

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα  
(European M.B.A. – T.Q.M.)**

**Παραλληλισμός των απαιτήσεων των κριτηρίων του μοντέλου Επιχειρηματικής  
Αριστείας (EFQM Model) με θέματα που αναφέρονται σε Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού και σε Διαχείριση Σχέσεων με τον Πελάτη.**

**Μαρία Γεωργίου Μοσχότη**

**Πτυχίο Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης**

**2004**

**Τίτλος: Παραλληλισμός των απαιτήσεων των κριτηρίων του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Model) με θέματα που αναφέρονται σε Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και σε Διαχείριση Σχέσεων με τον Πελάτη.**

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Σχέσεων με τον Πελάτη, Πληροφοριακά Συστήματα HRM και CRM, Συγκριτική ανάλυση – Συμπεράσματα. – Επίλογος.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

**(Abstract)**

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες και κυρίως οι ραγδαίες τεχνολογικές μεταβολές, επιτάσσουν τη στροφή του ενδιαφέροντος από μέρους της επιχείρησης στον ανθρώπινο παράγοντα. Προκειμένου, λοιπόν, η επιχείρηση του μέλλοντος να είναι σε θέση, αξιοποιώντας την τεχνολογία, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, προβάλλεται επιτακτικότερη από ποτέ η ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης των ανθρώπων που εμπλέκονται στην επιχειρηματική διαδικασία. Οι εν λόγω άνθρωποι δεν είναι άλλοι, πέρα από τον εργαζόμενο και τον πελάτη.

Αναμφίβολα, η επιχείρηση προκειμένου να φανεί ανταγωνιστική, θα πρέπει να μεριμνήσει για την ικανοποίηση και των δύο. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε χρήσιμο είναι να ειπωθεί πως ικανοποιημένος υπάλληλος είναι εκείνος του οποίου του παρέχονται κίνητρα ανάπτυξης καριέρας, συμμετοχής στις αποφάσεις και στο όραμα της επιχείρησης, ίσες ευκαιρίες και εκπαίδευση όταν απαιτείται, ώστε να βελτιστοποιείται η απόδοσή του. Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται, μεταξύ άλλων, με την ποιότητα, την τιμή του προϊόντος και την εξυπηρέτηση που λαμβάνει. Διαφαίνεται, λοιπόν, πως απαιτείται η «ταυτόχρονη» ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών, καθώς η λογική των συγκοινωνούντων δοχείων εμφανίζεται πιο επίκαιρη από ποτέ. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα δημιουργήσουν ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους θα αντιμετωπίζουν αναλόγως και τους υπαλλήλους με τους οποίους θα έρχονται σε επαφή.

Οι μεθοδολογίες που θα χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση και κατ' επέκταση την ικανοποίηση των αποδεκτών (υπάλληλοι και πελάτες) με απώτερο σκοπό την αφοσίωσή τους (loyalty) στον οργανισμό είναι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management – HRM) και η Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management – CRM). Στο σημείο, όμως, αυτό θα ήταν σημαντική παράλειψη αν δεν αναφέραμε πως η κινητήριος δύναμη πίσω από την ικανοποίηση των υπαλλήλων και των πελατών είναι η πίστη στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η νέα φιλοσοφία διοίκησης (management) μας επιτρέπει να διαχειριστούμε την ποιότητα «ολικά» (συνολικά), ώστε να πετύχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Η *Συνολική*, λοιπόν, διαχείριση της ποιότητας αποτελεί το κλειδί, αλλά και τη βάση πάνω στην οποία θα εδραιωθεί η λογική που περιγράφεται ανωτέρω. Σημειώνεται, δε, πως το καταλληλότερο μοντέλο που αποτυπώνει τη «συνολικότητα» της διαχείρισης της ποιότητας είναι το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Model).

Στην παρούσα μελέτη, αφού πρώτα αποτυπωθούν κάποιες βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα περιγραφεί το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και η σχέση του με τις έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες ως φιλοσοφίες, μεθοδολογίες και, τέλος, ως τεχνολογίες. Στα πλαίσια της σύνδεσής τους με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πραγματοποιηθεί εκτενής συσχέτιση με το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, καταδεικνύοντας τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληροί ένας οργανισμός, αλλά και τα αποτελέσματα που θα πρέπει να πετυχαίνει σε σχέση με τους υπαλλήλους και τους πελάτες του. Σκοπός της παρούσης μελέτης θα αποτελέσει η κατάδειξη της σημασίας αποτελεσματικής διαχείρισης του 'πελάτη' στη διττή του έννοια, είτε πρόκειται για τον εξωτερικό (external), είτε για τον εσωτερικό (internal) πελάτη της επιχείρησης. Συμπερασματικά θα λέγαμε πως μία επιχείρηση, αν θέλει να είναι ανταγωνιστική, καλείται να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις που να στοχεύουν, μεταξύ άλλων, στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και των πελατών της.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	I
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	II
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b> .....	III

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

1.1 Περίληψη.....	1
1.2 Εισαγωγή.....	1
1.3 Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	3
1.4 Λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π.....	5
1.5 Γενικές αρχές της Δ.Ο.Π.....	6
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 1.....	10

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ**

2.1 Περίληψη.....	11
2.2.Εισαγωγή.....	11
2.3.Μοντέλο EFQM.....	12
2.3.1. Περιγραφή.....	13
2.3.2. Κριτήρια και βαθμολογία.....	15
2.4. Μηχανισμός RADAR.....	18
2.5. Τι είναι η αυτό-αξιολόγηση.....	20
2.5.1. Προσέγγιση ερωτηματολογίου.....	20
2.5.2. Προσέγγιση workshop.....	21
2.6. Επιχειρηματική Αριστεία.....	22
2.6.1. Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.....	22
2.6.2. Κύρια οφέλη.....	23
2.7. Αρχές του EFQM Model.....	23
2.8. Αναγκαιότητα του μοντέλου.....	25
2.8.1. Οφέλη από τη συμμετοχή στο πρόγραμμα επιχειρηματική αριστείας.....	26

2.9. Η σημασία της νέας έκδοσης του μοντέλου.....	26
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 2.....	28

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

3.1 Περίληψη.....	30
3.2. Εισαγωγή.....	30
3.3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	32
3.5. Είδη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	34
3.5.1. Παραδοσιακό HRM.....	34
3.5.2. Ενσωματωμένο HRM.....	35
3.5.3. Καθολικό HRM.....	36
3.5.4. Στρατηγικό HRM.....	36
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 3.....	39

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ**

4.1. Περίληψη.....	40
4.2. Εισαγωγή.....	40
4.3. Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας.....	43
4.3.1. Προϋποθέσεις.....	43
4.3.2. Αποτελέσματα.....	53
4.3.2.1. Μετρήσεις αντίληψης.....	54
4.3.2.2. Δείκτες απόδοσης.....	54
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 4.....	56

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

5.1. Περίληψη.....	58
5.2. Εισαγωγή.....	58
5.3. Διαχείριση Σχέσεων Πελατών.....	59
5.4. Η πελατοκεντρική προσέγγιση.....	61

5.5. Η μετάβαση από το παραδοσιακό στο σχεσιακό Μάρκετινγκ.....	62
5.6. Είδη CRM.....	63
5.6.1. Λειτουργικό CRM.....	64
5.6.1.1. Call Centers.....	65
5.6.1.2. Το internet και οι εφαρμογές του στο CRM.....	66
5.6.2. Συνεργατικό CRM.....	67
5.6.3. Αναλυτικό CRM.....	68
5.6.3.1. Δημιουργία βάσης δεδομένων πελατών.....	68
5.6.3.2. Αντληση δεδομένων.....	72
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 5.....	74

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ**

6.1. Περίληψη.....	77
6.2. Εισαγωγή.....	77
6.3. Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας.....	77
6.3.1. Προϋποθέσεις.....	78
6.3.2. Αποτελέσματα.....	82
6.3.2.1. Μετρήσεις αντίληψης.....	82
6.3.2.2. Δείκτες απόδοσης.....	82
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 6.....	84

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

7.1 Περίληψη.....	85
7.2. Εισαγωγή.....	85
7.3. Πλάνο ανάπτυξης λογισμικού HRM και CRM.....	86
7.4. Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	89
7.4.1. Συστατικά στοιχεία λογισμικού HR.....	90
7.4.1.1. Αποθήκη πληροφοριών.....	90
7.4.1.2. Λειτουργικότητα self-service HR.....	92

7.4.1.3. Σύστημα Διαχείρισης Εκπαίδευσης.....	93
7.4.1.4. Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης.....	93
7.4.1.5. Προσλήψεις μέσω internet.....	94
7.4.2. Η προστιθέμενη αξία της λύσης για την επιχείρηση.....	94
7.4.3. Η προστιθέμενη αξία της λύσης για τον εργαζόμενο.....	95
7.4.4. Βασικοί πωλητές λύσεων CRM στην Ελλάδα.....	95
7.4.5. Προσδοκίες στη φιλοσοφία και εφαρμογή λογισμικών πακέτων HR.....	95
7.5. Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών.....	96
7.5.1. Περιοχές όπου εφαρμόζεται το CRM.....	97
7.5.2. Μερικά παραδείγματα χρήσης μεθόδων CRM.....	98
7.5.3. Τύποι πληροφοριών πελάτη.....	99
7.5.4. Πλεονεκτήματα ολοκληρωμένων συστημάτων CRM.....	100
7.5.5. Βασικοί πωλητές λύσεων CRM στην Ελλάδα.....	102
7.5.6. Οι σημαντικότερες εξελίξεις που θα χαρακτηρίσουν στο προσεχές μέλλον την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων CRM.....	103
7.5.6.1. Citizen Relationship Management.....	104
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 7.....	105

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ HRM & CRM – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

8.1. Περίληψη.....	107
8.2. Σύγκριση κριτηρίων που σχετίζονται με HRM&CRM από το EFQM model.....	107
8.3. Σημεία του EFQM model που καλύπτονται από τα λογισμικά HRM και CRM.....	109
8.4. Προϋποθέσεις εγκατάστασης πληροφοριακών συστημάτων HRM και CRM.....	110
8.5. Αποθήκευση δεδομένων υπαλλήλων και πελατών.....	111
8.6. Ομοιότητες πληροφοριακών συστημάτων HRM και CRM.....	112
8.7. Διαφορές πληροφοριακών συστημάτων HRM και CRM.....	113
8.8. Οφέλη κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή λύσεων HRM και CRM.....	114
8.9. Κίνδυνοι.....	115
8.10. Οι εξελίξεις στην ελληνική αγορά .....	115
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 8.....	117

# I

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Γ. Μποχώρη, για την ουσιαστική βοήθεια, την επιστημονική καθοδήγηση και τη συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της παρούσης διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήταν σημαντική παράλειψη αν δεν αναφερθώ στη μητέρα μου, Ελένη, η οποία με στήριξε ηθικά συμβάλλοντας στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.



## II

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1</b> ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.	<b>15</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 2</b> ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	<b>42</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3</b> ΠΩΛΗΤΕΣ ΛΥΣΕΩΝ HRM ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	<b>95</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4</b> ΠΩΛΗΤΕΣ ΛΥΣΕΩΝ CRM ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	<b>102</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 5</b> ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ (ENABLERS) ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ/ΠΕΛΑΤΩΝ.....	<b>108</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 6</b> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (RESULTS) ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	<b>109</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7</b> ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΥ «ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ» ΑΠΟ ΤΑ ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ.....	<b>109</b>

### III

#### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	<i>Σελίδα</i>
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦQM.....</b>	<b>14</b>
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ RADAR.....</b>	<b>19</b>
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ HRM.....</b>	<b>37</b>
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CRM.....</b>	<b>64</b>
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....</b>	<b>71</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 1.1. Περίληψη κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ως μία νέα προσέγγιση στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια αναφέρονται οι λόγοι υιοθέτησης της και τέλος, πραγματοποιείται μία συνοπτική αναφορά στις γενικές αρχές της νέας φιλοσοφίας management, η τήρηση των οποίων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### 1.2. Εισαγωγή

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μάνατζμεντ. Με άλλα λόγια η διοίκηση δίνει προτεραιότητα στο κόστος και στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα συχνά παραγκωνίζεται. Η ιεράρχηση αυτή των αναγκών απορρέει συνήθως από την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών, με αποτέλεσμα μακροχρόνια να παρατηρείται το φαινόμενο της χαμηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, της μη ικανοποίησης του εργαζόμενου και του πελάτη και της συρρίκνωσης του μεριδίου αγοράς.[1]

Επιπροσθέτως, είναι πλέον παραδεκτό σε παγκόσμια κλίμακα ότι ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα με τάση να φθάσει ακόμη υψηλότερα σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η κατάργηση των συνόρων με την απλοποίηση των τελωνειακών και δασμολογικών περιορισμών και οι συμπαραγωγές (joint ventures) που αφαιρούν κάθε είδος «εθνικής ταυτότητας» από την τεχνολογία, έχουν δημιουργήσει πολύ απαιτητικούς πελάτες, οι οποίοι παρουσιάζουν την τάση να ζητούν όχι πια το «φθηνότερο» αλλά το «καλύτερης ποιότητας» προϊόν.[2]

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα προαναφερθέντα, τα τελευταία χρόνια η ποιότητα καθιερώνεται ως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διοίκησης (management tool), καθώς διαπιστώνεται όλο και περισσότερο το γεγονός ότι οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται στην ποιότητα, θεωρώντας την σαν βασικό κριτήριο καταναλωτικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Από την άλλη πλευρά, καθώς οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν αυτήν την αλλαγή στην καταναλωτική συμπεριφορά, σπεύδουν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις. Συνολικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον ως ο δυναμικότερος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Κρίνεται σκόπιμο, πριν αναλυθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ως ένα νέο εργαλείο διοίκησης, να αναφερθούμε στην έννοια της «ποιότητας» και στη σημασία της, καθώς ο όρος αυτός εισβάλλει όλο και περισσότερο στη ζωή μας. Το γεγονός αυτό είναι ευνόητο δεδομένου ότι ζούμε σε μία εποχή που η προσφορά είναι πραγματικά μεγάλη και φυσικά υπερκαλύπτει τη ζήτηση με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός στον χώρο των επιχειρήσεων να είναι ιδιαίτερα έντονος. Προκειμένου, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν το μεγαλύτερο κατά το δυνατόν μερίδιο αγοράς, στρέφονται προς την κατάρτιση προγραμμάτων σχετικά με την ποιότητα, με γνώμονα αποτελέσματα ερευνών αγοράς και με απώτερο σκοπό, την ικανοποίηση των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών.[3]

Σε μία γενικότερη θεώρηση του θέματος, η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες της. Από τη μία πλευρά, για την επιχείρηση αποτελεί όχι μόνο καθαρό κέρδος αλλά και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε μία επιχείρηση ποιότητας τείνουν να εκλείψουν στοιχεία που μειώνουν την αποδοτικότητά της, όπως οι περιττοί έλεγχοι και οι καθυστερήσεις. Από την άλλη πλευρά, για τον πελάτη που επενδύει ένα μέρος των χρημάτων του σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, η ποιότητα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και γι' αυτό πολλές φορές είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν. Οι πελάτες, ομολογουμένως, σε οποιαδήποτε οικονομική τάξη και αν ανήκουν επιθυμούν να τοποθετήσουν σωστά τα χρήματά τους και να απολαμβάνουν υψηλού επιπέδου και αξιόπιστες υπηρεσίες.

Συμπερασματικά θα πρέπει να ειπωθεί πως για να μπορέσει μία επιχείρηση να «βαδίσει» στους δρόμους της ποιότητας, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει τους στόχους της, δηλαδή να κατανοήσει τι είναι πραγματικά ποιότητα. Η κατανόηση του όρου «ποιότητα» βασίζεται τόσο στη γνώση των ορισμών που κατά καιρούς έχουν δοθεί γι' αυτήν, όσο και στη σταδιακή και πλήρη διερεύνηση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο.

### **1.3. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) – Total Quality Management (TQM), ξεκίνησε από την Ιαπωνία το 1950 και εξαπλώθηκε πολλά χρόνια αργότερα στην Αμερική. Στην δεκαετία του 1980 έφτασε και στην Ευρώπη.[4] Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ουσιαστικά μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ, η οποία σε μεγάλο βαθμό επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας” είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες οι οποίες αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση ή τον Οργανισμό. Η εφαρμογή της ΔΟΠ περιλαμβάνει μία σειρά από δραστηριότητες και μεθόδους με σκοπό τη δημιουργία μιας οργανωτικής «κουλτούρας» όπου όλοι οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται τη νέα αυτή νοοτροπία και προσπαθούν να επιτύχουν την αύξηση της αξίας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών. [5]

Συμπληρωματικά θα λέγαμε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι μία σφαιρική προσέγγιση της διαχείρισης που περιλαμβάνει όλους τους τομείς της επιχείρησης. Εδώ, η ποιότητα τοποθετείται στο κέντρο των αποφάσεων και μακροπρόθεσμος στόχος είναι η επιτυχία της επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των πελατών, των συνεργατών και της κοινωνίας. Συνολική γιατί σημαίνει ότι λαμβάνονται υπόψη όλοι οι τομείς και οι συνεργάτες της επιχείρησης. Διαχείριση γιατί σημαίνει την ευθύνη και την πρωτοβουλία των υψηλότερων βαθμίδων διεύθυνσης της επιχείρησης για μία συστηματική βελτίωση της ποιότητας. Ποιότητας γιατί σημαίνει τον συνεπή προσανατολισμό όλων

των δραστηριοτήτων προς τις εσωτερικές απαιτήσεις ποιότητας των πελατών/φιλοξενούμενων.

Η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας συμπεριλαμβάνει τρία ζητήματα:

Την *απαίτηση* της ποιότητας, δηλαδή το όλο και πιο υψηλό επίπεδο υπηρεσιών από ό,τι έχει οριστεί, προκειμένου να ικανοποιούνται οι συγκεκριμένες επιθυμίες των πελατών και αυτές των συνεργατών. Την *ανάπτυξη* της ποιότητας, δηλαδή την ενεργή φροντίδα που δίνεται σε αυτό το επίπεδο των υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωσή του. Την *εγγύηση* της ποιότητας, δηλαδή τον έλεγχο του επιπέδου της ποιότητας, καθώς και των μέτρων που λαμβάνονται σε περίπτωση παρεκκλίσεων.

Σε μία προσπάθεια να δοθεί ορισμός για την έννοια της ποιότητας θα λέγαμε πως ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορούμε να ονομάσουμε:

- ✚ τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη,
- ✚ τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές,
- ✚ το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη και
- ✚ ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του. [6]

Ολοένα και περισσότερο, λοιπόν, γίνεται αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίησή του εργαζομένου και του πελάτη είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η διεθνής πραγματικότητα, όμως, απαιτεί από κάθε επιχείρηση τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις ικανότητες :

- ✚ της κατανόησης του τι επιθυμούν ο εργαζόμενος και ο πελάτης,
- ✚ της συνεπούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας,
- ✚ της συμπόρευσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς και σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο και
- ✚ του να βρίσκεται κανείς ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη, δηλαδή να προβλέπει τι θα επιθυμήσει ο πελάτης σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα.

Αναμφίβολα, οι εταιρείες που παρακολουθούν αυτές τις αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών, προσανατολίζονται προς αυτήν την κατεύθυνση. Με άλλα λόγια, είναι διατεθειμένες να επενδύσουν με στόχο να πετύχουν την πλήρη ανταπόκριση των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών τους στις απαιτήσεις του πελάτη.[7] Πλέον, οτιδήποτε ικανοποιεί τον πελάτη θεωρείται ποιοτικό. Όμως, η επιχείρηση εκτός από τη θέληση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις-ανάγκες των πελατών της, θα πρέπει να είναι ικανή να τις μεταφράσει με ακρίβεια στην γλώσσα της παραγωγικής διαδικασίας μέσα από την οποία τα προϊόντα της θα αποκτήσουν τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μίας επιχείρησης εξαρτάται καθοριστικά από τη δημιουργία και εφαρμογή ενός ορθολογικού μοντέλου Συστήματος Διοίκησης – Διαχείρισης της παραγωγικής διαδικασίας. Ένα τέτοιο σύστημα οφείλει να ασπαστεί και να εφαρμόσει τις αρχές της Διασφάλισης της Ποιότητας και στη συνέχεια να τις επεκτείνει ορθολογικά στη λεωφόρο της επιτυχίας, στη λεωφόρο της Ολικής Ποιότητας.

#### **1.4. Λόγοι για υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:**

Η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της ΔΟΠ για ένα ή περισσότερους από τους ακόλουθους λόγους [8].

1. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.

2. Η αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και βελτίωση στις ποιότητες.
3. Η αναποτελεσματικότητα «μηχανιστικών διαδικασιών», π.χ, οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή για τη βελτίωσή της.

### **1.5. Γενικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας:**

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών.

#### ΑΡΧΗ 1<sup>η</sup>

#### **Προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.**

Με λίγες εξαιρέσεις, η διοίκηση δίνει την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως δεύτερη σε σημασία. Η ιεράρχηση αυτή απορρέει συνήθως από μια ευρέως διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό κάνει τη διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι την προώθηση στην αγορά ενός σημαντικού ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων. Κάτι ανάλογο παρατηρούμε και στον τομέα των υπηρεσιών.

Με τη νέα προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει κάθε φορά την πρώτη προτεραιότητα. Αυτό συνήθως ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, διότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.[9]



## ΑΡΧΗ 2<sup>η</sup>

### **Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.**

Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή η περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Μια επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει πως θα ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του. Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθούν πιστοί πελάτες, οι οποίοι θα προτιμούν τα προϊόντα της επιχείρησης, ακόμα και αν μεταβληθεί λίγο η τιμή τους.

## ΑΡΧΗ 3<sup>η</sup>

### **Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας, δηλαδή στην πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωματικών προϊόντων.**

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μην δημιουργεί ελαττωματικά προϊόντα.

## ΑΡΧΗ 4<sup>η</sup>

### **Μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία.**

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία:

- Πρέπει ν' αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.
- Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.

- Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων, αντί της συνήθους αντιδράσεως προς τους «αγγελιοφόρους κακών μηνυμάτων».

#### ΑΡΧΗ 5<sup>η</sup>

##### **Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.**

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας το οποίο λειτουργεί σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής. Αυτό λειτουργεί διττά αρνητικά. Πρώτον, ότι εφησυχάζει τους εργαζομένους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Δεύτερον, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα, διότι χάνονται τα ίχνη του «κακοποιού» της ποιότητας.

Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζομένους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα. Τονίζεται δε, πως η συμμετοχικότητα των εργαζομένων όχι μόνο μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του οργανισμού, καθώς ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία και ενισχύεται η μάθηση, αλλά και να αυξήσει δυννητικά την αξία των επενδύτων της επιχείρησης, όταν ο οργανισμός είναι σε θέση να αποδείξει την συμμετοχική ανάπτυξη και να βελτιώσει την επίδοσή του. [10]

#### ΑΡΧΗ 6<sup>η</sup>

##### **Μάνατζμεντ με μικτές διαλειτουργικές ομάδες.**

Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, συμβάλλει σημαντικά στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών

που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας καθώς και την αντιμετώπιση τους με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή περιορίζει εντυπωσιακά τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι την εισαγωγής του στην αγορά, το κόστος παραγωγής και την ποιότητα του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Κ. Ν. Δερβιτσιώτης**, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Total Quality Management*, Αθήνα, 1993, σελ. 46-47.
2. **Γ. Δ. Τσιότρας**, *Βελτίωση ποιότητας*, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1995, σελ. 12-13.
3. **Γ. Δ. Τσιότρας**, ο.π., σελ. 11.
4. **J. R. Evans, W. M. Lindsay**, *The Management and Control of Quality*, 5<sup>η</sup> έκδοση, South-Western, 2002, σελ. 6.
5. **Cao G., Clarke S., Lehane B.**, “*A systematic view of organizational change and TQM*”, *The TQM Magazine*, τομ. 12, αρ. 3, 2000, σελ. 186-193.
6. **Ν. Λογοθέτης**, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1992, σελ. 15.
7. <http://bic.forthnet.gr>
8. “*Γλωσσάρι Ποιότητας*”, **Ποιοτικά Νέα**, τεύχος 1, δ' τρίμηνο, 1997, σελ. 4.
9. **Stephen Hill, Andrian Wilkinson**, “*In search of TQM*”, **Employee Relations**, τομ. 17, αρ. 3, 1995, σελ. 9.
10. **Pavel Castka, John M. Sharp, Christopher J. Bamber**, “*Assessing teamwork development to improve organizational performance*”, **Measuring Business Excellence**, τομ. 7, αρ. 4, 2003, σελ. 29.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

#### 2.1. Περίληψη

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας ως οδηγός (role model) για την Επιχειρηματική Τελειότητα. Στη συνέχεια περιγράφονται τα κριτήρια του μοντέλου και η μέγιστη βαθμολογία που συγκεντρώνει το καθένα, καθώς και ο μηχανισμός RADAR. Επιπλέον, στα πλαίσια της αυτο-αξιολόγησης γίνεται αναφορά στις προσεγγίσεις ερωτηματολογίου και workshop. Τέλος, αναφέρονται τα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας και τα οφέλη τους. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας, την αναγκαιότητα του μοντέλου, τα οφέλη από τη συμμετοχή στο πρόγραμμα Επιχειρηματικής Αριστείας που αποκομίζει ο οργανισμός και τη σημασία της νέας έκδοσης του μοντέλου.

#### 2.2. Εισαγωγή

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) ιδρύθηκε με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών οργανισμών. Ιδρυτικά μέλη του ήταν 14 από τους πιο επιφανείς οργανισμούς της Ευρώπης, ενώ σήμερα έχει μέλη χιλιάδες οργανισμούς όλων των μεγεθών, τόσο από τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα σε 30 χώρες. Επιπλέον, σε κάθε χώρα ξεχωριστά διατηρεί εθνικό εκπρόσωπο (NPO – National Partner Organization)[1], ενώ σημειώνεται ότι για την Ελλάδα τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).

Οι Αντικειμενικοί Στόχοι του EFQM συνοψίζονται στους εξής:

- Προώθηση μίας κουλτούρας διαρκούς Επιχειρηματικής Αριστείας στην Ευρώπη σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
- Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ώστε να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις διεθνώς.
- Εισαγωγή μέτρων για τη συνεχή διασφάλιση της ποιότητας.

Το βασικό εργαλείο του EFQM είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Model), ένα πολλαπλό μοντέλο αξιολόγησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης. Το εν λόγω μοντέλο συμβάλλει τα μέγιστα ώστε οι επιχειρήσεις να πετύχουν τους στόχους τους προσδιορίζοντας το που βρίσκονται αυτή τη στιγμή, να κατανοήσουν τις αδυναμίες τους και να βρουν λύσεις ώστε να μπορέσουν να πορευτούν με επιτυχία στο δρόμο προς την Επιχειρηματική Αριστεία.[2].

### **2.3. Μοντέλο EFQM**

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM (European Foundation for Quality Management), βάσει του οποίου αξιολογείται μία επιχείρηση, περιλαμβάνει ένα ευρύ πεδίο χαρακτηριστικών τα οποία αποτελούν συστατικά της Διοίκησης Ποιότητας. Το μοντέλο παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στις αρχές του 1992 και από τότε θεωρείται ένα από τα ευρύτερα οργανωτικά πλαίσια στην Ευρώπη.[3] Το σκεπτικό πάνω στο οποίο στηρίζεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας υποδηλώνει ότι η Ικανοποίηση των Πελατών, η Ικανοποίηση των Εργαζομένων και οι Επιδράσεις στην Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας, η οποία διευθύνει την Πολιτική και Στρατηγική, τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Διοίκηση των Πόρων και των Διαδικασιών, οδηγώντας τελικά σε άριστα Επιχειρηματικά Αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε ότι το μοντέλο στηρίζεται στην ακόλουθη αρχή: «Τα άριστα αποτελέσματα όσον αφορά στην Απόδοση, τους Πελάτες, το Ανθρώπινο Δυναμικό και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω Συνεργασιών, Πόρων και Διεργασιών».

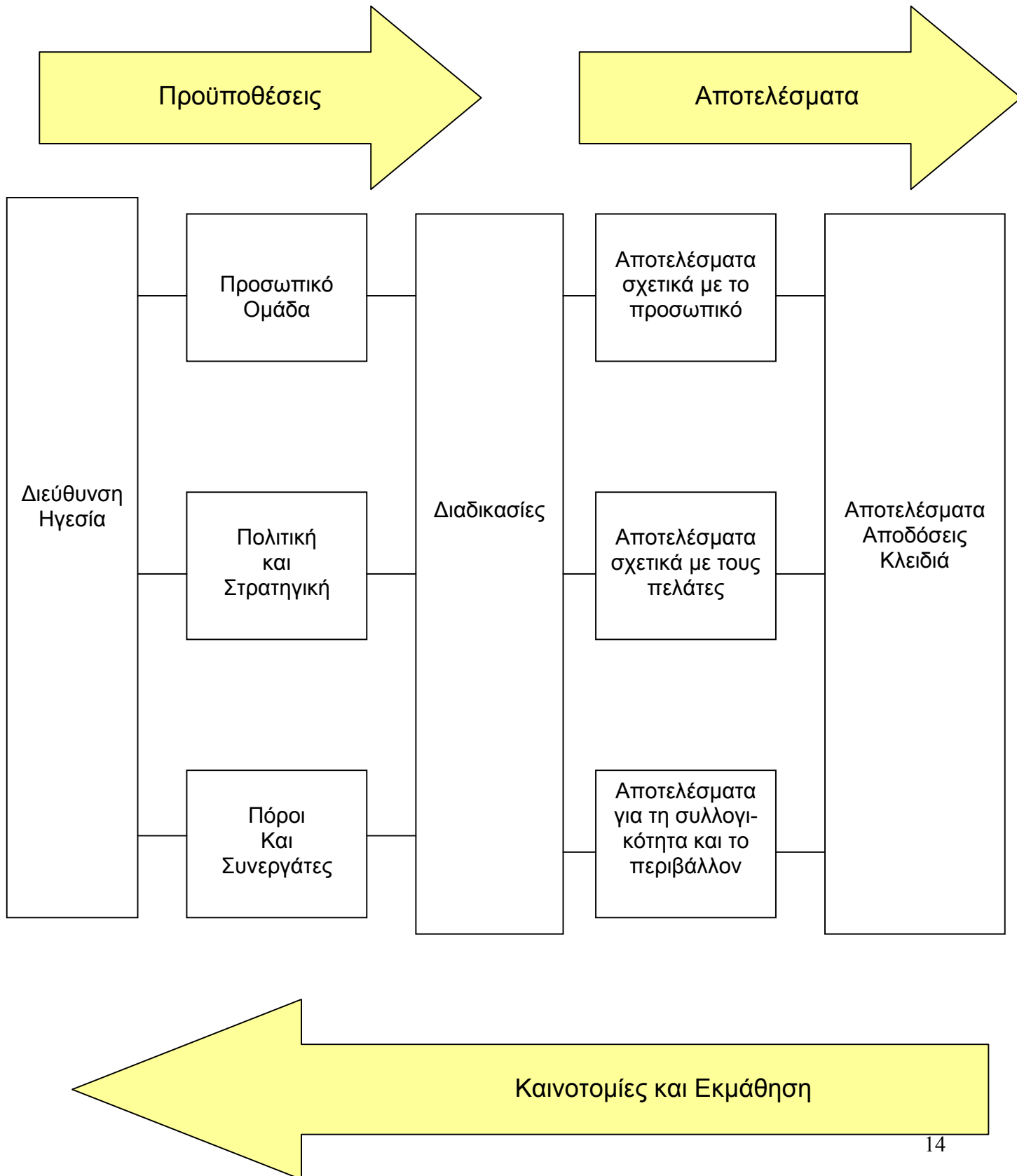
### 2.3.1. Περιγραφή

Η Συνολική Διαχείριση της Ποιότητας υποδιαιρείται σε αυτό το μοντέλο σε εννιά μέρη:[4] ξεκινώντας από μία ενδεδειγμένη διεύθυνση με έμφαση στους συνεργάτες, με ξεκάθαρες στρατηγικές και με καλούς πόρους, οι διαδικασίες βελτιώνονται συνεχώς. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης των συνεργατών και των πελατών και αυξάνεται, επίσης, το αίσθημα ευθύνης προς το κοινωνικό και οικολογικό περιβάλλον. Τέλος, τα εμπορικά αποτελέσματα που αποκτώνται είναι πραγματικά ικανοποιητικά.

Το μοντέλο που οδηγεί στην απονομή του «European Quality Award» αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια αναμετρήσεων σε ευρωπαϊκή κλίμακα και κάθε χρόνο ελέγχεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για τη Διαχείριση της Ποιότητας στα πλαίσια μιας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης.

Τα περιφερειακά βέλη του Διαγράμματος 1 τονίζουν ουσιαστικά τη δυναμική του Μοντέλου, καθώς αναπτύσσεται συνεχώς η καινοτομία και η μάθηση, με αποτέλεσμα να βελτιώνονται τα κριτήρια της αριστερής πλευράς του διαγράμματος με απώτερο σκοπό τη βελτιστοποίηση των κριτηρίων της δεξιάς πλευράς. Αναλυτικότερα, θα λέγαμε, πως το Μοντέλο αποτελείται από 9 βασικά κριτήρια τα οποία συνεισφέρουν, με συγκεκριμένη βαρύτητα το καθένα, στη διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας για την επιχείρηση έναντι του βέλτιστου αποτελέσματος, το οποίο ποσοτικοποιείται με την απόδοση 1.000 βαθμών. Τα 9 αυτά κριτήρια διαχωρίζονται σε «προϋποθέσεις» (enablers), που αφορούν τα πέντε πρώτα και καλύπτουν τι κάνει η επιχείρηση καθώς και σε «αποτελέσματα» (results), που αφορούν τα υπόλοιπα τέσσερα και καλύπτουν το τι μία επιχείρηση θέλει να πετύχει.[5].(βλ. Πίνακα 1)

**Διάγραμμα 1: Μοντέλο EFQM**





**Πίνακας 1: Κριτήρια του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας**

Κριτήριο	Όνομα κριτηρίου	Είδος κριτηρίου
1	Διεύθυνση / Ηγεσία	Προϋπόθεση
2	Πολιτική και Στρατηγική	Προϋπόθεση
3	Προσωπικό / Ομάδα	Προϋπόθεση
4	Πόροι και Συνεργασίες	Προϋπόθεση
5	Διεργασίες	Προϋπόθεση
6	Αποτελέσματα όσον αφορά τους Πελάτες	Αποτέλεσμα
7	Αποτελέσματα όσον αφορά το Προσωπικό	Αποτέλεσμα
8	Αποτελέσματα για τη συλλογικότητα και το περιβάλλον	Αποτέλεσμα
9	Αποτελέσματα – αποδόσεις - κλειδιά	Αποτέλεσμα

### **2.3.2. Κριτήρια και βαθμολογία**

Τα εν λόγω κριτήρια του μοντέλου σταθμίζονται με συντελεστές βαρύτητας και το στοιχείο αυτό αποτελεί βασικό συστατικό του μοντέλου από την δημιουργία του. Τα ειδικά βάρη στα κριτήρια συμβάλλουν στην ευκολότερη σύγκριση ανάμεσα στις επιχειρήσεις καθώς υπάρχει μία κοινή βάση σύγκρισης (Lascelles και Peacock, 1996, Conti, 1997).[6]

Σημειώνεται πως τα βασικά κριτήρια του μοντέλου υποδιαιρούνται στη συνέχεια σε υποκριτήρια, Τα εν λόγω υποκριτήρια είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη για το συγκεκριμένο κριτήριο προκειμένου να αξιολογηθεί η επιχείρηση. Τα υποκριτήρια αποτελούν σημεία αναφοράς και παρόλο που δεν είναι υποχρεωτικό να καλύπτονται όλα, η καταγραφή τους συνεισφέρει στην απλοποίηση και την πληρέστερη κατανόηση των κριτηρίων.[7]

#### **- Κριτήριο 1. Ηγεσία**

Το εν λόγω κριτήριο συγκεντρώνει 100 βαθμούς και διερευνά το κατά πόσο η ηγεσία της επιχείρησης αναπτύσσει το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού και διασφαλίζει ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και συνεχώς βελτιώνεται. Επιπροσθέτως

απαραίτητη προϋπόθεση συνιστά η επαφή της διεύθυνσης με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους κοινωνικούς φορείς ώστε να εδραιώνονται σχέσεις μακροχρόνιας συνεργασίας. Τέλος, απαιτείται η ηγεσία να προσφέρει κίνητρα, να υποστηρίζει τους υπαλλήλους της και να αναγνωρίζει τη συνεισφορά τους.

#### - Κριτήριο 2. Πολιτική και Στρατηγική

Το κριτήριο 2 συγκεντρώνει μέγιστη βαθμολογία 90 βαθμούς και αναφέρεται στη διαμόρφωση του οράματος, της αποστολής και της στρατηγικής της επιχείρησης. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στο κατά πόσο η Πολιτική και η Στρατηγική ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες όλων των άμεσα εμπλεκομένων στην επιχειρηματική διαδικασία. Τέλος, ελέγχεται το κατά πόσο ενσωματώνονται οι αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας στην Πολιτική και Στρατηγική και αξιολογείται το αν βασίζονται σε πληροφορίες που προκύπτουν από μετρήσεις απόδοσης ή έρευνες.

#### - Κριτήριο 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το κριτήριο 3, με μέγιστο βαθμό 90, εξετάζει το κατά πόσο ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει τη γνώση και το δυναμικό των υπαλλήλων του. Επιπλέον διερευνάται το κατά πόσο οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσονται και διατηρούνται και κατά πόσο ενισχύεται η ομαδικότητα στη εργασία. Τέλος, κρίνεται απαραίτητο οι άνθρωποι να εμπνυχώνονται ώστε να αναλαμβάνουν δράση και να επικοινωνούν με τη Διοίκηση, ώστε να αναπτύσσονται κανάλια επικοινωνίας, όπου θα αναγνωρίζονται οι ανάγκες και να υποστηρίζεται η Πολιτική και η Στρατηγική.

#### - Κριτήριο 4. Πόροι και Συνεργασίες

Στο συγκεκριμένο κριτήριο, που συγκεντρώνει μέγιστο βαθμό 90, εξετάζει το πώς ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες και τις εσωτερικούς πόρους με απώτερο σκοπό να υποστηρίξει την Πολιτική τη Στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του.

- Κριτήριο 5. Διεργασίες

Το κριτήριο 5, με μέγιστη βαθμολογία 140, αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο οι διεργασίες σχεδιάζονται και διαχειρίζονται, τη σχεδίαση και την ανάπτυξη των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών καθώς και τη δημιουργία, παράδοση και αποστολή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Τέλος, ελέγχεται η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες με απώτερο σκοπό την κατανόηση των τωρινών και μελλοντικών τους αναγκών.

- Κριτήριο 6. Αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες

Το κριτήριο 6, με βαθμολογία 200 βαθμούς, αξιολογεί το τί επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους πελάτες του. Εξετάζονται οι αντιλήψεις των πελατών σε σχέση με τη συνολική εικόνα που έχουν για την επιχείρηση, με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, με την υποστήριξη μετά την πώληση και με την «πιστότητα» που είναι διατεθειμένοι να επιδείξουν. Τέλος, αναλύεται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών με βάση τις αντιλήψεις τους.

- Κριτήριο 7. Αποτελέσματα όσον αφορά τους υπαλλήλους

Το κριτήριο αυτό, με μέγιστη βαθμολογία 90 βαθμούς, αναφέρεται στο τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους ανθρώπους του. Εξετάζονται οι αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι ύστερα από έρευνες, συζητήσεις και συνεντεύξεις, αναφορικά με τη παροχή κινήτρων για ανάπτυξη καριέρας, αναγνώριση, ευκαιρίες μάθησης και εκπαίδευσης καθώς και την ικανοποίηση τους σχετικά με τη διοίκηση, την υγιεινή και ασφάλεια, το εργασιακό περιβάλλον, τη μισθοδοσία και τη στρατηγική της επιχείρησης. Τέλος, αναλύεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να κατανοήσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.

- Κριτήριο 8. Αποτελέσματα για την κοινωνία

Το κριτήριο 8, με μέγιστη βαθμολογία 60 βαθμούς, εξετάζει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με την τοπική, εθνική και διεθνή κοινωνία. Μελετώνται οι αντιλήψεις που έχει η κοινωνία για τον οργανισμό ώστε, με κατάλληλες μετρήσεις, να μπορέσει η επιχείρηση να κατανοήσει, να προβλέψει και να βελτιώσει τη γνώμη του κοινωνικού συνόλου.

#### - Κριτήριο 9. Αποτελέσματα – Αποδόσεις

Το τελευταίο κριτήριο, με μέγιστη βαθμολογία 150 βαθμούς, εξετάζει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με την αναμενόμενη απόδοσή της. Πιο συγκεκριμένα ελέγχει την επίδοσή της αναφορικά με οικονομικούς ή μη δείκτες και αξιολογεί το βαθμό ικανοποίησης όλων των εμπλεκόμενων μερών σχετικά με τη λειτουργία του οργανισμού.

#### **2.4. Μηχανισμός RADAR**

Ο μηχανισμός RADAR, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2, παράλληλα με τα κριτήρια και τα υποκριτήρια, θα πρέπει να διέπει όλη την επιχείρηση. Η λογική του RADAR αποτελείται από τα εξής:[8]

**Results:** Καταγραφή των αποτελεσμάτων

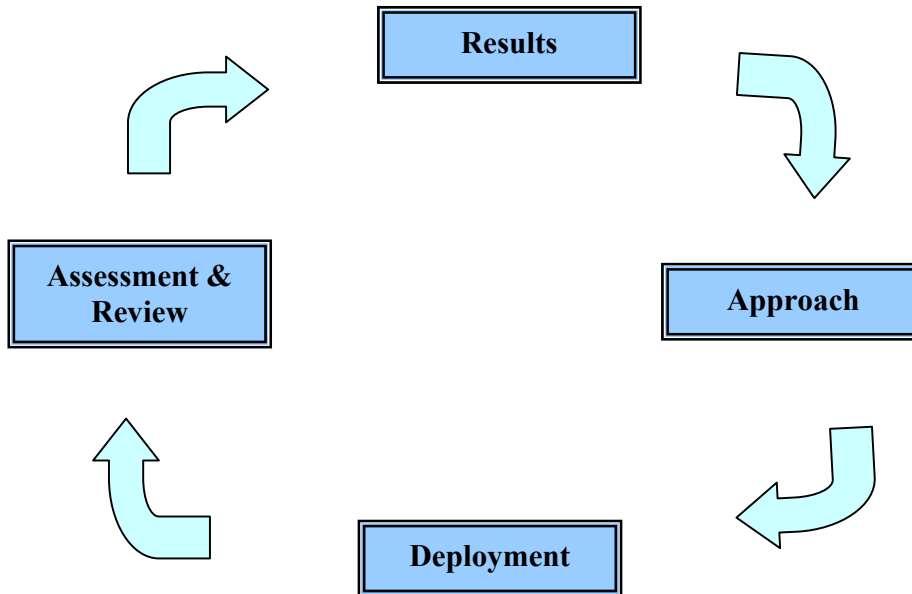
**Approach:** Λογική της διαρκούς βελτίωσης

**Deployment:** Ανάπτυξη και εφαρμογή

**Assessment:** Μηχανισμοί αξιολόγησης

**Review:** Ανασκόπηση και αναθεώρηση

## Διάγραμμα 2: Μηχανισμός RADAR



Πιο συγκεκριμένα αξίζει να αναφερθούν τα βήματα τα οποία εμπεριέχονται στη λογική του RADAR και τα οποία θα πρέπει να ακολουθεί κάθε επιχείρηση που στοχεύει στην Επιχειρηματική Αριστεία. Θα λέγαμε, λοιπόν, ότι η επιχείρηση καλείται να:[9]

- ✓ Καθορίσει τα αποτελέσματα που στοχεύει.
- ✓ Σχεδιάσει και να αναπτύξει υγιείς προσεγγίσεις προκειμένου να πραγματοποιήσει τα αποτελέσματα που έχει θέσει.
- ✓ Υλοποιήσει και να θέσει σε εφαρμογή τις προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο.
- ✓ Αξιολογεί και να αναθεωρεί την αποτελεσματικότητα των προσεγγίσεων ώστε να θέτει προτεραιότητες και να βελτιώνεται όπου απαιτείται.

## **2.5. Τι είναι Αυτο-Αξιολόγηση**

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από το EFQM (European Foundation For Quality Management), η αυτο-αξιολόγηση είναι «μια κυκλική, κατανοητή, συστηματική και σε μόνη βάση ανασκόπηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της, με αναφορά στα κριτήρια / υποκριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.»[10] Η αυτο-αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία διαγνωστικού χαρακτήρα και επιτρέπει στην επιχείρηση να διαχωρίζει αποτελεσματικά περιοχές όπου είναι ισχυρή, καθώς και περιοχές στις οποίες επιδέχεται ενέργειες βελτίωσης.[11] Στη συνέχεια της διαδικασίας υπάρχει η δυνατότητα, μέσα από την αποτύπωση της κατάστασης, να σχεδιάζονται ενέργειες βελτίωσης, οι οποίες θα παρακολουθούνται ως προς την εξέλιξή τους. Επόμενο βήμα είναι η εφαρμογή δεύτερης κατά σειρά αυτο-αξιολόγησης, με στόχο τη σύγκριση των δύο προσπαθειών. Μέσα από αυτή τη σύγκριση προκύπτουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις ισχυρές περιοχές, τις περιοχές για βελτίωση καθώς και τις περιοχές στις οποίες πρέπει να εστιαστεί η προσοχή για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα σύγκρισης της επιχείρησης με άλλες ώστε να αναγνωρίσει τα αδύνατα αλλά και δυνατά σημεία της.[12] Η προσέγγιση η οποία επιλέγεται για την πραγματοποίηση της αυτο-αξιολόγησης είναι αυτή του δομημένου ερωτηματολογίου σε συνδυασμό με τη μέθοδο του workshop (Εργαστήριο Αυτοαξιολόγησης).

### **2.5.1. Προσέγγιση Ερωτηματολογίου**

Αποτελεί προσέγγιση σχετικά απλή καθώς όλοι, λιγότερο ή περισσότερο, είναι εξοικειωμένοι με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε μια σειρά ερωτημάτων που σχετίζονται με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Η μέθοδος αποτελεί μια πολύ καλή βάση ευαισθητοποίησης και ευρείας συμμετοχής στη διαδικασία αυτο-αξιολόγησης. Απαιτεί μικρή επένδυση σε σχέση με τις άλλες μεθόδους και είναι η πιο επιτυχημένη προσέγγιση για πρώτη αυτο-αξιολόγηση σε επιχείρηση. Παρέχει τη δυνατότητα προσαρμογής των ερωτήσεων στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και παρέχει

μια ποσοτικοποίηση που επιτρέπει την ευκολότερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων. Βέβαια, όπως σε κάθε τύπου ερωτηματολόγιο, διαμηνύεται τι πιστεύουν αυτοί που το συμπληρώνουν και όχι γιατί το πιστεύουν, ενώ δεν προκύπτει άμεσα λίστα με ισχυρά σημεία και περιοχές για βελτίωση. Επίσης, είναι πιθανό, αν δε διαχειριστεί σωστά η διαδικασία συνολικά, να δημιουργηθεί στην επιχείρηση αναστάτωση και να ενισχυθούν οι προσδοκίες των συμμετεχόντων, δίχως όμως να υπάρξουν και οι αντίστοιχοι χειρισμοί.

### **2.5.2. Η Προσέγγιση WORKSHOP**

Στα πλαίσια της αυτο-αξιολόγησης, η διεξαγωγή ενός εργαστηρίου (workshop) με περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων από τα διάφορα τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, παρέχει μια αμεσότητα στην όλη διαδικασία και έχει σαν κύριο στόχο του να βοηθήσει στην αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση έναντι των κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου. Η βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διαδικασία είναι πιο αυστηρή, ενώ τα δυνατά σημεία και οι περιοχές προς βελτίωση της επιχείρησης είναι πιο ξεκάθαρα.

Οι στόχοι και τα οφέλη από την εφαρμογή αυτής της προσέγγισης μπορούν να συνομειστούν στα εξής:[13]

- Ανάπτυξη κοινής άποψης και συμφωνημένη διατύπωση ισχυρών σημείων ως και σημείων προς βελτίωση της επιχείρησης.
- Κατανόηση, από την πλευρά της Διοίκησης της λειτουργικότητας του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.
- Δέσμευση των στελεχών για τη στήριξη του προγράμματος εφαρμογής του Μοντέλου στην επιχείρηση.
- Εστίαση σε προγράμματα βελτίωσης με στόχο την ευρύτερη στήριξή τους.
- Ιεράρχηση λειτουργικών περιοχών για βελτίωση.

## 2.6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Η «αριστεία», είτε πρόκειται για οργανωσιακή, είτε για επιχειρησιακή, σχετίζεται άμεσα με το μοντέλο EFQM. Στη βάση του το εν λόγω μοντέλο βασίστηκε στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο De Dommartin (2000), Πρόεδρος του EFQM, σημειώνει: Το EFQM πιστεύεται πως αντικατροπτίζει τη στροφή της εστίασης από την επιχειρηματική έμφαση στις νέες ιδέες management. Ο στόχος παραμένει το μοντέλο να συμβάλλει καθοριστικά στη φιλοσοφία της Επιχειρηματικής Αριστείας, η οποία να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς.[14]

### 2.6.1. Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την ευαισθητοποίηση των εταιριών προς την επιχειρηματική τελειότητα είναι η καθιέρωση του θεσμού Levels of Excellence με ύστατη διάκριση το European Quality Award. Ο θεσμός βασίζεται στο μοντέλο EFQM Excellence Model, το οποίο και αποσκοπεί στην επιβράβευση της επιχειρηματικής Τελειότητας. Υπάρχουν τρία επίπεδα ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται η εταιρία σε σχέση με τα κριτήρια του μοντέλου. Τα τρία επίπεδα είναι τα εξής:[15] *Committed to Excellence*, απευθύνεται σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στην αφετηρία της πορείας προς την επιχειρηματική τελειότητα, *Recognized for Excellence*, απευθύνεται σε επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει σε θέματα επιχειρηματικής τελειότητας και *European Quality Award Level*, απευθύνεται σε εταιρίες που βρίσκονται σε world class levels. Το EFQM πρόσφατα (2003) εισήγαγε ειδικά Prizes για κάθε κατηγορία στις εξής περιοχές: Leadership and constancy of Purpose, Customer Focus, Corporate Social Responsibility, People Development and Involvement, Results Orientations. Τέλος, νέος θεσμός (2003) είναι και το "Individual Recognition for EFQM members only". Πρόκειται για ένα θεσμό αναγνώρισης για τα άτομα που έχουν συνεισφέρει στο Excellence Movement, και που έχουν προσωπικά υποστηρίξει την αποστολή του EFQM.



## 2.6.2. ΚΥΡΙΑ ΟΦΕΛΗ

Τα Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM:

- Προσφέρουν ένα πρακτικό και εύχρηστο τρόπο για να αποκτήσουν οι οργανισμοί περισσότερη εμπειρία και εξοικείωση με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και την τεχνική της Αυτοαξιολόγησης ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των ευκαιριών προς βελτίωση.
- Προσφέρουν την αφετηρία αλλά και την διαδρομή για το ταξίδι των οργανισμών προς την Επιχειρηματική Αριστεία και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς παρέχουν τη δυνατότητα να προγραμματιστούν οι δραστηριότητες βελτίωσης που πρέπει να διενεργηθούν.
- Προσφέρουν στους οργανισμούς την ευκαιρία να επικυρώσουν επίσημα τη δέσμευση ή την αναγνώριση τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία από έναν ή περισσότερους ανεξάρτητους και πιστοποιημένους από το EFQM εκτιμητές.

Οι οργανισμοί που θα αξιολογηθούν επιτυχώς, λαμβάνουν ένα επίσημο Πιστοποιητικό από το EFQM για τη Δέσμευση τους ή την Αναγνώριση τους στην Επιχειρηματική Αριστεία ανάλογα, στο πλαίσιο του προγράμματος Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας – EFQM (EFQM Levels of Excellence).

## 2.7. Αρχές του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας

- **Έμφαση στον πελάτη.** Η μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη κατέχει κεντρική θέση. Στους πελάτες συμπεριλαμβάνονται και οι εσωτερικοί πελάτες και οι εξωτερικοί. Κάθε συνεργάτης έχει κατ' αυτή την έννοια τους φιλοξενούμενούς του, ακόμα και αν δεν πρόκειται παρά μόνο για «συναδέλφους».
- **Ευθύνη της διεύθυνσης.** Η φιλοσοφία της ΣΔΠ πρέπει να ξεκινά και να οργανώνεται από τη διεύθυνση. Η ποιότητα δεν μπορεί να περιοριστεί σε έναν αντιπρόσωπο, ούτε σε έναν εξωτερικό σύμβουλο αλλά ούτε και σε εσωτερικά υψηλόβαθμα στελέχη. Στην

πραγματικότητα δημιουργείται σε όλα τα επίπεδα αλλά, κατ'αρχήν, αποτελεί υπόθεση του διευθυντή. Όλοι οι υπεύθυνοι πρέπει να εξασφαλίζουν τη σωστή διαδικασία της συνεχούς αλλαγής, να θέτουν στη διάθεσή της επιχείρησης τις ικανότητες τους και να ταυτίζονται με τη φιλοσοφία της ΣΔΠ. Η συνείδηση της ποιότητας, γενικά, σημαδεύει τις στρατηγικές αποφάσεις. Η προσωπική πεποίθηση της διεύθυνσης είναι από αυτή την άποψη καθοριστική.

- **Έμφαση στους συνεργάτες.** Η ποιότητα της εξυπηρέτησης εξαρτάται άμεσα από τα κίνητρα και τις ικανότητες των συνεργατών. Η εργασία του προσωπικού και η ένταξη όλων των συνεργατών αποτελούν προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την επιτυχή βελτίωση της ποιότητας. Όλοι, στους αντίστοιχους τομείς τους, είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα και πρέπει να το έχουν συνειδητοποιήσει αυτό. Ο αυτοέλεγχος έχει μεγάλη σημασία. Οι αρμοδιότητες ορίζονται. Σε αυτό το πλαίσιο, ιδιαίτερο ρόλο κατέχει η εκπαίδευση και η ροή των πληροφοριών.
- **Σκέψεις για τις διαδικασίες.** Κάθε προϊόν ή κάθε υπηρεσία είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, κατά την οποία η εκτέλεση μιας εργασίας συνδέεται με την επόμενη. Η ποιότητα των ξεχωριστών διαδικασιών διαμορφώνει την ποιότητα του συνόλου. Γι' αυτό τον λόγο, η εποπτεία των ξεχωριστών διαδικασιών έχει ιδιαίτερη σημασία.
- **Διαδικασίες βελτίωσης.** Τα λάθη που παρουσιάζονται λαμβάνονται υπόψη και χρησιμοποιούνται ως ευκαιρίες για να γίνουν βελτιώσεις. Βοηθούν στο να βελτιώνονται λίγο-λίγο οι υπάρχουσες διαδικασίες και να προσαρμόζονται στις συνθήκες-πλαίσια που διαφέρουν. Με τον συνεχή κύκλο σχεδιασμός-πραγματοποίηση-έλεγχος-διόρθωση, το επίπεδο της ποιότητας αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Οι Ιάπωνες αποκαλούν «Kaizen» αυτή την αναζήτηση της τελειοποίησης.
- **Ικανοποίηση των συνεργατών.** Μόνο ικανοποιημένοι συνεργάτες έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν για καιρό στους φιλοξενούμενους υπηρεσίες υψηλού ποιοτικού επιπέδου.

- **Δομημένη διαδικασία.** Η ΣΔΠ πρέπει να τοποθετηθεί στο ίδιο επίπεδο με μία σχεδιασμένη και συστηματική διαχείριση επιχειρηματικού σχεδίου.

Οι αρχές του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας φανερώνουν κάτω από ποιες συνθήκες μπορεί τελικά να ευημερήσει η ποιότητα σε μία επιχείρηση. Η ΣΔΠ θεωρεί την επιχείρηση ως έναν ενιαίο οργανισμό με πολλαπλούς παράγοντες επίδρασης και με σχέσεις που πρέπει να βελτιωθούν.

## **2.8. Αναγκαιότητα του Μοντέλου**

Στις τελευταίες δεκαετίες οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις είχαν σαν αποτέλεσμα τις τεράστιες και συνεχείς μεταβολές στο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον των λαών, καθώς και του διεθνούς οικονομικού φάσματος, γεγονός που οδήγησε στη διαφοροποίηση των κανόνων της αγοράς. Στα πλαίσια της διεθνοποιημένης αγοράς, με κύριο χαρακτηριστικό τις αναπτυσσόμενες ανταγωνιστικές τάσεις, η ανάγκη επαναπροσδιορισμού και προσαρμογής της επιχειρηματικής στρατηγικής στα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα της αγοράς είναι πλέον ορατή. Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι ο αναπτυξιακός προσανατολισμός κάθε επιχείρησης οφείλει να στοχεύει στην ισχυροποίηση της αποτελεσματικότητάς της και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του συνόλου των δραστηριοτήτων της.[16]

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο αποδείχτηκε ένα αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης επιχειρήσεων το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί, τόσο στις εσωτερικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε θέματα ποιότητας των επιχειρήσεων όσο και στις διαδικασίες ελέγχου και επιθεώρησής τους. Πρόσθετα, παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ εταιριών, δημιουργώντας μία βάση για ανίχνευση και συγκριτική αξιολόγηση διαφόρων λειτουργικών περιοχών (Benchmarking), ενώ αποτελεί μέσο για μέτρηση των επιδόσεων που επιτυγχάνει η επιχείρηση έναντι των κριτηρίων και των υποκριτηρίων του.[17] Έτσι κατά τη διάρκεια της εν λόγω εφαρμογής, υπάρχει η δυνατότητα λήψης ποσοτικοποιημένων στοιχείων, ικανά να υποστηρίξουν την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων στα οποία καταλήγει η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης. Προσδιορίζονται έτσι οι περιοχές στις οποίες δίνονται προτεραιότητες για δράση και τέθηκαν στόχοι για ενέργειες βελτίωσης. Το υλικό αυτό «επικοινωνείται» στις

Διοικήσεις των εταιριών για λήψη αποφάσεων βάσει των αποτελεσμάτων στα οποία καταλήγει η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης.

### **2.8.1. Οφέλη από τη συμμετοχή στο πρόγραμμα Αναγνώρισης Επιχειρηματικής Αριστείας:**

- ✚ Η διαδικασία προετοιμασίας της αίτησης συνδράμει στην αξιολόγηση της επίδρασης των διοικητικών ενεργειών στη βελτίωση της απόδοσης. Η συμμετοχή στην ομάδα έργου (αυτο-αξιολόγησης) στελεχών από όλες τις βαθμίδες συντελεί ώστε να γίνει αντικειμενική αξιολόγηση με απώτερο σκοπό τη βελτίωση.
- ✚ Η δημιουργία αξίας για τον οργανισμό, μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού και της συμμετοχής του σε ενέργειες βελτίωσης, αποτελεί μία ισχυρή βάση ανάπτυξης.
- ✚ Η αναφορά των ανεξάρτητων αξιολογητών προσφέρει μία αμερόληπτη «τρίτη ματιά» η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Η ομάδα έργου, εξάλλου, συνεχίζει τις συναντήσεις της και μετά το πέρας της διαδικασίας της επιτόπιας επίσκεψης, με σκοπό την ανάλυση των συμπερασμάτων των αξιολογητών, καθώς και τον προγραμματισμό των επόμενων ενεργειών.[18]

### **2.9. Ποια η σημασία της νέας έκδοσης του μοντέλου EFQM**

Στο διεθνές συνέδριο της Βαρκελώνης, που πραγματοποιήθηκε στις 29-31 Οκτωβρίου 2002 με θέμα «Επιτυγχάνοντας σε ένα δυναμικό Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Περιβάλλον» παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το νέο ανανεωμένο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Η απόφαση του EFQM να ανανεώσει το μοντέλο έρχεται σε πλήρη συμφωνία με τις σημαντικές αλλαγές και προκλήσεις που πραγματοποιούνται διεθνώς στο χώρο του management. Μέσα από τις προκλήσεις στο νέο αυτό περιβάλλον τα παραδοσιακά μοντέλα και πρότυπα οργάνωσης, σε αρκετές περιπτώσεις, δεν παρέχουν επαρκή προετοιμασία για τη διοίκηση επιχειρήσεων, ενώ στην καλύτερη περίπτωση συμβάλλουν στη βελ-

τίωση ενός συγκεκριμένου τομέα, π.χ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βελτίωση Διαδικασιών κ.λ.π.

Η νέα έκδοση του μοντέλου παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο EFQM Forum στη Βαρκελώνη από τα τέσσερα μέλη της επιτροπής, Dianne Dibley, Roger Cliff, Xavier Tort-Martorell και Νίκο Αυλώνα. Η νέα έκδοση του μοντέλου, η οποία θα ισχύσει επίσημα από τις αρχές του 2004, είναι επικεντρωμένη περισσότερο σε θέματα όπως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η Εταιρική Διακυβέρνηση, η Διοίκηση Αλλαγών κ.α. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία benchmarking με αντίστοιχα επιτυχημένα μοντέλα, όπως το αμερικάνικο μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας Malcolm Baldrige National Quality Award. Πιο συγκεκριμένα, στη νέα έκδοση δίνεται μεγάλη έμφαση στους «συμμέτοχους» (stakeholders), σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις που έχουν αρχίσει να διαμορφώνονται στο χώρο του management, ενώ για παράδειγμα την τελευταία δεκαετία είχε δοθεί αντίστοιχη έμφαση στον πελάτη.[19]

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. **European Foundation for Quality Management**, *“Introducing Excellence”*, **European Quality Publications Ltd**, 1999, σελ.4.
2. **Dommartin De**, *“Moving the excellence model”*, **Quality World**, τομ. 26, αρ. 5, 2000, σελ. 12-14.
3. [www.express.gr](http://www.express.gr) (Μία δόση ...επιχειρηματικής τελειότητας, 14/01/2003)
4. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
5. **European Foundation for Quality Management**, *“Aspects of excellence”*, **European Quality Publications Ltd.**, 1998, σελ. 5.
6. **Jacob K. Eskildsen, Kai Kristensen, Hans Jorn Juhl**, *“The criterion weights of the EFQM excellence model”*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, τομ. 18, αρ. 8, MCB University Press, 2001, σελ.784.
- 7 *Assessor Scorebook VI.I E*, **European Foundation for Quality Management**, 1999.
8. **M. Li, J. B. Yang**, *“A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model”*, **International Journal of Quality & Reliability Management**, τομ. 20, αρ. 2, MCB UP Limited, 2003, σελ.169-172.
9. **EFQM**, *“Assessor Training Modules”*, 1999.
- 10.X. **Βαλασόγλου**, **Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας**, 26/11/2002, [www.express.gr](http://www.express.gr)

11. **D.L. Xu, J. Yang**, “*Introduction to multicriteria decision making and the evidential reasoning approach*”, **Working Paper Series**, αρ.0106 ([www.umist.ac.uk/management](http://www.umist.ac.uk/management), Manchester School of Management, UMIST, Manchester, σελ. 1-21.
12. **Peter Samuelson, Lars-Erik Nilsson**, “*Self-assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model*”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, τομ. 19, αρ. 1, MCB UP Limited, 2002, σελ.12.
13. [www.eede.gr](http://www.eede.gr)
14. **Dotun Adebajo**, “*TQM and Business Excellence: Is there really a conflict?*”, **Measuring Business Excellence**, τομ. 5, αρ. 3, MCB University Press, 2001, σελ.38-39.
15. [www.eede.gr](http://www.eede.gr)
16. **Α. Σταφυλίδης**, «*Η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας στην ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.*», **Περιοδικό ECO-Q**, τεύχος 30, Νοε-Δεκ. 2001, σελ. 16-20.
17. **Balbastre F., Moreno-Luzn M.**, “*Self-assessment application and learning in organizations: a special reference to the ontological dimension*”, **Total Quality Management**, τομ. 14, αρ. 3, 2003, σελ.371-372.
18. **Π. Παπαδημητρίου**, «*Επιχειρηματική Αριστεία στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών*», **Περιοδικό ECO-Q**, τεύχος 39, Μάιος-Ιούνιος 2003, σελ. 50-53.
19. **Ν. Αυλώνας**, «*7+1 ερωτήσεις για την ευρωπαϊκή διάκριση των καλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων για την Επιχειρηματική Αριστεία – EFQM*», **1-04-2003**, [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### 3.1. Περίληψη κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) και οι παράγοντες που την επηρεάζουν, όπως η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική ανάπτυξη, ο έντονος ανταγωνισμός, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, η αναβάθμιση του ρόλου της γυναίκας, η Κοινωνία της πληροφορίας, η τεχνολογική ανάπτυξη, η ανάγκη για ομαδική εργασία και η πίστη στις αρχές του Total Quality Management. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στα είδη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, δηλαδή στη παραδοσιακή, ενσωματωμένη, καθολική και στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

#### 3.2. Εισαγωγή

Ο επιταχυνόμενος ρυθμός αλλαγής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει οδηγήσει στην όξυνση των παλιών αλλά και στη γένεση νέων προκλήσεων στο χώρο της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η δυσκολία εξεύρεσης ταλέντων, η αυξανόμενη κινητικότητα υπαλλήλων, η δυνατότητα εργασίας εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούν μερικές μόνο από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις στη προσπάθειά τους να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να αναπτύξουν το σπουδαιότερό τους κεφάλαιο, τον άνθρωπο.

Οι εταιρείες αντιλαμβάνονται πλέον ότι το πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν η Ανθρώπινη και η Οικονομική διάσταση μιας επιχείρησης τοποθετηθούν στην ίδια εξίσωση. Για τον λόγο αυτό αναζητούν τρόπους για να αυξήσουν τα επίπεδα ικανοποίησης και αφοσίωσης των υπαλλήλων τους αλλά και να δημιουργήσουν την εικόνα του «καλού» εργοδότη που θα προσελκύσει ικανά στελέχη από την αγορά.



Οι τρόποι αυτοί εστιάζονται σε ένα καλό εταιρικό προφίλ, στο έμπρακτο ενδιαφέρον για την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής ζωής, στις δυνατότητες ανάπτυξης και φυσικά στο προσφερόμενο πακέτο αμοιβών και πρόσθετων παροχών. Επιπλέον τόσο η προσέλκυση όσο και η παρακίνηση των εργαζομένων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το αν η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα και από το αν νοιώθουν ότι αναγνωρίζεται η αξία τους στο εργασιακό τους περιβάλλον.

### **3.3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Λέγοντας «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» εννοούμε όλες τις πολιτικές, πρακτικές και διαδικασίες ενός οργανισμού προκειμένου να προσελκύσει, να επιλέξει και να διαχειριστεί τους υπαλλήλους του. Ενώ η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζεται στους υπαλλήλους, όταν γίνεται λόγος για προσανατολισμένη-προς-τον-πελάτη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τότε αναφερόμαστε σε μία διοίκηση η οποία στοχεύει στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών. Η διοίκηση αυτή καλείται επίσης και «στρατηγικό HRM».[1]

Το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει όλα τα επίκτητα στοιχεία με τα οποία ο εργαζόμενος αποκτά ικανότητες για την καλή και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας. Η απόκτηση των επίκτητων αυτών στοιχείων, όπως είναι η μόρφωση, οι γνώσεις, η ειδίκευση, απαιτεί δαπάνη χρόνου και χρήματος και θεωρείται μεγάλης σημασίας επένδυση. Το αποτέλεσμα αυτής της επένδυσης σε χρήμα και χρόνο είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η πρώτη αναφορά στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στη σύγχρονη οικονομική ανάλυση, έγινε από τον Adam Smith στον «Πλούτο των Εθνών» που δημοσιεύτηκε το 1776. Ο Richard Branson του Virgin Group έκανε πρόσφατα την ακόλουθη δήλωση: «Όταν διοικείς μία επιχείρηση, οφείλεις να θέτεις πρώτους τους εργαζόμενους, δεύτερους τους πελάτες και τρίτους τους μετόχους». Σύμφωνα με τον Troyer, εξάλλου, οι εργαζόμενοι οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, αποτελούν τους μεσάζοντες (brokers) ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες.[2]

Εύκολα συμπεραίνει κανείς πως οι λόγοι που καθορίζουν την παραπάνω προτεραιότητα είναι οι εξής:

- ✚ Αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης.
- ✚ Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν στη βελτίωση της κερδοφορίας.
- ✚ Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι δημιουργούν ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες.
- ✚ Οι επιχειρήσεις με αφοσιωμένους εργαζόμενους τείνουν να είναι πιο καινοτόμες, παραγωγικές και να έχουν λιγότερες απώλειες εργαζομένων.

#### **3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν το HR**

Ο αιώνας μας σήμερα χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής του ανθρώπου. Κατά αυτόν τον τρόπο δε θα μπορούσε να μην επηρεάζει και τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους τους. Συνοπτικά, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εποχής μας τα οποία επηρεάζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι τα εξής:

##### ✚ Παγκοσμιοποίηση

Στις μέρες μας ολοένα και περισσότερο η έννοια των συνόρων φθίνει και οι άνθρωποι θεωρούν τους εαυτούς τους πολίτες του κόσμου. Άνθρωποι, αγαθά και ιδέες μετακινούνται χωρίς περιορισμούς, ενώ οι επιχειρήσεις απέκτησαν ανταγωνιστές που βρίσκονται σε άλλες χώρες ή άλλες ηπείρους. Η «Παγκοσμιοποίηση», που ορίζεται ως «...η εξάπλωση των οικονομικών καινοτομιών παγκοσμίως καθώς και οι πολιτικές και πολιτισμικές προσαρμογές που συνοδεύουν τη διάχυση» (Lewis και Harris, 1992), είναι μία δύναμη που εμφανίζεται στο παρόν οικονομικό περιβάλλον και που είναι αδύνατον να σταματήσει. Για τους περισσότερους οργανισμούς – επιχειρήσεις η ανάπτυξη μιας παγκόσμιας προοπτικής είναι μονόδρομος για την επιβίωσή τους στην παγκόσμια οικονομία. Κατά συνέπεια, οι παγκόσμιες

δομές εμφανίζονται απαραίτητες και είναι ανάγκη να βρεθεί το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να στελεχωθούν οι εν λόγω επιχειρήσεις.[3]

#### Οικονομική ανάπτυξη, έντονος ανταγωνισμός

Οι επιχειρήσεις σήμερα είναι αναγκασμένες να κινητοποιούν όλες τις δυνάμεις τους προκειμένου να διατηρηθούν στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε αυτήν τους την προσπάθεια, οι εργαζόμενοι όχι μόνο δεν αντιμετωπίζονται ως αναλώσιμη εισροή, αλλά αντίθετα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο η επιχείρηση καλείται να το διατηρήσει και να το αναπτύξει.

#### Άνοδος του βιοτικού επιπέδου και αναβάθμιση του ρόλου της γυναίκας

Αναμφίβολα η μόρφωση καθώς και η γενικότερη οικονομική άνθηση έχουν συμβάλει στην αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων, οι οποίοι πλέον γνωρίζοντας τα δικαιώματά τους, απαιτούν σεβασμό από τους διοικούντες, διαπραγματεύονται καλύτερες συνθήκες και ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Τέλος, ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου της γυναίκας και η αναβάθμιση της θέσης της στο εργασιακό περιβάλλον προβάλλουν επιτακτικότερη την ανάγκη για τις επιχειρήσεις επαναπροσέγγισης στον τρόπο αντιμετώπισης της γυναικείας εργασίας.

#### Κοινωνία της πληροφορίας και τεχνολογική ανάπτυξη

Είναι γεγονός πως ζούμε στην εποχή της πληροφόρησης, της ταχύτητας και των τεχνολογικών αναγκών. Συνεπώς, ο καταγισμός πληροφοριών και γνώσεων απαιτούν ανθρώπους άριστα καταρτισμένους ώστε να αποτελέσουν επένδυση για την επιχείρηση στην προσπάθειά της να ικανοποιήσει τους στόχους της.

### Ανάγκη για ομαδική εργασία

Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και κατ' επέκταση της ευκολίας στη διακίνηση των πληροφοριών, όχι μόνο έχουν εκλείψει οι αυθεντίες, αλλά εμφανίζεται ολοένα και μεγαλύτερη η ανάγκη για ομαδική εργασία. Οι εργαζόμενοι καλούνται να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα ομαδικά περισσότερο από ποτέ.

### Πίστη στις αρχές του Total Quality Management

Αναμφίβολα, καθώς ο ρόλος της ποιότητας έχει καταστεί απόλυτα σαφής από τις επιχειρήσεις, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως μία από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι εργαζόμενοι γίνονται γνώστες και κοινοί των οραμάτων της επιχείρησης, εμπυχώνονται και κινητοποιούνται προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η πελατοκεντρική προσέγγιση επιτάσσει πρώτιστα την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση και την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων.[4]

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί ένα από τα κρίσιμα σημεία στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν ένα ισχυρό όπλο για την διατήρηση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεν είναι πολυτέλεια για τις επιχειρήσεις αλλά ζωτική ανάγκη.

## **3.5. Είδη HRM**

### 3.5.1. Παραδοσιακό HRM (traditional HRM)

Το παραδοσιακό HRM έχει τις ρίζες του στη διοίκηση του προσωπικού (personnel management) και επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσω συγκεκριμένων πρακτικών HR όπως είναι η επιλογή στελεχών, η σχεδίαση της εργα-

σίας και οι πρακτικές αμοιβής (Bamberger και Meshoulam, 2000)[5]. Εμπειρικές έρευνες σχετικά με το παραδοσιακό HRM τείνουν να επικεντρωθούν στη σύνδεση μεταξύ αυτών των πρακτικών και διαφόρων μεταβλητών ανθρώπινης συμπεριφοράς και παραγωγικότητας (για παράδειγμα οι ετήσιες απολαβές, η ικανοποίηση της εργασίας και το κόστος της εργασίας).

Παρ' ολ' αυτά προτείνεται από τους Bamberger και Meshoulam η προσεκτική αντιμετώπιση αυτών των αποτελεσμάτων καθώς οι οργανισμοί είναι σύνθετα συστήματα και καθίσταται δύσκολη η απομόνωση των επιδράσεων κάθε μεταβλητής. Δεν είναι επίσης πάντα ξεκάθαρη η αλληλεπίδραση μεταξύ των πρωτογενών στοιχείων (μειωμένα κόστη εργασίας) και των δευτερογενών στοιχείων (ποιότητα προϊόντος, πωλήσεις, κέρδος).

### 3.5.2. Ενσωματωμένο HRM (integrative HRM)

Η ενσωματωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά μεν στον αντίκτυπο των διαφόρων HR πρακτικών, αλλά επικεντρώνεται στην «ομοιότητά» τους, στην «ένωσή» τους ή στο «βαθμό εσωτερικής συσχέτισης» (Bamberger και Meshoulam,2000). Έχουν γίνει αρκετές εμπειρικές μελέτες για αυτήν την προσέγγιση, όπως για παράδειγμα αυτή του Wright(1998)[6], ο οποίος μελέτησε τον αντίκτυπο διαφόρων «υψηλής δέσμευσης» ή «υψηλής απόδοσης» HR πρακτικών σε πετροχημικά διυλιστήρια και βρήκε ότι: Στοιχεία όπως η επιλογή με βάση τη δέσμευση, η αποζημίωση και οι πρακτικές αξιολόγησης είναι θετικώς συσχετισμένες με τη χρηματοοικονομική απόδοση του διυλιστηρίου μόνο σε εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες υπήρχε ένα σύστημα εργασίας που βασιζόταν στον υψηλό βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων.

Αυτές οι πρακτικές ήταν αντιστρόφως συσχετισμένες με την απόδοση του διυλιστηρίου στην περίπτωση κατά την οποία δεν υπήρχε τέτοιο σύστημα εργασίας και η συμμετοχή των εργαζομένων ήταν χαμηλή. Επιπλέον, βρέθηκε ότι, στα διυλιστήρια εκείνα στα οποία επιτρεπόταν στους εργαζομένους να αναλάβουν πρωτοβουλίες, όπως να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων με σκοπό την επίτευξη οργανωσιακών στόχων, παρατηρήθηκε υψηλή

απόδοση του οργανισμού μόνο όταν εφαρμόστηκε ένας συνδυασμός μιας ομάδας HR πρακτικών σύμφωνα με την στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

### 3.5.3. Καθολικό HRM (universal HRM)

Το καθολικό HRM επικεντρώνεται στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης ενός αφοσιωμένου, ικανού και με κίνητρα εργατικού δυναμικού. Οι Bamberger και Meshoulam (2000, σελ.175) περιγράφουν τον τριπλό μηχανισμό με τον οποίο οι καθολικές HR πρακτικές και πολιτικές επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού: α) «Βάση ανθρώπινου κεφαλαίου» (human capital base), ή αλλιώς η συλλογή ανθρώπινων πόρων (ικανότητες, γνώση), την οποία πρέπει να αξιοποιήσει η επιχείρηση. Οι διαδικασίες επάνδρωσης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης της επιχείρησης επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της βάσης αυτής. β) «Κίνητρα» (motivation), τα οποία επηρεάζονται από μία πληθώρα HR διαδικασιών, όπως η αναγνώριση, η ανταμοιβή και τα συστήματα εργασίας. γ) «Ευκαιρία για συνεισφορά» (opportunity to contribute), η οποία επηρεάζεται από το σχεδιασμό της θέσης εργασίας, τις στρατηγικές ενδυνάμωσης κ.α.[7]

### 3.5.4. Στρατηγικό HRM (strategic HRM)

Τα τελευταία δέκα με δεκαπέντε χρόνια έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη «στρατηγική» προσέγγιση της ανάπτυξης και της εφαρμογής HRM πολιτικών και πρακτικών (Collins, 1988, Dyer και Holder, 1988, Legge, 1995, Miles και Snow, 1984, Storey, 1994, Wright και McMahn, 1992). Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε πως μία βασική περιγραφή της στρατηγικής HRM είναι όπως εμφανίζεται στο Διάγραμμα 3.[8]

### Διάγραμμα 3: Περιγραφή στρατηγικής HRM



Υπό το πρίσμα της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων όσο πιο στενά συνδεδεμένες είναι οι HRM πρακτικές και πολιτικές με τη συνολική ανταγωνιστική θέση ή στρατηγική του οργανισμού, τόσο πιο αποτελεσματικός θα είναι ο οργανισμός. Το στρατηγικό HRM στηρίζεται στις πρωτοποριακές έρευνες του Chandler (1962), ο οποίος υποστήριξε πως «η δομή ακολουθεί τη στρατηγική». Η έρευνα του Chandler οδήγησε στην ανάπτυξη των μοντέλων οργανωσιακού κύκλου ζωής, σύμφωνα με τον οποίο οι πρακτικές HRM πρέπει να αλλάζουν κατά τη διάρκεια του χρόνου ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός (σύσταση, ανάπτυξη, ωριμότητα, παρακμή).

Το στρατηγικό HRM στηρίζεται στις στρατηγικές τυπολογίες που αναπτύχθηκαν στις δεκαετίες του '70 και του '80, από θεωρητικούς όπως οι Miles και Snow (1978), Porter (1980,1990), Miller (1987), Schuler και Jackson (1987) και Schuler (1989). Για παράδειγμα οι Schuler και Jackson (1987) και Schuler (1989) ταίριαζαν τρεις γενικές οργανωσιακές στρατηγικές (μείωση του κόστους, καινοτομία και ποιοτική ενδυνάμωση) με τρεις γενικές HRM φιλοσοφίες (χρήση, διευκόλυνση και συσσώρευση). Πρότειναν ότι οι οργανισμοί οι οποίοι ακολουθούν μία στρατηγική μείωσης κόστους/χρήσης ψάχνουν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος εργασίας και δίνουν μικρή έμφαση στην εκπαίδευση ή στην μετακίνηση εργαζομένων σε υψηλόβαθμες θέσεις. Οι οργανισμοί που ακολουθούν αυτή τη προσέγγιση προσλαμβάνουν από την «εξωτερική» αγορά εργασίας, σχεδιάζουν θέσεις περιορισμένων καθηκόντων και εστιάζουν σε θέματα ατομικής απόδοσης.[9]

Από την άλλη πλευρά οι οργανισμοί οι οποίοι ακολουθούν μία στρατηγική καινοτομίας/διευκόλυνσης δίνουν έμφαση στη δημιουργικότητα και τη συνεργασία. Αναζητούν εργαζόμενους οι οποίοι είναι δημιουργικοί, με ομαδικό πνεύμα, ευέλικτοι, προσηλωμένοι στους στόχους της επιχείρησης και μπορούν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις αβεβαιότητας και ασάφειας. Παρέχουν θέσεις εργασίας με ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, ευκαιρίες εκτενούς συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, εκπαίδευση και ανάπτυξη και χρησιμοποιούν αξιολογήσεις απόδοσης που τονίζουν την ομαδική εργασία και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Τέλος, μια στρατηγική ποιότητας/συσσώρευσης υπογραμμίζει την «προσεκτική επιλογή των σωστών υποψηφίων, η οποία στηρίζεται στην προσωπικότητα παρά στην τεχνική κατάρτιση». Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αναμένεται από τους υπαλλήλους να είναι δεκτικοί και να προσαρμόζονται εύκολα σε θέσεις εργασίας με διαφορετικά καθήκοντα.



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Benjamin Scheider**, “*HRM – A service Perspective, Towards a Customer-focused HRM*”, **International Journal of Service Industry Management**, τομ. 05, αρ. 1, MCB University Press, 1994, σελ.65.
2. **Troyer L, Mueller C.W., Osinsky P.I.**, “*Who ‘s the boss? A role-theoretic analysis of customer work*”, **Work and Occupations**, τομ. 27, αρ. 3, 2000, σελ. 406-407.
3. **Daniel Vloeberghs, Erik Faes**, “*The role of human resource management in implementing a ‘new agreement’ between employers and employees*”, **The Journal of Human-Centred Systems and Machine Intelligence**, Springer-Verlag London Limited, 2003, published online: 6/5/2003 ([url: www.springerlink.com](http://www.springerlink.com)).
4. **P. B. Beaumont, L. C. Hunter, D. M. Sinclair**, «*TQM, Customer/Supplier Relations and Human Resource Management*», **Training for Quality**, τομ. 02, αρ. 2, MCB University Press, 1994, σελ. 22-23.
5. **Julia M. Christensen Hughes**, “*HRM and universalism: is there one best way?*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, τομ. 14, αρ. 5, MCB University Press, 2002, σελ. 222.
6. **Wright P. M., McMahan G. C., McCormick R., Sherman W. S.**, “*Strategy core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance*”, **Human Resource Management**, τομ. 37, 1998, σελ. 17-29.
7. **Julia M. Christensen Hughes**, ο.π., σελ. 223-224.
8. **Julia M. Christensen Hughes**, ο.π., σελ. 222-223.
9. **Julia M. Christensen Hughes**, ο.π., σελ. 223.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 4.1. Περίληψη

Στο κεφάλαιο 4 επιχειρείται η συσχέτιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως φιλοσοφίες. Επιπρόσθετα, αναφέρεται η σύνδεση του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Προσδιορίζονται οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί μία επιχειρηματικά «τέλεια» επιχείρηση αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της και τα αποτελέσματα (μετρήσεις αντίληψης – δείκτες απόδοσης) που απαιτείται να επιτυγχάνει.

#### 4.2. Εισαγωγή

Στα πλαίσια της παρούσης ανάλυσης κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αν και δύο διαφορετικές προσεγγίσεις, παρουσιάζουν στη βάση τους σημαντικές ομοιότητες, όπως είναι η διαρκής βελτίωση στην πελατοκεντρική ποιότητα και η έμφαση των διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών (Palmer και Saunders, 1992). Η εν λόγω ομοιότητα περιέχει την στρατηγική πρόθεση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας να εστιάσει, εσωτερικά (διαδικασίες) και εξωτερικά, στις διαφορετικές ομάδες πελατών του οργανισμού (Saunders και Preston, 1995).

Παρ' όλ' αυτά αυτή η ομοιότητα είναι γενική και κρύβει μερικές από τις πιο συγκεκριμένες σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ HRM και TQM. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς και η στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υπογραμμίζονται από μία οργανωσιακή προσέγγιση. Οι υποστηρικτές του στρατηγικού HRM προτείνουν τη σύνδεση των μεμονωμέ-

νων πολιτικών και πρακτικών με τη συνολική διοικητική στρατηγική (Guest,1989), (Schuler,1992). Τι ίδιο ισχύει και για το TQM (Deming,1986).[1]

Αν και οι συγγραφείς περί διοίκησης τείνουν να εστιάζονται στη λογική συσχέτισης του HRM με το TQM, παρά στην παροχή αποδείξεων για την στενή τους σχέση, εντούτοις οι Giles και Williams (1991) έδωσαν έμφαση στη σχέση αυτή αναφέροντας: Η διοίκηση ποιότητας περιέχει σε μεγάλο βαθμό την έννοια του ανθρώπινου δυναμικού και τονίζει τις πολιτικές και πρακτικές, τις οποίες ακολουθούν παραδοσιακά οι Διευθυντές προσωπικού. Ο ρόλος τους τμήματος HRM είναι ως εκ τούτου σημαντικός στην επιτυχία της ολικής ποιότητας. Ο πίνακας 2 (Personnel Management Factbook, 1994) δείχνει το ρόλο του τμήματος προσωπικού και το πως επηρεάζει το TQM.[2]

**Πίνακας 2: Επίδραση του τμήματος προσωπικού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

<b>Παράγοντες προς διαχείριση</b>	<b>Αρμοδιότητες HRM</b>	<b>Στοιχεία TQM</b>
Κατανόηση επιχειρησιακής στρατηγικής	Ανθρώπινο δυναμικό και μελλοντικός σχεδιασμός	Προσδιορισμός αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της επιχειρησιακής στρατηγικής
Δημιουργία κατάλληλης υποδομής προς υποστήριξη της στρατηγικής	Οργανωσιακή σχεδίαση και ανάπτυξη	Συμμετοχή στην αναγνώριση του τι είναι σωστό για την επιχείρηση και του τι θα την βοηθήσει να πετύχει τους στόχους της
Στυλ διοίκησης	Επίδραση στην διοικητική συμπεριφορά, ικανότητες και αντιδράσεις	Προσδιορισμός του στυλ και της συμπεριφοράς διοίκησης/υπαλλήλων. Τροποποίηση αυτών όταν ανακόπτεται η επιτυχημένη εφαρμογή του TQM
Ικανότητες	Ανάλυση των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών, ικανοτήτων, απαιτήσεων και κενών	Ικανοποίησή τους
Ανθρώπινοι πόροι	Κατάλληλη στελέχωση, δυνατότητες εξέλιξης και πολιτικές αποζημίωσης	Αποτελεσματικές πολιτικές και διαδικασίες
Κοινές αξίες	Δυνατότητα προσδιορισμού συμπεριφορών, ηθική και επικοινωνία	Οι ηθικές αξίες είναι σημαντικές σε ένα TQM πρόγραμμα. Το τμήμα ανθρ. δυναμικού έχει μεγάλη συνεισφορά σ' αυτόν τον τομέα

Αναμφίβολα, λοιπόν, τις τελευταίες δεκαετίες έχει αρχίσει να γίνεται ευρέως αποδεκτός ο πολύτιμος ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη «διατηρησιμότητα» της επιχειρηματικής επιτυχίας, ενώ πλέον διεθνώς οι σύγχρονες τεχνικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της διοίκησης και οργάνωσης επιχειρήσεων.[3] Θα πρέπει τέλος να σημειώσουμε πως η εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας εντός της επιχείρησης, απαιτεί σε μεγάλο βαθμό αλλαγές στις διάφορες πτυχές της HRM πρακτικής. Ο Lawler (1994) υποστηρίζει πως η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να συνοδεύεται και με αλλαγές στις αξίες και στις συμπεριφορές του προσωπικού, καθώς η πραγματικότητα έχει αποδείξει πως οδηγούμαστε σε αποτυχία, κατά την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας, αν δεν προσαρμόζονται και οι HRM πρακτικές.[4]

### **4.3. Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας**

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός οργανώνει, αναπτύσσει και διαχέει το δυναμικό των εργαζομένων σε προσωπικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο και σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες με σκοπό να υποστηρίχουν η πολιτική, η στρατηγική και η εύρυθμη λειτουργία των διεργασιών του. Επιπλέον, αναφέρεται στα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους του.

#### **4.3.1. Προϋποθέσεις (enablers)**

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας μπορεί να αποτελέσει τον οδηγό ώστε μία επιχείρηση να διαχειριστεί αποδοτικά το ανθρώπινο δυναμικό της. Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε τις προϋποθέσεις, δηλαδή το τί μία επιχείρηση οφείλει να κάνει σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της.[5]

#### **Κριτήριο 1 (Ηγεσία)**

Σε μία προσπάθεια να αναγνωριστούν οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληροί ο οργανισμός σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε να εξασφαλίσει Επιχειρηματική Αρι-

στεία, θα λέγαμε πως ξεκινώντας από το κριτήριο 1, απαιτείται από την ηγεσία να παρακινεί και να ενθαρρύνει την ενδυνάμωση, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων με διάφορους τρόπους, όπως είναι η εκπαίδευση ή η αλλαγή στη δομή της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, η ηγεσία καλείται όχι μόνο να κατανοήσει τις ανάγκες των εργαζομένων και να ανταποκριθεί άμεσα σε αυτές, αλλά και να αναγνωρίσει τη συνεισφορά των υπαλλήλων της.

Επιπροσθέτως, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει προσωπικώς να μεταδίδουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης σε όλους τους εργαζομένους. Η ηγεσία απαιτείται να εμπλέκεται ενεργά στη διαδικασία αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας, ενώ ταυτόχρονα να είναι σε θέση να αναπτύξει όλες τις διαδικασίες και δομές εκείνες που θα της επιτρέπουν πιο εύκολα να αντιλαμβάνεται το εσωτερικό περιβάλλον. Προβάλλεται, λοιπόν, η ανάγκη για περισσότερη επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Η καλύτερη, όμως, επικοινωνία από «κάτω» προς τα «πάνω» διασφαλίζεται με διαδικασίες ανοιχτής συζήτησης μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου, με αναφορές και ανταλλαγή απόψεων και ιδεών σε συναντήσεις ομάδων επίλυσης προβλημάτων.

Θα ήταν σημαντική παράλειψη αν δεν αναφέρουμε το γεγονός ότι κατά τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, η ανώτερη διοίκηση καλείται να υποστηρίξει τους ανθρώπους της στο να πετύχουν τα δικά τους σχέδια, τους δικούς της σκοπούς και στόχους. Οι διαδικασίες με τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί αυτή η προσέγγιση πρέπει να είναι ξεκάθαρες και μπορεί να περιλαμβάνουν bonus ή διευκολύνσεις προς τους εργαζόμενους, όπως άδειες εγκυμοσύνης, βρεφονηπιακοί σταθμοί, πλήρης ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ελαστικό ωράριο. Τέλος, η ηγεσία της επιχείρησης θα πρέπει να ενθαρρύνει και να εξουσιοδοτεί τα άτομα να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης, καθώς και να αναγνωρίζει τις ατομικές και ομαδικές προσπάθειες σε όλα τα επίπεδα μέσα στον οργανισμό, με έγκαιρο και κατάλληλο τρόπο.

### Κριτήριο 2 (Πολιτική και Στρατηγική)

Το εν λόγω κριτήριο αναφέρεται στον τρόπο που ο οργανισμός πραγματοποιεί το όραμά του μέσω μιας πολιτικής και στρατηγικής που υποστηρίζονται από τα σχέδια, τα πλάνα, τους στόχους και τις διαδικασίες του. Η πολιτική της επιχείρησης απαιτείται να βασίζεται, μεταξύ άλλων, και στις προσδοκίες των εργαζομένων. Οι ανάγκες των υπαλλήλων θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν από τον οργανισμό κατά τη χάραξη και την υλοποίηση της στρατηγικής του. Τέλος, η ηγεσία είναι υπεύθυνη ώστε να «επικοινωνηθεί» σωστά η πολιτική που ακολουθείται ώστε να επιτευχθεί ευθυγράμμιση των στόχων του οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού.

### Κριτήριο 3 (Ανθρώπινο Δυναμικό)

Στο κριτήριο 3, όπου γίνεται λόγος για το ανθρώπινο δυναμικό, εμπεριέχονται τα ακόλουθα υποκριτήρια:

#### Οι ανθρώπινοι πόροι προγραμματίζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται (3α).

Ο στόχος και το αποτέλεσμα ολοκληρωμένης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνοψίζονται στη φράση «ο κατάλληλος άνθρωπος στη σωστή θέση, με τα κατάλληλα προσόντα, τον απαραίτητο χρόνο και με ελάχιστο κόστος». Αναμφίβολα το κλειδί της ανταγωνιστικότητας κάθε επιχείρησης είναι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της νέας αγοράς, να στηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης, αλλά και να ικανοποιείται από την ίδια την επιχείρηση.

Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό υλοποιείται με διάφορες μορφές μέσα από τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Το πλαίσιο ροής εργασιών και το δίκτυο της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού απεικονίζουν τη γνώση και τη διαχείριση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Αποτελούν δε το πρώτο επίπεδο μιας στρατηγικής HR.

Η επιχείρηση καλείται να αναπτύξει συγκεκριμένα στρατηγικά σχέδια για το ανθρώπινο δυναμικό της. Επίσης, εμφανίζεται επιτακτική η ανάγκη εμπλοκής των εργαζομένων στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, με συνεχή διάλογο, ώστε οι επιχειρησιακοί στόχοι να συζητούνται και να διαμορφώνονται με βάση τους στόχους και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο ευθυγραμμίζεται η στρατηγική της επιχείρησης για το ανθρώπινο δυναμικό με την πολιτική της εταιρείας.

Στα πλαίσια της στρατολόγησης και της ανάπτυξης των εργαζομένων, θα λέγαμε πως η πρόσληψη στελεχών με τις κατάλληλες ικανότητες, στα οποία η επιχείρηση επενδύει πραγματικά, αποτελεί την κύρια πηγή υπεροχής της έναντι των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση, μέσα από τη διαδικασία της στελέχωσης, επιζητά το μεγαλύτερο δυνατό όφελος (return on investment) με την ένταξη των στελεχών στο δυναμικό της. Το όφελος αυτό βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τη δυνατότητα της επιχείρησης να κρατήσει τα στελέχη στα οποία έχει επενδύσει.[6]

Είναι γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν πως να «κρατήσουν» τα στελέχη τους. Η έλλειψη της κατάλληλης πολιτικής «συγκράτησης» των στελεχών της αποτελεί ένα κρίσιμο σημείο για την επιχείρηση το οποίο αφενός μεν δημιουργεί ένα υψηλό «turnover», αφετέρου δε, καταλήγει σε ένα ανθρώπινο δυναμικό με λίγες ικανότητες. Μία οργανωμένη στρατηγική στον τομέα των προσλήψεων βελτιστοποιεί την όλη διαδικασία, μειώνει τα έξοδα διαχείρισης, υποστηρίζει ενεργά όλες τις φάσεις προσλήψεων προσωπικού και εστιάζεται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.[7]

Αναφορικά με την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, χρήσιμο είναι να διευκρινιστεί πως εννοούμε τη διαδικασία μάθησης, η οποία έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει μελλοντικά για εργασίες που θα απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Σε αντίθεση με το παρελθόν, η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού αποτελούσε πολυτέλεια καθώς οι συνθήκες ήταν περισσότερο σταθερές και οι τεχνολογικές αλλαγές μικρές. Σήμερα, η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη εποχή και είναι μία ευθεία πρόκληση για τις επιχειρήσεις η αξιοποίηση στο έπακρο των παραγωγικών τους πόρων.



Παρενθετικά, θα λέγαμε πως η ανάπτυξη των εργαζομένων έχει περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και λιγότερο «εργοκεντρικό», καθώς η όλη διαδικασία μάθησης σκοπεύει στο να καταστεί ικανός ο εργαζόμενος να αντιμετωπίζει καταστάσεις, να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να παίρνει αποφάσεις σχετιζόμενες με την επίλυση προβλημάτων εντός της επιχείρησης. Συμπερασματικά χρήσιμο είναι να ειπωθεί πως η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά και χρησιμοποιούν και ανάλογους πόρους.[8]

Τέλος, στο εν λόγω υποκριτήριο επισημαίνεται η ανάγκη ανατροφοδότησης από τους εργαζομένους έτσι ώστε να βελτιώνονται οι πολιτικές, οι στρατηγικές και τα σχέδια για τους ανθρώπινους πόρους. Τα περισσότερα δεδομένα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους προκύπτουν από έρευνες με ερωτηματολόγια ή από προσωπικές συνεντεύξεις. Προκειμένου η επιχείρηση να υποστηρίξει τη διαδικασία αξιολόγησης απαιτείται να διατηρεί βάση δεδομένων με στοιχεία που σχετίζονται με την εκπαίδευση, αποδοτικότητα, μισθοδοσία κ.α.

Κάθε εργαζόμενος που απασχολείται σε μία επιχείρηση αναλαμβάνει να ολοκληρώσει ένα έργο. Η απόδοσή του στο εν λόγω έργο αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης από τον ίδιο τον οργανισμό. Εκτός όμως από μέτρο αποδοτικότητας, η αξιολόγηση δρα πολλές φορές και σαν κίνητρο ώστε οι υπάλληλοι γνωρίζοντας το βαθμό αποτελεσματικότητάς τους βελτιώνονται και θέτουν στόχους. Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αποτιμούν την απόδοσή τους ώστε να διαπιστώνεται πρόοδος που επιτεύχθηκε σε επιχειρησιακό και σε προσωπικό επίπεδο, να τίθενται νέοι στόχοι και να διακρίνονται περιοχές για μελλοντική ανάπτυξη. Επιπροσθέτως, μέσω της αξιολόγησης η επιχείρηση είναι σε θέση να διαπιστώνει τα προσόντα των εργαζομένων, τα επιτεύγματά και τις προοπτικές τους ώστε να τους ανταμείβει με βραβεία και πριμ απόδοσης.

Συμπληρωματικά ένα αποδοτικό σύστημα αξιολόγησης είναι δυνατό να συμβάλλει στον εντοπισμό δυνητικών ή μη προβλημάτων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων καθώς και στη διάκριση εκπαιδευτικών αναγκών, για την αντιμετώπιση των οποίων μπορεί


να κριθεί επιτακτική η δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Εν κατακλείδι, τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων δύνανται να χρησιμοποιηθούν ως απόδειξη για την νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα των ενεργειών (απολύσεις, προαγωγές) της Διοίκησης, ενώ παράλληλα μπορούν να χρησιμεύσουν ως εργαλείο benchmarking, αλλά και μέσο για πρόληψη λαθών και λήψη διορθωτικών ενεργειών.

Οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.(3β)

Μία ολοκληρωμένη ανάπτυξη προσωπικού καθιστά δυνατή τη σύνδεση μεταξύ στρατηγικής και απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα σημαντικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι η τεχνογνωσία που αποκτάει μέρα με τη μέρα. Η διαχείριση της επιχειρησιακής γνώσης ουσιαστικά απεικονίζει την υπάρχουσα εμπειρία, τις ικανότητες και τα προσόντα που διαθέτει μία επιχείρηση για να τοποθετηθεί και να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της νέας αγοράς, η οποία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς.

Η λεπτομερής εικόνα των υφιστάμενων και των απαιτούμενων προσόντων στην επιχείρηση και ο προσδιορισμός κλίμακας εμπειρίας του διαθέσιμου στελεχιακού δυναμικού της είναι συνήθεις προβληματισμοί που συναντώνται κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας έργου και μελέτης HR σε πολλές επιχειρήσεις.[9] Όταν εκπληρωθεί αυτή η ουσιαστική προϋπόθεση, τότε η επιχείρηση θα μπορέσει να μπει σε μία διαδικασία ανάπτυξης του προσωπικού η οποία αποτελείται από τους εξής άξονες:

- ✚ Παρακολούθηση, ταξινόμηση και διαχείριση προσόντων και απαιτήσεων. Η διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης αποτελεί το πυρήνα της ανάπτυξης του προσωπικού.
- ✚ Σταδιοδρομία και προγραμματισμός εξέλιξης με σαφή προσδιορισμό στόχων σταδιοδρομίας για τους υπαλλήλους.
- ✚ Πλάνο ανάπτυξης στελεχών με την προώθηση επαγγελματικής ανάπτυξης μέσα στην επιχείρηση.

 Ενθάρρυνση των υπαλλήλων για την επιδίωξη επιτυχημένου αποτελέσματος.

Η επιχείρηση με βάση την έλλειψη προσόντων θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει τις απαιτούμενες εκπαιδευτικές ανάγκες, λαμβάνοντας υπόψη την προοπτική και τα προσόντα των στελεχών της. Η υλοποίηση μιας στρατηγικής ανάπτυξης του προσωπικού θα βοηθήσει την επανευθυγράμμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου με τους στόχους της επιχείρησης, παρέχοντας της τους σωστούς ανθρώπους με τις σωστές ικανότητες στο σωστό χρόνο με το σωστό κόστος.

Στα πλαίσια της επιχειρηματικής τελειότητας απαιτείται η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων. Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει βαρύτητα στη δημιουργία και χρησιμοποίηση σχεδίων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού της, προκειμένου να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε έμψυχο υλικό. Τονίζεται δε πως ο οργανισμός θα πρέπει να προσφέρει μαθησιακές ευκαιρίες μέσα σε ένα άριστα εργασιακό περιβάλλον. Συμπληρωματικά θα λέγαμε πως η διοίκηση χρήσιμο είναι να δημιουργήσει κουλτούρα ώστε να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με την εργασία τους.

Οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στις διαδικασίες και εμπνυχώνονται (3γ).

Αναμφίβολα υπάρχουν πολλές θεωρίες οι οποίες επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων, νοιώθουν περισσότερο υπεύθυνοι και αποδίδουν περισσότερο αποτελεσματικά. Μέχρι σήμερα η πραγματοποίηση αυτής της θέσης έχει επιχειρηθεί με δύο τρόπους: ο πρώτος αναφέρεται στις αυτόνομες και ημι-αυτόνομες ομάδες εργασίας και ο δεύτερος τρόπος αναφέρεται στους κύκλους ποιότητας. Οι αυτόνομες ομάδες συνίστανται στο ότι ο σχεδιασμός της εργασίας δε γίνεται με βάση το άτομο αλλά την ομάδα, καθώς και στο ότι η ομάδα δρα αυτόνομα έχοντας την ευθύνη και εξουσία για το πως, πότε και ποιοι θα εκτελέσουν το έργο. Οι κύκλοι ποιότητας, από την άλλη πλευρά, αναφέρονται σε ομάδα εργαζομένων, η οποία συναντάται εθελοντικά σε τα-

κτά χρονικά διαστήματα με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων που αφορούν στην εργασία τους, να ανακαλύψουν τις αιτίες και να προτείνουν λύσεις.

Κρίνεται χρήσιμο να αναφέρουμε πως οι στόχοι του κύκλου ποιότητας είναι δύο κατηγοριών. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας, τη μείωση του κόστους, τη μείωση των ελαττωματικών ή της κατανάλωσης πρώτων και βοηθητικών υλών, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση των συστημάτων πρόληψης ατυχημάτων, τη βελτίωση των διαδικασιών και των συνθηκών εργασίας και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν τους ίδιους τους εργαζομένους. Τέτοιοι στόχοι είναι η ικανοποίηση μέσω της συμμετοχής ανωτέρων αναγκών, όπως προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση, ολοκλήρωση, η μείωση της αλλοτρίωσης της εργασίας, η βελτίωση της αφοσίωσης του εργαζομένου, η ανάπτυξη της επικοινωνίας καθώς και η ανάπτυξη συλλογικού-ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας.[10]

Στα πλαίσια του εν λόγω υποκριτηρίου θα λέγαμε πως οι ικανοποιητικά εφαρμοσμένοι κύκλοι ποιότητας θα δημιουργήσουν την αίσθηση ενότητας μεταξύ όλων των υπαλλήλων, θα καλυτερεύσουν την παρακίνηση και με αυτόν τον τρόπο, θα καλυτερεύσουν και την παραγωγικότητα δια μέσου της συμμετοχής, θα αυξήσουν την παραγωγικότητα πολύ περισσότερο από κάθε σύστημα πληρωμής, θα καλυτερεύσουν την ποιότητα με χαμηλότερο κόστος, θα ελαττώσουν τις συγκρούσεις και θα ανεβάσουν το ηθικό του προσωπικού και τέλος θα μειώσουν την κίνηση του προσωπικού από την επιχείρηση.

#### Οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση πραγματοποιούν διάλογο.(3δ)

Στο πλαίσιο της παρούσης ανάλυσης αξίζει να σημειωθεί πως η επιχείρηση καλείται να αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους υπαλλήλους τα οποία να διασφαλίζουν επιτυχημένη επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση καλό είναι να αναπτύξει επιτυχημένο διάλογο όχι μόνο από τη διοίκηση προς τους υπαλλήλους (top-down communication) αλλά και αντίστροφα (bottom-up communication). Η προώθηση του διαλόγου ανάμεσα στα μέλη και η ανάπτυξη καναλιών και

διόδων επικοινωνίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας.

Συμπληρωματικά η «επιχειρηματικά άριστη» επιχείρηση θα πρέπει να μεριμνήσει για τη διάχυση της γνώσης και της πληροφόρησης εντός του οργανισμού. Οι κοινές πρακτικές θα πρέπει να βρουν έδαφος ώστε να μεταφερθούν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, μέσω δομημένων διαδικασιών που να εξασφαλίζουν τη διάχυση γνώσης προς όλες τις κατευθύνσεις.

Οι εργαζόμενοι ανταμείβονται και οι πράξεις τους αναγνωρίζονται (3ε).

Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και το γεγονός ότι ο εργαζόμενος αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας της επιχείρησης, καθιστούν απαραίτητη την ικανοποίησή του. Λέγεται συχνά ότι «οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποτελούν την εγγύηση για ικανοποιημένους πελάτες» εννοώντας φυσικά πως δεν είναι δυνατόν να εξασφαλιστούν στρατηγικές όπως «προσανατολισμός στον πελάτη» και «βελτιστοποίηση διαδικασιών» χωρίς να έχει επιτευχθεί ένα κλίμα συνεργασίας εντός της επιχείρησης καθώς και ύπαρξη ικανοποιημένων εργαζομένων.

Στον τομέα των παροχών η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί ένα πρόγραμμα ανταμοιβών και αναγνώρισης. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζονται τα επιτεύγματα και η απόδοση των εργαζομένων. Οι παροχές είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν επιμίσθια, αυξήσεις μισθών, πληρωμένες διακοπές, επιπλέον μήνα άδειας μετά αποδοχών κ.α. Όμως, η επιχείρηση καλείται να προβαίνει σε έρευνες προκειμένου να διαπιστώσει αν πράγματι οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από τα κίνητρα που παρέχει η εταιρεία και να αναθεωρήσει, αν χρειάζεται, το σύστημα παροχών.

Μία άλλη κατηγορία κινήτρων φαίνεται να αποτελεί σημαντική προϋπόθεση ανάπτυξης ενός άριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Πρόκειται για τη μέριμνα σχετικά με την υγεία, την ασφάλεια των εργαζομένων, αλλά και θέματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύ-

νης. Τα θέματα αυτά θα πρέπει να εναρμονίζονται πλήρως με τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης και να εφαρμόζονται συστηματικά.

#### Κριτήριο 4 (Πόροι και Συνεργασίες)

Κατά τη διαχείριση των πόρων, ο οργανισμός οφείλει να μετράει και να ελέγχει τις συνέπειες που μπορεί να έχουν οι δραστηριότητές του στους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων και θεμάτων υγιεινής και ασφάλειας. Επιπροσθέτως, στα πλαίσια του κριτηρίου γίνεται λόγος για τη διαχείριση γνώσεων και πληροφοριών. Πιο συγκεκριμένα, ο οργανισμός θα πρέπει να μεριμνά ώστε οι υπάλληλοι να έχουν πρόσβαση και να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διαθέσιμα δεδομένα με ποικίλους τρόπους από μικρά συστήματα υπολογιστών, είτε είναι στην απ' ευθείας κατοχή και χρήση τους, είτε ανήκουν στο τμήμα που εργάζονται. Τα τοπικά αυτά πληροφοριακά συστήματα προσφέρουν ευκαμψία και γρήγορη ανταπόκριση, ώστε να επιτευχθούν οι πληροφοριακοί στόχοι, αλλά και συνδυάζουν δεδομένα και πληροφορίες από διάφορες πηγές, και, μέσω ανάλυσης, να δημιουργούν τη γνώση η οποία οδηγεί στη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση.

#### Κριτήριο 5 (Διαδικασίες)

Στα πλαίσια της βελτίωσης των διαδικασιών του οργανισμού, θα πρέπει να δοθεί σημασία στην ανάδειξη και στην καλλιέργεια των ικανοτήτων και γνώσεων των υπαλλήλων, με σκοπό την καλύτερη ανταπόκρισή τους στο συνεχώς εναλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων από πλευράς ικανοτήτων ώστε να ανταποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο στα καθήκοντά τους. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα, όπου απαιτείται, στα πλαίσια της υποστήριξης των αξιών και της στρατηγικής του οργανισμού.

Η Επιχειρηματική Αριστεία επιτάσσει την ανάπτυξη ειδικής μεθοδολογίας για τη βελτίωση των διαδικασιών σχετικά με τους υπαλλήλους μέσω της ανατροφοδότησης. Η διαπίστωση των αναγκών των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μέσω συνεντεύξεων, συναντήσεων

one-on-one και κατά τμήματα, αυτοαξιολογήσεων και ποικιλίας προτεινόμενων προγραμμάτων. Με τον τρόπο αυτό οι διαδικασίες μεταβάλλονται και τα οφέλη αποτιμώνται με βάση και τις απαιτήσεις των υπαλλήλων.




#### **4.3.2. Αποτελέσματα (results) [11]**

##### Κριτήριο 7: People results (Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό)

Είναι γενικά παραδεκτό πως η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση των δεκτών, δηλαδή των πελατών. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν ικανοποιούνται από την εργασία τους, είναι εύλογη η μη απόδοση του οργανισμού και κατ'επέκταση η εμφάνιση δυσαρεστημένων πελατών. Ως εκ τούτου η Διοίκηση, αν επιθυμεί να υλοποιήσει τους στόχους της, θα πρέπει να φροντίσει για την ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε και εκείνοι με τη σειρά τους να συμβάλουν στην πρόοδο του οργανισμού.[12]

Στα πλαίσια αυτά αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση η πληροφόρηση εκ μέρους της Διεύθυνσης των αναγκών και των επιθυμιών των εργαζομένων προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ικανοποίησή τους. Αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί με την έρευνα προσωπικού, η οποία είτε θα λάβει τη μορφή των ελεύθερων συζητήσεων ανάμεσα στη Διεύθυνση και το προσωπικό είτε θα διεξαχθεί με ερωτηματολόγια. Μέσω μιας έρευνας προσωπικού επιτυγχάνεται η καταγραφή και μελέτη των, σχετιζόμενων με την ικανοποίηση των εργαζομένων, παραγόντων, ώστε να είναι σε θέση η Διοίκηση να δράσει προς τη σωστή κατεύθυνση.

Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε πως οι βασικοί τομείς στους οποίους στρέφονται οι εργαζόμενοι είναι οι εξής:

-  Δημιουργία εμπιστοσύνης μέσω συνεργασίας.
-  Εξέλιξη καριέρας μέσω εκπαίδευσης και ανάθεση αρμοδιοτήτων.
-  Ικανοποίηση πελατών και υποστήριξη της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης.



## Περιβάλλον εργασίας.

Συμπληρωματικά, εμφανίζεται χρήσιμο να προσδιοριστούν δείκτες που αφορούν στην απόδοση μιας επιχείρησης όσον αφορά τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει με τους εργαζόμενους. Τέτοιοι δείκτες είναι δυνατόν να αναφέρονται στον αριθμό των αποχωρήσεων ανά έτος, στον αριθμό των απουσιών λόγω αδιαθεσίας κ.λ.π.

Το κριτήριο 7 του μοντέλου EFQM κάνει λόγο για τα αποτελέσματα όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Τα υποκριτήριά του αφορούν στις μετρήσεις της αντίληψης(7α) και στους δείκτες απόδοσης(7β).

### 4.3.2.1. Μετρήσεις αντίληψης (7α)

Σημαντικό στοιχείο είναι το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Με άλλα λόγια τι εντύπωση έχουν σχηματίσει και πώς κρίνουν την πολιτική της επιχείρησης σε σχέση με την διοίκηση του προσωπικού. Αναλυτικότερα θα λέγαμε πως οι μετρήσεις αναφορικά με τις αντιλήψεις του προσωπικού αφορούν σε θέματα όπως ευκαιρίες για καριέρα, δυνατότητα αναγνώρισης και κατ' επέκταση ανέλιξης εντός της επιχείρησης, συμμετοχή στις αποφάσεις, κλίμακα μισθολογίου, πολιτική και όραμα της επιχείρησης, συνθήκες εργασίας που να εξασφαλίζουν ασφάλεια και υγιεινή καθώς και διάφορες παροχές και κίνητρα τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης.

### 4.3.2.2. Δείκτες Απόδοσης(7β)

Οι δείκτες απόδοσης προσφέρουν στην επιχείρηση πληροφορίες που σχετίζονται με την απόδοση του προσωπικού. Η διαδικασία αυτή υλοποιείται με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Λέγοντας «αξιολόγηση» εννοούμε τη διαδικασία με την οποία υπολογίζεται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν προκαθοριστεί εκ των προτέρων.[13]



Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να αναφέρουμε πως η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων παρέχει στην επιχείρηση σημαντικές πληροφορίες τις οποίες μπορεί να τις αξιοποιήσει ώστε να διαγνωστούν εκπαιδευτικές ανάγκες, να διαπιστωθούν προβλήματα και οργανωτικές αδυναμίες καθώς και για να ενημερώνονται και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ώστε να βελτιώνουν την απόδοσή τους.

Οι δείκτες, λοιπόν, απόδοσης είναι δυνατόν ενδεχομένως να περιλαμβάνουν στοιχεία που σχετίζονται με την παραγωγικότητα, τη συμμετοχικότητα, τη δυνατότητα επίλυσης διαπροσωπικών συγκρούσεων, τη διάγνωση ικανοτήτων-δεξιοτήτων, τα επίπεδα απουσιών ή αδειών, την ταχύτητα εναλλαγής του προσωπικού καθώς και θέματα που αφορούν στις παρεχόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες, όπως δυνατότητα απόκρισης στα αιτήματα, δημιουργία κλίματος ασφάλειας και δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. **David E. Simmons, Mark A. Shadur, Arthur P. Preston**, “*Integrating TQM and HRM*”, **Employee Relations**, τομ.17, αρ. 3, MCB University Press, 1995, σελ. 75-76.
2. **Helen Smyth, Gerry Scullion**, “*HRM and TQM linkages – a comparative case analysis*”, **International Journal of Manpower**, τομ.17, αρ.6/7, MCB University Press 1996, σελ. 90,99.
3. **K. B. Hendricks, V. R. Singhal**, “*The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs*”, **Management Science**, τομ. 3, αρ. 47, 2001, σελ. 359-68.
4. **Rozhan Bin Othman, June M. L. Poon**, «*What shapes HRM? A multivariate examination*», **Employee Relations**, τομ. 22, αρ. 5, MCB University Press, 2000, σελ.469.
5. **Assessor Scorebook VI. I E**, EFQM, 1999, σελ. 10-57.
6. **Wiechmann D., Ryan Ann Marie, Heminway M.**, “*Designing and implementing global staffing systems:part 1-Leader in global staffing*”, **Human Resource Management**, τομ. 42, αρ. 1, 2003, σελ. 71.
7. **Leung A.**, “*Different ties for different needs: recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases*”, **Human Resource Management**, τομ. 42, αρ. 4, 2003, σελ. 303-304.
8. **David E. Simmons, Mark A. Shadur, Arthur P. Preston**, ο.π., σελ.77.
9. **Figen Cakar, Umit S. Bititci, Jillian MacBryde**, “*A business process approach to human resource management*, **Business Process Management Journal**, τομ. 9, αρ. 2, MCB University Press, 2003, σελ.194.

10. **Δ. Μπουραντάς**, «Μανατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά», εκδ. TEAM Ε.Π.Ε., Αθήνα, 1992, σελ.190-193.

11. **Assessor Scorebook VI. I E**, EFQM, 1999, σελ. 62-65.

12. **Paul Boselie, Ton van der Wiele**, “*Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave*”, **Managing Service Quality**, τομ. 12, αρ. 3, MCB University Press, 2002, σελ.168.

13. **Α. Χυτήρης**, «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», interbooks, 2001, σελ. 221.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### 5.1. Περίληψη

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών, η πελατοκεντρική προσέγγιση, καθώς και η μετάβαση από το παραδοσιακό στο σχεσιακό Μάρκετινγκ. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα συστατικά στοιχεία του CRM. Πιο συγκεκριμένα αναλύεται το λειτουργικό CRM, καθώς και η αξία των call centers και του internet ως κανάλια επικοινωνίας που συνιστούν το τεχνολογικό υπόβαθρο του CRM, το συνεργατικό CRM και το αναλυτικό CRM. Στα πλαίσια του αναλυτικού CRM αναφερόμαστε στην αξία της βάσης δεδομένων και στην τεχνική εξόρυξης δεδομένων (data mining).

#### 5.2. Εισαγωγή

Στις μέρες μας η παροχή ποιοτικών και πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών δεν αποτελεί πλέον την ειδοποιό διαφορά που θα αναδείξει μία επιχείρηση. Λειτουργώντας σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η τεχνολογία είναι πλέον διαθέσιμη σε όλους και οι τεχνικές διαφήμισης και προώθησης αποτελούν κοινή πρακτική, ο κυριότερος παράγοντας διαφοροποίησης, εντοπίζεται στη σχέση που αναπτύσσει η επιχείρηση με την πελατειακή της βάση. Σύμφωνα με τον Peter Drucker (1973) ο σκοπός κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη'.[1]

Η σύγχρονη επιχείρηση επιβάλλεται να μεταβάλλει τον προσανατολισμό της, εστιάζοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πελάτη. Η επένδυση στον πελάτη, αναμφίβολα, είναι στρατηγικής σημασίας, καθώς δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση αφενός μεν να διατηρήσει και αφετέρου να επεκτείνει την σχέση με την πελατειακή της βάση. Η εστίαση, εξάλλου, από το προϊόν στον πελάτη προέρχεται από την ανάγκη βαθύτερης γνώσης των αναγκών των πελατών.[2]

### 5.3. Διαχείριση Σχέσεων Πελατών

Ο όρος CRM έκανε αρχικά την εμφάνισή του στα τέλη της δεκαετίας τους 1990 έγινε δεκτός με αρκετό ενθουσιασμό στην ακαδημαϊκή κοινότητα και στον επιχειρηματικό κόσμο.[3] Τί είναι, λοιπόν, εμφανίζεται όλο και πιο συχνά; Τι είναι όμως η νέα αυτή προσέγγιση στη σχέση των εταιριών με τους πελάτες τους, και τι μπορεί να προσφέρει και στις δύο πλευρές; Είναι το CRM μία πηγή εσόδων για τις εταιρείες παροχής λογισμικού ή ένα πραγματικό εργαλείο το οποίο μπορεί να προσφέρει βραχυπρόθεσμα καθώς και μακροπρόθεσμα οφέλη σε όσες εταιρείες επενδύσουν στην απόκτηση και εφαρμογή του;

Μιλώντας για το CRM είναι χρήσιμο να προσδιορίσουμε τι δεν είναι. Δεν είναι απλά ένα λογισμικό ή ένα πρόγραμμα που μία εταιρεία εγκαθιστά με στόχο τη βελτίωση των πωλήσεων της. Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην εταιρεία και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξής της.[4] Εάν μία εταιρεία θέλει να είναι ανταγωνιστική οφείλει να μετατοπίσει τη στρατηγική marketing από το να διαχειρίζεται τη κερδοφορία του προϊόντος (product profitability) στο να διαχειριστεί τη κερδοφορία που προκύπτει από τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (customer profitability). Τα προϊόντα αντιγράφονται πλέον εύκολα από τους ανταγωνιστές και επομένως εκείνο που απαιτείται είναι η εστίαση σε customer relationships.

Η διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη (CRM) αναφέρεται στη διαδικασία συλλογής δεδομένων που σχετίζονται με τον πελάτη, στη σαφή αντίληψη των χαρακτηριστικών του πελάτη καθώς και στην εφαρμογή αυτών των χαρακτηριστικών σε συγκεκριμένες δραστηριότητες marketing (Swift,2001).[5] Επίσης, μπορεί να ορισθεί ως «η διαδικασία δημιουργίας και διαχείρισης μιας εξατομικευμένης αμοιβαίας και επωφελούς σχέσης με επιλεγμένους πελάτες ή ομάδες πελατών με κύριο αντικειμενικό σκοπό τη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας του πελάτη». Αυτό συνεπάγεται :

- την αναγνώριση της στρατηγικής θέσης που πρέπει να έχει ο πελάτης σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης.

- μετατόπιση από τον «προϊοντοκεντρισμό» και τις κάθετες λειτουργικές δομές, προς μία «ολιστική πελατοκεντρική θεώρηση».
- τήρηση των διαφόρων στοιχείων/πληροφοριών του κάθε πελάτη σε μία ενιαία βάση δεδομένων εις τρόπον ώστε να διασφαλίζεται η μοναδικότητά του.

Αναμφίβολα, όμως, η διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη δεν είναι ένα καινούργιο σενάριο, αλλά αντίθετα έρχεται από το παρελθόν. Παρ' όλ' αυτά μόνο πρόσφατα βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής και οι λόγοι που επιτρέπουν αυτήν την εξέλιξη είναι δυνατόν να συνοψιστούν στους ακόλουθους:[6]

- Η σχέση με τον πελάτη αναγνωρίζεται ως καθοριστικός παράγοντας για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.
- Καθώς οι επιχειρήσεις κατέχουν όλο και περισσότερα στοιχεία που αφορούν τους πελάτες τους, βρίσκονται σε θέση να διαχειρίζονται ικανοποιητικότερα τις σχέσεις με τους πελάτες τους, χρησιμοποιώντας διάφορες τεχνολογίες, όπως η αποθήκευση δεδομένων (data warehousing) και εξόρυξη γνώσης από δεδομένα (data mining).
- Ο παγκόσμιος ιστός αποτελεί όχι μόνο ένα νέο μέσο έκφρασης των επιχειρήσεων, αλλά και μία πηγή άντλησης πληροφοριών των επιθυμιών των πελατών.[7]

Ο όρος CRM, λοιπόν, δηλώνει τη μεθοδολογία που βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία «κτισίματος» διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση-πελάτης). Πρόκειται για μία μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας.[8]. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα CRM είναι η διαχρονική πώληση και εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης. Στις προτεραιότητες της μεθοδολογίας αυτής τοποθετείται η συγκέντρωση των συγκεκριμένων και σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικών μεταξύ τους αναγκών, που έχουν οι πελάτες.[9]

Πιο συγκεκριμένα η εφαρμογή της στρατηγικής CRM επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει στον πελάτη βάζοντάς τον στο κέντρο της οργάνωσής της, δίνοντας έμφαση στις δικές του ανάγκες και όχι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων της. Με αυτόν τον τρόπο η

σύγχρονη επιχείρηση θα μπορέσει να αποθηκεύσει και να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά και αξιοποιώντας μία σχέση εμπιστοσύνης μαζί του και να στηρίξει αποτελεσματικότερες δραστηριότητες Marketing και Πωλήσεων.

Με δύο λόγια CRM σημαίνει «Επένδυση στις Σχέσεις», «Επένδυση στον Πελάτη». Μέσα από ολοκληρωμένες λύσεις CRM οι επιχειρήσεις αποκτούν τη δυνατότητα να παρέχουν οργανωμένη υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών μέσα από διαδικασίες οργανωμένου marketing και πωλήσεων.[10] Σε γενικότερο πλαίσιο οι επιχειρήσεις οδηγούνται στο CRM στοχεύοντας στην παροχή προσωποποιημένων /φιλικών υπηρεσιών, στην καλύτερη γνώση πελατών, στη διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό και στον προσδιορισμό των πιο αποδοτικών πελατών.

#### **5.4. Η πελατοκεντρική προσέγγιση**

Το CRM ήλθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά. Αντί πρώτα οι πελάτες να ζητούν κάτι το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί με άμεσο τρόπο να παράσχει μία επιχείρηση, ο καινούργιος σχεδιασμός μέσα από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελατολογίου, προχωρά σε προβλέψεις. Απώτερος σκοπός είναι η παροχή όλης της απαιτούμενης πληροφόρησης ώστε να καθίσταται εφικτή η επιτυχής αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Το CRM εμφανίζεται είτε πλήρως είτε εν μέρει αυτοματοποιημένο.[11] Στην πρώτη περίπτωση, δηλαδή στην αυτοματοποιημένη αλληλεπίδραση, ο καταναλωτής έχει τον απόλυτο έλεγχο της αλληλεπίδρασης και εξουσιοδοτείται μέσω των τεχνολογιών όπως είναι το Internet και τα αυτοματοποιημένα τηλεφωνικά συστήματα. Στην δεύτερη περίπτωση ο υπάλληλος αναλαμβάνει ρόλο διαμεσολαβητή. Συνήθως η αλληλεπίδραση ανάμεσα στον υπάλληλο και στον πελάτη είναι το κλειδί της όλης διαδικασίας ενώ το CRM αποτελεί το εργαλείο που υποβοηθά τον υπάλληλο.

Μια επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω του προεντοπισμού των αγοραστικών

διαθέσεων. Μία επιχείρηση επίσης με αυτό τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε δρόμους ανάπτυξης τα προϊόντα της, καθώς μέσα από ασφαλή και συγκεντρωμένα στοιχεία, θα μπορέσει να αξιολογήσει την προοπτική τους και τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Εκτός των άλλων θα μειώσει και το κόστος καθώς η πελατοκεντρική διάθεση του συστήματος θα οδηγεί τη γραμμή παραγωγής.[12]

Η κατάδειξη και η τελική επιλογή πελατών μέσω αξιολογικών μεθόδων προκειμένου να γίνει σωστή διαχείριση της ανταπόκρισης και του διαλόγου, αποτελούν σημαντικό όπλο στα χέρια των επιχειρήσεων. Αν λάβουμε υπόψη το μεγάλο σε όγκο πλήθος των καταναλωτών, οι δυνατότητες που παρέχει το Internet είναι μεγάλες. Ας σκεφθούμε πόσες συναλλαγές λαμβάνουν χώρα καθημερινά και θα κατανοήσουμε την εξυπηρέτηση που παρέχει αυτό το νέο μέσο. Βασική επίσης πρόκληση είναι οι μεγάλες αλλαγές που επιφέρει το CRM στον τρόπο με τον οποίο οριοθετούνται και υλοποιούνται τα πλάνα επικοινωνίας των εταιριών.

### **5.5. Η μετάβαση από το παραδοσιακό στο σχεσιακό Μάρκετινγκ**

Αναμφίβολα η νέα φιλοσοφία στη διαχείριση των σχέσεων με τους καταναλωτές επιτάσσει τη μετάβαση από τις παραδοσιακές τεχνικές προβολής-προώθησης στη εδραίωση του μάρκετινγκ που βασίζεται στη σχέση με τον πελάτη (σχεσιακό Μάρκετινγκ).[13] Θα πρέπει όμως να τονίσουμε πως η έννοια του σχεσιακού Μάρκετινγκ ήρθε απλά να διευρύνει το παραδοσιακό Μάρκετινγκ και όχι να το αντικαταστήσει. Η βάση του σχεσιακού Μάρκετινγκ είναι η επαφή με τον πελάτη, ώστε να διαπιστωθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες του σε σχέση με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.[14]

Αναλυτικότερα, κρίνεται σκόπιμο να προσδιοριστούν οι βασικές διαφορές ανάμεσα στο παραδοσιακό και στο σχεσιακό Μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με το παραδοσιακό Μάρκετινγκ ο προσανατολισμός βρίσκεται στις πωλήσεις των προϊόντων και στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών τους. Συμπληρωματικά, θα λέγαμε πως δίνεται μικρή βάση κατά την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Η προσοχή, τέλος, στρέφεται στην μείωση της τιμής του προϊόντος, μέσω μείωσης του κόστους παραγωγής, ως βάση για την απόκτηση νέων πελατών.



Από την άλλη πλευρά, στο σχεσιακό Μάρκετινγκ ο προσανατολισμός βρίσκεται στον πελάτη και στη σχέση που θα αναπτύξει μαζί του ο οργανισμός, στην εξυπηρέτηση ακόμα και μετά την πώληση του προϊόντος ώστε να δημιουργηθούν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών συνιστά τη βάση της προώθησης (Μάρκετινγκ) και, τέλος, όλο το προσωπικό δεσμεύεται για την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των τελικών αποδεκτών.[15]

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, πως το σχεσιακό Μάρκετινγκ αποτελεί τη βάση, όπου θα στηριχθεί η φιλοσοφία της πελατοκεντρικής προσέγγισης του οργανισμού. Η εν λόγω μέθοδος Μάρκετινγκ όχι μόνο έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αλλά επικεντρώνεται στην αξία του πελάτη, βασίζεται στη διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης με τελικό σκοπό την ικανοποίηση των επιθυμιών του πελάτη, αντιμετωπίζοντάς τον ως ξεχωριστή οντότητα. [16]

Ολοκληρώνοντας θα λέγαμε πως σήμερα ο πελάτης περιμένει να τύχει ειδικής μεταχείρισης από την επιχείρηση Αυτό μπορεί να το πετύχει μόνο αν η επιχείρηση τον αντιμετωπίσει ως μεμονωμένο καταναλωτή και του προσφέρει εξειδικευμένες υπηρεσίες.[17] Το one-to-one Μάρκετινγκ προβάλλεται ως ο καταλληλότερος τρόπος για τη μετάβαση από τις συναλλακτικές (transactional-based) στις στρατηγικές που βασίζονται στη σχέση με τον πελάτη (relationship-based).[18]

## **5.6. Είδη CRM (Λειτουργικό, Συνεργατικό και Αναλυτικό CRM)**

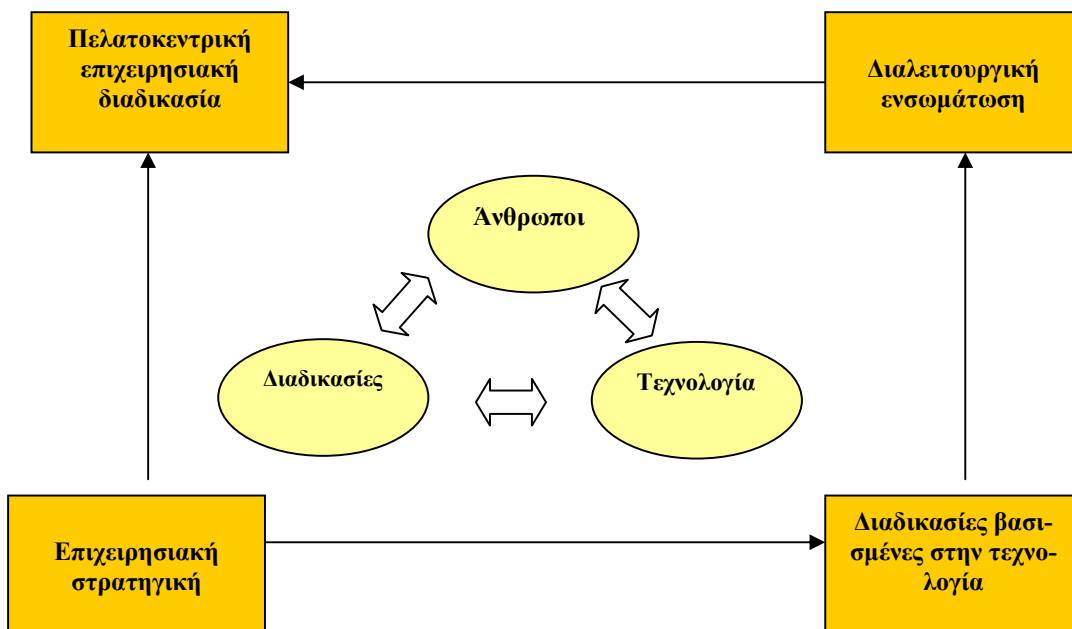
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες αποτελείται από τρία κομμάτια, τα οποία τροφοδοτούν το ένα το άλλο δημιουργώντας μία αέναη κυκλική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα το λειτουργικό CRM αναφέρεται στην εξυπηρέτηση, το συνεργατικό CRM στη συνεργασία των καναλιών επικοινωνίας και το αναλυτικό CRM στην κατανόηση του πελάτη μέσω της ανάλυσης των δεδομένων.

### 5.6.1. Λειτουργικό CRM

Η πρώτη διάσταση CRM είναι η λειτουργική (operational), η οποία αφορά τα εργαλεία και τις διαδικασίες με τις οποίες η επιχείρηση προσεγγίζει και εξυπηρετεί τους αποδέκτες των προϊόντων της. Με τον τρόπο αυτό αυτοματοποιούνται οι εταιρικές διαδικασίες επικοινωνίας με τους πελάτες και αποκτάται ένας τρόπος επαφής. Τα κυριότερα κανάλια επικοινωνίας προκειμένου η επιχείρηση να έρθει σε επαφή μαζί τους είναι μεταξύ άλλων τα call centers, το internet, το τηλέφωνο, fax, κινητές συσκευές.

Θα πρέπει να τονιστεί πως το CRM δεν αποτελεί από μόνο του μία τεχνολογία, αλλά πρόκειται για μία διεργασία κατά την οποία συγκεντρώνεται και διαχειρίζεται πληροφορία αναφορικά με τους πελάτες και πως οι ίδιοι αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση. Ο τελικός σκοπός ενός λογισμικού CRM είναι η συλλογή και οργάνωση των δεδομένων, τα οποία συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές, όπως είναι η απ' ευθείας επαφή μέσω των πωλητών, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) και τα call centers.

**Διάγραμμα 4: Μοντέλο εφαρμογής CRM**



Στο Διάγραμμα 4 εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς πως κατά την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης σχέσεων πελατών ενσωματώνονται οι τρεις διαστάσεις, δηλ. οι άνθρωποι, η τεχνολογία και οι διαδικασίες, σε μία πελατοκεντρική διαδικασία, η οποία καθοδηγούμενη από την επιχειρησιακή στρατηγική και με τη χρήση της νέας τεχνολογίας, δημιουργεί έναν διαλειτουργικό οργανισμό.[19] Παρακάτω αναλύεται η αξία των call centers και του internet ως κανάλια επικοινωνίας που συνιστούν το τεχνολογικό υπόβαθρο του CRM.

#### **5.6.1.1. Call Centers**

Σε καθημερινή βάση οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν χιλιάδες επαφές με τους πελάτες τους. Το κατάλληλο τεχνολογικό υπόβαθρο CRM μετατρέπει όλες αυτές τις αλληλεπιδράσεις από απλές καθημερινές δραστηριότητες σε πολύτιμες εμπειρίες και για τις δύο πλευρές. Κατ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση διαφοροποιεί συνεχώς το παρεχόμενο customer service, αποκτώντας ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα τμήματα των επιχειρήσεων που αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες, συχνότερα από οποιαδήποτε άλλα, είναι τα τηλεφωνικά κέντρα (call centers ή contact centers). Η σπουδαιότητα τους αυξάνεται ραγδαία, δεδομένου ότι παρέχουν επιλεκτικό και συγχρόνως απόλυτα προσωποποιημένο customer service, το οποίο μέχρι πρότινος ήταν πολύ δύσκολο να επιτευχθεί. Με τη βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος CRM συλλέγεται όλη η διαθέσιμη πληροφόρηση για τον πελάτη. Το CRM επικοινωνεί με το front office software του call center. Το front office συλλέγει και αξιοποιεί όλη την προσωποποιημένη γνώση μέσω τεχνολογίας Computer Telephony Integration (CTI). Η δρομολόγηση των κλήσεων επιτυγχάνεται μέσω συστημάτων Automatic Call Distribution (ACD) στο ίδιο call centre ή μέσω της τεχνολογίας Call Vectoring σε άλλο call centre, ενώ η αυτοματοποίηση των ροών εργασίας και η αριστοποιημένη κατανομή των agents εξασφαλίζονται με χρήση εφαρμογών Interactive Voice Response (IVR) και WorkForce Management (WFM).

Επιπροσθέτως, η αξιοποίηση όλης αυτής της πληροφόρησης πραγματοποιείται με την υιοθέτηση συστημάτων data warehousing και data mining, καθώς και με τη χρήση τεχνικών

statistical modeling και profiling. Απώτερος σκοπός είναι η δημιουργία του προφίλ του κερδοφόρου πελάτη, όπου θα αποτυπώνονται η συμπεριφορά, οι επιθυμίες και οι προτιμήσεις του. Στη συνέχεια η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το Internet ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας. Τέλος, όλα τα παραπάνω δεν έχουν νόημα όταν το δίκτυο και οι servers δεν είναι συνεχούς τεχνολογίας (robust).[20]

### Μειονεκτήματα των call centers

Αναφορικά με τα μειονεκτήματα των call centers θα λέγαμε πως καθώς το σημαντικότερο είναι η εξασφάλιση σοβαρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, απαιτείται άριστη υποδομή, συνεχώς αναβαθμιζόμενη σε τεχνολογία οργάνωση, λειτουργία και ανθρώπινο δυναμικό. Για να εξασφαλιστούν όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία, είναι αυτονόητο ότι συνεχώς θα πρέπει να καταβάλλονται σοβαρές προσπάθειες βελτίωσης και αναβάθμισης. Οι προσπάθειες αυτές αφορούν : το *μηχανολογικό εξοπλισμό*, σε συνδυασμό με τα μηχανογραφικά προγράμματα, τα οποία υποστηρίζουν και καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών, οι οποίες, στην πλειοψηφία τους είναι διαφορετικές όσο κοινοί κι αν είναι οι στόχοι, την *οργάνωση και λειτουργία*, όπου ο βαθμός δυσκολίας είναι πολύ μεγάλος λόγω του αριθμού και της εναλλαγής των πελατών, του όγκου και των γρήγορων και με μεγάλη απόδοση αποτελεσμάτων, καθώς και τη *συνεχή εξεύρεση, εκπαίδευση, παρακολούθηση, αξιολόγηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού*, ανάλογα με τις ικανότητες, την απόδοση, την εμπειρία και τις φιλοδοξίες του.

#### **5.6. 1.2. Το Internet και οι εφαρμογές του στο CRM**

Στις αρχικές του εφαρμογές, το CRM υλοποιούνταν με τη χρήση παραδοσιακών μέσων επικοινωνίας, ταξινόμησης και φυσικά πωλήσεων. Η έλευση του Internet άλλαξε δραστικά την κατάσταση και κατέστησε το CRM ως electronic-CRM ή e-CRM. Το χαμηλό κόστος επικοινωνίας του Internet επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συλλέγουν και να επεξεργάζονται σε πολύ μικρό χρόνο, μεγάλο όγκο δεδομένων πωλήσεων, ανεξαρτήτως της γεωγραφικής περιοχής στην οποία πραγματοποιούνται οι συναλλαγές.

Η επίδραση, μάλιστα, του Internet στο CRM ήταν τέτοια που πλέον ο όρος e-CRM ταυτίστηκε με το CRM. Πλέον κανείς δεν θεωρεί μεθοδολογίες CRM, χωρίς τη χρήση της νέας τεχνολογίας της τηλεπληροφορικής. Το Internet προσφέρεται για την ενσωμάτωση διαδικασιών CRM, εφόσον όμως υπάρχει η απαραίτητη υποδομή σε μία επιχείρηση. Κατά κανόνα το CRM μπορεί να αξιοποιηθεί από τις επιχειρήσεις εκείνες που διαθέτουν κάποιου είδους μηχανογράφηση και στους υπολογιστές τους υπάρχουν αποθηκευμένα τα στοιχεία των πελατών τους. Ωστόσο, επειδή μέχρι πρόσφατα οι πελάτες παρακολουθούσαν μόνο σε ό,τι αφορά στις οικονομικές τους συναλλαγές υπάρχουν δυσκολίες στην υιοθέτηση του νέου μοντέλου λειτουργίας των επιχειρήσεων.[21]

*Κάρτα AB Βασιλόπουλος*

Πολλές επιχειρήσεις, έχουν δημιουργήσει υποδομές και εφαρμογές για την υιοθέτηση των νέων διαδικασιών CRM στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Κλασική περίπτωση συνιστά η κάρτα AB Βασιλόπουλος, η οποία καταγράφει τις συναλλαγές των πελατών των καταστημάτων της αλυσίδας supermarkets. Ο πελάτης έχει κίνητρο να χρησιμοποιήσει τη κάρτα καθώς μετά από την κατανάλωση κάποιου ποσού και άνω, γίνεται δέκτης προσφορών. Για την επιχείρηση η εν λόγω κάρτα συνιστά μία διαδικασία παρακολούθησης της καταναλωτικής συμπεριφοράς, προκειμένου να επιτυγχάνει καλύτερο προγραμματισμό των προμηθειών. Η εταιρεία διατηρεί στατιστικά στοιχεία αγορών των πελατών της, διακρίνει τις καταναλωτικές συνήθειες και προσαρμόζει τη διάθεση προϊόντων στα καταστήματα, ράφια κ.λ.π.

### **5.6.2.Συνεργατικό CRM**

Το συνεργατικό CRM συμβάλλει στη διευκόλυνση της επικοινωνίας με τους πελάτες επιτρέποντας την εύκολη συνεργασία και τη μεγαλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες και προσδοκίες τους. Η αύξηση του αριθμού των καναλιών επικοινωνίας λόγω της ανάγκης παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών δημιούργησε την ανάγκη για τις υπηρεσίες του συνεργατικού CRM, οι οποίες ουσιαστικά παρέχουν την υποδομή για ενιαία επικοινωνία μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το κανάλι επικοινωνίας.

Αναλυτικότερα, θα λέγαμε πως οι πληροφορίες που φτάνουν στην επιχείρηση από διάφορα κανάλια επικοινωνίας θα πρέπει να διαχέονται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα στοιχεία της παραγγελίας που προέκυψε από την προσωπική συνάντηση του πωλητή με τον πελάτη πρέπει να είναι στη διάθεση και του προσωπικού που παρέχει τηλεφωνική υποστήριξη αλλά και υποστήριξη μέσω internet. Ο βασικότερος στόχος είναι να εξυπηρετούνται οι ανάγκες του πελάτη, ο οποίος λαμβάνει ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης όποιο κανάλι επικοινωνίας με την επιχείρηση και αν επιλέξει.[22]

### **5.6.3.Αναλυτικό CRM**

Προτού φτάσουμε στον αναλυτικό CRM, που αναφέρεται στην επεξεργασία των πληροφοριών και δεδομένων για ανάλυση, μοντελοποίηση και αξιολόγηση, με στόχο τη δημιουργία αμοιβαία επωφελών σχέσεων μεταξύ των πελατών και της επιχείρησης, θα πρέπει η επιχείρηση να δημιουργήσει την υποδομή για τη διαχείριση των πληροφοριών. Στην πράξη αυτό την οδηγεί στη δημιουργία μίας βάσης δεδομένων.

#### **5.6.3.1. Δημιουργία βάσης δεδομένων πελατών**

Όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν ένα κοινό και σε μεγάλο βαθμό καθοριστικό παρονομαστή. Τη βάση δεδομένων (Data Base), ήτοι μία σειρά αρχείων που εμπεριέχουν ταξινομημένες πληροφορίες για τους πελάτες. Η σημασία μιας βάσης δεδομένων γίνεται προφανής αν εξετάσουμε το στρατηγικό ρόλο του Customer Relationship Management που είναι:[23]

- Η κατανόηση της συμπεριφοράς αλλά και των κινήτρων της ανταπόκρισης και της αξίας του καταναλωτικού κοινού.
- Η χρήση της γνώσης για τη δημιουργία διαλόγου με τους πελάτες εστιασμένου σε ποσοτικές και ποιοτικές ευκαιρίες σχετικές με τα ενδιαφέροντά τους.
- Η επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών επικοινωνίας και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα και η μέγιστη αποδοτικότητα της επένδυσης.

- Το χτίσιμο και η διατήρηση επικερδών πελατειακών σχέσεων.

Είναι προφανές ότι οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν τα ένα άτομο από το άλλο στην περίπτωση που αυτά τηρούνται σε διαφορετικά πληροφορικά συστήματα. Μόνο η συγκέντρωση και η τήρησή τους σε μία βάση δεδομένων, δίνει τη δυνατότητα να γίνει καλύτερα κατανοητή η αξία ενός ατόμου σε όλη τη διάρκεια της ζωής του, οι δυνητικές προτιμήσεις του και επί πλέον να προβλεφθεί τι είναι εκείνο που το παρακινεί να προβαίνει σε συγκεκριμένες συναλλαγές.

Ειδικότερα, τα δεδομένα μπορεί να αφορούν προτιμήσεις, εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς, πληροφορίες τρόπου ζωής, στοιχεία συναλλακτικής συμπεριφοράς καθώς και δεδομένα επικοινωνίας του πελάτη με την επιχείρηση, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση. Δυνατόν να περιέχονται πληροφορίες σχετικά με την αποδοτικότητα του πελάτη, το βαθμό ικανοποίησης, διατήρησης/συγκράτησής του, πιστότητας κ.λ.π. Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι μία βάση δεδομένων είναι όχι μόνο πολύπλοκη αλλά και συγχρόνως μικρής χρησιμότητας στην περίπτωση κατά την οποία δεν έχει «a priori» συγκεκριμενοποιηθεί πώς πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και τί πρόκειται να επιτευχθεί. Το 80% της «μάχης» δεν αφορά στην τεχνολογία αλλά στην κατανόηση των δεδομένων και τη μοντελοποίησή τους. Η ταχύτητα είναι το κλειδί για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής βάσης δεδομένων. Πρωταρχικής σημασίας είναι τα άμεσα οφέλη που θα προκύψουν από τη χρησιμοποίησή της.[24]

Η βάση δεδομένων, λοιπόν, με τη χρήση εξειδικευμένου software επιτρέπει τη συλλογή, χρήση, ανάλυση και τελική αξιολόγηση των υπαρχόντων στοιχείων του καταναλωτικού κοινού, παρέχοντας βοήθεια στη διαχείριση αυτών των πληροφοριών. Οι εφαρμογές της βάσης δεν έχουν μονοδιάστατο χαρακτήρα, αλλά χαρακτηρίζονται από πολλαπλές λειτουργίες και εναλλαγή.

Στο Customer Relationship Management η επικοινωνία έχει άμεση σύνδεση με τη γνώση των χαρακτηριστικών της αγοραστικής συμπεριφοράς του καταναλωτή. Μπορεί με τον τρόπο αυτό μία επιχείρηση να ενημερωθεί για μία σειρά θεμάτων όπως:

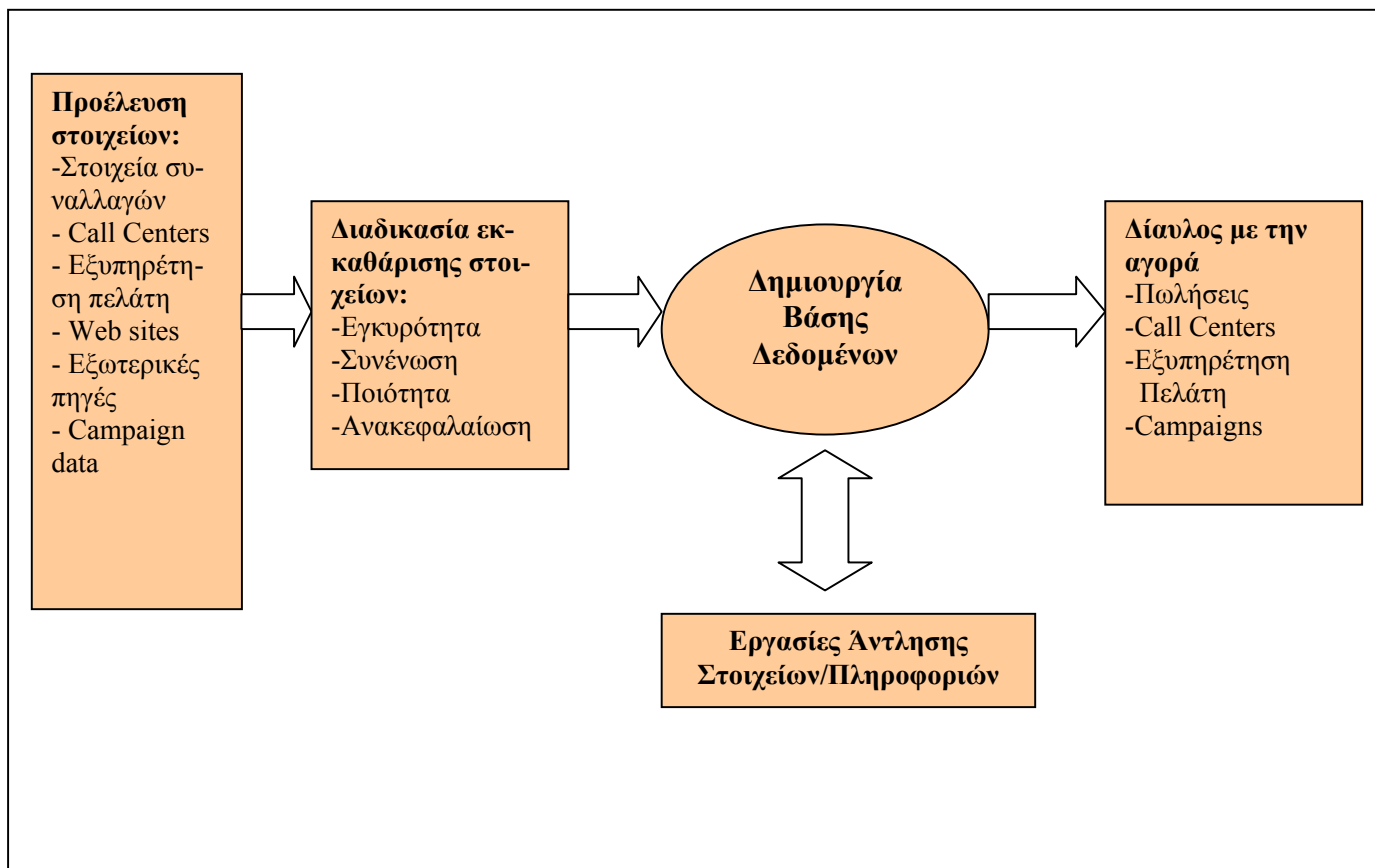
- Ποια τα είδη που καταναλώνει περισσότερο ο πελάτης.
- Σε ποιες ποσότητες.
- Με ποιον τρόπο.
- Τι άλλου είδους αγορές πραγματοποιεί.
- Ποια είναι τα κανάλια αγορών στα οποία καταφεύγει.
- Για ποιους λόγους διακόπτει τις αγορές του και σε ποια άλλα προϊόντα πρσσανατολίζεται.

Μία βάση δεδομένων επιτρέπει, επίσης, στην εταιρεία να γνωρίζει ονομαστικά τους πελάτες της, το ιστορικό αγορών, επαφών, ανταπόκρισης και να διαχειρίζεται διαχρονικά τη σχέση μαζί τους. Ανά πάσα στιγμή γνωρίζει τη συνολική αξία των πελατών της, μέσα από τις συνήθειές τους και παράλληλα διαθέτει ένα αυτοματοποιημένο πελατοκεντρικό σύστημα αποστολής, τιμολόγησης, αποθήκευσης, εξυπηρέτησης και κοστολόγησης.

Γενικότερα μία βάση δεδομένων, όπως στο Διάγραμμα 5, μπορεί να περιγραφεί σε όρους διαδικασιών που κρίνονται αναγκαίοι για την αυτοματοποίηση και αξιολόγηση της επικοινωνίας με τον πελάτη και για τη διευκόλυνση της μαζικής εξατομίκευσης (mass customization). Η ευρύτερη έννοια της βάσης δεδομένων συνοψίζεται στο εν λόγω Διάγραμμα, που δείχνει τόσο τις διαδικασίες, μέσα από τις οποίες ο πελάτης συνήθως εμπλέκεται, όσο και τις αντίστοιχες εκροές της.



### Διάγραμμα 5: Βάση δεδομένων και συναφείς διαδικασίες



Συγκεκριμένα τα στοιχεία και οι πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες αντλούνται/προέρχονται, όπως εξάλλου προειπώθηκε, από διαφορετικές πηγές (π.χ. call centers, web sites) ή βρίσκονται σε διαφορετικές μηχανογραφικές εφαρμογές. Κατά τη διαδικασία της εκκαθάρισης (data cleansing), τα εν λόγω στοιχεία ή αρχεία ελέγχονται, ενοποιούνται και εμπλουτίζονται ώστε κατά το δυνατόν να αποφεύγονται οι διπλές καταχωρήσεις και να διασφαλίζεται η μοναδικότητα του πελάτη στο σύστημα.

Με αυτόν τον τρόπο τα στοιχεία που συγκεντρώνονται στην κοινή βάση, πλέον, οργανώνονται και αποθηκεύονται γύρω από την «οντότητα πελάτη». Το επόμενο αναγκαίο βήμα είναι η εφαρμογή μιας διαδικασίας η οποία με μία σειρά αναλύσεων θα μετουσιώνει τα δεδο-

μένα σε πληροφορία χρήσιμη για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (data mining) και άμεσα διαθέσιμη σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης.

### **5.6.3.2. Αντληση Πληροφοριών (Data Mining)**

Στα πλαίσια του αναλυτικού CRM, η επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνική εξόρυξης δεδομένων, το βασικότερο εργαλείο για την άντληση γνώσης για τους πελάτες, με αποτέλεσμα την προσωποποιημένη εξυπηρέτησή τους. Η άντληση στοιχείων και πληροφοριών (Data Mining) είναι μία διαδικασία που χρησιμοποιεί την τεχνολογία της πληροφορικής (software-hardware), προκειμένου να διερευνήσει μεγάλους όγκους δεδομένων με κύριο αντικειμενικό σκοπό την ανεύρεση σχέσεων (relationships) και τη δημιουργία μοντέλων πρόβλεψης (modeling) της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Το Data Mining χρησιμοποιώντας προηγμένα εργαλεία, με μία σειρά από εξειδικευμένες αναλύσεις, αναζητά έννοιες/σημασίες, ανακαλύπτει τάσεις και άγνωστα πρότυπα συμπεριφοράς και εξάγει κανόνες.[25] Ο οικονομικός αναλυτής βλέπει τι συμβαίνει στην επιχείρηση και καθορίζει ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, προκειμένου να επιλυθεί ένα θέμα ή να δημιουργηθεί μία ευκαιρία.

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη διαχείριση του «decision making» σε τομείς όπως η στόχευση και η προσαρμογή των προϊόντων στις απαιτήσεις των πελατών καθώς και στη βελτίωση γενικότερα των ενεργειών μάρκετινγκ και των διαφόρων λειτουργικών διαδικασιών. Η εφαρμογή των συγκεκριμένων εργαλείων διερεύνησης δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε ορθολογικότερη τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης, καλύτερο «profiling» του πελάτη, πρόβλεψη της ενδεχόμενης διαρροής κ.λ.π.

Στο σημείο αυτό προκύπτει ένα παράδοξο. Η βασική αρχή του CRM είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συγκέντρωση δεδομένων που αφορούν τους πελάτες. Ο βασικός σκοπός της συλλογής των δεδομένων είναι ότι επιτρέπει στους managers να έχουν πρόσβαση σε μία υψηλής ποιότητας πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να πάρουν σωστές αποφάσεις. Το παράδοξο όμως είναι πως αυτό δεν συμβαίνει πάντα, καθώς η υψηλότερη ποιότητα πληροφόρησης δύναται να οδηγήσει σε «φτωχότερες» αποφάσεις. Ο Raghunathan (1999)

[26]συμπεραίνει: Η ποιότητα των αποφάσεων βελτιώνεται με την υψηλής ποιότητας πληροφορόφορηση, μόνο με την προϋπόθεση ότι ο manager γνωρίζει τις σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές.

Εν κατακλείδι, θα λέγαμε πως για τον ίδιο λόγο που δημιουργείται το προαναφερθέν παράδοξο, είναι δυνατό να δημιουργηθεί κατά την εξόρυξη των δεδομένων. Ο Feelders (2000) σημειώνει[27]: Προκειμένου να επιτευχθεί επιτυχής εξόρυξη δεδομένων απαιτείται επιδεξιότητα στην εξόρυξη δεδομένων των πελατών και στην διαχείριση των δεδομένων που αφορούν την επιχείρηση

Συμπερασματικά, η εφαρμογή μεθόδων και εργαλείων «Data Mining» αυξάνει σημαντικά την προστιθέμενη αξία, όμως, απαιτεί μεγάλες επενδύσεις τόσο σε τεχνολογία όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διαδικασία διερεύνησης των στοιχείων και η άντληση πληροφοριών, όπως άλλωστε συμβαίνει και στην περίπτωση μιας βάσης δεδομένων, δεν μπορεί να είναι μία στατική εργασία, αλλά μία συνεχής διαδικασία που διαρκώς εκσυγχρονίζεται.

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Jay Kandampully, Ria Duddy**, “*Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship*”, **Marketing Intelligence & Planning**, τομ. 17, αρ. 7, MCB University Press, 1999, σελ.316.
2. **Tim Baker**, “*Customer-focused organizations: Challenges for managers, workers and HR practitioners*”, **The Journal of Management Development**, τομ. 21, αρ. 4, MCB University Press, 2002, σελ. 307.
3. **Kelly S**, “*Analytical CRM:the fusion of data and intelligence*”**Interactive Marketing**, τομ. 1, αρ. 3, 2000, σελ. 262-7.
4. **Woodcock N., Starkey M**, “*I wouldn’t start from here: finding a way in CRM projects*”, **Journal of Database Marketing**, τομ. 18, αρ. 1, 2001, σελ. 61-74.
5. **Ahn Jeong Yong, Kim Seok Ki, Han Kyung Soo**, “*On the design concepts for CRM systems*”, **Industrial Management and Data Systems**, τομ.103, αρ. 5, MCB UP Limited, 2003, σελ. 325.
6. **Y. Xu, D. Yen, B. Lin, D. Chou**, “*Adopting customer relationship management technology*”, **Industrial Management & Data Systems**, τομ. 102, αρ. 8, MCB University Press, 2002, σελ. 443.
7. **Fred Palumbo, Bradley S. O’ Hara, Paul A. Herbig**, “*Total Quality and the Human Resource Professional*”, **Training for Quality**, τομ. 02, αρ. 1, MCB University Press, 1994, σελ.30.
8. **Prabhaker P.**, “*Integrated marketing-manufacturing strategies*”, **Journal of Business and Industrial**, τομ. 16, αρ. 2, 2001, σελ. 113-28.

9. [www.go-online.gr/ebusiness](http://www.go-online.gr/ebusiness)

10. **McKim, Hughes A.**, “*How to measure CRM success*”, **Target Marketing**, 2000, σελ.138-139.

11. **Homburg C., Workman J. P., Jensen O.**, “*Fundamental changes in marketing organization:the movement towards a customer-focused organizational structure*”, **Academy of Marketing Science Journal**, τομ. 28, αρ. 4, 2000, σελ. 459-78.

12. **Jeremy Galbreath, Tom Rogers**, “*Customer Relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business*”, **The TQM Magazine**, τομ. 11, αρ. 3, MCB University Press, 1999, σελ.162.

13. **Seth J., Parvatiyar A.**, “*Evolving relationship marketing into a discipline*”, **Journal of Relationship Marketing**, τομ. 1, αρ. 1, 2002, σελ. 3-16.

14. **Monica Law, Theresa Lau, Y. H. Wong**, «*From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-operative perspective*», **Marketing Intelligence & Planning**, τομ.21, αρ. 1, MCB University Press, 2003, σελ.54.

15. **A. Wong, A. Sohal**, “*An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality*”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, τομ. 30, αρ. 1, MCB University Press, 2002, σελ.35.

16. **Rampersad H**, “*75 painful questions about your customer satisfaction*”**The TQM Magazine**, τομ. 13, αρ. 5, 2001.

17. **O’ Malley L., Tynan C.**, “*Relationship marketing in consumer markets:rhetoric or reality?*”**European Journal of Marketing**, τομ.34, αρ. 1, 2000, σελ. 797-815.

18. **Fournier S.**, “*Secrets of Customer Relationship Management: It’s All about How You make Them Feel*”, **Journal of Services Marketing**, τομ. 16, αρ. 7, 2002, σελ. 700.
19. **Chen Injazzj, Popovich Kareu**, “*Understanding CRM: People, process and technology*”, **Business Process Management Journal**, τομ 9, αρ. 5, MCB UP Limited, 2003, σελ.675.
20. **Γ. Ψωμακάκης**, «*CRM: Η στρατηγική που αναπτύσσει επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις*», 12-9-2001, [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr).
21. **Peppers D, Rpgers M**, “*Successful Web sites*”, 2000, [www.DMReview.Com](http://www.DMReview.Com).
22. **N. Μακρομανωλάκης**, «*CRM: Ένα έργο με πολλές διαστάσεις*», **περιοδικό HOW?**, Οκτώβριος 2003, σελ.14.
23. **Warner D.**, “*The Insider’s Guide to Building an Effective Knowledge Base*”, **white paper, RightNow Technologies**, 2000.
24. [www.crm2day.gr/library](http://www.crm2day.gr/library).
25. **Ahn Jeong Yong, Kim Seok Ki, Han Kyung Soo**, ο.π., σελ.327.
26. **Ranjit Bose**, «*Customer Relationship Management: key components for IT success*», **Industrial Management & Data Systems**, τομ.102, αρ. 2, MCB UP Limited, 2002, σελ. 94.
27. **Ranjit Bose**, ο.π., σελ. 94.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **6.1. Περίληψη**

Στο κεφάλαιο 7 επιχειρείται η συσχέτιση της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως φιλοσοφίες. Επιπρόσθετα, αναφέρεται η σύνδεση του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας με τη Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες. Προσδιορίζονται οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί μία επιχειρηματικά «τέλεια» επιχείρηση αναφορικά με τους πελάτες της και τα αποτελέσματα (μετρήσεις αντίληψης – δείκτες απόδοσης) που απαιτείται να επιτυγχάνει.

#### **6.2. Εισαγωγή**

Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σχετίζεται άμεσα με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε πως η βασική θεώρηση πίσω από τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση. Η ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη καθίσταται ως ο βασικός στόχος της επιχείρησης προκειμένου να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και να κυριαρχήσει.

#### **6.3. Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας**

Το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πελάτες του. Αναφέρει τις προϋποθέσεις ώστε η επιχείρηση να διαμορφώσει, να αναπτύξει και να διαχειριστεί αποδοτικά τις σχέσεις με τους υπάρχοντες και δυνητικούς καταναλωτές των προϊόντων της. Επιπλέον, αναφέρεται στα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο οργανισμός.

### **6.3.1. Προϋποθέσεις (enablers) [1]**

#### **Κριτήριο 1. Ηγεσία**

Αναφορικά με τους πελάτες θα λέγαμε πως το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας θέτει κάποιες προϋποθέσεις για σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων στα πλαίσια της αριστείας στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, στο κριτήριο 1 του μοντέλου η ηγεσία εμφανίζεται να παίζει καθοριστικό ρόλο. Αρχικά θα λέγαμε πως η επιχείρηση απαιτείται να δίνει μεγάλη βαρύτητα στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της. Ακόμη, για καλύτερη εξυπηρέτηση, οποιεσδήποτε πληροφορίες από την αγορά αφομοιώνονται και προσαρμόζονται ανάλογα με τους στόχους των σχεδίων βελτίωσης. Ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία είναι σε θέση να αφογκράζεται τις ανάγκες των πελατών της είναι δυνατό να συνίσταται σε multi-channelled προσέγγιση, όπως μέσω marketing, distribution sales ή applications.

Θα πρέπει, λοιπόν, πολιτική της εταιρείας να αποτελεί η ενεργός ανάμειξη των ανώτερων διοικητικών στελεχών στη δημιουργία συνεργασιών με το πελατολόγιο, ώστε να υποστηρίζονται οι εταιρικοί στόχοι. Για την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών μπορεί να συμβάλλει και το γεγονός ότι οι ίδιοι εξυπηρετούνται απ' ευθείας, χωρίς μεσολαβητές. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση «ακούει» τους ανθρώπους, όχι μόνο από το εσωτερικό της περιβάλλον, τους υπαλλήλους, αλλά και από το εξωτερικό, τους πελάτες.

#### **Κριτήριο 2. Πολιτική και Στρατηγική**

Κατά τη χάραξη και υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής του οργανισμού, εμφανίζεται επιτακτική η ανάγκη εστίασης στις πληροφορίες που αποκομίζονται από μετρήσεις, έρευνα και δραστηριότητες. Χρήσιμο είναι να αναλύονται οι ιδέες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων και των πελατών. Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ανάγκες των πελατών, η επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτύσσει και να ανανεώνει την πολιτική και στρατηγική κατά το όραμα, τους στόχους και τις αξίες της. Τέλος, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να «επικοινωνηθούν» και να εφαρμοστούν η πολιτική και η στρατηγική,



όπως απαιτείται, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις προσδοκίες των πελατών, με απώτερο σκοπό την εγκαθίδρυση σχέσεων εμπιστοσύνης και μακροπρόθεσμων συνεργασιών.

#### Κριτήριο 4. Πόροι και Συνεργασίες

Ο τρόπος με τον οποίον ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες και τους πόρους επηρεάζεται άμεσα από τη δημιουργία συνέργιας ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες και να προστεθεί αξία στην αλυσίδα πελάτη/προμηθευτή. Πιο συγκεκριμένα η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να συμμετέχει ενεργά στην εγκαθίδρυση σχέσεων με τους πελάτες, ώστε να επιδιώκεται συμφωνία σε υψηλό επίπεδο διοίκησης για κοινούς στόχους, διανομή πληροφοριών, αμφίδρομη βοήθεια για βελτίωση, ανάμειξη σε διαδικασίες δημιουργίας προϊόντων και νέων τεχνολογιών και αλληλοϋποστήριξη για ανάπτυξη.[2]

Όσον αφορά τη διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης θα λέγαμε πως απαιτείται η επιχείρηση να έχει την ικανότητα να συλλέγει, να δομεί σωστά και να διαχειρίζεται τις πληροφορίες και τις γνώσεις της εις όφελος της στρατηγικής και της πολιτικής της. Εξάλλου, αυτό αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία της σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Προκειμένου, λοιπόν, να διαχειριστούν επαρκώς οι πληροφορίες, είναι απαραίτητη η δημιουργία μίας βάσης δεδομένων όπου να συγκαταλέγονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, οι οποίες υποστηρίζουν την αποστολή, τις αξίες, τη στρατηγική και τη πολιτική της. Τέλος, η επιχείρηση καλείται να παρέχει πρόσβαση στις πληροφορίες όχι μόνο στους υπαλλήλους της, αλλά και στους πελάτες. Κρίσιμο είναι οι πελάτες να μπορούν ανά πάσα στιγμή να ενημερωθούν για τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, για την τιμολογιακή πολιτική, για θέματα που σχετίζονται με την αγορά μετά την πώληση κ.α. Σημειώνεται, δε, πως η διαδικασία πρόσβασης των εξωτερικών χρηστών σε πληροφορίες και αποκτηθείσες γνώσεις και πρακτικές, θα πρέπει τακτικά να αναθεωρείται και να βελτιώνεται.

## Κριτήριο 5. Διαδικασίες

Το εν λόγω κριτήριο αναφέρεται στο τρόπο που ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του, ώστε να υποστηρίξει τη στρατηγική και πολιτική του, με τελικό σκοπό την αύξηση της αξίας των πελατών του. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει να σχεδιάζονται και να αναπτύσσονται βάσει των προσδοκιών των πελατών και των αντιλήψεών τους σχετικά με τα υπάρχοντα προϊόντα. Προς αυτή την κατεύθυνση απαιτείται να αναπτυχθούν συγκεκριμένες διαδικασίες διαχείρισης της ικανοποίησης αλλά και των παραπόνων τους. Η εκπαίδευση, οι στατιστικές τεχνικές, η εσωτερική μεθοδική και λεπτομερής εξέταση και οι διορθωτικές ενέργειες αποτελούν κάποιες από τις τεχνικές τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ώστε να αναγνωρίσει τις ανάγκες των πελατών της.

Σε αυτό το πλαίσιο η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει συγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας. Το τμήμα πωλήσεων και Marketing αποτελούν τις βασικές πηγές άμεσης ανατροφοδότησης των πελατών για την ικανοποίηση των τωρινών και μελλοντικών απαιτήσεών τους. Κάθε καινούργια πληροφορία από την αγορά εμπερικλείεται στις quality-related βάσεις δεδομένων και αφομοιώνονται, ώστε να προσαρμοστούν ή να αναδιαμορφωθούν οι στόχοι των σχεδίων βελτίωσης. Μέσω του customer feedback αναζητούνται πληροφορίες για το αν η επίδοση του οργανισμού συμβαδίζει με τις αξίες του. Η επιχείρηση που θέλει να καλείται επιχειρηματικά «άριστη» οφείλει να αναπτύξει ειδική μεθοδολογία για τη βελτίωση των διαδικασιών με ανατροφοδότηση των πελατών μέσω έρευνας, μεθοδικής και λεπτομερούς εξέτασης, focus groups, συνεντεύξεων, παραπόνων, της από κοινού αξιολόγησης των διαδικασιών βελτίωσης, των επισκέψεων της διοίκησης στους πελάτες, του όγκου των πωλήσεων και του customer-contact προσωπικού της.

Σε ξεχωριστό υπο-υποκριτήριο στο Μοντέλο γίνεται λόγος για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ειπωθεί πως κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος απαιτείται στενή συνεργασία (teamwork) με τους πελάτες από τα αρχικά στάδια, ώστε οι ανάγκες των τελικών αποδεκτών να ενσωματωθούν πλήρως. Επίσης, ουσιαστική ανάμειξη θα πρέπει να έχουν οι πελάτες σε περίπτωση μεταβολής κά-

ποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος, ώστε να δίνεται έμφαση στην πρόληψη και στην αναζήτηση ευκαιριών για συνεχή βελτίωση και καινοτομίες.

Στο συγκεκριμένο κριτήριο, επίσης, γίνεται αναφορά στην δημιουργία, αποστολή και ενδεχόμενη επισκευή των προσφερόμενων προϊόντων. Η επιχείρηση θα πρέπει να παράγει αγαθά που να ανταποκρίνονται στον αρχικό σχεδιασμό έτσι ώστε το τελικό αποτέλεσμα να ικανοποιεί τις αρχικές προδιαγραφές (conformance to specifications). Μόνο όταν το τελικό προϊόν διακρίνεται για την αξιοπιστία του, κάτι το οποίο θα το κάνει αποδεκτό στο καταναλωτικό κοινό (στην αγορά-στόχο της εταιρείας), θα βελτιωθεί η επιχειρησιακή αποδοτικότητα και συνεπακόλουθα το επίπεδο κερδοφορίας.

Στη συνέχεια, ο οργανισμός θα πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί, να τοποθετεί στην αγορά (προώθηση-marketing) και να πωλεί τα προϊόντα του στους ήδη υπάρχοντες και ενδεχόμενους μελλοντικούς πελάτες. Αναφορικά με την παράδοση των προϊόντων, η επιχείρηση μπορεί προσφέροντας ανταγωνιστικές τιμές, λόγω διαδικασιών βελτίωσης του εσωτερικού κόστους και της αύξησης του όγκου των πωλήσεων, να ανταποκριθεί πλήρως στο αίτημα των πελατών για μειούμενη απόκλιση μεταξύ παραγγελίας και τελικής παράδοσης των προϊόντων.

#### ❖ *Διαχείριση και αναβάθμιση των σχέσεων με τους πελάτες*

Το τελευταίο υποκριτήριο του σχετικού κριτηρίου αναφέρεται στον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται και βελτιώνει τις σχέσεις με τους πελάτες του. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους, καθώς και να διαχειριστεί την ανατροφοδότηση από τις καθημερινές επαφές που έχει το προσωπικό με αυτούς. Για να μπορέσουν οι πελάτες να συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες της επιχείρησης, απαραίτητη είναι όχι μόνο η ύπαρξη κατάλληλης επικοινωνιακής υποδομής (voice mail, video-and teleconferencing, world wide electronic mail, εξελιγμένο τηλεφωνικό σύστημα) αλλά και customer surveys, focus groups, third-party-directed customer surveys, customer forums, customer visits. Αναφορικά με την αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων των πελατών, το προσωπικό της επιχείρησης που είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις και

το marketing οφείλει να ανασκοπεί τακτικά τα παράπονα, για να διασφαλίσει ότι θα απαντηθούν και θα επιλυθούν κατάλληλα. Τα παράπονα δε θα πρέπει να θεωρούνται επιλυθέντα μέχρις ότου ο πελάτης συμφωνήσει

### **6.3.2. Αποτελέσματα (Results) [3]**

#### Κριτήριο 6: Αποτελέσματα όσον αφορά τους Πελάτες

Στο εν λόγω κριτήριο του μοντέλου EFQM εξετάζονται τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η επιχείρηση όσον αφορά τους πελάτες της. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε πως το κριτήριο υποδιαιρείται σε δύο υποκριτήρια: τις μετρήσεις αντίληψης και τους δείκτες απόδοσης.

##### 6.3.2.1. Μετρήσεις αντίληψης(6α)

Οι μετρήσεις αντίληψης αφορούν στην κατανόηση της αντίληψης που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση. Οι εν λόγω μετρήσεις είναι δυνατόν να προκύψουν από έρευνα με ερωτηματολόγια, focus groups ή από διάλογο με τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Αναλυτικότερα οι αντιλήψεις των πελατών μπορούν να αφορούν την εικόνα που έχουν γενικά για την επιχείρηση με στοιχεία όπως είναι η ανταπόκριση, η προσβασιμότητα και η αξιοπιστία, ή συγκεκριμένα για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται. Στην τελευταία περίπτωση η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τη γνώμη των πελατών σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τη σχεδίαση, την έγκαιρη παράδοση, τη χρησιμότητα κ.α. [4] Συμπληρωματικά, ενδιαφέρον αποκτά το ενδεχόμενο επαναληπτικών αγορών, καθώς η καταναλωτική πίστη αποτελεί το κλειδί στην οικοδόμηση σχέσεων με την πελατειακή βάση.[5]

##### 6.3.2.2. Δείκτες Απόδοσης(6β)

Οι δείκτες απόδοσης σχετίζονται με την απόδοση του οργανισμού και συμβάλλουν στη αυτοξιολόγηση από μέρους του προκειμένου να βελτιωθεί η εικόνα του. Οι εν λόγω

μετρήσεις είναι εσωτερικές και προορίζονται να συμβάλλουν στη συνεχή εταιρική βελτίωση.[6] Αναλυτικότερα κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε πως οι δείκτες απόδοσης μπορούν να αφορούν στη συνολική εικόνα του οργανισμού και στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Με άλλα λόγια ενδιαφέρον αποκτούν ζητήματα που σχετίζονται με το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων, την καινοτομικότητα στη σχεδίαση, την εγγύηση και τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Συμπληρωματικά, κατά την εξυπηρέτηση μετά την πώληση τίθενται ζητήματα ανταποκρισιμότητας, εκπαίδευσης και αξιοπιστίας, ενώ επίκαιρο παραμένει το ζήτημα της επαναληψιμότητας των αγορών από μέρους του πελάτη, το οποίο εξαρτάται, από πολλούς παράγοντες, μεταξύ άλλων από τα μερίδια αγοράς της επιχείρησης, τις συστάσεις, τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και τη συχνότητα των παραγγελιών.[7]

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Assessor Scorebook VI. I E**, EFQM, 1999, σελ. 10-57.
2. **Kaufman Bruce**, *High-level employee involvement at delta air lines*”, **Human Resource Management**, τομ. 42, αρ. 2, 2003, σελ. 175-176.
3. **Assessor Scorebook VI. I E**, EFQM, 1999, σελ. 58-61.
4. **Andrea McIlroy, Shirley Barnett**, “*Building customer relationships: do discount cards work?*”, **Managing Service Quality**, τομ. 10, αρ. 6, MCB University Press, 2000, σελ.348-349.
5. **Stern P., Hammond K.**, “*The Relationship between Customer Loyalty and Purchase Incidence*”, **Marketing Letters**, τομ. 15, αρ. 1, 2004, σελ.9.
6. **Nigel F. Piercy**, “*Customer satisfaction and the internal market, Marketing our customers to our employess*”, **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, τομ. 1, αρ. 1, MCB University Press, 1995, σελ.31.
7. **Chang Hsin, Sinclair D.**, “*Assessing workforce perception of total quality –based performance measurement:a case study of a customer equipment servicing organization*”, **TQM & Business Excellence**, τομ. 14, αρ. 10, 2003, σελ. 1094.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### 7.1. Περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο ξεκινάει με το πλάνο ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων HRM και CRM. Στη συνέχεια αναλύεται το πληροφοριακό σύστημα HRM και πιο συγκεκριμένα τα συστατικά του στοιχεία, που είναι η αποθήκη πληροφοριών, η λειτουργικότητα self-service, το σύστημα διαχείρισης της εκπαίδευσης και της απόδοσης και οι προσλήψεις μέσω internet. Στη συνέχεια αναφέρεται η προστιθέμενη αξία της λύσης για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο, οι βασικοί πωλητές λύσεων HRM στην Ελλάδα και τέλος οι προσδοκίες αναφορικά με τη φιλοσοφία και εφαρμογή λογισμικών πακέτων HR. Το τελευταίο μέρος του κεφαλαίου αφιερώνεται στα πληροφοριακά συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών και στις περιοχές της επιχείρησης που βρίσκουν αυτά εφαρμογή. Επιπροσθέτως παρατίθενται μερικά παραδείγματα χρήσης μεθόδων CRM, αναλύονται οι τύποι πληροφοριών πελάτη, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα των ολοκληρωμένων συστημάτων CRM και αναφέρονται οι σημαντικότερες εξελίξεις που θα χαρακτηρίσουν στο προσεχές μέλλον την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων CRM. Τέλος, γίνεται αναφορά στο Citizen Relationship Management ως στρατηγική των δημοσίων οργανισμών που έχει σκοπό την ολοκληρωμένη παρακολούθηση της σχέσης πολίτη-δημοσίου

#### 7.2. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια μία έννοια που προστέθηκε στις υπάρχουσες είναι η έννοια του e-business. Ομολογουμένως δημιουργήθηκε αρκετή σύγχυση και ο όρος συνδέθηκε σχεδόν με οποιαδήποτε καινούργια υλοποίηση συστημάτων. Τελικά τί είναι το e-business και γιατί θα πρέπει να απασχολεί οποιαδήποτε επιχείρηση και οργανισμό;

Δύο είναι οι βασικές συνιστώσες του e-business:

- Η αναγνώριση και η αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών που παρουσιάζονται καθώς όλοι οι πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και υπάλληλοι μιας επιχείρησης δουλεύουν με ένα συνεργατικό μοντέλο (collaborative model).
- Η αξιοποίηση της τεχνολογίας για την αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία μιας επιχείρησης.

Μαζί και οι δύο παράγοντες αντιπροσωπεύουν μία καινούργια προσέγγιση στο Business Computing και στις επιχειρηματικές δραστηριότητες για όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας, μεγέθους και γεωγραφικής θέσης. Η τεχνολογία είναι πλέον σε θέση να στηρίζει τη στροφή από τον τοπικό χαρακτήρα, την εσωστρέφεια και την έμφαση στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, σε ένα μοντέλο όπου η γνώση για τον πελάτη και τον υπάλληλο, η προσφορά self-service λειτουργιών, καθώς και το global deployment των προσφερόμενων υπηρεσιών αποτελούν προτεραιότητα.

Οι επιχειρήσεις στρέφονται στη χρήση πακέτων εφαρμογών που σχετίζονται είτε με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων τους, καλύπτοντας τις “back office” λειτουργίες του οργανισμού, είτε καλύπτουν τις “front office” λειτουργίες και υποστηρίζουν τη διαχείριση των τηλεφωνικών κέντρων, την υποστήριξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, την υποστήριξη των πωλήσεων, την προώθηση των προϊόντων και την εξυπηρέτηση πελατών. Απώτερος σκοπός αποτελεί η δημιουργία σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους εργαζόμενους και τους πελάτες.

### **7.3. Πλάνο ανάπτυξης λογισμικών HRM και CRM**

Κατά γενική ομολογία η σχεδίαση και ανάπτυξη ενός λογισμικού διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες αποτελούν περίπλοκες διαδικασίες, οι οποίες προϋποθέτουν όχι μόνο σύμπραξη πληροφορικής και εφαρμογών, αλλά και πλήρης κατανόηση των επιχειρηματικών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στα πλαίσια αυτά κρίνεται σκόπιμη η ανάλυση του πλάνου ανάπτυξης ενός λογισμικού HRM και CRM, αποτελούμενο από οκτώ στάδια-φάσεις: προγραμμα-



τισμός, έρευνα, ανάλυση του συστήματος, σχεδίαση, κατασκευή, εφαρμογή, συντήρηση, τεκμηρίωση και τέλος, προσαρμογή.[1]

Κατά την πρώτη φάση, δηλαδή κατά τον προγραμματισμό (planning), κρίνεται απαραίτητη η δέσμευση της διοίκησης για την υλοποίηση του προγράμματος. Κατά τη φάση της έρευνας η ομάδα που θα έχει οριστεί υπεύθυνη, καλείται να αναγνωρίσει μεθόδους ώστε να μπορέσει να μεταφράσει τις ανάγκες του οργανισμού στο πλαίσιο Διαχείρισης των σχέσεων με τους εργαζόμενους και τους πελάτες. Απαιτείται, τέλος, η αναγνώριση της οργανωσιακής κουλτούρας, δομής καθώς και οι δυνατότητες σε επίπεδο προμηθευτών, πωλητών και υλικοτεχνικής υποδομής (software, hardware).[2]

Επιπροσθέτως, θα λέγαμε πως είναι απαραίτητο σε αυτό το στάδιο να ζητηθεί τεχνογνωσία και συμβουλευτικές υπηρεσίες από εταιρείες οι οποίες ειδικεύονται στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων. Σε περίπτωση, λοιπόν, που η εταιρεία που θέλει να υιοθετήσει εφαρμογές HRM και CRM δεν διαθέτει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό, αλλά ούτε και την απαιτούμενη τεχνολογική υποδομή, τότε κρίνεται σκόπιμη η αναζήτηση εξωτερικών συνεργατών, οι οποίοι θα εξασφαλίσουν την επιτυχία του όλου εγχειρήματος μειώνοντας τα ενδεχομένως αναφερόμενα προβλήματα.

Παράλληλα θα πρέπει να μελετηθούν τα στάδια της διαδικασίας. Είναι σημαντικό να ειπωθεί πως ακόμη και αν ο οργανισμός έχει τους απαιτούμενους πόρους να ολοκληρώσει την ανάπτυξη του πακέτου σε ελάχιστο χρόνο, είναι προτιμότερο να υλοποιηθεί το σύστημα τμηματικά, ξεκινώντας από τα βασικά συστατικά. Θα ήταν σημαντική παράλειψη αν δεν αναφερθούμε στη διαδικασία ανασχεδίασης των δεδομένων των υπαλλήλων και των πελατών, καθώς τα τμήματα IT συνήθως θα πρέπει να εξετάσουν τον τρόπο όπου τα δεδομένα αποθηκεύονται στο σύστημα. Τέτοια ανάλυση περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με τα δεδομένα των εργαζομένων και των πελατών, όπως είναι η ανάπτυξη του προφίλ τους και η εναρμόνιση με θέματα νομοθεσίας.

Η δυνατότητα, επίσης, πρόσβασης στα δεδομένα είναι πολύ σημαντική κατά τη διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, οι οποίες τελικά θα οδηγήσουν στην αύξηση της ικα-

νοποίησης του τελικού αποδέκτη. Προτού, όμως, εφαρμοστεί το πληροφοριακό σύστημα, απαιτείται προηγουμένως η εκπόνηση μελέτης σκοπιμότητας ώστε να διαπιστωθεί το κατά πόσο η επιχείρηση έχει εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους καθώς επίσης και την υποστήριξη από όλα τα τμήματα. Τέλος, κρίσιμο είναι η επιχείρηση να έχει υπ' όψιν της πως ένα πληροφοριακό σύστημα είναι αρκετά δαπανηρό και πως μόνο όταν σιγουρευτεί για την επιτυχία του, θα πρέπει να προχωρήσει στην υλοποίησή του.

Συνεχίζοντας θα λέγαμε πως από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει σχεδιάσει και εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα του συστήματος, τότε προχωράει στο επόμενο στάδιο που είναι η σχεδίασή του. Προκύπτει τότε η επιλογή του κατάλληλου λογισμικού πακέτου.[3] Στο σημείο αυτό ίσως είναι σκόπιμο να ζητηθεί η γνώμη κάποιων ειδικών, των οποίων η εμπειρία φανεί χρήσιμη. Η φάση της κατασκευής, που έπεται, αποτελεί μία επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία όμως είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Κατά την εφαρμογή του προγράμματος θα πρέπει οι υπάλληλοι της επιχείρησης που θα χειρίζονται το λογισμικό να εκπαιδευτούν καταλλήλως. Στα πλαίσια αυτής της διαδικασίας είναι δυνατόν να προκύψουν διάφορα προβλήματα τα οποία θα οδηγήσουν στην αποτυχία του συστήματος. Έτσι, συνήθως εφαρμόζονται προγράμματα εκπαίδευσης των υπαλλήλων που τους βοηθούν όχι μόνο να κατανοήσουν τον σκοπό του προγράμματος, αλλά και να καταλάβουν πως το σύστημα θα μπορέσει να καλύτερα να «υπηρετήσει» τους ίδιους και τους πελάτες.

Η φάση της συντήρησης και της τεκμηρίωσης είναι ιδιαίτερα σημαντική αν αναλογιστεί κανείς τη δυναμικότητα της αγοράς και την ανάγκη που δημιουργείται για συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης του συστήματος. Τέλος, η προσαρμογή του συστήματος είναι κρίσιμο συστατικό. Με δεδομένο ότι καθώς η επιχείρηση θα μαθαίνει περισσότερα για τον υπάλληλο και τον πελάτη, θα βρίσκεται συνεχώς σε διαδικασία αλλαγής ώστε να προσαρμοστεί στα νέα, κάθε φορά, δεδομένα.

#### 7.4. Πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Αναμφίβολα ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μεταβληθεί. Η ηλεκτρονική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί ήδη μία πραγματικότητα καθώς αρκετές επιχειρήσεις αναδιοργανώνουν τις διευθύνσεις ανθρώπινων πόρων τους και ελαχιστοποιούν τους χρόνους λειτουργίας της «γραφειοκρατικής» αυτής διεύθυνσης της επιχείρησης. Τα πληροφοριακά συστήματα HR όχι μόνο παρέχουν τα μέσα ώστε η Διεύθυνση HR να συνεισφέρει αποδοτικά στις επιχειρησιακές λειτουργίες, αλλά και δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε οι εργαζόμενοι να συνειδητοποιήσουν τη σημασία της Διεύθυνσης HR και να επωφεληθούν από τις παρεχόμενες πληροφορίες, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των εργαζομένων.[4]

Το λογισμικό Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μέσο σύνδεσης των υπαλλήλων με τις προσωπικές πληροφορίες τους, με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και με την κατάσταση μισθοδοσίας τους. Ένα πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM software) περιλαμβάνει όλα εκείνα τα κριτήρια που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τις προσφερόμενες παροχές, τη μισθοδοσία, την αυτό-εξυπηρέτηση των εργαζομένων, τη αποθήκευση δεδομένων καθώς και θέματα υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό επιτρέπεται στους υπαλλήλους του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι σε θέση να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή πληροφορίες για τους ίδιους ώστε να λαμβάνονται άμεσα αποφάσεις.

Σε μία γενικότερη θεώρηση του θέματος θα λέγαμε πως το πληροφοριακό σύστημα HRM σε μία επιχείρηση μετασχηματίζει τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μοντέλα Business-to-Employee (B2E). Το B2E είναι η αυτοματοποίηση της σχέσης Επιχείρησης – Υπαλλήλου και σχετίζεται με την συνολική εμπειρία του εργαζόμενου - πως συναλλάσσεται με την επιχείρηση στην εκτέλεση των καθηκόντων του.[5] Με τον τρόπο αυτό μετασχηματίζονται επιχειρηματικές πρακτικές όπως είναι οι διοικητικές εργασίες, η εσωστρέφια, οι συναλλαγές και η τοπική εστίαση σε Self-Service, συνεργαζόμενη κοινότητα, Business Intelligence και διεθνοποίηση, αντίστοιχα. Η βασική λειτουργικότητα του συστήματος συνίσταται στη βάση δεδομένων.

Μια τέτοια βάση θα πρέπει να περιλαμβάνει πρότυπα δεδομένα των υπαλλήλων με διαδικασίες αποθήκευσης και διαχείρισης αυτών, να είναι προσπελάσιμη από όλο τον οργανισμό, να περιλαμβάνει απλοποιημένες διαδικασίες καταχώρησης/επεξεργασίας των δεδομένων και τέλος, να έχει τη δυνατότητα ελέγχου, συντήρησης, διαφάνειας, ακρίβειας και αξιοπιστίας των δεδομένων. Η διαχείριση της οργάνωσης και της δομής της επιχείρησης (organizational management), η στελέχωση, η διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης και η ανάπτυξη του προσωπικού, με τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης κεντρικής βάσης δεδομένων ‘employee master data’ παραμένουν τα θεμέλια μιας στρατηγικής HR. Είναι προφανές, τέλος, πως μία στρατηγική HR ολοκληρώνεται με την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική.

#### **7.4.1. Συστατικά στοιχεία λογισμικού HRM**

Τα κυριότερα συστατικά ενός λογισμικού Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η αποθήκη πληροφοριών, η λειτουργικότητα self-service, το σύστημα διαχείρισης της εκπαίδευσης, το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού και οι προσλήψεις μέσω internet. Παρακάτω αναλύεται το περιεχόμενο του καθενός ξεχωριστά.

##### **7.4.1.1.Αποθήκη Πληροφοριών**

Η εφαρμογή κορμός του συστήματος είναι η Αποθήκη πληροφοριών. Τα κυριότερα στοιχεία της βάσης δεδομένων είναι η οργανωτική δομή, τα γεγονότα και οι κρατήσεις, οι πληροφορίες για το προσωπικό, οι αποδοχές και οι παροχές, οι αναφορές και οι προσλήψεις[6]. Το καθένα περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Οργανωτική δομή
  - ✓ Εργασίες
  - ✓ Θέσεις
  - ✓ Βαθμίδες
  - ✓ Προϋπολογισμός Α.Δ.

- ✓ Person Types
- ✓ Statuses
  
- Γεγονότα και Κρατήσεις
  - ✓ Εκπαίδευση και σεμινάρια
  - ✓ Ακροάσεις παραπόνων
  - ✓ Ακροάσεις πειθαρχίας
  
- Πληροφορίες προσωπικού
  - ✓ Προσωπικές πληροφορίες
  - ✓ Αρμοδιότητες και ιστορικό αρμοδιοτήτων
  - ✓ Ειδικές πληροφορίες
  - ✓ Πληροφορίες αρμοδίων
  - ✓ Φωτογραφίες
  - ✓ Προηγούμενη εμπειρία
  - ✓ Διαχείριση απουσιών
  
- Αποδοχές & Παροχές
  - ✓ Πληροφορίες αποδοχών
  - ✓ Παροχές
  - ✓ Ορισμός απουσιών
  - ✓ Ορισμός αδειών
  - ✓ Επιδόματα και προμήθειες
  
- Αναφορές
  
- Προσλήψεις
  - Αιτήσεις για κενές θέσεις
  - Δεδομένα υποψηφίων
  - Παρακολούθηση προόδου υποψηφίων
  - Διαχείριση γεγονότων προσλήψεως

- Μαζική ενημέρωση υποψηφίων
- Γράμματα προσφοράς και απόρριψης
- Αξιολογήσεις
  - Ικανότητα: Μία μετρήσιμη συμπεριφορά π.χ. μία γνώση, μια δεξιότητα, ένα προσόν, ένα χαρακτηριστικό, μία νοοτροπία, μία εμπειρία, μία τέχνη που απαιτεί ειδίκευση
  - Επίπεδα απόδοσης
  - Εντοπισμός και ορισμός απαιτήσεων ικανοτήτων
  - Σύνδεση ικανοτήτων με περιγραφές θέσεων

#### 7.4.1.2. Λειτουργικότητα Self-Service HR (Άμεση πρόσβαση σε Διευθυντές και υπαλλήλους)

- **Δυνατότητες ροής εργασιών**
  - Δυναμικές δρομολογήσεις και εγκρίσεις
- **Άμεση πρόσβαση υπαλλήλων**
  - Ενημέρωση προσωπικών πληροφοριών
  - Παρακολούθηση επαγγελματικών πληροφοριών
  - Εγγραφή σε μάθημα
  - Αίτηση για κενή θέση στην εταιρεία
  - Αυτο-αξιολόγηση
- **Άμεση πρόσβαση διευθυντών**
  - Όλη η λειτουργικότητα Άμεσης πρόσβασης υπαλλήλων
  - Αξιολογήσεις on-line
  - Εύρεση καταλλήλου υπαλλήλου για κενή θέση
  - Προγραμματισμός διαδοχής

- Παρακολούθηση προσωπικών και επαγγελματικών πληροφοριών υφισταμένων
- Ανακοίνωση κενών θέσεων

#### 7.4.1.3. Σύστημα Διαχείρισης Εκπαίδευσης

##### ➤ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

- Ανάπτυξη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων
- Προγραμματισμός μαθημάτων
- Ορισμός παραδοτέων ικανοτήτων
- Προγραμματισμός και διαχείριση πόρων
- Ορισμός ακροατήριου

##### ➤ Διαχείριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

- Διαχείριση εγγραφών και λιστών αναμονής
- Συντήρηση ιστορικού εκπαίδευσης
- Παρακολούθηση κόστους μαθημάτων
- Ανάπτυξη τιμοκαταλόγων για εκπαίδευση πελατών
- Ενημέρωση αρχείων υπαλλήλων με καινούργιες ικανότητες

#### 7.4.1.4. Σύστημα διαχείρισης της απόδοσης (Business Intelligence)

- Σύστημα υποστήριξης αποφάσεων για δεδομένα προσωπικού
- Σύνδεση με δείκτες απόδοσης
- Ειδοποιήσεις και σύστημα απαντήσεων για αρνητικές αποκλίσεις
- Πληροφόρηση σε γραφική μορφή και σε πίνακες
- Προκαθορισμένες δυναμικές αναφορές
  - Διαχείριση Α.Δ.
  - Αποκλίσεις Α.Δ. ανά οργάνωση

- Ανάλυση προσλήψεων
- Απόδοση υπαλλήλων
- Ανάπτυξη υπαλλήλων
- Αποδοχές προσωπικού

#### 7.4.1.5. Προσλήψεις μέσω internet

- Προσλήψεις εξωτερικών υποψηφίων μέσω του Internet
- Ανακοίνωση κενών θέσεων από τους διευθυντές του οργανισμού
- Αναζήτηση θέσεων στον οργανισμό βάσει ικανοτήτων που απαιτούνται
  
- **Αξιολόγηση αιτούντων**
  - Βάσει κριτηρίων της κενής θέσης
  - Ορισμός συγκεκριμένων ικανοτήτων και προσόντων
  
- **Κατάταξη αιτούντων**
  - Ανάλογα με την καταλληλότητα τους για την θέση
  - Ανάλογα με τις ικανότητες που κατέχουν

#### 7.4.2. Η προστιθέμενη αξία της λύσης για την Επιχείρηση

- Μείωση του διοικητικού κόστους και στρατηγικός ρόλος για την Διεύθυνση Α.Δ. με εστίαση στις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας.
- Βελτίωση στην ακρίβεια, ποιότητα και αμεσότητα ενημέρωσης των δεδομένων, αποφυγή διπλοεγγραφών.
- Βελτίωση αξιοποίησης του Α.Δ. με την τοποθέτηση κατάλληλων υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις.
- Καθορισμός ξεκάθαρων οργανωτικών στόχων, καταγραφή των ικανοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη τους, και δημιουργία μεθόδων για την αξιολόγηση της απόδοσης – όλα σε ένα κοινό πλαίσιο.
- Επίτευξη αμφίδρομης επικοινωνίας εργαζομένων και επιχείρησης.[7]



#### 7.4.3. Η προστιθέμενη αξία της λύσης για τον Εργαζόμενο

- Αυξημένη πρόσβαση των υπαλλήλων (ως πελάτες) στις πληροφορίες τους .
- Ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού.
- Προγραμματισμός διαδοχής και σταδιοδρομίας υπαλλήλων.
- Διαφορετικά κίνητρα για τον υπάλληλο.
- Συμμετοχή στην πνευματική περιουσία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Διαμόρφωση διαφορετικής νοοτροπίας στον οργανισμό.

#### 7.4.4. Βασικοί πωλητές λύσεων HRM στην Ελλάδα[8]

**Πίνακας 3: Πωλητές λύσεων HRM στην Ελλάδα**

<b>Αντιπρόσωπος</b>	<b>Προϊόν</b>
<b>SAP</b>	My SAP HRMS
<b>Peoplesoft</b>	Human Capital Management
<b>Logic DIS</b>	HRM System
<b>Delta Singular</b>	Singular Manpower, Singulare HR, Money, Timer
<b>Compact Computing</b>	HRM Connect
<b>ALTEC</b>	Altec HRM
<b>Q&amp;R</b>	Orama HRM

#### 7.4.5. Προσδοκίες στη φιλοσοφία και εφαρμογή λογισμικών πακέτων HR

Στη φιλοσοφία και την εφαρμογή προσεγγίσεων λογισμικών πακέτων HR ξεχωρίζουμε δύο επίπεδα παρεμβάσεων και προσδοκιών:

A. Το e-HR ως μέσο για τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Αναμφίβολα η απλούστευση και αναδιοργάνωση των παραδοσιακών διαδικασιών διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, όπως η διαχείριση μισθοδοσίας, αδειών, προσλήψεων και εκπαίδευσης μπορεί να μειώσει σημαντικά το σχετικό κόστος. Στην ουσία, το e-HR απελευθερώνει τη διοίκηση, το προσωπικό αλλά και τα στελέχη της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού από γραφειοκρατικές λειτουργίες, παρέχοντας στο χρήστη τη δυνατότητα «αυτο-εξυπηρέτησης» (self service information systems) αλλά και γενικότερα της online επικοινωνίας για θέματα διαχείρισης προσωπικού.

B. Από την άλλη πλευρά, ένα λογισμικό HR αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για την υποστήριξη της διοίκησης της επιχείρησης στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και στην καλύτερη διαχείριση και αξιοποίηση του «ταλέντου» της, καθώς παρέχει στα στελέχη της πρόσβαση σε «πλούσια» πληροφόρηση που θα τα βοηθήσει να αξιοποιήσουν και να αναπτύξουν τους ανθρωπίνους πόρους και να διαχειριστούν με αμεσότητα και επιτυχία θέματα, όπως διοικητική ανάπτυξη, βελτίωση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης, εκπαίδευση, ευελιξία σε μεθόδους και διαδικασίες λειτουργίας, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Με τη χρήση λογισμικών HR ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων μετασχηματίζεται ποιοτικά. Κατ' αρχήν απελευθερώνεται από μία σειρά γραφειοκρατικών διαδικασιών διεκπεραίωσης με σχετικά χαμηλή προστιθέμενη αξία και συμβολή στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Από την άλλη, ενδυναμώνεται ο επιτελικός και εξειδικευμένος της ρόλος στα θέματα χάραξης πολιτικής, ανάπτυξης ικανοτήτων και συμπεριφορών (employee champion). Έμφαση δίνεται έτσι στη στρατηγική διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού και στην παραγωγή πραγματικής «προστιθέμενης αξίας» για την επιχείρηση.

## **7.5. Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών**

Στις μέρες μας η χρήση λογισμικού πακέτου Διαχείρισης σχέσεων με τον Πελάτη αποτελεί το κλειδί στην προσπάθεια ευθυγράμμισης των επιχειρηματικών διαδικασιών με τη χρήση νέας τεχνολογίας. Παρατηρείται, λοιπόν, μία στροφή από την ανάγκη διαχείρισης των συ-

ναλλαγών, στην διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες.[9] Η τεχνολογία, αναμφίβολα, δίνει με τον τρόπο αυτό σαφή επικοινωνιακά εργαλεία και βρίσκει σημεία επαφής καταναλωτικής μάρκας. Η περίοδος της μαζικής επικοινωνίας θεωρείται πλέον αρκετά ξεπερασμένη καθώς παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τα καταναλωτικά ΘΕΛΩ ανά πελάτη. Σε μία περίοδο όπου ο καταναλωτής μπορεί να αγοράζει μέσω ενός τηλεκοντρόλ ή μέσω internet, χρειάζεται μία διαφορετική μέθοδος προσέγγισης. Η περίοδος της μαζικής παραγωγής και της πολιτικής των χαμηλών τιμών, δεν ανταποκρίνεται πια σε αυτά που ένας απαιτητικός καταναλωτής ζητά.[10]

### **7.5.1. Περιοχές όπου εφαρμόζεται το CRM**

Εμφανίζεται χρήσιμο να επισημανθεί πως ένα πληροφοριακό σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων με τον Πελάτη παρέχει δυνατότητες κυρίως σε τρία τμήματα της επιχείρησης, το Μάρκετινγκ, τις Πωλήσεις και την Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση. Οι προαναφερθείσες λειτουργίες της επιχείρησης, δημιουργούν από μόνες τους μία «αλυσίδα πελατειακής σχέσης» καθώς συνιστούν περιοχές όπου ο πελάτης έρχεται αρχικά σε επαφή με τον οργανισμό (Μάρκετινγκ), πραγματοποιεί τη δοσοληψία (Πωλήσεις) και επιθυμεί τη συντήρηση αυτής της σχέσης σε περίπτωση εμφάνισης προβλήματος που σχετίζεται με το προϊόν ή την υπηρεσία (After Sales Service).[11]

#### **• CRM και πωλήσεις**

Αναφορικά με τις πωλήσεις, θα λέγαμε πως σχηματίζεται μία πλήρης εικόνα για τους πελάτες (όλα τα στοιχεία επικοινωνίας, πώς είναι η ιεραρχία στην εταιρεία του πελάτη κ.λ.π.). Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα απόκτησης πληροφορίας σχετικά με το τι κάνουν οι πελάτες (τι προβλήματα έχουν με τα προϊόντα, ποια προϊόντα αξιολογούν ή έχουν αγοράσει, πότε μίλησαν για τελευταία φορά με κάποιον από την εταιρεία και με ποιον). Τέλος, εύκολα τμηματοποιούνται οι πελάτες (ανά κλάδο δραστηριότητας, ανά συγκεκριμένη περιοχή κ.λ.π.), διατηρούνται στοιχεία για άτομα που τους επηρεάζουν (σύμβουλοι, χρηματοδότες κ.λ.π.), παρακολουθείται το στάδιο που βρίσκεται ο κύκλος πώλησης για κάθε πιθανό πελάτη και αυτοματοποιείται η δημιουργία προσφορών.

- CRM και Μάρκετινγκ

Η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες συμβάλλει θετικά στη διευκόλυνση των λειτουργιών του τμήματος Μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα αξίζει να σημειωθεί πως καταχωρούνται όλα τα στοιχεία με τρόπο που να εξυπηρετούνται όλες οι άλλες λειτουργίες, παρέχεται η δυνατότητα διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης των πελατών μέσω internet, διαχείρισης του προωθητικού υλικού (brochures κ.λ.π.) και παρακολούθησης των προϊόντων και του ανταγωνισμού. Εν γένει θα λέγαμε ότι το CRM μπορεί να ειπωθεί ως μία προσέγγιση Μάρκετινγκ που βασίζεται στην πληροφόρηση για τον πελάτη.[12]

- CRM και Εξυπηρέτηση/Υποστήριξη του πελάτη

Η χρήση πληροφοριακού συστήματος CRM συμβάλλει στη γνώση των προϊόντων που παρουσιάζουν προβλήματα ή που απαιτούν συχνότερη υποστήριξη και παρέχει τη δυνατότητα καθοδήγησης του πελάτη από μακριά (μέσω Internet, chat, τηλεφώνου) στις κινήσεις του που θα λύσουν το πρόβλημά του με το προϊόν, με τη χρήση μιας βάσης «συσσωρευμένης γνώσης» (knowledge base) και ενημέρωσης των πωλήσεων (με εσωτερικά μηνύματα μέσω του συστήματος) για ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

### **7.5.2. Μερικά παραδείγματα χρήσης μεθόδων CRM:**

- Lifecycle programs – Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μία νέα πώληση. Π.χ. μία εταιρεία πώλησης αυτοκινήτων παρακολουθεί τότε λήγει η εγγύηση όσων αυτοκινήτων πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους υπενθυμίσει λίγο πριν τη λήξη της ότι αν αντιμετωπίζουν οποιοδήποτε πρόβλημα μπορούν ακόμη να το επιδιορθώσουν δωρεάν.
- Cross-sell programs – Η πώληση ενός είδους αποτελεί το εφαλτήριο για την πώληση συναφών ειδών. Π.χ. μία εταιρεία πώλησης ηλεκτρικών ειδών επικοινωνεί με όσους πελά-

τες της έχουν αγοράσει ηλεκτρικές κουζίνες από εκείνη, για να τους ενημερώσει ότι πλέον πουλάει και σκεύη κουζίνας.

- Up-sell programs – Η πώληση ενός είδους αποτελεί το πρώτο βήμα για την προσφορά άλλων παρεπόμενων προϊόντων. Π.χ. μία εταιρεία Internet επικοινωνεί με όσους καταναλωτές «ενοχλούν» συχνά το τμήμα τεχνικής υποστήριξης, για να τους ενημερώσει ότι η εταιρεία X παραδίδει σεμινάρια χρήσης Internet.
- Reactivation programs – Η επικοινωνία με πελάτες που έχουν πολύ καιρό να αγοράσουν και η ενθάρρυνσή τους με ειδικές προσφορές.

### **7.5.3. Τύποι πληροφοριών πελάτη**

Είναι δυνατό να διακρίνουμε τρεις τύπους πληροφοριών:

- Πληροφορίες του πελάτη
- Πληροφορίες για τον πελάτη
- Πληροφορίες από τον πελάτη

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει πληροφορίες που σχετίζονται με προσωπικά δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο από όλα τα υπόλοιπα στις CRM εφαρμογές. Οι επιχειρήσεις συλλέγοντας τα προσωπικά δεδομένα είναι σε θέση να εξάγουν συμπεράσματα σχετικά με τον όγκο πωλήσεων, την κερδοφορία, τη συχνότητα αγορών, τις προτιμήσεις κ.λ.π. Για παράδειγμα οι τράπεζες διατηρούν αρχεία που περιέχουν προσωπικές πληροφορίες του πελατολογίου τους, ώστε να ανοίγουν και να διατηρούν τους λογαριασμούς και επίσης να αναγνωρίζουν τους καλύτερους πελάτες.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει πληροφορίες για το προϊόν, την υπηρεσία και την επιχείρηση. Αυτός ο τύπος πληροφορίας παρέχεται είτε από την ίδια την επιχείρηση είτε από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (e-mail και ιστοσελίδες στο διαδίκτυο) και σκοπό έχει να ενημερώσει τον πελάτη, ώστε να μπορεί να πάρει σωστότερες αποφάσεις.

Η τρίτη κατηγορία είναι μία ιδιαίτερη κατηγορία όπου ο πελάτης παρέχει πληροφορίες που αφορούν τη συναλλαγή του με την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα παράπονα, προτάσεις, επισημάνσεις κ.λ.π. Πληροφορίες τέτοιου τύπου είναι σημαντικό να συμπεριλαμβάνονται στο προφίλ του πελάτη. Η επιχείρηση γνωρίζοντας τα παράπονα για το προϊόν, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες αυτές κατά τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και να βελτιώσει τις επιχειρηματικές διαδικασίες.[13]

#### 7.5.4. Πλεονεκτήματα ολοκληρωμένου συστήματος CRM

Η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM, προσδίδει σημαντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση δίνοντας της τη δυνατότητα να:[14]

- ✚ Αντιμετωπίζει με επιτυχία τις προκλήσεις της οικονομίας του internet.
- ✚ Υποστηρίζει πολύπλοκες επιχειρησιακές διαδικασίες και να αντλήσει πληροφορία από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα.
- ✚ Χαράζει τη μελλοντική επιχειρησιακή στρατηγική αναλύοντας το σήμερα, μαθαίνοντας από το παρελθόν.

Ενώ παράλληλα της επιτρέπει να:

- ✚ Βελτιώσει την προσέγγιση του πελάτη (Αύξηση πιστότητας, νέοι πελάτες).
- ✚ Βελτιώσει τις διαδικασίες εξυπηρέτησης (Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης).
- ✚ Προσφέρει ενιαία εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου.
- ✚ Μειώσει το κόστος που προκύπτει από ελλιπείς διαδικασίες ή δυσαρεστημένους Πελάτες.
- ✚ Υλοποιήσει στοχευόμενες εκστρατείες προώθησης με μεγάλα ποσοστά επιτυχίας και μετρήσιμα αποτελέσματα.
- ✚ Υποστηρίξει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Ειδικότερα οι ευεργετικές επιδράσεις της στρατηγικής CRM εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς:

**1. Αύξηση εσόδων** Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων πελατείας δημιουργεί σπουδαία ευκαιρία για:

- Την προσέλκυση καινούργιων πελατών.
- Την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες (cross-selling).
- Τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών.
- Την αύξηση των πωλήσεων στρατηγικών προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες (up-selling).
- Την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού περιθωρίου κέρδους.

**2. Μείωση κόστους** Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM επιδρά άμεσα στα κόστη μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα στις παρακάτω περιοχές:

- Περιβάλλον εργασίας
  - A) Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και άρα αύξηση παραγωγικότητας προσωπικού και μείωση ποσοστού μετακινήσεων.
- Διαδικασίες λειτουργίας
  - A) Αυτοματοποίηση διαχείρισης ερωτήσεων και παραπόνων πελατών, προετοιμασίας προσφορών και διαμόρφωσης ειδικών τιμών.
- Δραστηριότητες πώλησης
  - A) Ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων λόγω της βελτίωσης της ποιότητας πληροφόρησης.
  - B) Χαμηλότερα λειτουργικά κόστη, όπως δαπάνες ταξιδίων και τηλεφώνων.
  - Γ) Συντομότεροι κύκλοι πωλήσεων.

**3. Απόκτηση ευελιξίας**

- Ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Διευκόλυνση υιοθέτησης αλλαγών, αναφορικά με το προϊόν, την

τιμολογιακή πολιτική και την πληροφόρηση σε επίπεδο marketing data.

- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

#### 4. Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης

- Οργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες, στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής.
- Επιτάχυνση ροής εργασιών (workflow).
- Εξάλειψη μη παραγωγικής ροής πληροφόρησης.

#### 7.5.5. Βασικοί πωλητές λύσεων CRM στην Ελλάδα[15]

**Πίνακας 4: Πωλητές λύσεων CRM στην Ελλάδα**

<b>Αντιπρόσωπος</b>	<b>Προϊόν</b>
<b>Algosystems</b>	AlphaPartner, Siebel
<b>Info Quest</b>	Avaya
<b>Decision Systems Integration</b>	PeopleSoft
<b>Datamedia</b>	Onyx
<b>Intracom</b>	Remedy
<b>LogicDIS</b>	Hyperion
<b>Microsoft</b>	Great Palins, Navision, Axapta, bCentral, Concorde
<b>Profile</b>	Nous CRM, BeCommerce (BeCom)
<b>Sap Hellas</b>	MySap
<b>SAS Institute</b>	SAS
<b>Sieben</b>	Goldmine
<b>TransCredit International</b>	E. Piphany
<b>Ελληνική Επιστημονική</b>	C.Support
<b>ΔΕΛΤΑ-Singular</b>	E by Epicor



#### **7.5.6. Οι σημαντικότερες εξελίξεις που θα χαρακτηρίσουν στο προσεχές μέλλον την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων CRM**

Το CRM όχι μόνο ήρθε στην Ελλάδα με μία καθυστέρηση, όπως συμβαίνει αρκετές φορές με τις νέες λύσεις, αλλά χρειάστηκε να περάσει μία περίοδος ορισμού και εξοικείωσης με τις καινούργιες έννοιες που έφερε μαζί του. Τον τελευταίο χρόνο έγιναν αρκετές προσπάθειες από τις εταιρείες λογισμικού να ορίσουν το CRM και να δώσουν το δικό τους στίγμα στην αγορά. Μέχρι σήμερα, τα βήματα που έχουν γίνει στο CRM αφορούν κυρίως στην αυτοματοποίηση των τηλεφωνικών κλήσεων. Η αυτοματοποίηση του call center είναι μόνο ένα κομμάτι του puzzle του CRM και δεν μπορεί να σταθεί από μόνο του ως στρατηγική CRM. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι μία γνωστή αλυσίδα εστίασης γνωρίζει ποιος είσαι όταν καλείς να παραγγείλεις, καθώς επίσης και το τι παρήγγειλες την τελευταία φορά είναι μόνο ένα λιθαράκι στο οικοδόμημα του CRM.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με την τελευταία στατιστική μελέτη του CRM2day.com, το 58% των ελληνικών εταιρειών σκέφτεται να υιοθετήσει λύσεις CRM μέσα στους επόμενους 12 μήνες. Επίσης, πάλι από την ίδια μελέτη, η ευθύνη για μία λύση CRM μεταφέρεται στους business owners (Marketing, Πωλήσεις, Εξυπηρέτηση Πελατών) και τη διοίκηση και δεν είναι αρμοδιότητα του IT, στοιχείο που δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι το CRM δεν είναι μία σειρά από εφαρμογές, αλλά μία στρατηγική επένδυση.[16]

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η αγορά του CRM είναι αρκετά υποσχόμενη στη χώρα μας στο εγγύς μέλλον. Η γνωστή εταιρεία IDC προβλέπει ότι η αγορά του CRM θα αγγίξει τα \$12 δισ. μέχρι το τέλος του 2004 μόνο για άδειες χρήσης. Από αυτά, τα \$7.5 δισ. θα προέλθουν από την Αμερική, τα \$3,5 δισ. από την Ευρώπη, τα \$700 εκατομμύρια από την Ασία και τα \$300 εκατομμύρια από τον υπόλοιπο κόσμο. Στην Ελλάδα αντιστοιχούν περίπου \$15 εκατομμύρια.[17]

### 7.5.6.1. Citizen Relationship Management

Στα πλαίσια του e-Government, με χρονικό ορίζοντα τα επόμενα πέντε χρόνια, προβλέπεται να προκύψει μία νέα αγορά, αυτή του **Citizen Relationship Management**. Το Citizen Relationship Management είναι μία στρατηγική των δημοσίων οργανισμών που έχει σκοπό την ολοκληρωμένη παρακολούθηση της σχέσης πολίτη-δημοσίου. Αναλυτικά, την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη, την προληπτική ενημέρωσή του, την αμφίδρομη επικοινωνία και την ανάλυση της ανταπόκρισής του, την αυτοματοποίηση και επιτάχυνση των διαδικασιών εξυπηρέτησης, τη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης και τη μεγιστοποίηση της αίσθησης ικανοποίησης του. Επίσης, τη διατήρηση και επιμήκυνση της σχέσης πολίτη-οργανισμού, τη βελτιστοποίηση των πληρωμών από τον πολίτη, την αποφυγή του περιττού διαχειριστικού κόστους, τη στρατηγική αξιοποίησης της πληροφορίας που αφορά τη σχέση με τον πολίτη και την ταχεία λήψη καλύτερων αποφάσεων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Ranjit Bose**, ο. π., σελ. 91-94.
2. Apex IT Inc., “*The enterprise-wide benefits of CRM*”, 2001, [www.apexit.com](http://www.apexit.com).
3. **Lin Y., Su Hwan-Yann**, “*Strategic analysis of customer relationship management-a field study on hotel enterprises*”, **TQM & Business Excellence**, τομ. 14, αρ. 6, 2003, σελ. 719.
4. **Shaw Sue**, “*Integrating IT into the Human Resource Management Curriculum:Pain or Pleasure?*”, **Education and Training**, τομ. 36, αρ. 2, MCB University Press, 1994, σελ. 25.
5. **Shrivastava S., Shaw J.**, “*Liberating HR through technology*”, **Human Resource Management** τομ. 42, αρ. 3, 2003, σελ. 201.
6. [www.oracle.gr](http://www.oracle.gr).
7. [www.ascentis.com/solutions/hroffice-benefits.asp](http://www.ascentis.com/solutions/hroffice-benefits.asp)
8. [www.oracle.gr](http://www.oracle.gr)
9. **Light Ben**, “*CRM packaged software: a study of organizational experiences*”, **Business Process Management**, τομ. 9, αρ. 5, MCB UP Limited, 2003, σελ.603.
10. **Christine T. Domegan**, “*The adoption of information technology in customer service*”, **European Journal of Marketing**, τομ. 30, αρ. 6, MCB University Press, 1996, σελ. 53.
11. **MySAP Customer Relationship Management, Key Capabilities** (www.sap.com).

12. **Paul Gray, Jongbok Byun**, “*Customer Relationship Management*”, **Centre for research on information technology and organizations**, Univ. of California, Irvine, March 2001, url:www.crito.uci.edu (white paper).
  
13. **Park Chung-Hoon, Kim Young-Gul**, “*A framework for dynamic CRM: linking marketing with information strategy*”, **Business Process Management Journal**, τομ. 9, αρ. 5, MCB UP Limited, 2003, σελ. 654-655.
  
14. **A. Smith, W. Rupp**, “*Application Service Providers (ASP): moving downstream to enhance competitive advantage*”, **Information Management & Computer Security**, τομ.10, αρ. 2, MCB UP Limited, 2002, σελ.66-67.
  
15. [www.oracle.gr](http://www.oracle.gr)
  
16. **Κιόχου Ν.** «*Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer Relationship Management στην ελληνική αγορά*», 3-9-2003, [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr).
  
17. **Κιόχου Ν.**, ο.π.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ HRM & CRM – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟ- ΓΟΣ

#### 8.1. Περίληψη

Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρονται οι ομοιότητες των κριτηρίων που σχετίζονται με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Διαχείριση Σχέσεων Πελατών από το μοντέλο του EFQM. Επιπλέον πραγματοποιείται συνοπτική αναφορά των σημείων του μοντέλου EFQM που σχετίζονται με το HRM και το CRM και υπάρχουν στα αντίστοιχα λογισμικά. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις εγκατάστασης πληροφοριακών συστημάτων HRM και CRM και η αποθήκη δεδομένων των υπαλλήλων και των πελατών ως ο κορμός των πληροφοριακών συστημάτων. Παράλληλα, αναφέρονται οι ομοιότητες που παρουσιάζονται στα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και πελατών, καθώς και οι διαφορές τους. Τέλος, σημειώνονται τα οφέλη και οι κίνδυνοι κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή λύσεων HRM και CRM και τέλος οι εξελίξεις στην ελληνική αγορά.

#### 8.2. Σύγκριση κριτηρίων που σχετίζονται με HRM & CRM από το EFQM model.

Το κριτήρια του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας παρουσιάζουν στη βάση τους αρκετές ομοιότητες, οι οποίες είτε εμφανίζονται ως προϋποθέσεις (enablers), είτε ως αποτελέσματα (results) και σχετίζονται με τη διαχείριση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών της επιχείρησης. Στον Πίνακα 5 εμφανίζονται οι προϋποθέσεις που αφορούν τους εργαζόμενους αλλά και τους πελάτες, ενώ στον Πίνακα 6 τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

**Πίνακας 5: Προϋποθέσεις (enablers) διαχείρισης σχέσεων υπαλλήλων/πελατών**

<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>
Η ηγεσία καλείται να κατανοήσει τις ανάγκες και να ανταποκριθεί άμεσα σε αυτές
Η ηγεσία πρέπει προσωπικά να μεταδίδει την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης
Απαιτούνται διαδικασίες ανοιχτής συζήτησης μεταξύ εργαζομένων/πελατών και ηγεσίας για ανταλλαγή απόψεων και ιδεών σε συναντήσεις ομάδων επίλυσης προβλημάτων
Η ηγεσία πρέπει να αφουγκράζεται τις ανάγκες με multi-channeled προσέγγιση
Η ηγεσία πρέπει να ενθαρρύνει και να εξουσιοδοτεί τη συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης
<b>ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>
Η πολιτική και στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται στις προσδοκίες των εργαζομένων/πελατών
Οι ανάγκες θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη χάραξη και υλοποίηση της πολιτικής και στρατηγικής
Ανάλυση των ιδεών των εργαζομένων/πελατών
Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και μακροπρόθεσμης συνεργασίας ανάμεσα στον οργανισμό και στους εργαζόμενους/πελάτες
Η ηγεσία καθίσταται υπεύθυνη ώστε να «επικοινωνηθεί» σωστά η πολιτική που ακολουθείται σε εργαζόμενους και πελάτες
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ/ΠΕΛΑΤΩΝ</b>
Διαδικασία αξιολόγησης εργαζομένων/πελατών
Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων/απαιτήσεων
<b>ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ</b>
Διαχείριση των πόρων και των συνεργασιών προς όφελος των εργαζομένων/πελατών
Δημιουργία βάσης δεδομένων με τις απαραίτητες πληροφορίες
Πρόσβαση στα διαθέσιμα δεδομένα
Διανομή πληροφοριών
Αμφίδρομη βοήθεια Διεύθυνσης και εργαζομένων/πελατών για βελτίωση
Ανάμιξη σε διαδικασίες δημιουργίας προϊόντων και νέων τεχνολογιών
Αλληλοϋποστήριξη για ανάπτυξη
<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</b>
Βελτίωση των διαδικασιών μέσω ανατροφοδότησης
Τρόποι ανατροφοδότησης: συνεντεύξεις, συναντήσεις, focus groups

**Πίνακας 6:Αποτελέσματα (results) όσον αφορά τους εργαζόμενους και τους πελάτες**

ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ
Η περιβαλλοντική πολιτική του οργανισμού και οι επιπτώσεις της
Ο ρόλος του οργανισμού στο κοινωνικό σύνολο
Χειρισμός παραπόνων
Διευκολύνσεις και υπηρεσίες
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
Γενική εικόνα οργανισμού
Παροχές εγγυήσεων
Δείκτες logistics
Ζήτηση για εκπαίδευση
Δείκτες ανταπόκρισης της Διεύθυνσης σε αιτήματα
Αποτελεσματικότητα επικοινωνίας

**8.3. Σημεία του EFQM model που καλύπτονται από τα λογισμικά HRM & CRM.**

**Πίνακας 7: Σημεία του Μοντέλου που «καλύπτονται» από τα λογισμικά**

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΠΕΛΑΤΕΣ
Εκπαίδευση και σεμινάρια	Απόκτηση πληροφορίας σχετικά με τα προβλήματα τους
Συλλογή και διαχείριση παραπόνων	Επεξεργασία στοιχείων που προκύπτουν από έρευνες πελατών
Βάση δεδομένων με πληροφορίες του προσωπικού	Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
Αποδοχές και παροχές	Πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με το προϊόν

Αξιολογήσεις (επίπεδα απόδοσης, ικανότητες)	Συλλογή και διαχείριση παραπόνων, προτάσεων, επισημάνσεων, αναγκών, προτιμήσεων
Άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες	Προετοιμασία προσφορών και ειδικών παροχών
	Αξιολογήσεις πελατών(π.χ. πιστότητα)

#### 8.4. Προϋποθέσεις εγκατάστασης πληροφοριακών συστημάτων HRM και CRM

Η παγκοσμιοποίηση και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν αλλάξει ριζικά τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Η Οικονομία της ψηφιακής επανάστασης μετασχηματίζει και μετατρέπει ριζικά τις επιχειρήσεις από παραδοσιακές σε ηλεκτρονικές – ψηφιακές. Για την ανάπτυξη των εργασιών ενός οργανισμού, το μέγεθος και η γεωγραφική θέση δεν αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στο βαθμό που ήταν κάποτε. Αντίθετα, στο σημερινό πολυσχιδές και ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και η αποδοτική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, κατά γενική ομολογία, αποτελούν τους σπουδαιότερους παράγοντες επιτυχίας για μία επιχείρηση. Το όραμα της νέας Οικονομίας είναι η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για τη μερική ή ολική υποκατάσταση μεθόδων διεκπεραίωσης συναλλαγών και ανταλλαγών μεταξύ προσώπων, προσώπων και επιχειρήσεων και μεταξύ επιχειρήσεων.

Κάθε επιχείρηση είναι αναγκασμένη να εκτελεί λειτουργίες σε δύο περιβάλλοντα, το εξωτερικό (outbound) για συναλλαγές με πελάτες / προμηθευτές που εξυπηρετούν τη βιωσιμότητά της, και το εσωτερικό (inbound) που αφορά στην εσωτερική διάρθρωση της με σκοπό την ομαλή ροή των πληροφοριών και ενεργειών. Στη σύγχρονη κοινωνία της πληροφορίας τα λογισμικά εξυπηρέτησης αυτών των λειτουργιών στα δύο περιβάλλοντα βαπτίζονται πλέον ως CRM και HRM softwares αντίστοιχα. Η εγκατάσταση, λοιπόν, τέτοιων εφαρμογών, μοιάζει να είναι ο επόμενος στόχος μίας εταιρείας που κοιτάζει στο μέλλον. Φυσικά οι λύσεις που κυκλοφορούν στην εσωτερική αλλά και διεθνή αγορά είναι πολλές. Αν και η απόφαση ενσωμάτωσης τέτοιων λογισμικών με σκοπό το επιχειρηματικό όφελος μοιάζει απλή, αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα.



Τα προβλήματα που ενδεχομένως ανακύψουν σχετίζονται μεταξύ άλλων με την επιλογή της επιχείρησης που θα αναλάβει να αναπτύξει και να εγκαταστήσει το λογισμικό, καθώς και με την επιλογή του λογισμικού όχι με βάση την τιμή αλλά με βάση τις ανάγκες. Φυσικά δεν πρέπει να παραβλέπουμε την επιλογή και υλοποίηση με βάση τις μελλοντικές ανάγκες και όχι με ικανοποίηση μόνο τωρινών ή μικρού χρονικού ορίζοντα αναγκών. Όλα τα παραπάνω πρέπει να συνοδεύονται από επιλογή διορατικών στελεχών ως Business Process Owners στις φάσεις υλοποίησης του έργου, οι οποίοι θα αφοσιωθούν στην ολοκληρωσιμότητα και στην προσφορά του λογισμικού ως εργαλείο MIS.

Εύλογα στα τέλη μίας υλοποίησης πρέπει να παραδοθεί η τεκμηρίωση (documentation) και φυσικά να λάβει χώρα και η εκπαίδευση των τελικών χρηστών. Δεν πρέπει να παραβλέπουμε τις παραμέτρους αυτές αφού είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για την έναρξη της λύσης, αλλά και την ομαλή συντήρησή της. Τεκμηρίωση, λοιπόν, και εκπαίδευση πρέπει να ενταχθούν στη σύμβαση αλλά και στο χρονοδιάγραμμα ενός έργου και φυσικά όχι στις τελευταίες μέρες υλοποίησής του.

#### **8.5. Αποθήκευση δεδομένων υπαλλήλων και πελατών**

Όπως ήδη προειπώθηκε, η «αποθήκη δεδομένων» (data warehouse) αποτελεί τον κορμό των πληροφοριακών συστημάτων και ένα εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα στους managers να έχουν άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν είτε στους εργαζόμενους είτε στους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να λαμβάνουν γρήγορα έγκυρες αποφάσεις. Ειδικότερα, θα λέγαμε πως οι βάσεις δεδομένων παρέχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα καταχώρησης μεγάλου όγκου ετερογενών πληροφοριών δημιουργώντας ουσιαστικά ένα αρχείο για κάθε εργαζόμενο ή πελάτη.

Απαραίτητη προϋπόθεση, όμως, για την αποδοτική διαχείριση αποτελεί η ανάλυση των δεδομένων που βρίσκονται στη βάση. Κατά την ανάλυση των δεδομένων θα πρέπει να τεθούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο σκοπός της ανάλυσης των δεδομένων;
- Ποια δεδομένα θα πρέπει να επεξεργαστούν;
- Ποια η μορφή που τα δεδομένα θα πρέπει να πάρουν;

Οι απαντήσεις που θα δοθούν θα είναι καθοριστικές στον σχεδιασμό του συστήματος ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων. Κατά κύριο λόγο στις εφαρμογές, τα δεδομένα εισάγονται με διάφορες μορφές και στη συνέχεια αναλύονται. Για παράδειγμα τα δεδομένα, αποθηκευμένα σε κάποιο αρχείο, είναι δυνατό να εισάγονται απ' ευθείας από τους χρήστες, οι οποίοι στη συνέχεια να είναι σε θέση να τα χρησιμοποιήσουν.

Πρόσφατα είναι εφικτή η ανάλυση δεδομένων τα οποία βρίσκονται καταχωρημένα σε μία βάση δεδομένων. Όμως, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν δεδομένα αποθηκευμένα σε μία βάση δεδομένων, οι χρήστες θα πρέπει απαραίτητα να γνωρίζουν τη δομή των πινάκων-πεδίων της βάσης. Καθώς, λοιπόν, τα δεδομένα σε μία βάση αποτελούνται από πολλούς πίνακες, θα πρέπει να συνδεθούν κατάλληλα οι πίνακες ώστε να αναλυθούν τα δεδομένα[1]

## **8.6. Ομοιότητες πληροφοριακών συστημάτων HRM και CRM**

Όπως τα συστήματα CRM δίνουν δυνατότητες για ολοκληρωμένη και σε βάθος γνώση και κατανόηση αναγκών, δυνατοτήτων, προτιμήσεων και συμπεριφορών της πελατείας μιας επιχείρησης, έτσι και με την αξιοποίηση του e-HR το management αποκτά νέες δυνατότητες ανάλυσης (σε πραγματικό χρόνο) και διαχείρισης πληροφορίας που αφορά στον εργαζόμενο και τη συνεισφορά του. Και όπως οι χρήστες του CRM δεν είναι μόνο (ή κυρίως) το Marketing, οι «χρήστες» του e-HR, είναι διοικητικά στελέχη που καλούνται να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους και τους ανθρώπους τους και να πετύχουν ικανοποιητικά επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Μολονότι τα πληροφοριακά συστήματα HRM και CRM βασίζονται σε τεχνολογική πλατφόρμα και εργαλεία, οι εν λόγω προσεγγίσεις πρέπει να αξιολογηθούν και να αντιμετωπιστούν ως «επιχειρηματικές προτάσεις». Η αξιοποίηση των τεχνικών δυνατοτήτων της συνεχούς πρόσβασης σε πληροφόρηση και η συνακόλουθη αυτοματοποίηση και απλούστευση

διαδικασιών, αποτελούν το ενδιάμεσο βήμα και προαπαιτούμενο για τη βελτίωση ποιότητας των υπηρεσιών, την εξασφάλιση δυνατότητας των managers να διαχειριστούν αποτελεσματικά είτε τους πελάτες είτε τους υπαλλήλους και την ανάδειξη του ρόλου των πωλήσεων, του Marketing και της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικούς εταίρους που θα επεξεργάζονται και θα συνδιαμορφώνουν πολιτικές για την ποιοτική ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, θα λέγαμε πως οι λύσεις CRM και HRM παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση, η κάθε μία από διαφορετική σκοπιά. Τα συστήματα Customer Relationship Management αποτελούν το κύριο μέσο με το οποίο μία επιχείρηση μπορεί να διατηρεί ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες, αποκτώντας συγκριτικό πλεονέκτημα. Τα ολοκληρωμένα συστήματα Human Resource Management αξιοποιούν την τεχνολογία για να μετατρέψουν αυτήν την πολύτιμη πηγή σε μία στρατηγική δύναμη συνεργασίας, προσδίδοντας στην επιχείρηση, επίσης, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι εφαρμογές CRM και HRM επιτρέπουν σε μία εταιρεία να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες και τους υπαλλήλους της, αντίστοιχα, και να εξυπηρετήσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το μέλλον ανήκει σε όσες επιχειρήσεις παρέχουν στους πελάτες και τους υπαλλήλους εξατομικευμένες υπηρεσίες. Πρόκειται όμως για μία αρκετά περίπλοκη δραστηριότητα η οποία απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε εξοπλισμό, λογισμικό και σε εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

### **8.7. Διαφορές CRM – HRM softwares**

Θα πρέπει να τονίσουμε πως υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις τεχνολογίες HRM και CRM. Πιο συγκεκριμένα ένα πληροφοριακό σύστημα HRM αποτελεί τη βάση άλλων λειτουργιών, οι οποίες εκτελούνται εντός της επιχείρησης και αφορούν μόνο στη σχέση της επιχείρησης με τους υπαλλήλους της. Αντίθετα, ένα πληροφοριακό σύστημα CRM αποτελεί το μέσο σύνδεσης των εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών του οργανισμού. Το HRM λογισμικό υπόσχεται να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση

και αποδοτικότητα των εργαζομένων, ενώ στόχος του CRM λογισμικού αποτελεί η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, με βασικό σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη, και κατ' επέκταση την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Επίσης, ενώ το HRM διαχειρίζεται πληροφορίες που αφορούν στο προσωπικό, το CRM διαχειρίζεται πληροφορίες που σχετίζονται με τους πελάτες.[2]

### **8.8. Οφέλη κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή λύσεων HRM και CRM**

Συνοπτικά θα λέγαμε πως τα οφέλη και πλεονεκτήματα που δημιουργούνται από την ανάπτυξη και εφαρμογή λογισμικών CRM και HRM για μία εταιρεία είναι πολλαπλά και συνοψίζονται κυρίως σε δύο κατηγορίες:

#### **A. Βελτίωση:**

- ✓ Εταιρικής επικοινωνίας.
- ✓ Διαχείριση της γνώσης.
- ✓ Ακρίβειας των πληροφοριών.
- ✓ Ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων.
- ✓ Επιπέδου υπηρεσιών διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες και ανθρωπίνου δυναμικού.

#### **B. Μείωση:**

- ✓ Λειτουργικών δαπανών.
- ✓ Επανάληψης εργασιών.
- ✓ Λαθών / Ερωτημάτων.
- ✓ Χρόνου συντονισμού εργασιών.

## **8.9. Κίνδυνοι**

Αναμφίβολα έχουν ήδη εκφραστεί φόβοι για το κατά πόσο διασφαλίζονται τα ανθρώπινα δικαιώματα και συγκεκριμένα η ιδιωτικότητα. Τεράστιες βάσεις δεδομένων, με εκατοντάδες πεδία και χιλιάδες εγγραφές, η βάση δηλαδή ενός πληροφοριακού συστήματος αποτελούν ταυτόχρονα και απειλή για ενδεχόμενη παραβίαση του προσωπικού απορρήτου. Ο υπάλληλος και ο πελάτης πρέπει να πληροφορούνται τον ακριβή λόγο για τον οποίο συλλέγονται στοιχεία που τον αφορούν και να ενημερώνεται με κάθε δυνατή λεπτομέρεια για κάθε μελλοντική χρήση των στοιχείων αυτών και ιδιαίτερα για τα άτομα που θα έχουν το δικαίωμα να ανατρέχουν σε αυτά τα δεδομένα, καθώς και για τους λόγους για τους οποίους θα το επιχειρούν. Εξάλλου, ο σίγουρος για την υπευθυνότητα της επιχείρησης με την οποία συνεργάζεται υπάλληλος ή πελάτης, είναι πάντοτε και ο καλύτερος «πελάτης».

## **8.10. Οι εξελίξεις στην ελληνική αγορά**

Οι ελληνικές επιχειρήσεις πολύ πρόσφατα, μόλις τα τελευταία τρία-τέσσερα χρόνια, άρχισαν να αναπτύσσουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις λύσεις HRM και CRM και ως εκ τούτου έως σήμερα η ελληνική αγορά υπολείπεται σημαντικά σε ανάπτυξη, σε σχέση με την αμερικάνικη και την ευρωπαϊκή. Θεωρείται, όμως, ότι το τελευταίο διάστημα έχει γίνει συνείδηση στις ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, ότι η στόχευση στο ανθρώπινο δυναμικό και στον πελάτη αποτελεί τη μοναδική ουσιαστική επένδυση για το μέλλον και ήδη εκτιμάται ότι τα προσεχή έτη θα επενδύσουν με ραγδαία αυξανόμενους ρυθμούς στη νέα αυτή στρατηγική.

Παράλληλα, η σύγκλιση των αγορών και οι συγχωνεύσεις ομίλων εταιρειών που κυριαρχούν στο σκηνικό, τόσο των παγκόσμιων αγορών όσο και στην ελληνική πραγματικότητα, εντείνουν ακόμη περισσότερο την ανάγκη διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και της πελατοκεντρικής οργάνωσης και εξυπηρέτησης συμπαρασύροντας όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες. Πιστεύουμε ότι η ελληνική αγορά έχει τη δυναμική και την ωριμότητα να αντεπεξέλθει στις εξελίξεις και να οργανωθεί υπερπηδώντας εμπόδια που σε κά-

θε περιβάλλον προκύπτουν λόγω ιδιαιτεροτήτων τεχνολογικών υποδομών, αλλά και πολιτισμικής ιδιοσυγκρασίας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

1. **Ahn Jeong Yong, Kim Seok Ki, Han Kyung Soo**, ο.π., σελ 328.
2. **Injazz J. Chen, Karen Popovich**, ο.π., σελ. 679.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

**Αυλώνας Ν.**, «7+1 ερωτήσεις για την ευρωπαϊκή διάκριση των καλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων για την Επιχειρηματική Αριστεία – EFQM», 1-04-2003, [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr)

**Βαλασόγλου Χ.**, *Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας*, 26/11/2002, [www.express.gr](http://www.express.gr)

“Γλωσσάρι Ποιότητας”, **Ποιοτικά Νέα**, τεύχος 1, δ' τρίμηνο, 1997.

**Δερβιτσιώτης Κ. Ν.**, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Total Quality Management*, Αθήνα, 1993.

**Θεοφανίδης Στ.**, *Η ΔΟΠ ως φιλοσοφία συνολικής βελτίωσης*, (Σημειώσεις «Διοίκηση Ολικής ποιότητας»), Κεφ.1, παρ.3.

**Κιόχου Ν.** «Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer Relationship Management στην ελληνική αγορά», 3-9-2003, [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr).

**Λογοθέτης Ν.**, *Μανατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 1992.

**Μακρυμανωλάκης Ν.**, «CRM: Ένα έργο με πολλές διαστάσεις», **περιοδικό HOW?**, Οκτώβριος 2003.

**Μπουραντάς Δ.**, «Μανατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά», εκδ. TEAM Ε.Π.Ε., Αθήνα, 1992.



**Παπαδημητρίου Π.**, «*Επιχειρηματική Αριστεία στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών*», **Περιοδικό ECO-Q**, τεύχος 39, Μάιος-Ιούνιος 2003.

**Σταφυλίδης Α.**, «*Η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας στην ΣΗΜΕΝΣ ΤΗΛΕΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.*», **Περιοδικό ECO-Q**, τεύχος 30, Νοε-Δεκ. 2001.

**Τσιότρας Γ. Δ.**, *Βελτίωση ποιότητας*, εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1995.

**Χυτήρης Λ.**, «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», interbooks, 2001.

**Ψωμακάκης Γ.**, «*CRM: Η στρατηγική που αναπτύσσει επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις*», 12-9-2001, [www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr).

[www.express.gr](http://www.express.gr) (Μία δόση ...επιχειρηματικής τελειότητας, 14/01/2003)

<http://bic.forthnet.gr>

[www.eede.gr](http://www.eede.gr)

[www.go-online.gr/ebusiness](http://www.go-online.gr/ebusiness)

[www.crm2day.gr/library](http://www.crm2day.gr/library)

[www.oracle.gr](http://www.oracle.gr)

## ΞΕΝΗ

**Adebanjo Dotun**, “*TQM and Business Excellence: Is there really a conflict?*”, **Measuring Business Excellence**, τομ. 5, αρ. 3, MCB University Press, 2001.

**Apex IT Inc.**, “*The enterprise-wide benefits of CRM*”, 2001, [www.apexit.com](http://www.apexit.com).

*Assessor Scorebook V.I.E*, **European Foundation for Quality Management**, 1999.

**Baker Tim**, “*Customer-focused organizations: Challenges for managers, workers and HR practitioners*”, **The Journal of Management Development**, τομ. 21, αρ. 4, MCB University Press, 2002.

**Balbastre F., Moreno-Luzn M.**, “*Self-assessment application and learning in organizations: a special reference to the ontological dimension*”, **Total Quality Management**, τομ. 14, αρ. 3, 2003.

**Beaumont P. B., L. C. Hunter, D. M. Sinclair**, «*TQM, Customer/Supplier Relations and Human Resource Management*», **Training for Quality**, τομ. 02, αρ. 2, MCB University Press, 1994.

**Bose Ranjit**, «*Customer Relationship Management: key components for IT success*», **Industrial Management & Data Systems**, τομ. 102, αρ. 2, MCB UP Limited, 2002.

**Boselie Paul, Ton van der Wiele**, “*Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave*”, **Managing Service Quality**, τομ. 12, αρ. 3, MCB University Press, 2002.

**Cakar Figen, Umit S. Bititci, Jillian MacBryde**, “*A business process approach to human resource management*”, **Business Process Management Journal**, τομ. 9, αρ. 2, MCB University Press, 2003.

**Cao G., Clarke S., Lehaney B.**, “*A systematic view of organizational change and TQM*”, **The TQM Magazine**, τομ. 12, αρ. 3, 2000.

**Castka Pavel, John M. Sharp, Christopher J. Bamber**, “*Assessing teamwork development to improve organizational performance*”, **Measuring Business Excellence**, τομ. 7, αρ. 4, 2003.

**Chang Hsin, Sinclair D.**, “*Assessing workforce perception of total quality –based performance measurement: a case study of a customer equipment servicing organization*”, **TQM & Business Excellence**, τομ. 14, αρ. 10, 2003.

**Christensen Julia M. Hughes**, “*HRM and universalism: is there one best way?*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, τομ. 14, αρ. 5, MCB University Press, 2002.

**Chung-Hoon Park, Kim Young-Gul**, “*A framework for dynamic CRM: linking marketing with information strategy*”, **Business Process Management Journal**, τομ. 9, αρ. 5, MCB UP Limited, 2003.

**Dommartin De**, “*Moving the excellence model*”, **Quality World**, τομ. 26, αρ. 5, 2000.

**Domegan Christine T.**, “*The adoption of information technology in customer service*”, **European Journal of Marketing**, τομ. 30, αρ. 6, MCB University Press, 1996.

**European Foundation for Quality Management**, “*Introducing Excellence*”, **European Quality Publications Ltd**, 1999.

**European Foundation for Quality Management**, “*Aspects of excellence*”, **European Quality Publications Ltd.**, 1998.

**EFQM**, “*Assessor Training Modules*”, 1999.

**Evans J. R., W. M. Lindsay**, *The Management and Control of Quality*, 5<sup>η</sup> έκδοση, South-Western, 2002.

**Eskildsen Jacob K., Kai Kristensen, Hans Jorn Juhl**, “*The criterion weights of the EFQM excellence model*”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, τομ. 18, αρ. 8, MCB University Press, 2001.

**Fournier S.**, “*Secrets of Customer Relationship Management: It’s All about How You make Them Feel*”, **Journal of Services Marketing**, τομ. 16, αρ. 7, 2002.

**Galbreath Jeremy, Tom Rogers**, “*Customer Relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business*”, **The TQM Magazine**, τομ. 11, αρ. 3, MCB University Press, 1999.

**Gray Paul, Jongbok Byun**, “*Customer Relationship Management*”, **Centre for research on information technology and organizations**, Univ. of California, Irvine, March 2001, url:www.crito.uci.edu (white paper).

**Hendricks K. B., V. R. Singhal**, “*The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs*”, **Management Science**, τομ. 3, αρ. 47, 2001.

**Hill Stephen, Andrian Wilkinson**, “*In search of TQM*”, **Employee Relations**, τομ. 17, αρ. 3, 1995.

**Homburg C., Workman J. P., Jensen O.**, “*Fundamental changes in marketing organization: the movement towards a customer-focused organizational structure*”, **Academy of Marketing Science Journal**, τομ. 28, αρ. 4, 2000.

**Injazzj Chen, Popovich Kareu**, “*Understanding CRM: People, process and technology*”, **Business Process Management Journal**, τομ. 9, αρ. 5, MCB UP Limited, 2003.

**Kandampully Jay, Ria Duddy**, “*Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship*”, **Marketing Intelligence & Planning**, τομ. 17, αρ. 7, MCB University Press, 1999.

**Kaufman Bruce**, *High-level employee involvement at delta air lines*”, **Human Resource Management**, τομ. 42, αρ. 2, 2003.

**Kelly S**, “*Analytical CRM: the fusion of data and intelligence*” **Interactive Marketing**, τομ. 1, αρ. 3, 2000.

**Law Monica, Theresa Lau, Y. H. Wong**, «*From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-operative perspective*», **Marketing Intelligence & Planning**, τομ.21, αρ. 1, MCB University Press, 2003.

**Leung A.**, “*Different ties for different needs: recruitment practices of entrepreneurial firms at different developmental phases*”, **Human Resource Management**, τομ. 42, αρ. 4, 2003.

**Li M., J. B. Yang**, “*A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model*”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, τομ. 20, αρ. 2, MCB UP Limited, 2003.

**Light Ben**, “*CRM packaged software: a study of organizational experiences*”, **Business Process Management**, τομ. 9, αρ. 5, MCB UP Limited, 2003.

**Lin Y., Su Hwan-Yann**, “*Strategic analysis of customer relationship management-a field study on hotel enterprises*”, **TQM & Business Excellence**, τομ. 14, αρ. 6, 2003.

**McIlroy Andrea, Shirley Barnett**, “*Building customer relationships: do discount cards work?*”, **Managing Service Quality**, τομ. 10, αρ. 6, MCB University Press, 2000.

**McKim, Hughes A.**, “*How to measure CRM success*”, **Target Marketing**, 2000.

**MySAP Customer Relationship Management, Key Capabilities** (www.sap.com).

**O’ Malley L., Tynan C.**, “*Relationship marketing in consumer markets:rhetoric or reality?*”**European Journal of Marketing**, τομ.34, αρ. 1, 2000.

**Othman Rozhan Bin, June M. L. Poon**, «*What shapes HRM? A multivariate examination*», **Employee Relations**, τομ. 22, αρ. 5, MCB University Press, 2000.

**Palumbo Fred, Bradley S. O’ Hara, Paul A. Herbig**, “*Total Quality and the Human Resource Professional*”, **Training for Quality**, τομ. 02, αρ. 1, MCB University Press, 1994.

**Peppers D, Rpgers M**, “*Successful Web sites*”, 2000, [www.DMReview.Com](http://www.DMReview.Com).

**Piercy Nigel F.**, “*Customer satisfaction and the internal market, Marketing our customers to our employess*”, **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, τομ. 1, αρ. 1, MCB University Press, 1995.

**Prabhaker P.**, “*Integrated marketing-manufacturing strategies*”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, τομ. 16, αρ. 2, 2001.

**Rampersad H**, “*75 painful questions about your customer satisfaction*”**The TQM Magazine**, τομ. 13, αρ. 5, 2001.

**Samuelson Peter, Lars-Erik Nilsson**, “*Self-assessment practices in large organizations:Experiences from using the EFQM excellence model*”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, τομ. 19, αρ. 1, MCB UP Limited, 2002.

**Scheider Benjamin**, “*HRM – A service Perspective, Towards a Customer-focused HRM*”, **International Journal of Service Industry Management**, τομ. 05, αρ. 1, MCB University Press, 1994.

**Seth J., Parvatiyar A.**, “*Evolving relationship marketing into a discipline*”, **Journal of Relationship Marketing**, τομ. 1, αρ. 1, 2002.

**Shrivastava S., Shaw J.**, “*Liberating HR through technology*”, **Human Resource Management**m τομ. 42, αρ. 3, 2003.

**Simmons David E., Mark A. Shadur, Arthur P. Preston**, “*Integrating TQM and HRM*”, **Employee Relations**, τομ.17, αρ. 3, MCB University Press, 1995.

**Smith A., W. Rupp**, “*Application Service Providers (ASP):moving downstream to enhance competitive advantage*”, **Information Management & Computer Security**, τομ.10, αρ. 2, MCB UP Limited, 2002.

**Smyth Helen, Gerry Scullion**, “*HRM and TQM linkages – a comparative case analysis*”, **International Journal of Manpower**, τομ.17, αρ.6/7, MCB University Press 1996.

**Stern P., Hammond K.**, “*The Relationship between Customer Loyalty and Purchase Incidence*”, **Marketing Letters**, τομ. 15, αρ. 1, 2004.

**Sue Shaw**, “*Integrating IT into the Human Resource Management Curriculum:Pain or Pleasure?*”, **Education and Training**, τομ .36, αρ. 2, MCB University Press, 1994.

**Troyer L, Mueller C.W., Osinsky P.I.**, “*Who ‘s the boss? A role-theoretic analysis of customer work*”, **Work and Occupations**, τομ. 27, αρ. 3, 2000.

**Vloeberghs Daniel, Erik Faes**, “*The role of human resource management in implementing a ‘new agreement’ between employers and employees*”, **The Journal of Human-Centred Systems and Machine Intelligence**, Springer-Verlag London Limited, 2003, published online: 6/5/2003 ([url: www.springerlink.com](http://www.springerlink.com)).

**Warner D.**, *“The Insider’s Guide to Building an Effective Knowledge Base”*, white paper, **RightNow Technologies**, 2000.

**Wiechmann D., Ryan Ann Marie, Heminway M.**, *“Designing and implementing global staffing systems:part 1-Leader in global staffing”*, **Human Resource Management**, τομ. 42, αρ. 1, 2003.

**Wong A., A. Sohal**, *“An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality”*, **International Journal of Retail & Distribution Management**, τομ. 30, αρ. 1, MCB University Press, 2002.

**Woodcock N., Starkey M.**, *“I wouldn’t start from here: finding a way in CRM projects”*, **Journal of Database Marketing**, τομ. 18, αρ. 1, 2001.

**Wright P. M., McMahan G. C., McCormick R., Sherman W. S.**, *“Strategy core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance”*, **Human Resource Management**, τομ. 37, 1998.

**Xu D.L., J. Yang**, *“Introduction to multi0criteria decision making and the evidential reasoning approach”*, **Working Paper Series**, αρ.0106 ([www.umist.ac.uk/management](http://www.umist.ac.uk/management), Manchester School of Management, UMIST, Manchester.

**Xu Y., D. Yen, B. Lin, D. Chou**, *“Adopting customer relationship management technology”*, **Industrial Management & Data Systems**, τομ. 102, αρ. 8, MCB University Press, 2002.

**Yong Ahn Jeong, Kim Seok Ki, Han Kyung Soo**, *“On the design concepts for CRM systems”*, **Industrial Management and Data Systems**, τομ.103, αρ. 5, MCB UP Limited, 2003.

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)



[www.ascentis.com/solutions/hroffice-benefits.asp](http://www.ascentis.com/solutions/hroffice-benefits.asp)