

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
MBA - TQM**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
&
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΠΟΧΩΡΗΣ**

**ΛΟΥΠΑΣΑΚΗΣ – ΛΟΥΠΑΣΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΧΗΜΙΚΟΣ ΕΘΝΙΚΟΥ & ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2007

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αποτελεί κοινή διαπίστωση, στις μέρες μας, ότι η πολυπλοκότητα της αγοράς έχει αυξηθεί κατακόρυφα και τείνει να συνεχίσει την πορεία αυτή με συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό. Οι πιέσεις του περιβάλλοντος ενισχύονται και το αγοραστικό κοινό έχει απείρως περισσότερες επιλογές, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να θέσουν, υπό τον έλεγχο τους, το σύνολο των παραμέτρων, που επηρεάζουν τη λειτουργία τους και να επιτύχουν οικονομικά αποτελέσματα όπως παλαιότερα.

Αποκρινόμενοι σε αυτή τη κατάσταση οι οργανισμοί υιοθετούν μια σειρά από μεθόδους διαχείρισης Ποιότητας για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Επιχειρηματική Αριστεία αποτελούν μια πολλά υποσχόμενη προοπτική προς αυτή την κατεύθυνση. Ο στρατηγικός χαρακτήρας αυτών στοχεύει στην άριστη εσωτερική διαχείριση τους, με απώτερο σκοπό την εξωτέρικευση ιδανικής εικόνας λειτουργίας στην αγορά και τη δημιουργία καλής φήμης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους.

Το σύγχρονο Μάρκετινγκ βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τη σημασία αλλαγής της προοπτικής τους από προϊόντο - κεντρική σε αγορα - κεντρική και πελατο - κεντρική. Ο «από μέσα προς τα έξω» τρόπος σκέψης μετατρέπεται σε «από έξω προς τα μέσα» και η λειτουργία γίνεται υπό το πρίσμα της εξυπηρέτησης αναγκών. Ο πελάτης αντιμετωπίζεται τόσο ως βιολογική, όσο και ως ψυχοπνευματική δυναμικά εξελισσόμενη οντότητα.

Το κυρίαρχο στοιχείο που συνδέει τη ΔΟΠ με το Μάρκετινγκ είναι ο ίδιος ο πυρήνας τους, δηλαδή ο πελάτης. Η Ποιότητα ξεκινάει από αυτόν και καταλήγει σε αυτόν, οτιδήποτε δεν καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του είναι καταδικασμένο να αποτύχει. Βασικός εμπλεκόμενος, λοιπόν, στη διαδικασία σχεδιασμού Ποιότητας είναι το Μάρκετινγκ, το οποίο αποτελεί το αισθητήριο όργανο της επιχείρησης, αναφορικά με τον περιβάλλον χώρο της.

Κάτω από αυτό το πλαίσιο διεξάγεται βιβλιογραφική έρευνα της συσχέτισης μεταξύ ΔΟΠ και Μάρκετινγκ, ενώ καθοδηγητή της προσπάθειας αυτής αποτελεί το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM. Οι κοινές περιοχές που εντοπίζονται είναι σαφώς περισσότερες από αυτές που αναμένονταν και η ανάλυση τους εύλογα οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αποτελούν λειτουργίες αλληλοενισχυόμενες και ότι η αρμονική συμβίωση αυτών αυξάνει τις πιθανότητες δημιουργίας του επιδιωκόμενου διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	Π
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	9
1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	10
1.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	12
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	12
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	12
2.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ	15
2.2.1 Ορισμοί Ποιότητας.....	15
2.2.2 Διαστάσεις Ποιότητας	18
2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	21
2.3.1 Ορισμός και φιλοσοφία ΔΟΠ	21
2.3.2 Λόγοι για την υιοθέτηση – Οφέλη ΔΟΠ.....	24
2.3.3 Θεωρίες και προσεγγίσεις που αφορούν τη ΔΟΠ.....	29
2.3.3.1 Η προσέγγιση του Deming	29
2.3.3.2 Η προσέγγιση του Juran	34
2.3.3.3 Η προσέγγιση του Crosby	37
2.3.3.4 Η προσέγγιση του Feigenbaum	39
2.3.3.5 Η προσέγγιση του Ishikawa	40
2.3.3.6 Η προσέγγιση του Taguchi.....	41
2.3.3.7 Σύγκριση των απόψεων των γκουρού της Ποιότητας	43
2.3.4 Θεμελιώδεις Αρχές ΔΟΠ.....	45
2.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ.....	48
2.4.1 Εισαγωγή στην Επιχειρηματική Αριστεία.....	48
2.4.2 Το Μοντέλο του EFQM.....	51
2.4.3 Αρχές Επιχειρηματικής Αριστείας.....	55
2.4.4 Συνοπτική περιγραφή και σχετική βαρύτητα των κριτηρίων του Μοντέλου του EFQM.....	58
2.4.5 Κάρτα του RADAR.....	61
2.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	66
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	66
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	66
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	68
3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	70
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	75
3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	81
3.6 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	89
3.7 ΤΑΚΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	92
3.7.1 Προϊόν.....	95
3.7.2 Τιμολόγηση.....	100

3.7.3 Διανομή.....	106
3.7.4 Προώθηση.....	109
3.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3.....	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	118
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	118
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	118
4.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ	119
4.2.1 Ηγεσία.....	119
4.2.1.1 Οι ηγέτες δημιουργούν την αποστολή, το όραμα, επιλέγουν τις αξίες και την ηθική και αποτελούν ζωντανά παραδείγματα κουλτούρας αριστείας.....	120
4.2.1.2 Οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας.....	122
4.2.2 Πολιτική και Στρατηγική.....	124
4.2.2.1 Η πολιτική και στρατηγική βασίζεται σε υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμφεροντούχων.....	125
4.2.2.2 Η πολιτική και στρατηγική βασίζεται σε πληροφορίες προερχόμενες από μετρήσεις επιδόσεων, έρευνες, μαθησιακές και εξωτερικά σχετιζόμενες δραστηριότητες.....	128
4.2.2.3 Η πολιτική και στρατηγική σχεδιάζεται, αξιολογείται και αναθεωρείται.....	131
4.2.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	136
4.2.3.1 Οι άνθρωποι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.....	136
4.2.3.2 Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται.....	140
4.2.3.3 Οι άνθρωποι και ο οργανισμός επικοινωνούν με διάλογο.....	143
4.2.4 Συνεργασίες και Πόροι.....	145
4.2.4.1 Διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες.....	146
4.2.4.2 Διαχειρίζεται η τεχνολογία.....	151
4.2.4.3 Διαχειρίζονται οι πληροφορίες και η γνώση.....	153
4.2.5 Διεργασίες.....	158
4.2.5.1 Οι διεργασίες βελτιώνονται, όταν καθίσταται αναγκαίο, με τη χρήση καινοτομίας, με σκοπό να ικανοποιήσουν πλήρως και να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους λοιπούς συμφεροντούχους.....	158
4.2.5.2 Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βασισμένα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.....	164
4.2.5.3 Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, διανέμονται και υποστηρίζονται.....	169
4.2.5.4 Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και βελτιώνονται.....	173
4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	177
4.3.1 Αποτελέσματα Πελατών.....	177
4.3.1.1 Μετρήσεις Αντιλήψεων.....	184
4.3.1.2 Δείκτες Επιδόσεων.....	185
4.3.2 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	185
4.3.2.1 Μετρήσεις Αντιλήψεων.....	189
4.3.2.2 Δείκτες Επιδόσεων.....	190
4.3.3 Αποτελέσματα για την Κοινωνία.....	191
4.3.3.1 Μετρήσεις Αντιλήψεων.....	194
4.3.3.2 Δείκτες Επιδόσεων.....	195
4.3.4 Επιχειρηματικά Αποτελέσματα.....	195
4.3.4.1 Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης.....	199
4.3.4.2 Κύριοι Δείκτες Απόδοσης.....	200
4.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4.....	201
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	208
ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	208
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	215

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα, του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την ευκαιρία που έδωσαν να ασχοληθώ με την Ποιότητα, το σύνολο των καθηγητών αυτού και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή Γεώργιο Μποχώρη, για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν στην προσπάθεια τους να την αναγάγουν σε Ποιότητα ζωής

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΟΠ.....	3
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΩΝ	4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΟΠ	13
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΟΠ	24
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΜΕ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΒΑΣΗΣ.....	28
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4: ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ DEMING	33
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5: ΤΑ 14 ΒΗΜΑΤΑ ΤΟΥ CROSBY ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	38
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6: ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ ΙΣΗΚΑΒΑ	41
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΠΟΦΕΩΝ ΤΩΝ ΓΚΟΥΡΟΥ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8: ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΔΟΠ	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9: ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5: MARKETING AUDIT REPORT.....	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6: ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ.....	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΤΙΜΗΣ.....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	113

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΥΧΩΝ ΣΤΟ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2: ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΙΣΤΟΡΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΈΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	162
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4: ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ.....	163
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5: ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	165
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6: ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΧΕΣΕΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ – ΠΕΛΑΤΗ.....	173
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7: ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	184
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8: ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	185
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9: ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	190
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10: ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	190
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.11: ΜΕΤΡΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	194
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.12: ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	195
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.13: ΛΟΓΟΙ ΎΠΑΡΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	197
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.14: ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	199
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.15: ΚΥΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	200

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	211
---	-----

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΧΗΜΑ 1.1: ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	2
ΣΧΗΜΑ 1.2: ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΟΛΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΧΗΜΑ 2.1: ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ	18
ΣΧΗΜΑ 2.2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (ΕΛΛΕΨΗΣ) ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	25
ΣΧΗΜΑ 2.4: Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING.....	31
ΣΧΗΜΑ 2.5: Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	32
ΣΧΗΜΑ 2.6: Η ΑΛΥΣΙΔΩΤΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ DEMING.....	33
ΣΧΗΜΑ 2.7: Η ΤΡΙΛΟΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ JURAN.....	36
ΣΧΗΜΑ 2.8: Η ΠΟΡΕΙΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ	51
ΣΧΗΜΑ 2.9: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ EFQM.....	53
ΣΧΗΜΑ 2.10: ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	55
ΣΧΗΜΑ 2.11: ΣΧΕΤΙΚΗ ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ EFQM	59
ΣΧΗΜΑ 2.12: ΚΑΡΤΑ ΤΟΥ RADAR.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΧΗΜΑ 3.1: ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ.....	67
ΣΧΗΜΑ 3.2: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	71
ΣΧΗΜΑ 3.3: ΔΗΜΑΣΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	72
ΣΧΗΜΑ 3.4: ΣΧΕΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	73
ΣΧΗΜΑ 3.5: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΕΠΙΠΡΑΞΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	74
ΣΧΗΜΑ 3.6: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	79
ΣΧΗΜΑ 3.7: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	80
ΣΧΗΜΑ 3.8: ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ WHEELER & HUNGER.....	81
ΣΧΗΜΑ 3.9: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	83
ΣΧΗΜΑ 3.10: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΟΥ MICHAEL PORTER.....	84
ΣΧΗΜΑ 3.11: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ	86
ΣΧΗΜΑ 3.12: ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΥΨΗΛΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ.....	89
ΣΧΗΜΑ 3.13: ΠΑΡΑΛΛΗΛΙΣΜΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	90
ΣΧΗΜΑ 3.14: ΜΟΝΤΕΛΟ DUNCAN & MORIARTY ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	90
ΣΧΗΜΑ 3.15: ΑΛΥΣΙΔΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΑΞΙΑΣ	93
ΣΧΗΜΑ 3.16: ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΛΗΨΕΩΣ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ	94
ΣΧΗΜΑ 3.17: ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	96
ΣΧΗΜΑ 3.18: ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΙΜΗΣ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	104
ΣΧΗΜΑ 3.19: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	108
ΣΧΗΜΑ 3.20: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΗΜΑ 4.1: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ EFQM.....	118
ΣΧΗΜΑ 4.2: ΔΙΕΥΡΥΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	119
ΣΧΗΜΑ 4.3: ΣΧΕΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	121
ΣΧΗΜΑ 4.4: ΤΟ ΤΡΙΓΩΝΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	122
ΣΧΗΜΑ 4.5: ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ MASLOW	126
ΣΧΗΜΑ 4.6: ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	132
ΣΧΗΜΑ 4.7: ΚΑΤΑΝΟΜΗ PARETO ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	133
ΣΧΗΜΑ 4.8: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	134
ΣΧΗΜΑ 4.9: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΑΠ.....	137
ΣΧΗΜΑ 4.10: ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	138
ΣΧΗΜΑ 4.11: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	141
ΣΧΗΜΑ 4.12: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	152
ΣΧΗΜΑ 4.13: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	156
ΣΧΗΜΑ 4.15: ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΗΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	159
ΣΧΗΜΑ 4.16: ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΚΥΡΙΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ	160

ΣΧΗΜΑ 4.17: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ	161
ΣΧΗΜΑ 4.18: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	164
ΣΧΗΜΑ 4.19: ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	167
ΣΧΗΜΑ 4.20: ΤΟ ΣΠΙΤΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	168
ΣΧΗΜΑ 4.21: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	170
ΣΧΗΜΑ 4.22: ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	171
ΣΧΗΜΑ 4.23: ΜΟΝΤΕΛΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΧΕΣΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	175
ΣΧΗΜΑ 4.24: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	180
ΣΧΗΜΑ 4.25: ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΦΟΞΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	180
ΣΧΗΜΑ 4.26: ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	182
ΣΧΗΜΑ 4.27: ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	187
ΣΧΗΜΑ 4.28: ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	198

«Ο πελάτης είναι ο πιο σημαντικός επισκέπτης στην περιοχή δικαιοδοσίας μας. Δεν εξαρτάται αυτός από εμάς. Εμείς εξαρτόμαστε από αυτόν. Δεν διακόπτει την εργασία μας. Είναι ο σκοπός της. Δεν είναι ένας ξένος για την επιχείρησή μας. Είναι μέρος της. Δεν του κάνουμε χάρη παρέχοντας του υπηρεσίες. Αυτός μας κάνει χάρη με το να μας δίνει αυτή την ευκαιρία».

Mahatma Gandhi
South Africa, 1890

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

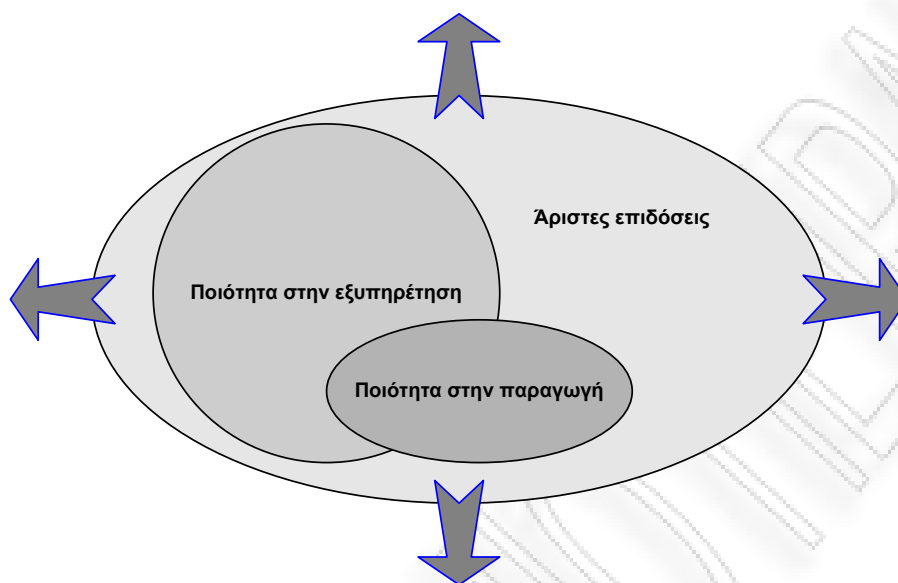
1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η σημερινή κατάσταση των επιχειρήσεων και της αγοράς γενικότερα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό που συνθέτει την εικόνα ενός αφιλόξενου και ασταθούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις, το κοινωνικό περιβάλλον, η επιβάρυνση του περιβάλλοντος, οι ενώσεις καταναλωτών και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας αυξάνουν ακόμη περισσότερο τις πιέσεις. Οι συνθήκες αυτές καθιστούν απαραίτητο τον προσανατολισμό στην αγορά και τη συνεχή προσαρμογή στα νέα επιχειρηματικά δρώμενα, με βασικό εργαλείο το Μάρκετινγκ και οδηγό επιτυχίας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), που αποτελεί ίσως και την βασικότερη προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού.¹³ Για πρώτη φορά, ίσως, στις μέρες μας, δημιουργείται η ανάγκη για συνδυασμό αυτών των δύο στοιχείων και αξιοποίηση των ωφελειών από την συνύπαρξη τους σε κάθε οργανισμό.

Αναμφίβολα, η Ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας αποτελεί το σημείο έναρξης για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, αλλά δεν αρκεί για να επιφέρει την επιχειρηματική επιτυχία. Ο τελικός αποδέκτης κρίνει με βάση τη συνολική προσφορά της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει και την εξυπηρέτηση του. Η υποκειμενική εκτίμηση, λοιπόν, είναι καθοριστική για τον οργανισμό και η έννοια της Ποιότητας αποκτά σημασία μονάχα αν αυτή ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πελάτη. Βασιζόμενη σε αυτή την αντίληψη η ΔΟΠ αναζητά τη γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στις επιδιώξεις του οργανισμού και της αγοράς που εξυπηρετεί. Παλαιότερες προσεγγίσεις απέναντι στην Ποιότητα, όπως ο προσανατολισμός στην παραγωγή ή ακόμη και το προϊόν, στις μέρες μας, καθίστανται αναποτελεσματικές και απαιτείται συνολικά άριστη

¹³ McAdams, R. & Henderson, J., (2004), "Influencing the future of TQM: internal and external driving factors", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 1, pp. 51-71

διαχείριση των λειτουργιών και των πόρων ενός οργανισμού σύμφωνα με τις απαιτήσεις του αποδέκτη που θεωρείται ο ίδιος ο πελάτης.¹⁴



ΣΧΗΜΑ 1.1. Διεύρυνση Σύγχρονης Διοίκησης Ποιότητας¹⁵

Η λειτουργία του Μάρκετινγκ δύναται να συνεισφέρει σε πολύ μεγάλο βαθμό στην προσπάθεια δημιουργίας προστιθέμενης αξίας στους πελάτες. Στην πραγματικότητα, ο ρόλος του εναρμονίζεται με τον κυρίαρχο σκοπό της ΔΟΠ που είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση του κόστους. Η αντιμετώπιση του συνόλου των διεργασιών ενός οργανισμού σύμφωνα με την κουλτούρα της πελατοκεντρικής προσέγγισης δύναται να εξασφαλίσει τα βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα και αποτελεί αναπόσπαστο χαρακτηριστικό επιχειρήσεων που ηγούνται της προσπάθειας υλοποίησης της ΔΟΠ. Ασφαλώς, η υιοθέτηση της συγκεκριμένη αντίληψης απέναντι στην αγορά, σε πρώτη φάση, αποδεικνύεται δαπανηρή, εφόσον απαιτεί εκτεταμένες επενδύσεις για την μέγιστη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, αλλά σε μακροχρόνιο ορίζοντα, τα οφέλη υπερκαλύπτουν το κόστος, λόγω της αυξημένης παραγωγικότητας, της αύξησης του επιπέδου παρεχόμενης αξίας και της δημιουργίας αφοσιωμένων πελατών.¹⁶

¹⁴ Παπαβασιλείου, Ν., (2006), «Η ποιότητα (και πόσο μετράει) στην εξυπηρέτηση του πελάτη», Ο Κόσμος του Επενδυτή, Οικονομία, Σάββατο 15 – Κυριακή 16 Ιουλίου 2006, σελ. 2

¹⁵ Evans, J. & Lindsay, W., (2002), "The management and control of quality", Fifth edition, Thomson, South Western, Powerpoint Presentation

¹⁶ Johnson, W. & Chvala, R., (1996), "Total quality in marketing", St. Lucie Press, p. 9-10

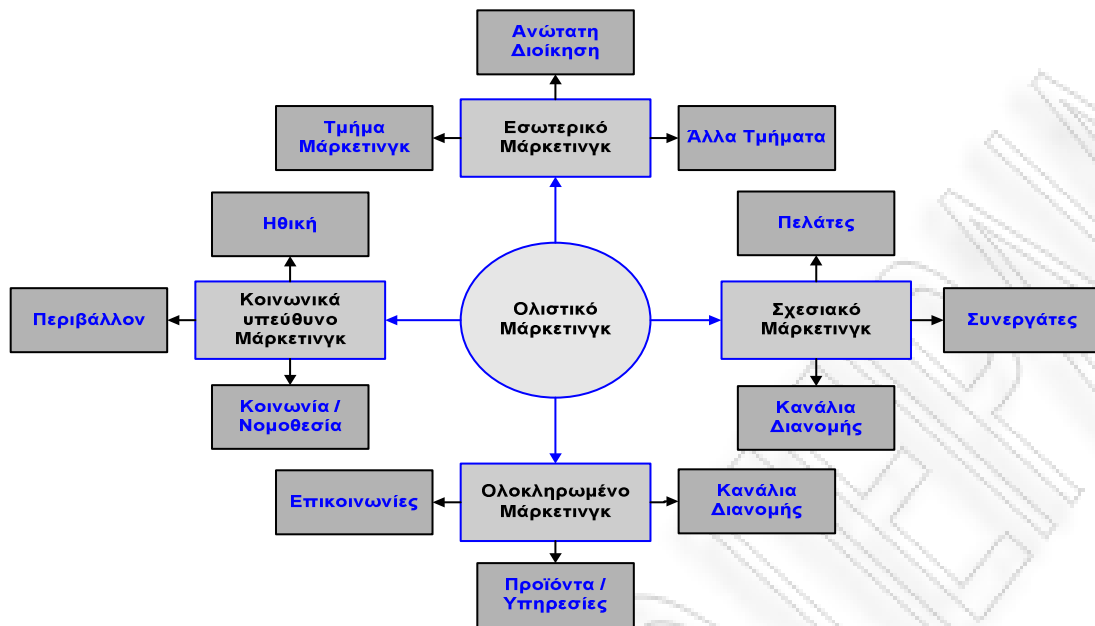
Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι για την αρμονική συνεργασία του Μάρκετινγκ, ως εργαλείο και της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, σε αρκετές περιπτώσεις, παρουσιάζονται εμπόδια τα οποία οφείλονται στο διαφορετικό προσανατολισμό της φιλοσοφίας τους. Ο επόμενος πίνακας παραθέτει ενδεικτικά κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά.¹⁷

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1. Διαφορετικές Προσεγγίσεις Μάρκετινγκ και ΔΟΠ⁵

	Μάρκετινγκ	ΔΟΠ
Εστίαση	Εξωτερική	Εσωτερική
Αντιμετώπιση προϊόντος	Ωφέλεια για τον πελάτη	Φυσικά χαρακτηριστικά
Προδιαγραφές προϊόντος	Ευελιξία και προσαρμοστικότητα	Προκαθορισμένες προδιαγραφές
Ποιότητα	Επιδίωξη βέλτιστου επιπέδου	Επιδίωξη συνεχούς βελτίωσης
Ικανοποίηση του πελάτη	Δημιουργία και ικανοποίηση προσδοκιών	Αναμενόμενες, αναλογικές και ελκυστικές απαιτήσεις

Αποτελεί κοινή διαπίστωση, στις μέρες μας, το γεγονός ότι η διεργασία του Μάρκετινγκ, ακολουθώντας τις εξελίξεις του περιβάλλοντος, έχει διευρύνει κατά πολύ το πεδίο δράσης της. Η αντίληψη της απλής συνεισφοράς στην πώληση ανήκει στο παρελθόν και πλέον αποκτά ολιστικό χαρακτήρα, γεγονός που το καθιστά ικανό να προσεγγίζει με εφικτό τρόπο την ιδέα της Ποιότητας. Η γεφύρωση, λοιπόν του προαναφερθέντος χάσματος πεποιθήσεων, μεταξύ αυτού και της ΔΟΠ, καθίσταται σε μεγάλο βαθμό δυνατή και φυσικά απαραίτητη.

¹⁷ Bond, E. & Fink, R., (2003), "Customer satisfaction and the marketing – quality interface", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No. 3, pp. 204-218



ΣΧΗΜΑ 1.2. Διαστάσεις Ολιστικού Μάρκετινγκ⁶

Επιπλέον απόδειξη της αναγκαιότητας ενσωμάτωσης της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ στην προσπάθεια υιοθέτησης της ΔΟΠ αποτελεί η διαπίστωση της σημασίας, για το σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού, να θέτουν στο κέντρο της διαδικασίας προγραμματισμού, υλοποίησης και αξιολόγησης των δράσεων τους τον πελάτη. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης που αλληλεπιδρούν άμεσα με αυτόν.¹⁸

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2. Αλληλεπιδράσεις Λειτουργιών και Πελατών⁶

<p>Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αφιερώνουν χρόνο σε συναντήσεις με τους πελάτες και ακούν παράπονα • Αποδέχονται την ανάμιξη σε κάθε έργο των τμημάτων Μάρκετινγκ, παραγωγής και άλλων • Δοκιμάζουν τις επιδόσεις των ανταγωνιστών και αναζητούν τις καλύτερες λύσεις • Αναζητούν την αντίδραση του κοινού και τις προτάσεις του κατά την πρόοδο του έργου • Συνεχώς βελτιώνουν και επεξεργάζονται το προϊόν βάσει των αντιδράσεων της αγοράς
<p>Τμήμα Προμηθειών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ασχολούνται ενεργά με την αναζήτηση προμηθευτών • Συνάπτουν μακροχρόνιες σχέσεις με λίγους αλλά υψηλής ποιότητας προμηθευτές • Δεν θυσιάζουν την Ποιότητα στο βωμό της μείωσης του κόστους

¹⁸ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 16-24

Τμήμα Παραγωγής

- Προσκαλούν τους πελάτες στις εγκαταστάσεις τους
- Επισκέπτονται τα εργοστάσια των πελατών για να δουν πως χρησιμοποιείται το προϊόν τους
- Εργάζονται με τη θέληση τους υπερωριακά όταν πρέπει να προλάβουν κάποια παράδοση
- Συνεχώς αναζητούν τρόπους να παρασκευάζουν τα προϊόντα πιο γρήγορα και με μικρότερο κόστος
- Συνεχώς βελτιώνουν την Ποιότητα του προϊόντος στοχεύοντας σε μηδέν ελαττώματα
- Αποδέχονται τις εκκλήσεις των πελατών και προσαρμόζουν το προϊόν σε αυτές

Τμήμα Μάρκετινγκ

- Εξετάζονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες του καταναλωτή σε καθορισμένα τμήματα της αγοράς
- Αφιερώνουν τους πόρους του Μάρκετινγκ στη μακροπρόθεσμη κερδοφόρα δυναμική των στοχοθετημένων τμημάτων
- Αναπτύσσουν ελκυστικές προσφορές για κάθε τμήμα της αγοράς
- Ελέγχουν συνεχώς την εικόνα της εταιρίας και το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη
- Συνεχώς δέχονται και αξιολογούν ιδέες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και για βελτιώσεις στα ήδη υπάρχοντα
- Επηρεάζουν όλα τα τμήματα και τους εργαζόμενους ώστε να είναι πελατοκεντρική η σκέψη και η δράση τους

Τμήμα Πωλήσεων

- Έχουν εξειδικευμένη γνώση του κλάδου της εταιρίας του πελάτη
- Αγώνίζονται για να προσφέρουν στον πελάτη την καλύτερη λύση
- Δίνουν υποσχέσεις που μπορούν να τηρήσουν
- Μεταφέρουν τις ανάγκες και τις επιδιώξεις του πελάτη
- Εξυπηρετούν τους ίδιους πελάτες για μεγάλο χρονικό διάστημα

Τμήμα Διαχείρισης Υλικών

- Θέτουν υψηλούς στόχους για το χρόνο παροχής των υπηρεσιών και τους πετυχαίνουν με μεγάλη συνέπεια
- Έχουν υπό την εποπτεία τους ένα φιλικό και ενημερωμένο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, που μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις, να χειριστεί παράπονα και να λύσει προβλήματα έγκαιρα και ικανοποιητικά

Λογιστήριο

- Ετοιμάζουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα «εκθέσεις κερδοφορίας» για κάθε προϊόν, κάθε τμήμα της αγοράς, κάθε γεωγραφική περιοχή, κάθε μέγεθος παραγγελίας, κάθε κανάλι διανομής και κάθε πελάτη
- Ετοιμάζουν τιμολόγια ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη και απαντούν στις ερωτήσεις του κόσμου και γρήγορα

Τμήμα Οικονομικών

- Αντιλαμβάνονται και υποστηρίζουν τα έξοδα του Μάρκετινγκ όταν αυτά αποτελούν επενδύσεις που θα εξασφαλίσουν την μακροχρόνια προτίμηση του καταναλωτή και την αφοσίωση του στην εταιρία
- Φέρνουν τις οικονομικές απαιτήσεις της εταιρίας στα μέτρα του πελάτη
- Λαμβάνουν γρήγορες αποφάσεις για την πιστωτική φερεγγυότητα του πελάτη

Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων

- Διαδίδουν καλά νέα για την εταιρία ενώ ταυτόχρονα περιορίζουν τη φθορά εξαιτίας των κακών
- Λειτουργούν ως εσωτερικός συνήγορος του πελάτη και του κοινού για καλύτερες πολιτικές και πρακτικές από την εταιρία

Η προσπάθεια, όμως, εναρμόνισης του Μάρκετινγκ με την Ποιότητα δεν είναι μονοδιάστατη. Ένας οργανισμός που επιθυμεί την υλοποίηση των αρχών της ΔΟΠ κατανοεί ότι οφείλει να οργανώσει και να εκμεταλλευτεί άριστα τη διεργασία του Μάρκετινγκ. Η αναζήτηση της Ποιότητας χωρίς την επίγνωση του περιβάλλοντος ενέχει τους εξής κινδύνους:¹⁹

- Εστίαση σε φυσικά χαρακτηριστικά προϊόντων και αδιαφορία για υπηρεσίες εξυπηρέτησης
- Συνεργασία με αντιπροσώπους και κανάλια διανομής αγνοώντας τον πελάτη
- Άγνοια για την ελαστικότητα τιμολόγησης
- Αδυναμία παρακολούθησης προωθητικών ενεργειών με ανάλυση ωφέλειας – κόστους
- Απώλεια μεριδίου αγοράς από απομιμήσεις
- Χαμηλή αναγνωρισιμότητα επιχείρησης

Όπως αναφέρθηκε ήδη η Ποιότητα ξεκινάει από τον τελικό καταναλωτή, μόνο αυτός είναι σε θέση να ορίσει τι πραγματικά έχει σημασία για τον ίδιο. Η ΔΟΠ επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες του, προσεγγίζοντας τις μεθοδικά, ενώ απώτερος στόχος της είναι να επιτύχει τη δημιουργία ικανοποιημένων και πιστών πελατών. Συνεπώς, είναι αναπόφευκτο στο σχεδιασμό Ποιότητας να συμμετέχει το τμήμα Μάρκετινγκ. Η αξιοποίηση των πληροφοριών που παρέχει δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να περιορίσει τα περιθώρια σφάλματος και να εξατομικεύσει το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση της αντιλαμβανόμενης αξίας.²⁰ Ουσιαστικά, με αυτό τον τρόπο εντοπίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές του περιβάλλοντος, ενώ ταυτόχρονα καθίσταται δυνατή η μεγιστοποίηση της σχέσης μεταξύ των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Το Μάρκετινγκ, λοιπόν, είναι η φωνή του καταναλωτή μέσα στον οργανισμό και

¹⁹ Omachonu, V. & Ross, J., (2004), "Total quality", Third edition, CRC Press LLC, p.130

²⁰ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 53-54

αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο αυτού με το επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο καταναλωτής να συνεισφέρει στη διαμόρφωση στρατηγικών πλάνων για τον οργανισμό και η ενσωμάτωση του στην φιλοσοφία της ΔΟΠ να αποτελεί βασική προτεραιότητα για την λειτουργία του.²¹

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι η αλληλοκάλυψη του Μάρκετινγκ με τις αρχές της ΔΟΠ δεν περιορίζεται μόνο στο επίπεδο αυτό. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη μεγιστοποίηση της συνολικά απολαμβανόμενης ωφελείας για τον οργανισμό, αποτελεί η άριστη λειτουργία του τμήματος Μάρκετινγκ, πράγμα το οποίο συνεπάγεται την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ στις επί μέρους διεργασίες του. Βασικά στοιχεία, της εν λόγω, εναρμόνισης αποτελούν:²²

- Σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών σε συνεργασία με τους πελάτες: η ενσωμάτωση των απαιτήσεων των πελατών στις παροχές εξασφαλίζει αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας και ταυτόχρονα μειώνει στο ελάχιστο το χρόνο εισόδου στην αγορά
- Αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες από κάθε επαφή μαζί τους: ο τελικός καταναλωτής διαμορφώνει το επίπεδο ικανοποίησης του όχι μόνο από την Ποιότητα της κύριας προσφοράς, αλλά από την συνολική εξυπηρέτηση του. Τα σημεία επαφής στη σχέση οργανισμού πελατών, moments of truth, είναι ιδιαίτερα κρίσιμα
- Υιοθέτηση ευέλικτων συστημάτων λειτουργίας: η υπερβολική γραφειοκρατία και τα μη απαραίτητα στάδια κάθε διεργασίας επιφέρουν καθυστερήσεις και αποπροσανατολίζουν αποδυναμώνοντας την επίτευξη των τελικών αποτελεσμάτων
- Χρήση τεχνολογικών εφαρμογών για τη μείωση των σταδίων ολοκλήρωσης διεργασίας: η εξέλιξη της τεχνολογίας καθιστά δυνατή την αμεσότερη επικοινωνία μεταξύ του συνόλου των λειτουργιών της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη πλήθος παραμέτρων
- Δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών με πελάτες και βασικούς προμηθευτές: η εξέταση των παραγόντων του περιβάλλοντος υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες διαμορφώνει συνολική αντίληψη και αυξάνει τις πιθανότητες εντοπισμού ανεπιθύμητων καταστάσεων

²¹ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ 71-72

²² Johnson, W. & Chvala, R., (1996), "Total quality in marketing", St. Lucie Press, p. 216-217

- Ανάπτυξη κατάλληλου συστήματος μέτρησης: καθορίζονται δείκτες οι οποίοι είναι ποσοτικοποιημένοι, παρακολουθούνται σε συνεχή βάση και αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα μέτρα τα οποία οδηγούν σε συμπεράσματα
- Ανταμοιβή των άριστων πρακτικών: η προσπάθεια επίτευξης κοινά αποδεκτών στόχων και η αντικειμενικότητα ενός συστήματος ανταμοιβών δύναται να προκαλέσει άμεση βελτίωση της Ποιότητας

Η αντικειμενική εξέταση του θέματος συσχέτισης των αρχών της ΔΟΠ με τις αρχές του Μάρκετινγκ οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αρμονική συμβίωση και συνεργασία τους, στο εσωτερικό ενός οργανισμού, συμβάλει σε πολύ μεγάλο βαθμό στην επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας. Ο εντοπισμός της Ποιοτικά παρεχόμενης υπηρεσίας και του προϊόντος που επιθυμεί η αγορά, η δημιουργία τους, και η γνωστοποίηση τους, ούτως ώστε να γίνει δυνατή η επιλογή τους από τους καταναλωτές, καθοδηγείται από τις αρχές της ΔΟΠ και εμφανίζει ως κύριο εμπλεκόμενο το Μάρκετινγκ.²³ Οι καταναλωτές σήμερα αντιμετωπίζονται ως δυναμικές οντότητες με συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες, η τελική αγοραστική απόφαση πλέον δεν βασίζεται τόσο σε εσωτερικές πνευματικές διεργασίες ανάλυσης κόστους – ωφέλειας, αλλά σε συναισθηματικούς παράγοντες και μεταξύ παρεμφερών προσφορών, επιλέγεται ο οργανισμός και όχι το προϊόν ή υπηρεσία, που παρέχει την ανώτερη εμπειρία. Η άριστη συνύπαρξη Μάρκετινγκ και ΔΟΠ επιδιώκει τη διαχείριση της ικανοποίησης του πελάτη, μέσω της θεώρησης του ως κάτι ιδιαίτερο και καθοριστικό για τον οργανισμό. Τελικά, η ικανοποίηση του είναι ένα ταξίδι και όχι ένας προορισμός. Η άριστη εξυπηρέτηση δεν είναι μια πρωτοβουλία προς επίτευξη αλλά αντίθετα μια νοοτροπία πάνω στην οποία στηρίζεται η λειτουργία του οργανισμού και κάτι τέτοιο καθίσταται δυνατό με την ενσωμάτωση της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ στη ΔΟΠ και αντίστροφα.²⁴

²³ Oakland, J., (2001), “Total Organizational Excellence. Achieving World – Class Performance”, Oxford, Butterworth Heinemann, p. 57-58

²⁴ Ανοιχτό MBA, (9/5/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 16, σελ. 8

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εντοπίσει τις περιοχές στις οποίες η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλληλεπιδρά με το Μάρκετινγκ.

Σαν σημείο αναφοράς χρησιμοποιείται η άριστη λειτουργία της διευρυμένης διεργασίας του Μάρκετινγκ, σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ. Επιχειρείται, επιπλέον, η αποκάλυψη νέων πτυχών υλοποίησης των αρχών της ΔΟΠ, σε ένα οργανισμό, ενσωματώνοντας σε αυτή πρακτικές του Μάρκετινγκ, οι οποίες γίνονται κατανοητές από το σύνολο των ανθρώπων της επιχείρησης και είναι απόλυτα κατευθυντήριες για την εφαρμογή των γενικότερων αρχών της Διοίκησης Ποιότητας.

Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας, EFQM, κρίθηκε ως ο πλέον κατάλληλος οδηγός για την μελέτη της σχέσης μεταξύ Μάρκετινγκ και Ποιότητας. Το γεγονός ότι συνδράμει στην ενσωμάτωση των αρχών της ΔΟΠ, σε ένα οργανισμό, μέσα από πληθώρα διαφορετικών προσεγγίσεων για την επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας αποτέλεσε το κριτήριο για την επιλογή του ως μέσου της μελέτης των δύο αυτών στοιχείων και την αποκρυπτογράφηση των αλληλεπιδράσεων τους.

Η απαιτούμενη τεκμηρίωση των απόψεων που εκφράζονται έγινε σύμφωνα με την πλέον πρόσφατη επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Πηγές άντλησης των απαραίτητων πληροφοριών αποτέλεσαν κατά πρώτο λόγο τα συγγράμματα διδασκαλίας του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα, MBA - T.Q.M., οι βιβλιοθήκες του Πανεπιστημίου Πειραιά και της Ανωτάτης Σχολής Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών, καθώς, επίσης και βάσεις δεδομένων όπως οι Emerald, JSTOR, EBSCO κ.α.

Η προσέγγιση κάθε θέματος έγινε μεθοδικά αναφέροντας, σε πρώτη φάση, το γενικό χαρακτήρα του και καταλήγοντας, στη συνέχεια, σε εξειδικευμένες αναλύσεις επιλεγμένων πτυχών του. Όπου κρίθηκε σκόπιμο παρουσιάστηκε η διαχρονική εξέλιξη των αντιλήψεων με στόχο να επισημανθεί η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα δυναμικά εξελισσόμενων εννοιών.

1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ξεκινώντας την μελέτη γίνεται προσπάθεια εισαγωγής και οριοθέτησης του θέματος της διπλωματικής εργασίας, αναφέροντας βασικά στοιχεία, τα οποία αποκαλύπτουν την ανάγκη και τη σπουδαιότητα περαιτέρω διερεύνησης των περιοχών τομής, των συνόλων, ΔΟΠ και Μάρκετινγκ. Επιπλέον, στο **κεφάλαιο 1** εντοπίζεται ο σκοπός καθώς και η μεθοδολογία προσέγγισης του θέματος.

Ακολουθεί ανάλυση των εννοιών της Ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Επιχειρηματικής Αριστείας. Το **κεφάλαιο 2** αποσκοπεί στην κατανόηση των θεμελιωδών αρχών πάνω στις οποίες στηρίζεται η άριστη λειτουργία ενός οργανισμού και ταυτόχρονα παραθέτει την εξελικτική πορεία από την Ποιότητα στην Επιχειρηματική Αριστεία. Παράλληλα, εντοπίζει, περιγράφει και αναλύει το μοντέλο πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η περαιτέρω ανάλυση του θέματος της διπλωματικής εργασίας.

Στο **κεφάλαιο 3** κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνισθούν οι αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η διεργασία του Μάρκετινγκ και να αναλυθεί ο ρόλος του για την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, η ανάλυση επεκτείνεται στο περιβάλλον του οργανισμού και τονίζεται το γεγονός ότι αποτελεί κύριο εμπλεκόμενο στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Η προσέγγιση ολοκληρώνεται με την περιγραφή του μίγματος Μάρκετινγκ, συνδέοντας το σχεδιασμό του με τη διαδικασία λήψης της αγοραστικής απόφασης εκ μέρους του καταναλωτή.

Ακολουθεί το **κεφάλαιο 4** που αποτελεί το κύριο μέρος της μελέτης και καταδεικνύει τα σημεία στα οποία παρουσιάζονται αλληλεπιδράσεις της ΔΟΠ με το Μάρκετινγκ. Τα κριτήρια και υποκριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, του EFQM παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές. Εξετάζεται κάθε απαίτηση του Μοντέλου και εφόσον αυτή συσχετίζεται με την ευρύτερη διεργασία του Μάρκετινγκ αναλύεται με βάση τις πληροφορίες σύγχρονης βιβλιογραφίας.

Ολοκληρώνοντας, το **κεφάλαιο 5** συνοψίζει τα αποτελέσματα της μελέτης και παραθέτει τα συμπεράσματα, τα οποία πηγάζουν από αυτήν, καταδεικνύοντας τη σημασία της άριστης συνύπαρξης των αρχών της ΔΟΠ με το Μάρκετινγκ.

1.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Σιώμκος, Γ.**, (1999), «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*», Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

2. **Evans, J. & Lindsay, W.**, (2002), “*The management and control of quality*”, Fifth edition, Thomson, South Western, Powerpoint Presentation
3. **Evans, J. & Lindsay, W.**, (2005), “*The management and control of quality*”, Sixth edition, Thomson, South Western
4. **Johnson, W. & Chvala, R.**, (1996), “*Total quality in marketing*”, St. Lucie Press
5. **Kotler, P. & Keller, K.**, (2006), “*Marketing Management*”, 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall
6. **Oakland, J.**, (2001), “*Total Organizational Excellence. Achieving World – Class Performance*”, Oxford, Butterworth Heinemann
7. **Omachonu, V. & Ross, J.**, (2004), “*Total quality*”, Third edition, CRC Press LLC

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

8. **Ανοιχτό MBA**, (9/5/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, «*Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ταξίδι όχι ένας προορισμός*», Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 16
9. **Παπαβασιλείου, Ν.**, (2006), «*Η ποιότητα (και πόσο μετράει) στην εξυπηρέτηση του πελάτη*», Ο Κόσμος του Επενδυτή, Οικονομία, Σάββατο 15 – Κυριακή 16 Ιουλίου 2006

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

10. **Bond, E. & Fink, R.**, (2003), “*Customer satisfaction and the marketing – quality interface*”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No. 3, pp. 204-218
11. **McAdams, R. & Henderson, J.**, (2004), “*Influencing the future of TQM: internal and external driving factors*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 1, pp. 51-71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Αναζητώντας τις απαρχές της έννοιας της Ποιότητας πιθανότατα να καταλήξουμε περίπου στο 8000 π.Χ, περίοδος κατά την οποία, ο προϊστορικός άνθρωπος κατασκεύαζε εργαλεία συνδέοντας ανεξάρτητα μεταξύ τους τμήματα. Ίσως, αυτή να ήταν η πρώτη μορφή παραγωγικής διαδικασίας που αποσκοπούσε στην κάλυψη προσωπικών αναγκών. Η «Ποιοτική» κατασκευή των εργαλείων, αναμφίβολα, αύξανε τις πιθανότητες επιβίωσης του.²⁵

Τα πρώτα καταγεγραμμένα δείγματα ελέγχου και μέτρησης παρουσιάζονται το 1450 π.Χ. σε Αιγυπτιακές τοιχογραφίες. Τα δομικά κομμάτια των πυραμίδων ήταν κομμένα με τόση ακρίβεια, που ακόμη και στις μέρες μας, είναι αδύνατον να εισχωρήσει αντικείμενο στις ενώσεις τους. Η επιτυχία αυτή οφειλόταν σε άρτια ανεπτυγμένες μεθόδους και όργανα μέτρησης υψηλής ακρίβειας.

Κατά τον Μεσαίωνα, στην Ευρώπη, οι τεχνίτες κατασκεύαζαν κατόπιν παραγγελίας πελάτη και οι ίδιοι, άτυπα, ενσωμάτωναν την Ποιότητα στα προϊόντα, στην προσπάθειά τους να τον ικανοποιήσουν. Η βιομηχανική παραγωγή με σύνθεση προϊόντων από ανεξάρτητα τμήματα, εμφανίστηκε στα μέσα του 18^{ου} αιώνα και οι πρώτες προσπάθειες απέδειξαν ότι είναι ανέφικτη απουσία ομοιογένειας των εξαρτημάτων. Η παρατήρηση αυτή έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της Διασφάλισης Ποιότητας, σαν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας.

Παράλληλα, με την βιομηχανική επανάσταση στις αρχές του 20^{ου} αιώνα αναπτύχθηκε και ο έλεγχος τελικών προϊόντων, σαν πρωταρχικό στάδιο του Ελέγχου Ποιότητας. Λογική εξέλιξη αποτέλεσε ο Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας, στόχος του

²⁵ Johnson, W. & Chvala, R., (1996), “Total quality in marketing”, St. Lucie Press, p. 36

οποίου ήταν όχι μόνο η απομόνωση ελαττωματικών προϊόντων, αλλά ταυτόχρονα η ανεύρεση των αιτιών και η εξάλειψη τους.

Η περίοδος μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο χαρακτηρίζεται από την εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης σε θέματα Ποιότητας και η δημιουργία κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης (Kaizen) στην Ιαπωνία. Άμεσο αποτέλεσμα ήταν τα προϊόντα των οργανισμών να επεκταθούν στο δυτικό κόσμο και να καταλάβουν την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.²⁶

Στην προσπάθεια αντίδρασης, στα μέσα της δεκαετίας του '80, εμφανίστηκε ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πιθανότατα, να αποτέλεσε εξέλιξη του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας (TQC), εφόσον πλέον, ήταν ευρέως αποδεκτό ότι η Ποιότητα δεν αρκεί να ελέγχεται, αλλά πρέπει να διαχειρίζεται. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα γεγονότα σταθμοί στην εξέλιξη της ΔΟΠ.²⁷

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Σημαντικά γεγονότα για την εξέλιξη της ΔΟΠ¹⁵

1924-1932	Μελέτες απόδειξης της σημασίας της ψυχολογίας στην εργασία (Hawthorn)
1924	Ανάπτυξη στατιστικού ελέγχου διεργασιών (SPQ, Shewhart)
Μέσα δεκ. '40	Χρήση μεθόδων δειγματοληψίας από τον Αμερικάνικο στρατό κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου
Δεκαετία '50	Προσπάθειες βελτίωσης εργασίας (Εμπλουτισμός, ανασχεδιασμός εργασίας, συμμετοχική διοίκηση, ποιότητα στο εργασιακό περιβάλλον κ.α.)
1950	Επίσκεψη του Deming στην Ιαπωνία
1951	Δημιουργία του βραβείου "Deming Application Prize" στην Ιαπωνία
1954	Επίσκεψη του Juran στην Ιαπωνία.
1960	Ανάπτυξη της θεωρίας ανθρωπίνων αναγκών (Maslow)
1960	Απελευθέρωση της οικονομίας της Ιαπωνίας και πίεση βελτίωσης της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας
1961	Πρώτη έκδοση του "Total Quality Control" από τον Feingenbaum
1962	Παρουσίαση της ιδέας των Κύκλων Ποιότητας στο περιοδικό "Quality Control for the Foreman"
Τέλη δεκ. '60 και αρχές '70	Εμφανής πίεση των Ιαπωνικών επιχειρήσεων απέναντι στις Αμερικάνικες
1972	Ανάπτυξη της μεθοδολογίας QFD στο ναυπηγείο Kobe της Mitsubishi
1973	Εξαιτίας της πετρελαϊκής κρίσης υιοθέτηση του συστήματος JIT από Ιαπωνικές επιχειρήσεις. Σε Ευρώπη και Αμερική εμφανίστηκε τη δεκαετία του '80
Μέσα δεκ. '70	Εκτενής χρήση Κύκλων Ποιότητας στην Αμερική. Πρώτη το εφάρμοσε η Lockheed το 1974, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο παρουσιάστηκε στη Rolls Royce το 1979

²⁶ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 4-9

²⁷ Martinez – Lorente, A., Dewhurst, F. & Dale, B., (1998), "Total quality management: origins and evolution of the term", The TQM Magazine, Vol. 10, No. 5, pp. 378-386

1979	Πρώτη έκδοση του “Quality is Free” από τον Crosby. Η εταιρία Xerox εφάρμοσε διαδικασίες benchmarking. Δημοσίευση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας BS 5750
1980	Ντοκιμαντέρ από τον τηλεοπτικό σταθμό NBC αναφορικά με το «Ιαπωνικό θαύμα» που εξύψωνε την προσφορά του Deming
1982	Πρώτη έκδοση του “Quality, Productivity and Competitive Position” από τον Deming
1983	Δημοσίευση του “Quality on the line” στο Harvard Business Review από τον Garvin που ανέλυε τις διαφορές Ιαπωνικών και Αμερικανικών επιχειρήσεων και εξήγούσε τους λόγους κυριαρχίας των πρώτων
1985	Η εταιρία Naval Air Systems Command ονόμασε την προσέγγιση του Ιαπωνικού στιλ διοίκησης της “Total Quality Management”
1986	Πρώτη έκδοση του “Out of the Crisis” του Deming
1987	Πρώτη έκδοση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9000. Δημοσίευση του βραβείου “Malcolm Baldrige National Quality Award”

Παρατηρούμε ότι η έννοια της Ποιότητας διαχρονικά έχει διευρύνει κατά πολύ το πεδίο δράσης της, από τον έλεγχο τελικών προϊόντων πέρασε στις διεργασίες, από εκεί στα συστήματα και στον οργανισμό αντιμετωπίζοντας τον σαν σύνολο, ενώ στις μέρες μας, τείνει να επεκταθεί ακόμη περισσότερο. Η πρώτη γενιά αντίληψης της έννοιας της Ποιότητας, όπως παρουσιάζεται παραπάνω, έχει αντικατασταθεί από τη δεύτερη. Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών, που χαρακτηρίζονται από το ιδιαίτερα ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον και την παγκοσμιοποίηση των αγορών, οδήγησαν στη διαμόρφωση της Επιχειρηματικής Αριστείας. Αυτή αντιπροσωπεύει ένα συνολικό τρόπο διαχείρισης του οργανισμού που εξισορροπεί τα ενδιαφέροντα των συμφεροντούχων και αυξάνει την πιθανότητα απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.²⁸

Η τρίτη γενιά αντίληψης της έννοιας της Ποιότητας, έτσι όπως διαφαίνεται να εκτυλίσσεται στο παρόν και να κυριαρχεί στο μέλλον, χαρακτηρίζεται από τη μελέτη των συστημάτων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ τους. Οι οργανισμοί αποτελούν δυναμικά εξελισσόμενες οντότητες, όχι μηχανιστικά σύνολα και Ποιότητα για αυτούς οφείλει να αποτελεί η επιλογή των κατάλληλων στόχων, σε συνδυασμό με τη διαρκή προσπάθεια επίτευξής τους. Η Διοίκηση Ποιότητας αποτελεί το σύνολο των πράξεων και αντιλήψεων που στοχεύει στη δημιουργία αξίας, σε μια δεδομένη σχέση, υπό το πρίσμα της αμοιβαίας εξισορόπησης ωφέλειας.²⁹

²⁸ Jonker, J., (2002), “Quality beyond the enterprise”, *Measuring Business Excellence* 6.3, pp 31-35

²⁹ Conti, T., (2006), “Quality thinking and systems thinking”, *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, pp. 297-308

2.2 ΠΟΙΟΤΗΤΑ

2.2.1 Ορισμοί Ποιότητας

Η Ποιότητα σαν έννοια εξετάζεται πρώτη φορά από τον Αριστοτέλη και ορίζεται ως κάθε ιδιότητα, είτε αυτή ανήκει στην ουσία ενός πράγματος, είτε αποδίδεται επιπρόσθετα σε αυτήν. Ουσιαστικά, εκφράζεται η άποψη ότι αποτελεί τις ιδιότητες ή τα χαρακτηριστικά που κάνουν τα υπάρχοντα όντα ή αντικείμενα να διαφέρουν μεταξύ τους. Στο πλαίσιο γενικότερου προβληματισμού για την υποκειμενικότητα ή την αντικειμενικότητα της αντίληψης κατόπιν αισθήσεως, ο Γαλιλαίος διακρίνει τις αντικειμενικές ποιότητες, κίνηση, σχήμα, μέγεθος κ.α. και τις υποκειμενικές χρώμα, ήχο, γεύση κ.α. Ο Μπέρκλυ τις συνδέει με την υποκειμενικότητα των αισθήσεων, ενώ ο Χιούμ θεωρεί ότι δεν υπάρχουν Ποιότητες στα πράγματα αλλά είναι «παραστάσεις ψυχής».³⁰

Στην προσπάθεια εξεύρεσης ενός ενιαίου ορισμού για την Ποιότητα διαχρονικά έχουν εκφραστεί διάφορες απόψεις, οι οποίες όμως παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Στην πραγματικότητα οι νέοι ορισμοί δεν αντικαθιστούν τους παλιούς, απλώς τους συμπληρώνουν ανάλογα το σκοπό χρήσης αυτών.

Η Ποιότητα είναι Αριστεία (Quality is Excellence). Στην προσπάθεια δημιουργίας άριστου προϊόντος ή υπηρεσίας ο οργανισμός αποκτά πλεονέκτημα. Το όραμα είναι ξεκάθαρο, υιοθετείται και απολαμβάνει την εύνοια των εργαζομένων. Οι πελάτες αισθάνονται υπερήφανοι και τονώνεται η κοινωνική τους θέση, ως κάτοχοι προϊόντων ή αποδέκτες υπηρεσιών της επιχείρησης. Οι εκστρατείες του μάρκετινγκ έχουν ξεκάθαρη βάση και το μήνυμα που θέλουν να εξωτερικεύσουν είναι η κουλτούρα του οργανισμού. Ο ορισμός όμως αυτός παρέχει ελάχιστη ουσιαστική καθοδήγηση στην ανώτατη διοίκηση. Το γεγονός ότι η Αριστεία είναι ασαφής και υποκειμενική έννοια δεν επιτρέπει τον καθορισμό των πλαισίων δράσης. Κριτής αυτής είναι ο πελάτης και η ιδιοσυγκρασία αυτού. Ακόμη, όμως και αν οριστούν κάποια αντικειμενικά μέτρα άριστης Ποιότητας τότε το κόστος, συνήθως, ανέρχεται σε απαγορευτικά επίπεδα και περιορίζει το αγοραστικό κοινό.

³⁰ Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα, Ποιότητα. Τομ. 50, σελ. 9

Η Ποιότητα είναι Αξία (Quality is Value). Η αγοραστική απόφαση αποτελεί την ολοκλήρωση μιας εσωτερικής διαδικασίας σκέψης αναφορικά με την τιμή και την ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας. Με τη χρήση αυτής της προσέγγισης ο οργανισμός επιτυγχάνει εύκολα την διαφοροποίηση και κατακτά μερίδιο αγοράς. Επιδιώκεται εσωτερική αποδοτικότητα και εξωτερική αποτελεσματικότητα σχεδιάζοντας και υλοποιώντας στρατηγικές κατάκτησης της αγοράς. Όμως η Αξία δεν είναι συνώνυμο της Ποιότητας. Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και η σχετική βαρύτητα αυτών, αναφορικά με τις προσδοκίες των πελατών, είναι δύσκολο να οριστούν και να συρρικνωθεί το κόστος στο ελάχιστο δυνατό, για να επιτευχθεί η χαμηλή τιμή. Στην προσπάθεια συσχέτισης των όρων Αριστεία και Αξία παρουσιάστηκε η έννοια «οικονομικά ανεκτή Αριστεία» (affordable excellence), η οποία όμως δεν καθορίζεται από ξεκάθαρα όρια και παρουσιάζει υψηλή υποκειμενικότητα.

Η Ποιότητα είναι συμμόρφωση στις προδιαγραφές (Quality is Conformance to Specifications). Το βασικό πλεονέκτημα του συγκεκριμένου ορισμού είναι η δυνατότητα μέτρησης που παρέχει. Η συνεχής παρακολούθηση των διεργασιών και η σύγκριση τους με αντικειμενικά μέτρα και σταθμά καθιστά δυνατή τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την ελαχιστοποίηση του κόστους. Η χρησιμότητα πολλαπλασιάζεται όταν ο χρόνος αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή και όταν υπάρχουν συγκεκριμένα νομικά πλαίσια. Δυστυχώς, τη δύναμη του ορισμού περιορίζει η άγνοια ή αδιαφορία των πελατών για τις επιδόσεις προϊόντος ή υπηρεσίας αναφορικά με τις προδιαγραφές. Το ενδιαφέρον αυτών περιορίζεται στην τελική επίδοση και στο συνολικό πακέτο παροχών. Εμφανίζεται, λοιπόν, δυσκολία στη μετάφραση των προσδοκιών των πελατών σε μετρήσιμες προδιαγραφές. Ιδιαίτερα για τις υπηρεσίες, που απαιτούν υψηλό βαθμό ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, κάτι τέτοιο είναι αντικειμενικά δύσκολο, αν όχι αδύνατο. Ταυτόχρονα, αυτός ο «εσωτερικός» τρόπος σκέψης δυσχεραίνει την παρακολούθηση των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων και δύναται να καταστεί αποπροσανατολιστικός.

Η Ποιότητα είναι κάλυψη και/ή υπερκάλυψη των προσδοκιών των πελατών (Quality is Meeting and/or Exceeding Customers' Expectations). Τελικός κριτής της Ποιότητας στην αγορά είναι ο πελάτης. Αυτός αποφαινεται κατά πόσο ένα προϊόν ή υπηρεσία κάλυψε τις προσδοκίες του. Αποδεχόμενοι το γεγονός αυτό

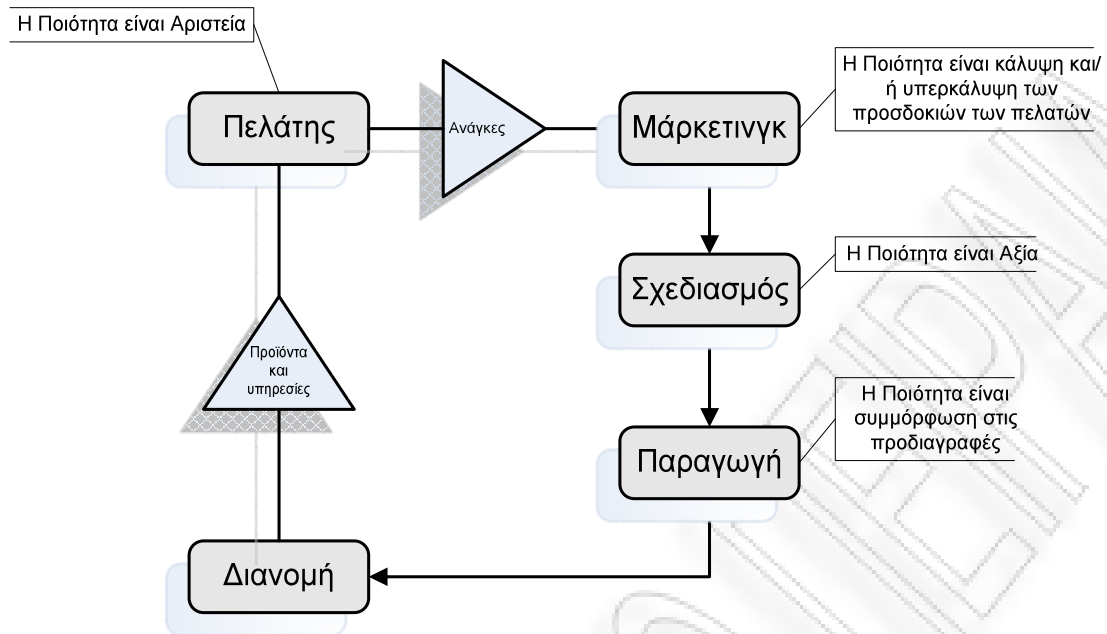
κατανοούμε και ενσωματώνουμε σε αυτά χαρακτηριστικά που καθοδηγούνται από υποκειμενικούς παράγοντες. Οδηγός του οργανισμού είναι ο πελάτης και η συνεχής αναπροσαρμογή στις απαιτήσεις αυτού δημιουργεί το επιζητούμενο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, δεν έχουν όλοι οι πελάτες τις ίδιες προσδοκίες, ούτε προσδίδουν τον ίδιο βαθμό βαρύτητας σε παρόμοια χαρακτηριστικά. Ίσως, ακόμη να μην έχουν και ξεκάθαρη άποψη για τις προσδοκίες τους. Η τελική κρίση βασίζεται κατά πολύ στην εικόνα που έχουν σχηματίσει πριν τη χρήση, συνεπώς παράγοντες ιδιοσυγκρασίας, ίσως να οδηγήσουν σε διαφορετικές αξιολογήσεις. Παράλληλα, οι απαιτήσεις μεταβάλλονται με το χρόνο και με τις εμπειρίες, συνεπώς αποτελεσματικοί μηχανισμοί εντοπισμού αυτών είναι απολύτως αναγκαίοι.³¹

Σύμφωνα με τον ορισμό που περιέχεται στο πρότυπο ISO 9000:2000 Ποιότητα είναι **ο βαθμός κατά τον οποίο μια ομάδα από έμφυτα χαρακτηριστικά πληροί τις απαιτήσεις.**

Το γεγονός ότι διαφορετική οπτική γωνία αντιμετώπισης της Ποιότητας καταλήγει σε διαφορετικό ορισμό, ο οποίος δεν μπορεί να αντικαταστήσει τον προηγούμενο, ενισχύει την άποψη ότι αυτοί είναι συμπληρωματικοί. Το παρακάτω σχήμα συνδέει τους προαναφερθέντες ορισμούς με τα τμήματα της αλυσίδας αξίας που εκφράζουν.³²

³¹ Reeves, C. & Bednar, D., (1994), "Defining quality: Alternatives and implications", Academy of Management Review, Vol.19, No. 3, pp. 419-44

³² Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western σελ 15



ΣΧΗΜΑ 2.1: Διασύνδεση αντιλήψεων Ποιότητας και Αλυσίδας Αξίας²⁰

2.2.2 Διαστάσεις Ποιότητας

Σύμφωνα με τον David Garvin³³, η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οχτώ διαφορετικές διαστάσεις, κάποιες από αυτές είναι αμοιβαία ενισχυόμενες και κάποιες όχι, ανάλογα την περίπτωση. Η διοίκηση πρέπει να εξετάζει συστηματικά το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται και να προσδιορίζει ποιες είναι οι ανάγκες. Με γνώμονα αυτό, αποτελεί πρόκληση ο προσδιορισμός της βαρύτητας κάθε μιας εκ των διαστάσεων.

Απόδοση (Performance). Αναφέρεται στα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά. Στόχος της είναι να καλύψει τις βασικές ανάγκες των πελατών. Συνήθως, τα χαρακτηριστικά απόδοσης είναι μετρήσιμα, αντικειμενικά και καθορίζονται από ορισμένους δείκτες ποιότητας.

Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά (Features). Αποτελούν τα επιπλέον χαρακτηριστικά ή “bells and whistles” και συμπληρώνουν τα βασικά. Στην πραγματικότητα διευκολύνουν τη χρήση και συμβάλλουν στη διαμόρφωση

³³ Garvin, D., (2001), “Competing on the eight dimensions of quality”, Harvard Business Review, November – December 1987, pp. 101-109

ευνοϊκότερης αντίληψης από τον πελάτη για τη συνολική εικόνα του προϊόντος. Με αυτό τον τρόπο γίνονται αποτελεσματικά μέσα διαφοροποίησης.

Αξιοπιστία (Reliability). Αντικατοπτρίζει την πιθανότητα ένα προϊόν να εμφανίσει βλάβη ή κακή λειτουργία εντός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος. Κύριοι δείκτες αξιοπιστίας θεωρούνται ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη, ο μέσος χρόνος μεταξύ δυο βλαβών και ο αριθμός βλαβών ανά μονάδα χρόνου.

Συμμόρφωση στις προδιαγραφές (Conformance). Ισοδυναμεί με το βαθμό κατά τον οποίο ο σχεδιασμός ενός προϊόντος και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του ανταποκρίνονται σε υπάρχοντα πρότυπα. Αυτά εκφράζονται σαν στόχος ή κεντρική τιμή και επιτρέπεται η απόκλιση εντός προκαθορισμένων ορίων.

Διάρκεια ζωής (Durability). Αντιπροσωπεύει το χρόνο χρήσης ενός προϊόντος έως την απόρριψη του ή το χρόνο μέχρι την στιγμή που καθίσταται απαραίτητη η αντικατάσταση του. Συνδέεται στενά με την αξιοπιστία και αφορά το κόστος χρήσης αλλά και επισκευής, συνεπώς αποτελεί γόνιμη περιοχή διαφοροποίησης.

Δυνατότητα συντήρησης (Serviceability). Εκφράζει την ταχύτητα, ευκολία, βαθμό ευγένειας και ανταγωνιστικότητα με την οποία πραγματοποιείται η αποκατάσταση βλαβών. Ένας δείκτης μέτρησης αποτελεί ο μέσος χρόνος διάρκειας μεταξύ κλίσης του πελάτη και επισκευής.

Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics). Αφορά το τρόπο με τον οποίο το προϊόν απευθύνεται στις αισθήσεις μας. Αποτελεί καθαρά υποκειμενικά ελεγχόμενη διάσταση και είναι αδύνατον να ικανοποιηθούν πλήρως όλες οι προτιμήσεις.

Αντιλαμβανόμενη ποιότητα (Perceived quality). Βασίζεται στη φήμη, την εικόνα της εταιρίας ή ακόμη και σε συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο πελάτης αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η λειτουργία του μάρκετινγκ, με βάση την οποία η επιχείρηση επικοινωνεί με τον πελάτη, δύναται να συνεισφέρει τα μέγιστα προς αυτή την κατεύθυνση.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει διάκριση μεταξύ προϊόντος και υπηρεσίας. Σαν υπηρεσία ορίζεται κάθε κύρια ή συμπληρωματική δραστηριότητα που δεν παράγει απευθείας φυσικό προϊόν, ουσιαστικά αποτελεί τη μη προϊόντική διάσταση μιας συναλλαγής μεταξύ παραγωγού και αγοραστή.³⁴ Η παραγωγή υπηρεσίας διαφέρει κατά πολύ από την κατασκευή προϊόντος. Η συμπεριφορά του παρόχου της υπηρεσίας έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη, εφόσον είναι εντάσεως εργασίας και απαιτείται άμεση αλληλεπίδραση αυτών. Ο πελάτης είναι παρόν κατά την παραγωγή – παράδοση της υπηρεσίας. Τα πρότυπα απόδοσης και οι ανάγκες των αγοραστών είναι δύσκολο να εντοπιστούν, καθώς απαιτείται υψηλός βαθμός διαφοροποίησης. Η φήμη του παραγωγού διαμορφώνει σε σημαντικό επίπεδο τις προσδοκίες. Το τελικό αποτέλεσμα είναι δύσκολο να μετρηθεί αντικειμενικά. Η αντιλαμβανόμενη Ποιότητα αφορά το σύνολο της αλληλεπίδρασης.³⁵ Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους η Ποιότητα υπηρεσιών εμφανίζει διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες εξετάζονται παρακάτω.³⁶

Απτά χαρακτηριστικά (Tangibles). Αφορά το παρουσιαστικό των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και των εργαλείων επικοινωνίας.

Αξιοπιστία (Reliability). Ικανότητα του παραγωγού να παρέχει αυτό που υπόσχεται έγκυρα και με ακρίβεια.

Ανταπόκριση (Responsiveness). Προθυμία του παρόχου της υπηρεσίας να βοηθήσει τον πελάτη.

Διασφάλιση (Assurance). Γνώσεις και ευγενική συμπεριφορά του προσωπικού σε συνδυασμό με την ικανότητα τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη. Στην πραγματικότητα αποτελεί σύνθετη διάσταση, η οποία περικλείει τις έννοιες: **Επάρκεια** (competence), κατοχή των απαιτούμενων προσόντων και της γνώσης από το προσωπικό για την παροχή της υπηρεσίας. **Αμβροσύνη** (Courtesy), ευγένεια, σεβασμός, ενδιαφέρον και φιλικότητα του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τον

³⁴ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western σελ 58

³⁵ Omachonu, V. & Ross, J., (2004), “Total quality”, Third edition, CRC Press LLC σελ15-17

³⁶ Zeithalm, V., Parasuraman, A. & Berry, L., (1990), “Delivering service quality, Balancing customer perceptions and expectations”, The Free Press, New York σελ 20-26

πελάτη. **Εμπιστοσύνη** (Credibility), ειλικρίνεια και δυνατότητα του παραγωγού να πείθει για τις ικανότητες του. **Ασφάλεια** (Security), απομάκρυνση οποιασδήποτε μορφής κινδύνου ή αμφιβολίας.

Συναισθηματική κατανόηση (Empathy). Ενδιαφέρον και εξατομικευμένη προσοχή που παρέχει ο παραγωγός στους πελάτες του. Όπως και η προηγούμενη διάσταση και αυτή εμπεριέχει τις εξής έννοιες: **Πρόσβαση** (Access), ευκολία προσέγγισης του παρόχου από τον πελάτη. **Επικοινωνία** (Communication), αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών και ενημέρωση των αγοραστών σε κατανοητή, για αυτούς, γλώσσα. **Κατανόηση** (Understanding), καταβολή προσπάθειας για να μάθει ο οργανισμός τους πελάτες του και να κατανοήσει τις ανάγκες τους.

2.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.3.1 Ορισμός και φιλοσοφία ΔΟΠ

Διοίκηση είναι ο σχεδιασμός, προγραμματισμός, οργάνωση, υλοποίηση και έλεγχος με στόχο τη μεγιστοποίηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Ολική συνεπάγεται τις συνολικές απαιτήσεις για μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και ελαχιστοποίηση των πόρων που καταναλώνονται, το σύστημα που παρέχει πρέπει να βρίσκεται στην καλύτερη δυνατή κατάσταση για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή αίσθηση στον αποδέκτη.³⁷

Η ΔΟΠ αποτελεί τη συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση ενός οργανισμού, που βασίζεται στη διοίκηση μέσω διεργασιών και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων μέσω των ανθρωπίνων πόρων, με στόχο την ικανοποίηση των ρητών ή εξυπακουόμενων προσδοκιών των πελατών ή άλλων συμφεροντούχων. Προωθεί την εστίαση στους πελάτες, με συστηματικό τρόπο και τη διάχυση μιας συμμετοχικής συμπεριφοράς στα επιχειρηματικά δρώμενα, παράγοντες οι οποίοι υπό το πρίσμα της καινοτομίας, συνθέτουν τις βασικές προϋποθέσεις ανάπτυξης επιτυχημένων προϊόντων. Στόχος της είναι η παροχή ανώτερης αξίας

³⁷ Μποχώρης, Γ., Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, MBA – TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά

στους πελάτες, στους συμφεροντούχους και στην επιχείρηση, έτσι αποκτά στρατηγικό ρόλο. Ασφαλώς, όμως δεν υπάρχει μόνο μια προσέγγιση για την υλοποίηση της από τις επιχειρήσεις. Κάθε οργανισμός οφείλει να την προσαρμόσει στις δικές του ξεχωριστές απαιτήσεις και επιδιώξεις. Το επιζητούμενο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να αναπτυχθεί μέσω αυτής, αρκεί να αφομοιωθεί πλήρως από τις λειτουργίες της επιχείρησης και να αποτελέσει μέρος της καθημερινής λειτουργίας.

Σύμφωνα με την εταιρία S & T Microelectronics η ΔΟΠ αποτελεί:

- Ένα τρόπο διαχείρισης όλων των λειτουργιών της επιχείρησης προς την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων για τους μετόχους, παρέχοντας ικανοποίηση στον πελάτη και υποκίνηση των εργαζομένων με το ελάχιστο κόστος, διαμέσου της εφαρμογής πρακτικών συνεχούς βελτίωσης, πρόληψης ελαττωματικών και εμπλοκής όλων των εργαζομένων.
- Κουλτούρα και υποχρεωτικό τρόπο ζωής για όλους.
- Ένα πρακτικό τρόπο να εργάζεσαι και εφαρμόζεται στις καθημερινές διεργασίες διοίκησης. Δεν αποτελεί επιπλέον διοικητικό φόρτο εργασίας, αλλά αντίθετα ένα καλύτερο τρόπο διαχείρισης αυτού.³⁸

Η συγκεκριμένη προσέγγιση διοίκησης, συνήθως, απαιτεί συνολικό μετασχηματισμό του υπάρχοντος συστήματος διαχείρισης ενός οργανισμού. Η αλλαγή κουλτούρας είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Όλοι δεσμεύονται πλήρως για την ικανοποίηση του πελάτη, ο οποίος δεν είναι μόνο ο τελικός αποδέκτης της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και κάθε άτομο ή τμήμα μέσα στην επιχείρηση. Δημιουργείται μια αλυσίδα που είναι τόσο δυνατή, όσο ο πιο αδύναμος κρίκος της. Η συλλογή πληροφοριών, η ανάλυση και η αναπροσαρμογή συντελείται με μεθοδικό τρόπο, ενώ στόχο αποτελεί η μάθηση και η καινοτομία. Ουσιαστικά, η ΔΟΠ είναι ένα περιβάλλον όπου ο εξαναγκασμός και ο φόβος απομακρύνονται, όλοι είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους, νιώθουν πως τους σέβονται και τους αποδέχονται,

³⁸ Mele, C. & Colurcio, M., (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 5, pp. 464-489

αισθάνονται μέλη της ίδιας ομάδας και αγωνίζονται για τα δικά τους ατομικά συμφέροντα αλλά και για τα συμφέροντα της επιχείρησης.³⁹

Η ΔΟΠ δεν θα πρέπει να συγχέεται με την έννοια Διασφάλιση Ποιότητας, η οποία ερμηνεύεται, ως όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν για τη δημιουργία εμπιστοσύνης ότι μια οντότητα μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας. Η πρώτη απαιτεί συνολική δέσμευση της διοίκησης για την υλοποίηση των αρχών της, σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης και αποτελεί υπερσύνολο της δεύτερης.⁴⁰ Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, όπως το ISO 9000:2000, δύναται να αποτελέσει επιχειρηματικό οδηγό προς την υλοποίησή της. Η ευρεία χρήση τέτοιων προτύπων και η ευκολότερη, συγκριτικά, κατανόηση των απαιτήσεων του, όπως αυτές εκφράζονται στο ISO 9001:2000, σε συνδυασμό με τη χρήση περισσότερο εξελιγμένων μεθόδων Σχεδιασμού Ποιότητας, συνεχούς βελτίωσης και γενικότερης επιμόρφωσης του προσωπικού, καθιστά ευκολότερη τη δεδομένη προσπάθεια. Σύμφωνα με τη λογική αυτή ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να αποτελέσει τη βάση πάνω στην οποία θα εξελιχθούν οι υπάρχουσες αρχές ή θα αναπτυχθούν νέες, που εξασφαλίζουν την ευρύτερη σε έννοια αλλά και πεδίο εφαρμογής ΔΟΠ.⁴¹

Στην προσπάθεια περαιτέρω κατανόησης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα οι προσεγγίσεις διοίκησης, αναφορικά με αυτήν, συγκρινόμενες με αυτές της παραδοσιακής.⁴²

³⁹ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 25-30

⁴⁰ Λαγοδήμος, Α., (2005), «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας», MBA – TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, σελ. 5-10, 61-63

⁴¹ Claver, E., Tari, J. & Francisco Molina, J., (2002), “Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 819, pp. 1014-1036

⁴² Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα σελ. 65-66

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2: Προσεγγίσεις συμβατικής διοίκησης και ΔΟΠ³⁰

Συμβατική διοίκηση	ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο Κόστος και στην Ποσότητα	Προτεραιότητα στην Ποιότητα
Η Ποιότητα στοιχίζει	Η Ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση Ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση Ποιότητα ή Ποσότητα	Προληπτική αντιμετώπιση Ποιότητα και Ποσότητα
Κόστος ή Ποιότητα	Κόστος και Ποιότητα
Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνες για Ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για Ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στην πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν Ποιος φταίει	Προσανατολισμός στην επιχείρηση Πως λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών και παραγωγή
Υποψίες για το κόστος Ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους Ποιότητας
Πηγή κακής ποιότητας οι εργαζόμενοι	Πηγή κακής ποιότητας τα διοικητικά στελέχη
Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων Ποιότητας
Ευθύνη για την Ποιότητα το Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας	Ευθύνη για την Ποιότητα όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Η Ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η Ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

2.3.2 Λόγοι για την υιοθέτηση – Οφέλη ΔΟΠ

Το κόστος έλλειψης Ποιότητας είναι αυτό που θα απέφευγε η επιχείρηση αν κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει και κάθε δραστηριότητα για την παραγωγή, διάθεση ή υποστήριξη τους εκτελείται άψογα κάθε φορά και μάλιστα από την πρώτη.



ΣΧΗΜΑ 2.2: Ορισμός του κόστους (έλλειψης) Ποιότητας³¹

Στην πραγματικότητα, τα προσφερόμενα στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες παρουσιάζουν προβλήματα, αναφορικά με την ποιότητα και οι δραστηριότητες της επιχείρησης δημιουργούν σπατάλη, που επιβαρύνει σημαντικά το κόστος και περιορίζει την ανταγωνιστικότητα της. Το κόστος χαμηλής Ποιότητας αποδεικνύεται ότι είναι πολύ υψηλό:⁴³

- Περίπου μια στις τέσσερις συναλλαγές παρουσιάζει κάποιο πρόβλημα ποιότητας με τον πελάτη.
- Το κόστος του να μην εξυπηρετείται ικανοποιητικά ο πελάτης, την πρώτη φορά, εκτιμάται ότι αντιστοιχεί σε 20 – 50% των λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης.
- Περίπου το 70 – 90% των πελατών με κάποιο πρόβλημα Ποιότητας, στην εξυπηρέτησή τους, δεν παραπονιέται στην επιχείρηση.
- Ο μέσος δυσαρεστημένος πελάτης θα συζητήσει τις αρνητικές εμπειρίες του με άλλους εννέα πιθανούς πελάτες. Αντίθετα, ο ευχαριστημένος θα το σχολιάσει σε τρεις ή τέσσερις άλλους.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών που δεν παραπονιούνται για τα προβλήματα που αντιμετώπισαν δεν επαναλαμβάνουν συναλλαγές με την επιχείρηση.
- Το κόστος προσέλκυσης νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου.
- Η αύξηση του ποσοστού διατήρησης της πελατείας κατά 5 % αυξάνει τα κέρδη της κατά 25 – 85%.
- Ο τρόπος που αντιμετωπίζει η επιχείρηση τα παράπονα των δυσαρεστημένων πελατών επηρεάζει καθοριστικά τη μελλοντική συμπεριφορά τους. Στην περίπτωση θετικής αντιμετώπισης, το 70 – 90% των πελατών συνεχίζει τις συναλλαγές με την επιχείρηση. Αντίθετα, στην περίπτωση αρνητικής αντιμετώπισης, το 83% αλλάζει προμηθευτή.
- Η δυσαρέσκεια ενός πελάτη αναφορικά με την Ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας κάποιας επιχείρησης επηρεάζει αρνητικά και την αξιολόγηση του για άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες της ίδιας επιχείρησης.

⁴³ Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα σελ. 115-120

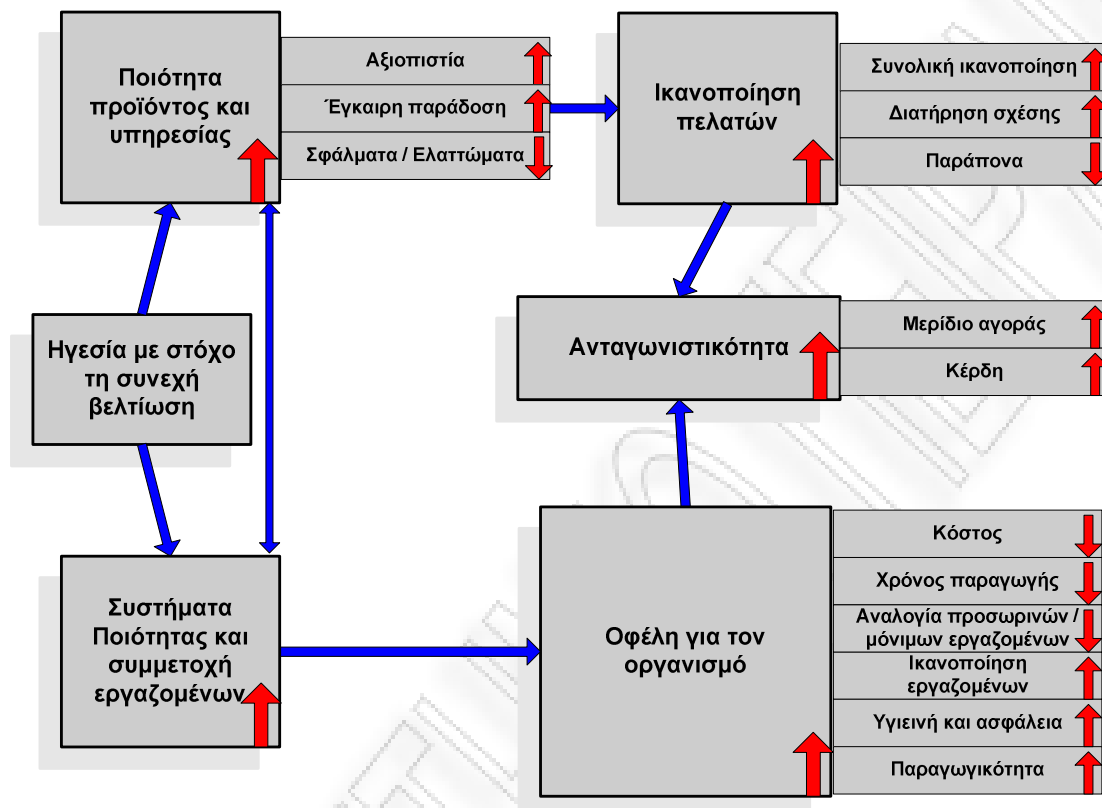
Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της η ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού προσδιορίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς που επιθυμεί να εκπληρώσει μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα. Η προσοχή επικεντρώνεται σε γενικά ζητήματα ή συγκεκριμένους στόχους, όπως «ικανοποίηση του πελάτη», «παραγωγή σύμφωνα με τις προδιαγραφές», «μερίδιο αγοράς», «παραγωγικότητα», «μείωση του κόστους» κ.α. Με αυτό το τρόπο, ασυναίσθητα, η Ποιότητα ενσωματώνεται στις λειτουργίες της επιχείρησης και όλοι οι παραπάνω στόχοι μπορούν να γίνουν απλώς συνέπειες. Στην κουλτούρα της ΔΟΠ, ο πελάτης είναι το σημαντικότερο μέρος της γραμμής παραγωγής και αν επιτευχθεί η Ποιότητα στη διεργασία αυτή, η ικανοποίηση του είναι εγγυημένη.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανώτερης Ποιότητας εξασφαλίζουν τη μελλοντική επιστροφή του πελάτη, λιγότερα παράπονα, μικρότερο κόστος εγγυήσεων, υψηλότερα κέρδη, καλή φήμη και επομένως, αυξημένο μερίδιο αγοράς. Η συνεχής βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας αποδεικνύει ότι τα Μηδέν Ελαττώματα είναι μια λογική προοπτική. Ενέργεια, υλικά και ώρες εργασίας μπορούν να εξοικονομηθούν με αποτέλεσμα την μετάβαση σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και την αμεσότερη παράδοση. Οι τιμές μειώνονται, σαν συνέπεια ελαχιστοποίησης του κόστους ή αυξάνονται δικαιολογημένα, εφόσον ο καταναλωτής, σήμερα, είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερο αλλά όχι να επιδοτεί υποδεέστερα προϊόντα και υπηρεσίες.

Είναι, επομένως, ξεκάθαρο ότι η επένδυση στην Ποιότητα αποδίδει. Η επιτυχία αυτή, όμως, δεν κρίνεται μόνο από την ικανοποίηση του πελάτη και τα κέρδη, παράλληλα εξυψώνονται το ηθικό των εργαζομένων, η ασφάλεια, η ικανότητα των λειτουργιών, η ομαδικότητα, η αποτελεσματική επικοινωνία και η καινοτομία με αποτέλεσμα τα λιγότερα παράπονα, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και τις βελτιωμένες εργασιακές σχέσεις. Γενικότερα, η επένδυση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας εγγυάται την επιβίωση της επιχείρησης, την προστασία της αρχικής επένδυσης, τα μελλοντικά μερίσματα και περισσότερες θέσεις εργασίας.⁴⁴

⁴⁴ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 38-40

Συγκεντρωτικά τα παραπάνω παρουσιάζονται διαγραμματικά στο επόμενο σχήμα.⁴⁵



ΣΧΗΜΑ 2.3: Μοντέλο Ολικής Ποιότητας (GAO)³³

Αξιολογώντας τη ΔΟΠ υπό το πρίσμα των Διακριτικών Ικανοτήτων (Distinctive Competencies) ενός οργανισμού παρατηρούμε ότι έχει σημαντική συμβολή και στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διακριτικές Ικανότητες θεωρούνται οι δεξιότητες, που κατέχει ένας οργανισμός αναφορικά με την εκμετάλλευση των πόρων, καθώς και τα γνωστικά χαρακτηριστικά, τα οποία συνιστάμενα συμβάλλουν και επιταχύνουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν μια ικανότητα σε Διακριτική ή μη είναι η πιθανότητα δημιουργίας αξίας ή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η πιθανότητα διατήρησης αυτών και η δυνατότητα εκμετάλλευσης των ευεργετικών αποτελεσμάτων από τον οργανισμό. Σύμφωνα με αυτά η ΔΟΠ είναι ένας πολύτιμος ανταγωνιστικός παράγοντας, ο οποίος διακρίνεται εξαιτίας της σπανιότητας του, της αδυναμίας μίμησης και αντικατάστασης του, συνεπώς κατέχει τα χαρακτηριστικά

⁴⁵ Evans, J. & Lindsay, W., (2002), "The management and control of quality", Fifth edition, Thomson, South Western, Powerpoint presentation, chapter 1

στρατηγικού πόρου. Συγκεντρωτικά η ικανότητα διαχείρισης ποιότητας μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μια διαλειτουργική Ικανότητα που ενσωματώνει πολλές άλλες. Ο πολύτιμος χαρακτήρας της ΔΟΠ γίνεται κατανοητός από δυο οπτικές γωνίες, την εσωτερική, αυξημένη παραγωγικότητα, μείωση σπατάλης, κινητοποίηση, δέσμευση και την εξωτερική, βελτιωμένη επαφή με τους πελάτες, συλλογή πληροφοριών, πίστη στην επιχείρηση και οικονομικά αποτελέσματα. Ταυτόχρονα, η μοναδικότητα της είναι εξασφαλισμένη, εφόσον εκφράζει την κουλτούρα και τις αξίες δεδομένου μόνο οργανισμού και κάθε προσπάθεια αντιγραφής είναι καταδικασμένη να αποτύχει.⁴⁶

Με στόχο την τεκμηρίωση όσων αναφέρθηκαν, παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας που αποδεικνύει τη θετική συσχέτιση μεταξύ επιτυχούς υιοθέτησης της ΔΟΠ και επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Σε αυτόν αναφέρονται οι ποσοστιαίες αυξήσεις των αποτελεσμάτων εταιριών, που διακρίθηκαν με βραβεία Ποιότητας, έναντι κάποιου δείγματος βάσης, παρόμοιων σε μέγεθος επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο.⁴⁷

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3: Σύγκριση επιχειρηματικών αποτελεσμάτων εταιριών με διακρίσεις Ποιότητας και δείγματος βάσης³⁵

Επιχειρηματικά αποτελέσματα	Διακριθήσες επιχειρήσεις (Αύξηση %)	Δείγμα βάσης (Αύξηση %)
Λειτουργικά έσοδα	91	43
Πωλήσεις	69	32
Συνολικά κεφάλαια	79	37
Αριθμός εργαζομένων	23	7
Αποδοτικότητα πωλήσεων	8	0
Αποδοτικότητα κεφαλαίου	9	6

⁴⁶ Escrig-Tena, A., (2004), "TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 6, pp. 612-637

⁴⁷ Hendricks, K. & Singhal, V., (1997), "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", Management Science, Vol 43, pp. 1258-1274

2.3.3 Θεωρίες και προσεγγίσεις που αφορούν τη ΔΟΠ

Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε τις αρχές διοίκησης που εισηγήθηκαν ορισμένοι ειδικοί στον τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι προσεγγίσεις αυτών είχαν σημαντική επίδραση στη κουλτούρα της διοίκησης πολλών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο, στον τομέα της βιομηχανίας αλλά και των υπηρεσιών.

Είναι αδύνατον να μην παρατηρήσει κανείς ότι η ειδίκευση στην Ποιότητα φαίνεται να έλκει την καταγωγή της είτε από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής είτε από την Ιαπωνία. Όμως, δεν έχει σημασία αν ο «γκουρού» της Ποιότητας είναι Αμερικάνος ή Ιάπωνας. Δεν έχει ακόμη σημασία ποιος είναι ο ακριβής ορισμός της Ποιότητας, εφόσον δεν υπάρχει ένας και μοναδικός που να είναι κοινά αποδεκτός διεθνώς. Υπάρχουν πολλές ερμηνείες που εξαρτώνται από τις διαφορετικές καταστάσεις και συνθήκες τις οποίες θα πρέπει κανείς να αντιμετωπίσει. Αυτό που πραγματικά έχει σημασία είναι το να επιδιώκει κανείς ειλικρινά να βελτιώσει προϊόντα και υπηρεσίες, ούτως ώστε να ικανοποιήσει τον πελάτη. Αυτό είναι και το κυρίαρχο ενοποιητικό στοιχείο της διδασκαλίας όλων αυτών των μεγάλων δασκάλων της διοίκησης μέχρι σήμερα.⁴⁸

2.3.3.1 Η προσέγγιση του Deming

Είναι παγκοσμίως αποδεκτό ότι οι διοικητικές αρχές και τεχνικές του William Edwards Deming (1900 – 1993) συντέλεσαν στο Ιαπωνικό θαύμα. Τιμήθηκε με πολλά βραβεία, επίτιμα διδακτορικά και μετάλλια σε Αμερική και Ιαπωνία, ενώ χαρακτηρίστηκε ως ο «Πατέρας του Τρίτου Κύματος της Βιομηχανικής Επανάστασης».

Εργάστηκε για έντεκα χρόνια, ως το 1939, στο Αμερικάνικο Υπουργείο Γεωργίας, ως μαθηματικός – φυσικός και κατά τη διάρκεια της θητείας του έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη Στατιστική. Οι μελέτες του οδήγησαν στην καλύτερη εκτίμηση της εργασίας του Shewhart, του πρωτεργάτη της έννοιας του Στατιστικού Ποιοτικού ελέγχου. Το αρχικό μήνυμα, το οποίο βασιζόταν στην επίτευξη ελέγχου

⁴⁸ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 55-59

της μεταβλητότητας στην παραγωγή, επεκτάθηκε για να καλύψει τη συστηματική προσέγγιση για λύση προβλημάτων σε οποιοδήποτε τομέα. Ο στατιστικός έλεγχος μιας διεργασίας επιτυγχάνεται εφόσον οι ειδικές – προσδιοριζόμενες αιτίες της διασποράς εξαλειφθούν. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση είναι υπεύθυνη για 94% των προβλημάτων μιας επιχείρησης, τα οποία μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο αν αλλάξει το σύστημα. Αντίθετα, ο εργάτης είναι υπεύθυνος μόνο για το 6%, διότι αν η εργασία του καταλήξει να είναι υπό στατιστικό έλεγχο δεν μπορεί να κάνει τίποτα περισσότερο.⁴⁹

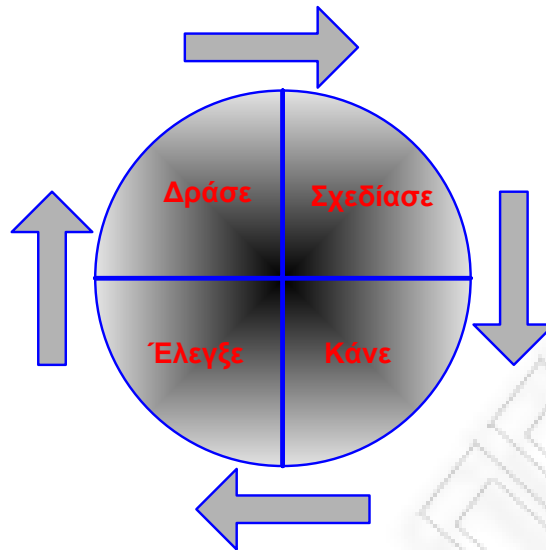
Η προσέγγιση του Deming προσδιόρισε δυο βασικούς παράγοντες για την Ποιότητα:⁵⁰

- A. Τόσο το σύστημα που παράγει, όσο και τα διάφορα συστήματα υποστήριξης θα πρέπει να λειτουργούν διαχρονικά με μια σταθερότητα με τη στατιστική έννοια του όρου. Αυτό συνεπάγεται ότι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά εμφανίζουν σε διαδοχικές χρονικές περιόδους διακυμάνσεις από τη μέση σταθερή επιθυμητή τιμή σε προβλεπόμενα όρια.
- B. Σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα συστήματα θα πρέπει οι αντίστοιχες διαδικασίες να βελτιώνονται συνεχώς με τον περιορισμό των διακυμάνσεων στις τιμές των κρίσιμων χαρακτηριστικών Ποιότητας για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Για να επιτευχθούν οι δύο παραπάνω στόχοι πρότεινε ένα αέναο κύκλο σχεδιασμού προϊόντος ή υπηρεσίας, παραγωγής, ελέγχου και πωλήσεων που συνοδεύεται από έρευνες αγοράς, ανασχεδιασμό και βελτίωση. Επεκτείνοντας τη λογική αυτή σχεδίασε ένα συνεχή Κύκλο ενεργειών που ενισχύει την εδραίωση και τη μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας οργάνωσης ποιότητας. Αυτός αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια, που το ένα ακολουθεί το άλλο με μια καθορισμένη σειρά και αντικατοπτρίζει τη βάση ενός αυτοσυντηρήσιμου προγράμματος για την Ποιότητα.

⁴⁹ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 59-62

⁵⁰ Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα, σελ. 55-56



ΣΧΗΜΑ 2.4: Ο Κύκλος του Deming³⁸

Φάση 1. Σχεδιάσε (Plan). Η διαδικασία βελτίωσης εκκινεί με προσεκτικό σχεδιασμό. Κατανοούνται και αξιολογούνται τα εργαλεία και οι μέθοδοι που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν. Λαμβάνονται αποφάσεις για τους επιθυμητούς στόχους, τις αλλαγές και τα μέτρα ελέγχου της προόδου. Τέλος, ελέγχεται η επάρκεια πόρων και δεδομένων, ενώ λαμβάνονται μέτρα έκτακτης ανάγκης.

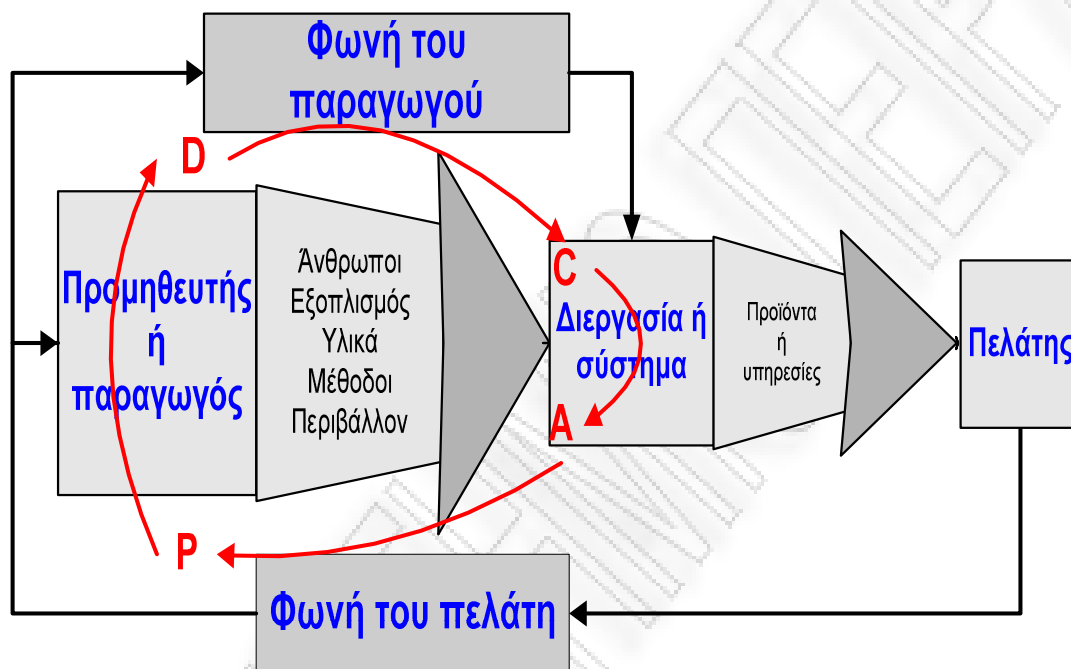
Φάση 2. Κάνε (DO). Ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδιασμού που προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων. Στο στάδιο αυτό περιλαμβάνεται η εκπαίδευση, η έρευνα για τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, ο προσδιορισμός των κρίσιμων διεργασιών, η συλλογή πληροφοριών, ο σχηματισμός των ομάδων, η κατανόηση της διαδικασίας παραγωγής και της διασποράς.

Φάση 3. Έλεγξε (Check). Στο σημείο αυτό ελέγχεται η εξέλιξη του σχεδιασμού. Περιλαμβάνει τη μέτρηση και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων αλλαγής ή δοκιμής που διεξήχθη στη προηγούμενη φάση. Τα πραγματικά δεδομένα αξιολογούνται και διερευνώνται οι αποκλίσεις από το προσδοκώμενο. Τα προβλήματα εκτιμώνται ρεαλιστικά μακριά από κατηγορίες και επικρίσεις.

Φάση 4. Δράσε (Act). Ο Κύκλος ολοκληρώνεται με την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών, οι οποίες βασίζονται στην κεκτημένη πείρα. Οι αλλαγές υιοθετούνται ή εγκαταλείπονται ανάλογα τα δεδομένα του προηγούμενου σταδίου. Η

επανεξέταση του συνόλου της προαναφερθείσας διαδικασίας οικοδομεί γνώση για την επανεκκίνηση του Κύκλου από τη φάση του Σχεδιασμού.

Ο Κύκλος του Deming πρέπει να οδηγεί κάθε διεργασία ή δραστηριότητα της επιχείρησης, όσο μικρή και αν θεωρείται. Στην πραγματικότητα, αυτές λειτουργούν σωρευτικά με αποτέλεσμα να οδηγεί ολόκληρο το σύστημα.⁵¹



ΣΧΗΜΑ 2.5: Ο Κύκλος του Deming και το σύστημα³⁹

Ο Deming ισχυρίζεται ότι υιοθετώντας την παραπάνω προσέγγιση οδηγούμαστε σε υψηλότερη Ποιότητα, η οποία μειώνει το κόστος λόγω ελάττωσης καθυστερήσεων και επανεπεξεργασίας λαθών, ενώ συντελεί στην ορθότερη εκμετάλλευση του χρόνου και των διαθέσιμων πόρων. Αυτό συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικότητας και σε συνδυασμό με τη δυνατότητα χρέωσης χαμηλότερων τιμών αυξάνεται το μερίδιο αγοράς. Άμεσο αποτέλεσμα είναι η συντήρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η αυξανόμενη παροχή θέσεων εργασίας.⁵²

⁵¹ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 99-102

⁵² Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 91-100



ΣΧΗΜΑ 2.6: Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming⁴⁰

Η φιλοσοφία του Deming για αποτελεσματική διοίκηση, με τη συνεχή βελτίωση της Ποιότητας ως κύριο μέσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, εκφράζεται με 14 σημεία.⁵³

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4: Τα 14 σημεία του Deming⁴¹

1	Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών
2	Υιοθέτησε τη φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας
3	Μην εξαρτάσαι από την τελική επιθεώρηση για την επίτευξη της Ποιότητας
4	Θέσε τέρμα στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή
5	Βελτιώνε συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών
6	Φρόντισε για την εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας
7	Υιοθέτησε και θέσπισε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας
8	Διώξε το φόβο
9	Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και τους ανθρώπους
10	Απόκλεισε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινήσεων
11	Απόφυγε τα πρότυπα εργασίας και τα αριθμητικά ποσοστά
12	Απομάκρυνε τα εμπόδια που κλέβουν από τον ωρομίσθιο εργάτη το δικαίωμα να είναι υπερήφανος για την εργασία του
13	Καθιέρωσε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης
14	Καθόρισε μια μόνιμη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης ως προς την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας

⁵³ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 63-86

Τα κύρια συμπεράσματα από τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας του είναι:⁵⁴

- Η ανάγκη εστίασης της ανώτατης διοίκησης σε μακροχρόνια προγράμματα για τη βελτίωση της Ποιότητας αντί την επιδίωξη του βραχυχρόνιου κέρδους.
- Η αναδιοργάνωση του τρόπου διοίκησης με έμφαση στην ηγεσία, τη συνεχή εκπαίδευση και την ανάπτυξη της προσωπικότητας των εργαζομένων.
- Η σύσταση και δραστηριοποίηση ομάδων βελτίωσης.
- Η αξιοποίηση των μεθόδων Στατιστικού Ποιοτικού Ελέγχου με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.

2.3.3.2 Η προσέγγιση του Juran

Ο Joseph Juran γεννήθηκε το 1904 στη Ρουμανία και πήγε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 1912. Το έργο του “Quality Control Handbook”, το 1951, τον έκανε διάσημο παγκοσμίως. Όπως και ο Deming, διαδραμάτισε σπουδαίο ρόλο στη χάραξη της επιτυχημένης πορείας της Ιαπωνικής βιομηχανίας για την Ποιότητα.

Σε αντίθεση με τον Deming, ο Juran, δεν πρότεινε σημαντικές αλλαγές στη νοοτροπία των οργανισμών. Οι προσπάθειες του εστιάζονταν στο να βελτιώσει την Ποιότητα μέσω του συστήματος με το οποίο η διοίκηση ήταν εξοικειωμένη. Τα προγράμματα του σχεδιάζονταν με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να ταιριάζουν με τον υφιστάμενο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και να παρουσιάζουν ελάχιστες πιθανότητες απόρριψης. Επισήμανε ότι οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού κατανοούν διαφορετικές γλώσσες. Η ανώτατη διοίκηση αντιλαμβάνεται τη γλώσσα των χρημάτων, οι εργάτες τη γλώσσα των δραστηριοτήτων και το μεσαίο μάνατζμεντ οφείλει να αποτελέσει τη γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ αυτών μιλώντας και τις δυο γλώσσες.

Διατύπωσε τον ορισμό της Ποιότητας «Καταλληλότητα για χρήση». Σύμφωνα με αυτόν η Ποιότητα πρέπει να εξετάζεται από δυο σκοπιές, την εξωτερική, κατά την οποία οι επιδόσεις του προϊόντος καταλήγουν σε ικανοποίηση του πελάτη και την εσωτερική, που υποδεικνύει ότι η έλλειψη ατέλειας απομακρύνει την πιθανότητα δυσαρέστησης αυτού. Η διττή σημασία του όρου καθιστά απαραίτητο για το σύνολο της επιχείρησης, τη δημιουργία μιας αποστολής σχεδιασμού προϊόντων και

⁵⁴ Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα, σελ. 56-60

υπηρεσιών υψηλής Ποιότητας και αναφορικά με τα τμήματα, την προσπάθεια επίτευξης υψηλής συμμόρφωσης στις προδιαγραφές.⁵⁵

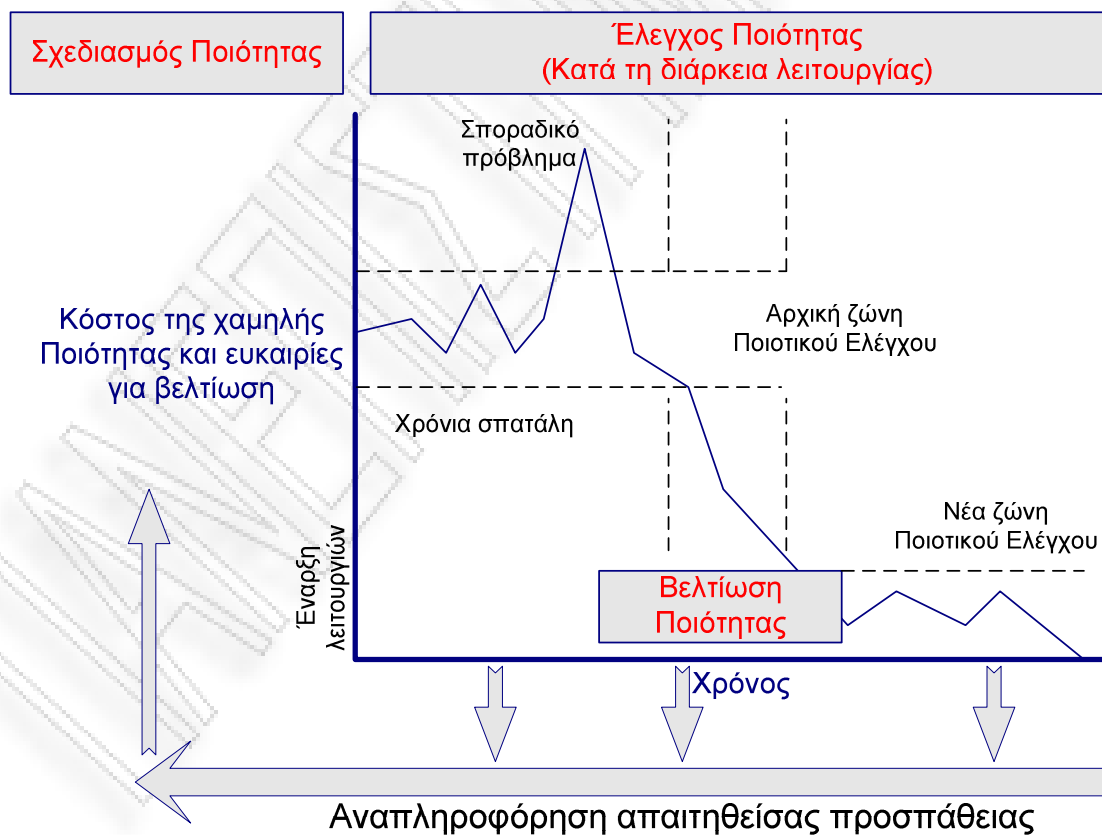
Η φιλοσοφία του Juran συνοψίζεται σε τρεις βασικούς άξονες γνωστούς και ως η «Τριλογία Ποιότητας»:⁵⁶

- **Προσχεδιασμός Ποιότητας.** Η Ποιότητα δεν είναι τυχαίο γεγονός, πρέπει να έχει προσχεδιαστεί. Ο «Χάρτης Προσχεδιασμού» αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:
 1. Προσδιορισμός των πελατών και των αναγκών τους. Πελάτες δεν θεωρούνται μόνο οι τελικοί αποδέκτες αλλά και οι εσωτερικοί, που είναι αποδέκτες συγκεκριμένης διεργασίας.
 2. Μετάφραση των αναγκών σε μια γλώσσα που είναι κατανοητή από τον καθένα και ανάπτυξη προϊόντος που αποκρίνεται σε αυτές.
 3. Βελτιστοποίηση του προϊόντος αναπτύσσοντας και βελτιώνοντας τη διεργασία που το παράγει.
 4. Εφόσον εδραιωθούν οι συνθήκες λειτουργίας και αποδειχθούν ως οι πλέον αποτελεσματικές, μεταφορά της διεργασίας στις λειτουργίες του οργανισμού.
- **Έλεγχος Ποιότητας.** Έλεγχος είναι η διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης μιας δυσμενούς μεταβολής. Η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές Ποιότητας και η εμμονή σε ορισμένα πρότυπα και διαδικασίες απαιτούν άμεση επανορθωτική δράση σε οποιαδήποτε σποραδικά προβλήματα. Μόνο μια διεργασία υπό έλεγχο είναι προβλέψιμη και επομένως επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση. Οι προσπάθειες αυτού του είδους στοχεύουν μακροχρόνια στη μείωση της σπατάλης, η οποία συνήθως είναι αποτέλεσμα κοινών αιτιών σε όλες τις διεργασίες της επιχείρησης και ως εκ τούτου, αποτελούν εγγενής αδυναμίες του συστήματος, η βελτίωση του οποίου είναι μια ευθύνη που οφείλει να αναλάβει η διοίκηση.

⁵⁵ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 106-108

⁵⁶ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 110-112

- Βελτίωση Ποιότητας.** Αποτελεί μια διαδικασία που ορίζει ένα νέο επίπεδο λειτουργίας και απόδοσης του οργανισμού. Για να γίνει κάτι τέτοιο πραγματικότητα, πρέπει να βρεθούν οι οργανωμένες διαδικασίες που μειώνουν τις επιπτώσεις των χρόνιων ελαττωμάτων και του αντίστοιχου κόστους. Στη συνέχεια είναι απαραίτητο να αποφασιστούν οι προτεραιότητες για προγραμματισμένα έργα και να ανατεθούν ξεκάθαρες ευθύνες. Οι εργαζόμενοι δύνανται να συμβάλλουν μόνο όσο τους επιτρέπει το σύστημα και η πλειοψηφία των αποτυχιών προέρχεται από ζητήματα, που από τη φύση τους, βρίσκονται εκτός των δυνατοτήτων τους. Όταν για τέτοια θέματα μέριμνα η ανώτατη διοίκηση, το σύστημα βελτιώνεται και το εργατικό δυναμικό καθίσταται ικανό να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τη δημιουργικότητά του, με άμεση συνέπεια σημαντικές βελτιώσεις. Με αυτό τον τρόπο ανατροφοδοτείται η διαδικασία του Προσχεδιασμού Ποιότητας και επέρχεται επανάληψη των σταδίων της «Τριλογίας Ποιότητας».



ΣΧΗΜΑ 2.7: Η Τριλογία Ποιότητας του Juran⁴⁴

2.3.3.3 Η προσέγγιση του Crosby

Ο Philip B. Crosby, (1926 – 2001), διατέλεσε αντιπρόεδρος της International Telephone Telegraph για δεκατέσσερα χρόνια και στη συνέχεια, το 1979, ίδρυσε το σωματείο Philip Crosby, για την ανάπτυξη και προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το κλασικό έργο του με τίτλο “Quality is Free” έδωσε υψηλό επίπεδο διορατικότητας στα θέματα Ποιότητας και πούλησε περισσότερο από ένα εκατομμύριο αντίτυπα. Αυτό ήταν ένας από τους κυρίαρχους λόγους εκδήλωσης ενδιαφέροντος, αναφορικά με την Ποιότητα, από την ανώτατη διοίκηση πολλών Αμερικάνικων επιχειρήσεων.⁵⁷

Η φιλοσοφία του για την διοίκηση Ποιότητας εκφράζεται με τις αποκαλούμενες «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις»:⁵⁸

- A. Η έννοια της Ποιότητας ορίζεται ως **συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη** και όχι από το πόσο «καλό» είναι το προϊόν ή η υπηρεσία. Οι απαιτήσεις πρέπει να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένες, ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις. Ουσιαστικά, αποτελούν το μέσο επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης. Από τη στιγμή που έχουν καθοριστεί υπάρχει δυνατότητα να σχεδιαστούν τα απαραίτητα μέτρα για τη συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές.
- B. Η Ποιότητα επιτυγχάνεται με την **πρόληψη των ελαττωματικών** και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή. Η ευθύνη βαραίνει τα λειτουργικά τμήματα και όχι το τμήμα Ποιότητας. Αυτό παρακολουθεί το βαθμό συμμόρφωσης στις προδιαγραφές, αναφέρει τα αποτελέσματα και δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα απέναντι στην Ποιότητα. Η προσπάθεια βελτίωσης της με κύριο μέσο τον έλεγχο των ελαττωματικών συμβάλλει στην αύξηση του κόστους, αντί για τη μείωση. Αντίθετα, όσο ο έλεγχος καθίσταται λιγότερο απαραίτητος τόσο περιορίζονται οι άσκοπες δαπάνες.
- Γ. Ο σκοπός και το στάνταρ στην επίτευξη της Ποιότητας θα πρέπει να είναι ο **μηδενισμός των ελαττωματικών** και όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής Ποιότητας. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση, απορρίπτεται η διαδεδομένη

⁵⁷ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 108-110

⁵⁸ Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα, σελ. 61-63

αντίληψη, που επιτρέπει την αποδοχή έστω και μικρού ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων. Βασική αιτία, για την εμφάνιση αυτών, είναι η γενικότερη στάση και επακόλουθη πρακτική της διοίκησης. Η αντίληψη ότι το κόστος μηδενισμού αυτών είναι πολύ υψηλό δεν ευσταθεί ως επιχείρημα. Κυρίαρχος στόχος της προσέγγισης δεν είναι η άμεση εξάλειψη αυτών, αλλά η συντονισμένη και συνεχής προσπάθεια όλων, μέσα σε μια επιχείρηση, για την επίτευξη της.

- Δ. Η μέτρηση και αξιολόγηση της Ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το **κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη** και όχι άλλους δείκτες. Το «Κόστος Ποιότητας» είναι το κόστος μη συμμόρφωσης. Σύμφωνα με τον Crosby, η Ποιότητα είναι δωρεάν. Το κόστος προέρχεται από τη λανθασμένη εκτέλεση των εργασιών την πρώτη φορά. Ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την Ποιότητα αυτού που παράγει και απαιτείται διεύρυνση του περιεχομένου εργασίας του. Όμως, πέρα από την αναγκαία δική του αλλαγή στάσης, επιβάλλεται η διοίκηση να καλύπτει τις ανάγκες εκπαίδευσης και διάθεσης απαραίτητων μέσων, για το μηδενισμό των ελαττωματικών.

Η διαδικασία για τη βελτίωση της Ποιότητας δεν τελειώνει ποτέ. Για να γίνει κάτι τέτοιο πραγματικότητα, θα πρέπει η επιχείρηση, να αποκτήσει την κατάλληλη κουλτούρα και νοοτροπία απέναντι στην Ποιότητα. Ο Crosby καθόρισε 14 βήματα για να βοηθήσει την εδραίωση αυτής της ηθικής.⁵⁹

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5: Τα 14 βήματα του Crosby για τη βελτίωση της Ποιότητας⁴⁷

1	Δέσμευση της διοίκησης	8	Εκπαίδευση των εργαζομένων
2	Σύσταση ομάδας βελτίωσης της Ποιότητας	9	Ημέρα των μηδέν ελαττωμάτων
3	Μέτρηση	10	Καθορισμός των στόχων
4	Εντοπισμός κόστους χαμηλής Ποιότητας	11	Εξάλειψη των αιτιών του λάθους
5	Ενημέρωση για την Ποιότητα	12	Αναγνώριση
6	Διορθωτικές ενέργειες	13	Συμβούλιο Ποιότητας
7	Σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα	14	Επανεναρξη της διαδικασίας

⁵⁹ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 143-148

2.3.3.4 Η προσέγγιση του Feigenbaum

Ο Α. V. Feigenbaum διατέλεσε διευθυντής της General Electric για δέκα χρόνια και το 1968 ίδρυσε και προεδρεύει στη General Systems Company of Pittsfield. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '70, η Διασφάλιση Ποιότητας ήταν άμεσα συνδεδεμένη με ένα σύνολο μετρήσεων που πραγματοποιείται στις γραμμές παραγωγής και τα τμήματα Ποιοτικού Ελέγχου. Οι μετρήσεις αυτές προσδιόριζαν τις τυχόν αποκλίσεις από τις τεχνικές προδιαγραφές. Η μετάβαση, από τη στενή αυτή αντίληψη της έννοιας της Ποιότητας, σε μια πολύ ευρύτερη είχε αρκετούς υποκινητές, με σημαντικότερο ίσως το Feigenbaum. Αυτός εισήγαγε την έννοια του Ελέγχου Ολικής Ποιότητας, Total Quality Control, που ορίζεται ως ένα αποτελεσματικό σύστημα ενσωμάτωσης της αξιοποίησης Ποιότητας, του χειρισμού και των προσπαθειών βελτίωσης αυτής, εντός του οργανισμού, έτσι ώστε να παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες, που ικανοποιούν τους πελάτες, σε περισσότερο οικονομικά επίπεδα.

Η φιλοσοφία του συνοψίζεται στα παρακάτω «Τρία Βήματα για την Ποιότητα»:⁶⁰

1. **Ηγεσία που δίνει έμφαση στην Ποιότητα.** Η διοικητική λειτουργία βασίζεται σε γερά θεμέλια όταν δίνει έμφαση στο σχεδιασμό και όχι όταν αντιδρά στην αποτυχία. Οφείλει να εστιάζει και να ηγείται της προσπάθειας για την Ποιότητα.
2. **Σύγχρονη τεχνολογία.** Το παραδοσιακό Τμήμα Ποιότητας δεν μπορεί να επιλύσει ένα ποσοστό της τάξης του 80 – 90% των προβλημάτων Ποιότητας. Με στόχο τη βελτίωση αυτού απαιτείται η ενσωμάτωση του γραφείου προσωπικού στην παραγωγική διαδικασία καθώς και των μηχανικών, οι οποίοι διαρκώς εκτιμούν και εφαρμόζουν νέες τεχνικές για τη μελλοντική ικανοποίηση των πελατών.
3. **Δέσμευση της οργάνωσης.** Η διαρκής εκπαίδευση και παρακίνηση του συνόλου του εργατικού δυναμικού, καθώς και η ενσωμάτωση της Ποιότητας στην επιχειρησιακή στρατηγική επισημαίνει τη σημασία της Ποιότητας και

⁶⁰ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 110-111

παρέχει τα μέσα για να συμπεριληφθεί σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ο Feigenbaum δίνει έναν ορισμό του Συστήματος Ολικής Ποιότητας που περιέχει τις περισσότερες από τις αρχές που πιστεύει. «Το Σύστημα Ολικής Ποιότητας είναι η συμφωνημένη από πλευράς εταιρίας και από πλευράς εργοστασίου διάρθρωση της εργασίας, που είναι τεκμηριωμένη με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών της εταιρίας και του εργοστασίου, με τους καλύτερους και πλέον πρακτικούς τρόπους που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη όσον αφορά την Ποιότητα και το οικονομικό κόστος αυτής».⁶¹

2.3.3.5 Η προσέγγιση του Ishikawa

Ο Kaoru Ishikawa ήταν καθηγητής μηχανολογίας στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο και διατέλεσε διευθύνων σύμβουλος στο QC Circle Headquarters του Union of Japanese Scientists and Engineers. Θεωρείται από τους πρωτοπόρους της Ποιότητας της Ιαπωνικής βιομηχανίας και συνέδεσε το όνομα του με ορισμένα εργαλεία Ποιότητας, όπως το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος. Συνέβαλε αποφασιστικά στην ανάπτυξη και διεύρυνση της Ιαπωνικής Ποιοτικής Πολιτικής, η οποία χωρίς τη συμβολή του δεν θα τύγχανε της σημερινής της παγκόσμιας αναγνώρισης.

Βασίζόμενος στη θεωρία του Feigenbaum προήγαγε τη σημασία του βαθμού ανάμιξης από όλους τους εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένης και της διοίκησης, σε συνδυασμό με τη μείωση της εξάρτησης από επαγγελματίες Ποιότητας και Τμήματα Ποιότητας. Διατύπωσε την άποψη ότι η συγκέντρωση και ανάλυση πραγματικών δεδομένων, με απλά εργαλεία ή στατιστικές μεθόδους, παράλληλα με την ομαδική εργασία αποτελούν τις βάσεις υλοποίησης της Ολικής Ποιότητας. Σε συμφωνία με άλλους μεγάλους δασκάλους της Ποιότητας πίστευε ότι αυτή ξεκινά από τον πελάτη

⁶¹ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 155-156

και συνεπώς, η κατανόηση των αναγκών του αποτελεί βάση της διαδικασίας βελτίωσης.

Τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας του παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.⁶²

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6: Βασικά σημεία της φιλοσοφίας του Ishikawa⁵⁰

1	Η Ποιότητα ξεκινάει και τελειώνει με την εκπαίδευση
2	Το πρώτο βήμα είναι η γνώση των απαιτήσεων των πελατών
3	Η ιδανική κατάσταση για Ποιοτικό Έλεγχο εμφανίζεται όταν η επιθεώρηση δεν είναι πλέον απαραίτητη
4	Απομάκρυνε την κύρια αιτία όχι τα αποτελέσματα
5	Ο Ποιοτικός Έλεγχος είναι αντικείμενο όλων των εργαζομένων και όλων των τμημάτων
6	Μην μπερδεύεις τα μέσα με τον αντικειμενικό σκοπό
7	Θέσε την Ποιότητα σε πρώτη προτεραιότητα και στόχευσε σε μακροπρόθεσμα οφέλη
8	Το μάρκετινγκ είναι η είσοδος και έξοδος της Ποιότητας
9	Η ανώτατη διοίκηση δεν πρέπει να εξοργίζεται όταν τα γεγονότα παρουσιάζονται από υφιστάμενους
10	Το 95% των προβλημάτων μιας επιχείρησης μπορούν να επιλυθούν με απλά εργαλεία ανάλυσης
11	Δεδομένα χωρίς διασπορά πληροφοριών είναι εσφαλμένα δεδομένα

2.3.3.6 Η προσέγγιση του Taguchi

Ο Γιαπωνέζος μηχανικός Genichi Taguchi, βασιζόμενος στη φιλοσοφία του Deming, εξήγησε την οικονομική αξία της μείωσης διασποράς. Μέτρησε την Ποιότητα σαν την απόκλιση από μια τιμή στόχο, η οποία ορίζεται από τις προδιαγραφές του σχεδιασμού και στη συνέχεια εξέφρασε το κόστος της διασποράς σε χρηματικές μονάδες. Ουσιαστικά, έδωσε έμφαση σε μια μηχανική προσέγγιση της Ποιότητας. Συνέβαλε στη βελτίωση των μηχανιστικών προσεγγίσεων για το σχεδιασμό προϊόντων και υποστήριξε συγκεκριμένες τεχνικές εμπειρικού σχεδιασμού για τον εντοπισμό των σπουδαιότερων μεταβλητών, με στόχο την ελαχιστοποίηση των αποτελεσμάτων των ανεξέλεγκτων παραγόντων στην απόκλιση του προϊόντος. Με αυτό το τρόπο τα προβλήματα Ποιότητας εντοπίζονται στο στάδιο του

⁶² Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 111-112

σχεδιασμού και επιλύονται έγκαιρα, αντί της λήψης διορθωτικών ενεργειών για την επίλυση τους, κατόπιν της παραγωγικής διαδικασίας.⁶³

Τα βασικά στοιχεία της φιλοσοφίας του Tagutsi παρουσιάζονται και αναλύονται παρακάτω:⁶⁴

- **Η Ποιότητα είναι συνάρτηση της απώλειας.** Ορίζει την Ποιότητα με αρνητικό τρόπο, ως «την απώλεια που μεταβιβάζεται στην κοινωνία από τη στιγμή που της αποστέλλεται το προϊόν». Αυτή η απώλεια περιλαμβάνει και το κόστος από την απογοήτευση του καταναλωτή, η οποία μπορεί να οδηγήσει στο να χαθεί η καλή φήμη και η καλή πίστη του πελάτη για την επιχείρηση. Χρησιμοποιεί τη «Συνάρτηση Απώλειας» για να καθιερώσει μια μέτρηση αξίας που αφορά την ανάπτυξη προϊόντων Ποιότητας. Σύμφωνα με αυτόν, ένα προϊόν προξενεί απώλεια, όχι μόνο όταν είναι εκτός προδιαγραφών, αλλά και όταν παρεκκλίνει από το στόχο του.
- **Αντικειμενικός σκοπός.** Ο αντικειμενικός σκοπός της μεθόδου είναι η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και του σχεδιασμού, μέσα από τον προσδιορισμό παραγόντων εύκολα ελεγχόμενων και των ρυθμίσεων αυτών, με τρόπο τέτοιο, ώστε να ελαχιστοποιείται η παρέκκλιση, όσον αφορά την επίδοση του προϊόντος. Εφόσον, η μέθοδος εφαρμόζεται κατά τρόπο συστηματικό, μπορεί να μειώσει τον αριθμό των ελέγχων, για να καθοριστούν οι συνθήκες αποδοτικής παραγωγής και να μας απαλλάξει από το συγκεκριμένο κόστος.
- **Το υπόβαθρο της μεθόδου.** Η τεχνική έχει δυο βασικές πλευρές.
 - A. Η συμπεριφορά ενός προϊόντος ή των μέσων παραγωγής χαρακτηρίζεται με βάση παράγοντες, οι οποίοι είναι ελεγχόμενοι και μη.

⁶³ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 112-113

⁶⁴ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 48-50

B. Από τους ελεγχόμενους, διακρίνουμε αυτούς που επηρεάζουν τα μέσα επίπεδα της εξεταζόμενης επίδοσης, παράγοντες ελέγχου του στόχου και αυτούς που επηρεάζουν τη μεταβλητότητα της επίδοσης, παράγοντες ελέγχου της μεταβλητότητας.

Στόχος αποτελεί να μειωθεί η μεταβλητότητα με την τροποποίηση των παραγόντων του ελέγχου αυτής, ενώ θα διατηρείται η απαιτούμενη μέση απόδοση, μέσω ρυθμίσεων των παραγόντων ελέγχου του στόχου.

Η τεχνική του Tagutsi είναι ένα σύστημα απλό και ολοκληρωμένο για την εφαρμογή στατιστικού πειραματικού σχεδιασμού και έχει αποδειχθεί κατάλληλο για τη βελτίωση απλών και σύνθετων διεργασιών, αλλά και προϊόντων. Ενθαρρύνει τον πειραματισμό και ενισχύει τις σχέσεις ανάμεσα σε στατιστικούς και μηχανικούς συμβάλλοντας στη συνειδητοποίηση της αξίας της στατιστικής μεθόδου στην βιομηχανία.

2.3.3.7 Σύγκριση των απόψεων των γκουρού της Ποιότητας

Οι Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum και Ishikawa αποτελούν αναμφίβολα τους υποκινητές του ρεύματος Διαχείρισης Ποιότητας, όμως οι προσεγγίσεις τους δεν είναι απαραίτητα κοινές σε όλα τους τα σημεία. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται σύντομη σύγκριση των απόψεων τους αναφορικά με τις διαστάσεις Ποιότητας. Πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκριτική αξιολόγηση, benchmarking, δεν αναφέρεται από κανέναν, ίσως επειδή η τεχνική αυτή ήρθε στο προσκήνιο όταν όλοι είχαν δομήσει καλά τεκμηριωμένες προσεγγίσεις Διαχείρισης Ποιότητας.⁶⁵

⁶⁵ Martinez – Lorente, A., Dewhurst, F. & Dale, B., (1998), “Total quality management: origins and evolution of the term”, The TQM Magazine, Vol. 10, No. 5, pp. 378-386

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7: Σύγκριση απόψεων των γκουρού της Ποιότητας⁵³

Διαστάσεις	Deming	Juran	Ishikawa	Feigenbaum	Crosby
Υποστήριξη ανώτατης διοίκησης	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές
Σχέσεις με πελάτες	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές
Σχέσεις με προμηθευτές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Για σημαντικές αγορές πρέπει να υπάρχουν περισσότεροι του ενός προμηθευτές	Οι προμηθευτές πρέπει να είναι δύο. Ένας συνεπάγεται υψηλό κίνδυνο	Η σημασία μακροχρόνιας σχέσης με τους προμηθευτές και η μείωση του αριθμού τους δεν λαμβάνεται υπόψη	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές
Διαχείριση εργατικού δυναμικού	Εκτός από τη σημασία της εκπαίδευσης δεν αναφέρεται σε κάτι άλλο. Η βελτίωση είναι καθαρά ευθύνη της διοίκησης	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Εστιάζει στη σημασία των Κύκλων Ποιότητας	Ενδυνάμωση και ομαδική εργασία εξετάζονται ελάχιστα	Δεν λαμβάνει υπόψη την ενδυνάμωση
Στάση και συμπεριφορά εργαζομένων	Τα προγράμματα κινήτρων δεν αποδίδουν	Τα κίνητρα δεν διασφαλίζουν παραγωγή με μηδέν ελαττώματα	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές
Διαδικασία σχεδίασης προϊόντος	Δεν αναφέρεται	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν αναφέρεται
Διαχείριση διεργασιών	Εστιάζει στην ανάγκη διατήρησης της διεργασίας κάτω από στατιστικό έλεγχο	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Εστιάζει στην ανάγκη επίτευξης μηδέν ελαττωμάτων μέσω της πρόληψης
Δεδομένα Ποιότητας	Δεν αναφέρεται	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν αναφέρεται	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές
Ρόλος τμήματος Ποιότητας	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές	Δίνει έμφαση στην συμμετοχή των εργαζομένων στην εκπαίδευση και την προώθηση του ελέγχου Ποιότητας.	Εστιάζει στην ανάγκη ύπαρξης του τμήματος Ποιότητας. Αν και η Ποιότητα είναι ευθύνη όλων, ίσως γίνει κανενός αν δεν υπάρχει το τμήμα	Δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές

2.3.4 Θεμελιώδεις Αρχές ΔΟΠ

Οι αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών που αφορούν την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Οι αρχές αυτές δεν προσδιορίζουν ένα διαφορετικό τύπο διοίκησης Ποιότητας, αλλά είναι ένα σύνολο συστάσεων, οι οποίες προτείνονται προς ενσωμάτωση στα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Η υλοποίηση ενός προγράμματος ΔΟΠ απαιτεί επένδυση χρόνου και πόρων, σε αρκετές περιπτώσεις προκαλεί σύγχυση και αντιμετωπίζει αντίσταση, καθώς προϋποθέτει την αλλαγή κουλτούρας και στάσης από τους ανθρώπους της επιχείρησης. Οργανισμοί που έχουν ενσωματώσει τις αρχές αυτές στην καθημερινή τους λειτουργία παρουσιάζουν βελτιωμένα αποτελέσματα, ανεξαρτήτως, της ύπαρξης ή μη, δομημένου προγράμματος ΔΟΠ.⁵⁴

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλές απόψεις για το ποια είναι τα συστατικά της επιτυχημένης ΔΟΠ. Οι κρίσιμοι παράγοντες αυτής, διαφέρουν από συγγραφέα σε συγγραφέα και ακόμη και οι προσεγγίσεις των γκουρού της Ποιότητας παρουσιάζουν δυνάμεις και αδυναμίες. Στην πραγματικότητα, καμία από αυτές δεν προσφέρει λύση σε όλα τα θέματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, αντίθετα ένας οργανισμός που αποσκοπεί στην υλοποίηση της ΔΟΠ, οφείλει να αναπτύξει συστηματικά κάποια χαρακτηριστικά προσαρμόζοντας τα στη δική του ξεχωριστή οντότητα.⁵⁵

Αναμφίβολα, οποιεσδήποτε και αν είναι οι διαφοροποιήσεις, αναφορικά με τις αρχές της ΔΟΠ, ένας κοινός άξονας δεν θα μπορούσε να απουσιάζει ολοσχερώς. Στον πυρήνα αυτών των απόψεων βρίσκονται η εστίαση στον πελάτη, η ηγεσία, η εκπαίδευση, η συμμετοχή των εργαζομένων, η διαχείριση των διεργασιών, ο σχεδιασμός και η συνεχής βελτίωση. Σε αυτά προστίθενται η λήψη αποφάσεων βασισμένη σε αντικειμενικά δεδομένα και οι σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με τους προμηθευτές.⁵⁶ Κάποιοι συγγραφείς χαρακτηρίζουν τα παραπάνω σαν «μαλακούς» παράγοντες και αναφέρονται, επιπλέον, σε «σκληρούς», οι οποίοι αφορούν τις

⁵⁴ Curry, A. & Kadasah, N., (2002), "Focusing on key elements of TQM evaluation for sustainability", The TQM Magazine, Vol. 14, No. 4, pp. 207-216

⁵⁵ Tari Juan Jose, (2005), "Components of successful total quality management", The TQM Magazine, Vol. 17, No.2, pp. 182-194

⁵⁶ <http://www.iso.org>, International Standard ISO 9004, (2000), "Quality Management Systems – Guidelines for Performance Improvements"

τεχνικές και τα συστήματα που πρέπει να αναπτυχθούν, από ένα οργανισμό, για την επιτυχή υλοποίηση και υποστήριξη των πρώτων, στην πορεία τους προς την ΔΟΠ.⁵⁷

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η ΔΟΠ είναι μια κουλτούρα. Εγγενή συστατικά αυτής είναι η ολοκληρωτική δέσμευση στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη διαχείριση της προκύπτουσας γνώσης.⁵⁸ Η επιτυχής υλοποίηση αυτής οδηγεί σε συνεκτικά και καλώς οργανωμένα συστήματα, μέσω της ολοκλήρωσης του επιχειρησιακού περιβάλλοντος σε όλες του τις διαστάσεις, ώστε ο οργανισμός να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Αναφορικά με τις θεμελιώδεις αρχές της, υιοθετούμε την προσέγγιση των Evans & Lindsay.⁵⁹

- **Εστίαση στον πελάτη και τους συμφεροντούχους.** Ο τελικός κριτής της Ποιότητας είναι ο πελάτης. Η αντίληψη της αξίας και της ικανοποίησης, δηλαδή της συναισθηματικής έκφρασης της διαφοράς μεταξύ των προσδοκιών και του τελικού αποτελέσματος, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες κατά τη διάρκεια του κύκλου εξυπηρέτησης.⁶⁰ Με απώτερο στόχο τη δημιουργία θετικού συναισθήματος, απέναντι τους, οι επιχειρήσεις δεν αρκεί απλώς να παράγουν με βάση τις προδιαγραφές, να μειώνουν τα ελαττωματικά ή να διευθετούν παράπονα. Επιπρόσθετα, οφείλουν να περάσουν σε ένα ανώτερο επίπεδο λειτουργίας, με αποτέλεσμα να παράγουν εκροές που πραγματικά ενθουσιάζουν τους πελάτες και να αποκρίνονται ταχύτατα στις αδιάκοπα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται, εφόσον κατανοήσουν πλήρως όλα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, τα οποία προσδίδουν αξία και καθοδηγούν την ικανοποίηση και την πίστη αυτού. Όταν

⁵⁷ Lewis, W., Pun, W. & Lalla, T., (2006), “Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 7, pp. 539-554

⁵⁸ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 30-38

⁵⁹ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 18-25

⁶⁰ Johnson, W. & Chvala, R., (1996), “Total quality in marketing”, St. Lucie Press, p. 75-90

η ανάγκη για εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη γίνει κατανοητή, όχι μόνο για τους εξωτερικούς, αλλά και για τους εσωτερικούς, τότε διακρίνεται δυνατότητα βελτίωσης και των διεργασιών του οργανισμού. Η παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης, μόρφωσης, ανάπτυξης για το εργατικό δυναμικό, σε συνδυασμό με την αναγνώριση και ενδυνάμωση του, συνεισφέρει τα μέγιστα σε αυτή την προσπάθεια. Ταυτόχρονα, οργανισμοί υψηλών επιδόσεων αντιμετωπίζουν την κοινωνία σαν ένα σημαντικότατο συμφεροντούχο. Δραστηριοποιούνται ενεργά αναφορικά με τη δημόσια υγεία, την ασφάλεια, το περιβάλλον και τα κοινωνικά δρώμενα κάτω από το πρίσμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

- **Συμμετοχή και ομαδικότητα.** Επικρατεί η άποψη πως όταν η διοίκηση παρέχει στους εργαζόμενους τα εργαλεία και τη δυνατότητα να λάβουν αποφάσεις η συμπεριφορά τους εγγυάται βελτιωμένα αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα.⁶¹ Σε κάθε οργανισμό αυτός που κατανοεί με τον καλύτερο τρόπο το περιεχόμενο της εργασίας του και δύναται να το βελτιώσει, είναι αυτός που την εκτελεί. Ευθύνη της διοίκησης δεν είναι μόνο οι καλές προθέσεις, αλλά και η δημιουργία συστημάτων ή διεργασιών που να εξασφαλίζουν την επιζητούμενη συμπεριφορά. Η ομαδικότητα ενθαρρύνει τη συμμετοχή και επιτίθεται αποτελεσματικά σε συστηματικά προβλήματα, ιδιαίτερα όταν αυτά έχουν διαλειτουργικό χαρακτήρα. Η κοινή προσπάθεια διαρρηγνύει τα σύνορα μεταξύ των τμημάτων, με αποτέλεσμα η συνισταμένη της να αποφέρει αποτελέσματα με ρυθμό εκθετικής προόδου. Μια ομάδα φέρνει κοντά ένα τεράστιο αριθμό ικανοτήτων αυξάνοντας την πιθανότητα η σωστή πρόταση να αναδυθεί από την εξαγωγή του μέσου όρου πολλών δυνατών λύσεων. Σε αρκετές περιπτώσεις εξετάζεται η περίπτωση σύστασης ενός συνόλου, που αποτελείται από άτομα και εκτός των στενών ορίων της επιχείρησης. Συνεργασίες με ενώσεις, συνδικάτα, εκπαιδευτικούς οργανισμούς, πελάτες και προμηθευτές διευρύνουν την προοπτική και συνεισφέρουν στην ανάπτυξη από κοινού.

⁶¹ Dean, W. & Bowen, E., (1994), "Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No.3, pp. 392-418

- **Εστίαση στις διεργασίες και συνεχής βελτίωση.** Διεργασία είναι μια σειρά από δραστηριότητες που αποσκοπούν στην επίτευξη κάποιου αποτελέσματος. Τυπικά εκπροσωπούν τις λειτουργίες του οργανισμού, οι οποίες έχουν σαν εισροές υλικά, κεφάλαιο, εξοπλισμό, ανθρώπινο δυναμικό, ενέργεια και οι εκροές τους αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Απεικονίζοντας και κατανοώντας τις διεργασίες μιας επιχείρησης στην πραγματικότητα διαμορφώνεται η εικόνα της λειτουργίας της, ανεξαρτήτως τμήματος ή ιεραρχικού επιπέδου και καθίσταται δυνατός ο εντοπισμός ελλείψεων ή προβλημάτων. Η συνεχής βελτίωση αναφέρεται σε ριζοσπαστικές, καινοτομικές μεταβολές αλλά και σε μικρές, σταδιακές αλλαγές του οργανισμού. Η αρχή αυτή εκπροσωπεί ουσιαστικά την επιθυμία ελέγχου των αποτελεσμάτων και προωθεί την άποψη του Crosby «τα πράγματα να γίνονται σωστά από την πρώτη φορά». Για την υλοποίηση της απαιτείται εκτεταμένη συλλογή πληροφοριών, ανάλυση των διεργασιών και επαναπληροφόρηση για να απομονωθούν τα αίτια των προβλημάτων και να κατευθυνθεί η προσοχή σε αυτά. Η πιο αποτελεσματική προσέγγιση περιλαμβάνει την εφαρμογή μιας συστηματικής διεργασίας σχεδιασμού, εκτέλεσης και αξιολόγησης.⁶² Η πραγματική βελτίωση βασίζεται στη μάθηση, που πηγάζει από την συνεχή επανάληψη της διεργασίας και μακροχρόνια μόνο αυτή εξασφαλίζει την ανώτερη επίδοση του οργανισμού.

2.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

2.4.1 Εισαγωγή στην Επιχειρηματική Αριστεία

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες οι οργανισμοί αντιμετώπισαν μια περίοδο μεγάλων αλλαγών αναφορικά με τις αγορές και τις λειτουργίες τους. Ο εντονότερος εγχώριος και παγκόσμιος ανταγωνισμός, ανεξαρτήτως κλάδου, δημιούργησε ένα ασταθές και αφιλόξενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις, οι ενώσεις καταναλωτών και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας αύξησε ακόμη

⁶² Escrig-Tena, A., (2004), "TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 6, pp. 612-637

περισσότερο τις πιέσεις. Αποκρινόμενες σε αυτή τη κατάσταση οι επιχειρήσεις υιοθέτησαν μια σειρά μεθόδους διαχείρισης Ποιότητας για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Η στρατηγική προοπτική αυτών στόχευε καταρχήν στη δημιουργία καλής φήμης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους.⁶³

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελούσε μια πολλά υποσχόμενη προοπτική προς αυτή την κατεύθυνση. Οι αρχές της είναι κοινά αποδεκτές και γερά θεμελιωμένες, ενώ υπάρχει ένα απόλυτα ικανοποιητικό θεωρητικό υπόβαθρο που τη στηρίζει. Δυστυχώς, όμως, πολλοί οργανισμοί αντιμετώπισαν προβλήματα αναφορικά με την υλοποίηση της. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πληθώρα παραγόντων για τους λόγους αποτυχίας.⁶⁴ Κάποιοι από τους πιο σημαντικούς αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.⁶⁵

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8: Λόγοι αποτυχίας υλοποίησης προγραμμάτων ΔΟΠ⁶⁵

1	Αδυναμία δημιουργίας σταθερότητας σκοπού και συνεχούς μεταβολή στόχων και προτεραιοτήτων
2	Αδυναμία κατανόησης και εφαρμογής της νέας φιλοσοφίας
3	Αδυναμία ηγεσίας να προκαλέσει την απαιτούμενη αλλαγή
4	Περιορισμός παροχής δυνατοτήτων εκπαίδευσης λόγω αυξημένου κόστους
5	Συντήρηση ενός τρόπου διοίκησης που βασίζεται στο φόβο για να βρίσκεται το εργατικό δυναμικό υπό έλεγχο
6	Διατήρηση συνόρων μεταξύ των τμημάτων αποθαρρύνοντας την ανεπίσημη επικοινωνία ώστε η διοίκηση να έχει πλήρη επίγνωση
7	Αδυναμία κατάλυσης του υπάρχοντος καθεστώτος και αποτροπή εργαζομένων από την ανάληψη πρωτοβουλιών
8	Λανθασμένος καταμερισμός εργασίας και συντήρηση της αντίληψης ότι οι υπερωρίες αυξάνουν την παραγωγικότητα
9	Αδυναμία ανώτατης διοίκησης για τη λήψη αποφάσεων βασισμένες σε αντικειμενικά δεδομένα
10	Περιορισμός της εφαρμογής του προγράμματος στα τμήματα που παρουσίαζαν πρόβλημα
11	Μείωση της σημασίας δημιουργίας ομάδων
12	Σχηματισμός κρυφών πολιτικών οι οποίες συχνά αντιτίθενται στις προηγούμενα συμφωνημένες

⁶³ Oakland, J., (2005), "From quality to excellence in the 21st century", Total Quality Management, Vol. 16, No. 8-9, pp. 1053-1060

⁶⁴ Lee, Pui-Mun, (2002), "Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM", The TQM Magazine Vol. 14, No. 3, pp. 142-149

⁶⁵ Kanji, K., (1996), "Implementations and pitfalls of total quality management", Total Quality Management, Vol. 7, Mo. 3, pp. 331-343

Ο συνδυασμός των προαναφερθέντων κακών διοικητικών πρακτικών, με την αναζήτηση γρήγορων αποτελεσμάτων και το υψηλό κόστος εφαρμογής της, έφθειρε την εικόνα της ΔΟΠ στα μάτια του επιχειρηματικού κόσμου.

Την κατάσταση αυτή προσπάθησε να αντιστρέψει η εξέλιξη της έννοιας Επιχειρηματική Αριστεία. Η πρώτη προσέγγιση, απέναντι της αφορούσε την επισήμανση της σημασίας των «μαλακών» παραγόντων της ΔΟΠ, (κεφάλαιο 2.3.4), και όριζε σαν Άριστες τις επιχειρήσεις οι οποίες καινοτομούσαν και η ηγεσία τους είχε τη δυνατότητα να επιφέρει αλλαγές, σύμφωνα με τις αξίες τους. Στη συνέχεια, η έννοια διευρύνθηκε πέρα από τις επιχειρήσεις και έλαβε υπόψη ατομικές και κοινωνικές αξίες. Πλέον Αριστεία θεωρείτο η προσθήκη αξίας για την επιχείρηση και τους συμφεροντούχους. Στην τρίτη γενιά αυτής, παρουσιάστηκε η αξία της μάθησης. Σημαντική συμβολή, σε αυτό, είχε ο Deming (1993), με την ανάλυση του πάνω στη «Βαθιά Εδραιωμένη Γνώση», “Profound Knowledge”, δηλαδή την κατανόηση των συστημάτων, της στατιστικής, της θεωρίας και της ψυχολογίας. Η τέταρτη γενιά του όρου δημιούργησε τα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας. Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται ευρύτατα παγκοσμίως και ουσιαστικά αποτελούν ένα οδηγό για την υλοποίηση της ΔΟΠ. Στόχος τους είναι ο αντικειμενικός εντοπισμός του βαθμού ενσωμάτωσης των αρχών της στη λειτουργία των οργανισμών.⁶⁶ Ο πλέον σύγχρονος ορισμός της έννοιας, Επιχειρηματική Αριστεία, περιλαμβάνει την ολοκληρωμένη διαχείριση μιας επιχείρησης μέσω της βελτίωσης της στρατηγικής της, με τη βοήθεια του “pull” χαρακτήρα της ΔΟΠ, σε αρμονία με τη βελτίωση των λειτουργιών της, “push” χαρακτήρας αυτής.⁶⁷ Δημιουργείται δηλαδή ένα συστηματικό πλαίσιο κανόνων οι οποίοι παρέχουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις για την επιτυχή ενσωμάτωση της Ποιότητας στην καθημερινή λειτουργία ενός οργανισμού.⁶⁸

Κάποιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι η εξέλιξη της έννοιας Επιχειρηματική Αριστεία ήταν απλώς ένα τέχνασμα που ήρθε να καλύψει το κενό που δημιουργούσαν

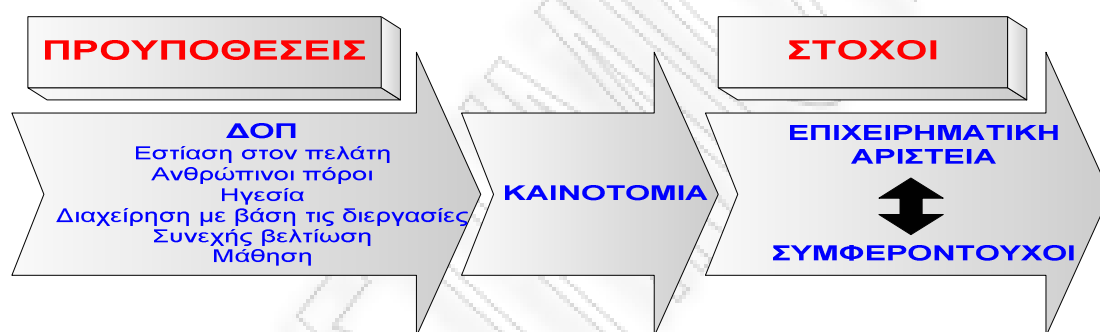
⁶⁶ Leonard, D. & Mc Adam, R., (2003), “An evaluative framework for TQM dynamics in organisations”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 652-677

⁶⁷ Mc Adam, R. & McLean, J., (2003), “The strategic “pull” and operational “push” of total quality management in UK regional electricity service companies”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 436-457

⁶⁸ Hermel, P. & Ramis-Pujol, J., (2003), “An evolution of excellence: some main trends”, *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 4, pp. 230-243

οι αποτυχημένες προσπάθειες υλοποίησης της ΔΟΠ. Υποστηρίζουν ότι δεν προσφέρει κάτι νέο στα επιχειρηματικά δρώμενα, αλλά απλά αντικαθιστά τη λέξη Ποιότητα με τη λέξη Αριστεία.⁶⁹ Η δημιουργία Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας τα οποία βασίζονται και αξιολογούν τις επιχειρήσεις σύμφωνα με τις θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ ενισχύουν αυτή την άποψη. Η επιδίωξη και στις δυο περιπτώσεις είναι η δημιουργία «Ποιότητας στη Διαχείριση» και όχι η «Διαχείριση της Ποιότητας».⁷⁰

Αναμφίβολα, η ΔΟΠ και η Επιχειρηματική Αριστεία δεν είναι έννοιες ανεξάρτητες ή αντικρουόμενες. Στην πράξη, μάλλον η μια συμπληρώνει την άλλη και η συστηματική προσπάθεια ενός οργανισμού για την υλοποίηση των αρχών της πρώτης αναδεικνύει την δεύτερη.⁷¹



ΣΧΗΜΑ 2.8: Η πορεία από τη ΔΟΠ στην Επιχειρηματική Αριστεία⁷¹

2.4.2 Το Μοντέλο του EFQM

Με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων ιδρύθηκε, το 1988, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης Ποιότητας, EFQM. Αποτελεί μη κερδοσκοπικό οργανισμό που συστάθηκε με πρωτοβουλία των Προέδρων 14 μεγάλων Ευρωπαϊκών εταιριών (Bosch, British Telecom, Bull, Ciba -

⁶⁹ Dale, B., Zairi, M., Van der Wiele, A & Williams, A., (2000), "Quality is dead in Europe – Long live excellence. True or false?", *Measuring Business Excellence* 4.3, pp. 4-10

⁷⁰ Adebajo, D., (2001), "TQM and business excellence: Is there really a conflict?", *Measuring Business Excellence* 5.3, pp. 37-40

⁷¹ Mele, C. & Colurcio, M., (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 464-489

Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen). Είναι ένας από τους ηγετικούς οργανισμούς, που σαν κύρια δραστηριότητα του έχει την ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη. Εδρεύει στις Βρυξέλλες και σήμερα αριθμεί πάνω από 800 μέλη σε όλη την Ευρώπη.⁷²

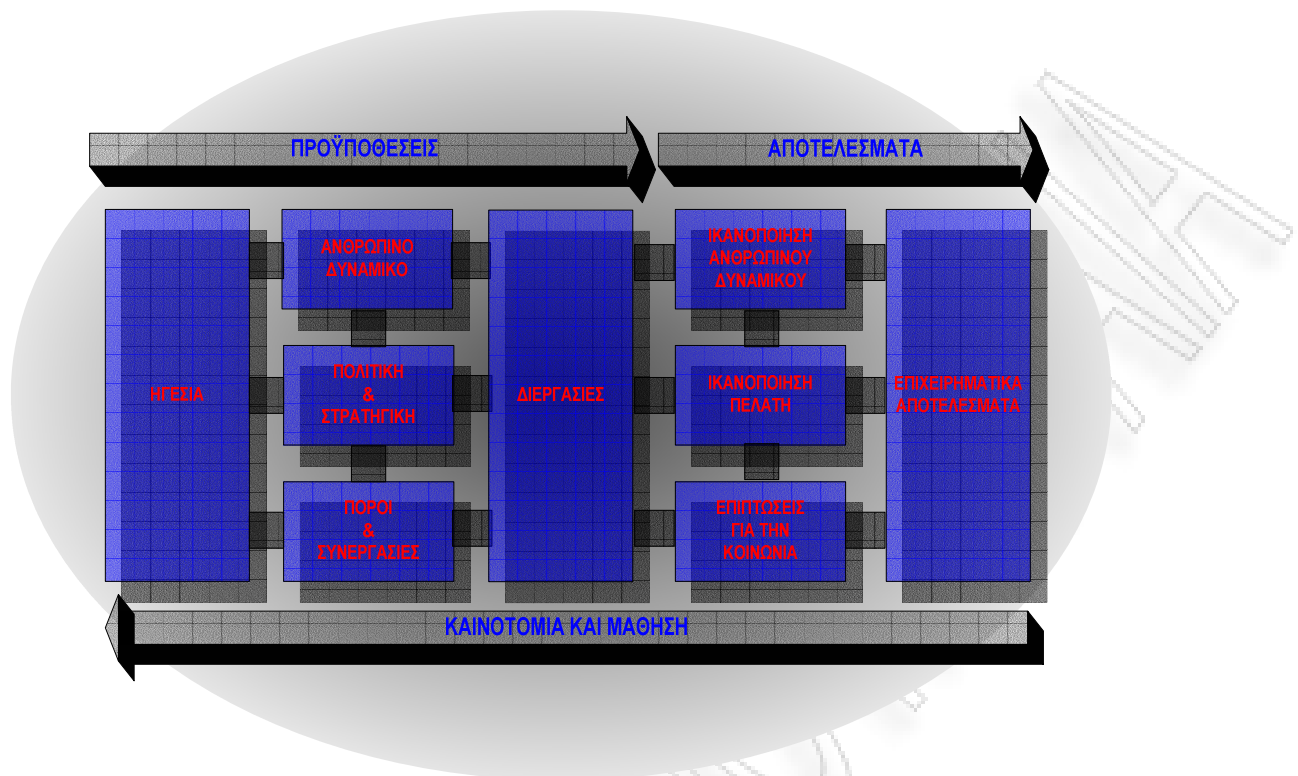
Το EFQM αποτελείται από Εθνικούς Εταίρους (National Partner Organisations), έναν σε κάθε μια από τις 24 Ευρωπαϊκές χώρες. Οι οργανισμοί αυτοί είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των στρατηγικών του στόχων και την προώθηση των προϊόντων του. Τον επίσημο αυτό ρόλο στην Ελλάδα κατέχει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΕΕΔΕ.⁷³

Το βασικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων του EFQM είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, EFQM Excellence Model. Παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1992 και από τότε θεωρείται ένα από τα ευρύτερα οργανωτικά πλαίσια στην Ευρώπη. Αποτελεί ένα μη υποχρεωτικό πλαίσιο εργασίας, που υποστηρίζει ότι υπάρχει πληθώρα διαφορετικών προσεγγίσεων για την επίτευξη της Αριστείας. Στην πραγματικότητα, είναι ένας οδηγός για την ενσωμάτωση της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό, παρέχοντας τις αρχές και τα θεμελιώδη ζητήματα της σε απλή και προσβάσιμη γλώσσα. Απαρτίζεται από εννέα κριτήρια, πέντε από τα οποία εμφανίζονται σαν Προϋποθέσεις, Enablers, και τέσσερα σαν Αποτελέσματα, Results. Βασίζεται στη λογική ότι η ηγεσία της επιχείρησης διαμορφώνει την πολιτική και στρατηγική, αναφορικά με τους εργαζόμενους, τις συνεργασίες, τους πόρους και μέσω κατάλληλων διεργασιών επιτυγχάνει την ικανοποίηση των ανθρώπων, των πελατών και της κοινωνίας. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι Προϋποθέσεις εμφανίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση με τα Αποτελέσματα, αποδεικνύοντας ότι η Ποιότητα στη λειτουργία ενός οργανισμού δύναται να βελτιώσει τα επιχειρηματικά αποτελέσματα.⁷⁴

⁷² European Foundation for Quality Management, (1999 – 2003), “Introducing Excellence”, p. 2

⁷³ <http://www.eede.gr>

⁷⁴ Carlos Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V. & Beltran-Martin, I., (2005), “To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, No.4, pp. 337-353



ΣΧΗΜΑ 2.9: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM⁷⁵

Σύμφωνα με τον EFQM το Μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως:⁷⁵


- Εργαλείο αυτοαξιολόγησης
- Μέθοδο συγκριτικής αξιολόγησης έναντι άλλων οργανισμών
- Οδηγό για τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση
- Βάση κοινού τρόπου έκφρασης και σκέψης
- Δομή για τη σύσταση του διοικητικού συστήματος ενός οργανισμού

Ταυτόχρονα, ο EFQM σε συνεργασία με τους Εθνικούς εταίρους αξιολογεί τους οργανισμούς, που το επιθυμούν και τις κατατάσσει στα «Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας», ανάλογα τις επιδόσεις τους με γνώμονα το Μοντέλο. Οι διακρίσεις αυτές είναι προσαρμοσμένες σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων, μικρομεσαίες, μεγάλες, δημόσιοι οργανισμοί και στοχεύουν στην αιφόρο ανάπτυξη και βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα Επίπεδα και η λογική τους.⁷⁶

⁷⁵ [http://www.efqm.org/EFQM Excellence Model Overview](http://www.efqm.org/EFQM%20Excellence%20Model%20Overview)

⁷⁶ <http://www.eede.gr/pdf/efqmgpy.pdf>

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9: Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας⁷⁶

	<p><u>Επίπεδο 1</u></p> <p>Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία</p>	<p>Αποδεικνύει ότι ένας οργανισμός ξεκίνησε τα πρώτα βήματα του προς την Επιχειρηματική Αριστεία και τη ΔΟΠ. Δίνεται έμφαση στο να κατανοήσουν οι οργανισμοί το υφιστάμενο επίπεδο απόδοσης τους και να θέσουν προτεραιότητες βελτίωσης.</p>
	<p><u>Επίπεδο 2</u></p> <p>Αναγνώριση για την Επιχειρηματική Αριστεία</p>	<p>Υποδεικνύει ένα καλά διοικούμενο οργανισμό. Βασίζεται στο ολοκληρωμένο Μοντέλο που περιλαμβάνει 32 υποκριτήρια και προσφέρει τα πλεονεκτήματα μιας δομημένης προσέγγισης για την αναγνώριση των δυνατών σημείων, μιας επιχείρησης, αλλά και των περιοχών που επιδέχονται επιπλέον βελτίωση.</p>
  	<p><u>Επίπεδο 3</u></p> <p>Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας</p>	<p>Αποτελεί ένα αυστηρό και απαιτητικό διαγωνισμό σχεδιασμένο για οργανισμούς και επιχειρησιακές μονάδες που φιλοδοξούν να πετύχουν τα ανώτερα, Ευρωπαϊκά ή παγκόσμια, επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας. Αυτοί παρουσιάζουν μια πεντάχρονη ιστορία συνεχούς βελτίωσης και αποτελούν παραδείγματα καλών πρακτικών. Υλοποιείται σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και απονέμεται κάθε χρόνο στις καλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις.</p>

2.4.3 Αρχές Επιχειρηματικής Αριστείας

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM είναι ένα σύστημα αρχών το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για να επιτευχθεί η Αριστεία. Όμως, θεμέλια αυτού είναι κάποιες βασικές αρχές, που θυμίζουν κατά πολύ αυτές των Deming και Juran.⁷⁷ Συμπεριφορές ή δραστηριότητες που βασίζονται στις αρχές του Μοντέλου, συχνά αναφέρονται και ως φιλοσοφία της ΔΟΠ. Στο επόμενο σχήμα απεικονίζονται οι αρχές αυτές και ακολουθεί σύντομη περιγραφή τους.⁷⁸



ΣΧΗΜΑ 2.10: Αρχές Επιχειρηματικής Αριστείας⁷⁸

❖ **Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.** Στο ταχύτητα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, των ημερών μας, οι άριστοι οργανισμοί είναι ευέλικτοι και εύστροφοι, ώστε να αποκρίνονται στις αλλαγές των αναγκών και των προσδοκιών των συμφεροντούχων με μεγάλη ταχύτητα και συχνότητα. Μετρούν και αναλύουν δεδομένα αναφορικά με αυτούς, αλλά και τους ανταγωνιστές. Κύρια οφέλη αποτελούν:

- Προστιθέμενη αξία για τους συμφεροντούχους
- Διατηρήσιμη επιτυχία
- Κατανόηση υφιστάμενων και μελλοντικών απαιτήσεων
- Ευθυγράμμιση και εστίαση του οργανισμού
- Ικανοποίηση συμφεροντούχων

⁷⁷ Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ.310-313

⁷⁸ European Foundation for Quality Management, (1999 – 2003), “The Fundamental Concepts of Excellence”, p. 4-7

❖ **Επικέντρωση στον πελάτη.** Οι άριστοι οργανισμοί γνωρίζουν και κατανοούν τους πελάτες τους. Έχουν συνειδητοποιήσει ότι αυτός είναι ο τελικός κριτής της Ποιότητας. Τον αντιμετωπίζουν υπεύθυνα και αποσκοπούν στο να κερδίσουν την πίστη του. Δημιουργούν σχέσεις συνεργασίας και προσπαθούν να υπερκαλύψουν τις απαιτήσεις του. Κύρια οφέλη αποτελούν:

- Ενθουσιώδεις πελάτες
- Πίστη απέναντι στην επιχείρηση
- Αυξημένο μερίδιο αγοράς
- Διατήρηση επιτυχίας
- Κινητοποίηση εργαζομένων
- Κατανόηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

❖ **Ηγεσία και σταθερότητα σκοπού.** Οι άριστοι οργανισμοί διαθέτουν ηγέτες που δείχνουν μια ξεκάθαρη πορεία. Κινητοποιούν και εμπνέουν τους εργαζόμενους. Καθιερώνουν κουλτούρα, αρχές, αξίες και αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση. Σε περιόδους αναταραχών διατηρούν μια στάση που κερδίζει την εμπιστοσύνη των συμφεροντούχων και επιδεικνύουν ικανότητα προσαρμογής. Κύρια οφέλη αποτελούν:

- Διαύγεια σκοπού και κατεύθυνσης
- Ξεκάθαρη ταυτότητα του οργανισμού
- Κοινά αποδεκτό σύνολο αξιών
- Συμπεριφορές κατάλληλες προς μίμηση
- Δέσμευση και κινητοποίηση εργαζομένων
- Εμπιστοσύνη

❖ **Διοίκηση μέσω διεργασιών και πραγματικών δεδομένων.** Οι άριστοι οργανισμοί εφαρμόζουν συστηματικά τη πολιτική, τη στρατηγική και τα σχέδια τους μέσα από κατάλληλα διαμορφωμένες διεργασίες. Αυτές παρουσιάζουν δυναμικό χαρακτήρα και βελτιώνονται καθημερινά. Οι αποφάσεις στηρίζονται σε αξιόπιστες και έγκαιρες πληροφορίες, ενώ οι κίνδυνοι εντοπίζονται και διαχειρίζονται αποτελεσματικά. Κύρια οφέλη αποτελούν:

- Αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

- Αποτελεσματική και ρεαλιστική λήψη αποφάσεων
 - Αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου
 - Αυξημένη εμπιστοσύνη
- ❖ **Ανάπτυξη και εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού.** Οι άριστοι οργανισμοί κατανοούν και εντοπίζουν τις ικανότητες που απαιτούνται για να υλοποιήσουν τα σχέδια τους. Στρατολογούν και αναπτύσσουν τους ανθρώπους τους για να εκμεταλλευτούν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Αναγνωρίζουν την αξία του πνευματικού κεφαλαίου και αναζητούν την ενεργή συμμετοχή του. Κύρια οφέλη αποτελούν:
- Κοινή πορεία προς την επίτευξη των στόχων
 - Δέσμευση, πίστη και κινητοποίηση εργατικού δυναμικού
 - Συνεχής ανάπτυξη ικανοτήτων
 - Αυξημένη ανταγωνιστικότητα
- ❖ **Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση.** Οι άριστοι οργανισμοί συνεχώς μαθαίνουν από τις λειτουργίες και τις επιδόσεις, τις δικές τους αλλά και των άλλων. Εφαρμόζουν τη συγκριτική αξιολόγηση εσωτερικά και εξωτερικά. Είναι ανοιχτοί σε προτάσεις εκ μέρους των συμφεροντούχων και συνεχώς προκαλούν το υφιστάμενο καθεστώς. Κύρια οφέλη αποτελούν:
- Αυξημένη δημιουργία αξίας
 - Καινοτομία
 - Κατάκτηση και γνωστοποίηση γνώσης
 - Επιχειρησιακή ευστροφία
- ❖ **Ανάπτυξη συνεργασιών.** Οι άριστοι οργανισμοί κατανοούν ότι η επιτυχία, στις μέρες μας, εξαρτάται από τη θέσπιση αποδοτικών συνεργασιών. Αναζητούν συνεργάτες, τους αξιολογούν σε συνεχή βάση και στοχεύουν στην από κοινού βελτίωση. Οι σχέσεις στηρίζονται στην επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και το σεβασμό. Κύρια οφέλη αποτίουν:
- Ενίσχυση σημαντικών ικανοτήτων
 - Αυξημένη πιθανότητα επιβίωσης
 - Διαμοιρασμός του κινδύνου

❖ **Κοινωνική υπευθυνότητα.** Οι άριστοι οργανισμοί υιοθετούν μια υψηλής ηθικής προσέγγιση και αντιμετωπίζουν υπεύθυνα την κοινωνία. Στοχεύουν στην αειφόρο ανάπτυξη ικανοποιώντας τις επιδιώξεις του συνόλου των συμφεροντούχων. Υπακούν σε νομικές διατάξεις, εντοπίζουν και ελαχιστοποιούν τους κινδύνους που ενέχει η λειτουργία τους για το κοινωνικό σύνολο. Κύρια οφέλη αποτελούν:

- Αυξημένη αξία φίρμας
- Υγιεινή και ασφάλεια
- Ισχυρή διαχείριση κινδύνου
- Αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών

2.4.4 Συνοπτική περιγραφή και σχετική βαρύτητα των κριτηρίων του Μοντέλου του EFQM

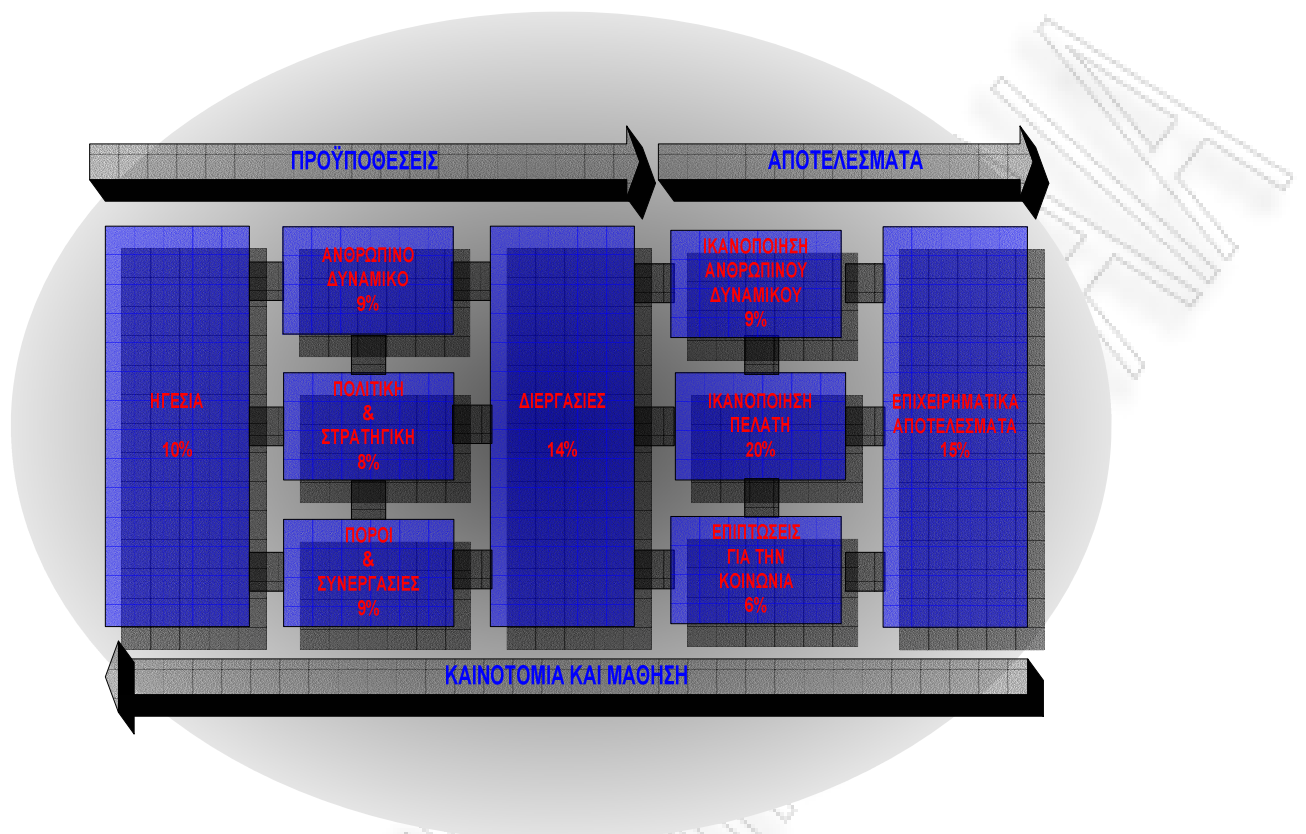
Το Μοντέλο αποτελείται από εννέα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η αξιολόγηση της επιχείρησης. Αυτά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τα κριτήρια Προϋποθέσεων και τα κριτήρια Αποτελεσμάτων. Κάθε ένα έχει ένα συγκεκριμένο συντελεστή στάθμισης με στόχο να βαρύνει διαφορετικά το συνολικό αποτέλεσμα. Οι συντελεστές αυτοί έχουν εξαχθεί κατόπιν εκτεταμένης έρευνας ειδικών επιστημόνων του κλάδου σε συνεργασία με μεγάλες επιχειρήσεις. Μελέτη εξακολουθεί να γίνεται και υπάρχουν προτάσεις αναπροσαρμογής τους ανάλογα τον τομέα ή τη χώρα δραστηριοποίησης της επιχείρησης.⁷⁹ Σημειώνεται πως τα βασικά κριτήρια του μοντέλου υποδιαιρούνται σε υποκριτήρια που είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη κατά την αξιολόγηση της επιχείρησης. Αυτά αποτελούν σημεία αναφοράς και επεξήγησης του βασικού και συνεισφέρουν στην πληρέστερη κατανόηση του.⁸⁰

Το επόμενο σχήμα παρουσιάζει τα κριτήρια με τους συντελεστές βαρύτητας αυτών και ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή τους.⁸¹

⁷⁹ Eskildsen, J., Kristensen, K. & Jorn Juhl, H., (2002), "Trends in EFQM criterion weights: The case of Denmark 1998-2001", *Measuring Business Excellence* 6.2, pp 22-28

⁸⁰ European Foundation for Quality Management, *Assessor Scorebook 2003*

⁸¹ Wongrassamee, S., Gardiner, P. & Simmons, J., (2003), "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Vol.7, No. 1, pp. 14-29



ΣΧΗΜΑ 2.11: Σχετική βαρύτητα κριτηρίων του Μοντέλου του EFQM⁸¹

❖ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

- **Κριτήριο 1. Ηγεσία.** Σχετίζεται με τη συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης, αξιολογεί κατά πόσο αυτή αναπτύσσει το όραμα, τη στρατηγική και διασφαλίζει ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και βελτιώνεται. Συγκεντρώνει το μέγιστο 100 βαθμούς.
- **Κριτήριο 2. Πολιτική και Στρατηγική.** Αναφέρεται στο επίπεδο που η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες των συμφεροντούχων. Επικεντρώνεται στην αποστολή, το όραμα και τις αξίες και τις αξιολογεί σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ. Συγκεντρώνει το μέγιστο 80 βαθμούς.
- **Κριτήριο 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.** Εξετάζει τον τρόπο κατά τον οποίο ο οργανισμός χειρίζεται τους ανθρώπους του. Διερευνά αν

αναπτύσσει τις γνώσεις και τις ικανότητες τους, αν αυτοί εμπυγχώνονται, επικοινωνούν και συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας. Συγκεντρώνει το μέγιστο 90 βαθμούς.

- **Κριτήριο 4. Πόροι και Συνεργασίες.** Ελέγχει πως γίνεται η διαχείριση και εκμετάλλευση των πόρων και των συνεργασιών και το κατά πόσο υποστηρίζεται η πολιτική και στρατηγική του οργανισμού, μέσω αυτών. Συγκεντρώνει το μέγιστο 90 βαθμούς.
- **Κριτήριο 5. Διεργασίες.** Αποτιμάται ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζονται και διαχειρίζονται οι διεργασίες αναφορικά με τη σχεδίαση και ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών, που καλύπτουν ή υπερκαλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Ελέγχει τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, με απώτερο σκοπό την κατανόηση των υφιστάμενων και μελλοντικών τους αναγκών. Συγκεντρώνει το μέγιστο 140 βαθμούς.

❖ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

- **Κριτήριο 6. Ικανοποίηση του Πελάτη.** Αξιολογεί τα επιτεύγματα του οργανισμού σε σχέση με τους πελάτες του. Εξετάζονται οι αντιλήψεις αυτών (75%), σε σχέση με τη συνολική εικόνα της επιχείρησης, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και αναλύονται οι δείκτες ικανοποίησης (25%). Συγκεντρώνει το μέγιστο 200 βαθμούς και είναι το υψηλότερα βαθμολογούμενο κριτήριο.
- **Κριτήριο 7. Ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.** Υποδηλώνει το τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους ανθρώπους του. Αναλύονται οι αντιλήψεις τους (75%), αναφορικά με την παροχή κινήτρων, την αναγνώριση, τις ευκαιρίες μάθησης και το εργασιακό περιβάλλον, ενώ αποτιμώνται οι δείκτες απόδοσης (25%). Συγκεντρώνει το μέγιστο 90 βαθμούς.
- **Κριτήριο 8. Επιπτώσεις στην Κοινωνία.** Εξετάζει τις αντιλήψεις (25%) που διαμορφώνει η κοινωνία για τον οργανισμό, τη γνώμη του κοινωνικού συνόλου και μετρά τους δείκτες απόδοσης (75%), αναφορικά με τα

αποτελέσματα σε σχέση με την τοπική, εθνική και διεθνή κοινωνία. Συγκεντρώνει το μέγιστο 60 βαθμούς.

- **Κριτήριο 9. Επιχειρηματικά Αποτελέσματα.** Αποτιμά τις επιδόσεις του οργανισμού σε σχέση με την αναμενόμενη απόδοση. Λαμβάνει υπόψη δείκτες οικονομικούς και μη και αξιολογεί το βαθμό ικανοποίησης όλων των εμπλεκόμενων μερών. Συγκεντρώνει το μέγιστο 150 βαθμούς.

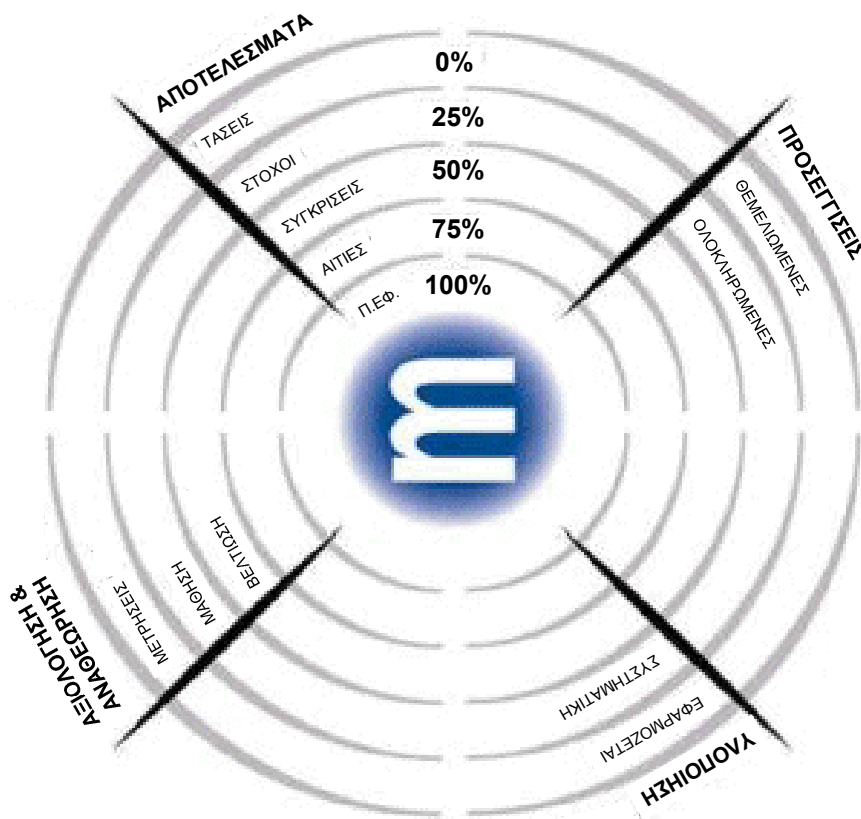
2.4.5 Κάρτα του RADAR

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων γίνεται σύμφωνα με τη λογική του R.A.D.A.R., η οποία ακολουθεί το πρότυπο του Κύκλου του Deming, (κεφάλαιο 2.3.3.1).⁸²

- **Results.** Καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αξιολογούνται με βάση τις τάσεις, τους στόχους, τις συγκρίσεις και το πεδίο εφαρμογής.
- **Approach.** Σχεδιασμός και προγραμματισμός της προσέγγισης για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Αξιολόγηση σύμφωνα με τη λογική της και το επίπεδο ολοκλήρωσης που εμφανίζει.
- **Deployment.** Εφαρμογή της προσέγγισης. Αξιολόγηση της υλοποίησης και της συστηματικότητας αυτής.
- **Assessment & Review.** Αξιολόγηση και αναθεώρηση ανάλογα τις μετρήσεις, το βαθμό εκμάθησης και τις βελτιώσεις.

Το πρώτο στοιχείο Results αναφέρεται στα Αποτελέσματα, κριτήρια 6,7,8,9, ενώ τα υπόλοιπα, ADAR, αφορούν τις προϋποθέσεις, κριτήρια 1,2,3,4 και 5. Η τελική βαθμολογία δίνεται σε κλίμακα πέντε επιπέδων. 0% ισοδυναμεί με απουσία στοιχείων. 25% υποδεικνύει έναρξη προσπαθειών. 50% συνεπάγεται κάποια σχετική πρόοδο. 75% αντιστοιχεί σε σημαντικά επιτεύγματα. 100% εκπροσωπεί την Αριστεία.

⁸² Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα, σελ. 323-325



RADAR

® EFQM 1999

ΣΧΗΜΑ 2.12: Κάρτα του RADAR⁸³

⁸³ <http://www.efqm.org/RADAR>

2.5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα
2. Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάννικα, Ποιότητα. Τομ. 50
3. Λαγοδήμος, Α., (2005), «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας», MBA – TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά
4. Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα
5. Μποχώρης, Γ., Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, MBA – TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

6. Evans, J. & Lindsay, W., (2002), “*The management and control of quality*”, Fifth edition, Thomson, South Western, Powerpoint Presentation
7. Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “*The management and control of quality*”, Sixth edition, Thomson, South Western
8. European Foundation for Quality Management, (2003) “*Assessor Scorebook*”
9. European Foundation for Quality Management, (1999 – 2003), “*Introducing Excellence*”
10. European Foundation for Quality Management, (1999 – 2003), “*The Fundamental Concepts of Excellence*”
11. Johnson, W. & Chvala, R., (1996), “*Total quality in marketing*”, St. Lucie Press
12. Omachonu, V. & Ross, J., (2004), “*Total quality*”, Third edition, CRC Press LLC
13. Zeithalm, V., Parasuraman, A. & Berry, L., (1990), “*Delivering service quality, Balancing customer perceptions and expectations*”, The Free Press, New York

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

14. Adebajo, D., (2001), “*TQM and business excellence: Is there really a conflict?*”, *Measuring Business Excellence* 5.3, pp. 37-40

15. **Carlos Bou-Llugar, J., Eserig-Tena, A., Roca-Puig, V. & Beltran-Martin, I.**, (2005), "*To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, No.4, pp. 337-353
16. **Claver, E., Tari, J. & Francisco Molina, J.**, (2002), "*Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 819, pp. 1014-1036
17. **Conti, T.**, (2006), "*Quality thinking and systems thinking*", The TQM Magazine, Vol. 18, No. 3, pp. 297-308
18. **Curry, A. & Kadasah, N.**, (2002), "*Focusing on key elements of TQM evaluation for sustainability*", The TQM Magazine, Vol. 14, No. 4, pp. 207-216
19. **Dale, B., Zairi, M., Van der Wiele, A & Williams, A.**, (2000), "*Quality is dead in Europe – Long live excellence. True or false?*", Measuring Business Excellence 4.3, pp. 4-10
20. **Dean, W. & Bowen, E.**, (1994), "*Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development*", Academy of Management Review, Vol. 19, No.3, pp. 392-418
21. **Eserig-Tena, A.**, (2004), "*TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 6, pp. 612-637
22. **Eskildsen, J., Kristensen, K. & Jorn Juhl, H.**, (2002), "*Trends in EFQM criterion weights: The case of Denmark 1998-2001*", Measuring Business Excellence 6.2, pp 22-28
23. **Garvin, D.**, (2001), "*Competing on the eight dimensions of quality*", Harvard Business Review, November – December 1987, pp. 101-109
24. **Hendricks, K. & Singhal, V.**, (1997), "*Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards*", Management Science, Vol 43, pp. 1258-1274
25. **Hermel, P. & Ramis-Pujol, J.**, (2003), "*An evolution of excellence: some main trends*", The TQM Magazine, Vol. 15, No. 4, pp. 230-243
26. **Jonker, J.**, (2002), "*Quality beyond the enterprise*", Measuring Business Excellence 6.3, pp 31-35
27. **Kanji, K.**, (1996), "*Implementations and pitfalls of total quality management*", Total Quality Management, Vol. 7, Mo. 3, pp. 331-343
28. **Lee, Pui-Mun**, (2002), "*Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM*", The TQM Magazine, Vol. 14, No. 3, pp. 142-149

29. **Leonard, D. & Mc Adam, R.**, (2003), “*An evaluative framework for TQM dynamics in organisations*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 6, pp. 652-677
30. **Lewis, W., Pun, W. & Lalla, T.**, (2006), “*Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55, No. 7, pp. 539-554
31. **Martinez – Lorente, A., Dewhurst, F. & Dale, B.**, (1998), “*Total quality management: origins and evolution of the term*”, The TQM Magazine, Vol. 10, No. 5, pp. 378-386
32. **Mc Adam, R. & McLean, J.**, (2003), “*The strategic “pull” and operational “push” of total quality management in UK regional electricity service companies*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No. 4, pp. 436-457
33. **Mele, C. & Colurcio, M.**, (2006), “*The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 5, pp. 464-489
34. **Oakland, J.**, (2005), “*From quality to excellence in the 21st century*”, Total Quality Management, Vol. 16, No. 8-9, pp. 1053-1060
35. **Reeves, C. & Bednar, D.**, (1994), “*Defining quality: Alternatives and implications*”, Academy of Management Review, Vol.19, No. 3, pp. 419-44
36. **Tari Juan Jose**, (2005), “*Components of successful total quality management*”, The TQM Magazine, Vol. 17, No.2, pp. 182-194
37. **Wongrassamee, S., Gardiner, P. & Simmons, J.**, (2003), “*Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model*”, Measuring Business Excellence, Vol.7, No. 1, pp. 14-29

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

38. <http://www.eede.gr>
39. <http://www.eede.gr/pdf/efqmgpy.pdf>
40. <http://www.efqm.org>
41. [http://www.efqm.org/EFQM Excellence Model Overview](http://www.efqm.org/EFQM%20Excellence%20Model%20Overview)
42. <http://www.efqm.org/RADAR>
43. [http:// www.iso.org](http://www.iso.org), International Standard ISO 9004, (2000), “*Quality Management Systems – Guidelines for Performance Improvements*”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιστήμη του Μάρκετινγκ τυπικά χρονολογείται στις αρχές του περασμένου αιώνα, όταν δημιουργήθηκε το πρώτο πανεπιστημιακό τμήμα και δημοσιεύτηκαν σχετικές ακαδημαϊκές μελέτες στην Αμερική. Αναζητώντας όμως τις ρίζες των πρακτικών, που συνέθεσαν το συγκεκριμένο επιστημονικό τομέα, θα πρέπει να ανατρέξουμε πολύ παλαιότερα, διαπιστώνοντας ότι αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το εμπόριο. Σύμφωνα με τον «Οικονομικό» του Ξενοφώντα, η οικονομία παραγωγής αγαθών διαμορφώνεται από τον τρόπο λειτουργίας του Μάρκετινγκ στην κοινωνία.⁸⁴

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εξέλιξης του Μάρκετινγκ αποτελεί η εταιρία Pillsbury, όπως αναφέρεται στη θεωρία του Keith (1960) περί «Επανάστασης του Μάρκετινγκ». Από τα τέλη του 19ου αιώνα έως το 1930 η επιχείρηση ήταν προσανατολισμένη στην παραγωγή και κυρίαρχο μέλημα της ήταν οι μέθοδοι παραγωγής προϊόντων (production era). Κατά τις δεκαετίες 1930 έως 1950, η εταιρία έδωσε περισσότερη βαρύτητα στο τμήμα πωλήσεων, τη διαφήμιση και την ανάλυση της αγοράς (sales era). Η μετέπειτα περίοδος χαρακτηρίζεται από στόχους που αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη (marketing era).⁸⁵

Αδιαμφισβήτητος συμμετοχος για τη μεταστροφή του τρόπου σκέψης των επιχειρήσεων ήταν και ο Ted Levitt (1960) με το κλασικό του άρθρο περί «Μυωπίας του Μάρκετινγκ». Σύμφωνα με αυτό οι επιχειρήσεις αδυνατούσαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ή τις επιθυμίες των καταναλωτών διότι έδιναν προτεραιότητα στον τρόπο παραγωγής των προϊόντων τους και όχι στις απαιτήσεις των αγορών που εξυπηρετούσαν. Η συστηματική προσπάθεια επίτευξης βραχυπρόθεσμων στόχων

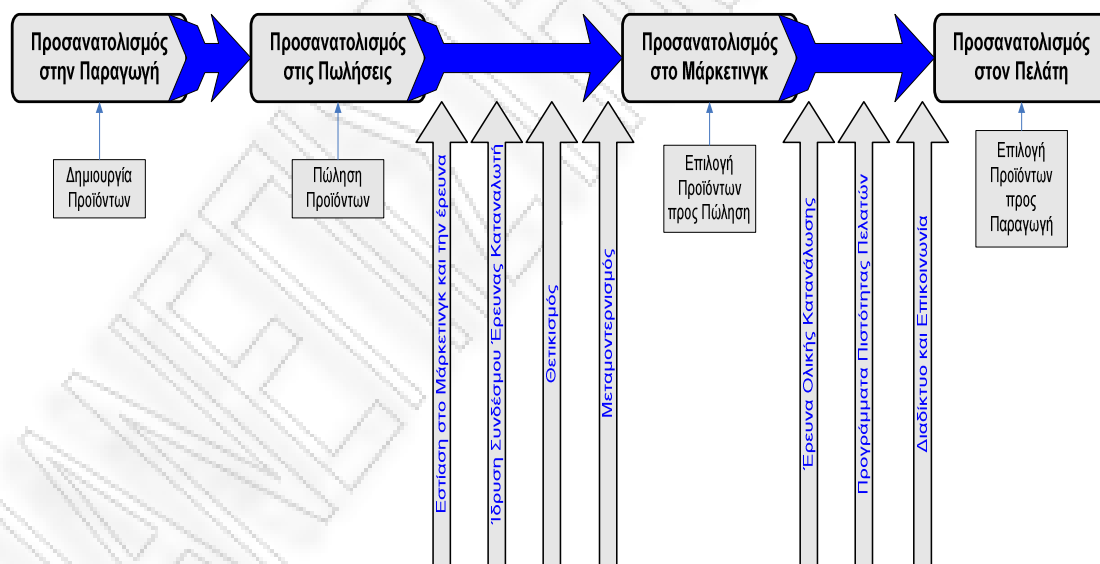
⁸⁴ Ανοιχτό MBA, (28/3/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, «Η επιστήμη του Μάρκετινγκ», Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 11, σελ. 1

⁸⁵ Keith, R. J. (1960), "The marketing revolution", Journal of Marketing, Vol. 24, pp. 35-38

ισοδυναμούσε με τον κυριότερο παράγοντα αποτυχίας ακόμη των πολλά υποσχόμενων νέων, ταχύτατα αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων.⁸⁶

Μια από τις μεγαλύτερες συνεισφορές του σύγχρονου Μάρκετινγκ ήταν ότι βόηθησε τις εταιρίες να αναγνωρίσουν τη σημασία της αλλαγής της προοπτικής τους από προϊόντο - κεντρική σε αγορα - κεντρική και πελατο - κεντρική. Χρειάστηκαν όμως πολλά χρόνια πριν ο «από μέσα προς τα έξω» τρόπος σκέψης να μετατραπεί σε «από έξω προς τα μέσα» τρόπο και ακόμη και στις μέρες μας, πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν πάψει να λειτουργούν υπό το πρίσμα της πώλησης προϊόντος και όχι της εξυπηρέτησης αναγκών. Ακόμη, πρέπει να αναφερθεί ότι αντικείμενο του συγκεκριμένου επιστημονικού τομέα, δεν είναι μόνο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αλλά και τα πρόσωπα, οι τοποθεσίες, οι ιδέες, οι εμπειρίες και οι οργανισμοί.⁸⁷

Η διαχρονική εξέλιξη των προσεγγίσεων που χρησιμοποιήθηκαν από τους οργανισμούς για την επιβίωση τους μέσω της κατανόησης της αγοραστικής συμπεριφοράς, σε συνδυασμό με τα κινήματα επηρεασμού αυτών, παρουσιάζονται συνοπτικά στο παρακάτω σχήμα.⁸⁸



ΣΧΗΜΑ 3.1: Εξέλιξη Εστίασης Επιχειρηματικών Λειτουργιών⁸⁸

⁸⁶ Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, (2002), «Παράλληλα κείμενα για τη θεματική ενότητα Μάρκετινγκ Ι», ΔΕΟ 23, Πάτρα, σελ. 1-15

⁸⁷ Kotler, P., (1999), Kotler on marketing: “How to create, win and dominate markets”, Great Britain, Simon & Schuster, p. xi – xiv

⁸⁸ Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J., (2006), “Consumer Behaviour”, 10th Edition, United States, Thomson South – Western, p.14-20

Η διευρυμένη έννοια του Μάρκετινγκ ορίζει ότι νέες προοπτικές εισάγονται σε μια αγορά ιδεών και όπως σε κάθε αγορά, επιβιώνουν αυτές που έχουν μεγαλύτερη χρηστική αξία. Το κλειδί στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων είναι η δημιουργία και διατήρηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, προκειμένου να ικανοποιούνται οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, μέσα από την προσφορά όσο το δυνατόν υψηλότερης αξίας προς αυτούς, λαμβάνοντας υπόψη την μακροχρόνια κοινωνική ευημερία.⁸⁹

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Εξέλιξη της Φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ⁹⁰

Το Μάρκετινγκ τότε...	Το Μάρκετινγκ τώρα...
Επιστήμη	Τέχνη και επιστήμη
Ειδικότητα και στεγανοποιημένη λειτουργία	Γενικευμένη λειτουργία διοίκησης της επιχείρησης
Οικονομικά καθορισμένο	Κοινωνικά καθορισμένο
Μονόδρομη σχέση αγοράς – καταναλωτή	Αμφίδρομη σχέση αγοράς – καταναλωτή
Επιθετικό προς τον καταναλωτή και κερδοφόρο προς την επιχείρηση	Εξυπηρετικό στον καταναλωτή και κοινωνικά ευαισθητοποιημένο
Καταγραφή γεγονότων, συλλογή δεδομένων	Επιλογή κατάλληλης πληροφορίας και αξιοποίηση
Σαφής ιδιοτελής σκοπός	Συγκεκριμένος ανιδιοτελής σκοπός
Για το προϊόν και την εταιρία	Για το προϊόν, την υπηρεσία, την εταιρία, το φορέα, το κράτος, τον άνθρωπο
Πριν από την πώληση προϊόντος	Πριν από τη δημιουργία προϊόντος
Μετά την πώληση προϊόντος	Πριν από την ανάπτυξη νέας αγοράς
Γεωστρατηγικό	Τμηματοποιημένο
Μαζικό	Προσωπικό

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι ορισμοί, όπως σε κάθε επιστήμη, χρησιμοποιούνται για λόγους εννοιολογικούς και διαχωριστικούς, ενώ κάθε διαφορετική οπτική γωνία προσέγγισης, εκ μέρους του μελετητή, δύναται να επιφέρει μια διαφορετική προσέγγιση.

⁸⁹ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 66-71

⁹⁰ Ανοιχτό MBA, (28/3/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, «Η επιστήμη του Μάρκετινγκ», Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 11, σελ. 1

Είναι οι επιχειρησιακές δραστηριότητες που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών, προϊόντων ή υπηρεσιών, από τον παραγωγό στον καταναλωτή. (Alexander, R. & Committee on Definitions, 1960, “Marketing Definitions”, Chicago, p. 15).⁹¹

Είναι η διαδικασία μέσα σε μια κοινωνία με την οποία προβλέπεται ή επεκτείνεται η διάρθρωση της ζήτησης για οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες και ακολούθως ικανοποιείται με τη σύλληψη, προβολή, συναλλαγή και φυσική διανομή αυτών. (Beckman, T., Davidson, W. & Engel, J., 1967, “Marketing”, Ronald Press, p. 4).⁹²

Είναι η επιχειρησιακή δραστηριότητα ανεύρεσης πελατών. (Kotler, P., (1967), “Marketing Management”, Prentice Hall, New Jersey, p. 3)²

Είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι, ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και δυνητικούς πελάτες.⁹³

Είναι μια λειτουργία του οργανισμού και ένα σύνολο διεργασιών για τη δημιουργία, γνωστοποίηση και απόδοση αξίας στους πελάτες και τη διαχείριση των σχέσεων με αυτούς, με τρόπο τέτοιο που να ευνοεί τον οργανισμό και τους συμφεροντούχους του. (American Marketing Association, 2004).⁹⁴

Κανένας ορισμός δεν μπορεί να αποτελέσει αυτοδύναμη οντότητα και να επεξηγήσει πλήρως την έννοια του Μάρκετινγκ. Στην πραγματικότητα, ο ένας συμπληρώνει και ενισχύει τον άλλο. Τα κοινά στοιχεία που διαφαίνονται μεταξύ τους είναι:

⁹¹ Staudt, T., Taylor, D. & Bowersox, D., (1976), “Market Orientation and Enterprise Adjustment”, New Jersey, Prentice Hall Inc., p. 30-31

⁹² Wentz, W. & Eylich, G., (1970), “Marketing Theory and Application”, Harcourt, Brace & World Inc., p. 1-2

⁹³ Stanton, W., (1978), “Fundamentals of marketing”, New York, McGraw – Hill, p 5

⁹⁴ Kotler, P. & Keller, K., (2006), “Marketing Management”, 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 6

Ικανότητα ικανοποίησης του πελάτη
Ανταλλαγή προϊόντων ή υπηρεσιών με οικονομικό αντίτιμο
Ανάγκη υπέρβασης του ανταγωνισμού
Εντοπισμός των ευκαιριών
Κερδοφορία με στόχο την επιβίωση του οργανισμού
Βελτιστοποίηση κατανάλωσης πόρων
Αύξηση μεριδίου αγοράς

Αναμφίβολα, στόχο κάθε επιχείρησης οφείλει να αποτελεί η υλοποίηση των επιχειρηματικών αρχών που περικλείει η έννοια του Μάρκετινγκ και σε αυτή τη περίπτωση ο ορισμός, ανεξαρτήτως διατύπωσης, ενσωματώνεται στην κουλτούρα και τις λειτουργίες του οργανισμού.⁹⁵

3.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στις μέρες μας εμφανίζεται η τάση το Μάρκετινγκ να αντιμετωπίζεται λιγότερο σαν λειτουργία της επιχείρησης και περισσότερο σαν ένα σύνολο αξιών και διεργασιών που όλες οι λειτουργίες συνδράμουν στην υλοποίησή τους. Χαρακτηριστικά αναφέρεται στο άρθρο του McKenna (1991) ότι “Μάρκετινγκ είναι τα πάντα και τα πάντα είναι Μάρκετινγκ”.⁹⁶

Όσο η πολυπλοκότητα της αγοράς αυξάνει, οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών είναι πιο συχνές και περισσότερο απρόβλεπτες, τόσο η λειτουργία αυτή αποκτά κεφαλαιώδη σημασία για την επιχείρηση.⁹⁷ Η έρευνα Μάρκετινγκ, δηλαδή, η λειτουργία που συνδέει τους καταναλωτές και τους οργανισμούς μέσω πληροφοριών, συμβάλλει στον εντοπισμό και καθορισμό ευκαιριών ή προβλημάτων,

⁹⁵ Simkin, L., (2000), “Marketing is Marketing – Maybe”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 18, No. 3, pp. 154-158

⁹⁶ McKenna, R., (1991), “Marketing is everything”, Harvard Business Review, Vol. 69, p 65 – 79

⁹⁷ Homburg, C., Workman, J. & Krohmer, H., (1999), “Marketing’s Influence Within the Firm”, Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 1-17

στη δημιουργία, αναθεώρηση και αξιολόγηση προγραμμάτων και στην κατανόηση του διαλειτουργικού χαρακτήρα αυτού.⁹⁸

Πληθώρα εμπειρικών μελετών από οργανισμούς και πανεπιστημιακά ιδρύματα αποδεικνύουν ότι η ευρύτερη πελατοκεντρική προσέγγιση, εκ μέρους των επιχειρήσεων, συσχετίζεται θετικά με την οικονομική τους απόδοση. Η λειτουργία του Μάρκετινγκ αποτελεί την καρδιά αυτής της προσέγγισης και ουσιαστικά συνδέει τον πελάτη με τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης.⁹⁹



ΣΧΗΜΑ 3.2: Δημιουργία Πελατοκεντρικών Οργανισμών⁹⁹

Με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού εξετάζονται δυο δομές οργάνωσης.¹⁰⁰

- **“Functional Marketing Organization”**. Οι υπευθυνότητες και οι λειτουργίες του Μάρκετινγκ συγκεντρώνονται στα χέρια ειδικών. Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης δομής έχουν άμεση σχέση με τη σωστή οργάνωση και ανάλυση των στοιχείων, ούτως ώστε να υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι κίνδυνοι αφορούν την πιθανότητα εμφάνισης αδυναμίας συντονισμού μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης, υπερβολική εξειδίκευση και λειτουργική μυωπία.

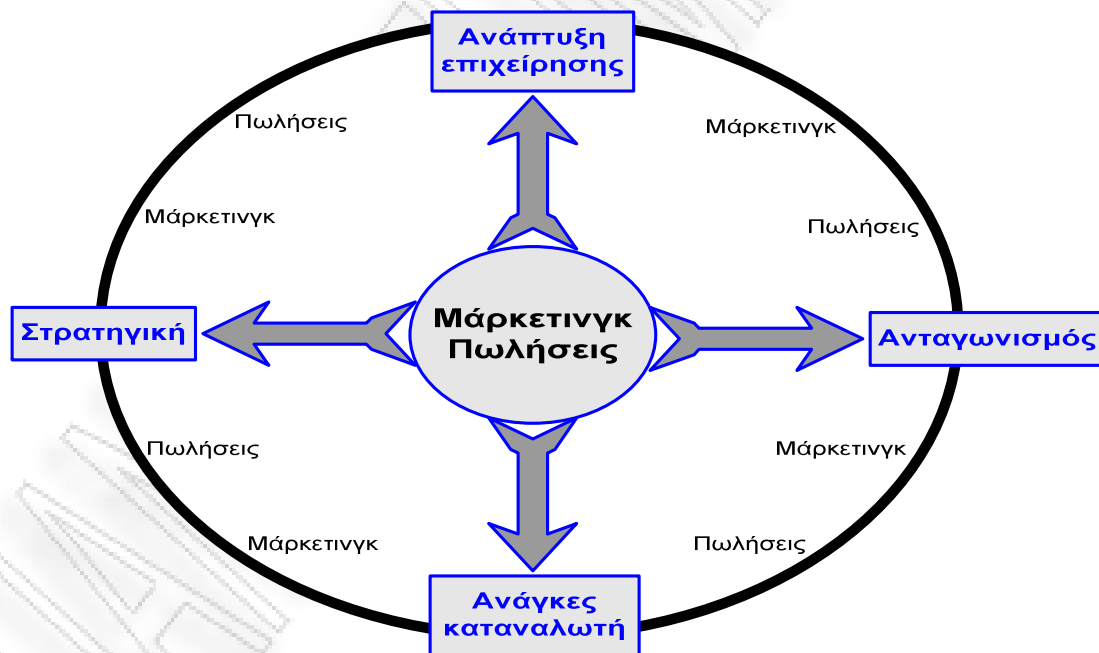
⁹⁸ Churchill, G. & Brown, T., (2007), “Basic Marketing Research”, 6th Edition, United States, Thomson South – Western, p. 1-17

⁹⁹ Deshpande, R., (1999), “Foreseeing marketing”, Journal of Marketing, Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, pp 164 – 167

¹⁰⁰ Moorman, C., & Rust, R., (1999), “The role of marketing” Journal of Marketing, Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, pp 180 - 197

- **“Process Marketing Organization”**. Η λειτουργία του Μάρκετινγκ διασκορπίζεται σε όλο τον οργανισμό. Τα διάφορα τμήματα ανταλλάσσουν πληροφορίες και δεσμεύονται, από κοινού, στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη. Υπάρχει διαρκής άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία. Ασφαλώς, στην περίπτωση αυτή ενέχεται ο κίνδυνος αλλοίωσης της πληροφορίας διαμέσου των καναλιών επικοινωνίας και αναποτελεσματικότητα της διεργασίας, κυρίως λόγω αδυναμίας διαμοιρασμού συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων – υπευθυνοτήτων και έλλειψη σχετικής εμπειρίας - εξειδίκευσης.

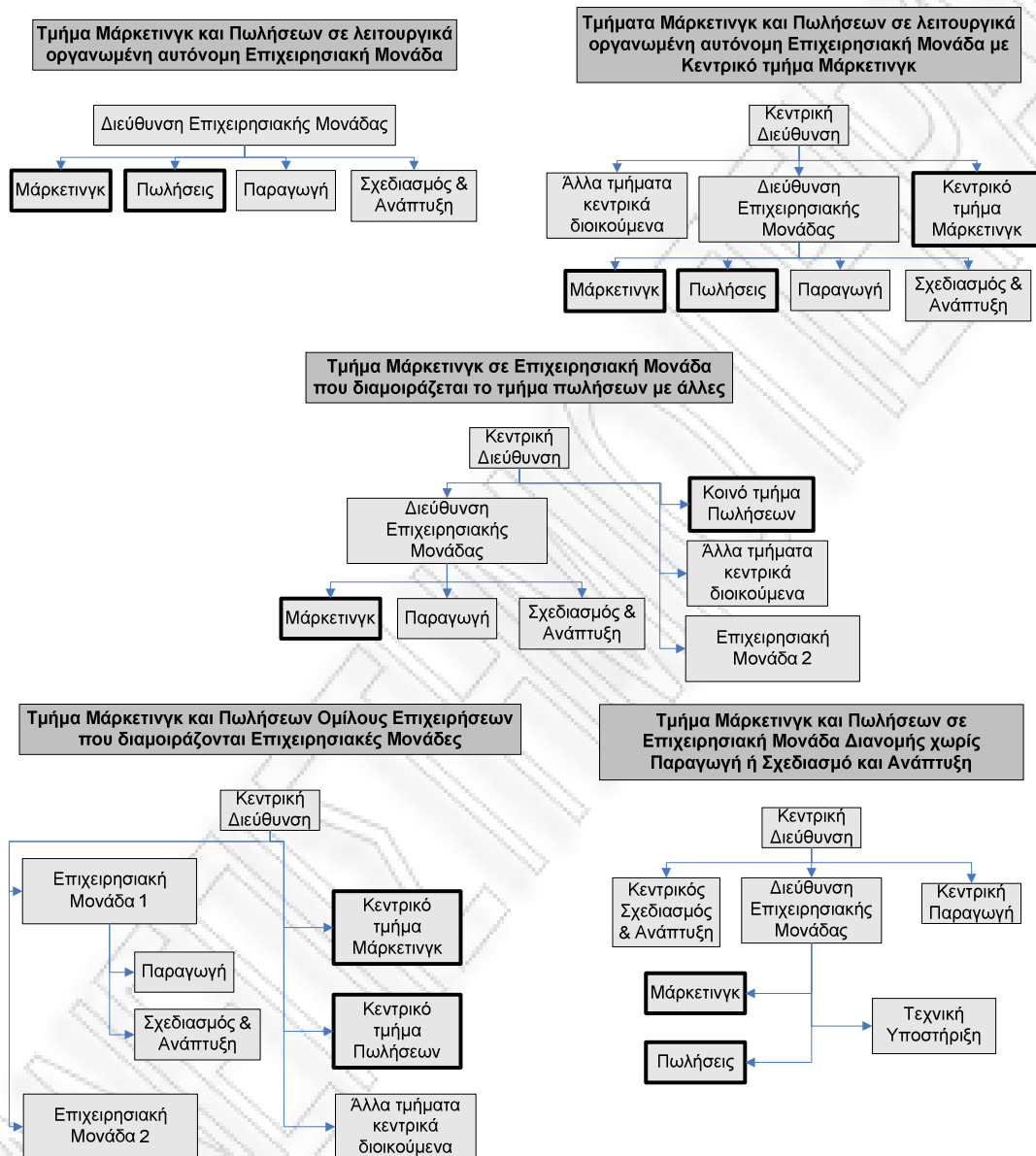
Η συσχέτιση του τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων σε αρκετές περιπτώσεις είναι συγκεχυμένη. Η αγορά της βιομηχανικής κοινωνίας, αγορά του πωλητή έχει παρέλθει, στις μέρες μας, η μετά – βιομηχανική κοινωνία της πληροφορίας, αγορά του αγοραστή, καθορίζει πλέον ότι η επιχείρηση μπορεί να εξελιχθεί μόνο μέσω της δυναμικής εναλλαγής Μάρκετινγκ και Πωλήσεων.¹⁰¹



ΣΧΗΜΑ 3.3: Σημασία Τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων¹⁰¹

¹⁰¹ Ανοιχτό MBA, (27/6/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, «Χέρι χέρι πωλήσεις και Μάρκετινγκ», Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 22, σελ. 2

Οι προτεινόμενες δομές, ανάλογα τη μορφή της επιχείρησης, σύμφωνα με τους Workman, Homburg & Gruner (1998) παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα.¹⁰²

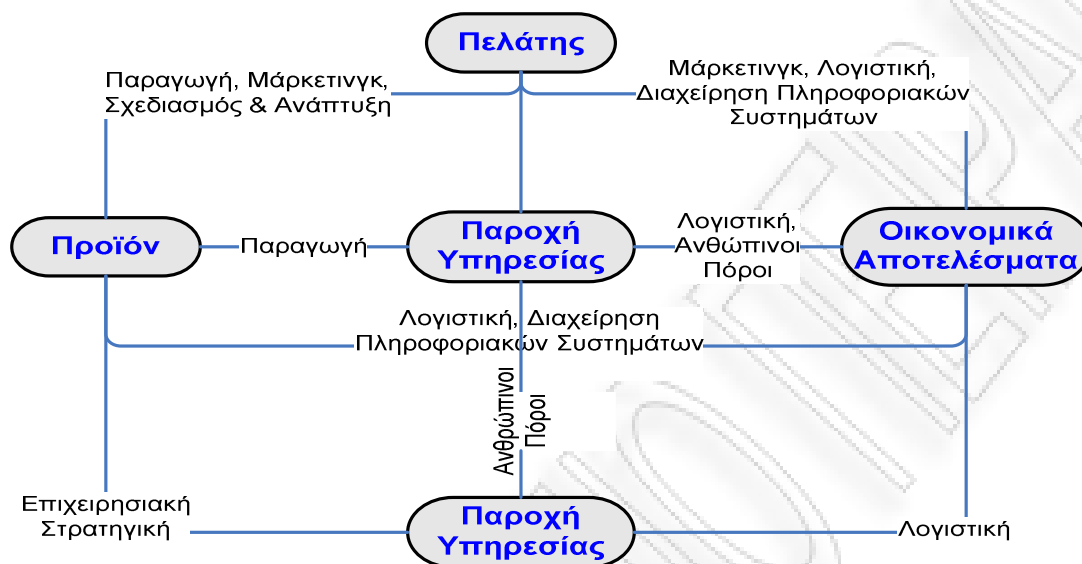


ΣΧΗΜΑ 3.4: Σχέση Τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων¹⁰²

Αποσκοπώντας στην αποτελεσματική διοίκηση της λειτουργίας του Μάρκετινγκ παρατίθεται και αναλύεται το παρακάτω μοντέλο. Σε αυτό γίνεται εμφανής η συνεισφορά, της εν λόγω λειτουργίας, στην προσπάθεια διασύνδεσης των

¹⁰² Workman, J., Homburg, C., & Gruner, K., (1998), "Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants", Journal of Marketing, Vol. 62, No 3, Jul. 1998, pp 21– 41

πελατών με τις διεργασίες της επιχείρησης. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι η σημασία του Μάρκετινγκ για την επιχείρηση έχει άμεση σχέση με την αντίληψη που επικρατεί για το κατά πόσο δύναται να προσδώσει αξία σε αυτήν.¹⁰³



ΣΧΗΜΑ 3.5: Λειτουργικές Επιδράσεις των Διασυνδέσεων μεταξύ Κύριων Διεργασιών της Επιχείρησης¹⁰³

Εξετάζονται πέντε κομβικά σημεία: πελάτες προϊόντα ή υπηρεσίες, υπηρεσίες παράδοσης, οικονομικά αποτελέσματα και ανώτατη διοίκηση. Ιδιαίτερα για τις υπηρεσίες παράδοσης πρέπει να αναφερθεί ότι περιλαμβάνουν την εξυπηρέτηση του πελάτη πριν, κατά τη διάρκεια της παράδοσης και κατόπιν αυτής.

Συγκεκριμένα το Μάρκετινγκ, το οποίο παραδοσιακά συσχετιζε τον πελάτη μόνο με το προϊόν ή την υπηρεσία, πλέον οφείλει να τον συνδέει πέραν αυτού και με τις υπηρεσίες παράδοσης και τα οικονομικά αποτελέσματα. Όχι μόνο εντοπίζει τις απαιτήσεις των πελατών για να τις μετατρέψει σε προδιαγραφές, αλλά ταυτόχρονα προσπαθεί να τις ξεπεράσει για να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω της διαφήμισης επικοινωνεί με τον πελάτη και γνωστοποιεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, δημιουργώντας παράλληλα προσδοκίες, ως προς αυτά. Οι υπηρεσίες παράδοσης ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά και συχνά καθοδηγούν τη διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων.

¹⁰³ Moorman, C., & Rust, R., (1999), "The role of marketing" Journal of Marketing, Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, pp 180 - 197

Αισθητήριο όργανο για τη λειτουργία αυτή αποτελούν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής. Τέλος, οι πελάτες πρέπει να συσχετίζονται με τα οικονομικά αποτελέσματα. Βάσεις δεδομένων πελατολογίου μπορούν να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των πελατών και κατ' επέκταση την οικονομική ευμάρεια.

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο Porter αμφισβητεί ότι μια επιχείρηση έχει εύρωστη στρατηγική όταν λειτουργεί λίγο καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Απλώς χαίρει μεγαλύτερης λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Το αποτέλεσμα της υπεροχής αυτής είναι η προσωρινή κερδοφορία, αλλά σε καμία περίπτωση κάτι τέτοιο δεν προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.¹⁰⁴ Οι καλύτερες στρατηγικές αποτελούνται από μοναδικούς σχηματισμούς αλληλοενισχυόμενων δραστηριοτήτων που είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει την ανταγωνιστική θέση επιχείρησης σε συνάρτηση με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα εκμετάλλευσης των πόρων της.¹⁰⁵

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Ανταγωνιστική Θέση Οργανισμού¹⁰⁵

		Εκμετάλλευση Πόρων – Παραγωγή Αξίας (Αποτελεσματικότητα)		
		Χαμηλή	Ισόρροπη	Υψηλή
Εκμετάλλευση Πόρων – Κόστος (Αποδοτικότητα)	Χαμηλή	Ακαθόριστη Θέση	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
	Ισόρροπη	Ανταγωνιστικό Μειονέκτημα	Ισόρροπη Θέση	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
	Υψηλή	Ανταγωνιστικό Μειονέκτημα	Ανταγωνιστικό Μειονέκτημα	Ισόρροπη Θέση

¹⁰⁴ Porter, M., (2004), "Competitive Advantage", Export Edition, United States, Free Press, p. 1-30

¹⁰⁵ Morgan, R. & Hunt, S., (2002), "Determining Marketing Strategy", European Journal of Marketing, Vol. 36, No.4, pp. 450-478

Το Μάρκετινγκ δεν είναι πώληση. Ο Peter Drucker χαρακτηριστικά δήλωσε ότι «σκοπός του Μάρκετινγκ είναι να κάνει την πώληση περιττή». Αποστολή του είναι να ανακαλύπτει ανάγκες και να προσφέρει ικανοποιητικές λύσεις.¹⁰⁶ Φέρει ευθύνη ως προς την κερδοφόρα εισοδηματική ανάπτυξη της επιχείρησης και εφόσον αναγνωρίσει και αποτιμήσει τις ευκαιρίες της αγοράς, αποφαινεται για την στρατηγική που θα εξασφαλίσει την υπεροχή, αν όχι την κυριαρχία, στις αγορές στόχους. Οι άνθρωποι του Μάρκετινγκ γνωρίζουν ότι όπου υπάρχει ανάγκη, η δυνατότητα ικανοποίησης της αποτελεί ευκαιρία. Σαν ευκαιρία ορίζεται ο χώρος, όπου η αγοραστική ικανότητα και το αγοραστικό ενδιαφέρον θα προσέφεραν δυνατότητες κερδοφορίας στην εταιρία, που θα τις ικανοποιούσε. Δίκαια, λοιπόν, το Μάρκετινγκ ορίζεται από κάποιους σαν η τέχνη του να αναζητείς, να αναπτύσσεις και να κερδοφορείς από ευκαιρίες. Κύριες πηγές ευκαιριών είναι:¹⁰⁷

Έλλειψη διαθέσιμου προϊόντος. Όταν η ζήτηση υπερβαίνει της προσφοράς, οι υφιστάμενοι προμηθευτές εκμεταλλεύονται την κατάσταση χρεώνοντας υψηλότερες τιμές. Παράλληλα, εν δυνάμει προμηθευτές, βρίσκουν εύφορο έδαφος να εισέλθουν στη συγκεκριμένη αγορά.

Βελτίωση υπάρχοντος προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι κυρίως τρεις:

Μέθοδος ανίχνευσης προβλημάτων. Οι καταναλωτές προσλαμβάνουν την υπάρχουσα μορφή προϊόντος ή υπηρεσίας χωρίς να είναι απόλυτα ευχαριστημένοι. Οι ίδιοι οι πελάτες με αυτό τον τρόπο υποδεικνύουν τις ευκαιρίες.

Μέθοδος του ιδανικού. Οι καταναλωτές αλληλεπιδρούν με τις επιχειρήσεις μέσω συνεντεύξεων. Αυτοί καλούνται να φανταστούν και να διαμορφώσουν την εκδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα τους κάλυπτε πλήρως.

Μέθοδος της αλυσίδας κατανάλωσης. Σε αυτή την περίπτωση οι συνεντεύξεις με τους καταναλωτές αποσκοπούν στη χαρτογράφηση των βημάτων από την απόκτηση έως και την απομάκρυνση του προϊόντος, σαν

¹⁰⁶ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 6

¹⁰⁷ Kotler, P., (1999), Kotler on marketing: "How to create, win and dominate markets", Great Britain, Simon & Schuster, p. 36-44

άχρηστο. Η αλυσίδα κατανάλωσης υποδεικνύει, κατόπιν ανάλυσης, τις απαιτούμενες βελτιώσεις.

Παροχή νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Βασικό στοιχείο αυτής είναι η καινοτομία. Στην πραγματικότητα οι καταναλωτές δυσκολεύονται να φανταστούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, ιδιαίτερα όταν αυτά προκύπτουν από αιφνίδια τεχνολογική πρόοδο.

Στις μέρες μας επικρατεί η άποψη ότι η επιδεξιότητα του Μάρκετινγκ ισοδυναμεί με διαχείριση της ζήτησης, δηλαδή δύναται να ελέγξει και να καθοδηγήσει το ύψος, το συγχρονισμό και τη σύνθεση αυτής, για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, στον πίνακα 3.1, παρατίθενται εννέα στρατηγικές οικοδόμησης της ζήτησης.¹⁰⁸

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3: Στρατηγικές Οικοδόμησης της Ζήτησης¹⁰⁸

		Προϊόντα		
		Υπάρχοντα	Τροποποιημένα	Νέα
Αγορές		Να πουλήσουμε περισσότερα από τα υπάρχοντα στους καταναλωτές που εξυπηρετούμε ήδη (Διείσδυση στην αγορά)	Να διεισδύσουμε και να πουλήσουμε τα προϊόντα μας σε άλλες γεωγραφικές περιοχές (Γεωγραφική επέκταση)	Να πουλήσουμε τα προϊόντα σε νέους τύπους καταναλωτή
		Να τροποποιήσουμε τα υπάρχοντα και να πουλήσουμε ακόμη περισσότερα στους υπάρχοντες πελάτες (Τροποποίηση προϊόντος)	Να προσφέρουμε και να πουλάμε τροποποιημένα προϊόντα σε νέες γεωγραφικές αγορές	Να προσφέρουμε τροποποιημένα προϊόντα σε νέους τύπους καταναλωτή
		Να σχεδιάσουμε νέα προϊόντα που θα ικανοποιήσουν τους υπάρχοντες πελάτες (Ανάπτυξη νέων προϊόντων)	Να δημιουργήσουμε νέα προϊόντα για πιθανούς αγοραστές σε άλλες γεωγραφικές περιοχές	Να σχεδιάσουμε νέα προϊόντα για νέους τύπους καταναλωτή (Διαποίκιση)

Όπως αναφέρθηκε ήδη, το αποτελεσματικό Μάρκετινγκ, ξεκινάει με την έρευνα. Αυτή δύναται να εντοπίσει τα τμήματα της αγοράς που αποτελούνται από αγοραστές με διαφορετικές ανάγκες, ώστε ο οργανισμός να ικανοποιήσει τους επιχειρησιακούς του στόχους. Κάποια από τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών με

¹⁰⁸ Kotler, P., (1999), Kotler on marketing: "How to create, win and dominate markets", Great Britain, Simon & Schuster, p. 44-53

βάση τα οποία γίνεται η ταξινόμηση τους σε ομοειδείς ομάδες παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.¹⁰⁹

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4: Χαρακτηριστικά που βασίζεται η Τμηματοποίηση της Αγοράς¹⁰⁹

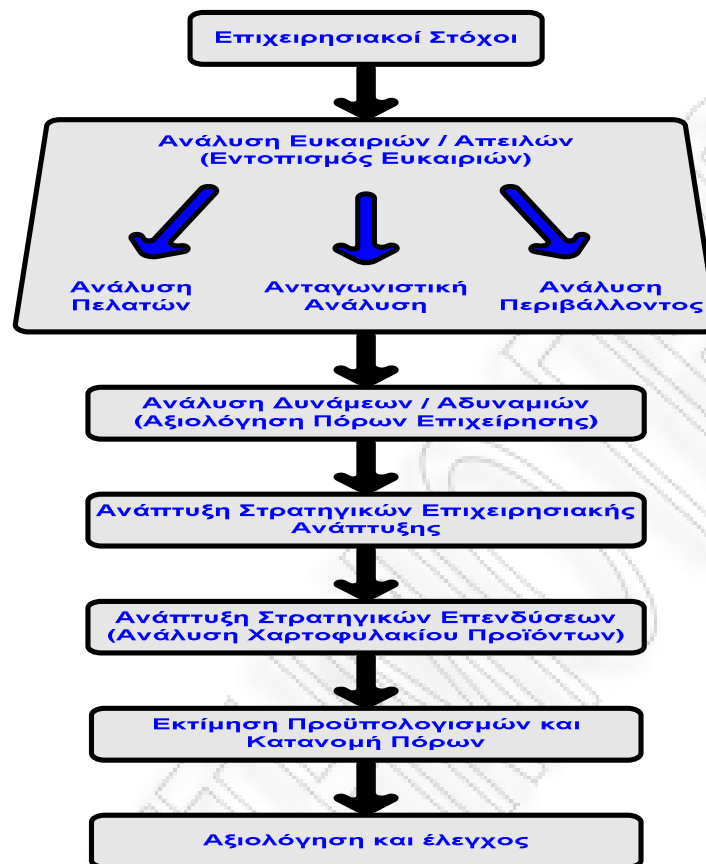
Δημογραφικά		
Ηλικία	Μορφωτικό επίπεδο	Επάγγελμα
Γένος	Μέγεθος οικογένειας	Θρησκεία
Εθνικότητα	Οικογενειακή κατάσταση	Εισόδημα
Ψυχογραφικά		
Δραστηριότητες	Ενδιαφέροντα	Απόψεις
Αγοραστική και Καταναλωτική Συμπεριφορά		
Τοποθεσίες αγορών	Πιστότητα φίρμας	Αναζήτηση ωφέλειας
Συχνότητα αγορών	Μέσα αγορών	Ευαισθησία στην τιμή
Τρόπος χρήσης	Συχνότητα χρήσης	Ποικιλία προϊόντων
Αξίες		
Κουλτούρα		
Προσωπικότητα		
Γεωγραφικά Χαρακτηριστικά		
Εθνικά σύνορα	Πόλη ή επαρχία	Ταχυδρομικός κώδικας
Χαρακτηριστικά Χρήσης		
Επαγγελματική	Ερασιτεχνική	Διασκέδαση
Χρόνος	Τόπος	Τρόπος

Η μελέτη των τμημάτων βασίζεται πάνω στα 5 Α της αγοράς: Αναγνώριση ανάγκης, Αναζήτηση πληροφοριών, Αναζήτηση εναλλακτικών επιλογών, Απόφαση αγοράς, Αξιολόγηση.¹¹⁰ Εφόσον επιλεγεί η αγορά στόχος και υλοποιηθεί το προϊόν ή η υπηρεσία, στη συνέχεια συντελείται ο στρατηγικός σχεδιασμός του μίγματος Μάρκετινγκ, τακτικό Μάρκετινγκ. Κατόπιν της υλοποίησης αυτού εκτελείται έλεγχος με τη βοήθεια του οποίου παρακολουθούνται και αποτιμώνται τα αποτελέσματα, με

¹⁰⁹ Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J., (2006), "Consumer Behaviour", 10th Edition, United States, Thomson South – Western, p. 43-47

¹¹⁰ Ανοιχτό MBA, (18/7/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, «Πρώτο βήμα ο εντοπισμός των υποψήφιων πελατών», Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 25, σελ. 3

στόχο να δημιουργηθεί ένας συνεχής κύκλος βελτίωσης στα πρότυπα του κύκλου του Deming. Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού παρουσιάζεται παρακάτω.¹¹¹



ΣΧΗΜΑ 3.6: Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού Μάρκετινγκ¹¹¹

Τα χαρακτηριστικά μιας εύρωστης στρατηγικής Μάρκετινγκ είναι:¹¹²

Βασισμένη σε αντικειμενικά δεδομένα: σημείο έναρξης της διαδικασίας διαμόρφωσης στρατηγικής αποτελεί η πληροφορία. Τα δεδομένα οφείλουν να είναι ακριβή, έγκυρα, διαθέσιμα και σύγχρονα. Η συλλογή στοιχείων παρελθοντικών πωλήσεων λειτουργεί μονάχα επικουρικά και όχι σαν βάση για τη διαμόρφωση νέας στρατηγικής.

Δύναται να γνωστοποιηθεί και να γίνει κατανοητή εντός του οργανισμού: κάθε μέλος του οργανισμού, σε οποιαδήποτε βαθμίδα και αν ανήκει, πρέπει να έχει ξεκάθαρη εικόνα της λειτουργίας και της πολιτικής της επιχείρησης. Συνήθως,

¹¹¹ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 79-124

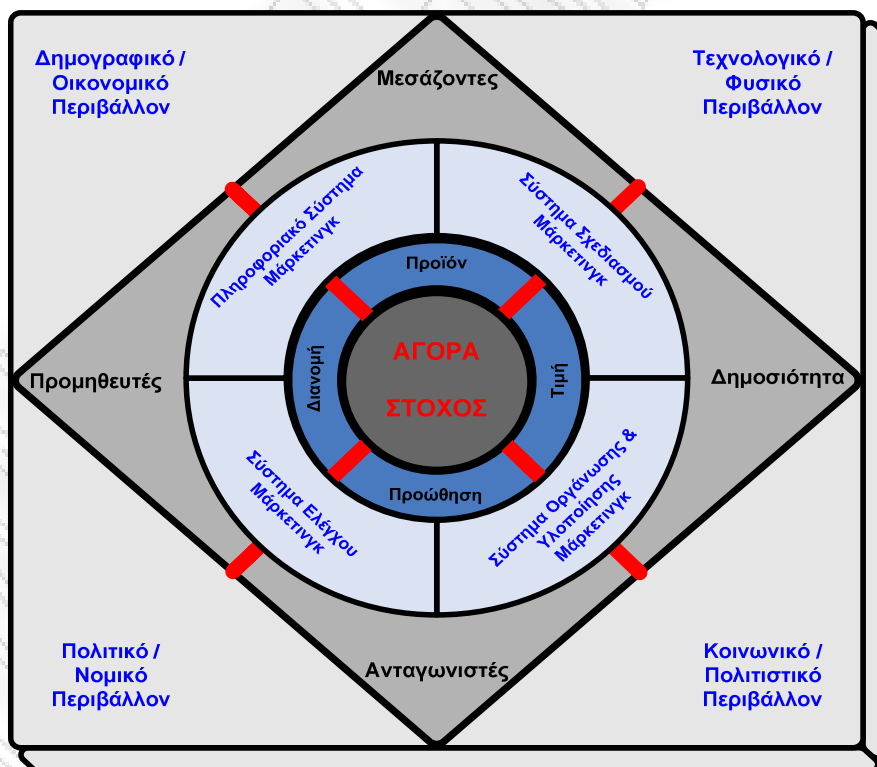
¹¹² Taylor, J., (1985), "Competitive marketing strategies", USA, Alexander Hamilton Institute Inc, p. 12

οι πιο απλές στρατηγικές αποδεικνύονται και οι περισσότερο αποτελεσματικές.

Σταθερή: είναι γνωστό ότι, υπό το πρίσμα οποιασδήποτε μελέτης, δεν μπορούν να αποκαλυφθούν όλες οι παράμετροι του μέλλοντος. Η στρατηγική, λοιπόν, οφείλει να είναι ευέλικτη και να διαδραματίζει το ρόλο καθοδηγητή κάτω από ένα ευρύ πλαίσιο μελλοντικών εξελίξεων.

Υλοποιήσιμη: το σύνολο των πληροφοριών που συλλέγονται και αναλύονται υποδεικνύουν τι είναι δυνατό να πετύχει ο οργανισμός και τι όχι. Μια υπερβολικά φιλόδοξη στρατηγική, απομακρυσμένη από οποιαδήποτε λογική βάση, είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

Συγκεντρωτικά οι παράγοντες και οι δυνάμεις που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής του Μάρκετινγκ παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.¹¹³

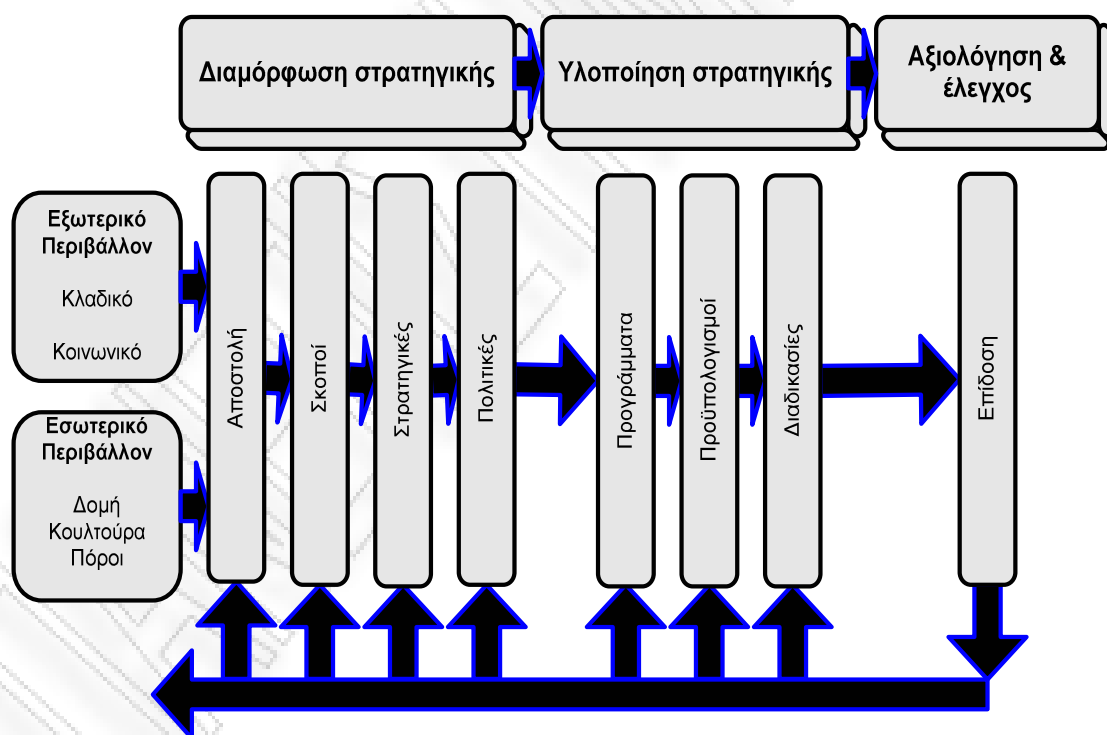


ΣΧΗΜΑ 3.7: Παράγοντες Επηρεασμού της Στρατηγικής του Μάρκετινγκ¹¹³

¹¹³ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 24-31

3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αναγνωρίζοντας τη στρατηγική σημασία του Μάρκετινγκ, για μια επιχείρηση, κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο, να γίνει σύντομη αναφορά του πλαισίου στρατηγικής διοίκησης. Σύμφωνα με τους Wheelen & Hunger, (2006)¹¹⁴, αυτή αποτελεί το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη πορεία και απόδοση μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει ανάλυση του περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού, διαμόρφωση στρατηγικής και τέλος αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της. Στην πραγματικότητα στόχος της είναι να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος και να τις αξιολογήσει ή να τις εκμεταλλευτεί σύμφωνα με τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Τα ουσιαστικά οφέλη του στρατηγικού τρόπου σκέψης έγκειται στο γεγονός ότι κατανοείται καλύτερα το ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και ότι ο οργανισμός μπορεί να εστιάσει σε ζητήματα πραγματικά σημαντικά, τα οποία και θα του προσδώσουν το ζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



ΣΧΗΜΑ 3.8: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης Wheelen & Hunger¹¹⁴

¹¹⁴ Wheelen, T. & Hunger D., (2006), "Concepts in strategic management and business policy", New Jersey, Pearson Education, p. 3

Το μοντέλο έχει σαν σημείο εκκίνησης την ανάλυση του περιβάλλοντος. Σαν εξωτερικό περιβάλλον ορίζεται αυτό που δημιουργεί τις ευκαιρίες ή απειλές και η διοίκηση του οργανισμού δεν έχει τη δυνατότητα να ασκήσει άμεσο έλεγχο. Η έρευνα αναφορικά με αυτό δύναται να σχεδιαστεί έτσι ώστε να υποστηρίζει βασικές διεργασίες λήψεως αποφάσεων, αξιολογεί τις επιδόσεις στους τομείς δραστηριοποίησης, βοηθά στη βαθύτερη κατανόηση παραγόντων επηρεασμού αυτού και δημιουργεί τις προϋποθέσεις ανάπτυξης.¹¹⁵ Εσωτερικό είναι αυτό που καθορίζει τις δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Η μεθοδική μελέτη αυτών δίνει τη δυνατότητα στην ανώτατη διοίκηση να διαμορφώσει τη στρατηγική. Να αναπτύξει, δηλαδή, μακροπρόθεσμα σχέδια τα οποία αποσκοπούν στην επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού.

Αποστολή είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Καθορίζει τι είναι αυτό που την διαφοροποιεί από άλλες ομοειδείς.

Σκοποί ονομάζονται τα τελικά επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή της στρατηγικής. Ποσοτικοποιούνται, κατά το δυνατόν και ορίζεται χρονικός ορίζοντας για την επίτευξη τους.

Στρατηγική είναι το λεπτομερές σχέδιο, στο οποίο περιγράφεται ο τρόπος, με τον οποίο η επιχείρηση θα υλοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της.

Οι πολιτικές αποτελούν τις γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων, συνδέοντας κατά αυτό τον τρόπο τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση της.

Υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή μέσα από τη διαμόρφωση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Προγράμματα είναι οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης.

Οι προϋπολογισμοί ισοδυναμούν με μετάφραση των προγραμμάτων σε χρηματοοικονομικούς όρους.

Διαδικασίες ονομάζονται τα συστήματα οδηγιών και μεθόδων που περιγράφουν με ακρίβεια πως πρέπει να εκτελούνται οι εργασίες.

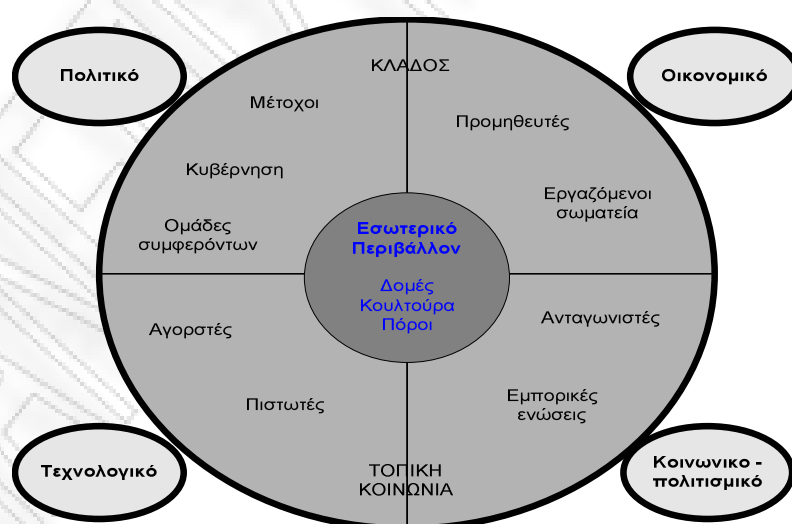
¹¹⁵ Bednall, D. & Valos, M., (2005), "Marketing Research Performance and Strategy", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No. 5/6, pp. 438-450

Αξιολόγηση και έλεγχος, είναι η διαδικασία κατά την οποία, παρακολουθείται η απόδοση με στόχο τα πραγματικά αποτελέσματα να συγκρίνονται με τα επιθυμητά και να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.

Επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα. Ουσιαστικά, η στρατηγική διοίκηση κρίνεται, από το αν δύναται να βελτιώσει, τα αποτελέσματα της επιχείρησης τα οποία, συνήθως, εκφράζονται σαν κέρδη ή επιστροφή επενδυμένου κεφαλαίου (ROI) και Balanced Scorecard.

Το μοντέλο ολοκληρώνεται με τη διαδικασία επαναπληροφόρησης – μάθησης, με τη βοήθεια της οποίας, πληροφορίες από κάθε επίπεδο διοίκησης χρησιμοποιούνται για τη συνολική βελτίωση του οργανισμού.

Μια δομημένη προσέγγιση διοίκησης απαιτεί την ανάλυση του περιβάλλοντος να προηγείται της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής. Το εξωτερικό, εξαιτίας της πληθώρας παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, χωρίζεται σε μακρο – περιβάλλον ή γενικευμένο και μικρο – περιβάλλον ή κλαδικό, ενώ για το καθένα έχουν αναπτυχθεί μεθοδολογίες ανάλυσης.



ΣΧΗΜΑ 3.9: Μεταβλητές Εξωτερικού Περιβάλλοντος¹¹⁶

¹¹⁶ Γεωργόπουλος, Ν., (2002), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 73 – 123

Η προσέγγιση ανάλυσης του μάκρο – περιβάλλοντος ή γενικευμένου ακολουθεί το ακρωνύμιο PEST (Political, Economical, Social, Technological).

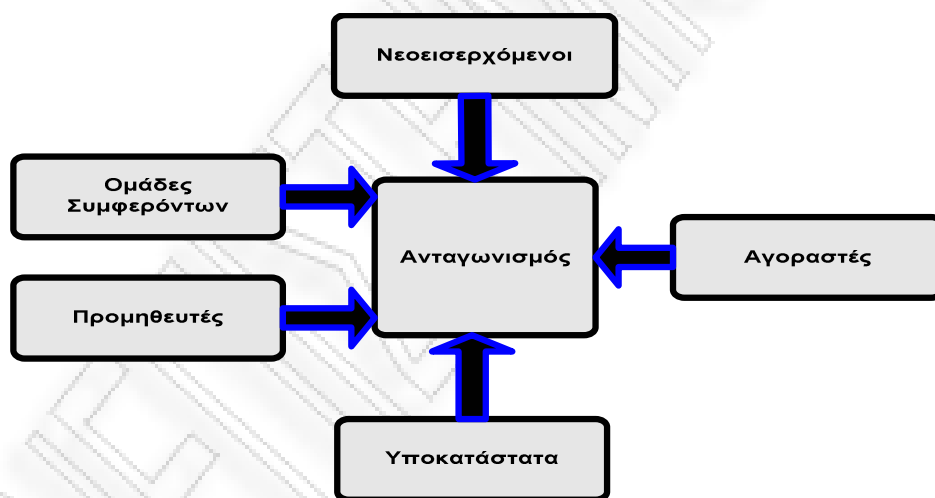
Η οικονομία αναφέρεται στις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες. Αυτές συνολικά δείχνουν τα περιθώρια εξέλιξης.

Η πολιτική κατάσταση, συμπεριλαμβανομένου και του νομικού πλαισίου, υποδεικνύει την έκταση και την ένταση του κυβερνητικού παρεμβατισμού.

Οι εξελίξεις της τεχνολογίας δημιουργούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Το κοινωνικό – πολιτισμικό πλαίσιο αναφέρεται στο σύστημα συμπεριφορών που προκύπτει μέσα από τις διαδικασίες παρατήρησης – μάθησης και αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στα μέλη διαφορετικών κοινωνιών.

Αναφορικά με την ανάλυση του μικρο – περιβάλλοντος ή κλαδικού υιοθετείται το υπόδειγμα του Porter (1998)¹¹⁷.



ΣΧΗΜΑ 3.10: Το Μοντέλο Ανάλυσης του Κλάδου του Michael Porter¹¹⁷

Ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου, που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, έχει πρωτεύουσα σημασία. Αναγνωρίζονται πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες όσο μεγαλύτερη ισχύ έχουν, τόσο περιορίζονται οι επιλογές του οργανισμού. Στις πέντε, αυτές δυνάμεις, σύμφωνα με τους Wheelen & Hunger (2006)¹¹⁸ προστίθεται άλλη

¹¹⁷ Porter, M., (2004), "Competitive Advantage", Export Edition, United States, Free Press, p. 33-61

¹¹⁸ Wheelen, T. & Hunger D., (2006), "Concepts in strategic management and business policy", New Jersey, Pearson Education, p. 82

μία, αυτή των ομάδων συμφερόντων. Σε αυτήν ενσωματώνονται η κυβερνητική πολιτική, τα εργατικά σωματεία κτλ.

Τα στοιχεία που επηρεάζουν τις παραπάνω αναφερθείσες δυνάμεις, έχουν ως εξής:¹¹⁹

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

- Αριθμός ανταγωνιστών
- Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς
- Ύψος σταθερών δαπανών ή εξόδων αποθήκευσης
- Εμπόδια εξόδου από τον κλάδο

Νεοεισερχόμενοι

- Οικονομίες κλίμακας
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια έναρξης δραστηριότητας
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Κυβερνητική πολιτική

Υποκατάστατα

- Ολική υποκατάσταση προϊόντος
- Επίπεδα κερδών

Προμηθευτές

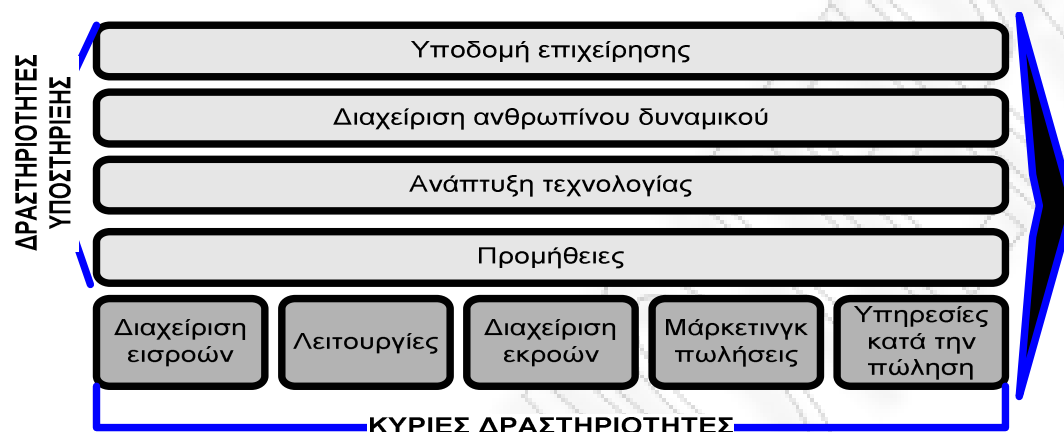
- Συγκέντρωση προμηθευτών
- Ύπαρξη υποκατάστατων πηγών ανεφοδιασμού
- Σπουδαιότητα και διαφοροποίηση πρώτης ύλης
- Κόστος μετακίνησης
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης

Αγοραστές

- Συγκέντρωση αγοραστών
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Κόστος μετακίνησης
- Μικρά περιθώρια κέρδους του αγοραστή
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης
- Πληροφόρηση

¹¹⁹ Γεωργόπουλος, Ν., (2002), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 137 – 150

Την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ακολουθεί η ανάλυση του εσωτερικού. Ο οργανισμός είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες του για να μπορέσει να προσαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις υποδείξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για τη διευκόλυνση της ανάλυσης ακολουθείται το υπόδειγμα αλυσίδας αξίας.¹²⁰



ΣΧΗΜΑ 3.11: Υπόδειγμα Αλυσίδας Αξίας¹²⁰

Κύριες θεωρούνται οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, την πώληση αυτού, τη μεταφορά στον αγοραστή και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Η συγκέντρωση πληροφοριών τυπικά γίνεται με την υλοποίηση αναφορών, οι οποίες ανά κατηγορία, ενδεικτικά αναφέρουν και αξιολογούν τα εξής.

Διαχείριση εισροών

Αποδοτικότητα συστημάτων ελέγχου υλικών και αποθεμάτων

Καταλληλότητα τοποθεσίας εγκαταστάσεων

Αποτελεσματικότητα δραστηριοτήτων αποθήκευσης

Λειτουργίες

Αποδοτικότητα εξοπλισμού

Δυνατότητα αυτοματοποίησης παραγωγικών διαδικασιών

Αποτελεσματικότητα συστημάτων ελέγχου παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και μείωση του κόστους

¹²⁰ Γεωργόπουλος, Ν., (2002), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 73 – 123

Διαχείριση εκροών

Αποτελεσματικότητα αποθήκευσης τελικών προϊόντων

Αποτελεσματικότητα μεταφοράς και διακίνησης αυτών

Μάρκετινγκ και πωλήσεις

Αποτελεσματικότητα έρευνας αγοράς

Καινοτομία στους τομείς προώθησης και διαφήμισης

Εκτίμηση εναλλακτικών δικτύων διανομής

Ικανότητες και παρακίνηση προσωπικού πωλήσεων

Ανάπτυξη ποιοτικής εικόνας και ευνοϊκής φήμης της επιχείρησης

Υπάρχουσα αφοσίωση στα προϊόντα της επιχείρησης από τους αγοραστές

Βαθμός κυριαρχίας στην αγορά

Υπηρεσίες μετά την πώληση

Παράπονα πελατών

Καταλληλότητα εγγυήσεων

Ποιότητα εκπαίδευσης και ενημέρωσης καταναλωτών

Δυνατότητα παροχής ανταλλακτικών ή άλλων υπηρεσιών

Στον πίνακα 3.5 παρατίθεται η συνήθης δομή της αναφοράς του τμήματος Μάρκετινγκ με τις απαραίτητες επεξηγήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5: Marketing Audit Report¹²⁰

Συνοπτική περίληψη	Σύντομη επισκόπηση του προτεινόμενου σχεδίου
Υφιστάμενη κατάσταση	Παρουσιάζονται στοιχεία για την αγορά, τα προϊόντα, τον ανταγωνισμό, το μίγμα Μάρκετινγκ και το μάκρο – περιβάλλον
Ανάλυση ευκαιριών και απειλών	Προσδιορισμός της δυναμικής εξέλιξης της επιχείρησης με βάση τις τάσεις της αγοράς
Κύκλος ζωής	Παρουσιάζεται ο κύκλος ζωής κάθε προϊόντος και αθροιστικά της επιχείρησης
Αντικειμενικοί στόχοι	Ποσοτικοποιούνται οι στόχοι σε σχέση με τις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη
Διαθέσιμοι πόροι	Αξιολόγηση κεφαλαίου, ανθρωπίνου δυναμικού, συνεργασίας μεταξύ τμημάτων κ.α.
Στρατηγική	Παρουσίαση της γενικής κατεύθυνσης που θα δοθεί για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων
Πρόγραμμα δράσης	Εστιάζει στο τι θα γίνει, ποιος είναι υπεύθυνος, πότε και πόσο θα κοστίζει

Εκτίμηση κερδών / ζημιών	Πρόβλεψη οικονομικών αποτελεσμάτων
Έλεγχοι	Περιγραφή του τρόπου ελέγχου του σχεδίου

Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι αυτές που παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για να τη διασφάλιση της λειτουργίας των κύριων.

Υποδομή της επιχείρησης: περιλαμβάνει επί μέρους δραστηριότητες όπως η χρηματοοικονομική, τα πληροφοριακά συστήματα, οι σχέσεις της επιχείρησης με το ευρύτερο νομικό και πολιτικό περιβάλλον κ.τ.λ. Αυτή υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες κύριες δραστηριότητες.

Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού: αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη στρατολόγηση, εκπαίδευση, την προώθηση και την εξέλιξη των εργαζομένων εντός της επιχείρησης. Ομοίως, με την υποδομή και αυτή υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας.

Τεχνολογία: βρίσκεται σε κάθε δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας στην επιχείρηση. Επηρεάζει δραστηριότητες που ποικίλουν, από την ανάπτυξη των προϊόντων έως και την τελική διανομή αυτών στον πελάτη.

Προμήθειες: αποτελεί τη λειτουργία του ανεφοδιασμού και αναφέρεται σε υλικά που χρησιμοποιούνται στην αλυσίδα αξίας υλικών, πόρων ή εξαρτημάτων και όχι στα αγοραζόμενα υλικά.

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να αναπτυχθεί και να επιβιώσει θα πρέπει να ακολουθήσει το παράδειγμα οργανισμών υψηλών επιδόσεων. Αυτοί πιέζουν την ανάπτυξη στα όρια, είναι ευπροσάρμοστοι στις αλλαγές και προσελκύουν ταλαντούχα στελέχη σαν μαγνήτες. Αυτό που τους διαχωρίζει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις είναι η ποιότητα της λήψης αποφάσεων και στη συνέχεια η συστηματική και προγραμματισμένη υλοποίηση τους. Τα χαρακτηριστικά των οργανισμών αυτών συνοψίζονται στο παρακάτω σχήμα.¹²¹

¹²¹ Rogers, P. & Blanko M., (2006), “The high performance organization: making good decisions and making them happen”, Handbook of business strategy, pp. 133 – 141



ΣΧΗΜΑ 3.12: Σύστημα λειτουργίας Οργανισμών Υψηλών Επιδόσεων¹²¹

3.6 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

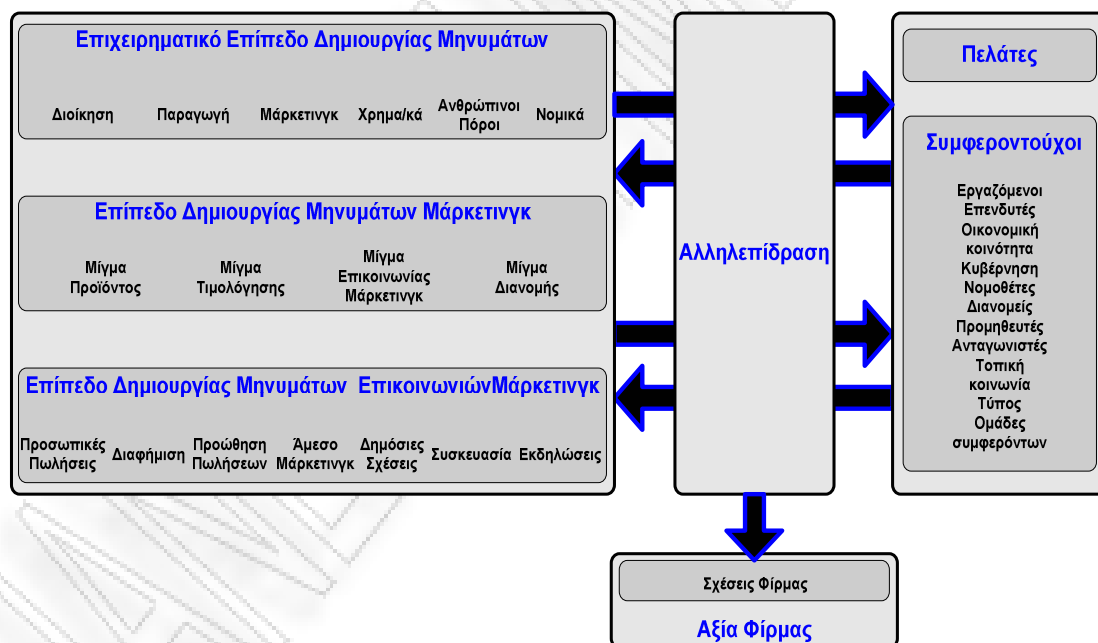
Αναμφίβολα, θεμελιώδης λίθος του Μάρκετινγκ είναι η επικοινωνία, τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική. Την άποψη αυτή ενισχύει η ανάλυση των δυο διεργασιών και ο παραλληλισμός τους, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.¹²²

¹²² Duncan, t., & Moriarty, S., (1998), “A communication based marketing model for managing relationships”, Journal of Marketing, Vol. 62, No 2, (April 1998), pp. 1 – 13



ΣΧΗΜΑ 3.13: Παραλληλισμός Διεργασιών Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ¹²²

Στηριζόμενοι στην παραπάνω διαπίστωση και κατανοώντας την αξία της επικοινωνίας για τη διεργασία του Μάρκετινγκ υιοθετούμε το μοντέλο των Duncan & Moriarty (1998)¹²².



ΣΧΗΜΑ 3.14: Μοντέλο Duncan & Moriarty για την Επικοινωνία Μάρκετινγκ¹²²

Σύμφωνα με αυτό οι σχέσεις της επιχείρησης με τους stakeholders επηρεάζονται εντονότατα, από τα μηνύματα που εκπέμπει, μέσω όλων των λειτουργιών της. Σε επιχειρησιακό επίπεδο αναγνωρίζεται ότι κοστίζει λιγότερο να

συνεργάζεσαι με υφιστάμενους πελάτες από ότι να αναζητάς καινούριους. Συνεπώς, αυτοί πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν συνεργάτες και να δίνεται έμφαση περισσότερο στη δημιουργία σχέσεων παρά στη συναλλαγή. Η εξασφάλιση ότι τα μηνύματα είναι συμβατά με την στρατηγική της επιχείρησης αποτελεί πρώτη προτεραιότητα. Σε επίπεδο διεργασιών πρέπει να θεσπιστεί και να υποστηριχτεί ο διάλογος και η αμφίδρομη επικοινωνία. Όπως προαναφέρθηκε η αναζήτηση ευκαιριών δύναται να ολοκληρωθεί, σαν διεργασία, μόνο με τη βοήθεια τους. Ταυτόχρονα, η διαλειτουργική οργάνωση της επιχείρησης συνεισφέρει τα μέγιστα προς την επίτευξη των κοινών στρατηγικών στόχων. Αδυναμία επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθιστά τα μηνύματα που εξέρχονται από αυτήν, αντιφατικά και αντικρουόμενα, με αποτέλεσμα την αντιμετώπιση της από τους πελάτες με δυσπιστία ή άρνηση.

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι, στις μέρες μας, η συνισταμένη της στρατηγικά στοχευμένης εταιρικής επικοινωνίας μπορεί να συμβάλλει σημαντικότερα στο επιζητούμενο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο όρος “Integrated Marketing Communication” έχει κάνει την εμφάνιση του, σε ακαδημαϊκές μελέτες εδώ και δυο δεκαετίες, αλλά τα τελευταία μόνο χρόνια εμφανίζονται επιχειρήσεις που τον υιοθετούν. Ουσιαστικά, αποτελεί την στρατηγική ανάλυση, επιλογή, εφαρμογή και έλεγχο όλων των στοιχείων της επικοινωνίας του Μάρκετινγκ με στόχο τις αποδοτικές (βέλτιστη χρήση πόρων), οικονομικές (ελαχιστοποίηση κόστους) και αποτελεσματικές (μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων) συναλλαγές με υφιστάμενους και εν δυνάμει πελάτες.¹²³ Διακρίνονται διάφορα επίπεδα ενσωμάτωσης της επικοινωνίας στο Μάρκετινγκ:

Κάθετη ενοποίηση στόχων: οι στόχοι της εταιρικής επικοινωνίας συμβαδίζουν με τους στόχους Μάρκετινγκ και επιχείρησης.

Οριζόντια, λειτουργική ενοποίηση: οι δραστηριότητες της επικοινωνίας του Μάρκετινγκ είναι συμβατές με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως παραγωγή και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

Ενοποίηση του μίγματος Μάρκετινγκ: οι αποφάσεις για το μίγμα Μάρκετινγκ είναι συμβατές με τις μεθόδους προώθησης.

¹²³ Emerald Group Publishing Limited, (2006), “The Importance of Marketing Strategy, Gaining the Competitive Edge with Integrated Marketing Communications”, Strategic Direction, Vol. 22, No. 8, pp. 23-25

Ενοποίηση του μίγματος επικοινωνίας: όλα τα εργαλεία επικοινωνίας που διαθέτει η επιχείρηση συνδυάζονται αρμονικά για να καθοδηγήσουν την αγοραστική απόφαση του πελάτη.

Ενσωμάτωση του σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός προϊόντος ή υπηρεσίας λειτουργεί και αναπτύσσεται σε αρμονία με την επιλεγμένη τοποθέτηση αυτών.

Εσωτερική – εξωτερική ενοποίηση: όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όλοι οι εξωτερικοί συνεργαζόμενοι φορείς αυτής συμβαδίζουν προς την επίτευξη κοινά συμφωνημένων στόχων και στρατηγικών

Οικονομική ενσωμάτωση: ο προϋπολογισμός χρησιμοποιείται με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας και να βελτιστοποιείται η απόδοση των μακροχρόνιων επενδύσεων.

Συμπερασματικά, μπορεί να ειπωθεί ότι με τη βοήθεια της επικοινωνίας οι επιχειρησιακοί στόχοι επιμερίζονται σε λειτουργικούς, οι οποίοι δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι. Αντίθετα, συμφωνούνται, γνωστοποιούνται και υπάρχει συνολική προσπάθεια υλοποίησης τους.¹²⁴

3.7 ΤΑΚΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

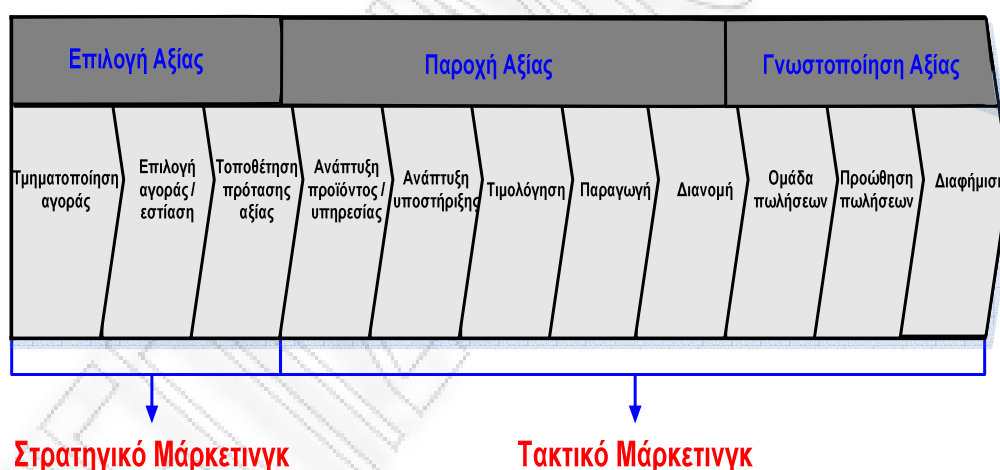
Η φιλοσοφία των “P’s” του Μάρκετινγκ εμφανίστηκε μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Αρχικά περιελάμβανε έννοιες όπως κέρδος, προγραμματισμός, παραγωγή κ.α (Profit, Planning, Production etc.) και αποσκοπούσε στο να προσδώσει σε μια επιχείρηση χαρακτηρισμό, ως προς τον προσανατολισμό της αναφορικά με τις πωλήσεις ή την παραγωγή. Στη συνέχεια, ο McCarthy καθιέρωσε την έννοια του μίγματος Μάρκετινγκ, ως τον συνδυασμό των ελεγχόμενων εκείνων μεταβλητών που ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να συντονίσει με στόχο να ικανοποιήσει την αγορά που στοχεύει. Η θεωρία των τεσσάρων “P’s”, Προϊόν, Τιμή, Τοποθεσία και Προώθηση αποτελεί ένα απλουστευμένο εργαλείο για το σχεδιασμό του μίγματος Μάρκετινγκ και την ευθυγράμμιση του με την επιλεγμένη στρατηγική.¹²⁵

¹²⁴ Holm, O., (2006), “Integrated marketing communication: From tactics to strategy”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 11, No.1, pp. 23 – 33

¹²⁵ Vignali, C., & Davies, B., (1994), “The marketing mix redefined and mapped: Introducing the MIXMAP model”, Management Decision, Vol. 32, No. 8, pp. 11 – 16

Στις μέρες μας, στο μίγμα Μάρκετινγκ έχουν προστεθεί ακόμη τρία “P’s” Υλικός Εξοπλισμός, Συναλλασσόμενοι και οι Διεργασίες (Physical evidence, Participants, Process) για να οριστεί καλύτερα το πεδίο σχεδιασμού και οι παράμετροι αυτού, αναφορικά με τις υπηρεσίες. Η σημασία των, επιπλέον, αυτών στοιχείων οφείλεται στον υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή και την άυλη υπόστασή τους. Αναμφισβήτητα, η εξέλιξη αυτή δεν αφορά αποκλειστικά και μόνο τους παροχείς υπηρεσιών αλλά και τους παραγωγούς προϊόντων, σε μικρότερο ίσως βαθμό, διότι δεν νοείται προϊόν χωρίς την ταυτόχρονη παροχή κάποιου είδους υπηρεσίας εξυπηρέτησης.¹²⁶

Στην πραγματικότητα στόχος του τακτικού Μάρκετινγκ, όσες και αν είναι οι μεταβλητές που το εκφράζουν, είναι η παροχή και γνωστοποίηση της αξίας που διαθέτει ο παραγωγός στους καταναλωτές. Ο σχεδιασμός του έπεται του στρατηγικού, το οποίο έχει το ρόλο επιλογής και δημιουργίας της, εν λόγω, αξίας.¹²⁷



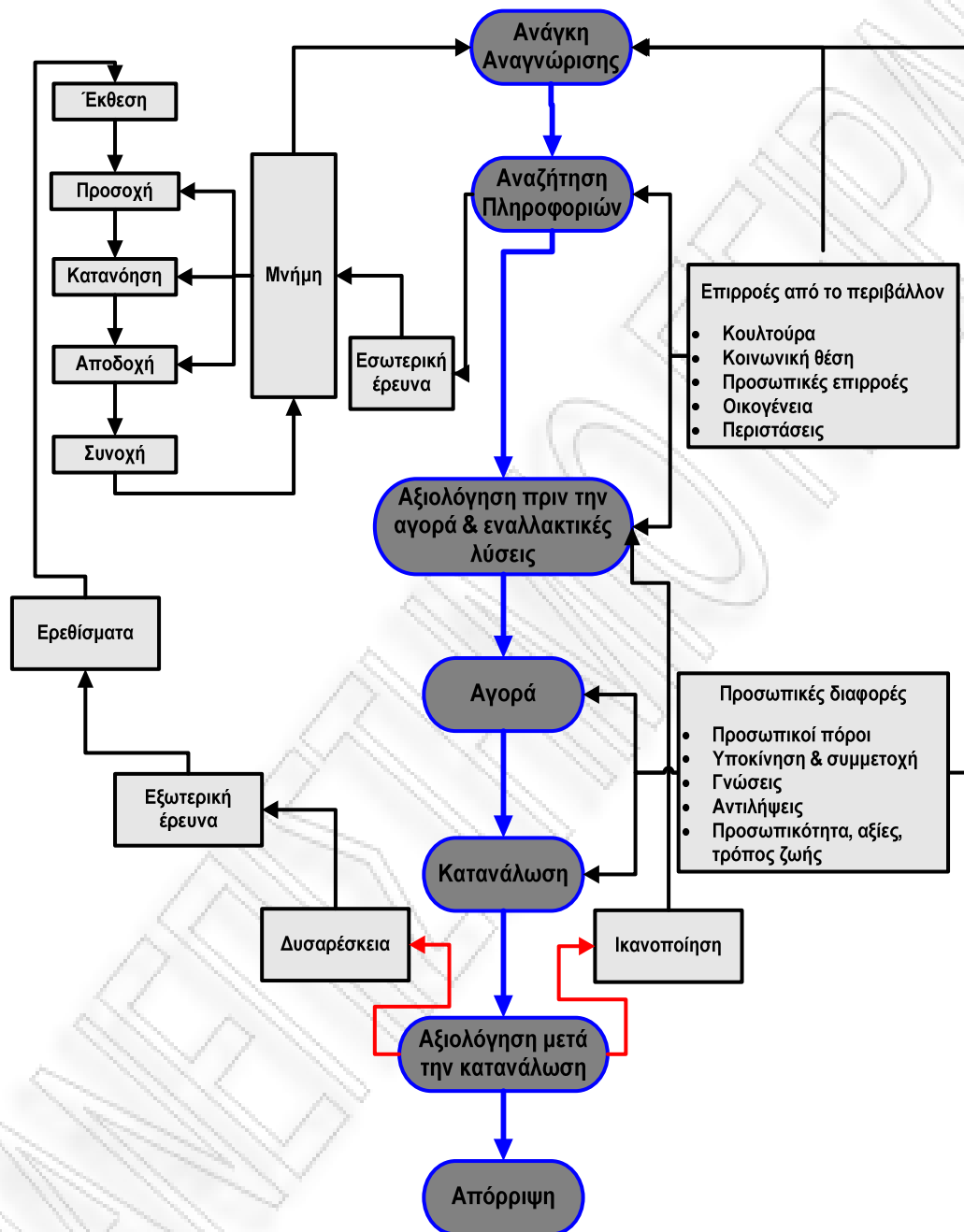
ΣΧΗΜΑ 3.15: Αλυσίδα Δημιουργίας και Παροχής Αξίας¹²⁷

Η τελική αγοραστική απόφαση, την οποία οφείλει και αποσκοπεί να επηρεάσει το τακτικό Μάρκετινγκ, ανήκει στους καταναλωτές. Η αξία, λοιπόν, κατανόησης της διεργασίας λήψεως αυτής είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Στο

¹²⁶ Rafiq, M. & Ahmed, P., (1995), “Using the 7P’s as a Generic Marketing Mix: An exploratory survey of UK and European Marketing Academics”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 13, No. 9, pp. 4-15

¹²⁷ Kotler, P. & Keller, K., (2006), “Marketing Management”, 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 36-38

επόμενο σχήμα παρατίθεται το μοντέλο των Blackwell, Miniard και Engel, (2006), αναφορικά με αυτήν.¹²⁸



ΣΧΗΜΑ 3.16: Μοντέλο Διεργασίας Λήψης Αγοραστικής Απόφασης¹²⁸

Η αντίληψη των πελατών, αναφορικά με το μίγμα Μάρκετινγκ και η αντιμετώπιση του από τη δική τους οπτική γωνία εκφράζεται από τα 5 V's Αξία,

¹²⁸ Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J., (2006), "Consumer Behaviour", 10th Edition, United States, Thomson South – Western, p. 68-99

Βιωσιμότητα, Όγκος, Ποικιλία, Χρηστότητα (Value, Viability, Volume, Variety, Virtue). Ουσιαστικά, οι αγοραστές καταναλώνουν προϊόντα ή υπηρεσίες στην προσπάθεια τους να ικανοποιήσουν ανάγκες, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε αυτές τις πέντε διαστάσεις. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα στοιχεία που ανήκουν σε αυτές.¹²⁹

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6: Παράμετροι Αξιολόγησης του Μίγματος Μάρκετινγκ από τους Αγοραστές¹²⁹

Αξία	Βιωσιμότητα	Όγκος	Ποικιλία	Χρηστότητα
Ποιότητα	Φίρμα	Ποσότητα	Εποχικότητα	Υποστήριξη
Μοναδικότητα	Επιλογή	Αντιγραφή	Εύρος	Ικανότητα Εργαζομένων
Τεχνικές Προδιαγραφές	Επανάληψη	Διαιρετότητα	Πλήθος Επιλογών	Ευγένεια
Επίδοση	Αξιοπιστία	Συνάφεια	Κατάσταση Παραγγελιών	Γνώσεις Εργαζομένων
Τιμή	Λειτουργικότητα	Υποστήριξη Εφεδρικών	Έγγραφο Υποστήριξη	Τεχνικές Πληροφορίες
Μεσάζοντες	Υποστήριξη	Μέγεθος Συσκευασίας	Συσκευασία	Λειτουργική Υποστήριξη
Μοναδικότητα Πηγής	Απόσταση	Διαθεσιμότητα	Αντικατάσταση	Φιλικότητα
Φήμη Προμηθευτή	Οικονομική Ανέχεια	Προκαταβολική Αγορά	Πρόσβαση	Ικανοποίηση Παραπόνων
Κύρος	Αποτέλεσμα	Παραγωγή κατόπιν Παραγγελίας	Επίδειξη	Αποκατάσταση Βλαβών

3.7.1 Προϊόν

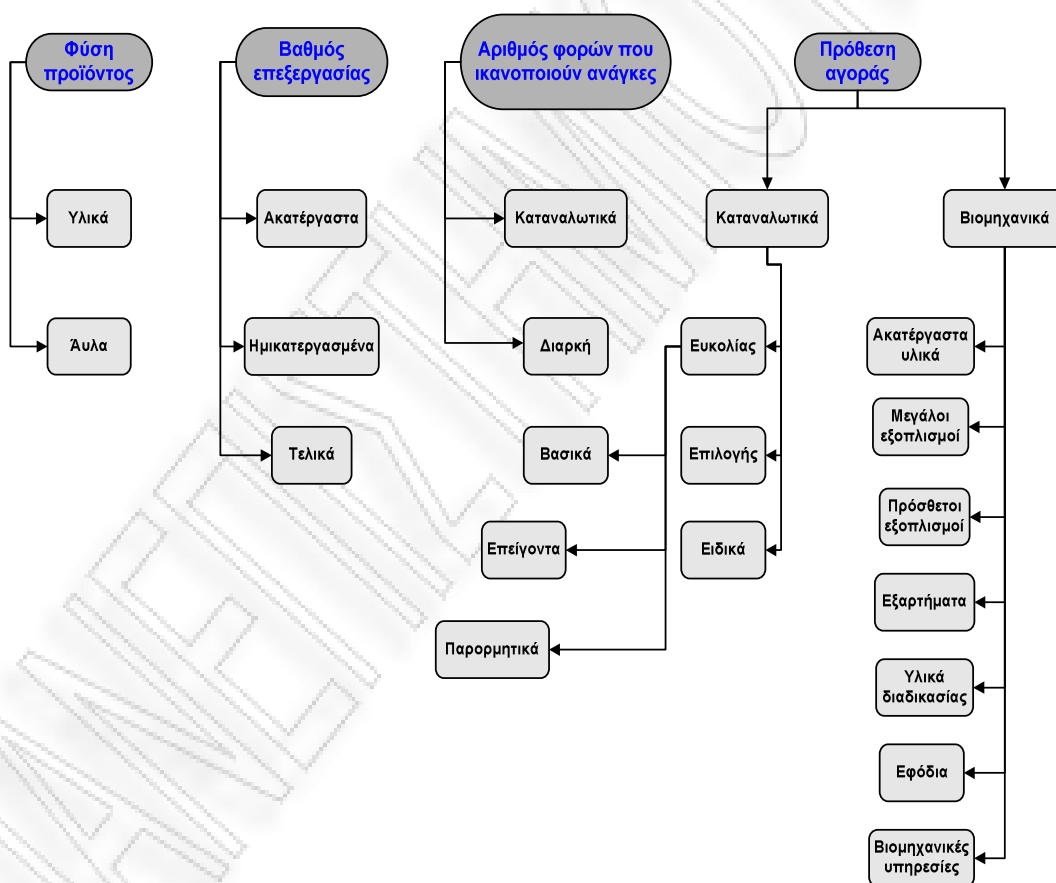
Προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Τα προϊόντα μπορεί να είναι υλικά αγαθά, υπηρεσίες, πρόσωπα, τόποι, οργανισμοί και ιδέες.

Μίγμα προϊόντος είναι το σύνολο όλων των προϊόντων που προσφέρει ένας συγκεκριμένος προμηθευτής προς πώληση στους αγοραστές. Γραμμή προϊόντος αποτελεί η ευρεία ομάδα, στην οποία ανήκουν παρόμοια προϊόντα, σε ότι αφορά τη χρήση ή τα χαρακτηριστικά τους. Το εύρος αναφέρεται στον αριθμό διαφορετικών

¹²⁹ Bennett, A., (1997), "The five V's: A Buyers Perspective of the Marketing Mix", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 15/3, pp. 151-156

γραμμών. Το πλάτος αντιπροσωπεύει τη ποικιλία της γραμμής, δηλαδή τον αριθμό των τύπων προϊόντων που διαθέτει. Το βάθος υποδεικνύει το πλήθος των προϊόντων που ανήκουν σε αυτήν. Η συνοχή εκφράζει την σχετική σύνδεση των διαφόρων κατηγοριών προϊόντων με την τελική χρήση, τις απαιτήσεις παραγωγής, τα κανάλια διανομής ή κάποια άλλη άποψη. Οι αποφάσεις για τη σύνθεση των τεσσάρων αυτών διαστάσεων του μίγματος προϊόντος λαμβάνονται κατά το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας για το προϊόν.¹³⁰

Η κατηγοριοποίηση των προϊόντων γίνεται με κριτήρια όπως η φύση, ο βαθμός επεξεργασίας, αν αχρηστεύονται μετά την χρήση και ανάλογα την πρόθεση αγοράς. Αναλυτικά οι κατηγορίες και υποκατηγορίες φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.¹³¹



ΣΧΗΜΑ 3.17: Κατηγοριοποίηση Προϊόντων¹³¹

¹³⁰ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Β, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 27-28

¹³¹ Μάλλιαρης, Π., (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 322 - 332

Η διαφοροποίηση προϊόντος, που καθοδηγεί τη διαδικασία επιλογής του αγοραστή, μπορεί να βασίζεται σε:

Φυσικές διαφορές

Διαφορές διάθεσης

Διαφορές στις συνοδευτικές υπηρεσίες

Διαφορές τιμολόγησης

Διαφορές στην εικόνα

Τα αγαθά και οι υπηρεσίες δύναται να διαφοροποιηθούν τόσο σε πραγματικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Κάθε επιτυχής διαφοροποίηση προσελκύει αρχικά πελάτες και εν συνεχεία ανταγωνιστές. Αυτοί παρουσιάζουν την δική τους εκδοχή, συνήθως, σε χαμηλότερη τιμή και ασκούν πίεση στον πρωτοπόρο. Οι επιλογές, που έχει πλέον αυτός, είναι να μειώσει την τιμή, άρα και το κέρδος του για να διασφαλίσει μερίδιο αγοράς. Να διατηρήσει την τιμή, αλλά να χάσει μερίδιο αγοράς και συνεπώς κέρδη. Τέλος, να βρει νέα βάση διαφοροποίησης του προϊόντος και να διατηρήσει και την τιμή και το μερίδιο αγοράς.¹³²

Στην πραγματικότητα η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφορικά με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του είναι αρκετά επίπονη διαδικασία και συχνά εφαρμόζεται ανεπιτυχώς. Στην προσπάθεια ολιστικής αντιμετώπισης του προβλήματος και την απομάκρυνση του κινδύνου δημιουργίας μονοπωλιακής αγοράς, οι οργανισμοί εξετάζουν τη διαφοροποίηση αυτών σε όλο το εύρος των διαστάσεων Ποιότητας τους, (κεφάλαιο 2.2.2). Σε αρκετές περιπτώσεις, η αγοραστική απόφαση κατευθύνεται από την εικόνα που έχει ο καταναλωτής για το προϊόν. Σημασία έχει, όχι μόνο ποια είναι η λειτουργική του χρησιμότητα, αλλά και τι αντιπροσωπεύει για τον ίδιο ή το περιβάλλον του. Η «προσωπικότητα» του προϊόντος οφείλει να εναρμονίζεται, αν όχι να τροποποιεί, την εικόνα του ιδιοκτήτη – χρήστη αυτού, σύμφωνα με τις επιλογές του.¹³³

Ο σχεδιασμός του μίγματος του τακτικού Μάρκετινγκ, αναφορικά με το στοιχείο του προϊόντος, οφείλει να λάβει υπόψη του δεδομένα της εικόνας αυτού, καθώς επηρεάζει αποδεδειγμένα τρεις φάσεις στη διαδικασία λήψεως της

¹³² Kotler, P., (1999), Kotler on marketing: “How to create, win and dominate markets”, Great Britain, Simon & Schuster, p. 118 -151

¹³³ Govers, P. & Schoormans, J., (2005), “Product Personality and its Influence on Consumer Preference”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 32/4, pp.189-197

αγοραστικής απόφασης, (κεφάλαιο 3.6), την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, την αγορά και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων κατόπιν της χρήσης του. Αναφορικά με την πρώτη υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση εικόνας προϊόντος και αναμενόμενης επίδοσης αυτού. Η αγορά δεν επηρεάζεται άμεσα από την εικόνα, αλλά έμμεσα μέσω του αντίτιμου που είναι διατεθειμένος να καταβάλει ο αγοραστής για αυτό. Η αξιολόγηση μετά την χρήση επηρεάζεται, επίσης, έμμεσα αλλά προς την αντίθετη κατεύθυνση, η ικανοποίηση του χρήστη συμβάλλει στη δημιουργία βελτιωμένης εικόνας απέναντι στο προϊόν.¹³⁴

Άλλος ένας τρόπος έμμεσης διαφοροποίησης του προϊόντος είναι η παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών. Σαν υπηρεσία ορίζεται κάθε πράξη, εκ μέρους του παραγωγού, η οποία είναι άυλη και δεν καταλήγει σε οποιασδήποτε μορφής μεταφορά ιδιοκτησίας προς τον πελάτη. Παλαιότερα αποκλειστικός στόχος αυτών θεωρείτο η υποστήριξη της πώλησης του προϊόντος και τυπικό παράδειγμα αυτού αποτελεί η υπηρεσία αποκατάστασης βλαβών. Στις μέρες μας η πολυμορφία των αναγκών των πελατών σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες πιέσεις, εκ μέρους του ανταγωνισμού, μετέφερε το πεδίο δράσης αυτών στην πλευρά του καταναλωτή. Αποστολή τους, πλέον, αποτελεί όχι απλά η πώληση, αλλά η μεγιστοποίηση της αξίας που δύναται να λάβει ο πελάτης από την αγοραστική του επιλογή. Για να γίνει κάτι τέτοιο πραγματικότητα, ο προμηθευτής οφείλει να μελετήσει και να κατανοήσει σε βάθος τον καταναλωτή, τη φύση των υπηρεσιών και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, όχι σαν κάτι επιπρόσθετο της ήδη παρεχόμενης αξίας, αλλά σαν κύριο συστατικό αυτής.¹³⁵

Ο κυρίαρχος λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι του Μάρκετινγκ αντιμετωπίζουν τις υπηρεσίες διαφορετικά από τα προϊόντα είναι ότι παρουσιάζουν τα εξής μοναδικά χαρακτηριστικά:¹³⁶

¹³⁴ Chen – Yu, H. & Kincade, D., (2001), “Effects of Product Image at Three Stages of the Consumer Decision Process for Apparel Products: Alternative Evaluation, Purchase and Post Evaluation”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 29-43

¹³⁵ Mathieu, V., (2001), “Product Services: From Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 39-58

¹³⁶ Kotler, P. & Keller, K., (2006), “Marketing Management”, 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 400-429

Αυλές: αντίθετα με τα προϊόντα ο καταναλωτής δεν μπορεί να τις αντιληφθεί με τις αισθήσεις του. Το αποτέλεσμα τους γίνεται γνωστό μονάχα κατόπιν της αγοράς τους. Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών οφείλουν να επιδείξουν την Ποιότητα αυτών μέσω απτών στοιχείων, όπως σύγχρονος εξοπλισμός, ευπαρουσίαστο εργατικό δυναμικό, καλοδιατηρημένες εγκαταστάσεις και υποσχόμενα εταιρικά σήματα

Μεταβλητές: η επίδοση μιας υπηρεσίας εξαρτάται από τον τόπο, το χρόνο και το πρόσωπο που την παρέχει, συνεπώς ο Ποιοτικός έλεγχος αυτών καθίσταται εξαιρετικά δύσκολος. Στην προσπάθεια μείωσης του φαινομένου οι παροχείς οφείλουν να επενδύσουν σε προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων τους, να τις τυποποιήσουν χρησιμοποιώντας προσχεδιασμένες διεργασίες παραγωγής τους και να παρακολουθούν συνεχώς την ικανοποίηση των πελατών τους

Φθαρτές: δεν υπάρχει δυνατότητα αποθεματοποίησης, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Αυτό αποτελεί ύψιστο πρόβλημα σε περιπτώσεις μη σταθερής ζήτησης. Στην προσπάθεια εξισορόπησης μεταξύ προσφοράς και ζήτησης υπάρχει δυνατότητα χρήσης υπαλλήλων μερικής απασχόλησης, αναπροσαρμογή του τρόπου λειτουργίας τους σε περιόδους υψηλής ζήτησης, αυξημένη συμμετοχή του πελάτη κατά την παραγωγή αυτής και κοινή ταυτόχρονη ανάπτυξη της από διαφορετικούς πελάτες

Αναμφίβολα, η παροχή υπηρεσίας περιλαμβάνει μια πληθώρα σύνθετων αλληλεπιδράσεων μεταξύ πολλαπλών στοιχείων και η διαχείριση τους από την πλευρά του Μάρκετινγκ προϋποθέτει μια ολιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση αυτού. Στόχος τού, όπως είδαμε, είναι η ικανοποίηση των πελατών με τη διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, έτσι ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Αν οι πελάτες – στόχος δεν αντιλαμβάνονται τότε δεν προσφέρει κανένα όφελος. Ιδιαίτερα για τις υπηρεσίες, κάτι τέτοιο απαιτεί την αρμονική «από μέσα προς τα έξω» λειτουργία του οργανισμού η οποία παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:¹³⁷

¹³⁷ O'Malley, J., (2005), "Inside Out Service Strategy", Marketing Health Services, pp. 12-13

Θάρρος: προθυμία επικοινωνίας ακόμη και για δυσάρεστα θέματα ή έργα τα οποία έχουν υπερβεί το χρονοδιάγραμμα

Αποδοχή: προσπάθεια κατανόησης άλλων απόψεων και προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων

Συνοχή: αναγνώριση, του γεγονότος, ότι οι διαφορές δύναται να είναι εποικοδομητικές. Αποτελεί τη βάση δημιουργίας κλίματος αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης

Διαύγεια: οι υπευθυνότητες και αρμοδιότητες είναι ξεκάθαρα κατανεμημένες και απόλυτα κατανοητές

Δέσμευση: κάθε μέλος της αλυσίδας αξίας εναρμονίζει τη δράση του και αποσκοπεί στην επίτευξη των κοινών στόχων

Ικανότητα: η επιτυχής ολοκλήρωση ενός έργου απαιτεί την ανάληψη ευθυνών και τη δυνατότητα απερίσπαστης ενασχόλησης με αυτό

Επάρκεια: αναγνώριση της ανάγκης για εξωτερική βοήθεια και αναζήτηση της

Η επιτυχής υιοθέτηση και υλοποίηση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών, εμπνέουν την ικανοποίηση και την πίστη των εξωτερικών πελατών. Αυτοί με τη σειρά τους διαδίδουν «από στόμα σε στόμα» την ικανότητα του παραγωγού για την παροχή άρτιας υπηρεσίας και συμβάλλουν στη διαφοροποίηση της εικόνας του στην αγορά.

3.7.2 Τιμολόγηση

Η τιμή εκφράζει την αξία ενός προϊόντος που είναι αντικείμενο συναλλαγής μεταξύ δύο, τουλάχιστον, μερών. Η αξία είναι μέγεθος σχετικό, γιατί κάθε πλευρά προσδίδει ένα υποκειμενικό μέγεθος σε αυτήν. Οι παράγοντες που την επηρεάζουν είναι τόσο ενδοεπιχειρησιακοί, στόχοι τιμολόγησης, επιδράσεις από τα άλλα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ, κόστος προϊόντος, όσο και εξωεπιχειρησιακοί, τιμές ανταγωνιστών, συμπεριφορά αγοραστών, οικονομικό κλίμα, νομοθεσία. Πρέπει να σημειωθεί, ότι η τιμολόγηση είναι το μοναδικό στοιχείο του μίγματος Μάρκετινγκ που αναφέρεται στα έσοδα, όλα τα άλλα συνεπάγονται κόστος. Οι τιμές, γενικά,

μπορεί να είναι τόσο υψηλές, όσο τους επιτρέπει ο βαθμός διαφοροποίησης προϊόντος ή υπηρεσίας.¹³⁸

Το θέμα καθορισμού της τιμής έγκειται σε δύο φιλοσοφίες, την οικονομική και του Μάρκετινγκ, οι οποίες σε κάποιες περιπτώσεις, λόγω της διαφορετικής προοπτικής τους αντιμάχονται μεταξύ τους. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διαφορετικές προσεγγίσεις, οι οποίες θα πρέπει να εξισορροπηθούν, ούτως ώστε να ληφθεί η τελική απόφαση για την τιμολογιακή πολιτική.¹³⁹

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7: Σύγκριση των Προσεγγίσεων Οικονομικών και Μάρκετινγκ αναφορικά με την Τιμολόγηση¹³⁹

	Οικονομική Προσέγγιση	Προσέγγιση Μάρκετινγκ
Απόκριση του αγοραστή	Επικρατεί ορθολογισμός ο οποίος βασίζεται στη θεωρία μεγιστοποίησης της χρησιμότητας. Η τιμή αποτελεί ένα καθοριστικό παρά-γοντα	Ο ορθολογισμός δεν επικρατεί πάντα όπως αποδεικνύεται από έρευνες της ψυχολογίας
	Η τιμή είναι το σημαντικότερο κριτήριο για τις αγορές	Δεν είναι πάντα η τιμή το πιο σημαντικό κριτήριο για την αγορά
	Εστίαση στην ορθολογική συμπεριφορά των καταναλωτών και όχι την πραγματική	Βασιζόμενοι σε εμπειρικές μελέτες δίνεται έμφαση στην πραγματική απόκριση των πελατών στις τιμές
		Χρησιμοποιούνται στοιχεία της οικονομικής θεωρίας όπως η ελαστικότητα τιμής
Καθορισμός τιμών από την επιχείρηση	Χρησιμοποιούνται μοντέλα και γίνεται προσπάθεια μεγιστοποίησης ή ελαχιστοποίησης των παρα-μέτρων τους υπό καθορισμένες συνθήκες	Δίνεται έμφαση στην πραγματική συμπεριφορά της επιχείρησης μέσω εξέτασης θεμάτων όπως στόχοι τιμο-λόγησης, μέθοδοι, αρμόδια τμήματα και συνθήκες εσωτερικές και εξωτερικές
	Κύριος στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους αλλά εξετάζονται και άλλες παράμετροι	Παρακολουθούνται μια σειρά από θέματα καθορισμού της τιμής και επιδιώκεται το ικανοποιητικό και όχι το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα
	Η τιμή θεωρείται το σημαντικότερο στοιχείο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Σε σύγκριση με τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ η τιμή θεωρείται το λιγότερο σημαντικό
	Μέθοδοι και εργαλεία έχουν αναπτυχθεί για τη βελτιστοποίηση των μοντέλων	Τα θέματα τιμολόγησης εξετάζονται μέσα από τη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ
	Μεγάλος αριθμός εμπειρικών μελετών ελέγχει το πεδίο εφαρμογής των συγκεκριμένων μοντέλων	Τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται είναι λιγότερο αυστηρά και περιλαμβάνουν την ευχέρεια λήψης διοικητικών αποφάσεων
101	Η οικονομία του κλάδου εξετάζει τη φύση του ανταγωνισμού σχετικά με	

¹³⁸ Μάλλιαρης, Π., (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 651 - 668

¹³⁹ Skouras, T., Avlonitis, G. & Indounas, K., (2005), "Economics and Marketing on Pricing", Journal of Product and Brand Management, Vol. 14, No. 6, pp. 362-374

τον καθορισμό τιμών	
Η θεωρία της ισορροπίας απο-δεικνύει το πόσο αμοιβαία εξαρ-τώμενες είναι οι τιμές στον τέλει ανταγωνισμό	
Η Μάκρο-οικονομία συνδέει τη συνολική τιμή με άλλες παρα-μέτρους όπως εισόδημα, ανεργία, επενδύσεις, κατανάλωση κ.α.	

Τα βήματα που ακολουθεί η διαδικασία τιμολόγησης και οι παράμετροι που τα επηρεάζουν ακολουθούν παρακάτω:¹⁴⁰

Επιλογή στόχου τιμολόγησης, αρχικά η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει τι θέλει να πετύχει

Επιβίωση: σκοπός είναι η κάλυψη των μεταβλητών εξόδων και μέρους μόνο των σταθερών, το κέρδος έρχεται σε δεύτερη μοίρα

Μεγιστοποίηση τρεχόντων κερδών: δίνεται βάρος στη τρέχουσα οικονομική απόδοση, εκτιμάται η ζήτηση και το κόστος και επιλέγεται η τιμή που μεγιστοποιεί τα ταμιακά διαθέσιμα ή το ποσοστό απόδοσης της επένδυσης

Μεγιστοποίηση τρεχόντων εσόδων: επιλέγεται η τιμή που αυξάνει τα έσοδα από τις πωλήσεις, κατόπιν εξέτασης της ζήτησης. Θεωρείται ότι μακροχρόνια αυξάνονται τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς

Μεγιστοποίηση ανάπτυξης πωλήσεων: βασίζεται στη λογική ότι μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων μειώνει το κόστος ανά μονάδα και οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη μακροχρόνια

Αρχικά υψηλή τιμή, η οποία μειώνεται σταδιακά: εφαρμόζεται, κυρίως, στις καινοτομίες

Ηγεσία στην ποιότητα του προϊόντος: υψηλή τιμή που αντιπροσωπεύει και υψηλή ποιότητα προϊόντος

Άλλοι στόχοι τιμολόγησης: οι μη κερδοσκοπικοί και δημόσιοι οργανισμοί επιζητούν να καλύψουν απλώς μέρος των εξόδων τους

¹⁴⁰ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 430-465

Καθορισμός της ζήτησης, η επιλογή της τιμής προσδιορίζει το επίπεδο της ζήτησης, αλλά και τους στόχους του Μάρκετινγκ. Σαν ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή, ορίζεται το ποσοστό της μεταβολής της ποσότητας που ζητείται, ανά εκατοστιαία μονάδα μεταβολής της τιμής αυτού.

$$E_p = \frac{\partial Q}{\partial P} \cdot \frac{P}{Q}$$

Μείωση της τιμής συνεπάγεται αύξηση των εσόδων, αν η ζήτηση είναι ελαστική ($|E_p| > 1$), διατήρηση σε σταθερό επίπεδο, αν είναι μοναδιαία ελαστική ($|E_p| = 1$) και μείωση αυτών αν είναι ανελαστική ($|E_p| < 1$).¹⁴¹ Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ευαισθησία απέναντι στην τιμή¹⁴²

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8: Παράγοντες που Επηρεάζουν την Ευαισθησία Τιμής¹⁴²

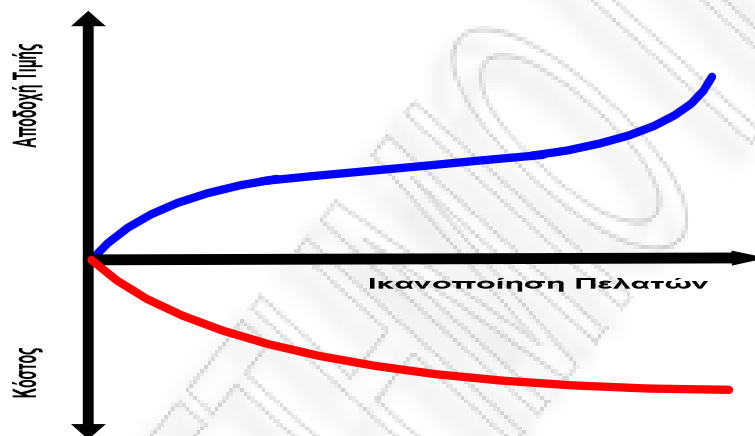
Μοναδικότητα Αξίας	Οι αγοραστές είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή και διακρίνουν το συγκεκριμένο προϊόν από τα ανταγωνιστικά
Γνώση Υποκαταστάτων	Όσο περισσότερα υποκατάστατα υπάρχουν τόσο περισσότερη είναι η ευαισθησία απέναντι στην τιμή
Συνολικό Κόστος Τελικό Όφελος	Η ευαισθησία μεγαλώνει όσο αυξάνει το συνολικό κόστος Η ευαισθησία εξαρτάται από το όφελος που προσφέρει
Διαμοίραση Κόστους	Όσο μικρότερο είναι το κόστος που βαρύνει τους καταναλωτές τόσο μειώνεται η ευαισθησία
Απορροφούμενο Κόστος	Όσο περισσότερο απορροφάται το συνολικό κόστος τόσο μειώνεται η ευαισθησία
Τιμή - Ποιότητα	Αν η ανώτερη τιμή υποδηλώνει υψηλότερη Ποιότητα τότε η ευαισθησία μειώνεται
Αποθεματοποίηση	Η ευαισθησία τιμής αυξάνει όταν υπάρχει δυνατότητα αποθεματοποίησης και εξαρτάται από την αντίληψη των καταναλωτών για τις διακυμάνσεις αυτής στο μέλλον

Γ. Εκτίμηση του κόστους, το κόστος παραγωγής λαμβάνει δύο μορφές, το σταθερό που υφίσταται ανεξαρτήτως όγκου παραγωγής ή πωλήσεων και το μεταβλητό του έχει άμεση αναλογία με αυτά. Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόσουν τους όρους τους στους αγοραστές. Για να

¹⁴¹ Salvatore, D., (2004), “Managerial economics in a global economy”, 5th Edition, USA, Thomson South Western, p. 98 – 108

¹⁴² Taher, A. & El Basha, H., (2006), “Heterogeneity of Consumer Demand: Opportunities for Pricing of Services”, Journal of Product and Brand Management, Vol. 15, No. 5, pp. 331-340

υπάρξουν αξιόπιστες εκτιμήσεις της αποδοτικότητας συνεργασίας, υιοθετείται η μέθοδος της κοστολόγησης ανά δραστηριότητα, ABC – Activity Based Costing. Σύμφωνα με αυτήν, αναγνωρίζονται τα προϊόντα που αποτελούν τους φορείς κόστους, και σε αυτά κατανέμονται τα άμεσα κόστη. Επιλέγονται βάσεις μερισμού για τα έμμεσα, οδηγοί μοναδιαίου κόστους και στη συνέχεια αυτά ταξινομούνται κατάλληλα. Με τους απαραίτητους υπολογισμούς υπολογίζεται το συνολικό κόστος που βαρύνει την επιχείρηση ανά πελάτη.¹⁴³ Το επόμενο σχήμα παρουσιάζει τις μεταβολές του κόστους και της αποδοχής της τιμής από τους πελάτες ενός οργανισμού σε συνάρτηση με την ικανοποίηση αυτών¹⁴⁴



ΣΧΗΜΑ 3.18: Μεταβολές Κόστους και Αποδοχής Τιμής σε συνάρτηση με την Ικανοποίηση Πελατών¹⁴⁴

Δ. Ανάλυση κόστους, τιμών και προσφορών των ανταγωνιστών, στην πραγματικότητα η ζήτηση προσδιορίζει το ανώτατο όριο τιμής και το κόστος το κατώτατο. Ταυτόχρονα, εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι τιμές και οι προσφορές των ανταγωνιστών, δύναται να χρησιμοποιηθούν σαν σημεία προσανατολισμού

Ε. Επιλογή μεθόδου τιμολόγησης, εφόσον έχει προσδιοριστεί το εύρος των δυνατών τιμών, επιλέγεται η βέλτιστη με κάποια από τις παρακάτω μεθόδους

¹⁴³ Horngren, C., Datar, S., & Foster, G., (2006), “Cost accounting a managerial emphasis”, 12th Edition, Pearson Prentice Hall, p. 144 – 152

¹⁴⁴ Huber, F., Herrmann, A. & Wricke, M., (2001), “Customer Satisfaction as an Antecedent of Price Acceptance: Results of an Empirical Study”, Journal of Product and Brand Management, Vol. 10, No. 3, pp. 160-169

Ποσοστό επί του κόστους: η τιμή καλύπτει το κόστος παραγωγής και ένα καθορισμένο ποσοστό κέρδους

Με βάση τις τρέχουσες τιμές: η φιλοσοφία είναι ότι η τρέχουσα τιμή αντανακλά τη συλλογική σοφία του κλάδου και έχει τη δυνατότητα να αποφέρει λογική απόδοση χωρίς να θέσει σε κίνδυνο την αρμονία του

Σύμφωνα με έρευνα η οποία διεξήχθη σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στον Ελλαδικό χώρο η πρώτη μέθοδος είναι η επικρατέστερη με ποσοστό 58,2%, ενώ η δεύτερη ακολουθεί με ποσοστό 55,3%. Οι υπόλοιπες μέθοδοι, που αναφέρονται παρακάτω, εμφάνισαν σημαντικά μικρότερα ποσοστά.¹⁴⁵

Στοχευμένη απόδοση επένδυσης: η τιμή καθορίζεται από την απόδοση της επένδυσης που επιζητείται. Για τη διευκόλυνση της απόφασης κατασκευάζεται διάγραμμα νεκρού σημείου, break even chart, για να προσδιοριστεί η απόδοση σε διάφορα επίπεδα πωλήσεων

Με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία: οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις μεταβλητές του μίγματος Μάρκετινγκ για να δημιουργήσουν στο μυαλό των αγοραστών αντιλαμβανόμενη αξία. Όσο υψηλότερη είναι αυτή, τόσο ανώτερο είναι το επίπεδο τιμής

Με βάση την αξία: η τιμή που επιβάλλεται είναι σχετικά χαμηλή για προσφορές υψηλής ποιότητας. Ένα είδος που επικρατεί στις μέρες μας, είναι η καθημερινή χαμηλή τιμολόγηση, Everyday Low Pricing – EDLP, σύμφωνα με την οποία, ο πωλητής διατηρεί μονίμως χαμηλή τιμή χωρίς να προσφέρει περιοδικές προσφορές. Αναφορικά με τις προσφορές, πρέπει να σημειωθεί ότι παλαιότερα, η επικρατούσα άποψη ήταν ότι αυτές, ιδιαίτερα οι υψηλές (>30%), συνέβαλλαν σημαντικά στην πώληση εφόσον ο αγοραστής πίστευε ότι δεν θα συναντούσε μεγαλύτερη μείωση της τιμής. Κάτι τέτοιο τελεί υπό αμφισβήτηση σήμερα, καθώς αναγνωρίζεται η συνεχής πίεση που ασκείται πάνω στους καταναλωτές και σημαντικές εκπτώσεις, ίσως να βλάψουν ακόμη και την εικόνα του προϊόντος σε

¹⁴⁵ Avlonitis, G. & Indounas, K., (2006), “How are Prices Set? An Exploratory Investigation in the Greek Services Sector”, Journal of Product and Brand Management, Vol. 14/3, pp. 203-213

σχέση με την Ποιότητα του. Στόχος των προσφορών πρέπει να είναι η εξισορρόπηση των αντιμαχόμενων αυτών δυνάμεων ¹⁴⁶

Με βάση σφραγισμένες προσφορές: εφαρμόζεται κυρίως σε διαγωνισμούς έργων με την υποβολή προσφορών. Οδηγοί για τον καθορισμό της τιμής είναι το κόστος και οι προσδοκίες για την τιμολόγηση των ανταγωνιστών

ΣΤ. Επιλογή τελικής τιμής, η τελική απόφαση για την επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης οφείλει να λάβει υπόψη και την επιρροή των άλλων στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ, τις επιπτώσεις σε τρίτους, καθώς και τη ψυχολογία αγοραστών, προμηθευτών και ανταγωνιστών

3.7.3 Διανομή

Τα κανάλια Μάρκετινγκ είναι σύνολα αλληλοεξαρτώμενων οργανισμών που συμμετέχουν στη διαδικασία του να γίνει ένα προϊόν ή υπηρεσία διαθέσιμα για χρήση ή κατανάλωση. Οι ενδιάμεσοι φορείς εξομαλύνουν τη ροή αγαθών και υπηρεσιών. Η διαδικασία αυτή είναι αναγκαία προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στις ποικιλίες παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και στις απαιτήσεις των καταναλωτών.¹⁴⁷

Οι λειτουργίες ενός καναλιού Μάρκετινγκ διακρίνονται στις «προς τα εμπρός», από την εταιρία προς τον πελάτη και στις «προς τα πίσω», από τον πελάτη προς την εταιρία. Οι κυριότερες έχουν ως εξής:¹⁴⁸

Πληροφόρηση: συγκέντρωση και διάδοση πληροφοριών από πελάτες ανταγωνιστές και άλλους παράγοντες

Προώθηση: δημιουργία διαφημίσεων σχετικά με την προσφορά

¹⁴⁶ Madan, V. & Suri, R., (2001), "Quality Perception and Monetary Sacrifice: A Comparative Analysis of Discount and Fixed Prices", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 170-184

¹⁴⁷ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Β, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 280-286

¹⁴⁸ Kotler, P., (2000), «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος», 9^η έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 977 - 1036

Διαπραγματέυση: προσπάθεια διαμόρφωσης τελικής συμφωνίας κοινά αποδεκτής και συμφέρουσας

Χρηματοδότηση: διάθεση κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση αποθεμάτων

Ανάληψη κινδύνου: εκπροσωπεί όλους τους κινδύνους αναφορικά με τη διεκπεραίωση εργασιών

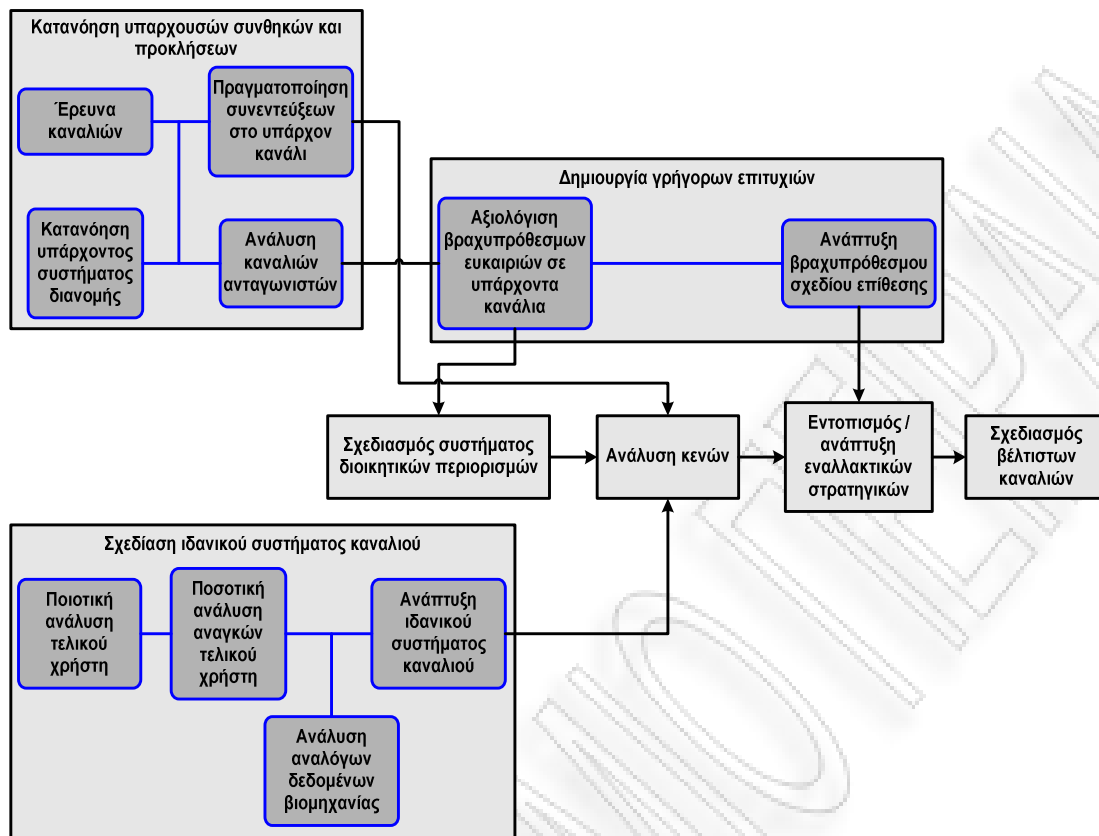
Φυσική κυριότητα: διαδοχική αποθήκευση και μετακίνηση προϊόντων από τις πρώτες ύλες μέχρι τους τελικούς πελάτες

Πληρωμή: αγοραστές που πληρώνουν τους λογαριασμούς τους μέσω τραπεζών στους προμηθευτές

Τίτλος κυριότητας: πραγματική μεταβίβαση κυριότητας από ένα οργανισμό ή πρόσωπο σε κάποιο άλλο

Κάθε ενδιαμέσος φορέας της αγοράς ο οποίος επιτελεί κάποια εργασία προκειμένου να φέρει το προϊόν και την κυριότητα του πιο κοντά στον τελικό αγοραστή αποτελεί ένα επίπεδο καναλιού. Το σύνολο των ενδιαμέσων επιπέδων αποτελεί το μήκος του καναλιού. Συχνά για τον σχεδιασμό αυτών οι παραγωγοί έχουν να επιλέξουν ανάμεσα στο ιδανικό, το εφικτό και το διαθέσιμο. Η ανάλυση που απαιτείται έχει να κάνει με τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις του πελάτη (μέγεθος παρτίδας, χρόνος αναμονής, χωροταξική άνεση, ποικιλία προϊόντος, υποστηρικτικές υπηρεσίες), τον καθορισμό των στόχων και των περιορισμών του καναλιού και τον εντοπισμό των κυριότερων εναλλακτικών λύσεων, με βάση κριτήρια οικονομικά, νομικά, ελέγχου και προσαρμογής. Το ακόλουθο σχήμα παρουσιάζει διαγραμματικά τη διαδικασία σχεδιασμού καναλιών διανομής.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Β, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 296-300



ΣΧΗΜΑ 3.19: Διαδικασία Σχεδιασμού Καναλιών Διανομής¹⁴⁹

Τα κανάλια διανομής αποτελούν δυναμικά εξελισσόμενες οντότητες. Ένα συμβατικό κανάλι αποτελείται από ανεξάρτητους παραγωγούς, χονδρέμπορους και λιανέμπορους. Ένα κάθετο σύστημα Μάρκετινγκ αποτελείται από τον παραγωγό, έναν ή περισσότερους χονδρέμπορους και έναν ή περισσότερους λιανοπωλητές, που ενεργούν σαν ενιαίο σύνολο. Την κάθετη ολοκλήρωση επιζητούν οι εταιρίες που επιθυμούν υψηλό έλεγχο στα κανάλια διανομής τους. Το διαχειριζόμενο κάθετο σύστημα συντονίζει τις φάσεις παραγωγής και διανομής όχι μέσω κοινής ιδιοκτησίας, αλλά μέσω του μεγέθους και της ισχύος ενός από τα εμπλεκόμενα μέρη. Το κάθετο σύστημα με συμφωνίες αποτελείται από ανεξάρτητες επιχειρήσεις που λειτουργούν σε διαφορετικό επίπεδο παραγωγής και διανομής, ενοποιώντας τα προγράμματα τους σε μια συμφωνημένη βάση, προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερη οικονομία κλίμακας και πωλήσεις από ότι θα πετύχαιναν μεμονωμένα. Τέτοιου είδους συστήματα είναι οι αλυσίδες προωθούμενες από χονδρεμπόρους, οι συνεταιρισμοί λιανοπωλητών και το franchising. Τα οριζόντια συστήματα Μάρκετινγκ συνεπάγονται δυο ή περισσότερες μη σχετιζόμενες επιχειρήσεις να συνδυάζουν πόρους ή προγράμματα για να εκμεταλλευτούν μια διαφαινόμενη ευκαιρία. Αυτό

καλείται και συμβιωτικό Μάρκετινγκ και μπορεί να είναι σε προσωρινή ή μόνιμη βάση.¹⁵⁰

Στις μέρες μας η χρήση νέων καναλιών διανομής, όπως το τηλέφωνο ή το διαδίκτυο είναι ευρύτατα διαδεδομένη. Η προσθήκη τέτοιου είδους καναλιών δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να συναλλάσσονται και να αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες τους, πράγμα που συνεπάγεται διαφορετική προσέγγιση στην επικοινωνία με αυτούς. Τα πλεονεκτήματα χρήσης αυτών των μεθόδων διανομής αφορούν το κόστος, την αυτοματοποίηση, την εκμηδένιση των αποστάσεων και τον αμεσότερο εντοπισμό των αναγκών ή προσδοκιών του καταναλωτή. Ασφαλώς, το αγοραστικό κοινό θα πρέπει να δείξει προτίμηση σε αυτού του είδους την επικοινωνία ή συναλλαγή και εξετάζοντας τη συγκεκριμένη παράμετρο προστίθεται άλλη μια πτυχή στην έρευνα αγοράς και την τμηματοποίηση αυτής. Οι στρατηγικά σκεφτόμενοι οργανισμοί έχουν εντοπίσει τη δυναμική των συγκεκριμένων καναλιών και καταβάλλουν προσπάθειες οργάνωσης συστημάτων αφογκρασμού των καταναλωτών μέσα από αυτά και ενοποίησης των υπαρχόντων διεργασιών διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με τις νέες.¹⁵¹

3.7.4 Προώθηση

Σήμερα οι επιχειρήσεις πρέπει να επικοινωνούν με τους υφιστάμενους και εν δυνάμει πελάτες. Τα στάδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι:¹⁵²

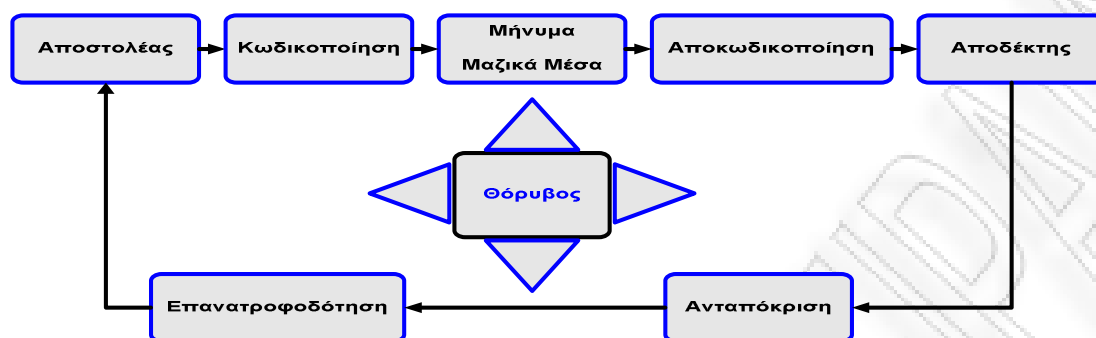
- I. Προσδιορισμός ακροατηρίου στόχου
- II. Καθορισμός στόχων επικοινωνίας
- III. Σχεδιασμός μηνύματος
- IV. Επιλογή καναλιών επικοινωνίας
- V. Κατανομή προϋπολογισμού
- VI. Αποφάσεις για το μίγμα προώθησης
- VII. Μέτρηση αποτελεσματικότητας
- VIII. Διαχείριση των επικοινωνιών

¹⁵⁰ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 472-496

¹⁵¹ Hughes, T., (2005), "New channels / old channels, customer management and multi channels", European Journal of Marketing, Vol. 40, No. ½, pp. 113 – 129

¹⁵² Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 534-558

Η διαδικασία της επικοινωνίας φαίνεται παραστατικά στο ακόλουθο σχήμα.



ΣΧΗΜΑ 3.20: Στοιχεία Επικοινωνιακής Διαδικασίας¹⁵²

Το μίγμα επικοινωνίας Μάρκετινγκ αποτελείται από έξι στοιχεία:

- **Διαφήμιση:** είναι πληρωμένη πειστική επικοινωνία που χρησιμοποιεί μη προσωπικά μαζικά μέσα ενημέρωσης ή άλλους τύπους ζωντανής επικοινωνίας με στόχο να προσεγγίσει ευρύ κοινό και να συνδέσει το χρηματοδότη αυτής με τους πελάτες στόχους. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του μίγματος επικοινωνίας διότι απευθύνεται σε ευρύ κοινό, γνωστοποιεί νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, επεξηγεί σημαντικές αλλαγές, υπενθυμίζει και πείθει.¹⁵³ Η διαχείριση της περιλαμβάνει αποφάσεις αναφορικά με τα πέντε “m”, αποστολή – mission, μήνυμα – message, μέσο – media, χρήματα – money, μέτρηση – measurement. Ο σχεδιασμός της στοχεύει στη δημιουργία αναγνωρισιμότητας, ενδιαφέροντος, επιθυμίας και δράσης (AIDA, Awareness, Interest, Desire, Action)¹⁵⁴
- **Προώθηση πωλήσεων:** αποτελείται από μια πλούσια συλλογή εργαλείων παροχής κινήτρων, στην πλειοψηφία τους βραχυχρόνιων, που έχουν σχεδιαστεί για να παρακινήσουν ταχύτερη και υψηλότερη σε όγκο αγορά συγκεκριμένων προϊόντων. Επιτυγχάνει γρηγορότερη ανταπόκριση από τη διαφήμιση γιατί επιδρά στη συμπεριφορά, αλλά δεν είναι ιδιαίτερη αποτελεσματική στο να αποφέρει νέους μακροχρόνιους αγοραστές, εφόσον ο τύπος του καταναλωτή που προσελκύει είναι αυτός που αρέσκεται στις

¹⁵³ Wells, W., Moriarty, S. & Burnett, J., (2006), “Advertising, Principles & Practice”, 7th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p.3, 30-57

¹⁵⁴ Kotler, P., (1999), Kotler on marketing: “How to create, win and dominate markets”, Great Britain, Simon & Schuster, p. 118 -151

προσφορές. Η χρηματοδότηση των εργαλείων προώθησης προς τους εμπόρους αντιπροσωπεύει το 50% της συνολικής, ενώ προς τους καταναλωτές το 25%, οι διαφημίσεις απορροφούν το υπόλοιπο 25%. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στο να κερδίσουν χώρο στα ράφια και στις αποθήκες των εμπόρων, ειδικούς χώρους παρουσίασης του προϊόντος ακόμα και την προώθηση του από τους ίδιους τους εμπόρους¹⁵⁵

- **Γεγονότα και εμπειρίες:** εκδηλώσεις αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές που χρηματοδοτούνται και διοργανώνονται από τον οργανισμό με στόχο να δημιουργηθούν καινοτομικές αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Στόχοι τους είναι ο εντοπισμός συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς, δημιουργία θετικής εικόνας αναφορικά με το όνομα της επιχείρησης, έκφραση της δέσμευσης του οργανισμού στην κοινότητα, επιβράβευση υπαλλήλων και έμμεση προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών. Το γεγονός ότι το στοιχείο αυτό, του μίγματος επικοινωνίας, έχει αποκοπεί από τις δημόσιες σχέσεις (Kotler, 2000) και αποτελεί πλέον ανεξάρτητη οντότητα (Kotler & Keller, 2006) ενισχύει τη δυναμικότητα του και προσδιορίζει τον αυξανόμενο βαθμό σημασίας του
- **Δημόσιες σχέσεις:** η επιχείρηση οφείλει να διατηρεί αρμονικές σχέσεις με κάθε ομάδα που έχει πραγματικό ή πιθανό ενδιαφέρον ή επίπτωση στην ικανότητα της να επιτύχει τους στόχους της. Τα προγράμματα που σχεδιάζει προς αυτή την κατεύθυνση προωθούν και προστατεύουν την εικόνα της συνολικά ή μεμονωμένα προϊόντα. Στις μέρες μας, που η διαφήμιση χάνει την αποτελεσματικότητά της, αναφορικά με την οικοδόμηση εταιρικού σήματος και η προώθηση πωλήσεων έχει υπερβεί κατά πολύ το βέλτιστο μέγεθος της, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν περισσότερες προοπτικές σε αυτό το υποσύνολο του μίγματος επικοινωνίας. Τα εργαλεία αυτού είναι εκδόσεις, εκδηλώσεις για την προώθηση προϊόντων, νέα, κοινωνικές δραστηριότητες, μέσα εταιρικής ταυτότητας, επηρεασμός κοινής γνώμης, κοινωνική υπευθυνότητα (PENCILS, Publications, Events, News, Community involvement activities, Identity media, Lobbying activities, Social responsibility)¹⁵⁶

¹⁵⁵ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 585-593

¹⁵⁶ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 591-598, 616-629

- Προσωπική πώληση:** το προσωπικό των πωλήσεων είναι ο προσωπικός σύνδεσμος της εταιρίας με τους πελάτες. Ο πωλητής, για πολλούς πελάτες είναι η ίδια η εταιρία, ενώ παράλληλα μεταφέρει την πληροφόρηση που του παρέχουν αυτοί στην επιχείρηση. Τα καθήκοντα των πωλητών είναι η αναζήτηση πελατών, η κατανομή του χρόνου τους στους πελάτες, η επικοινωνία, η πώληση, η εξυπηρέτηση, η συγκέντρωση πληροφοριών και η κατανομή προϊόντων. Οι οργανισμοί απαιτούν να αφιερώνουν το 80% του χρόνου τους στους υφιστάμενους πελάτες και το 20% στην αναζήτηση νέων. Ταυτόχρονα, το 85% της προσπάθειας τους πρέπει να αφορά καθιερωμένα προϊόντα και μόνο το 15% νέα. Η ομάδα πωλήσεων αποτελεί ένα από τα πιο ακριβά εργαλεία επικοινωνίας του Μάρκετινγκ αλλά είναι και αυτό με τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Η σωστή διαχείριση αυτής περιλαμβάνει την στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την επόπτευση, την παρακίνηση και τέλος την αξιολόγηση⁵
- Άμεσο Μάρκετινγκ:** είναι ένα αμφίδρομο σύστημα το οποίο χρησιμοποιεί ένα ή περισσότερα διαφημιστικά μέσα για να εξασφαλίσει μια μετρήσιμη ανταπόκριση και μια συναλλαγή σε κάθε χώρο. Τα πλεονεκτήματα για τους καταναλωτές είναι ότι τους εξοικονομεί χρόνο, τους γνωστοποιεί ευρύτερη γκάμα προϊόντων και τους δίνει τη δυνατότητα να κάνουν συγκριτική αξιολόγηση. Για να υλοποιηθεί το εργαλείο αυτό κατάλληλα και αποτελεσματικά, οι οργανισμοί, χρησιμοποιούν πελατειακές βάσεις δεδομένων, δηλαδή, οργανωμένες συλλογές στοιχείων σχετικά με πελάτες, υφιστάμενους και εν δυνάμει, οι οποίες ενημερώνονται και αξιοποιούνται για την εξατομίκευση της συναλλαγής και τη συντήρηση πελατειακών σχέσεων.¹⁵⁷

Αναμφίβολα, κανένα από τα προαναφερθέντα εργαλεία επικοινωνίας του Μάρκετινγκ δεν μπορεί να αποτελέσει αυτοδύναμη οντότητα. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση τους, εκ μέρους του οργανισμού, προϋποθέτει τη συνολική διαχείριση και τη συμπληρωματικότητα του ενός προς το άλλο. Παρακάτω παρατίθενται κάποιες από τις σημαντικότερες μεθόδους προώθησης, ανά εργαλείο επικοινωνίας.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Wells, W., Moriarty, S. & Burnett, J., (2006), "Advertising, Principles & Practice", 7th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 421-449

¹⁵⁸ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 537

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.9: Εργαλεία Επικοινωνίας¹⁵⁸

Διαφήμιση	Προώθηση πωλήσεων	Γεγονότα / Εκδηλώσεις	Δημόσιες σχέσεις	Προσωπική πώληση	Άμεσο Μάρκετινγκ
Έντυπες, ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές διαφημίσεις	Διαγωνισμοί, παιχνίδια και λαχειοφόρες αγορές	Αθλητικές εκδηλώσεις	Συνεντεύξεις τύπου	Παρουσιάσεις πωλήσεων	Κατάλογοι
Εξωτερική και εσωτερική συσκευασία	Πριμ και δώρα	Ψυχαγωγικές εκδηλώσεις	Ομιλίες	Συγκεντρώσεις με σκοπό την πώληση	Ταχυδρομικές επιστολές
Φυλλάδια, κατάλογοι και αφίσες	Δείγματα	Φεστιβάλ	Σεμινάρια	Προγράμματα κινήτρων	Τηλεμάρκετινγκ
Χώροι επικόλλησης αφισών	Εκθέσεις	Εκδρομές	Ετήσιες αναφορές	Δείγματα	Ηλεκτρονικές αγορές
Πίνακες ανακοινώσεων	Επιδείξεις	Μουσεία επιχειρήσεων	Φιλανθρωπικές δωρεές	Εμπορικές εκθέσεις	Αγορές μέσω τηλεόρασης
Εκθετήριοι χώροι στο σημείο αγοράς	Κουπόνια		Χορηγίες		Αποστολή φαξ
Οπτικο-ακουστικό υλικό	Επιστροφή χρημάτων, χρηματοδότηση		Δημοσιεύματα		Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
Σύμβολα και λογότυπα	Αναψυχή		Κοινωνικές σχέσεις		Φωνητικό ταχυδρομείο
	Ανταλλαγές παλαιών με νέα προϊόντα		Ομάδες επηρεασμού		
	Συνδεδεμένες προσφορές		Περιοδικά εταιρίας		
	Προγράμματα επαφής με τον πελάτη				

3.8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος, Ν., (2002), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
2. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, (2002), «Παράλληλα κείμενα για τη θεματική ενότητα Μάρκετινγκ Ι», ΔΕΟ 23, Πάτρα
3. Μάλλιαρης, Π., (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη
4. Σιώμκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
5. Σιώμκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Β, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

6. Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J., (2006), “Consumer Behaviour”, 10th Edition, United States, Thomson South – Western
7. Churchill, G. & Brown, T., (2007), “Basic Marketing Research”, 6th Edition, United States, Thomson South – Western
8. Horngren, C., Datar, S., & Foster, G., (2006), “Cost accounting a managerial emphasis”, 12th Edition, Pearson Prentice Hall
9. Kotler, P., (1999), “Kotler on marketing: How to create, win and dominate markets”, Great Britain, Simon & Schuster
10. Kotler, P., (2000), «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος», 9η έκδοση, Εκδόσεις Interbooks
11. Kotler, P. & Keller, K., (2006), “Marketing Management”, 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall
12. Porter, M., (2004), “Competitive Advantage”, Export Edition, United States, Free Press
13. Salvatore, D., (2004), “Managerial economics in a global economy”, 5th Edition, USA, Thomson South Western
14. Stanton, W., (1978), “Fundamentals of marketing”, New York, McGraw – Hill
15. Staudt, T., Taylor, D. & Bowersox, D., (1976), “Market Orientation and Enterprise Adjustment”, New Jersey, Prentice Hall Inc.

16. **Taylor, J.**, (1985), “*Competitive marketing strategies*”, USA, Alexander Hamilton Institute Inc
17. **Wheelen, T. & Hunger D.**, (2006), “*Concepts in strategic management and business policy*”, New Jersey, Pearson Education
18. **Wells, W., Moriarty, S. & Burnett, J.**, (2006), “*Advertising, Principles & Practice*”, 7th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall
19. **Wentz, W. & Eyrich, G.**, (1970), “*Marketing Theory and Application*”, Harcourt, Brace & World Inc.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

20. **Ανοιχτό MBA**, (28/3/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, «*Η επιστήμη του Μάρκετινγκ*», Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 11
21. **Ανοιχτό MBA**, (27/6/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, «*Χέρι χέρι πωλήσεις και Μάρκετινγκ*», Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 22
22. **Ανοιχτό MBA**, (18/7/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, «*Πρώτο βήμα ο εντοπισμός των υποψήφιων πελατών*», Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 25

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

23. **Avlonitis, G. & Indounas, K.**, (2006), “*How are Prices Set? An Exploratory Investigation in the Greek Services Sector*”, Journal of Product and Brand Management, Vol. 14/3, pp. 203-213
24. **Bednall, D. & Valos, M.**, (2005), “*Marketing Research Performance and Strategy*”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 54, No. 5/6, pp. 438-450
25. **Bennett, A.**, (1997), “*The five V's: A Buyers Perspective of the Marketing Mix*”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 15/3, pp. 151-156
26. **Chen – Yu, H. & Kincade, D.**, (2001), “*Effects of Product Image at Three Stages of the Consumer Decision Process for Apparel Products: Alternative Evaluation, Purchase and Post Evaluation*”, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 5, No. 1, pp. 29-43
27. **Deshpande, R.**, (1999), “*Foreseeing marketing*”, Journal of Marketing, Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, pp 164 – 167
28. **Duncan, t., & Moriarty, S.**, (1998), “*A communication based marketing model for managing relationships*”, Journal of Marketing, Vol. 62, No 2, (April 1998), pp. 1 – 13

29. **Emerald Group Publishing Limited**, (2006), "*The Importance of Marketing Strategy, Gaining the Competitive Edge with Integrated Marketing Communications*", *Strategic Direction*, Vol. 22, No. 8, pp. 23-25
30. **Govers, P. & Schoormans, J.**, (2005), "*Product Personality and its Influence on Consumer Preference*", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 32/4, pp.189-197
31. **Holm, O.**, (2006), "*Integrated marketing communication: From tactics to strategy*", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No.1, pp. 23 – 33
32. **Homburg, C., Workman, J. & Krohmer, H.**, (1999), "*Marketing's Influence Within the Firm*", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 1-17
33. **Huber, F., Herrmann, A. & Wricke, M.**, (2001), "*Customer Satisfaction as an Antecedent of Price Acceptance: Results of an Empirical Study*", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 160-169
34. **Hughes, T.**, (2005), "*New channels / old channels, customer management and multi channels*", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. ½, pp. 113-129
35. **Keith, R. J.**, (1960), "*The marketing revolution*", *Journal of Marketing*, Vol. 24, pp. 35-38
36. **Madan, V. & Suri, R.**, (2001), "*Quality Perception and Monetary Sacrifice: A Comparative Analysis of Discount and Fixed Prices*", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 170-184
37. **Mathieu, V.**, (2001), "*Product Services: From Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client*", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 39-58
38. **McKenna, R.**, (1991), "*Marketing is everything*", *Harvard Business Review*, Vol. 69, pp. 65 – 79
39. **Moorman, C., & Rust, R.**, (1999), "*The role of marketing*", *Journal of Marketing*, Vol. 63, *Fundamental Issues and Directions for Marketing*, pp 180 – 197
40. **Morgan, R. & Hunt, S.**, (2002), "*Determining Marketing Strategy*", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No.4, pp. 450-478
41. **O'Malley, J.**, (2005), "*Inside Out Service Strategy*", *Marketing Health Services*, pp. 12-13
42. **Rafiq, M. & Ahmed, P.**, (1995), "*Using the 7P's as a Generic Marketing Mix: An exploratory survey of UK and European Marketing Academics*", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 13, No. 9, pp. 4-15

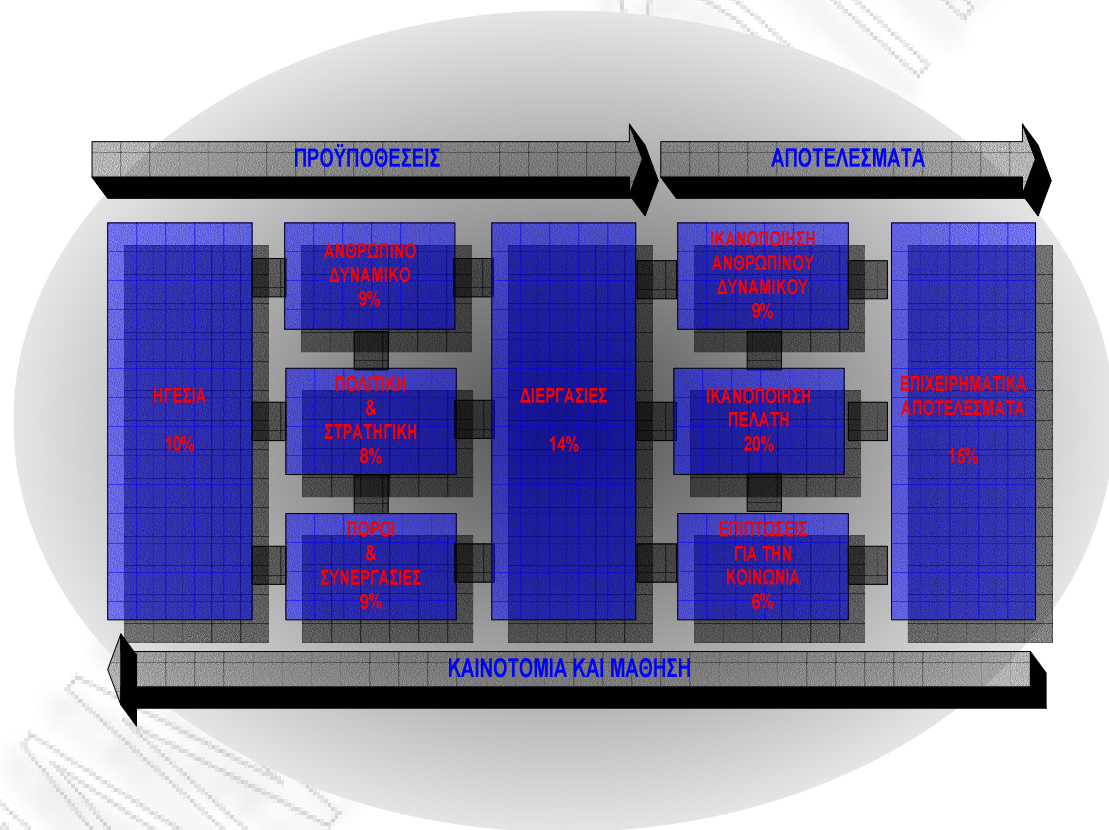
43. **Rogers, P. & Blanko M.**, (2006), "*The high performance organization: making good decisions and making them happen*", Handbook of business strategy, pp. 133 – 141
44. **Simkin, L.**, (2000), "*Marketing is Marketing – Maybe*", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 18, No. 3, pp. 154-15
45. **Skouras, T., Avlonitis, G. & Indounas, K.**, (2005), "*Economics and Marketing on Pricing*", Journal of Product and Brand Management, Vol. 14, No. 6, pp. 362-374
46. **Taher, A. & El Basha, H.**, (2006), "*Heterogeneity of Consumer Demand: Opportunities for Pricing of Services*", Journal of Product and Brand Management, Vol. 15, No. 5, pp. 331-340
47. **Vignali, C., & Davies, B.**, (1994), "*The marketing mix redefined and mapped: Introducing the MIXMAP model*", Management Decision, Vol. 32, No. 8, pp. 11 – 16
48. **Workman, J., Homburg, C., & Gruner, K.**, (1998), "*Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants*", Journal of Marketing, Vol. 62, No 3, Jul. 1998, pp 21 – 41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

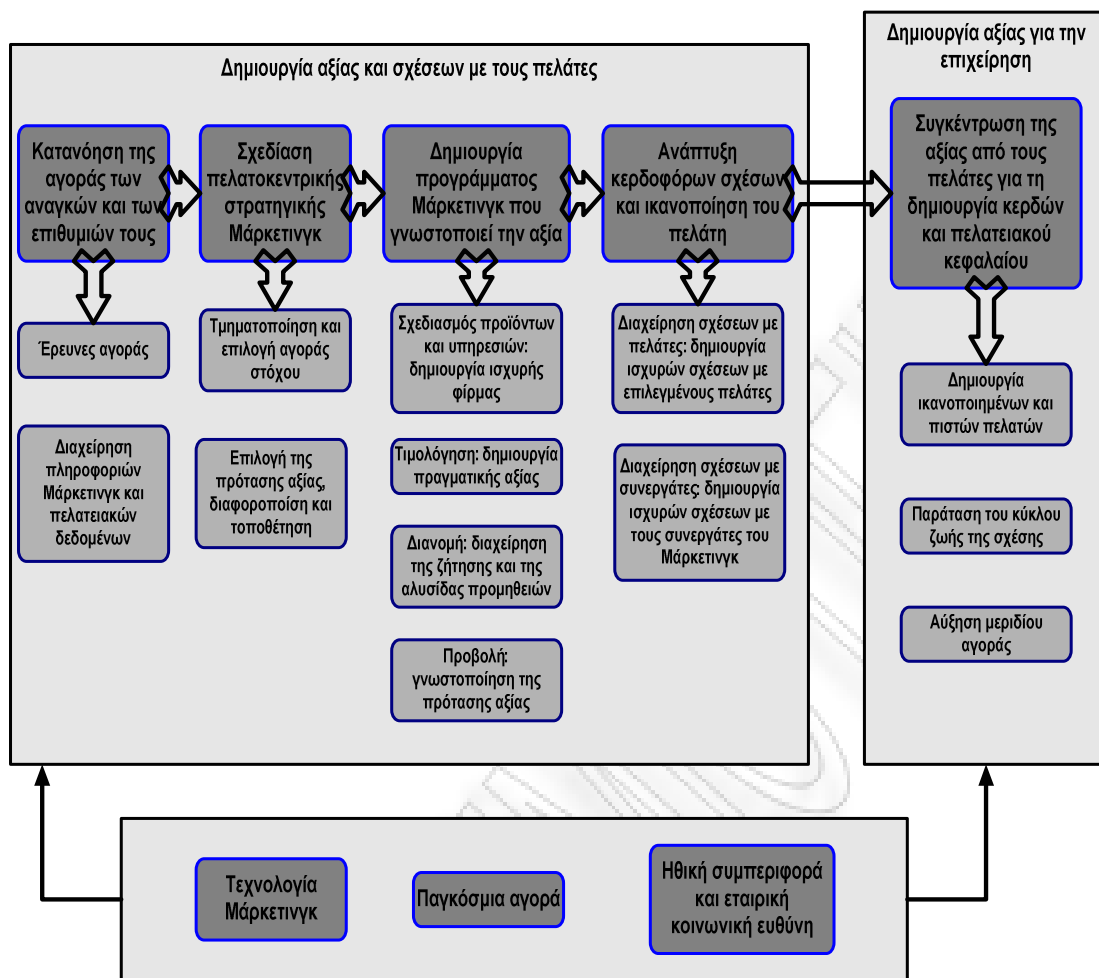
Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο με τη βοήθεια του Assessor Scorebook¹⁵⁹ θα γίνει ανάπτυξη των σημείων στα οποία τα κριτήρια και υποκριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, του EFQM, αλληλοεπικαλύπτονται με τη λειτουργία του Μάρκετινγκ.



ΣΧΗΜΑ 4.1: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM¹⁶⁰

¹⁵⁹ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003

¹⁶⁰ [http://www.efqm.org/EFQM Excellence Model Overview](http://www.efqm.org/EFQM%20Excellence%20Model%20Overview)



ΣΧΗΜΑ 4.2: Διευρυμένο Μοντέλο Λειτουργίας Μάρκετινγκ¹⁶¹

4.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

4.2.1 Ηγεσία

Οι άριστοι ηγέτες σχεδιάζουν και συμβάλλουν στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος. Αναπτύσσουν τις αξίες του οργανισμού και τα συστήματα που απαιτούνται για διατηρήσιμη επιτυχία, ενώ τα υλοποιούν μέσα από τις πράξεις και τη συμπεριφορά τους. Σε περιόδους αλλαγών διατηρούν σταθερότητα. Όταν απαιτείται, έχουν τη δυνατότητα να μεταβάλλουν την κατεύθυνση του οργανισμού και να εμπνεύσουν τους υπόλοιπους να τους ακολουθήσουν.¹⁶²

¹⁶¹ Armstrong, G. & Kotler, P., (2007), "Marketing, An Introduction", 8th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p.30

¹⁶² European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 1

4.2.1.1 Οι ηγέτες δημιουργούν την αποστολή, το όραμα, επιλέγουν τις αξίες και την ηθική και αποτελούν ζωντανά παραδείγματα κουλτούρας αριστείας¹⁶³

Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν και να συνεργάζονται με υφιστάμενους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Σύμφωνα με το W. Bennis «οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα».¹⁶⁴

Η **αποστολή** είναι δήλωση του σκοπού του οργανισμού, που τον διαφοροποιεί από άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις. Εντοπίζει το πεδίο δράσης των λειτουργιών του, σε όρους προϊόντων και αγορών. Ουσιαστικά, είναι το σημείο έναρξης για τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Αποτελεί ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας, τόσο εντός όσο και εκτός, αυτού. Εφόσον, η δέσμευση απέναντι της είναι συνολική τότε δύναται να συμβάλλει στη βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Το γεγονός ότι στη συντριπτική πλειοψηφία των διατυπώσεων τους το περιεχόμενο εστιάζει στους πελάτες αυτό εναρμονίζεται με τις αρχές του Μάρκετινγκ και της ΔΟΠ.¹⁶⁵ Ο σχηματισμός της εταιρικής αποστολής, μπορεί σε τελική ανάλυση, να ανήκει στην ηγεσία αλλά κατά τη διαδικασία αυτή λαμβάνονται υπόψη και άλλες ομάδες ενδιαφερόμενων, ούτως ώστε να εκφράζει το σύνολο των απόψεων.¹⁶⁶

Πίνακας 4.1: Συμμετοχή Συμφεροντούχων στο Σχηματισμό της Εταιρικής Στρατηγικής¹⁶⁶

Ομάδα Συμφεροντούχων	Ποσοστό συμμετοχής (%)
Ανώτατη Διοίκηση	23,8
Διευθύνων Σύμβουλος	29,9
Μεσαία Διοικητικά Στελέχη	12,3
Σύμβουλοι Επιχειρήσεων	9,7
Μέτοχοι	6,2
Μη Διοικητικά Στελέχη	5,6
Άλλες Ομάδες Ενδιαφερόμενων	3,2

¹⁶³ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 1a

¹⁶⁴ Χυτήρης, Λ., (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις», Αθήνα, Interbooks, σελ. 238

¹⁶⁵ Sufl, T. & Lyons, H., (2003), "Mission statements exposed", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 15/5, pp. 255-262

¹⁶⁶ Παπαδάκης, Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 159

Το **όραμα** αποτελεί την αντίληψη για το τι αποσκοπεί ο οργανισμός να δημιουργήσει. Εμπνυχώνει τους ανθρώπους και τους συνδέει στην προσπάθεια επίτευξης ανώτερων στόχων. Οφείλει να δίνει τη δυνατότητα επέκτασης σε νέες αγορές και την ικανοποίηση αναγκών των πελατών που δεν καλύπτονται σε παρούσα φάση. Αποτελεί καθοδηγητή της αξιοποίησης των ευρημάτων από την έρευνα Μάρκετινγκ και υποκινητή της καινοτομίας της ΔΟΠ.¹⁶⁷

Οι **αξίες** και οι **κανόνες ηθικής** στους οποίους υπακούει ένας οργανισμός συνθέτουν την **κουλτούρα** του. Αυτή εκπροσωπεί τη συμπεριφορά και τις πράξεις των ανθρώπων του οργανισμού. Η κουλτούρα του Μάρκετινγκ παρουσιάζει εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την επίτευξη κοινών στόχων, αναζητούν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανωτερότητα στην αγορά.¹⁶⁸ Τα στοιχεία που συνθέτουν μια υγιή επιχειρησιακή κουλτούρα είναι η δημιουργία γεφυρών επικοινωνίας με τους πελάτες, οι ξεκάθαρες αξίες που υποστηρίζουν την προσπάθεια επίτευξης της αριστείας και η λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τις προσαγές της αγοράς. Ιδιαίτερα, για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, έχει αποδειχθεί θετική συσχέτιση της πελατοκεντρικής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας του στρατηγικού σχεδιασμού του Μάρκετινγκ.¹⁶⁹



ΣΧΗΜΑ 4.3: Σχέση Κουλτούρας, Αποτελεσματικότητας Μάρκετινγκ και Επιχειρηματικών Αποτελεσμάτων¹⁶⁹

¹⁶⁷ Johnson, W. & Chvala, R., (1996), "Total quality in marketing", St. Lucie Press, p. 133-140

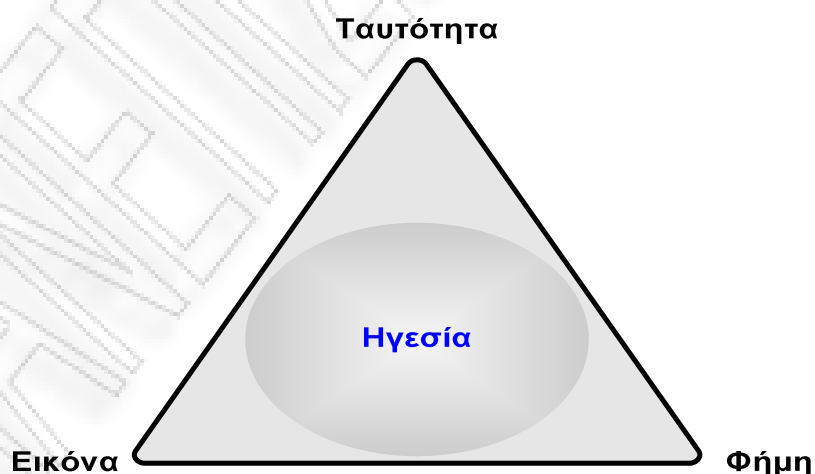
¹⁶⁸ Harrison, P. & Shaw, R., (2004), "Intra-organisational marketing culture and market orientation: A case study of the implementation of the marketing concept in a public library", Library Management, Vol. 25, No. 8/9, pp. 391-398

¹⁶⁹ Sin, L. & Tse, A., (2000), "How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 4, pp. 295-309

Συνεπώς, οι ηγέτες δημιουργούν τους οδηγούς για την κατεύθυνση του οργανισμού. Θέτουν τις βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθεί η συμπεριφορά των ανθρώπων αυτού και ορίζουν τις κατευθυντήριες γραμμές. Οι ίδιοι αποτελούν ζωντανά πρότυπα αυτών γιατί επιτυχία, δεν είναι απλά η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και τα άριστα επιχειρηματικά αποτελέσματα, αλλά η πραγματοποίηση τους ως αποτέλεσμα μιας υγιούς και αποτελεσματικής συμπεριφοράς, του συνόλου του οργανισμού. Όταν οι αξίες και η κουλτούρα αποτελεί μέρος της καθημερινής ασυναίσθητης πρακτικής, τότε η αποστολή και το όραμα δύναται να επιτευχθούν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

4.2.1.2 Οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας¹⁷⁰

Η συνισταμένη της προσπάθειας των ηγετών κατευθύνεται προς τη δημιουργία μοναδικής ταυτότητας για τον οργανισμό. Αυτή αντιπροσωπεύει τον ξεχωριστό χαρακτήρα του και δικαιολογεί το λόγο ύπαρξης του σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η εικόνα αποτελεί τις υποθέσεις, των ανθρώπων που ακολουθούν τον ηγέτη, για την ταυτότητα. Η φήμη είναι το συσσωρευτικό αποτέλεσμα, το οποίο κρίνεται μακροχρόνια και συμβάλλει στη δημιουργία σχέσεων.¹⁷¹



ΣΧΗΜΑ 4.4: Το Τριγωνικό Μοντέλο της Ηγεσίας¹⁷¹

¹⁷⁰ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 1c

¹⁷¹ Newman, V. & Chaharbaghi, K., (2000), “The study and practice of leadership”, Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 1, pp. 64-73

Παρατηρούμε ότι, δεν νοείται ηγέτης αν δεν υπάρχουν άνθρωποι να τον ακολουθούν εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού. Οι προσωπικές αρχές και κανόνες συμπεριφοράς δεν προσφέρουν απολύτως τίποτα, αν δεν γίνουν κτήμα των ανθρώπων στο σύνολο του οργανισμού. Οι αλληλεπιδράσεις με το **ανθρώπινο δυναμικό** και τα στιλ ηγεσίας, που αποσκοπούν στη μεταφορά των απόψεων ή συμπεριφορών επηρεάζουν την εικόνα που έχουν οι πελάτες αναφορικά με αυτόν, άρα αποτελούν πεδίο έρευνας του Μάρκετινγκ. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ηγεσία της αλλαγής έχει ισχυρότερη, άμεση και έμμεση επίδραση, στις πωλήσεις και τη συμπεριφορά του οργανισμού, από την ηγεσία των συναλλαγών. Ταυτόχρονα, τα συμμετοχικά και υποστηρικτικά στιλ ηγεσίας παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την εστίαση στον πελάτη, ενώ τα εξουσιαστικά στιλ αρνητική.

Η **πελατοκεντρική προσέγγιση** ενός οργανισμού αποτελεί εσωτερική δύναμη, που είναι πρακτικά αδύνατον να μιμηθεί κάποιος ανταγωνιστής και συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ικανότητες που πηγάζουν από αυτήν είναι αφουγκρασμός της αίσθησης της αγοράς, στρατηγικός τρόπος σκέψης που ικανοποιεί τις προσδοκίες της και λειτουργία με τρόπο «από έξω προς τα μέσα». Η κεφαλαιώδης σημασία υλοποίησης ενός τέτοιου τρόπου αντιμετώπισης των πελατών καθιστά απαραίτητη την άμεση συνδιαλλαγή των ηγετών με αυτούς, μέσω της διεργασίας του Μάρκετινγκ, παρακάμπτοντας τους μεσάζοντες.¹⁷²

Οι **συνεργασίες** ακολουθούν παρόμοια λογική, διότι μπορούν να αποτελέσουν δύναμη ή αδυναμία της επιχείρησης. Στόχος είναι η από κοινού εξέλιξη και κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει πραγματικότητα, μόνο όταν διαφορετικοί οργανισμοί παρουσιάζουν ομοιότητες στο πλαίσιο συμπεριφοράς τους. Στην προσπάθεια εξασφάλισης της αρμονίας στη συνεργασία, οι ηγέτες αλληλεπιδρούν άμεσα και αποδέχονται ευμενώς το μέγεθος της ωφέλειας που αντιστοιχεί στον καθένα.

Οι **δημόσιες σχέσεις**, στις μέρες μας, θεωρούνται ένα ισχυρό εργαλείο βελτίωσης της εικόνας του οργανισμού, με χαμηλό μάλιστα κόστος συγκριτικά με τη διαφήμιση και η συμβολή του Μάρκετινγκ σε αυτές είναι αναμφισβήτητη. Οι ηγέτες,

¹⁷² Kasper, H., (2002), "Culture and leadership in market oriented service organizations", European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1047-1057

ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας οφείλουν να αναλαμβάνουν ενεργή δράση, με ομιλίες, συμμετοχές σε σεμινάρια, γεγονότα και εκδηλώσεις. Η αξιοπιστία και αναγνωρισιμότητα τέτοιων πρακτικών τοποθετεί την επιχείρηση σε ανώτερο επίπεδο στη συνείδηση των συμφεροντούχων.¹⁷³

Οι ηγέτες, λοιπόν, δεν παρέχουν μόνο θεωρητική κατεύθυνση στον οργανισμό αλλά και πρακτική. Η απόμακρη ή αυταρχική συμπεριφορά και η αδυναμία προσέγγισης τους, από τον οποιονδήποτε, είναι κακές πρακτικές και οφείλουν να γίνουν παρελθόν αν υφίστανται. Η διεργασία του Μάρκετινγκ αποτελεί το συνδετικό κρίκο της επιχείρησης με τους συμφεροντούχους της και αποσκοπεί σε διαφόρων ειδών αποτελέσματα, οικονομικά και μη. Η κατανόηση της συμβολής του, για τον οργανισμό, καταρχήν από την ηγεσία αυτού και η ενεργός συμμετοχή της στις επιμέρους διεργασίες του, αποτελεί τη κινητήρια δύναμη προς την εύρυθμη λειτουργία του και την αποτελεσματικότερη, ολοκληρωμένη εκμετάλλευσή του.

4.2.2 Πολιτική και Στρατηγική

Οι άριστοι οργανισμοί υλοποιούν την αποστολή και το όραμα τους σχεδιάζοντας μια Στρατηγική, εστιασμένη στους συμφεροντούχους, που λαμβάνει υπόψη την αγορά και τα τμήματα αυτής, στα οποία ο οργανισμός δραστηριοποιείται. Οι Πολιτικές, τα πλάνα, οι αντικειμενικοί στόχοι και οι διεργασίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται προς υποστήριξη της Στρατηγικής.¹⁷⁴

¹⁷³ Armstrong, G. & Kotler, P., (2007), "Marketing, An Introduction", 8th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p.390-395

¹⁷⁴ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 2

4.2.2.1 Η πολιτική και στρατηγική βασίζεται σε υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμφεροντούχων¹⁷⁵

Στρατηγική είναι το λεπτομερές σχέδιο, στο οποίο περιγράφεται ο τρόπος, με τον οποίο η επιχείρηση θα υλοποιήσει την αποστολή και τους στόχους της. Η πολιτική αποτελεί τις γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων, συνδέοντας κατά αυτό τον τρόπο τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της, (κεφάλαιο 3.5). Η Ολική Ποιότητα έχει σαν σημείο εκκίνησης τη στρατηγική απόφαση. Εστιάζει στις επιδόσεις Ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και πρωταρχικός στόχος αποτελεί η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προϋποθέτει ολιστική αντιμετώπιση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και κατανόηση της επί μέρους συμβολής αυτών στη συνολική επίδοση του.¹⁷⁶ Η διεργασία του Μάρκετινγκ ενημερώνει και επηρεάζει την ανάπτυξη της στρατηγικής σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα και οργανωσιακά πλαίσια της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο, καθίσταται εφικτό εξαιτίας του ρόλου που διαδραματίζει τόσο εσωτερικά, συνδέοντας τις διάφορες λειτουργίες μεταξύ τους, όσο και εξωτερικά, ως γέφυρα επικοινωνίας με τους συμφεροντούχους.¹⁷⁷

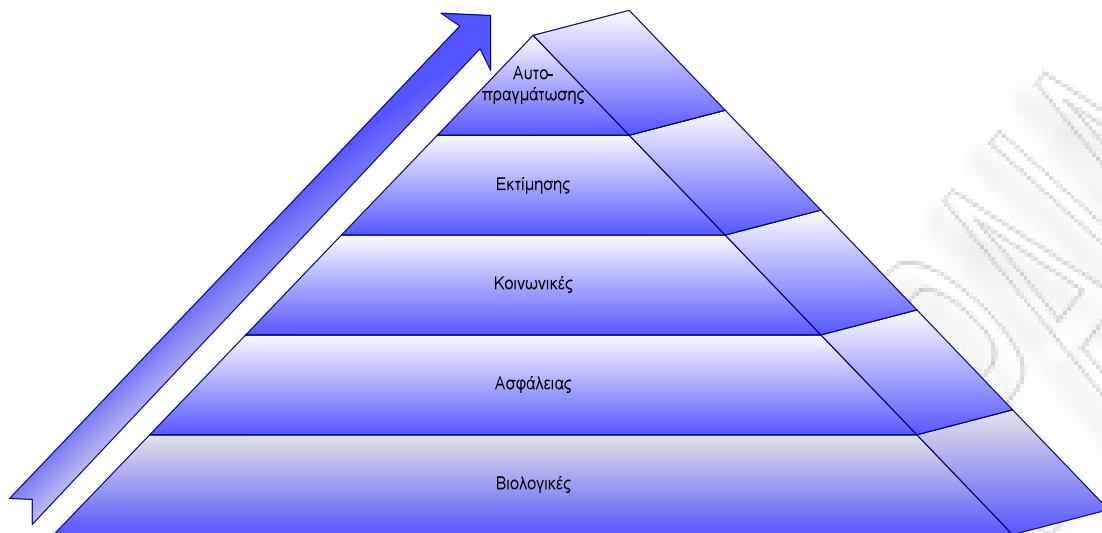
Συνδεδετικό κρίκο μεταξύ Μάρκετινγκ και στρατηγικού σχεδιασμού αποτελούν οι ανάγκες των συμφεροντούχων. Η συνισταμένη των λειτουργιών ενός οργανισμού αποσκοπεί στον εντοπισμό και ικανοποίηση τους με στόχο την επιβίωση σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ιεραρχική αυτών, σύμφωνα με το Maslow, κρίνεται απολύτως απαραίτητη διότι μόνο κατόπιν, της ικανοποίησης των αναγκών κατωτέρων επιπέδων, ο άνθρωπος αναζητά την κάλυψη αυτών που ανήκουν σε ανώτερα. Η κατανόηση αυτού καθιστά δυνατή την εστίαση, εκ μέρους των οργανισμών, σε περιοχές που δύναται να εξασφαλίζουν βελτιωμένες πιθανότητες επιτυχίας.¹⁷⁸

¹⁷⁵ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 2a

¹⁷⁶ Omachonu, V. & Ross, J., (2004), "Total quality", Third edition, CRC Press LLC, p. 59-62

¹⁷⁷ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 71-74

¹⁷⁸ Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J., (2006), "Consumer Behaviour", 10th Edition, United States, Thomson South – Western, p. 310-312



ΣΧΗΜΑ 4.5: Ιεραρχική των Αναγκών κατά Maslow¹⁷⁸

Η ανάγκη, η επιθυμία, το πάθος, το ενδιαφέρον, η αναζήτηση, η περιέργεια, είναι όλοι τρόποι περιγραφής της ίδιας ψυχικής ή βιολογικής ανισορροπίας που παρακινεί άτομα ή ομάδες στην αγοραστική απόφαση. Ο οργανισμός που καταφέρνει να ικανοποιήσει μια σημαντική ανάγκη, των υφιστάμενων ή εν δυνάμει **πελατών** του, με κάποιο προϊόν ή υπηρεσία απολαμβάνει την εύνοια αυτών και μειώνει την ευαισθησία τους απέναντι στο κόστος και την προτίμηση τους για ανταγωνιστές.¹⁷⁹ Η ευρύτερη πελατοκεντρική προσέγγιση αποτελεί θεμελιώδη αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ο εντοπισμός των υφιστάμενων ή μελλοντικών αναγκών ισοδυναμεί με επιχειρησιακή ικανότητα. Ακόμη, μπορεί να θεωρηθεί πόρος και οι στρατηγικές επιλογές είναι αυτές που τη καθιερώνουν ως διαδικασία.¹⁸⁰

Εκτός, όμως από τις ανάγκες, ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της τελικής απόφασης αγοράς, είναι οι **προσδοκίες** των καταναλωτών αναφορικά με την αναμενόμενη αξία, που θα λάβουν από τη δεδομένη συναλλαγή. Από το μοντέλο της διεργασίας λήψης αγοραστικής απόφασης, (σχήμα 3.16), φαίνεται ότι η επιλογή μεταξύ ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών επιτελείται κατόπιν αναζήτησης πληροφοριών και εκπομπής σε ποικίλα ερεθίσματα. Το γεγονός

¹⁷⁹ Miller, C., (2001), "Meeting real needs with real products", Strategy and Leadership, MCB University Press, pp. 15-20

¹⁸⁰ Bigné, E., Vila-Lopez, N. & Küster-Boluda, I., (2000), "Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs", European Journal of Innovation Management, Vol. 3, No. 4, pp. 190-198

ότι, η πλειοψηφία αυτών καθοδηγούνται από τη διεργασία του Μάρκετινγκ, το καθιστά σημαντικό πόρο της επιχείρησης που οφείλει να διαμορφώνεται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού αυτής.¹⁸¹

Επιπρόσθετα, ο όρος συμφεροντούχοι δεν περικλείει μόνο τους πελάτες αλλά και το ευρύτερο **κοινωνικό, πολιτικό, νομικό πλαίσιο** μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Αδυναμία του να εναρμονιστεί με τις προσαγές αυτών μπορεί να επιφέρει, από οικονομικό μαρασμό, μέχρι και παύση της λειτουργίας του. Ιδιαίτερα, σε περιπτώσεις εισόδου σε νέες αγορές οι άνθρωποι του Μάρκετινγκ οφείλουν να κατανοήσουν τη δομή, τη κουλτούρα και τις ηθικές αξίες που διέπουν το σύνολο στόχευσης. Ταυτόχρονα, πρέπει να μελετηθεί διεξοδικά η νομοθεσία που υφίσταται αναφορικά με τις προδιαγραφές προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διαφήμιση, τη προστασία προσωπικών δεδομένων, το περιβάλλον και τη πολιτική ανταγωνισμού.¹⁸²

Αναγνωρίζοντας τη βαρύτητα των παραγόντων αυτών σε συνδυασμό με τη διάδοση των αρχών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, στις μέρες μας, έχει αναπτυχθεί η έννοια του “cause – related Marketing”, το οποίο ορίζεται ως η διεργασία σχεδιασμού και υλοποίησης των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ που χαρακτηρίζεται από μια προσφορά της επιχείρησης στην προσπάθεια να συμβάλλει με ένα προκαθορισμένο τρόπο στην ικανοποίηση επιχειρησιακών και ατομικών σκοπών. Μέρος αυτού αποτελεί η ηθική συμπεριφορά και έχει αποδειχθεί ότι οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να ανταμείψουν τους οργανισμούς, που λειτουργούν κατά αυτό τον τρόπο, ανεχόμενοι τις υψηλότερες χρεώσεις στα προϊόντα ή υπηρεσίες που αγοράζουν. Προς αυτή τη κατεύθυνση κινούνται οι προσπάθειες σχεδιασμού του μίγματος Μάρκετινγκ, αναφορικά με την προώθηση και ειδικότερα τα γεγονότα, τις εμπειρίες και τις δημόσιες σχέσεις, (κεφάλαιο 3.7.4).¹⁸³

¹⁸¹ Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J., (2006), “Consumer Behaviour”, 10th Edition, United States, Thomson South – Western, p. 77-79

¹⁸² LeClair, D., (2000), “Marketing planning and the policy environment in the European Union”, International Marketing Review, Vol. 17, No. 3, pp. 193-215

¹⁸³ Van den Brink, D., Odekerken-Schröder, G. & Pauwels, P., (2006), “The effect of strategic and tactical cause – related marketing on consumers’ brand loyalty”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 23/1, pp. 15-25

Η αναγνώριση των αναγκών και προσδοκιών του συνόλου των συμφεροντούχων αποτελεί κύρια περιοχή έρευνας της διεργασίας του Μάρκετινγκ και η κατανόηση αυτών δημιουργεί τις βάσεις για την ανάπτυξη εύρωστης στρατηγικής που καθορίζει το πεδίο δραστηριοποίησης του οργανισμού. Μονάχα μέσα από την ορθή αξιοποίηση του δύναται να γεφυρωθεί το χάσμα επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και όλων των άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενων με αυτήν.

4.2.2.2 Η πολιτική και στρατηγική βασίζεται σε πληροφορίες προερχόμενες από μετρήσεις επιδόσεων, έρευνες, μαθησιακές και εξωτερικά σχετιζόμενες δραστηριότητες¹⁸⁴

Σύμφωνα με το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης των Thomas & Hunger, (κεφάλαιο 3.5) η διαδικασία συλλογής πληροφοριών, από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, προηγείται της διαδικασίας λήψεως στρατηγικών αποφάσεων. Στόχος της αλληλουχίας αυτής είναι να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος και να αξιολογηθούν ή να εκμεταλλευτούν σύμφωνα με τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη οφείλουν να έχουν πλήρη επίγνωση των συνθηκών που επικρατούν, ούτως ώστε οι αποφάσεις τους να παρουσιάζουν χρηστικότητα και αποτελεσματικότητα. Η συμβολή της έρευνας Μάρκετινγκ, δηλαδή του συστηματικού και αντικειμενικού εντοπισμού, αναγνώρισης, συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, στο πεδίο αυτό είναι τεράστια.

Μια δομημένη έρευνα Μάρκετινγκ μελετά τις τάσεις της αγοράς, δημογραφικά στοιχεία, οικονομικά μεγέθη, νομοθεσία, κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, το φυσικό και τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ παρουσιάζει τα παρακάτω στάδια:¹⁸⁵

- I. Καθορισμός προβλήματος και στόχων έρευνας
- II. Ανάπτυξη σχεδίου έρευνας
- III. Συλλογή πληροφοριών
- IV. Ανάλυση πληροφοριών

¹⁸⁴ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 2b

¹⁸⁵ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 76-137

V. Παρουσίαση ευρημάτων

VI. Λήψη αποφάσεων

Οι προσεγγίσεις και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων ποικίλουν ανάλογα τη μορφή αυτών αλλά και τον τελικό στόχο. Ευρύτατη είναι η χρήση ιστορικών στοιχείων, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που παλαιότερα γεγονότα καθορίζουν μελλοντικά δρώμενα ή όταν δεν υπάρχει άλλη αξιόπιστη πηγή συλλογής πληροφοριών. Το πεδίο εφαρμογής αυτής σύμφωνα με τη βιβλιογραφία παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.¹⁸⁶

Πίνακας 4.2: Πεδίο Εφαρμογής Ιστορικής Μεθόδου στην Έρευνα Μάρκετινγκ¹⁸⁶

Είσοδος και έξοδος από αγορά	Δεδομένα από επιτυχίες ή αποτυχίες αποτελούν στοιχεία καθορισμού των απαραίτητων ικανοτήτων και πόρων για την επιτυχία Μελέτες της στρατηγικής των ανταγωνιστών αναδεικνύουν τα εμπόδια εισόδου Εξέταση των δεικτών επιβίωσης και ανάλυση της ελκυστικότητας τους Ανάλυση των συνθηκών και πως επηρεάζουν την επιχείρηση Απαιτούμενη επένδυση στο μίγμα Μάρκετινγκ κατά την είσοδο
Νέα προϊόντα	Συσχέτιση της εικόνας της επιχείρησης με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων Υποβόηθηση και επιτάχυνση της διεργασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων Κατανόηση της σημασίας της καινοτομίας Καθορισμός των παραγόντων επηρεασμού της επιτυχίας Ανάλυση της συμπεριφοράς σε όλο το κύκλο ζωής Διαπίστωση της σημασίας επένδυσης σε εξωτερικές επικοινωνίες Αναγνώριση των παραγόντων αποτυχίας Συμβολή στη λήψη αποφάσεων απόσυρσης προϊόντων
Επιχειρησιακές σχέσεις	Παροχή επιπρόσθετων πληροφοριών για την αποκάλυψη κρυφών πτυχών Εστίαση σε μακροχρόνιες σχέσεις και στρατηγικές συμμαχίες Κοινή εξέλιξη συνεργατών και ομαδική σχεδίαση προϊόντων Ανάλυση της συμπεριφοράς των καναλιών διανομής Μελέτη της επιτυχίας ή αποτυχίας σύναψης στρατηγικών συμμαχιών και της ηθικής που τις διέπουν
Κύκλος ζωής προϊόντος	Παρακολούθηση κερδοφορίας στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής Στρατηγικές τιμολόγησης ανάλογα τη φάση του κύκλου ζωής Εξέταση δεικτών αποτυχίας

¹⁸⁶ Golder, P., (2000), "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long Term Market Share Stability", Journal of Marketing Research, Vol. 37, No. 2, pp. 156-172

Άλλα	Αποφάσεις για τη δημιουργία φήμης για την επιχείρηση ή εστίαση σε βραχυχρόνιες προσφορές Εξέταση άριστων πρακτικών Δημιουργία εμπιστοσύνης αναφορικά με τις λειτουργίες του συνόλου του οργανισμού Εξέλιξη του κλάδου δραστηριοποίησης διαχρονικά Ανάλυση της επιρροής νέων τεχνολογιών
-------------	---

Ακόμη οι έρευνες Μάρκετινγκ διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Οι μεν ποιοτικές διεξάγονται με στόχο να καθοριστεί και να διαλευκανθεί η ακριβής φύση του προβλήματος και χρησιμοποιούν μια σειρά από εργαλεία όπως συνεντεύξεις σε βάθος και αναλυτικές συζητήσεις με ομάδες ατόμων, υπό το πρίσμα των αρχών της ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και ανθρωπολογίας. Οι δε ποσοτικές, χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερη έκταση και αποσκοπούν στη συλλογή δεδομένων μέσω επικοινωνίας με αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνόλου στόχευσης. Η στατιστική ανάλυση που ακολουθεί δίνει τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων για το σύνολο, περιορίζοντας, κατά αυτό το τρόπο, το χρόνο και το κόστος της έρευνας. Ανάλογα το είδος της έρευνας που επιλέγεται εξαρχής, ακολουθεί ο σχεδιασμός των ερωτηματολογίων και η επιλογή του δείγματος που θα επιφέρουν το ζητούμενο αποτέλεσμα.¹⁸⁷

Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων αποτελεί διαδικασία κεφαλαιώδους σημασίας για το στρατηγικό σχεδιασμό, δίχως αυτήν αναπόφευκτο αποτέλεσμα είναι η υποκειμενικότητα, η αυθαιρεσία και η ουτοπικότητα, ενώ οι πιθανότητες επιτυχίας αυτού καθορίζονται από τον παράγοντα τύχη. Ασφαλώς, όπως όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έτσι και η έρευνα Μάρκετινγκ ενέχει κινδύνους, οι οποίοι διακρίνονται στα εξής επίπεδα:¹⁸⁸

- Επίπεδο Α – Περιγραφή. Συχνά τα περιγραφικά εργαλεία χρησιμοποιούνται με λανθασμένο τρόπο στην προσπάθεια πρόβλεψης των πωλήσεων
- Επίπεδο Β – Μετάφραση. Στην αναζήτηση της επεξήγησης και μέτρησης των τάσεων ή της συμπεριφοράς των συμφεροντούχων υπεισέρχεται ο παράγοντας ανθρώπινο σφάλμα.

¹⁸⁷ Tan Tsu Wee, T., (2001), "The use of marketing research and intelligence in strategic planning: Key issues and future trends", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 19/4, pp. 245-253

¹⁸⁸ Emerald Group Publishing, (2006), "The battle for marketing's future. Will rationality or intuition prevail ?", Strategic Direction, Vol. 22, No. 10, pp. 26-28

- Επίπεδο Γ – Εξήγηση. Αδυναμία θέσπισης ενός κοινά αποδεκτού οδηγού αξιολόγησης των επιρροών της διεργασίας του Μάρκετινγκ στους συμφεροντούχους.
- Επίπεδο Δ – Πρόβλεψη. Συγκέντρωση αντιφατικών δεδομένων αναφορικά με την απόδοση της επένδυσης στη διεργασία του Μάρκετινγκ σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες επιχειρηματικές λειτουργίες.

Η επένδυση πάνω στην έρευνα Μάρκετινγκ και η βέλτιστη λειτουργία αυτής εμφανίζει τις περιοχές στις οποίες δύναται να εστιάσει ένας οργανισμός. Στην πραγματικότητα, τελικός κριτής είναι το σύνολο των συμφεροντούχων άρα η επικοινωνία με αυτούς αποτελεί τη βάση για την ικανοποίηση των αναγκών τους και κατά συνέπεια τα βελτιωμένα επιχειρηματικά αποτελέσματα, μέσω στρατηγικών και πολιτικών που εξισορροπούν αντιμαχόμενες δυνάμεις.

4.2.2.3 Η πολιτική και στρατηγική σχεδιάζεται, αξιολογείται και αναθεωρείται¹⁸⁹

Απόρροια και φυσική συνέχεια της συγκέντρωσης και ανάλυσης στοιχείων αποτελεί ο **σχεδιασμός** της στρατηγικής και των πολιτικών επίτευξης της. Σε αυτή τη διαδικασία λαμβάνονται υπόψη η αποστολή και το όραμα του οργανισμού, η σημασία των οποίων έχει αναλυθεί προηγούμενα, (κεφάλαιο 4.2.1.1). Αντικειμενικός σκοπός είναι ο άριστος συνδυασμός των δυνάμεων της επιχείρησης με τις ευκαιρίες της αγοράς, ενώ ταυτόχρονα επισημαίνονται οι εσωτερικές αδυναμίες για να καταπολεμηθούν και εντοπίζονται οι εξωτερικές απειλές, ούτως ώστε να επηρεάσουν όσο το δυνατόν λιγότερο τη λειτουργία του οργανισμού.

Η διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής ουσιαστικά αποτελεί τη συνισταμένη του σχεδιασμού, έξι επί μέρους, λειτουργικών στρατηγικών:

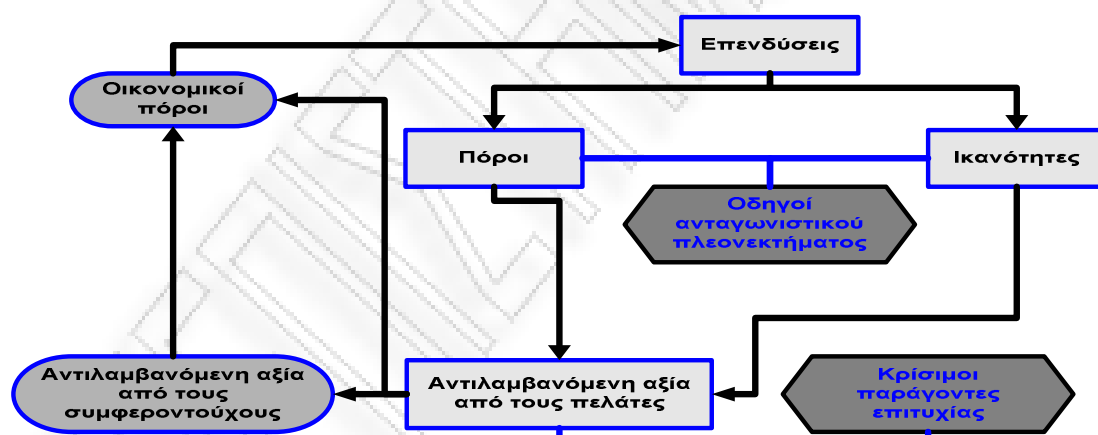
- Στρατηγική Μάρκετινγκ, (κεφάλαιο 3.4)
- Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης
- Στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας
- Στρατηγική Παραγωγής

¹⁸⁹ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 2c

- Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων
- Στρατηγική Χρηματοοικονομικών

Η σχετική βαρύτητα κάθε μιας από αυτές είναι συνάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης, του σημείου που βρίσκεται στον κύκλο ζωής της, των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει, του τύπου της αγοράς και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.¹⁹⁰

Αναμφίβολα, ο επιμερισμός των πόρων στις επί μέρους λειτουργίες και ο τρόπος διαχείρισης αυτών να είναι κύριοι συμμετέχοντες στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υποστηρικτικό εργαλείο, της διαδικασίας αυτής αποτελεί ο εντοπισμός των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας, Key Success Factors. Αυτοί αποτελούν τους πόρους και τις ικανότητες του οργανισμού που έχουν τη μέγιστη συμβολή στη δημιουργία άριστης ανταγωνιστικής θέσης, είναι λίγοι σε πλήθος και ασφαλώς, καθορίζονται από την αγορά. Παρακάτω παρουσιάζεται η συσχέτιση τους με την παρεχόμενη αξία προς πελάτες και λοιπούς ενδιαφερόμενους.¹⁹¹



ΣΧΗΜΑ 4.6: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα¹⁹¹

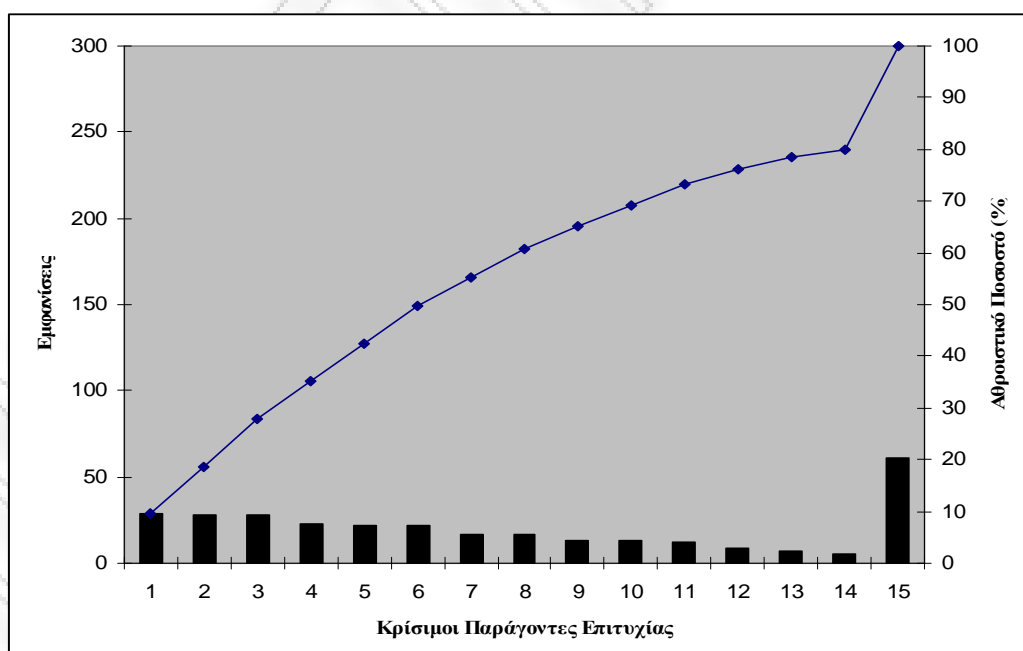
Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι έρευνα που έγινε βασισμένη σε βιβλιογραφία από το 1989 έως το 2003, αναφορικά με τους Κρίσιμους Παράγοντες Επιτυχίας, βρέθηκε ότι ακολουθούν τη λογική της κατανομής Pareto,

¹⁹⁰ Sharma, B., (2004), "Marketing Strategy, contextual factors and performance. An investigation of their relationship", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 23, No. 2, pp. 128-143

¹⁹¹ Matthyssens, P. & Vandenbempt, K., (1998), "Creating competitive advantage in industrial services", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 13, No. 4/5, pp. 339-355

δηλαδή 14 από αυτούς καταλαμβάνουν ποσοστό 80% του συνόλου και 42 το υπόλοιπο 20%. Οι Παράγοντες αυτοί με φθίνουσα σειρά εμφανίσεων είναι:¹⁹²

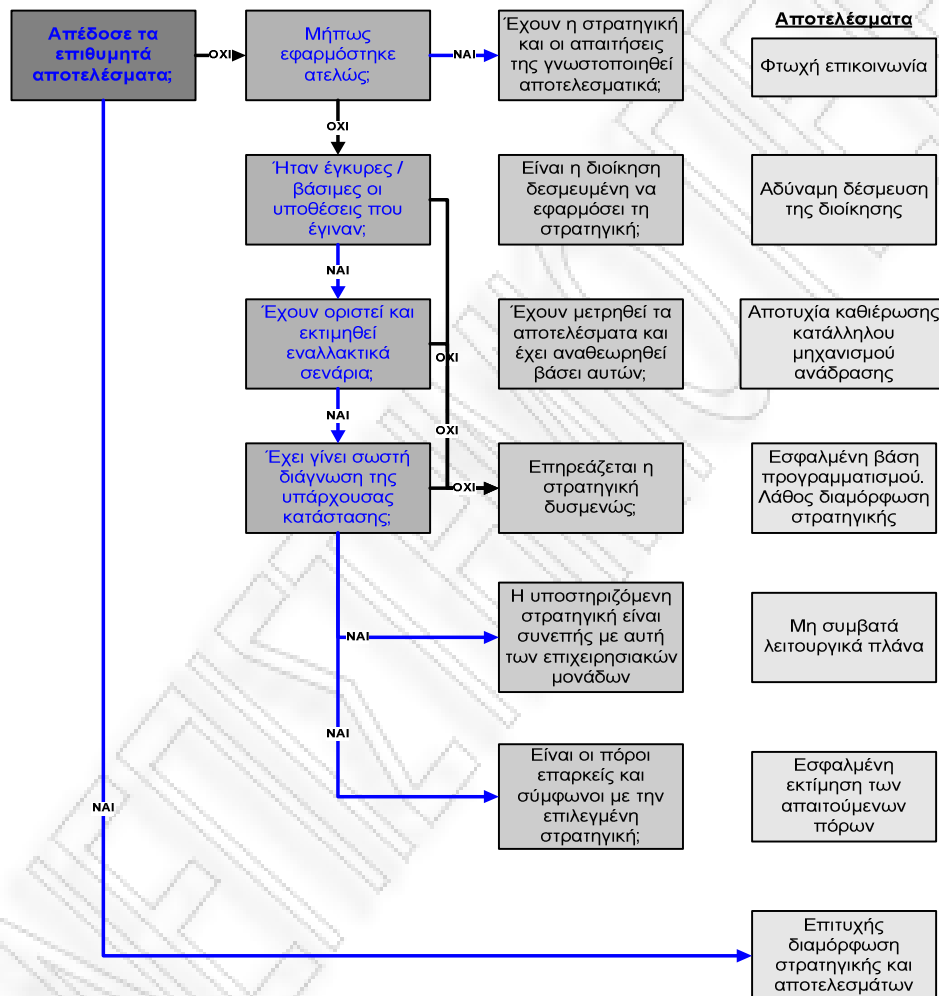
1. Ρόλος της ηγεσίας και της πολιτικής Ποιότητας
2. Διαχείριση προμηθειών
3. Διαχείριση διεργασιών
4. Πελατοκεντρική προσέγγιση
5. Εκπαίδευση
6. Σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων
7. Σχεδιασμός προϊόντων / υπηρεσιών
8. Δεδομένα Ποιότητας
9. Ρόλος τμήματος Ποιότητας
10. Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού
11. Σχεδιασμός και παραγωγή με βάση τις προδιαγραφές
12. Διαλειτουργικές ομάδες Ποιότητας
13. Συγκριτική αξιολόγηση
14. Ανάλυση πληροφοριών
15. Υπόλοιποι παράγοντες



ΣΧΗΜΑ 4.7: Κατανομή Pareto Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας¹⁹²

¹⁹² Karuppusami, G. & Gandhinathan, R., (2006), "Pareto analysis of critical success factors of total quality management. A literature review and analysis", The TQM Magazine, Vol. 18, No. 4pp. 372-385

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των συμφεροντούχων, οι τεχνολογικές καινοτομίες και η γενικότερη αβεβαιότητα καθιστά τη λήψη μακροχρόνιων στρατηγικών αποφάσεων εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία με αποτέλεσμα η πολιτική και στρατηγική, στο σύνολο της αλλά και στις επί μέρους λειτουργίες, να **αξιολογείται** σε περιοδική βάση. Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζεται ένα από τα μοντέλα αξιολόγησης.¹⁹³



ΣΧΗΜΑ 4.8: Αξιολόγηση Εφαρμοσμένης Στρατηγικής¹⁹³

Ζητούμενο, μιας διαδικασίας αξιολόγησης που αποκάλυψε αδυναμίες, αποτελεί, πάντα, η **αναθεώρηση** και προσαρμογή της στρατηγικής στις προσαγές του περιβάλλοντος. Αυτές χαρακτηρίζονται σαν r – επιλογές, όταν ευνοούν οργανισμούς οι οποίοι εναρμονίζονται γρήγορα και σαν k – επιλογές, στην περίπτωση

¹⁹³ Παπαδάκης, Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 488-507

που ευνοούν αυτούς που συναγωνίζονται στην αποδοτική χρήση των πόρων. Αναφορικά με τις προσαρμογές των επιχειρήσεων στις επικρατούσες συνθήκες μπορούμε να τις διακρίνουμε στις εξής κατηγορίες:¹⁹⁴

- Εξερευνητές. Ακολουθούν στρατηγικές r – επιλογής, αναλύουν το περιβάλλον διεξοδικά και ανταποκρίνονται άμεσα στις μεταβολές του, αν όχι προνοώντας τις.
- Υπερασπιστές. Απευθύνονται σε περιορισμένο αριθμό αγοραστικού κοινού και προσπαθούν σε συνεχή βάση να βελτιστοποιήσουν την εκμετάλλευση των πόρων τους. Ακολουθούν στρατηγικές k – επιλογής.
- Αναλυτές. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό τους είναι η μείξη σταθερών και μεταβαλλόμενων προϊόντων και αγορών. Προσαρμόζονται στις αλλαγές σχετικά γρήγορα αλλά η βασική δύναμη τους πηγάζει από τη σταθερή βάση προϊόντων.
- Αντιδρώντες. Στην πραγματικότητα δεν εφαρμόζουν συστηματική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Ανταποκρίνονται στις πιέσεις του περιβάλλοντος σε περιστασιακή βάση, διαθέτουν ασαφείς δομές και παρουσιάζουν μειωμένη απόδοση.

Αναμφισβήτητα, η λήψη μακροχρόνιων αποφάσεων, από την ανώτατη διοίκηση ενός οργανισμού, σε στρατηγικό επίπεδο αποτελεί μια δημιουργική διαδικασία η οποία υποστηρίζεται από αντικειμενικά δεδομένα αλλά συντίθεται με υποκειμενικά κριτήρια. Όσο οργανωμένη ή συστηματική και είναι πάντα υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες που δύναται να θέσουν σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητά της. Κυρίαρχη άμυνα των επιχειρήσεων απέναντι, στο φαινόμενο αυτό, είναι η συνεχής αξιολόγηση και αναθεώρηση, η οποία καθίσταται δυνατή μέσα από την ανάλυση εσωτερικών ή εξωτερικών δεδομένων, που συλλέγει η διεργασία του Μάρκετινγκ.

¹⁹⁴ Mavondo, F., (2000), “Marketing as a form of adaptation: Empirical evidence from a developing economy”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 18/5, pp. 256-272

4.2.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι άριστοι οργανισμοί διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και χρησιμοποιούν το σύνολο των ικανοτήτων των ανθρώπων τους σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Προάγουν την τιμιότητα και την ισότητα, εμπλέκουν και ενδυναμώνουν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Νοιάζονται, επικοινωνούν, ανταμείβουν και αναγνωρίζουν με τέτοιο τρόπο που παρακινεί τους εργαζόμενους και τους δεσμεύει αναφορικά με την χρήση των ικανοτήτων και γνώσεων τους για τη πρόοδο του οργανισμού.¹⁹⁵

4.2.3.1 Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται¹⁹⁶

Ένα από τα σημαντικότερα πεδία ενδιαφέροντος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός αντιμετωπίζει τους ανθρώπους του. Στόχος μιας αποτελεσματικής προσέγγισης είναι η δημιουργία εργασιακών συνθηκών υψηλών επιδόσεων και η διατήρηση περιβάλλοντος αριστείας με αποτέλεσμα στους ανθρώπους της επιχείρησης να παρέχονται όλα τα απαιτούμενα μέσα, τόσο υλικά όσο και ψυχολογικά ή πνευματικά, για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.¹⁹⁷

Αποτελεί κοινή διαπίστωση, το γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να παρέχουν εργασία στους καλύτερους εργαζόμενους και έχουν δομήσει συστήματα ανεύρεσης αυτών. Μια συστηματική προσέγγιση **σχεδιασμού** των ανθρώπινων πόρων ξεκινάει από την πρόβλεψη πλεονάσματος ή ελλείμματος διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού ανά θέση εργασίας, συνεχίζει με το καθορισμό των στόχων της διαδικασίας και ολοκληρώνεται με την υλοποίηση και αξιολόγηση της. Στη συνέχεια διενεργείται η επιλογή μέσω βιογραφικών, συνεντεύξεων, τεστ ικανοτήτων, αντίληψης, γνώσεων και προσωπικότητας.¹⁹⁸ Η αντίληψη που επικρατεί είναι ότι κατάλληλος εργαζόμενος όταν πλαισιώνει την κατάλληλη θέση παρουσιάζεται

¹⁹⁵ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 3

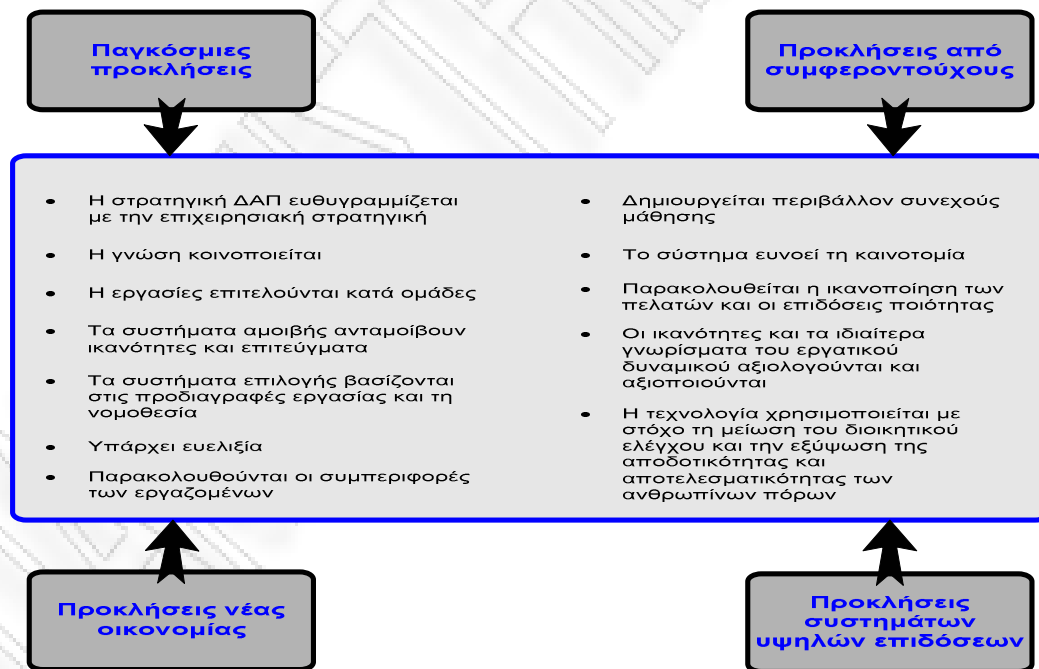
¹⁹⁶ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 3a

¹⁹⁷ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 253-257

¹⁹⁸ Noe, R., Hollenbeck, J. & Wright, P., (2003), "Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage", 4th Edition, New York, McGraw Hill, p.177-247

λειτουργική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η εικόνα του οργανισμού, μέσα από τη συνολική λειτουργία του Μάρκετινγκ, επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία σχεδιασμού των ανθρωπίνων πόρων καθώς άριστοι οργανισμοί προσελκύουν άριστους εργαζόμενους και κατέχουν ισχυρότερη θέση στη διαδικασία επιλογής.¹⁹⁹

Η **διαχείριση** του ανθρωπίνου δυναμικού αναφέρεται στις πολιτικές, πρακτικές και συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τη στάση και τις επιδόσεις των εργαζομένων. Ενημερωμένο, άρτια εκπαιδευμένο και ενδυναμωμένο ανθρώπινο δυναμικό ασκεί κεφαλαιώδους σημασίας επίδραση στην ανάπτυξη και υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, με άμεσο επακόλουθο να ενισχύεται η τάση άμεσης σύνδεσης αυτού, με τις κύριες διεργασίες του οργανισμού. Το αποτέλεσμα της επιτυχούς διασύνδεσης είναι η δημιουργία μιας δύναμης για την επιχείρηση, η οποία αποτελεί προσωπικό χαρακτηριστικό αυτής, που είναι αδύνατον να κλαπεί ή να μιμηθεί από άλλες. Κάποιες από τις πρακτικές με τις οποίες συμβάλλει η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στην αντιμετώπιση ανταγωνιστικών προκλήσεων παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.²⁰⁰



ΣΧΗΜΑ 4.9: Ανταγωνιστικές Προκλήσεις και Πρακτικές ΔΑΠ²⁰⁰

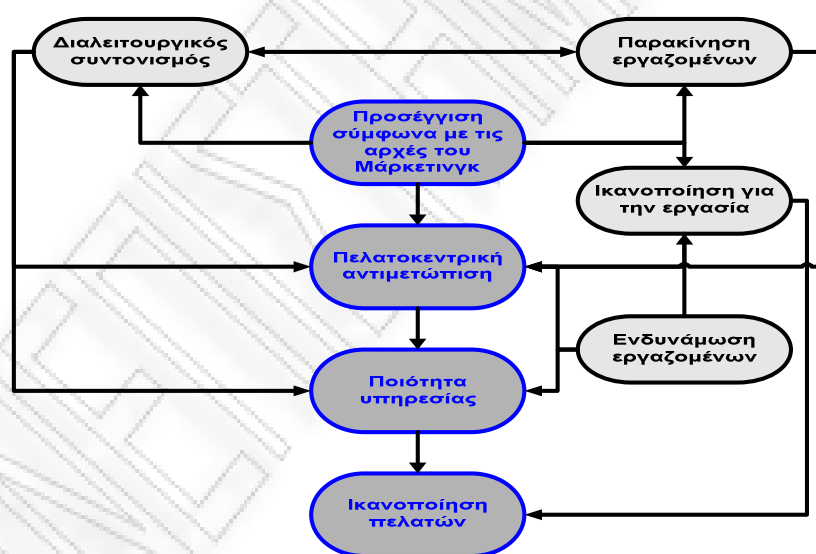
¹⁹⁹ Oakland, J., (2001), “Total Organizational Excellence. Achieving World – Class Performance”, Oxford, Butterworth Heinemann, p. 57-58

²⁰⁰ Noe, R., Hollenbeck, J. & Wright, P., (2003), “Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage”, 4th Edition, New York, McGraw Hill, p.3-50

Αρωγός, στην προσπάθεια άριστης διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή της έννοιας του εσωτερικού Μάρκετινγκ, δηλαδή η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως εσωτερικών πελατών και η αντίληψη των θέσεων εργασίας σαν προϊόντα που δημιουργούνται με στόχο την ικανοποίηση αυτών. Θεμελιώδης αρχή στην οποία βασίζεται, είναι η άποψη ότι προϋπόθεση της ύπαρξης ευχαριστημένων πελατών είναι η ύπαρξη ευχαριστημένων υπαλλήλων. Τα κύρια συστατικά του είναι:

- Παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων
- Πελατοκεντρική προσέγγιση
- Διαλειτουργικός συντονισμός
- Προσέγγιση των προαναφερθέντων μέσα από τις αρχές της διεργασίας του Μάρκετινγκ
- Υλοποίηση επιχειρησιακών ή λειτουργικών στρατηγικών.

Το μοντέλο στο οποίο βασίζεται η λογική του εσωτερικού Μάρκετινγκ παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.²⁰¹



ΣΧΗΜΑ 4.10: Μοντέλο Ανάπτυξης Εσωτερικού Μάρκετινγκ²⁰¹

Αναμφίβολα, στις μέρες μας, η εναρμόνιση του συνόλου των ανθρωπίνων πόρων με τη διεργασία του Μάρκετινγκ αποτελεί μείζον θέμα ενασχόλησης της διοίκησης, διότι η ιδανική συνεργασία μεταξύ τους συμβάλλει στην επίτευξη:

²⁰¹ Rafiq, M. & Ahmed, P., (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462

- Ευθυγράμμισης διεργασιών με θέματα που αφορούν τους πελάτες
- Κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος και κουλτούρας σε σχέση με την παρακίνηση των εργαζομένων για άριστη εξυπηρέτηση πελατών
- Συστημάτων παρακολούθησης της ικανοποίησης πελατών, εργαζομένων αλλά και της διασύνδεσης μεταξύ τους
- Δημιουργίας σημείων τομής εκπαίδευσης εργαζομένων και ικανοποίησης πελατών

Στην πράξη, η επίτευξη της συνέργειας μεταξύ τους συνεπάγεται βελτίωση της περιγραφής θέσεων εργασίας, ανεύρεση υπαλλήλων που υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις αυτών, άριστη σχεδίαση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και κατάλληλη διάρθρωση συστήματος ανταμοιβών με κοινό γνώμονα, πάντα την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.²⁰²

Επιπροσθέτως, της αναζήτησης, ανεύρεσης και άριστης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ένας οργανισμός έχει υποχρέωση να παρακολουθεί τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες των ανθρώπων του και να τις αναπτύσσει. Μέσα από μια συστηματική διαδικασία **βελτίωσης**, η οποία περιλαμβάνει εκπαίδευση – επιμόρφωση, αξιολόγηση, εναλλαγές εργασίας, μεγαλύτερη ανάθεση ευθυνών – αρμοδιοτήτων και διαχείριση καριέρας επιτυγχάνει την πλήρη δέσμευση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του.²⁰³

Ταυτόχρονα, η εναρμόνιση των αντιλήψεων των ανθρώπων του οργανισμού με τη κουλτούρα του συμβάλλει στην εξωτερίκευση μιας εικόνας άριστης λειτουργίας και εξυπώνει τη φήμη του. Οι αντιλήψεις που σχηματίζονται στους πελάτες πηγάζουν από την εξυπηρέτησή τους από το σύνολο του οργανισμού και όχι μόνο από τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής.²⁰⁴ Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η εξέλιξη του μίγματος Μάρκετινγκ συμπεριλαμβάνοντας στα προαναφερθέντα τέσσερα P's, (κεφάλαιο 3.7), ένα πέμπτο αυτό της δύναμης των ανθρώπων, People Power. Σύμφωνα με τη λογική αυτή, το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού δύναται να

²⁰² Chimhanzi, J., (2004), "The impact of marketing / HR interactions on marketing strategy implementation", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. ½, pp. 73/98

²⁰³ Noe, R., Hollenbeck, J. & Wright, P., (2003), "Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage", 4th Edition, New York, McGraw Hill, p.373-414

²⁰⁴ Aurand, T., Gorehels, L. & Bishop, T., (2005), "Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross functional message synergy", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14/3, pp. 163-169

προσθέσει ένα σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης και να συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πελατοκεντρική προσέγγιση είναι αδύνατον να υλοποιηθεί αν οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται το ρόλο που διαδραματίζουν στη διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη, που είναι ουσιαστικά και ο μόνος λόγος για τον οποίο επιτελούν το συγκεκριμένο έργο. Εξετάζοντας, την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης, (κεφάλαιο 3.5) διαφαίνεται ξεκάθαρα πως το σύνολο των ανθρώπων του οργανισμού έχει συμβάλει στην αξία της τελικής προσφοράς προς τον πελάτη.²⁰⁵

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η άριστη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, με τη βοήθεια της διεργασίας του εσωτερικού Μάρκετινγκ, συμβάλλει στη δημιουργία άριστης εικόνας στα μάτια, εν δυνάμει εργαζομένων και καταναλωτών, αυτό έχει ως άμεσο αποτέλεσμα ο οργανισμός να προσελκύει ικανούς ανθρώπους για να τους ενσωματώσει στο δυναμικό του και οι προσδοκίες των πελατών να υπερκαλύπτονται σε κάθε συναλλαγή με αυτόν.

4.2.3.2 Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται²⁰⁶

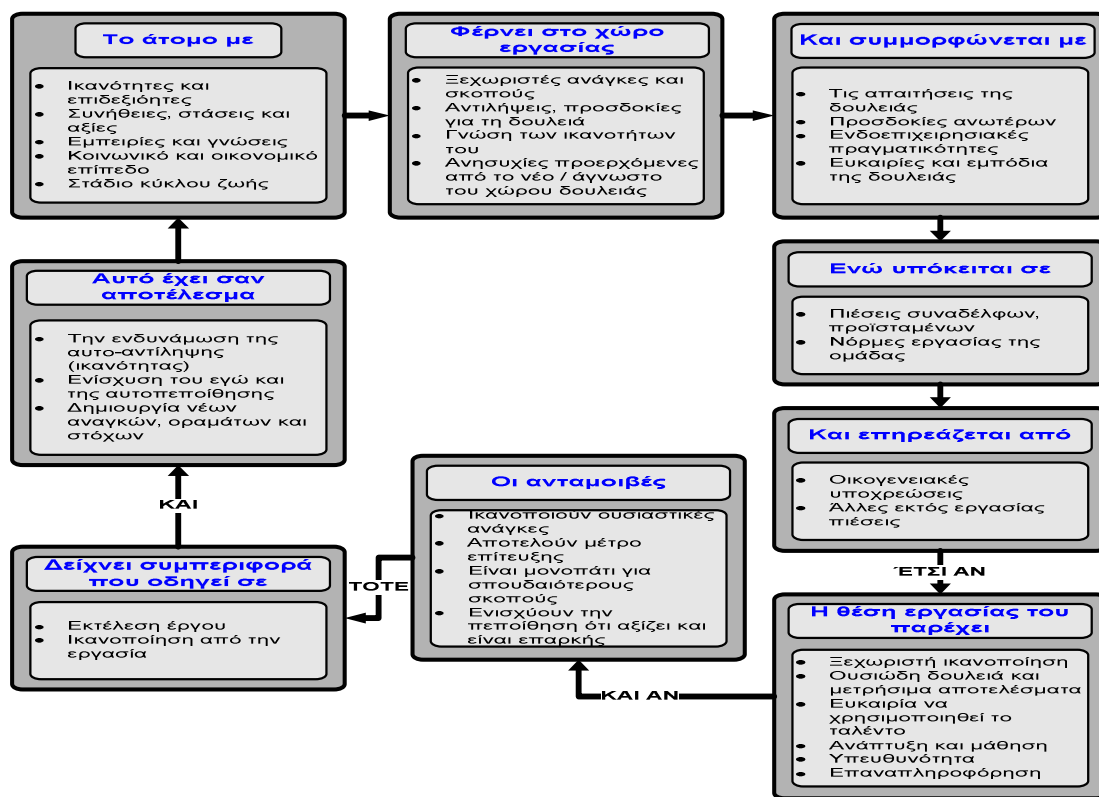
Η **συμμετοχή** του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία παρακίνησης των μελών του οργανισμού με στόχο να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα που σχετίζονται με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν. Βασίζεται στη λογική ότι οι άνθρωποι που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ή την ευκαιρία βρίσκονται στην καλύτερη δυνατή θέση να λάβουν αποφάσεις βελτίωσης της διεργασίας.²⁰⁷ Οι δυνάμεις που παρακινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά και στο ίδιο διαχρονικά. Διακρίνονται σε βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές, ενώ η προσπάθεια της διοίκησης οφείλει να κατευθύνεται προς την αναγνώριση και τον επηρεασμό τους με στόχο την

²⁰⁵ Judd, V., (2003), “Achieving a customer orientation using People Power, the 5th P”, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 10, pp. 1301-1313

²⁰⁶ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 3c

²⁰⁷ Omachonu, V. & Ross, J., (2004), “Total quality”, Third edition, CRC Press LLC, p. 83-86

ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς. Στο παρακάτω σχήμα εξηγείται τι ακριβώς διεξάγεται κατά τη διαδικασία παρακίνησης.²⁰⁸



ΣΧΗΜΑ 4.11: Διαδικασία Παρακίνησης²⁰⁸

Σημαντική συμβολή στη διαδικασία παρακίνησης έχει η δημιουργία ομάδων, μικρών συνόλων ανθρώπων με συμπληρωματικές ικανότητες που δεσμεύονται με κοινούς στόχους. Ο λόγος δημιουργίας τους είναι η εύρεση των βέλτιστων λύσεων σε προβλήματα που παρουσιάζουν πολυπλοκότητα για να επιλυθούν από μεμονωμένα άτομα. Μέσα από την σωστή λειτουργία τους ο άνθρωπος εκπαιδεύεται, αναπτύσσει ικανότητες και ικανοποιείται.²⁰⁹ Η λειτουργία του εσωτερικού Μάρκετινγκ, μέσω των πληροφοριών που συλλέγει για τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, έρχεται να γνωστοποιήσει στη διοίκηση τις ανάγκες αυτών και πως θα ικανοποιούν με στόχο την παρακίνηση τους, καθώς και να εντοπίσει τις ικανότητες των ανθρώπων που χρειάζονται για τη σωστή σύσταση της ομάδας. Παράλληλα, τείνει να εξαφανίσει τα σύνορα των τμημάτων και εστιάζει στις διεργασίες, χαρακτηριστικό παράδειγμα

²⁰⁸ Χυτήρης, Λ., (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», 3^η Έκδοση, Αθήνα, Interbooks, σελ. 149-155

²⁰⁹ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 262-266

αποτελεί η σύσταση ομάδας ανάπτυξης νέων προϊόντων, στην οποία συμμετέχουν μέλη του τμήματος πωλήσεων.²¹⁰

Η **ενδυνάμωση** συνεπάγεται την παροχή εξουσίας στους ανθρώπους, για τη λήψη αποφάσεων σύμφωνα με αυτό που θεωρούν οι ίδιοι σωστό. Απαιτεί πραγματική εμπιστοσύνη εκ μέρους της διοίκησης και ενισχύει την ανάληψη κινδύνων με αποτέλεσμα τη μάθηση. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η διανομή μέρους της εξουσίας των ανώτερων στελεχών σε κατώτερα. Το γεγονός αυτό δημιουργεί τον κίνδυνο κατάχρησης αλλά η εμπειρία έχει αποδείξει ότι οι κατώτεροι εργαζόμενοι είναι περισσότερο συντηρητικοί από τους ανώτερους. Ασφαλώς, οι άνθρωποι με αρμοδιότητες οφείλουν να γνωρίζουν πότε και με ποιό τρόπο δύναται να τις χρησιμοποιήσουν, για να γίνει κάτι τέτοιο πραγματικότητα, απαιτείται μια γενικότερη αλλαγή των συστημάτων λειτουργίας του οργανισμού.²¹¹

- Παροχή εκπαίδευσης, πόρων και υποστήριξης στο ανθρώπινο δυναμικό
- Οι πολιτικές και οι διαδικασίες εξετάζονται αναφορικά με την ύπαρξη μη απαραίτητων περιορισμών στην ικανότητα των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν πελάτες
- Καλλιέργεια ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης και όχι επίπληξης σχετικά με τα λάθη
- Πλήρης διακίνηση πληροφοριών
- Ανάπτυξη του αισθήματος ευθύνης στους εργαζόμενους και κατανόηση του ρόλου που επιτελούν στην ικανοποίηση των πελατών
- Παροχή εκπαίδευσης στα ανώτερα διοικητικά στελέχη για να αποκτήσουν ηγετικά χαρακτηριστικά και να απομακρύνουν το φόβο

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης αποκτά ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον όταν αναφέρεται στους πωλητές ή τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής. Οι άνθρωποι αυτοί έρχονται σε άμεση, καθημερινή επαφή με τους πελάτες και αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση απέναντι τους. Στόχος τους οφείλει να είναι όχι απλά η παραγγελιοληψία αλλά η δημιουργία σχέσεων και η επίλυση κάθε προβλήματος. Η πελατοκεντρική

²¹⁰ Fudson, K., Schoenbachler, D., Gordon, G., Ridnour, R. & Weilbaker, D., (2006), "The new product development process: Let the voice of the salesperson be heard", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15/3, pp. 194-202

²¹¹ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 278-280

προσέγγιση, αναφορικά με αυτούς, δύναται να εκφραστεί σαν ποσοστό των περιπτώσεων που καλύφθηκαν οι ανάγκες των πελατών σε σχέση με το συνολικό αριθμό συναντήσεων. Αντικειμενικός στόχος αποτελεί η ικανοποίηση του πελάτη, η δέσμευση αυτού απέναντι στην επιχείρηση και η πρόσθεση επαναγοράς. Έχει αποδειχθεί από έρευνα, ότι αυτά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνικές γνώσεις του πωλητή, τις κοινωνικές του ικανότητες, την παρακίνηση του και τις αρμοδιότητες του να λαμβάνει αποφάσεις.²¹²

Οι μεγάλες γραφειοκρατικές επιχειρήσεις με την υπερβολική εξειδίκευση εργασίας, τους άκαμπτους κανόνες λειτουργίας, την επιβολή αυστηρής πειθαρχίας και την κεντρική απρόσωπη διοίκηση ανήκουν στο παρελθόν. Η αδιαφορία για τους στόχους και τις επιδιώξεις των εργαζομένων έχει δώσει τη θέση της στο εσωτερικό Μάρκετινγκ με απώτερο στόχο την παρακίνηση και ενδυνάμωση αυτών. Οι οργανωσιακές δομές ευνοούν την αμφίδρομη επικοινωνία σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και την αμεσότερη απόκριση στις μεταβολές ή τις προσταγές του περιβάλλοντος.²¹³

4.2.3.3 Οι άνθρωποι και ο οργανισμός επικοινωνούν με διάλογο²¹⁴

Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων και πληροφοριών, (κεφάλαιο 3.6). Οι στόχοι που εξυπηρετεί στο εσωτερικό του οργανισμού είναι:

- Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις. Η διοίκηση χρειάζεται δεδομένα τα οποία θα αξιολογήσει και θα βασίσει τις αποφάσεις της.
- Συμβάλλει στην παρακίνηση. Ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων.
- Βοηθά στον έλεγχο. Αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες, συνεπώς καθίσταται δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων.

²¹² Hennig – Thurau T., (2004), “Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitment and retention”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 450-478

²¹³ Papisolomou, I., (2006), “Can internal marketing be implemented within bureaucratic organizations?”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp. 194-212

²¹⁴ European Foundation for Quality Management, *Assessor Scorebook 2003*, Criterion 3d

- Δημιουργεί υψηλό ηθικό. Επιτρέπει την εκδήλωση των συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.

Κανάλι επικοινωνίας ορίζεται το μέσο που λειτουργεί ως μεταφορέας του μηνύματος ή της πληροφορίας, που πρέπει από τον πομπό να φτάσει στο δέκτη. Η επιλογή του μεταφορέα εξαρτάται από την ποσότητα των πληροφοριών που μπορεί να μεταφέρει έγκαιρα, με ακρίβεια και να εξασφαλίσει την αντίδραση του δέκτη. Σε επίπεδο επιχείρησης η επικοινωνία γίνεται σε τρεις κατευθύνσεις, προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια. Τα κανάλια διακρίνονται σε τυπικά, τα οποία δημιουργούνται και λειτουργούν κατά μήκος της γραμμής εξουσίας, όπως αυτή ορίζεται από την επιχείρηση και άτυπα, που υποκαθιστούν τα πρώτα σε περιπτώσεις που η πληροφόρηση που παρέχουν είναι ανεπαρκής, ασυνεχής και αναποτελεσματική.²¹⁵

Ένα άριστα διαρθρωμένο σύστημα επικοινωνίας αποτελεί στρατηγικό πόρο της επιχείρησης. Με τη βοήθεια αυτής η διαμόρφωση της στρατηγικής και οι αποφάσεις για αλλαγές, από την ανώτατη διοίκηση μεταφέρονται και γνωστοποιούνται στο σύνολο του οργανισμού. Η αποτελεσματική υλοποίησή τους, σε πρώτη φάση, εξαρτάται από το κατά πόσο γνωρίζουν και έχουν κατανοήσει οι άνθρωποι το ρόλο τους. Από τη στιγμή που είναι ξεκάθαρα το πότε και πως εμπλέκονται, σε ποια διεργασία, ποιοι είναι οι στόχοι της και ποια τα οφέλη τότε είναι δυνατόν να επιτευχθεί η δέσμευση για την άριστη υλοποίησή της. Όλα τα επίπεδα διοίκησης του οργανισμού οφείλουν να υποστηρίζουν τη συνεχή, ανοιχτή και αμφίδρομη επικοινωνία. Η συμμετοχή τους σε καθημερινές λειτουργίες και η ανοιχτή πρόσβαση για όλους τους εργαζομένους συνεισφέρουν, κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό, στην ενίσχυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ τους και τη συνεχή ροή πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις.²¹⁶

Αναμφίβολα, η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστη δραστηριότητα στην υλοποίηση όλων των διεργασιών και ιδιαιτέρως αυτών που επιτελούνται διαλειτουργικά. Το εσωτερικό Μάρκετινγκ αναγνωρίζει τη σημασία της και κυρίαρχος στόχος του, είναι ο σχεδιασμός των διαδικασιών αυτών, που θα

²¹⁵ Χυτήρης, Λ., (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», 3^η Έκδοση, Αθήνα, Interbooks, σελ. 258-267

²¹⁶ Oakland, J., (2001), "Total Organizational Excellence. Achieving World – Class Performance", Oxford, Butterworth Heinemann, p. 193-207

εξασφαλίσουν την άριστη διαχείριση της. Τα μηνύματα εκφρασμένα με γενικό τρόπο για να απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων, συχνά προκαλούν σύγχυση και είναι αναποτελεσματικά. Με τη βοήθεια της εσωτερικής έρευνας και τη νοοτροπία αντιμετώπισης των εργαζομένων ως εσωτερικών πελατών επιτελείται τμηματοποίηση αυτών και προσαρμογή της γλώσσας, του ύφους, του καναλιού με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες άριστης κατανόησης του μηνύματος από το δέκτη.²¹⁷

Ουσιαστικά, η εσωτερική επικοινωνία είναι θέμα δημιουργίας εμπιστοσύνης, καλλιέργειας κλίματος συνεργασίας και υιοθέτησης περισσότερο ευέλικτων καναλιών. Η σημασία της, όμως, δεν περιορίζεται στο εσωτερικό μόνο του οργανισμού, αλλά επιτελεί και σημαντικό έργο στη δημιουργία της εξωτερικής εικόνας αυτού. Ανεπάρκεια στην ενημέρωση των εργαζομένων συνεπάγεται, αναπόφευκτα, παροχή λανθασμένων πληροφοριών στους πελάτες με τους οποίους συναλλάσσονται. Η αντίληψη, λοιπόν, που σχηματίζουν οι συμφεροντούχοι, του εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζεται από το μήνυμα που εκπέμπει ο οργανισμός στο σύνολο του. Συνεπώς, ο συντονισμός όλων των μορφών επικοινωνίας, διοικητικής, οργανωσιακής, Μάρκετινγκ αποτελεί στρατηγικής φύσεως, διοικητικά ελεγχόμενο εργαλείο και δύναται να ενισχύσει τη φήμη της επιχείρησης.²¹⁸

4.2.4 Συνεργασίες και Πόροι

Οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν και διαχειρίζονται τις εξωτερικές συνεργασίες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικές πόρους με στόχο να υποστηρίξουν τη πολιτική, τη στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών τους. Κατά το σχεδιασμό και τη διαχείριση των συνεργασιών και των πόρων εξισορροπούν τις υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.²¹⁹

²¹⁷ Ahmed, P. & Rafiq, M., (2003), "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1177-1186

²¹⁸ Massie, L. & Anderson, C., (2003), "Integrating communications: Is the ideal achievable?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 223-228

²¹⁹ European Foundation for Quality Management, *Assessor Scorebook 2003*, Criterion 4

4.2.4.1 Διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες²²⁰

Αποτελεί κοινή διαπίστωση, στις μέρες μας, ότι οι οργανισμοί διαχειρίζονται την **αλυσίδα προμηθειών** τους, μέσω της δημιουργίας μακροχρόνιων στρατηγικών συνεργασιών, αναγνωρίζοντας τη συμβολή της στην προσπάθεια δημιουργίας ξεχωριστών ικανοτήτων. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ εναρμονίζεται και ενισχύει την αντίληψη αυτή, χωρίς όμως να δύναται να εντοπίσει άριστες πρακτικές εφαρμογής της, κυρίως, εξαιτίας της ύπαρξης αναρίθμητων μεταβλητών που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων. Η πλέον σύγχρονη προσέγγιση απέναντι στη δυναμικότητα της αγοράς προστάζει τη μείωση του αριθμού των προμηθευτών και τη δημιουργία σχέσεων «κερδίζω – κερδίζω», ιδιαίτερα όταν αυτοί παρέχουν συστατικά κρίσιμα για την Ποιότητα του τελικού προϊόντος.²²¹ Οι στρατηγικές συμμαχίες, δηλαδή η συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών, επιχειρηματικών μονάδων αποσκοπούν:²²²

- Δημιουργία τεχνολογικών ή / και παραγωγικών ικανοτήτων
- Απόκτηση πρόσβασης σε συγκεκριμένες αγορές
- Μείωση οικονομικού κινδύνου
- Μείωση πολιτικού κινδύνου
- Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων

Η διεργασία του Μάρκετινγκ δεν είναι αποκομμένη από την άριστη διαχείριση των συνεργασιών με τους προμηθευτές αντίθετα αλληλεπιδρά και ευνοείται, ειδικότερα:²²³

- Οι προβλέψεις πωλήσεων καθιστούν δυνατό τον έγκαιρο και έγκυρο υπολογισμό απαιτούμενων υλικών ή εξαρτημάτων προς προμήθεια
- Διασφαλίζεται ότι οι ανταγωνιστικές τιμές προμηθευόμενων υλικών επιφέρουν και ανταγωνιστικές τιμές πωλούμενων προϊόντων

²²⁰ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 4a

²²¹ Theodorakioglou, Y., Gotzamani, K. & Tsiolvas, G., (2006), "Supplier management and its relationship to buyers' quality management", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11/2, pp. 148-159

²²² Wheelen, T. & Hunger D., (2006), "Concepts in strategic management and business policy", New Jersey, Pearson Education, p. 157-158

²²³ Lysons, K., (2000), "Purchasing and Supply Chain Management", 5th Edition, Great Britain, Pearson Education Limited, p. 59-62

- Η έγκαιρη απόκτηση προμηθευόμενων υλικών εξασφαλίζει την έγκαιρη παράδοση προϊόντων
- Ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ συνεργαζόμενων επιχειρήσεων αναφορικά με πελάτες και προμηθευτές
- Αναζήτηση συνεργατών και σύναψη συμφωνιών με τη βοήθεια της διεργασίας του Μάρκετινγκ
- Δημιουργία συμφωνιών με αμοιβαίο σεβασμό στα επί μέρους συμφέροντα κάθε επιχείρησης

Εκτός, όμως από τους προμηθευτές, εξωτερικές συνεργασίες του οργανισμού με ανάγκη άριστης διαχείρισης αποτελούν και τα **κανάλια διανομής**. Τα κανάλια αυτά είναι σύνολα αλληλοεξαρτώμενων οργανισμών που συμμετέχουν στη διαδικασία του να γίνει ένα προϊόν ή υπηρεσία διαθέσιμα για χρήση ή κατανάλωση, (κεφάλαιο 3.7.3). Αποφάσεις αναφορικά με αυτά, πέραν του σχεδιασμού, (σχήμα 3.19), αποτελούν η εκπαίδευση των συνεργατών, η παροχή κινήτρων άριστης συνεργασίας και η αξιολόγηση τους με στόχο την κοινή βελτίωση. Η ευρύτερη διαχείριση της ροής υλικών περιλαμβάνει την αγορά αυτών από προμηθευτές, την παραγωγή προϊόντων και τελικά τη διανομή τους, υπό το πλαίσιο της επιστήμης χειρισμού υλικών με βάση τις απαιτήσεις της αγοράς, Market Logistics.²²⁴ Πρέπει να σημειωθεί ότι στις στρατηγικές συμμαχίες ο ανταγωνισμός και η συνεργασία συνυπάρχει. Τα οφέλη σε βραχυχρόνιο επίπεδο είναι περιορισμένα και οι διαμάχες συχνές. Αντίθετα σε μακροχρόνιο ορίζοντα, έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα πλεονεκτήματα υπερτερούν των μειονεκτημάτων. Η ολιστική διαχείριση πληθώρας λειτουργιών αποκτά συνεργειακό χαρακτήρα και επωφελείται, κατά κύριο λόγο, ο σχεδιασμός προϊόντων και διεργασιών με ταυτόχρονο περιορισμό του κόστους. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η εναρμόνιση της κουλτούρας μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων, η αμοιβαία επιθυμία, κατανόηση και εμπιστοσύνη, ενώ η άριστη επικοινωνία μεταξύ τμημάτων πωλήσεων και αγορών καθιερώνει τους βέλτιστους κανόνες για την προώθηση της συνεργασίας.²²⁵

²²⁴ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 483-486, 523-526

²²⁵ Spina, G. & Zotteri, G., (2000), "The implementation of customer – supplier partnership: lessons from a clinical perspective", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, pp. 1164-1182

Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση βρίσκεται στο κέντρο ενός δικτύου προστιθέμενης αξίας, δηλαδή ενός συστήματος συμμαχιών που δημιουργεί, για την εύρεση, δημιουργία και παροχή της προσφοράς της προς τους πελάτες. Οι τελικοί κριτές του συνόλου της παροχής είναι αυτοί και οι επιθυμίες τους καθοδηγούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον το μερίδιο αγοράς, που κατέχει ένας οργανισμός, παρουσιάζει ισχυρότατη θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση τους. Σήμερα, οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι απλά ένα μεταβατικό στάδιο για τη δημιουργία της αφοσίωσης αυτών. Αντικειμενικά, οι απλά ικανοποιημένοι σε περιπτώσεις ευκολίας ή προσφορών δύναται να αλλάξουν προμηθευτή, αντίθετα οι πιστοί θέτουν σαν πρώτη προτεραιότητα την επιχείρηση, ξοδεύουν περισσότερο, ανέχονται υψηλότερες τιμές, φέρνουν νέους πελάτες και οι συναλλαγές μαζί τους παρουσιάζουν μικρότερο κόστος.²²⁶ Η διεργασία του Μάρκετινγκ συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη αφοσίωσης εκ μέρους των πελατών απέναντι στον οργανισμό. Η προσέγγιση της αγοράς μέσω του μίγματος Μάρκετινγκ, (κεφάλαιο 3.7), συμπληρώνεται από την προσπάθεια ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες. Η φιλοσοφία του σχεσιακού Μάρκετινγκ βασίζεται στην κάλυψη των υποσχέσεων, από πλευράς επιχείρησης, με στόχο την απόκτηση εμπιστοσύνης και τη δημιουργία πίστης για την αδιάκοπη παροχή ανώτερης αξίας. Οι συναλλαγές αποκτούν ανθρώπινο – προσωπικό χαρακτήρα και στοχεύουν στη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση συμφερόντων και των δύο πλευρών.²²⁷ Μια συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δομείται από τα εξής στοιχεία:²²⁸

- Εντοπισμός υφιστάμενων και εν δυνάμει πελατών
- Καταμερισμός πελατών σύμφωνα με τις ανάγκες τους και την αξία που παρέχουν στην επιχείρηση
- Προσωπική αλληλεπίδραση με πελάτες αποσκοπώντας στον εντοπισμό των αναγκών τους και τη δημιουργία σχέσεων
- Διαφοροποίηση προϊόντων, υπηρεσιών και μηνυμάτων σύμφωνα με τον κάθε πελάτη

²²⁶ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 151-155

²²⁷ Grönroos, C., (1994), “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm shift in marketing”, Management Decision, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20

²²⁸ Kotler, P. & Keller, K., (2006), “Marketing Management”, 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 152-154

- Μείωση του ποσοστού απομάκρυνσης πελατών
- Αύξηση της διάρκειας σχέσης με τους πελάτες
- Βελτίωση της πιθανότητας διασταυρούμενης πώλησης
- Απομάκρυνση ή αύξηση της κερδοφορίας από πελάτες μικρού περιθωρίου κέρδους
- Εστίαση των προσπαθειών σε κερδοφόρους πελάτες

Αναμφισβήτητα, οι εξωτερικές συνεργασίες ενός οργανισμού δεν περιορίζονται μόνο σε αυτές που αποσκοπούν άμεσα στη μείωση του κόστους ή την αύξηση της κερδοφορίας, αλλά σε αυτές συγκαταλέγονται και αλληλεπιδράσεις με το ευρύτερο **πολιτικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον**, (σχήμα 3.9). Οι ευθύνες μιας επιχείρησης είναι οικονομικές, παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών αξίας, ούτως ώστε ο οργανισμός να αποπληρώσει τους πιστωτές και να δώσει μερίσματα στους μετόχους, νομικές, υπακοή στους νόμους, ηθικές, αφοσίωση σε αρχές γενικά αποδεκτές και διακριτικές, καθαρά εθελοντικού χαρακτήρα υποχρεώσεις, όπως φιλανθρωπικές χορηγίες ή συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα. Οι ηθικές και οι διακριτικές ευθύνες, στο σύνολο τους, συνθέτουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη και παρατεταμένη διάθεση μη εφαρμογής της, εκ μέρους των επιχειρήσεων, μπορεί να μετατρέψει τις ευθύνες αυτές σε νομικές μειώνοντας την ελευθερία τους.²²⁹ Ταυτόχρονα, έχει αποδειχθεί ότι κοινωνικά υπεύθυνες δράσεις έχουν θετική επίδραση και στα επιχειρηματικά αποτελέσματα βελτιώνοντας τη φήμη και το κοινωνικό κεφάλαιο του οργανισμού. Σύμφωνα με αυτά οι συνεργασίες στα πλαίσια του “cause – related Marketing”, (κεφάλαιο 4.2.2.1), παρουσιάζουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:²³⁰

- Επηρεάζουν τη συνολική αντίληψη που συνθέτουν οι πελάτες για τον οργανισμό
- Συντελούν στη γνωστοποίηση αυτού
- Εμφανίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όταν εφαρμόζονται σε μακροχρόνια βάση
- Διαπρέπουν όταν εμφανίζουν καινοτομία

²²⁹ Wheelen, T. & Hunger D., (2006), “Concepts in strategic management and business policy”, New Jersey, Pearson Education, p. 56-59

²³⁰ Till, B. & Nowak, L., (2000), “Toward effective use of cause – related marketing alliances”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 9, No. 7, pp. 472-484

- Εξυψώνονται εφόσον οι συνεργάτες μοιράζονται τις ίδιες ηθικές αρχές και κουλτούρα
- Όσο μεγαλύτερη είναι η συνεισφορά στο σκοπό τόσο πιο αποδεκτές γίνονται
- Η απόδοση τους μεγιστοποιείται όταν ενσωματώνονται σε περισσότερα συστατικά του μίγματος Μάρκετινγκ

Ένας ακόμη καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η διαχείριση των σχέσεων με τους συμφεροντούχους του **φυσικού περιβάλλοντος**. Η επιτυχής εναρμόνιση με αυτούς σε βραχυχρόνιο επίπεδο συνεισφέρει στην αντιμετώπιση πληθώρας κανονισμών και διατάξεων, ενώ σε μακροχρόνιο εξετάζονται νέοι τύποι οργανωσιακών δομών ικανών να ανταποκρίνονται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον με συνεχώς υπεύθυνο τρόπο. Σήμερα, οι άνθρωποι του Μάρκετινγκ ερευνούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών αναφορικά με το επίπεδο υπευθυνότητας προϊόντων και υπηρεσιών προς το περιβάλλον. Το οικολογικό Μάρκετινγκ συνδυάστηκε με την ανάδυση του οικολογικού καταναλωτή, στο τέλος τη δεκαετίας του 1980 και έθεσε προτεραιότητες σε σχέση με τη ρύπανση, την ανακύκλωση και άλλα σχετικά θέματα. Τα πρότυπα διασφάλισης του περιβάλλοντος και τα οικολογικά σήματα, που απονέμονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες με ηπιότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις σε σύγκριση με άλλα ομοειδή, είναι εθελοντικά από άποψη νομοθεσίας, όχι όμως πάντα και από άποψη καταναλωτών.²³¹

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η σύναψη κα διαχείριση συνεργασιών, εκ μέρους του οργανισμού, με συμφεροντούχους του εξωτερικού του περιβάλλοντος είναι υψίστης σημασίας για την επιβίωση του. Η διεργασία του Μάρκετινγκ, σχετιζόμενη είτε άμεσα είτε έμμεσα με αυτές, δύναται να εντοπίσει περιοχές εστίασης, να αξιολογήσει εναλλακτικές προτάσεις, να δώσει κατευθύνσεις και να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη ολοκληρωμένη διαχείριση τους.

²³¹ Καρβούνης, Σ. & Γεωργακέλλος, Δ., (2003), «Διαχείριση του Περιβάλλοντος. Επιχειρήσεις & Βιώσιμη Ανάπτυξη», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 53-83

4.2.4.2 Διαχειρίζεται η τεχνολογία²³²

Η **τεχνολογία** αποτελεί μια από τις παραμέτρους που συνθέτουν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού σύμφωνα με το ακρωνύμιο PEST, (κεφάλαιο 3.5). Αναπόφευκτα, οι τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα έχουν σημαντικές επιδράσεις στην επιχείρηση και το στρατηγικό σχεδιασμό αυτής. Οι τάσεις αυτές αποτελούν ευκαιρίες για οργανισμούς που δύναται να ενσωματώσουν εύκολα τις τεχνολογικές εξελίξεις στις δραστηριότητες τους, ενώ συνεπάγονται ισχυρή απειλή όταν αδυνατούν. Η διαχείριση της τεχνολογίας και η απόφαση μετάβασης σε κάποια νέα μπορεί να είναι βήμα όχι μόνο σημαντικό αλλά και κρίσιμο για την επιβίωση της επιχείρησης.²³³

Ασφαλώς, η τεχνολογία επηρεάζει όλες τις λειτουργίες του οργανισμού και ένας από τους τομείς στους οποίους έχει μέγιστη συμβολή είναι στην ολοκληρωμένη διαχείριση της πληροφορίας. Η απόκτηση, επεξεργασία, αποθήκευση και διασπορά ηχητικών, εικονικών, έγγραφων και αριθμητικών πληροφοριών καθίσταται δυνατή μέσω της χρήσης συνδυασμών τηλεπικοινωνιακών συστημάτων και ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι επιχειρήσεις, στις μέρες μας, χρησιμοποιούν, εκτός του διαδικτύου, internet, συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας, intranet, αλλά και εξωτερικής, extranet, εκμηδενίζοντας το χρόνο και τις αποστάσεις.²³⁴ Παράλληλα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές εξυπηρετούν συγκεκριμένες εφαρμογές, για την υποστήριξη υποσυστημάτων, καθιστούν δυνατή την ολιστική αντιμετώπιση των διεργασιών καταλύοντας τα διατμηματικά σύνορα, αποθηκεύουν, επεξεργάζονται και επαναφέρουν πληροφορίες, τις οποίες ο άνθρωπος χωρίς τα τεχνικά μέσα θα αδυνατούσε να εκμεταλλευτεί.²³⁵

Η δυνατότητα επεξεργασίας της πληροφορίας, με τεχνικά μέσα, μεταξύ άλλων, επηρεάζει σημαντικά το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση της διεργασίας του Μάρκετινγκ. Τα στοιχεία ενός πληροφοριακού συστήματος

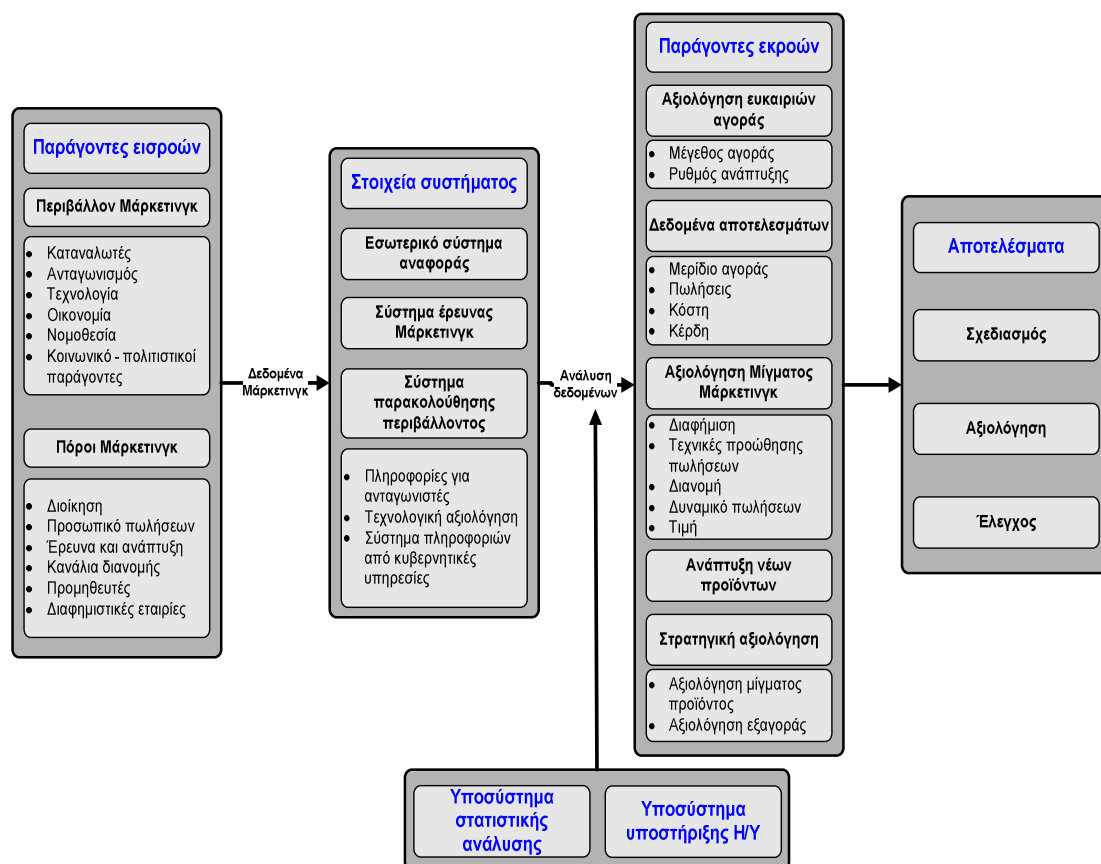
²³² European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 4d

²³³ Παπαδάκης, Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 60-61

²³⁴ Wheelen, T. & Hunger D., (2006), "Concepts in strategic management and business policy", New Jersey, Pearson Education, p. 127-129

²³⁵ Lysons, K., (2000), "Purchasing and Supply Chain Management", 5th Edition, Great Britain, Pearson Education Limited, p. 99-104

Μάρκετινγκ παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο επόμενο σχήμα. Το εσωτερικό σύστημα αναφοράς αποτελεί τη βάση για τα υφιστάμενα στοιχεία κέρδους ή ζημίας και περιλαμβάνει δεδομένα εταιρικών πόρων και αποτελεσμάτων. Το σύστημα έρευνας Μάρκετινγκ περιέχει πληροφορίες για πελάτες, προβλέψεις πωλήσεων και πληροφορίες από εταιρίες έρευνας αγοράς. Το υποσύστημα αυτό αποτελεί τη βάση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του Μάρκετινγκ.²³⁶



ΣΧΗΜΑ 4.12: Στοιχεία Πληροφοριακού Συστήματος Μάρκετινγκ²³⁶

Το σύνολο των πληροφοριών, όπως παρουσιάζονται στο παραπάνω σχήμα, εμφανίζει τεράστιο όγκο και ποικίλες διασυνδέσεις με αποτέλεσμα η επεξεργασία του, χωρίς τεχνικά μέσα, να είναι από υπερβολικά δύσκολη έως αδύνατη. Τα υποσυστήματα στατιστικής ανάλυσης και υποστήριξης ηλεκτρονικών υπολογιστών δύναται να επιτελέσουν το έργο αυτό και να μετατρέψουν τα δεδομένα σε πληροφορίες. Η στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας, επιτρέπει στους ανθρώπους

²³⁶ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Β, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 410-411

του οργανισμού, να βελτιώσουν την απόδοση τους με άμεσο αποτέλεσμα τη συνολική βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.²³⁷

Οι εξειδικευμένες εφαρμογές που έχουν αναπτυχθεί για την υποστήριξη συγκεκριμένων υποσυστημάτων είναι πολυάριθμες και χρησιμοποιούνται σύμφωνα με τις συνθήκες λειτουργίας ή τις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης. Διεξοδική ανάλυση αυτών κρίνεται μη σκόπιμη για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης. Ενδεικτικά, αναφέρεται το λογισμικό διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, το οποίο σχεδιάστηκε για να διευκολύνει τους οργανισμούς να αναπτύξουν την πίστη των πελατών και να εστιάσουν στους περισσότερο κερδοφόρους. Η συμβολή του για στην επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στα εξής:²³⁸

- Τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με δημογραφικά ή πλήθος άλλων χαρακτηριστικών
- Παρακολούθηση τάσεων πωλήσεων και αποτελεσματικότητας διαφήμισης ανά τμήμα
- Εντοπισμός των πελατών στους οποίους οφείλει να εστιάσει η συγκεκριμένη προσέγγιση του μίγματος Μάρκετινγκ
- Πρόβλεψη επαναλαμβανόμενων πωλήσεων και επαναπληροφόρηση για την αποχώρηση πελατών
- Μελέτη διασταυρούμενων πωλήσεων

4.2.4.3 Διαχειρίζονται οι πληροφορίες και η γνώση²³⁹

Η **πληροφορία** αποτελεί κρίσιμο παράγοντα των προϋποθέσεων για την υλοποίηση της ΔΟΠ. Η ύπαρξη της εξυπηρετεί τη βελτίωση της Ποιότητας και η άριστη διαχείριση της συμβάλλει θετικά στην αξιολόγηση του οργανισμού με βάση το σύνολο των μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας. Διαχρονικά οι απόψεις, που έχουν εκφραστεί, στηρίζουν τη σημασία της και αναζητούνται μέθοδοι συλλογής,

²³⁷ Good, D. & Stone, R., (2000), “The impact of computerization on marketing performance”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No. 1, pp. 34-56

²³⁸ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 174

²³⁹ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 4e

αξιολόγησης και εκμετάλλευσης της. Οι προσπάθειες ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων δεν έχουν στεφθεί στο σύνολο τους από επιτυχία, διότι κάποια απομάκρυναν από τη διαδικασία χειρισμού της τον ανθρώπινο παράγοντα, στηριζόμενα εξ'ολοκλήρου στην τεχνολογία, (κεφάλαιο 4.2.4.2). Στην πραγματικότητα, η πληροφορία πηγάζει από την κριτική επεξεργασία δεδομένων και τη δημιουργική αλληλοσύνδεση τους. Η άριστη διαχείριση της παρέχει στον οργανισμό μια κατεύθυνση, διανέμει τους πόρους και επιφέρει τη συνεχή βελτίωση. Αποτελεί σημαντικό πόρο της επιχείρησης που καθοδηγεί τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και η ενσωμάτωση της στις διεργασίες δύναται να συμβεί μέσω:²⁴⁰

- Εντοπισμός τμημάτων της αγοράς στα οποία θα δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός
- Συλλογή δεδομένων και ανάλυση των αναγκών των συγκεκριμένων πελατών
- Μετάφραση αυτών σε προδιαγραφές σχεδιασμού, ανάπτυξης, παραγωγής, τοποθέτησης και υποστήριξης προϊόντων και υπηρεσιών
- Υποστήριξη κυρίων δραστηριοτήτων με άλλες όπως διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, οικονομικών, κ.α.
- Μετάφραση των παραμέτρων σχεδιασμού σε προδιαγραφές λειτουργίας διεργασιών
- Απολογισμός πληροφοριακών απαιτήσεων για την οριζόντια διαχείριση των διεργασιών

Η διεργασία του Μάρκετινγκ αποτελεί κύριο χορηγό πληροφορίας για την επιχείρηση. Συγκρίνοντας τη διαδικασία ενσωμάτωσης αυτής στις διεργασίες με το Πληροφοριακό Σύστημα Μάρκετινγκ, (σχήμα 4.12), παρατηρούμε αλληλεπικάλυψη σε πολύ μεγάλο βαθμό. Η υπερανταγωνιστική σύγχρονη αγορά έχει καθιερώσει την «Ευφυΐα του Μάρκετινγκ», Marketing Intelligence, δηλαδή τη συστηματική συλλογή, ανάλυση και δημοσιοποίηση των απαιτούμενων πληροφοριών σχετικά με ανταγωνιστές και γενικότερες εξελίξεις αυτής. Απώτερος στόχος της διεργασίας είναι οι βελτιωμένες στρατηγικές αποφάσεις, μέσω του έγκαιρου εντοπισμού ευκαιριών και απειλών. Πεδίο έρευνας αυτής αποτελεί το σύνολο των συμφεροντούχων του

²⁴⁰ Omachonu, V. & Ross, J., (2004), "Total quality", Third edition, CRC Press LLC, p.41-45

οργανισμού, είτε σχετίζονται με τη διευρυμένη αλυσίδα αξίας, είτε επιδρούν έμμεσα μέσω του περιβάλλοντος.²⁴¹

Η **γνώση** αποτελεί ένα σύνθετο πνευματικό αγαθό το οποίο μπορεί να είναι υπονοούμενο, κωδικοποιημένο, εστιασμένο ή αφηρημένο. Στο ένα άκρο του φάσματος συντίθεται από τις πληροφορίες, αποκτώντας αποθηκεύσιμη και μεταφερόμενη μορφή και στο άλλο άκρο ενσωματώνεται στις ικανότητες και δύναται να μεταφερθεί μέσω της εκπαίδευσης και των προσωπικών επαφών. Στο εσωτερικό ενός οργανισμού διακρίνονται όλες οι μορφές γνώσης, ενώ οι διαφορές στις επιδόσεις των επιχειρήσεων αποδίδονται στην υπονοούμενη, η οποία είναι γνωστή και ως «διαδικαστική γνώση», Procedural Knowledge, εννοώντας οι άνθρωποι γνωρίζουν πως πρέπει να χειριστούν καταστάσεις ή κατέχουν τις απαιτούμενες ικανότητες για να επιλύσουν δεδομένα προβλήματα. Αναγνωρίζοντας τη σημασία των διαφόρων μορφών γνώσης για τη λειτουργία του οργανισμού εισάγεται η έννοια της διαχείρισης αυτής, δηλαδή της συγκέντρωσης των διεργασιών που κυβερνούν τη δημιουργία, διασπορά και χρήση αυτής. Ένας μηχανισμός προσέγγισης αποτελείται από τα εξής στοιχεία:²⁴²

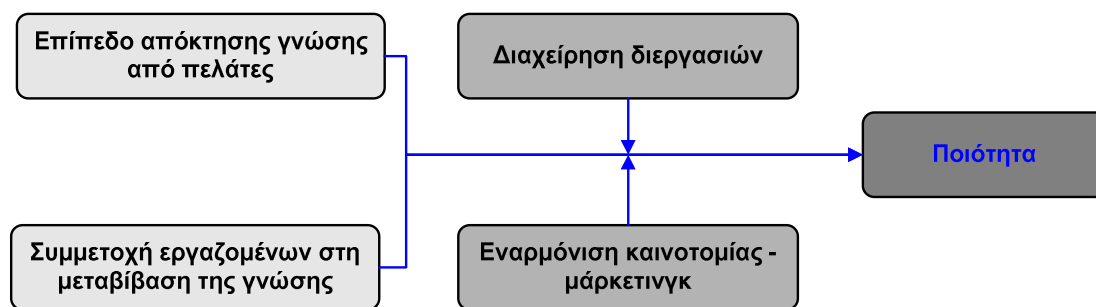
- Καταγραφή όλων των δεδομένων
- Συστηματοποίηση του τρόπου λειτουργίας
- Χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών
- Σχεδιασμός εξειδικευμένων βάσεων δεδομένων
- Τυποποίηση πεδίων εφαρμογής συγκεκριμένων λύσεων
- Χρήση πολύπλοκων εργαλείων και τεχνικών για τη σύνθεση γνώσης
- Ενθάρρυνση της πολύπλευρης προσέγγισης
- Υποστήριξη δημιουργικότητας και μάθησης
- Υποκίνηση συνεργασίας και ομαδικότητας

Αποτελεί κοινή διαπίστωση, ότι η Ποιότητα παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών εκ μέρους ενός οργανισμού αποτελεί το θεμελιώδη λίθο πάνω στον οποίο στηρίζεται το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και κατά συνέπεια η επιβίωση του.

²⁴¹ Armstrong, G. & Kotler, P., (2007), “Marketing, An Introduction”, 8th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 99-102

²⁴² Srdoc, A., Sluga, A. & Bratko, I., (2005), “A quality management model based on the deep quality concept”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, No. 3, pp. 278-302

Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και της Ποιότητας. Πρέπει να σημειωθεί ότι η διαχείριση των διεργασιών παρουσιάζει θετική επίδραση, ταυτόχρονα, στο επίπεδο απόκτησης γνώσης από τους πελάτες και στη συμμετοχή των εργαζομένων στη μεταβίβαση της γνώσης σε σχέση με την ποιότητα, ενώ η εναρμόνιση καινοτομίας και Μάρκετινγκ επηρεάζει θετικά μόνο τη πρώτη σχέση.²⁴³



ΣΧΗΜΑ 4.13: Διαχείριση Γνώσης και Ποιότητα²⁴³

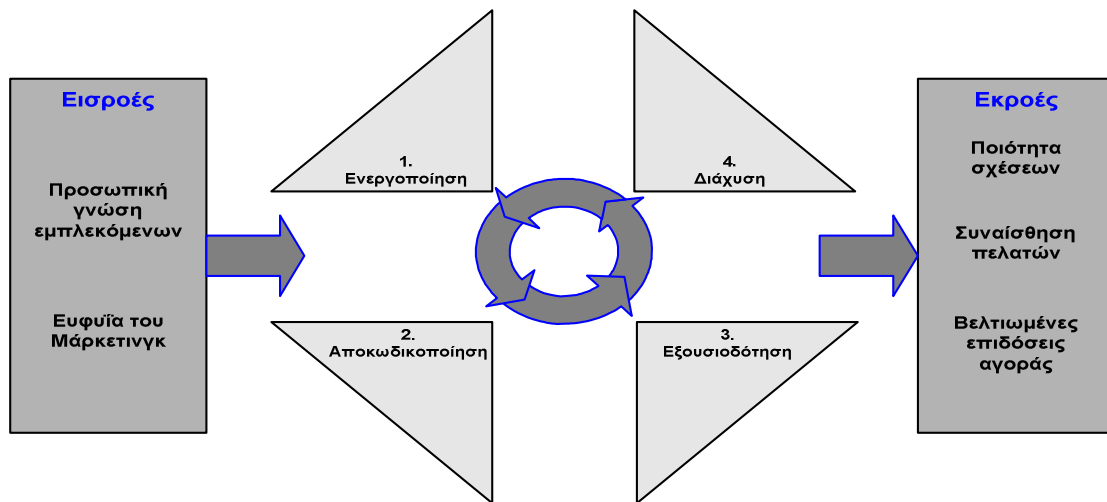
Η διαχείριση της γνώσης, λοιπόν, αποτελεί μείζον θέμα για τον οργανισμό και το γεγονός ότι εμπλέκει ενεργά το ανθρώπινο δυναμικό το καθιστά μέρος της λειτουργίας του εσωτερικού Μάρκετινγκ. Η ροή πληροφοριών και η μεταβίβαση γνώσης στο εσωτερικό της επιχείρησης εμφανίζει τρεις κατευθύνσεις:

- Ιεραρχική: κάθετη μεταβίβαση ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας
- Διαλειτουργική: οριζόντια μεταβίβαση ανάμεσα στις διάφορες λειτουργίες
- Δικτυακή: μεταβίβαση προς όλες τις κατευθύνσεις και από ή προς το περιβάλλον του οργανισμού.

Το αποτέλεσμα της ροής αυτής είναι η μάθηση, δηλαδή το γνωστικό επίτευγμα της διαδικασίας. Η σύνδεση αυτών με την τελική επίδοση του οργανισμού επιτελείται μέσω του κύκλου του εσωτερικού Μάρκετινγκ, όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα.²⁴⁴

²⁴³ Chyi Lee, C., Yang, J. & Ming Yu, L., (2001), "The knowledge value of customers and employees in product quality", Journal of Management Development, Vol. 20, No. 8, pp. 691-704

²⁴⁴ Ballantyne, D., (2003), "A relationship mediated theory of internal marketing", European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, pp. 1242-1260



ΣΧΗΜΑ 4.14: Κύκλος Εσωτερικού Μάρκετινγκ²⁴⁴

Οι τέσσερις φάσεις που παρουσιάζονται αντιπροσωπεύουν:

1. Ενεργοποίηση. Ομαδική εργασία πάνω σε στόχους που απαιτούν υπέρβαση των ορίων του αυστηρού καθορισμού αρμοδιοτήτων θέσεων εργασίας
2. Αποκωδικοποίηση. Εφαρμογή προσωπικής γνώσης στην ομαδική επίλυση προβλημάτων πελατών, δημιουργία δυνάμεων και αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών
3. Εξουσιοδότηση. Λήψη αποφάσεων αναλογιζόμενοι τη σχέση κόστους ωφέλειας και επιδίωξη έγκρισης από τα κατάλληλα επίπεδα διοίκησης
4. Διάχυση. Γνωστοποίηση και διάχυση της γνώσης σε όλες τις περιοχές εφαρμογής της με καινοτομικό τρόπο

Αναμφίβολα, η πληροφορία και η γνώση αποτελούν πόρους του οργανισμού και η άριστη διαχείριση τους δύναται να εξασφαλίσει την επιβίωση του σε ένα υπερανταγωνιστικό περιβάλλον. Η διεργασία του Μάρκετινγκ σε πρώτη φάση συλλέγει τα δεδομένα και στη συνέχεια τα διαμοιράζει προς επεξεργασία στους κατάλληλους παραλήπτες. Το αποτέλεσμα της δημιουργικής σύνθεσης αυτών είναι η γνώση και η μάθηση, οι οποίες με τη βοήθεια, αυτή τη φορά, του εσωτερικού Μάρκετινγκ, διαμοιράζονται στο σύνολο του οργανισμού και βελτιώνουν τη λειτουργία του.

4.2.5 Διεργασίες

Οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν τις διεργασίες τους με σκοπό να ικανοποιήσουν πλήρως και να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες τους και τους λοιπούς συμφεροντούχους.²⁴⁵

4.2.5.1 Οι διεργασίες βελτιώνονται, όταν καθίσταται αναγκαίο, με τη χρήση καινοτομίας, με σκοπό να ικανοποιήσουν πλήρως και να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους λοιπούς συμφεροντούχους²⁴⁶

Στα πλαίσια της ΔΟΠ η αγορά αντιμετωπίζεται σαν μια συνεχώς μεταβαλλόμενη και εξελισσόμενη οντότητα. Η Ποιότητα δεν αποτελεί στόχο, αλλά αναμορφώνεται σε μια δυναμική διεργασία δημιουργίας αξίας, με την ευστροφία να εντοπίζει έγκυρα και έγκαιρα τις ανάγκες των συμφεροντούχων. **Διεργασία** είναι η μετατροπή του συνόλου των εισροών σε επιθυμητές εκροές, με τη μορφή προϊόντων, υπηρεσιών, πληροφοριών ή άλλου είδους αποτελεσμάτων, που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των συμφεροντούχων, (κεφάλαιο 2.3.4).²⁴⁷ Η διαχείριση τους συμβάλλει στην υψηλότερη συμμόρφωση στις προδιαγραφές, τους μικρότερους χρόνους παραγωγής, στον περιορισμό ελαττωμάτων και λαθών, τη μείωση επανεπεξεργασίας αυτών, την ευελιξία και την αμεσότερη απόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη. Διακρίνονται σε διεργασίες προσθήκης αξίας, οι οποίες είναι κρίσιμες για την επιβίωση της επιχείρησης και προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διεργασίες σχεδιασμού, που περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες για την ενσωμάτωση των απαιτήσεων των πελατών στις εκροές, διεργασίες παραγωγής, διανομής και τέλος υποστηρικτικές, οι οποίες καθοδηγούνται από τις απαιτήσεις των εσωτερικών και όχι των εξωτερικών πελατών.²⁴⁸ Η προσπάθεια διατήρησης της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης του οργανισμού

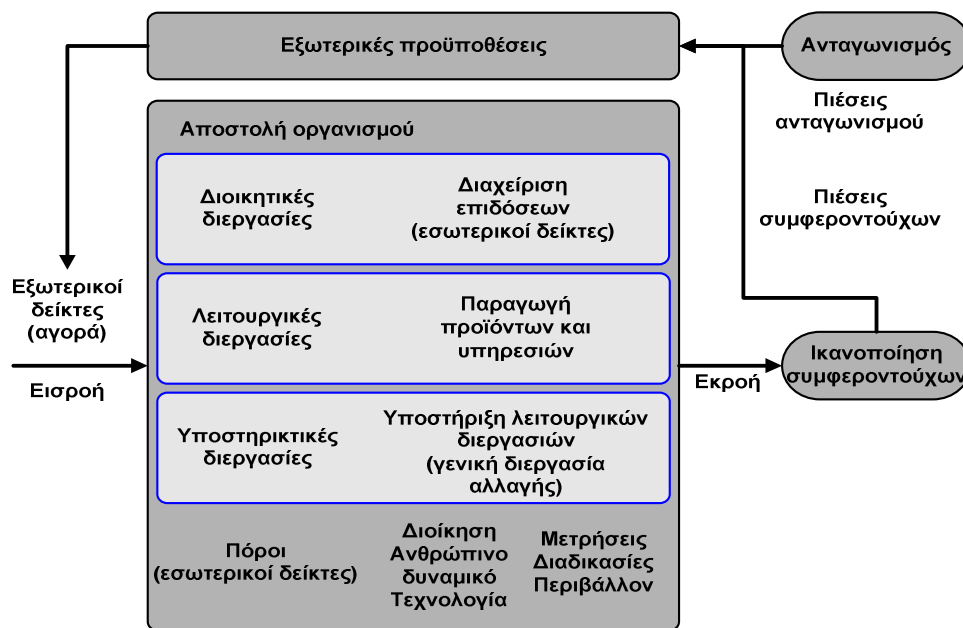
²⁴⁵ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 5

²⁴⁶ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 5b

²⁴⁷ Oakland, J., (2001), "Total Organizational Excellence. Achieving World – Class Performance", Oxford, Butterworth Heinemann, p.54-57

²⁴⁸ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 313-318

οδήγησε τους Isaksson και Garvare, (2003), στην οργάνωση των διεργασιών και τη σύνθεση του ακόλουθου μοντέλου.²⁴⁹

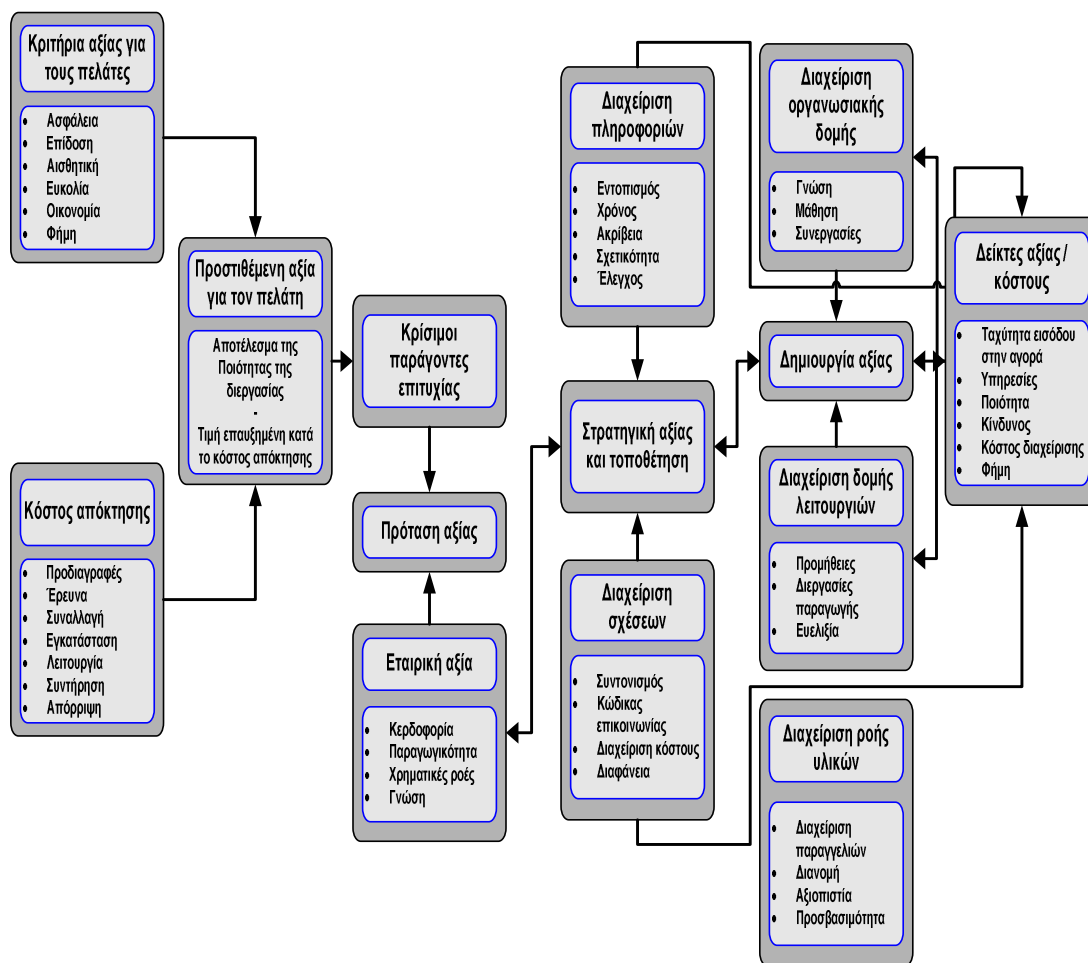


ΣΧΗΜΑ 4.15: Μοντέλο Διατηρήσιμης Βιωσιμότητας²⁴⁹

Ο οργανισμός αναγνωρίζει ότι η επιβίωση του εξαρτάται από την κάλυψη των αναγκών των συμφεροντούχων και προσαρμόζει το σύνολο των διεργασιών λειτουργίας του, ούτως ώστε να επιφέρουν τις επιθυμητές εκροές. Η μελέτη της αλυσίδας αξίας δύναται να προσφέρει μια συστηματική προσέγγιση για τον εντοπισμό των περιοχών στις οποίες θα εστιάσει με σκοπό να προσφέρει **προστιθέμενη αξία**, δηλαδή διαρκώς μεγαλύτερη ωφέλεια συγκριτικά με το κόστος απόκτησης αυτής, στους πελάτες του. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η αλυσίδα αξίας με τις κύριες παραμέτρους κάθε περιοχής.²⁵⁰

²⁴⁹ Isaksson, R., (2006), "Total quality management for sustainable development. Process based system model", Business Process Management Journal, Vol. 12, No. 5, pp. 632-645

²⁵⁰ Walters, D. & Lancaster, G., (2000), "Implementing value strategy through value chain", Management Decision, Vol. 38/2, pp. 160-178

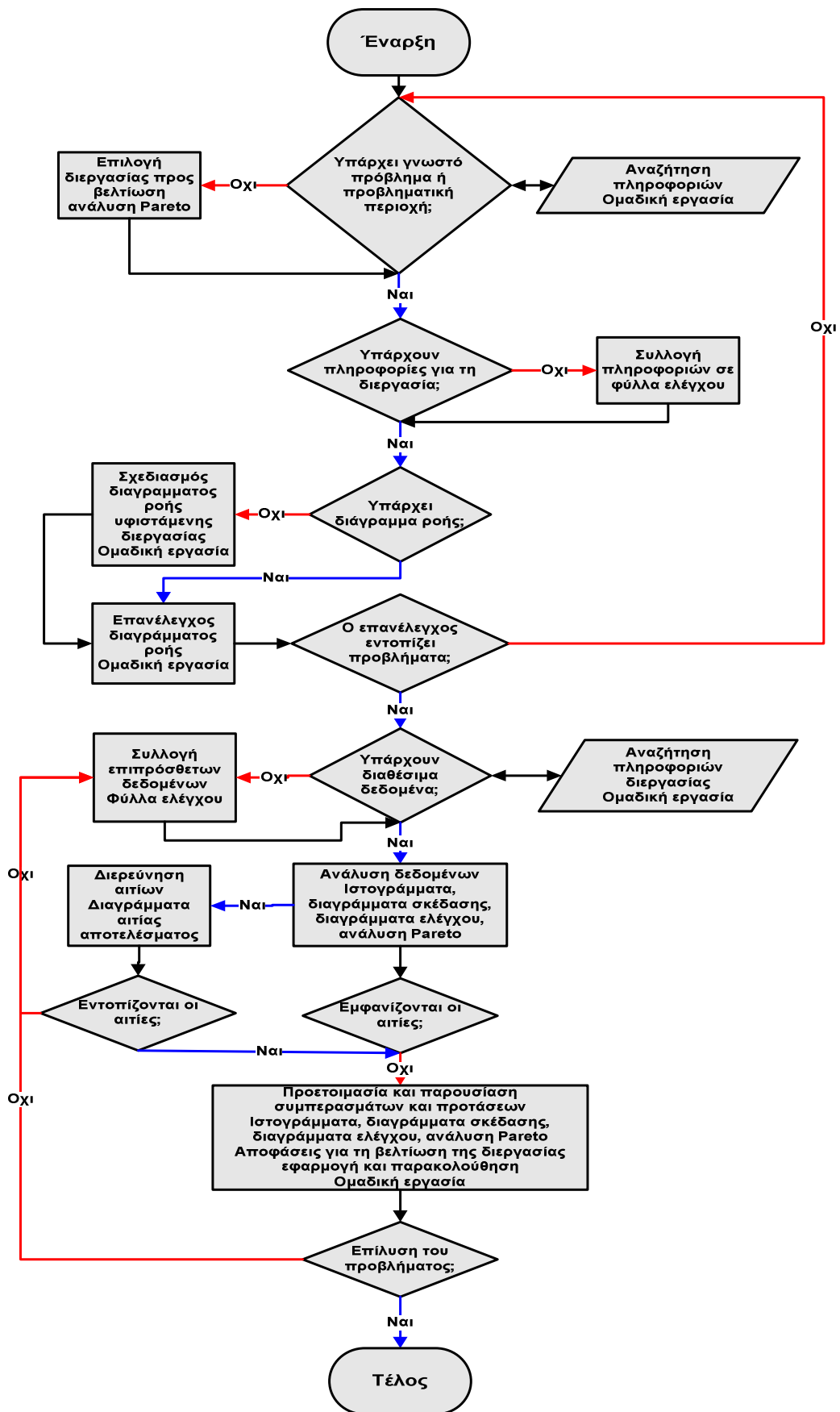


ΣΧΗΜΑ 4.16: Αλυσίδα Αξίας και Κύριες Παράμετροι²⁵⁰

Απαραίτητη προϋπόθεση για την συνεχή παροχή ανώτερης αξίας αποτελεί η αδιάκοπη **βελτίωση** των διεργασιών. Με τη βοήθεια αυτής αυξάνεται η ικανότητα δημιουργίας αξίας του οργανισμού, επιτυγχάνεται η προσήλωση του πελάτη και τελικά εξασφαλίζεται η επιβίωση σε ένα υπερανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι προσεγγίσεις αναφορικά με αυτήν είναι ποικίλες και επιδιώκουν από μικρές σταδιακές αλλαγές, Kaizen, έως ριζοσπαστικές μεταβολές και πλήρη αναδιοργάνωση τους, reengineering.²⁵¹ Οποιοσδήποτε, όμως και αν είναι ο τρόπος βελτίωσης της απαιτείται στρατηγική αντιμετώπιση αυτού σύμφωνα με το παρακάτω διάγραμμα ροής.²⁵²

²⁵¹ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 345-354

²⁵² Oakland, J., (2001), “Total Organizational Excellence. Achieving World – Class Performance”, Oxford, Butterworth Heinemann, p. 123-149



ΣΧΗΜΑ 4.17: Στρατηγική Βελτίωση Διεργασίας²⁵²

Το Μάρκετινγκ αποτελεί μια από τις κύριες διεργασίες της επιχείρησης, (σχήμα 3.11), δηλαδή είναι κρίσιμη για την επιβίωση αυτής με σημαντική συμβολή στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συντίθεται από ένα σύνολο μικρότερων, σε πεδίο εφαρμογής διεργασιών, οι οποίες ακολουθούν πιστά τη λογική της ΔΟΠ και βελτιώνονται συνεχώς για την παροχή ανώτερης αξίας στους συμφεροντούχους. Στον παρακάτω πίνακα οι επιμέρους διεργασίες του Μάρκετινγκ, συνδέονται με τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες, αναφέρονται δείκτες παρακολούθησης αυτών καθώς και σχετικά εργαλεία της ΔΟΠ.²⁵³

Πίνακας 4.3: Διεργασίες Μάρκετινγκ και Εργαλεία Ολικής Ποιότητας²⁵³

Διεργασίες του Μάρκετινγκ	Κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες	Δείκτες παρακολούθησης	Εργαλεία ΔΟΠ
Παράδοση	Διανομή	% έγκαιρες παραδόσεις	Διάγραμμα Pareto (Ιστόγραμμα)
Προώθηση	Επιλογή μέσου	Κόστος ανά χιλιάδα	Διάγραμμα ελέγχου
Διαχείριση ροών	Συμπλήρωση παραγγελιών	Χρόνος συναλλαγής	Διάγραμμα Pareto
	Πληρωμή	Ακρίβεια τιμολογίων	Διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος
Πωλήσεις	Προβλέψεις	Μετατροπές	Διάγραμμα Pareto
	Επαναπληροφόρηση και διαχείριση παραπόνων	Διάγνωση αιτιών προβλημάτων	Διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος
Διαχείριση προϊόντος	Διεργασία εξέλιξης προϊόντος	Δείκτες επιτυχίας προϊόντος	Διάγραμμα Pareto

Ταυτόχρονα, η συνολική λειτουργία του Μάρκετινγκ επηρεάζει έμμεσα την διαχείριση των υπόλοιπων διεργασιών του οργανισμού. Οι εξελίξεις της αγοράς οδηγούν στη μεταμόρφωση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όπως το σχεδιασμό νέων προϊόντων, τη διαχείριση της αλυσίδας προμηθειών και των σχέσεων με τους πελάτες. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τις μεταβολές στην αντιμετώπιση των διεργασιών αυτών, ενώ παράλληλα διακρίνεται ξεκάθαρα η αυξημένη συμβολή της σύγχρονης λειτουργίας του Μάρκετινγκ.²⁵⁴

²⁵³ Johnson, W. & Chvala, R., (1996), "Total quality in marketing", St. Lucie Press, p. 203-206

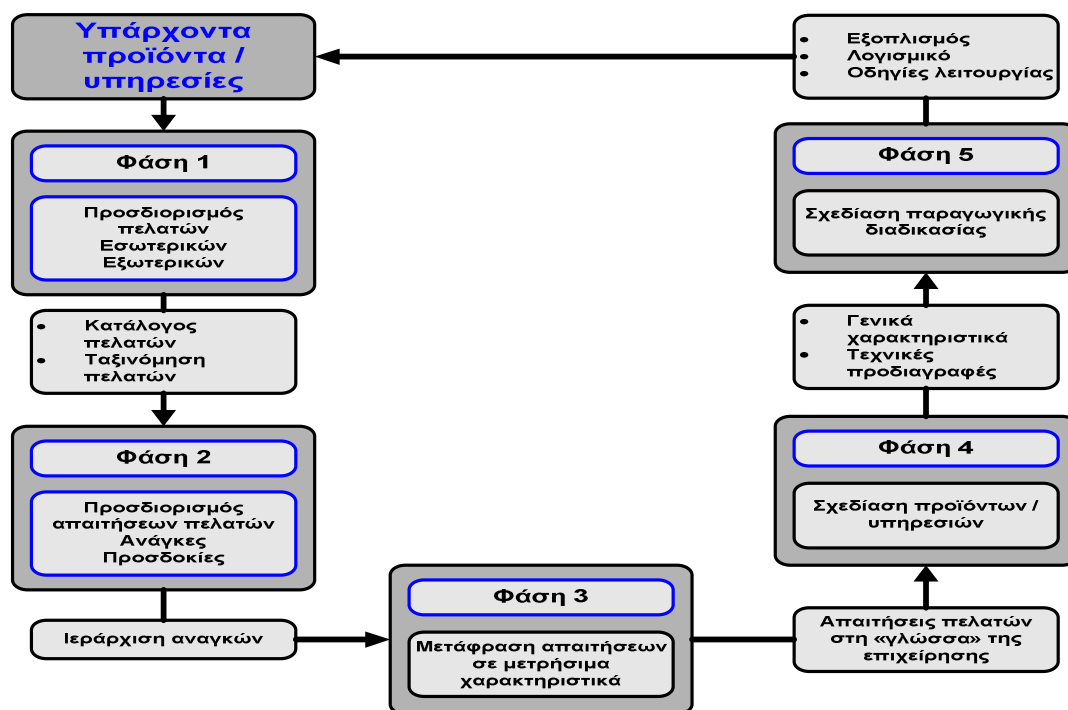
²⁵⁴ Srivastava, R., Shervani, T. & Fahey, L., (1999), "Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 168-179

Πίνακας 4.4: Εξελίξεις Αγοράς και Επιδράσεις στις Επιχειρηματικές Διεργασίες²⁵⁴

Εξελίξεις αγοράς	Επιχειρηματικές διεργασίες		
	Διεργασία διαχείρισης εξέλιξης προϊόντος	Διεργασία διαχείρισης αλυσίδας προμηθειών	Διεργασία διαχείρισης σχέσεων με πελάτες
Από την εστίαση στο προϊόν	Σχεδιασμός και εξέλιξη του καλύτερα δυνατού λειτουργικά προϊόντος	Σχεδιασμός και εξέλιξη της αλυσίδας προμηθειών για την εξασφάλιση των καλύτερων υλικών και εφοδίων	Διαχείριση σχέσεων μεμονωμένα με σκοπό την πώληση, παράδοση και υποστήριξη
Στην λειτουργικότητα για τον πελάτη	Δημιουργία προϊόντος που καθιστά δυνατή τη μεγιστοποίηση της αξίας και της ωφέλειας για τον πελάτη	Ενσωμάτωση των αλυσίδων προμηθειών πελατών και προμηθευτών με αυτή του οργανισμού	Διαχείριση σχέσεων με σκοπό τον εντοπισμό των αναγκών και τους τρόπους με τους οποίους θα ικανοποιηθούν
Από τη διαφοροποίηση προϊόντος	Σχεδιασμός και εξέλιξη προϊόντων για μαζικό Μάρκετινγκ αναζητώντας την υπέρβαση της αξίας που παρέχουν οι ανταγωνιστές	Αγορές, μεταφορές και χρήση πρώτων υλών για να διαφοροποιηθεί το προϊόν έναντι των ανταγωνιστών	Οι πελάτες αντιμετωπίζονται ως οι αποδέκτες των προϊόντων τα οποία διαφημίζονται και συνοδεύονται από υπηρεσίες για να βελτιώσουν την αξία που παρέχουν
Στη δημιουργία προσαρμοσμένων λύσεων	Σχεδιασμός και ανάπτυξη λύσεων προσαρμοσμένων στην ικανοποίηση απαιτήσεων μεμονωμένων πελατών	Διαχείριση και ευθυγράμμιση όλων των στοιχείων της αλυσίδας προμηθειών προς την ανάπτυξη, παραγωγή και παροχή τέτοιων λύσεων	Συνεργασίες με μεμονωμένους πελάτες για την εξασφάλιση ότι οι λύσεις καλύπτουν τις ανάγκες τους
Από τις συναλλαγές	Βραχυχρόνιες και μεμονωμένες συνεργασίες με συμφεροντούχους εντός και εκτός του οργανισμού	Ανεξάρτητες συμφωνίες με προμηθευτές αποκομμένες από τις εσωτερικές μονάδες	Εντοπισμός, τμηματοποίηση, στόχευση, πώληση και διανομή σαν ανεξάρτητες συναλλαγές
Στην οικειότητα των σχέσεων	Σχέσεις ισχυρού χαρακτήρα εντός και εκτός του οργανισμού	Ανάπτυξη σχέσεων με εξωτερικούς προμηθευτές για τη δημιουργία εφοδίων	Ανάπτυξη, καλλιέργεια και ενδυνάμωση σχέσεων με άτομα και ομάδες
Από τις οικονομίες κλίμακας	Σχεδιασμός προϊόντων με έμφαση στη βέλτιστη χρήση πόρων	Έμφαση στη σύναψη συμφωνιών, τη διαχείριση αποθεμάτων και την οικονομική παραγωγή	Έμφαση στην αποδοτικότητα σε όλες τις φάσεις του Μάρκετινγκ
Στις οικονομίες σκοπού και τα βελτιωμένα αποτελέσματα	Χρήση πόρων για την ικανοποίηση των πελατών και βελτίωση των αποτελεσμάτων	Σύνδεση των αλυσίδων ροής υλικών προμηθευτών και πελατών με στόχο τη συνολική βελτιστοποίηση	Χρήση των πόρων του Μάρκετινγκ για τη σύναψη σχέσεων και στενότερη σύνδεση προϊόντων και αγοράς

4.2.5.2 Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βασιζόμενα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών²⁵⁵

Στα πλαίσια της ΔΟΠ μια από τις περισσότερο κρίσιμες λειτουργίες αποτελεί ο **σχεδιασμός Ποιότητας**. Το σημείο έναρξης αυτού είναι η εύρεση των πελατών στόχων και η ανεύρεση των αναγκών που επιδιώκει να καλύψει ο οργανισμός, ενώ στόχος του αποτελεί η διαμόρφωση των χαρακτηριστικών προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη αυτών. Η διαδικασία σχεδιασμού Ποιότητας παρουσιάζεται παρακάτω.²⁵⁶



ΣΧΗΜΑ 4.18: Διαδικασία Σχεδιασμού Ποιότητας²⁵⁶

Σύμφωνα, με την παραπάνω διαδικασία, αρχικά εξετάζονται τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες. Σαν **προϊόν** ορίζουμε οτιδήποτε προσφέρεται σε μια αγορά με σκοπό να ικανοποιήσει ανάγκες μέσω της απόκτησης, χρήσης ή κατανάλωσης του. Τα προϊόντα δεν περιορίζονται στα υλικά αγαθά, αλλά υπό ευρύτερη έννοια, περιλαμβάνουν υπηρεσίες, γεγονότα, πρόσωπα, περιοχές, ιδέες και άλλες οντότητες. Ιδιαίτερα για τις **υπηρεσίες** πρέπει να αναφερθεί ότι είναι μια μορφή προϊόντος που

²⁵⁵ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 5c

²⁵⁶ Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα, σελ144-146

εμπεριέχει δραστηριότητες και οφέλη με σκοπό την ικανοποίηση του αγοραστή, συνεπώς, όντας άυλες δεν καταλήγουν σε οποιασδήποτε μορφής ιδιοκτησία.²⁵⁷

Κατόπιν της εξαγωγής συμπερασμάτων αναφορικά με τα υφιστάμενα προϊόντα της επιχείρησης ακολουθεί η πρώτη φάση της διαδικασίας σχεδιασμού, στην οποία εντοπίζονται οι εξωτερικοί πελάτες και επιτελείται τμηματοποίηση αυτών, (κεφάλαιο 3.4). Ταυτόχρονα, εντοπίζονται και οι εσωτερικοί πελάτες παρακολουθώντας τη διευρυμένη αλυσίδα αξίας και τις ροές υλικών. Ο οργανισμός δεν αρκεί μονάχα να εντοπίσει παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά οφείλει να γνωρίζει και την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό του, αναφορικά με τη διοικητική οργάνωση, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία, τους οικονομικούς πόρους και τη διαχείριση γνώσης για να επιτευχθεί η αριστεία στη διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος.²⁵⁸ Κύριος εμπλεκόμενος, στην εν λόγω διαδικασία, είναι η λειτουργία του Μάρκετινγκ, εξωτερικού και εσωτερικού.

Μια εναλλακτική προσέγγιση για την ταξινόμηση των πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών έγκειται στη συμβολή τους στο ποσοστό των πωλήσεων ή την επιρροή τους στη λήψη αποφάσεων. Οι πολύτιμοι λίγοι απαρτίζονται από τους αγοραστές που απορροφούν το μεγαλύτερο ποσοστό της αξίας των πωλήσεων ή έχουν μεγάλη συμβολή στη λήψη αποφάσεων, ενώ οι χρήσιμοι πολλοί αποτελούν τους πελάτες που ο καθένας μεμονωμένα έχει μικρή συμβολή. Η κατηγορία αυτή είναι, επίσης, σημαντική γιατί αθροιστικά μπορεί να αποτελεί σημαντικό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων ή να κατευθύνει συνολικά τον οργανισμό.²⁵⁹

Πίνακας 4.5: Ταξινόμηση Πελατών στο Σχεδιασμό Ποιότητας²⁵⁹

	Πελάτες	
	Εξωτερικοί	Εσωτερικοί
Πολύτιμοι λίγοι	Αρχικοί κατασκευαστές Μεγαλοκαταστήματα	Ανώτατα στελέχη
Χρήσιμοι πολλοί	Τελικοί καταναλωτές Ευρύ κοινό	Εργαζόμενοι παραγωγής Υπάλληλοι

²⁵⁷ Armstrong, G. & Kotler, P., (2007), "Marketing, An Introduction", 8th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 197-198

²⁵⁸ Shami, A., Sena, J. & Olin, T., (2003), "Knowledge management and new product development: a study of two companies", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 3, pp. 137-149

²⁵⁹ Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα, σελ. 148-151

Η διεργασία του Μάρκετινγκ αποτελεί το αισθητήριο όργανο του οργανισμού στην αγορά και η σύναψη σχέσεων με τους κερδοφόρους πελάτες δύναται να εξελιχθεί σε μια δομημένη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης και τεχνογνωσίας μεταξύ επιχειρήσεων, που κατανοούν ότι η κοινή εξέλιξη αυξάνει τις πιθανότητες επιβίωσης και βιώσιμης ανάπτυξης.²⁶⁰ Η τμηματοποίηση αυτών θεωρείται επιτυχημένη μόνο εφόσον παρέχει τη δυνατότητα στον οργανισμό να θέσει κοινό παρονομαστή, εντός των τμημάτων, παρόμοιες ανάγκες ή επιδιώξεις. Οι στρατηγικές που ακολουθούνται στηρίζονται σε δεδομένα από ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες. Οι πρώτες αποσκοπούν στον ευρύτερο προσδιορισμό των αναγκών των αγοραστών και αποτελούν τη βάση για τη διεξαγωγή των δεύτερων, που παρέχουν στοιχεία από αναλύσεις σε βάθος αναφορικά με τη διαδικασία αγοραστικής επιλογής, (κεφάλαιο 3.7).²⁶¹ Οι εντοπισμένες, πλέον, ανάγκες και προσδοκίες δύναται να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες, σύμφωνα με το μοντέλο του Kano, (1984):²⁶²

- Αναμενόμενες: αναφέρονται στα βασικά χαρακτηριστικά Ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Είναι αυτονόητες, δεδομένες και η εκπλήρωση τους δεν συνεπάγεται αυξημένη ικανοποίηση εκ μέρους του πελάτη
- Μονοδιάστατες: εκφράζονται από τους πελάτες και η εκπλήρωση τους αυξάνει αναλογικά την ικανοποίηση του πελάτη
- Ελκυστικές: δεν εκφράζονται ούτε αναμένονται, ενώ περιγράφονται από το σύνολο των χαρακτηριστικών Ποιότητας, τα οποία έχουν μέγιστη συμβολή στην ικανοποίηση του πελάτη. Η εκπλήρωση τους αποφέρει τον ενθουσιασμό αυτού και τη δημιουργία προσήλωσης στην επιχείρηση

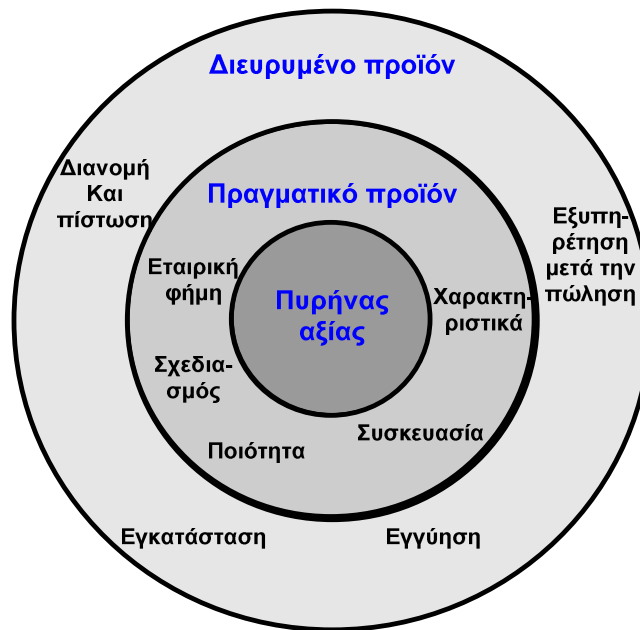
Παράλληλα, επιτελείται ανάλυση του προϊόντος σε τρία επίπεδα. Ο πυρήνας αξίας αποτελεί την εξέταση του τι πραγματικά αγοράζει ο καταναλωτής, το πραγματικό προϊόν σχετίζεται με τους κύριους παράγοντες που καθοδηγούν την αγοραστική απόφαση και το διευρυμένο προϊόν αναφέρεται στη συνολική προσφορά αξίας της επιχείρησης.²⁶³

²⁶⁰ Matthing, J., Sanden, B. & Edvardsson, B., (2004), “New service development: learning from and with customers”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 479-498

²⁶¹ May – Plumlee, T. & Little, T., (2006), “Proactive product development integrating consumer requirements”, *International Journal of Clothing Science & Technology*, Vol. 18, No. 1, pp. 53-66

²⁶² Μποχώρης, Γ., Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, MBA – TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά

²⁶³ Armstrong, G. & Kotler, P., (2007), “Marketing, An Introduction”, 8th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 199-205



ΣΧΗΜΑ 4.19: Επίπεδα Ανάλυσης Προϊόντος²⁶³

Στηριζόμενοι στα συμπεράσματα της ανωτέρω ανάλυσης και στις ανάγκες των καταναλωτών που επιλέγει να ικανοποιήσει ο οργανισμός μπορούν να ληφθούν αποφάσεις για τον τύπο των νέων προϊόντων. Διακρίνονται τρεις γενικές κατηγορίες:²⁶⁴

- Τροποποίηση: οποιαδήποτε προσαρμογή ή βελτίωση ενός υπάρχοντος προϊόντος
- Μικρή καινοτομία: προϊόν που πωλείται για πρώτη φορά από τη συγκεκριμένη επιχείρηση
- Σημαντική καινοτομία: προϊόν που δεν έχει πουληθεί ποτέ από καμία επιχείρηση

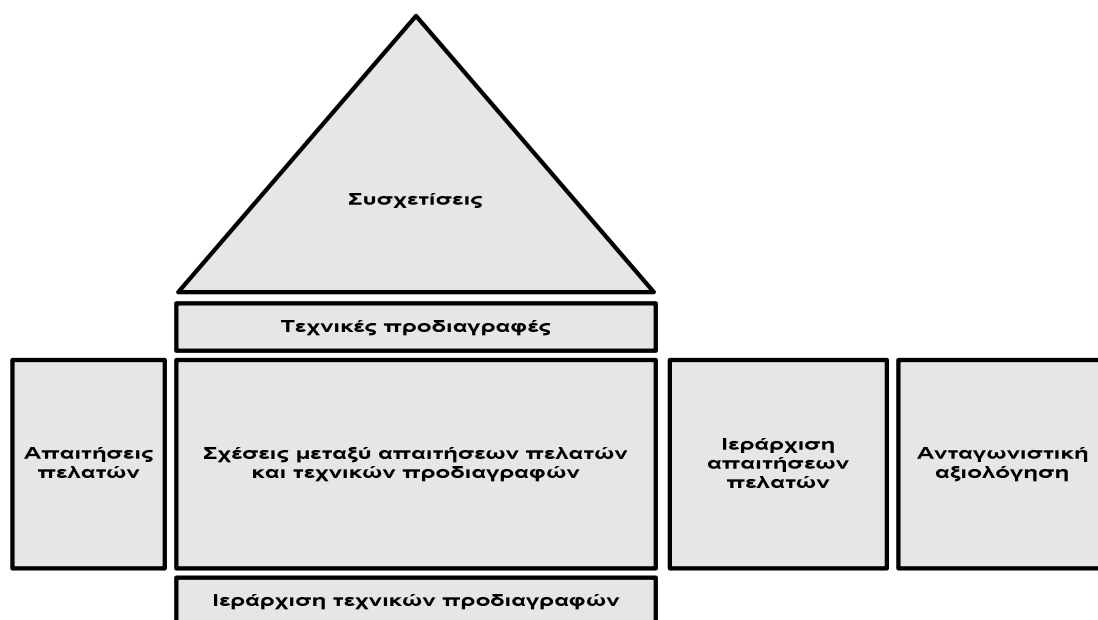
Στα πλαίσια της μετάφρασης των αναγκών και προσδοκιών των καταναλωτών σε τεχνικά χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών έχουν αναλυθεί οι διάφοροι ορισμοί και διαστάσεις ποιότητας, (κεφάλαια 2.2.1, 2.2.2). Το γεγονός ότι άμεση διασύνδεση τους δεν είναι εφικτή, καθώς κάθε ορισμός εστιάζει σε διαφορετικές διαστάσεις²⁶⁵, καθιστά τη διασύνδεση τους ιδιαίτερα δύσκολη με απώτερο στόχο την ενσωμάτωση αυτών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μέσω τεχνικών χαρακτηριστικών.

²⁶⁴ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Β, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 117

²⁶⁵ Sebastielli, R. & Tamimi, N., (2002), "How product quality dimensions relate to defining quality", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 4, pp. 442-453

Μια δομημένη προσέγγιση για τη μετάφραση αυτών σε γλώσσα κατανοητή για την επιχείρηση αποτελεί η Ανάπτυξη της Λειτουργίας Ποιότητας, Quality Function Deployment. Η υλοποίηση αυτής γίνεται μέσω της κατασκευής του Σπιτιού της Ποιότητας, House of Quality, το οποίο παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα και συντάσσεται από τα εξής 6 βήματα:²⁶⁶

- Εντοπισμός των απαιτήσεων των πελατών
- Εντοπισμός τεχνικών προδιαγραφών
- Συσχέτιση απαιτήσεων πελατών και τεχνικών προδιαγραφών
- Αξιολόγηση ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Αξιολόγηση τεχνικών απαιτήσεων και ανάπτυξη στόχων
- Καθορισμός τεχνικών προδιαγραφών για την υλοποίηση της διεργασίας παραγωγής - διανομής



ΣΧΗΜΑ 4.20: Το Σπίτι της Ποιότητας²⁶⁶

Αναμφίβολα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις ακολουθούν άριστα δομημένες προσεγγίσεις για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίες τους εξασφαλίζουν τις αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας στην αγορά. Το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης δεν λειτουργεί αποκομμένο από τις υπόλοιπες λειτουργίες του οργανισμού, αντίθετα επιδιώκει τη συμβολή όλων στην προσπάθεια αυτή. Όπως διαφαίνεται από την ανωτέρω ανάλυση η συμβολή της διεργασίας του Μάρκετινγκ

²⁶⁶ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 568-578

στη συγκεκριμένη επιχειρησιακή δραστηριότητα είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Συνεισφέρει στην ανάλυση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών, εντοπίζει τους πελάτες στόχους, γνωστοποιεί τις εσωτερικές δυνάμεις του οργανισμού και τελικά συμβάλλει στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς.²⁶⁷

4.2.5.3 Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, διανέμονται και υποστηρίζονται²⁶⁸

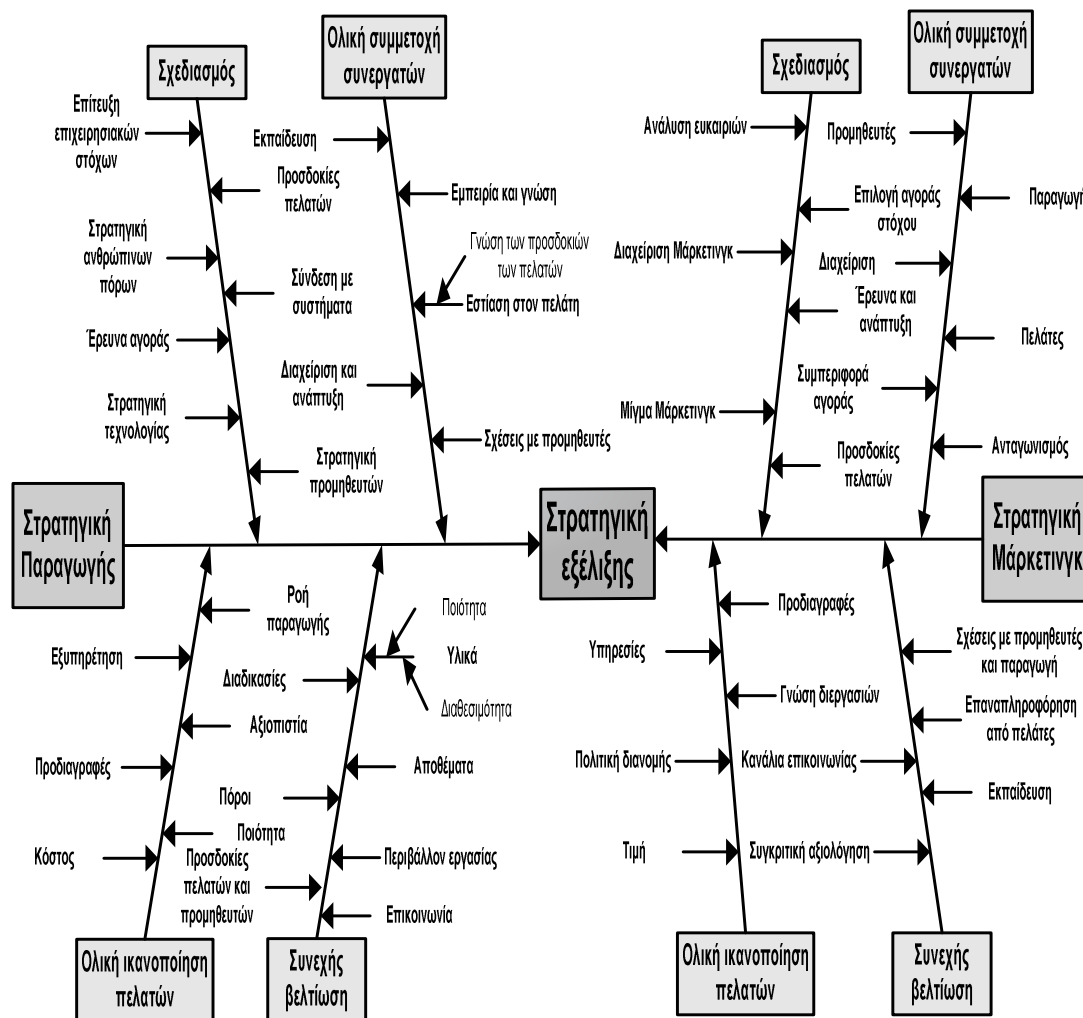
Με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως προσδιορίζονται στις γενικές και τεχνικές προδιαγραφές, ακολουθεί η σχεδίαση της **παραγωγικής διαδικασίας**, (σχήμα 4.18). Αυτή καθορίζει την ενδεδειγμένη σειρά των απαιτούμενων επεξεργασιών που θα διαμορφώσουν το προϊόν στην τελική του μορφή. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται αφορούν το εργατικό δυναμικό, τις μηχανές, τα εργαλεία, τους πόρους και τις διαδικασίες για τη δημιουργία του προϊόντος.²⁶⁹ Η μεθοδολογία Ανάπτυξης της Λειτουργίας Ποιότητας, QFD, ουσιαστικά παρέχει μια γλώσσα επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων του Μάρκετινγκ και της παραγωγής. Η διαδικασία σχεδιασμού νέου προϊόντος έχει ως εισροές δεδομένων, εκτός από τα στοιχεία του Μάρκετινγκ, παραμέτρους που αφορούν την εφικτότητα παραγωγής και μελέτες έχουν αποδείξει ότι η άριστη συνεργασία αυτών αποφέρει βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος. Το επόμενο σχήμα παρουσιάζεται παραστατικά η σημασία ευθυγράμμισης της στρατηγικής του Μάρκετινγκ με αυτή της παραγωγής.²⁷⁰

²⁶⁷ Wang, Q. & Montaguti, E., (2002), “The R&D – marketing interface and new product entry strategy”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20/2, pp. 82-85

²⁶⁸ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 5d

²⁶⁹ Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα, σελ. 162-163

²⁷⁰ Gonzalez, M., Quesada, G., Mueller, R. & Mora – Monge, C., (2004), “QFD strategy house: an innovative tool for linking marketing and manufacturing strategies”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 23, No. 3, pp.335-348

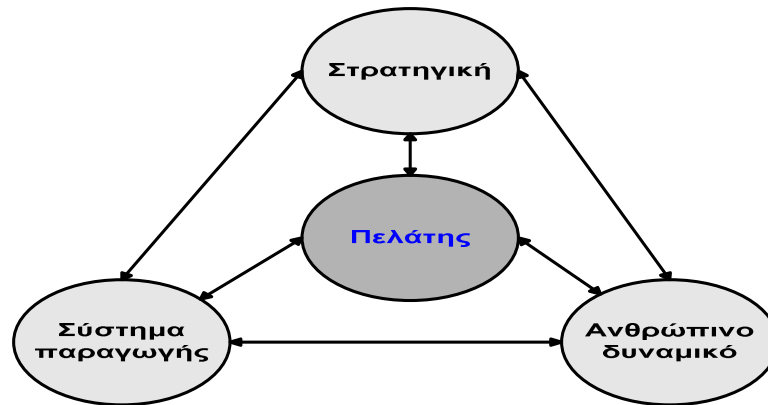


ΣΧΗΜΑ 4.21: Στρατηγική Μάρκετινγκ και Παραγωγής²⁷⁰

Οι υπηρεσίες αποτελούν ιδιαίτερη κατηγορία προϊόντων, από την άποψη ότι δεν έχουν υλικό χαρακτήρα ούτε συνεπάγονται τη μεταβίβαση ιδιοκτησίας, κατά τη συναλλαγή, μεταξύ παρόχου και αγοραστή. Η παραγωγή τους δεν καταλήγει στη δημιουργία ενός τελικού προϊόντος, που δύναται να ελεγχθεί και να αποθηκευτεί, μέχρι τη μεταβίβαση στον τελικό αποδέκτη. Αντίθετα, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα παρουσία αυτού. Συνεπώς, τα κρίσιμα χαρακτηριστικά τους είναι διαφορετικά από αυτά των προϊόντων και ο χειρισμός τους παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες (κεφάλαιο 3.7.1). Τα βασικά στοιχεία του συστήματος παροχής υπηρεσιών φαίνονται στο παρακάτω σχήμα και τα πλήρη συστατικά της προσφοράς αποτελούνται από:²⁷¹

²⁷¹ Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα, σελ. 343-357

- Άμεσες υπηρεσίες: αυτές για την παροχή των οποίων έχει συγκροτηθεί η επιχείρηση
- Συνοδευτικά προϊόντα: τα υλικά αγαθά και οι φυσικές εγκαταστάσεις που χρειάζονται για την παροχή των άμεσων υπηρεσιών
- Έμμεσες υπηρεσίες: οποιαδήποτε άλλη συνοδευτική υπηρεσία παρέχεται από τον οργανισμό για τη ψυχολογική ικανοποίηση του πελάτη



ΣΧΗΜΑ 4.22: Βασικά Στοιχεία Συστήματος Παροχής Υπηρεσιών²⁷¹

Στο παραπάνω πλαίσιο ανάλυσης ο πελάτης αποτελεί το κεντρικό στοιχείο, όταν δεν λαμβάνεται υπόψη, τότε το σύστημα είναι αναποτελεσματικό και δεν λειτουργεί για το σκοπό που σχεδιάστηκε. Η στρατηγική καθορίζει το όραμα, την αποστολή και τους στόχους των δραστηριοτήτων του οργανισμού, πάνω στα οποία, βασίζεται το ανθρώπινο δυναμικό για να επιτελέσει το έργο του. Το σύστημα παραγωγής αναφέρεται στις καθορισμένες διαδικασίες παροχής υπηρεσίας και στις φυσικές εγκαταστάσεις. Οι γραμμές μεταξύ αυτών παρουσιάζουν τις αλληλεπιδράσεις και όπως φαίνεται, είναι ισοδύναμες και σχετίζουν τα στοιχεία με κάθε δυνατό συνδυασμό. Το γεγονός αυτό, καθιστά τη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας ιδιαίτερα πολύπλοκη και βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί η πελατοκεντρική κουλτούρα σε όλο το εύρος του οργανισμού. Κάτι τέτοιο καθίσταται δυνατό, μέσω της άριστης διαχείρισης των διεργασιών του εσωτερικού Μάρκετινγκ, αλληλεπιδράσεις επιχείρησης και εργαζομένων, του εξωτερικού, σημεία επαφής οργανισμού και πελατών και τέλος του σχεσιακού, αντιμετώπιση των πελατών από το προσωπικό.²⁷²

²⁷² Armstrong, G. & Kotler, P., (2007), "Marketing, An Introduction", 8th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 224-229

Η επιτυχημένη δημιουργία αξίας, μέσω της παραγωγής άριστων προϊόντων και υπηρεσιών, είναι απαραίτητο να πλαισιώνεται από την επιτυχημένη **διανομή** αυτών. Η διαχείριση των καναλιών διανομής αποτελεί κύρια δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας, (σχήμα 3.11) και κύριος εμπλεκόμενος στη διαδικασία αυτή είναι η σύνθεση της μορφής του τακτικού Μάρκετινγκ, (κεφάλαιο 3.7.3). Αντικειμενικός στόχος, της άριστης διαχείρισης τους, είναι η δημιουργία ενός δικτύου προσθήκης αξίας, μέσω της σύναψης και συντήρησης συνεργασιών, (κεφάλαιο 4.2.4.1), οι οποίες μεγιστοποιούν την Ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη και ταυτόχρονα ελαχιστοποιούν το κόστος που επιφέρει αυτή.

Αναμφίβολα, η τελική αγοραστική απόφαση, του σύγχρονου καταναλωτή, κατευθύνεται, επίσης, από το συνολικό κόστος, που αντιμετωπίζει σε όλη τη διάρκεια ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επιλέγει. Μια από τις οχτώ διαστάσεις Ποιότητας, σύμφωνα με τον Garvin, (κεφάλαιο 2.2.2), αποτελεί η δυνατότητα συντήρησης αυτών και η επαναφορά τους σε άριστη λειτουργία, κατόπιν βλάβης. Η **υποστήριξη** μετά την πώληση αποτελεί μια από τις κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, (σχήμα 3.11) και σε μεγάλο βαθμό, εξαρτάται από την ενσωμάτωση της δυνατότητας αυτής, στο προϊόν ή την υπηρεσία, κατά τη φάση της σχεδίασης τους. Τα στοιχεία που συνθέτουν την ολοκληρωμένη υποστήριξη του πελάτη είναι η αρχική εγκατάσταση, η εκπαίδευση αυτού στη χρήση τους, η συγγραφή εγχειριδίων, η συντήρηση, η επισκευή, η υποστήριξη μέσω τηλεφώνου ή διαδικτύου, οι εγγυήσεις και οι αναβαθμίσεις. Τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής συνοψίζονται στα εξής:²⁷³

- Επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων
- Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η δυνατότητα διαφοροποίησης του κύριου προϊόντος ή υπηρεσίας
- Αύξηση των δεικτών επιτυχίας νέων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Επανατροφοδότηση με δεδομένα τα οποία συμβάλλουν στη βελτίωση του σχεδιασμού νέων προϊόντων ή υπηρεσιών

²⁷³ Goffin, K. & New, C., (2001), “Customer support and new product development. An exploratory study”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 3, pp. 275-301

Η πλειοψηφία των σύγχρονων οργανισμών αντιλαμβάνεται την προσφορά της εξυπηρέτησης μετά την πώληση στη δημιουργία πιστών πελατών. Η διαδικασία συντήρησης ή αποκατάστασης βλαβών αντιμετωπίζεται ως προϊόν και διαχειρίζεται, όχι ως μια απλή πρόσθετη διεργασία, αλλά σαν κύρια παροχή που αποσκοπεί στην ολοκλήρωση της άριστης εικόνας της επιχείρησης απέναντι στον πελάτη. Στην προσπάθεια εναρμόνισης της λειτουργίας του Μάρκετινγκ, με την αντίληψη αυτή, παρατηρείται συλλογή δεδομένων, τμηματοποίηση της αγοράς, εντοπισμός απαιτήσεων των πελατών, σχεδίαση της διεργασίας για την κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών αυτών και τέλος επαναπληροφόρηση με απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση, όχι μόνο της διεργασίας υποστήριξης, αλλά και του κύριου προϊόντος ή υπηρεσίας.

4.2.5.4 Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και βελτιώνονται²⁷⁴

Η προσπάθεια δημιουργίας πελατοκεντρικών οργανισμών, στα πλαίσια της ΔΟΠ και της επίτευξης της επιχειρηματικής αριστείας, δεν θα μπορούσε να μην εστιάσει στις σχέσεις αυτών με τους πελάτες τους. Σύμφωνα με όσα έχουν ήδη αναφερθεί η ικανοποίηση του πελάτη, σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του παρόχου, εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το επίπεδο της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ τους, προ της συναλλαγής, κατά τη διάρκεια της αλλά και κατόπιν αυτής, (κεφάλαιο 4.2.5.3). Οι σχέσεις αυτές χαρακτηρίζονται από νόθες έως πραγματικές αξιολογώντας τα οφέλη που επιφέρουν, το επίπεδο της εμπιστοσύνης πάνω στο οποίο βασίζονται και τη δέσμευση των αγοραστών απέναντι στην επιχείρηση.

Πίνακας 4.6: Επίπεδα Σχέσεων Οργανισμού – Πελάτη²⁷⁵

		Εμπιστοσύνη				
		Βασιζόμενη στην ανάλυση	Βασιζόμενη στη γνώση	Βασιζόμενη στην αναγνώριση		
Λίστιση	Υψηλή	Νόθες	Πραγματικές	Πραγματικές	Πολλά / σημαντικά	Οφέλη
	Χαμηλή	Νόθες	Πραγματικές	Πραγματικές		
		Νόθες	Νόθες /	Νόθες /	Λίγα / ασήμαντα	
		Νόθες	Νόθες	Νόθες		

²⁷⁴ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 5e

Αναμφίβολα, οι άριστοι οργανισμοί αποσκοπούν στη δημιουργία πλήρους εμπιστοσύνης, αναφορικά με τη δυνατότητα τους να ικανοποιήσουν τον πελάτη, αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις προσδοκίες του, ενώ ταυτόχρονα, αυτός αισθάνεται την πλήρη κάλυψη τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η δέσμευση του και σημαντικά οφέλη να επιτυγχάνονται και για τις δύο πλευρές.²⁷⁵ Για το λόγο αυτό οι σχέσεις με τους πελάτες **διαχειρίζονται** σύμφωνα με τους κανόνες σύστασης και συντήρησης εξωτερικών συνεργασιών, (κεφάλαιο 4.2.4.1). Η διαδικασία προσέλκυσης τους υλοποιείται μέσω της άριστης σύνθεσης του μίγματος τακτικού Μάρκετινγκ, (κεφάλαιο 3.7), ενώ η διαδικασία διατήρησης τους επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του σχεσιακού Μάρκετινγκ. Αυτό ορίζεται ως η διεργασία συλλογής, ανάλυσης λεπτομερών πληροφοριών για μεμονωμένους πελάτες και η προσεκτική διαχείριση όλων των σημείων επαφής, μεταξύ αυτών και του οργανισμού, κατά το σύνολο της διάρκειας της σχέσης τους.²⁷⁶

Η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του σχεσιακού Μάρκετινγκ από ένα οργανισμό απαιτεί συνολική μεταβολή στο τρόπο λειτουργίας του. Η προσέγγιση απέναντι στις συναλλαγές κατευθύνεται από την επίτευξη μακροχρόνιας συνεργασίας και όχι τη μεγιστοποίηση του άμεσου κέρδους. Ασφαλώς, η διοίκηση οφείλει να εξασφαλίσει και τα δυο ενσωματώνοντας χαρακτηριστικά σχεδιασμού και υλοποίησης του ενός στο άλλο. Για το λόγο αυτό οι πόροι, μεταξύ της συναλλακτικής και σχεσιακής προσέγγισης του Μάρκετινγκ, ισοκατανέμονται, ενώ τα αποτελέσματα αυτών εξετάζονται μεθοδικά επανατροφοδοτώντας τη διεργασία από την αρχή, με στόχο τη συνεχή **βελτίωση** και προσαρμογή στις συγκεκριμένες συνθήκες που επηρεάζουν κάθε οργανισμό.²⁷⁷ Μελέτες έχουν αποδείξει ότι 5% αύξηση στο ποσοστό διατήρησης των πελατών αυξάνει τη συνολική προστιθέμενη αξία, στο σύνολο της διάρκειας ζωής της σχέσης, μεταξύ 35% και 95%, επιφέροντας σημαντική αύξηση στη μακροχρόνια κερδοφορία του οργανισμού. Αποδεχόμενοι το γεγονός αυτό, οι προσπάθειες εστιάζονται στην αποτελεσματική υλοποίηση του σχεσιακού Μάρκετινγκ, μέσω του μοντέλου που παρουσιάζεται παρακάτω και στη δημιουργία

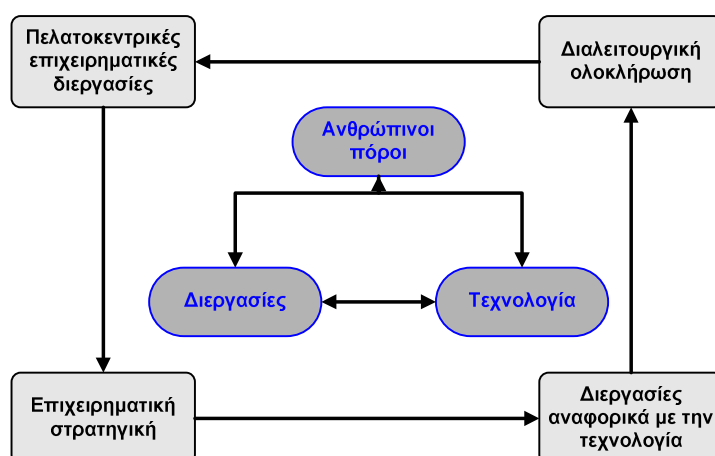
²⁷⁵ Liljander, V. & Roos, I., (2002), "Customer – relationship levels – from spurious to true relationships", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 593-614

²⁷⁶ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 152-154

²⁷⁷ Walsh, S., Gilmore, A. & Carson, D., (2004), "Managing and implementing simultaneous transaction and relationship marketing", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 7, pp. 468-483

ευρύτερης πελατοκεντρικής κουλτούρας με την προσαρμογής των διεργασιών λειτουργίας του οργανισμού έτσι ώστε να.²⁷⁸

- Διευκολύνονται οι συναλλαγές με τους πελάτες
- Παρουσιάζεται εστίαση και ενδιαφέρον στις απαιτήσεις και προσδοκίες του τελικού καταναλωτή
- Ανασχεδιάζεται η λειτουργία των μέσων επαφής με τους πελάτες και δίνεται έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό πρώτης γραμμής
- Ενισχύεται η αφοσίωση των πελατών μέσω της προληπτικής αντίδρασης του οργανισμού
- Δημιουργούνται αντιπροσωπευτικοί δείκτες για τη συνεχή παρακολούθηση της διεργασίας εξυπηρέτησης, αναλύονται τα αποτελέσματα και τροφοδοτούν την αδιάκοπη εξέλιξη



ΣΧΗΜΑ 4.23: Μοντέλο Υλοποίησης Σχεσιακού Μάρκετινγκ²⁷⁸

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο σημαντικό παράγοντα υλοποίησης της διεργασίας του σχεσιακού Μάρκετινγκ αποτελεί η τεχνολογία. Η άριστη διαχείριση της συνεισφέρει στο σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού, (κεφάλαιο 4.2.4.2), ενώ συγκεκριμένα σε σχέση με το σχεσιακό Μάρκετινγκ δύναται να καθορίσει τις διασυνδέσεις μεταξύ επιχείρησης, πελατών, προμηθευτών και εσωτερικών συμφεροντούχων. Τα λογισμικά που έχουν αναπτυχθεί για την υποστήριξη του προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις κάθε οργανισμού και συνεισφέρουν στη συλλογή, οργάνωση και ανάλυση τεράστιου όγκου πληροφοριών. Ενδεικτικά

²⁷⁸ Chen, I. & Popovich, K., (2003), "Understanding customer relationship management. People, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 14, pp. 672-688

αναφέρονται οι εξής: στοιχεία λειτουργίας της επιχείρησης, μέσοι χρόνοι απόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών, παρακολούθηση παραγγελιών, πλήρη εικόνα οικονομικής συνεισφοράς μεμονωμένου αγοραστή, κόστος ανά πρόγραμμα Μάρκετινγκ, αντιδράσεις στις μεταβολές τιμών και πλήθος άλλων.²⁷⁹

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο πεδίο για τη διατήρηση άριστων σχέσεων με τους πελάτες αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων τους, (κεφάλαιο 2.3.2). Παράπονο είναι η έκφραση δυσαρέσκειας ή απογοήτευσης, από τον πελάτη προς την επιχείρηση, αναφορικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες αυτής. Η συλλογή και ανάλυση τους αποτελεί εξαιρετική πηγή πληροφόρησης και άμεση ευκαιρία βελτίωσης. Με τη βοήθεια ενός οργανωμένου συστήματος ο οργανισμός όχι μόνο δύναται να μην χάσει πελάτες, αλλά ταυτόχρονα με κατάλληλους χειρισμούς, η αντιμετώπιση αρνητικών καταστάσεων, μπορεί να αποτελέσει έμμεση διαφήμιση. Η δημιουργία ενός ευκολόχρηστου, για τον πελάτη, συστήματος αποτελεί δίοδο άμεσης επικοινωνίας και συμβάλλει τα μέγιστα στην ικανοποίηση του. Παράλληλα, η διερεύνηση των αιτιών, οι οποίες προκάλεσαν την παρατηρούμενη κατάσταση, δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την τεχνογνωσία της και να αποφύγει παρόμοια προβλήματα στο μέλλον.²⁸⁰

Στη σημερινή υπερανταγωνιστική αγορά, που η διαπραγματευτική δύναμη έχει μεταφερθεί από τους παρόχους προϊόντων και υπηρεσιών στους αγοραστές η απόκτηση, ανάλυση και αξιοποίησης της γνώσης για τον πελάτη αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωση του οργανισμού. Η άριστη υλοποίησης της διεργασίας του σχεσιακού Μάρκετινγκ κατευθύνει τις προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση, δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών σε όλη τη διάρκεια ζωής της σχέσης μεταξύ τους. Απώτερος στόχος αποτελεί η διάχυση κουλτούρας αριστείας, σε όλο το εύρος του οργανισμού, μέσω της μεγιστοποίησης της συνολικά παρεχόμενης αξίας η οποία εξασφαλίζει τα βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα.

²⁷⁹ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 174

²⁸⁰ <http://www.iso.org>, International Standard ISO 10002, (2000), “Quality Management-Customer Satisfaction-Guidelines for Complain Handling in Organizations”

4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αναμφίβολα, στόχος κάθε οργανισμού είναι η επιβίωση και η βιώσιμη ανάπτυξη, τα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, που εξετάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, αποτελούν τις προϋποθέσεις αυτών και παρέχουν έναν οδηγό για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων. Στα πλαίσια της ΔΟΠ και της θεμελιώδους αρχής αυτής, αναφορικά με τη συνεχή βελτίωση, η διεργασία υλοποίησης της συμπληρώνεται με τις μετρήσεις των παρατηρούμενων αποτελεσμάτων για να εντοπιστούν προβληματικές περιοχές που επιδέχονται περαιτέρω ενίσχυση.

4.3.1 Αποτελέσματα Πελατών

Οι άριστοι οργανισμοί μετρούν σε όλο το εύρος τους και επιτυγχάνουν σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες τους.²⁸¹

Σε πρώτη φάση μετρώνται τα αποτελέσματα σε σχέση με τους πελάτες του οργανισμού. Πρέπει να σημειωθεί ότι το κριτήριο αυτό έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα, 20%, συγκριτικά με όλα τα άλλα. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί τη βάση για την επίτευξη Επιχειρηματικής Αριστείας. Συγκεντρωτικά, οι σημαντικότεροι λόγοι είναι οι εξής:²⁸²

- Επηρεάζει τις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις: θετικές αξιολογήσεις, εκ μέρους των αγοραστών, κατόπιν της χρήσης ή ανάλωσης, προϊόντων ή υπηρεσιών της συγκεκριμένης επιχείρησης, αυξάνουν τις πιθανότητες επανάληψης της συναλλαγής με το ίδιο ή παρόμοιο περιεχόμενο. Ασφαλώς, η πρόθεση επαναγοράς εξαρτάται από το επίπεδο ικανοποίησης και δεν παρουσιάζεται γραμμική σχέση μεταξύ τους, όμως έχει αποδειχθεί ότι, οι απόλυτα ικανοποιημένοι πελάτες παρουσιάζουν έξι φορές μεγαλύτερη πιθανότητα να επαναλάβουν συναλλαγή με τον ίδιο οργανισμό.²⁸³

²⁸¹ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 6

²⁸² Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J., (2006), "Consumer Behaviour", 10th Edition, United States, Thomson South – Western, p.212-221

²⁸³ Adebajo, D., (2001), "Understanding customer satisfaction – a UK food industry case study", British Food Journal, Vol. 103, No. 1, pp. 36-45

- Δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση στην αγορά με τη διάδοση πληροφοριών από στόμα σε στόμα: η επικοινωνία αυτού του είδους αποτελεί, ίσως την παλαιότερη μορφή, διαφήμισης. Οι άνθρωποι του Μάρκετινγκ κατανοούν την αξία της και την ενισχύουν μέσω άτυπων καναλιών επικοινωνίας. Ιδιαίτερα, στις μέρες μας, που η συμβατική διαφήμιση αντιμετωπίζει μείωση της αποτελεσματικότητας της, τέτοιες μέθοδοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη συμβολή στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.²⁸⁴
- Η έντονη δυσαρέσκεια του πελάτη δύναται να οδηγήσει σε παράπονα και μηνύσεις: όπως έχει ήδη αναφερθεί, (κεφάλαιο 4.2.5.4), ένα μέρος μόνο των δυσαρεστημένων πελατών εκφράζει τα παράπονα του. Ιδιαίτερα σε σοβαρές περιπτώσεις και κατόπιν αποτυχημένης διευθέτησης του θέματος, εκ μέρους της επιχείρησης, υπάρχει πιθανότητα το θέμα να πάρει τη δικαστική οδό. Τότε, ο οργανισμός αναγκάζεται να σπαταλήσει πόρους για την υπεράσπιση και τη διάσωση τη εικόνας του, οι οποίοι θα ήταν υπερβολικά χρήσιμοι και περισσότερο αποδοτικοί εκμεταλλεόμενοι με διαφορετικό τρόπο. Πρέπει, να επισημανθεί ότι έρευνα έχει αποδείξει πως η παρότρυνση των πελατών να εκφράζουν τα παράπονα τους, ακόμη και αν οφείλονται σε χαμηλότερο επίπεδο δυσαρέσκειας, αυξάνει τη πιθανότητα επαναγοράς κατά 59%.²⁸⁵
- Μειώνει την ευαισθησία απέναντι στην τιμή: σε γενικές γραμμές όσο μεγαλύτερη είναι η συνολική αξία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τόσο περισσότερο ανεκτή γίνεται η υψηλή τιμολόγηση, (κεφάλαιο 3.7.2). Η αντιλαμβανόμενη αξία ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ της ωφέλειας και του κόστους που αντιλαμβάνεται ο πελάτης από τη δεδομένη συναλλαγή. Όμως και οι δύο αυτές αντίρροπες δυνάμεις, εκτός από χρηματικό χαρακτήρα, έχουν και πλήθος άλλων παραμέτρων. Ο ορθός προσδιορισμός και διαχείριση αυτών, από τον οργανισμό, αποτελεί πρόσφορη περιοχή επιτυχούς

²⁸⁴ Ennew, C., Banerjee, A. & Li, D., (2000), "Managing word of mouth communication: empirical evidence from India", International Journal of Bank Marketing, Vol. 18/2, pp. 75-83

²⁸⁵ Nyer, P., (2000), "An investigation into whether complaining can cause increased customer satisfaction", Journal of Consumer Marketing, Vol. 17, No. 1, pp. 9-19

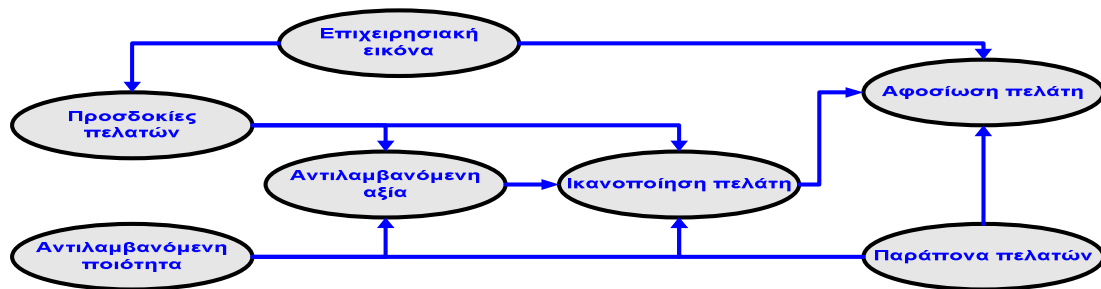
διαφοροποίησης της συνολικής παροχής και βελτιώνει τα οικονομικά αποτελέσματα.²⁸⁶

- Συμβάλλει στην αύξηση της πελατειακής βάσης κερδίζοντας έδαφος από τους ανταγωνιστές: ουσιαστικά, η αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη επιφέρει τη στρατολόγηση αυτού. Η σύνθεση του μίγματος Μάρκετινγκ, (κεφάλαιο 3.7) σε αυτή τη περίπτωση γίνεται με επιθετικό προσανατολισμό και διακρίνεται σε: κατά μέτωπο επίθεση, μείωση τιμών και στόχευση συγκεκριμένων πελατών του ανταγωνιστή, πλευρική επίθεση, γεωγραφική ή τμηματική εστίαση, κυκλωτική επίθεση, εξάπλωση σε όλα τα τμήματα της αγοράς, παρακαμπτήρια επίθεση, προσπάθεια διαφοροποίησης και τέλος, ανταρτοπόλεμος, αποσταθεροποίηση του ανταγωνιστή με επιλεκτικές μειώσεις τιμών, δημόσιες σχέσεις ή νομικές πράξεις.²⁸⁷
- Επηρεάζει την αντιλαμβανόμενη αξία αναφορικά με το σύνολο των συμφεροντούχων: σύμφωνα με τις προταγές της θεωρίας του Μάρκετινγκ αλλά και την παρατηρούμενη πρακτική εμπειρία, οι οργανισμοί βελτιώνουν τις επιδόσεις τους, αναφορικά με την ικανοποίηση των πελατών τους, με στόχο την επιβίωση και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια υπερανταγωνιστική αγορά. Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της αυξανόμενης σημασίας της Ποιότητας στη διατήρηση της εθνικής ανταγωνιστικής θέσης, έχουν αναπτυχθεί οικονομετρικά μοντέλα που μετρούν τη συνολική ικανοποίηση σε εθνικό επίπεδο. Τα μοντέλα αυτά έχουν ως στόχο τη διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης και διαφέρουν από χώρα σε χώρα εξαιτίας των μεγάλων οικονομικών, πολιτισμικών και πολιτικών διαφορών. Δυο ευρύτατα χρησιμοποιούμενα είναι το Αμερικάνικο και το Ευρωπαϊκό. Οι κύριες διαφορές μεταξύ τους είναι η ύπαρξη των παραγόντων επιχειρησιακή εικόνα και παράπονα πελατών, στο δεύτερο. Σύμφωνα με τη λογική αυτού, οι επιπρόσθετες μεταβλητές έχουν άμεση επίδραση στην

²⁸⁶ Lappiere, J., (2000), "Customer perceived value in industrial contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2/3, pp. 122-140

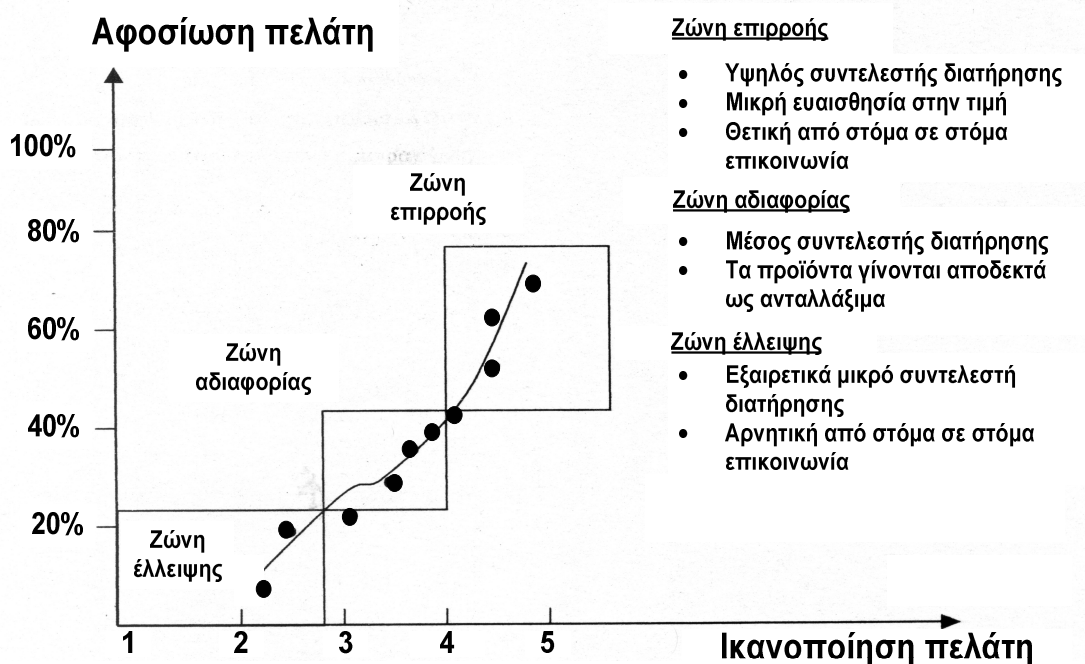
²⁸⁷ Σιώμοκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ 566-576

αντιλαμβανόμενη αξία από τον πελάτη και τη δημιουργία αφοσίωσης αυτού απέναντι στον οργανισμό.²⁸⁸



ΣΧΗΜΑ 4.24: Ευρωπαϊκό Μοντέλο Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη²⁸⁸

Εξαιτίας της τεράστιας σημασίας της ικανοποίησης του πελάτη οι οργανισμοί επιδιώκουν την κατανόηση και μέτρηση αυτής για να εντοπίσουν εν δυνάμει περιοχές βελτίωσης. Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζεται η σχέση της με την αφοσίωση και παρατίθενται τα κύρια χαρακτηριστικά ανά περιοχή.²⁸⁹



ΣΧΗΜΑ 4.25: Σχέση μεταξύ Ικανοποίησης και Αφοσίωσης του Πελάτη²⁸⁹

²⁸⁸ Aydin, S. & Özer, G., (2005), "National customer satisfaction indices: an implementation in the Turkish mobile telephone market", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23, No. 5, pp. 486-504

²⁸⁹ Μποχώρης, Γ., Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, MBA – TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά

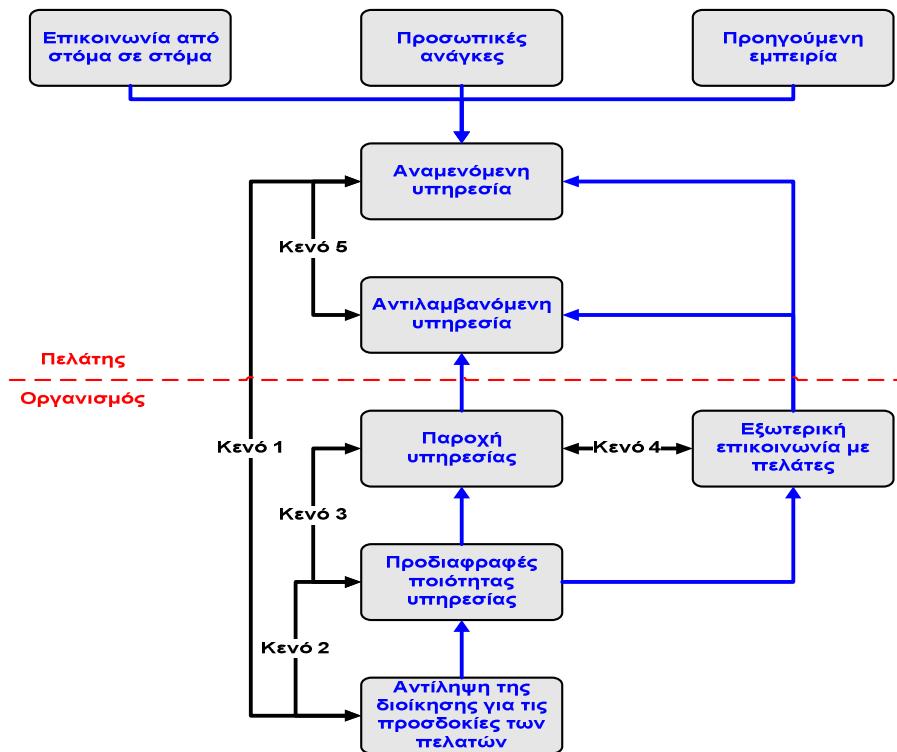
Η πελατοκεντρική προσέγγιση, στην προσπάθεια σύνδεσης Μάρκετινγκ και ΔΟΠ, προϋποθέτει την οργάνωση της επιχείρησης με βάση την προστιθέμενη αξία, έτσι όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους αποδέκτες της. Οι άριστοι οργανισμοί λειτουργούν με τρόπο «από έξω προς τα μέσα» και επιδιώκουν να κατανοήσουν τις λειτουργίες τους από την οπτική γωνία των πελατών τους.²⁹⁰

Ο βαθμός ικανοποίησης αυτών προσδιορίζεται από τη διαφορά της αντίληψης που σχηματίζει ο ίδιος για την ποιότητα της εξυπηρέτησης, που του παρασχέθηκε και του επιπέδου των προσδοκιών του που είχε για την αναμενόμενη εξυπηρέτηση του προηγούμενα.²⁹¹ Αναφορικά με τα προϊόντα, η υλική φύση αυτών καθιστά την αξιολόγηση ευκολότερη, εφόσον δύναται να υπάρξουν αντικειμενικά κριτήρια Ποιότητας. Οι διαστάσεις Ποιότητας, (κεφάλαιο 2.2.2), αποτελούν έναν οδηγό για την επιχείρηση, η οποία αποσκοπεί στη δημιουργία, παροχή και προώθηση άριστου προϊόντος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Αντίθετα, η αξιολόγηση της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παρουσιάζει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, λόγω των διαφορών τους με τα προϊόντα, (κεφάλαιο 3.7.1).²⁹² Στην προσπάθεια άριστης διαχείρισης της Ποιότητας υπηρεσιών υιοθετείται το μοντέλο SERVQUAL.

²⁹⁰ Langrosen, S., (2001), “Strengthening the weakest link of TQM – from customer focus to customer understanding”, The TQM Magazine, Vol. 13, No. 5, pp. 348-354

²⁹¹ Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα, σελ. 361

²⁹² Wang, Y., Lo, H. & Hui, Y., (2003), “The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China”, Managing Service Quality, Vol. 13, No. 1, pp. 72-83



ΣΧΗΜΑ 4.26: Μοντέλο Ποιότητας Υπηρεσιών²⁹³

Με τη βοήθεια του παραπάνω μοντέλου ο οργανισμός εντοπίζει τις προβληματικές περιοχές, «κενά» και προσπαθεί με συστηματικό τρόπο να τις καλύψει. Το πρώτο «κενό» αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων της διοίκησης και των πελατών αναφορικά με την Ποιότητα υπηρεσίας. Το δεύτερο, αφορά τη μετάφραση των προσδοκιών σε λειτουργικές προδιαγραφές. Το τρίτο, βασίζεται στην αδυναμία των προσώπων που παρέχουν την υπηρεσία να καλύψουν τις προδιαγραφές αυτής και να υπερβούν τις προσδοκίες του πελάτη. Το τέταρτο, σχετίζεται με αδυναμία εκπλήρωσης των υποσχέσεων της επιχείρησης και τη διαμόρφωση λανθασμένων αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Τέλος, το πέμπτο, αποτελεί το σύνολο των τεσσάρων προαναφερθέντων «κενών» και είναι ο συνολικός απολογισμός της ικανοποίησης του πελάτη.²⁹³

Αναμφισβήτητα, ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών αποτελεί όργανο ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό και αποτελεί κύρια ευθύνη της διεργασίας του Μάρκετινγκ. Παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες

²⁹³ Zeithalm, V., Parasuraman, A. & Berry, L., (1990), “Delivering service quality, Balancing customer perceptions and expectations”, The Free Press, New York, p. 35-49

αναφορικά με τις προτιμήσεις τους, κατατάσσει προϊόντα, υπηρεσίες ή επιχειρήσεις ανάλογα το αγοραστικό τους ενδιαφέρον και συνδέει υφιστάμενα αποτελέσματα με τη μελλοντική αγοραστική τους συμπεριφορά. Μια συστηματική προσέγγιση για δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος αποτελεί:²⁹⁴

- Καθορισμός στόχων: ο σχεδιασμός της έρευνας πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να παρέχει τις απαιτούμενες, ανά περίπτωση, πληροφορίες. Επιλέγονται οι δείκτες, οι οποίοι θα διερευνηθούν, καθώς και τα μέτρα τα οποία προσδιορίζουν τα υπό διερεύνηση αποτελέσματα
- Επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού ή του φορέα διεξαγωγής: συνήθως, οι έρευνες που διεξάγονται από ανεξάρτητους οργανισμούς και όχι την ίδια την επιχείρηση παρουσιάζουν μεγαλύτερη αξιοπιστία και παρέχουν περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα
- Επιλογή του οργάνου μέτρησης: χρησιμοποιούνται, κυρίως, έγγραφες έρευνες οι οποίες παρουσιάζουν μικρό κόστος συλλογής δεδομένων και ευκολία ανάλυσης, αλλά δεν έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν θέματα σε βάθος και απαιτούν μεγάλα δείγματα. Άλλα όργανα αποτελούν οι προσωπικές συνεντεύξεις και η μελέτη ομάδων, focus groups, τα οποία δύναται να προσφέρουν πληθώρα ποιοτικών πληροφοριών, από μικρά δείγματα, όμως εμφανίζουν μεγάλο κόστος. Τέλος, οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις, και οι έρευνες ταχυδρομείου μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περιπτώσεις κατά τις οποίες μετρώνται σταθερά χαρακτηριστικά σε σχέση με το χρόνο.

Στην προσπάθεια δημιουργίας συνολικής εικόνας για την ικανοποίηση των πελατών οι άριστοι οργανισμοί παρακολουθούν και δείκτες από το εσωτερικό τους περιβάλλον, όπως νέοι πελάτες, ρυθμό απώλειας υφιστάμενων συνεργασιών, διαφοροποιήσεις της αξίας συνεργασίας με αγοραστές σε όλο το κύκλο ζωής της, ευελιξία, καινοτομία και πλήθος άλλων. Τα αποτελέσματα όλων των ερευνών, στο σύνολο τους, πρέπει να συγκρίνονται με αντίστοιχα αποτελέσματα ανταγωνιστών ή του σχετικού κλάδου για τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.²⁹⁵

²⁹⁴ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 175-179

²⁹⁵ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 145-146

Παρακάτω παρατίθενται οι μετρήσεις αντιλήψεων και οι δείκτες επιδόσεων, με τα στοιχεία τα οποία οφείλουν να συλλέγουν σε συνεχή βάση οι οργανισμοί, σύμφωνα με το Assessor Scorebook (2003), με στόχο την επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας.

4.3.1.1 Μετρήσεις Αντιλήψεων

Οι μετρήσεις αυτές αφορούν τις αντιλήψεις των πελατών για τον οργανισμό και επιτυγχάνονται μέσω ερευνών στους αγοραστές, συνεντεύξεων αντιπροσωπευτικών ομάδων μελέτης, αποτιμήσεις πωλητών, παραπόνων και πλήθος άλλων μεθόδων.²⁹⁶

Πίνακας 4.7: Μέτρα Αντίληψης Πελατών²⁹⁶

Επιχειρησιακή εικόνα	Πώληση και υποστήριξη
<ul style="list-style-type: none"> - Ευκολία προσέγγισης - Επικοινωνία - Ευελιξία - Διαφάνεια - Δυνατότητα πρόληψης δυσχερειών - Ανταπόκριση 	<ul style="list-style-type: none"> - Ικανότητες και συμπεριφορά προσωπικού - Παροχή υποστήριξης – συμβουλές - Τεχνικά εγχειρίδια - Διαχείριση παραπόνων - Εκπαίδευση πελατών - Χρόνος ανταπόκρισης - Τεχνική υποστήριξη - Ικανοποίηση εγγυήσεων
Προϊόντα και υπηρεσίες	Αφοσίωση του πελάτη
<ul style="list-style-type: none"> - Ποιότητα - Αξία - Αξιοπιστία - Καινοτομία στη σχεδίαση - Παράδοση - Περιβαλλοντική ευαισθησία 	<ul style="list-style-type: none"> - Πρόθεση επαναγοράς - Πρόθεση αγοράς άλλων προϊόντων και υπηρεσιών από τον ίδιο οργανισμό - Πρόθεση σύστασης του οργανισμού σε άλλους πελάτες

²⁹⁶ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 6a

4.3.1.2 Δείκτες Επιδόσεων

Τα μέτρα αυτά είναι αποτελέσματα εσωτερικών ερευνών και χρησιμοποιούνται με στόχο την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού σε συνδυασμό με την πρόβλεψη των αντιλήψεων των πελατών του.²⁹⁷

Πίνακας 4.8: Δείκτες Επιδόσεων σε σχέση με τους Πελάτες²⁹⁷

Επιχειρησιακή εικόνα	Πώληση και υποστήριξη
<ul style="list-style-type: none">- Υποψηφιότητες για βραβεία- Δημοσιότητα	<ul style="list-style-type: none">- Απαιτήσεις εκπαίδευσης- Διαχείριση παραπόνων- Ρυθμός απόκρισης
Προϊόντα και υπηρεσίες	Αφοσίωση του πελάτη
<ul style="list-style-type: none">- Ανταγωνιστικότητα- Ρυθμός εμφάνισης ελαττωματικών- Περιβαλλοντικές ετικέτες- Ικανοποίηση εγγυήσεων- Αριθμός παραπόνων- Δείκτες διαχείρισης υλικών- Κύκλος ζωής- Καινοτομία- Χρόνος εισόδου στην αγορά	<ul style="list-style-type: none">- Διάρκεια πελατειακής σχέσης- Αποτελεσματικές συστάσεις- Συχνότητα / αξία αγορών- Αριθμός παραπόνων- Νέοι / χαμένοι πλάτες- Διατήρηση πελατών

4.3.2 Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι άριστοι οργανισμοί μετρούν σε όλο το εύρος τους και επιτυγχάνουν σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους.²⁹⁸

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται πόρος στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό και υπό το πρίσμα της ΔΟΠ, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η ικανοποίηση του αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της ικανοποίησης

²⁹⁷ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 6b

²⁹⁸ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 7

των πελατών.²⁹⁹ Το κριτήριο 3 του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας αφιερώνεται εξολοκλήρου στον άριστο σχεδιασμό, διαχείριση και βελτίωση αυτού στα πλαίσια του εξετάστηκαν οι έννοιες της συμμετοχής, της ενδυνάμωσης και της επικοινωνίας με τη βοήθεια της διεργασίας του εσωτερικού Μάρκετινγκ, (κεφάλαιο 4.2.3). Σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών η προσπάθεια υλοποίησης της ΔΟΠ, εκ μέρους της επιχείρησης, συμβάλλει στη συνολική βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και κατά επέκταση στην αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι η εκπαίδευση, η ενδυνάμωση και η ομαδική εργασία παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με τη συμμετοχή, την ικανοποίηση, την εξέλιξη της καριέρας και τη δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση. Η Επιχειρηματική Αριστεία, αναφορικά με τους ανθρώπους του οργανισμού, καθοδηγείται από την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται άμεσα στις καθημερινές λειτουργίες είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τις διεργασίες, που τις συνθέτουν, άρα και να τις βελτιώσουν.³⁰⁰

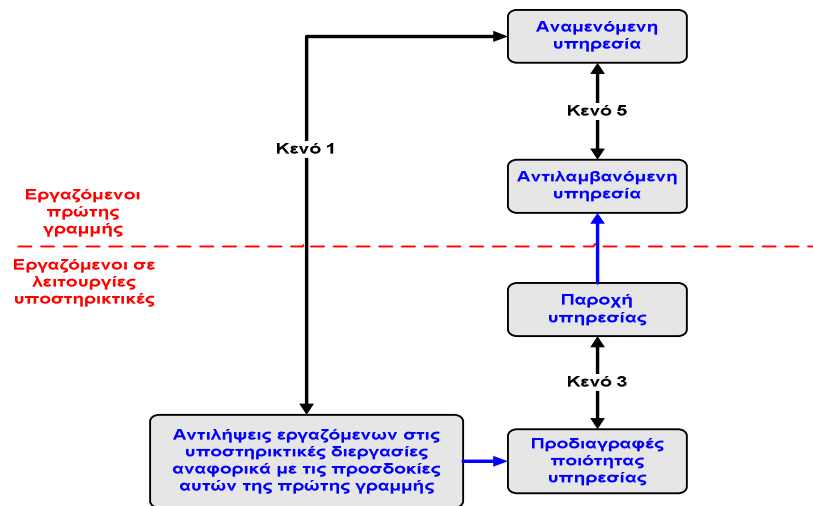
Η δημιουργία περιβάλλοντος εργασίας υψηλών επιδόσεων, δηλαδή, η υλοποίηση προσεγγίσεων εργασίας που επιτυγχάνουν συνεχώς αυξανόμενα επίπεδα ατομικής και συνολικής απόδοσης, απαιτεί οι άριστοι οργανισμοί, να θεωρούν τους ανθρώπους τους εσωτερικούς πελάτες και να παρακολουθούν συστηματικά το επίπεδο ικανοποίησης τους.³⁰¹ Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής αντιμετωπίζονται σαν πελάτες των διεργασιών υποστήριξης και η οργανωμένη λειτουργία του εσωτερικού Μάρκετινγκ επιφέρει την επιζητούμενη αποτελεσματικότητα στο εξωτερικό. Η διαχείριση των εργαζομένων αυτών, από την επιλογή τους μέχρι και τη διαρκή αξιολόγηση τους, αποτελεί κύριο μέλημα της λειτουργίας του Μάρκετινγκ, ενώ η συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων απαιτεί δυναμικές αλληλεπιδράσεις και όχι σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου, (κεφάλαιο 3.3).³⁰² Στην προσπάθεια διαχείρισης της εσωτερικά παρεχόμενης Ποιότητας, από τις λειτουργίες υποστήριξης προς αυτές της πρώτης γραμμής, έχει αναπτυχθεί το μοντέλο INTSERVQUAL.

²⁹⁹ Omachonu, V. & Ross, J., (2004), "Total quality", Third edition, CRC Press LLC, p. 91-92

³⁰⁰ Karia, N., Hasmi, M. & Asaari, A., (2006), "The effects of total quality management practices on employees' work related attitudes", The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1, pp.30-43

³⁰¹ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 269-273

³⁰² Armstrong, G. & Kotler, P., (2007), "Marketing, An Introduction", 8th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p. 402-413



ΣΧΗΜΑ 4.27: Μοντέλο Ποιότητας Εσωτερικά Παρεχόμενων Υπηρεσιών³⁰³

Σε αναλογία με το μοντέλο SERVQUAL, (κεφάλαιο 4.3.1), το πρώτο «κενό» αναφέρεται στη διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού, που πλαισιώνει τις λειτουργίες υποστήριξης και αυτού που εκτελεί τις διεργασίες πρώτης γραμμής, αναφορικά με την Ποιότητα υπηρεσίας. Το τρίτο, βασίζεται στην αδυναμία των προσώπων, που παρέχουν την υπηρεσία, να καλύψουν τις προδιαγραφές αυτής και να υπερβούν τις προσδοκίες των εσωτερικών πελατών τους. Βασικοί παράγοντες, για την εμφανιζόμενη αυτή ασυνέπεια, είναι η έλλειψη ομαδικότητας, τεχνολογικής υποστήριξης, ελέγχου, καθώς επίσης και η ασάφεια ρόλων και τα ακατάλληλα συστήματα ελέγχου απόδοσης. Το πέμπτο αποτελεί το συνολικό απολογισμό της ικανοποίησης των εργαζομένων για τις παρεχόμενες σε αυτούς υπηρεσίες. Η αρίθμηση των «κενών» δεν ακολουθεί αυξανόμενη σειρά για να είναι εμφανής η αναλογία με το μοντέλο Ποιότητας υπηρεσιών, των Zeithalm, Parasuraman και Berry, (1990).³⁰³

Με στόχο την ολοκλήρωση της εικόνας, που συνθέτουν οι οργανισμοί, σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων τους, χρησιμοποιούνται δεδομένα από μετρήσεις επιδόσεων αυτών. Πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί σημαντικοί υποστηρικτές της ΔΟΠ θεωρούν πως οι αξιολογήσεις επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού είναι ασύμβατες με το περιεχόμενο της. Χαρακτηριστικά ο Deming τη συγκαταλέγει μεταξύ των «επτά θανάσιμων ασθενειών», (κεφάλαιο 2.3.3.1). Στις

³⁰³ Frost, F. & Kumar, M., (2000), "INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organization", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 5, pp. 358-377

μέρες μας, επικρατεί η άποψη ότι η μέτρηση αποτελεί το σημείο εκκίνησης για τη βελτίωση και έχουν αναπτυχθεί προσεγγίσεις σύμφωνα με τις οποίες οι μετρήσεις επιδόσεων καθίστανται συμβατές με τη ΔΟΠ. Τα χαρακτηριστικά ενός τέτοιου συστήματος συνοψίζονται στα εξής:³⁰⁴

- Σύνδεση ατομικής απόδοσης και συστήματος επιβραβεύσεων με τη συνολική επίδοση του οργανισμού
- Συμμετοχή, αποδοχή και εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού στο σύστημα ελέγχου απόδοσης
- Πολύπλευρες αξιολογήσεις με δεδομένα από ποικίλες πηγές, όπως ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι, οι πελάτες, οι υφιστάμενοι και ο ίδιος
- Στόχευση στη βελτίωση της απόδοσης και όχι τον έλεγχο
- Αποδοχή και αξιολόγηση παραγόντων του συστήματος που δύναται να επηρεάσουν την ατομική απόδοση
- Εστίαση στους πελάτες

Βασιζόμενοι σε ένα σύστημα ελέγχου απόδοσης με τα παραπάνω χαρακτηριστικά οι επιχειρήσεις δύναται να υπολογίσουν αντικειμενικούς δείκτες που εκφράζουν έμμεσα το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ασφαλώς, οι τεχνικές και οι μέθοδοι ποικίλουν, ανάλογα την περίπτωση και τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος, αλλά διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά, σύμφωνα με αυτές μετρώνται οι ικανότητες και δεξιότητες που οφείλει να έχει ο εργαζόμενος ο οποίος πλαισιώνει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Μέθοδοι αξιολόγησης της συμπεριφοράς, συγκρίνονται οι πράξεις αυτού με το πρότυπο ιδανικής διαχείρισης καταστάσεων. Τέλος, μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα, οι οποίες βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα και είναι οι πλέον αντικειμενικές, εφόσον δεν υπεισέρχονται παράγοντες του τρόπου επίτευξης αυτών, με μέσα επιβλαβή για τη μακροχρόνια λειτουργία του οργανισμού.³⁰⁵

Οι άριστοι οργανισμοί στα πλαίσια της συλλογής στοιχείων για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τους, πέρα από την

³⁰⁴ Soltani, E., (2005), "Conflict between theory and practice: TQM and performance appraisal", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 8, pp. 796-818

³⁰⁵ Χυτήρης, Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Interbooks, σελ. 233-249

παρακολούθηση δεικτών που εκφράζουν «σκληρούς» παράγοντες, επιπλέον διεξάγουν έρευνες με ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις για τον εντοπισμό «μαλακών» παραγόντων. Περιοχές προς διερεύνηση αποτελούν η Ποιότητα περιβάλλοντος εργασίας, η ομαδικότητα, η εκπαίδευση, η επικοινωνία, οι ευκαιρίες ατομικής εξέλιξης, οι παροχές, η ηγεσία και η συνολική εικόνα της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατή η άμεση επανατροφοδότηση από τους εργαζομένους, η συνολική εκτίμηση του επιπέδου ικανοποίησης αυτών και ο εντοπισμός εν δυνάμει περιοχών προς βελτίωση. Αποτελεί άριστη πρακτική τα αποτελέσματα των μελετών αυτών και οι τυχόν διορθωτικές ενέργειες να γνωστοποιούνται στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού σε σταθερή περιοδική βάση.³⁰⁶ Με αυτό το τρόπο ο οργανισμός αποδεικνύει ότι βασίζεται στους ανθρώπους του και εξυψώνεται στα μάτια τους, επιτυγχάνοντας την επιθυμητή εσωτερική φήμη και αφοσίωση.

Ακολουθούν οι μετρήσεις αντιλήψεων και οι δείκτες επιδόσεων, σύμφωνα με το Assessor Scorebook (2003), αναφέροντας τα στοιχεία τα οποία οφείλουν να συλλέγουν σε συνεχή βάση οι οργανισμοί, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους.

4.3.2.1 Μετρήσεις Αντιλήψεων

Οι μετρήσεις αυτές αφορούν τις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού για τον οργανισμό και επιτυγχάνονται μέσω ερευνών στους εργαζόμενους, συνεντεύξεων αντιπροσωπευτικών ομάδων μελέτης, προσωπικών συνεντεύξεων, αποτιμήσεις επιδόσεων και πλήθος άλλων μεθόδων.³⁰⁷

³⁰⁶ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), “The management and control of quality”, Sixth edition, Thomson, South Western, p. 291-292

³⁰⁷ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 7a

Πίνακας 4.9: Μέτρα Αντίληψης Ανθρώπινου Δυναμικού³⁰⁷

Παρακίνηση	Ικανοποίηση
<ul style="list-style-type: none"> - Εξέλιξη καριέρας - Επικοινωνία - Ενδυνάμωση - Ισότητα ευκαιριών - Συμμετοχή - Ηγεσία - Ευκαιρία μάθησης και επίτευξης - Αναγνώριση - Καθορισμός στόχων και ανταμοιβή για την επίτευξη τους - Αξιολόγηση αξιών, αποστολής, οράματος, πολιτικής και στρατηγικής - Εκπαίδευση και ανάπτυξη 	<ul style="list-style-type: none"> - Αξιολόγηση της διοίκησης - Συνθήκες εργασίας - Παροχές και ευκολίες - Υγιεινή και ασφάλεια - Διασφάλιση εργασίας - Χρηματικές απολαβές - Διαχείριση της αλλαγής - Περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού - Κοινωνική ευαισθησία του οργανισμού - Περιβάλλον εργασίας

4.3.2.2 Δείκτες Επιδόσεων

Τα μέτρα αυτά είναι αποτελέσματα εσωτερικών ερευνών και χρησιμοποιούνται με στόχο την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού σε συνδυασμό με την πρόβλεψη των αντιλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού του.³⁰⁸

Πίνακας 4.10: Δείκτες Επιδόσεων σε σχέση με το Ανθρώπινο Δυναμικό³⁰⁸

Επιτεύγματα	Ικανοποίηση
<ul style="list-style-type: none"> - Ικανότητες εργαζομένων έναντι απαιτούμενων ικανοτήτων - Παραγωγικότητα - Βαθμός επιτυχίας προγραμμάτων εκπαίδευσης - Εξωτερική αναγνώριση και βραβεία 	<ul style="list-style-type: none"> - Επίπεδα απουσιών - Επίπεδα ατυχημάτων - Παράπονα - Ρυθμός προσλήψεων - Ρυθμός αποχώρησης - Απεργίες - Βαθμός χρήσης παροχών
Παρακίνηση και συμμετοχή	Προσφερόμενες υπηρεσίες
<ul style="list-style-type: none"> - Συμμετοχή σε ομάδες βελτίωσης - Επίπεδο εκπαίδευσης και ανάπτυξης - Μετρήσιμα αποτελέσματα ομαδικής εργασίας - Αναγνώριση ατόμων και ομάδων - Βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες ικανοποίησης 	<ul style="list-style-type: none"> - Αποτελεσματικότητα διοίκησης ανθρώπινων πόρων - Αποδοτικότητα επικοινωνίας - Ταχύτητα απόκρισης σε αιτήματα - Αξιολόγηση εκπαίδευσης

³⁰⁸ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 7b

4.3.3 Αποτελέσματα για την Κοινωνία

Οι άριστοι οργανισμοί μετρούν σε όλο το εύρος τους και επιτυγχάνουν σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.³⁰⁹

Αποτελεί κοινή διαπίστωση, στις μέρες μας, ότι φαινόμενα όπως η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού, οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις, η μετατροπή της βιομηχανικής οικονομίας σε οικονομία γνώσης, οι δημογραφικές αλλαγές και οι περιβαλλοντικές προκλήσεις έχουν κάνει αισθητή την παρουσία τους και έχουν αλλάξει τα δεδομένα του επιχειρηματικού γίνεσθαι. Οι οργανισμοί πλέον οφείλουν να σχεδιάζουν την πολιτική και στρατηγική τους λαμβάνοντας υπόψη και δεδομένα από το ευρύτερο περιβάλλον, (κεφάλαιο 4.2.2.1) και να επιδιώκουν, μέσω των εξωτερικών συνεργασιών τους, την κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών, όχι μόνο των πελατών, αλλά όλων των συμφεροντούχων, (κεφάλαιο 4.2.4.1). Η διεργασία του Μάρκετινγκ αποτελεί τη γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της. Στα πλαίσια της άριστης λειτουργίας του εισάγεται η έννοια της ολιστικής διαχείρισης αυτού με στόχο την επίτευξη και διατήρηση της κερδοφορίας μέσω της βιώσιμης ανάπτυξης.³¹⁰

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη υποδηλώνει ότι ο οργανισμός επιδιώκει την αρμονική συνύπαρξη με το περιβάλλον του, πέρα από την αποκομιδή οικονομικών απολαβών και αποδέχεται τις ευθύνες του σαν μέλος του ευρύτερου συνόλου. Αναλύει και κατανοεί την επίδραση του στα τοπικά, περιφερειακά, εθνικά και παγκόσμια δρώμενα και προσπαθεί να συνεισφέρει στην Ποιότητα ζωής. Οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό το πρίσμα της ηθικής, ενώ η ανώτατη διοίκηση είναι διατεθειμένη να δαπανήσει πόρους με στόχο να κερδίσει την κοινωνική αποδοχή.³¹¹ Κύριος καθοδηγητής σε αυτή την προσπάθεια είναι η εξωτερική εικόνα του οργανισμού. Οι αντιλήψεις της κοινωνίας για το χαρακτήρα της επιχείρησης διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο για τη μελλοντική του πορεία. Στην προσπάθεια

³⁰⁹ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 8

³¹⁰ Kärnä, J., Hansen, E. & Juslin, H., (2003), "Social responsibility in environmental marketing planning", European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 5/6, pp. 848-871

³¹¹ Wheelen, T. & Hunger D., (2006), "Concepts in strategic management and business policy", New Jersey, Pearson Education, p.56-59

οργάνωσης και συστηματικής διαχείρισης της εικόνας αυτής, η διεργασία του Μάρκετινγκ εξειδικεύεται υπό την ονομασία “cause – related Marketing” και επιχειρεί να επηρεάσει θετικά την κοινή γνώμη, προς όφελος της επιχείρησης. Χορηγίες, φιλανθρωπικές δωρεές, εκδηλώσεις, συνέδρια, σεμινάρια, ημερίδες, εκδρομές, επισκέψεις, εκθέσεις και πλήθος άλλων γεγονότων οργανώνονται και διεξάγονται υπό την εποπτεία της προώθησης, (κεφάλαιο 3.7.4), που αποτελεί ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος τακτικού μάρκετινγκ. Ασφαλώς, η συσχέτιση των αποτελεσμάτων τέτοιων ενεργειών με τη δημιουργία αφοσιωμένων πελατών εμφανίζει πολύπλευρη και πολύπλοκη σχέση, η πρακτική όμως έχει αποδείξει ότι συνεισφέρει στη βελτίωση του ονόματος και της φήμης του οργανισμού, δημιουργώντας κεφάλαιο κοινωνικού χαρακτήρα.³¹²

Ταυτόχρονα, τα αυξανόμενα παγκόσμια περιβαλλοντικά προβλήματα αυξάνουν κατακόρυφα την ευαισθησία των καταναλωτών. Η ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης αποτελεί γεγονός και σε αρκετές περιπτώσεις η αγοραστική απόφαση καθοδηγείται από την αξιολόγηση των επιδράσεων που έχει το προϊόν ή υπηρεσία στο φυσικό περιβάλλον. Η αντίληψη αυτή δημιουργεί ένα εύφορο πεδίο διαφοροποίησης ανταγωνιστικών παροχών και έναν νέο τομέα συστηματικής ενασχόλησης για τη λειτουργία του Μάρκετινγκ. Προϊόντα και υπηρεσίες, φιλικά προς το περιβάλλον, που καλύπτουν με παρόμοιο τρόπο το σύνολο των αναγκών και προσδοκιών των καταναλωτών, με κατάλληλη προώθηση, ενημέρωση, εκπαίδευση αυτών, εμφανίζουν εξασφαλισμένη επιτυχία.³¹³

Στην προσπάθεια γενικότερης εναρμόνισης των λειτουργιών τους, με τις ανάγκες του συνόλου των συμφεροντούχων, οι άριστοι οργανισμοί επιχειρούν την πιστοποίηση τους με περιβαλλοντικά πρότυπα, όπως το ISO 14001:1996 ή το EMAS. Ανεξαρτήτως προτύπου, ένα σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος αναφέρεται στις μεθόδους που μια εταιρία ελέγχει τις δραστηριότητες, τα προϊόντα και τις διεργασίες που προξενούν ή θα μπορούσαν να προξενήσουν περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Τα συστήματα αυτά παρουσιάζουν άμεση συσχέτιση με τα συστήματα διαχείρισης της Ποιότητας και ίσως η πιο ολοκληρωμένη μορφή τους βασίζεται στη

³¹² McAlister, D. & Ferrell, L., (2002), “The role of strategic philanthropy in marketing strategy”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 5/6, pp. 689-705

³¹³ Follows, S. & Jobber, D., (2000), “Environmentally responsible purchase behavior: a test of a consumer model”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 5/6, pp. 723-746

σύζευξη της Ολικής Ποιότητας και της διαχείρισης του περιβάλλοντος υπό τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Περιβάλλοντος, TQEM. Κάποια από τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση στην επιδίωξη της βελτιωμένης περιβαλλοντικής απόδοσης είναι:³¹⁴

- Εξοικονόμηση κόστους
- Αυξημένη αποτελεσματικότητα
- Αυξημένες ευκαιρίες αγοράς
- Αυξημένη ικανότητα συμμόρφωσης με τους περιβαλλοντικούς νόμους
- Κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών
- Βελτιωμένες σχέσεις με τους διάφορους συμφεροντούχους
- Αυξημένη παρακίνηση, επικοινωνία, αφοσίωση και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη, η εμπλοκή του οργανισμού σε κοινωνικά δρώμενα ή η υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης δεν αποτελούν νομοθετικές διατάξεις υποχρεωτικές για τη λειτουργία του. Η κάλυψη, όμως των αναγκών και προσδοκιών του συνόλου των συμφεροντούχων αποτελεί κυρίαρχη απαίτηση της αγοράς για μια επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει σε ένα υπερανταγωνιστικό περιβάλλον. Η λειτουργία του Μάρκετινγκ σε μια τέτοια επιχείρηση επεκτείνεται σε όλο το περιβάλλον της αντιμετωπίζοντας το ως ενιαίο σύνολο. Με αυτό το τρόπο η δημιουργία άριστης φήμης, η σύσφιξη των σχέσεων με τους πελάτες, η αφοσίωση πελατών, εργαζομένων, η δημοσιότητα και τέλος τα βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα εμφανίζουν αυξημένη πιθανότητα να αποτελέσουν πραγματικότητα.³¹⁵

Όπως κάθε άριστη προσπάθεια υλοποίησης μιας πρακτικής έτσι και οι σχέσεις του οργανισμού με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο πρέπει να παρακολουθούνται μέσω συγκεκριμένων μετρήσεων και να εντοπίζονται περιοχές προς βελτίωση. Το Assessor Scorebook (2003), παρέχει μια άριστη προσέγγιση μέσω των μετρήσεων αντιλήψεων και των δεικτών επιδόσεων που παρουσιάζονται παρακάτω.

³¹⁴ Καρβούνης, Σ. & Γεωργακέλλος, Δ., (2003), «Διαχείριση του Περιβάλλοντος. Επιχειρήσεις & Βιώσιμη Ανάπτυξη», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ. 619-633

³¹⁵ Kotler, P. & Keller, K., (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall, p20-23

4.3.3.1 Μετρήσεις Αντιλήψεων

Οι μετρήσεις αυτές αφορούν τις αντιλήψεις της κοινωνίας για τον οργανισμό και επιτυγχάνονται μέσω ερευνών, αναφορών, δημοσιεύσεων, συμμετοχών σε συνέδρια, κυβερνητικών αποφάσεων και πλήθος άλλων μεθόδων. Πρέπει να σημειωθεί ότι κάποια από τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των αντιλήψεων της κοινωνίας δύναται να αποτελέσουν και όργανα καθορισμού των δεικτών επίδοσης σε σχέση με αυτήν.³¹⁶

Πίνακας 4.11: Μέτρα Αντίληψης της Κοινωνίας³¹⁶

Εικόνα	Μείωση και πρόληψη αρνητικών επιπτώσεων των λειτουργιών, των προϊόντων και υπηρεσιών κατά το σύνολο της διάρκειας ζωής τους
<ul style="list-style-type: none"> - Ανταπόκριση σε αιτήματα - Ως εργοδότης - Ως υπεύθυνος πολίτης 	<ul style="list-style-type: none"> - Κίνδυνοι για την υγεία και ατυχήματα - Θόρυβος και οσμές
Επιδόσεις ως υπεύθυνος πολίτης	<ul style="list-style-type: none"> - Ασφάλεια - Μόλυνση και τοξικές εκπομπές - Ανάλυση αλυσίδας προμηθειών - Αξιολόγηση περιβαλλοντικών επιδόσεων
<ul style="list-style-type: none"> - Αποκάλυψη πληροφοριών κοινωνικού ενδιαφέροντος - Ισότητα ευκαιριών - Επιπτώσεις στην τοπική, εθνική και παγκόσμια οικονομία - Σχέσεις με σχετικές αρχές - Ηθική συμπεριφορά 	Πρακτικές για τη συνεισφορά στην προφύξη και διατήρηση των πόρων
Εμπλοκή στα κοινωνικά δρώμενα	<ul style="list-style-type: none"> - Επιλογή μέσων μεταφοράς - Οικολογική επίδραση - Περιορισμός και ελαχιστοποίηση απορριμάτων και συσκευασίας - Αντικατάσταση πρώτων υλών από άλλες εισροές - Ανακύκλωση - Περιορισμός κατανάλωσης ενέργειας
<ul style="list-style-type: none"> - Συμμετοχή στην εκπαίδευση - Συμμετοχή σε επιτροπές - Υποστήριξη υγείας και πρόνοιας - Υποστήριξη αθλητικών δραστηριοτήτων - Εθελοντική εργασία και φιλανθρωπία 	

³¹⁶ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 8a

4.3.3.2 Δείκτες Επιδόσεων

Τα μέτρα αυτά είναι αποτελέσματα εσωτερικών ερευνών και χρησιμοποιούνται με στόχο την παρακολούθηση, κατανόηση, πρόβλεψη και βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού σε συνδυασμό με την πρόβλεψη των αντιλήψεων της κοινωνίας.³¹⁷

Πίνακας 4.12: Δείκτες Επιδόσεων σε σχέση με την Κοινωνία³¹⁷

Διαχείριση αλλαγών σε επίπεδο εργαζομένων	Αναγνωρίσεις και βραβεία - Ανταλλαγή πληροφοριών στα πλαίσια των καλών πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
Διαχείριση σχέσεων με αρχές σε θέματα - Πιστοποιήσεων - Αδειών - Εισαγωγών – εξαγωγών - Σχεδιασμού - Απελευθέρωσης προϊόντων	

4.3.4 Επιχειρηματικά Αποτελέσματα

Οι άριστοι οργανισμοί μετρούν σε όλο το εύρος τους και επιτυγχάνουν σημαντικά αποτελέσματα σε σχέση με βασικά στοιχεία της πολιτικής και της στρατηγικής τους.³¹⁸

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης είναι η κερδοφορία. Δεν νοείται η διατήρηση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας η οποία δεν αποφέρει κέρδη, είτε αυτά κρίνονται σε βραχυχρόνιο είτε σε μακροχρόνιο επίπεδο. Ουσιαστικά, αυτός είναι και ο ρόλος της ΔΟΠ, η άριστη οργάνωση μιας επιχείρησης με οδηγό το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αποσκοπεί στην αύξηση των ωφελειών, που απολαμβάνει ένας οργανισμός, με ταυτόχρονη μείωση

³¹⁷ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 8b

³¹⁸ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 9

του συνόλου των αρνητικών παραγόντων που δύναται να τον επηρεάσουν, (κεφάλαιο 2.3.2).

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις ελέγχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα, που αφορούν τη λειτουργία τους και τα συγκρίνουν με προκαθορισμένους στόχους. Ασφαλώς, οι ενδείξεις που παρέχουν τα συγκεκριμένα δεδομένα περιορίζονται στο λόγο ύπαρξης τους και το εύρος της περιοχής την οποία καλύπτουν. Παράλληλα, η προσπάθεια επίτευξης μεμονωμένων αποτελεσμάτων καθίσταται επικίνδυνη για το σύνολο της λειτουργίας του οργανισμού σε διαχρονικό επίπεδο. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση αναφορικά με το σχεδιασμό ενός πλήρους και αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης της πορείας της επιχείρησης παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:³¹⁹

- Παρακολούθηση των μεταβλητών που χαρακτηρίζονται σαν λίγες και κρίσιμες με βάση την κατανομή Pareto
- Άμεση σύνδεση των μέτρων αυτών με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού
- Συσχέτιση της υφιστάμενης κατάστασης με το παρελθόν και δυνατότητα πρόβλεψης του μέλλοντος
- Δυνατότητα παρακολούθησης των αναγκών των πελατών και του συνόλου των συμφεροντούχων
- Διάσπαση των συνολικά μετρούμενων μεγεθών σε επιμέρους τα οποία είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικά
- Απόλυτη συμφωνία αυτών με την πολιτική και στρατηγική του οργανισμού, καθώς και μεταβολή αυτών όταν υπάρχουν αλλαγές
- Δυνατότητα καθορισμού ποσοτικοποιημένων στόχων

Οι λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης είναι αναρίθμητοι και παρουσιάζεται πληθώρα μελετών αναφορικά με αυτό το θέμα. Η ομαδοποίηση τους σε ευρύτερες κατηγορίες, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, κρίνεται σκόπιμη και δύναται να γίνει ως εξής:³²⁰

³¹⁹ Evans, J. & Lindsay, W., (2005), "The management and control of quality", Sixth edition, Thomson, South Western, p. 386-390

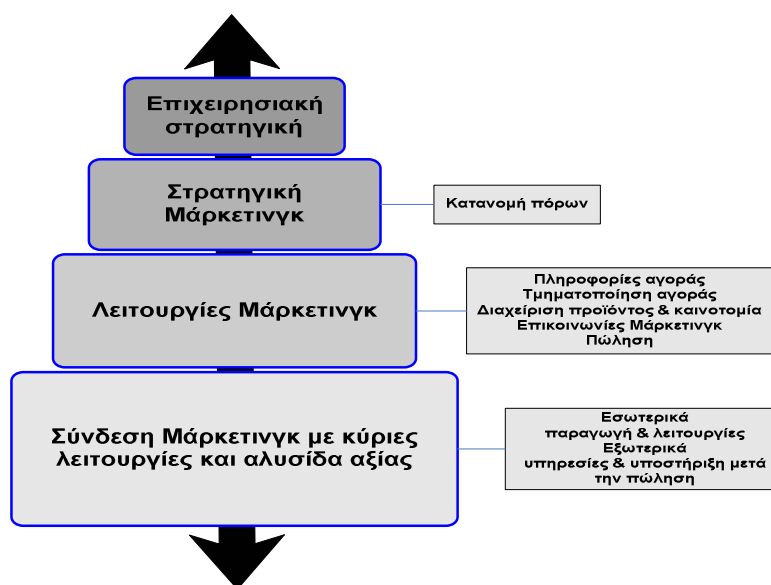
³²⁰ Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. & Hedges, I., (2004), "KPIs: a critical appraisal of their use in construction", Benchmarking: An International Journal, Vol. 11, No. 1, pp. 93-117

- Έλεγχος θέσης: παρακολούθηση της υφιστάμενης κατάστασης κατά την πάροδο του χρόνου και σύγκριση με ανταγωνιστές
- Γνωστοποίηση θέσης: η μετοχοποίηση των επιχειρήσεων απαιτεί ετήσιες αναφορές των αποτελεσμάτων αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και ένα εργαλείο του Μάρκετινγκ
- Επιβεβαίωση προτεραιοτήτων: τα στοιχεία που αποκαλύπτονται από την ανάλυση δεδομένων καθιστούν δυνατό τον εντοπισμό και την ιεραρχική κρίσιμων παραγόντων
- Εξέλιξη: το γεγονός ότι παρέχουν ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα τα καθιστά κατανοητά από το σύνολο των ανθρώπων του οργανισμού και τους εξωθούν στη βελτίωση. Ταυτόχρονα, αποτελούν κριτήριο για την επιβράβευση άριστων πρακτικών ή συμπεριφορών

Πίνακας 4.13: Λόγοι Ύπαρξης Συστημάτων Μέτρησης³²⁰

Αιτία μέτρησης	Έλεγχος θέσης	Γνωστοποίηση θέσης	Επιβεβαίωση προτεραιοτήτων	Εξέλιξη
Καθορισμός θέσης	•			
Παρακολούθηση προόδου	•			
Υποχρέωση	•	•		
Επικοινωνία με πελάτες και συμφεροντούχους		•		
Συγκριτική αξιολόγηση		•	•	•
Αύξηση ενδιαφέροντος		•		•
Εντοπισμός προτεραιοτήτων		•		•
Συμμετοχή εργαζομένων				•
Ανταμοιβή				•
Διοικητικός έλεγχος	•			
Έλεγχος κόστους	•			
Εντοπισμός κρίσιμων παραγόντων για τους πελάτες	•		•	
Εντοπισμός περιοχών προς βελτίωση	•		•	
Εστίαση			•	•
Επιλογή επενδύσεων			•	•

Κατεξοχήν αρμοδιότητα του Μάρκετινγκ σε μια επιχείρηση αποτελεί ο η επιλογή, η παροχή και η γνωστοποίηση της αξίας προς το σύνολο των συμφεροντούχων, (σχήμα 3.15). Ταυτόχρονα, διαμορφώνει και καλύπτει τις προσδοκίες αυτών, συνεπώς η άριστη λειτουργία του επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Με βάση το παρακάτω μοντέλο επιχειρείται παραστατική απεικόνιση της διασύνδεσης μεταξύ τους.³²¹



ΣΧΗΜΑ 4.28: Μοντέλο Διασύνδεσης Μάρκετινγκ και Επιχειρηματικών Αποτελεσμάτων³²¹

Αναμφίβολα, στις μέρες μας οι συνθήκες της αγοράς ενισχύουν την αντίληψη ότι η επιχείρηση που υιοθετεί την κουλτούρα του Μάρκετινγκ βελτιώνει την οικονομική της απόδοση. Κύρια συστατικά αυτής αποτελούν η εστίαση στον πελάτη, η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών και η επικέντρωση στην ανάπτυξη του επιπέδου συνεργασίας, συντονισμού του συνόλου των τμημάτων της επιχείρησης. Ο προσανατολισμός στην αγορά διαχέεται σε όλες τις λειτουργίες και το ανθρώπινο δυναμικό ενός άριστου οργανισμού και δεν περιορίζεται στα στενά όρια ενός τμήματος. Στηριζόμενες σε αυτή τη νοοτροπία οι επιχειρήσεις καθιερώνουν ολοκληρωμένα και ευέλικτα συστήματα συλλογής πληροφοριών, είναι απόλυτα ενημερωμένες σε θέματα ανταγωνισμού, εφαρμόζουν επιτυχώς διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ, λανσάρουν επιτυχώς νέα προϊόντα, προλαμβάνουν το μέλλον με ορθό σχεδιασμό σε μακροχρόνιο επίπεδο και τελικά παρουσιάζουν συνεχώς αυξανόμενους

³²¹ Woodbum, D., (2004), "Engaging marketing in performance measurement", Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 4, 63-72

ρυθμούς ανάπτυξης. Έρευνα έχει αποδείξει ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί βρίσκονται τουλάχιστον δυο στάδια μπροστά, αναφορικά με τις προαναφερθείσες παραμέτρους και συνολικά στην αποδοχή και διάδοση προηγμένων αντιλήψεων και εννοιών του Μάρκετινγκ, συγκριτικά με ζημιογόνες επιχειρήσεις, (Αυλωνίτης, Κουρεμένος & Γούναρης, «Η υιοθέτηση της κουλτούρας / φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ από την επιχείρηση οδηγεί σε υψηλή οικονομική απόδοση»).³²²

Ακολουθούν τα κύρια αποτελέσματα απόδοσης και οι κύριοι δείκτες απόδοσης, σύμφωνα με το Assessor Scorebook (2003), τα οποία αντιπροσωπεύουν την υφιστάμενη θέση του οργανισμού, ενώ η συνεχής παρακολούθηση τους παρέχει τη δυνατότητα βελτίωσης του συνόλου των διεργασιών του και παρακολούθησης αυτής με ποσοτικοποιημένες αποδείξεις.

4.3.4.1 Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης

Οι μετρήσεις αυτές αφορούν βασικά αποτελέσματα του οργανισμού και βρίσκονται σε συμφωνία με την πολιτική και τη στρατηγική του. Πρέπει να σημειωθεί ότι κάποια από τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων δύναται να αποτελέσουν και όργανα καθορισμού των δεικτών επίδοσης αυτού.³²³

Πίνακας 4.14: Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης³²³

Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	Μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα
<ul style="list-style-type: none"> - Δεδομένα σχετιζόμενα με την αγορά (πωλήσεις, μερίσματα, κ.α.) - Κερδοφορία (μικτό κέρδος, κέρδη ανα μετοχή, κέρδη προ τόκων και φόρων, μερίδιο συνεισφοράς, κ.α.) - Πληροφορίες για επενδύσεις και κεφάλαια (απόδοση επενδυμένου, καθαρού κεφαλαίου, κ.α.) - Επιδόσεις σε σχέση με τον προϋπολογισμό (σε επίπεδο μονάδας ή / και οργανισμού) 	<ul style="list-style-type: none"> - Μερίδιο αγοράς - Χρόνος εισόδου στην αγορά - Δείκτες επιτυχίας - Όγκοι πωλήσεων - Επιδόσεις διεργασιών

³²² Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, (2002), «Παράλληλα κείμενα για τη θεματική ενότητα Μάρκετινγκ Ι», ΔΕΟ 23, Πάτρα

³²³ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 9a

4.3.4.2 Κύριοι Δείκτες Απόδοσης

Τα μέτρα αυτά εφαρμόζονται σε λειτουργικό επίπεδο και χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση, κατανόηση των διεργασιών με στόχο την πρόβλεψη και βελτίωση των κύριων αποτελεσμάτων απόδοσης του οργανισμού.³²⁴

Πίνακας 4.15: Κύριοι Δείκτες Απόδοσης³²⁴

Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα	Μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα
<ul style="list-style-type: none">- Ταμειακές ροές- Αποσβέσεις- Κόστος επισκευής / συντήρησης- Κόστος ανά έργο- Πιστοληπτική ικανότητα	<ul style="list-style-type: none">- Διεργασίες (επιδόσεις, καινοτομία, κύκλος ζωής, αποτίμηση)- Εξωτερικοί πόροι και συνεργασίες (επιδόσεις προμηθευτών, τιμές, αριθμός και προτιθέμενη αξία συνεργασιών, αριθμός και προστιθέμενη αξία κοινών έργων βελτίωσης με συνεργάτες)- Κτίρια, εξοπλισμός και υλικά (ρυθμός ελατωμάτων, απόδοση αποθήκης, λειτουργικότητα)- Τεχνολογία (ρυθμός καινοτομίας, αξία πνευματικού κεφαλαίου, πατέντες, προνόμια πνευματικών δικαιωμάτων)- Πληροφορίες και γνώση (πρόσβαση, ακεραιότητα, αξία πνευματικού κεφαλαίου)

³²⁴ European Foundation for Quality Management, Assessor Scorebook 2003, Criterion 9b

4.4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Δερβιτσιώτης, Κ.**, (1997), «*Διοίκηση ολικής ποιότητας*», Αθήνα
2. **Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο**, (2002), «*Παράλληλα κείμενα για τη θεματική ενότητα Μάρκετινγκ Ι*», ΔΕΟ 23, Πάτρα
3. **Καρβούνης, Σ. & Γεωργακέλλος, Δ.**, (2003), «*Διαχείριση του Περιβάλλοντος. Επιχειρήσεις & Βιώσιμη Ανάπτυξη*», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
4. **Μποχώρης, Γ.**, Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, MBA – TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά
5. **Παπαδάκης, Β.**, (2002), «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*», Αθήνα, Εκδόσεις Μενού
6. **Σιώμκος, Γ.**, (1999), «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*», Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
7. **Σιώμκος, Γ.**, (1999), «*Στρατηγικό Μάρκετινγκ*», Τόμος Β, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
8. **Χυτήρης, Λ.**, (2001), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Αθήνα, Interbooks
9. **Χυτήρης, Λ.**, (2001), «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις*», Αθήνα, Interbooks

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

10. **Armstrong, G. & Kotler, P.**, (2007), “*Marketing, An Introduction*”, 8th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall
11. **Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J.**, (2006), “*Consumer Behaviour*”, 10th Edition, United States, Thomson South – Western
12. **Evans, J. & Lindsay, W.**, (2005), “*The management and control of quality*”, Sixth edition, Thomson, South Western
13. **European Foundation for Quality Management**, (2003), “*Assessor Scorebook*”
14. **Johnson, W. & Chvala, R.**, (1996), “*Total quality in marketing*”, St. Lucie Press
15. **Kotler, P. & Keller, K.**, (2006), “*Marketing Management*”, 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall

16. **Lysons, K.**, (2000), *“Purchasing and Supply Chain Management”*, 5th Edition, Great Britain, Pearson Education Limited
17. **Noe, R., Hollenbeck, J. & Wright, P.**, (2003), *“Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage”*, 4th Edition, New York, McGraw Hill
18. **Oakland, J.**, (2001), *“Total Organizational Excellence. Achieving World – Class Performance”*, Oxford, Butterworth Heinemann
19. **Omachonu, V. & Ross, J.**, (2004), *“Total quality”*, Third edition, CRC Press LLC
20. **Wheelen, T. & Hunger D.**, (2006), *“Concepts in strategic management and business policy”*, New Jersey, Pearson Education
21. **Zeithalm, V., Parasuraman, A. & Berry, L.**, (1990), *“Delivering service quality, Balancing customer perceptions and expectations”*, The Free Press, New York

ΞΕΝΗ ΑΠΟΡΟΓΡΑΦΙΑ

22. **Adebanjo, D.**, (2001), *“Understanding customer satisfaction – a UK food industry case study”*, British Food Journal, Vol. 103, No. 1, pp. 36-45
23. **Ahmed, P. & Rafiq, M.**, (2003), *“Internal marketing issues and challenges”*, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, pp. 1177-1186
24. **Aurand, T., Gorehels, L. & Bishop, T.**, (2005), *“Human resource management’s role in internal branding: An opportunity for cross functional message synergy”*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 14/3, pp. 163-169
25. **Aydin, S. & Özer, G.**, (2005), *“National customer satisfaction indices: an implementation in the Turkish mobile telephone market”*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23, No. 5, pp. 486-504
26. **Ballantyne, D.**, (2003), *“A relationship mediated theory of internal marketing”*, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 9, pp. 1242-1260
27. **Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. & Hedges, I.**, (2004), *“KPIs: a critical appraisal of their use in construction”*, Benchmarking: An International Journal, Vol. 11, No. 1, pp. 93-117
28. **Bigné, E., Vila-Lopez, N. & Küster-Boluda, I.**, (2000), *“Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs”*, European Journal of Innovation Management, Vol. 3, No. 4, pp. 190-198
29. **Chen, I. & Popovich, K.**, (2003), *“Understanding customer relationship management. People, process and technology”*, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 14, pp. 672-688

30. **Chimhanzi, J.**, (2004), *“The impact of marketing / HR interactions on marketing strategy implementation”*, European Journal of Marketing, Vol. 38, No. ½, pp. 73-98
31. **Chyi Lee, C., Yang, J. & Ming Yu, L.**, (2001), *“The knowledge value of customers and employees in product quality”*, Journal of Management Development, Vol. 20, No. 8, pp. 691-704
32. **Emerald Group Publishing**, (2006), *“The battle for marketing’s future. Will rationality or intuition prevail ?”*, Strategic Direction, Vol. 22, No. 10, pp. 26-28
33. **Ennew, C., Banerjee, A. & Li, D.**, (2000), *“Managing word of mouth communication: empirical evidence from India”*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18/2, pp. 75-83
34. **Follows, S. & Jobber, D.**, (2000), *“Environmentally responsible purchase behavior: a test of a consumer model”*, European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5/6, pp. 723-746
35. **Frost, F. & Kumar, M.**, (2000), *“INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organization”*, Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 5, pp. 358-377
36. **Fudson, K., Schoenbachler, D., Gordon, G., Ridnour, R. & Weilbaker, D.**, (2006), *“The new product development process: Let the voice of the salesperson be heard”*, Journal of Product & Brand Management, Vol. 15/3, pp. 194-202
37. **Goffin, K. & New, C.**, (2001), *“Customer support and new product development. An exploratory study”*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 3, pp. 275-301
38. **Golder, P.**, (2000), *“Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long Term Market Share Stability”*, Journal of Marketing Research, Vol. 37, No. 2, pp. 156-172
39. **Gonzalez, M., Quesada, G., Mueller, R. & Mora – Monge, C.**, (2004), *“QFD strategy house: an innovative tool for linking marketing and manufacturing strategies”*, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 23, No. 3, pp.335-348
40. **Good, D. & Stone, R.**, (2000), *“The impact of computerization on marketing performance”*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No. 1, pp. 34-56
41. **Grönroos, C.**, (1994), *“From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm shift in marketing”*, Management Decision, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20
42. **Harrison, P. & Shaw, R.**, (2004), *“Intra-organisational marketing culture and market orientation: A case study of the implementation of the marketing concept in a public library”*, Library Management, Vol. 25, No. 8/9, pp. 391-398

43. **Hennig – Thurau T.**, (2004), “*Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitment and retention*”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 5, pp. 450-478
44. **Isaksson, R.**, (2006), “*Total quality management for sustainable development. Process based system model*”, Business Process Management Journal, Vol. 12, No. 5, pp. 632-645
45. **Judd, V.**, (2003), “*Achieving a customer orientation using People Power, the 5th P*”, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 10, pp. 1301-1313
46. **Karia, N., Hasmi, M. & Asaari, A.**, (2006), “*The effects of total quality management practices on employees’ work related attitudes*”, The TQM Magazine, Vol. 18, No. 1, pp.30-43
47. **Kärnä, J., Hansen, E. & Juslin, H.**, (2003), “*Social responsibility in environmental marketing planning*”, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 5/6, pp. 848-871
48. **Karuppusami, G. & Gandhinathan, R.**, (2006), “*Pareto analysis of critical success factors of total quality management. Aliterature review and analysis*”, The TQM Magazine, Vol. 18, No. 4pp. 372-385
49. **Kasper, H.**, (2002), “*Culture and leadership in market oriented service organizations*”, European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 9/10. pp. 1047-1057
50. **Langrosen, S.**, (2001), “*Strengthening the weakest link of TQM – from customer focus to customer understanding*”, The TQM Magazine, Vol. 13, No. 5, pp. 348-354
51. **Lappiere, J.**, (2000), “*Customer perceived value in industrial contexts*”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No. 2/3, pp. 122-140
52. **LeClair, D.**, (2000), “*Marketing planning and the policy environment in the European Union*”, International Marketing Review, Vol. 17, No. 3, pp. 193-215
53. **Liljander, V. & Roos, I.**, (2002), “*Customer – relationship levels – from spurious to true relationships*”, Journal of Services Marketing, Vol. 16, No. 7, pp. 593-614
54. **McAlister, D. & Ferrell, L.**, (2002), “*The role of strategic philanthropy in marketing strategy*”, European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 5/6, pp. 689-705
55. **Massie, L. & Anderson, C.**, (2003), “*Integrating communications: Is the ideal achievable?*”, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8, No. 4, pp. 223-228

56. **Matthing, J., Sanden, B. & Edvardsson, B.**, (2004), "*New service development: learning from and with customers*", International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 5, pp. 479-498
57. **Matthyssens, P. & Vandembemt, K.**, (1998), "*Creating competitive advantage in industrial services*", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 13, No. 4/5, pp. 339-355
58. **Mavondo, F.**, (2000), "*Marketing as a form of adaptation: Empirical evidence from a developing economy*", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 18/5, pp. 256-272
59. **May – Plumlee, T. & Little, T.**, (2006), "*Proactive product development integrating consumer requirements*", International Journal of Clothing Science & Technology, Vol. 18, No. 1, pp. 53-66
60. **Miller, C.**, (2001), "*Meeting real needs with real products*", Strategy and Leadership, MCB University Press, pp. 15-20
61. **Newman, V. & Chaharbaghi, K.**, (2000), "*The study and practice of leadership*", Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 1, pp. 64-73
62. **Nyer, P.**, (2000), "*An investigation into whether complaining can cause increased customer satisfaction*", Journal of Consumer Marketing, Vol. 17, No. 1, pp. 9-19
63. **Papasolomou, I.**, (2006), "*Can internal marketing be implemented within bureaucratic organizations?*", International Journal of Bank Marketing, Vol. 24, No. 3, pp. 194-212
64. **Rafiq, M. & Ahmed, P.**, (2000), "*Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462
65. **Sebastielli, R. & Tamimi, N.**, (2002), "*How product quality dimensions relate to defining quality*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 4, pp. 442-453
66. **Shami, A., Sena, J. & Olin, T.**, (2003), "*Knowledge management and new product development: a study of two companies*", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 3, pp. 137-149
67. **Sharma, B.**, (2004), "*Marketing Strategy, contextual factors and performance. An investigation of their relationship*", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 23, No. 2, pp. 128-143
68. **Sin, L. & Tse, A.**, (2000), "*How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? He case of service firms*", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 4, pp. 295-309

69. **Soltani, E.**, (2005), “*Conflict between theory and practice: TQM and performance appraisal*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, No. 8, pp. 796-818
70. **Spina, G. & Zotteri, G.**, (2000), “*The implementation of customer – supplier partnership: lessons from a clinical perspective*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, pp. 1164-1182
71. **Srdoc, A., Sluga, A. & Bratko, I.**, (2005), “*A quality management model based on the deep quality concept*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, No. 3, pp. 278-302
72. **Srivastava, R., Shervani, T. & Fahey, L.**, (1999), “*Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*”, Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 168-179
73. **Sufl, T. & Lyons, H.**, (2003), “*Mission statements exposed*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 15/5, pp. 255-262
74. **Tan Tsu Wee, T.**, (2001), “*The use of marketing research and intelligence in strategic planning: Key issues and future trends*”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 19/4, pp. 245-253
75. **Theodorakioglou, Y., Gotzamani, K. & Tsiolvas, G.**, (2006), “*Supplier management and its relationship to buyers’ quality management*”, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11/2, pp. 148-159
76. **Till, B. & Nowak, L.**, (2000), “*Toward effective use of cause – related marketing alliances*”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 9, No. 7, pp. 472-484
77. **Van den Brink, D., Odekerken-Schröder, G. & Pauwels, P.**, (2006), “*The effect of strategic and tactical cause – related marketing on consumers’ brand loyalty*”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 23/1, pp. 15-25
78. **Walsh, S., Gilmore, A. & Carson, D.**, (2004), “*Managing and implementing simultaneous transaction and relationship marketing*”, The International Journal of Bank Marketing, Vol. 22, No. 7, pp. 468-483
79. **Walters, D. & Lancaster, G.**, (2000), “*Implementing value strategy through value chain*”, Management Decision, Vol. 38/2, pp. 160-178
80. **Wang, Y., Lo, H. & Hui, Y.**, (2003), “*The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China*”, Managing Service Quality, Vol. 13, No. 1, pp. 72-83
81. **Wang, Q. & Montaguti, E.**, (2002), “*The R&D – marketing interface and new product entry strategy*”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20/2, pp. 82-85

82. **Woodburn, D.**, (2004), "*Engaging marketing in performance measurement*", Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 4, 63-72

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

83. [http://www.efqm.org/EFQM Excellence Model Overview](http://www.efqm.org/EFQM%20Excellence%20Model%20Overview)
84. <http://www.iso.org>, International Standard ISO 10002, (2000), "Quality Management-Customer Satisfaction-Guidelines for Complain Handling in Organizations"

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από την αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού και την ολοένα μεγαλύτερη εστίαση στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο πελάτης μπαίνει στο επίκεντρο κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας και αποκτά δυνατότητες επιλογής από προϊόντα και υπηρεσίες, που παρέχουν καθημερινά οι επιχειρήσεις, με σκοπό να αποσπάσουν το ενδιαφέρον του και να διατηρήσουν μακροχρόνια την προτίμησή του.

Γεγονός, είναι ότι μέσα από την πληθώρα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν οι επιχειρήσεις ο πελάτης έχει γίνει πιο απαιτητικός. Η επιτυχία της επιχείρησης, πλέον, είναι συνυφασμένη με το επίπεδο ικανοποίησης που παρέχει στους πελάτες της, εφόσον αυτοί, πλέον, έχουν την δυνατότητα ανά πάσα στιγμή να αλλάξουν την πηγή εξυπηρέτησης των αναγκών τους, χωρίς σημαντικό κόστος μετακίνησης.

Παράλληλα, ο τρόπος με τον οποίο αποτιμάται η παρεχόμενη υπηρεσία ή το προϊόν θεωρείται πολύπλευρη ενέργεια και στηρίζεται στην υποκειμενικότητα που διέπει την συμπεριφορά του καταναλωτή. Η κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών των πελατών, λοιπόν, είναι μια σύνθετη και εξατομικευμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία όμως, αποτελεί τον κυρίαρχο σκοπό του οργανισμού και το μόνο ασφαλή τρόπο επιβίωσης του.

Η έννοια της Ποιότητας, ανεξαρτήτως προσανατολισμού, αποσκοπεί στην κάλυψη του παρουσιαζόμενου αυτού κενού μεταξύ των επιδιώξεων της επιχείρησης και του πελάτη.

Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσεται η συνολική διαχείριση ενός οργανισμού με καθοδηγητή αρχικά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εν συνεχεία την Επιχειρηματική Αριστεία. Απώτερος σκοπός τους είναι η συνισταμένη των διεργασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης να κατευθύνεται προς τον πελάτη και λόγω συνεργειακού χαρακτήρα, όχι μόνο να καλύπτει, αλλά και να υπερκαλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες αυτού.

Η λειτουργία του Μάρκετινγκ αποτελεί τον κατεξοχήν αρμόδιο για την επίτευξη της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Ο ρόλος του ως συνδετικός κρίκος μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος το καθιστά αισθητήριο όργανο για την λειτουργία του οργανισμού. Αναμφίβολα, η κάλυψη των αναγκών των πελατών προϋποθέτει τον εντοπισμό τους, ενώ η ταυτόχρονη διαχείριση των προσδοκιών τους επιφέρει, ως αποτέλεσμα, ο τελικός απολογισμός εξυπηρέτησης για την επιχείρηση να είναι θετικός.

Η Επιχειρηματική Αριστεία, λοιπόν, ξεκινάει από το Μάρκετινγκ και καταλήγει στην επίτευξη αξιόλογων επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Αυτό αποδεικνύεται και από τη διαχρονική μεταβολή του χαρακτήρα, της εν λόγω διεργασίας, από τον προσανατολισμό στην παραγωγή, προς την ολιστική διαχείριση της. Στις μέρες μας, ο στρατηγικός και τακτικός προγραμματισμός ενός οργανισμού κατευθύνεται από την έρευνα Μάρκετινγκ, ενώ επιπρόσθετα, ενισχύεται από τη διαχείριση των σχέσεων στο εσωτερικό του οργανισμού, με τη βοήθεια του εσωτερικού Μάρκετινγκ και από τη διαχείριση των σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον αυτού, υπό τη συμβολή του cause – related, οικολογικού και πελατειακού Μάρκετινγκ.

Για να πραγματοποιηθεί μία τέτοια ενέργεια απαιτείται άριστη διαχείριση κάθε επιμέρους διεργασίας του Μάρκετινγκ, αλλά και η συνολική λειτουργία του να συμμορφώνεται με της αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στην πραγματικότητα, οι αρχές του Μάρκετινγκ και αυτές της ΔΟΠ παρουσιάζουν πολύ περισσότερες περιοχές αλληλεπίδρασης από οποιαδήποτε άλλη λειτουργία του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση αυτών των αρχών αυξάνει τα έσοδα, μειώνει το κόστος, δημιουργεί ικανοποιημένους πελάτες και τελικά βάζει τα θεμέλια για την επίτευξη του επιζητούμενου διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στα πλαίσια της μελέτης αυτής αναζητούνται οι περιοχές στις οποίες το Μάρκετινγκ, διατηρώντας ολιστικό χαρακτήρα, μπορεί να προσεγγίσει και να συμβάλλει, ίσως, στην επίτευξη της Επιχειρηματικής Αριστείας. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε, ως οδηγός, το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και αναλύθηκαν τα κριτήρια και υποκριτήρια αυτού, όπως παρουσιάζονται στο Assessor Scorebook του 2003.

Αναφορικά με τις προϋποθέσεις, τις οποίες δύναται να διαχειριστεί ένας οργανισμός στην πορεία του προς την υλοποίηση της ΔΟΠ, όπως αναλύονται μέσα από το σύνολο των πέντε κριτηρίων και εικοσιτεσσάρων υποκριτηρίων, γίνεται η προσπάθεια ανάλυσης της συμβολής του Μάρκετινγκ, όπου αυτή εντοπίζεται. Αυτό γίνεται με τρόπο αναλυτικό και επεξηγηματικό, ώστε ο αναγνώστης που δεν έχει εμβαθύνει στις έννοιες του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, του EFQM και δεν κατέχει πλήρη γνώση για την λειτουργία του Μάρκετινγκ να μπορεί να κατανοήσει τις διαδράσεις μεταξύ αυτού και της Ποιότητας.

Ασφαλώς, ευρύτερη αντιμετώπιση της έννοιας του Μάρκετινγκ θα μπορούσε να αποκαλύψει περιοχές συσχέτισης και με τα υπόλοιπα υποκριτήρια, κάτι τέτοιο όμως θα υπερέβαινε τις ανάγκες της παρούσας μελέτης.

Το βάρος της μελέτης δίνεται στα κριτήρια προϋποθέσεων και όχι τόσο στα κριτήρια αποτελεσμάτων. Αυτό συμβαίνει, γιατί απλώς τα κριτήρια των αποτελεσμάτων μελετούν στοιχεία που συνδέονται με ποσοτικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, στα οποία η συμβολή του Μάρκετινγκ, δεν είναι εύκολο να οριστεί αναλυτικά. Στόχος των κριτηρίων αυτών είναι κυρίως, η ποσοτικοποίηση και μέτρηση των επιτευγμάτων του οργανισμού, μέσα από την άριστη διαχείριση των προϋποθέσεων, για τον αντικειμενικό προσδιορισμό εν δυνάμει περιοχών προς βελτίωση.

Θεωρώντας τα αποτελέσματα φυσική συνέχεια των προϋποθέσεων, οι επιμέρους διεργασίες του Μάρκετινγκ σχετίζονται άμεσα και σε αρκετές περιπτώσεις λαμβάνουν κυρίαρχο ρόλο στον προσδιορισμό, τη μέτρηση, την παρακολούθηση και την ανάλυση των στοιχείων των κριτηρίων αυτών και των υποκριτηρίων τους. Η επίδραση των στοιχείων του Μάρκετινγκ είναι τόσο αλληλένδετη με τους παράγοντες των κριτηρίων αυτών που υποδεικνύει στον οργανισμό την σημασία επιδίωξης του σωστού συνδυασμού Μάρκετινγκ και Ποιότητας.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το κριτήριο με τη μεγαλύτερη βαρύτητα στο μοντέλο, 20%, είναι αυτό που αναφέρεται στα αποτελέσματα των πελατών και χωρίς καμία αμφιβολία η άριστη διαχείριση της λειτουργίας του Μάρκετινγκ είναι

συνυφασμένη με τη βελτίωση τους. Με λίγα λόγια το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και το Μάρκετινγκ, ως λειτουργία, παρουσιάζουν τον ίδιο στόχο που δεν είναι άλλος από την εξυπηρέτηση του πελάτη, βελτιώνοντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης, σε τέτοιο βαθμό, ώστε ο ίδιος ο πελάτης να αντιλαμβάνεται την Ποιότητα και να παραμένει πιστός σε αυτή.

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται η προσπάθεια σύνοψης των αποτελεσμάτων της μελέτης αναφορικά με τις περιοχές αλληλεπίδρασης και διάδρασης των επιμέρους διεργασιών του Μάρκετινγκ και των περιοχών του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Αναλύονται τα επιμέρους κριτήρια αλλά και οι συντελεστές βαρύτητας τους με σκοπό να φανεί η συμμετοχή του Μάρκετινγκ και σε επίπεδο σημαντικότητας των κριτηρίων σύμφωνα με το μοντέλο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: Μάρκετινγκ και Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM			Διεργασίες Μάρκετινγκ						
Κριτήριο	Υποκριτήριο	Βαρύτητα	Στρατηγικό Μάρκετινγκ	Τακτικό Μάρκετινγκ	Έρευνα Μάρκετινγκ	Εσωτερικό Μάρκετινγκ	Cause – related Μάρκετινγκ	Οικολογικό Μάρκετινγκ	Σχεσιακό Μάρκετινγκ
Προϋποθέσεις									
Ηγεσία	1a ³²⁵	2%	•			•			
	1c ³²⁶	2%	•	•		•	•	•	•
Πολιτική και Στρατηγική	2a ³²⁷	2%	•		•		•	•	•
	2b ³²⁸	2%	•		•				
	2c ³²⁹	2%	•			•			

³²⁵ Οι ηγέτες δημιουργούν την αποστολή, το όραμα, επιλέγουν τις αξίες και την ηθική και αποτελούν ζωντανά παραδείγματα κουλτούρας αριστείας, (κεφάλαιο 4.2.1.1)

³²⁶ Οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας, (κεφάλαιο 4.2.1.2)

³²⁷ Η πολιτική και στρατηγική βασίζεται σε υφιστάμενες και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των συμφεροντούχων, (κεφάλαιο 4.2.2.1)

³²⁸ Η πολιτική και στρατηγική βασίζεται σε πληροφορίες προερχόμενες από μετρήσεις επιδόσεων, έρευνες, μαθησιακές και εξωτερικά σχετιζόμενες δραστηριότητες, (κεφάλαιο 4.2.2.2)

³²⁹ Η πολιτική και στρατηγική σχεδιάζεται, αξιολογείται και αναθεωρείται, (κεφάλαιο 4.2.2.3)

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	3a ³³⁰	1,8%		•		•			
	3c ³³¹	1,8%		•		•			•
	3d ³³²	1,8%		•		•			•
Συνεργασίες και Πόροι	4a ³³³	1,8%	•	•			•	•	•
	4d ³³⁴	1,8%	•	•	•		•	•	•
	4e ³³⁵	1,8%	•		•	•			•
Διεργασίες	5b ³³⁶	2,8%	•						
	5c ³³⁷	2,8%		•	•				•
	5d ³³⁸	2,8%		•		•			•
	5e ³³⁹	2,8%		•					•
Αποτελέσματα									
Αποτελέσματα Πελατών	6a ³⁴⁰	15%	•	•	•	•	•	•	•
	6b ³⁴¹	5%							
Αποτελέσματα Ανθρ. Δυναμικού	7a ³⁴²	6,75%		•		•			
	7b ³⁴³	2,25%							
Αποτελέσματα για την Κοινωνία	8a ³⁴⁴	1,5%	•	•			•	•	
	8b ³⁴⁵	4,5%							
Επιχειρηματικά Αποτελέσματα	9a ³⁴⁶	7,5%	•	•	•	•	•	•	•
	9b ³⁴⁷	7,5%							

³³⁰ Οι άνθρωποι πόροι σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται, (κεφάλαιο 4.2.3.1)

³³¹ Οι άνθρωποι συμμετέχουν και ενδυναμώνονται, (κεφάλαιο 4.2.3.2)

³³² Οι άνθρωποι και ο οργανισμός επικοινωνούν με διάλογο, (κεφάλαιο 4.2.3.3)

³³³ Διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες, (κεφάλαιο 4.2.4.1)

³³⁴ Διαχειρίζεται η τεχνολογία, (κεφάλαιο 4.2.4.2)

³³⁵ Διαχειρίζονται οι πληροφορίες και η γνώση, (κεφάλαιο 4.2.4.3)

³³⁶ Οι διεργασίες βελτιώνονται, όταν καθίσταται αναγκαίο, με τη χρήση καινοτομίας, με σκοπό να ικανοποιήσουν πλήρως και να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους λοιπούς συμφεροντούχους, (κεφάλαιο 4.2.5.1)

³³⁷ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βασιζόμενα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, (κεφάλαιο 4.2.5.2)

³³⁸ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, διανέμονται και υποστηρίζονται, (κεφάλαιο 4.2.5.3)

³³⁹ Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και βελτιώνονται, (κεφάλαιο 4.2.5.4)

³⁴⁰ Μετρήσεις Αντιλήψεων, (κεφάλαιο 4.3.1.1)

³⁴¹ Δείκτες Επιδόσεων, (κεφάλαιο 4.3.1.2)

³⁴² Μετρήσεις Αντιλήψεων, (κεφάλαιο 4.3.2.1)

³⁴³ Δείκτες Επιδόσεων, (κεφάλαιο 4.3.2.2)

³⁴⁴ Μετρήσεις Αντιλήψεων, (κεφάλαιο 4.3.3.1)

³⁴⁵ Δείκτες Επιδόσεων, (κεφάλαιο 4.3.3.2)

³⁴⁶ Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης, (κεφάλαιο 4.3.4.1)

³⁴⁷ Κύριοι Δείκτες Απόδοσης, (κεφάλαιο 4.3.4.2)

Ο παραπάνω πίνακας αποτελεί μία γενικότερη προσπάθεια ανάλυσης και σύνδεσης των στοιχείων Μάρκετινγκ και ποιότητας, όπως φαίνεται να αλληλεπιδρούν μέσα στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Χρησιμοποιήθηκαν όλες οι καθιερωμένες μορφές Μάρκετινγκ, με σκοπό να δείξουν την πληρότητα, με την οποία κάθε διαφορετικό κριτήριο μπορεί να επηρεάζεται από μία συγκεκριμένη προσέγγιση της λειτουργίας του.

Γενικότερα, από την χρήση του μοντέλου γίνεται φανερή η σύνδεση των στοιχείων του Μάρκετινγκ με τα βασικά κριτήρια του μοντέλου, ιδιαίτερα σε ότι αφορά πρώτα από όλα, το κριτήριο της Ηγεσίας και συγκεκριμένα την σημασία της δέσμευσης της Ανώτατης Διοίκησης στο θέμα της Ποιότητας. Η δέσμευση της Διοίκησης θεωρείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο απαραίτητη και στις σημαντικές αποφάσεις που λαμβάνονται σε επίπεδο Μάρκετινγκ και μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό στρατηγικά και χρηματοοικονομικά.

Ακόμα, η συμβολή του ρόλου του Μάρκετινγκ στην Επιχειρηματική Αριστεία εμφανίζεται έντονη και στο κριτήριο που αναφέρεται στην Πολιτική και την Στρατηγική της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η βάση που εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του Μάρκετινγκ μέσα στην επιχείρηση αλλά αποτελεί και την βάση, χωρίς την οποία, δεν μπορούμε να μιλάμε για κουλτούρα Ποιότητας.

Επιπλέον, οι διάφορες μορφές συνεργασίας με εξωτερικούς παράγοντες, η χρήση της τεχνολογίας και οι πληροφορίες, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις, για την πετυχημένη λειτουργία του Μάρκετινγκ, ενώ αποτελούν και βασικό συστατικό επίτευξης της Ποιότητας γενικότερα. Η επίδραση του στοιχείου του Μάρκετινγκ φαίνεται να επηρεάζει το κριτήριο αυτό, του μοντέλου, ιδιαίτερα σε ότι αφορά το κριτήριο χρήσης της τεχνολογίας για την επίτευξη Επιχειρηματικής Αριστείας.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα πελατών, όπως παρατηρείται και από τον πίνακα, το Μάρκετινγκ ως λειτουργία αγγίζει το μοντέλο με όλες του τις πτυχές του, γεγονός που υποδηλώνει για άλλη μια φορά την βασική περιοχή σύνδεσης του με την Ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη. Ο συντελεστής βαρύτητας του μοντέλου στο συγκεκριμένο κριτήριο δείχνει την σημασία του πελάτη για την Επιχειρηματική Αριστεία και δικαιώνει από την άλλη την εστίαση πολλών επιχειρήσεων στο

Μάρκετινγκ με σκοπό την αναζήτηση, εύρεση και ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

Τέλος τα επιχειρηματικά αποτελέσματα αποτελούν γενικότερο στόχο της επιχείρησης και του Μάρκετινγκ και η Ποιότητα είναι αυτή που μπορεί να διασφαλίσει την επίτευξη τους στο μέγιστο βαθμό. Τα επιχειρηματικά αποτελέσματα αποτελούν το τελευταίο κριτήριο του μοντέλου που θεωρείται και πιο σύνθετο γιατί παρουσιάζει την τελική απόδοση μίας επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη δείκτες, αντίστοιχους με αυτούς που χρησιμοποιούνται στο Μάρκετινγκ, μόνο που υποδεικνύει επιπλέον πως θα επιτευχθεί η βέλτιστη δυνατή απόδοση τους

Καταλήγοντας, είναι σημαντικό να κατανοηθεί η συμπληρωματικότητα των στοιχείων που αφορούν την Ποιότητα και το Μάρκετινγκ και η σημασία που καταλαμβάνουν τα στοιχεία αυτά, ως σύστημα, για τη ενίσχυση της βέλτιστης λειτουργίας και της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης. Το σημαντικό βήμα βέβαια για να φτάσει μία επιχείρηση να δει ξεκάθαρα τις αλληλεπιδράσεις, μεταξύ των στοιχείων του Μάρκετινγκ και της Ποιότητας, είναι η δημιουργία κουλτούρας Ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης, στοιχείο που διατηρεί το Μάρκετινγκ ενεργό εργαλείο δράσης και την επιχείρηση σε εγρήγορση μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος, Ν., (2002), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
2. Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Αθήνα
3. Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάνικα, Ποιότητα. Τομ. 50
4. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, (2002), «Παράλληλα κείμενα για τη θεματική ενότητα Μάρκετινγκ Ι», ΔΕΟ 23, Πάτρα
5. Καρβούνης, Σ. & Γεωργακέλλος, Δ., (2003), «Διαχείριση του Περιβάλλοντος. Επιχειρήσεις & Βιώσιμη Ανάπτυξη», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
6. Λαγοδήμος, Α., (2005), «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας», MBA – TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά
7. Λογοθέτης, Ν., (2005), «Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Δεύτερη έκδοση, Interbooks, Αθήνα
8. Μάλλιαρης, Π., (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη
9. Μποχώρης, Γ., Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, MBA – TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά
10. Παπαδάκης, Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα, Εκδόσεις Μενού
11. Σιώμκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Α, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
12. Σιώμκος, Γ., (1999), «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Τόμος Β, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
13. Χυτήρης, Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Interbooks
14. Χυτήρης, Λ., (2001), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις», Αθήνα, Interbooks

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

15. **Armstrong, G. & Kotler, P.**, (2007), “*Marketing, An Introduction*”, 8th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall
16. **Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J.**, (2006), “*Consumer Behaviour*”, 10th Edition, United States, Thomson South – Western
17. **Churchill, G. & Brown, T.**, (2007), “*Basic Marketing Research*”, 6th Edition, United States, Thomson South – Western
18. **Evans, J. & Lindsay, W.**, (2002), “*The management and control of quality*”, Fifth edition, Thomson, South Western, Powerpoint Presentation
19. **Evans, J. & Lindsay, W.**, (2005), “*The management and control of quality*”, Sixth edition, Thomson, South Western
20. **European Foundation for Quality Management**, (2003), “*Assessor Scorebook*”
21. **European Foundation for Quality Management**, (1999 – 2003), “*Introducing Excellence*”
22. **European Foundation for Quality Management**, (1999 – 2003), “*The Fundamental Concepts of Excellence*”
23. **Hornigren, C., Datar, S., & Foster, G.**, (2006), “*Cost accounting a managerial emphasis*”, 12th Edition, Pearson Prentice Hall
24. **Johnson, W. & Chvala, R.**, (1996), “*Total quality in marketing*”, St. Lucie Press
25. **Kotler, P.**, (1999), “*Kotler on marketing: How to create, win and dominate markets*”, Great Britain, Simon & Schuster
26. **Kotler, P.**, (2000), «*Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος*», 9η έκδοση, Εκδόσεις Interbooks
27. **Kotler, P. & Keller, K.**, (2006), “*Marketing Management*”, 12th edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall
28. **Lysons, K.**, (2000), “*Purchasing and Supply Chain Management*”, 5th Edition, Great Britain, Pearson Education Limited
29. **Noe, R., Hollenbeck, J. & Wright, P.**, (2003), “*Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*”, 4th Edition, New York, McGraw Hill
30. **Oakland, J.**, (2001), “*Total Organizational Excellence. Achieving World – Class Performance*”, Oxford, Butterworth Heinemann

31. **Omachonu, V. & Ross, J.**, (2004), *“Total quality”*, Third edition, CRC Press LLC
32. **Porter, M.**, (2004), *“Competitive Advantage”*, Export Edition, United States, Free Press
33. **Salvatore, D.**, (2004), *“Managerial economics in a global economy”*, 5th Edition, USA, Thomson South Western
34. **Stanton, W.**, (1978), *“Fundamentals of marketing”*, New York, McGraw – Hill
35. **Staudt, T., Taylor, D. & Bowersox, D.**, (1976), *“Market Orientation and Enterprise Adjustment”*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
36. **Taylor, J.**, (1985), *“Competitive marketing strategies”*, USA, Alexander Hamilton Institute Inc
37. **Wheelen, T. & Hunger D.**, (2006), *“Concepts in strategic management and business policy”*, New Jersey, Pearson Education
38. **Wells, W., Moriarty, S. & Burnett, J.**, (2006), *“Advertising, Principles & Practice”*, 7th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall
39. **Wentz, W. & Eyrich, G.**, (1970), *“Marketing Theory and Application”*, Harcourt, Brace & World Inc.
40. **Zeithalm, V., Parasuraman, A. & Berry, L.**, (1990), *“Delivering service quality, Balancing customer perceptions and expectations”*, The Free Press, New York

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

41. **Παπαβασιλείου, Ν.**, (2006), *«Η ποιότητα (και πόσο μετράει) στην εξυπηρέτηση του πελάτη»*, Ο Κόσμος του Επενδυτή, Οικονομία, Σάββατο 15 – Κυριακή 16 Ιουλίου 2006
42. **Ανοιχτό MBA**, (28/3/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, *«Η επιστήμη του Μάρκετινγκ»*, Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 11
43. **Ανοιχτό MBA**, (9/5/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, *«Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ταξίδι όχι ένας προορισμός»*, Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 16
44. **Ανοιχτό MBA**, (27/6/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, *«Χέρι χέρι πωλήσεις και Μάρκετινγκ»*, Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 22
45. **Ανοιχτό MBA**, (18/7/2005), Τα μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, *«Πρώτο βήμα ο εντοπισμός των υποψήφιων πελατών»*, Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Τεύχος 25

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

46. **Adebanjo, D.**, (2001), "*TQM and business excellence: Is there really a conflict?*", *Measuring Business Excellence* 5.3, pp. 37-40
47. **Adebanjo, D.**, (2001), "*Understanding customer satisfaction – a UK food industry case study*", *British Food Journal*, Vol. 103, No. 1, pp. 36-45
48. **Ahmed, P. & Rafiq, M.**, (2003), "*Internal marketing issues and challenges*", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1177-1186
49. **Aurand, T., Gorehels, L. & Bishop, T.**, (2005), "*Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross functional message synergy*", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14/3, pp. 163-169
50. **Avlonitis, G. & Indounas, K.**, (2006), "*How are Prices Set? An Exploratory Investigation in the Greek Services Sector*", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 14/3, pp. 203-213
51. **Aydin, S. & Özer, G.**, (2005), "*National customer satisfaction indices: an implementation in the Turkish mobile telephone market*", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 5, pp. 486-504
52. **Ballantyne, D.**, (2003), "*A relationship mediated theory of internal marketing*", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, pp. 1242-1260
53. **Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. & Hedges, I.**, (2004), "*KPIs: a critical appraisal of their use in construction*", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 93-117
54. **Bednall, D. & Valos, M.**, (2005), "*Marketing Research Performance and Strategy*", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 5/6, pp. 438-450
55. **Bennett, A.**, (1997), "*The five V's: A Buyers Perspective of the Marketing Mix*", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 15/3, pp. 151-156
56. **Bigné, E., Vila-Lopez, N. & Küster-Boluda, I.**, (2000), "*Competitive positioning and market orientation: two interrelated constructs*", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 190-198
57. **Bond, E. & Fink, R.**, (2003), "*Customer satisfaction and the marketing – quality interface*", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 204-218
58. **Carlos Bou-Llusar, J., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V. & Beltran-Martin, I.**, (2005), "*To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study*", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No.4, pp. 337-353

59. **Chen – Yu, H. & Kincade, D.**, (2001), “*Effects of Product Image at Three Stages of the Consumer Decision Process for Apparel Products: Alternative Evaluation, Purchase and Post Evaluation*”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 29-43
60. **Chen, I. & Popovich, K.**, (2003), “*Understanding customer relationship management. People, process and technology*”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 14, pp. 672-688
61. **Chimhanzi, J.**, (2004), “*The impact of marketing / HR interactions on marketing strategy implementation*”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. ½, pp. 73-98
62. **Chyi Lee, C., Yang, J. & Ming Yu, L.**, (2001), “*The knowledge value of customers and employees in product quality*”, *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 8, pp. 691-704
63. **Claver, E., Tari, J. & Francisco Molina, J.**, (2002), “*Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM*”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 819, pp. 1014-1036
64. **Conti, T.**, (2006), “*Quality thinking and systems thinking*”, *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, pp. 297-308
65. **Curry, A. & Kadasah, N.**, (2002), “*Focusing on key elements of TQM evaluation for sustainability*”, *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 4, pp. 207-216
66. **Dale, B., Zairi, M., Van der Wiele, A & Williams, A.**, (2000), “*Quality is dead in Europe – Long live excellence. True or false?*”, *Measuring Business Excellence* 4.3, pp. 4-10
67. **Dean, W. & Bowen, E.**, (1994), “*Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development*”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No.3, pp. 392-418
68. **Deshpande, R.**, (1999), “*Foreseeing marketing*”, *Journal of Marketing*, Vol. 63, *Fundamental Issues and Directions for Marketing*, pp 164 – 167
69. **Duncan, t., & Moriarty, S.**, (1998), “*A communication based marketing model for managing relationships*”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, No 2, (April 1998), pp. 1 – 13
70. **Emerald Group Publishing**, (2006), “*The battle for marketing’s future. Will rationality or intuition prevail ?*”, *Strategic Direction*, Vol. 22, No. 10, pp. 26-28
71. **Emerald Group Publishing Limited**, (2006), “*The Importance of Marketing Strategy, Gaining the Competitive Edge with Integrated Marketing Communications*”, *Strategic Direction*, Vol. 22, No. 8, pp. 23-25

72. **Ennew, C., Banerjee, A. & Li, D.**, (2000), “*Managing word of mouth communication: empirical evidence from India*”, International Journal of Bank Marketing, Vol. 18/2, pp. 75-83
73. **Escrig-Tena, A.**, (2004), “*TQM as a competitive factor: A theoretical and empirical analysis*”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 6, pp. 612-637
74. **Eskildsen, J., Kristensen, K. & Jorn Juhl, H.**, (2002), “*Trends in EFQM criterion weights: The case of Denmark 1998-2001*”, Measuring Business Excellence 6.2, pp 22-28
75. **Follows, S. & Jobber, D.**, (2000), “*Environmentally responsible purchase behavior: a test of a consumer model*”, European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5/6, pp. 723-746
76. **Frost, F. & Kumar, M.**, (2000), “*INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organization*”, Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 5, pp. 358-377
77. **Fudson, K., Schoenbachler, D., Gordon, G., Ridnour, R. & Weilbaker, D.**, (2006), “*The new product development process: Let the voice of the salesperson be heard*”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 15/3, pp. 194-202
78. **Garvin, D.**, (2001), “*Competing on the eight dimensions of quality*”, Harvard Business Review, November – December 1987, pp. 101-109
79. **Goffin, K. & New, C.**, (2001), “*Customer support and new product development. An exploratory study*”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21, No. 3, pp. 275-301
80. **Golder, P.**, (2000), “*Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long Term Market Share Stability*”, Journal of Marketing Research, Vol. 37, No. 2, pp. 156-172
81. **Gonzalez, M., Quesada, G., Mueller, R. & Mora – Monge, C.**, (2004), “*QFD strategy house: an innovative tool for linking marketing and manufacturing strategies*”, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 23, No. 3, pp.335-348
82. **Good, D. & Stone, R.**, (2000), “*The impact of computerization on marketing performance*”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No. 1, pp. 34-56
83. **Govers, P. & Schoormans, J.**, (2005), “*Product Personality and its Influence on Consumer Preference*”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 32/4, pp.189-197
84. **Grönroos, C.**, (1994), “*From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a paradigm shift in marketing*”, Management Decision, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20

85. **Harrison, P. & Shaw, R.**, (2004), "*Intra-organisational marketing culture and market orientation: A case study of the implementation of the marketing concept in a public library*", *Library Management*, Vol. 25, No. 8/9, pp. 391-398
86. **Hendricks, K. & Singhal, V.**, (1997), "*Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards*", *Management Science*, Vol 43, pp. 1258-1274
87. **Hennig – Thurau T.**, (2004), "*Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitment and retention*", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 450-478
88. **Hermel, P. & Ramis-Pujol, J.**, (2003), "*An evolution of excellence: some main trends*", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 4, pp. 230-243
89. **Holm, O.**, (2006), "*Integrated marketing communication: From tactics to strategy*", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No.1, pp. 23 – 33
90. **Homburg, C., Workman, J. & Krohmer, H.**, (1999), "*Marketing's Influence Within the Firm*", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 1-17
91. **Huber, F., Herrmann, A. & Wricke, M.**, (2001), "*Customer Satisfaction as an Antecedent of Price Acceptance: Results of an Empirical Study*", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 160-169
92. **Hughes, T.**, (2005), "*New channels / old channels, customer management and multi channels*", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. ½, pp. 113-129
93. **Isaksson, R.**, (2006), "*Total quality management for sustainable development. Process based system model*", *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 5, pp. 632-645
94. **Jonker, J.**, (2002), "*Quality beyond the enterprise*", *Measuring Business Excellence* 6.3, pp 31-35
95. **Judd, V.**, (2003), "*Achieving a customer orientation using People Power, the 5th P*", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 10, pp. 1301-1313
96. **Kanji, K.**, (1996), "*Implementations and pitfalls of total quality management*", *Total Quality Management*, Vol. 7, Mo. 3, pp. 331-343
97. **Karia, N., Hasmi, M. & Asaari, A.**, (2006), "*The effects of total quality management practices on employees' work related attitudes*", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 1, pp.30-43
98. **Kärnä, J., Hansen, E. & Juslin, H.**, (2003), "*Social responsibility in environmental marketing planning*", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, pp. 848-871

99. **Karuppusami, G. & Gandhinathan, R.**, (2006), "*Pareto analysis of critical success factors of total quality management. A literature review and analysis*", The TQM Magazine, Vol. 18, No. 4pp. 372-385
100. **Kasper, H.**, (2002), "*Culture and leadership in market oriented service organizations*", European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 9/10. pp. 1047-1057
101. **Keith, R. J.**, (1960), "*The marketing revolution*", Journal of Marketing, Vol. 24, pp. 35-38
102. **Langrosen, S.**, (2001), "*Strengthening the weakest link of TQM – from customer focus to customer understanding*", The TQM Magazine, Vol. 13, No. 5, pp. 348-354
103. **Lappiere, J.**, (2000), "*Customer perceived value in industrial contexts*", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 15, No. 2/3, pp. 122-140
104. **LeClair, D.**, (2000), "*Marketing planning and the policy environment in the European Union*", International Marketing Review, Vol. 17, No. 3, pp. 193-215
105. **Lee, Pui-Mun**, (2002), "*Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM*", The TQM Magazine Vol. 14, No. 3, pp. 142-149
106. **Leonard, D. & Mc Adam, R.**, (2003), "*An evaluative framework for TQM dynamics in organisations*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23, No. 6, pp. 652-677
107. **Lewis, W., Pun, W. & Lalla, T.**, (2006), "*Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises*", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55, No. 7, pp. 539-554
108. **Liljander, V. & Roos, I.**, (2002), "*Customer – relationship levels – from spurious to true relationships*", Journal of Services Marketing, Vol. 16, No. 7, pp. 593-614
109. **Madan, V. & Suri, R.**, (2001), "*Quality Perception and Monetary Sacrifice: A Comparative Analysis of Discount and Fixed Prices*", Journal of Product and Brand Management, Vol. 10, No. 3, pp. 170-184
110. **Massie, L. & Anderson, C.**, (2003), "*Integrating communications: Is the ideal achievable?*", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 8, No. 4, pp. 223-228
111. **Martinez – Lorente, A., Dewhurst, F. & Dale, B.**, (1998), "*Total quality management: origins and evolution of the term*", The TQM Magazine, Vol. 10, No. 5, pp. 378-386

112. **Mathieu, V.**, (2001), "*Product Services: From Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client*", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, No. 1, pp. 39-58
113. **Matthing, J., Sanden, B. & Edvardsson, B.**, (2004), "*New service development: learning from and with customers*", International Journal of Service Industry Management, Vol. 15, No. 5, pp. 479-498
114. **Matthyssens, P. & Vandenbempt, K.**, (1998), "*Creating competitive advantage in industrial services*", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 13, No. 4/5, pp. 339-355
115. **Mavondo, F.**, (2000), "*Marketing as a form of adaptation: Empirical evidence from a developing economy*", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 18/5, pp. 256-272
116. **May – Plumlee, T. & Little, T.**, (2006), "*Proactive product development integrating consumer requirements*", International Journal of Clothing Science & Technology, Vol. 18, No. 1, pp. 53-66
117. **McAdams, R. & Henderson, J.**, (2004), "*Influencing the future of TQM: internal and external driving factors*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21, No. 1, pp. 51-71
118. **McAdam, R. & McLean, J.**, (2003), "*The strategic "pull" and operational "push" of total quality management in UK regional electricity service companies*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No. 4, pp. 436-457
119. **McAlister, D. & Ferrell, L.**, (2002), "*The role of strategic philanthropy in marketing strategy*", European Journal of Marketing, Vol. 36, No. 5/6, pp. 689-705
120. **McKenna, R.**, (1991), "*Marketing is everything*", Harvard Business Review, Vol. 69, pp. 65 – 79
121. **Mele, C. & Colurcio, M.**, (2006), "*The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 23, No. 5, pp. 464-489
122. **Miller, C.**, (2001), "*Meeting real needs with real products*", Strategy and Leadership, MCB University Press, pp. 15-20
123. **Moorman, C., & Rust, R.**, (1999), "*The role of marketing*", Journal of Marketing, Vol. 63, Fundamental Issues and Directions for Marketing, pp 180 – 197
124. **Morgan, R. & Hunt, S.**, (2002), "*Determining Marketing Strategy*", European Journal of Marketing, Vol. 36, No.4, pp. 450-478

125. **Newman, V. & Chaharbaghi, K.**, (2000), "*The study and practice of leadership*", Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 1, pp. 64-73
126. **Nyer, P.**, (2000), "*An investigation into whether complaining can cause increased customer satisfaction*", Journal of Consumer Marketing, Vol. 17, No. 1, pp. 9-19
127. **Oakland, J.**, (2005), "*From quality to excellence in the 21st century*", Total Quality Management, Vol. 16, No. 8-9, pp. 1053-1060
128. **O'Malley, J.**, (2005), "*Inside Out Service Strategy*", Marketing Health Services, pp. 12-13
129. **Papasolomou, I.**, (2006), "*Can internal marketing be implemented within bureaucratic organizations?*", International Journal of Bank Marketing, Vol. 24, No. 3, pp. 194-212
130. **Rafiq, M. & Ahmed, P.**, (2000), "*Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 6, pp. 449-462
131. **Rafiq, M. & Ahmed, P.**, (1995), "*Using the 7P's as a Generic Marketing Mix: An exploratory survey of UK and European Marketing Academics*", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 13, No. 9, pp. 4-15
132. **Reeves, C. & Bednar, D.**, (1994), "*Defining quality: Alternatives and implications*", Academy of Management Review, Vol.19, No. 3, pp. 419-44
133. **Rogers, P. & Blanko M.**, (2006), "*The high performance organization: making good decisions and making them happen*", Handbook of business strategy, pp. 133 – 141
134. **Sebastielli, R. & Tamimi, N.**, (2002), "*How product quality dimensions relate to defining quality*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 4, pp. 442-453
135. **Shami, A., Sena, J. & Olin, T.**, (2003), "*Knowledge management and new product development: a study of two companies*", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 3, pp. 137-149
136. **Sharma, B.**, (2004), "*Marketing Strategy, contextual factors and performance. An investigation of their relationship*", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 23, No. 2, pp. 128-143
137. **Simkin, L.**, (2000), "*Marketing is Marketing – Maybe*", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 18, No. 3, pp. 154-15
138. **Sin, L. & Tse, A.**, (2000), "*How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? He case of service firms*", Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 4, pp. 295-309

139. **Skouras, T., Avlonitis, G. & Indounas, K.**, (2005), "*Economics and Marketing on Pricing*", Journal of Product and Brand Management, Vol. 14, No. 6, pp. 362-374
140. **Soltani, E.**, (2005), "*Conflict between theory and practice: TQM and performance appraisal*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, No. 8, pp. 796-818
141. **Spina, G. & Zotteri, G.**, (2000), "*The implementation of customer – supplier partnership: lessons from a clinical perspective*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No. 10, pp. 1164-1182
142. **Srdoc, A., Sluga, A. & Bratko, I.**, (2005), "*A quality management model based on the deep quality concept*", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22, No. 3, pp. 278-302
143. **Srivastava, R., Shervani, T. & Fahey, L.**, (1999), "*Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*", Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 168-179
144. **Sufl, T. & Lyons, H.**, (2003), "*Mission statements exposed*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 15/5, pp. 255-262
145. **Taher, A. & El Basha, H.**, (2006), "*Heterogeneity of Consumer Demand: Opportunities for Pricing of Services*", Journal of Product and Brand Management, Vol. 15, No. 5, pp. 331-340
146. **Tan Tsu Wee, T.**, (2001), "*The use of marketing research and intelligence in strategic planning: Key issues and future trends*", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 19/4, pp. 245-253
147. **Tari Juan Jose**, (2005), "*Components of successful total quality management*", The TQM Magazine, Vol. 17, No.2, pp. 182-194
148. **Theodorakioglou, Y., Gotzamani, K. & Tsiolvas, G.**, (2006), "*Supplier management and its relationship to buyers' quality management*", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11/2, pp. 148-159
149. **Till, B. & Nowak, L.**, (2000), "*Toward effective use of cause – related marketing alliances*", Journal of Product & Brand Management, Vol. 9, No. 7, pp. 472-484
150. **Van den Brink, D., Odekerken-Schröder, G. & Pauwels, P.**, (2006), "*The effect of strategic and tactical cause – related marketing on consumers' brand loyalty*", Journal of Consumer Marketing, Vol. 23/1, pp. 15-25

151. **Vignali, C., & Davies, B.**, (1994), "*The marketing mix redefined and mapped: Introducing the MIXMAP model*", *Management Decision*, Vol. 32, No. 8, pp. 11–16
152. **Walsh, S., Gilmore, A. & Carson, D.**, (2004), "*Managing and implementing simultaneous transaction and relationship marketing*", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22, No. 7, pp. 468-483
153. **Walters, D. & Lancaster, G.**, (2000), "*Implementing value strategy through value chain*", *Management Decision*, Vol. 38/2, pp. 160-178
154. **Wang, Y., Lo, H. & Hui, Y.**, (2003), "*The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China*", *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 1, pp. 72-83
155. **Wang, Q. & Montaguti, E.**, (2002), "*The R&D – marketing interface and new product entry strategy*", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20/2, pp. 82-85
156. **Wongrassamee, S., Gardiner, P. & Simmons, J.**, (2003), "*Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model*", *Measuring Business Excellence*, Vol.7, No. 1, pp. 14-29
157. **Woodburn, D.**, (2004), "*Engaging marketing in performance measurement*", *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 4, 63-72
158. **Workman, J., Homburg, C., & Gruner, K.**, (1998), "*Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants*", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No 3, Jul. 1998, pp 21 – 41

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

159. <http://www.eede.gr>
160. <http://www.eede.gr/pdf/efqmgpy.pdf>
161. <http://www.efqm.org>
162. [http://www.efqm.org/EFQM Excellence Model Overview](http://www.efqm.org/EFQM%20Excellence%20Model%20Overview)
163. <http://www.efqm.org/RADAR>
164. [http:// www.iso.org](http://www.iso.org), International Standard ISO 9004, (2000), "Quality Management"
165. <http://www.iso.org>, International Standard ISO 10002, (2000), "Quality Management-Customer Satisfaction-Guidelines for Complain Handling in Organizations"