



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική εργασία

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ MARKETING  
ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ**

της  
ΠΡΙΓΚΟΥ ΑΝΝΑΜΠΕΛΛΑΣ-ΑΘΗΝΑΣ  
ΤΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ-ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
με εξειδίκευση στο Marketing

Σεπτέμβριος 2012

# I. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή αποτελεί μία προσπάθεια ανασκόπησης της βιβλιογραφίας ως προς την συμβολή του marketing στην επιχειρηματική αριστεία. Αρχικά, θα προσπαθήσουμε να ορίσουμε τι είναι η επιχειρηματική αριστεία, και, στη συνέχεια, θα αναφερθούμε εκτενώς σε ορισμένες πτυχές του marketing οι οποίες συντελούν στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, το εσωτερικό marketing (internal marketing), το marketing σχέσεων (relationship marketing) και το marketing σχέσεων με τους πελάτες (customer relationship management). Τέλος, θα μελετήσουμε την άμεση σχέση του marketing με την επιχειρηματική αριστεία.

Στο πρώτο κεφάλαιο κάνουμε μία σύντομη εισαγωγή στο θέμα της εργασίας, παραθέτοντας σημαντικές απόψεις μελετητών για το θέμα. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες της επιχειρηματικής αριστείας και της διοίκησης ολικής ποιότητας, ώστε να γίνει πιο κατανοητή η υπόλοιπη εργασία και ο τρόπος με τον οποίο αναλύονται τα κεφάλαια. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο εσωτερικό marketing (internal marketing), ορίζοντάς το και εξετάζοντας την σχέση του με την ποιότητα σε έναν οργανισμό. Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζουμε το marketing σχέσεων (relationship marketing) και η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (customer relationship management) ως τεχνικές marketing οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα την ποιότητα στην επιχείρηση. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η άμεση σχέση του marketing με την ολική ποιότητα και ο τρόπος με τον οποίο συμπορεύονται στην επίτευξη της άριστης ποιότητας μέσα σε έναν οργανισμό. Στο έκτο κεφάλαιο, τέλος, αναφερόμαστε στα συμπεράσματα που προκύπτουν από την προηγούμενη βιβλιογραφική ανασκόπηση και προτείνουμε θέματα για μελλοντική έρευνα.

Στόχος της εργασίας είναι να δείξει ότι η επιχειρηματική αριστεία και η διοίκηση ολικής ποιότητας συνδέονται στενά με το marketing και ότι καλό θα ήταν να το λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα στελέχη που ενδιαφέρονται να επιτύχουν την επιχειρηματική αριστεία στον οργανισμό τους.

## II. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
II.	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	iii
III.	ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ .....	iv
1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	2
3.	INTERNAL MARKETING .....	11
4.	RELATIONSHIP MARKETING ΚΑΙ CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	18
5.	MARKETING, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	22
6.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	25
7.	ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ.....	28

### ΙΙΙ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

Εικόνα 1: Μοντέλο EFQM .....	3
Εικόνα 2: Επίτευξη Επιχειρηματικής Αριστείας .....	4
Εικόνα 3: Επιχειρηματική Αριστεία κατά Kanji, G.K. ....	5
Εικόνα 4: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας.....	6
Εικόνα 5: Ο κύκλος της ικανοποίησης .....	11
Εικόνα 6: Αλληλεπίδραση σχεδίου marketing, internal & external marketing .....	14
Εικόνα 7: Relationship Marketing .....	19
Εικόνα 8: Total Quality Marketing (TQMk) .....	24

# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν παγκοσμίως έχουν αλλάξει τον τρόπο σκέψης των στελεχών των επιχειρήσεων, οι οποίοι ψάχνουν νέους τρόπους να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιβιώσει. Οι επιχειρήσεις έχουν ξεφύγει από τις πρακτικές βραχυχρόνιου και σύντομου κέρδους που ακολουθούσαν στο παρελθόν και αναζητούν πρακτικές οι οποίες θα φέρουν αποτελέσματα σταθερά και μακροχρόνια, βελτιώνοντας τις διαδικασίες, το τελικό προϊόν και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Βασικός στόχος ενός οργανισμού είναι η μακροχρόνια κερδοφορία και η ικανοποίηση των πελατών. Στα πλαίσια αυτού του στόχου έχει αναπτυχθεί η πρακτική της επιχειρηματικής αριστείας, η οποία στοχεύει στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη. Αφορά τόσο επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όσο και πώλησης προϊόντων, ενώ απαιτεί την συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών στις διαδικασίες της επιχείρησης. Η ικανότητα του οργανισμού για μάθηση και ενσωμάτωση της αλλαγής αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο στην υλοποίηση της επιχειρηματικής αριστείας.

Οι Curry, A. & Kadasah, N. (2002) μελέτησαν τους τρόπους που εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα της διαχείρισης της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση. Η ενσωμάτωση των πρακτικών στο καθημερινό πλάνο είναι βασικό στοιχείο στην επιτυχία της διαχείρισης της ποιότητας. Είναι πολύ σημαντικό η ανώτερη διοίκηση να δεσμευτεί στην υιοθέτηση των πρακτικών και να επικρατήσει κουλτούρα ποιότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η συμμετοχή των εργαζόμενων επίσης παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Το ίδιο και η συγκριτική αξιολόγηση, ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών και τα ποσοτικά εργαλεία.

Στόχος αυτής της εργασίας είναι να επισημάνει τη σχέση μεταξύ του marketing και της επιχειρηματικής αριστείας, καθώς και της διοίκησης ολικής ποιότητας. Το marketing αποτελεί βασικό εργαλείο προώθησης της στρατηγικής της επιχείρησης και βοηθάει στην εφαρμογή της με πολλούς τρόπους, τους οποίους θα αναφέρουμε παρακάτω. Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να ενσωματώσει το marketing στις διαδικασίες και να μην το αντιμετωπίζει σαν ξεχωριστή διαδικασία, ώστε να είναι αποτελεσματικό και χρήσιμο για τον οργανισμό. Αυτό προσπαθούμε να εξηγήσουμε στην συνέχεια μέσα από αυτήν την ανασκόπηση της αρθρογραφίας.

## 2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να δώσουμε τον ορισμό της επιχειρηματικής αριστείας και της διοίκησης ολικής ποιότητας, καθώς και την μεταξύ τους σχέση, όπως προκύπτει από την αρθρογραφία.

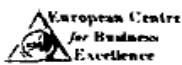
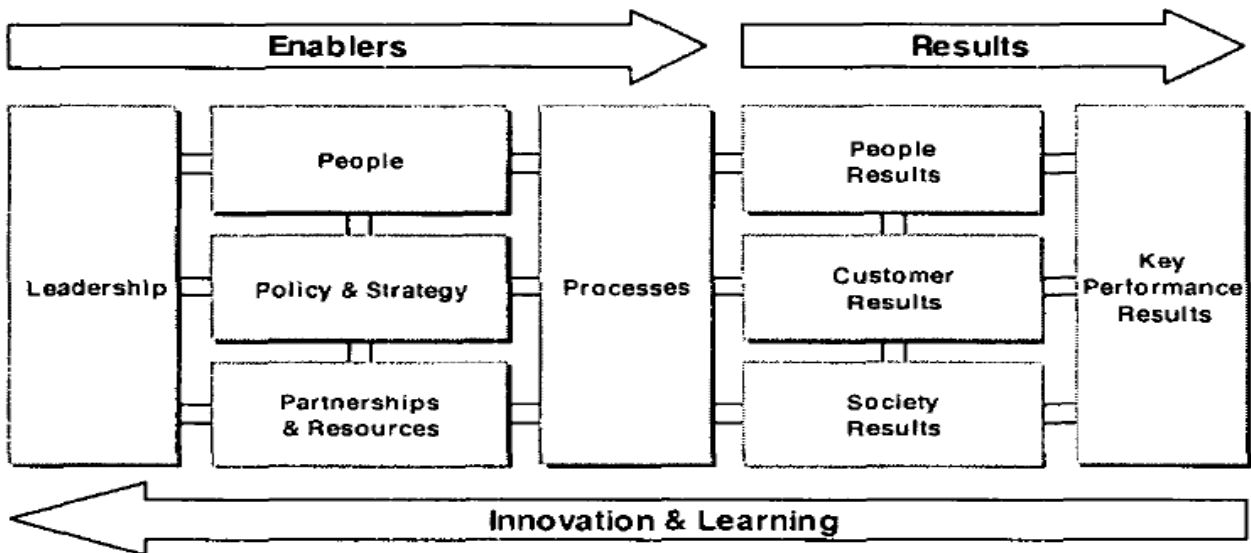
Οι Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard, S.M.P. (1999), υιοθετούν τον ορισμό του Ian Raisbeck στην προσπάθειά τους να ορίσουν την επιχειρηματική αριστεία. Ο ορισμός είναι ο εξής: «Ο συνολικός τρόπος εργασίας ο οποίος έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση όλων των μερών (πελάτες, υπάλληλοι, κοινωνία, μέτοχοι) ανάλογα με την βαρύτητα, και μακροχρόνια οδηγεί στην επιτυχία της επιχείρησης». Ένας άλλος ορισμός που χρησιμοποιούν οι Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard, S.M.P. είναι αυτός που εξηγεί την επιχειρηματική αριστεία με την χρήση των 4Ps, δηλαδή ότι εξαιρετικοί άνθρωποι (people) εγκαθιδρύουν εξαιρετικές συνεργασίες (partnerships) με τους προμηθευτές, την κοινωνία και τους πελάτες, με στόχο να επιτύχουν εξαιρετικές διαδικασίες (processes) ώστε να παράγουν εξαιρετικά προϊόντα (products). Εάν επιτευχθούν τα παραπάνω, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει και τα επόμενα 2Ps, τα οποία συμπληρώνουν τον ορισμό των 6Ps, το κέρδος για τους ιδιοκτήτες (profit to the owners) και τις αμοιβές του προσωπικού (pension to the staff).

Ο Kanji, G.K. (2002) ορίζει την επιχειρηματική αριστεία ως τον τρόπο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, των εργοδοτών και των μετόχων ταυτόχρονα μέσα σε μια επιχείρηση ώστε αυτή να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της οργανωσιακής απόδοσης. Θεωρεί ότι βασική προϋπόθεση για την βελτίωση και την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης, το οποίο δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να προσδιορίσει τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση και να καταναίμει πιο αποτελεσματικά τους πόρους της.

Οι Van der Wiele, A., Williams, A.R.T. & Dale, B.G. (2000) αναγνωρίζουν δύο τύπους μοντέλων ελέγχου και αξιολόγησης. Το πρώτο βασίζεται στην σειρά ISO 9000 και το δεύτερο στο μοντέλο αριστείας της διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα μοντέλα αριστείας έχουν ως κύριο στόχο την βελτίωση όλων των διαδικασιών και την εξάλειψη των σπαταλών. Εστιάζουν στην ικανοποίηση του εσωτερικού και του εξωτερικού πελάτη, ενώ όλες οι διαδικασίες επανασχεδιάζονται ώστε να

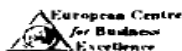
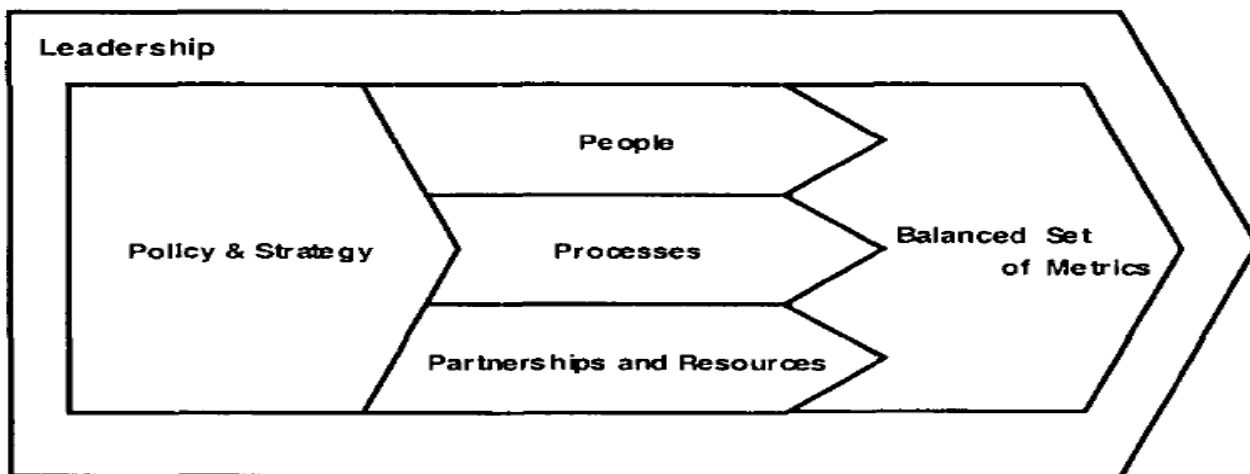
συμμετέχουν και να αναπτύσσονται όλα τα μέλη του οργανισμού. Η διαφορά των δύο μοντέλων έγκειται κυρίως στις απαιτήσεις ως προς τις διαδικασίες, ενώ πολλά κοινά παρουσιάζουν στην συνεργασία και στην διαχείριση των πόρων, στα αποτελέσματα προς τον πελάτη και στα αποτελέσματα αποδοτικότητας. Σύμφωνα με το ISO 9000, οι διαδικασίες πρέπει να περιγραφούν λεπτομερώς και να είναι συγκεκριμένες, ενώ στο μοντέλο αριστείας η διαδικασία προσαρμόζεται στην στρατηγική και στους σκοπούς του οργανισμού και εστιάζει στην ποικιλία και στον έλεγχό τους.

Οι Oakland, J., Tanner, S. & Gadd, K. (2002) υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματική αριστεία δεν προκύπτει απλά, αλλά πρέπει να την διαχειριστεί κατάλληλα η επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει γιατί περιλαμβάνει όλα τα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία και εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση. Το λάθος που μπορεί να προκύψει σε ένα μέρος της διαδικασίας λειτουργεί πολλαπλασιαστικά και επηρεάζει και τα υπόλοιπα μέρη. Οι Oakland, J., Tanner, S. & Gadd, K. (2002) προτείνουν ως πλήρες μοντέλο αριστείας το μοντέλο του European Foundation for Quality Management. Το μοντέλο αυτό συσχετίζει τις προϋποθέσεις (ηγεσία, άνθρωποι, στρατηγική, πόροι & συνεργασίες, διαδικασίες) με τα αποτελέσματα (ως προς τους πελάτες, τους ανθρώπους, την κοινωνία, την απόδοση), τα οποία, με τη σειρά τους, ανατροφοδοτούν με γνώση και καινοτομία, ενώ προτείνει και μεθόδους αυτο-αξιολόγησης με συστήματα βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό:



Εικόνα 1: Μοντέλο EFQM

Ο τρόπος που προτείνουν για το χτίσιμο της επιχειρηματικής αριστείας περιλαμβάνει την πολιτική και την στρατηγική και ένα σύνολο παραμέτρων με βαρύτητες όσον αφορά στους πελάτες, στο προσωπικό, στην κοινωνία και στα βασικά αποτελέσματα, τα οποία προκύπτουν από τις κατάλληλες διαδικασίες, τους κατάλληλους ανθρώπους και τους κατάλληλους πόρους και συνεργασίες:

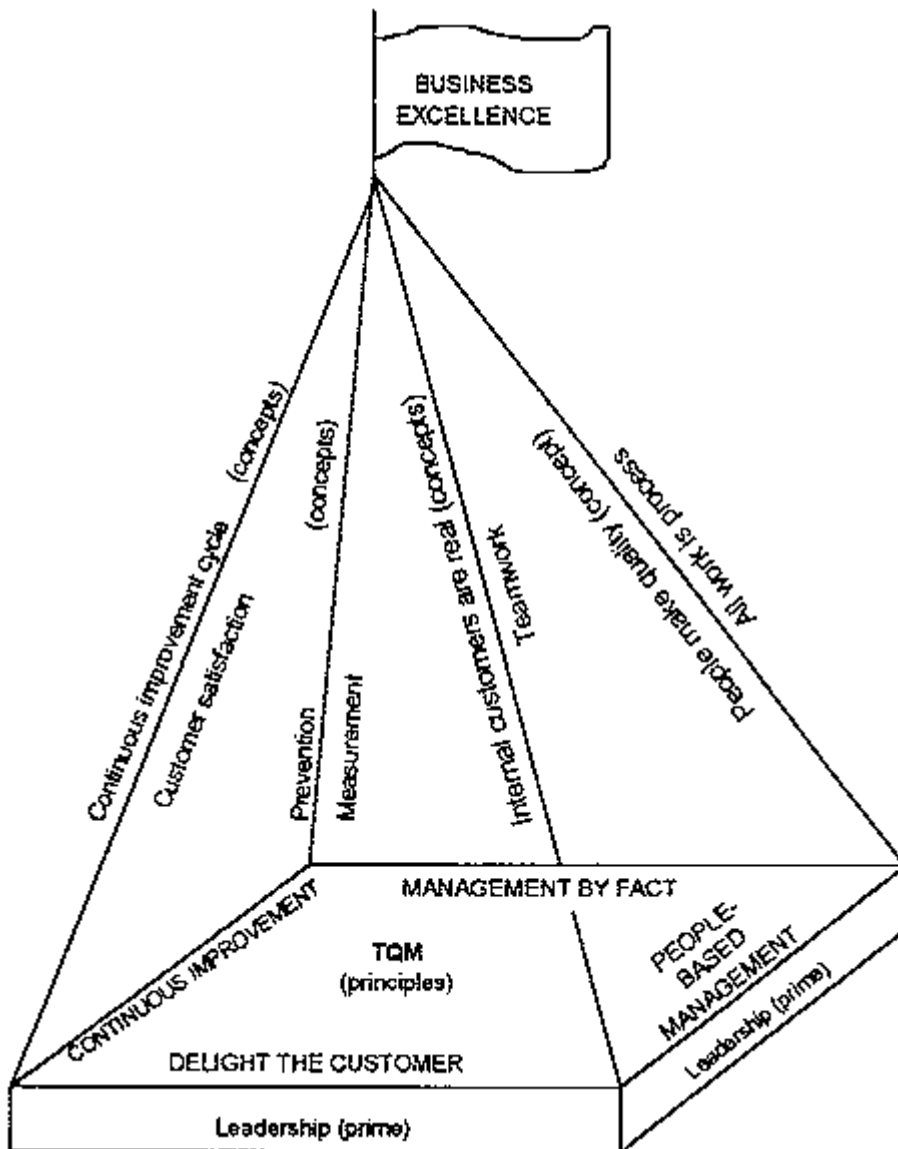


OAKLAND  
CONSULTING

Εικόνα 2: Επίτευξη Επιχειρηματικής Αριστείας

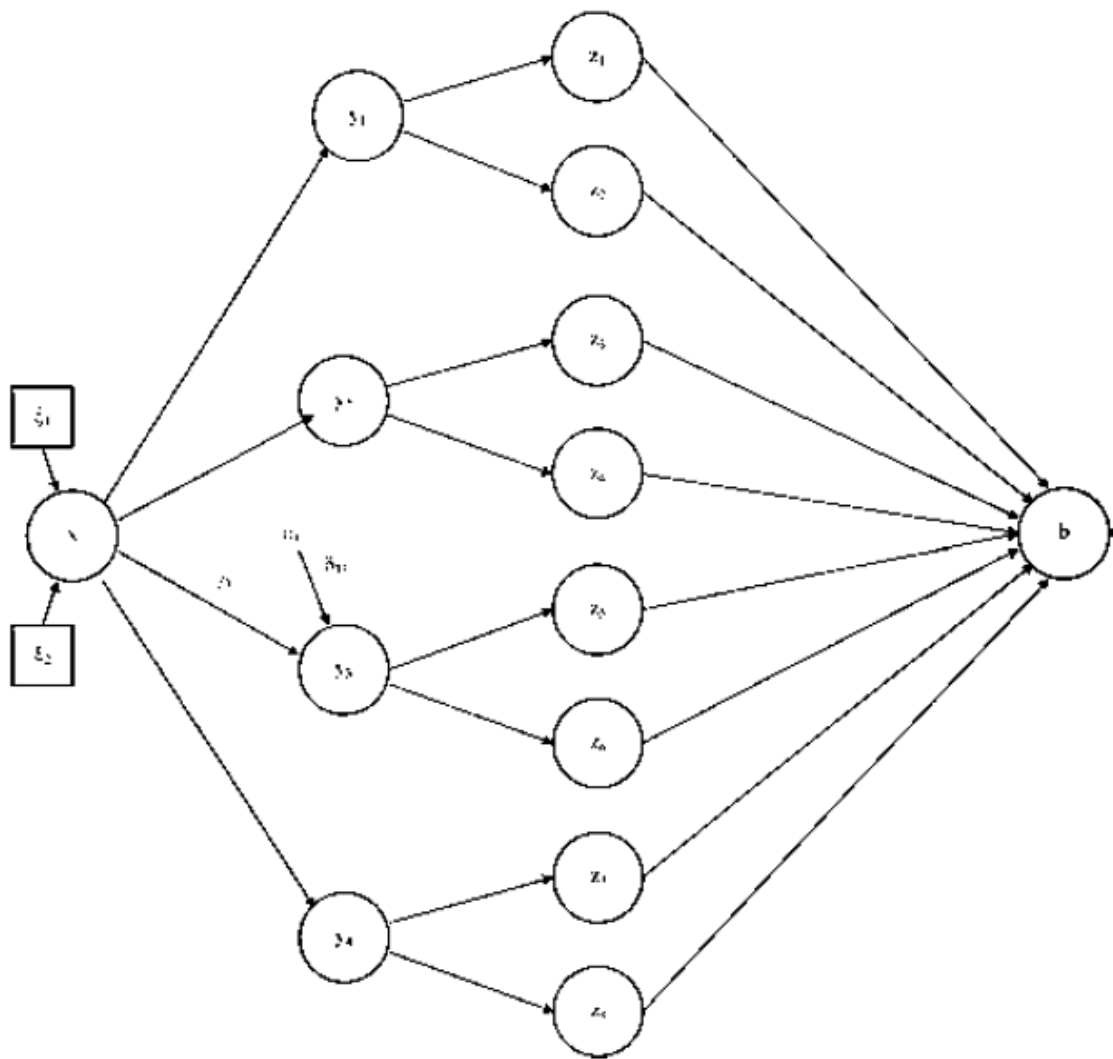
Ο Kanji, G.K. (1998) στο άρθρο του προτείνει ένα μοντέλο 14 παραμέτρων για την μέτρηση της επιχειρηματικής αριστείας. Ο δείκτης επιχειρηματικής αριστείας χρησιμοποιείται για να μετρήσει την ταυτόχρονη ικανοποίηση των πελατών, των υπαλλήλων και των μετόχων σε μια επιχείρηση. Επιτρέπει στην επιχείρηση να κάνει συγκρίσεις σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, αλλά και σε διαφορετικό χρόνο. Οι παράμετροι της ποιότητας που χρησιμοποιεί είναι η ηγεσία, η απόλαυση του πελάτη, η ικανοποίηση του πελάτη, ο εσωτερικός πελάτης, η διοίκηση με βάση τα δεδομένα, όλες οι εργασίες θεωρούνται διαδικασίες, η μέτρηση, η διοίκηση με βάση τους ανθρώπους, η ομαδική εργασία, οι άνθρωποι δημιουργούν την ποιότητα, η συνεχής βελτίωση, ο κύκλος της συνεχούς βελτίωσης, η πρόληψη και η επιχειρηματική αριστεία, όπως φαίνονται και στο παρακάτω σχήμα:





Εικόνα 3: Επιχειρηματική Αριστεία κατά Kanji, G.K.

Αποτελείται από 4 αρχές και 8 βασικές έννοιες. Ο Kanji, G.K. θεωρεί ότι, για την μέτρηση της επιχειρηματικής αριστείας, βασικός στόχος είναι η ανάπτυξη ενός κατάλληλου δομικού μοντέλου λανθανουσών μεταβλητών το οποίο δείχνει τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών, άλλων μεταβλητών που παρεμβαίνουν και, τελικά, την επιχειρηματική αριστεία. Το προτεινόμενο μοντέλο είναι το εξής, όπου  $x$  είναι η ηγεσία, οι  $y$  είναι αρχές, οι  $z$  είναι βασικές έννοιες και  $b$  είναι η επιχειρηματική αριστεία:



**Εικόνα 4: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας**

Το παραπάνω μοντέλο μέτρησης εφαρμόζεται τόσο σε κατασκευαστικές όσο και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και επιτρέπει την σύγκριση με άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες στον ίδιο ή σε διαφορετικό κλάδο.

Από την έρευνα των Kanji, G.K. & Wallace, W. (2000) προκύπτει ότι η επιχειρηματική αριστεία είναι σε άμεση σχέση με την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη, δηλαδή την διακράτηση των πελατών και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, τα οποία αυξάνουν την παρούσα αξία του πελάτη.

Οι Ritchie, L. & Dale, B.G. (2000) διεξήγαγαν μία έρευνα σε 10 οργανισμούς για την χρήση της αυτο-αξιολόγησης και κατέληξαν στο ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις την ενσωματώνουν

στην στρατηγική τους και στο ότι η αποτελεσματικότητά της αμφισβητείται από πολλούς επιχειρηματίες. Θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό ο οποίος βρίσκεται σε διαδικασία συνεχούς βελτίωσης να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή ποιες δραστηριότητες λειτουργούν καλά, ποιες είναι στάσιμες, ποιες χρειάζονται βελτίωση και τι λείπει. Όλα αυτά τα παρέχει η αυτό-αξιολόγηση. Στους οργανισμούς που έλαβαν μέρος στην έρευνα η επιχειρηματική αριστεία εκλαμβάνεται ως «το πόσο καλοί είμαστε» και ένας τρόπος με τον οποίο «οι δουλειές μπορούν να πάνε μπροστά», αλλά και η κάλυψη των αναγκών όλων όσων συμμετέχουν στην διαδικασία. Επειδή το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας βασίζεται στις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι πολύ σημαντικό αυτές να εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η έρευνα καταλήγει στο ότι η επιχειρηματική αριστεία στην πράξη δεν είναι διοίκηση ολικής ποιότητας, αλλά μία χαλαρή έκδοσή της, ενώ υπάρχει και σύγχυση για το τι είναι τελικά.

Η Hewitt, S. (1997) διεξήγαγε μία έρευνα στις μικρομεσαίες εταιρείες του Ηνωμένου Βασιλείου και συμπέρανε ότι οι περισσότερες εξ αυτών δεν γνωρίζουν την έννοια της αυτό-αξιολόγησης, ενώ οι μεγάλες εταιρείες είναι πιο εξοικειωμένες με την επιχειρηματική αριστεία και το benchmarking, καθώς και την ανταλλαγή καλύτερων πρακτικών, έννοιες σχεδόν άγνωστες στις μικρότερες εταιρείες. Αυτό κυρίως οφείλεται στο ότι η βιβλιογραφία απευθύνεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά και στο ότι οι μικρές εταιρείες λειτουργούν σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και δεν έχουν περισσευόμενους πόρους για να «σπαταλήσουν» στην αξιολόγηση. Υπογραμμίζει ότι βασική προϋπόθεση για την επιχειρηματική αριστεία είναι ο οργανισμός να ενσωματώσει τις αξίες και τα ιδανικά του μοντέλου, και δεν αρκεί να τα αποδεχτούν όλα τα μέρη. Όμως, πολλές από αυτές τις αξίες αποτελούν ολοκληρωτική αλλαγή της κουλτούρας για πολλές μικρές επιχειρήσεις, γεγονός που τις αποτρέπει από την εφαρμογή τους.

Οι McAdam, R. & Kelly, M. (2002) επιβεβαιώνουν τα παραπάνω, προτείνουν, όμως, την ενσωμάτωση της συγκριτικής αξιολόγησης στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας, ώστε να είναι πιο αποτελεσματικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η συγκριτική αξιολόγηση θα τους επιτρέψει να υιοθετήσουν πετυχημένες πρακτικές από τις άλλες εταιρείες, που διαφορετικά δεν θα γνώριζαν και δεν θα ήξεραν πώς να τις ενσωματώσουν.

Η μελέτη της Savolainen, T. (2000) σε δύο φινλανδικές εταιρείες αποδεικνύει ότι μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την υιοθέτηση ιδεολογίας ποιότητας.

Οι δύο στρατηγικές ηγεσίας που θεωρούνται πιο αποτελεσματικές είναι ο ηγέτης- coach και ο ηγέτης- εμπειρογνώμων. Η σημασία του ρόλου του ηγέτη στην υλοποίηση είναι προφανής. Παρόλα αυτά, όλα τα μέλη του οργανισμού παίζουν ρόλο στην εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η ιδεολογία ποιότητας, η οποία μεταφράζεται στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, βοηθάει στην προσαρμογή της και στην επιβίωσή της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να κατανοήσει την ιδεολογική σημασία της ενδυνάμωσης του ανταγωνισμού και των ηγετικών ικανοτήτων στη διοίκηση αλλαγών για την αντιμετώπιση των εξωτερικών προκλήσεων.

Ο Adebajo, D. (2001) προσπάθησε να δείξει την σχέση της διοίκησης ολικής ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας, οι οποίες συμπληρώνουν η μία την άλλη και δεν λειτουργούν καταργώντας η μία την άλλη. Η αριστεία βασίζεται στο μοντέλο EFQM, το οποίο κατά κύριο λόγο προκύπτει από την διοίκηση ολικής ποιότητας. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την διοίκηση ολικής ποιότητας ως βάση για την αριστεία. Αναφέρει επίσης την άποψη του Wade, J. (2000), ο οποίος υποστηρίζει ότι το μοντέλο αριστείας δεν είναι τίποτε άλλο από τον ορισμό της διοίκησης ολικής ποιότητας. Όμως, παρατηρείται μία αύξηση της χρήσης του μοντέλου της επιχειρηματικής αριστείας εις βάρος της διοίκησης ολικής ποιότητας. Αυτό οφείλεται κυρίως στην μεγαλύτερη ελαστικότητά και στην ευκολότερη ενσωμάτωσή του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας στην επιχείρηση, απ' ό,τι αυτού της διοίκησης ολικής ποιότητας. Άλλα πλεονεκτήματά του είναι η αυτό-αξιολόγηση και η σύγκριση με καλύτερες πρακτικές εντός και εκτός του οργανισμού. Το μοντέλο αριστείας προσφέρει ένα γενικό πλαίσιο και προϋποθέτει ο ίδιος ο οργανισμός να κατέχει πληθώρα συστημάτων και πρακτικών ώστε να αντιμετωπίσει τα πιθανά προβλήματα στην λειτουργία και στις διαδικασίες. Ο Adebajo, D. (2001) καταλήγει στο ότι το μοντέλο EFQM ενσωματώνει τις αρχές της ποιότητας στη διοίκηση, αφήνοντας στον οργανισμό τα περιθώρια να διοικήσει την ποιότητα.

Οι Vouzas, F.K. & Gotzamani, K.D. (2005) μελέτησαν δέκα ελληνικούς οργανισμούς που έχουν λάβει το βραβείο EFQM ως προς την εφαρμογή του ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας. Παρατήρησαν ότι η επίτευξη του επιπέδου αριστείας που ορίζει το βραβείο δεν αρκεί, αλλά ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει την επίγνωση για ποιότητα μέσα από μία συνεχή και αέναη διαδικασία. Διαδικασία η οποία δεν είναι εύκολη, καθώς καλούνται να πείσουν τα στελέχη και τους εργαζόμενους να αποδεχτούν και να υιοθετήσουν την προσπάθεια. Οι οργανισμοί φαίνονται να

έχουν βελτιώσει τα σημεία που ελέγχονται από το βραβείο, όπως η συνεχής βελτίωση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, αλλά αντιμετωπίζουν προβλήματα σε άλλα σημεία, όπως η διοίκηση των διαδικασιών και η ενσωμάτωσή τους με άλλες λειτουργίες για την εφαρμογή τους. Το EQA χρησιμεύει κυρίως στην προώθηση της επίγνωσης της ποιότητας στους εξωτερικούς και στους εσωτερικούς πελάτες.

Οι Ho, S.K.M. & Fung, C.K.H. (1994) μελέτησαν ένα μοντέλο εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας, το οποίο βασίζεται στα 5S (Structurize, Systemize, Sanitize, Standardize, Scrutinize), δηλαδή στην οργάνωση, στην συστηματικοποίηση, στην καθαριότητα, στην προτυποποίηση και στην πειθαρχία. Οι βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας περιλαμβάνουν την ηγεσία, την δέσμευση, την συνολική ικανοποίηση του πελάτη, την συνεχή βελτίωση, την συνολική συμμετοχή, την κατάρτιση και την εκπαίδευση, την ιδιοκτησία, την επιβράβευση και την αναγνώριση, την πρόληψη λαθών και την συνεργασία και την ομαδικότητα.

Ο Khan, J.H. (2003) τονίζει ότι μία επιχείρηση που θέλει να είναι κερδοφόρα πρέπει να μετράει την παραγωγικότητα και την αξία από την πλευρά του πελάτη και όχι από τον κατασκευαστή. Η διοίκηση ολικής ποιότητας εξασφαλίζει την αποτελεσματική αποδοτικότητα μέσα από τον σχεδιασμό προϊόντων και συστημάτων τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα προϊόντα σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη. Η υιοθέτηση πολιτικών εστίασης στον πελάτη εξασφαλίζει ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποδοτικά για την παραγωγή προϊόντων και για την παροχή υπηρεσιών όπως τα ζήτησε ο πελάτης ο οποίος είναι διατεθειμένος να πληρώσει για αυτά. Η πλήρης κατανόηση των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας από τα ανώτερα στελέχη είναι πολύ σημαντική, καθώς, χωρίς την δέσμευσή τους στην φιλοσοφία ποιότητας, τα συστήματα και τα εργαλεία δεν θα έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η συμμετοχή και η ενδυνάμωση των εργαζόμενων σε όλα τα επίπεδα είναι, επίσης, πολύ σημαντική, ώστε να κατανοήσουν την νέα κουλτούρα.

Ο Lee, P.-M. (2002) επισημαίνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, αν και κατανοούν τα πλεονεκτήματα της διοίκησης ολικής ποιότητας, δυσκολεύονται στο να την ξεκινήσουν και στο να την διατηρήσουν μακροχρόνια. Πολλές χώρες έχουν καθιερώσει βραβεία επιχειρηματικής αριστείας με στόχο να καθοδηγήσουν τις επιχειρήσεις προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Η απόκτηση ενός τέτοιου βραβείου είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση, ειδικά εάν αυτή βασίζεται στο marketing για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτελεί την

καλύτερη διαφήμιση για αυτήν, βελτιώνει την εικόνα που έχουν για αυτή οι πελάτες και κάνει τους εργαζόμενους περήφανους για την εργασία τους και τον ίδιο τον οργανισμό.

Οι Karia, N. & Asaari, M.H.A.H. (2006) μελέτησαν την επιρροή των πρακτικών της διοίκησης ολικής ποιότητας στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζόμενων. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ασκούν θετική επίδραση στην συμμετοχή, στην ικανοποίηση από την εργασία και την καριέρα και στην δέσμευση. Η επιχείρηση ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζόμενων, προωθεί την ενδυνάμωση και αναγνωρίζει τον σημαντικό ρόλο που παίζουν οι εργαζόμενοι στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

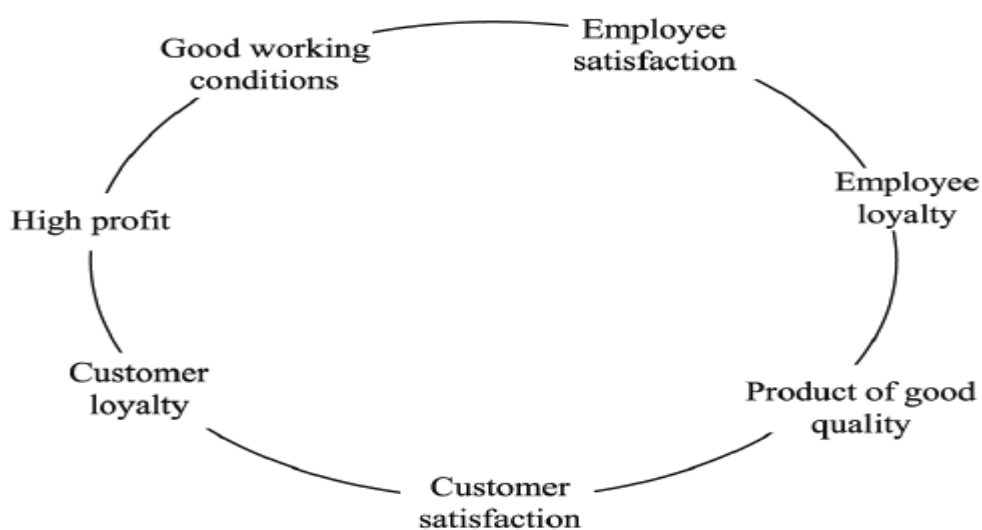
Οι Svensson, G. & Wood, G. (2005) επισημαίνουν ότι η εταιρική ηθική αποτελεί βασική αξία και θα έπρεπε να επηρεάζει τις τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση ολικής ποιότητας. Θα έπρεπε να ενσωματωθεί στις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού και να μην αντιμετωπίζεται ως κάτι που έρχεται από έξω από την επιχείρηση. Η εταιρική ηθική πρέπει να εισχωρήσει στις αξίες, στις τεχνικές και στα εργαλεία της διοίκησης ολικής ποιότητας και στην διοίκηση ολικής ποιότητας συνολικά. Βασικές παράμετροι της εταιρικής ηθικής στη διοίκηση ολικής ποιότητας είναι οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις της διοίκησης σε αντιδιαστολή με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εργαζόμενων. Οι αντιλήψεις της διοίκησης για την εταιρική ηθική και οι προσδοκίες της για την εταιρική ηθική πρέπει να συμβαδίζουν. Το ίδιο ισχύει και για τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των εργαζόμενων. Είναι σημαντικό να υπάρχει αρμονία μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών της διοίκησης και των εργαζόμενων για την εταιρική ηθική. Η διοίκηση ολικής ποιότητας βασίζεται στους ανθρώπινους πόρους για την επιτυχία της, και το θέμα της εταιρικής ηθικής αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανθρώπινων πόρων.

### 3. INTERNAL MARKETING

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με το marketing στο εσωτερικό του οργανισμού, από και προς τα μέλη του, αλλά και μεταξύ τους. Αρχικά θα το ορίσουμε και στη συνέχεια θα αναλύσουμε την σχέση του με την επιχειρηματική αριστεία.

Οι Hua Lu, M., Madu, C.N., Kuei, C. & Winokur, D. (1994) παραθέτουν τον ορισμό του Kotler, P. (1991) για το εσωτερικό marketing, το οποίο περιγράφει ως έννοια που στοχεύει στην διαχείριση των ομάδων. Είναι πολύ σημαντικό ο οργανισμός να ενθαρρύνει και να δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους να δουλεύουν σε ομάδες και να υποστηρίζει τους εργαζόμενους στα τμήματα των πωλήσεων, του marketing και της εξυπηρέτησης πελατών, που έχουν συχνή αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

Η Feciková, I. (2004) αναγνωρίζει δύο είδη πελατών για μία επιχείρηση: τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες. Εσωτερικοί θεωρούνται οι εργαζόμενοι του οργανισμού και εξωτερικοί οι πελάτες στην εξωτερική αγορά. Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών είναι η πηγή της εξαιρετικής ποιότητας, καθώς με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση τους δίνει την δυνατότητα να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά, ώστε να ικανοποιήσουν τους εξωτερικούς πελάτες. Στο σχήμα φαίνεται ο κύκλος της ικανοποίησης, όπως τον αντιλαμβάνεται η ίδια:



Εικόνα 5:Ο κύκλος της ικανοποίησης

Η ικανοποίηση των εργαζόμενων οδηγεί στην πιστότητά τους και στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών καλής ποιότητας. Αυτό με την σειρά του συνεπάγεται την ικανοποίηση των πελατών και την πιστότητά τους, άρα και υψηλά κέρδη για την επιχείρηση, τα οποία μεταφράζονται σε καλές εργασιακές συνθήκες. Στο σημείο αυτό ο κύκλος ξαναρχίζει από την ικανοποίηση των εργαζόμενων και συνεχίζει ούτω καθ' εξής.

Οι Burke, R.J., Graham, J. & Smith, F.J. (2005) επιβεβαίωσαν το παραπάνω με την έρευνα που διεξήγαγαν σε δύο οργανισμούς, από την οποία προέκυψε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών και της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών.

Οι Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000) αναγνωρίζουν τα εξής πέντε βασικά χαρακτηριστικά του εσωτερικού marketing. Η δημιουργία κινήτρων και ικανοποίηση των εργαζομένων, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη και η ικανοποίησή του, ο συντονισμός των λειτουργιών και η ενσωμάτωσή τους, η προσέγγιση των παραπάνω μέσω του marketing και η υλοποίηση συγκεκριμένων στρατηγικών. Αυτά τα χαρακτηριστικά δεν απαντώνται σε κάθε φάση της διαδικασίας, αλλά το καθένα αντιστοιχεί σε διαφορετική φάση περισσότερο ή λιγότερο. Από τα παραπάνω προκύπτει ο ορισμός ο οποίος προτείνουν: Το εσωτερικό marketing είναι μία σχεδιασμένη προσπάθεια που χρησιμοποιεί την προσέγγιση marketing για να ξεπεράσει την οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή και να ευθυγραμμίσει, να δώσει κίνητρα, να συντονίσει τις λειτουργίες και να ενσωματώσει τους εργαζόμενους στην αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών, με σκοπό να φέρει ικανοποίηση στους πελάτες μέσα από μία διαδικασία δημιουργίας εργαζομένων με κίνητρα και προσανατολισμό προς τον πελάτη.

Οι Greene, W.E., Walls, G.D. & Schrest, L.J. (1994) ορίζουν το εσωτερικό marketing ως την προώθηση της εταιρείας και των προϊόντων ή των προϊόντικών γραμμών της στους εργαζόμενους. Ξεκινάει από τα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας και κοινοποιείται σε ολόκληρη την επιχείρηση. Τονίζουν ότι όποια επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί στρατηγικές εσωτερικού marketing και δεν τις ενσωματώνει στο στρατηγικό σχέδιο marketing θα παρουσιάσει μείωση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας της. Η εσωτερική προώθηση μπορεί να δημιουργήσει μία θετική εικόνα για την εταιρεία και το προϊόν της στο μυαλό των καταναλωτών.



Ο Joseph, W.B. (1996) ορίζει το εσωτερικό marketing ως «την υλοποίηση του marketing, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και των συναφών θεωριών, τεχνικών και αρχών με σκοπό την δημιουργία κινήτρων, την κινητοποίηση και την διοίκηση των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού ώστε να βελτιώνουν συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο εξυπηρετούν τους εξωτερικούς πελάτες και ο ένας τον άλλον. Το αποτελεσματικό εσωτερικό marketing καλύπτει τις ανάγκες των εργαζόμενων καθώς αναπτύσσει την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού».

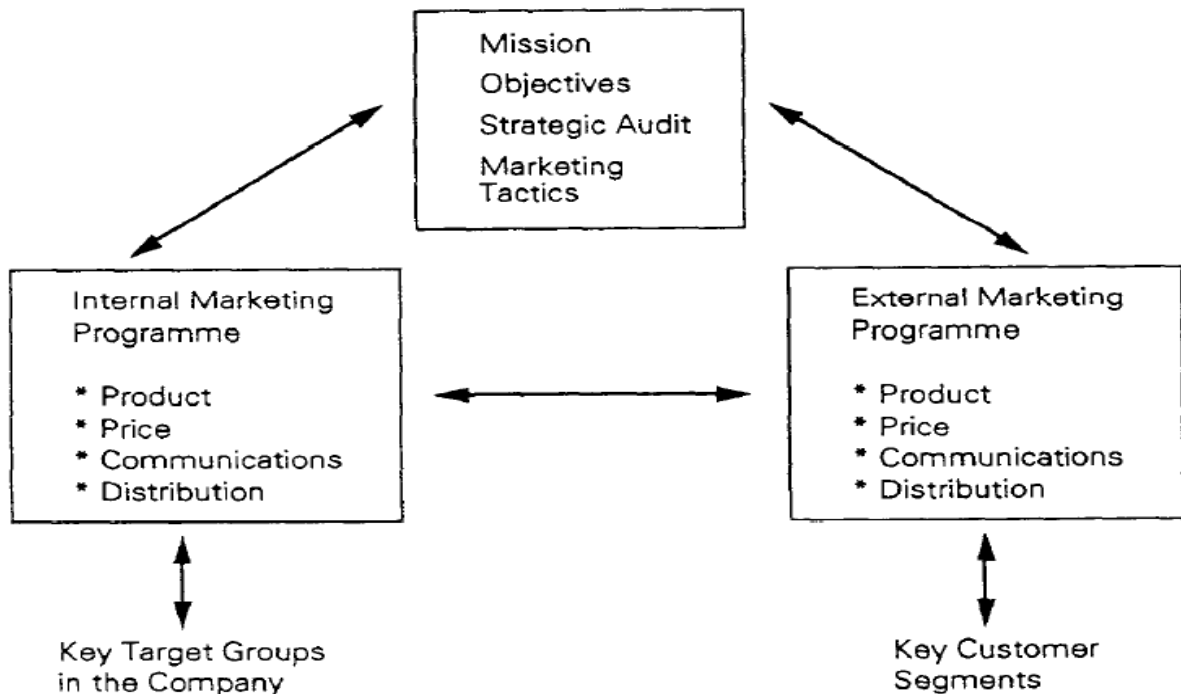
Ο George, W.R. (1990) αναφέρει ότι το εσωτερικό marketing εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσματικών συναλλαγών στο εσωτερικό του οργανισμού, μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων, ως βασική προϋπόθεση για επιτυχημένες συναλλαγές με την εξωτερική αγορά. Είναι μία διαδικασία ενσωμάτωσης των πολλαπλών λειτουργιών της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατανοούν τις αξίες του οργανισμού σε ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την πελατειακή συνείδηση, και ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να δρουν με τρόπο προσανατολισμένο προς τις υπηρεσίες. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το βασικότερο στοιχείο της επιτυχίας, ειδικά στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Υιοθετεί τον ορισμό του Gummesson(1987), ο οποίος υποστηρίζει ότι ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να θεωρεί τον εαυτό του πελάτη των συναδέλφων του, λαμβάνοντας προϊόντα, έγγραφα, μηνύματα, κτλ από αυτούς, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να θεωρεί τον εαυτό του προμηθευτή των άλλων εσωτερικών πελατών. Μόνο όταν οι πελάτες, εσωτερικοί και εξωτερικοί, είναι ικανοποιημένοι μία δουλειά έχει γίνει σωστά.

Οι Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003) αναφέρουν σχετικά ότι, όπως και οι εξωτερικοί πελάτες, οι εσωτερικοί πελάτες επιθυμούν να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Ικανοποιώντας τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών, ο οργανισμός καταφέρνει να παραδώσει την ποιότητα που επιθυμούν οι εξωτερικοί πελάτες. Αυτό γιατί, όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, έχουν περισσότερα κίνητρα για δουλειά και παραμονή στην εταιρεία. Συνεπώς, όσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση των εργαζόμενων τόσο υψηλότερη η πιθανότητα για ικανοποίηση και πιστότητα των εξωτερικών πελατών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν τις σχέσεις μεταξύ των λειτουργιών και των τμημάτων. Η επιτυχία προκύπτει από την ενσωμάτωση των σχετιζόμενων λειτουργιών μέσα στον οργανισμό, όπως η παραγωγή, οι πωλήσεις και η διανομή, οι υπηρεσίες, η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων, ο σχεδιασμός του προϊόντος και η έρευνα αγοράς, ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Είναι πολύ σημαντικό το εσωτερικό marketing να σχετίζεται με τις αξίες της

επιχείρησης ώστε να έχει νόημα, καθώς είναι ολιστικό, δηλαδή παίζει σημαντικό ρόλο σε όλες τις διαδικασίες μέσα στον οργανισμό.

Η Mohr-Jackson, I. (1991) ορίζει τέσσερις παραμέτρους που καθορίζουν τον εσωτερικό πελάτη και τον τρόπο που αντιμετωπίζει την εξωτερική αγορά. Αυτές είναι η εκπαίδευση, η συμμετοχή, η ενδυνάμωση και το σύστημα αμοιβών. Η εστίαση στον εσωτερικό πελάτη είναι πολύ σημαντική, επειδή οι ενέργειες των εργαζομένων μεταφράζονται στις ενέργειες του οργανισμού προς την αγορά.

Οι Piercy, N. & Morgan, N. (1991) θεωρούν ότι οι τεχνικές ανάλυσης και επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στην εξωτερική αγορά θα έπρεπε να προσαρμοστούν και να χρησιμοποιηθούν και στο εσωτερικό της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό η κουλτούρα του οργανισμού να αλλάξει από το σκεπτικό «ο τρόπος που κάνουμε πάντα τα πράγματα» στο σκεπτικό «ο τρόπος που πρέπει να κάνουμε τα πράγματα για να είμαστε επιτυχημένοι» και να λειτουργήσει το σχέδιο marketing. Προτείνουν ένα μοντέλο όπου η διαδικασία του σχεδιασμού, το πρόγραμμα εσωτερικού marketing και το πρόγραμμα του εξωτερικού marketing αλληλεπιδρούν.



Εικόνα 6: Αλληλεπίδραση σχεδίου marketing, internal & external marketing

Οι Longbottom, D., Osseo-Asare Jr., A.E., Chourides, P. & Murphy, W.D. (2006) αναφέρουν ότι τα τελευταία χρόνια οι έρευνες για την σχέση μεταξύ marketing και διοίκησης ολικής ποιότητας, αλλά και επιχειρηματικής αριστείας, αποδεικνύουν ότι είναι πολύ δυνατή. Έτσι αναπτύσσεται και το εσωτερικό marketing. Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγαν έδειξαν ότι είναι πολύ σημαντικό για τον οργανισμό να εστιάσει στην κατανόηση των αναγκών και των αξιών τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών της επιχείρησης, με την υιοθέτηση των κατάλληλων στρατηγικών. Αυτό θα βοηθήσει στην επαναφορά της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας, απομακρύνοντας τον οργανισμό από τις παρωχημένες τεχνικές της αυτό-αξιολόγησης και του ελέγχου, στρέφοντάς τον προς τον εσωτερικό πελάτη, στην ενδυνάμωσή του και στις διαδικασίες που προσθέτουν αξία.

Οι Barnes, B.R., Fox, M.T. & Morris, D.S. (2004) διεξήγαγαν έρευνα σε μία βρετανική μεσαία συμβουλευτική επιχείρηση. Παραθέτουν την άποψη του Berry, L.L. (1984), ο οποίος αναφέρει ότι είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να βλέπει την επιχείρηση ως μία αγορά στην οποία υπάρχει εσωτερική εφοδιαστική αλυσίδα εσωτερικών προμηθευτών και πελατών. Το εσωτερικό marketing έχει εξελιχθεί σε στρατηγικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις για την δημιουργία πελατειακής συνείδησης μέσα στον οργανισμό. Η επιχείρηση συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους σαν να ήταν πελάτες, δίνοντάς τους τα μέσα, τα κίνητρα, την συμμετοχή ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί και, τελικά, να αποδώσουν σωστά, ώστε να πραγματοποιηθούν οι υποσχέσεις του εξωτερικού marketing προς τον πελάτη. Αυτό αποτελεί και το βασικό στοιχείο της ποιότητας. Η ποιότητα προκύπτει κυρίως από τους εργαζόμενους, ειδικά σε περιπτώσεις όπου απαιτείται προσωπική επαφή με τον πελάτη. Υπάρχει αναλογική σχέση μεταξύ του εσωτερικού marketing και της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ο Varey, R.J. (1995) αναφέρει ότι η εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών είναι πολύ σημαντική για την ανώτερη εξωτερική ποιότητα υπηρεσιών. Παραθέτει την άποψη του Heskett, J.L. (1992), ο οποίος παρουσίασε ένα μοντέλο το οποίο συνδέει την εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών, την ικανοποίηση των εργαζόμενων, την παραγωγικότητά τους με την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών και την απόδοση του οργανισμού. Ο Varey, R.J. (1995) αναγνωρίζει πολλά εργαλεία και τεχνικές της διοίκησης ολικής ποιότητας για τον προσανατολισμό στον πελάτη τα οποία προκύπτουν από το marketing. Το εσωτερικό marketing βοηθάει στην υιοθέτηση των διαδικασιών βελτίωσης της ποιότητας και της επικοινωνίας σε ολόκληρο τον οργανισμό, καθώς η συμμετοχή των εργαζόμενων

και ο προσανατολισμός τους προς την ικανοποίηση του πελάτη είναι πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Οι Martensen, A. & Dahlgaard, J.J. (1999) τονίζουν την σημασία της επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό ο οποίος προσπαθεί να ενσωματώσει καινοτομίες στις διαδικασίες του, αλλά και στα προϊόντα και στις υπηρεσίες του. Η σωστή επικοινωνία επιτρέπει στους εργαζόμενους όλων των επιπέδων να συνδυάσουν τις γνώσεις και τις απόψεις τους για την λύση προβλημάτων. Κατανοούν το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης και νιώθουν σημαντικοί για την επιχείρηση.

Ο Gummesson, E. (1987) μελέτησε τον μεγάλο οργανισμό τηλεπικοινωνιών Ericsson και την προσπάθειά του να αλλάξει την κουλτούρα ποιότητας που ακολουθούσε ο οργανισμός, με την χρήση εσωτερικού marketing. Η αλληλεπίδραση μεταξύ της εταιρείας και των εργαζόμενων είναι μεγάλη, ακόμα κι αν η εταιρεία δεν προσφέρει μόνο υπηρεσίες. Έτσι, προσπαθεί να προετοιμάσει τους υπαλλήλους για τις οργανωσιακές αλλαγές, την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, νέων τεχνολογιών και νέων διαδικασιών. Το πρόγραμμα της Ericsson περιελάμβανε 16 βήματα τα οποία εστίαζαν κυρίως στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος δεκτικού στην βελτίωση της ποιότητας. Έτσι, δημιούργησαν ομάδες (EQ teams) με στόχο να κάνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας και να την ζήσουν από κοντά. Ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση θεωρεί ότι έχει πελάτες στο εσωτερικό της επιχείρησης στους οποίους φέρεται σαν προμηθευτής. Αυτόματα, είναι εξίσου σημαντικό να παραδίδει υψηλής ποιότητας προϊόντα σε αυτούς τους πελάτες, όσο είναι και το να τα παραδίδει στους εξωτερικούς πελάτες. Τελικά, ποιότητα είναι ο ικανοποιημένος εξωτερικός πελάτης, κάτι που γίνεται μόνο εάν ο εσωτερικός πελάτης είναι ευχαριστημένος.

Ο Flipo, J.-P. (1986) επισημαίνει ότι το τμήμα marketing ενός οργανισμού πρέπει να είναι ισχυρό, καθώς καλείται να εντρυφήσει στα υπόλοιπα τμήματα (παραγωγή, προσωπικό, χρηματοοικονομικά, κτλ.) την εστίαση στον πελάτη. Καλείται να αντιμετωπίσει ταυτόχρονα την εσωτερική και την εξωτερική αγορά, με την επιτυχία στην δεύτερη να εξαρτάται κατά πολύ από την επιτυχία στην πρώτη. Το εσωτερικό marketing δημιουργεί τον ενθουσιασμό, την σταθερή συμπεριφορά και τον σεβασμό για την γενική στρατηγική marketing της εταιρείας ανάμεσα στα μέλη. Όσο περισσότερα είναι τα μέλη, τόσο πιο κοντά στο κλασικό marketing πρέπει να είναι η στρατηγική του εσωτερικού marketing, δηλαδή να χρησιμοποιεί εργαλεία του όπως η έρευνα αγοράς και το μίγμα

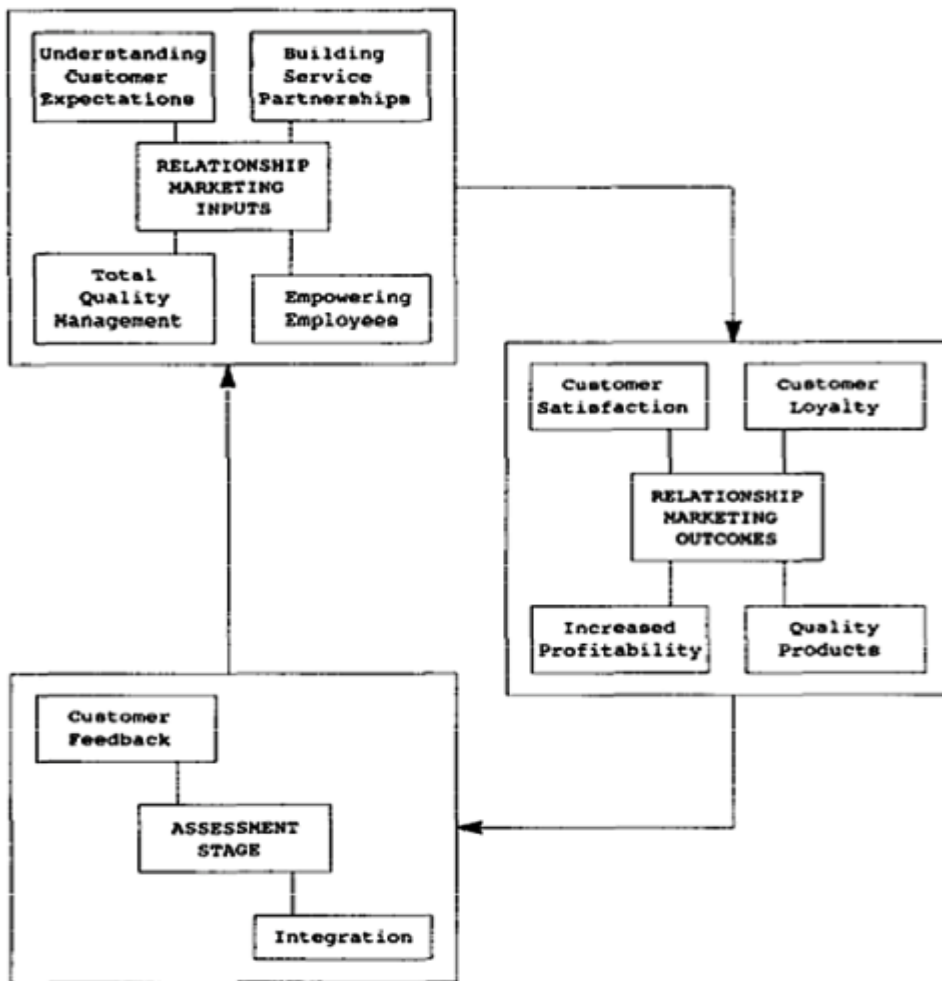
marketing. Το εσωτερικό marketing αποτελεί την εξουσία που έχουν τα στελέχη του marketing για τον έλεγχο των εσωτερικών συμμετεχόντων στην εξωτερική στρατηγική. Αντίστοιχα, η επίδραση των εσωτερικών συμμετεχόντων στο προϊόν της στρατηγικής εξωτερικού marketing εκφράζει την δική τους εξουσία στην λειτουργία του marketing.

## 4. RELATIONSHIP MARKETING ΚΑΙ CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε την σημασία του marketing σχέσεων και της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες για την επίτευξη της ποιότητας στον οργανισμό και την δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

Ο Galbreath, J. (2002) ονομάζει την εποχή που ζούμε «εποχή των σχέσεων» (relationship age), που ακολούθησε την βιομηχανική εποχή και την εποχή της πληροφορίας. Η αξία των σχέσεων με τους πελάτες αντικατοπτρίζεται στις μελλοντικές θετικές ταμειακές ροές, οι οποίες προκύπτουν από την γνώση και την κατανόηση του πελάτη. Οι συνεργάτες και οι προμηθευτές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία της επιχείρησης και στην ικανότητά της να ικανοποιήσει τους πελάτες της, οπότε πρέπει να συμμετέχουν και να ενσωματώνονται στις διαδικασίες, ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί.

Οι Evans, J.R. & Laskin, R.L. (1994) ορίζουν το marketing σχέσεων ως την συνεχή διαδικασία με την οποία η εταιρεία χτίζει μακροχρόνιες συνεργασίες με τους δυνάμει και τους τρέχοντες πελάτες, ώστε τόσο ο πωλητής όσο και ο αγοραστής να κινούνται προς κοινούς στόχους. Η διαδικασία περιλαμβάνει την κατανόηση των αναγκών των πελατών, την αντιμετώπισή τους σαν συνεργάτες, την εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών, πολλές φορές με την υλοποίηση δικών τους πρωτοβουλιών, και την παροχή προϊόντων υψηλότερης ποιότητας, σχετικής με τις ανάγκες. Προτείνουν ένα μοντέλο marketing σχέσεων το οποίο περιλαμβάνει πολλά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής αριστείας, όπως η κατανόηση των προσδοκιών των πελατών, το χτίσιμο των συνεργασιών, η ενδυνάμωση των εργαζόμενων, η διοίκηση ολικής ποιότητας και καταλήγει στην ικανοποίηση και στην πιστότητα πελατών, στην ποιότητα προϊόντος και στην κερδοφορία, με την χρήση αξιολόγησης μέσα από την ανατροφοδότηση από τους πελάτες και την ενσωμάτωση. Αυτό φαίνεται παρακάτω:



Εικόνα 7: Relationship Marketing

Με την υλοποίηση του marketing σχέσεων η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί την έννοια του προϊόντος πλήρως και να διατηρήσει τα πλεονεκτήματά της. Το αποτελεσματικό marketing σχέσεων έχει σαν αποτέλεσμα περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες, μεγαλύτερη πιστότητα πελατών, αυξημένη κερδοφορία και την αντίληψη από τους πελάτες ότι η εταιρεία παρέχει προϊόντα υψηλότερης ποιότητας.

Ο Gummesson, E. (1998) θεωρεί ότι η σχέση μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη πρέπει να χτίζεται σε μακροχρόνιες σχέσεις, αμοιβαίο σεβασμό, στρατηγική win-win και στην παραδοχή ότι ο πελάτης είναι συνεργάτης και συμπαραγωγός της αξίας και όχι ένας παθητικός δέκτης του προϊόντος. Στο marketing των σχέσεων ο πελάτης αναγνωρίζεται πρώτα ως άτομο, μετά σαν μέλος της κοινωνίας και, τελικά, σαν ένα ανώνυμο μέλος ενός τμήματος της τεράστιας ανώνυμης μάζας.

Ο Gummesson, E. (2002) αναφέρει ότι ο όρος ποιότητα των σχέσεων, ο οποίος εισάχθηκε το 1985, έχει σαν στόχο την επισήμανση ότι οι σχέσεις είναι πολύ σημαντικό κομμάτι του τρόπου με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα.

Ο Berry, L.L. (2002) τονίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύουν στην εξεύρεση νέων πελατών, αλλά να μην παραμερίζουν τα κέρδη που προκύπτουν από την διακράτηση των παλαιών. Ορίζει το marketing σχέσεων ως την προσέλκυση, διατήρηση και στην ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες. Βασικός στόχος είναι η εταιρεία να δώσει στον πελάτη έναν ή περισσότερους λόγους για να μην αλλάξει προμηθευτή.

Οι Morris, D.S., Barnes, B.R. & Lynch, J.E. (1999) θεωρούν ότι η πιστότητα πελατών απαιτεί εξαιρετική απόδοση από τους προμηθευτές, επομένως είναι σημαντικό η επιχείρηση να πραγματοποιεί τις υποσχέσεις της. Προτείνουν, λοιπόν, την χρήση των εργαλείων και των τεχνικών της διοίκησης ολικής ποιότητας. Το marketing σχέσεων είναι ένας μηχανισμός για την διαχείριση της σχέσης προμηθευτή- πελάτη σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η επιτυχία του marketing σχέσεων εξαρτάται από το ποσοστό κατά το οποίο ο υπεύθυνος του marketing κατανοεί και γνωρίζει τα εργαλεία και τις τεχνικές της διοίκησης ολικής ποιότητας, ώστε να μπορεί να επηρεάσει και να ενισχύσει τους εργαζόμενους της επιχείρησης στο στάδιο της υλοποίησης.

Η έρευνα των Caruana, A., Pitt, L. & Berthon, P. (1999) έδειξε ότι δεν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του βαθμού του προσανατολισμού προς την αγορά και της αποδοτικότητας της επιχείρησης, ενώ υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης των προσδοκιών των πελατών και της καλύτερης επίδοσης του οργανισμού. Το ίδιο συμβαίνει και με την αξιοπιστία της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ο Sheth, J.N. (2002) εγείρει τρία ερωτήματα για το μέλλον του marketing σχέσεων. Το πρώτο αφορά στις επιπτώσεις της τεχνολογίας και του διαδικτύου, που προκαλούν ανάπτυξη της διοίκησης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM). Το δεύτερο αφορά στα κέρδη που προκύπτουν από αυτό, καθώς, πολλές φορές, οι λογαριασμοί πελατών που φέρνουν τα υψηλότερα έσοδα δεν είναι και οι πιο κερδοφόροι. Το τρίτο ερώτημα αφορά στο παράδοξο ότι σκοπός του marketing σχέσεων είναι η διακράτηση του πελάτη, αλλά οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν outsourcing τους πελάτες τους. Αυτό ξεκίνησε αρχικά με τους εσωτερικούς πελάτες, αλλά τα τελευταία χρόνια διαχέεται και στους εξωτερικούς. Καταλήγει ότι το marketing σχέσεων ήταν πολύ δημοφιλής



πρακτική την δεκαετία του '80, αλλά τείνει να μεταλλαχθεί σε διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες με λίγες επιρροές marketing.

Στην έρευνα που διεξήγαγαν οι Curry, A. & Kkolou, E. (2004) προκύπτει ότι η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες παρουσιάζει πολλά κοινά σημεία με την διοίκηση ολικής ποιότητας. Οι βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας αποτυπώνουν αυτές της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, όπως η εστίαση στον πελάτη, η συμμετοχή, η ομαδική εργασία, η συνεχής βελτίωση και η μάθηση.

Ο Lagrosen, S. (2001) επισημαίνει ότι, εάν μία επιχείρηση επιθυμεί να βελτιώσει τα αποτελέσματά της, πρέπει να ξεπεράσει την εστίαση στον πελάτη και να προχωρήσει στην κατανόηση του πελάτη. Είναι σημαντικό για την διοίκηση ολικής ποιότητας να ενσωματώσει τις θεωρίες καταναλωτικής συμπεριφοράς και της έρευνας marketing.

Η έρευνα των Yasin, M., Correia, E. & Lisboa J. (2004) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες που επενδύουν στην βελτίωση της ποιότητας προς τον πελάτη έχουν υψηλότερη κερδοφορία από τις εταιρείες που επενδύουν στην βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών ή της ικανοποίησης των εργαζόμενων.

Οι Shanin, A. & Nikneshan, P. (2008) πιστεύουν ότι η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας για την βελτίωση της ποιότητας και της μείωσης του κόστους προϋποθέτει την συμμετοχή των πελατών και των προμηθευτών στην υλοποίηση του προγράμματος σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας αξίας. Απαιτεί στενές σχέσεις μεταξύ πελατών, προμηθευτών και των υπόλοιπων μελών της δομής του marketing. Ποιότητα θεωρείται η ικανότητα της επιχείρησης να καλύψει τις απαιτήσεις των πελατών της. Η διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες βοηθάει την επιχείρηση να κατανοήσει αυτές τις απαιτήσεις και να είναι πιο αποτελεσματική στην κάλυψή τους. Μπορεί επίσης να συμβάλει στην επιχειρηματική αριστεία, καθώς η επιχείρηση βρίσκεται κοντά και ακούει τον πελάτη, στάδιο πολύ σημαντικό για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και, τελικά, την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Η διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες δημιουργεί αξία για τους πελάτες και ενισχύει την ικανοποίησή τους, ενημερώνει για την βελτίωση της ποιότητας και, συνεπώς, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

## 5. MARKETING, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύουμε την άμεση σχέση του marketing με την επιχειρηματική αριστεία και την δημιουργία ποιότητας και αξίας για την επιχείρηση και τον πελάτη.

Οι Martinez-Lorente, A.R., Dewhurst, F.W. & Gallego-Rodriguez, A. (2000) αναφέρουν ότι η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα δεν εξαρτάται μόνο από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του, αλλά και από το μίγμα marketing. Τονίζουν την σημαντικότητα της επανεξέτασης των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων marketing και λειτουργιών και του ποσοστού κατά το οποίο το μίγμα marketing ταιριάζει με την πολιτική διοίκησης ολικής ποιότητας και την συνολική εταιρική στρατηγική.

Ο Zineldin, M. (1999) τονίζει ότι το marketing μπορεί να καθοδηγήσει τρέχουσες και μελλοντικές προσπάθειες για διοίκηση ολικής ποιότητας, καθώς αποτελεί κινητήρια δύναμη για την επίτευξη των πρωταρχικών στόχων της ολικής ποιότητας. Το marketing δεν αποτελεί ξεχωριστή διαδικασία, ούτε στοχεύει μόνο στην διαφήμιση και στην προώθηση, αλλά αποτελεί κομμάτι της εργασίας όλων μέσα στην επιχείρηση και ενσωματώνει τον πελάτη στον σχεδιασμό του προϊόντος και της υπηρεσίας, δημιουργώντας συστηματικές διαδικασίες συναλλαγών μαζί του. Οι οργανισμοί που υλοποιούν στρατηγικές marketing σχέσεων μπορούν να αποκτήσουν ηγετική σχέση στην διοίκηση ολικής ποιότητας. Βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες και η ικανοποίησή τους, μειώνονται τα έξοδα του marketing, αυξάνονται οι πωλήσεις και η κερδοφορία της επιχείρησης, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Fram, E.H. (1995) διεξήγαγε τρία σεμινάρια σε τρία χρόνια με στελέχη εταιρειών και απόφοιτους σχολών ώστε να αξιολογήσει την σχέση μεταξύ του marketing και της διοίκησης ολικής ποιότητας σε 14 σημεία, εκ των οποίων είναι η κατασκευή, η εξυπηρέτηση πελατών, τα χρηματοοικονομικά, οι ανθρώπινους πόρους, οι επαγγελματικές υπηρεσίες (κυρίως νομικές), τα συστήματα πληροφορίας και η ανώτερη εκπαίδευση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ τους είναι αναγνωρισμένη και κατανοητή από όλους στα περισσότερα από τα παραπάνω σημεία. Μόνο στον χρηματοοικονομικό τομέα, στις νομικές υπηρεσίες και στα συστήματα πληροφορίας η σχέση τους είναι σε πρώιμο στάδιο, με τις διαδικασίες marketing σε

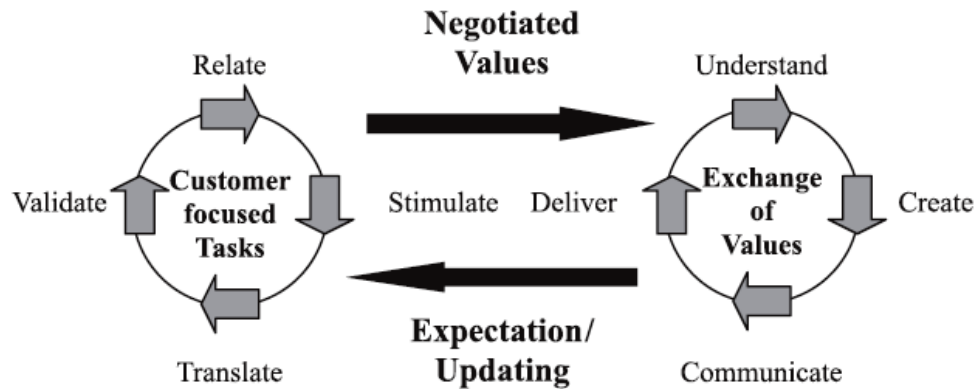
αυτά τα τμήματα να είναι ελάχιστες και η ανάγκη για ποιότητα να μην είναι κατανοητή από όλους. Όμως, η σχέση μεταξύ του marketing και της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι πολύ σημαντική. Οι εταιρείες δεν μπορούν να πουλήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους εάν δεν καλύπτουν τις προσδοκίες των πελατών τους, για τις οποίες ενημερώνονται από το τμήμα marketing.

Η Mele, C. (2007) μελέτησε την σχέση μεταξύ του marketing και της διοίκησης ολικής ποιότητας ως προς την δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Είναι πολύ σημαντικό τα στελέχη της επιχείρησης να συνειδητοποιήσουν ότι το marketing και η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν στέκουν μόνα τους, αλλά συμπληρώνουν το ένα το άλλο στην διαδικασία για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία. Το marketing επιτρέπει στον οργανισμό να γνωρίσει τους πελάτες και τον διευκολύνει στη δημιουργία αξίας για αυτούς, ενώ η διοίκηση ολικής ποιότητας δίνει τα απαραίτητα εφόδια για να γίνει αυτό.

Οι Longbottom, D., Mayer, R. & Casey, J. (2000) επισημαίνουν ότι το marketing και η διοίκηση ολικής ποιότητας σαν έννοιες έχουν πολλά κοινά, αλλά στην πράξη παρουσιάζουν πολλά προβλήματα ενσωμάτωσης των τεχνικών. Οι ίδιοι οι υπεύθυνοι marketing δεν αναγνωρίζουν την αξία της δουλειάς τους στην επίτευξη της ποιότητας. Είναι σημαντικό οι τεχνικές marketing να γίνουν πιο ελκυστικές. Πρώτα, όμως, πρέπει να ξεκαθαριστούν σε θεωρητικό επίπεδο και ύστερα να προχωρήσουν οι αλλαγές στο πρακτικό επίπεδο με την ενσωμάτωση και την διατμηματική ανταλλαγή απόψεων.

Οι Bathie, D. & Sarkar, J. (2002) προτείνουν μία καινούργια έννοια, αυτή του marketing ολικής ποιότητας, η οποία συνδυάζει τις αρχές του marketing και της διοίκησης ολικής ποιότητας, τα οποία στοχεύουν στον πελάτη εξ' ορισμού τους. Οι δύο έννοιες αντιμετωπίζουν κοινά προβλήματα και εμπόδια στην υλοποίηση, οι οποίες προκύπτουν από την δυσκολία της εντρύφησης του προσωπικού όλων των επιπέδων στην ανάγκη για ικανοποίηση του πελάτη, ειδικά όταν αυτοί δεν έρχονται σε άμεση επαφή μαζί του. Όμως, υπάρχουν δυνατότητες ανάπτυξης μιας διαδικασίας η οποία ακολουθεί τις αρχές του marketing σχέσεων για την εφαρμογή της προσέγγισης διοίκησης ολικής ποιότητας, αλλά και ανάπτυξης τεχνικών διοίκησης ολικής ποιότητας για την εφαρμογή του εσωτερικού marketing σε ολόκληρη την επιχείρηση. Για να γίνει αυτό, απαιτούνται δύο επίπεδα ενσωμάτωσης. Το πρώτο περιλαμβάνει την αναγνώριση των πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση που παρουσιάζουν και οι δύο προσεγγίσεις και το δεύτερο περιλαμβάνει την υλοποίηση του

marketing μέσα από την επιχειρηματική διαδικασία, η οποία θα κάνει όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτή να καταλάβουν την αξία του marketing. Η νέα έννοια που προτείνουν παίρνει την μορφή:



**Εικόνα 8: Total Quality Marketing (TQMk)**

Όπου τα στελέχη καλούνται να σχετίσουν τις ατομικές εργασίες με τις απαιτήσεις των πελατών, να τονώσουν το ομαδικό πνεύμα, να βοηθούν τους υπόλοιπους στην κατανόηση, να εσωτερικοποιούν την αξία του πελάτη και να δημιουργούν τις δυνατότητες για τα άτομα και τις ομάδες να βιώνουν τις διαδικασίες ανταλλαγής αξίας και να διευκολύνουν την πραγματοποίησή τους.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την παραπάνω ανασκόπηση της αρθρογραφίας σχετικά με το marketing και την ποιότητα στο προϊόν ή στην υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση, αλλά και μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, προκύπτει ότι η σχέση μεταξύ τους είναι πολύ δυνατή. Το marketing βοηθάει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του μέσα από τις διαφορετικές εκφάνσεις του (εσωτερικό marketing, μίγμα marketing, έρευνα marketing, marketing σχέσεων), όπως αναλύθηκε διεξοδικά στα προηγούμενα κεφάλαια, εφόσον ο ίδιος ο οργανισμός το επιτρέπει. Η επιχείρηση οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη την συμβολή αυτή και να ενθαρρύνει την υιοθέτηση των πρακτικών του marketing σε όλες τις διαδικασίες. Ο οργανισμός βελτιώνει τις διαδικασίες του και το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει είναι πιο ποιοτικό και ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών.

Όταν η επιχείρηση ακολουθεί την προσέγγιση του εσωτερικού marketing, δημιουργεί ευχάριστο περιβάλλον για τους εργαζόμενους και τους κρατάει ενήμερους για οτιδήποτε συμβαίνει στον οργανισμό. Οι αλλαγές στην διαδικασία και στην κουλτούρα της εταιρείας επικοινωνούνται ταχύτερα και σε ολόκληρο τον οργανισμό, κάνοντας όλους τους εργαζόμενους να νιώθουν σημαντικοί, και όχι απλά ένα στάδιο στην διαδικασία παραγωγής. Ενθαρρύνει την συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και τους δίνει τα εφόδια να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους, καθώς είναι περήφανοι για τη δουλειά τους και νιώθουν την επιχείρηση σαν δική τους, νιώθουν υπεύθυνοι για το μέλλον της. Έτσι, το εσωτερικό marketing αντικατοπτρίζεται και στο εξωτερικό marketing. Οι εργαζόμενοι παρέχουν ποιότητα και αξία στους πελάτες, με αποτέλεσμα, μακροχρόνια, να αυξάνεται η κερδοφορία της επιχείρησης.

Το marketing δίνει την δυνατότητα στον οργανισμό να γνωρίσει τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη, μέσα από την έρευνα marketing και την τμηματοποίηση της αγοράς. Το μίγμα marketing του προϊόντος ή της υπηρεσίας σχεδιάζεται έτσι ώστε να είναι πιο ελκυστικό για τον πελάτη και να καλύπτει τις ανάγκες του.

Το marketing σχέσεων δημιουργεί και διατηρεί δυνατές σχέσεις με τους υπάρχοντες και τους μελλοντικούς πελάτες, οι οποίοι βλέποντας ότι η επιχείρηση τους συμπεριφέρεται ως μοναδικά

άτομα και καλύπτει τις ανάγκες τους με συνέπεια, παραμένουν πελάτες του οργανισμού και δεν αλλάζουν προμηθευτή. Η σταθερή πελατειακή βάση επιτρέπει στον οργανισμό να κάνει καλύτερο προϋπολογισμό και προγραμματισμό των εργασιών του, ενώ οι νέοι πελάτες βοηθούν στην αύξηση της κερδοφορίας. Ταυτόχρονα, το marketing σχέσεων βοηθάει τον οργανισμό να διατηρεί σχέσεις συνεργασίας με τους προμηθευτές και να τους εντάσσει στην διαδικασία παραγωγής, ώστε οι συναλλαγές μαζί τους να είναι πιο αποδοτικές. Οι προμηθευτές που συμμετέχουν στην διαδικασία παραγωγής αισθάνονται συνυπεύθυνοι για το τελικό προϊόν ή υπηρεσία και για αυτόν τον λόγο φροντίζουν να προμηθεύουν την επιχείρηση με τις κατάλληλες πρώτες ύλες έγκαιρα, ώστε το τελικό προϊόν ή υπηρεσία να μην παρουσιάζει προβλήματα και να είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές.

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς, επιχειρηματική αριστεία σημαίνει ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία, δηλαδή των πελατών, των εργαζόμενων, των προμηθευτών και των μετόχων. Ο συνδυασμός των πρακτικών που περιγράφηκαν στις προηγούμενες παραγράφους έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση όλων των μερών με τον τρόπο που εξηγήθηκε.

Έχουν γίνει πολλές μελέτες για το θέμα σε θεωρητικό και σε πρακτικό επίπεδο. Το θέμα είναι πολύ ελκυστικό και σύγχρονο, γεγονός που ενισχύει την προηγούμενη διαπίστωση. Οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν σίγουρες και αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματά τους, που να τις διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές. Οι ερευνητές προσπαθούν να καλύψουν αυτή την ανάγκη και να διερευνήσουν όλα τα πιθανά ενδεχόμενα ώστε οι θεωρίες να μπορούν να γίνουν πρακτικές και να εφαρμοστούν εύκολα και άμεσα.

Συντάσσοντας αυτήν την εργασία αντιμετωπίσαμε περιορισμούς όσον αφορά στην ποικιλία άρθρων και μελετών για την άμεση σχέση του marketing και της επιχειρηματικής αριστείας. Οι μελετητές εστιάζουν σε συγκεκριμένες μορφές του marketing, όπως για παράδειγμα στο εσωτερικό marketing, και στην επίδρασή τους στην ποιότητα. Η εργασία είναι καθαρά βιβλιογραφική, συνεπώς βασίζεται στα ευρήματα προηγούμενων μελετών και δεν αποτελεί πρωτογενή έρευνα. Τα συμπεράσματα προκύπτουν από την μελέτη της αρθρογραφίας και αποτελούν συνδυασμό των απόψεων των προαναφερθέντων συγγραφέων.

Η σχέση επιχειρηματικής αριστείας και marketing παρουσιάζει αυξανόμενο ενδιαφέρον και επιδέχεται περαιτέρω μελέτης, λόγω των συνεχών αλλαγών και των καινοτομιών που πραγματοποιούνται στον κλάδο των επιχειρήσεων. Η εφαρμογή της επιχειρηματικής αριστείας και η συμβολή του marketing σε αυτή στο σύγχρονο περιβάλλον μπορεί να φανεί χρήσιμη για έναν οργανισμό ο οποίος σκέφτεται να ακολουθήσει τις πρακτικές της επιχειρηματικής αριστείας και φοβάται λόγω των συνθηκών. Η εργασία αυτή μπορεί να αποτελέσει το θεωρητικό υπόβαθρο για την μελέτη συγκεκριμένων εφαρμογών σε πραγματικούς οργανισμούς που θα χρησιμεύσουν ως υπόδειγμα για τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Τα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας επιδέχονται επικαιροποίησης ώστε να είναι πιο εύκολα στην υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό η σχέση του marketing και της διαχείρισης της ποιότητας να γίνει ξεκάθαρη στους οργανισμούς, ώστε να γίνουν αποτελεσματικά βήματα προς αυτή.

## 7. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

### ΠΗΓΕΣ

- Adebanjo, D. (2001). "TQM and Business Excellence: Is there really a conflict?" *Measuring Business Excellence*, 5(3), 37-44
- Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003). "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186
- Barnes, B.R., Fox, M.T. & Morris, D.S. (2004). "Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization", *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5-6), 593-601
- Bathie, D. & Sarkar, J. (2002). "Total quality marketing (TQMk)- a symbiosis", *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 241-244
- Berry, L.L. (2002). "Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77
- Burke, R.J., Graham, J. & Smith, F.J. (2005). "Putting the customer second", *The TQM Magazine*, 17(1), 85-91
- Caruana, A., Pitt, L. & Berthon, P. (1999). "Excellence- Market Orientation Link: Some Consequences for Service Firms", *Journal of Business Research*, 44, 5-15
- Curry, A. & Kadasah, N. (2002). "Focusing on key elements of TQM- evaluation for sustainability", *The TQM Magazine*, 14(4), 207-216
- Curry, A. & Kkolou, E. (2004). "Evaluating CRM to Contribute to TQM Improvement- a cross-case comparison", *The TQM Magazine*, 16(5), 314-324
- Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard, S.M.P. (1999). "Integrating business excellence and innovation management: Developing a culture for innovation, creativity and learning", *Total Quality Management*, 10(4-5), 465-472
- Evans, J.R. & Laskin, R.L. (1994). "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application", *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452
- Feciková, I. (2004). "An index method for measurement of customer satisfaction", *The TQM Magazine*, 16(1), 57-66
- Flipo, J.-P. (1986). "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies", *European Journal of Marketing*, 20(8), 5-14



- Fram, E.H. (1995). "Not so strange bedfellows: marketing and total quality management", *Managing Service Quality*, 5(1), 50-56
- Galbreath, J. (2002). "Success in the Relationship Age: building quality relationship assets for market value creation", *The TQM Magazine*, 14(1), 8-24
- George, W.R. (1990). "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", *Journal of Business Research*, 20, 63-70
- Greene, W.E., Walls, G.D. & Schrest, L.J. (1994). "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success", *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13
- Gummesson, E. (1987). "Using Internal Marketing to Develop a New Culture-The case of Ericsson Quality", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28
- Gummesson, E. (1998). "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 242-249
- Gummesson, E. (2002). "Relationship Marketing in the New Economy", *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57
- Hewitt, S. (1997). "Business excellence: does it work for small companies?", *The TQM Magazine*, 9(1), 76-82
- Ho, S.K.M. & Fung, C.K.H. (1994). "Developing a TQM Excellence Model", *The TQM Magazine*, 6(6), 24-30
- Hua Lu, M., Madu, C.N., Kuei, C. & Winokur, D. (1994). "Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(1), 41-50
- Joseph, W.B. (1996). "Internal Marketing Builds Service Quality", *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59
- Kanji, G.K. (1998). "Measurement of business excellence", *Total Quality Management*, 9(7), 633-643
- Kanji, G.K. (2002). "Business excellence: make it happen", *Total Quality Management*, 13(8), 1115-1124
- Kanji, G.K. & Wallace, W. (2000). "Business excellence through customer satisfaction", *Total Quality Management*, 11(7), 979-998
- Karia, N. & Asaari, M.H.A.H. (2006). "The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes", *The TQM Magazine*, 18(1), 30-43

- Khan, J.H. (2003). "Impact of total quality management on productivity", *The TQM Magazine*, 15(6), 374-380
- Lagrosen, S. (2001). "Strengthening the weakest link o TQM-from customer focus to customer understanding", *The TQM Magazine*, 13(5), 348-354
- Lee, P.-M. (2002). "Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM", *The TQM Magazine*, 14(3), 142-149
- Longbottom, D., Mayer, R. & Casey, J. (2000). "Marketing, total quality management and benchmarking: exploring the divide", *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 327-340
- Longbottom, D., Osseo-Asare Jr., A.E., Chourides, P. & Murphy, W.D. (2006). "Real Quality: Does the future of TQM depend on internal marketing?", *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 709-732
- Martensen, A. & Dahlgaard, J.J. (1999). "Strategy and planning for innovation management- a business excellence approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(8), 73-755
- Martinez-Lorente, A.R., Dewhurst, F.W. & Gallego-Rodriguez, A. (2000). "Relating TQM, marketing and business performance: An exploratory study", *International Journal of Production Research*, 38(14), 3227-3246
- McAdam, R. & Kelly, M. (2002). "A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs", *An International Journal*, 9(1), 7-27
- Mele, C. (2007). "The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value", *Managing Service Quality*, 17(3), 240-258
- Mohr-Jackson, I. (1991). "Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers", *Human Resource Management*, 30(4), 455-467
- Morris, D.S., Barnes, B.R. & Lynch, J.E. (1999). "Relationship Marketing Needs Total Quality Management", *Total Quality Management*, 10(4-5), 659-665
- Oakland, J., Tanner, S. & Gadd, K. (2002). "Best practice in business excellence", *Total Quality Management*, 13(8), 1125-1139
- Piercy, N. & Morgan, N. (1991). "Internal Marketing- The Missing Half of the Marketing Programme", *Long Range Planning*, 24(2), 82-93
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462
- Ritchie, L. & Dale, B.G. (2000). "Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process", *International Journal of Production Economics*, 66, 241-254

- Savolainen, T. (2000). "Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: A Finnish case study", *Total Quality Management*, 11(2), 211-226
- Shanin, A. & Nikneshan, P. (2008). "Integration of CRM and QFD: A novel model for enhancing customer participation in design and delivery", *The TQM Journal*, 20(1), 68-86
- Sheth, J.N. (2002). "The future of relationship marketing", *Journal of Services Marketing*, 16(7), 590-592
- Svensson, G. & Wood, G. (2005). "Corporate ethics in TQM: management versus employee expectations and perceptions", *The TQM Magazine*, 17(2), 137-149
- Van der Wiele, A., Williams, A.R.T. & Dale, B.G. (2000). "ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path", *Business Process Management Journal*, 6(5), 417-427
- Varey, R.J. (1995). "Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges", *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63
- Vouzias, F.K. & Gotzamani, K.D. (2005). "Best practices of selected Greek organizations on their road to business excellence-The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards", *The TQM Magazine*, 17(3), 259-266
- Yasin, M., Correia, E. & Lisboa J. (2004). "The profitability of customer-targeted quality improvement efforts: an empirical examination", *The TQM Magazine*, 16(1), 45-49
- Zineldin, M. (1999). "Exploring the common ground of total relationship management (TRM) and total quality management (TQM)", *Management Decision*, 37(9), 719-730

## **ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- Berry, L.L. (1984). *Services Marketing is different*, in: C.H. Lovelock (Ed.) *Services Marketing* (New York: Prentice Hall)
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control*, 7th ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 459-460
- Gummesson, E. (1987). "The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, 20, 10-20
- Heskett, J.L. (1992). *A service sector paradigm for management: the service profit chain*, *Proceedings of the Management in the Services Sector Symposium*, Cranfield School of Management
- Wade, J. (2000). "Excellence! The journey starts here", *Quality world*, 26(5), 20-22