατικής Διοίκησης. Φυσικά, δεν είναι, πράγματι, εύκολο να αλλάξει ο “πολιτισμός” της Διοίκησης μιας επιχειρημένοι αντιστάσεις είναι πολλές. Η μεγαλύτερη αντίσταση είναι εκείνη που προκαλούν αυτοί που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους στην επιχείρηση. Μια άλλη αντίσταση προέρχεται από αυτούς που κατέχονται από τον φόβο της αποτυχίας. Επίσης, υπάρχουν και εκείνοι που ανησυχούν για τις πρόσθετες ευθύνες που θα φέρει η αλλαγή του “πολιτισμού” στην επιχείρηση Δ.Ο.Π, εξασφαλίζει ένα “κλίμα” όπου οι εργαζόμενοι:

1. Δεν κατέχονται από φόβο απώλειας της θέσης τους.
2. Έχουν υψηλό ηθικό και αισθάνονται υπερήφανοι για την δουλειά τους.
3. Αντιλαμβάνονται ότι τους σέβονται και γίνονται αποδεκτοί.
4. Αισθάνονται ότι είναι μελή της ίδιας ομάδας.
5. Αγώνίζονται, ταυτόχρονα, για τα ατομικά και επιχειρηματικά συμφέροντα.

6.2 – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

Τρία βασικά χαρακτηριστικά για την Δ.Ο.Π.

- 1. Δέσμευση.** Τα ανωτέρα στελέχη και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία. Πρέπει να υπάρχει μια παραδειγματική συμπεριφορά και δέσμευση από τα ανωτέρα στελέχη, με πράξεις και όχι με λόγια, προς τους εργαζόμενους για την ολική ποιότητα, η όποια πρέπει να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του καταναλωτή. Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η επαρκής μόρφωση/ εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία/ συνεργασία η σύγχρονη Διοικητική συμπεριφορά της ηγεσίας, η κατάλληλη υποδομή και η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελούν μερικά από τα στοιχεία του συστήματος της Δ.Ο.Π, που θα υποκινήσει τους εργαζόμενους για την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας και για την καινοτομία.
- 2. Γνώση.** Τα ανωτέρα στελέχη και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές για την αλλαγή. Η επιστημονική γνώση επιτρέπει τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε, όλοι οι εργαζόμενοι να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα του δικού τους έργου. Όταν κάποιος έχει τα κατάλληλα επιστημονικά “εργαλεία” μπορεί να επισημάνει τις δυσλειτουργίες και να προλάβει τις συνέπειες τους.

Η πρόληψη και όχι η θεραπεία αποτελεί τη βάση της θεωρίας της Δ.Ο.Π. Η πρόληψη σημαίνει πρόβλεψη, για την οποία υπάρχουν μέθοδοι. Υπάρχουν τεχνικές που εξασφαλίζουν την ποιότητα υπό έλεγχο και άλλες τεχνικές που επιτρέπουν την παραπέρα σημαντική βελτίωση της ποιότητας. Η επιστημονική γνώση προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, από τη μια, και των εργαζομένων, από την άλλη.

3 .Συμμέτοχη. Τα ανωτέρα στελέχη και κάθε εργαζόμενος συμμετέχουν σε μια ομάδα για την “κοινωνική” αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Η ολική ποιότητα δεν συνδέεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία/ δραστηριότητα ή ένα συγκεκριμένο τμήμα ή με τις αρμοδιότητες ενός διευθυντή της επιχείρησης. Η ολική ποιότητα αφορά όλους μέσα στην επιχείρηση και απαιτεί μια νέα συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η συμμετοχή και η πραγματοποίηση ενός, πράγματι, ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των εμποδίων επικοινωνίας, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνισμού, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αισθάνονται ότι αποτελούν μελή μιας ομάδας με κοινό σκοπό, απολαμβάνουν της εμπιστοσύνης της Διοίκησης, αντιλαμβάνονται ότι απαιτείται κοινή προσπάθεια, για την οποία αναμένουν ότι θα εκτιμηθεί ανάλογα. Η δυνατότητα επίλυσης των προβλημάτων ποιότητας αυξάνεται με την εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην κοινή προσπάθεια. Είναι σημαντική, λοιπόν, η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων και των ανώτερων στελεχών, τα όποια πρέπει να συμβάλλουν και να ενθαρρύνουν τη βελτίωση της ποιότητας , καθώς επίσης, και την ανοικτή συζήτηση των σχετικών προβλημάτων.

6.3- ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παίρνει από 4ης φάσης.

6.3.1.- Παραδοσιακός Έλεγχος Ποιότητας.

- Χαρακτηριστικά της 1^{ης} φάσης.

- 1) Συμμέτοχη της Διοίκησης – Ανύπαρκτη, σχετικά ακαθόριστη
- 2) Συμμέτοχη των εργαζομένων – Αδιάφορη επιφυλακτική
- 3) Συμμέτοχη των προμηθευτών – Περιορισμένη δειγματοληπτικός έλεγχος
- 4) Συμμέτοχη των πελατών – Ανύπαρκτη
- 5) Πρόγραμμα εκπαίδευσης – Ανύπαρκτο ή περιορισμένο
- 6) Εφαρμογή τεχνολογίας – Ανύπαρκτη ή περιορισμένη
- 7) Ειδικό τμήμα έλεγχου ποιότητας – Περιορισμένο και αντιπαθητικό
- 8) Έκταση εφαρμογής της Δ.Ο.Π – Περιορισμένη ή ανεπαρκής ασυντόνιστη
- 9) Αποτελέσματα και προϋποθέσεις για μετάβαση στη Δ.Ο.Π – Ευαισθητοποίηση της Διοίκησης
- 10) Στρατηγικός στόχος – Έλεγχος κόστους
- 11) Έννοια της ποιότητας – Ποιότητα σχεδίασης
- 12) Κόστος (κακής) ποιότητας – 25%-30% των πωλήσεων, περίπου.
- 13) Οργανωτική αλλαγή – Καμιά.

6.3.2.- Συνειδητός έλεγχος ποιότητας.

Χαρακτηριστικά της 2^{ης} φάσης.

- 1) Συμμέτοχη της Διοίκησης – Ενδιαφέρουσα σαφής πολιτική
- 2) Συμμέτοχη των εργαζομένων – Αρχικό ενδιαφέρον. Προπαίδευση. Συμμέτοχη σε ομάδες βελτίωσης ποιότητας.
- 3) Συμμέτοχη των προμηθευτών – Αναγκαία Περιορισμός των προμηθευτών.
- 4) Συμμέτοχη των πελατών – Καλή επικοινωνία. Ανατροφοδότηση. Αξιολόγηση.
- 5) Πρόγραμμα εκπαίδευσης – Κατάλληλο κυρίως για στελέχη. Πιλοτικό για εργαλεία έλεγχου.
- 6) Εφαρμογή τεχνολογίας- Έναρξη με ειδικό εξοπλισμό Η/Υ. Προληπτική συντήρηση.
- 7) Ειδικό τμήμα έλεγχου ποιότητας - Αναγκαίο υπό ανωτάτη Διοίκηση.
- 8) Έκταση εφαρμογής της Δ.Ο.Π - -----
- 9) Αποτελέσματα και προϋποθέσεις για μετάβαση στη Δ.Ο.Π – Εγχειρίδιο ποιότητας. Δημιουργία υποδομής για Δ.Ο.Π.
- 10) Στρατηγικός στόχος – Έλεγχος ποιότητας.
- 11) Έννοια της ποιότητας – Ποιότητα προϊόντος για εξωτερικούς πελάτες.
- 12) Κόστος (κακής) ποιότητας – 20- 30% των πωλήσεων περίπου.
- 13) Οργανωτική αλλαγή – Ειδικό τμήμα έλεγχου ποιότητας. Πολιτική ποιότητας. Διαδικασίες παράγωγης υποστήριξης μέτρησης.

6.3.3 – Προ-εισαγωγή της Δ.Ο.Π.

- Χαρακτηριστικά της 3^{ης} φάσης.

- 1) Συμμέτοχη της Διοίκησης – Ενεργός στήριξη και συμμετοχή Benchmarking.
- 2) Συμμέτοχη των εργαζομένων – Εμπιστοσύνη προς τη Διοίκηση. Συμμέτοχη σε ομάδες βελτίωσης ποιότητας.
- 3) Συμμέτοχη των προμηθευτών – Ωφέλιμη συνεργασία. Πιστοποίηση ποιότητας στην πηγή.
- 4) Συμμέτοχη των πελατών – Καθοριστική. Συστηματική επικοινωνία. Συμμέτοχη
- 5) Πρόγραμμα εκπαίδευσης – Αποτελεσματικό κυρίως για εργαζόμενους. Ικανοποίηση
- 6) Εφαρμογή τεχνολογίας – Διευρυμένη. Εισαγωγή του J.I.T.
- 7) Ειδικό τμήμα έλεγχου ποιότητας - Στενή συνεργασία με όλους. Συστηματική εκπαίδευση.
- 8) Έκταση εφαρμογής της Δ.Ο.Π – Πλήρης Διοίκηση ποιότητας. Ανάλυση κόστους για βελτιώσεις.
- 9) Αποτελέσματα και προϋποθέσεις για μετάβαση στη Δ.Ο.Π – Βεβαίωση της Διοίκησης. Αναγκαία αναδιοργάνωση η κανονικές ομάδες βελτίωσης ποιότητας.
- 10) Στρατηγικός στόχος – Βελτιωση της ποιότητας για προϊόντα και εξυπηρέτηση πελατών.
- 11) Έννοια της ποιότητας – Ποιότητα προϊόντος για εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες.
- 12) Κόστος (κακής) ποιότητας –10-20% των πωλήσεων, περίπου
- 13) Οργανωτική αλλαγή – Διαδικασίες παράγωγης- εξυπηρέτησης. Ομάδες βελτίωσης της ποιότητας.

6.3.4 – Εισαγωγή της Δ.Ο.Π

- Χαρακτηριστικά της 4^{ης} φάσης.

- 1) Συμμέτοχη της Διοίκησης – Πρόληψη κακής ποιότητας. Δείκτης ανταγωνιστικότητας μαζί με άλλους δείκτες. Αξιολόγηση με ποιοτικούς στόχους.
- 2) Συμμέτοχη των εργαζομένων – Τρόπος ζωής. Υψηλές επιδόσεις ποιότητας. Αίσθημα ικανοποίησης και υπερηφάνειας.
- 3) Συμμέτοχη των προμηθευτών – Κριτής ποιότητας. Σταθερή επικοινωνία για καλύτερη εξυπηρέτηση.
- 4) Συμμέτοχη των πελατών - -----
- 5) Πρόγραμμα εκπαίδευσης - -----
- 6) Εφαρμογή τεχνολογίας – Αυξημένη εκπαίδευση και βοήθεια σε προσωπικό, πελάτες και προμηθευτές.
- 7) Ειδικό τμήμα έλεγχου ποιότητας - Απολυτή. Σχέσεις της Δ.Ο.Π με νέες μεθόδους της Διοίκησης.
- 8) Έκταση εφαρμογής της Δ.Ο.Π - -----
- 9) Αποτελέσματα και προϋποθέσεις για μετάβαση στη Δ.Ο.Π – Συνεχής βελτίωση ποιότητας με αύξηση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.
- 10) Στρατηγικός στόχος – Ποιότητα προϊόντος και εξυπηρέτησης για εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες.
- 11) Έννοια της ποιότητας – 2-5% των πωλήσεων, περίπου.
- 12) Κόστος (κακής) ποιότητας - -----
- 13) Οργανωτική αλλαγή – Βελτίωση ευκαμψίας συστημάτων, διαδικασιών και προσωπικού.

6.4.- ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΓΚΗΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

- Οι λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται το σύστημα της Δ.Ο.Π. είναι:

1. Η ανάγκη της ανάπτυξης και μακροχρόνια *επιβίωση* της επιχείρησης μέσα σε μια ανταγωνιστική και ολοένα περιοριζόμενη εσωτερική και διεθνή αγορά.
2. Η ανάγκη της ποιοτικής *υπεροχής* των προϊόντων/ υπηρεσιών για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου εσωτερικού και διεθνούς ανταγωνισμού.
3. Οι *αδυναμίες* και η *αναποτελεσματικότητα* που παρουσιάζουν οι γνώστες συμβατικές τεχνικές για τη βελτίωση και εξασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων/ υπηρεσιών.

Η σημασία που παρουσιάζει η βελτίωση και εξασφάλιση ενός υψηλού επίπεδου ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών γίνεται κατανοητή από τις επιπτώσεις που έχει αυτή πάμε στο εξωτερικό περιβάλλον (αγορά) ,καθώς επίσης, και στο εσωτερικό περιβάλλον (παράγωγη) της επιχείρησης.

- Όσον αφορά την αγορά, η βελτίωση της ποιότητας προϊόντων/ υπηρεσιών συνεπάγεται:

(α) Την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς, με επακόλουθο

(β) Την αύξηση των εσόδων /κερδών

(γ) Την ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.

- Όσον αφορά την παράγωγη, η βελτίωση της ποιότητας προϊόντων / υπηρεσιών συνεπάγεται:

(i) Τη μείωση του ποσοστού *ελαττωματικών*, με επακόλουθο

(ii) Την αύξηση της *παραγωγικότητας*.

(iii) Τη μείωση του κόστους των *ελαττωματικών*, καθώς επίσης και τη μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας.

(iv) Τη μείωση του *κόστους παράγωγης* και με συνέπεια

(v) Την αύξηση, επίσης, των *εσόδων / κερδών* της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

7

ΕΡΕΥΝΑ

- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.

- Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει μια συνέντευξη που αποτελείται από 10 ερωτήσεις στην οποία έχουν υποβληθεί ανώτατα στελέχη των τριών super market στην περιοχή Πατρών(ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ,ΑΒ. ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ,ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ).

Η συνέντευξη αφορά την ποιότητα των προϊόντων και την επικοινωνία που εφαρμόζουν οι τρεις επιχειρήσεις στα καταστήματα τους. Μέσω της συνέντευξης ανακαλύψαμε πολλά για τον τρόπο λειτουργίας και την στρατηγική που ακολουθού η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.

Στο τέλος της έρευνας με την βοήθεια των στοιχείων που περισυλλέξαμε γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα που βγάλαμε.

Οι ερωτήσεις που έχουμε θέση είναι οι παρακάτω:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.

1. Θεωρείτε ότι η εξειδίκευση του προσωπικού πάνω στην επικοινωνία είναι απαραίτητο προσόν για την επιχείρησή σας ; Με ποιον τρόπο γίνεται; Υπάρχει ειδικό τμήμα επικοινωνίας;
2. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη επιχείρησή σας;
3. Ποια είναι τα μέσα της επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για την προώθηση των προϊόντων σας; Ποιο θεωρείτε σαν καλύτερο μέσω επικοινωνίας για να περάσετε τα μηνύματα που θέλετε στους καταναλωτές σας και γιατί;
4. Όταν ένας καταναλωτής έχει κάποια δυσαρέσκεια σχετικά με ένα προϊόν ή μια εξυπηρέτηση έχετε κάποιο ειδικό τμήμα στο οποίο μπορεί να απευθυνθεί ; - Υπάρχει κάποια γραμμή εξυπηρέτησης;
5. Η επικοινωνία τα τελευταία χρόνια στην επιχείρησή σας έχει βελτιωθεί; Με ποιο τρόπο; Σας έχει βοηθήσει αυτό στην αύξηση του τζίρου σας; Ακλουθείτε κάποια πολιτική για να την βελτιώσετε; Ποια;
6. Ένα προϊόν για να μπει στα ράφια σας ποιο είναι το βασικότερο κριτήριο που πρέπει να έχει και γιατί; (ποιότητα – τιμή – επωνυμία).Οι καταναλωτές σας με τι κριτήριο τα διαλέγουν συνήθως;
7. Τα προϊόντα που είναι καλής ποιότητας σας βοηθάνε στην αύξηση του τζίρου σας;
8. Με τι κριτήριο επιλέγετε έναν προμηθευτή σας;
9. Ο ορισμός ποιότητας για την επιχείρησή σας τι προσδιορίζει και που απευθύνετε κυρίως;
- 10.Υπάρχει τμήμα έρευνας αγοράς στην επιχείρησή σας; Αν ναι, έχετε κάνει ποτέ ερευνά πάνω στην ποιότητα και στην επικοινωνία;Τι συμπεράσματα βγάλατε;

7.1 – ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟ ΣΤΗΝ

ΠΑΤΡΑ.

1975. Τα αδέρφια Βασίλης και Κώστας Ανδρικόπουλος ανοίγουν το πρώτο κατάστημα τους (παντοπωλείο) στην οδό Τριών Ναύαρχων 31, με την νομική μορφή αφοί ΧΑΡΑΛ.ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΙ Ο.Ε''

1980. Την χρόνια αυτή η επιχείρηση μεταφέρεται σε ένα σύγχρονο κατάστημα self service επί της οδού Τριών Ναύαρχων 48.

1984. Η επιχείρηση ιδρύει το δεύτερο κατάστημα της, στην οδό Καρατζά 114, πλατεία Μαρούδα.

1989. Οι επιχείρηση ''ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ'' επεκτείνονται με την δημιουργία και τρίτου καταστήματος. Το νέο κατάστημα ανοίγει στην Πάλαια Εθνική Οδό Αθηνών 17 στο Ρίο, νε σκοπό την διεύρυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και σε άλλες αγορές εκτός των Πατρών.

1990. Ιδρύεται η '' ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε''

1991. Η αλυσίδα επεκτείνεται με την ίδρυση του τέταρτου κατά σειρά καταστήματος, το καλοκαίρι του 1991. Το καινούργιο κατάστημα, ανοίγει στην οδό Νικήτα 66 στα Ψηλά Αλώνια, όπου με την επωνυμία ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε ενσωματώνονται σταδιακά και τα υπόλοιπα υποκαταστήματα.

1995. Την χρόνια αυτή, μεταφέρεται το κατάστημα του Ρίου σε νέους συγχρόνους και μεγαλύτερους χώρους στην οδό Αθηνών 23. Πλέον η επιχείρηση ξεφεύγει από τα στενά όρια του super market αφού στο νέο κατάστημα υπάρχουν και τμήματα μαναβικής, κρεοπωλείου, καφεκοπτείου και γρήγορου φαγητού.

1996. Ανοίγει το κατάστημα στην οδό Κορίνθου 190 στο κέντρο της Πάτρας.

1999. Το κατάστημα της οδού Τριών Ναύαρχων 31, μεταφέρεται στην Μείζονος 205. Με την μεταφορά αυτή, όλα τα καταστήματα πλέον ανήκουν στην ''ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.Β.Ε.'' Την ίδια χρόνια, η επιχείρηση για την καλύτερη τροφοδοσία των καταστημάτων της, λειτουργεί στην Ηλείας 7 Κάτω Οβριό του Δήμου Μεσσότοιχος, μεγάλο κέντρο αποθήκευσης και διανομών. Στον ίδιο χώρο μεταφέρονται μηχανογράφηση της εταιρίας εγκαθίσταται ολοκληρωμένη ERP εφαρμογή.

2001. Τον Φεβρουάριο ανοίγει το τελευταίο και πιο σύγχρονο κατάστημα της αλυσίδας, σε χώρο πώλησης 1000τ.μ στην οδό Καλαβρύτων 44, Πάτρα και για λειτουργικούς λογούς μεταφέρεται εκεί και το λογιστήριο. Το καλοκαίρι του 2001 ξεκάνει να εγκαθίσταται στα καταστήματα σύστημα πωλήσεων μέσω barcode. Δεκαέξι μήνες αργότερα όλα τα καταστήματα διαθέτουν σύγχρονο points of sale (POS) και πλήρη μηχανογράφηση.

2006. Αναιδή το 7 κατάστημα επί της οδού Σολωμού 53 στην περιοχή της Αγ.Βαρβαρας στην Πάτρα. Παράλληλα ιδρύεται η “Χ.ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.” επί της οδού Σολωμού 30, στην Πάτρα, όπου δραστηριοποιείται στο χώρο της αρτοποιίας-ζαχαροπλαστικής.

Σήμερα. Ο όμιλος ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ με σίγουρα και σταθερά βήματα συνεχίζει να προσφέρει υψηλού επιπέδου προϊόντα και εξυπηρέτηση στους πελάτες της. Η εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού της περιοχής τον έχει κατατάξει στην πρώτη θέση στην περιοχή μας και σταθερά μεταξύ των 30 μεγαλύτερων αλυσίδων super market στην Ελλάδα. Διαθέτει επτά υποκαταστήματα s/m και ένα αρτοποιείο και απασχολεί διακόσια τριάντα περίπου άτομα προσωπικό. Αναπτύσσεται αποκλειστικά με ίδια κεφάλαια και διατηρεί ρυθμούς ανάπτυξης υψηλότερους από τον μέσο όρο του κλάδου.



7.1.1 ΕΡΕΥΝΑ – ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΥ

1.Θεωρείτε ότι η εξειδίκευση του προσωπικού πάνω στην επικοινωνία είναι απαραίτητο προσόν για την επιχείρησή σας; ; Με ποιον τρόπο γίνεται; Υπάρχει ειδικό τμήμα επικοινωνίας;

- Σίγουρα, αφού η σωστή επικοινωνία προσελκύει νέους και διαθέτει σταθερούς τους πελάτες .Δεν υπάρχει ειδικό τμήμα επικοινωνίας. Σε τακτά χρονικά διαστήματα πραγματοποιούνται επιμορφωτικά σεμινάρια κατάρτισης εργαζομένων σε διάφορους τομείς είτε με ίδιους πόρους είτε χρηματοδοτούμενα μέσω ΛΑΕΚ του ΟΑΕΔ.

2. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη επιχείρησή σας;

- Όχι στην επιχείρησή μας δυστυχώς δεν υπερέχει τέτοιο τμήμα ούτε κάποιο αλλά σχετικό . Η διοίκηση όμως έχει σαν στόχο την δημιουργία τμήματος ποιότητας έλεγχου στο έμμεσο μέλλον.

3. Ποια είναι τα μέσα της επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για την προώθηση των προϊόντων σας; Ποιο θεωρείτε σαν καλύτερο μέσο επικοινωνίας για να περάσετε τα μηνύματα που θέλετε στους καταναλωτές σας και γιατί;

- Φυλλάδια- Προσφορές- Δώρα. Οι προσφορές και η χορήγηση δώρων σε πελάτες έχει άμεσο αντίκτυπο στους πελάτες και το προτιμούν.

4.Οταν ένας καταναλωτής έχει κάποια δυσαρέσκεια σχετικά με ένα προϊόν η μια εξυπηρέτηση έχετε κάποιο ειδικό τμήμα στο οποίο μπορεί να απευθυνθεί; - Υπάρχει κάποια γραμμή εξυπηρέτησης;

- Ειδικό τμήμα ανά κατάσταση δεν υπάρχει. Το τηλεφωνικό κέντρο όμως είναι πάντα στην διάθεση των καταναλωτών, όπως επίσης οι υπεύθυνοι των υποκαταστημάτων εξυπηρετούν άμεσα και επιλύουν οποιοδήποτε πρόβλημα προσωπικά.

5. Η επικοινωνία τα τελευταία χρόνια στην επιχείρησή σας έχει βελτιωθεί; Με ποιο τρόπο; Σας έχει βοηθήσει αυτό στην αύξηση του τζίρου σας; Ακλουθείτε κάποια πολιτική για να την βελτιώσετε; Ποια;

- Η συνεχής εκπαίδευση αδιαμφισβήτητα βελτιώνει την επικοινωνία και άρα προσελκύει όλο και περισσότερους πελάτες. Είναι και αυτή ένας από τους συντελεστές αύξησης του τζίρου. Η αδιάλειπτη παρουσία στελεχών μας ελέγχει και εξασφαλίζει την ποιότητα επικοινωνίας μας με πελάτες.

6. Ένα προϊόν για να μπει στα ράφια σας ποιο είναι το βασικότερο κριτήριο που πρέπει να έχει και γιατί; (ποιότητα – τιμή – επωνυμία). Οι καταναλωτές σας με τι κριτήριο τα διαλέγουν συνήθως;

- Ποιότητα: πρωταρχικό μέλημα. Ικανότητα στελεχών μας, αναζητούν αρχικά την ποιότητα και κατόπιν το χαμηλό κόστος. Η εντοπιότητα παράγωγής είναι ένας ακόμα παράγοντας επιλογής προϊόντος καθώς επίσης και η επωνυμία (διαφήμιση) του προϊόντος και εν γένει προώθηση,

Κριτήρια επιλογής προϊόντων από καταναλωτές.- Προωθητικό δώρα, Τυχόν προσφορές είτε σε χρηματική μορφή είτε με μορφή δώρων, Γευστικές δόκιμες όντος του καταστήματος, Τόπος παράγωγής και παρασκευής των προϊόντων (εισαγόμενα ή εξαγόμενα), Εξυπηρέτηση, Ευγένεια και προθυμία των υπάλληλων, Ποικιλία προϊόντων, Καθαριότητα.

7. Τα προϊόντα που είναι καλής ποιότητας σας βοηθάνε στην αύξηση του τζίρου σας;

- Ίσως είναι ο κυριότερος παράγοντας που συμμετέχει στην δημιουργία του τζίρου.

8.Με τι κριτήριο επιλέγετε έναν προμηθευτή σας;

- Αξιοπιστία, Ποιότητα παράγωγης διαδικασίας, Τρόπος επικοινωνίας, Εντοπιότητα προμηθευτή, Επωνυμία του προϊόντος, Τρόποι προώθησης των προϊόντων του, Κόστος.

9.Ο ορισμός ποιότητα για την επιχείρησή σας τι προσδιορίζει και που απευθύνετε κυρίως;

- Είναι το Α και το Ω της δραστηριότητας μας. Οι πελάτες μας αυτή ζητούν κυρίως. Αυτό φαίνεται από τον τζίρο των μη τυποποιημένων προϊόντων (τυροκομικά- κρέατα- μαναβική- αλλαντικά κ.λπ.)

10.Υπάρχει τμήμα Έρευνας Αγοράς στην επιχείρησή σας; Αν ναι, έχετε κάνει ποτέ ερευνά πάνω στην ποιότητα και στην επικοινωνία;Τι συμπεράσματα βγάλατε;

- Δεν έχει συσταθεί ακόμα συγκεκριμένο τμήμα ερευνών.

Κατά διαστήματα, εντεταλμένα στελέχη μας ερευνούν την αγορά, την ποιότητα, τις τιμές, την επικοινωνία κ.λπ. και μεταξύ των υποκαταστημάτων μας και σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας. Σαφώς, υπερέχουμε στην ποιότητα και συνεχώς βελτιωνόμαστε σε όλους τους τομείς.

7.2- ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΑΒ.ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ.

Η ΑΒ δραστηριοποιείται εδώ και δεκαετίες στον τομέα του λιανεμπορίου και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα στον χώρο εμπορίας τροφίμων στην Ελλάδα. Με έντονη την αίσθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης η ΑΒ ζει και δρα ενεργά μέσα στην ελληνική κοινωνία. Οι ενέργειες της ΑΒ συνεχώς αναγνωρίζονται με ιδιαίτερες τιμητικές διακρίσεις και βραβεύσεις.

Σύντομο Ιστορικό

Το Δεκέμβριο του 1969 συστάθηκε η Ανώνυμος Εταιρία «Γεράσιμος και Χαράλαμπος Βασιλόπουλος ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ

ΕΜΠΟΡΟΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑ» (Φ.Ε.Κ.1333/16.12.1969) με σκοπό και αντικείμενο κυρίως την άσκηση επιχειρήσεως βιοτεχνίας και εμπορίας υψηλής ποιοτικής στάθμης προϊόντων διατροφής, την επεξεργασία, τυποποίηση, συσκευασία και πώληση κρεάτων, αγροτικών προϊόντων, ξηρών καρπών, βοτάνων και άλλων ειδών οικιακής και ατομικής χρήσεως, την οργάνωση εγκαταστάσεων και καταστημάτων «υπεραγορών» (supermarkets) προς διάθεση αντικειμένων των προαναφερομένων ειδών, υπό συγχρόνους μεθόδους προβολής, διακινήσεως και διαθέσεως. Μεταξύ των σκοπών συμπεριλαμβάνεται η οργάνωση κέντρων συγκέντρωσης των προαναφερομένων προϊόντων και η δημιουργία εγκαταστάσεων εξευγενισμού αυτών, εφοδιασμένων με τον απαραίτητο εκσυγχρονισμένο μηχανικό εξοπλισμό.

Έδρα η Αθήνα, διάρκεια 50 έτη, μετοχικό κεφάλαιο 6 εκατ. δρχ.

Το 1990 η Εταιρία εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και την ίδια χρονιά ανοίγει το κατάστημα MEGA στο Ελληνικό που βραβεύεται το 1991 από τον Διεθνή Οργανισμό Λιανεμπορίου (A.I.D.A.) σαν το καλύτερο και πιο ολοκληρωμένο σουπερμάρκετ της Ευρώπης.

Τον Ιούλιο του 1992 η «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» εντάσσεται στο διεθνή Όμιλο λιανικών πωλήσεων τροφίμων DELHAIZE (www.delhaize.com).

Α 2001 η Εταιρία προχωρά στην εξαγορά της ΤΡΟΦΟ Α.Ε., στην οποία ανήκει επίσης η ΕΝΑ Α.Ε., μία θυγατρική που ασχολείται με το χονδρικό εμπόριο τροφίμων (Cash-and-Carry)

Το 2004 οι τετραετείς προσπάθειες για την ενοποίηση του προσωπικού και των καταστημάτων της ΤΡΟΦΟ στις λειτουργίες και στην κουλτούρα της «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» ολοκληρώθηκαν με τη συγχώνευση και απορρόφηση της ΤΡΟΦΟ από την «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ».

Η «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» αποτελεί σήμερα τη δεύτερη σε μέγεθος εταιρία στο λιανεμπόριο τροφίμων στην Ελλάδα.

Την 31.12.2007 λειτουργούσε 158 συνολικά καταστήματα, εκ των οποίων 113 σουπερμάρκετ με τις επωνυμίες «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» και AB City, 10 καταστήματα χονδρικής πώλησης με την επωνυμία ENA Cash-and-Carry και 36 καταστήματα που φέρουν τις επωνυμίες AB Shop&Go και AB Food Market τα οποία αποτελούν το δίκτυο δικαιόχρησης (franchising) της Εταιρίας.

Η «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. σταθερή στη φιλοσοφία της για την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και αξιοποιώντας τα νέα δεδομένα, εμπλουτίζει συνεχώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Η ποιότητα, η ποικιλία, η εξυπηρέτηση, η επένδυση στις ανταγωνιστικές τιμές, οι άριστες συνθήκες υγιεινής, οι καινοτόμες εφαρμογές στο λιανικό εμπόριο τροφίμων είναι τα ισχυρά της όπλα και τα σημεία που τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της.

Περιγραφή αντικειμένου εργασιών

Η «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου τροφίμων και ειδών ευρείας κατανάλωσης μέσω 113 καταστημάτων σουπερμάρκετ στην ευρύτερη περιοχή Αθηνών (72 καταστήματα), στην Πελοπόννησο (17 καταστήματα), στη Στερεά Ελλάδα πλην του Νομού Αττικής (7 καταστήματα), στο Νομό Μαγνησίας (2 καταστήματα), στο Νομό Λαρίσης (1 κατάστημα), στο Νομό Πιερίας (1 κατάστημα), στα Ιωάννινα (3 καταστήματα), στα νησιά του Ιονίου (2 καταστήματα), στα νησιά του Αιγαίου (2 καταστήματα) και στη Θεσσαλονίκη (6 καταστήματα).

Επίσης στο δίκτυο πωλήσεων της «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» περιλαμβάνονται και 36 καταστήματα δικαιόχρησης (franchising). Από αυτά, 7 καταστήματα λειτουργούν στην Αττική, 8 καταστήματα στα νησιά του Αιγαίου, 10 καταστήματα στην Πελοπόννησο, 3 καταστήματα στα νησιά του Ιονίου, 6 καταστήματα στη Στερεά Ελλάδα και Εύβοια, 1 κατάστημα στην Άρτα και 1 κατάστημα στη Θεσσαλονίκη.

Η Εταιρία ΕΝΑ Α.Ε. δραστηριοποιείται στο χονδρικό εμπόριο (Cash-and-Carry) μέσω 10 καταστημάτων που εκτείνονται σε όλη την ελληνική επικράτεια. Συγκεκριμένα, λειτουργεί από ένα κατάστημα στην ευρύτερη περιοχή Αθηνών, στο Βόλο, στη Χαλκίδα, στο Άργος, στις Σέρρες, στην Καλαμάτα, στην Κέρκυρα, στα Ιωάννινα, στην Κρήτη και στην Πάτρα.

Δίκτυο Πωλήσεων και Διανομής

Τα καταστήματα της «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» έχουν ομαδοποιηθεί σε πέντε κατηγορίες κυρίως ανάλογα με την επιφάνεια πώλησης, τον κύκλο εργασιών, την ποικιλία και τέλος την οργανωτική δομή τους. Όλα τα καταστήματα της «ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» είναι εξοπλισμένα με σύγχρονες ταμειακές μηχανές ανάγνωσης γραμμικού κωδικού (barcode), με υπερσύγχρονα ψυγεία με ελεγχόμενες θερμοκρασίες και με αποθηκευτικούς χώρους οργανωμένους και εξοπλισμένους βάσει πρόσφατων διεθνών προτύπων.

7.2.1 – ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΤΡΑ.

Στην Πάτρα υπάρχουν 6 καταστήματα Α.Β- ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ. Το πρώτο κατάστημα ιδρύθηκε το 1994. Συνολικά σε όλα τα καταστήματα απασχολούνται 400 υπάλληλοι. Σε κάθε κατάστημα υπάρχει ένας διευθυντής. Τα τμήματα που υπάρχουν σε όλα τα Α.Β είναι τα εξής: - Τμήμα μαναβικής - κρεοπωλείου – ιχθυοπωλείου – αλλαντικών - γαλακτοκομικών – τυροκομικών. Μονό στα μικρά καταστήματα Α.Β λυτεί το τμήμα ιχθυοπωλείου.



7.2.2 –ΕΡΕΥΝΑ –ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Α.Β- ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ.

1.Θεωρείτε ότι η εξειδίκευση του προσωπικού πάνω στην επικοινωνία είναι απαραίτητο προσόν για την επιχείρησή σας; Με ποιον τρόπο γίνεται; Υπάρχει ειδικό τμήμα επικοινωνίας;

-Πάντα το προσωπικό πρέπει να είναι εξειδικευμένο, σε όλα τα θέματα που έχουν να κάνουν και που απασχολούν την επιχείρηση, και ποιο συγκεκριμένα όσο αφορά την επικοινωνία που είναι ένα μέσο για να έρθουν πιο κοντά και να χειριστούν ποιο γρήγορα και ποιο αποτελεσματικά τα αιτήματα του πελάτη και κατόπιν να παραμένουν σταθεροί εταιρία Α.Β πραγματοποιεί σεμινάρια όσο αφορά την επιμόρφωση του προσωπικού πάνω στην επικοινωνία. Το κεντρικό κατάστημα στην Αθήνα συχνά κάνει σεμινάρια για την εκπαίδευση όσο αφορά θέματα υγιεινής, καθαριότητας κ.λπ.

2. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη επιχείρησή σας;

-Δεν υπάρχει τέτοιο τμήμα. Υπάρχει όμως σχετικό τμήμα το οποίο είναι το τμήμα Έλεγχου Ποιότητας .

3.Ποια είναι τα μέσα της επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για την προώθηση των προϊόντων σας; Ποιο θεωρείτε σαν καλύτερο μέσο επικοινωνίας για να περάσετε τα μηνύματα που θέλετε στους καταναλωτές σας και γιατί;

- Η εταιρία χρησιμοποιεί όλα τα μέσα επικοινωνίας, αλλά σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και καταστάσεις. Η διαφήμιση στην TV είναι το καλύτερο μέσο επειδή παρακολουθείται από ποιο πόλους καταναλωτές και με αυτό το τρόπο μπορούμε να τους προσελκύσουμε περισσότερο και να τους περάσουμε κατευθείαν το μήνυμα.

4.Όταν ένας καταναλωτής έχει κάποια δυσαρέσκεια σχετικά με ένα προϊόν η μια εξυπηρέτηση έχετε κάποιο ειδικό τμήμα στο οποίο μπορεί να απευθυνθεί; - Υπάρχει κάποια γραμμή εξυπηρέτησης;

- Υπάρχει γραμμή εξυπηρέτησης που χρησιμοποιούμε για τους καταναλωτές αλλά και διεύθυνση στο Ιντερνέτ που μπορούν να απευθυνθούν για κάποια δυσαρέσκεια που έχουν. Επίσης στα καταστήματα της Πάτρας χρησιμοποιούμε ερωτηματολόγιο που ο καταναλωτής το συμπληρώνει ανάλογα με τα παράπονα που έχει.

5.Η επικοινωνία τα τελευταία χρόνια στην επιχείρησή σας έχει βελτιωθεί; Με ποιο τρόπο; Σας έχει βοηθήσει αυτό στην αύξηση του τζίρου σας; Ακλουθείτε κάποια πολιτική για να την βελτιώσετε; Ποια;

- Σίγουρα. Όσο πάμε βελτιωνόμαστε και εξελισσόμαστε πιο πολύ σε όλα τα επίπεδα. Σε αυτό έχει βοηθήσει η εμπειρία και η συνεχής εκπαίδευση και τα σεμινάρια που κάνουμε πάνω στην επικοινωνία. Σαφώς και αυτό έχει βοηθήσει για να αυξηθεί ο τζίρος στα καταστήματά μας, γιατί μέσω της επικοινωνίας έρχεται πιο κοντά ο καταναλωτής με των υπάλληλο και μένει πιο ικανοποιημένος.

6.Ένα προϊόν για να μπει στα ράφια σας ποιο είναι το βασικότερο κριτήριο που πρέπει να έχει και γιατί; (ποιότητα – τιμή – επωνυμία).Οι καταναλωτές σας με τι κριτήριο τα διαλέγουν συνήθως;

- Το βασικότερο κριτήριο που πρέπει να έχει ένα προϊόν είναι η ποιότητα .Αλλά τα τελευταία χρόνια βλέπουμε ότι ο καταναλωτής επικεντρώνεται και ψάχνει την τιμή του προϊόντος. Δηλαδή έχουμε μια σταθερή σχέση μεταξύ ποιότητας – τιμής.

7. Τα προϊόντα που είναι καλής ποιότητας σας βοηθάνε στην αύξηση του τζίρου σας;

- Μπορώ να πω ότι είναι ένας βασικός παράγοντας, αλλά δεν εξαρτάται μόνο από αυτό. Για να έχουμε ένα καλό τζίρο στα καταστήματά μας, εκτός από την ποιότητα πρέπει να καταφέρουμε να έχουμε και να διατηρήσουμε και άλλα κριτήρια.

8. Με τι κριτήριο επιλέγετε έναν προμηθευτή σας;

- Είναι θέμα εμπιστοσύνης και ικανοποίησης που έχουμε από τον προμηθευτή. Επίσης το κόστος και ποιότητα των προϊόντων. Ένα άλλο κριτήριο είναι και η αξιοπιστία.

9. Ο ορισμός ποιότητας για την επιχείρησή σας τι προσδιορίζει και που απευθύνετε κυρίως;

- Προσδιορίζει τα πάντα. Αυτό ζητάμε και εμείς σαν στελέχη να έχουμε μεταξύ μας μια υγιή ποιότητα σε σχέση με το κατάστημα, με τα προϊόντα και με τους πελάτες.

10. Υπάρχει τμήμα Έρευνας Αγοράς στην επιχείρησή σας; Αν ναι, έχετε κάνει ποτέ ερευνά πάνω στην ποιότητα και στην επικοινωνία; Τι συμπεράσματα βγάλατε;

- Έχουμε τμήμα έρευνας αγοράς και κατά διαστήματα τα στελέχη που είναι εκπαιδευμένα σε αυτό τον τομέα ερευνούν τα θέματα που έχουν να κάνουν με την ποιότητα, την τιμή, την επικοινωνία όσο αφορά μέσα στα καταστήματά μας, αλλά και σε καταστήματα που είναι ανταγωνιστικά με μας στην αγορά.

7.3 – ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟ

- Σήμερα ο ΟΜΙΛΟΣ ΣΟΥΠΕΡ-ΜΑΡΚΕΤ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ έχει 228 καταστήματα.

Τα 99 βρίσκονται στην περιοχή της Αττικής και τα 87 σε 40 από τα μεγαλύτερα αστικά κέντρα της περιφέρειας.

31 καταστήματα λειτουργούν στην Κρήτη με την επωνυμία ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ.

Οκτώ καταστήματα βρίσκονται στη F.Y.R.O.M με την επωνυμία "VERO": Πέντε στην πόλη των Σκοπίων, Ένα στο Τέτοιο και 2 στην Μπατάλα. Τρία Hyper Market του ομίλου στη Σερβία λειτουργούν από τον Δεκέμβριο του 2002 και τον Φεβρουάριο του 2005 αντίστοιχα, με την επωνυμία "Super VERO" στην πόλη του Βελιγραδίου.

Κτίρια : Είκοσι (20) από τα καταστήματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία, (τα μεγαλύτερα), είναι ιδιόκτητα. Αυτά, βρίσκονται στις περιοχές: Κηφισιά, Αγία Παρασκευή, Βριλήσσια, Χαϊδάρι, Γουδί, Παγκράτι, Νέα Σμύρνη, οδός Αχαρνών, Λάρισα, Τρίκαλα, Αγρίνιο, Πάτρα, Πύργος, Κοζάνη, Ιωάννινα, Χίος, Βόλος, Ρόδος, Ιαλυσός Ρόδου, Μεσσήνη και Θεσσαλονίκη (Ωραιότατο).

Οικόπεδα : Εκτάσεως μεταξύ 10 και 15 στρεμμάτων , στις περιοχές: Δράμα, Κατερίνη, Ωραιότατο Θεσσαλονίκης, Διαβατά Θεσσαλονίκης, Ηράκλειο Κρήτης και Ρόδος.

Εγκαταστάσεις

Κεντρικές αποθήκες - κέντρο διανομής - στην Μάνδρα Αττικής, σε ιδιόκτητο οικόπεδο της εταιρείας, συνολικής εκτάσεως 50 στρεμμάτων, σε στεγασμένο χώρο 20.000 τμ., ίσως οι πιο τέλειοι και οργανωμένοι χώροι σ' όλη την Ευρώπη.

Ψυγεία : Ιδιόκτητο κτίριο με ψυκτικούς θαλάμους 4.000 τμ., για κάθε είδος αλλοιώσιμου εμπορεύματος, σε ξεχωριστή μονάδα της εταιρείας , στον Βοτανικό.

Συσκευαστήριο κρέατος : Ένα ακόμα επίτευγμα της εταιρείας είναι το πρότυπο εργαστήριο επεξεργασίας κρέατος, βασισμένο σε προδιαγραφές της Ε.Ε, εκτάσεως 3.000 τμ. που στεγάζεται σε ιδιόκτητους χώρους της εταιρείας στο Βοτανικό.

Εργαστήριο Ποιοτικού Ελέγχου : Λειτουργεί με 4 ειδικευμένους τεχνολόγους τροφίμων, που ελέγχουν σχολαστικά όλα τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (προϊόντα SPAR) της επιχείρησης. Το εργαστήριο αυτό είναι το μοναδικό στον κλάδο των Σούπερ-Μάρκετ γενικά.

Αυτοκίνητα : Η εταιρεία έχει 31 επιβατικά αυτοκίνητα, 20 μικρά φορτηγά, 70 μεγάλα φορτηγά, εκ των οποίων τα 30 είναι φορτηγά-ψυγεία.

Οι άνθρωποι του Ομίλου

Στον όμιλο απασχολούνται σήμερα περίπου 6.000 άτομα, τα οποία έχουν συνδέσει το μέλλον τους με την πορεία της εταιρείας. Περίπου 500 από αυτούς , παίζουν ο καθένας στα μέτρα του και τις διαστάσεις της ευθύνης του, κάποιο διευθυντικό ρόλο.

Κοινωνικό πρόσωπο: Η εταιρεία έχει δημιουργήσει Πολιτιστικό Κέντρο, που συσπειρώνει όλους τους εργαζόμενους και ασχολείται με πολλές και ποικίλες δραστηριότητες, όπως έκδοση εφημερίδας εργαζομένων "ΜΕΤΑΞΥ ΜΑΣ", εκθέσεις, διαλέξεις, συνεστιάσεις του προσωπικού, θεατρικές εκδηλώσεις από ερασιτεχνικό θίασο των εργαζομένων κλπ.

Εδώ και 30 χρόνια περίπου τα supermarkets Βερόπουλος προσφέρουν μια τεράστια ποικιλία με πάνω από 400 προϊόντα καθημερινής χρήσης στις καλύτερες τιμές και με εγγυημένη ποιότητα .Καθημερινά τα SPAR περνούν από αυστηρούς ελέγχους σύμφωνα με τα διεθνή standard της Ευρωπαϊκής Ένωσης για να σας εξασφαλίσουμε ότι απολαμβάνετε την υψηλότερη ποιότητα.

7.3.1-ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟ ΣΤΗΝ ΠΑΤΡΑ.

Το πρώτο κατάστημα ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ στην Πάτρα ιδρύθηκε το 1979.Σήμερα στην Πάτρα υπάρχουν στο σύνολο 6 καταστήματα και σε αυτά απασχολούνται 180 υπάλληλοι. Το κεντρικό κατάστημα βρίσκεται στην οδό Καλαβρύτων απέναντι από το νοσοκομείο του Αγίου Ανδρέα.



7.3.2.-ΕΡΕΥΝΑ –ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟ

1.Θεωρείτε ότι η εξειδίκευση του προσωπικού πάνω στην επικοινωνία είναι απαραίτητο προσόν για την επιχείρησή σας ; Με ποιον τρόπο γίνεται; Υπάρχει ειδικό τμήμα επικοινωνίας;

-Σαφέστατα η επικοινωνία είναι ένα πολύ σημαντικό προσόν για το προσωπικό μας σε οποιοδήποτε πόστο και αν εργάζονται. Έχουμε απαίτηση για ιδιαίτερα επικοινωνιακά χαρίσματα όπως πειθώ, ευγένεια και καλή χρήση του λόγου γενικότερα στους πωλητές και στους υπευθύνους των καταστημάτων μας καθώς είναι εκείνοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Υπάρχει ειδικό τμήμα στην Αθήνα όπου βρίσκονται και τα κεντρικά γραφεία μας το οποίο ασχολείται με την εκπαίδευση του προσωπικού πάνω στο κομμάτι της επικοινωνίας. Ακόμη φροντίζουμε να υπάρχει συνεχής ανά διαστήματα εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων.

2. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη επιχείρησή σας;

-Υπάρχει στην Αθήνα το τμήμα Ποιότητας Έλεγχου που ασχολείται με τη ποιότητα των προϊόντων μας. Τμήμα ΔΟΠ δεν υπάρχει

3. Ποια είναι τα μέσα της επικοινωνίας που χρησιμοποιείτε για την προώθηση των προϊόντων σας; Ποιο θεωρείτε σαν καλύτερο μέσο επικοινωνίας για να περάσετε τα μηνύματα που θέλετε στους καταναλωτές σας και γιατί;

-Τα μέσα που χρησιμοποιούμε εμείς σαν επιχείρηση είναι TV,ραδιόφωνο, φυλλάδια, Δώρα- Προσφορές –Εκπτώσεις .Θεωρώ ότι έξω από την επιχείρηση σαν καλύτερο μέσο είναι η τηλεόραση καθώς δεν λείπει από κανένα σπίτι και συνδυάζει ήχο και εικόνα .Περνάς πιο εύκολα το μήνυμα. Μέσα στην επιχείρηση οι προσφορές και οι εκπτώσεις είναι ένα πολύ δλεαστικό μέσο καθώς τραβάνε πολύ την προσοχή των πελατών.

4. Όταν ένας καταναλωτής έχει κάποια δυσαρέσκεια σχετικά με ένα προϊόν ή μια εξυπηρέτηση έχετε κάποιο ειδικό τμήμα στο οποίο μπορεί να απευθυνθεί ; Υπάρχει κάποια γραμμή εξυπηρέτησης;

- Αν σε περίπτωση που ένας καταναλωτής είναι δυσαρεστημένος που είναι πολύ σπάνιο φαινόμενο για μας, υπάρχει 24ωρη γραμμή εξυπηρέτησης πελατών. Ο δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να πάρει να αναφέρει το πρόβλημα και οι υπεύθυνοι των καταστημάτων φροντίζουν αμέσως για την επίλυση του.

5. Η επικοινωνία τα τελευταία χρόνια στην επιχείρησή σας έχει βελτιωθεί; Με ποιο τρόπο; Σας έχει βοηθήσει αυτό στην αύξηση του τζίρου σας; Ακλουθείτε κάποια πολιτική για να την βελτιώσετε; Ποια;

- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας μας έχει βοηθήσει πολύ καθώς η επικοινωνία όντος και εκτός της επιχείρησής έχει βελτιωθεί κατά πολύ και έχει γίνει πιο αποτελεσματική και φροντίζουν τα μηνύματα που στέλνουμε να φτάνουν σαφώς ταχύτερα. Ακόμη είμαστε οι πρώτοι που δημιουργήσαμε ιστοσελίδα της επιχείρησής στο Internet όπου οι καταναλωτές αλλά και οι προμηθευτές μπορούν να ενημερωθούν σχετικά και να βρουν πληροφορίες. Το Internet είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία επικοινωνίας καθώς μέσω E-mail και ON-LINE μας βοηθά να κάνουμε και πιο γρήγορα τις παραγγελίες μας.

6. Ένα προϊόν για να μπει στα ράφια σας ποιο είναι το βασικότερο κριτήριο που πρέπει να έχει και γιατί; (ποιότητα – τιμή – επωνυμία). Οι καταναλωτές σας με τι κριτήριο τα διαλέγουν συνήθως;

-Η βασικότερη προϋπόθεση για μας είναι το προϊόν να έχει πιστοποίηση HASSP. Η HASSP πιστοποιεί ότι το προϊόν πλήρη όλες τις προδιαγραφές για να μπει στο ράφι. Είναι πιστοποίηση ποιότητας. Δεν υπάρχει περίπτωση να μπει ένα προϊόν στα ράφια μας και να μην έχει HASSP. Τα βασικότερα κριτήρια των καταναλωτών μας είναι συνήθως η ποιότητα και η τιμή. Μας κάνει πολύ εντύπωση στο ότι οι καταναλωτές μας είναι πολύ καλά ενημερωμένοι και ξέρουν τι θέλουν και τι είναι αυτό που τους πουλάμε. Δεν μπορεί να τους ξεγελάσει κανένας.

7. Τα προϊόντα που είναι καλής ποιότητας σας βοηθάνε στην αύξηση του τζίρου σας;

- Μας βοηθάμε κατά πολύ γιατί η ποιότητα είναι αυτό που κρατεί ένα προϊόν στην αγορά. Αν ένας καταναλωτής δεν μείνει ευχαριστημένος από την κατανάλωση ενός προϊόντος δεν υπάρχει περίπτωση να το ξαναγοράσει με την ίδια συχνότητα που θα αγόραζε ένα προϊόν καλύτερης ποιότητας.

8. Με τι κριτήριο επιλέγετε έναν προμηθευτή σας;

- Είναι πολλά τα κριτήρια που επιλεγούμε τον προμηθευτή. Είναι θέμα εμπιστοσύνης, ο τρόπος της επικοινωνίας, θέμα κόστους για τα προϊόντα, την ποιότητα, αξιοπιστία. κ.λ.π.

9.Ο ορισμός ποιότητα για την επιχείρηση σας τι προσδιορίζει και που απευθύνετε κυρίως;

- Παντού υπάρχει ποιότητα. Στα προϊόντα, στην επικοινωνεί, στην συνεργασία, στην καθαριότητα. κ.λ.π.

10.Υπάρχει τμήμα Ερευνας Αγορας στην επιχείρηση σας; Αν ναι, έχετε κάνει ποτέ ερευνά πάνω στην ποιότητα και στην επικοινωνία;Τι συμπεράσματα βγάλατε;

- Φυσικά και υπάρχει. Το 50% των ερευνών αφορούν αυτά τα δυο. Το συμπέρασμα που έχουμε βγάλει είναι κατά πλείστον θετικά και με αυτό τον τρόπο φροντίζουμε συνεχεία να καταλαβαίνουμε και την ψυχολογία του καταναλωτή και να είμαστε πιο κοντά στον στόχο μας που είναι να μας μείνει ικανοποιημένος και να έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη μας ο πελάτης.

- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Μετά από την ερευνά που κάναμε και στα τρία super market Πατρών, σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων και την επικοινωνία , τα συμπεράσματα που βγάλαμε είναι τα εξής:

- 1) Όσο αφορά την εξειδίκευση του προσωπικού πάνω στην επικοινωνία και τα τρία super market θεωρούν ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητο προσόν και ένα από τα βασικότερα κριτήρια για να προληφθεί ένας υπάλληλος. Την εξειδίκευση τα super market την πραγματοποιούν μέσω σεμιναρίων που κάνουν. Το μονό που μπορούμε να πούμε είναι ότι το super market ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ δεν έχει ειδικό τμήμα επικοινωνίας και αυτό μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα από τα μειονεκτήματα που έχει μέχρι σήμερα το super market αυτό, σε σχέση με τα άλλα δυο.
- 2) Σαν συμπέρασμα και ταυτόχρονα μειονέκτημα και για τα τρία super market, μπορούμε να πούμε ότι είναι η έλλειψη του τμήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Προς το πάρων το super market Α.Β και ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, λειτουργούν με ένα παρόμοιο τμήμα που επικεντρώνεται μονό στον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων.

- 3) Σαν τρίτο συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι και τα τρία super market, χρησιμοποιούν όλα τα μέσα της επικοινωνίας. Η διαφήμιση στην TV όμως γι' αυτούς είναι το βασικότερο μέσο, γιατί είναι πιο έμμεσο και προσελκύει περισσότερους πελάτες. Δεν λείπουν όμως και τα δώρα- εκπτώσεις- προφορές, που κάνουν εντός του καταστήματος. Το μονό σίγουρο που μπορούμε να πούμε, είναι ότι και τα τρία super market ακολουθούν την ίδια στρατηγική πάνω στο κομμάτι της επικοινωνίας, και θεωρούν ότι όλα τα μέσα πρέπει να εκμεταλλευτούν για να διατηρήσουν, να προσελκύσουν, και να ικανοποιήσουν τους πελάτες.
- 4) Όσον αφορά την δυσαρέσκεια κάποιου καταναλωτή, και τα τρία super market φροντίζουν να έχουν σε λειτουργία την 24ωρη γραμμή εξυπηρέτησης πελατών, όπου μπορούν να εκφράζουν τα παράπονα τους. Αυτή η γραμμή όμως, για το super market A.B και ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία στην Αθήνα. Εδώ στην Πάτρα είναι οι υπεύθυνοι εντός του καταστήματος. Σαν συμπέρασμα βγαίνει ότι και τα τρία super market έχουν έλλειψη του συγκεκριμένου τμήματος στα καταστήματα της Πάτρας. Ένα τέτοιο έλειπες τμήμα μπορεί να προβληματίζει και τους πελάτες, γιατί αν έχουν κάποιο πρόβλημα, δεν ξέρουν που ακριβώς να απευθυνθούν και δεν θα έχουν την έμμεση ανταπόκριση.

- 5) Είναι πολύ ενδιαφέρον η τάση που έχουν οι επιχειρήσεις να βελτιώνουν συνεχώς την επικοινωνία τους καθώς, θεωρούν ότι είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους αύξησης του τζίρου τους. Τα τελευταία χρόνια έχει διαπιστωθεί ότι η συνεχής εκπαίδευση στελεχών υπάλληλων- εργατών (σεμινάρια είτε με ίδιους πόρους, είτε χρηματοδοτούμενα) και η βελτίωση της τεχνολογίας έχει βοηθήσει πολύ στην επικοινωνία άλλα και στην ταχυστάτη μετάδοση μηνυμάτων που αφορούν τις διαφορές και πολλές λειτουργίες των super market. Από τα τρία s.m. διαπιστώνουμε ότι το s.m που έχει ακολουθήσει το ρεύμα της εποχής είναι ο ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ που έκανε ιστοσελίδα στο Internet και έχει επικρατήσει στην αγορά.
- 6) Στο κομμάτι της ποιότητας παρατηρούμε ότι σε αυτόν το κλάδο παίζει πρωταρχικό ρολό καθώς πρόκειται για ένα κλάδο το οποίο ικανοποιεί βασικές ανάγκες ανθρώπων (π.χ. τροφή). Και στα τρία s.m. η ποιότητα αναζητείται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη και υστέρα ψάχνουν την τιμή. Θεωρούν ότι η ποιότητα είναι αυτό το οποίο θα κρατήσει ένα προϊόν στην αγορά και σαν ακολουθία την αύξηση του τζίρου. Ωστόσο οι καταναλωτές έχουν διάφορα κριτήρια στο να διαλέγουν ένα προϊόντα κυριότερα βεβαία είναι η ποιότητα και η τιμή. Υπάρχει δηλαδή μια σταθερή σχέση μεταξύ τους. Ένα άλλο πολύ σημαντικό κριτήριο είναι η επωνυμία του προϊόντος. Ο καταναλωτής “βομβαρδίζεται” συνεχώς από μηνύματα διαφόρων διαφημίσεων που πολλές φορές τον παρασέρνουν στην αγορά ενός προϊόντος.

- 7) Ένα προϊόν με καλή ποιότητα είναι αυτό που αναζητεί της περισσότερες φορές ο καταναλωτής. Είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που συμμετέχουν στην δημιουργία του τζίρου για την επιχείρηση. Επίσης η καλή ποιότητα ικανοποιεί της ανάγκες του καταναλωτή και τον κάνουν να μείνει ευχαριστημένος και να ξαναγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν.
- 8) Τα κριτήρια επιλογής προμηθευτών από τα super market αλλάζουν. Αυτά είναι η ποιότητα παράγωγης διαδικασίας, τρόπος επικοινωνίας, εντοπιότητα προμηθευτή, κόστος, τρόπος προώθησης προϊόντος και πάνω απ' όλα η αξιοπιστία. Ο ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ μονό φαίνεται να διαφοροποιείται εν μέρη καθώς έχει βάλει σαν ρήτρα για να μπει ένα προϊόν στα ράφια του ο προμηθευτής να διαθέτει πιστοποίηση HASSP. Το HASSP είναι πιστοποίηση που δείχνει ότι κατά την παραγωγική διαδικασία έχουν εφαρμοστεί όλες οι διαδικασίες και έχουν εκπληρωθεί όλες οι προδιαγραφές σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα για την παράγωγή ενός προϊόντος.
- 9) Ο ορισμός ποιότητα και για τα τρία super market είναι το Α και το Ω. Είναι αυτό που παίζει το πρωταρχικό ρολό και προσδιορίζει τα πάντα. Είναι το βασικότερο που ζητάναι να έχουν. Μια καλή ποιότητα παντού ,για να καταφέρουν την αναμενόμενη απόδοση.

10) Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να σταθούν και να επικρατήσουν στο κλάδο και να αντέξουν στον ανταγωνισμό πρέπει να επικεντρωθούν στην επικοινωνία και στην ποιότητα και να είναι συνεχώς ενημερωμένα για τα προϊόντα, τους ανταγωνιστές, τις ανάγκες των πελατών – καταναλωτών. Για να πλησιάσουν και να φτάσουν στο τελικό τους στόχο που είναι η ικανοποίηση του πελάτη και παρακολούθηση το κέρδος θα πρέπει να κατανοήσουν και να ανακαλύψουν πρώτα της ανάγκες των πελατών. Η γνώση αυτή παράγεται μονό από την ερευνά. Από την δική μας ερευνά συμπεράναμε ότι η πλειοψηφία των super market έχουν τμήμα έρευνας αγοράς που απαρτίζεται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη και το 50% της έρευνας αφορά την ποιότητα και την επικοινωνία πράγμα που δείχνει ότι είναι συνεχώς ενημερωμένα, κοντά στον καταναλωτή και έτοιμα να δεχτούν κάθε αλλαγή.

- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.

Επικοινωνία

- Όλοι γνωρίζουμε ότι οι ρυθμοί της ζωής είναι πολύ γρήγοροι. Η εργασία όσο πάει και γίνεται πιο απαιτητική καθώς ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος άλλα και η πρόσφορα εργασίας όσο πάει και μειώνεται. Ο άνθρωπος και ιδιαίτερα η γυναίκα που εκτός από την εξωτερική εργασία, έχει και άλλες υποχρεώσεις εντος του σπιτιού όπως την ανατροφή των παιδιών, νοικοκυριό, μαγείρεμα και ψώνια. Αν σταθούμε στο τελευταίο δηλαδή ψώνια, ανακαλύπτουμε μια πολύ βασική ανάγκη. Θα ήταν πολύ ενδιαφέρον και ταυτόχρονα εξυπηρετικό αν τα super market πρόσφεραν υπηρεσίες όπως την δυνατότητα παραγγελιών μέσω τηλεφώνου ή μέσω Internet και την αποστολή των παραγγελιών στα νοικοκυριά. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας θα αποτελούσε πολύ το κλάδο , καθώς θα βελτίωνε περισσότερο την επικοινωνία. Όλα τα super market θα πρέπει να δημιουργήσουν ιστοσελίδα στο Internet απ' όπου οι καταναλωτές ή οι προμηθευτές θα ενημερώνονται σχετικά, θα έκαναν της παραγγελίες τους, τα παράπονα τους, της προτάσεις τους.
- Σε όλους έχει συμβεί να πάμε στα super market με μια λίστα και να περνούμε τα διπλάσια προϊόντα άπαυτα που έχουμε προγραμματίσει να αγοράσουμε. Μια βόλτα στα s.m πολλές φορές την θεωρούμε χαλαρωτική και διασκεδαστική, καθώς ανακαλύπτουμε μια μεγάλη γκάμα από προϊόντα παλιά και καινούρια.

Η δύσκολη στιγμή όμως είναι η ώρα της πληρωμής. Όταν δηλαδή πλησιάζουμε το γεμάτο καρότσι στο ταμείο. Εκεί μας πιάνει ένας «κόμπος στο στομάχι» καθώς, έχουμε ξεφύγει από τα όρια του προϋπολογισμού. Επειδή τέτοιες περιπτώσεις καταναλωτών είναι πολλές σόλα τα super market, μια ενδιαφέρουσα πρόταση θα ήταν την ώρα της πληρωμής να υπάρχει και μια κίνηση εκ μέρους του super market, που θα καλυτέρευε την ψυχολογία του πελάτη. Πχ αυτό θα ήταν μια έκπτωση σε περίπτωση που ο πελάτης είχε κάνει ψώνια πάνω από 70ευρο ή μια δώρο επιταγή ή ένα δώρο.

Στα περισσότερα super market αυτό που συμβαίνει είναι οι κληρώσεις και η συμπλήρωση πόντων που συμπεριλαμβάνει μονό ένα μικρό ποσοστό καταναλωτών. Δηλαδή μονό όσοι συμπληρώνουν πολλούς πόντους περνούν δώρο επιταγές ή δώρα.

- Όσο αφορά την εκπαίδευση των υπάλληλων στα super market , θα ήταν πιο βολικό αν υπήρχε ειδικό τμήμα επικοινωνίας σε κάθε κατάστημα όπου θα εκπαίδευε κατάλληλα το προσωπικό, θα δεχόταν τα παράπονα των πελατών, άλλα να ασχοληθεί και με της Δημοσιές Σχέσεις.

- Ποιότητα

- Επειδή όπως ανακαλύψαμε και από την ερευνά η ποιότητα είναι το Α και το Ω για όλα τα super market. Για να υπάρχει μια συνεχόμενη τάση βελτίωσης θα ήταν πιο σωστό αν υπήρχε τμήμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε όλα τα s.m. Η Δ.Ο.Π. θα ασχολιόταν με την ποιότητα στο σύνολο και όχι μόνο με την ποιότητα των προϊόντων όπως συμβαίνει στα περισσότερα super market.

- Προτείνουμε και στα άλλα super market να εκμεταλλευτούν την ευκαιρία και να έχουν πιστοποίηση HASSP στα καταστήματα τους όπως το super market ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ.

- ΕΠΙΛΟΓΟΣ.

Από την πτυχιακή μας ερευνά συμπεραίνουμε ότι η επικοινωνία και η ποιότητα είναι δυο βασικοί παράμετροι που λαμβάνουν υπόψη τα super market για την λειτουργία τους και κατ επέκταση την ικανοποίηση του πελάτη με σκοπό την αύξηση του τζίρου τους. Η σημασία που δίνουν και οι τρεις επιχειρήσεις στην ποιότητα είναι και για τις τρεις πολύ σημαντική καθώς έχουν σαν φιλοσοφία ότι η ποιότητα είναι αυτό που κρατεί ένα προϊόν στην αγορά. Για να το πετύχουν αυτό χρησιμοποιούν διάφορους μεθόδους όπως πιστοποιήσεις ποιότητας, έρευνες μέσω του τμήματος Ποιότητας Έλεγχου που διαθέτουν ή Έρευνας αγοράς. Παρόλο αυτά ο καταναλωτής έχει και διάφορους άλλους παραμέτρους για να διαλέξει ένα προϊόν. Συνήθως όπως όλοι ξέρουμε και γίνεται πιο έντονο τελευταία από τις εξελίξεις που παρακολουθούμε και στην επικαιρότητα (οικονομική κρίση ,ανεργία, έντονος πληθωρισμός κα) ένα πολύ βασικό κριτήριο για τον καταναλωτή είναι η τιμή και μετά τα αλλά (πχ επωνυμία). Παρόλο αυτά τα super market με διάφορους τρόπους προσπαθούν να σταθεροποιήσουν τη σχέση ποιότητας –τιμής όπως προσφορές, έντονη διαφήμιση, πτώση τιμών κα.

Η σημασία που δίνουν οι επιχειρήσεις στην επικοινωνία είναι εξίσου σημαντική. Μέσω εκπαίδευσης που προσφέρεται από την ίδια επιχείρηση ή από διάφορα προγράμματα του ΟΑΕΔ οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται κατάλληλα για να αποκτήσουν γνώση για τα προϊόντα ,τον τρόπο λειτουργίας της, την αμεσότητα με τον πελάτη και κατ' επέκταση να είναι προετοιμασμένοι και να μπορέσουν να χειριστούν σωστά την οποιαδήποτε έκτακτη κατάσταση που μπορεί να επικρατήσει σε μια επιχείρηση. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει βοηθήσει στο να βελτιωθούν οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες (κινητή τηλεφωνία, τηλεόραση, διαδίκτυο,) πράγμα που βοηθά στην ενημέρωση και στο να φτάνουν τα μηνύματα που στέλνονται ταχύτερα και ασφαλέστερα.

- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

- 1) ΒΙΒΛΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – καθηγήτης
ΤΕΙ:ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΜΙΧ. ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ.
- 2) ΒΙΒΛΙΟ: Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ –
καθηγήτης:. ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΛΟΥΤΑΣ.
- 3) INTERNET:www.epikinoniaki.politiki.gr
- 4) ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ.
- 5) ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΟΥΣ ΥΠΕΥΘΗΝΟΥΣ.
– κ .ΧΑΣΑΠΗ:s.m ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ.
- κ. ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ s.m ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΣ.
- κ. ΠΑΠΑΛΕΞΑΤΟ:s.m. Α.Β ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ.