



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

**Στρατηγική του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και της Διαχείρισης
Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM)**

Τασολάμπρου Ασπασία

Πειραιάς, 2013

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Αφιερώνεται στην αδερφή μου

Στρατηγική του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM)

Τασολάμπρου Ασπασία

Σημαντικοί Όροι: Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Στρατηγική Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σημερινή εποχή του έντονου ανταγωνισμού και της νέας οικονομίας, η ποιότητα, η εξατομίκευση, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα αποτελούν ουσιώδη χαρακτηριστικά της επιτυχίας. Πόσο μάλλον στη νέα εποχή του ηλεκτρονικού επιχειρείν που η ταχύτητα αλλαγής και οι εξελίξεις απαιτούν συνεχή ανανέωση και προσαρμογή. Συνεπώς, η εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας για την επίτευξη της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management – CRM) είναι πολύ σημαντικό συστατικό για το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους πελάτες, η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στη γρήγορη και αποδοτική δημιουργία νέων καναλιών διανομής, στη συγκέντρωση μεγάλης ποσότητας πληροφοριών για τους πελάτες, καθώς και στη σύνδεση όλων αυτών για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαδικασία τοποθέτησης του πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας συχνά απαιτεί αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας. Το e-CRM συνεπώς ασχολείται με εφαρμογές CRM στο Διαδίκτυο. Ένα e-CRM σύστημα βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν το πραγματικό κόστος της απόκτησης και της διατήρησης μεμονωμένων πελατών και αυξάνει την αφοσίωση των πελατών. Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να στρέφει το χρόνο και τους πόρους της για να διατηρήσει τους πιο επικερδείς πελάτες.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σε θέματα στρατηγικής στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και τη Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες. Θέλοντας να αποκομιστεί μία πιο αντικειμενική άποψη για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και τη στρατηγική αξία του CRM στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα, υλοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου στον κλάδο των FMCG¹ (Fast Moving Consumer Goods) εταιρειών, ένας κλάδος με συνεχόμενες προκλήσεις που τίθεται συνεχώς στην κριτική των καταναλωτών από πλευράς ποιότητας και προϊόντικής καινοτομίας. Η έρευνα αυτή θα συντελέσει στην καλύτερη κατανόηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στη Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες και των τρόπων με τους οποίους μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

¹ Τα προϊόντα ταχείας κατανάλωσης είναι προϊόντα που πωλούνται γρήγορα και με σχετικά χαμηλό κόστος. Αυτά μπορεί να είναι μη παγίων αγαθών, όπως αναψυκτικά, είδη προσωπικής υγιεινής και είδη παντοπωλείου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|-----------|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | <i>i</i> |
| Κατάσταση Διαγραμμάτων | <i>ii</i> |
| Κατάσταση Πινάκων | <i>vi</i> |
| Εισαγωγή | - 1 - |
| Κεφάλαιο 1: Ηλεκτρονικό Επιχειρείν | - 3 - |
| 1.1 Εισαγωγή..... | - 3 - |
| 1.2 Ηλεκτρονικό Εμπόριο (E-commerce) και Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (E-Business) .. | - 3 - |
| 1.3 Τα χαρακτηριστικά του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 5 - |
| 1.4 Δραστηριότητες Ηλεκτρονικού επιχειρείν | - 5 - |
| 1.5 Τύποι Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 6 - |
| 1.5.1 Εισαγωγή..... | - 6 - |
| 1.5.2 Σχέση ενδοεπιχειρησιακού και διεπιχειρησιακού ηλεκτρονικού επιχειρείν και επίδοσης | - 10 - |
| 1.6 Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 12 - |
| 1.7 Εξελίξεις που προώθησαν την ανάπτυξη του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 15 - |
| Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου..... | - 17 - |
| Κεφάλαιο 2: Στρατηγική Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 20 - |
| 2.1 Εισαγωγή..... | - 20 - |
| 2.2 Ηλεκτρονικό Επιχειρείν – Δυνάμεις Ανταγωνισμού | - 21 - |
| 2.3 Δυνάμεις ανταγωνισμού και στρατηγικές μάρκετινγκ για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος | - 24 - |
| 2.4 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν..... | - 28 - |
| 2.5 Η Αλυσίδα αξίας ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..... | - 31 - |
| 2.6 Η δημιουργία αξίας μέσω του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 33 - |
| 2.7 Επίδραση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στην αλυσίδα αξίας | - 35 - |
| 2.8 Διαμόρφωση στρατηγικής Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 37 - |
| 2.9 Από τα Bricks στα Clicks..... | - 40 - |
| 2.10 Η υποστήριξη της αλλαγής στην ανταγωνιστική στρατηγική με την ένταξη της στρατηγικής των πληροφοριακών συστημάτων | - 42 - |
| 2.11 E-Strategy και E-Business (απειλή ή ευκαιρία;)..... | - 45 - |
| Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου..... | - 49 - |
| Κεφάλαιο 3: Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην εποχή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (e-CRM) | - 51 - |
| 3.1 Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management – CRM)- 51 - | |
| 3.1.1 Εισαγωγή..... | - 51 - |
| 3.1.2 Ορισμοί για το CRM..... | - 52 - |
| 3.1.3 Εξέλιξη 5 σταδίων στο CRM..... | - 54 - |
| 3.1.4 Κύκλος ζωής του CRM και ο κύκλος ζωής των πελατών στο CRM..... | - 55 - |
| 3.2 Χαρακτηριστικά ενός CRM συστήματος, απόκτηση και διατήρηση πελατών με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM..... | - 57 - |
| 3.2.1 Χαρακτηριστικά ενός CRM συστήματος..... | - 57 - |

| | | |
|--------------|---|--------------|
| 3.2.2 | Λόγοι εφαρμογής ενός CRM | 59 - |
| 3.2.3 | Μορφές CRM..... | 60 - |
| 3.2.4 | Απόκτηση και διατήρηση πελατών με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM..... | 62 - |
| 3.3 | Οφέλη CRM..... | 64 - |
| 3.4 | Αποτίμηση CRM..... | 65 - |
| 3.5 | E-CRM και τα χαρακτηριστικά του | 68 - |
| 3.5.1 | Εξέλιξη CRM σε e-CRM | 68 - |
| 3.5.2 | Ορισμός e-CRM και λόγοι που οδήγησαν στην ανακάλυψη και χρήση του όρου.- | 69 - |
| 3.5.3 | Λόγοι που οδήγησαν στο e-CRM | 70 - |
| 3.5.4 | Χαρακτηριστικά e-CRM | 71 - |
| 3.6 | Οφέλη του E-CRM | 72 - |
| 3.7 | Κύριες εφαρμογές του E-CRM | 73 - |
| 3.8 | Τα συστατικά στοιχεία ενός E-CRM και οι κύριες συνιστώσες των διαδικασιών του | 76 - |
| 3.8.1 | Κύρια στοιχεία ενός E-CRM | 76 - |
| 3.8.2 | Κύριες συνιστώσες των διαδικασιών ενός E-CRM..... | 78 - |
| 3.9 | CRM and E-CRM..... | 81 - |
| 3.10 | Balanced scorecard στο E-CRM και μέτρηση αποτελεσματικότητας του E-CRM- | 84 |
| 3.10.1 | Μέτρηση αποτελεσματικότητας της χρήσης του e-CRM | 84 - |
| 3.10.2 | Balanced scorecard: η αξιοποίηση της σε ένα πλαίσιο e-CRM | 86 - |
| 3.11 | Ευκαιρίες, προκλήσεις και εμπόδια για το e-CRM..... | 86 - |
| 3.11.1 | Ευκαιρίες στο e-CRM | 86 - |
| 3.11.2 | Προκλήσεις στο e-CRM..... | 88 - |
| 3.11.3 | Εμπόδια στο e-CRM..... | 90 - |
| 3.11.4 | Στρατηγικά βήματα στο e-CRM | 90 - |
| | Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου..... | 92 - |
| | Κεφάλαιο 4: Επιλογή Δείγματος και Μεθοδολογία Έρευνας | 98 - |
| 4.1 | Επιλογή κλάδου και εταιρειών..... | 98 - |
| 4.2 | Μεθοδολογία έρευνας..... | 121 - |
| | Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου..... | 123 - |
| | Κεφάλαιο 5: Ανάλυση αποτελεσμάτων | 124 - |
| 5.1 | Εισαγωγή..... | 124 - |
| 5.2 | Ανάλυση Πρώτου μέρους- Προφίλ δείγματος επιχειρήσεων | 124 - |
| 5.3 | Ανάλυση Δεύτερου μέρους- Στρατηγική Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Ελληνική πραγματικότητα στον κλάδο..... | 129 - |
| 5.4 | Ανάλυση Τρίτου μέρους- Στρατηγική CRM και Ελληνική πραγματικότητα στον κλάδο..... | 140 - |
| | Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου..... | 186 - |
| | Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα | 187 - |
| | Βιβλιογραφία | 190 - |
| | Παράρτημα | 200 - |
| Παράρτημα 1: | Ερωτηματολόγιο..... | 201 - |
| Παράρτημα 2: | Ηλεκτρονικό Ερωτηματολόγιο | 211 - |
| Παράρτημα 3: | Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης | 216 - |

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για τα εύστοχα σχόλια και τη συνεχή πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε μέχρι και την ολοκλήρωση της μελέτης αυτής. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους δικούς μου ανθρώπους και την οικογένεια μου για την συμπαράσταση και την υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κατάσταση Διαγραμμάτων

| | |
|---|---------|
| Διάγραμμα 1.1: Σχέση E-Business και E-Commerce..... | - 4 - |
| Διάγραμμα 1.2: Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο | - 5 - |
| Διάγραμμα 1.3: Διεπιχειρησιακό Ηλεκτρονικό Επιχειρείν | - 9 - |
| Διάγραμμα 1.4: Σχέση Ενδο- επιχειρησιακού και διεπιχειρησιακού ηλεκτρονικού επιχειρείν και επίδοσης..... | - 11 - |
| Διάγραμμα 1.5: Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων όπου ο αντίκτυπος του e-business είναι θετικός | - 14 - |
| Διάγραμμα 2.1: Οι δυνάμεις που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο..... | - 21 - |
| Διάγραμμα 2.2: Πηγές πλεονεκτήματος μέσω/στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν | - 30 - |
| Διάγραμμα 2.3: Αλυσίδα αξίας του Porter | - 33 - |
| Διάγραμμα 2.4: Πληροφορία και δημιουργία αξίας | - 34 - |
| Διάγραμμα 2.5: Ιεραρχία αξίας του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 35 - |
| Διάγραμμα 2.6: Η εικονική αλυσίδα αξίας | - 36 - |
| Διάγραμμα 2.8: Τα τέσσερα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ | - 38 - |
| Διάγραμμα 2.9: Στρατηγική διοίκηση στα πλαίσια του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 40 - |
| Διάγραμμα 2.10: E-Business Flowchart, Πώς μια επιχείρηση μετασχηματίζεται σε Ηλεκτρονικό επιχειρείν | - 41 - |
| Διάγραμμα 2.11: Στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης σε σχέση με την σημασία του Internet ως κανάλι..... | - 42 - |
| Διάγραμμα 2.12: Βήματα για τον υπολογισμό και την πραγματοποίηση στρατηγικών στόχων..... | - 44 - |
| Διάγραμμα 3.1: Κύκλος ζωής CRM..... | - 56 - |
| Διάγραμμα 3.2: Οι τέσσερις φάσεις του κύκλου ζωής πελατών στο CRM..... | - 57 - |
| Διάγραμμα 3.3: Το “ενάρετο” τρίγωνο του CRM..... | - 59 - |
| Διάγραμμα 3.4: Διαχωρισμός ειδών CRM..... | - 62 - |
| Διάγραμμα 3.5: Μοντέλο αξιολόγησης CRM..... | - 66 - |
| Διάγραμμα 3.6: Η επέκταση του CRM από το E-CRM | - 68 - |
| Διάγραμμα 3.7: Η σχέση ανάμεσα στις κύριες εφαρμογές του e-CRM..... | - 75 - |
| Διάγραμμα 3.8: Κύρια στοιχεία ενός e-CRM | - 76 - |
| Διάγραμμα 3.9: Κύριες συνιστώσες των διαδικασιών ενός E-CRM..... | - 81 - |
| Διάγραμμα 3.10: Διαφορά μεταξύ CRM και e-CRM..... | - 82 - |
| Διάγραμμα 3.11: Διαφορά μεταξύ CRM και e-CRM..... | - 83 - |
| Διάγραμμα 3.12: Balanced scorecard σε ένα πλαίσιο e-CRM..... | - 86 - |
| Διάγραμμα 3.13: Στρατηγικά βήματα για το e-CRM..... | - 91 - |
| Διάγραμμα 5.1: Αποστολή ερωτηματολογίου | - 125 - |
| Διάγραμμα 5.2: Έτη λειτουργίας επιχείρησης | - 125 - |
| Διάγραμμα 5.3: Αριθμός εργαζομένων | - 126 - |
| Διάγραμμα 5.4: Κύκλος εργασιών | - 126 - |
| Διάγραμμα 5.5: Κύκλος εργασιών | - 127 - |
| Διάγραμμα 5.6: Στρατηγική ανταγωνισμού | - 128 - |
| Διάγραμμα 5.7: Ποσοστό πωλήσεων μέσω Διαδικτύου..... | - 128 - |
| Διάγραμμα 5.8: Χαρακτηρισμός επιχείρησης..... | - 129 - |
| Διάγραμμα 5.9: Εξοικείωση με Νέες Τεχνολογίες | - 130 - |
| Διάγραμμα 5.10: Υψηλός Βαθμός γνώσης νέων τεχνολογιών για υλοποίηση Η.Ε. | - 131 - |
| Διάγραμμα 5.11: Υψηλός Βαθμός γνώσης της τεχνολογίας των ανταγωνιστών | - 131 - |
| Διάγραμμα 5.12: Ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 132 - |
| Διάγραμμα 5.14: Ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στο άμεσο μέλλον | - 133 - |
| Διάγραμμα 5.15: Δεν έχει εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, ούτε έχουν σκοπό να αναπτύξουν..... | - 133 - |
| Διάγραμμα 5.16: Τμήμα που ασχολείται με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν..... | - 134 - |
| Διάγραμμα 5.17: Εισαγωγή σε νέες αγορές/ απόκτηση νέων πελατών μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν..... | - 135 - |
| Διάγραμμα 5.18: Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν..... | - 136 - |
| Διάγραμμα 5.19: Διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν..... | - 136 - |

| | |
|--|-------|
| Διάγραμμα 5.20: Ευέλικτη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | 137 - |
| Διάγραμμα 5.21: Διαφοροποίηση υπηρεσιών/προϊόντων μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | 137 - |
| Διάγραμμα 5.22: Παραδοσιακή ή Διαδικτυακή επιχείρηση | 138 - |
| Διάγραμμα 5.23: Στρατηγική Η.Ε. και στρατηγική επιχείρησης | 138 - |
| Διάγραμμα 5.24: Ποσοστό επενδύσεων Η.Ε. 2009 | 139 - |
| Διάγραμμα 5.25: Ποσοστό επενδύσεων Η.Ε. 2010 | 139 - |
| Διάγραμμα 5.26: Ποσοστό επενδύσεων Η.Ε. 2011 | 140 - |
| Διάγραμμα 5.27: Συστηματική επεξεργασία δεδομένων πελατών | 141 - |
| Διάγραμμα 5.28: Συστηματική κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητας | 141 - |
| Διάγραμμα 5.29: Συστηματική ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες | 142 - |
| Διάγραμμα 5.30: Συστηματική παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες | 142 - |
| Διάγραμμα 5.31: Χρήση προσωπικής επαφής | 143 - |
| Διάγραμμα 5.32: Χρήση τηλεφωνικής επικοινωνίας | 144 - |
| Διάγραμμα 5.33: Χρήση χειρογράφων | 144 - |
| Διάγραμμα 5.34: Χρήση Excel / Access | 145 - |
| Διάγραμμα 5.35: Χρήση συστημάτων μηχανογραφημένης λογιστικής | 145 - |
| Διάγραμμα 5.36: Χρήση εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης πελατών | 146 - |
| Διάγραμμα 5.37: Χρήση Διαδικτύου | 146 - |
| Διάγραμμα 5.38: Ύπαρξη εξειδικευμένου Τμήματος που να ασχολείται με τη Διαχείριση των Πελατών (CRM) | 147 - |
| Διάγραμμα 5.39: Έτη υλοποίησης CRM | 148 - |
| Διάγραμμα 5.40: Έτη υλοποίησης e-CRM | 148 - |
| Διάγραμμα 5.41: Έτη υλοποίησης εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων | 149 - |
| Διάγραμμα 5.42: Αποτελεί η στρατηγική CRM αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης; | 149 - |
| Διάγραμμα 5.43: Αξιοποιεί η στρατηγική CRM τις δυνατότητες του Διαδικτύου; | 150 - |
| Διάγραμμα 5.44: Πραγματοποιείται χρήση εργαλείων για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας; | 151 - |
| Διάγραμμα 5.45: Πραγματοποιείται συλλογή δεδομένων που δίνουν οι πελάτες (π.χ. on-line ερωτηματολόγια); | 151 - |
| Διάγραμμα 5.46: Πραγματοποιείται έμμεση συλλογή δεδομένων από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies); | 152 - |
| Διάγραμμα 5.47: Γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη ξεχωριστά; | 152 - |
| Διάγραμμα 5.48: Έχει σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών; | 153 - |
| Διάγραμμα 5.49: Βαθμός χρήσης εξατομίκευσης της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα) | 154 - |
| Διάγραμμα 5.50: Βαθμός χρήσης συστημάτων εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) | 154 - |
| Διάγραμμα 5.51: Βαθμός χρήσης εγγύησης της πιο ανταγωνιστικής τιμής | 155 - |
| Διάγραμμα 5.52: Βαθμός χρήσης αποστολής εξατομικευμένων ηλεκτρονικών newsletter, on line περιοδικών | 155 - |
| Διάγραμμα 5.53: Βαθμός χρήσης ειδικών εκδηλώσεων (π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες) .. | 156 - |
| Διάγραμμα 5.54: Βαθμός χρήσης διαχείρισης καταγγελιών / παραπόνων | 156 - |
| Διάγραμμα 5.55: Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (λογισμικό) είναι δύσκολη διαδικασία | 157 - |
| Διάγραμμα 5.56: Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα λογισμικά CRM της αγοράς δεν είναι επαρκή | 158 - |
| Διάγραμμα 5.57: Η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος | 158 - |
| Διάγραμμα 5.58: Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή | 159 - |
| Διάγραμμα 5.59: Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση | 159 - |
| Διάγραμμα 5.60: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης | 160 - |
| Διάγραμμα 5.61: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις | 161 - |

| | |
|---|-------|
| Διάγραμμα 5.62: Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανεμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μία ενιαία άποψη για τον πελάτη | 161 - |
| Διάγραμμα 5.63: Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη - | 162 - |
| Διάγραμμα 5.64: Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς- 162 - | |
| Διάγραμμα 5.65: Η κουλτούρα της επιχείρησης δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της ... - | 163 - |
| Διάγραμμα 5.66: Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη..... | 163 - |
| Διάγραμμα 5.67: Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής..... | 164 - |
| Διάγραμμα 5.68: Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς..... | 164 - |
| Διάγραμμα 5.69: Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν | 165 - |
| Διάγραμμα 5.70: Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών..... | 165 - |
| Διάγραμμα 5.71: Σημαντικότητα καλύτερης δυνατής λειτουργίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) | 166 - |
| Διάγραμμα 5.72: Σημαντικότητα ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων / υπηρεσιών | 167 - |
| Διάγραμμα 5.73: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται..... | 168 - |
| Διάγραμμα 5.74: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι υπηρεσίες πριν από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί..... | 168 - |
| Διάγραμμα 5.75: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία..... | 169 - |
| Διάγραμμα 5.76: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης..... | 169 - |
| Διάγραμμα 5.77: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών - | 170 - |
| Διάγραμμα 5.78: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη | 170 - |
| Διάγραμμα 5.79: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών..... | 171 - |
| Διάγραμμα 5.80: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές..... | 171 - |
| Διάγραμμα 5.81: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης έχουν μειωθεί..... | 172 - |
| Διάγραμμα 5.82: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι τα έξοδα προώθησης (διαφήμισης, διανομής, κλπ) έχουν μειωθεί- 172 - | |
| Διάγραμμα 5.83: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι τα έξοδα συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, τηλεφωνικό κέντρο, κλπ.) έχουν μειωθεί | 173 - |
| Διάγραμμα 5.84: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί | 173 - |
| Διάγραμμα 5.85: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην επιχείρηση έχει αυξηθεί..... | 174 - |
| Διάγραμμα 5.86: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί | 174 - |

| | |
|--|-------|
| Διάγραμμα 5.87: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι ο ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων ή / και προϊόντων έχει αυξηθεί... | 175 - |
| Διάγραμμα 5.88: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική | 175 - |
| Διάγραμμα 5.89: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι σχετικές με το CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί | 176 - |
| Διάγραμμα 5.90: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM..... | 177 - |
| Διάγραμμα 5.91: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών | 177 - |
| Διάγραμμα 5.92: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών | 178 - |
| Διάγραμμα 5.93: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης..... | 178 - |
| Διάγραμμα 5.94: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών | 179 - |
| Διάγραμμα 5.95: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη | 179 - |
| Διάγραμμα 5.96: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση | 180 - |
| Διάγραμμα 5.97: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών | 181 - |
| Διάγραμμα 5.98: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση ... | 181 - |
| Διάγραμμα 5.99: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της επιχείρησης | 182 - |
| Διάγραμμα 5.100: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές | 182 - |
| Διάγραμμα 5.101: Βαθμός στον οποίο η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας | 183 - |
| Διάγραμμα 5.102: Ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις για το 2009 | 184 - |
| Διάγραμμα 5.103: Ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις για το 2011 | 184 - |
| Διάγραμμα 5.104: Βαθμός στον οποίο η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων | 185 - |

Κατάσταση Πινάκων

| | |
|--|---------|
| Πίνακας 1.1: Τύποι Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | - 7 - |
| Πίνακας 1.2: ΤΑ 6C της αξίας του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν για τον καταναλωτή..... | - 13 - |
| Πίνακας 2.1: Στρατηγικές ηλεκτρονικού επιχειρείν από την άποψη του προϊόντος, τιμή, προώθηση, και ο τρόπος που μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ανταπόκριση στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις | - 28 - |
| Πίνακας 2.2: Ηλεκτρονική στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. | - 31 - |
| Πίνακας 3.1 : Ταξινομήσεις των χαρακτηριστικών E-CRM. | - 72 - |
| Πίνακας 3.2: Τεχνολογικές διαφορές μεταξύ CRM και E-CRM..... | - 84 - |
| Πίνακας 3.3: Μονάδες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της χρήσης του e-CRM | - 85 - |
| Πίνακας 4.1: Δείγμα εταιρειών από εμφιαλωμένα νερά | - 101 - |
| Πίνακας 4.2: Δείγμα εταιρειών από γαλακτοκομικά προϊόντα..... | - 104 - |
| Πίνακας 4.3: Δείγμα εταιρειών από Καφές – Αλυσίδες καφέ | - 106 - |
| Πίνακας 4.4: Δείγμα εταιρειών από Παγωτό | - 109 - |
| Πίνακας 4.5: Δείγμα εταιρειών από Σοκολάτα – Προϊόντα Σοκολατοποιίας | - 111 - |
| Πίνακας 4.6: Δείγμα εταιρειών από Τυποποιημένα Αρτοποιημένα Αρτοποιημένα | - 114 - |
| Πίνακας 4.7: Δείγμα εταιρειών από Τυποποιημένα Μπισκότα, Κρουασάν, Αλμυρά Σνάκ ...- | - 116 - |
| Πίνακας 4.8: Δείγμα εταιρειών από Χυμοί – Αναψυκτικά..... | - 119 - |
| Πίνακας 4.9: Συνολικό δείγμα έρευνας..... | - 120 - |

Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται – όχι άδικα – ως η εποχή της πληροφορίας. Η αλματώδης αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας της πληροφορίας στον επιχειρηματικό κόσμο και η διείσδυσή της, με διαρκώς αυξανόμενο ποσοστό, σε όλο το φάσμα των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τομέα δραστηριότητας και μεγέθους, παράλληλα με τη ραγδαία εξέλιξη των επικοινωνιών, η οποία εμπλουτίστηκε με την εισαγωγή και την υιοθέτηση του Διαδικτύου, έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν και υλοποιούν τη στρατηγική τους και αλληλεπιδρούν με τους συνεργάτες τους. Το λιγότερο που μπορούν να προσφέρουν είναι νέες ευκαιρίες για τη διοίκηση της επιχείρησης, με ένα διαρκώς αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο και το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν είναι ίσως τα πλέον χαρακτηριστικά στοιχεία της νέας αυτής εποχής. Με τη χρησιμοποίηση Η/Υ και δικτυακών τεχνολογιών δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιούνται ψηφιακές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων, μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών και ανάμεσα σε επιχειρήσεις, καταναλωτές και το κράτος.

Το CRM, το οποίο είναι ένας συνδυασμός επιχειρηματικών διαδικασιών και τεχνολογίας που προσπαθεί να κατανοήσει τους πελάτες μιας επιχείρησης από πολλές διαφορετικές σκοπιές, αποτελεί θεμελιώδες και κρίσιμο συστατικό του σχεδιασμού και της υλοποίησης στρατηγικών εφαρμογών και βοηθά την επιχείρηση να υιοθετήσει μια ευρεία άποψη για τον πελάτη και να βελτιστοποιήσει τη σχέση ανάμεσά τους, καθώς διευκολύνει την προσέλκυση, τη διατήρηση και την υποστήριξη των πελατών.

Με δεδομένη πλέον την έκρηξη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν παρατηρείται ως εξέλιξη το e-CRM, δηλαδή η χρήση των τεχνολογιών του Διαδικτύου για τη διευκόλυνση της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες. Η εμφάνιση του Διαδικτύου και η διαδεδομένη χρήση των διαδικτυακών τεχνολογιών παρέχει την ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν και να αναπτύξουν αυτές τις δυνατότητες της τεχνολογίας και να τις χρησιμοποιήσουν για την ηλεκτρονική Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες (e-CRM). Οι εταιρείες συνειδητοποιώντας σήμερα το γεγονός ότι ο πελάτης είναι ο οδηγός για την επιτυχία και την επιβίωση, επιδιώκουν να ικανοποιούν τη ζήτηση των πελατών τους και τις προσδοκίες τους με τη χρήση αυτών των νέων τεχνολογιών. Πολλές εταιρείες κινούνται προς την παροχή υπηρεσιών βασισμένων στο Διαδίκτυο με σκοπό τη μείωση του κόστους και την παροχή υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο ώστε να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση του πελάτη και ο βαθμός ικανοποίησής του. Το e-CRM συνεπώς ασχολείται με εφαρμογές CRM στο Διαδίκτυο.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία σε θέματα στρατηγικής στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και τη Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες, όπως και να εξετάσει, με τη διενέργεια έρευνας σε συγκεκριμένο κλάδο επιχειρήσεων στην Ελλάδα, τους τρόπους που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 1

Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

1.1 Εισαγωγή

Μέχρι πρόσφατα οι περισσότερες εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν πραγματοποιούνταν σε κλειστά δίκτυα με μεγάλο κόστος εγκατάστασης. Σήμερα όμως η σύγχρονη προσέγγιση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν προσδιορίζεται από την αντίληψη του Διαδικτύου ως ένας τρόπος επικοινωνίας των επιχειρήσεων και των καταναλωτών και ως μια πλατφόρμα στην οποία διεξάγονται επιχειρηματικές συναλλαγές. (Γεωργόπουλος, et al, 2005)

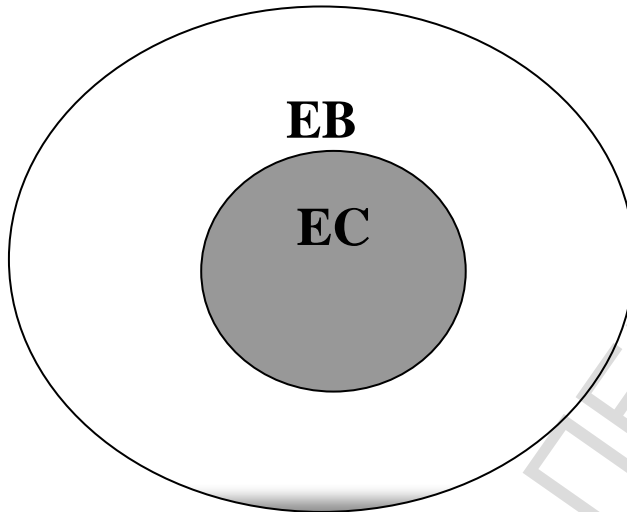
Ενώ είναι ξεκάθαρο ότι το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ανοίγει νέους τρόπους επικοινωνίας και ότι τέτοια ηλεκτρονική επικοινωνία παρουσιάζει έναν αριθμό πλεονεκτημάτων, όπως γρηγορότερη ανταπόκριση, μείωση του κόστους και παροχή εναλλακτικών καναλιών για προσφορά υπηρεσιών, υπάρχει παράλληλα ένας αριθμός επιχειρηματικών κινδύνων που πρέπει να προβλεφθεί, ώστε οι επιχειρήσεις να μην φοβηθούν να υποστηρίξουν την καινοτομία. Είναι καθοριστικό να μην χαθεί η ευκαιρία που προσφέρει το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. Άλλωστε το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν είναι το σημείο όπου συνδυάζονται η οικονομική δημιουργία αξίας και η πληροφοριακή τεχνολογία. (Γεωργόπουλος, et al, 2005)

Η σημασία του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν για τη σύγχρονη επιχείρηση έγκειται είτε στο ότι παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου, είτε στο ότι αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης. Οτιδήποτε από τα παραπάνω κι αν ισχύει η επιχείρηση θα πρέπει αφ' ενός μεν να ακολουθήσει ένα στρατηγικό σχεδιασμό για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, αφ' ετέρου δε να σχεδιάσει το δικτυακό της τόπο (site) για το ενδεχόμενο απόκτησης και διατήρησης πελατών, για τη δυνατότητα απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

1.2 Ηλεκτρονικό Εμπόριο (E-commerce) και Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (E-Business)

Συχνά οι έννοιες Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ηλεκτρονικό Επιχειρείν στη βιβλιογραφία ταυτίζονται. Ωστόσο, ως Ηλεκτρονικό Εμπόριο ορίζεται η επικοινωνία και η σύναψη εμπορικών σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) ή μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών (B2C). Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν είναι ευρύτερη έννοια και αναφέρεται τόσο στη διενέργεια συναλλαγών όσο και στη γενικότερη ψηφιακή διαχείριση και λειτουργία της επιχείρησης. (Chaffey, 2011)

Θα πρέπει να τονισθεί ότι το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν δεν είναι απλά συναλλαγές Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Η κύρια διαφορά μπορεί να εντοπισθεί στη μετατόπιση από την έννοια της ηλεκτρονικής συναλλαγής στην έννοια της ηλεκτρονικής συνεργασίας με χρήση πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων (βλ. Διάγραμμα 1.1).

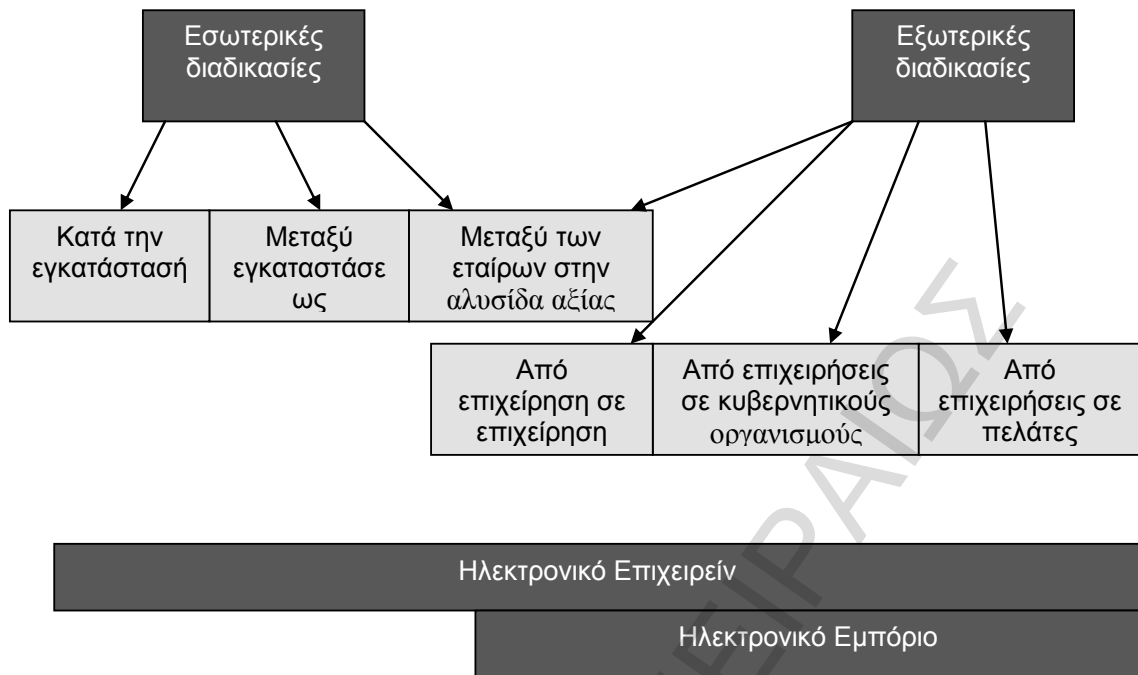


Διάγραμμα 1.1: Σχέση E-Business και E-Commerce

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2011, σ.13.

Επομένως, το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν είναι μια έννοια που περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και λειτουργιών που είναι απαραίτητες, ώστε μια σύγχρονη επιχείρηση να έρθει σε επαγγελματική επαφή με τους επιχειρηματικούς της εταίρους. Σχετίζεται από τη μια μεριά με τη χρήση της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και δικτύων τεχνολογίας για τη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας δημιουργίας αξίας, και από την άλλη με το ρόλο της επιχείρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα, στον κλάδο και στην αγορά της, μέσω υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών και τη χρήση του Internet κυρίως ως επικοινωνιακού μέσου (Chaffey, 2011).

Συνοπτικά λοιπόν το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν είναι η χρήση του Διαδικτύου για να ενισχυθούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες, το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, η οργανωτική επικοινωνία και συνεργασία μέσα σε μια εταιρεία και σε σχέση με τους πελάτες, τους προμηθευτές της, και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (βλ. Διάγραμμα 1.2) (Combe, 2006).



Διάγραμμα 1.2: Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Πηγή: <http://www.onenortheast.co.uk/page/business/ecommerce.cfm>

1.3 Τα χαρακτηριστικά του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν έχει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία το καθιστούν πολύ σημαντικό και απαραίτητο για την επιχειρηματική δραστηριότητα (Akkermans, 2001, p. 8). Αυτά είναι:

- **Συνδεδεσιμότητα:** Είναι σημαντική η παγκόσμια διασύνδεση των επιχειρήσεων, καθώς και το γεγονός πως οι πελάτες ξεπερνούν τα εμπόδια του χρόνου και του χώρου και έχουν τη δυνατότητα για εύρεση καλύτερων προσφορών από τη συνεργασία επιχειρήσεων.
- **Διαδραστικότητα:** Ο πελάτης και ο προμηθευτής μπορούν να έχουν αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο.
- **Πλαίσιο:** Στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν η εκτεταμένη διανομή και η ετερογένεια είναι ο κανόνας και όχι η εξαίρεση. Γι' αυτό είναι απαραίτητα ευφυή συστήματα πληροφοριών που να δισειθάνονται, να κατανοούν και να εργάζονται στα πλαίσια του φορέα που δραστηριοποιείται ηλεκτρονικά.

1.4 Δραστηριότητες Ηλεκτρονικού επιχειρείν

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν περικλείει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (Chaffey, 2011):

- Διανομή των πληροφοριών (διανομής περιεχομένου) και επικοινωνίας, για παράδειγμα, η αναζήτηση στο Web, ειδήσεις, εργαλεία αναφοράς και ψηφιοποιημένο υλικό της βιβλιοθήκης, e-mail, και ομάδες συζήτησης.
- Εκπαίδευση και κατάρτιση για παράδειγμα, μάθηση υποστηριζόμενη από τεχνολογία, που βασίζεται στο Web και βίντεο συνεχούς ροής, και παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.
- Παροχή του προσωπικού και των φοιτητικών υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου και μια κοινή διαδικτυακή πύλη.
- Βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω των συνδεδεμένων συναλλαγών, αυτοματισμού, και αυτοβοήθειας, ηλεκτρονικών (on-line) αγορών, καθώς και τα προγράμματα δανείου.
- Ηλεκτρονική (On-line), συνεργατική έρευνα.
- Ηλεκτρονική επιχορήγηση και ανάπτυξη πρωτοβουλιών.
- Προσαρμογή της παροχής υπηρεσιών.
- Ηλεκτρονικός έλεγχος γνησιότητας / ταυτοποίηση.
- Η πώληση και η αγορά αγαθών και υπηρεσιών.
- Επέκταση της αγοράς ώστε να φθάσει και σε νέες παγκόσμιες αγορές μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.
- Προώθηση της αναγνωρισιμότητας και της πιστότητας.
- Δημιουργία των κοινοτήτων, και ειδικότερα η εκμάθηση σε κοινότητες.
- Διαχείριση των σχέσεων και του συντονισμού των δραστηριοτήτων με τους επιχειρηματικούς εταίρους.
- Διαχείριση του κινδύνου και συμμόρφωση.

1.5 Τύποι Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

1.5.1 Εισαγωγή

Ανάλογα με το είδος των επιχειρηματικών εταίρων που συμμετέχουν σε διαδικασίες Ηλεκτρονικού Επιχειρείν μπορούμε να το διακρίνουμε σε τρεις γενικές κατηγορίες: το ενδοεπιχειρησιακό, το διεπιχειρησιακό, καθώς και το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν από επιχειρήσεις και δημόσιους φορείς προς πελάτες (βλ. Πίνακα 1.1).

| | | Από προμηθευτή υπηρεσίας ή προϊόντος | | |
|-------------------------------------|-------------------------|--|---|---|
| | | Καταναλωτής ή πολίτης | Επιχείρηση ή οργανισμός | Κυβερνητικοί οργανισμοί |
| Σε καταναλωτή υπηρεσίας ή προϊόντος | Καταναλωτής ή πολίτης | Καταναλωτής σε καταναλωτή (C2C). <ul style="list-style-type: none"> ◆ EBAY.com ◆ PEER-TO-PEER(SKYPE) ◆ BLOGS ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ ◆ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ◆ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ | Επιχείρηση προς καταναλωτή (B2C). <ul style="list-style-type: none"> ◆ AMAZON.com ◆ UNILEVER ◆ BP | Κυβερνητικοί οργανισμοί προς πολίτη (G2C). <ul style="list-style-type: none"> ◆ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ◆ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ◆ ΕΘΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΑΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ |
| | Επιχείρηση ή οργανισμός | Καταναλωτής σε επιχείρηση (C2B). <ul style="list-style-type: none"> ◆ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ | Επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B). <ul style="list-style-type: none"> ◆ B2B ΑΓΟΡΕΣ | Κυβερνητικοί οργανισμοί προς επιχείρηση (G2B). <ul style="list-style-type: none"> ◆ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ ◆ ΝΟΜΙΚΕΣ ΚΥΡΩΣΕΙΣ |
| | Κυβερνητικοί οργανισμοί | Καταναλωτής σε κυβερνητικούς οργανισμούς (C2G). <ul style="list-style-type: none"> ◆ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ | Επιχείρηση προς κυβερνητικούς οργανισμούς (B2G). <ul style="list-style-type: none"> ◆ .ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ | Κυβερνητικοί οργανισμοί προς κυβερνητικούς οργανισμούς (G2G). <ul style="list-style-type: none"> ◆ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ◆ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ |

Πίνακας 1.1: Τύποι Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2011, σ.28.

Πιο αναλυτικά, το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν διακρίνεται σε (Chaffey, 2011):

A) Ενδοεπιχειρησιακό Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (Intra-organizational)

Σκοπός των συγκεκριμένων εφαρμογών είναι να βοηθήσει μια επιχείρηση να διατηρήσει τις σχέσεις εκείνες που είναι κρίσιμες στην παροχή προστιθέμενης αξίας στους πελάτες. Συμβάλλουν στην αποδοτικότερη επικοινωνία των ομάδων εργασίας μέσω e-mail και τηλεδιάσκεψης, διευκολύνει τη διάχυση της πληροφορίας με ηλεκτρονικά εγχειρίδια και διάφορα on-line πρακτικά, καθώς επίσης επαυξάνει την παραγωγικότητα του δυναμικού πωλήσεων με τη συνεχή ροή πληροφορίας μεταξύ του τμήματος παραγωγής και του τμήματος πωλήσεων με την υποστήριξη και των άλλων τμημάτων.

B) Διεπιχειρησιακό Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (Inter-organizational)

Το διεπιχειρησιακό Ηλεκτρονικό Επιχειρείν έχει εφαρμογές σε όλους τους τομείς της επιχείρησης που συναλλάσσονται με άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, όπως:

- Διαχείριση προμηθευτών.
- Διαχείριση αποθεμάτων.
- Διαχείριση δικτύου διανομής.
- Διαχείριση πληρωμών/ διαπραγματευτικές υπηρεσίες.

Υπάρχουν δύο υποκατηγορίες Διεπιχειρησιακού Ηλεκτρονικού Επιχειρείν:

I) Επιχείρηση προς Επιχείρηση (B2B): Το ηλεκτρονικό επιχειρείν αυτής της μορφής αφορά τη διενέργεια ηλεκτρονικών εμπορικών συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων και αφορά κυρίως την αγορά προμηθειών από μια επιχείρηση ή την πώληση των προϊόντων σε μια επιχείρηση. Το κύριο χαρακτηριστικό του είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων για αυτοματισμό της διαδικασίας συναλλαγών, με σκοπό τη βελτίωση και την αριστοποίηση της. Δεν καταργεί τον υφιστάμενο τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, αλλά προστίθεται ένα ακόμη κανάλι επικοινωνίας στα υφιστάμενα το οποίο παρέχει τη δυνατότητα ολοκλήρωσής του με τις εσωτερικές δομές της επιχείρησης. Πολλοί αναλυτές εκτιμούν πως οι B2B συναλλαγές αποτελούν περίπου το 70% των ηλεκτρονικών συναλλαγών. (Chaffey, 2011)

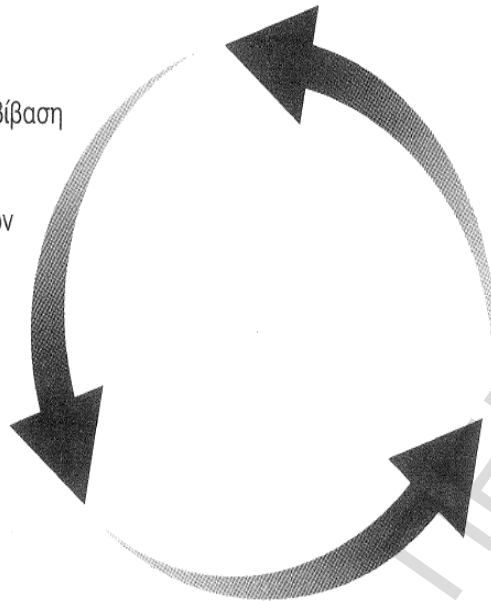
II) Επιχείρηση προς δημόσιους φορείς (B2G): Η κατηγορία αυτή καλύπτει όλες τις συναλλαγές ανάμεσα σε μια εταιρεία και φορείς της δημόσιας διοίκησης. Αυτή η κατηγορία είναι ακόμη στα πρώτα της βήματα, αλλά πρόκειται να επεκταθεί ραγδαία. Θα αναπτυχθούν συνεπώς εφαρμογές που θα εξυπηρετούν τις συναλλαγές των πολιτών με φορείς της δημόσιας διοίκησης.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΗΕ

- Απομακρυσμένη πρόσβαση
- Διαχείριση αποθεμάτων πωλητή
- E-mail
- Διαδίκτυο/WWW
- E-Fax
- EDI / FEDI
- Ηλεκτρονική μεταβίβαση δεδομένων(EFT)
- Bar Coding
- Ανταλλαγή τεχνικών δεδομένων (TDI)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ

- Πελάτες
- Κατασκευαστές τελικών προϊόντων(OEMs)
- Μεταφορείς
- Διανομείς
- Έμποροι
- Προμηθευτές
- Τράπεζες
- Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα
- Κυβέρνηση /τελωνεία
- Ασφαλιστικοί οργανισμοί



ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

- Λήψη παραγγελίας
- Προμήθειες
- Πληρωτέοι λογαριασμοί
- Χρηματοοικονομική διοίκηση
- Μεταφορές / εφοδιαστική
- Διαχείριση αποθεμάτων
- Παραστατικά ομάδων εργασίας

Διάγραμμα 1.3: Διεπιχειρησιακό Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

Πηγή: Γεωργόπουλος Νικόλαος, Πανταζή Μαλαματένια, Νικολαράκος Χαράλαμπος, Βαγγελάτος Ιωσήφ, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Εκδόσεις Μπενού, 2005, σ. 24.

Γ) Ηλεκτρονικό εμπόριο Καταναλωτή προς Δημόσιο Φορέα (C2G)

Η κατηγορία αυτή καλύπτει όλες τις συναλλαγές ανάμεσα σε ιδιώτες και φορείς της δημόσιας διοίκησης.

Δ) Ηλεκτρονικό εμπόριο Δημοσίου Φορέα προς Καταναλωτή (G2C)

Η κατηγορία αυτή καλύπτει όλες τις συναλλαγές ανάμεσα σε φορείς της δημόσιας διοίκησης και σε ιδιώτες.

Ε) Ηλεκτρονικό εμπόριο Δημοσίου Φορέα Προς Δημόσιο Φορέα (G2G)

Η κατηγορία αυτή καλύπτει όλες τις συναλλαγές ανάμεσα σε φορείς της δημόσιας διοίκησης.

Οι κατηγορίες **BII, Γ, Δ, Ε** μπορούν να συνοψιστούν σε μία κατηγορία που είναι γνωστή ως E-government, δηλαδή στη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας και του Internet προκειμένου να αποκτήσουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις πιο άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες και τις υπηρεσίες του κράτους. Αποτελεί επίσης αποτελεσματικό τρόπο συναλλαγών και επικοινωνίας μεταξύ των κρατών. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο European Information Society 2010 «το E-government θα πραγματοποιηθεί παρέχοντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την κοινωνία της πληροφορίας και οπτικοακουστικό υλικό των πολιτικών στην ΕΕ, καλύπτοντας και ρυθμίζοντας την έρευνα, την ανάπτυξη και την προώθηση της πολιτιστικής πολυμορφίας (eEurope, 2005).

Ζ) Ηλεκτρονικό εμπόριο Επιχείρησης προς Καταναλωτή (B2C)

Η κατηγορία επιχείρησης προς καταναλωτή σε ένα μεγάλο βαθμό αντιστοιχεί στο ηλεκτρονικό λιανικό εμπόριο. Είναι η κατηγορία στην οποία ανήκουν όλες οι συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου, οι οποίες αναπτύσσονται με στόχο την πώληση προϊόντων απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Επιπλέον συμβάλλει στην επιτάχυνση της διεκπεραίωσης των συναλλαγών, από την παραγγελία ως την παράδοση, στη μείωση του κόστους των πωλήσεων και του κόστους εξυπηρέτησης πελατών.

Η) Ηλεκτρονικό εμπόριο Καταναλωτή προς Επιχείρηση (C2B)

Αυτός ο τύπος συναλλαγών περιλαμβάνει άτομα που χρησιμοποιούν το Internet προκειμένου να προωθήσουν και να πουλήσουν προϊόντα και υπηρεσίες στις επιχειρήσεις.

Θ) Ηλεκτρονικό εμπόριο Καταναλωτή προς Καταναλωτή (C2C)

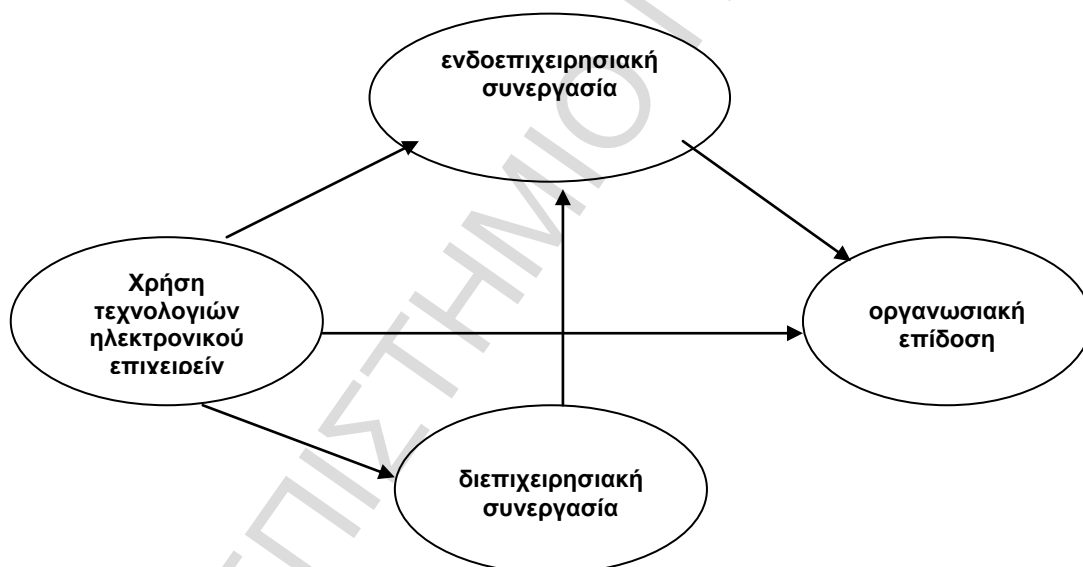
Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις άμεσες πωλήσεις καταναλωτών μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι πωλήσεις προσωπικών υπηρεσιών και on-line πώληση γνώσης και εξειδίκευσης καθώς και αρκετές ιστοσελίδες δημοπρασιών για να τοποθετηθούν αντικείμενα στο Internet και να δημοπρατηθούν.

1.5.2 Σχέση ενδοεπιχειρησιακού και διεπιχειρησιακού ηλεκτρονικού επιχειρείν και επίδοσης

Σύμφωνα με τον Sanders (2007) προτείνεται ένα εννοιολογικό μοντέλο, της σχέσης μεταξύ της χρήσης των οργανωτικών τεχνολογιών ηλεκτρονικού εμπορίου (π.χ. Internet, intranets, extranets, και web-based εφαρμογές), ενδοεπιχειρησιακής και διεπιχειρησιακής συνεργασίας και της οργανωτικής επίδοσης (βλ. Διάγραμμα 1.4).

Η μελέτη των τεχνολογιών ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι διαφορετική από την ευρύτερη έννοια της πληροφορικής, η οποία μπορεί να ορίζεται από την τεχνολογική ικανότητα που χρησιμοποιείται για την απόκτηση, επεξεργασία και τη διαβίβαση πληροφοριών για την πιο αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, σε σχέση με ανταγωνιστικά πρότυπα (Grover & Malhotra, 1997). Η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία είναι η σχέση που ορίζεται ως μια συναισθηματική, αμοιβαία κοινή διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότερες υπηρεσίες συνεργάζονται, έχουν αμοιβαία κατανόηση, ένα κοινό όραμα, μοιράζονται τους πόρους, για την επίτευξη συλλογικών στόχων (Schrage, 1990). Η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία απαιτεί διατμηματικό προγραμματισμό, συντονισμό και κοινή χρήση των ολοκληρωμένων βάσεων δεδομένων.

Η διεπιχειρησιακή συνεργασία ορίζεται ομοίως όπως και η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία, με την εξαίρεση ότι το επίκεντρο της συνεργασίας είναι μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων κι όχι τμημάτων. Απαιτεί την ανταλλαγή πληροφοριών σε όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας.



Διάγραμμα 1.4: Σχέση Ενδο- επιχειρησιακού και διεπιχειρησιακού ηλεκτρονικού επιχειρείν και επίδοσης

Πηγή: An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance, σελ 1336 (Sanders, 2007).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι (Sanders, 2007):

- Η χρήση των τεχνολογιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο στην ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία.
- Η χρήση των τεχνολογιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο στην διεπιχειρησιακή συνεργασία.

- Η χρήση των τεχνολογιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή επίδοση.
- Άλλωστε στο προτεινόμενο μοντέλο η διεπιχειρησιακή (interorganizational) συνεργασία επηρεάζει τη ενδοεπιχειρησιακή (intraorganizational) συνεργασία, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την οργανωσιακή επίδοση.
- Η διεπιχειρησιακή συνεργασία έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο στην ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία.
- Η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή επίδοση.

1.6 Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν διακρίνονται σε πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, για τον πελάτη και για τον προμηθευτή.

Τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση περιλαμβάνουν (Γεωργόπουλος et al, 2005; Chaffey, 2011):

- Αύξηση κερδών με τη δημιουργία:
 - νέων αγορών για τα υπάρχοντα προϊόντα.
 - νέων προϊόντων σε νέες και υπάρχουσες αγορές.
 - νέων καναλιών διανομής που προσφέρουν αποτελεσματική και γρήγορη αμφίδρομη επικοινωνία με τον πελάτη.
- Μειωμένο κόστος διανομής.
- Μειωμένο κόστος λόγω προσωπικού.
- Μειωμένο κόστος λόγω μη χρήση χαρτικής ύλης.
- Μειωμένο κόστος διαφήμισης.
- Μειωμένα λειτουργικά κόστη.
- Μικρότερος χρόνος παράδοσης προϊόντων και συνεπώς καλύτερη κάλυψη αναγκών των πελατών.
- Δυνατότητα πρόσβαση σε νέες απομονωμένες, περιφερειακές περιοχές.
- Βελτίωση της ποικιλίας και της ποιότητας των προϊόντων.
- Επίτευξη άμεσων πωλήσεων χωρίς τη χρήση ενδιάμεσων.
- Μείωση κόστους της επεξεργασίας των παραγγελιών.
- Επιτάχυνση κύκλου παραγγελιών
- Μείωση λαθών στην παραγγελιοληψία και στη διαμόρφωση προϊόντων.
- Μείωση κόστους εύρεσης πωλητών.

- Μείωση κόστους εύρεσης αγοραστών.
- Μείωση κόστους αποθήκευσης.
- Δυνατότητα για προσφορά διαφορετικών προϊόντων σε διαφορετικούς καταναλωτές (personalization, customization).

Τα πλεονεκτήματα για τον πελάτη περιλαμβάνουν (Γεωργόπουλος et al, 2005):

- Παγκόσμιο εύρος επιλογών.
- Χαμηλότερες τιμές.
- Καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και εξυπηρέτησης.
- Αγορές 24 ώρες το 24ωρο.
- Προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Γρήγορη ανταπόκριση, συναλλαγή γρήγορη και άμεση.
- Εύρεση εκπτώσεων και αγοραστικών ευκαιριών.
- Ευκολία/ Άνεση.
- Μεγαλύτερη ποικιλία και εύρεση νέων και καινοτόμων προϊόντων.
- Πρόσβαση σε ενημερωτικές πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

Τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει ο πελάτης από το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν συνθέτουν το ηλεκτρονικό κλάσμα αξίας (online value proposition), όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 1.2.

| Ηλεκτρονικό κλάσμα αξίας | |
|---------------------------------|--|
| Περιεχόμενο (content) | Πιο λεπτομερής και σε βάθος πληροφορία για την υποστήριξη της αγοραστικής διαδικασίας. |
| Εξατομίκευση (Customization) | Είναι κάποιες υπενθυμίσεις ή προτάσεις σύμφωνα με τις προηγούμενες αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτή.(personalization). |
| Κοινότητα (Community) | Οι καταναλωτές μπορούν να συζητούν τα πάντα γύρω από ένα προϊόν ή υπηρεσία. |
| Ευκολία (Convenience) | Αγορά οποιαδήποτε στιγμή και από οπουδήποτε. |
| Επιλογή (Choice) | Μεγαλύτερο εύρος προϊόντων και προμηθευτών. |
| Μείωση Κόστους (Cost reduction) | Εύρεση εκπτώσεων και αγοραστικών ευκαιριών. |

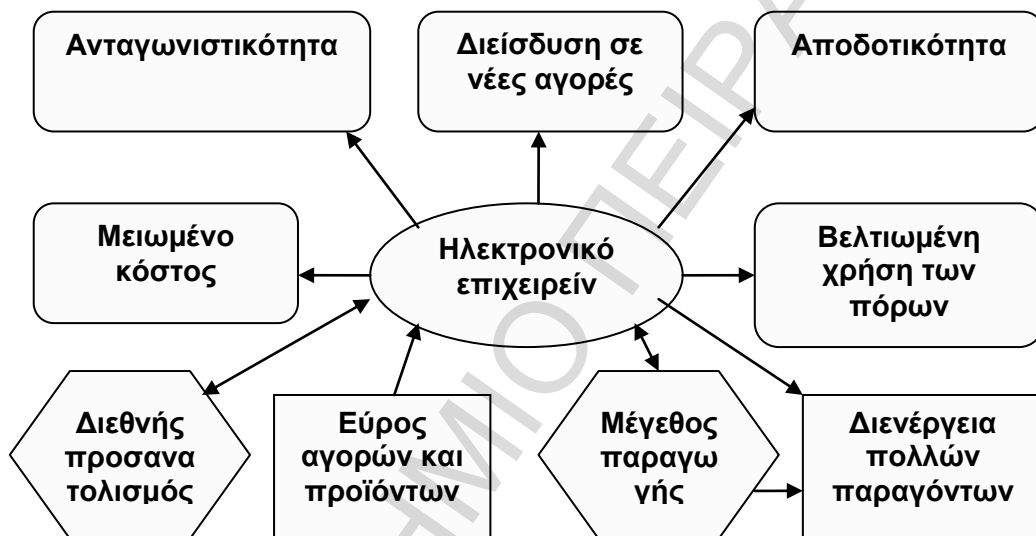
Πίνακας 1.2: ΤΑ 6C της αξίας του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν για τον καταναλωτή

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2011, σ. 39

Τα πλεονεκτήματα για τον προμηθευτή περιλαμβάνουν (Γεωργόπουλος et al, 2005):

- Παγκόσμια παρουσία
- Βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα
- Μικρότερες αλυσίδες προμήθειας
- Οικονομικά οφέλη
- Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Αυτός ο θετικός αντίκτυπος του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στις επιχειρήσεις μπορεί να απεικονιστεί συνοπτικά στο ακόλουθο διάγραμμα (Lal, 2002).



Διάγραμμα 1.5: Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων όπου ο αντίκτυπος του e-business είναι θετικός

Πηγή: K. Lal, E-business and manufacturing sector: a study of small and medium-sized enterprises in India, Research Policy, Volume 31, Issue 7, September 2002

Πέρα όμως από πλεονεκτήματα, η υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν κρύβει και παγίδες στις οποίες θα πρέπει να δοθεί η απαραίτητα προσοχή. Αυτές είναι (Γεωργόπουλος et al, 2005):

- **Θύματα Διαδικτύου (Έλλειψη εμπιστοσύνης):** Πιθανότητα απάτης ή κλοπής.
- **Ανασφάλεια σε κωδικούς (passwords):** Για κάθε ασφάλειά θα πρέπει ο αγοραστής να έχει ένα μοναδικό κωδικό που να μην τον έχει χρησιμοποιήσει ξανά.
- **Επιβάρυνση στα έξοδα αποστολής:** Σε κάθε παραγγελία κάποιου προϊόντος συνήθως πληρώνουμε ένα αντίτιμο για την αποστολή του τα λεγόμενα έξοδα αποστολής.

- **Αμεσότητα με το αντικείμενο:** Ένα από τα κύρια προβλήματα με τις αγορές μέσω Internet είναι ότι δεν υπάρχει αμεσότητα με το αντικείμενο, που θέλει να αγοράσει κάποιος. Η αγορά είναι εικονική. Ο αγοραστής δεν μπορεί να πάει στο ηλεκτρονικό κατάστημα και να αγγίξει τα εμπορεύματα.
- **Αποτυχία φόρτωσης μιας ιστοσελίδας:** Πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στο να αποφεύγεται η συμφόρηση δικτύων και όσο το δυνατόν να διασφαλίζεται η καλύτερη τεχνική υποδομή.
- **Κατάλληλη κατάρτιση ή ενημέρωση:** Σε περιοχές της περιφέρειας ή απομονωμένες συνήθως δεν υπάρχουν οι κατάλληλες υλικές υποδομές καθώς ούτε τα απαραίτητα γνωστικά προσόντα για τη χρήση ηλεκτρονικών εφαρμογών.

1.7 Εξελίξεις που προώθησαν την ανάπτυξη του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Η τεχνολογική καινοτομία που άλλαξε την πορεία της ιστορίας και πιο συγκεκριμένα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και χωρίς την οποία δεν θα μπορούσαμε να μιλάμε για ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι το Διαδίκτυο. Για να εντοπίσουμε όμως τους προάγγελους της σημερινής τεχνολογικής έκρηξης θα πρέπει να ανατρέξουμε στη **δεκαετία του '60** κατά τη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου. Τότε επιχορηγήθηκε από τις ΗΠΑ η δημιουργία ενός παγκοσμίου δικτύου που θα μπορούσε να μείνει λειτουργικό έστω και αν τμήματά του καταστρεφόταν και πραγματικά επιτυγχάνεται το 1969 η πρώτη σύνδεση των υπολογιστών τεσσάρων πανεπιστημίων. (Chen, 2001; Schneider & Perry, 2010; Spring, 2003)

Τη **δεκαετία του 1970** εμφανίζονται τα συστήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς χρηματικών πόρων (EFT) μεταξύ τραπεζών που χρησιμοποιούν ασφαλή ιδιωτικά δίκτυα. Αυτά τα συστήματα αλλάζουν τη μορφή των αγορών. Επιπλέον το 1972, γεννήθηκε το e-mail, μέσω ενός ερευνητή που ανακάλυψε ένα πρόγραμμα μέσω του οποίου δινόταν η δυνατότητα για αποστολή και λήψη μηνυμάτων μέσω δικτύου. (Schneider & Perry, 2010)

Τη **δεκαετία του 1980** αναπτύχθηκε η τεχνολογία Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων (Electronic Data Interchange ή EDI) που βασίζονται στην αρχιτεκτονική ανταλλαγής μηνυμάτων και εκτείνεται και σε άλλες δραστηριότητες πέρα των οικονομικών συναλλαγών. Πολλές δραστηριότητες που παραδοσιακά διεκπεραιώνονταν με βασικό μέσο το χαρτί, μπορούν πλέον να γίνουν ταχύτερα και με μικρότερο κόστος. Οι συναλλαγές που παλαιότερα απαιτούσαν έντυπα, όπως παραγγελίες αγοράς, συνοδευτικά έγγραφα και επιταγές πληρωμής, μπορούν να γίνουν κατά ένα μέρος ή στο σύνολό τους ψηφιακά, με δομημένο τρόπο, χάρη στα συστήματα EDI ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομικού. Έπειτα, ακολούθησαν νέες

εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, από διαπραγμάτευση μετοχών έως κράτηση αεροπορικών εισιτηρίων. Αυτά τα συστήματα ονομάστηκαν διεπιχειρησιακά (Interorganizational ή IOS). (Turban, 2002)

Τέλη της **δεκαετίας του 1980 - αρχές της δεκαετίας του 1990** τα ηλεκτρονικά δίκτυα προσφέρουν μια νέα μορφή κοινωνικής επικοινωνίας, με δυνατότητες όπως: ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), ηλεκτρονική διάσκεψη (conferencing) και ηλεκτρονική συνομιλία (IRC), ομάδες συζήτησης (newsgroups, forums), μεταφορά αρχείων (FTP). Η πρόσβαση στο δίκτυο γίνεται οικονομικότερη λόγω της διεθνούς απελευθέρωσης της αγοράς τηλεπικοινωνιών. (Turban, 2002)

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, η εμφάνιση του Παγκόσμιου Ιστού και η χρήση των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών (PC) που χρησιμοποιούσαν το λειτουργικό σύστημα τύπου Windows, προσφέρουν μεγάλη ευκολία λύνοντας το πρόβλημα της εύρεσης και δημοσίευσης πληροφοριών στο Διαδίκτυο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο γίνεται ένας πολύ οικονομικότερος για την πραγματοποίηση μεγάλου όγκου συναλλαγών, ενώ συγχρόνως διευκολύνει την παράλληλη λειτουργία πολλών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων επιτρέποντας σε μικρότερες επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν μεγαλύτερες με ευνοϊκότερες προϋποθέσεις. (Spring, 2003; Turban 2002)

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η καθιέρωση μεθόδων κρυπτογράφησης του περιεχομένου και εξακρίβωσης της ταυτότητας του αποστολέα ηλεκτρονικών μηνυμάτων, καθώς και η σχετική προσαρμογή της νομοθεσίας στους τομείς εισαγωγών- εξαγωγών και των επικοινωνιών καθιστούν δυνατή την πραγματοποίηση ασφαλών διεθνών ηλεκτρονικών συναλλαγών. (Spring, 2003; Turban, 2002)

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- 1) Chaffey. D, 2011, "E-Business and E-Commerce Management", Prentice Hall, 5th edition σ.4-178.
- 2) Γεωργόπουλος. Ν, Πανταζή. Μ, Νικολαράκος. Χ, Βαγγελάτος. Ι, 2005, "Ηλεκτρονικό Επιχειρείν", Εκδόσεις Μπενού, Α' Έκδοση σ.15-49 και 361-414.
- 3) Katz. R and Associates, 2002, "Web Portals and Higher Education Technologies to Make IT Personal", San Francisco : Jossey-Bass, 1st edition, chapter 5.
- 4) Schneider G, Perry J, 2010, "Electronic Commerce", σ.13-14, 9th Edition, Course Technology
- 5) M. Spring, 2003, "The current state of E-business", σ.3-4, White Paper
- 6) Turban E, 2002, " Electronic Commerce a Managerial Perspective", σ.793-793, Prentice Hall
- 7) Kaplan S, Sawhney M, 2000, "E-Hubs: The new B2B Marketplaces", Harvard Business Review, <http://www.tjebber.com/wp-content/uploads/2011/04/E-Hubs-the-New-B2B-Marketplaces.pdf>
- 8) Sanders. N, 2007, "An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance", Volume 25, Issue 6, σ.1332-1347, Journal of Operations Management, Elsevier, http://ac.els-cdn.com/S0272696307000101/1-s2.0-S0272696307000101-main.pdf?_tid=75ac8702-ab60-11e2-a47d-00000aacb35f&acdnat=1366644335_761a27434ec064aa4e8d31d895a5e12a
- 9) Brunn. P, Jensen. M, Skovgaard. J, 2002, "E-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy", Volume 20, Issue 3, σ. 286–298, European Management Journal, http://www.latec.uff.br/mestrado/sq_qualidade/Artigos%20Turma%20-%20segunda/science27.pdf
- 10) Pant. S and Ravichadran. T, 2001, "A framework for information systems planning for e-business", Volume 14, Number ½, σ. 85-98, Logistics Information Management, Emerald, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=852149&show=abstract>
- 11) Lal. K, 2002, "E-business and manufacturing sector: a study of small and medium-sized enterprises in India", Volume 31, Issue 7, σ. 1199-1211, Research Policy, Elsevier, http://pdn.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271666&_user=3828026&_pii=S0048733301001913&_check=y&_origin=article&_zone=toolbar&_coverDate=30-Sep-2002&_view=c&_originContentFamily=serial&_wchp=dGLbVBA-zSkWz&_md5=44c680d3d8f8337b4e922e65ad063549/1-s2.0-S0048733301001913-main.pdf

- 12) Chen. M, 2003, "Factors affecting the adoption and diffusion of XML and Web services standards for E-business systems", Volume 58, Issue 3, σ .259–279, International Journal of Human-Computer Studies, <http://mason.gmu.edu/~mchen/web/papers/ChenMinderIJHCSinPrint.pdf>
- 13) Akkermans. H, 2001, "Intelligent E-Business: From Technology to Value", Volume 16, Issue 4, σ .8-10, Intelligent Systems(IEEE), <http://www.das.ufsc.br/~rabelo/Ensino/DAS6607/Artigos-Gerais/Intelligent-EBusiness.pdf>
- 14) Barua. A, Konana. P, Whinston. A, Yin. F, 2001, "Driving e-business excellence", The E-com Journal, http://civic.rutgers.edu/~vandana/E-commPr/driving_e-business_excellence.pdf
- 15) Kalakota. R and Robinson. M, 2001, "E-business 2.0: Looking over the new Horizon", <http://files.myopera.com/Alibobo/blog/e-Biz2.pdf?1330782932>
- 16) Hanson. J, Nandi. P, Kumaran. S, 2002, "Conversation Support for Business Process Integration", p.65, Sixth International ENTERPRISE DISTRIBUTED OBJECT COMPUTING Conference (EDOC'02), 2002, <http://xml.coverpages.org/IBM-EDOC2002-ConvSupport.pdf>
- 17) Chen S,2001, "Strategic management of E-business", σ .31-32, 37, John Wiley and Sons, www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=T6Mfol_fSyoC&oi=fnd&pg=PR2&dq=S.chen+Strategic+management+of+E-business+John+Wiley+and+Sons&ots=KX9ml0T_Cn&sig=XLf0Wgm1oHdc9zRKPHYAUnEKAlk&redir_esc=y#v=onepage&q=S.chen%20Strategic%20management%20of%20E-business%20John%20Wiley%20and%20Sons&f=false
- 18) Klang. M, 2001, "Who do you trust? Beyond encryption, secure e-business", Volume 31, Issue 3, σ .293-301, Decision Support Systems, Elsevier, http://pdn.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271653&_user=3828026&_pii=S0167923600001408&_check=y&_origin=article&_zone=toolbar&_coverDate=31-Aug-2001&view=c&originContentFamily=serial&wchp=dGLbVIB-zSkzS&md5=8cc55a0d623f2626fc7ad5c80e5604de/1-s2.0-S0167923600001408-main.pdf
- 20) Jarvenpaa. S, Tiller. E, 1999, "Integrating market, technology, and policy opportunities in e-business strategy", Volume 8, Issue 18, σ .235-249, Journal of Strategic Information Systems, Elsevier, <http://directory.umm.ac.id/Data%20Elmu/jurnal/T/The%20Journal%20of%20Strategic%20Information%20Systems/Vol8.Issue3.Sep1999/1115.pdf>
- 19) Fillis. I, Wagner. B, Johansson, U, 2003, "A conceptualism of the opportunities and barriers to e-business development in the new firm", Volume 10, Issue 3, σ .336 – 344,

Journal of Small Business and Enterprise Development, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=873754&show=abstract>

20) Damanpour. F, 2001, "E-business E-commerce Evolution: Perspective and Strategy", Volume 27 Issue 7, σ.16 – 33, Managerial Finance, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865754&show=abstract>

21) Rodgers. J, Yen. D, Chou. D, 2002, "Developing e-business: a strategic approach", Volume 10, Issue 4, σ.184-192, Information Management & Computer Security,

<http://repository.binus.ac.id/content/M0204/M020481334.pdf>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 2

Στρατηγική Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

2.1 Εισαγωγή

Η διαμόρφωση και η εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής Ηλεκτρονικού Επιχειρείν μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαμόρφωση στρατηγικής για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν καλύπτει όλες τις πλευρές της επιχείρησης, δημιουργώντας άμυνες στον ανταγωνισμό και καλά μελετημένες αναπτυξιακές κινήσεις. Επιπλέον, προετοιμάζει την επιχείρηση για νέες δραστηριότητες, οι οποίες επεκτείνουν το πεδίο δράσης της ή αναδεικνύουν και προσθέτουν αξία στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που ήδη προσφέρονται. Η ανάπτυξη στρατηγικής Ηλεκτρονικού Επιχειρείν απαιτεί συγχώνευση των υπαρχόντων προσεγγίσεων για μάρκετινγκ, διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και διαχείρισης πληροφοριακών συστημάτων. (Chaffey, 2011)

Οι ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν από την Πληροφοριακή Τεχνολογία (Information Technology) μπορούν να αναλυθούν με βάση τρεις συνιστώσες: 1) τη συνιστώσα που θέλει να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του υπάρχοντος οργανισμού, 2) τη συνιστώσα της επιχείρησης που βρίσκεται σε έναν κλάδο και κάνει στρατηγικούς ελιγμούς και 3) τη συνιστώσα της επιχείρησης που εξετάζει αν πρέπει να εισχωρήσει σε έναν κλάδο. Αυτές οι τρεις προοπτικές εκφράζουν τρεις βασικές στρατηγικές οπτικές: α) τις εσωτερικές ή λειτουργικές, β) την ανταγωνιστική ή επιχειρηματική στρατηγική και γ) την επιχειρησιακή στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές (functional strategies) αφορούν την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη ανάπτυξη των οργανωτικών δομών και διαδικασιών για την επίτευξη στόχων και σκοπών. Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) εστιάζεται στο πώς ανταγωνίζεται μια επιχείρηση σε ένα κλάδο και τέλος η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) αφορά στην επιλογή των κλάδων που θα ανταγωνιστεί μια επιχείρηση. (Chaffey, 2011)

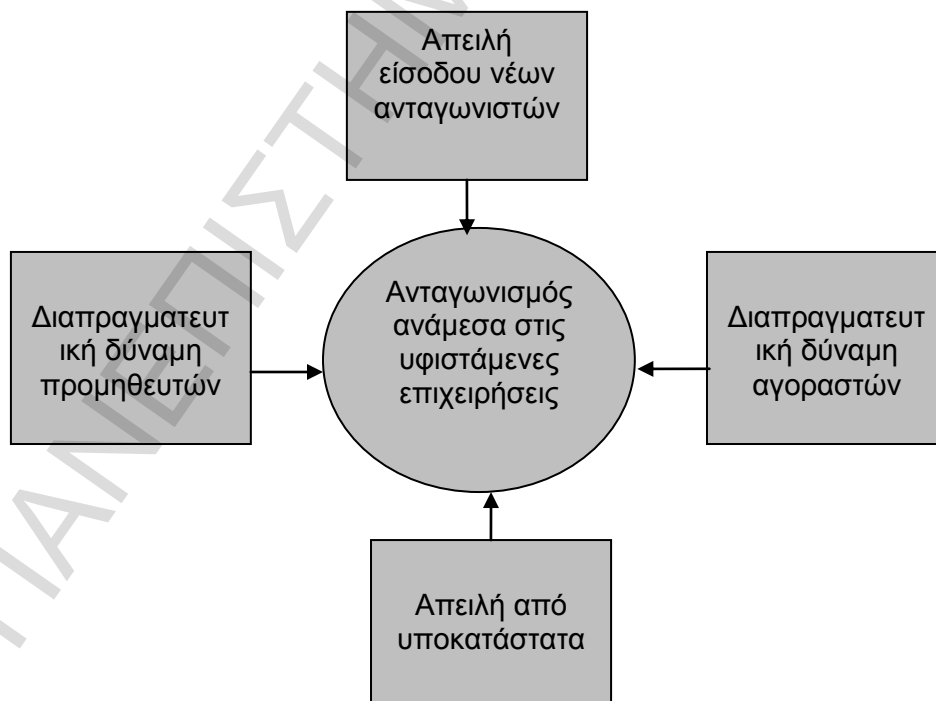
Ένα από τα πιο αντιπροσωπευτικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές διεργασίες ήταν ο αυτοματισμός γραφείου και τα συστήματα διαχείρισης εργασιών. Οι ανθρώπινοι περιορισμοί όσο αφορά την επεξεργασία πληροφοριών ταυτόχρονα με τις ραγδαίες εξελίξεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έδωσαν την ώθηση για την ανάγκη και την ανάπτυξη των αναφερόμενων συστημάτων ηλεκτρονικού επιχειρείν. Στη σύγχρονη εποχή επιχειρησιακά προγράμματα έχουν αναπτυχθεί τόσο για να καλύπτουν τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε τμήματος (π.χ. μισθοδοσίες (λογιστήριο), αξιολόγηση

προσωπικού (HR), ανάλυση πελατειακής βάσης (μάρκετινγκ και πωλήσεις), κ.τ.λ.), όσο και τη συνολική ανάγκη της επιχείρησης να συλλέγει πληροφορίες από όλα τα τμήματα της και όλα τα επίπεδα εργαζομένων ώστε να εξάγει αποτελέσματα χρήσιμα για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. (Chaffey, 2011)

2.2 Ηλεκτρονικό Επιχειρείν – Δυνάμεις Ανταγωνισμού

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν έχει δημιουργήσει νέους κλάδους, όπως τις ψηφιακές αγορές. Η μεγαλύτερη επίδραση ωστόσο έχει συμβεί στους υφιστάμενους κλάδους αφού διαδικασίες που στο παρελθόν απαιτούσαν κόστος και χρόνο, όπως η επικοινωνία, η συγκέντρωση πληροφοριών και η διεκπεραίωση συναλλαγών, έχουν υπεραπλουστευθεί με τη χρήση των ψηφιακών μέσων.

Ανεξάρτητα από τη δομή ενός κλάδου, η ελκυστικότητά του προσδιορίζεται από πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού: την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο, την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης και την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα (βλ. Διάγραμμα 2.1).



Διάγραμμα 2.1: Οι δυνάμεις που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο

Πηγή: T.Wheelen, D.Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson, 2010, σελ.158.

Ένας οργανισμός θα πρέπει να υπολογίσει τη συμβολή καθεμιάς από αυτές τις δυνάμεις στην επιτυχία του. Όσο πιο μεγάλη είναι η ισχύς αυτών των δυνάμεων, τόσο πιο περιορισμένη είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσκομίσουν περισσότερα κέρδη. Ενώ βραχυχρόνια μπορεί αυτές οι δυνάμεις να δρουν περιοριστικά, σε μακροχρόνιο επίπεδο είναι πιθανό μια επιχείρηση μέσω της στρατηγικής της, να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου και με αυτόν τον τρόπο να εντοπίσει τις ευκαιρίες και συνεπώς να αντιστρέψει το κλίμα προς όφελος της. (Wheelen, Hunger, 2010)

Στη συνέχεια περιγράφονται οι δυνάμεις που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο και οι επιδράσεις της εφαρμογής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν σε κάθε δύναμη. Ειδικότερα:

1) Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου οδηγεί σε πόλεμο τιμών και ελάττωση της κερδοφορίας. Αντίθετα ο χαμηλός ανταγωνισμός διευκολύνει την κερδοφορία λόγω των υψηλότερων τιμών.

Οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις είναι ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, τα υψηλά εμπόδια εξόδου, το ποσοστό υψηλού σταθερού κόστους, και η έλλειψη κόστους μετακίνησης. (Wheelen & Hunger, 2010)

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν έχει σίγουρα συμβάλλει στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού στους περισσότερους κλάδους και ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά σημαντικά στην πληροφορία, όπως ψηφιακά αγαθά, υπηρεσίες πληροφορικής και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Αρχικά το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν συνέβαλε στην εξασθένιση της τοποθεσίας της επιχείρησης, οπότε ως αποτέλεσμα επεκτάθηκε η γεωγραφική αγορά από εθνική σε διεθνή και συνεπώς και η ένταση του ανταγωνισμού. Επιπλέον, το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν άλλαξε τη σχέση σταθερού και μεταβλητού κόστους, Με τα ψηφιακά αγαθά το κόστος παραγωγής σχεδόν εξαφανίζεται και το κόστος διανομής και προβολής γίνεται αμελητέο. Η ύπαρξη υψηλού σταθερού κόστους οδηγεί σε αυξημένη παραγωγή και συνεπώς σε αυξημένη προσφορά, οπότε σύμφωνα με τον νόμο της ζήτησης θα προκληθεί μείωση τιμών και άρα αύξηση του ανταγωνισμού. (Chaffey, 2011).

2) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο αυξάνουν την προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών και επιδιώκουν την απόκτηση μεριδίου αγοράς (Wheelen & Hunger, 2010).

Οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι έχουν να αντιμετωπίσουν κάποιους σημαντικούς φραγμούς εισόδου καθώς και την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή, το κόστος μετακίνησης (switching cost), η διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, η έλλειψη πρόσβασης στα κανάλια διανομής και η κυβερνητική πολιτική είναι τα εμπόδια εισόδου (Wheelen & Hunger, 2010).

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν έχει διευκολύνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά με την άμβλυση αυτών των εμποδίων, καθώς οι επιχειρήσεις δεν είναι πλέον υποχρεωμένες να προβαίνουν σε μεγάλες επενδύσεις, ούτε να διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια για τη διάθεση των προϊόντων τους στην αγορά. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες προωθούνται πλέον μέσω Internet εύκολα και με χαμηλότερο κόστος.

3) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν (Wheelen & Hunger, 2010). Η χρήση του Internet στην υλοποίηση των διαδικασιών που αφορούν στις προμήθειες μιας επιχείρησης έχει συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών. Έτσι αυξάνεται η δύναμη των προμηθευτών.

Το Internet έχει οδηγήσει στην άμεση πρόσβαση των προμηθευτών στον τελικό καταναλωτή και συνεπώς στην εξάλειψη των μεσαζόντων. Η άποψη αυτή ωστόσο έχει δύο πλευρές, τους ανθρώπους που λειτουργούσαν ως μεσάζοντες και έχει μειωθεί δραστικά ο ρόλος τους (αποδιαμεσολάβηση) και την πλευρά των μεσαζόντων πληροφοριών (infomediaries), στα πλαίσια της αναδιαμεσολάβησης που όχι μόνο δεν έχουν ζημιωθεί αλλά έχουν αποκομίσει σημαντικά κέρδη (Chaffey, 2011).

Ωστόσο η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών φαίνεται να μειώνεται σε B2B αγορές, όπου συνήθως η διαδικασία χρειάζεται περισσότερους από έναν μεσάζοντες για να φτάσει το προϊόν στον τελικό προορισμό και συνεπώς μειώνονται τα εμπόδια μετακίνησης από έναν προμηθευτή σε άλλον.

4) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να αυξάνουν ή να μειώνουν τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες που

παρέχονται (Wheelen & Hunger, 2010). Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται σημαντικά, όταν αυτοί χρησιμοποιούν το Internet για να αξιολογήσουν προϊόντα και να συγκρίνουν τιμές. Οι πελάτες έχουν πλέον την ευκαιρία να γνωρίσουν και να ενημερωθούν για εναλλακτικά προϊόντα και υπηρεσίες και να διαπραγματευθούν καλύτερα. Επιπλέον, οι αγοραστές μπορούν πλέον να αλλάζουν προμηθευτές χωρίς οικονομική επιβάρυνση, παρότι που τα εμπόδια μετακίνησης υφίστανται καθώς ένας πελάτης μπορεί να σπαταλά αρκετό χρόνο στην κατανόηση μιας ιστοσελίδας επιλογής και αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών. (Wheelen & Hunger, 2010)

5) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων περιορίζει τη δυνατότητα επίτευξης υψηλών κερδών, θέτοντας όρια στις τιμές που μια επιχείρηση μπορεί να καθορίσει. Η ύπαρξη πολλών χαμηλού κόστους υποκατάστατων ενός προϊόντος περιορίζει τις δυνατότητες υψηλής οικονομικής απόδοσης για την επιχείρηση που παράγει το προϊόν.

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν έχει διπλό ρόλο. Ωφελεί από την μία πλευρά την αποδοτικότητα ενός κλάδου συμβάλλοντας στην επέκταση του μεγέθους της αγοράς και στη βελτίωση της θέσης των προϊόντων και από την άλλη, συμβάλλει στη διαδικασία δημιουργίας νέων υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών. Η απειλή εισόδου νέων υποκατάστατων αγαθών και υπηρεσιών μπορεί να προκύψει από νέες ή υφιστάμενες επιχειρήσεις.

Ωστόσο πρέπει να επισημάνουμε πως υπάρχουν ευκαιρίες προς εκμετάλλευση που μπορεί να προσφέρει η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και χωρίζονται σε τέσσερις περιοχές: 1) τη βελτίωση της παραγωγικής απόδοσης και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, 2) την εκμετάλλευση συνεργιών, 3) την προϊόντικη καινοτομία και την ανάπτυξη του R&D και 4) την απόκτηση πλεονεκτήματος διαπραγμάτευσης με πελάτες και προμηθευτές. (Wheelen & Hunger, 2010)

2.3 Δυνάμεις ανταγωνισμού και στρατηγικές μάρκετινγκ για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν μπορούν να εφαρμόσουν συγκεκριμένες στρατηγικές μάρκετινγκ με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ανταπόκριση στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις. Αυτές περιλαμβάνουν τις εξής:

A. Στρατηγική προϊόντος.

Στο Διαδίκτυο, οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες χωρίς να επισκέπτονται όλα τα καταστήματα για να επιθεωρούν τα προϊόντα και να συγκρίνουν τιμές. Στην αγορά του Internet μια πλήρης έρευνα προϊόντων είναι δυνατή, πρακτικά με μηδενικό κόστος. Επειδή οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να συγκρίνουν τιμές των υπάρχοντων προϊόντων, οι εταιρείες αναγκάζονται να μειώσουν τις τιμές. Συνεπώς οι εταιρείες δεν μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απλά από την αξιοποίηση της μείωσης του κόστους αναζήτησης των καταναλωτών. Μια πιθανή ανταγωνιστική στρατηγική απαιτεί ομαδοποίηση των προϊόντων που προωθούν τα οφέλη, ομαδοποιώντας έτσι τους αγοραστές από τη σύγκριση των επιμέρους στοιχείων. Επίσης οι επιχειρήσεις μπορούν να συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με νέα προϊόντα, επιθυμητά από μικρά ή μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Με τη δημιουργία προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών σε αυτές τις εξειδικευμένες αγορές, οι εταιρείες μπορούν να κερδίσουν υψηλότερες τιμές (Sinha 2000). Μια άλλη στρατηγική που σχετίζεται με εξειδικευμένα προϊόντα ή καινοτομία είναι η πελατοκεντρική στρατηγική. Η επέκταση σε συναφείς σειρές προϊόντων μπορεί επίσης να είναι μια καλή στρατηγική. Σύμφωνα με τον Porter (1987), η επέκταση σε σχετικές σειρές προϊόντων μπορεί να αξιοποιήσει τη μεταφορά των δεξιοτήτων ή την κατανομή των δραστηριοτήτων, όπως την προώθηση και τη διανομή, η οποία θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κοινή χρήση μπορεί να μειώσει το κόστος μέσω της επίτευξης οικονομιών κλίμακας και την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας.

B. Τιμολογιακή στρατηγική.

Το Διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να συγκρίνουν τιμές, προϊόντα και υπηρεσίες ανάμεσα σε προμηθευτές. Αυτό οδηγεί σε αυξημένο ανταγωνισμό στις τιμές και μειώνει τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Bakos (1998), το χαμηλότερο κόστος αναζήτησης για την τιμή και τις προσφορές προϊόντων σε αγορές στο Διαδίκτυο έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό των τιμών μεταξύ των πωλητών. Το Διαδίκτυο επηρεάζει έτσι σημαντικά τον ανταγωνισμό, και ο έντονος ανταγωνισμός τιμών μπορεί να εξαλείψει τα κέρδη των πωλητών.

Για να ξεπεραστούν αυτές οι απειλές, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιστρατεύουν τις κατάλληλες στρατηγικές τιμολόγησης για την πώληση προϊόντων μέσω του Διαδικτύου. Οι πωλητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν μια στρατηγική διακρίσεων τιμών που θα καθιστά δύσκολο για τους αγοραστές να συγκρίνουν

τις τιμές των εναλλακτικών προσφορών προϊόντων (Bakos 1998). Με τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους αγοραστές, οι εταιρείες μπορούν να εκτελούν πιο αποτελεσματικά τις διακρίσεις τιμών.

Γ. Στρατηγική προώθησης.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους πολλές εταιρείες dot.com δεν αποκομίζουν κέρδη, είναι ότι ξοδεύουν πολλά χρήματα για μαζικό μάρκετινγκ για την προώθηση της ηλεκτρονικής μάρκας στους καταναλωτές. Για την αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των ηλεκτρονικών μαρκών, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν στρατηγικές προώθησης διαφορετικές από εκείνες που χρησιμοποιούνται στο παραδοσιακό μάρκετινγκ. Μία τακτική είναι να οικοδομηθεί μια άμεση σύνδεση με τους καταναλωτές (που βασίζεται στο ένα-προς-ένα μάρκετινγκ). Αυτό θα επιτρέψει στις εταιρείες να παρέχουν στους πελάτες πληροφορίες για τα προϊόντα τους, να συλλέγουν πληροφορίες για τους πελάτες τους, και να συμμετάσχουν σε δεδομένα εξόρυξης. Μπορούν να προσαρμόσουν τα προϊόντα να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και τις προσφορές προσαρμοσμένες στις συγκεκριμένες ομάδες πελατών.

Αυτή η διαδικασία βοηθά στην οικοδόμηση μιας έντιμης βάσης και κερδοφόρων πελατών (Sealey 2000). Ο Allan και Fjermestad (2000) υποστηρίζουν επίσης ότι τα οφέλη της εξατομικευμένης προώθησης θα είναι μεγαλύτερα όταν οι πελάτες ενδιαφέρονται για λεπτομερείς πληροφορίες για το προϊόν ή το προϊόν διατίθεται στην αγορά ως state-of-the-art. Το Διαδίκτυο ενθαρρύνει τις εταιρείες να εφαρμόζουν το μάρκετινγκ που βασίζεται στην άμεση, εξατομικευμένη σχέση με τους πελάτες (το λεγόμενο «Μάρκετινγκ σχέσεων»).

Σύμφωνα με τον Sealey (2000), το Διαδίκτυο προσφέρει επίσης στους πελάτες με μια άνευ προηγουμένου βαθμού έλεγχο επί όλης της διαδικασίας μάρκετινγκ. Καθώς οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο ικανοί στη χρήση του Διαδικτύου, θα αγοράζουν μόνο προϊόντα που ακριβώς θα ταιριάζουν με τις ανάγκες τους. Έτσι, οι εταιρείες πρέπει να διατυπώσουν πελατοκεντρικές στρατηγικές προώθησης που θα ανταποκρίνονται σε αυτή τη νέα δύναμη των πελατών. Οι Allen και Fjermestad (2000) δείχνουν ότι η διαχείριση μάρκας θα είναι επιτυχής μόνο όταν θα συνδέεται με τις πεποιθήσεις και εμπειρίες, τα συναισθήματα και τις μνήμες.

Δ. Στρατηγική τόπου.

Το Διαδίκτυο και η σχετική εφαρμογή του λογισμικού έχουν αλλάξει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες των εταιρειών παραδίδονται καθώς και με τη μείωση των συναλλαγών και του κόστους διανομής. Οι ψηφιακές επιχειρήσεις χρειάζονται πλήρως αυτοματοποιημένη

διανομή αποθήκες για να ανταποκριθούν στη ζήτηση από τους αγοραστές του Διαδικτύου.

Ο Πίνακας 2.1 συνοψίζει τις στρατηγικές ηλεκτρονικού επιχειρείν από την άποψη του προϊόντος, της τιμής, της προώθησης, και του τόπου, και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ανταπόκριση στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις.

| | Προϊόν | Τιμή | Προώθηση | Τόπος |
|--|--|---|--|--|
| Απειλή νεοεισερχομένων | Διαφοροποίηση προϊόντος | Διάκριση τιμών | Πελατοκεντρική προώθηση (One-to-one or Relationship mkt) | Outsourcing ή στρατηγικές συμμαχίες |
| | Niche προϊόντα ή καινοτομία | Ηγεσία κόστους | Μάρκες που στηρίζονται σε εμπειρίες ή πιστεύω | Επιχείρηση με Ιστοσελίδα και Φυσική παρουσία (Clicks and mortal) |
| | Επέκταση σε μια συσχετισμένη μορφή προϊόντος | Προϊόντα ή υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία | Πολλοί σε Πολλοί ή επίδοση βασισμένη στο μάρκετινγκ. | |
| Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων | Διαφοροποίηση προϊόντος | Διάκριση τιμών | Πελατοκεντρική προώθηση (One-to-one or Relationship mkt) | Outsourcing ή στρατηγικές συμμαχίες |
| | Niche προϊόντα ή καινοτομία | Ηγεσία κόστους | Μάρκες που στηρίζονται σε εμπειρίες ή πιστεύω | Επιχείρηση με Ιστοσελίδα και Φυσική παρουσία (Clicks and mortal) |
| | Επέκταση σε μια συσχετισμένη μορφή προϊόντος | Προϊόντα ή υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία | Πελατοκεντρική προώθηση (One-to-one or Relationship mkt) | |
| Απειλή από υποκατάστατα | Διαφοροποίηση προϊόντος | Διάκριση τιμών | | Επιχείρηση με Ιστοσελίδα και Φυσική παρουσία (Clicks and mortal) |
| | Niche προϊόντα ή καινοτομία | Ηγεσία κόστους | | |
| | Επέκταση σε μια συσχετισμένη μορφή προϊόντος | Προϊόντα ή υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία | | |

| | Προϊόν | Τιμή | Προώθηση | Τόπος |
|-------------------------------------|--------|---|--|-------------------------------------|
| Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών | | Προϊόντα ή υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία | Πολλοί σε Πολλοί ή επίδοση βασισμένη στο μάρκετινγκ. | Outsourcing ή στρατηγικές συμμαχίες |
| Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών | | Προϊόντα ή υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία | Πελατοκεντρική προώθηση (One-to-one or Relationship mkt) | Outsourcing ή στρατηγικές συμμαχίες |
| | | | Μάρκες που στηρίζονται σε εμπειρίες ή πιστεύω | |
| | | | Πολλοί σε Πολλοί ή επίδοση βασισμένη στο μάρκετινγκ. | |

Πίνακας 2.1: Στρατηγικές ηλεκτρονικού επιχειρείν από την άποψη του προϊόντος, τιμή, προώθηση, και ο τρόπος που μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ανταπόκριση στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις

Πηγή: Namchul Shin, Strategies for competitive advantage in electronic commerce, Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 2, No. 4, 2001, p.169-170.

2.4 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

Η πληροφοριακή τεχνολογία έχει όμως και μακροχρόνιες χρήσεις και επηρεάζει τη δομή των αγορών. Για παράδειγμα τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να βοηθήσουν τις αγορές να είναι πιο επαρκείς αυξάνοντας την ποσότητα των παρεχόμενων πληροφοριών και μειώνοντας κάποιους φραγμούς εισόδου, ανορθώνοντας κάποιους άλλους. Επιπλέον, η νέα τεχνολογία μπορεί να δώσει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να βελτιώσει το εύρος της χρησιμοποιώντας τις νέες δομικές αλλαγές των αγορών ή χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες και τους πόρους της σε νέους κλάδους.

Εφαρμόζοντας το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν οι επιχειρήσεις μπορεί να αναπτύξουν διάφορες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους Rao & Troshami (2007) η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιλαμβάνει:

- 1) Ευθυγράμμιση μεταξύ Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και όλων των στρατηγικών της επιχείρησης:** Οι εφαρμογές του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν μπορούν να υποστηρίξουν τη συνεργασία με τη γεφύρωση των παραδοσιακών κοινωνικά σύνθετων κενών μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού και την ικανότητά του να δημιουργεί στρατηγική αξία.

- 2) Εσω-οργανωτικές διασυνδέσεις:** Αφορούν την ικανότητα του οργανισμού να χρησιμοποιήσει στρατηγικά ηλεκτρονικά διασυνδέσεις όπως EDI και extranets για τη δημιουργία συνεργασίας με τους προμηθευτές και τις μεταγενέστερες σχέσεις με τους πελάτες. Ο τρόπος με τον οποίο οι ηλεκτρονικές διασυνδέσεις χρησιμοποιούνται σε αυτές τις αλληλεπιδράσεις για να χειριστούν την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος είναι πιθανό να είναι μοναδικός, και ως εκ τούτου, είναι περισσότερο πιθανό να επιβιώσουν στην ανταγωνιστική μίμηση.
- 3) Ολοκλήρωση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν με τις επιχειρηματικές διαδικασίες:** Οι επιχειρηματικές διαδικασίες μπορεί να συμβάλουν στη συνολική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, και ως εκ τούτου, να αποτελέσουν πηγή πλεονέκτηματος. Ολοένα και περισσότερο, οι επιχειρηματικές διαδικασίες γίνονται τυποποιημένες και ενσωματώνονται σε εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν. Κατά συνέπεια, γίνονται προϊόντα αναπαραγωγής και υπόκεινται σε ανταγωνιστική μίμηση. Ωστόσο, οι καινοτομίες στις επιχειρηματικές διαδικασίες και στους τρόπους που αυτές έχουν ενσωματωθεί στις λύσεις του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι πιθανό να είναι συγκεκριμένοι για οργανισμούς, και ως εκ τούτου, είναι λιγότερο πιθανό να αναπαράγονται εύκολα από ανταγωνιστές.
- 4) Οργανωσιακή ευκινησία:** Αυτό περιλαμβάνει την ευελιξία και την ανταπόκριση, που είναι απαραίτητες για τους οργανισμούς να ανταποκριθούν γρήγορα στις διακυμάνσεις και ανάγκες των πελατών και στα ανταγωνιστικά τοπία. Οι εφαρμογές του Ηλεκτρονικού επιχειρείν μπορούν να διευκολύνουν σημαντικά στις άκαμπτες παραδοσιακές ιεραρχίες και στο στυλ ηγεσίας.
- 5) Υποστήριξη και έλεγχος από την πλευρά της διοίκησης:** Διευθυντές με αρνητικές κατευθύνσεις προς το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι πιθανόν να παρουσιάσουν αρνητικές στάσεις, οι οποίες επηρεάζουν δυσμενώς τη δέσμευσή τους για τη στρατηγική και στη συνέχεια, τη διαθεσιμότητα πόρων και την ανάπτυξη.
- 6) Διάδραση μεταξύ υπευθύνων πληροφορικής και των χρηστών των εφαρμογών:** Πλούσια και ποιοτική αλληλεπίδραση είναι η πηγή καινοτόμων ιδεών, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την υποστήριξη και την ανάπτυξη λύσεων Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.
- 7) Εταιρική κουλτούρα:** Η Οργανωτική κουλτούρα είναι σημαντική, καθώς επηρεάζει τον προσανατολισμό των εργαζομένων προς τις καινοτομίες σε γενικές γραμμές. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να είναι μια βασική πηγή του διαχρονικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεδομένου ότι δημιουργεί ένα

κλίμα είτε για την ενθάρρυνση ή για την αποθάρρυνση με πειραματισμούς για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν.

- 8) Πνευματικοί πόροι:** Οι πνευματικοί πόροι περιλαμβάνουν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού γύρω από τις τεχνικές και διοικητικές ικανότητες στην πληροφορική. Οι πόροι αυτοί είναι πιθανό να παράγουν μοναδικά ιδιοσυγκρασιακές διαφορούμενες δυνατότητες που χρησιμεύουν ως πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Διάγραμμα 2.2: Πηγές πλεονεκτήματος μέσω/στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

Πηγή: Indrit Troshani, Sally Rao, Enabling e-Business Competitive Advantage: Perspectives from the Australian Financial Services Industry, International Journal of Business and Information, Volume 2, Number 1, June 2007, p.85.

Όσον αφορά στην ψηφιακή στρατηγική μίας επιχείρησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να δημιουργηθεί, αυτή αναφέρεται στην τεχνολογική και την ψηφιακή αριστεία. Όσον αφορά στην τεχνολογική και την ψηφιακή αριστεία, μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως “technological leader” ή “technological follower”. Και ενώ θεωρείται πως η τεχνολογική ηγεσία αφορά μόνο τις προϊόντικές ή τις διαδικαστικές βελτιώσεις, στη συνέχεια θα δούμε πως αφορά όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας. (Rao, 2007)

Οι εταιρείες στρέφονται κυρίως προς την τεχνολογική αριστεία όταν αναζητούν τη διαφοροποίηση ή όταν μέσω αυτής επιτυγχάνουν την πιο σύντομη και οικονομική

παραγωγική διαδικασία όποτε και γίνονται ηγέτες κόστους. Από την άλλη μεριά οι “technological followers” εκπαιδεύονται και μαθαίνουν από τα λάθη των ηγετών και μπορούν να διαφοροποιούν ή και να προσαρμόζουν την τεχνολογία στις ανάγκες των πελατών, όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 2.2 παρακάτω. (Porter, 1985)

| | “technological leadership” | “technological followership” |
|-----------------------|--|--|
| Ηγεσία κόστους | Καμπύλη μάθησης, πρωτοπορία χαμηλής παραγωγικής διαδικασίας, οικονομικές δράσεις σε όλη την αλυσίδα αξίας | Μείωση κόστους από την μελέτη του ηγέτη, μείωση κόστους έρευνας και ανάπτυξης λόγω αντιγραφής της τεχνολογίας. |
| Διαφοροποίηση | Καινοτόμο προϊόν που αυξάνει την αξία για τον πελάτη, καινοτομία σε άλλες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας. | Καλύτερη προσαρμογή του προϊόντος ή του συστήματος παράδοσης μαθαίνοντας από τα λάθη και τις ελλείψεις του ηγέτη |

Πίνακας 2.2: Ηλεκτρονική στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πηγή: Michael E. Porter, 1985, “Technology And Competitive Advantage”, Journal of Business Strategy, Volume 5 Issue: 3, p.60 – 78.

2.5 Η Αλυσίδα αξίας ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Αλυσίδα Αξίας είναι η διαδοχική σειρά κυρίων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για να μετατρέψει τις εισροές σε προστιθέμενης αξίας εκροές για εξωτερικούς πελάτες της. Όπως αναπτύχθηκε από τον Porter, είναι μια συνδεδεμένη σειρά οργανισμών, πόρων και γνώσης που εμπλέκονται στη δημιουργία και την παράδοση της αξίας για τους τελικούς πελάτες. Όταν μια επιχείρηση λειτουργεί σε έναν κλάδο ανταγωνίζεται τις άλλες επιχειρήσεις και πραγματοποιεί δραστηριότητες αξίας με σκοπό το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη ενός προϊόντος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης επιτυγχάνεται όταν εκτελεί αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Όπως και στον ίδιο τον ανταγωνισμό, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένας συνεχώς κινούμενος στόχος. Για κάθε εταιρεία σε κάθε κλάδο, το κλειδί είναι να μην μείνουν απλά στην έννοια της πηγής του πλεονεκτήματος. Οι καλύτεροι ανταγωνιστές, οι πιο αποτελεσματικοί ξέρουν πώς να κινούνται πάντα στην αιχμή. Σήμερα, ο χρόνος είναι η αιχμή. (Porter, 1985)

Οι τρόποι που οδηγούν τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται το χρόνο -στην παραγωγή, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στην εισαγωγή, στην πώληση και διανομή- αντιπροσωπεύουν τις πιο ισχυρές νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην

πραγματικότητα, ως στρατηγικό όπλο, ο χρόνος είναι το ισοδύναμο του χρήματος, της παραγωγικότητας, της ποιότητας, ακόμη και της καινοτομίας. (Porter, 2985)

Σύμφωνα με τον Porter (1985), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέρχει από το κόστος δημιουργίας της. Αυτή η αξία προκύπτει από πόρους και δεξιότητες της επιχείρησης που πρέπει να έχουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά (Porter, 1985):

A) να έχουν αξία, αυτό συνεπάγεται ότι οι πόροι και οι δεξιότητες θα δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες και να αποφεύγει τις απειλές του περιβάλλοντος.

B) να είναι σπάνιοι, δηλαδή πολύ σπάνια διαφορετικά δίκτυα θα έχουν τις ίδιες δυνατότητες.

Γ) να μην μπορούν να μιμηθούν πλήρως, αυτό μπορεί να προκύψει λόγω της κοινωνικής πολυπλοκότητας και της ασαφούς γνώσης.

Δ) να είναι αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού χωρίς τη δυνατότητα υποκατάστασης.

Συνοπτικά, κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Κάθε μία από αυτές είναι δυνατό να προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και συνεπώς να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η αλυσίδα αξίας όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2.3 αποτελείται από **κύριες** και **υποστηρικτικές** δραστηριότητες.



Διάγραμμα 2.3: Αλυσίδα αξίας του Porter

Πηγή: M.Porter, Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985, σελ 37.

(Value= (benefit of each VC activity- its cost)+(benefit of each interface activities-its cost))

2.6 Η δημιουργία αξίας μέσω του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

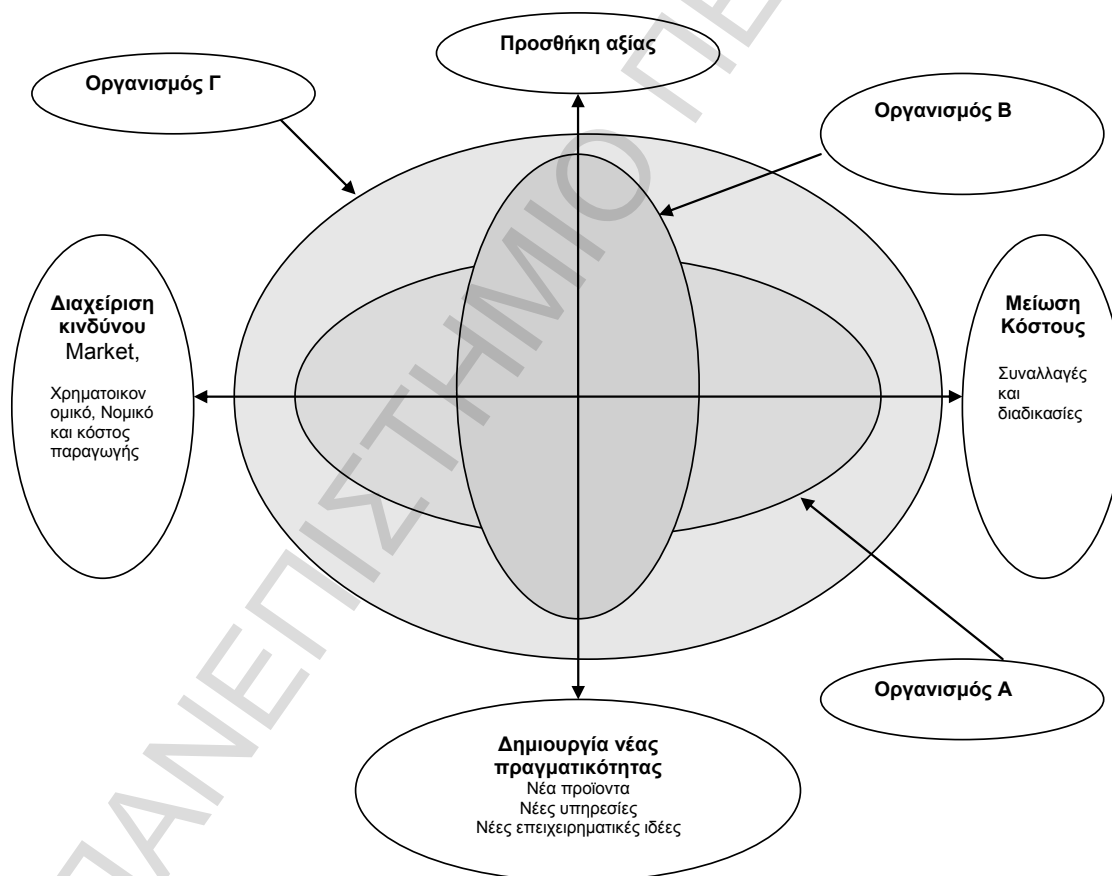
Όπως επισημάνθηκε από τους Chaffey και White το 2010, μεγάλο μέρος της αξίας που προέρχεται από το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν προκύπτει από την πιο δραστική χρήση της πληροφορίας. Η στρατηγική σημασία της διαχείρισης της πληροφορίας έχει αποτυπωθεί και μπορεί να επικοινωνηθεί μέσω ενός αναλυτικού εργαλείου του καθηγητή Don Marchand (βλ. Διάγραμμα 2.4). Η πιθανή άλλωστε χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας ως όπλο για τον ανταγωνισμό έχει ήδη γίνει ένα πολύ γνωστό cliché.

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 2.4, η δημιουργία αξίας μέσω της πληροφορίας περιλαμβάνει τα εξής βασικά στοιχεία:

- **Προσθήκη αξίας:** Η αξία προκύπτει από την παροχή ποιοτικότερων προϊόντων ή υπηρεσιών στους καταναλωτές. Σε αυτή την περίπτωση η πληροφορία είναι χρήσιμη ώστε να γίνουν κατανοητά τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες των πελατών και οι οργανισμοί να αντιληφθούν και να ανταποκριθούν στην αγορά.
- **Μείωση κόστους:** Η αύξηση της αποδοτικότητας μπορεί να μειώσει το κόστος. Η χρησιμότητα της πληροφορίας εδώ μπορεί να εφαρμοστεί ώστε να μειωθεί το

κόστος για τη δημιουργία και τη μεταφορά με τη χρήση λιγότερων πόρων. Τεχνολογία και αυτοματισμός επιστρατεύονται για να βελτιώσουν την εσωτερική και την εξωτερική επικοινωνία.

- **Διαχείριση κινδύνων:** Σε όλους τους τομείς η χρήση της πληροφορίας για την πρόβλεψη και τη διαχείριση του κινδύνου δημιούργησε νέες λειτουργίες και εξειδικευμένους επιστήμονες με αποκλειστική ενασχόληση τη διαχείριση κινδύνου (risk management).
- **Δημιουργία νέας πραγματικότητας:** Η πληροφορία και οι νέες τεχνολογίες έχουν συνεισφέρει στη δημιουργία νέων και καινοτόμων τρόπων παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών ή και ακόμη στη δημιουργία πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών εκ νέου. Αυτό δίνει τη δυνατότητα τόσο στη μαζική παραγωγή όσο ταυτόχρονα και στη στόχευση σε συγκεκριμένη μερίδα πελατών.



Διάγραμμα 2.4: Πληροφορία και δημιουργία αξίας

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2011, σ.266.

Όπως όμως αναφέρουν οι Zhu και Kraemer (2005) το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν μπορεί να δημιουργήσει αξία μέσω των μοναδικών χαρακτηριστικών του Internet που θα έχουν αντίκτυπο στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων.



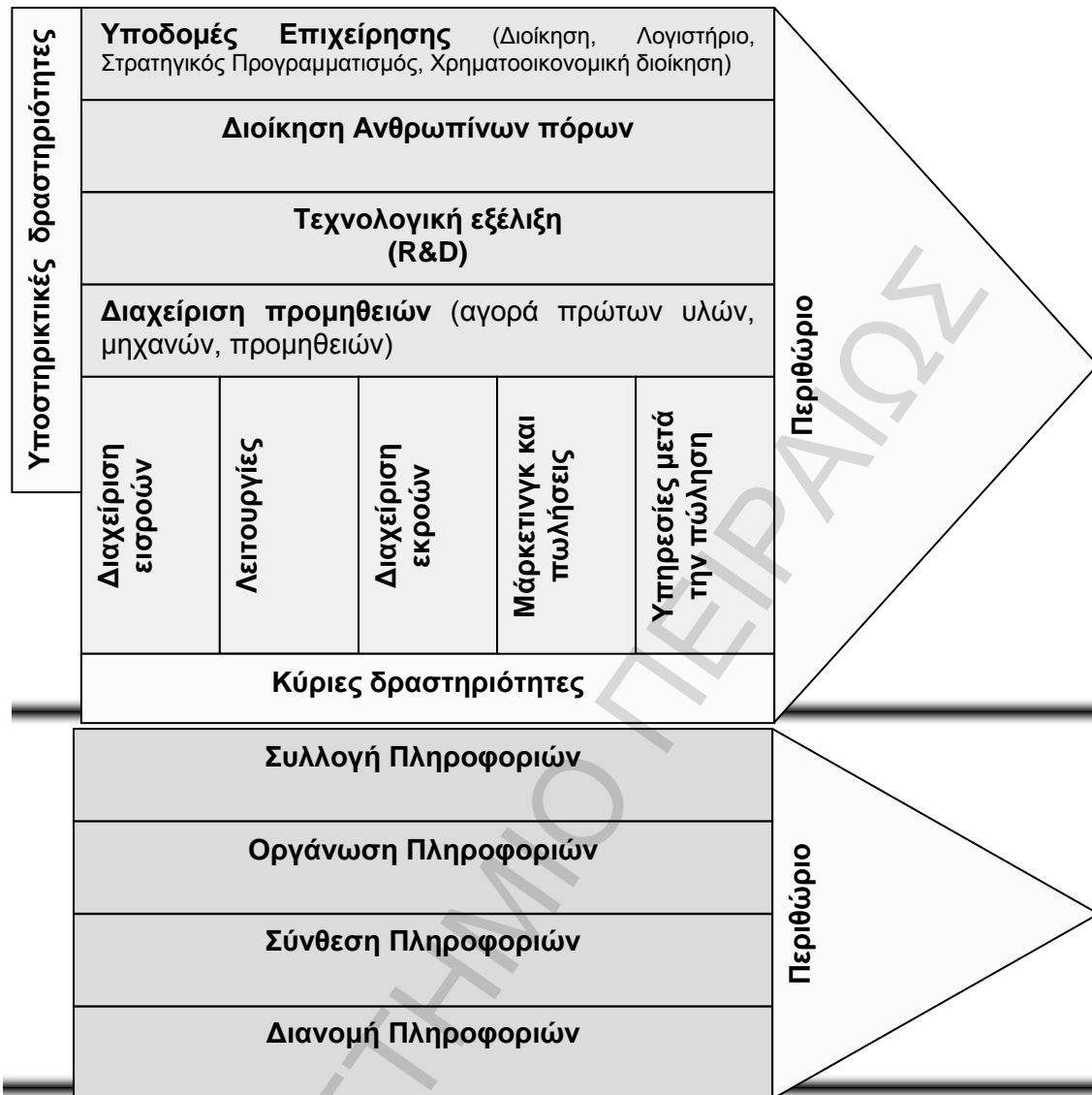
Διάγραμμα 2.5: Ιεραρχία αξίας του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Πηγή: Kevin Zhu, Kenneth L. Kraemer, Post-Adoption Variations in Usage and Value of E-Business by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry, Information Systems Research, Volume 16, Issue: 1, 2005, p.61-84.

2.7 Επίδραση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στην αλυσίδα αξίας

Στις μέρες μας όπου το Internet αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων, η διάχυση της πληροφορίας αποτελεί το κύριο στοιχείο για τη διεξαγωγή εμπορικών συναλλαγών. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα κάθε δραστηριότητα ενέχει τη δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάδοση πληροφορίας. Συνεπώς ο βαθμός στον οποίο το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν θα επηρεάσει τις δραστηριότητες της επιχείρησης εξαρτάται από τον όγκο και την αξία της πληροφορίας που διατρέχει μέσω της αλυσίδας αξίας.

Οι Rayport και Sviokla ανέπτυξαν το μοντέλο της εικονικής αλυσίδας αξίας (βλ. Διάγραμμα 2.6). Σκοπός της εικονικής αλυσίδας αξίας είναι πρόσβαση των πελατών και των προμηθευτών σε πληροφορίες που θα διευκολύνουν τις συναλλαγές.



Διάγραμμα 2.6: Η εικονική αλυσίδα αξίας

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπενού, 2002, σ.151

Σύμφωνα με τους Rayport και Sviokla η εικονική αλυσίδα αξίας εξελίσσεται σε τρία επίπεδα. Στο πρώτο (επίπεδο ορατότητας) τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν τα πληροφοριακά συστήματα από τα οποία εκμαιεύουν πληροφορίες, τις οποίες χρησιμοποιούν μαζί και συνδυαστικά για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Στο δεύτερο (επίπεδο αντανάκλασης δυνατοτήτων) δημιουργείται η ηλεκτρονική αγορά η οποία παρέχει ταχύτερη και οικονομικότερη υλοποίηση διαφόρων δραστηριοτήτων.

Τέλος, στο τρίτο επίπεδο η πληροφορική χρησιμοποιείται για τη δημιουργία νέων σχέσεων με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις εξάγουν αξία που προσπαθούν να μεταδώσουν στον πελάτη.

Όλα αυτά συμφωνούν και με την πρόταση του Deise (2000) πως το μοντέλο της αλυσίδας αξίας είναι απαρχαιωμένο και χρειάζεται αναθεώρηση (βλ. Διάγραμμα 2.7). Τη γνώμη του αυτή τη βάσισε σε τρεις βασικές αδυναμίες του μοντέλου αλυσίδας αξίας του Porter: α) το μοντέλο έχει κυρίως εφαρμογή σε προϊόντα παρά σε υπηρεσίες. β) ουσιαστικά μόνο προωθεί προϊόντα στους καταναλωτές χωρίς να αποτυπώνει ή να κατανοεί τις ανάγκες τους και γ) δεν υποδηλώνει την ανάγκη για δίκτυα αξίας.



Διάγραμμα 2.7: Αναθεωρημένη αλυσίδα αξίας

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2011, σ.326.

Η παραπάνω αλυσίδα αξίας ξεκινά με την έρευνα αγοράς δίνοντας έμφαση στην real-time απεικόνιση του περιβάλλοντος που γίνεται δυνατή μέσω της ηλεκτρονικής σύνδεσης με πελάτες και προμηθευτές. Στη συνέχεια, και ενώ προκύπτει η ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών με ταυτόχρονη αναθεώρηση της στρατηγικής μάρκετινγκ, μπορούν να γίνουν βήματα για την απόκτηση πόρων και γραμμών παραγωγής απαραίτητων για τη δημιουργία, την αποθήκευση και τη διανομή των νέων προϊόντων.

Το συμπέρασμα είναι πως μέσω της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας οι νέες τεχνολογίες έχουν μειώσει τον χρόνο παραγωγής, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα δημιουργίας ενός νέου προϊόντος και την ταυτόχρονη σχεδόν κυκλοφορία του στην αγορά, ενώ παράλληλα αυξάνεται η αποδοτικότητα.

2.8 Διαμόρφωση στρατηγικής Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Για να γίνει όμως η ηλεκτρονική και τεχνολογική αυτή δυνατότητα ανταγωνιστικό όπλο και όχι να αποτελέσει απλά κομμάτι της επιστημονικής περιέργειας θα πρέπει να ακολουθηθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα (Chaffey, 2011):

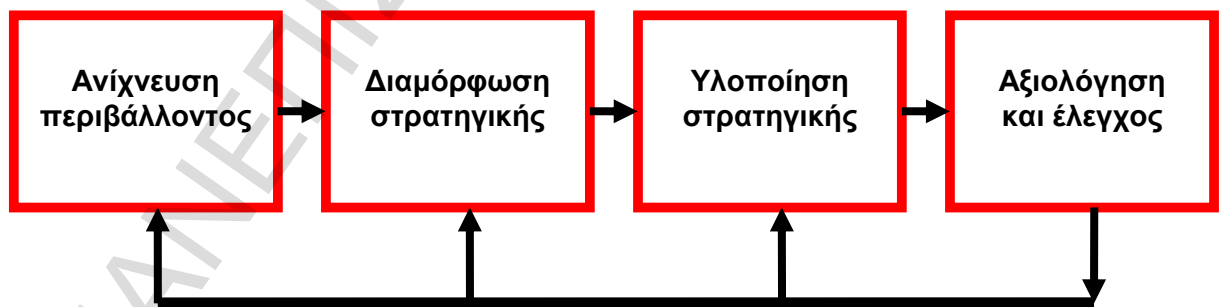
- 1) Να αναγνωρισθούν όλες οι διαφορετικές τεχνολογίες και υποκατηγορίες νέων εφαρμογών σε όλη την αλυσίδα αξίας.
- 2) Να εντοπισθούν άλλες δυνητικά νέες ηλεκτρονικές δυνατότητες σε άλλους κλάδους.
- 3) Να καθορισθεί σαφώς η πορεία αλλαγής μέσω των νέων προσαρμογών ηλεκτρονικά.
- 4) Να καθορισθούν ποιες τεχνολογικές δυνατότητες είναι αυτές που μπορούν να δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- 5) Να αξιολογηθούν οι δυνατότητες μιας επιχείρησης ηλεκτρονικά τόσο σε διαδικασίες όσο και σε πόρους.
- 6) Να επιλεγεί η κατάλληλη ηλεκτρονική στρατηγική.
- 7) Να ενισχυθεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν τόσο σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων όσο και σε επιχειρησιακό.

Προκειμένου συνεπώς το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο και μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική που θα το ενσωματώσει και θα το υποστηρίξει στο πλαίσιο της συνολικής στρατηγικής. Είναι απολύτως ξεκάθαρο πλέον στις επιχειρήσεις πως θα πρέπει να εφαρμόσουν στρατηγικές clicks-and-mortals, οι οποίες συνδέουν το φυσικό με το ψηφιακό κόσμο για να εξασφαλίσουν μια επιτυχημένη πορεία. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν το ρόλο τους, να εντοπίσουν τις βασικές τους ικανότητες και να προβούν σε αναθεώρηση σε όλων των δραστηριοτήτων τους σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας για να επιτύχουν επιπλέον προστιθέμενη αξία. (Chaffey, 2011)

Η στρατηγική του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν είναι η προσέγγιση με την οποία οι εφαρμογές της εσωτερικής και της εξωτερικής ηλεκτρονικής επικοινωνίας μπορούν να υποστηρίξουν και να επηρεάσουν την επιχειρησιακή στρατηγική (Chaffey, 2011).

Η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: την ανίχνευση και την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση στρατηγικής και τον συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την υιοθέτηση της στρατηγικής (Wheelen & Hunger, 2010).



Διάγραμμα 2.8: Τα τέσσερα στάδια του στρατηγικού μάντζμεντ

Πηγή: T. Wheelen, D. Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson, 2010, σ.63.

Σε μια εποχή σαν την σημερινή όπου η αστάθεια και ρευστότητα αποτελούν κυρίαρχα σημεία αναφοράς, οι διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στα στάδια γίνονται όλο και πιο δυσδιάκριτες. Γι' αυτό και κάθε διοικητική ομάδα θα πρέπει να ακολουθεί κάποιες διαδικασίες που συνεχώς θα πρέπει να ανατροφοδοτεί για να εξασφαλίζεται η συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη όλων των βασικών δραστηριοτήτων όσο αναδύονται νέες δομές και διευρύνονται οι ανάγκες των καταναλωτών. Σύμφωνα με τον Chaffey (2011) αυτές θα πρέπει να είναι οι εξής (βλ. Διάγραμμα 2.9):

- **Ανίχνευση περιβάλλοντος:** Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και ποιες δεξιότητες είναι απαραίτητες ώστε να είναι σε θέση να τις ικανοποιήσουν στο πλαίσιο ενός συνεχώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος.
- **Διαμόρφωση στρατηγικής Ηλεκτρονικού Επιχειρείν:** Η αποστολή της επιχείρησης σχετικά με την ψηφιακή της δραστηριοποίηση θα πρέπει να επικοινωνηθεί διεξοδικά ώστε όλοι οι υπάλληλοι να την κατανοήσουν. Θα πρέπει να διαμορφωθούν σαφείς στόχοι και σκοποί καθώς και στρατηγικές και πολιτικές, για να είναι άμεση η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και την εύρεση σωστού προσανατολισμού.
- **Υλοποίηση στρατηγικής και δημιουργία blueprint Ηλεκτρονικού Επιχειρείν:** Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να ενσωματωθούν οι νέες εφαρμογές του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν με τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να καταλάβουν πως συμβάλλουν όλοι στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, εκτελώντας ο καθένας τα καθήκοντά του.
- **Αξιολόγηση και έλεγχος:** Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας θα πρέπει να ελεγχθεί κατά πόσο η εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής Ηλεκτρονικού Επιχειρείν έχει φέρει αποτελέσματα στην επίδοση της επιχείρησης. Φυσικά όλη αυτή η διαδικασία χρειάζεται συχνή ανατροφοδότηση, έτσι ώστε να βελτιώνεται συνεχώς.



Διάγραμμα 2.9: Στρατηγική διοίκηση στα πλαίσια του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2011, σ.248.

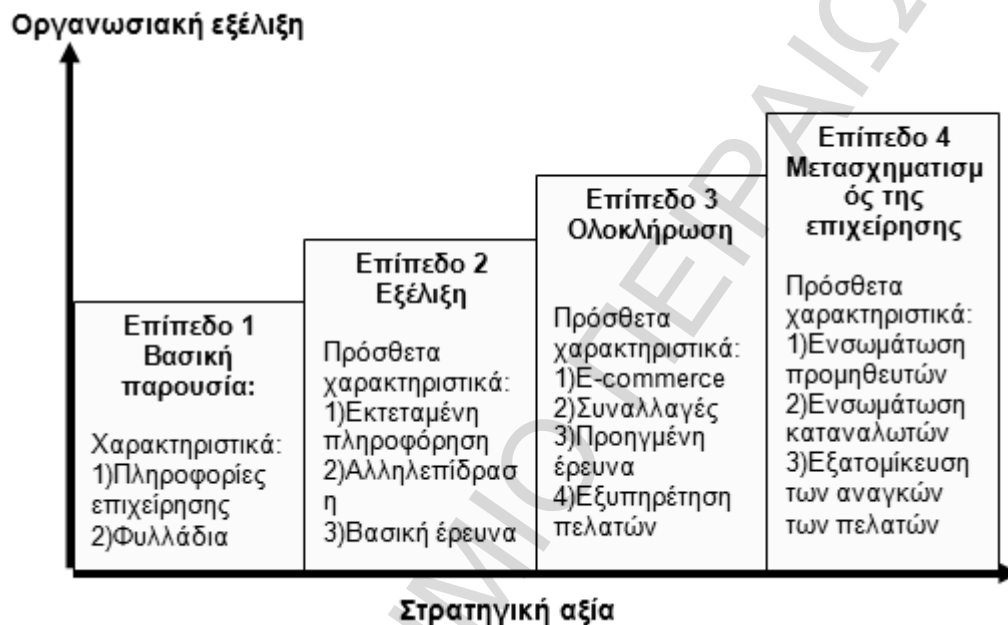
2.9 Από τα Bricks στα Clicks

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί τον δικό της δρόμο για να δρομολογεί τις απαραίτητες επιχειρηματικές αλλαγές κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού στο Ηλεκτρονικό επιχειρείν και αυτό συμβαίνει διότι κάθε επιχείρηση διατηρεί τη μοναδικότητά της.

Σύμφωνα με τον Sleurink (2002) η διαδικασία εξέλιξης μιας επιχείρησης σε Ηλεκτρονική επιχείρηση περιλαμβάνει τα εξής στάδια (βλ. Διάγραμμα 2.10):

- **Βασική παρουσία:** Η επιχείρηση έχει κατοχυρώσει την παρουσία της στο Internet και εφαρμόζει στρατηγικές «push» για να λειτουργεί ως μέσο πληροφόρησης και διανομής προϊόντος στους καταναλωτές, οι οποίοι δεν συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- **Εξέλιξη:** Οι επιχειρήσεις διερευνούν το Internet ως κανάλι διανομής, δίνοντας επιπλέον πληροφορίες κυρίως μέσω των ιστοσελίδων που επιστρατεύονται για τη διευκόλυνση των πελατών, των προμηθευτών και των υπαλλήλων που χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.
- **Ολοκλήρωση:** Οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες με αυτές των πελατών και των εταίρων. Ακολουθούν στρατηγικές «pull» που βοηθά τους πελάτες και τους εταίρους να αντιληφθούν την προστιθέμενη αξία και να διατηρούν υγιείς μακροχρόνιες σχέσεις με τις επιχειρήσεις.

- **Μετασχηματισμός της επιχείρησης:** Η επιχείρηση βασίζεται αποκλειστικά στις θεμελιώδεις δυνατότητές της και προβαίνει σε outsourcing όλων των υπολοίπων με σκοπό να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και να μειώσει το κόστος. Η χρήση του Internet δημιουργεί ένα νέο ολοκληρωμένο ηλεκτρονικό περιβάλλον όπου η πληροφόρηση είναι ολοκληρωμένη μέσα και έξω από τα όρια της επιχείρησης και οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή με πλήρως σύγχρονους τρόπους.



Διάγραμμα 2.10: E-Business Flowchart, Πώς μια επιχείρηση μετασχηματίζεται σε Ηλεκτρονικό επιχειρείν

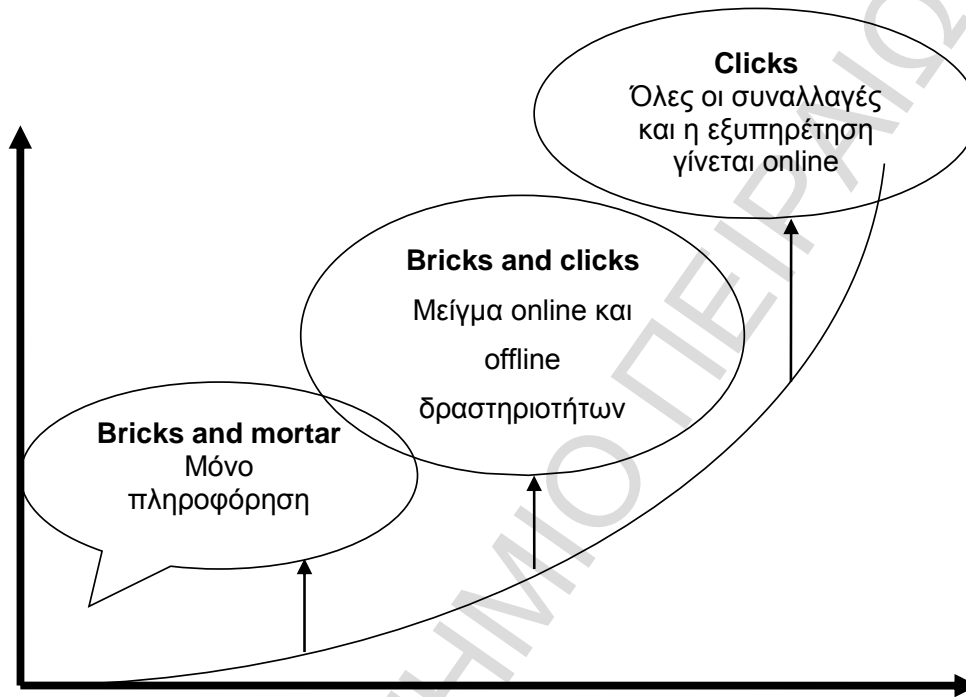
Πηγή: A. Sleurink, E-business for NGOs, IICD Research Brief – No 2, January 2002, σελ.2.

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων όσον αφορά στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν περιλαμβάνει (Sleurink, 2002) (βλ. Διάγραμμα 2.11):

- **Επιχείρηση με Φυσική παρουσία και ίσως ιστοσελίδα (Bricks and mortar):**
Ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης μιας επιχείρησης που χαρακτηριζόταν από αυστηρές ιεραρχίες, επικεντρωνόταν στο προϊόν και υπήρχε γεωγραφικός περιορισμός διανομής.
(π.χ. το μίνι μάρκετ της γειτονιάς), *(Η προσέγγιση του παρελθόντος).*
- **Επιχείρηση με Φυσική και Ηλεκτρονική παρουσία (Bricks and clicks):** Οι παραδοσιακές επιχειρήσεις αποκτούν παρουσία στο Internet και ενδεχομένως παρέχουν και εφαρμογές Ηλεκτρονικού εμπορίου.
(π.χ. Dell computers), *(Μια προσέγγιση του παρόντος, επίπεδα 1, 2 στο Διάγραμμα 2.10).*

- **Επιχείρηση με Ηλεκτρονική παρουσία (Clicks):** Οι πραγματικές Ηλεκτρονικές επιχειρήσεις που είναι κομμάτι μια εικονικής ηλεκτρονικής αγοράς προμηθευτών, πελατών και άλλων εταιρών.
(π.χ. Amazon.com), (Μια δεύτερη προσέγγιση του παρόντος και μια του μέλλοντος, επίπεδα 3, 4 στο Διάγραμμα 2.10).

Απαιτούμενη αλλαγή



% συμβολή των εσόδων από τις ηλεκτρονικές δραστηριότητες.

Διάγραμμα 2.11: Στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης σε σχέση με την σημασία του Internet ως κανάλι

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2011, σ.278.

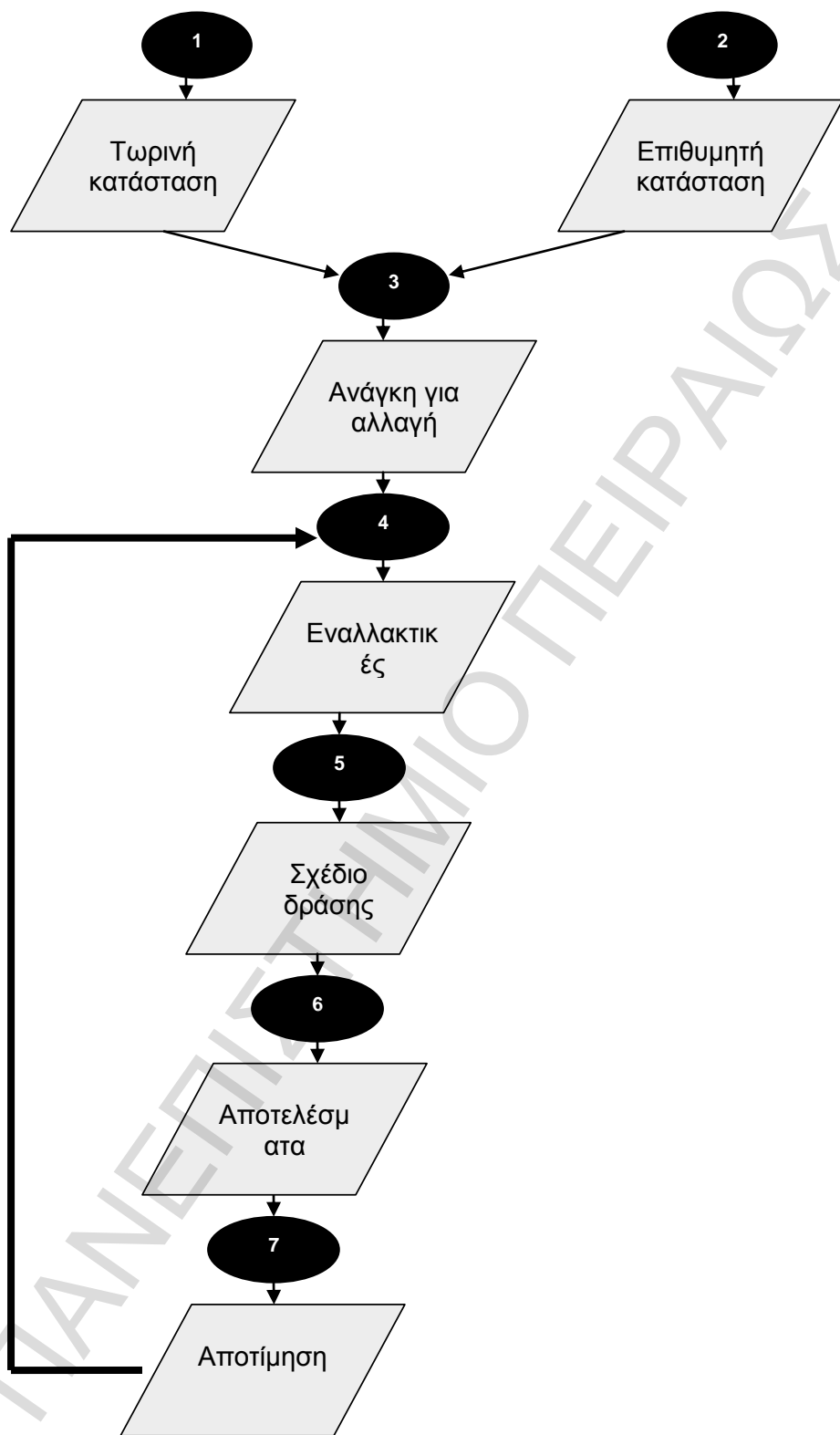
2.10 Η υποστήριξη της αλλαγής στην ανταγωνιστική στρατηγική με την ένταξη της στρατηγικής των πληροφοριακών συστημάτων

Καθώς η στρατηγική του Ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί το ευρύτερο μοτίβο κατανομής πόρων, για τις αποφάσεις που είναι πιο συγκεκριμένες χρησιμοποιούνται τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και η πληροφοριακή τεχνολογία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τον τρόπο που η πληροφορία συγκεντρώνεται, αποθηκεύεται, αναλύεται και επεξεργάζεται, συνεπώς τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να ισορροπούν ανάμεσα σε περιεχόμενο πληροφορικής και διοίκησης. Επειδή το Διαδίκτυο τείνει να αποδυναμώσει την

κερδοφορία της βιομηχανίας, χωρίς να παρέχει ιδιόκτητα λειτουργικά πλεονεκτήματα, είναι πιο σημαντικό από ποτέ για τις εταιρείες να διακριθούν μέσω της στρατηγικής. Οι νικητές θα είναι αυτοί που προβάλλουν το Internet ως συμπλήρωμα και όχι κανιβαλίζοντας τον παραδοσιακό τρόπο ανταγωνισμού. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής πληροφοριακών συστημάτων για την επίτευξη των στόχων του Ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι μια πολύπλοκη υπόθεση και μπορεί να αντιμετωπιστεί από ποικίλες σκοπιές. (Gottschalk, 2006)

Αναμφίβολα οι online τεχνολογίες είναι σε θέση να προσφέρουν πολλές δυνατότητες και προοπτικές στις περισσότερες επιχειρήσεις. Προκειμένου να υπολογίσουν τις προοπτικές αυτές και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχουν, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα ακόλουθα στρατηγικά βήματα (βλ. Διάγραμμα 2.12):

- 1) Περιγραφή τωρινής κατάστασης:** Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τις προοπτικές που θα έχουν τα ψηφιακά δίκτυα και η τεχνολογία του Internet στον οργανισμό. Θα πρέπει να υπολογίσει πως οι online τεχνολογίες και οι ευκαιρίες που φέρνουν, θα μπορέσουν να ταιριάξουν στο συνολικό επιχειρηματικό σχέδιο.
- 2) Περιγραφή επιθυμητής κατάστασης:** Θα πρέπει να προσδιοριστεί που ακριβώς χρειάζεται να εφαρμοστεί τεχνολογία και με τι αποτελέσματα και σε τι βαθμό.
- 3) Ανάλυση της ανάγκης αλλαγής:** Από τη στιγμή που η διοίκηση έχει υπολογίσει το τι σημαίνει το Ηλεκτρονικό επιχειρείν για την επιχείρηση θα πρέπει να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για την ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων προκειμένου να εφαρμοστούν οι νέες τεχνολογίες.
- 4) Αναζήτηση εναλλακτικών δράσεων:** Η αναζήτηση των εναλλακτικών δράσεων συνδέεται με την επιλογή της εκάστοτε επιχείρησης να αναπτύξει η ίδια μια πληροφοριακή υποδομή που να υποστηρίζει τις νέες δραστηριότητες ή να δώσει το έργο outsourcing.
- 5) Επιλογή δράσης και πραγματοποίηση σχεδίου:** Σε αυτό το σημείο επιλέγεται ο τρόπος δράσης και πραγματοποίησης του νέου στρατηγικού πλάνου.
- 6) Εφαρμογή σχεδίου και ανάλυση αποτελεσμάτων:** Το σχέδιο δράσης εφαρμόζεται με όσο το δυνατόν μεγαλύτερα οφέλη λόγω της μείωσης του κόστους των διάφορων υποστηρικτικών επιχειρηματικών διαδικασιών και της επικέντρωσης σε δραστηριότητες “κλειδιά”.
- 7) Αξιολόγηση:** Εδώ κρίνεται αν πραγματικά έχουν καλυφθεί τα κενά μεταξύ τωρινής και επιθυμητής κατάστασης. Η επιχείρηση έχει αντιληφθεί την αξία της αγοράς και θα προσαρμόσει τις ικανότητές της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεταφέρει τη μέγιστη δυνατή αξία.



Διάγραμμα 2.12: Βήματα για τον υπολογισμό και την πραγματοποίηση στρατηγικών στόχων

Πηγή: Gottschalk P, E-Business strategy, sourcing and governance, Idea Group Publishing, 2006, σελ.87.

Η ικανότητα για αντίδραση και αλλαγή κατεύθυνσης θεωρείται μεγίστης σημασίας για επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, καθώς θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζουν γρήγορα τη στρατηγική πληροφοριακής τεχνολογίας σε συνδυασμό με την επιχειρηματική στρατηγική ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος που τόσο ραγδαία εξελίσσεται online. Το Ηλεκτρονικό επιχειρείν απαιτεί την ύπαρξη μιας συνεχούς πληροφόρησης ανάμεσα στα στελέχη σε όλα τα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης και ιδιαίτερα μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των στελεχών πληροφοριακών συστημάτων. Γι' αυτό το λόγο άλλωστε μέσα σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το Ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι απαραίτητα υβριδικά στελέχη που θα είναι ενημερωμένα για τους στόχους της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία. (Gottschalk, 2006)

2.11 E-Strategy και E-Business (απειλή ή ευκαιρία;)

Στρατηγική σημαίνει πραγματοποίηση επιλογών και ανταλλαγών, ένας τρόπος που σκόπιμα κάποιος επιδιώκει τη διαφορετικότητα αναφέρει ο Keith Hammonds (2001) στο άρθρο του Michael Porter's Big Ideas. Υπάρχουν πολλοί που υποστηρίζουν πως στην εποχή μας με όλες αυτές τις αλλαγές και τις νέες πληροφορίες δύσκολα υπάρχουν ευκαιρίες για στρατηγικές διαφορές. Και όμως, όσο μεγαλύτερη δυναμική υπάρχει σε έναν κλάδο τόσο μεγαλύτερη η ευκαιρία, αρκεί να υπάρχει σωστή διοικητική αντίληψη περί στρατηγικής και αλλαγής.

Οι βασικές αρχές της στρατηγικής είναι να υπομένει ανεξάρτητα από τις εξελίξεις της τεχνολογίας και τους ρυθμούς της αλλαγής. Η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς αλλά η στρατηγική δεν αλλάζει απλά αναδιαμορφώνεται όποτε είναι αναγκαίο. Είτε μια επιχείρηση είναι στο δίκτυο είτε όχι, η κερδοφορία συνεχίζει να εξαρτάται από τη δομή του κλάδου. Αν δεν υπάρχουν φραγμοί εισόδου στην αγορά, όταν οι πελάτες έχουν όλη τη δύναμη και αν ο ανταγωνισμός βασίζεται στην τιμή τότε το Διαδίκτυο δεν μπορεί να αλλάξει κάτι. (Porter, 1985, 2001)

Στρατηγική σημαίνει να ξεκινάει κάποιος έχοντας τον σωστό στόχο, να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κερδοφορία δίνοντας αντάξια αξία. Αν δεν υπάρχει αυτό ως στόχος τότε η στρατηγική υπονομεύεται. Επιπρόσθετα η στρατηγική πρέπει να έχει συνέχεια, δεν μπορεί συνέχεια να επαναπροσδιορίζεται. Η στρατηγική ουσιαστικά ασχολείται με τη βασική αξία που δίνεται στους καταναλωτές, αυτή είναι η ισχυρότερη τοποθέτηση. Διαφορετικά, είναι δύσκολο για τον οργανισμό να κατανοήσει ποια είναι η στρατηγική και είναι δύσκολο για τους πελάτες να ξέρουν τι αντιπροσωπεύει. Ωστόσο

θα πρέπει πάντα να υπάρχει στη σκέψη μας πως ενώ η συνέχεια της στρατηγικής είναι απαραίτητη, η σύγχρονη εποχή της συνεχούς αλλαγής απαιτεί και επαναλαμβανόμενες βελτιώσεις. Η αλλαγή φέρνει ευκαιρίες, αλλά μπορεί και να δημιουργήσει προβλήματα. (Porter, 1985, 2001).

Όσον αφορά στη στρατηγική αλλά και την επίδραση του Internet σε αυτή, έχει δώσει πολύ τεκμηριωμένη κριτική ο καθηγητής M. Porter, αλλά από την άλλη μεριά τις απόψεις του έχει αμφισβητήσει ο Don Tapscott.

Σύμφωνα με τον Porter (1985, 2001) το Ηλεκτρονικό επιχειρείν δεν έχει επιφέρει θεμελιώδεις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Παρόλο που υπάρχουν νέα μέσα για τη διευκόλυνση της λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι αρχές του ανταγωνισμού έχουν παραμείνει ίδιες. Αντιτίθεται στην αυξημένη γνώση και διαπραγματευτική δύναμη που αποκτούν οι αγοραστές μέσω του Ηλεκτρονικού επιχειρείν και θεωρεί πως όταν οι αγοραστές έχουν άγνοια ή δεν έχουν δυνατότητα επιλογής, τότε η κερδοφορία ενός κλάδου μπορεί να διατηρηθεί και να αυξηθεί. Το E-Business αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, μειώνει τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων και ενισχύει τους αγοραστές και τους προμηθευτές με μεγαλύτερη δύναμη, λόγω της αυξημένης πρόσβασης σε πληροφορίες, της εντονότερης επικοινωνίας και της μεγαλύτερης ελευθερίας επιλογής και συνεπώς όχι απλά δεν είναι "ευλογία" αλλά αντίθετα τείνει να γίνει απειλή και να αλλοιώσει τις κλαδικές δομές και την κερδοφορία των επιχειρήσεων, μειώνοντας τη δυνατότητα εξασφάλισης ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Porter (1985, 2001) επισημαίνει πως σε αυτή την κρίσιμη καμπή στην εξέλιξη του Διαδικτύου, οι dot-coms και οι παραδοσιακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφορετικές στρατηγικές αναγκαιότητες. Οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν μια πραγματική στρατηγική που να δημιουργούν αξία, ενώ οι παραδοσιακές-φυσικές επιχειρήσεις θα πρέπει να σταματήσουν την ανάπτυξη του Διαδικτύου σε μεμονωμένη βάση και αντιθέτως να το χρησιμοποιούν για τη διακριτική ενίσχυση των στρατηγικών τους. Οι ηλεκτρονικές θα πρέπει να αρχίσουν πολλαπλά οφέλη για τους καταναλωτές διευρύνοντας τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας και συμπεριλαμβάνοντας και άλλες εκτός εκείνων που ασκούνται μέσω του Διαδικτύου, κάτι που πολλές ήδη έχουν εφαρμόσει. Αυτές οι νέες διαφοροποιήσεις στις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας είναι που κρατάνε το κλειδί για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ωστόσο οι online επιχειρήσεις δεν πρέπει να πέσουν στην παγίδα και να προσθέσουν απλά συμβατικές δραστηριότητες που θα οδηγήσουν σε μια me-too στρατηγική, ίδια με αυτή των παραδοσιακών που δεν θα τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά θα πρέπει να δημιουργήσουν στρατηγικές με νέες υβριδικές αλυσίδες αξίας συγκεντρώνοντας

εικονικές και φυσικές δραστηριότητες. Συνεπώς οι επιτυχημένες ηλεκτρονικές επιχειρήσεις θα έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- 1) Ισχυρές δυνατότητες στην τεχνολογία Διαδικτύου.
- 2) Σαφή στρατηγική που να στηρίζεται σε σαφή εστίαση και ουσιαστικά αποτελέσματα.
- 3) Έμφαση στη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή.
- 4) Τρόπους διενέργειας φυσικών λειτουργιών, συμπληρώνοντας τις στρατηγικές τους θέσεις.
- 5) Βαθιά γνώση της βιομηχανίας για να θεσπιστούν ικανότητες, σαφής πληροφορία και ουσιαστικές σχέσεις.

Από την άλλη πλευρά ο Porter (1985, 2001) υποστηρίζει πως οι παραδοσιακές επιχειρήσεις κατέχουν παραδοσιακά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που συχνά θα συνεχίσουν να επικρατούν και δεν χρειάζεται να φοβούνται τις προβλέψεις περί θανάτου τους από τις δικτυακές επιχειρήσεις. Η μεγαλύτερη απειλή τους προκύπτει είτε παραλείποντας να αναπτυχθεί στο Διαδίκτυο, είτε αποτυγχάνοντας στρατηγικά. Κάθε παραδοσιακή επιχείρηση χρειάζεται ένα πρόγραμμα για να αναπτυχθεί ηλεκτρονικά σε όλη την αλυσίδα αξίας, με τη χρήση της τεχνολογίας για την ενίσχυση των παραδοσιακών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τη συμπλήρωση των υφιστάμενων τρόπων ανταγωνισμού. Από αυτές τις επιχειρήσεις οι πιο επιτυχείς θα είναι αυτές που χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες του Διαδικτύου ώστε να πραγματοποιούν τις παραδοσιακές δραστηριότητες καλύτερα και αυτές που βρίσκουν και υλοποιούν νέους συνδυασμούς εικονικών και φυσικών δραστηριοτήτων που δεν ήταν δυνατόν να συμβούν στο παρελθόν.

Ο Tapscott (2001) αντιθέτως θεωρεί τη συμβολή του Ηλεκτρονικού επιχειρείν πολύ σημαντική στη διαμόρφωση νέου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Υποστηρίζει πως έχει διαμορφωθεί μια νέα "οικονομία" διότι το E-Business δεν είναι απλά μια ακόμη τεχνολογική πρόοδος αλλά κάτι ποιοτικά πολύ ισχυρό που αντιπροσωπεύει ένα νέο τρόπο λειτουργίας και επικοινωνίας. Ελάχιστες είναι οι επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν το Internet, ενώ η χρήση όλο και πιο σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων βρίσκεται σε πλήρη ισχύ. Το Ηλεκτρονικό επιχειρείν δεν αφορά μόνο την σύνδεση ηλεκτρονικών υπολογιστών αλλά αποτελεί μέσο ανταλλαγής χρημάτων, συναλλαγών, επικοινωνίας και έκφρασης απόψεων μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Αποτελεί δύναμη κοινωνικής αλλαγής που επηρεάζει ολοένα και περισσότερους τομείς της καθημερινής δραστηριότητας.

Σύμφωνα με τον Tapscott (2001), το Ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί "ευλογία" για τις επιχειρήσεις διότι συμβάλλει στην πρόοδο της οικονομίας και ωφελεί σε πολύ

μεγάλο βαθμό την κοινωνία. Θεωρεί αντιθέτως από τον Porter (1985, 2001) πολύ σημαντικό το γεγονός πως οι πελάτες είναι πλήρως ενημερωμένοι, πιο ενεργοί και αποκτούν περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη, δημιουργώντας μεγαλύτερη πραγματική δύναμη σε προϊόντα και υπηρεσίες χτίζοντας έτσι ισχυρότερες σχέσεις εμπιστοσύνης. Οι μόνοι τους οποίους μπορεί να βλάψει είναι όσους βλέπουν κοντόφθαλμα χρησιμοποιώντας παρωπίδες και αντιστέκονται στην αλλαγή. Τα μόνο σημείο σύγκλισης του Porter (1985, 2001) με τον Tapscott (2001) είναι το κομμάτι του ανταγωνισμού, δηλαδή όπως αναφέραμε και πιο πάνω το E-Business αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, μειώνει τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων και ενισχύει τους αγοραστές και τους προμηθευτές με μεγαλύτερη δύναμη, λόγω της αυξημένης πρόσβασης σε πληροφορίες, της εντονότερης επικοινωνίας και της μεγαλύτερης ελευθερίας επιλογής.

Σήμερα πάντως στον ευρύ χώρο μεταξύ του παράλογου ενθουσιασμού του χθες και την εξίσου παράλογη ορθοδοξία του σήμερα, υπάρχει ένα νέο σύνορο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Υπάρχουν μεγάλες νέες δυνατότητες για τη δημιουργία οικονομικής αξίας, των πελατών, την αξία των μετόχων, και την αξία της κοινότητας. Η επιχειρηματική στρατηγική είναι μια ιδέα της οποίας ο καιρός έχει έρθει για άλλη μια φορά. Αλλά οι νέοι κανόνες για τον ανταγωνισμό απαιτούν φρέσκο τρόπο σκέψης.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- 1) Chaffey. D, 2011 "E-Business and E-Commerce Management", Prentice Hall, 5th edition σ.237-449.
- 2) Γεωργόπουλος. Ν, Πανταζή. Μ, Νικολαράκος. Χ, Βαγγελάτος. Ι, 2005 "Ηλεκτρονικό Επιχειρείν", Εκδόσεις Μπενού, , Α' Έκδοση σ.51-89
- 3) Wheelen. Τ, Hunger. D, 2010, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson, 12th edition.
- 4) Shin. Ν, 2001, Strategies for competitive advantage in electronic commerce, Volume 2, Issue 4, σ.164-171, Journal of Electronic Commerce Research, <http://www.csulb.edu/journals/jecr/issues/20014/paper4.pdf>
- 5) Rao. S, Troshami. Ι, 2007, Enabling e-Business Competitive Advantage: Perspectives from the Australian Financial Services Industry, Volume 2, Number 1, International Journal of Business and Information, <http://www.knowledgetaiwan.org/ojs/index.php/ijbi/article/viewFile/87/24>
- 6) McCormack. Κ, Johnson. W, 2000, Business Process Orientation Gaining the e-business competitive advantage, St Lucie Press, Chapter ΙΙ, http://www.drkresearch.org/Publications/Download/Ch_2- for_ebusiness_mag.pdf
- 7) Porter. Μ, 1985, Technology and Competitive advantage, Volume 5 Issue 3, σ. 60 – 78, Journal of Business Strategy, Emerald, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0275-6668&volume=5&issue=3&articleid=1706200&articletitle=TECHNOLOGY+AND+COMPETITIVE+ADVANTAGE>
- 8) Bakos. Υ, Treacy. 1986, Μ, Information Technology and corporate strategy, Volume 10, Issue 2, σ. 107-119, MIS Quarterly, <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/249029.pdf>
- 21) Wilson. J, 2000, eBusiness: The Hope, the Hype, the Power, the Pain, Internet, <http://www.jackmwilson.com/eBusiness/eBusinessBook/Law%20and%20Ethics.htm>
- 9) Zhu. Κ, Kraemer. Κ, 2005, Post-Adoption Variations in Usage and Value of E-Business by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry, Volume 16, Issue 1, σ. 61–84, Information Systems Research, <http://fcis.vdu.lt/~v.liesionis@evf.vdu.lt/FOV1-000807B4/FOV1-00080FD8/17004388%20tyrimas2.pdf>
- 10) Hammonds. Η, 2001, Michael Porter's Big Ideas, σ.150, 152-154, 156, Fast Company magazine, <http://globecons.com/images/pdf/3.pdf>
- 11) Sleurink. Α, 2002, E-business for NGOs, Issue 2, IICD Research Brief, <http://www.iicd.org/about/publications/ebusiness-for-ngos/Brief2.pdf>

- 12) Porter. M, Millar. V, 1985, How information gives you competitive advantage, Harvard Business Review,
- 13) Tapscott. D, 2001 Rethinking strategy in a networked world, Issue 3rd quarter., Strategy & Competition, <http://www.strategy-business.com/article/19911?gko=e37c4>
- 14) Gottschalk. P, 2006, E-business strategy, sourcing and governance, Idea Group Publishing, <http://141.105.33.55/~lomov/%D0%B1%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0/bigdvd/dvd57/Gottschalk%20P.%20-%20EBusiness%20Strategy,%20Sourcing,%20and%20Governance%282005%29%28351%29.pdf>
- 15) Porter. M, 2001, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, <https://140.78.51.40/static/0855380/files/strategy%20and%20the%20internet.pdf>
- 16) Pavic. S, Koh.S.C.L, Simpson. M, Padmore. J, 2007, Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs?, Volume 14 Issue 3, σ. 320 – 351, An International Journal, Emerald, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1610422&show=abstract>
- 17) Phan. D, 2003, E-business development for competitive advantages: a case study, Volume 40, Issue 6, σ. 581-590, Information & Management, Elsevier, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720602000897>
<http://www.ida.liu.se/~TDEI65/documents/8500002422.pdf>
- 18) Amit. R, Zott. C, 2001, Value creation in e-business, Volume 22, Issue 6-7, σ.493-520, Strategic Management Journal, <ftp://ftp.cba.uri.edu/Classes/Archive/Hamilton/Research/Entrepreneurship/Strq.%20mgnt.%20journal%206.pdf>

Κεφάλαιο 3

Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην εποχή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (e-CRM)

3.1 Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management – CRM)

3.1.1 Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή του έντονου ανταγωνισμού και της νέας οικονομίας, η ποιότητα, η εξατομίκευση, η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα αποτελούν ουσιώδη χαρακτηριστικά της επιτυχίας. Πόσο μάλλον στη νέα εποχή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν που η ταχύτητα αλλαγής και οι εξελίξεις απαιτούν συνεχή ανανέωση και προσαρμογή. Συνεπώς, η εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας για την επίτευξη της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες είναι πολύ σημαντικό συστατικό για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους πελάτες, η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στη γρήγορη και αποδοτική δημιουργία νέων καναλιών διανομής, στη συγκέντρωση μεγάλης ποσότητας πληροφοριών για τους πελάτες, καθώς και στη σύνδεση όλων αυτών για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Chaffey, 2011).

Η διαδικασία τοποθέτησης του πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας συχνά απαιτεί αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας. Η αλλαγή αυτή απαιτεί υψηλό επίπεδο προσαρμοστικότητας. Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management – CRM) είναι ένας συνδυασμός επιχειρηματικών διαδικασιών και τεχνολογίας που προσπαθεί να κατανοήσει τους πελάτες μιας επιχείρησης από πολλές διαφορετικές σκοπιές. Αποτελεί θεμελιώδες και κρίσιμο συστατικό του σχεδιασμού και της υλοποίησης στρατηγικών εφαρμογών. Επιπλέον βοηθά την επιχείρηση να υιοθετήσει μια ευρεία άποψη για τον πελάτη και να βελτιστοποιήσει τη σχέση ανάμεσά τους, καθώς διευκολύνει την προσέλκυση, τη διατήρηση και την υποστήριξη των πελατών. (Chaffey, 2011).

Στόχος ενός συστήματος Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι η ποιοτική και έμπιστη διαπροσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, καθώς και η απόκτηση και εφαρμογή γνώσης για τον πελάτη μέσω προσωπικής επαφής ώστε να αυξηθεί το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών, και κατά συνέπεια οι πωλήσεις της επιχείρησης. (Chaffey, 2011).

3.1.2 Ορισμοί για το CRM

Δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός του CRM. Μερικοί από αυτούς που κατά καιρούς εμφανίσθηκαν στη βιβλιογραφία είναι οι εξής:

- Σύμφωνα με τον Swift (2001), “το CRM είναι μια προσέγγιση των επιχειρήσεων για την κατανόηση και την επιρροή της συμπεριφοράς των πελατών μέσω ουσιαστικής επικοινωνίας, προκειμένου να βελτιώσουν την απόκτηση, διατήρηση, αφοσίωση και κερδοφορία των πελατών”.
- Ο Kincaid (2003) ορίζει το CRM ως “τη στρατηγική χρήση της πληροφόρησης, των τεχνολογικών διαδικασιών και των ανθρώπων για τη διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες σε όλο το κύκλο ζωής του πελάτη”.
- Σύμφωνα με τον Ko (2004) το CRM έχει οριστεί ως “η ολοκληρωμένη διαχείριση των πελατών, για την αποτελεσματική διαχείριση των πελατών με την παροχή εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών και ως εκ τούτου τη μεγιστοποίηση της αξία (lifetime value) των πελατών”.
- Ο Walton και ο Anderson (2001) περιγράφουν το CRM ως “την απόκτηση της κατάλληλης τεχνολογίας για την παροχή μιας ολοκληρωμένης προβολής όλων των αλληλεπιδράσεων των πελατών και την αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα για την αξιοποίηση συγκεκριμένης πληροφορίας ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη για τον πελάτη και την επιχείρηση”.
- Το CRM θεωρείται ως μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική και εμπορική στρατηγική, που ενσωματώνει τεχνολογία, διαδικασίες και άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες με επίκεντρο τον πελάτη (Feinberg, 2002).
- Το CRM ορίζεται ως μια “προσέγγιση που επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν, να προσελκύουν και να αυξάνουν και να διατηρούν τους κερδοφόρους πελάτες από την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες” (Bradshaw, 2001).
- Ένα CRM σύστημα αποτελείται από δύο κύριες συνιστώσες: ένα σύνολο από λειτουργίες που επιτρέπει στον οργανισμό να οικοδομεί την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών, και μια δεύτερη σειρά από λειτουργίες που επιτρέπει στην επιχείρηση την επικοινωνία με τους πελάτες, σε πολλά κανάλια, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των υπηρεσιών τους, και να προσπαθήσει να τους πείσει να συμπεριφέρονται πιο κερδοφόρα (Forsyth, 2001).
- Το CRM είναι μια εφαρμογή ηλεκτρονικού εμπορίου (Khanna, 2001).

- Το CRM ευθυγραμμίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με τις στρατηγικές των πελατών για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης των πελατών και την αύξηση των κερδών την πάροδο του χρόνου (Rigby, 2002).
- Σύμφωνα με την ολιστική προσέγγιση το CRM περιλαμβάνει τρεις οπτικές (Thompson, 2006):
 - **Τεχνολογική οπτική:** Ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που συνήθως απαιτεί την ολοκλήρωση του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με αυτή την οπτική, το CRM είναι η βασική υποδομή με τις απαραίτητες εφαρμογές για την κατανόηση και την αποτελεσματική αλληλεπίδραση με τους πελάτες.
 - **Επιχειρηματική οπτική:** Η επιχειρηματική οπτική αναγνωρίζει το CRM ως μία οργανωτική στρατηγική σχετικά με δημογραφικά στοιχεία των πελατών, την κατανόηση και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των καταναλωτών, την κατάτμηση των πελατών σε ομάδες πελατών, ένας-προς-ένα μάρκετινγκ, την ανάλυση αγορών, τα πρότυπα των πελατών, και κυρίως να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες, πού βρίσκονται και τι χρειάζονται.
 - **Πελατειακή οπτική:** Το CRM από την πλευρά του πελάτη επικεντρώνεται στα σημεία αλληλεπίδρασης του πελάτη με τον οργανισμό. Οι πελάτες συνήθως δεν γνωρίζουν και δεν ενδιαφέρονται για τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες ενός οργανισμού. Ωστόσο οι πελάτες σε μεγάλο βαθμό επηρεάζονται από τις δυνατότητες αλληλεπίδρασης με τον οργανισμό. Οι αλληλεπιδράσεις περιλαμβάνουν τηλεφωνικά κέντρα, πρώτης γραμμής προσωπικό πωλήσεων, το Διαδίκτυο, ασύρματα κανάλια επικοινωνίας, e-mail, φαξ.

Συνολικά, το CRM είναι ένας ευρύς όρος που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες. Το αποτελεσματικό CRM συντελεί στην απόκτηση, ανάλυση και ανταλλαγή γνώσεων σχετικά με τους πελάτες. Το CRM παρέχει τη δυνατότητα της άμεσης επαφής και εστιάζει πλήρως στους πελάτες. (Thompson, 2006)

Η πελατοκεντρική αυτή στρατηγική θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι (Thompson, 2006):

- Αυξημένος ανταγωνισμός συνεπάγεται ανύψωση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών. Απαιτούν πλέον καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και περισσότερους και ευκολότερους τρόπους ικανοποίησής

τους. Οι προσδοκίες αυτές εκτείνονται και στον τρόπο και την εξυπηρέτηση που πραγματοποιούν τις αγορές τους.

- Υπάρχει μεγαλύτερη απαίτηση για “προσωποποιημένα” προϊόντα και υπηρεσίες, που θα ανταποκρίνονται στις δικές τους ιδιαίτερες και μοναδικές ανάγκες (customization).
- Οι πελάτες αποτελούν πηγή γνώσης όσο αφορά στις ανάγκες, τις τάσεις και τις προσδοκίες σε κάθε αγορά, συνεπώς η ανατροφοδότησή τους πρέπει να αναζητείται και να αξιολογείται συνεχώς.
- Οι καταναλωτές αποδεικνύεται ότι έχουν μεγαλύτερη τάση να βοηθήσουν τον εαυτό τους και να αυτοεξυπηρετηθούν μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης, άρα συμβάλλουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην ενδυνάμωση των σχέσεων.
- Με τη διάδοση του Διαδικτύου οι πελάτες είναι σε θέση να προμηθευτούν προϊόντα και υπηρεσίες από μια διευρυμένη παγκόσμια αγορά, αυτό σημαίνει ότι το εύρος των επιλογών αυξάνεται δραματικά.

3.1.3 Εξέλιξη 5 σταδίων στο CRM

Το CRM σαν έννοια και ως τεχνολογική εξέλιξη δεν ήταν κάτι που εισήχθη στην επιχειρηματική στρατηγική χωρίς την προϋπαρξη κάποιων μοντέλων και κάποιων σταδιακών αλλαγών στο πέρασμα του χρόνου. Αυτά τα στάδια εξέλιξης είναι τα εξής (Seybold, 2002):

- **1° στάδιο: Απλά client- server συστήματα για την εξυπηρέτηση πελατών.** Σ' αυτό το πρώτο στάδιο που συναντάται στα μέσα της δεκαετίας του '90 τα μοντέλα client-server υποστηρίζουν μια συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων.
- **2° στάδιο: Ολοκληρωμένα 360° client-server συστήματα.** Οι εταιρικοί πελάτες άρχισαν να απαιτούν περισσότερο ολοκληρωμένες λύσεις. Τα νέα συστήματα είχαν πρόσθετη λειτουργικότητα που εκτείνεται στη μεγαλύτερη έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- **3° στάδιο: Οι πελάτες αυτοεξυπηρετούνται μέσω του Διαδικτύου.** Εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του '90 με την πρώτη εμφάνιση CRM επιχειρήσεων. Το τρίτο στάδιο καταλύεται από το Διαδίκτυο και συνεπώς η αρχιτεκτονική Διαδικτύου και η αυτοεξυπηρέτηση των πελατών μέσω αυτού έγινε το επόμενο μεγάλο βήμα για το CRM.
- **4° στάδιο: Μόχλευση αρχιτεκτονικής Διαδικτύου, ενσωμάτωση ERP, Span, Touchpoints.** Με τη χρήση προγραμμάτων περιήγησης στο Διαδίκτυο, προσφέρεται πολύ μεγαλύτερη πρόσβαση σε λειτουργίες CRM. Οι νέες

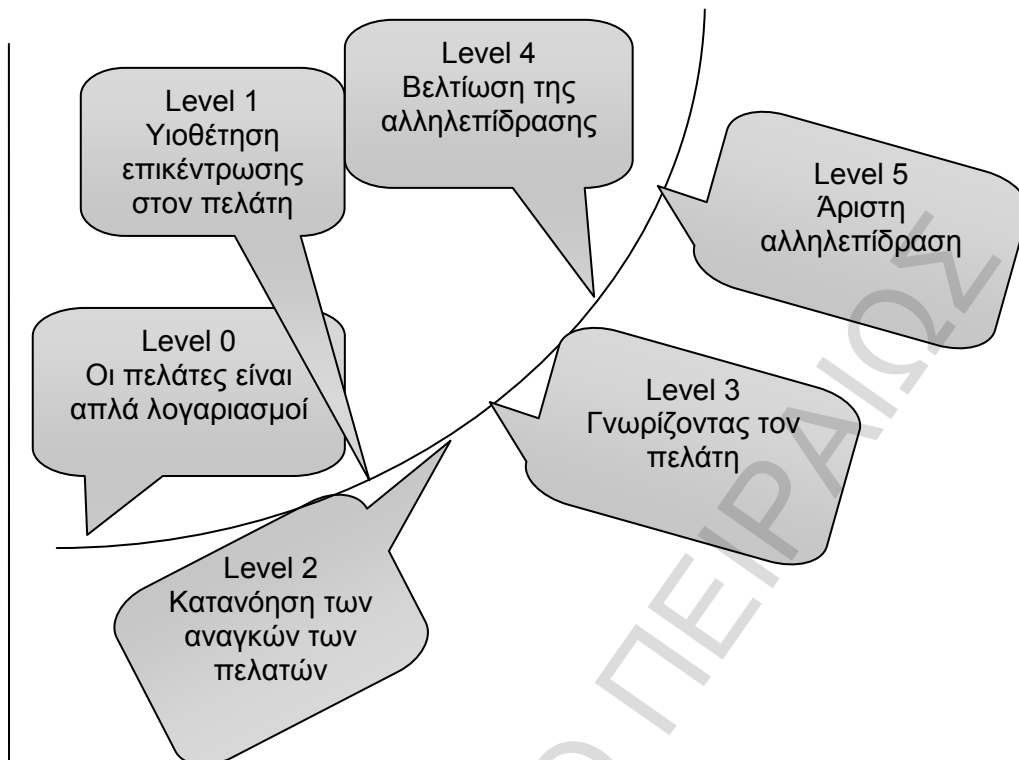
εφαρμογές μπορούν να αντιμετωπίσουν και να απορροφήσουν πληροφορία από δεκάδες χιλιάδες πελάτες. Σε αυτό το σημείο μπορεί η αλληλεπίδραση να ξεκινήσει ηλεκτρονικά και να συνδυαστεί με παραδοσιακά μέσα.

- **5^ο στάδιο: Επανασχεδιασμός CRM σύμφωνα με την οπτική των πελατών.**
Στο επίκεντρο είναι ο πελάτης, Τα συστήματα CRM πλέον παρέχουν ολοκληρωμένη πληροφόρηση στον πελάτη. Παρέχεται αναθεώρηση όλων των διαδικασιών ώστε οι πελάτες και οι επιχειρήσεις να έρθουν πιο κοντά και να κατανοήσουν ο ένας τον άλλον. Η πελατοκεντρική προσέγγιση βρίσκεται σε πλήρη εφαρμογή αφού το CRM βρίσκει εφαρμογή σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

3.1.4 Κύκλος ζωής του CRM και ο κύκλος ζωής των πελατών στο CRM

Ο κύκλος ζωής CRM έχει δημιουργηθεί για να δείξει πως οι επιχειρήσεις μετακινήθηκαν από την προϊόντοκεντρική στην πελατοκεντρική προσέγγιση. Γι' αυτό προτείνεται το παρακάτω μοντέλο 6 επιπέδων (βλ. Διάγραμμα 3.1). Στο επίπεδο μηδέν δεν υπάρχει καμία λύση CRM. Οι πιο προηγμένες εφαρμογές βρίσκονται στο επίπεδο 5 όπου οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν real time αλλαγές στον τόπο που αλληλεπιδρούν με τους πελάτες με βάση τη γνώση που έχουν για το προφίλ των πελατών, τον ανταγωνισμό και το περιβάλλον. (Buttle, 2002)

Ικανοποίηση του πελάτη και επιχειρησιακό κέρδος

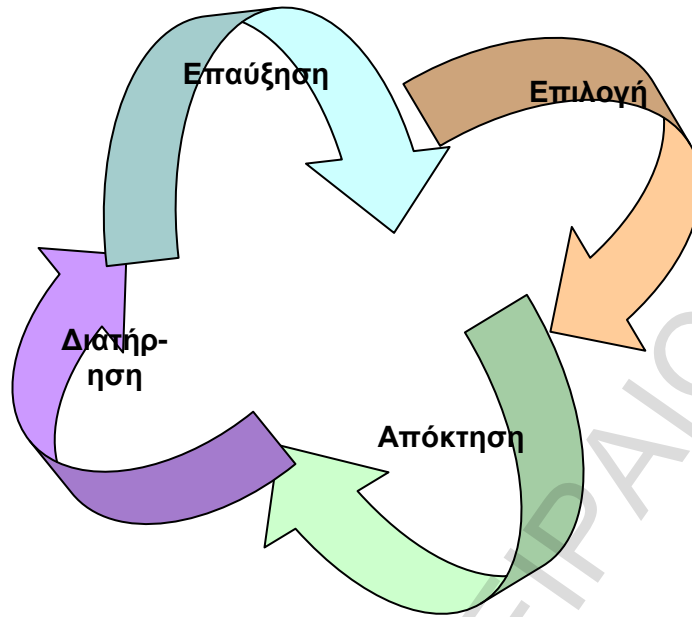


Επίπεδο ικανότητας CRM

Διάγραμμα 3.1: Κύκλος ζωής CRM.

Πηγή: Buttle F, "Is it worth it? ROI on CRM", Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference, 2-5 July, 2002.

Για να επιτευχθεί εδραίωση μιας σχέσης μεταξύ πελάτη και εταιρείας υπάρχουν 4 στάδια "κλειδιά" τα οποία χαρακτηρίζουν διαφορετικά τη σχέση προμηθευτή και πελάτη κάθε φορά. Τα στάδια αυτά είναι η επιλογή, η απόκτηση, η διατήρηση και η επαύξηση πελατών. Κατά τη φάση της **επιλογής** πρέπει να γίνει τμηματοποίηση να δούμε ποιους επιλέγουμε, ποια η αξία τους και που ακριβώς τους βρίσκουμε. Κατά τη φάση της **απόκτησης**, γίνεται διαφοροποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη και παρέχεται άψογη εξυπηρέτηση. Στην επόμενη φάση της **διατήρησης** δημιουργούνται νέα και εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες με έντονο το στοιχείο της εξυπηρέτησης δίνοντας κίνητρα και καινοτομία. Τέλος στο στάδιο της **επαύξησης** κερδίζεται η γνώση των πελατών, υπάρχει έντονο cross-selling και up-selling και οι εταιρείες βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση των νέων τάσεων και σε απόκριση απέναντι σε αυτές (βλ. Διάγραμμα 3.2)



Διάγραμμα 3.2: Οι τέσσερις φάσεις του κύκλου ζωής πελατών στο CRM.

Πηγή: T.Wheelen, D.Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson, 2010, σελ.451 και Constantelou. A, "Emerging Trends in Customer Relation Management Using ICT: the Travel Industry", Issue Report N. 22 Draft October 2002 National Technical University of Athens.

3.2 Χαρακτηριστικά ενός CRM συστήματος, απόκτηση και διατήρηση πελατών με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM

3.2.1 Χαρακτηριστικά ενός CRM συστήματος

Ένα CRM σύστημα κάνει στην πραγματικότητα τρία πράγματα (Γεωργόπουλος et al, 2005):

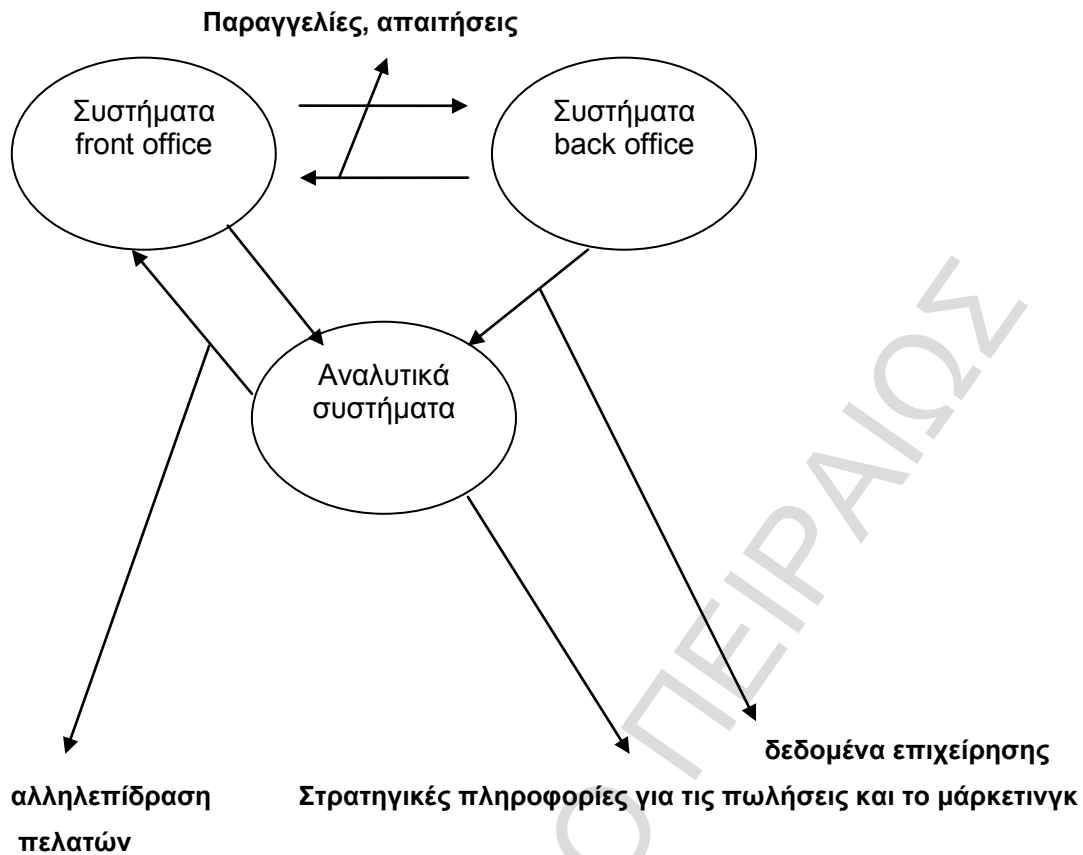
1. Συλλέγει δεδομένα για τον πελάτη από όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης και την επικοινωνία μαζί του.
2. Οργανώνει τα δεδομένα αυτά σε πληροφορία και γνώση σύμφωνα με την πολιτική και τη στρατηγική της επιχείρησης.
3. Διαθέτει τα δεδομένα με ένα ενιαίο τρόπο στα στελέχη της που διαχειρίζονται τη σχέση με τον πελάτη.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα σύστημα CRM είναι τα εξής (Γεωργόπουλος et al, 2005):

- **Προσαρμοστικότητα στις ανάγκες της επιχείρησης:** Είναι σημαντικό ένα CRM σύστημα να μπορεί να παραμετροποιηθεί εύκολα, ώστε να

ανταποκρίνεται πλήρως και με κάθε λεπτομέρεια στις εξειδικευμένες ανάγκες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.

- **Επέκταση:** Το CRM θα πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί στους στόχους για ανάπτυξη της επιχείρησης και να μπορεί εύκολα να ανταποκριθεί σε καταστάσεις διεύρυνσης της πελατειακής βάσης, των καναλιών διανομής, των προϊόντων ή την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.
 - **Ολοκλήρωση των διαδικασιών επικοινωνίας και εξυπηρέτησης:** Το CRM θα πρέπει να γεφυρώνει αποτελεσματικά το front office με τα τμήματα του back office τα οποία είναι απαραίτητα για την εξυπηρέτηση πελατών (Διάγραμμα 3.3). Αυτό προϋποθέτει δυνατότητα σύνδεσης σε πραγματικό χρόνο. Απαραίτητο στοιχείο είναι η ασφάλεια και η αξιοπιστία των δεδομένων και των συναλλαγών.
 - **Εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία και στα στοιχεία του πελάτη:** Θα πρέπει ο σχεδιασμός ενός CRM συστήματος να επιτρέπει την εύκολη, γρήγορη και ασφαλή πρόσβαση στην πληροφορία και στα στοιχεία του πελάτη, ώστε να γίνεται πιο αποτελεσματική και γρήγορη η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων των πελατών. Το σημαντικό πλεονέκτημα ενός CRM συστήματος είναι η δυνατότητα που προσφέρει για χρήση ποσοτικών μεθόδων προδιαγραφής και αξιολόγησης του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες εφαρμόζοντας αντικειμενικά κριτήρια.
4. **Εξυπηρέτηση του πελάτη οπουδήποτε, οποτεδήποτε, οπωσδήποτε και αποτελεσματικά:** Η 24ωρη διαθεσιμότητα, το μικρό κόστος διαχείρισης των πελατών, ο άμεσος τρόπος διαχείρισης και η χρήση του Διαδικτύου που μπορεί να γίνει μόνο αν η όλη προσπάθεια ενταχθεί στο περιβάλλον του ηλεκτρονικού επιχειρείν θα εξασφάλιζε την πρόσβαση του πελάτη οποτεδήποτε και από οποιοδήποτε σημείο.



Διάγραμμα 3.3: Το “ενάρετο” τρίγωνο του CRM.

Πηγή: Bradshaw D, Brash C, "Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability", 2001, Vol. 29 Iss: 12, pp.520 – 530, International Journal of Retail & Distribution Management, Emerald.

3.2.2 Λόγοι εφαρμογής ενός CRM

Μερικοί από τους λόγους που μας έχουν οδηγήσει στην εφαρμογή συστημάτων CRM είναι :

- Σύμφωνα με τους Wilson, Mc Donald και Daniel (2001):
 - 1) βελτίωση της επικοινωνίας με τους προσοδοφόρους πελάτες.
 - 2) παροχή της κατάλληλης προσφοράς σε κάθε πελάτη.
 - 3) παροχή της κατάλληλης προσφοράς μέσω του κατάλληλου καναλιού διανομής σε κάθε πελάτη.
 - 4) παροχή της κατάλληλης προσφοράς, την κατάλληλη στιγμή σε κάθε πελάτη.
- Σύμφωνα με τους Bayon, Gutsche, Bauer (2002):
 - 1) μάρκετινγκ κλειστού βρόγχου.
 - 2) καλύτερη πληροφόρηση για πληρέστερη διοίκηση.
 - 3) επέκταση των καναλιών διανομής μέσω του Διαδικτύου.

- Σύμφωνα με τους Ryals και Knox (2001):
 - 1) μείωση κόστους και αύξηση κερδοφορίας.
 - 2) καλύτερευση διανομής υπηρεσιών.
 - 3) ικανοποίηση πελατών.
 - 4) διαφοροποίηση προϊόντων.
- Σύμφωνα με τους Kim, Suh, Kwang (2007):
 - 1) Γνώση πελατών.
 - a. Συλλογή κατάλληλων πληροφοριών,
 - b. Ανάλυση δεδομένων πελατών.
 - c. Απόκτηση νέων πελατών.
 - d. Καλύτερευση ικανοτήτων των υπαλλήλων.
 - e. Αύξηση ασφάλειας.
 - 2) Αλληλεπίδραση πελατών.
 - a. Κατάλληλη απόκριση στα αιτήματα των πελατών.
 - b. Ολοκλήρωση επιχειρηματικών διαδικασιών.
 - c. Βελτίωση διαχείρισης καναλιών διανομής.
 - d. Βελτίωση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας εργασιών.
 - e. Προσαρμογή υπηρεσιών και προϊόντων.
 - 3) Αξία πελατών.
 - a. Διατήρηση πελατών.
 - b. Αύξηση κερδών.
 - c. Βελτίωση εξυπηρέτηση και στήριξη πελατών.
 - d. Δημιουργία μιας ελκυστικής ηλεκτρονικής κοινότητας.
 - 4) Ικανοποίηση πελατών.
 - a. Βελτίωση ποιότητας.
 - b. Καθιέρωση σχέσεων με τους πελάτες.

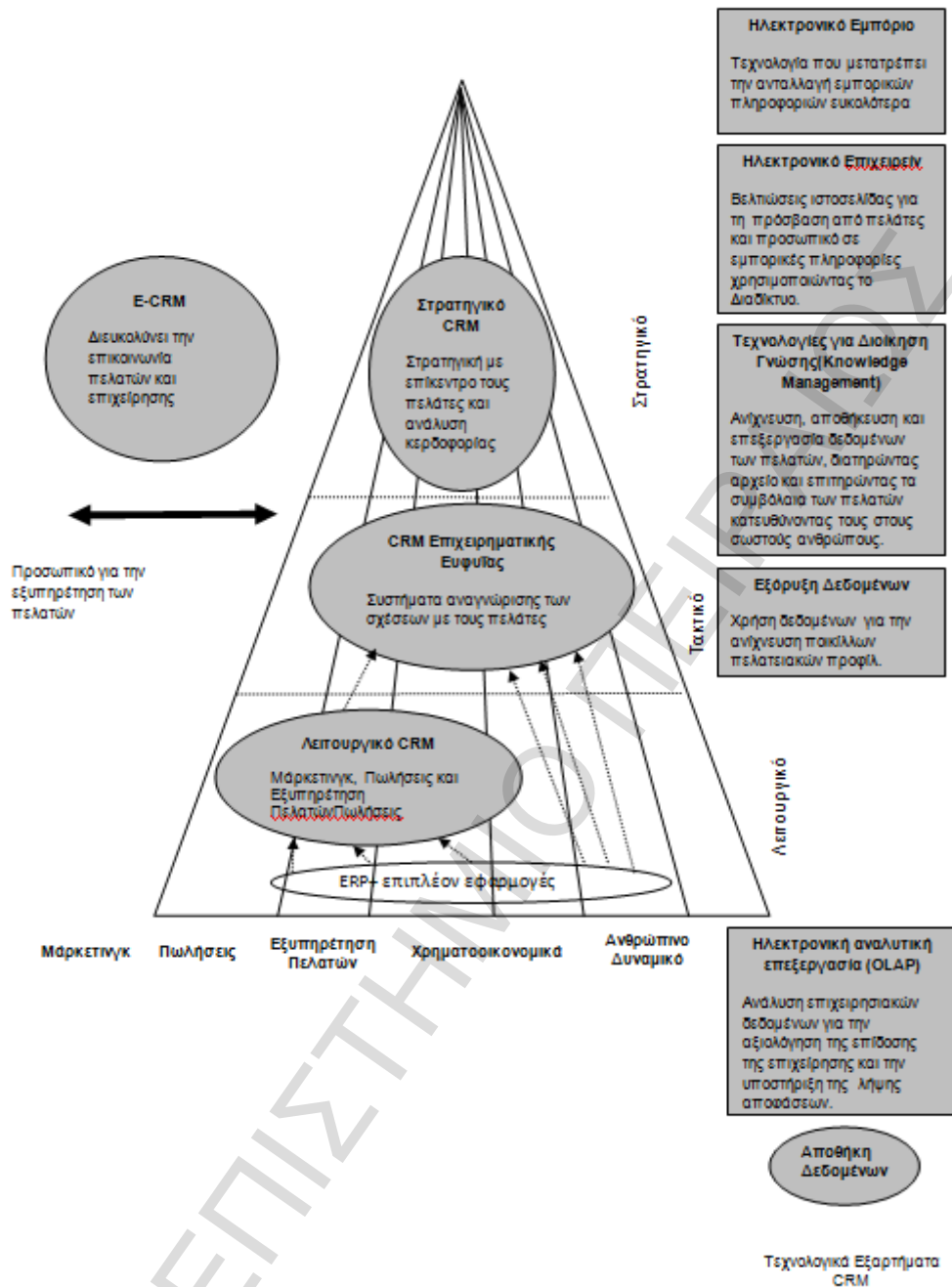
3.2.3 Μορφές CRM

Υπάρχουν 4 βασικά είδη CRM που αντιπροσωπεύουν τα διαφορετικά επίπεδα έκθεσης για τη διαχείριση εφαρμογών και πρωτοβουλιών στη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες. Αυτά τα είδη είναι (Calmeta, 2006):

- **Λειτουργικό ή συναλλαγών:** Αυτό είναι το είδος του CRM που μοιάζει κατά πολύ με ένα ERP σύστημα. Τυπικές επιχειρησιακές διαδικασίες όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η διαχείριση παραγγελιοληψίας, η τιμολόγηση, η έκδοση παραστατικών, η αυτοματοποίηση των πωλήσεων και του μάρκετινγκ καθώς και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση εμπίπτουν στο εύρος εργασιών του λειτουργικού CRM.

- **Αναλυτικό:** Το αναλυτικό CRM είναι η σύλληψη, η αποθήκευση, η εξαγωγή, η επεξεργασία, η ερμηνεία και η αναφορά δεδομένων πελατών σε ένα χρήστη. Δίνεται η δυνατότητα για τη συλλογή δεδομένων από διάφορες πηγές η αποθήκευση σε μια αποθήκη δεδομένων και μετά με τη χρήση αλγορίθμων η ανάλυση και η ερμηνεία των δεδομένων. Έτσι δίνεται η δυνατότητα για προσωποποίηση και εξατομίκευση των συμπεριφορών των επιχειρήσεων στους πελάτες τους.
- **Συνεργατικό ή στρατηγικό:** Το συνεργατικό CRM είναι το κέντρο επικοινωνίας, το δίκτυο συντονισμού που παρέχει τα “μονοπάτια” πρόσβασης των πελατών με τους προμηθευτές. Περιλαμβάνει τη διαχείριση σχέσεων με τους συνεργάτες (PRM), την αλληλεπίδραση των πελατών (customer interaction center) και τα κανάλια επικοινωνίας. Χρησιμοποιείται ώστε η επιχείρηση να μπορεί να δομήσει τους πελάτες σε τμήματα, να αναλύσει την αξία τους, να υπολογίσει την κερδοφορία τους και γενικά να διαμορφώσει μια πιο πελατοκεντρική στρατηγική.
- **e-CRM:** Αυτό επιτρέπει την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες σε πραγματικό χρόνο, οποιαδήποτε στιγμή και από οπουδήποτε μέσω μιας διαδικτυακής τεχνολογίας. Αυτή η επιχειρηματική πύλη δίνει τη δυνατότητα τόσο στο προσωπικό μιας εταιρείας όσο και στους πελάτες να έχουν πρόσβαση σε κάθε πελάτη, μάρκετινγκ, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Τα ως άνω περιγραφόμενα είδη CRM φαίνονται σχηματικά και στο διάγραμμα 3.4:



Διάγραμμα 3.4: Διαχωρισμός ειδών CRM.

Πηγή: Ricardo Chalmeta, Methodology for customer relationship management, 2006, Volume 79, Issue 7, pp. 1015–1024, Journal of Systems and Software, Elsevier, Science Direct.

3.2.4 Απόκτηση και διατήρηση πελατών με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM

Αυτό που αναζητούν οι επιχειρήσεις από τις CRM τεχνολογίες είναι η συμβολή στην εύρεση των κατάλληλων πελατών, στην ικανοποίησή τους και στην παραμονή τους στην επιχείρηση. Η επιτυχία προσδιορίζεται από την ικανότητα μιας επιχείρησης να

κατακτά μεγάλο αριθμό πελατών και να επιτυγχάνει την παραμονή τους μέσα από την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών αξίας. Επομένως η απόκτηση και η διατήρηση πελατών είναι το κύριο ζητούμενο στο οποίο καλείται να συμβάλει το CRM. (Chaffey, 2011)

A. Απόκτηση πελατών

Η προσέλευση και η απόκτηση νέων πελατών απαιτεί προγραμματισμό και ιδιαίτερα στο ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί μια σημαντική διαδικασία. Απαραίτητη διαδικασία είναι η τμηματοποίηση και η στόχευση σε συγκεκριμένο προφίλ πελατών που η επιχείρηση θεωρεί ότι είναι οι κατάλληλοι και ανταποκρίνονται στα πρότυπα που έχει θέσει. Η δημιουργία του προφίλ μπορεί να γίνει είτε με ανάλυση του υπάρχοντος πελατολογίου, αλλά και με ανάλυση των αγορών που εξυπηρετούν τους πιθανούς πελάτες. Θα πρέπει συνεπώς να χρησιμοποιηθούν αναλυτικά εργαλεία για τη συγκέντρωση της απαραίτητης πληροφόρησης για τους υφιστάμενους πελάτες.

Με τη βοήθεια του Διαδικτύου, οι επιχειρήσεις μπορούν να βρουν τα στοιχεία που συνθέτουν το προφίλ του ιδανικού πελάτη στον οποίο επιθυμούν να στοχεύσουν και με τη βοήθεια ηλεκτρονικών εφαρμογών τόσο στο μάρκετινγκ όσο και στις πωλήσεις μπορούν να συλλέξουν και να διαχειριστούν όλη την πληροφόρηση για τους υποψήφιους πελάτες, ώστε να εντοπίσουν ευκαιρίες και απειλές. Η εγγραφή μέσω ηλεκτρονικών διευθύνσεων, η συμμετοχή σε online κοινότητες και οι εγγραφές σε μηχανές αναζήτησης, παρέχουν πληροφόρηση διαρκώς ενημερωμένη στις επιχειρήσεις.

B. Διατήρηση πελατών

Το χτίσιμο της σχέσης είναι μακροχρόνια διαδικασία. Το πιο σημαντικό είναι η διατήρηση μιας μακροχρόνιας και εποικοδομητικής win-win σχέσης. Ιδιαίτερα στην εποχή του Ηλεκτρονικού επιχειρείν όπου το κόστος μετακίνησης των πελατών έχει μειωθεί, κρίνεται αναγκαίο από την πλευρά της επιχείρησης να καταβάλει σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να διατηρεί την υπάρχουσα πελατεία της και να επιδιώκει τη διεύρυνσή της.

Η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες του κάθε πελάτη θα έχει δύο πτυχές, μία σε ατομικό επίπεδο (personalization) και μία που θα απευθύνεται σε μια ομάδα πελατών των οποίων τα προφίλ θα ταιριάζουν (mass customization).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα συνδυασμού νέων και παραδοσιακών μεθόδων για την προώθηση και την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, προσφέροντας την απόλυτη ευκολία στους πελάτες. Η υποστήριξη

πελατών που είναι ζωτικής σημασίας ειδικά στην εποχή του ηλεκτρονικού επιχειρείν θα πρέπει να ενταθεί και να αποτελέσει μίξη του front- office και του back-office και επίσης θα πρέπει να περιληφθεί η εφαρμογή τεχνολογιών, όπως e-mail, δημιουργία βάσεων δεδομένων για συχνά ερωτώμενες απορίες, fax, τηλεφωνικό κέντρο και εκπαίδευση των υπαλλήλων εξυπηρέτησης.

3.3 Οφέλη CRM

Ο τελευταίος στόχος οποιαδήποτε επιχείρησης είναι να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της και η εφαρμογή CRM μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη ακριβώς αυτού. Οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να κεφαλαιοποιήσουν τους στόχους τους με την παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών. Επιπλέον, η εξυπηρέτηση πελατών εξασφαλίζει επίσης ικανοποίηση πελατών και απλά εξασφαλίζει ότι οι πελάτες συνεχίζουν τη σχέση με την επιχείρηση.

Γενικά τα συστήματα CRM βοηθούν την επιχείρηση (Γεωργόπουλος et al., 2005; Sigala, 2004; Ko et al, 2008):

- 1) Να συντάσσει και να αναλύει τις διαθέσιμες πληροφορίες πελατών κατά τρόπο συστηματικό.
- 2) Να παρέχει τις πληροφορίες με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε υπάλληλος να έχει πρόσβαση σε αυτές οποτεδήποτε και οπουδήποτε.
- 3) Να ενισχύεται η απόδοση των επιχειρήσεων, λόγω της ευκαμψίας αυτών των συστημάτων.
- 4) Να ελέγχει την πρόοδο των συναλλαγών των πελατών και να ενημερώνει συχνά τα στοιχεία που τους αφορούν.
- 5) Να προσφέρει μια ολιστική προσέγγιση όλων δραστηριοτήτων των πελατών που αφορούν την επιχείρηση.
- 6) Να αυξάνει και να μεγιστοποιεί τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών.
- 7) Να ανταποκρίνεται αποδοτικότερα στα αιτήματα των πελατών.
- 8) Να αυξάνει τα έσοδα λόγω μείωσης του διαχειριστικού κόστους.
- 9) Να ενισχύει την αποδοτικότερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.
- 10) Να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς λόγω προσέλκυσης μεγαλύτερου όγκου πελατών.
- 11) Να αξιοποιήσει αποτελεσματικά όλα τα εναλλακτικά κανάλια διανομής.
- 12) Να εξατομικεύσει προϊόντα και υπηρεσίες για καλύτερη ανταπόκριση απέναντι στις επιθυμίες των πελατών.
- 13) Να μειώνει το κόστος απόκτησης νέων πελατών.

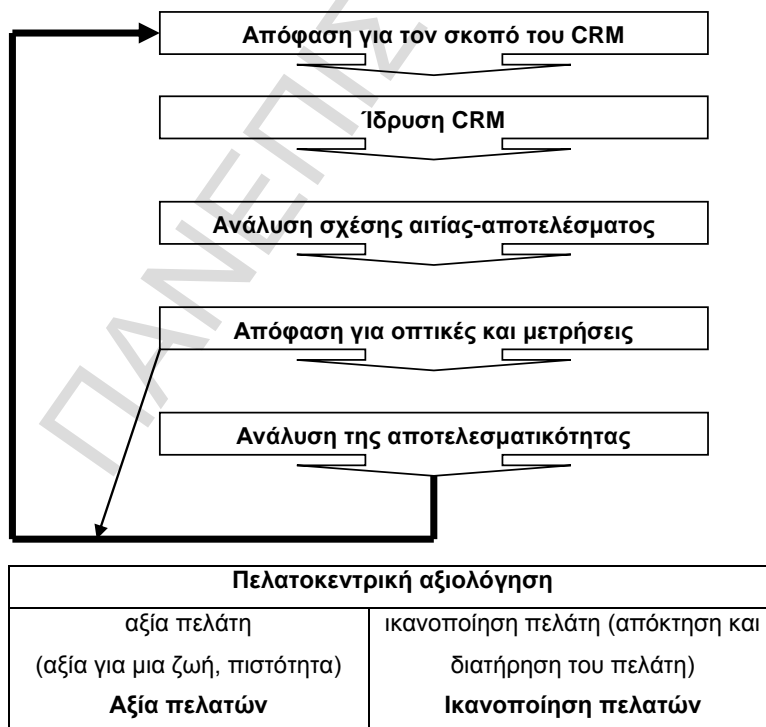
- 14) Να αυξάνει τις πωλήσεις μέσω cross-selling και up-selling.
- 15) Να μειώνει το κόστος του απευθείας μάρκετινγκ.
- 16) Να αυξάνει την πίστη απέναντι στη μάρκα και την αξία ζωής του πελάτη.
- 17) Να ενισχύει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.

3.4 Αποτίμηση CRM

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία αποτίμησης του CRM είναι να καθοριστεί η αποστολή και ο στόχος του CRM. Μόλις αυτό αποφασιστεί, το επόμενο βήμα είναι να καθοριστεί η CRM στρατηγική. Ο σκοπός αυτού του βήματος είναι να υπολογιστούν οι βασικοί στρατηγικοί παράγοντες. Έπειτα υπολογίζοντας αυτούς τους παράγοντες το επόμενο βήμα είναι να βρεθούν αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων CRM και οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Με την ανάλυση των σχέσεων αυτών γίνεται κατανοητό τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και ποιες οπτικές είναι σημαντικές για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Το αποτέλεσμα αυτής της ανάλυσης χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του CRM. Η εκτίμηση αυτή δίνει περαιτέρω γνώσεις σχετικά με τη στρατηγική CRM και βοηθά τους υπευθύνους μάρκετινγκ να καθορίσει τη στρατηγική του CRM. Η επαναληπτική διαδικασία συνεχίζεται μέχρι το CRM να γίνει αποτελεσματικό.

Οι Kim et al (2003) πρότειναν το κάτωθι μοντέλο για την αξιολόγηση ενός CRM συστήματος (βλ. Διάγραμμα 3.5).



| (customer value) | (customer satisfaction) |
|---|--|
| αλληλεπίδραση πελάτη (διοίκηση καναλιών διανομής, λειτουργική αριστεία) | γνώση πελάτη (κατανόηση και ανάλυση χαρακτηριστικών) |
| Αλληλεπίδραση πελατών (customer interaction) | Γνώση πελατών (customer knowledge) |

Διάγραμμα 3.5: Μοντέλο αξιολόγησης CRM

Πηγή: Kim, J., Suh, E., Hwang, H., "A model for evaluating the effectiveness of crm using the balanced scorecard", 2003, Vol 17, Issue 2, Journal of interactive Marketing.

A) Γνώση πελατών

Τα ποικίλα ενδιαφέροντα και οι προτιμήσεις των πελατών καθιστούν δύσκολη την ταξινόμηση σε ένα μεγάλο ομοιογενή πληθυσμό για την κατάλληλη εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ. Κάθε πελάτης θέλει να εξυπηρετηθεί σύμφωνα με τις προσωπικές και μοναδικές του ανάγκες.

Για να αναλύσει τις ανάγκες, το CRM χρησιμοποιεί κατάλληλα εργαλεία εξόρυξης δεδομένων και τεχνικές αποθήκευσης δεδομένων. Είναι εύκολη η γνώση των χαρακτηριστικών των πελατών, αναλύοντας τη γνώση των πελατών, τη διατήρηση των πελατών, την απόκλιση και την απόκτηση νέων. Μια επιχείρηση χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο ως CRM εργαλείο πρέπει να ενσωματώσει διάφορα χαρακτηριστικά όπως επισκέψεις ανά ημέρα, καταγραφή δεδομένων, κ.τ.λ. Το μεγάλο πρόβλημα είναι το φιλτράρισμα όλων αυτών των πληροφοριών για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρήσιμων για το CRM.

Αυτό που απαιτείται είναι η αξιολόγηση και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων, αφού η τεχνολογική κατάρτιση είναι απαραίτητη και αφού οδηγούμαστε από μαζικό σε one-to-one μάρκετινγκ. Ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα είναι η ασφάλεια των συναλλαγών και των προσώπων. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ασφάλεια και την συναίσθηση των πωλητών ως πολύ σημαντικά συστατικά.

B) Αλληλεπίδραση πελατών

Έχουν αναπτυχθεί πολλά κανάλια επικοινωνίας να αλληλεπιδρούν με τον πελάτη αποτελεσματικά. Να διαχειρίζονται τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας αποτελεσματικά, οι διαχειριστές κάνουν μια προσπάθεια για την παρακολούθηση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες μπορούν να χωριστούν σε εσωτερικές και εξωτερικές.

Οι εσωτερικές διαδικασίες αφορούν το χειρισμό των διεργασιών στο εσωτερικό της εταιρείας, ενώ οι εξωτερικές διαδικασίες περιγράφουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ προμηθευτών και πελατών. Οι εσωτερικές διαδικασίες καθορίζουν τη λειτουργική

αρτιότητα και οι εξωτερικές προσδιορίζουν τη διαχείριση καναλιών με αποτελεσματικότητα. Η σχέση του πελάτη μπορεί να ενισχυθεί με την αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες.

Η αλληλεπίδραση των πελατών έχει τα κάτωθι συστατικά στοιχεία:

- Επαφές με την εταιρεία με το προσωπικό πρώτης γραμμής.
- Διαχείριση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλέφωνο, επισκέψεις πωλήσεων και τις παραδόσεις.
- Φυσικό περιβάλλον υπηρεσιών.
- Συναλλαγές-τιμή, αξία, και όρους.

Γ) Αξία πελατών

Η αξία των πελατών περιγράφει τα υλικά και τα άυλα οφέλη από τις δραστηριότητες CRM. Αξία για τον πελάτη μπορεί να έχει επιτευχθεί μέσω προστιθέμενης αξίας από σχετικές πληροφορίες σε εικονικές κοινότητες, σε κάποιο πρόγραμμα πιστότητας και μια ελκυστική ομαδοποίηση με διαφορετικά προϊόντα.

Προκειμένου να προσδιοριστεί η αξία των πελατών, πρέπει να αναλυθούν οι πληροφορίες του μάρκετινγκ, ο αριθμός των πελατών που διατηρούνται και οι καθαρές πωλήσεις. Οι πρωτοβουλίες CRM θα πρέπει να παρέχουν αμοιβαία ευεργετική αξία στον πελάτη και στην εταιρεία.

Δ) Ικανοποίηση πελατών

Η αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών είναι ένα από τα πιο σημαντικά στάδια της εφαρμογής. Ο τελικός στόχος του CRM είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση των πελατών είναι δύσκολο να μετρηθεί, γιατί είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί το επίπεδο ικανοποίησης. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση για την ποιότητα στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, και εξυπηρετεί την ανάπτυξη μιας πραγματικά πελατοκεντρικής διαχείρισης και πολιτισμού.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών προσφέρει άμεσες, ουσιαστικές και αντικειμενικές πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών και τις προσδοκίες τους.

Υπάρχουν 5 διαστάσεις που ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών:

- **Διαβεβαίωση:** Η γνώση και η ευγένεια των υπαλλήλων CRM και η ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση.
- **Αξιοπιστία:** Η ικανότητα να εκτελείται αυτό που έχει υποσχεθεί με ακρίβεια και σιγουριά.

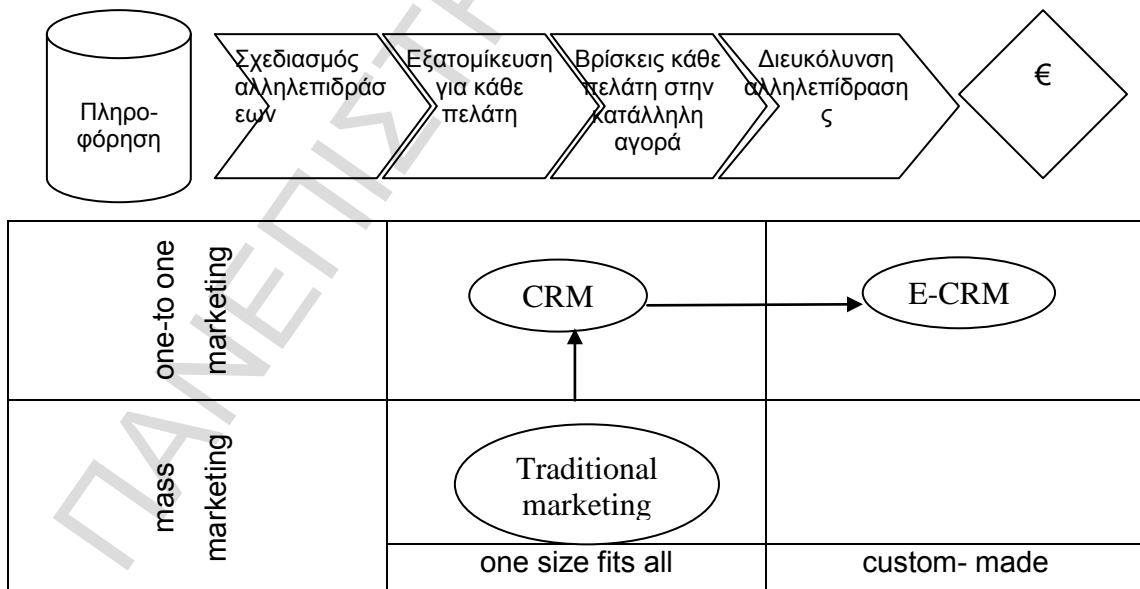
- **Ενσυναίσθηση:** Φροντίδα, εξατομικευμένη προσοχή που ο πάροχος δίνει στον πελάτη του.
- **Ανταπόκριση:** Η προθυμία για βοήθεια και άμεση εξυπηρέτηση.
- **Απτά χαρακτηριστικά:** Ένα σύγχρονο περιβάλλον με συγκεκριμένο εξοπλισμό και εμφάνιση προσωπικού.

3.5 E-CRM και τα χαρακτηριστικά του

3.5.1 Εξέλιξη CRM σε e-CRM

Ο στόχος των στρατηγικών μάρκετινγκ είναι πάντα ο ίδιος – να προσελκύουν, να ικανοποιούν και, τελικά, να κερδίζουν τους πελάτες. Πολλές επιχειρήσεις αναζητούν νέες μεθόδους για την απόκτηση της ευφυΐα και της διορατικότητας που θα τους επιτρέψει να καλλιεργούν προσωπικές σχέσεις με εκατομμύρια πελάτες. Η ηλεκτρονική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (e-CRM), συνδυάζει την παραδοσιακή διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες με τις εφαρμογές του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το e-CRM είναι η διαδικασία της ανάπτυξης και τη διαχείρισης των μοναδικών σχέσεων με επιμέρους πελάτες. Οι εταιρείες κατανοούν ότι το e-CRM έχει σημαντικές δυνατότητες, αλλά αντιμετωπίζουν την πρόκληση της οικοδόμησης της απαιτούμενης τεχνολογικής υποδομής γρήγορα και οικονομικά. (Anderson & Srinivasan, 2003)

Το Διάγραμμα 3.6 δείχνει πως το e-CRM επεκτείνει το CRM.



Διάγραμμα 3.6: Η επέκταση του CRM από το E-CRM

Πηγή: Anderson R, Srinivasan S, "E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework", 2003, Vol. 20, Issue 2, pp.123–138, Psychology & Marketing, Wiley InterScience.

3.5.2 Ορισμός e-CRM και λόγοι που οδήγησαν στην ανακάλυψη και χρήση του όρου

Το e-CRM είναι η χρήση των τεχνολογιών του Διαδικτύου για να διευκολυνθεί η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Η εμφάνιση του Διαδικτύου και η διαδεδομένη χρήση της τεχνολογίας web παρέχει μια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν δυνατότητες της τεχνολογίας για την ηλεκτρονική Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες (e-CRM). Οι εταιρείες συνειδητοποιούν σήμερα το γεγονός ότι ο πελάτης είναι ο οδηγός για την επιτυχία και την επιβίωση και έτσι οι εταιρείες επιδιώκουν να ικανοποιούν τη ζήτηση των πελατών τους και τις προσδοκίες τους με τη χρήση νέων τεχνολογιών. Πολλές εταιρείες κινούνται προς την παροχή υπηρεσιών βασισμένων στο Διαδίκτυο με σκοπό τη μείωση του κόστους και την παροχή υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο ώστε βελτιωθεί η εξυπηρέτηση του πελάτη και ο βαθμός ικανοποίησής του.

Ο όρος ηλεκτρονική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (e-CRM) είναι μια προσέγγιση που χρησιμοποιεί τεχνολογίες, όπως (websites, e-mail, συλλογή δεδομένων, αποθήκευση δεδομένων και εξόρυξη δεδομένων) για να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις σε υπάρχοντες πελάτες και να ενθαρρύνει τη συνεχή χρήση των online υπηρεσιών. (Chaffey, 2011)

Το e-CRM συνεπώς ασχολείται με εφαρμογές CRM στο Internet. Αυτές οι εφαρμογές στοχεύουν σε παροχή πρόσθετης αξίας για τους πελάτες μέσω της χρήσης της ιστοσελίδας της εταιρείας. είναι ένα μέρος της συνολικής στρατηγικής CRM της εταιρείας στο πως διαχειρίζεται την αλληλεπίδραση του πελάτη ανεξάρτητα από το χρόνο και το κανάλι που επιλέγει ο πελάτης (Feinberg, 2002). Το e-CRM θεωρείται το σύνολο όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για την απόκτηση, την οικοδόμηση και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες, στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά (Khalifa, 2002).

Οι δυνατότητες του e-CRM για την οικοδόμηση πελατειακών σχέσεων μπορούν να γίνουν γόνιμες μόνο όταν η εταιρεία είναι οργανωμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί γρήγορα και αποτελεσματικά να ανταποκρίνεται στα αιτήματα των πελατών. Είναι επιτακτικό τα αιτήματα των πελατών να μπορούν να αντιμετωπιστούν από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, με τη συμμετοχή διαφόρων οργανωτικών μονάδων (Kuttainen et al, 2005).

Το e-CRM επεκτείνεται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη που δημιουργούν αξία για τον πελάτη. Αξία για τον πελάτη μπορεί να είναι οι χαμηλότερες τιμές, η υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, η συνεχής ροή νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, η ταχύτερη ανταπόκριση, η ευκολία, και η προσαρμογή των προϊόντων και

υπηρεσιών. Η αξία είναι απαραίτητη και ορίζεται ως ό,τι οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ως αντάλλαγμα για κάποια προσφορά (Kuttainen et al, 2005).

Επιχειρήσεις οπλισμένες με μια κατανόηση του τι θέλουν οι πελάτες, και πώς και πότε το θέλουν, μπορούν να λάβουν σημαντικές αποφάσεις για να οδηγήσουν την επιχειρηματική στρατηγική, την οικοδόμηση εμπορικού σήματος και να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πιο επικερδείς πελάτες. Η σχετική επιτυχία ή την αποτυχία των προσπαθειών αυτών μπορεί να μετρηθεί και να τροποποιηθεί σε πραγματικό χρόνο, με την περαιτέρω ανύψωση των προσδοκιών των πελατών. Το e-CRM έχει γίνει πλέον απαίτηση και όχι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Harb & Emad, 2009; Harrigan et al, 2008; Pan & Lee, 2003)

Ένα πλήρως ολοκληρωμένο e-CRM σύστημα χαρακτηρίζεται από ταχύτερες και αυτοματοποιημένες υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες ηλεκτρονικά κάθε μέρα, όλη μέρα. Ως εκ τούτου, στο επίκεντρο του e-CRM είναι η ενσωμάτωση των front-office και back-office δραστηριοτήτων σε συνδυασμό με τις δια-τμηματικές λειτουργίες.

Ένα e-CRM πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες (Harb & Emad, 2009; Harrigan et al, 2008; Pan & Lee, 2003):

1. σχεδιασμό μιας αλληλεπίδρασης βασιζόμενη σε σχετικές πληροφορίες.
2. προσωποποίηση κάθε αλληλεπίδρασης.
3. εύρεση του πελάτη στο κατάλληλο τόπο και χρόνο.
4. διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης και το κλείσιμο της επακόλουθης συναλλαγής.

3.5.3 Λόγοι που οδήγησαν στο e-CRM

Η ανάγκη να διατηρηθεί η άμεση και διαδραστική επικοινωνία με τους τελικούς πελάτες και να προσφερθούν προστιθέμενης αξίας προϊόντα και υπηρεσίες, που στοχεύουν τόσο τους μεμονωμένους πελάτες καθώς και τους πελάτες των επιχειρήσεων -με στόχο την εξοικονόμηση κόστους και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των συναλλαγών.

Η καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες σε επικερδείς τομείς επιχειρήσεων προσφέρει ευκαιρίες για πρόσθετα έσοδα από τις υπάρχουσες πηγές και δημιουργεί επίσης νέες πηγές εσόδων. Ως εκ τούτου, δημιουργώντας ένα καινοτόμο τρόπο για να κερδίσει κανείς πελάτες και να τους πείσει να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες σε απευθείας σύνδεση απευθείας με την εταιρεία, ένας προμηθευτής μπορεί να παρακάμψει τους μεσαζόντες στην αλυσίδα αξίας και να αυξήσει έτσι τα έσοδα.

Τα e-CRM συστήματα επίσης, προσφέρουν τη δυνατότητα να μειώσουν εσωτερικές δαπάνες επεξεργασίας πληροφοριών. Για παράδειγμα, ορισμένες χαμηλής προστιθέμενης αξίας εργασίες (δηλ. δημιουργία και ενημέρωση βάσης δεδομένων των

πελατών) μπορεί να μετακυλίνουν στους πελάτες, οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν και να ενημερώσουν το προσωπικό τους προφίλ. (Constantelou, 2002; Chaffey, 2011; Pan & Lee, 2003)

3.5.4 Χαρακτηριστικά e-CRM

Τα χαρακτηριστικά ενός e-CRM είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες σε απευθείας σύνδεση. Απαιτούνται για την προσαρμογή, την προσωποποίηση και την αλληλεπίδραση με τον πελάτη.

Στη συνέχεια ακολουθεί μία ταξινόμηση των χαρακτηριστικών σύμφωνα με το πώς δρουν στην ικανοποίηση των πελατών (βλ. Πίνακα 3.1).

| Συγγραφέας | Ταξινόμηση των χαρακτηριστικών |
|---|--|
| 1) Feinberg (2002), Sterne (1996) | α) Επικοινωνία και πληροφορίες, γενικά χαρακτηριστικά εφαρμογών e-CRM (π.χ., την προσαρμογή του site, μηχανή αναζήτησης, e-mails, πίνακες ανακοινώσεων, chats) |
| | β) E-commerce χαρακτηριστικά (π.χ., online αγορές, σε απευθείας σύνδεση πληροφορίες για το προϊόν, προεπισκόπηση προϊόντος, συνδέσεις) |
| | γ) Μετά την πώληση υποστήριξη χαρακτηριστικά (π.χ., ερωτήσεις, παράπονα ικανότητα, ανταλλακτικά). |
| 2) Bhattacharjee (2001) (σύμφωνα με τρία σημεία επαφής των πελατών) | α) Μάρκετινγκ (π.χ., εξατομικευμένο, έναν-προς-έναν μάρκετινγκ) |
| | β) Πωλήσεις (π.χ., εργαλεία / διασύνδεση για την ολοκλήρωση μιας πώλησης) |
| | γ) Εξυπηρέτηση (π.χ., εργαλεία / διεπαφή για την επίλυση των παραπόνων των πελατών) |
| 3) Rust and Lemon (2001) | α) 1-προς-1 μάρκετινγκ (π.χ., το περιεχόμενο του ιστοτόπου, η προσαρμογή, τα εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας και η συνομιλία) |
| | β) εξατομίκευση (π.χ., σε "πραγματικό χρόνο" μάρκετινγκ - δηλαδή, αλλάζοντας τις προσφορές των προϊόντων σε πραγματικό χρόνο με βάση τις επιλογές και τις δράσεις των πελατών "click-to-talk"-εφαρμογές - δηλαδή, κάντε κλικ για να έχει μια κλήση εκπρόσωπου πίσω και web self-service - δηλαδή, τη συνεχή ενημέρωση της ιστοσελίδας και συχνές ερωτήσεις με βάση τα συχνότερα σε αναζήτηση θέματα). |
| 4) Nysveen and Lexhagen (2001), Nysveen (2003) (σύμφωνα με τις λειτουργίες τους) | α) Online υπηρεσίες κρατήσεων και σε απευθείας σύνδεση υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (π.χ., στοιχεία επικοινωνίας, πολυμέσα, μηχανή αναζήτησης, συχνές ερωτήσεις, πολλές γλώσσες, συνδέσμους προς άλλους δικτυακούς τόπους, την κοινότητα των πελατών, χάρτες, |

| | |
|---|--|
| | εργαλεία υποστήριξης αποφάσεων όπως τα χρονοδιαγράμματα, σύγκριση τιμών, την εξατομίκευση, push-based υπηρεσία όπως όπως δελτία καιρού, και διεπαφές κινητών). |
| 5) Khalifa (2002), Khalifa and Shen (2005) (σύμφωνα με τις φάσεις του κύκλου αγορών) | α) Προ-πωλήσεις e-CRM (π.χ., παραμετροποίηση τοποθεσίας, εναλλακτικά δίκτυα, έρευνα) |
| | β) Διαδικασία Πωλήσεων e-CRM (π.χ., παραμετροποίηση του προϊόντος, τις μεθόδους πληρωμής, δυναμική τιμολόγηση) |
| | γ) Μετά την πώληση e-CRM (π.χ., online πώληση των ανταλλακτικών, της επίλυσης προβλημάτων, online κοινότητα, κέντρο ιστοσελίδας). |

Πίνακας 3.1 : Ταξινομήσεις των χαρακτηριστικών E-CRM.

Πηγή :Sivaraks P, Krairit D, Esichaikul V, “Measuring E-CRM Implementation and Outcomes from the Customers’ Perspectives”, 2010, Technology Management for Global Economic Growth (PICMET), 2010 Proceedings of PICMET '10, pp. 1-10.

3.6 Οφέλη του e-CRM

Υπάρχει μια πληθώρα ειδικών ευεργετημάτων που θα προκύψουν από την εφαρμογή ενός e-CRM συστήματος.

Ένα e-CRM σύστημα βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν το πραγματικό κόστος της απόκτησης και της διατήρησης μεμονωμένων πελατών και αυξάνει την αφοσίωση των πελατών. Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να στρέφει το χρόνο και τους πόρους της για να διατηρήσει τους πιο επικερδείς πελάτες.

Οι λεπτομερείς πληροφορίες που λαμβάνονται από το e-CRM σύστημα επιτρέπουν στην εταιρεία να γνωρίζει τη συμπεριφορά των πελατών, δηλαδή με άλλα λόγια να επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικό μάρκετινγκ. Άλλα οφέλη που αναφέρονται είναι τα εξής: βελτιωμένες υπηρεσίες στραμμένες προς τους πελάτες, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και μείωση του κόστους.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα που επιτρέπεται το Διαδίκτυο είναι το ξεπέρασμα του εμποδίου των γεωγραφικών ορίων. Σε περιφερικές και το σχετικά μικρές οικονομίες είναι ζωτικής σημασίας οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να δουν μια αγορά, εκτός από μια εγχώρα που υπάρχει διαθέσιμη για το προϊόν τους ή την προσφορά των υπηρεσιών τους. Εκτός από τη δυνατότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι τεχνολογίες του Διαδικτύου διευκολύνουν τη διαχείριση των πελατών και σε άλλες χώρες. Έτσι, ένα e-CRM διευκολύνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά και τη διεθνοποίηση. Μια αποτελεσματική e-CRM στρατηγική μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να κερδίσει τόσο την πρόσβαση σε νέους διεθνείς καταναλωτές, και προμηθευτές και επιπλέον

τους βοηθά στην απόκτηση (και ανταλλαγή) πολύτιμων δεδομένων των ενδιαφερομένων. Ένα τέτοιο σύστημα θα έχει θετικές συνέπειες για την επιβίωση της επιχείρησης, και ως εκ τούτου, θα ενισχύει την ικανότητά τους να ανταγωνίζονται και να αναπτύχθουν. (Chaffey, 2011; Harrigan et al, 2008)

Η εξατομίκευση των σχέσεων είναι ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα του e-CRM. Με την ηλεκτρονική καταγραφή της αγοραστικής ιστορίας των πελατών και την παροχή των μετρήσεων για τον υπολογισμό της κερδοφορίας του κάθε πελάτη, το e-CRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τις προσφορές και την πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς. Ένα παράδειγμα θα ήταν εξατομικευμένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προσφέροντας το σωστό προϊόν στο σωστό πελάτη στο σωστό χρόνο. Η προσαρμογή μπορεί να βελτιώσει την ήδη υπάρχουσα ευελιξία που είναι βασική δύναμη μιας επιχείρησης κατά μεγαλύτερο ανταγωνιστή της. Ένα e-CRM βελτιώνει την εξατομίκευση της επικοινωνίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης και τις προσφορές προϊόντων, η οποία μπορεί να βελτιώσει τη φύση των πελατών και τα επίπεδα εξυπηρέτησης τους. (Chaffey, 2011; Harrigan et al, 2008)

Έτσι, αναπτύσσοντας μια e-CRM στρατηγική για τη διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, ένας οργανισμός θα είναι καλύτερα εξοπλισμένος να εξυπηρετήσει τις επιθυμίες των πελατών του και συνεπώς να βελτιώσει την πίστη τους, η οποία με τη σειρά της θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία του οργανισμού. Η δέσμευση των πελατών είναι ένα από τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και είναι λιγότερο ακριβό να διατηρείς από το να προσελκύεις πελάτες.

Σε γενικές γραμμές, ένα βασικό πλεονέκτημα του e-CRM είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τόσο στο εσωτερικό όσο και σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού, αποκτώντας μια εγγενή και σχεδόν ακριβή γνώση του τι θέλουν οι πελάτες. Ένα e-CRM συντελεί στη μείωση του κόστους, επιτρέποντας την αποδοτικότερη επιχειρηματική πρακτική και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εν ολίγοις, τα οφέλη που θα προκύψουν είναι πολλά. Μπορεί να διευκολύνει την είσοδο σε νέες αγορές, την εξατομίκευση των σχέσεων με τους πελάτες και να δημιουργήσει μεγαλύτερη αποδοτικότητα στο μάρκετινγκ, καθώς και να επιδράσει πάνω στην πίστη των πελατών. (Chaffey, 2011; Harrigan et al, 2008)

3.7 Κύριες εφαρμογές του e-CRM

Οι εταιρείες κατανοούν ότι το e-CRM έχει σημαντική δυναμική, αλλά αντιμετωπίζουν την πρόκληση της οικοδόμησης της τεχνολογικής υποδομής που απαιτείται γρήγορα και χωρίς μεγάλο κόστος.

Μία από τις θεμελιώδεις απαιτήσεις μιας επιτυχημένης e-CRM λύσης είναι η πρόκληση της ενοποίησης όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με τον πελάτη σε μια ενιαία προβολή. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα πολυκαναλικό ρεύμα εισόδου που μπορεί να λάβει πληροφορίες από οποιοδήποτε από τις αναγνωρισμένες διεπαφές πελατών και να τις χρησιμοποιήσει για να συμπληρώσει την ενιαία άποψη. Θα μπορούσε να διευκολυνθεί στη συνέχεια η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των καναλιών και να μεταμορφώσει σε ουσιαστικό τον διακαναλικό διάλογο με τους πελάτες. Αυτό αποτελεί τη βάση για την ευφυή διαχείριση των μελλοντικών αλληλεπιδράσεων των πελατών και επιτρέπει τη δημιουργία εξατομικευμένων προσφερόμενων υπηρεσιών. (Pan & Lee, 2003).

Επιπλέον, το e-CRM μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και σε όλους τους κλάδους να προσφέρουν ένα-προς-ένα μάρκετινγκ στους πελάτες. Οι e-CRM εφαρμογές έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα τεράστιο ποσό αξίας επιτρέποντας στις εταιρείες να συλλέγουν, να οργανώνουν και να διαδίδουν έναν πλούτο πληροφοριών των πελατών. Το e-CRM ως ιδέα έχει σχεδιαστεί για να καταλάβουν οι επιχειρήσεις ποιοι είναι οι πελάτες τους και ποια τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν, μόνο τότε είναι δυνατόν να τους παρέχουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν. Ένα μοντέλο εξοπλισμένο με τις υποδομές που είναι απαραίτητες για το e-CRM φαίνεται στο Διάγραμμα 3.7.

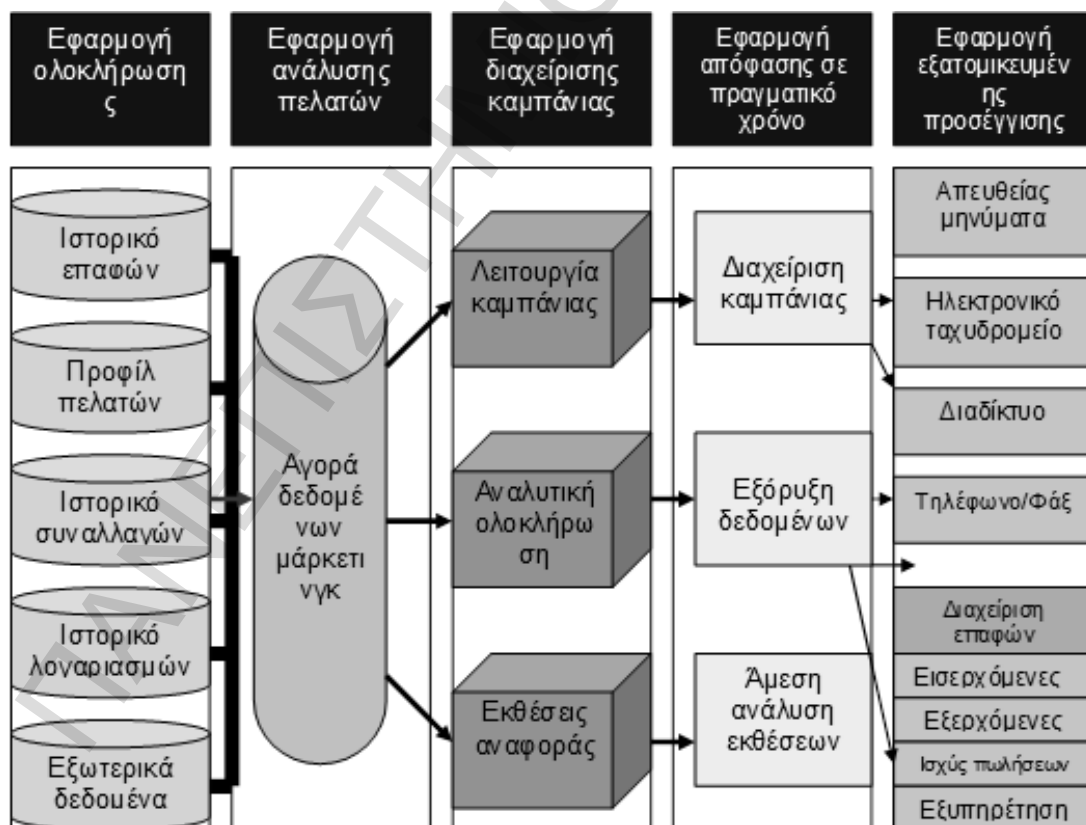
Εξοπλισμένες με αυτές τις υποδομές, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν συνεχώς σημαντική αξία για τον πελάτη. Η εφαρμογή αυτή επιτρέπει στις εταιρείες να προσδιορίσουν και να ανταποκριθούν έγκαιρα και με ακρίβεια στους πελάτες τους, αν οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα μέσω ενός φυσικού καταστήματος, ένα τηλεφωνικού κέντρου, ή μιας ιστοσελίδας.

Δεδομένου ότι η εφαρμογή είναι δυναμική, η ταχύτητα και η ακρίβεια είναι ζωτικής σημασίας για να επιτρέψει μια πραγματική ανταλλαγή αξίας με τους πελάτες. Τα μέτρα ανάλυσης της συμπεριφοράς των πελατών προβλέπουν, και ερμηνεύουν τις συμπεριφορές των πελατών, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν την αποτελεσματικότητα του e-CRM σε όλα τα εισερχόμενα και εξερχόμενα κανάλια.

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι της ανάλυσης των εφαρμογών των πελατών: σε απευθείας σύνδεση επεξεργασία αναλυτικών δεδομένων, εξόρυξη δεδομένων και στατιστικά στοιχεία. (Pan & Lee, 2003)

Η εφαρμογή της διαχείρισης καμπάνιας χρησιμοποιεί τα αποθηκευμένα δεδομένα για το σχεδιασμό και την εκτέλεση πολλών, ιδιαίτερα στοχευμένων εκστρατειών στην πάροδο του χρόνου, χρησιμοποιώντας εναύσματα που ανταποκρίνονται σε χρονικά γεγονότα και τη συμπεριφορά των πελατών. (Pan & Lee, 2003)

Επιπλέον, επειδή οι πελάτες είναι όλο και περισσότερο προσβάσιμοι μέσω διαφόρων καναλιών επικοινωνίας, το επιτυχές e-CRM απαιτεί μια εφαρμογή που προσεγγίζει πελάτες όπου και αν βρίσκονται: στο σπίτι, στη δουλειά, ή ενώ ταξιδεύουν. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή επιτρέπει την ενσωμάτωση των πολυκαναλικών επικοινωνιών με μεμονωμένους πελάτες, και στη συνέχεια αυξάνει την πιθανότητα της διατήρησης των πελατών. Επομένως, μια αποτελεσματική σε πραγματικό χρόνο εφαρμογή απόφασης προωθεί την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εταιρειών και των πελατών. Σε γενικές γραμμές, οι πελάτες αφού αλληλεπιδρούν με διάφορους προμηθευτές για να πάρουν τις σχετικές πληροφορίες, διεξαγάγουν συγκριτική ανάλυση, και στη συνέχεια να αποφασίζουν ποια προϊόντα να αγοράσουν, σε πραγματικό χρόνο που παρέχει αποτελεσματικά προστιθέμενης αξίας κατάλληλα χαρακτηριστικά και λειτουργικότητα. Επιπλέον η πρόσφατη τεχνολογία καθιστά δυνατή την εξατομίκευση προϊόντων και υπηρεσιών για ένα μεγάλο αριθμό πελατών με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Για να επιτευχθεί ένα-προς-ένα μάρκετινγκ και εξυπηρέτηση, που βασίζεται στο προφίλ του πελάτη και επιτρέπει την προσαρμοσμένη προσφορά προϊόντος και υπηρεσιών απαιτείται η ενσωμάτωση πληροφοριών. (Pan & Lee, 2003)



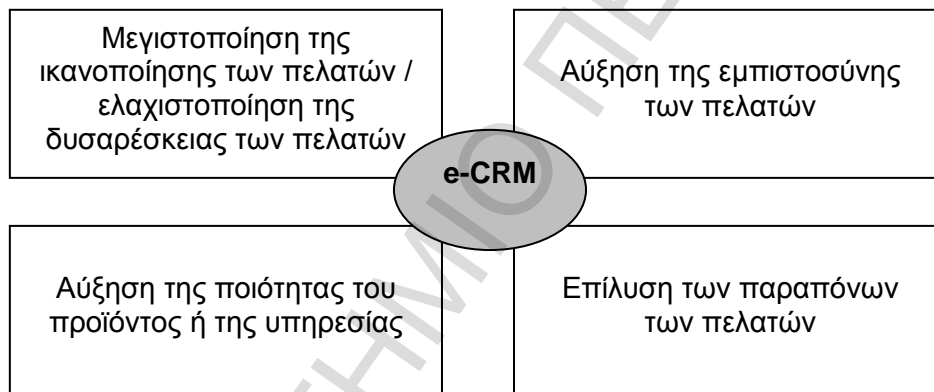
Διάγραμμα 3.7: Η σχέση ανάμεσα στις κύριες εφαρμογές του e-CRM

Πηγή: Pan S, Lee J-N, "Using e-crm for a unified view of the customer", 2003, Vol. 46, No. 4, COMMUNICATIONS OF THE ACM.

3.8 Τα συστατικά στοιχεία ενός e-CRM και οι κύριες συνιστώσες των διαδικασιών του

3.8.1 Κύρια στοιχεία ενός e-CRM

Ένα επιτυχημένο e-CRM απαιτεί την τήρηση μιας σταθερής και συνεπούς στρατηγικής που εστιάζει στους στόχους της διατήρησης και της εμπιστοσύνης των πελατών και της χρήσης του χειρισμού των δεδομένων τους για την επίλυση προβλημάτων και στην αντιμετώπιση θεμάτων που εγείρονται από πελάτες. Τα κύρια συστατικά στοιχεία του e-CRM που θα αναλύσουμε περιλαμβάνουν: i) μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών / ελαχιστοποίηση της δυσαρέσκειας των πελατών, ii) την αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών, iii) αύξηση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και iv) την επίλυση των παραπόνων των πελατών, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 3.8.



Διάγραμμα 3.8: Κύρια στοιχεία ενός e-CRM

Πηγή: Cho. Y, Il Im, Hiltz. R, Fjermestad. J, "An Analysis of Online Customer Complaints: Implications for Web Complaint Management", Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences – 2002.

A) Μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών / ελαχιστοποίηση της δυσαρέσκειας των πελατών

Παρά το γεγονός ότι η ικανοποίηση του πελάτη έχει αναγνωριστεί ως η βασική συνιστώσα του e-CRM, στο ζήτημα του πώς να ελαχιστοποιηθεί η ηλεκτρονική δυσαρέσκεια των πελατών δεν έχει λάβει πολύ προσοχή. Όπως και με κάθε συναλλαγή, η ηλεκτρονική ικανοποίηση / δυσαρέσκεια των πελατών σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από το πόσο διαφέρουν οι προσδοκίες του πελάτη από την πραγματική απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (ό τι τα παραδοσιακά οι έμποροι αναφέρουν ως *disconfirmation of expectations*).

Οι ηλεκτρονικές δυσαρέσκειες των πελατών συνήθως προκύπτουν από ανεκπλήρωτες προσδοκίες για ένα προϊόν, ένα θέμα τεχνολογίας ή παράγοντες

αξιολόγησης που περιλαμβάνουν το περιεχόμενο των πληροφοριών, τα προσαρμοσμένα προϊόντα, βολική υποστήριξη μετά την πώληση, προστασία της ιδιωτικής ζωής, γρήγορη και ακριβή παράδοση κ.τ.λ.

Από την άλλη μεριά η ηλεκτρονική ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται κυρίως από την ταχύτητα παράδοσης, το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται και την ευκολία. (Cho et al, 2002)

Β) Αύξηση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ηλεκτρονικά συστήματα ανατροφοδότησης για να μοιράζονται τις αξιολογήσεις τους για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Στην πιο απλή τους μορφή, αυτά τα συστήματα έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων όταν το προϊόν ή η ποιότητα των υπηρεσιών αναφέρονται ως ικανοποιητικά ή αντιθέτως τη μείωση των πωλήσεων όταν εξακολουθούν να υπάρχουν παράπονα των πελατών. (Cho et al, 2002)

Γ) Αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών

Η "Ηλεκτρονική πιστότητα" έχει λάβει περισσότερη προσοχή πρόσφατα. Σύμφωνα με το Διαδίκτυο είναι ένα δυναμικά ισχυρό εργαλείο για την ενδυνάμωση των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους. Μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι πελάτες που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά σήμερα παρουσιάζουν μια σαφή ροπή προς την πίστη, η οποία μπορεί να ενισχυθεί με τη σωστή χρήση της τεχνολογίας Web. Επιπλέον η καθιέρωση αποτελεσματικών σχέσεων και η μεγαλύτερη αφοσίωση στους πελάτες φέρνει συνήθως βελτιωμένα αποτελέσματα όσον αφορά τη χρήση των πελατών. Πρέπει να ενθαρρύνεται η χρήση των παραπόνων για τη βελτίωση διαύλων επικοινωνίας μεταξύ αγοραστών και πωλητών και για τη μετατροπή των δυσαρεστημένων πελατών σε ευχαριστημένους και πιστούς πελάτες που θα επαναλαμβάνουν την αγορά. (Cho et al, 2002)

Δ) Επίλυση των παραπόνων των πελατών

Η ορθή διαχείριση των ηλεκτρονικών καταγγελιών έχει άμεση επίδραση στη διατήρηση το πελάτη. Η διαχείριση των παραπόνων αναφέρεται στις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των διαφορών και για τη βελτίωση των αναποτελεσματικών προϊόντων ή υπηρεσιών με στόχο τη δημιουργία μιας επιχείρησης αξιόπιστης στα μάτια των πελατών. Η διαχείριση των παραπόνων είναι μια πολύ βασική διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει έπειτα από διορθώσεις, στην αύξηση της απόδοσης. Οι online πελάτες μπορούν να υποβάλουν τα παράπονά τους με δύο

τρόπους: α) άμεσα στην εταιρεία από την οποία προμηθεύονται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ή β) έμμεσα μέσω δημοσίων και μη κερδοσκοπικών ιστοσελίδων ανατροφοδότησης πληροφοριών. (Cho et al, 2002).

3.8.2 Κύριες συνιστώσες των διαδικασιών ενός e-CRM

Οι διαδικασίες e-CRM αποτελούνται από τέσσερα κύρια στοιχεία: συμμετοχή, αγορά, εκπλήρωση και υποστήριξη (βλ. Διάγραμμα 3.9). Αυτά αναλυτικά είναι τα εξής:

1) Στοιχείο Συμμετοχής

Το στοιχείο της συμμετοχής περιλαμβάνει την απόκτηση και τη χρήση του κατάλληλου δικτύου που θα δελεάσει τους κατάλληλους πελάτες να αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Το ηλεκτρονικό CRM ωστόσο δεν περιλαμβάνει μόνο το online μάρκετινγκ με τις πωλήσεις του και την εξυπηρέτηση, αλλά υποστηρίζει αυτές τις λειτουργίες και μέσω όλων των παραδοσιακών τρόπων διαχείρισης.

Στο στοιχείο της συμμετοχής όμως αναφερόμαστε κυρίως στο αλληλεπιδραστικό μάρκετινγκ, με το οποίο εντοπίζονται όλες οι κινήσεις των πελατών και στέλνονται οι κατάλληλες προσφορές, προτάσεις και διαφημίσεις. Χρησιμοποιείται το προφίλ των πελατών και διαφήμιση και έτσι όταν ένας πελάτης ξεκινά να αναζητά πληροφορίες online ή offline για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να συγκρίνει, να αμφισβητεί, να αλληλεπιδρά, να ρωτά, να ακούει και να διαμορφώνει την τελική του απόφαση. Το e-CRM πρέπει να υποστηρίξει αυτές τις δραστηριότητες, καθώς και τον προσδιορισμό των αναγκών και την επίλυση των προβλημάτων των πελατών.

Όλα αυτά οδηγούν στην εξατομίκευση δηλαδή στην προσαρμογή των πληροφοριών σε συγκεκριμένο χρήστη. Η πρόσβαση σε κοινή βάση δεδομένων των πελατών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κάνουν πιο αποτελεσματικά cross-selling και up-selling. Η πρόσβαση στις πλήρεις πληροφορίες του πελάτη μπορεί να διευκολύνει τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια πιο πλούσια εμπειρία από τον πελάτη. Άλλη πτυχή της ενασχόλησής τους με έναν πελάτη είναι ο συντονισμός της προσπάθειας με τους συνεργάτες. Οι περισσότεροι πελάτες δεν θέλουν να πουν όχι για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία σε πολλές εταιρείες σε σύντομο χρονικό διάστημα. Για να αποφύγουν ενδεχόμενη ενόχληση των πελατών, οι συνεργάτες πρέπει να κάνουν κοινή χρήση και διαχείριση πληροφοριών σχετικά με τις προθέσεις ή τις προοπτικές δυνητικών πελατών. Ένα άλλο σημείο είναι ότι οι online προοπτικές κατευθύνονται προς τον εταίρο του καναλιού που μπορεί να προσφέρει την καλύτερη εξυπηρέτηση στον πελάτη. Όλες αυτές οι προοπτικές καταγράφονται αυτόματα σε μια βάση δεδομένων. Η εξόρυξη δεδομένων του πελάτη και η αποθήκευση δεδομένων υποστηρίζει αυτούς τους τύπους

των αναλύσεων και επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει αποτελεσματικά την εμπορικές εκστρατείες. Η πλήρης διαχείριση της γνώσης επιτρέπει την εξατομίκευση και το έναν-προς-έναν μάρκετινγκ. Το ιστορικό των πωλήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαμορφωθεί και να δημιουργηθεί ένας πελάτης. (Dawn et al, 2001)

2) Στοιχείο Αγοράς

Η αγορά είναι η διαδικασία όπου ο πελάτης επιλέγει και αναλαμβάνει την υποχρέωση να αγοράσει ένα προϊόν. Αυτό περιλαμβάνει μια ποικιλία επιλογής, μηχανισμούς πληρωμής και τους μηχανισμούς διαχείρισης της παραγγελίας. Η αγορά ανέκαθεν ήταν μια διαδικασία πώλησης. Ο πελάτης όμως δεν κάνει διάκριση ανάμεσα στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις, και στην υποστήριξη, αυτός / αυτή ασχολείται με την επιχείρηση.

Η επιλογή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας διευκολύνεται από τις εφαρμογές πραγματικού χρόνου. Έτσι η παραγγελία του πελάτη συνδέεται με το Enterprise Resource Planning (ERP) ή με ένα back-office σύστημα για τη δυναμική τιμολόγηση, just-in-time (JIT) απογραφή ελέγχου και άλλους υλικοτεχνικούς και πελατοκεντρικούς μηχανισμούς.

Έτσι δημιουργούνται προσδοκίες των πελατών που είναι πιο ακριβείς, επειδή δίνεται στον πελάτη η ακριβής ημερομηνία παράδοσης και πληροφορίες για την κατάσταση της παραγγελίας. Οι πελάτες που θέλουν να κάνουν σταδιακές αλλαγές στις παραγγελίες μέχρι τη στιγμή της αποστολής, θέλουν να δουν το παρελθόν της παραγγελίας τους.

Για τους λόγους αυτούς, ένα σύστημα πρέπει να υπερβαίνει ώστε να δημιουργεί μια πραγματική αξία για τον πελάτη. Πρέπει να παρέχεται πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο στο σχεδιασμό και την πρόγνωση, την κατασκευή τον προγραμματισμό, τη διανομή και την ανάπτυξη σχεδιασμού, και τη μεταφορά και τον προγραμματισμό δεδομένων. Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού βελτιστοποιεί την παράδοση αγαθών και υπηρεσιών και πληροφορίες από τον προμηθευτή προς τον πελάτη. Με βάση αυτή την πραγματική προσφορά και ζήτηση μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί με τη δημιουργία δυναμικής τιμολόγησης, τις ευκίνητες διαμορφώσεις προϊόντων ή υπηρεσιών την προώθηση και την σύνθεση βελτιώσεων στο προϊόν. (Dawn et al, 2001).

3) Στοιχείο Εκπλήρωσης

Η εκπλήρωση διαχειρίζεται πληροφορίες σχετικά με την κίνηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Πρόκειται για ένα υποσύνολο της διαχείριση της γνώσης, δεδομένου ότι απαιτεί γνώση της κυκλοφορίας των προϊόντων ή την παροχή των πληροφοριών από την αλυσίδα προμηθειών.

Ο ρόλος της εκπλήρωσης είναι να στέλνεται ένα προϊόν, ή να παρέχεται μια υπηρεσία και να έχουν ολοκληρωθεί οι όροι της συμφωνίας με τον πελάτη. Ο πελάτης πρέπει να παίρνει το σωστό προϊόν στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή. Οι επιχειρήσεις θέλουν να υλοποιούνται όλα αυτά στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Μια στρατηγική για την εκπλήρωση μπορεί να σημαίνει μια σχέση με τον προμηθευτή να παραδίδουν απευθείας στους πελάτες της επιχείρησης αντί σε αυτή.

Ένας τομέας μείζονος ανησυχίας για την εκπλήρωση είναι οι παγκόσμιες πωλήσεις. Πολλές επιχειρήσεις να είναι πολύ ενθουσιασμένες για τη δυνητική πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες σε όλο τον κόσμο. Η δυσκολία είναι ότι μια επιχείρηση μπορεί να μην έχει όλες τις πολιτικές και διαδικασίες ώστε να είναι σε θέση να κάνει παγκόσμιες εξαγωγές. Μπορεί να εκτεθούν συχνά σε πολύ μεγάλο κίνδυνο παραβίασης της τελωνειακής ή εμπορικής συμμόρφωσης με νόμους, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε πρόστιμα και αρνητική δημοσιότητα. Αυτή είναι μια ενσωμάτωση της διακυβέρνησης των ενδιαφερομένων λειτουργιών.

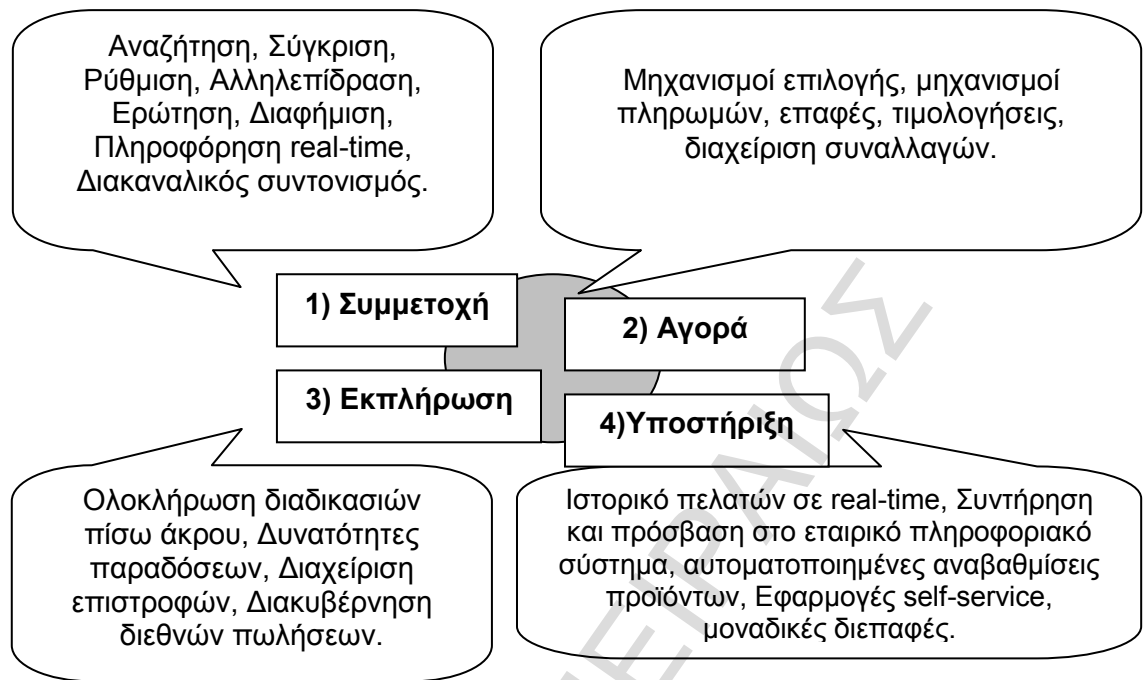
Αν η back-end ολοκλήρωση, παράδοση και παράγοντες διακυβέρνησης δεν λαμβάνονται υπόψη η λειτουργία μπορεί να συνεπάγεται μείωση της κερδοφορίας και θα μπορούσε σε μόνιμη βάση να καταστρέψει τις πελατειακές σχέσεις. (Dawn et al, 2001).

4) Στοιχείο Υποστήριξης

Οι έμποροι έχουν συνειδητοποιήσει και εκτελούν προληπτική εξυπηρέτηση των πελατών που μπορεί επίσης να μετατρέπουν σε αγοραστές καθώς και αυξάνουν τη σταδιακή αξία για την αγορά κάθε πελάτη.

Το Self-service είναι μια εφαρμογή της εξατομίκευσης και την εμπιστοσύνη που περιλαμβάνει η ικανότητα του συστήματος να χειριστεί τις επιθυμίες των πελατών». Επίσης η προοπτική που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, ο πελάτης θα πρέπει να ειδοποιείται όταν υπάρχουν διαθέσιμες ενημερώσεις και αναβαθμίσεις.

Οι τρόποι με τους οποίους η διαχείριση της γνώσης επιτρέπει την υποστήριξη μέσω της παροχής του πλήρους ιστορικού του πελάτη σε πραγματικό χρόνο, τη συντήρηση και την πρόσβαση σε εταιρικές βάσεις γνώσης ή γνώσης του κλάδου. (Dawn et al, 2001).



Διάγραμμα 3.9: Κύριες συνιστώσες των διαδικασιών ενός E-CRM.

Πηγή: Dawn Jutla, Craig J, Bodorik P, "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness", Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences – 2001.

3.9 CRM and e-CRM

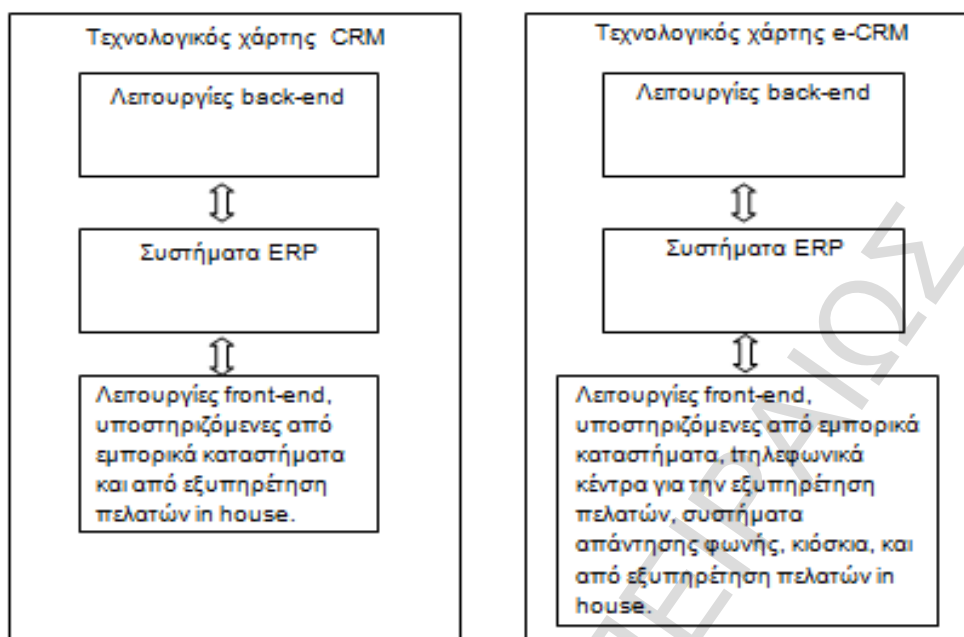
Το CRM είναι μια στρατηγική για να χτίσουν οι επιχειρήσεις μακρά σχέση με τους πολύτιμους πελάτες. Σύμφωνα με Khouiry (2005) το CRM είναι η στρατηγική χρήση των πληροφοριών, των ανθρώπων, των διεργασιών και της τεχνολογίας για να διαχειριστεί μια επιχείρηση τη σχέση με τους πελάτες σε κάθε επιχειρηματικό τομέα (μάρκετινγκ, πωλήσεις, υπηρεσίες και στήριξη). Από την άλλη πλευρά, το Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό επιχειρείν ευθύνονται για το "e", στο όρος e-CRM. Το e-CRM επεκτείνει τις παραδοσιακές τεχνικές CRM με την ενσωμάτωση των τεχνολογιών των νέων ψηφιακών καναλιών, όπως το Web, το e-mail και τις ασύρματες συνδέσεις στις παραδοσιακές διαδικασίες του CRM. Το διάγραμμα 3.10 δείχνει τη διαφορά μεταξύ CRM και e-CRM.



Διάγραμμα 3.10: Διαφορά μεταξύ CRM και e-CRM

Πηγή: Pan S, Lee J-N, "Using e-crm for a unified view of the customer", 2003, Vol. 46, No. 4, COMMUNICATIONS OF THE ACM.

Οι διαφορές ανάμεσα στο CRM και στο e-CRM είναι λεπτές αλλά σημαντικές και σχετίζονται ιδιαίτερα με το κομμάτι της τεχνολογίας. Αυτές οι διαφορές απεικονίζονται στο Διάγραμμα 3.11.



Διάγραμμα 3.11: Διαφορά μεταξύ CRM και e-CRM

Πηγή: Satish C, Strickland T, Technological differences between CRM and E-CRM, 2004, Volume V, No 2, Issues in Information Systems.

Ο Πίνακας 3.2 συνοψίζει όλες τις τεχνολογικές διαφορές μεταξύ CRM και e-CRM.

| Κριτήριο | CRM | e-CRM |
|-------------------------------|---|---|
| Επαφές πελατών | Κάποιο τηλέφωνο ή φαξ ή κάποιο κατάστημα λιανικής πώλησης. | Εκτός τηλεφώνου τώρα προστίθενται το διαδίκτυο, το email, οι ασύρματες και κινητές PDA τεχνολογίες. |
| Διεπαφή του συστήματος | Συνεργασία με εφαρμογές back-end μέσω του ERP συστήματος. | Σχεδιασμένη για εφαρμογές front-end που με την σειρά τους αλληλεπιδρούν με εφαρμογές back-end μέσω του ERP συστήματος, αποθηκών δεδομένων και αγορές δεδομένων. |
| Εναέριο δίκτυο | Οι εφαρμογές που χρειάζονται Web απαιτούν έναν υπολογιστή για τη λήψη πολλών εφαρμογών που πρέπει να αναδιατυπωθούν μέσω διαφορετικών πλατφορμών. | Όχι μεγάλη προσπάθεια, ο φυλλομετρητής είναι η πύλη του πελάτη στο ECRM. |

| Κριτήριο | CRM | e-CRM |
|--|---|---|
| Προσαρμογή και εξατομίκευση των πληροφοριών | Διαφορετικά κοινά απαιτούν διαφορετικές οπτικές και τύπους πληροφοριών. Οι προσωπικές οπτικές για τα διαφορετικά κοινά δεν είναι δυνατές. Η ατομική προσαρμογή άλλωστε απαιτεί αλλαγές προγραμματισμού. | Υψηλές εξατομικευμένες “δυναμικές” και προσωπικές οπτικές που βασίζονται στις αγορές και στις προτιμήσεις είναι εφικτές. Κάθε κοινό προσαρμόζει τις οπτικές. |
| Εστίαση του συστήματος | Το σύστημα είναι σχεδιασμένο με βάση τις λειτουργίες συγκεκριμένης εργασίας και των προϊόντων. Οι εφαρμογές που είναι διαμορφωμένες για το web είναι σχεδιασμένες γύρω από ένα τμήμα ή μια επιχειρηματική μονάδα. | Το σύστημα είναι σχεδιασμένο με βάση τις ανάγκες των πελατών. Οι εφαρμογές που είναι διαμορφωμένες για το web δεν περιορίζονται γύρω από ένα τμήμα ή μια επιχειρηματική μονάδα. |
| Συντήρηση του συστήματος και τροποποίηση | Η εφαρμογή καθυστερεί και η διαχείριση έχει υψηλό κόστος γιατί το σύστημα βρίσκεται σε διάφορα σημεία και σε ποικίλους σέρβερ. | Μειωμένος χρόνος και κόστος. Η εφαρμογή των συστημάτων και η επέκτασή τους μπορεί να γίνει εύκολα διαχειρίσιμη από μία τοποθεσία και έναν σέρβερ. |

Πίνακας 3.2: Τεχνολογικές διαφορές μεταξύ CRM και E-CRM

Πηγή: Satish C, Strickland T, Technological differences between CRM and E-CRM, 2004, Volume V, No 2, Issues in Information Systems,

3.10 Balanced scorecard στο e-CRM και μέτρηση αποτελεσματικότητας του e-CRM

3.10.1 Μέτρηση αποτελεσματικότητας της χρήσης του e-CRM

Οι παράγοντες αξιολόγησης περιλαμβάνουν πληροφορίες, συμφωνία, και συστατικά διακανονισμού, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την απευθείας σύνδεση των παραπόνων των πελατών και να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στον Πίνακα 3.3 παρατίθενται κάποιες μονάδες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της χρήσης του e-CRM.

| |
|--|
| Διατήρηση πελατών. Υπάρχον ρυθμός απώλειας πελατών, ρυθμός διατήρησης πελατών, βαθμός ικανοποίησης πελατών. |
| Ικανοποίηση πελατών. Χρόνοι ηγεσίας, παράδοση on-time, συνεχόμενη ροή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, προβλέψεις για μελλοντικές ανάγκες, προϊοντική προσαρμογή, εξατομίκευση, ευκολία, ομαδικό πνεύμα, μειωμένα κόστη στους πελάτες σε σχέση με των προμηθευτών, διαθεσιμότητα προϊόντων και υπηρεσιών. |
| Απόκτηση νέων πελατών. Αλλαγή του προφίλ για την απόκτηση ποσοστού. |
| Κερδοφορία πελατών. Ποσοστό κόστους των πελατών ανά κομμάτι αγοράς, ποσοστό των προφίλ των επιθυμητών ποσοστών, μερίδιο αγοράς και πορτοφολιού στα στοχευμένα τμήματα. |

Πίνακας 3.3: Μονάδες μέτρησης της αποτελεσματικότητας της χρήσης του e-CRM

Πηγή: Dawn Jutla, Craig J, Bodorik P, 2001 "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness".

Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφορες εναλλακτικές προσεγγίσεις για τη μέτρηση της επίδοσης του e-CRM.

Ο Chang (2005) προτίμησε το TOE πλαίσιο (τεχνολογία-οργανισμός-περιβάλλον). Σε μια άλλη προσπάθεια, ο Καρακώστας (2005) αξιολογεί την επίδοση με βάση την αποτελεσματικότητα του κόστους, το ROI, την επίδοση μετά την υλοποίηση, τη λειτουργικότητα και τη συμβατότητα. Ο Kellen (2002) ανέλυσε και ομαδοποίησε διάφορες προσεγγίσεις σε τέσσερις κατηγορίες (Kimiloglu H, Zarali H, 2009):

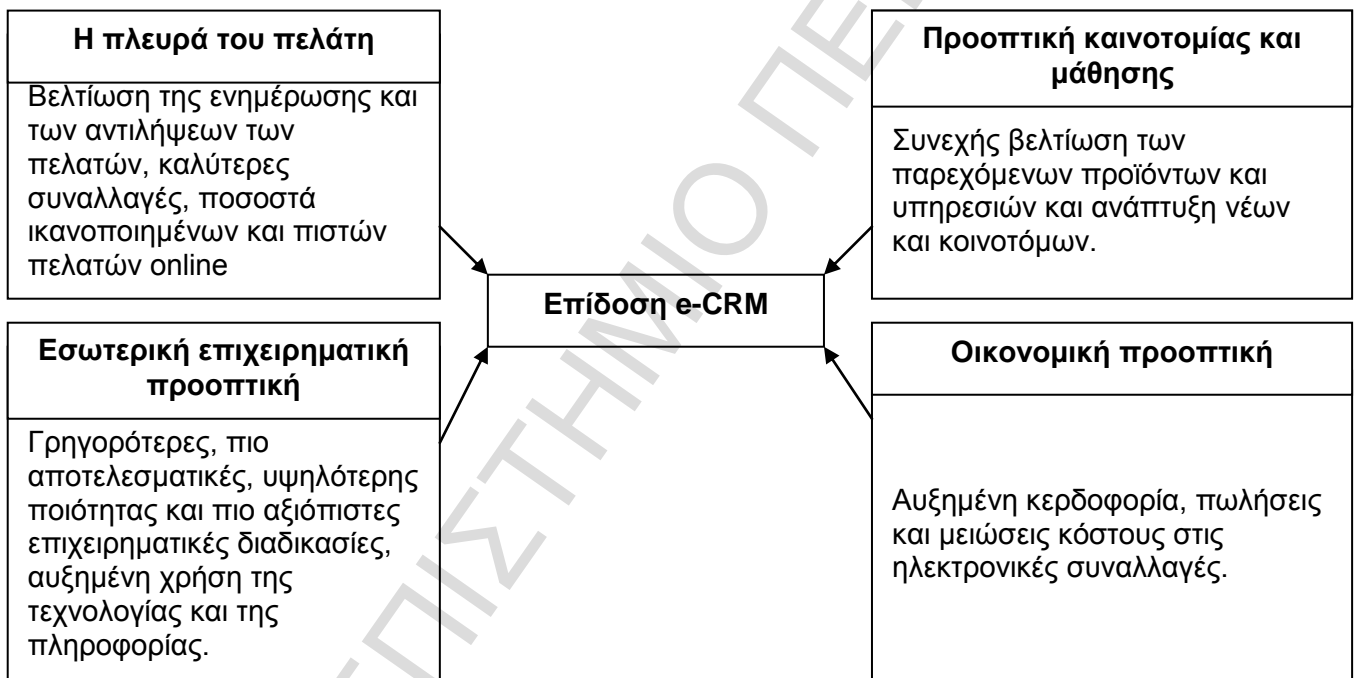
- 1) αυτές που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της μάρκας (brand equity).
- 2) αυτές που επικεντρώνονται στα «ίδια κεφάλαια των πελατών», (customer equity) και όχι στο εμπορικό σήμα.
- 3) αυτές που αποσκοπούν στην συλλογή δεδομένων σχετικά με τον «πελάτη-που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις», (customer-facing operations).
- 4) αυτές που επικεντρώνονται στους «ηγετικούς δείκτες» της μελλοντικής επίδοσης μια εκ των οποίων είναι η balanced scorecard.

3.10.2 Balanced scorecard: η αξιοποίηση της σε ένα πλαίσιο e-CRM

Η Balanced Scorecard είναι ένα στρατηγικό και διαχειριστικό εργαλείο μέτρησης της επίδοσης και αναπτύχθηκε από τους Kaplan και Norton (1992). Απαντά σε τέσσερα κρίσιμα ερωτήματα:

- 1) **Οικονομική προοπτική:** πώς μας βλέπουν οι μέτοχοι;
- 2) **Η πλευρά του πελάτη:** πώς μας βλέπουν οι πελάτες;
- 3) **Εσωτερική επιχειρηματική προοπτική:** που πρέπει να υπερέχουμε;
- 4) **Προοπτική της καινοτομίας και της μάθησης:** μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιώνουμε και να δημιουργούμε αξία;

Σε ένα πλαίσιο e-CRM η balanced scorecard περιλαμβάνει της ως άνωθι αναφερόμενες συνιστώσες με τους δείκτες που πρέπει να ελέγχουμε για κάθε μία από αυτές, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.16.



Διάγραμμα 3.12: Balanced scorecard σε ένα πλαίσιο e-CRM

Πηγή: Hande Kimiloglu, Hulya Zarali, "What signifies success in e-CRM?", 2009, Vol. 27 No. 2, pp. 246-267, Marketing Intelligence & Planning, Emerald.

3.11 Ευκαιρίες, προκλήσεις και εμπόδια για το e-CRM

3.11.1 Ευκαιρίες στο e-CRM

Το e-CRM δεν εμφανίστηκε για να αλλάξει το μάρκετινγκ αλλά για να το εμπλουτίσει, δίνοντας ευκαιρίες στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να μεταδώσουν αξία στους πελάτες.

Μέσω ενός e-CRM μπορεί να μειωθεί το κόστος της επικοινωνίας με τους πελάτες, να βελτιωθούν οι γραμμές παραγωγής, να διευκολυνθεί η τμηματοποίηση της αγοράς και να εμπλουτιστούν οι αλληλεπιδράσεις και οι σχέσεις με τους πελάτες καθώς δίνονται δυνατότητες εξατομίκευσης.

Οι εφαρμογές e-CRM εκμεταλλεύονται σε μέγιστο βαθμό τις δυνατότητες της τεχνολογίας και της καινοτομίας, έχοντας τη δυνατότητα να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα από τους πελάτες, να μεταφράζουν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών, να αναπτύσσουν μοντέλα πρόβλεψης, να ανταποκρίνονται άμεσα και αποτελεσματικά τις προσαρμοσμένες επικοινωνίες και να δίνουν προϊοντική ή υπηρεσιακή αξία σε μεμονωμένους πελάτες. Έτσι όχι μόνο παρέχεται μια ολική εικόνα για το προφίλ των πελατών αλλά ενισχύεται η πίστη των σημαντικών πελατών αυξάνοντας την αξία που δίνεται σε αυτούς.

Κάποιες συγκεκριμένες ευκαιρίες που θεωρούνται και οι σημαντικότερες ενός e-CRM είναι οι (Kennedy, 2006):

1) Εμπλουτισμός των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες.

Ο Kalakota και ο Robinson ισχυρίζονται πως το e-CRM περιλαμβάνει τρία στάδια, τα οποία είναι σχεδιασμένα για να διαχειριστούν τον κύκλο ζωής του πελάτη και να αυξήσουν την αξία για μια ζωή (life-time value), αποκτώντας νέους πελάτες, αυξάνοντας την κερδοφορία των υπαρχόντων και διατηρώντας τους κερδοφόρους πελάτες. Και τα τρία αυτά στάδια εξαρτώνται από την ποιότητα της πληροφορίας που διατίθεται στις επιχειρήσεις. Συγκεντρώνοντας πληροφορίες ηλεκτρονικά οι επιχειρήσεις διαθέτουν πληροφορίες σε μορφή έτοιμη για ανάλυση χωρίς να χρειάζονται άλλες διαδικασίες και οδηγώντας σε καλύτερη λήψη αποφάσεων όσο αφορά την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των καταναλωτών έχοντας ως αποτέλεσμα πιο στοχευμένες και προσαρμοσμένες στρατηγικές.

2) Διαχείριση των σημείων επαφής με τους πελάτες. Οι καταναλωτές κινούνται μεταξύ ηλεκτρονικών και παραδοσιακών καναλιών ως επί το πλείστον. Τα συστήματα e-CRM υποστηρίζουν όλα τα κανάλια και συνεπώς παρέχουν όλα τα σημεία επαφής με τους πελάτες. Προσφέρουν έτσι άνεση στους καταναλωτές αλλά αυτό το πλεονέκτημα γρήγορα εξασθενεί όταν το ένα κομμάτι της επιχείρησης δε είναι πλήρως συγχρονισμένο με το άλλο.

Η τεχνολογία βοηθά στη λήψη ανατροφοδότησης από τους πελάτες από διάφορα σημεία επαφής, πρέπει όμως να δίνεται προσοχή διότι η χρήση πολλαπλών καναλιών μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και καθυστερήσεις. Θα πρέπει οι εταιρείες να έχουν την κατάλληλη δυναμική για να ικανοποιούν και να ανταποκρίνονται πλήρως σε όλα τα αιτήματα των πελατών άμεσα και

αποτελεσματικά και αυτό θα επιτρέψει την καλύτερη αμφίδρομη επικοινωνία με τον τρόπο που κάθε πελάτης μεμονωμένα προτιμά.

- 3) Εξατομίκευση και ηλεκτρονική πίστη.** Όλες αυτές οι νέες τεχνολογίες καθιστούν δυνατή για μια εταιρεία την προσαρμογή όλης της εμπειρίας του πελάτη εξατομικευμένα. Μια προσαρμογή που βασίζεται σε δεδομένα, προϊόντα που προσφέρονται καθώς και την υπάρχουσα διαφήμιση από όλες τις επιχειρήσεις. Η ύπαρξη των απευθείας-στον-πελάτη καναλιών αποτελεί το κλειδί για τα αυτοματοποιημένα συστήματα ώστε αυτά να παρέχουν σχετικό περιεχόμενο.

Συνεπώς η αποτελεσματική εξόρυξη δεδομένων σε συνδυασμό με την κατάλληλη εξατομίκευση για τη παροχή προσφορών είναι ένα σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των συστημάτων e-CRM.

- 4) Μόχλευση του e-CRM ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.** Όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τεχνολογία e-CRM και αναπροσδιορίζει όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες για τη απόκτηση και τη διατήρηση των πελατών, δυναμώνει τις δυνατότητές της σε σημαντικές επιχειρηματικές πτυχές που καθορίζουν την αγορά του καταναλωτή περιλαμβάνοντας την τιμολόγηση, την ποιότητα του προϊόντος, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών, δημιουργώντας έτσι έναν ιδανικό ψηφιακό κύκλο πίστης. Οι ευκαιρίες προκύπτουν από την ενίσχυση της πελατοκεντρικής προσέγγισης με καινοτόμες e-CRM στρατηγικές και τεχνολογίες.

Με μια ολιστική αναδόμηση των επιχειρηματικών διαδικασιών σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης και με συνεχή ανατροφοδότηση από τους πελάτες μπορούν να προκύψουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

3.11.2 Προκλήσεις στο e-CRM

Η διαχείριση μιας ψηφιακής επιχείρησης οδηγεί στην αντιμετώπιση μεγαλύτερου ανταγωνισμού μόλις ένα κλικ μακριά και στην παροχή εκτενέστερης ποικιλίας. Συνεπώς οι προκλήσεις για ένα e-CRM σύστημα είναι αρκετές.

Κάποιες από αυτές είναι (Kennedy A, 2006):

- 1) Σχέσεις και αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες.** Η χρήση των τεχνολογιών e-CRM επηρεάζει την αντικατάσταση της φυσικής εγγύτητας των καταναλωτών από την ψηφιακή εγγύτητα. Η ανάγκη για την καθυσύχασση των καταναλωτών μπορεί να ικανοποιηθεί από τη δημιουργία κοινοτήτων online, βοηθών αγορών online και την ύπαρξη πιστοποιητικών. Πρέπει να δοθεί βάση στη δημιουργία διαύλων επικοινωνίας με τους πελάτες όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται

ηλεκτρονικά, διότι πρέπει να δημιουργείται οικειότητα κάτι που εκλείπει στο ηλεκτρονικό επιχειρείν γι' αυτό και η δημιουργία εμπιστοσύνης αποκτά μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας.

- 2) Διαχείριση του ηλεκτρονικού καναλιού.** Οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να βλέπουν το Διαδίκτυο ως το μοναδικό κανάλι το οποίο είναι τελείως ξεχωριστό από τα υπόλοιπα. Αυτό το νέο κανάλι ακόμη χρειάζεται τα παραδοσιακά front και back office συστήματα για να είναι επιτυχής η λειτουργία του. Θα πρέπει να προσαρμοστούν οι εφαρμογές του e-CRM με το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο ώστε να οδηγηθεί μια επιχείρηση σε ενδεχόμενη επιτυχία και δεν θα πρέπει το ένα κανάλι να “κανιβαλίζει” με τη λειτουργία του το άλλο, αλλά να δρουν αλληλοϋποστηρικτικά.
- 3) Διαχείριση της συλλογής και ολοκλήρωσης πληροφοριών και της αρχιτεκτονικής της πληροφοριακής τεχνολογίας.** Από την πλευρά της τεχνολογίας θα πρέπει να σημειωθεί πως ένα σύστημα e-CRM αποτελείται από πολλές χωριστές εφαρμογές λογισμικού που καμία από μόνη της δεν μπορεί να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να είναι συμβατό με τα υπάρχοντα front και back office συστήματα τόσο σε επίπεδο συλλογής και εξόρυξης πληροφοριών όσο και στη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτή αυξάνει ακόμη περισσότερο την ανάγκη να διαθέτουν οι επιχειρήσεις καλά αναπτυγμένες επιχειρηματικές διαδικασίες και δομές τεχνολογίας και πληροφορίας πάνω στις οποίες θα μπορέσουν να χτίζουν τις ικανότητες τους στο e-CRM.
- 4) Ευθυγράμμιση του μάρκετινγκ και των πληροφοριακών συστημάτων.** Πολύ συχνά η αναντιστοιχία των πεποιθήσεων και των προσδοκιών του μάρκετινγκ και των Πληροφοριακών Συστημάτων μπορεί να έχει ως αντίκτυπο κάποια καθυστέρηση στην εφαρμογή των στρατηγικών e-CRM. Συνήθως η διαφορά τους εντοπίζεται κυρίως στο γεγονός πως η Πληροφοριακή Τεχνολογία βλέπει κυρίως την τεχνική αριστεία ενώ το μάρκετινγκ έχει περιορισμένη κατανόηση των πληροφοριών και των θεμάτων ένταξης του Διαδικτύου.
Η επιτυχία ενός οργανισμού όμως θα προκύψει με τη δημιουργική χρήση των κατάλληλων τεχνικών για την εκμετάλλευση των πληροφοριών, ενώ παράλληλα θα αυξάνει την αλληλεπίδραση και την ευθυγράμμιση μεταξύ του μάρκετινγκ και της Πληροφοριακής Τεχνολογίας για να μεγιστοποιήσει τα θετικά της μεταξύ τους σχέσης και να διευκολύνει την πραγματική εξατομίκευση και προσαρμογή. Αυτή η ευθυγράμμιση των λειτουργιών πρέπει να συμβεί αν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να ασκήσουν αποτελεσματικές και επιτυχείς πρωτοβουλίες για την ποιότητα των ηλεκτρονικών προϊόντων ή υπηρεσιών.

3.11.3 Εμπόδια στο e-CRM

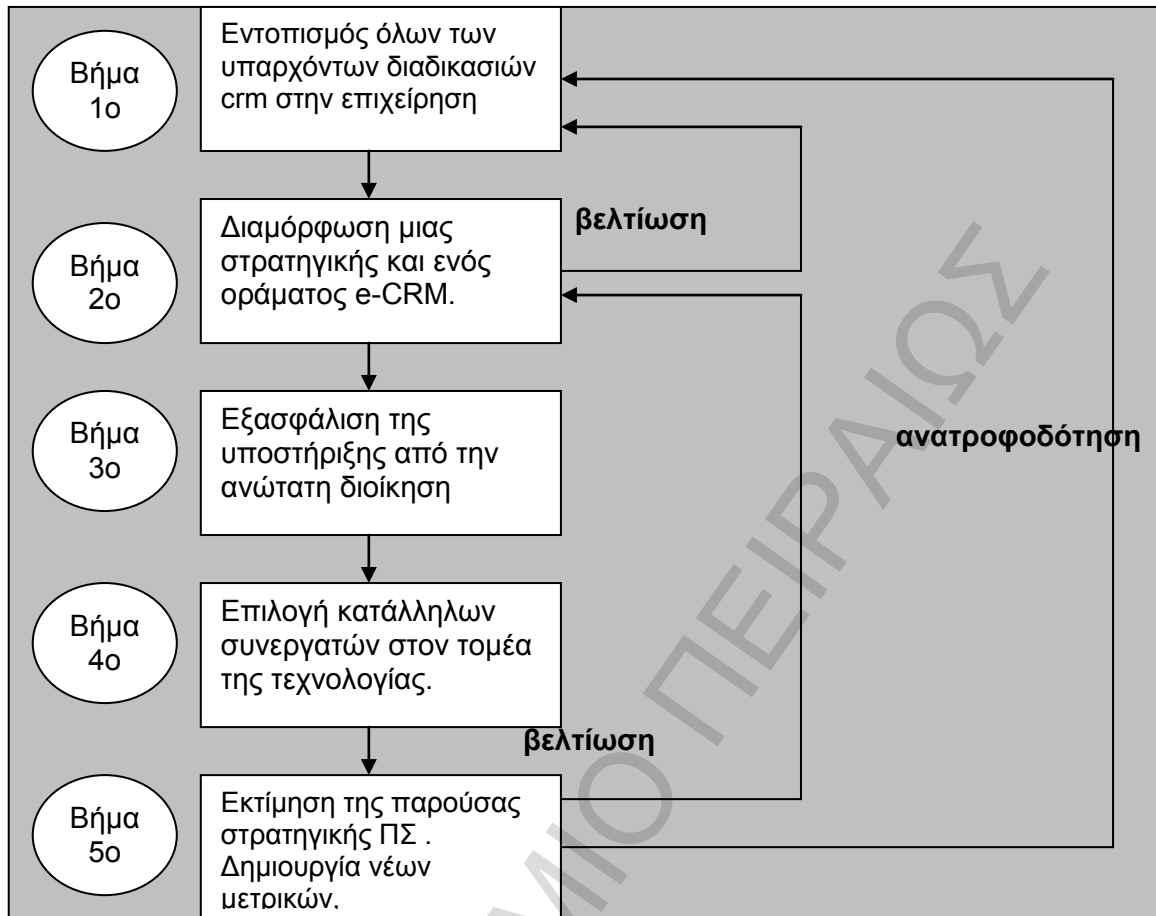
Παρά τα οφέλη που υπάρχουν, μια κοινή δυσκολία για την εφαρμογή του e-CRM είναι μια μείωση της πρόσωπο-με-πρόσωπο επαφής μεταξύ των πελατών και των επιχειρήσεων. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και να βρεθεί ισορροπία μεταξύ της εικονικής και της πρόσωπο-με-πρόσωπο επαφής. Διότι οι τεχνολογίες του Διαδικτύου όταν χρησιμοποιούνται σε λάθος καταστάσεις μπορούν να καταστρέψουν τις πελατειακές σχέσεις.

Επιπλέον, αυτή η μορφή απομάκρυνσης του πελάτη από την επιχείρηση λειτουργεί ως μια επιπλέον πρόκληση για την απόκτηση της εμπιστοσύνης. Επίσης, η προστασία της ιδιωτικής ζωής και προβλήματα ασφάλειας είναι πολύ σημαντικά τόσο για τους πελάτες όσο και για τους οργανισμούς. Πολλές φορές η ισχύς των διαδικτυακών τεχνολογιών για τη διαχείριση των ενεργών πληροφοριών επισκιάζεται από τον κίνδυνο απώλειας και λάθους χειρισμού των προσωπικών δεδομένων. Η ασφάλεια είναι ένα βασικό θέμα στο e-CRM, όπου ακόμη και ο αντιληπτός κίνδυνος είναι ένα δύσκολο εμπόδιο για να ξεπεραστεί.

Επιπρόσθετα θα πρέπει να αναφέρουμε πως όλες οι εφαρμογές του e-CRM απαιτούν χρόνο και πολλούς πόρους, άρα μια ενδεχόμενη αποτυχία τους θα σήμαινε και την αποτυχία ολόκληρης της επιχείρησης. Εμπόδιο πολλές φορές σε αυτό το κομμάτι είναι οι προσεγγίσεις των κυβερνήσεων όταν δεν καθοδηγούνται από μια αντίληψη προσανατολισμένη στην αγορά για τη στήριξη επιχειρήσεων. (Harrigan et al, 2008)

3.11.4 Στρατηγικά βήματα στο e-CRM

Πρέπει ωστόσο να αναφέρουμε πως οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και οι αλλαγές ξεπερνούν τη φαντασία. Συνεπώς για την επιτυχία του e-CRM, ως ένα εργαλείο που από τη φύση του είναι τρομερά μεταβλητό, χρειάζεται στρατηγικός σχεδιασμός και συνεχής ανατροφοδότηση. Τα απαραίτητα στρατηγικά βήματα που απαιτούνται για την εφαρμογή του e-CRM περιλαμβάνονται στο Διάγραμμα 3.13. (Pan & Lee, 2003)



Διάγραμμα 3.13: Στρατηγικά βήματα για το e-CRM

Πηγή: Pan S, Lee J-N, "Using e-crm for a unified view of the customer", 2003, Vol. 46, No. 4, COMMUNICATIONS OF THE ACM.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- 1) Chaffey. D, 2011, "E-Business and E-Commerce Management", Prentice Hall, 5th edition σ. 451-522.
- 2) Γεωργόπουλος. Ν, Πανταζή. Μ, Νικολαράκος. Χ, Βαγγελάτος. Ι, 2005 "Ηλεκτρονικό Επιχειρείν", Εκδόσεις Μπενού, Α' Έκδοση σ.150-160.
- 3) Anvikshiki, Papers, Volume 5, Issue 4, σ.194, The Indian Journal of Research.
- 4) Constantelou. A, 2002 "Emerging Trends in Customer Relation Management Using ICT: the Travel Industry", Issue 22, National Technical University of Athens, <http://www.cerna.ensmp.fr/Documents/Enseignement/CoursModelesEcoNumerique/TD/4-Constantelou.pdf>
- 5) Cho. Y, Il Im, Hiltz. R, Fjermestad. J, 2002" An Analysis of Online Customer Complaints: Implications for Web Complaint Management", Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, http://www.hicss.hawaii.edu/HICSS_35/HICSSpapers/PDFdocuments/INCRM06.pdf
- 6) Srinivasan.S, 2004, "Role of trust in e-business success", Volume 12, Issue 1, σ. 66-72, Information Management & Computer Security, Emerald, <http://web.nchu.edu.tw/~eschang/courseDir/slideDir/Role%20of%20trust%20in%20e-business%20success.pdf>
- 7) Kim. J, Suh. E, Hwang. H, 2003, "A model for evaluating the effectiveness of crm using the balanced scorecard", Volume 17, Issue 2, Journal of interactive Marketing, <http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000893DA/FOV1-0007EF60/10011953.pdf>
- 8) Ko E, Kim S, Kim M, Woo J.Y, 2008, "Organizational characteristics and the CRM adoption process", Volume 61, Issue 1, σ. 65-74, Journal of Business Research, Elsevier, http://ac.els-cdn.com/S014829630700135X/1-s2.0-S014829630700135X-main.pdf?_tid=c00ab30bc9bff8b235be3e7e2c699e06&acdnat=1340723033_354d56868b9d7095b56603940052ba43
- 9) Harb Y, Emad A, 2009, "Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) in Zain Company", <http://www.zuj.edu.jo/conferences/ICIT09/PaperList/Papers/Software%20Engineering/503yusra.pdf>
- 10) Hwang Y, Kim D.J, 2007, "Customer self-service systems: The effects of perceived Web quality with service contents on enjoyment, anxiety, and e-trust", Volume 43, Issue 3, σ.746-760, Decision Support Systems, Elsevier,

http://ac.els-cdn.com/S0167923606002132/1-s2.0-S0167923606002132-main.pdf?_tid=667df0460ee33db76bd629d39b9da5c2&acdnat=1340723891_e4a9944bb2f92ffb39971578eeefc293

11) Dawn J, Craig J, Bodorik P, 2001 "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness", Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences,

<http://originwww.computer.org/plugins/dl/pdf/proceedings/hicss/2001/0981/07/09817023.pdf?template=1&loginState=2&userData=Google%2BSearch%2BEngine%253AGoogle%2BSearch%2BEngine%253AAddress%253A%2B66.249.71.180%252C%2B%255B140.98.196.191%252C%2B66.249.71.180%252C%2B67.148.147.141%255D>

12) Walton O. Anderson, Jr, 2001, "Customer relationship management in an e-business environment", IEEE,

<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=960548>

13) Sivaraks P, Krairit D, Esichaikul V, 2010, "Measuring E-CRM Implementation and Outcomes from the Customers' Perspectives", σ.1-10, Technology Management for Global Economic Growth (PICMET), 2010 Proceedings of PICMET '10,

<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5603347>

14) Sigala M, 2004, "Customer relationship management (crm) evaluation: diffusing crm benefits into business processes", ECIS 2004 Proceedings,

http://scholar.google.gr/citations?hl=el&user=8YD24sgAAAAJ&cstart=20&citation_for_view=8YD24sgAAAAJ:kc_bZDykSQC&view_op=view_citation

15) Chalmeta R, 2006, "Methodology for customer relationship management", Volume 79, Issue 7, σ.1015–1024, Journal of Systems and Software, Elsevier, http://ac.els-cdn.com/S0164121205001603/1-s2.0-S0164121205001603-main.pdf?_tid=5eaec4af5e8bd21e12561b1c2241901a&acdnat=1340725930_69107ee780211e023e4ded1ab246381e

http://ac.els-cdn.com/S0164121205001603/1-s2.0-S0164121205001603-main.pdf?_tid=5eaec4af5e8bd21e12561b1c2241901a&acdnat=1340725930_69107ee780211e023e4ded1ab246381e

16) Ngai E.W.T, 2005, "Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and Classification", Volume 23, Issue 6, σ.582-605, Marketing Intelligence & Planning, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1514991&show=abstract>

17) Harrigan P, Ramsey E, Ibbotson P, 2008, "E-CRM in SMEs: an exploratory study in Northern Ireland", Volume 26, Issue 4, σ. 385-404, Marketing Intelligence & Planning, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1728353&show=abstract>

18) Anderson R, Srinivasan S, 2003, "E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework", Volume 20, Issue 2, σ.123–138, Psychology & Marketing, Wiley

InterScience,

<http://faculty.lebow.drexel.edu/SwaminathanS/Papers/esat%20and%20loyalty.pdf>

19) Xu M, Walton J, 2005, "Gaining customer knowledge through analytical CRM", Volume 105, Issue 7, σ.955-971, Industrial Management & Data Systems, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1515226&show=abstract&>

20) Harrigan P, Ramsey E, Ibbotson P, 2009, "Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs", Volume 16, Issue 3, σ.443-465, Journal of Small Business and Enterprise Development, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1805551&show=abstract>

21) Buttle F, 2002, "Is it worth it? ROI on CRM", Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference,

<http://buttleassociates.com/doc/IsitworthitROIonCRM.pdf>

22) Pan S, Lee J-N, 2003, "Using e-crm for a unified view of the customer", Volume 46, Issue 4, Communications of the ACM,

<http://delivery.acm.org/10.1145/650000/641212/p95->

pan.pdf?ip=195.251.224.76&acc=ACTIVE%20SERVICE&CFID=118607239&CFTOKEN=91031421&acm_ =1340730478_876a992fe7db09765be4ed8e56919e03

23) Thompson S.H, Devadoss P, Pan S, 2006, "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board", Volume 42, σ.1613–1627, Decision Support Systems, Elsevier,

<http://bschool.nus.edu/staff/bizteosh/TeoDevadossPanDSS2006CRMHDB.pdf>

24) Seybold P, 2002, "The Five Waves of CRM How CRM Functionality and Architecture Have Evolved",

http://www.crmodysey.com/Documentation/Documentation_PDF/The_5_Waves_of_CRM.PDF

25) Chen I, Popovich K, 2003, "Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology", Volume 9, Issue 5, σ. 672-688, Business Process Management Journal, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843553&show=abstract>

26) Letaifa S, Perrien J, 2007, "The impact of E-CRM on organisational and individual behavior: the effect of the remuneration and reward system", Volume 3, Issue 2, International Journal of E-Business Research, IGI Global,

<http://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=1879>

27) Kimiloglu H, Zaralı H, 2009, "What signifies success in e-CRM?", Volume 27, Issue 2, σ.246-267, Marketing Intelligence & Planning, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1778988&show=abstract>

- 28) Xu Y, Yen D, Lin B, Chou D, 2002, "Adopting customer relationship management technology", Volume 102, Issue 8, σ.442 – 452, Industrial Management & Data Systems, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=850098&show=abstract>
- 29) Cho Y, Im I, Hiltz R, 2003, The impact of e-services failures and customer complaints on electronic commerce customer relationship management, Journal of Customer Satisfaction. Dissatisfaction and complaining behavior,
<http://iilt.ilstu.edu/staylor/csdcb/articles/Volume16/Cho%20et%20al%202003.pdf>
- 30) Feinberg R, Kadam R, 2002, "E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites", Volume 13, Issue 5, σ.432 – 451, International Journal of Service Industry Management, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851749&show=abstract>
- 31) Rowley J, 2002, "Eight questions for customer knowledge management in e-business", Volume 6, Issue 5, σ.500 – 511, Journal of Knowledge Management, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883790&show=abstract>
- 32) Dawn S.K, 2011, Chowdhury R, "Electronic Customer Relationship Management (E-CRM): Conceptual Framework and Developing a Model", Volume 1, Issue 1, International Journal of business and information technology,
<http://download.excelingtech.co.uk/Journal/IJBITV1%281%29.pdf#page=79>
- 33) Bradshaw D, Brash C, 2001, "Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability", Volume 29, Issue 12, σ.520 – 530, International Journal of Retail & Distribution Management, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1500340&show=abstract>
- 34) Feinberg R, Kadam R, Hokama L, Kim I, 2002, "The state of electronic customer relationship management in retailing", Volume 30, Issue 10, σ.470 – 481, International Journal of Retail & Distribution Management,, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=857381&show=abstract>
- 35) Satish C, Strickland T, 2004, "Technological differences between CRM and E-CRM", Volume V, Issue 2, Issues in Information Systems,
<http://iacis.org/iis/2004/ChandraStrickland.pdf>
- 36) Kennedy A, 2006, "Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities and Challenges in a Digital World", Volume 18, Issue 1 and 2 , σ. 58-69, Marketing Review,
<http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1068&context=buschmarart&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.gr%2Fscholar%3Fhl%3Del%26q%3>

[DElectronic%2BCustomer%2BRelationship%2BManagement%2B%2528eCRM%2529%253A%2B%20Opportunities%2Band%2BChallenges%2Bin%2Ba%2BDigital%2BWorld%26btnG%3D#search=%22Electronic%20Customer%20Relationship%20Management%20%28eCRM%29%3A%20Opportunities%20Challenges%20Digital%20World%22](#)

37) Kuttainen C, Iliachenko E, Salehi-Sangari E, 2005, "Pre-adoption customer satisfaction with tourism websites: conjoint analysis of electronic customer relationship management features", The AM2005 Academy of Marketing Conference, <http://pure.ltu.se/portal/files/649217/Article.pdf>

38) Nicholas C, Romano, JR, Fjermestad J, 2003, "Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda", Volume 4, σ. 233–258, Information Technology and Management, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.167.2705&rep=rep1&type=pdf>

39) Mahdavi I, Cho N, Shirazi B, Sahebjamnia N, 2008, "Designing evolving user profile in e-CRM with dynamic clustering of Web documents", Volume 65, Issue 2, σ. 355-372, Data and Knowledge Engineering, Elsevier, http://ac.els-cdn.com/S0169023X07002194/1-s2.0-S0169023X07002194-main.pdf?_tid=8366cadebfda566a5a64f72ceb76a249&acdnat=1340722823_82cc947e92045b23f7e9d450cfe31176

40) Stefanou C, Sarmaniotis C, 2003, "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research", Volume 9, Issue 5, σ.617-634, Business Process Management Journal, Emerald, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843550&show=abstract>

41) Dovrtěl M, Štverka I, 2001, "E-CRM Makes One-to-One Theory a Reality", σ.101-112, SYSTEMS INTEGRATION, <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2001/e-crm-makes-one-to-one-theory-a-reality.pdf>

42) Yan L, Chang-Feng Z, and Ying-Wu C, 2006, "Determinants of E-CRM in Influencing Customer Satisfaction", Volume 4099, σ.767-776, PRICAI 2006: Trends in Artificial Intelligence, Lecture Notes in Computer Science, <http://www.springerlink.com/content/235755107q3181hh/fulltext.pdf>

43) Lee-Kelley L, Gilbert D, Mannicom R, 2003, "How e-CRM can enhance customer loyalty", Volume 21, Issue 4, σ.239-248, Marketing Intelligence & Planning, Emerald, <http://colinwatsonleeds.co.uk/RMarticles/LEEKeeley.pdf>

44) Gurau G, 2003, "Tailoring e-service quality through CRM", Volume 13, Issue 6, σ.520-531, Managing Service Quality, Emerald, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509237&show=abstract>

- 45) Adebajo D, 2003, "Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal", Volume 41 Issue 6, σ. 570 – 577, Management Decision, Emerald, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865424&show=abstract>
- 46) Chang H, 2007, "Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management", Volume 18, Issue 5, σ.483–508, Total Quality Management, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14783360701239941>
- 47) Taylor S, Hunter G, 2002, "The impact of loyalty with e-CRM software and e-services", Volume 13, Issue 5, σ.452 – 474, International Journal of Service Industry Management, Emerald, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851750&show=abstract>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 4

Επιλογή Δείγματος και Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Επιλογή κλάδου και εταιρειών

Θέτοντας ως στόχο να αποκομιστεί μια πιο αντικειμενική άποψη για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και τη στρατηγική αξία του CRM στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα, αποφασίστηκε να πραγματοποιηθεί μία ανάλογη έρευνα. Μέσω της έρευνας αυτής γίνεται μία σοβαρή προσπάθεια προσέγγισης και καλύτερης κατανόησης του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες και των τρόπων με τους οποίους μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό το εγχείρημα θα συμβάλει η συσσωρευμένη εμπειρία και οι γνώσεις των στελεχών που θα συμμετάσχουν στην έρευνα και θα συμβάλλουν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Η έρευνα αποφασίστηκε να επικεντρωθεί στον κλάδο των FMCG² (Fast Moving Consumer Goods) εταιρειών, διότι θεωρείται ένας κλάδος με συνεχόμενες προκλήσεις, που τίθεται συνεχώς στην κριτική των καταναλωτών από πλευρά ποιότητας και προϊόντικής καινοτομίας.

Ωστόσο, ο συγκεκριμένος κλάδος, είναι ιδιαίτερα ευρής, με πολλές υποκατηγορίες και για τον λόγο αυτό επιλέχθηκε το τμήμα των συσκευασμένων τροφίμων και ποτών με εξαίρεση τα αλκοολούχα. Επομένως, το τμήμα του κλάδου που θα επικεντρωθεί η έρευνα αποτελείται από τις κάτωθι κατηγορίες προϊόντων:

- 1) Εμφιαλωμένα νερά.
- 2) Γαλακτοκομικά προϊόντα.
- 3) Καφές – Αλυσίδες καφέ.
- 4) Παγωτό.
- 5) Σοκολάτα – Προϊόντα Σοκολατοποιίας.
- 6) Τυποποιημένα Αρτοποιασκευάσματα.
- 7) Τυποποιημένα Μπισκότα, Κρουασάν, Αλμυρά Σνάκ.
- 8) Χυμοί – Αναψυκτικά.

Με τη βοήθεια των μελετών της ICAP και με στοιχεία που προέρχονται από τα έτη 2008 και 2009, έγινε δυνατή η κατανόηση του τμήματος του υπό εξέταση κλάδου με αποτέλεσμα να καταστεί εφικτός ο καθορισμός του δείγματος που απαιτείται για να υλοποιηθεί η έρευνα.

² Τα προϊόντα ταχείας κατανάλωσης είναι προϊόντα που πωλούνται γρήγορα και με σχετικά χαμηλό κόστος. Αυτά μπορεί να είναι μη παγίων αγαθών, όπως αναψυκτικά, είδη προσωπικής υγιεινής και είδη παντοπωλείου.

Το βασικό κριτήριο για την επιλογή του δείγματος ήταν να ληφθούν υπόψη οι πρώτες δεκαπέντε έως είκοσι εταιρείες κάθε κατηγορίας προϊόντος από πλευράς μεγέθους πωλήσεων, εισαγωγικές ή εξαγωγικές εταιρείες, εφόσον υπήρχε αυτός ο αριθμός επιχειρήσεων στο υπό εξέταση τμήμα του κλάδου.

Αναλυτικά τα τμήματα του υπό εξέταση κλάδου είναι τα εξής:

1. Εμφιαλωμένα νερά

Το υπό εξέταση τμήμα των εμφιαλωμένων νερών κυριαρχείται, ουσιαστικά, από λίγες επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, οι οποίες διαθέτουν οργανωμένα και εκτεταμένα δίκτυα διανομής. Παράλληλα, στην αγορά δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους, ορισμένες εκ των οποίων έχουν επεκτείνει το δίκτυο διανομής τους τα τελευταία χρόνια σε περισσότερες περιοχές της χώρας, ενώ οι υπόλοιπες έχουν κυρίως τοπικό χαρακτήρα.

Ο εισαγωγικός τομέας αποτελείται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και ποτών. Οι πωλήσεις δε εμφιαλωμένων νερών καλύπτουν συνήθως πολύ μικρό μέρος της εμπορικής τους δραστηριότητας.

Το υπό εξέταση τμήμα των εμφιαλωμένων νερών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα οι μεγάλες επιχειρήσεις του να διαθέτουν υψηλά ποσά για διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, με στόχο την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων τους από όλο και μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών, σε μια προσπάθεια αύξησης των πωλήσεών τους και ενίσχυσης του μεριδίου τους στην αγορά.

Τα εμφιαλωμένα νερά διατίθενται στην αγορά μέσω σούπερ-μάρκετ, μικρών καταστημάτων τροφίμων, περιπτέρων και χώρων μαζικής εστίασης. Η οργάνωση και ανάπτυξη του δικτύου διανομής αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αύξηση των πωλήσεων των επιχειρήσεων και την περαιτέρω ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά.

Ο όγκος της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης εμφιαλωμένων νερών ακολούθησε ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια της περιόδου 1990-2008 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής της τάξης του 12%. Το 2008 η κατανάλωση εκτιμάται στο επίπεδο των 1.613 εκ. λίτρων, εμφανίζοντας αύξηση κατά 13,6% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (2007: 1.419,5 εκ. λίτρα). Ουσιαστικά η ζήτηση καλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή, το δε εξωτερικό εμπόριο του υπό εξέταση τμήματος (εισαγωγές – εξαγωγές) είναι περιορισμένο.

Το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά των εμφιαλωμένων νερών καταλαμβάνει η κατηγορία των φυσικών μεταλλικών νερών με ποσοστό 72,5%. Ακολουθεί η κατηγορία των επιτραπέζιων νερών με 21,0% και η κατηγορία των ανθρακούχων με 6,5%.

Η αξία της εγχώριας αγοράς των εμφιαλωμένων νερών εκτιμάται ότι ήταν της τάξης των €230 εκ. περίπου για το 2008 (τιμές χονδρικής). Η αγορά των εμφιαλωμένων

νερών είναι ουσιαστικά συγκεντρωμένη σε περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας ζήτησης.

Συγκεκριμένα, η εταιρεία Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεως Α.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο περίπου 24% στην εγχώρια αγορά εμφιαλωμένων νερών το 2008. Η Χήτος Α.Β.Ε.Ε. απέσπασε μερίδιο 22% περίπου, η δε Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. εκτιμάται ότι συμμετείχε με μερίδιο της τάξης του 18% (τα μερίδια αφορούν το σύνολο των εμπορικών σημάτων των εταιρειών και σε ορισμένες περιπτώσεις και τα προϊόντα private label).

Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, η άνοδος της κατανάλωσης των εμφιαλωμένων νερών θα συνεχιστεί και τα προσεχή έτη.

Το εμφιαλωμένο νερό διακρίνεται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες:

- **Φυσικό Μεταλλικό Νερό:** Ως φυσικό μεταλλικό νερό ορίζεται το νερό, του οποίου η σύσταση (δηλαδή τα φυσικοχημικά χαρακτηριστικά) παραμένει σταθερή στο πλαίσιο φυσικών διακυμάνσεων, είναι μικροβιολογικά κατάλληλο (όρια 2,5 φορές αυστηρότερα από τα συνήθη εμφιαλωμένα), έχει υπόγεια προέλευση και υπόκειται σε εκμετάλλευση από μια ή περισσότερες φυσικές εξόδους πηγής ή τεχνητές εξόδους γεώτρησης. Το φυσικό μεταλλικό νερό δεν υπόκειται σε καμία επεξεργασία ή διαδικασία απολύμανσης και εμφιαλώνεται επί τόπου στην πηγή (ή γεώτρηση). Επιπλέον, είναι πλούσιο σε μεταλλικά στοιχεία και ιχνοστοιχεία, τα οποία είναι ωφέλιμα για τον ανθρώπινο οργανισμό, όπως το ασβέστιο, το μαγνήσιο, το κάλιο και το νάτριο (σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 433/83 και την οδηγία 80/777 της Ε.Ε.).
- **Επιτραπέζιο Νερό:** Ως επιτραπέζιο νερό αναφέρεται το κοινό πόσιμο νερό, είτε υπόγειας είτε επίγειας προέλευσης, το οποίο πριν διατεθεί στην κατανάλωση υφίσταται σειρά φυσικοχημικών επεξεργασιών (π.χ. οζόνωση) προκειμένου να απαλλαγθεί από μικρόβια ή άλλα στοιχεία ακατάλληλα για την υγεία του ανθρώπινου οργανισμού και εμφιαλώνεται. Δεν είναι απαραίτητα εμπλουτισμένο με μεταλλικά στοιχεία.
- **Ανθρακούχο Νερό:** Το ανθρακούχο νερό περιέχει διοξείδιο του άνθρακα, είτε φυσικής, είτε τεχνικής προέλευσης. Μπορεί επίσης να είναι μεταλλικό ή επιτραπέζιο νερό.

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν από το συγκεκριμένο τμήμα παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα.

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| COCA-COLA 3E ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε | ΒΟΤΟΜΟΣ Α.Ε |
| ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε | NESTLE WATERS DIRECT Α.Ε |
| NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε | ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΡΓΕΡΗΣ Α.Ε |
| PEPSICO -ΗΒΗ Α.Β.Ε | ΝΕΡΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β & Ε.Ε |
| ΑΡΙΑΔΝΗ ΣΥΝ.ΠΕ | ΜΙΧΑΛΑΚΗ ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε |
| ΒΙΚΟΣ Α.Ε | ΝΕΚΤΑΡ Α.Ε |
| ΑΓΝΟ Α.Ε | ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗΣ ΠΗΓΗ Α.Ε |
| ΧΗΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε | CASH & CARRY ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε |
| ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε | ΕΜΕΡΥ ΟΙΝΟΙ ΠΟΤΑ Α.Β.Ε |
| ΒΑΠ Π. ΚΟΥΓΙΟΣ Α.Β.Ε.Ε | |

Πίνακας 4.1: Δείγμα εταιρειών από εμφιαλωμένα νερά

2. Γαλακτοκομικά προϊόντα

Η διάρθρωση της εγχώριας αγοράς περιλαμβάνει ορισμένες μεγάλο μεγέθους βιομηχανικές επιχειρήσεις, οι οποίες καλύπτουν πλειοψηφικό μερίδιο της συνολικής αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς και ένα μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων παραγωγικών μονάδων, οι οποίες καλύπτουν κυρίως τις ανάγκες της τοπικής αγοράς στην οποία εντάσσονται. Οι πρώτες έχουν δημιουργήσει σύγχρονες παραγωγικές μονάδες και παράλληλα οργανωμένο και ευρύτατο δίκτυο διανομής, μέσω του οποίου διαθέτουν τα προϊόντα τους σε ολόκληρη σχεδόν την ελληνική επικράτεια, ενώ αντίθετα οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, λόγω περιορισμένων δυνατοτήτων διαθέτουν χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα.

Εκτός από τον παραγωγικό τομέα, ο εν λόγω υπό εξέταση τμήμα περιλαμβάνει αρκετές μεγάλες εισαγωγικές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στο ευρύτερο τμήμα των ειδών διατροφής και διαθέτουν κυρίως «επώνυμα» γαλακτοκομικά προϊόντα. Αρκετές από αυτές τις εταιρείες καλύπτουν σημαντικό μέρος της συνολικής αγοράς γαλακτοκομικών, κυρίως στις κατηγορίες γάλακτος: εβαπορέ, μακράς διάρκειας, βουτύρου και κρέμας γάλακτος. Επιπλέον, ορισμένες από αυτές τις εταιρείες διατηρούν άμεσες ή έμμεσες σχέσεις με πολυεθνικές εταιρείες του υπό εξέταση τμήματος. Με την εισαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων ασχολούνται και ορισμένες παραγωγικές εταιρείες με σκοπό τον εμπλουτισμό της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων.

Δεδομένου ότι το υπό εξέταση τμήμα παρουσιάζει σημαντική ανομοιογένεια μεταξύ των εταιρειών, στην αλυσίδα της διανομής των προϊόντων εμπλέκονται τοπικοί αντιπρόσωποι, καθώς και επιχειρήσεις διανομών με τοπικά ή ευρύτερα δίκτυα διανομής. Η διάθεση των εξεταζόμενων προϊόντων γίνεται κυρίως μέσω των σουπερμάρκετ, καθώς και μικρών σημείων πώλησης (περίπτερα, φούρνοι,

ζαχαροπλαστική, παντοπωλεία κλπ.). Η σημαντική ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων σουπερμάρκετ εντείνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό σε επίπεδο εμπορίου.

Οι βασικές κατηγορίες γαλακτοκομικών προϊόντων είναι οι εξής:

- **Φρέσκο Παστεριωμένο Γάλα:** Η εγχώρια παραγωγή φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος καλύπτει το σύνολο της κατανάλωσης, καθώς δεν πραγματοποιούνται εισαγωγές και εξαγωγές. Το εν λόγω μέγεθος εμφάνισε ανοδική τάση την περίοδο 1996-2005 με ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,2%. Την επόμενη τετραετία σημειώνεται πτωτική πορεία, ενώ το 2008 εκτιμάται ότι η συνολική εγχώρια παραγωγή φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος διαμορφώθηκε σε 410.800 τόνους. Η εγχώρια αγορά φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος χαρακτηρίζεται από σχετικά υψηλή συγκέντρωση, καθώς μικρός αριθμός επιχειρήσεων καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης. Η εταιρεία Vinaría ABEE καλύπτει μερίδιο της τάξεως του 30% στο σύνολο της εγχώριας κατανάλωσης φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος (το 2008). Ακολουθεί η Όλυμπος Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης Α.Ε. με ποσοστό συμμετοχής που κυμαίνεται μεταξύ 8,0%-8,5% και η Αγνό Βιομηχανία Γάλακτος ΑΕ με αντίστοιχο ποσοστό που κυμαίνεται μεταξύ 7,5%-8,0%.
- **Γάλα Υψηλής Παστερίωσης:** Το γάλα υψηλής παστερίωσης παρουσιάζει υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης σε σύγκριση με άλλες κατηγορίες γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης της συγκεκριμένης κατηγορίας κυμάνθηκε σε υψηλά επίπεδα (22,4% την περίοδο 2000-2008). Η εγχώρια κατανάλωση γάλακτος αυτής της κατηγορίας ξεπέρασε το επίπεδο των 200 χιλ. τόνων το 2008 σύμφωνα με τις υπάρχουσες εκτιμήσεις, ενώ πλειοψηφικό μερίδιο του μεγέθους αυτού καλύπτεται από εισαγωγές. Η εταιρεία Vinaría ΑΕ συγκέντρωσε μερίδιο της τάξης του 30% επί της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης γάλακτος υψηλής παστερίωσης το 2008, ενώ ακολουθεί η εισαγωγική εταιρεία Φρήσλαντ Ελλάς ΑΕΒΕ η οποία συγκέντρωσε αντίστοιχο μερίδιο ~28,5%.
- **Γάλα Μακράς Διαρκείας:** Η εγχώρια κατανάλωση γάλακτος μακράς διαρκείας παρουσίασε διακυμάνσεις την περίοδο 1996-2008, διαμορφούμενη το 2008 σε 23.407 τόνους. Οι εισαγωγές καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης, με το βαθμό εισαγωγικής διείσδυσης να διαμορφώνεται σε 89,7% το 2008.
- **Συμπυκνωμένο Γάλα:** Η συνολική εγχώρια φαινομενική κατανάλωση γάλακτος εβαπορέ παρουσίασε πτωτική πορεία από το 2000 και έπειτα μέχρι και το 2007, ενώ το 2008 διαμορφώθηκε σε 119.902 τόνους σημειώνοντας άνοδο

13,2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Οι εισαγωγές της συγκεκριμένης κατηγορίας γάλακτος διαμορφώνονται σε υψηλά επίπεδα, καλύπτοντας το 83,7% περίπου της συνολικής φαινομενικής κατανάλωσης, το 2008. Η Φρήσλαντ Ελλάς ΑΕΒΕ αποτελεί την κορυφαία εταιρεία στην αγορά του εβαπορέ γάλακτος, πραγματοποιώντας μεγάλες εισαγωγές, ενώ ακολουθεί η παραγωγική εταιρεία Vivartia ΑΒΕΕ. Οι δύο κορυφαίες εταιρείες στην συγκεκριμένη κατηγορία ελέγχουν από κοινού το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς, ενώ το συνολικό τους μερίδιο υπερβαίνει το 60% της εν λόγω αγοράς.

- **Γιαούρτι:** Η συνολική εγχώρια κατανάλωση γιαουρτιού παρουσίασε ανοδική πορεία το διάστημα 1996-2006 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 3,5%. Τη τελευταία διετία, οι παραγόμενες ποσότητες παρουσίασαν μείωση, ενώ οι εξαγωγές αυξήθηκαν, με αποτέλεσμα το 2008 η εγχώρια κατανάλωση γιαουρτιού να διαμορφωθεί σε 89.943 τόνους. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης καλύπτεται από τα εγχώρια προϊόντα, ενώ η εξαγωγική επίδοση στο συγκεκριμένο προϊόν είναι οπωσδήποτε αξιόλογη, συγκριτικά με τα λοιπά γαλακτοκομικά προϊόντα. Όσον αφορά τη διάρθρωση της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης σημειώνεται ότι αυτή αφορά στο μεγαλύτερο μέρος της το λευκό γιαούρτι, το ποσοστό συμμετοχής του οποίου ήταν 70% το 2008, έναντι αντίστοιχου μεριδίου 30% του σύνθετου γιαουρτιού (παιδικό, με πρόσθετα κ.λ.π.). Την πρώτη θέση στην εγχώρια κατανάλωση γιαουρτιού με μερίδιο της τάξης του 30%, σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, κατέχει η εταιρεία Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος ΑΕ για το 2008. Η Vivartia ΑΒΕΕ εκτιμάται ότι κατέλαβε μερίδιο της τάξης του 23%, το ίδιο έτος.
- **Βούτυρο:** Η εγχώρια αγορά βουτύρου γάλακτος παρουσίασε διακυμάνσεις την περίοδο 1996- 2008, ενώ το 2008 διαμορφώθηκε στα υψηλότερα επίπεδα της εξεταζόμενης περιόδου (13.825 τόνους). Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης καλύπτουν οι εισαγωγές, των οποίων το ποσοστό συμμετοχής, το 2008, διαμορφώθηκε σε 74,4%.
- **Κρέμα Γάλακτος:** Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, η κατανάλωση κρέμας γάλακτος ανήλθε σε 23.555 τόνους το 2008. Οι εισαγωγές καλύπτουν σημαντικό μέρος της εγχώριας κατανάλωσης, το δε ποσοστό συμμετοχής τους το 2008 διαμορφώθηκε σε 65,5%. Οι εξαγωγές του συγκεκριμένου προϊόντος είναι πολύ χαμηλές. Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων ασχολείται με την παραγωγή καθώς και με την εισαγωγή κρέμας γάλακτος, και το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων προορίζεται για επαγγελματική χρήση.

- **Ξυνόγαλο – Επιδόρπια Γάλακτος:** Το ξυνόγαλο και τα ποτά με βάση το γάλα καθώς και τα επιδόρπια γάλακτος συμπληρώνουν την γκάμα των γαλακτοκομικών προϊόντων. Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση ξυνόγαλου και ποτών με βάση το γάλα παρουσίασε ανοδική πορεία την περίοδο 1996-2000, ανερχόμενη στους 17.114 τόνους το 2000. Την επόμενη τριετία κινήθηκε πτωτικά, ενώ την περίοδο 2004-2008 παρουσίασε ανάκαμψη, διαμορφούμενη σε 14.041 τόνους το 2008. Οι εισαγωγές καλύπτουν σημαντικό μέρος της συνολικής κατανάλωσης, το δε ποσοστό συμμετοχής τους διαμορφώθηκε στο 46,6% περίπου το 2008. Η εγχώρια αγορά των επιδορπίων γάλακτος παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, καθώς εμπλουτίστηκε με ποικιλία προϊόντων πέραν των παραδοσιακών και εκτιμάται σε 7.500-8.000 τόνους.

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν από το συγκεκριμένο τμήμα παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα.

| | |
|---|----------------------------|
| VIVARTIA A.B.E.E | ΤΡΙΚΚΗ |
| ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ A.E | ΚΡΙΑΡΑΣ A.E |
| ΜΕΒΓΑΛ A.E | ΡΟΔΟΠΗ A.E |
| ΔΩΔΩΝΗ A.E | ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ |
| ΤΥΡΑΣ A.E | ΦΡΗΣΛΑΝΤ ΕΛΛΑΣ A.E.B.E |
| ΟΛΥΜΠΟΣ A.E | ΟΠΤΙΜΑ A.E |
| ΜΙΝΕΡΒΑ A.E | CAMPINA ΕΛΛΑΣ A.E |
| ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ A.E | LEADER A.E |
| ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ A.B.E.E | ARLA FOODS ΕΛΛΑΣ A.E.B.E.E |
| ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ A.B.E.E | DANONE A.E(ΟΚ) |
| ΗΠΕΙΡΟΣ A.E.B.E | ΚΟΥΡΗ Γ. ΑΦΟΙ A.E& B.E |
| ΝΕΟΓΑΛ A.E | ΓΚΑΤΕΝΙΟ Δ.Σ ΚΑΙ ΥΙΟΣ A.E |

Πίνακας 4.2: Δείγμα εταιρειών από γαλακτοκομικά προϊόντα

3. Καφές – Αλυσίδες καφέ

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση και κατανάλωση των επιμέρους κατηγοριών καφέ είναι η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού. Ορισμένα είδη καφέ καταναλώνονται περισσότερο από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, ενώ οι νεότερης ηλικίας καταναλωτές μεταβάλλουν τις συνήθειές τους ανάλογα και με τις τάσεις που επικρατούν.

Η ζήτηση ορισμένων κατηγοριών καφέ εξαρτάται από τη μέθοδο αλλά και το κόστος παρασκευής του ροφήματος. Η παρασκευή των ροφημάτων ελληνικού και στιγμιαίου καφέ είναι εύκολη και δεν απαιτεί εξειδικευμένο εξοπλισμό με αποτέλεσμα να έχει μικρό επιπλέον κόστος.

Το κόστος παρασκευής παραμένει μικρό και για τον καφέ φίλτρου για τον οποίο χρειάζεται μια απλή καφετιέρα. Ωστόσο, το κόστος παρασκευής για οικιακή χρήση ανεβαίνει σημαντικά για τον καφέ espresso για τον οποίο χρειάζεται συγκεκριμένος εξοπλισμός.

Η διαφήμιση επηρεάζει τη ζήτηση για συγκεκριμένα είδη καφέ και εμπορικά σήματα. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του υπό εξέταση τμήματος δαπανούν ετησίως σημαντικά κονδύλια για την προβολή των προϊόντων τους, με στόχο να προσελκύσουν μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού.

Η εποχικότητα διαμορφώνει, ως ένα βαθμό, την κατανάλωση ορισμένων ειδών καφέ. Τη θερινή περίοδο αυξάνεται η ζήτηση για κρύο καφέ (φραπέ, freddo), ενώ τους χειμερινούς μήνες αυξάνεται η κατανάλωση ζεστού καφέ. Η προσφορά του καφέ στην εγχώρια αγορά έχει ολιγοπωλιακό χαρακτήρα, καθώς η εξεταζόμενη αγορά ελέγχεται ουσιαστικά από τρεις μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις (Nestle Ελλάς ΑΕ, Sara Lee Coffee & Tea Hellas ΑΕ και Κραφτ Φουντς Ελλάς ΑΕ), οι οποίες είναι θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων με σημαντική παρουσία στην αγορά του καφέ διεθνώς.

Παράλληλα, το υπό εξέταση τμήμα απαρτίζεται από αρκετές μικρομεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που εισάγουν, επεξεργάζονται και εμπορεύονται καφέ, η πλειονότητα των οποίων διαθέτει μη τυποποιημένο προϊόν.

Ο καφές διανέμεται κυρίως σε σουπερμάρκετ, καφεκοπτεία και χώρους μαζικής εστίασης. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του υπό εξέταση τμήματος έχουν αναπτύξει εμπορικά δίκτυα που καλύπτουν όλη την επικράτεια. Το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών προμηθεύεται καφέ από τα σουπερ μάρκετ.

Το τελικό προϊόν διατίθεται στην αγορά κυρίως συσκευασμένο - τυποποιημένο και σε μικρότερο βαθμό χύμα. Ιδιαιτερότητα υπάρχει αναφορικά με τον καφέ espresso που διατίθεται στο μεγαλύτερο μέρος του σε μεγάλες συσκευασίες για επαγγελματική χρήση, καθώς η κατανάλωσή του πραγματοποιείται κυρίως σε χώρους μαζικής εστίασης.

Ανοδικές τάσεις παρουσίασε η συνολική εγχώρια κατανάλωση καφέ κατά την χρονική περίοδο 1993-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,75%. Το 2008 εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε στους 28.800 τόνους σημειώνοντας αύξηση κατά 1,8% συγκριτικά με το 2007. Η συνολική κατανάλωση καφέ είναι μεν ανοδική (σημειώνοντας χαμηλά ποσοστά αύξησης), ωστόσο διαφορετικοί ρυθμοί εξέλιξης παρατηρούνται μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών.

Η εγχώρια κατανάλωση του ελληνικού καφέ, εμφανίζει ελαφρώς φθίνουσα πορεία την εξεταζόμενη περίοδο με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 0,29%. Το 2008 εκτιμάται ότι η κατανάλωση ελληνικού καφέ διαμορφώθηκε στους 14.550 τόνους, καλύπτοντας το 50,5% της συνολικής κατανάλωσης. Σημαντικότερη θέση στην εξεταζόμενη αγορά

κατέχει η επιχείρηση Nestle Ελλάς ΑΕ, καφές Λουμίδη, (εκτιμώμενο μερίδιο της τάξης 55%) και η Sara Lee Coffee & Tea Hellas ΑΕ, καφές Brano, (εκτιμώμενο μερίδιο περίπου 14%). Οι δυο προαναφερόμενες επιχειρήσεις κάλυψαν από κοινού το 69% περίπου της συνολικής αγοράς ελληνικού καφέ κατά το 2008.

Η εγχώρια αγορά του στιγμιαίου καφέ παρουσίασε ανοδικές τάσεις την περίοδο 1993- 2004, με μέση ετήσια αύξηση 2,92%. Αντίθετα, τα τελευταία χρόνια εμφανίζει φθίνουσα πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 1,21% και εκτιμάται στο επίπεδο των 6.700 τόνων το 2008, καλύπτοντας το 23,3% της συνολικής κατανάλωσης. Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καλύπτεται από την Nestle Ελλάς ΑΕ με εκτιμώμενο μερίδιο της τάξης του 85% το 2008.

Αξιόλογη παρουσία στη συγκεκριμένη κατηγορία έχει και η Κραφτ Φουντς Ελλάς ΑΕ όπου κατά το 2008 το μερίδιό της εκτιμάται περίπου σε 7%.

Η εγχώρια κατανάλωση καφέ φίλτρου και espresso εμφάνισε αξιόλογη άνοδο την περίοδο 1993-2008, σημειώνοντας μέση ετήσια αύξηση 9,63%. Το 2008 η συνολική κατανάλωση εκτιμάται στους 7.550 τόνους (αύξηση της τάξης του 12% έναντι του 2007), καλύπτοντας το 26,2% της συνολικής αγοράς καφέ. Στη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, ο espresso υπολογίζεται ότι κάλυψε το 2008 το 53% περίπου (4.000 τόνοι) και ο καφές φίλτρου το 47% (3.550 τόνοι). Στην αγορά του καφέ φίλτρου κυρίαρχη θέση κατέχει η Κραφτ Φουντς Ελλάς ΑΕ, η οποία εκτιμάται ότι κάλυψε περίπου το 66% της συγκεκριμένης αγοράς. Ακολουθεί με σημαντική διαφορά η Sara Lee Coffee & Tea Hellas ΑΕ με εκτιμώμενο μερίδιο 8,5%. Στην αγορά του καφέ espresso, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, κυρίαρχη θέση κατέχουν οι εταιρείες Καφέα ΑΕ με τον καφέ Illy και Χελίττα Αδάμ-Δοπτόγλου & Σία ΕΠΕ με το εμπορικό σήμα καφέ «Lavazzo» οι οποίες εκτιμάται ότι κάλυψαν από κοινού το 80% της εξεταζόμενης αγοράς το 2008.

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν από το συγκεκριμένο τμήμα παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα.

| | |
|----------------------------------|---------------------------|
| NESTLE ΕΛΛΑΣ | Ε.Μ.Ε.Κ.Α Α.Ε |
| SARA LEE HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ. ΕΠΕ | ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε |
| ΧΟΡΕΚΑ Α.Ε & Β.Ε | ΚΡΑΦΤ ΦΟΥΝΤΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε |
| ΔΑΝΔΑΛΗΣ Α.Τ ΚΑΙ ΥΙΟΙ Α.Β.Ε.Ε | ΚΑΦΕΑ Α.Ε |
| ΑΡΧΟΝΤΑΚΗΣ Β. ΑΒ.Ε.Ε | ΜΑΚΑΝ Α.Ε |
| ΣΔΟΥΚΟΣ Α.Ε | ΚΟΥΙΔΗΣ Α&Π&Λ Α.Ε.Β.Ε |
| SOLID. Α.Β.Ε.Ε | ΒΑΣΙΛΑΓΑΣ Α.Ε |
| CAFETEX Α.Β.Ε.Ε Κ | COFFEE CONNECTION Α.Β.Ε.Ε |
| ΣΥΝΚΑΦΕ Α.Β.Ε.Ε | |

Πίνακας 4.3: Δείγμα εταιρειών από Καφές – Αλυσίδες καφέ

4. Παγωτό

Η αγορά του παγωτού ελέγχεται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν ισχυρά εμπορικά σήματα και ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής. Οι δύο μεγαλύτερες παραγωγικές μονάδες του κλάδου (Nestlé Ελλάς Παγωτά Α.Ε. και Έβγα Α.Ε.Β.Ε.) πλειοψηφικό μερίδιο της παραγωγής. Πέραν των 4-5 μεγάλων βιομηχανιών, η πλειοψηφία των παραγωγικών επιχειρήσεων είναι μικρού μεγέθους. Στο υπό εξέταση τμήμα συμπεριλαμβάνονται επίσης επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με την εισαγωγή γνωστών εμπορικών σημάτων παγωτού του εξωτερικού και ανήκουν στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Ξεχωριστή θέση στον εισαγωγικό τομέα κατέχει η εταιρεία Unilever Hellas Α.Ε.Β.Ε. (Algida), η οποία συγκαταλέγεται στις 3 κυριότερες επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς παγωτού.

Τα εξεταζόμενα προϊόντα διατίθενται στην αγορά κυρίως μέσω των μικρών σημείων πώλησης, τα οποία εκτιμάται ότι καλύπτουν το 50%-55% περίπου των συνολικών πωλήσεων παγωτού. Μέσω αυτών διατίθεται και η μεγαλύτερη ποσότητα των ατομικών παγωτών. Τα super-market εκτιμάται ότι αποσπούν το 30% περίπου των συνολικών πωλήσεων παγωτού και αποτελούν το κυριότερο κανάλι διάθεσης των οικογενειακών παγωτών. Τα εξειδικευμένα καταστήματα πώλησης παγωτού (gelateria-café) και το κανάλι τροφοδοσίας χώρων μαζικής εστίασης (εστιατόρια, ταβέρνες, ξενοδοχεία, ζαχαροπλαστεία) καθώς και μονάδων catering, διαθέτουν κυρίως μη τυποποιημένο παγωτό (χύμα).

Οι επιχειρήσεις του υπό εξέταση τμήματος επιδιώκουν τη διεύρυνση των δικτύων διανομής τους και την παρουσία τους σε όσο δυνατό μεγαλύτερο αριθμό σημείων πώλησης. Στα πλαίσια της εξασφάλισης της καλύτερης δυνατής παρουσίας των προϊόντων τους στα σημεία λιανικής, προβαίνουν σε παροχές και κίνητρα προς το λιανεμπόριο. Οι μεγάλες αλυσίδες super-market διαθέτουν επίσης στην αγορά παγωτά με το δικό τους εμπορικό σήμα (private-label), η ζήτηση των οποίων παρουσιάζει άνοδο τα τελευταία χρόνια. Το γεγονός αυτό οξύνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό στον κλάδο και ενισχύει τη διαπραγματευτική θέση των super-market έναντι των επιχειρήσεων του υπό εξέταση τμήματος.

Το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης παγωτών στην Ελλάδα καλύπτεται από τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα. Η εγχώρια παραγωγή παρουσίασε διακυμάνσεις τα τελευταία χρόνια και το 2008 διαμορφώθηκε στο επίπεδο των 37.100 τόνων. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής αφορά τα ατομικά παγωτά, με ποσοστό συμμετοχής το οποίο εκτιμάται σε 52% περίπου το 2008, ενώ τα οικογενειακά παγωτά καταλαμβάνουν αντίστοιχο μερίδιο της τάξης του 26% και το μη τυποποιημένο (χύμα) παγωτό 22%.

Η παραγωγή παγωτού είναι συγκεντρωμένη στις εταιρείες Nestlé Ελλάς Παγωτά Α.Ε. (πρώην Δέλτα Βιομηχανία Παγωτού Α.Ε.) και Έβγα Α.Β.Ε.Ε., οι οποίες κατέλαβαν μερίδια 39% και 28% αντιστοίχως επί της συνολικής παραγωγής το 2008. Ειδικότερα, οι εν λόγω εταιρείες απέσπασαν από κοινού το 80% της συνολικής παραγωγής ατομικών παγωτών, και το 74% του συνολικού μεγέθους παραγωγής οικογενειακών παγωτών. Όσον αφορά το μη τυποποιημένο (χύμα) παγωτό, οι επιχειρήσεις Έβγα Α.Ε.Β.Ε. και Δωδώνη Παγωτά Α.Β.Ε.Ε. κάλυψαν από κοινού το 33,5% περίπου της συνολικής παραγόμενης ποσότητας της συγκεκριμένης κατηγορίας παγωτών, κατά το 2008.

Η συνολική εγχώρια φαινομενική κατανάλωση παγωτού (σε ποσότητα) παρουσίασε αυξομειώσεις την περίοδο 1994-2008 ενώ εκτιμάται ότι το 2008 διαμορφώθηκε στους 41.900 τόνους, εμφανίζοντας μείωση 1,9% έναντι του προηγούμενου έτους. Η εισαγωγική διείσδυση κυμάνθηκε μεταξύ 25%-28% την τελευταία διετία. Στην άνοδο των εισαγωγών συνέβαλε σημαντικά η στροφή της εταιρείας Ελαΐς-Unilever Hellas Α.Ε.Β.Ε. (Algida) από τον παραγωγικό στον εισαγωγικό τομέα το 2000. Η εγχώρια αγορά παγωτών σε αξία (τιμές χονδρικής) εκτιμάται σε €235-€240 εκ. το 2008.

Τα τυποποιημένα παγωτά (ατομικά και οικογενειακά) κάλυψαν το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής κατανάλωσης το 2008 με ποσοστό 76% (31,8 χιλ. τόνοι), ενώ το μη τυποποιημένο (χύμα) κατέλαβε το 24% περίπου (10,1 χιλ. τόνοι).

Η εταιρεία Nestlé Ελλάς Παγωτά Α.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο της τάξης του 28% στη συνολική αγορά το 2008, η Έβγα Α.Ε.Β.Ε. κατείχε αντίστοιχο ποσοστό της τάξης του 23,5%, ενώ η Ελαΐς-Unilever Hellas Α.Ε.Β.Ε. εκτιμάται ότι συγκέντρωσε περί το 18% της εγχώριας κατανάλωσης. Οι εν λόγω επιχειρήσεις κάλυψαν επίσης από κοινού το 82,0%-82,5% της αγοράς των ατομικών παγωτών και το 76,0%-76,5% της αγοράς των οικογενειακών παγωτών. Στη κατηγορία του μη τυποποιημένου παγωτού (χύμα) οι εταιρείες Ελαΐς-Unilever Hellas Α.Ε.Β.Ε., Έβγα Α.Ε.Β.Ε. και Δωδώνη Παγωτά Α.Β.Ε.Ε. απέσπασαν από κοινού το 46% περίπου.

Όσον αφορά τις προοπτικές εξέλιξης της αγοράς τη διετία 2009-2010, αναμένεται μικρή αύξηση της κατανάλωσης με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 1%-2.

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν από τον συγκεκριμένο τμήμα παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα.

| | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε | ΝΤΑΣΙΟΣ Α.Ε.Β.Ε |
| HELLENIC CATERING Α.Ε | ΕΛΑΙΣ- UNILEVER HELLAS Α.Ε.Β.Ε |
| NESTLE ΕΛΛΑΣ ΠΑΓΩΤΑ Α.Ε | MARS HELLAS Α.Ε |
| ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε | GENERAL MILLS HELLAS Α.Ε |
| ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε | FREE FOOD Α.Ε |
| ΣΑΒΟΙΔΑΚΗΣ Γ. Α.Ε | ΜΗΛΟΠΟΥΛΟΣ Ι & ΣΙΑ Ε.Π.Ε |
| ΔΩΔΩΝΗ ΠΑΓΩΤΑ Α.Β.Ε.Ε | ΝΙΚΑ Α Α.Ε.Ε. |
| TORRE Η. ΓΚΛΑΤΖΟΥΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε | ΠΑΠΑΣΤΑΥΡΟΥ Σ.Π ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε |
| D.S MILKA Α.Β.Ε.Ε | |

Πίνακας 4.4: Δείγμα εταιρειών από Παγωτό

5. Σοκολάτα – Προϊόντα Σοκολατοποιίας

Η ζήτηση για τα εξεταζόμενα προϊόντα χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, καθώς η σοκολάτα και τα προϊόντα σοκολατοποιίας διακρίνονται για την ευπάθειά τους στις υψηλές θερμοκρασίες, γεγονός που επηρεάζει την κατανάλωσή τους. Η οποιαδήποτε επιμήκυνση του καλοκαιριού έχει σαν αποτέλεσμα να μικραίνει η περίοδος κατανάλωσης.

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στην εγχώρια αγορά λόγω της πληθώρας των προϊόντων και εμπορικών σημάτων, οξύνεται περαιτέρω λόγω του μεγάλου αριθμού «υποκατάστατων ειδών» (μπισκότα, κρουασάν, σοκολατοπαγωτά κλπ.). Τα προϊόντα αυτά περιέχουν είτε πραγματική σοκολάτα, είτε απομίμηση, αποσπούν δε μέρος της κατανάλωσης από τα εξεταζόμενα είδη.

Επίσης, σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της ζήτησης για τα προϊόντα σοκολατοποιίας αποτελούν οι διατροφικές συνήθειες και οι σχετικές τάσεις που επικρατούν κατά καιρούς («υγιεινή διατροφή», προϊόντα με λιγότερες θερμίδες, κλπ).

Σύμφωνα με τις δύο τελευταίες Έρευνες Οικογενειακών Προϋπολογισμών (1998/99, 2004/05) το ύψος των οικογενειακών μηνιαίων δαπανών για σοκολάτα και σοκολατάκια αυξήθηκε το 2004/05 κατά 30,5% σε σχέση με το 1998/99 και διαμορφώθηκαν, κατά μέσο όρο, σε €2,48 (όλες οι περιοχές) από €1,90. Επίσης, στο σύνολο των αστικών περιοχών σημειώθηκε αύξηση κατά 22,7% (€2,59 και €2,11 αντίστοιχα).

Στο υπό εξέταση τμήμα της σοκολάτας δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις (παραγωγικές και εισαγωγικές). Ο παραγωγικός τομέας περιλαμβάνει μικρό αριθμό μεγάλων εταιρειών οι οποίες παράγουν ποικιλία προϊόντων σοκολάτας (σε πλάκες, γεμιστές, γκοφρέτες κ.ά) και δαπανούν αξιόλογα ποσά για την διαφημιστική τους υποστήριξη. Παράλληλα, υπάρχουν πολλές μικρότερες παραγωγικές επιχειρήσεις βιοτεχνικού κυρίως χαρακτήρα, που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων σοκολάτας καθώς και σε άλλα ζαχαρώδη προϊόντα και είδη ζαχαροπλαστικής.

Όσον αφορά τον εισαγωγικό τομέα του υπό εξέταση τμήματος, βασικό χαρακτηριστικό του είναι η ανομοιογένεια που παρατηρείται στο μέγεθος των εισαγωγικών επιχειρήσεων και στο βαθμό δραστηριοποίησής τους στη σοκολάτα και τα προϊόντα της (εκφραζόμενος σαν ποσοστό που καταλαμβάνουν τα εξεταζόμενα είδη στο συνολικό ετήσιο κύκλο εργασιών).

Τα εξεταζόμενα προϊόντα καταλήγουν στην κατανάλωση κυρίως μέσω των καναλιών FOOD (σούπερ-μάρκετ, παντοπωλεία κ.ά.) και CTN (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.ά.).

Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων σοκολάτας και των προϊόντων της γίνεται από τα σούπερ - μάρκετ σε ποσοστό περίπου 60%-65% και ακολουθούν τα μικρά σημεία πώλησης (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.ά.).

Η συνολική εγχώρια παραγωγή σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας παρουσίασε ανοδική τάση την περίοδο 2000-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,4%. Η συνολική παραγωγή εκτιμάται στους 23.600 τόνους το 2008 (2007: 23.200 τόνοι), από τους οποίους οι 11.400 τόνοι αφορούν σοκολάτες σε πλάκες (ποσοστό 48,3%), οι 7.300 τόνοι αφορούν γεμιστές σοκολάτες και γκοφρέτες (30,9%) και οι υπόλοιποι 4.900 τόνοι (20,8%) καλύπτονται από σοκολατάκια.

Οι συνολικές εισαγωγές των προαναφερόμενων προϊόντων παρουσιάζουν αύξηση, ο δε βαθμός εισαγωγικής διείσδυσης έχει σχεδόν διπλασιασθεί από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, φθάνοντας σε ποσοστό περίπου 36% τα τελευταία έτη. Το ποσοστό εξαγωγικής επίδοσης του κλάδου κυμάνθηκε περίπου στο 24%-25% την τελευταία τριετία, οι δε ποσότητες εξαγωγής αφορούν κατά κύριο λόγο γκοφρέτες – γεμιστές σοκολάτες.

Η συνολική εγχώρια κατανάλωση (σοκολάτες σε πλάκες, γεμιστές σοκολάτες, γκοφρέτες και σοκολατίνια) κινήθηκε ανοδικά μετά το 1998, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,5%. Συγκεκριμένα, το 2008 η αγορά εκτιμάται σε 27.850 τόνους σημειώνοντας αύξηση ποσοστού 2,2% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Οι σοκολάτες σε πλάκες κάλυψαν το 49% περίπου της συνολικής αγοράς το 2008, οι γεμιστές σοκολάτες και οι γκοφρέτες κάλυψαν συνολικά το 30%, τα δε σοκολατίνια απέσπασαν μερίδιο 21%.

Το μερίδιο της εταιρείας ION A.E. Βιομηχανίας & Εμπορίου Κακάο & Σοκολάτας επί της συνολικής εξεταζόμενης αγοράς για το 2008 εκτιμάται στο 35%, η δε Κραφτ Φουντς Ελλάς A.E. απέσπασε μερίδιο της τάξης του 27,5%.

Σχετικά με την κατανάλωση των επιμέρους κατηγοριών, επισημαίνονται τα εξής:

- Η αγορά σοκολάτας σε πλάκες κινήθηκε ανοδικά την τελευταία δεκαετία (1999-2008), εκτιμάται δε σε 13.650 τόνους το 2008, από 13.450 τόνους το

προηγούμενο έτος. Η κατανάλωση σε γεμιστές σοκολάτες και γκοφρέτες με επικάλυψη σοκολάτας, εκτιμάται σε 8.350 τόνους το 2008 από 8.050 τόνους το 2007. Όσον αφορά τα σοκολατίνια, η αγορά υπολογίζεται στους 5.850 τόνους το 2008.

- Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, η συνολική κατανάλωση προϊόντων σοκολάτας δεν αναμένεται να παρουσιάσει αξιόλογη μεταβολή τη διετία 2009-2010. Το μέγεθος της κατανάλωσης προβλέπεται ότι θα παρουσιάσει μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής της τάξης του $\pm 1\%$ - 2% .
- Οι μεγάλες εταιρείες του υπό εξέταση τμήματος θα συνεχίσουν να παρουσιάζουν νέα προϊόντα (σε γεύσεις αλλά και σε οικονομικότερες συσκευασίες), οι δε αλυσίδες σούπερ μάρκετ εκτιμάται ότι θα ενισχύσουν περαιτέρω το μερίδιό τους στο σύνολο των πωλήσεων προϊόντων σοκολάτας, εις βάρος των παραδοσιακών μικρών σημείων πώλησης (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.ά).

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν από τον συγκεκριμένο τμήμα παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα.

| | |
|---|-------------------|
| ΚΡΑΦΤ ΦΟΥΝΤΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε | MABEL Α.Ε |
| ΙΟΝ Α.Ε ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ | NESTLE ΕΛΛΑΣ |
| ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε | ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε |
| ΒΙΝΚΓΟ Α.Β.Ε.Ε | CADBURY ΕΛΛΑΣ Α.Ε |
| ΒΟΛΕΡΟ ΖΑΧΑΡΑΩΔΗ ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε | ΑΤΛΑΝΤΑ Α.Ε |
| OSCAR Α.Β.Ε.Ε | MARS HELLAS Α.Ε |
| ΛΑΒΔΑΣ Φ. ΠΑΛΛΑΣ Α.Ε | DUFREY HELLAS Α.Ε |
| ΙΝΤΕΡΙΑ Α.Ε | ΦΩΤΟΝΙ Α.Ε.Ε |
| ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ Α.Κ ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΙΑ ΑΣΤΗΡ Α.Β.Ε.Ε | |

Πίνακας 4.5: Δείγμα εταιρειών από Σοκολάτα – Προϊόντα Σοκολατοποιίας

6. Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα

Το ψωμί αποτελεί βασικό στοιχείο της καθημερινής διατροφής των καταναλωτών και εμφανίζει σχετικά ανελαστική ζήτηση. Αντίθετα οι φρυγανιές, τα παξιμάδια και τα κριτσίνια δεν συγκαταλέγονται στα «βασικά» καθημερινά είδη διατροφής, με αποτέλεσμα η ζήτησή τους να εμφανίζει μεγαλύτερη ελαστικότητα ως προς την τιμή. Επιπλέον, η ζήτηση επηρεάζεται και από την ύπαρξη ποικιλίας υποκατάστατων προϊόντων καθώς και από τις αλλαγές στις διατροφικές και καταναλωτικές συνήθειες. Η τιμή, σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα, επηρεάζει ως ένα βαθμό τη ζήτηση των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων. Επιπλέον, η διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label) από μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχει οδηγήσει στη

διεύρυνση των επιλογών των καταναλωτών, καθώς τα εν λόγω προϊόντα έχουν χαμηλότερη τιμή πώλησης από τα αντίστοιχα «επώνυμα». Η διαφήμιση επηρεάζει ως ένα βαθμό τη ζήτηση των εξεταζομένων προϊόντων, υπό την έννοια ότι «κατευθύνει» τους καταναλωτές σε συγκεκριμένα εμπορικά σήματα και τους ενημερώνει για την κυκλοφορία νέων προϊόντων.

Η ζήτηση των εξεταζομένων προϊόντων περιορίζεται και από την προτίμηση που δείχνει ο καταναλωτής στο φρέσκο ψωμί ημέρας και την ύπαρξη πολύ μεγάλου αριθμού αρτοποιείων και πρατηρίων λιανικής πώλησης αρτοπαρασκευασμάτων, τα οποία διαθέτουν μη τυποποιημένα προϊόντα.

Η αγορά των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από λίγες μεγάλες παραγωγικές εταιρείες. Παράλληλα, στο υπό εξέταση τμήμα δραστηριοποιούνται και ορισμένες μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες προωθούν τα προϊόντα τους κυρίως στην τοπική αγορά. Ο εισαγωγικός τομέας αποτελείται από λίγες εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Επιπλέον, μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαθέτουν από τα καταστήματά τους προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label).

Η εγχώρια αγορά των τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των μεγάλων βιομηχανιών, οι οποίες ελέγχουν σημαντικό τμήμα της αγοράς. Οι εταιρείες του υπό εξέταση τμήματος, προκειμένου να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, επιδιώκουν τη διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων τους και τη διαφοροποίησή τους από τα ανταγωνιστικά. Επιπλέον, η ύπαρξη στην αγορά ποικιλίας υποκατάστατων ή παρεμφερών προϊόντων οξύνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.

Τα κανάλια διανομής και διακίνησης των εξεταζόμενων προϊόντων είναι το FOOD (σούπερ μάρκετ, παντοπωλεία κ.α.), καθώς και το κανάλι CTN (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.α.). Ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων πραγματοποιείται μέσω των σούπερ μάρκετ. Οι μεγάλες κυρίως εταιρείες διαθέτουν οργανωμένα και εκτεταμένα δίκτυα διανομής, τα οποία καλύπτουν ολόκληρη σχεδόν την ελληνική επικράτεια. Η συνολική εγχώρια κατανάλωση βιομηχανοποιημένου-συσσκευασμένου ψωμιού παρουσίασε διαχρονική αύξηση την περίοδο 1995-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,6%, ανερχόμενη σε 52.250 τόνους το 2008, από 25.800 τόνους το 1995.

Ειδικότερα, η κατανάλωση συσκευασμένου ψωμιού σε μορφή φρατζόλας ή καρβελιού εκτιμάται σε 13.400 τόνους το 2008 έναντι 13.500 τόνων το 2007, καλύπτοντας το 26% της συνολικής αγοράς συσκευασμένου ψωμιού το 2008. Ο όγκος της εγχώριας κατανάλωσης βιομηχανοποιημένου ψωμιού για τοστ παρουσίασε διαχρονική αύξηση το χρονικό διάστημα 1995-2008 (με μέσο ετήσιο ρυθμό 6,6%),

καλύπτοντας το 53%-61% της συνολικής αγοράς βιομηχανοποιημένου ψωμιού. Το 2008 η κατανάλωση εκτιμάται σε 32.000 τόνους από 30.000 τόνους το 2007. Η κατανάλωση συσκευασμένου ψωμιού τύπου Γερμανίας παρουσίασε διαχρονική αύξηση τη χρονική περίοδο 1995-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 5,9% και διαμορφώθηκε σε 2.950 τόνους το 2008 από 1.400 τόνους το 1995.

Η αγορά των τυποποιημένων rolls για hamburgers και για sandwiches που προορίζονται για λιανική διάθεση παρουσίασε, σε γενικές γραμμές, ανοδικές τάσεις το χρονικό διάστημα 1995-2008 (με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 4,5%). Το 2008 εκτιμάται σε 3.900 τόνους (έναντι 2.200 τόνων το 1995).

Η αγορά των παραπάνω κατηγοριών τυποποιημένων αρτοπαρασκευασμάτων ελέγχεται από τις εταιρείες Nutriart ABEE (πρώην Κατσέλη Χρ. Υιοί ABEE) και Καραμολέγκος Αρτοβιομηχανία ΑΕ. Όσον αφορά την κατηγορία ψωμί για τoστ, εκτός από τις προαναφερθείσες εταιρείες σημαντικό μερίδιο της αγοράς καταλαμβάνει και η Elbisco ABEE.

Το μέγεθος της εγχώριας κατανάλωσης των **συσκευασμένων φρυγανιών** παρουσίασε μικρές ετήσιες διακυμάνσεις τη χρονική περίοδο 1995-2008 και διαμορφώθηκε σε 17.250 τόνους το 2008. Η ζήτηση καλύπτεται κυρίως από την εγχώρια παραγωγή. Οι συνολικές εισαγωγές σε τυποποιημένες φρυγανιές κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα (2008: 1.400 τόνοι), οι δε εξαγωγές είναι περιορισμένες (1.100-1.300 τόνοι περίπου ετησίως τα τελευταία χρόνια). Η αγορά τυποποιημένων φρυγανιών παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται ουσιαστικά από δύο παραγωγικές εταιρείες και συγκεκριμένα την Elbisco ABEE και την Παπαδόπουλος Ε.Ι. ΑΕ. Η εγχώρια κατανάλωση **παξιμαδιών (σουηδικού τύπου)** παρουσίασε πτωτικές τάσεις την εξεταζόμενη χρονική περίοδο με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης της τάξης του 6%. Η κατανάλωση εκτιμάται σε 600 τόνους το 2008 (2007: 700 τόνοι). Η αγορά στο συγκεκριμένο προϊόν ουσιαστικά ελέγχεται από την Παπαδόπουλος Ε.Ι. ΑΕ.

Σημαντική αύξηση παρουσιάζει η ζήτηση για **παξιμάδια παραδοσιακού τύπου** τα τελευταία έτη, η οποία καλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή. Το 2008 η εγχώρια κατανάλωση εκτιμάται σε 9.800 τόνους από 9.000 τόνους το 2007. Η αγορά συσκευασμένων παραδοσιακών παξιμαδιών χαρακτηρίζεται από έντονη συγκέντρωση, καθώς στο μεγαλύτερο μέρος της ελέγχεται από την επιχείρηση Το Μάννα Αρτοποιία Ν. Τσατσαρωνάκης ABEE και ακολουθεί η εταιρεία Κρητών Άρτος ΑΕΒΕ. Η εγχώρια κατανάλωση των τυποποιημένων **κριτσινιών** ακολούθησε σε γενικές γραμμές αυξητικές τάσεις το χρονικό διάστημα 1995-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 3,7%. Το 2008 η συγκεκριμένη αγορά διαμορφώθηκε σε 1.800 τόνους από 1.125 τόνους το 1995. Σημαντική θέση έχουν οι εταιρείες Παπαδόπουλος Ε.Ι. ΑΕ και Nutriart ΑΕΒΕ

(πρώην Κατσέλη Χρ. Υιοί ΑΒΕΕ). Επίσης, αξιόλογη παρουσία στην εξεταζόμενη αγορά κατέχει και η εταιρεία Αθηναϊκή Οικογενειακή Αρτοποιεία ΑΒ&ΕΕ.

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν από το συγκεκριμένο τμήμα παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα.

| | |
|--|--|
| VIVARTIA A.B.E.E | ΚΡΗΤΩΝ ΑΡΤΟΣ Α.Ε.Β.Ε |
| ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Ε.Ι Α.Ε | ΜΙΣΚΟ Α.Ε |
| NUTRIART A.B.E.E | ΑΤΛΑΝΤΑ Α.Ε |
| ELBISCO A.B.E.E | ΑΜΑΛΘΕΙΑ Α.Ε.Β.Ε.Ε |
| ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε | ΦΩΤΟΝΙ Α.Ε.Ε |
| ΝΕΝΔΟΣ ΣΤ. ΣΕΛΕΚΤ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ Α.Ε | MEDITERRANEAN FARM Α.Ε |
| MANNA ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ ΤΣΑΤΣΑΡΟΥΝΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε | ΚΑΦΕΜΠΟΡΙΚΗ CATERING Α.Ε& Β.Ε UNIVERSAL FOODS |
| ΠΑΠΠΑ ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε | ΜΑΣΟΚΩΣΤΑ Α.Ε |
| ΒΙΚΕΛΙΔΗΣ - ΧΡΥΣΑΝΘΙΔΗΣ Α.Β.Ε.Ε | |

Πίνακας 4.6: Δείγμα εταιρειών από Τυποποιημένα Αρτοπαρασκευάσματα

7. Τυποποιημένα Μπισκότα, Κρουασάν, Αλμυρά Σνάκ

Η ζήτηση των τυποποιημένων μπισκότων, κρουασάν και σνακ επηρεάζεται από την ύπαρξη πολλών υποκατάστατων και ανταγωνιστικών προϊόντων. Άλλωστε και τα ίδια τα εξεταζόμενα προϊόντα μεταξύ τους είναι παρεμφερή και η αύξηση της κατανάλωσης του ενός επηρεάζει την κατανάλωση του άλλου. Επιπλέον, η διάθεση αντίστοιχων προϊόντων σε μη τυποποιημένη μορφή από τις αλυσίδες μικρογευμάτων (π.χ. νωπά κρουασάν) ή τα αρτοποιεία, επηρεάζει αρνητικά τη ζήτηση των τυποποιημένων κρουασάν και μπισκότων.

Η εξέλιξη της ζήτησης των εξεταζομένων προϊόντων, τα οποία αποτελούν συμπληρωματικά είδη και όχι βασικά είδη διατροφής, επηρεάζεται εν μέρει από το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, το οποίο σε συνδυασμό με την τιμή των προϊόντων, μπορεί να λειτουργεί θετικά ή αρνητικά ως προς τη ζήτησή τους. Ασφαλώς, τα εξεταζόμενα προϊόντα διατίθενται σε αρκετά προσιτές τιμές, και συμμετέχουν στις δαπάνες διατροφής των ελληνικών νοικοκυριών.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής των εργαζομένων που απαιτεί την πολύωρη απουσία από το σπίτι, οδηγεί στην κατανάλωση πρόχειρου φαγητού αλλά και προϊόντων όπως αλμυρά σνακ, μπισκότα, κρουασάν κ.τ.λ., μεταξύ των κυρίως γευμάτων. Από την άλλη πλευρά, η τάση που επικρατεί για στροφή σε έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής, επιδρά αρνητικά στη ζήτηση ορισμένων από τα εξεταζόμενα προϊόντα. Για την αντιμετώπιση αυτών των τάσεων, οι εταιρείες του υπό εξέταση τμήματος επέκτειναν την προσφορά τους με προϊόντα όπως μπισκότα με φυτικές ίνες, ολικής αλέσεως/digestive κ.λ.π. Η διαφήμιση και η προβολή των εξεταζομένων προϊόντων κατευθύνει τη ζήτηση σε συγκεκριμένα εμπορικά σήματα. Οι εταιρείες επιδιώκουν μέσω της διαφήμισης τη

γνωστοποίηση των εμπορικών τους σημάτων και παράλληλα τη διαφοροποίησή τους σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα. Επιπλέον, αποσκοπούν στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος των νέων σε ηλικία καταναλωτών, καθώς τα εξεταζόμενα προϊόντα είναι ιδιαίτερα δημοφιλή σε αυτές τις ηλικίες.

Το τμήμα των τυποποιημένων μπισκότων, κρουασάν και αλμυρών σνακ χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από μικρό αριθμό παραγωγικών εταιρειών μεγάλου μεγέθους. Ταυτόχρονα, δραστηριοποιούνται στο υπό εξέταση τμήμα και ορισμένες μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες προωθούν τα προϊόντα τους στην αγορά μέσω περιορισμένου δικτύου διανομής.

Ο εισαγωγικός τομέας αποτελείται από εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Επίσης, μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ προβαίνουν στη διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label) από τα καταστήματά τους.

Λόγω του υψηλού βαθμού συγκέντρωσης που παρατηρείται στο υπό εξέταση τμήμα, ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος, γεγονός που τις οδηγεί στη διάθεση νέων προϊόντων στην αγορά και στην εντατικοποίηση των ενεργειών προώθησης των προϊόντων τους. Τα κανάλια διανομής και διακίνησης των εξεταζόμενων προϊόντων είναι κυρίως το FOOD (super markets, παντοπωλεία κ.α.), καθώς και το κανάλι CTN (περίπτερα, καταστήματα ψιλικών κ.ά.). Η πλειοψηφία των εταιρειών διαθέτει οργανωμένο δίκτυο διανομής μέσω πολυάριθμων πωλητών-επισκεπτών, αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων. Ορισμένες δε από τις παραγωγικές και εισαγωγικές εταιρείες ασχολούνται γενικότερα με προϊόντα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός εκτενούς δικτύου διανομής, μέσω του οποίου διατίθενται και τα εξεταζόμενα τυποποιημένα μπισκότα, κρουασάν και σνακ.

Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των μπισκότων παρουσίασε αυξομειώσεις τη χρονική περίοδο 1990-2007 και εκτιμάται σε 29.300 τόνους το 2007. Η παραγωγή των εν λόγω προϊόντων κυμάνθηκε μεταξύ 24.600-29.700 τόνων το διάστημα 2000-2007. Η εισαγωγική διείσδυση ενισχύθηκε σημαντικά κατά την τελευταία πενταετία και διαμορφώθηκε σε 16,4% το 2007 από 5,6% το 1990. Κυριότερες χώρες προέλευσης των μπισκότων ήταν κατά τα τελευταία έτη η Γερμανία, η Ιταλία και η Ισπανία. εξαγωγική επίδοση του κλάδου κυμαίνεται περί το 17,5% την τελευταία τριετία. Το 2006 και το 2007 οι εξαγωγές εκτιμώνται σε 5.000 και 5.200 τόνους αντίστοιχα. Κυριότερες χώρες προορισμού των εγχωρίως παραγομένων μπισκότων είναι η Βουλγαρία, η Γερμανία και η Κύπρος.

Ηγετική θέση στην ελληνική αγορά μπισκότων κατέχει η εταιρία Παπαδόπουλος Ε. Ι. ΑΕ, με μερίδιο της τάξεως του 68%-69% το 2007. Η αγορά των τυποποιημένων

κρουασάν καλύπτεται σχεδόν εξ' ολοκλήρου από εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα. Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση του κρουασάν παρουσίασε σε γενικές γραμμές ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1990-2007 (με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,9%). Το 2007 το μέγεθος αγοράς εκτιμάται σε 19.200 τόνους, αυξημένο κατά 2,5% σε σχέση με το 2006.

Οι εξαγωγές κρουασάν, ξεκίνησαν το 1992. Η εξαγωγική επίδοση κυμάνθηκε κατά την τελευταία πενταετία περίπου στο 16%. Οι εξαγωγές εκτιμώνται σε 3.600 τόνους το 2006, ενώ το 2007 εκτιμώνται σε 3.700 τόνους.

Την πρώτη θέση στην ελληνική αγορά τυποποιημένου κρουασάν κατέχει η Vivartia ABEE (λόγω απορρόφησης της Chipita International ABEE), με εκτιμώμενο μερίδιο 55%-60% το 2007.

Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς αλμυρών σνακ ακολούθησε σε γενικές γραμμές ανοδική πορεία την περίοδο 1995-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό 4,03%. Το 2007 εκτιμάται ότι η κατανάλωση αυξήθηκε σε 22.650 τόνους. (αύξηση 3%). Η εισαγωγική διείσδυση αλμυρών σνακ διαχρονικά δεν ξεπερνά το 18%, ενώ η εξαγωγική επίδοση κυμαίνεται μεταξύ του 12%-14% τη διετία 2006-2007.

Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς αλμυρών σνακ καλύπτεται από τα τσιπς, η κατανάλωση των οποίων εκτιμάται σε 12.900 τόνους το 2007, ενώ η κατανάλωση των μορφοποιημένων σνακ εκτιμάται σε 9.750 τόνους. Η αγορά των αλμυρών σνακ ελέγχεται από την εταιρεία Tasty Foods ΑΒΓΕ, η οποία εκτιμάται ότι κατέλαβε συνολικό μερίδιο 72%-74% στον τομέα των τσιπς και 60%-61% στον τομέα των μορφοποιημένων σνακ το 2007.

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν από το συγκεκριμένο τμήμα παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα.

| | |
|--|--------------------|
| ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Ε.Ι Α.Ε | ΜΙΣΚΟ Α.Ε(ΟΚ) |
| ELBISCO Α.Β.Ε.Ε | ΑΤΛΑΝΤΑ Α.Ε |
| ΒΟΛΕΡΟ ΖΑΧΑΡΑΩΔΗ ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε | ΧΑΤΖΗΠΑΝΑΓΟΣ Α.Ε.Ε |
| ΦΑΙΔΩΝ Α.Ε | CAMPINA ΕΛΛΑΣ Α.Ε |
| ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΑΡΤΟΠΟΙΪΑ Α.Β &Ε.Ε | ΦΩΤΟΝΙ Α.Ε.Ε |
| ΒΙΟΛΑΝΤΑ Α.Ε | ΠΡΟΒΙΝΚΟ Α.Ε |
| ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ Α.Β.Ε | ΛΕΙΒΑΔΑΣ Β. Α.Ε |
| ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε | |

Πίνακας 4.7: Δείγμα εταιρειών από Τυποποιημένα Μπισκότα, Κρουασάν, Αλμυρά Σνάκ

8. Χυμοί – Αναψυκτικά

Οι διατροφικές συνήθειες, η τουριστική κίνηση και οι κλιματολογικές συνθήκες είναι ορισμένοι από τους κυριότερους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στη ζήτηση των χυμών και των αναψυκτικών.

Συγκεκριμένα, η τάση που επικρατεί για στροφή σε έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής, ευνοεί σε γενικές γραμμές τη ζήτηση των χυμών, εις βάρος των περισσότερων κατηγοριών αναψυκτικών. Από τις κατηγορίες αναψυκτικών που εξακολουθούν να αναπτύσσονται με σχετικά υψηλούς ρυθμούς είναι αυτή των ισοτονικών - αθλητικών και ενεργειακών ποτών, αλλά και των αναψυκτικών με χαμηλές θερμίδες. Οι υψηλές θερμοκρασίες και η αυξημένη τουριστική κίνηση που παρατηρείται ιδιαίτερα κατά τους θερινούς μήνες, ευνοεί την κατανάλωση χυμών και αναψυκτικών. Οι κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στο διάστημα Απριλίου - Οκτωβρίου κάθε έτους, κατά τη διάρκεια του οποίου πραγματοποιείται μεγάλο μέρος των πωλήσεων των εξεταζόμενων προϊόντων, επηρεάζουν την πορεία της συνολικής κατανάλωσης.

Η ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων παρουσιάζει ως ένα βαθμό ελαστικότητα ως προς την τιμή, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την αύξηση της αγοράς των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία διατίθενται σε χαμηλότερη τιμή από τα αντίστοιχα «επώνυμα».

Η εγχώρια αγορά αναψυκτικών ελέγχεται από δύο μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν διεθνώς γνωστά εμπορικά σήματα. Ωστόσο, στο συγκεκριμένο τμήμα δραστηριοποιούνται και ορισμένες επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους, οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικές αγορές, ενώ σε σπάνιες περιπτώσεις επεκτείνουν το δίκτυο πωλήσεών τους σε ευρύτερη γεωγραφική περιοχή. Η αγορά των χυμών περιλαμβάνει μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων έναντι των αναψυκτικών, αλλά εμφανίζει επίσης υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Η Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς τόσο των χυμών, όσο και των αναψυκτικών.

Το υπό εξέταση τμήμα των χυμών και των αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν τη δημιουργία νέων προϊόντων για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών και να διατηρήσουν ή / και να διευρύνουν το μερίδιό τους στην αγορά. Η διαφήμιση χρησιμοποιείται ως μέσο για την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας και τη δημιουργία της επιθυμητής εικόνας για τα προϊόντα που προωθούν στην αγορά. Η συνολική διαφημιστική δαπάνη των χυμών και αναψυκτικών παρουσίασε ανοδική πορεία κατά την περίοδο 2003-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,2%, ανερχόμενη σε €38,9 εκ. το 2007 από €27,6 εκ. περίπου το 2003.

Τα εξεταζόμενα προϊόντα, χυμοί και αναψυκτικά, διατίθενται στην αγορά μέσω των σούπερ μάρκετ, μικρών καταστημάτων (περίπτερα, πρατήρια ποτών κ.τ.λ.) και χώρων μαζικής εστίασης. Η οργάνωση και ανάπτυξη του δικτύου διανομής αποτελεί προϋπόθεση για την αύξηση των πωλήσεων των επιχειρήσεων και τη διεύρυσή τους σε νέες αγορές. Ωστόσο, όσον αφορά τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, το κόστος

εισόδου για τους μικρού μεγέθους προμηθευτές θεωρείται υψηλό. Επιπλέον, η διάθεση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από τους μεγάλους λιανεμπόρους εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο, λόγω της χαμηλής τιμής των εν λόγω προϊόντων.

Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των **χυμών** ακολούθησε ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια της περιόδου 1990-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,2%. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το 2006, ενώ το 2007 η φαινομενική κατανάλωση επανήλθε στην ανοδική της πορεία, σημειώνοντας αύξηση κατά 5% περίπου σε σχέση με το 2006 και διαμορφώθηκε σε 221.000 χιλ. λίτρα. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς χυμών αφορά χυμούς μακράς διάρκειας, με ποσοστό 70,3% (155,3 εκ. λίτρα) για το 2007, ενώ οι χυμοί μικρής διάρκειας κάλυψαν το υπόλοιπο 29,7% της αγοράς (65,7 εκ. λίτρα). Η αξία της εγχώριας αγοράς χυμών για το 2007 εκτιμάται ότι ανήλθε σε €280 εκ. περίπου (τιμές χονδρικής). Στον κλάδο των χυμών ηγετική θέση κατέχει η Coca - Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. με μερίδιο που εκτιμάται στο 53,5%-54% για το 2007. Η Pepsico – Ήβη Α.Β.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο που κυμάνθηκε μεταξύ 12,5%-13% την ίδια χρονική περίοδο. Το μερίδιο της Vivartia Α.Ε. εκτιμάται σε 8,5%-9%, ενώ η εταιρία Έβγα Α.Β.Ε.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο 7%-7,5%.

Η συνολική εγχώρια αγορά των **αναψυκτικών** ακολούθησε ανοδική πορεία κατά το χρονικό διάστημα 1990-2001, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 3%. Την πενταετία 2002-2006 εμφάνισε πτωτική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 3,2%. Το 2007 η εν λόγω αγορά διαμορφώθηκε σε 661.000 χιλ. λίτρα, σημειώνοντας αύξηση 5,2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2006: 628.000 χιλ. λίτρα).

Τα αναψυκτικά τύπου cola εμφανίζουν τη μεγαλύτερη κατανάλωση στην ελληνική αγορά (379 εκ. λίτρα το 2007), καταλαμβάνοντας μερίδιο περίπου 58% στη συνολική κατανάλωση για το 2007. Ακολουθούν οι πορτοκαλάδες με μερίδιο 17,4% (115 εκ. λίτρα), οι γκαζόζες με 9% (59 εκ. λίτρα), τα mixers με 6,1% (40 εκ. λίτρα), οι λεμονάδες με 5,6% (37 εκ. λίτρα) και η κατηγορία ισοτονικά-αθλητικά-λοιπά αναψυκτικά με μερίδιο 4,5% (30 εκ. λίτρα) το 2005.

Σημειώνεται ότι, η κατηγορία των ισοτονικών-αθλητικών ποτών σημειώνει τους υψηλότερους αυξητικούς ρυθμούς, τάση που αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, καθώς πρόκειται για μια αναπτυσσόμενη αγορά.

Η αξία της αγοράς αναψυκτικών για το 2007 εκτιμάται ότι ήταν της τάξης των €755 εκ.(τιμές χονδρικής). Η εγχώρια αγορά των αναψυκτικών ελέγχεται από την Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε., η οποία εκτιμάται ότι κατέλαβε μερίδιο αγοράς 73,5% - 74% (βάσει ποσότητας) το 2007 και ακολούθησε η Pepsico-Ήβη Α.Β.Ε. με 10,5% - 11%.

Όσον αφορά την πορεία της κατανάλωσης των χυμών και αναψυκτικών για το διάστημα 2008-2009, παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, αυτή θα σημειώσει ετήσια άνοδο της τάξης του 8% και 3% αντίστοιχα.

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν από το συγκεκριμένο τμήμα παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα.

| | |
|--|--------------------------------|
| COCA-COLA 3E ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε | I.B.S Α.Ε |
| VIVARTIA Α.Β.Ε.Ε | ΕΨΑ Α.Ε |
| GLAXOSMITHKLINE Α.Ε.Β.Ε | ΑΡΙΑΔΝΗ ΣΥΝ.ΠΕ |
| ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε | ΟΠΖΑ ΣΥΝ.ΕΠΕΛ |
| PEPSICO -ΗΒΗ Α.Β.Ε | ΝΕΚΤΑΡ Α.Ε |
| ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε | ΜΙΧΑΛΑΚΗ ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε |
| ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε | ΕΒΙΚ Α.Ε |
| ΑΓΝΟ Α.Ε | ΜΑΝΤΟΥΒΑΛΟΙ ΑΦΟΙ ΔΙΡΟ Α.Ε |
| ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ | ΠΟΤΟΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε |
| ΑΣΠΙΣ & ΔΕΔΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΥΜΩΝ Α.Ε | ΚΙΒΩΤΟΣ Α.Ε |
| ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε | CASH & CARRY ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε |

Πίνακας 4.8: Δείγμα εταιρειών από Χυμοί – Αναψυκτικά

Συνοψίζοντας τα παραπάνω το συνολικό δείγμα της παρούσας έρευνας παρατίθεται στον επόμενο πίνακα.

| | |
|--|---|
| ΚΡΑΦΤ ΦΟΥΝΤΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε (Cadbury) | ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε |
| ΙΟΝ Α.Ε ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ (Interia, Mabel) | ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε |
| ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε | ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε |
| ΒΙΝΚΓΟ Α.Β.Ε.Ε | ΤΡΙΚΚΗ |
| ΒΟΛΕΡΟ ΖΑΧΑΡΑΩΔΗ ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε | ΚΡΙΑΡΑΣ Α.Ε |
| OSCAR Α.Β.Ε.Ε | ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε |
| ΛΑΒΔΑΣ Φ. ΠΑΛΛΑΣ Α.Ε | ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ |
| ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ Α.Κ ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΙΑ ΑΣΤΗΡ Α.Β.Ε.Ε | ΦΡΗΣΛΑΝΤ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε (CAMPINA ΕΛΛΑΣ Α.Ε) |
| NESTLE ΕΛΛΑΣ (ΜΑΚΑΝ Α.Ε, ΝΕΣΤΛΕ ΠΑΓΩΤΑ, ΝΕΣΤΛΕ ΝΕΡΑ) | ΟΠΤΙΜΑ Α.Ε (ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε) |
| ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε | LEADER Α.Ε |
| ΑΤΛΑΝΤΑ Α.Ε | ARLA FOODS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε |
| MARS HELLAS Α.Ε | DANONE Α.Ε |
| DUFREY HELLAS Α.Ε | ΚΟΥΡΗ Γ. ΑΦΟΙ Α.Ε& Β.Ε |
| ΦΩΤΟΝΙ Α.Ε.Ε | ΓΚΑΤΕΝΙΟ Δ.Σ ΚΑΙ ΥΙΟΣ Α.Ε |
| ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Ε.Ι Α.Ε | SARA LEE HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ. ΕΠΕ |
| ELBISCO Α.Β.Ε.Ε (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ Α.Β.Ε) | ΧΟΡΕΚΑ Α.Ε & Β.Ε (Μετονομασία σε Atticaterra) |
| ΦΑΙΔΩΝ Α.Ε | ΔΑΝΔΑΛΗΣ Α.Τ ΚΑΙ ΥΙΟΙ Α.Β.Ε.Ε |
| ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΑΡΤΟΠΟΙΪΑ Α.Β &Ε.Ε | ΑΡΧΟΝΤΑΚΗΣ Β. ΑΒ.Ε.Ε |
| ΒΙΟΛΑΝΤΑ Α.Ε | ΣΔΟΥΚΟΣ Α.Ε |
| ΜΙΣΚΟ Α.Ε | SOLID. Α.Β.Ε.Ε |

| | |
|--|--|
| ΧΑΤΖΗΠΑΝΑΓΟΣ Α.Ε.Ε | CAFETEX Α.Β.Ε.Ε |
| ΠΡΟΒΙΝΚΟ Α.Ε | ΣΥΝΚΑΦΕ Α.Β.Ε.Ε |
| ΛΕΙΒΑΔΑΣ Β. Α.Ε | Ε.Μ.Ε.Κ.Α Α.Ε |
| ΒΙΒΑΡΤΙΑ Α.Β.Ε.Ε (ΔΕΛΤΑ) | ΚΑΦΕΑ Α.Ε |
| ΝΟΥΤΡΙΑΡΤ Α.Β.Ε.Ε | ΚΟΥΙΔΗΣ Α&Π&Λ Α.Ε.Β.Ε |
| ΚΑΡΑΜΟΛΕΓΚΟΣ ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε | ΒΑΣΙΛΑΓΑΣ Α.Ε |
| ΝΕΝΔΟΣ ΣΤ. ΣΕΛΕΚΤ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ Α.Ε | COFFEE CONNECTION Α.Β.Ε.Ε |
| ΜΑΝΝΑ ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ ΤΣΑΤΣΑΡΟΥΝΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε | COCA-COLA 3Ε ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΕΩΣ Α.Ε |
| ΠΑΠΠΑ ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε | GLAXOSMITHKLINE Α.Ε.Β.Ε |
| ΒΙΚΕΛΙΔΗΣ - ΧΡΥΣΑΝΘΙΔΗΣ Α.Β.Ε.Ε | PEPSICO -ΗΒΗ Α.Β.Ε |
| ΚΡΗΤΩΝ ΑΡΤΟΣ Α.Ε.Β.Ε | ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ |
| ΑΜΑΛΘΕΙΑ Α.Ε.Β.Ε.Ε | ΑΣΠΙΣ & ΔΕΔΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΧΥΜΩΝ Α.Ε |
| MEDITERRANEAN FARM Α.Ε | ΛΟΥΞ ΜΑΡΛΑΦΕΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε |
| ΚΑΦΕΜΠΟΡΙΚΗ CATERING Α.Ε & Β.Ε UNIVERSAL FOODS | I.B.S Α.Ε |
| ΜΑΣΟΚΩΣΤΑ Α.Ε | ΕΨΑ Α.Ε |
| ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε | ΑΡΙΑΔΝΗ ΣΥΝ.ΠΕ |
| HELLENIC CATERING Α.Ε | ΟΠΖΑ ΣΥΝ.ΕΠΕΛ |
| ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε | ΝΕΚΤΑΡ Α.Ε |
| ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε | ΜΙΧΑΛΑΚΗ ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε |
| ΣΑΒΟΙΔΑΚΗΣ Γ. Α.Ε | ΕΒΙΚ Α.Ε |
| ΔΩΔΩΝΗ ΠΑΓΩΤΑ Α.Β.Ε.Ε | ΜΑΝΤΟΥΒΑΛΟΙ ΑΦΟΙ ΔΙΡΟ Α.Ε |
| TORRE Η. ΓΚΛΑΤΖΟΥΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε | ΠΟΤΟΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε |
| D.S MILKA Α.Β.Ε.Ε | ΚΙΒΩΤΟΣ Α.Ε |
| ΝΤΑΣΙΟΣ Α.Ε.Β.Ε | CASH & CARRY ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε |
| ΕΛΛΙΣ- UNILEVER HELLAS Α.Ε.Β.Ε | ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε |
| GENERAL MILLS HELLAS Α.Ε | ΒΙΚΟΣ Α.Ε |
| FREE FOOD Α.Ε | ΧΗΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε |
| ΜΗΛΟΠΟΥΛΟΣ Ι & ΣΙΑ Ε.Π.Ε | ΣΟΥΡΩΤΗ Α.Ε |
| ΝΙΚΑ Α Α.Ε.Ε. | ΒΑΠ Π. ΚΟΥΓΙΟΣ Α.Β.Ε.Ε |
| ΠΑΠΑΣΤΑΥΡΟΥ Σ.Π ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε | ΒΟΤΟΜΟΣ Α.Ε |
| ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε | ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΡΓΕΡΗΣ Α.Ε |
| ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε | ΝΕΡΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β & Ε.Ε |
| ΤΥΡΑΣ Α.Ε | ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗΣ ΠΗΓΗ Α.Ε |
| ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε | ΕΜΕΡΥ ΟΙΝΟΙ ΠΟΤΑ Α.Β.Ε |

Πίνακας 4.9: Συνολικό δείγμα έρευνας

Μετά την πρώτη κλήση που πραγματοποιήθηκε στο επιλεγμένο δείγμα εταιρειών, στο σύνολο 108, κάποιες από τις εταιρείες δεν υπάρχουν πια ή έχουν απορροφηθεί από μεγαλύτερες του κλάδου. Τα σύνολο αυτών είναι 10 και είναι οι κάτωθι:

| | |
|--------------------|---|
| ΑΜΑΛΘΕΙΑ Α.Ε.Β.Ε.Ε | CAFETEX Α.Β.Ε.Ε |
| D.S MILKA Α.Β.Ε.Ε | ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ |
| FREE FOOD Α.Ε | ΟΠΖΑ ΣΥΝ.ΕΠΕΛ |
| ΝΙΚΑ Α Α.Ε.Ε. | ΕΒΙΚ Α.Ε |
| SOLID. Α.Β.Ε.Ε | ΚΙΒΩΤΟΣ Α.Ε |

Επιπλέον 7 επιχειρήσεις αρνήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο:

| | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| ION Α.Ε ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ (Interia, Mabel) | ARLA FOODS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε |
| DUFREY HELLAS Α.Ε | I.B.S Α.Ε |
| ΧΑΤΖΗΠΑΝΑΓΟΣ Α.Ε.Ε | ΠΟΤΟΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε |
| ΛΕΙΒΑΔΑΣ Β. Α.Ε | |

Αυτό οδήγησε σε ένα σύνολο 91 επιχειρήσεων από τις οποίες απάντησαν 24. Δύο (2) δεν είχαν ολοκληρωμένο το ερωτηματολόγιο γι' αυτό και απαλείφθηκαν. Οπότε το συνολικό δείγμα των απαντήσεων ανήλθε στις 22, ποσοστό που αγγίζει το 25% του δείγματος, επαρκές ώστε να μας οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα.

4.2 Μεθοδολογία έρευνας

Εφόσον αποφασίστηκε το ως άνω αναφερόμενο δείγμα, δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας το οποίο χωρίστηκε σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος δίνει κάποια γενικά δεδομένα για την επιχείρηση, το δεύτερο μέρος παρέχει δεδομένα για την ηλεκτρονική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων και τη σχέση τους με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ή με τους παραδοσιακούς τρόπους δραστηριοποίησης, και το τρίτο την ισχύ, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του e-CRM εφόσον αυτό βρίσκει εφαρμογή. Το ερωτηματολόγιο είναι ορατό στο **Παράρτημα 1**.

Σε επόμενο βήμα το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά με τη βοήθεια της διαδικτυακής υπηρεσίας Survey Monkey, με σύνδεσμο <https://www.surveymonkey.com/s/386QCS2>, και κωδικό σύνδεσης ώστε να εξασφαλίζεται η ασφάλεια και η απόλυτη εχεμύθεια των απαντήσεων. Επιπρόσθετα συντάχθηκε ένα email που αποστέλλοταν σε όλες τις συμμετέχουσες εταιρείες εφόσον είχε προηγηθεί έρευνα ώστε να βρεθούν τα εταιρικά τηλέφωνα και email του δείγματος. Τα ως άνω αναφερόμενα είναι ορατά στο **Παράρτημα 2**.

Το συνταχθέν email αποστάληκε στο σύνολο του δείγματος τρεις φορές και επιπλέον πραγματοποιήθηκαν κλήσεις τηλεφωνικά άλλες δύο φορές.

Η διαδικασία αποστολής ξεκίνησε τον Νοέμβριο και έληξε το Φεβρουάριο. Οι επιχειρήσεις δεν ήταν εύκολο να απαντήσουν και να ανταποκριθούν χωρίς έντονη πίεση από την πλευρά του ερευνητή. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι

αρκετές για το δείγμα εταιρείες αρνήθηκαν από την πρώτη κλήση την απάντηση του ερωτηματολογίου και πιο συγκεκριμένα το γεγονός ότι μια ιδιαίτερα επιτυχημένη και μεγάλη σε εκτίμηση τζίρου ελληνική επιχείρηση ισχυρίστηκε ότι η εταιρική πολιτική απαγορεύει τη συμμετοχή σε έρευνες έστω και αν προέρχονται από Πανεπιστήμια.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- 1) Andy Field, 2009, Discovering Statistics Using SPSS (Introducing Statistical Method), 3rd Edition, SAGE Publications Ltd.
- 2) Rea M. Louis, Parker A. Richard, 2005, Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide, Jossey Bass Public Administration Series, J.Willey & Sons, 3rd Edition.
- 3) ICAP, 2009, Εμφιαλωμένα Νερά, Κλαδική μελέτη.
- 4) ICAP, 2009, Γαλακτοκομικά Προϊόντα, Κλαδική μελέτη.
- 5) ICAP, 2009, Αλυσίδες Καφέ, Κλαδική μελέτη.
- 6) ICAP, 2009, Παγωτό, Κλαδική μελέτη.
- 7) ICAP, 2009, Σοκολάτα Προϊόντα Σοκολατοποιίας, Κλαδική μελέτη.
- 8) ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιημένα Προϊόντα, Κλαδική μελέτη.
- 9) ICAP, 2008, Τυποποιημένα Μπισκότα, Κρουασάν, Αλμυρά Σνακ, Κλαδική μελέτη.
- 10) ICAP, 2008, Αναψυκτικά, Κλαδική μελέτη.

Κεφάλαιο 5

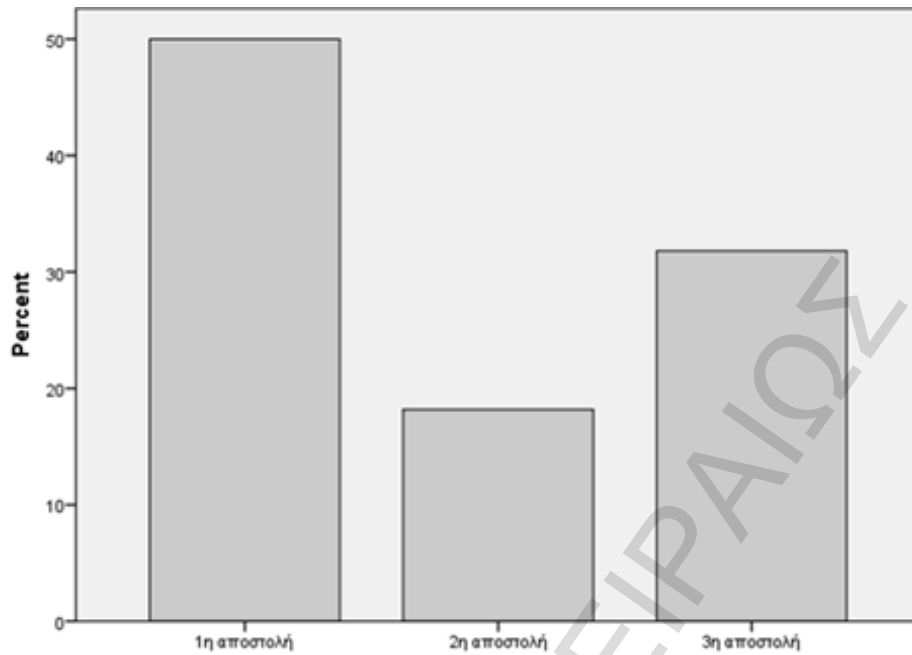
Ανάλυση αποτελεσμάτων

5.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Παρουσιάζονται οι αντιλήψεις των στελεχών των υπό εξέταση επιχειρήσεων σχετικά με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και τη στρατηγική αξία της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες. Αρχικά θα εξεταστούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων που αφορούν γενικά στοιχεία των υπό εξέταση επιχειρήσεων. Στη συνέχεια θα εξεταστούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων που αφορούν την ηλεκτρονική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων και τη σχέση τους με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ή τη χρήση παραδοσιακών μέσων δραστηριοποίησης. Τέλος, θα εξεταστούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων που αφορούν τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες και τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή του e-CRM.

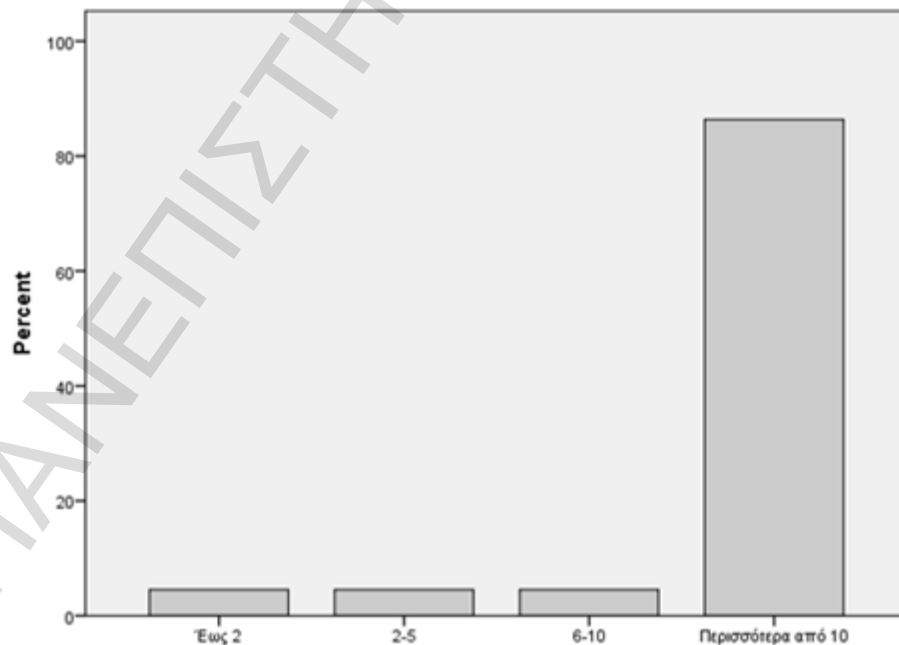
5.2 Ανάλυση Πρώτου μέρους- Προφίλ δείγματος επιχειρήσεων

Όπως έχει αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, τα ερωτηματολόγια έχουν σταλεί τρεις φορές στις εταιρείες του δείγματος και σύμφωνα με την ανάλυση της συλλογής των δεδομένων, το 50% των ερωτηματολογίων απαντήθηκαν μετά την πρώτη αποστολή και την πρώτη τηλεφωνική επαφή με τις επιχειρήσεις. Η δεύτερη αποστολή, η οποία πραγματοποιήθηκε λίγο πριν την περίοδο των Χριστουγέννων 2012, είχε πολύ μικρό ποσοστό ανταπόκρισης. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν αναμενόμενο αφού πολλές από αυτές τις εταιρείες βρίσκονται σε έντονη παραγωγική δραστηριότητα για να καλύψουν τις ανάγκες των εορτών. Το 31,8% συλλέχθηκε μετά τη δεύτερη τηλεφωνική επαφή και με την τρίτη αποστολή κατά τα τέλη Ιανουαρίου 2013 (βλ. Διάγραμμα 5.1)



Διάγραμμα 5.1: Αποστολή ερωτηματολογίου

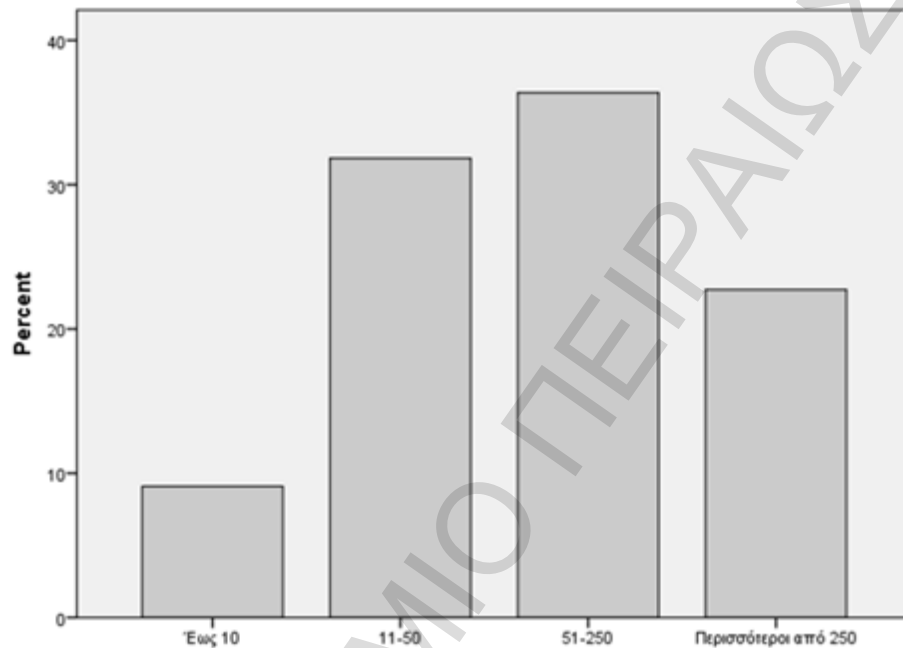
Από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, πολλές δραστηριοποιούνται πάνω από 10 χρόνια στην αγορά και συγκεκριμένα το 86,4% (βλ. Διάγραμμα 5.2). Το αποτέλεσμα αυτό αποδεικνύει ότι οι περισσότερες από αυτές τις εταιρείες είναι επιτυχημένες. Για το λόγο αυτό άλλωστε, πολλές από αυτές έχουν συγχωνευθεί, όπως είχε αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα.



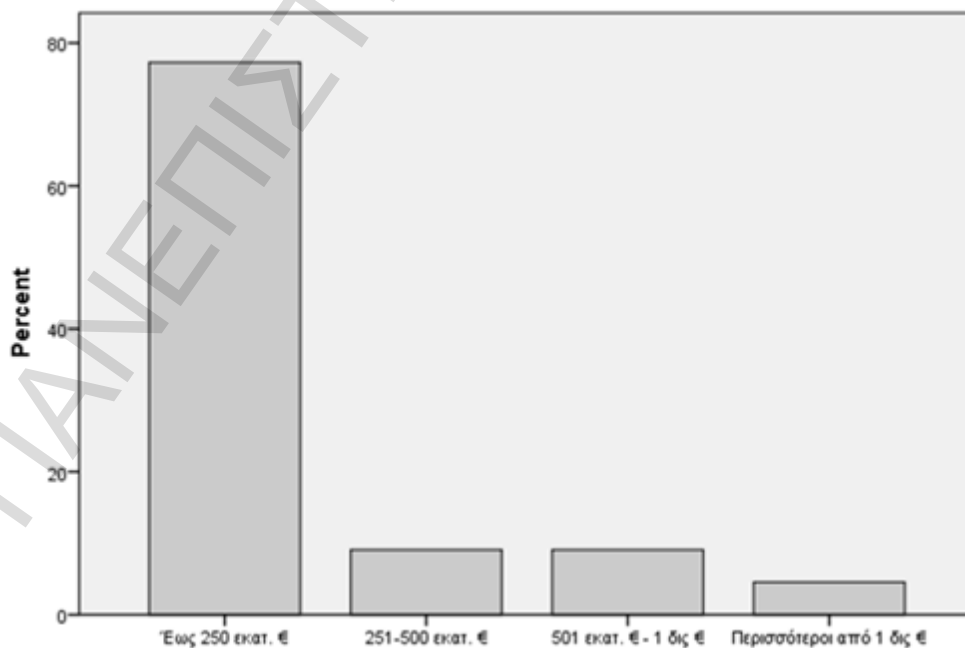
Διάγραμμα 5.2: Έτη λειτουργίας επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις του υπό εξέταση κλάδου είναι μικρομεσαίες με το 68,2% να διαθέτει από 11-250 υπαλλήλους και πιο συγκεκριμένα 31,8% με 11-50 άτομα, και 36,4% από

51-250 άτομα (βλ. Διάγραμμα 5.3). Το γεγονός αυτό δε δημιουργεί κάποια έκπληξη, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής αγοράς. Επιπρόσθετα, το 77,3% των εταιρειών του δείγματος (βλ. Διάγραμμα 5.4) έχει κύκλο εργασιών έως 250 εκατομμύρια ευρώ, αποτέλεσμα που θα μπορούσε να θεωρηθεί αναμενόμενο αν συνδυαστεί με το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες και απασχολούν μικρό αριθμό εργατικού δυναμικού.

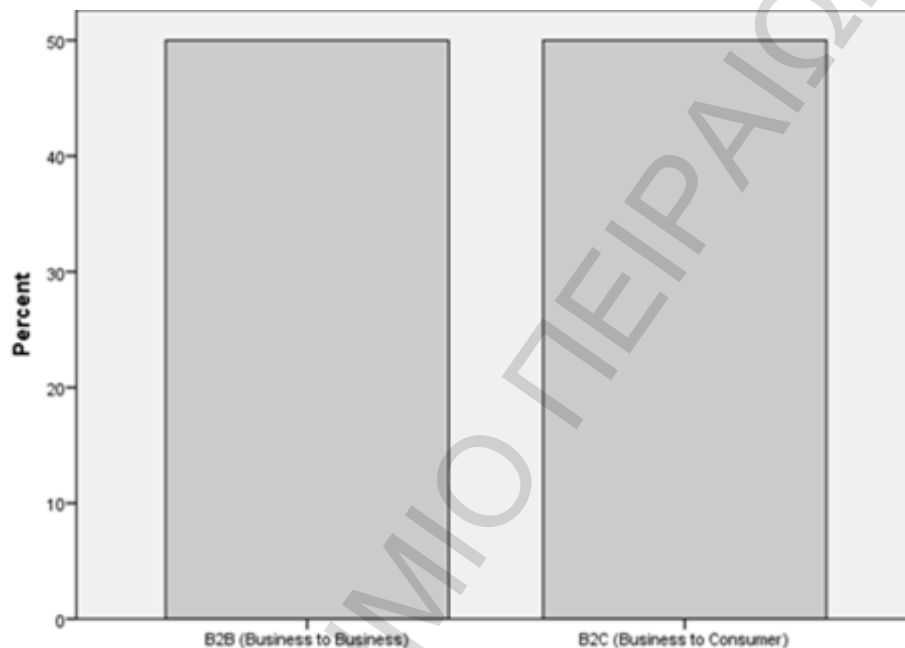


Διάγραμμα 5.3: Αριθμός εργαζομένων



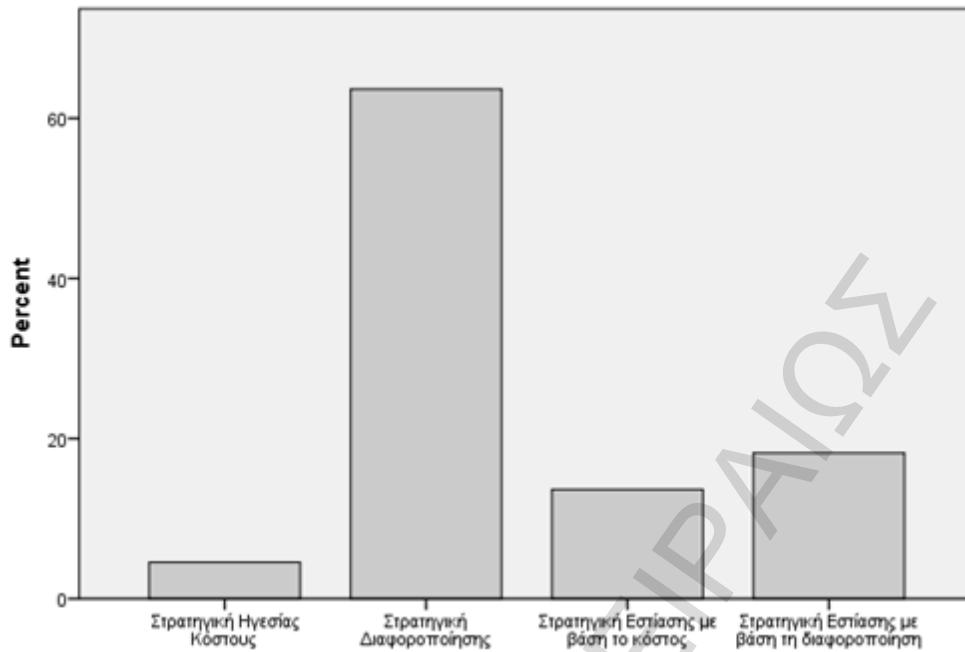
Διάγραμμα 5.4: Κύκλος εργασιών

Όσον αφορά στην κατηγορία των πωλήσεων οι επιχειρήσεις του δείγματος χωρίζονται ακριβώς στη μέση με το 50% να είναι B2B και το άλλο 50% να είναι B2C. Είναι λοιπόν εμφανές ότι η ελληνική αγορά δεν έχει πλήρως ξεκαθαρισμένο αγοραστικό κοινό και απευθύνεται σε επιχειρήσεις αλλά και σε ιδιώτες ατομικά για την προώθηση και την πώληση των προϊόντων. Γνωρίζοντας το δείγμα οδηγούμαστε επίσης στο ότι πολλές από τις επιχειρήσεις μη όντας μεγάλες πολυεθνικές διατηρούν και οι ίδιες καταστήματα πώλησης των προϊόντων τους (βλ. Διάγραμμα 5.5).



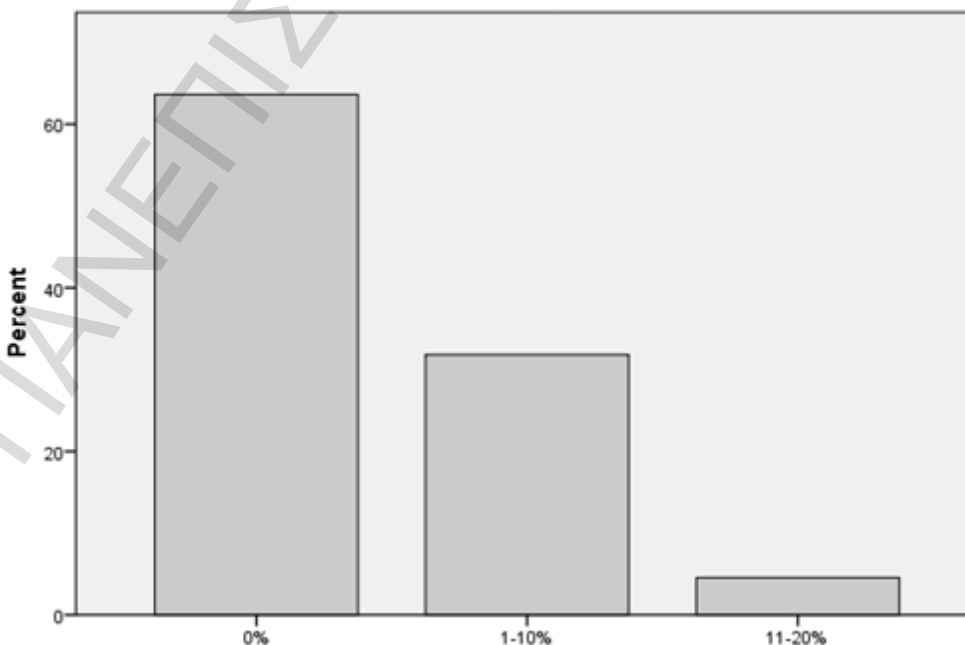
Διάγραμμα 5.5: Κύκλος εργασιών

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, από τις 22 επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο δείγμα, οι 14, οι οποίες αντιστοιχούν στο 63,6%, ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης, οι 3 ακολουθούν στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος, οι 4 ακολουθούν στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και μόλις μία στρατηγική ηγεσίας κόστους. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει την έντονη προσπάθεια των εταιρειών να προσφέρουν κάτι διαφορετικό στον καταναλωτή, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στον κλάδο αυτό η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν και ιδιαίτερα του e-CRM είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη και ίσως είναι ένας από τους πιο αξιόπιστους τρόπους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. Διάγραμμα 5.6)



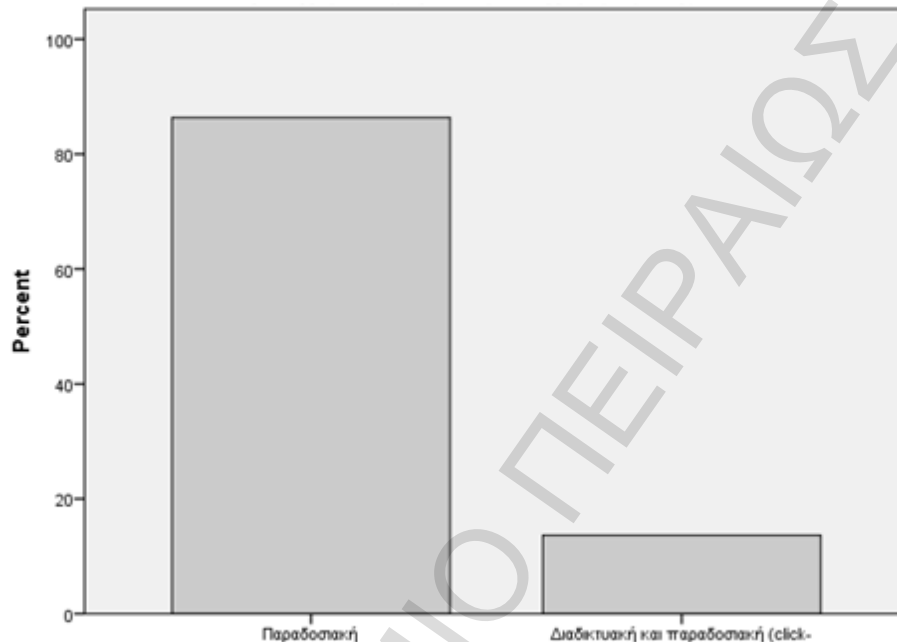
Διάγραμμα 5.6: Στρατηγική ανταγωνισμού

Ωστόσο απογοητευτικά, ως προς το προηγούμενο συμπέρασμα, είναι ότι το 95,5% των εταιρειών του δείγματος, από τις συνολικές τους πωλήσεις που πραγματοποίησαν μόλις το 0-10% των πωλήσεων αυτών έγιναν μέσω του Διαδικτύου. Το υπόλοιπο 4,5% των εταιρειών του δείγματος, από τις συνολικές τους πωλήσεις, το 10-20% των πωλήσεων αυτών να προέρχεται από το Διαδίκτυο. Δυστυχώς οι τεχνολογίες Διαδικτύου και οι ηλεκτρονικές εφαρμογές του απλού CRM που αφορούν το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο στην Ελλάδα, πόσο μάλλον το e-CRM (βλ. Διάγραμμα 5.7).



Διάγραμμα 5.7: Ποσοστό πωλήσεων μέσω Διαδικτύου

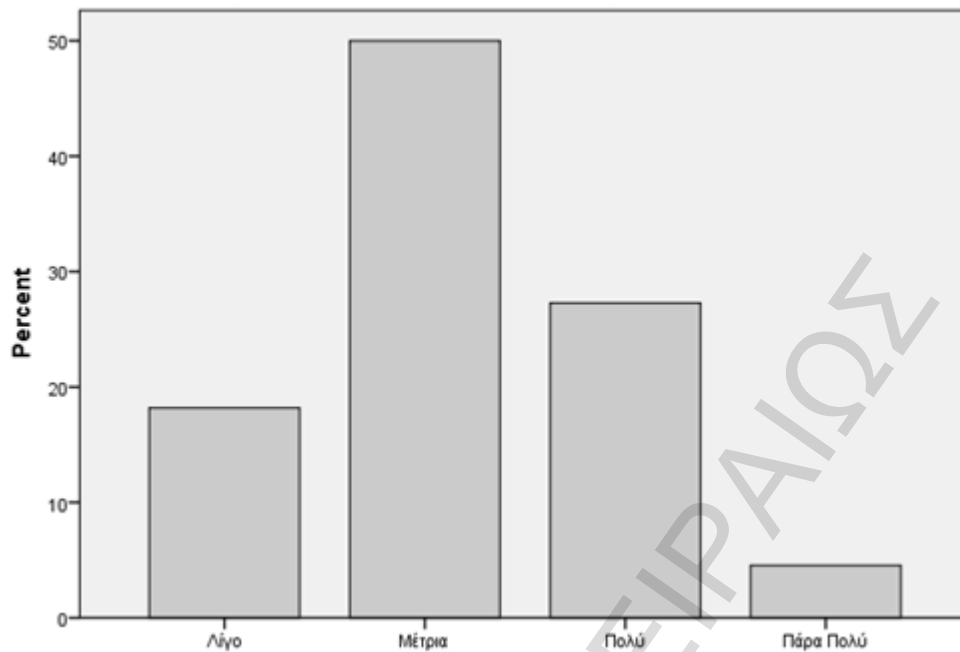
Άλλωστε το 86,4% του δείγματος χαρακτηρίζει την επιχείρηση παραδοσιακή, γεγονός που πιστοποιεί την πλήρη έλλειψη του ηλεκτρονικού επιχειρείν στον κλάδο για την Ελλάδα. Δυστυχώς πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες δεν έχουν ακόμα εντοπίσει τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που παρέχουν οι νέες εξελίξεις και οι πιο σύγχρονοι τρόποι λειτουργίας (βλ. Διάγραμμα 5.8).



Διάγραμμα 5.8: Χαρακτηρισμός επιχείρησης

5.3 Ανάλυση Δεύτερου μέρους- Στρατηγική Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Ελληνική πραγματικότητα στον κλάδο

Από την ανάλυση του δείγματος των εταιρειών, το 50% θεωρεί ότι η επιχειρησή τους είναι μετρίως εξοικειωμένη με τις Νέες Τεχνολογίες, ενώ το 31,8% των εταιρειών του δείγματος θεωρεί την επιχείρηση Πολύ και Πάρα πολύ εξοικειωμένη και μόλις το 18,2% θεωρεί ότι η επιχείρησή τους είναι λίγο εξοικειωμένη με τις Νέες Τεχνολογίες. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει την τάση των επιχειρήσεων, ακόμη και των πιο μικρών και παραδοσιακών, προς τον εκσυγχρονισμό, ενώ την ίδια στιγμή γίνεται μια προσπάθεια, σε πρώτη φάση, να εισάγουν ηλεκτρονικό λογισμικό το οποίο εξυπηρετεί τις εσωτερικές διαδικασίες στις επιχειρήσεις (βλ. Διάγραμμα 5.9).

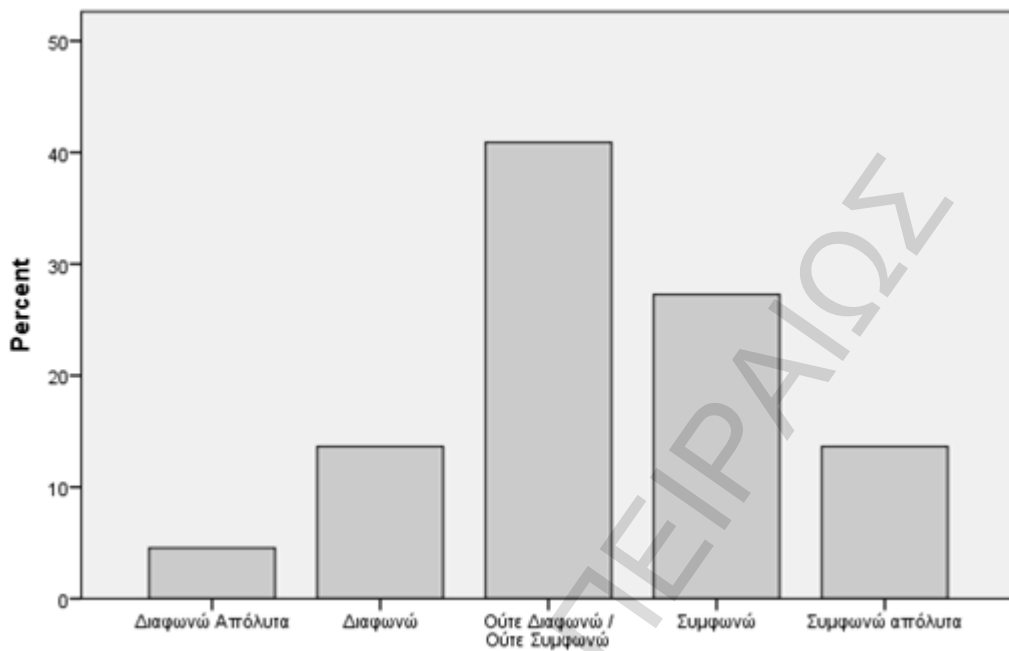


Διάγραμμα 5.9: Εξοικείωση με Νέες Τεχνολογίες

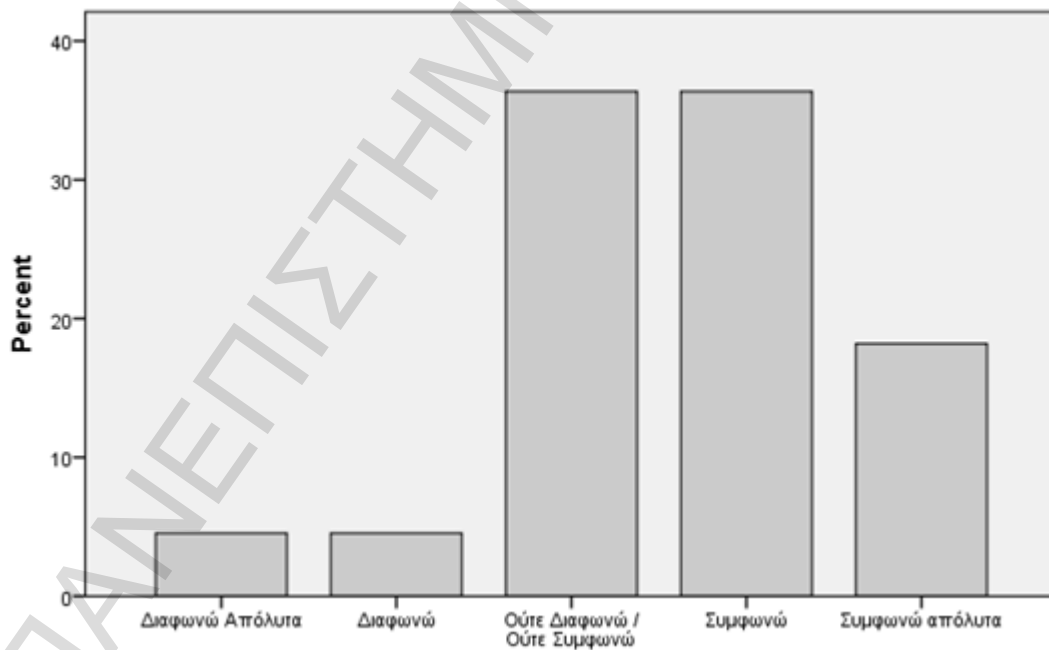
Το ως άνωθι αναφερόμενο αποτέλεσμα πιστοποιείται και από τα κάτωθι ποσοστά στα επόμενα ερωτηθέντα ζητήματα.

Περίπου το 80% των εταιρειών του δείγματος (βλ. Διάγραμμα 5.10) δηλώνει ότι έχει μια θετική τάση ως προς το βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες για την εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες έχουν ήδη διαγνώσει τη στρατηγική αξία του ηλεκτρονικού επιχειρείν, ενώ φαίνεται πως έχουν υλοποιήσει τα πρώτα βήματα για να προχωρήσουν στην περαιτέρω αξιοποίηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Επίσης το 91% των επιχειρήσεων του δείγματος, δηλαδή 20 επιχειρήσεις (βλ. Διάγραμμα 5.11), υποστηρίζουν ότι ήδη γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι βασικοί ανταγωνιστές τους χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για να υποστηρίξουν τις αντίστοιχες επιχειρηματικές δραστηριότητες τους, αλλά μόλις το 36,4% (βλ. Διάγραμμα 5.12) και το 31,8% (βλ. Διάγραμμα 5.13) εξ αυτών έχουν ήδη αναπτύξει εφαρμογές ή συμμετέχουν σε εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν αντίστοιχα, εννοώντας κυρίως τις ιστοσελίδες τους και την διαχείριση παραπόνων, όπως και την αποστολή πληροφοριών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι τα 40,9% των επιχειρήσεων του δείγματος σχεδιάζει να αναπτύξει εφαρμογές ηλεκτρονικές επιχειρείν (βλ. Διάγραμμα 5.14), ενώ το άλλο 27,3% των επιχειρήσεων έχει ήδη αναπτύξει εφαρμογές. Επομένως, συνολικά το 68,2% του δείγματος έχει ροπή προς τον εκσυγχρονισμό ενώ έχουν υιοθετήσει την αντίληψη ότι η

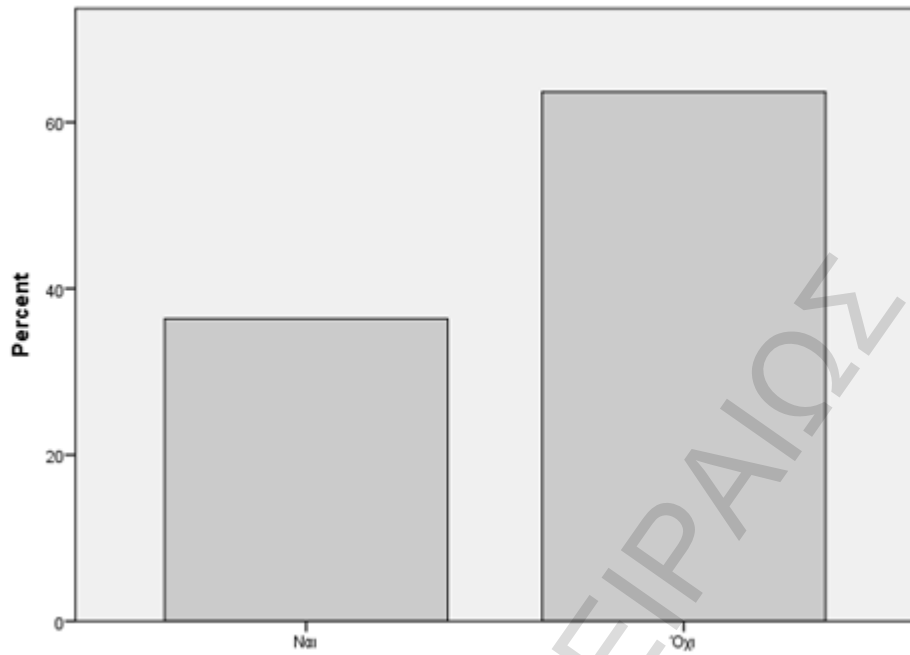
διαφοροποίηση θα ενισχυθεί με τη στρατηγική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών (βλ. Διάγραμμα 5.15).



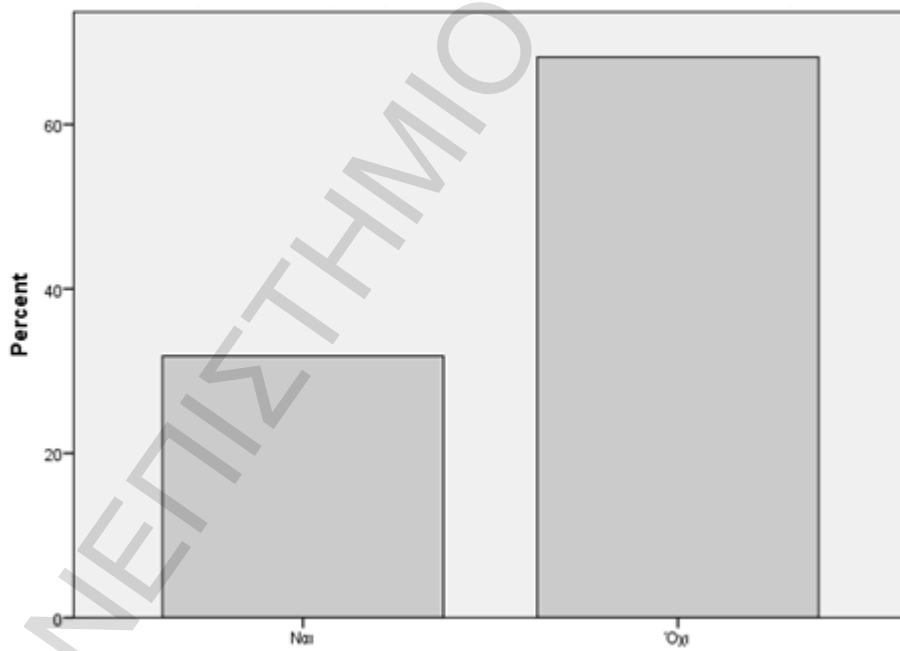
Διάγραμμα 5.10: Υψηλός Βαθμός γνώσης νέων τεχνολογιών για υλοποίηση Η.Ε.



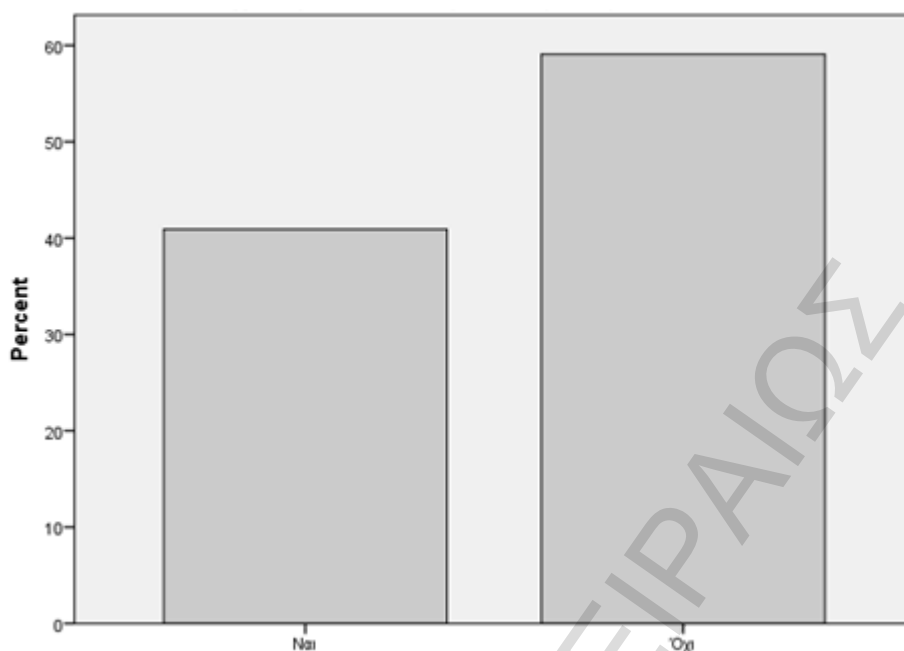
Διάγραμμα 5.11: Υψηλός Βαθμός γνώσης της τεχνολογίας των ανταγωνιστών



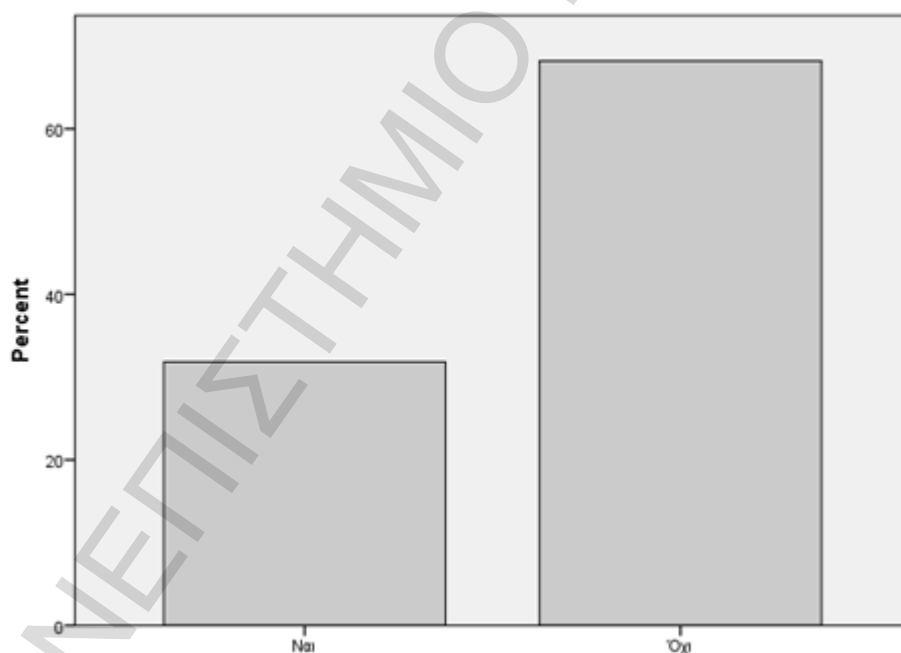
Διάγραμμα 5.12: Ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



Διάγραμμα 5.13: Συμμετοχή σε εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



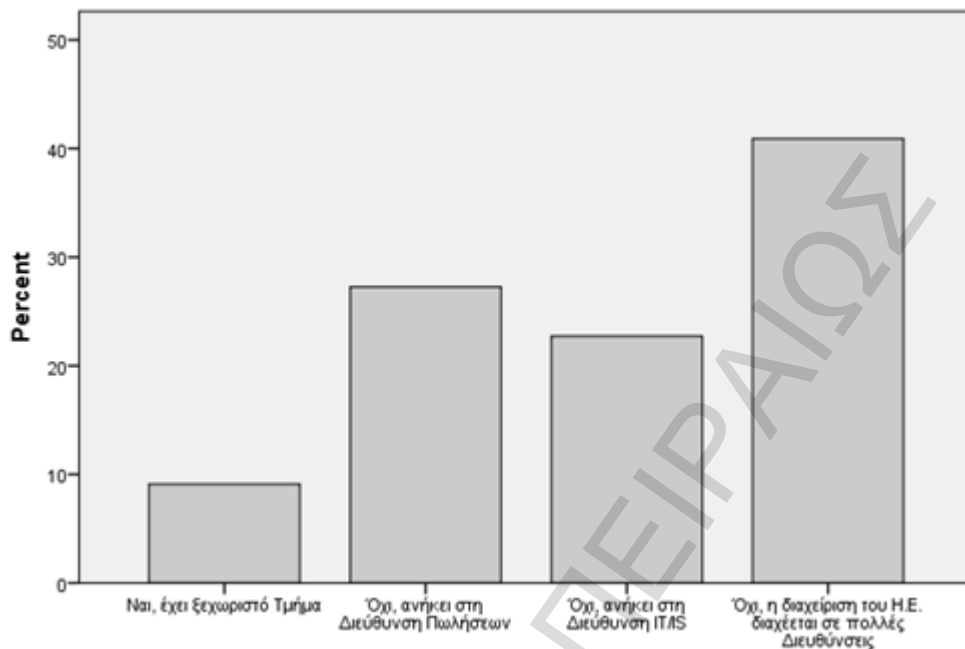
Διάγραμμα 5.14: Ανάπτυξη εφαρμογών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στο άμεσο μέλλον



Διάγραμμα 5.15: Δεν έχει εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, ούτε έχουν σκοπό να αναπτύξουν

Ένα από τα αποτελέσματα που προκάλεσε ιδιαίτερα θετική εντύπωση είναι ότι το 40,9% του δείγματος απάντησε πως η διαχείριση του Η.Ε. διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις εντός της εταιρείας, κάτι που οδηγεί σε ολιστική αντιμετώπιση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην εταιρεία, ενώ θεωρείται πως είναι ένας από τους

παράγοντες που σταδιακά ενισχύουν την αλλαγή και την ενσωμάτωση στις νέες ηλεκτρονικές δυνατότητες (βλ. Διάγραμμα 5.16).

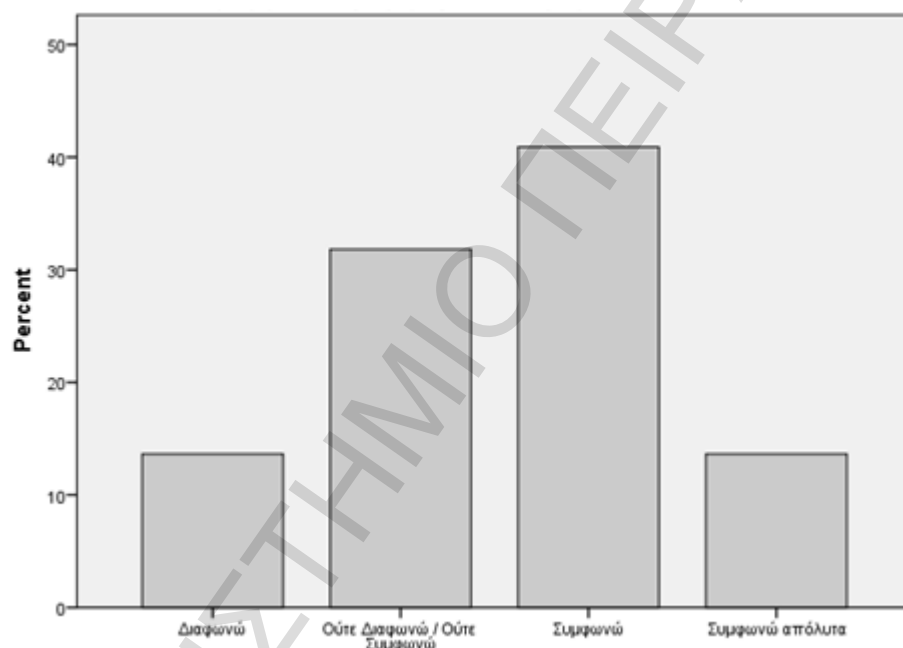


Διάγραμμα 5.16: Τμήμα που ασχολείται με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

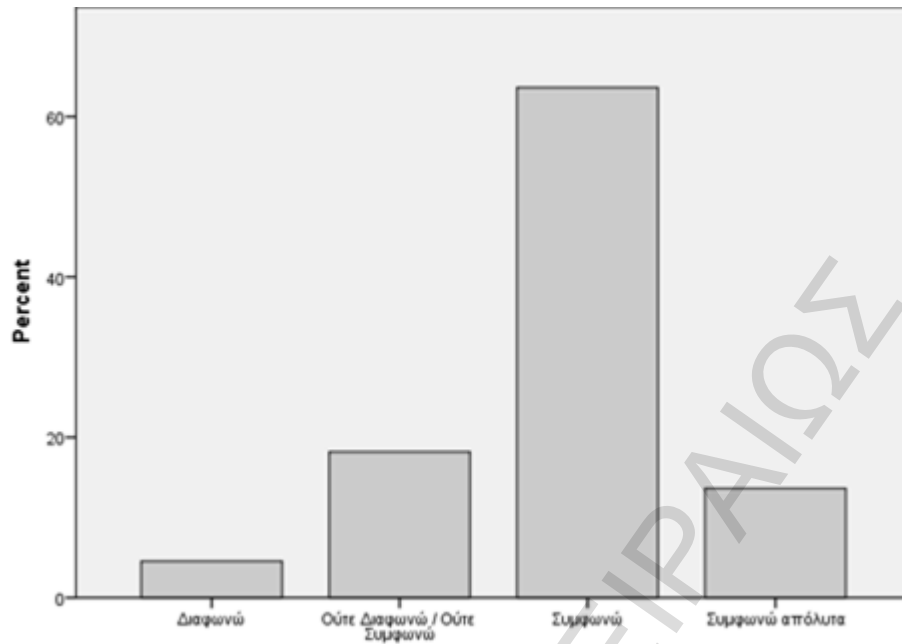
Όσον αφορά στην κριτική των αιτιών για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν επικρατεί μια ουδέτερη στάση και μια φειδωλή αντίδραση διότι είτε δεν εφαρμόζονται τέτοιες εφαρμογές ή είναι κάτι σε πολύ πρώιμο και αρχικό στάδιο για κάποιες από αυτές τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα το 54,5% των εταιρειών του δείγματος συμφωνεί ότι η προοπτική της απόκτησης νέων πελατών και νέων αγορών οδηγεί στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν (βλ. Διάγραμμα 5.17). Επιπλέον, το 77,2% των εταιρειών του δείγματος συμφωνεί ότι ο εκσυγχρονισμός του τεχνολογικού εξοπλισμού συμβάλλει στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν (βλ. Διάγραμμα 5.18), ενώ το 63,7% των εταιρειών του δείγματος συμφωνεί ότι η ανάγκη για την ευέλικτη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών έχει ως αποτέλεσμα οι εφαρμογές του ηλεκτρονικού επιχειρείν να θεωρούνται αναγκαίες (βλ. Διάγραμμα 5.19). Επίσης, το 41,5% των εταιρειών του δείγματος συμφωνεί ότι η διατήρηση της προνομιακής / ανταγωνιστικής θέσης τους επιτυγχάνεται μέσω των εφαρμογών του ηλεκτρονικού επιχειρείν (βλ. Διάγραμμα 5.20), ενώ μόλις το 31,8% των εταιρειών συμφωνεί ότι η διαφοροποίηση υπηρεσιών / προϊόντων οδηγεί στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν (βλ. Διάγραμμα 5.21).

Σε επόμενο ερώτημα, το 72,7% των εταιρειών του δείγματος θεωρεί ότι είναι απαραίτητο για την επιχείρησή να εστιάσει την προσοχή στην απόκτηση, αλλά και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονέκτηματος, μέσω των παραδοσιακών τρόπων

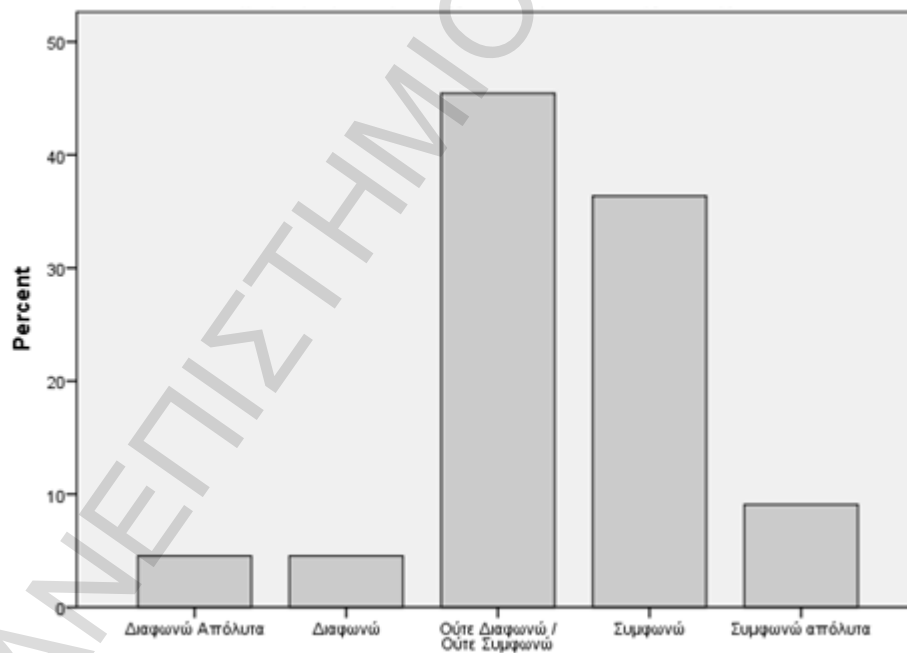
ανταγωνισμού, ενώ παράλληλα θεωρείται πως είναι απαραίτητο να κάνουν χρήση ορισμένων μόνο υπηρεσιών του Διαδικτύου (βλ. Διάγραμμα 5.22). Άλλωστε στο ερώτημα που τέθηκε για να προσδιοριστεί σε ποιο βαθμό η στρατηγική Η.Ε. υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης, το 50% (βλ. Διάγραμμα 5.23) των εταιρειών του δείγματος θεωρεί ότι η στρατηγική Η.Ε. υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού σε μέτριο βαθμό. Ενώ το 18% των εταιρειών του δείγματος αντιτίθεται πλήρως στο ότι η στρατηγική Η.Ε. υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού των επιχειρήσεων, ένα ποσοστό σχετικά σταθερό σε αρνητική στάση απέναντι στις νέες τεχνολογίες και κυρίως στην ενσωμάτωση αυτών σε κάθε πτυχή της επιχειρησιακής δραστηριότητας σε όλα σχεδόν τα ζητήματα της έρευνας.



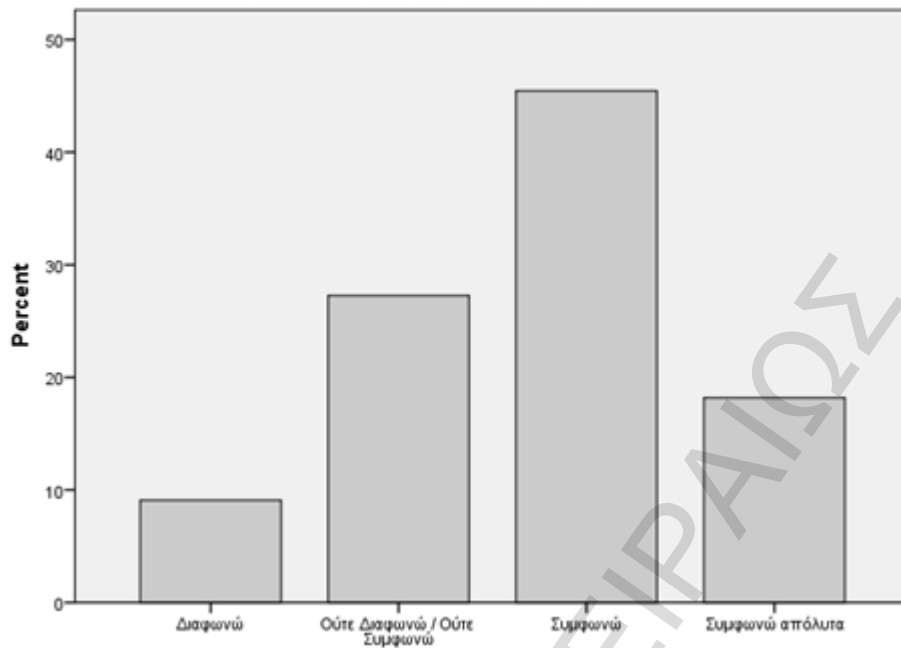
Διάγραμμα 5.17: Εισαγωγή σε νέες αγορές/ απόκτηση νέων πελατών μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



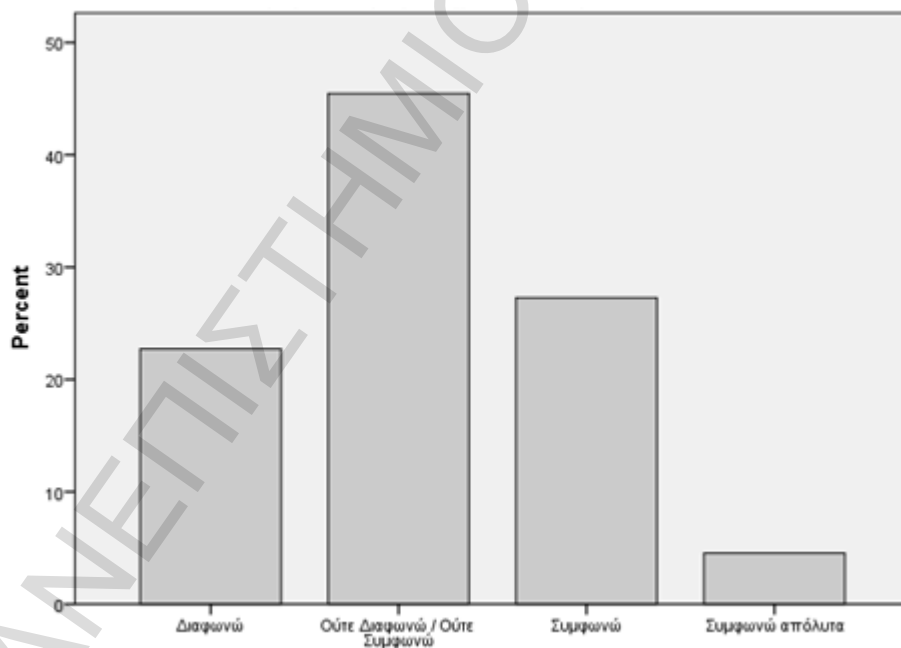
Διάγραμμα 5.18: Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



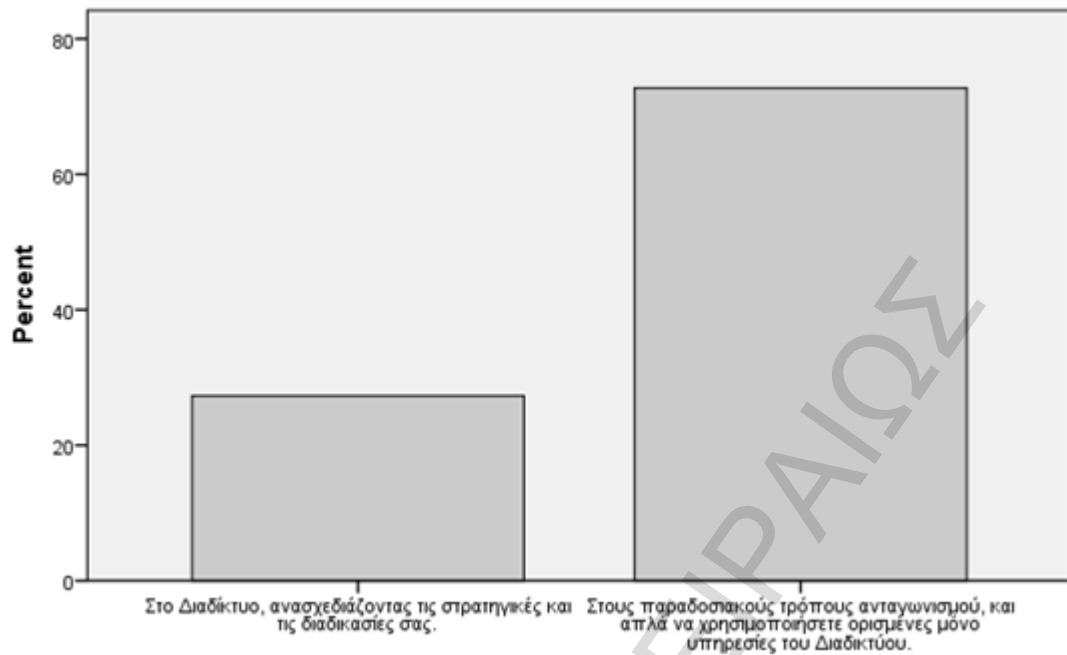
Διάγραμμα 5.19: Διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



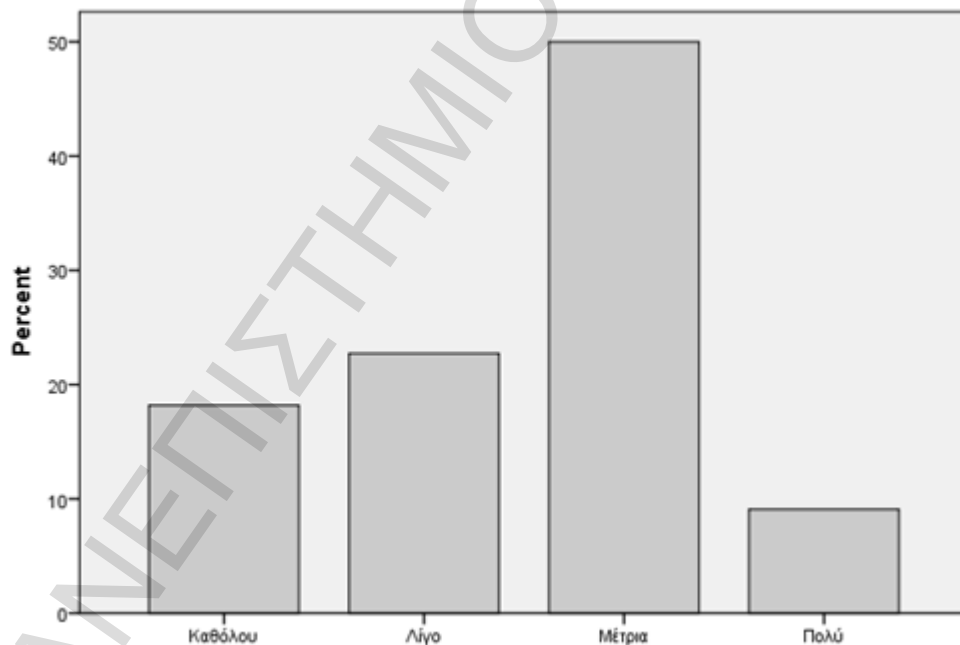
Διάγραμμα 5.20: Ευέλικτη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



Διάγραμμα 5.21: Διαφοροποίηση υπηρεσιών/προϊόντων μέσω υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



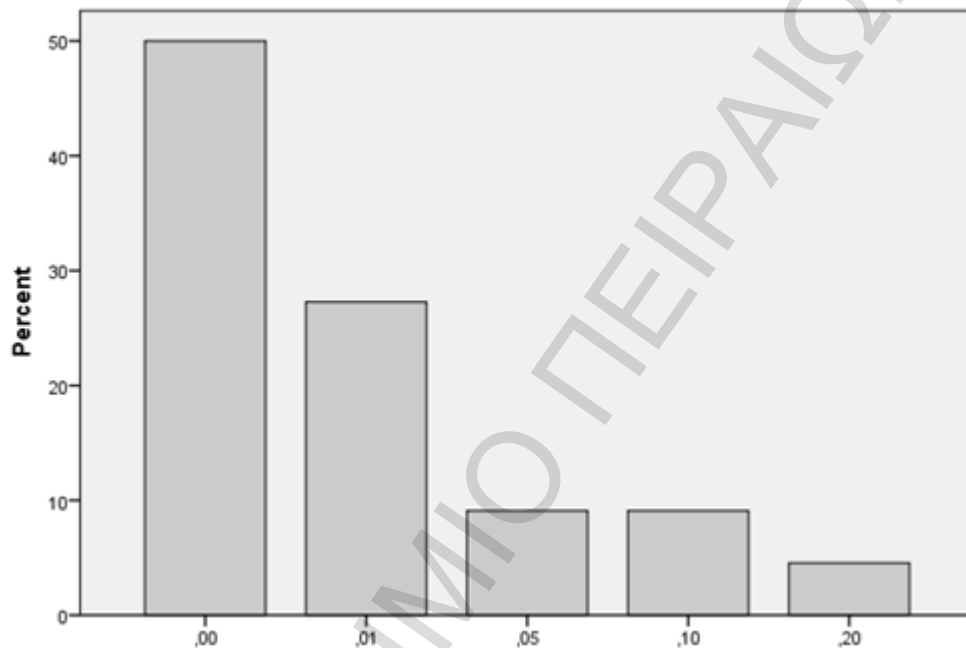
Διάγραμμα 5.22: Παραδοσιακή ή Διαδικτυακή επιχείρηση



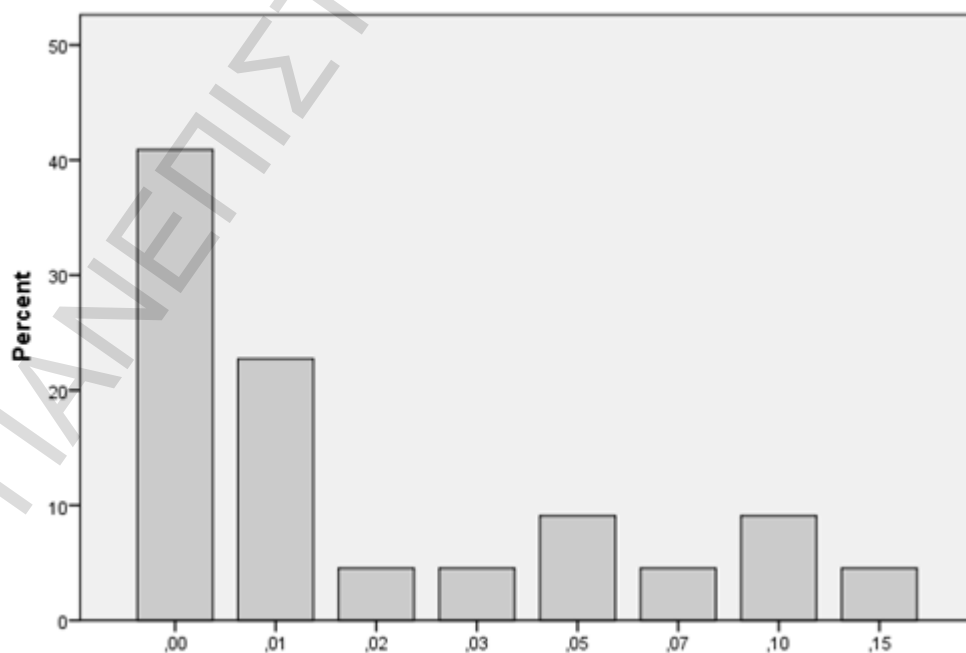
Διάγραμμα 5.23: Στρατηγική Η.Ε. και στρατηγική επιχείρησης

Το τελικό συμπέρασμα για τη Στρατηγική Ηλεκτρονικού Επιχειρείν σε σχέση με την Ελληνική πραγματικότητα στον εν λόγω κλάδο θα μπορούσε να θεωρηθεί αισιόδοξο. Η αισιοδοξία απορρέει από το γεγονός ότι από τα έτη 2009 έως 2011, παρατηρείται αύξηση του ποσοστού των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις των επιχειρήσεων. Πρέπει να σημειωθεί πως παρατηρείται αύξηση 13,6% στη διάρκεια δύο ετών, ποσοστό που δεν ήταν αναμενόμενο διότι η

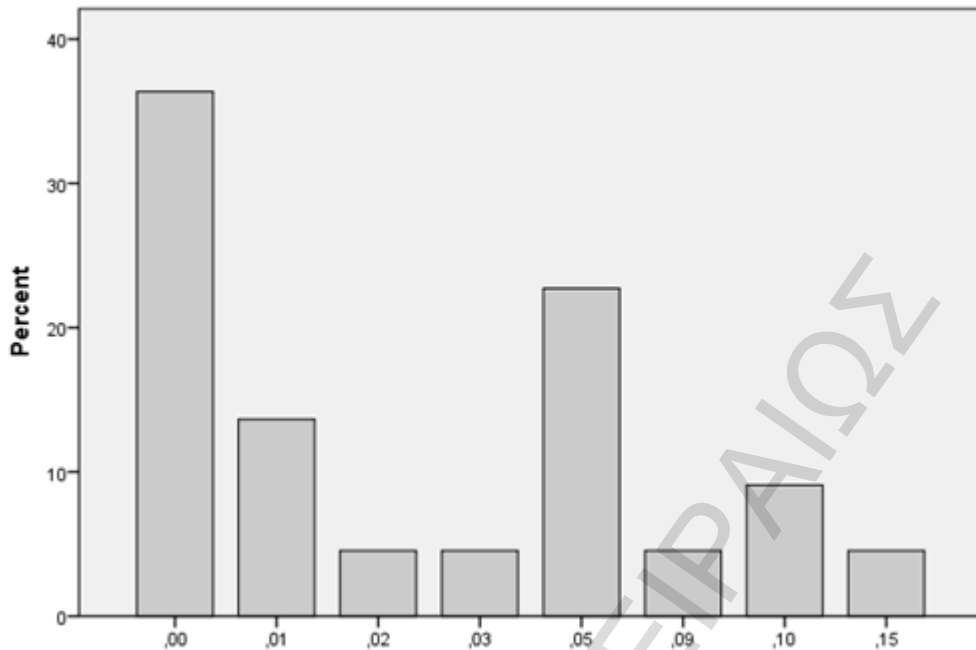
ελληνική αγορά βρίσκεται ήδη σε περίοδο ύφεσης και οι επενδύσεις δεν είναι ιδιαίτερα έντονες. Ωστόσο αυτή η ποσοστιαία αύξηση των επενδύσεων μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι πολλές επιχειρήσεις παρακολουθούν και αντιλαμβάνονται την τάση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και επενδύουν σε πτυχές που θα οδηγήσουν τις εταιρείες να ανακάμψουν πολύ γρηγορότερα στην κρίσιμη περίοδο που διανύουν ή και να βρουν διεξόδους σε νέες αγορές και να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (βλ. Διαγράμματα 5.24-5.26).



Διάγραμμα 5.24: Ποσοστό επενδύσεων Η.Ε. 2009



Διάγραμμα 5.25: Ποσοστό επενδύσεων Η.Ε. 2010



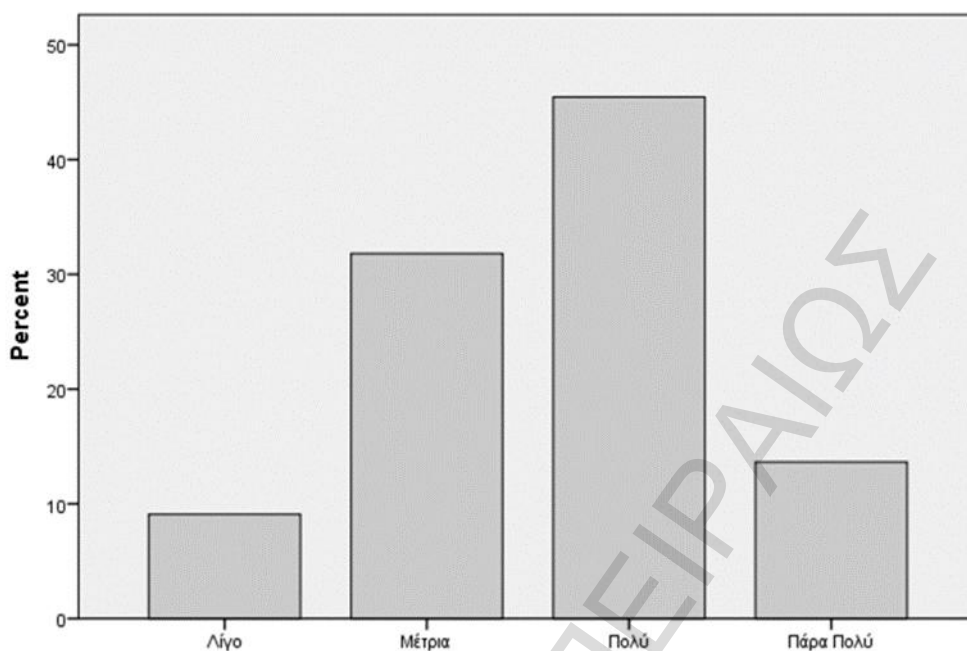
Διάγραμμα 5.26: Ποσοστό επενδύσεων Η.Ε. 2011

5.4 Ανάλυση Τρίτου μέρους- Στρατηγική CRM και Ελληνική πραγματικότητα στον κλάδο

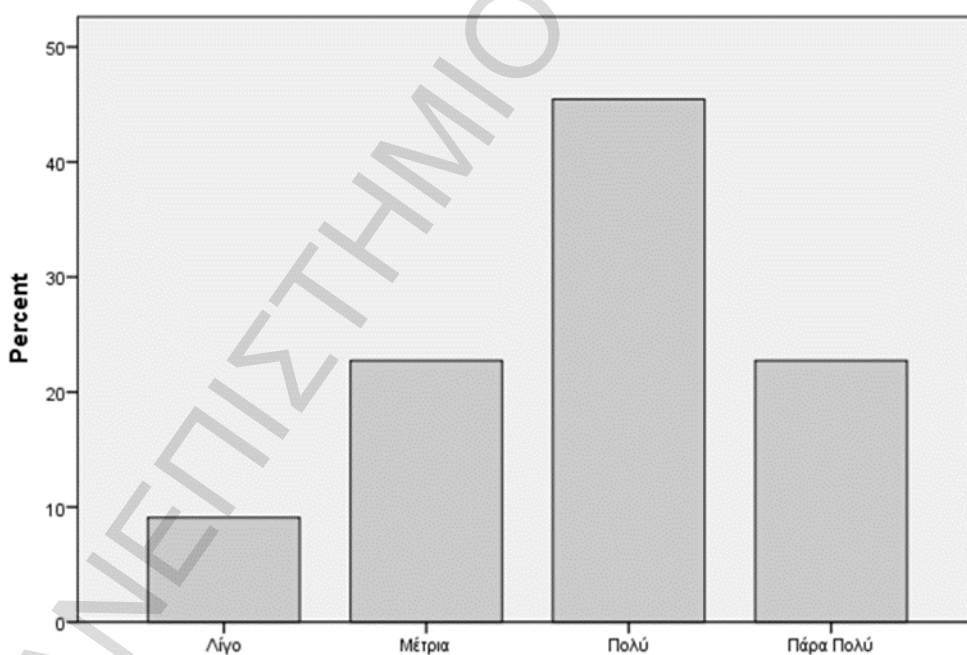
Το τρίτο κομμάτι του ερωτηματολογίου έχει ως σκοπό την αξιολόγηση της στρατηγικής του CRM, την ανίχνευση της για το που αυτή εφαρμόζεται και αν έχουν γίνει βήματα προς την ηλεκτρονική μεταμόρφωση των επιχειρήσεων.

Το 59,1% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων πραγματοποιούν εντατική επεξεργασία δεδομένων που αφορούν τον εκάστοτε πελάτη ενώ το 9,1% των εταιρειών του δείγματος δε προβαίνει καθόλου σε επεξεργασία των δεδομένων που έχουν να κάνουν με τον πελάτη και το υπόλοιπο ποσοστό να ακολουθεί την επεξεργασία αυτή με μέση συχνότητα (βλ. Διάγραμμα 5.27). Επομένως φαίνεται πως οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη χρησιμότητα της επεξεργασίας δεδομένων που έχουν να κάνουν με τους πελάτες και ότι μέσω αυτού του τρόπου μπορούν να περάσουν από το παραδοσιακό μάρκετινγκ και το mass customization στο one-to-one marketing, δίνοντας έμφαση σε μια προσέγγιση περισσότερο πελατοκεντρική. Φαίνεται ότι το βασικό βήμα της αναγνώρισης της τάσης προς την υιοθέτηση του CRM έχει γίνει.

Ενισχύοντας ακόμα περισσότερο αυτό το συμπέρασμα, το 78,2% των εταιρειών του δείγματος ισχυρίζεται ότι υλοποιεί συστηματικά κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση, με μόλις το 9,1% των εταιρειών να μην το πράττει καθόλου (βλ. Διάγραμμα 5.28). Το CRM έχει εισχωρήσει στη χάραξη της στρατηγικής και στην λειτουργία των επιχειρήσεων στον κλάδο των συσκευασμένων τροφίμων, ενώ υπάρχει αισιοδοξία για την περαιτέρω εξέλιξη του φαινομένου αυτού.



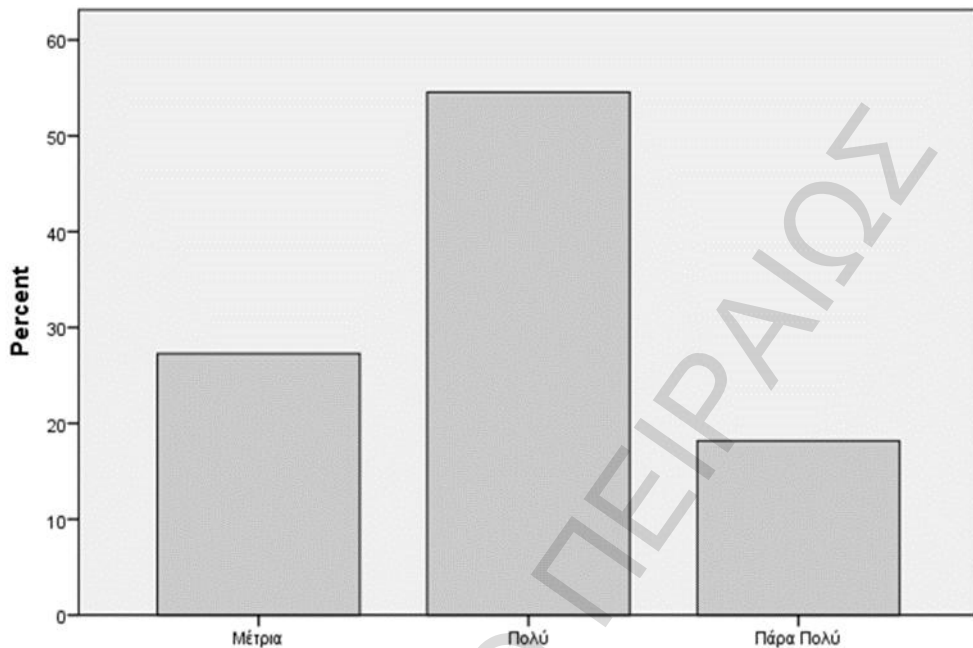
Διάγραμμα 5.27: Συστηματική επεξεργασία δεδομένων πελατών



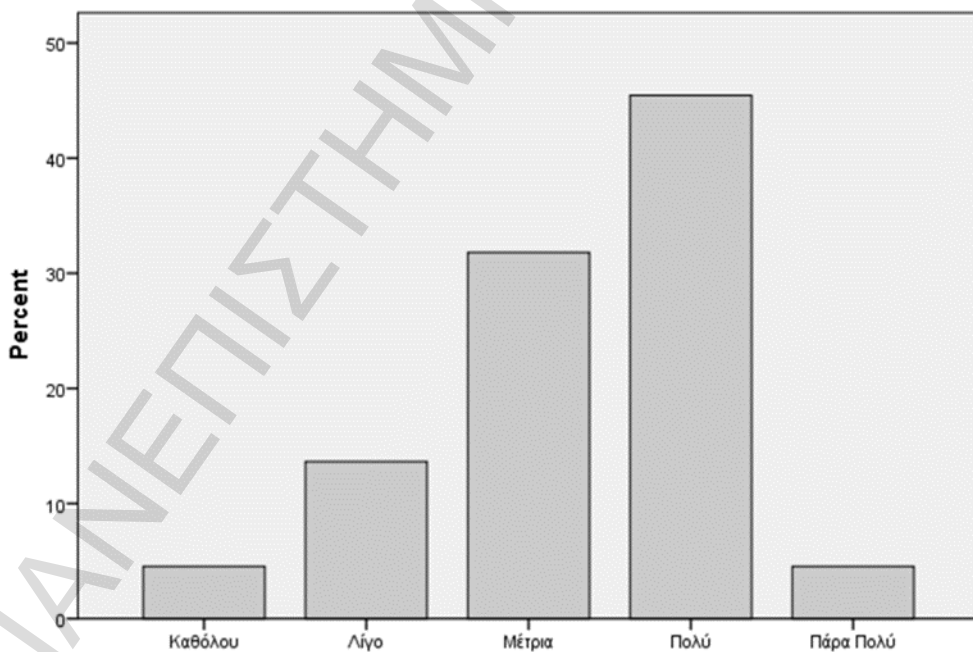
Διάγραμμα 5.28: Συστηματική κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητας

Προχωρώντας στις επόμενες ερωτήσεις, εισπράττονται θετικά αποτελέσματα που παρουσιάζουν την εναρμόνιση και τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας με τις επιχειρηματικές πρακτικές που εφαρμόζονται διεθνώς, καθώς το 72,7% των ερωτηθέντων εταιρειών υλοποιούν συστηματικά ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες (βλ. Διάγραμμα 5.29) και το 50% υλοποιεί συστηματικά παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες (βλ. Διάγραμμα 5.30). Αντίθετα σε ποσοστά

0% και 4,5%, αντιστοιχούν σε επιχειρήσεις που δεν έχουν προβεί καθόλου στη υλοποίηση των ως άνωθι αναφερόμενων.



Διάγραμμα 5.29: Συστηματική ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες

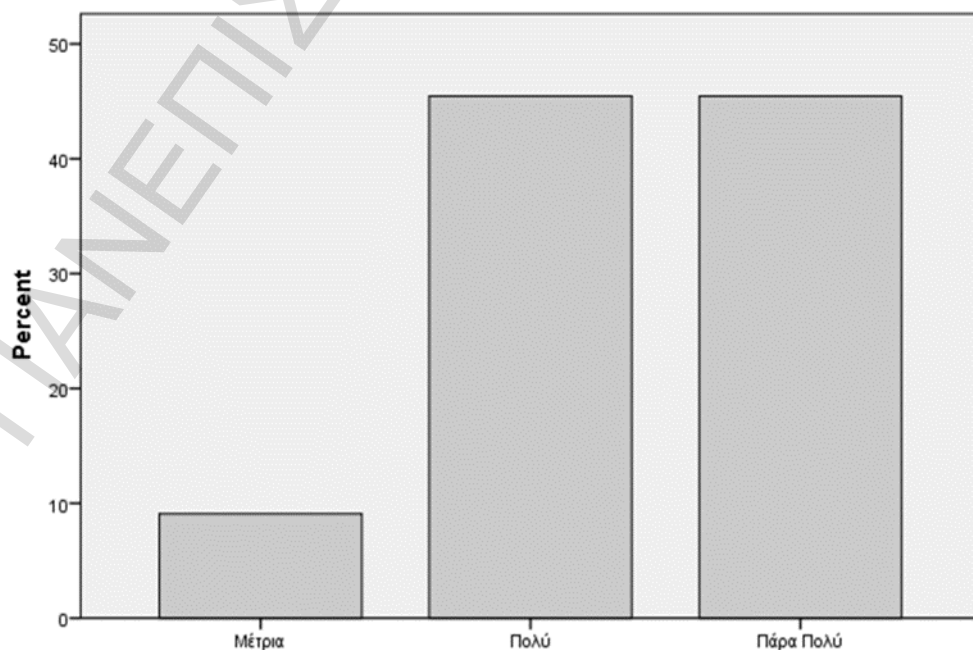


Διάγραμμα 5.30: Συστηματική παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες

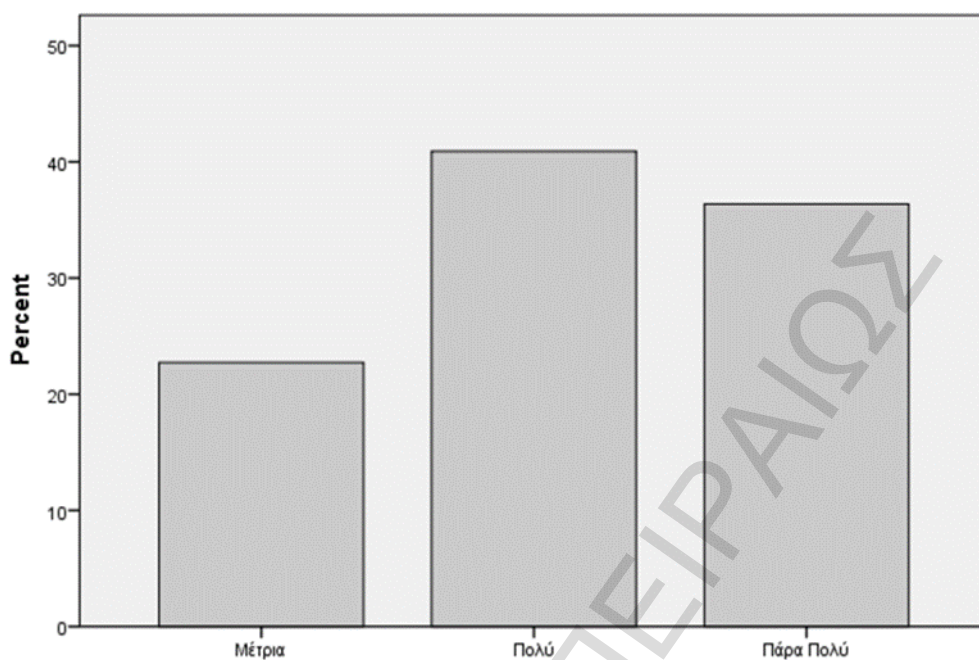
Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη ότι το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος των εταιρειών επιδιώκει τον εκσυγχρονισμό τους σε κάθε λειτουργία του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών προσπαθώντας να παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες/ προϊόντα, στον σωστό παραλήπτη, τη σωστή ώρα και στο

κατάλληλο σημείο, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι παραπάνω ενέργειες. Το 91% των εταιρειών του δείγματος χρησιμοποιεί, κατά κύριο λόγο, την προσωπική επαφή για τις παραπάνω ενέργειες (βλ. Διάγραμμα 5.31). Όσον αφορά το 77,3% των εταιρειών του δείγματος, χρησιμοποιεί την τηλεφωνική επικοινωνία για τις παραπάνω ενέργειες (βλ. Διάγραμμα 5.32), ενώ το 40,9% των εταιρειών του δείγματος χρησιμοποιεί χειρόγραφα για να επιτύχει τις παραπάνω ενέργειες (βλ. Διάγραμμα 5.33). Επιπλέον, το 45,5% των εταιρειών του δείγματος κάνουν χρήση των πληροφοριακών προγραμμάτων Excel – Access για να υλοποιήσουν τις ως άνω ενέργειες (βλ. Διάγραμμα 5.34). Επιπροσθέτως, το 72,7% των εταιρειών του δείγματος κάνουν χρήση μηχανογραφημένης λογιστικής για τις παραπάνω ενέργειες (βλ. Διάγραμμα 5.35). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 54,6% των εταιρειών του δείγματος χρησιμοποιεί εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατών για τις παραπάνω ενέργειες (βλ. Διάγραμμα 5.36), και τέλος το 40,9% χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για τις παραπάνω ενέργειες (βλ. Διάγραμμα 5.37).

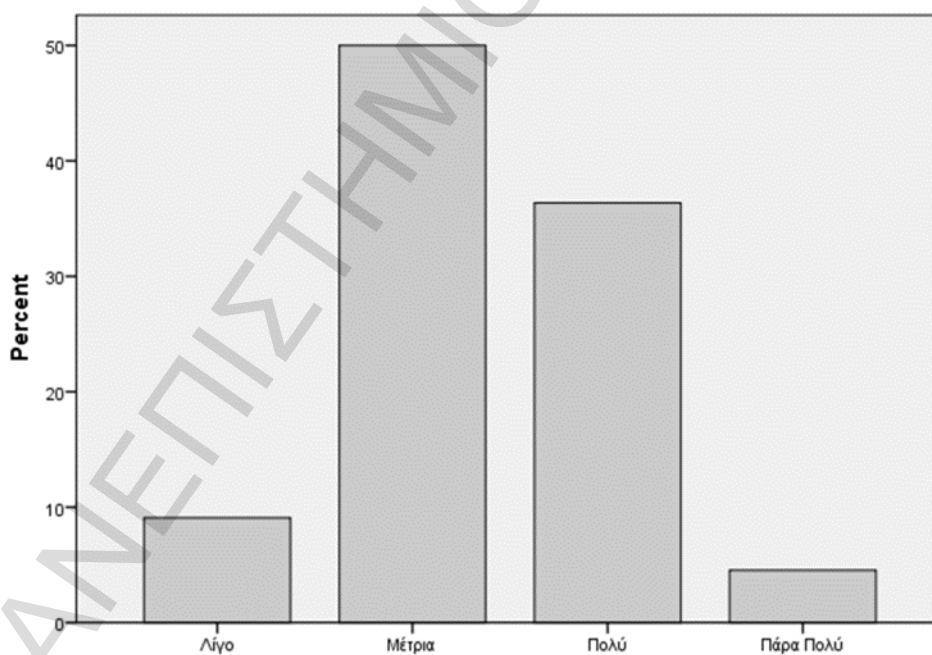
Διαπιστώνεται για άλλη μια φορά πως η εξατομικευμένη επικοινωνία και προσέγγιση με τους καταναλωτές αποτελεί μία εδραιωμένη επιχειρηματική πρακτική, όμως η ηλεκτρονική υλοποίηση αυτών των πρακτικών βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο, ειδικά για τις πιο μικρές και παραδοσιακές επιχειρήσεις που δεν αποτελούν θυγατρικές κάποιας πολυεθνικής. Γι'αυτό και άλλωστε από όλα τα προαναφερθέντα, υπάρχουν ποσοστά 9,1%, 4,5%, 9,1% και 4,5% που αντιστοιχούν σε εταιρείες που δεν προβαίνουν καθόλου στη χρήση Excel – Access, συστημάτων μηχανογραφημένης λογιστικής, συστημάτων μηχανογραφημένης λογιστικής και του Διαδικτύου αντίστοιχα.



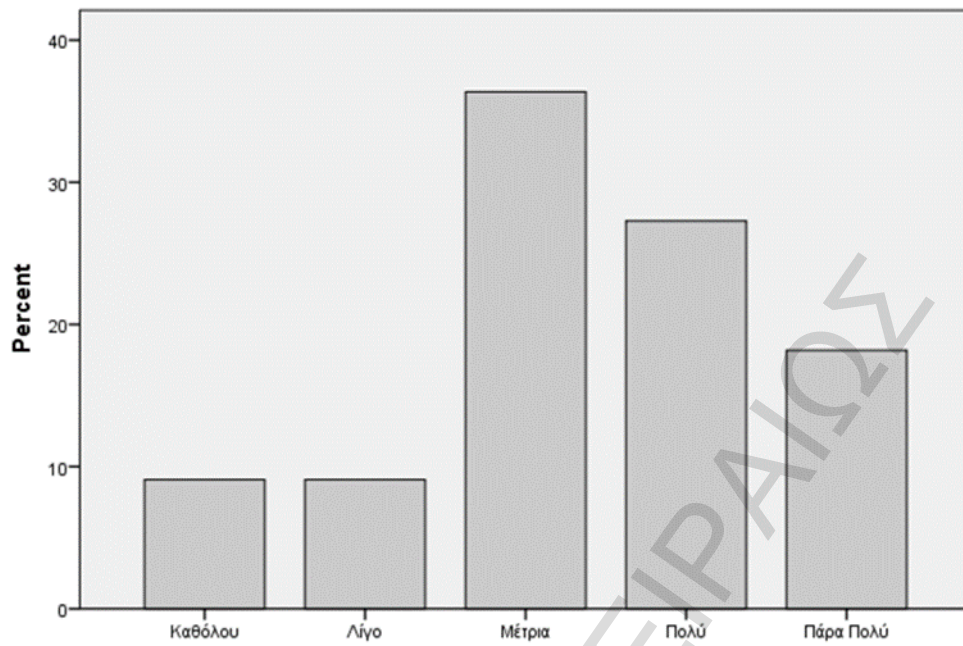
Διάγραμμα 5.31: Χρήση προσωπικής επαφής



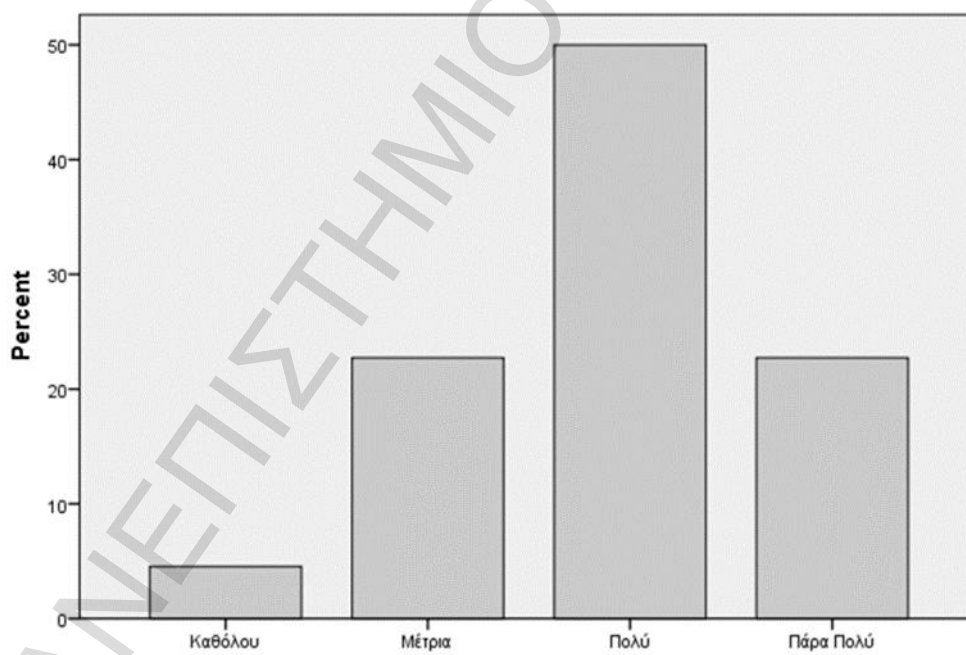
Διάγραμμα 5.32: Χρήση τηλεφωνικής επικοινωνίας



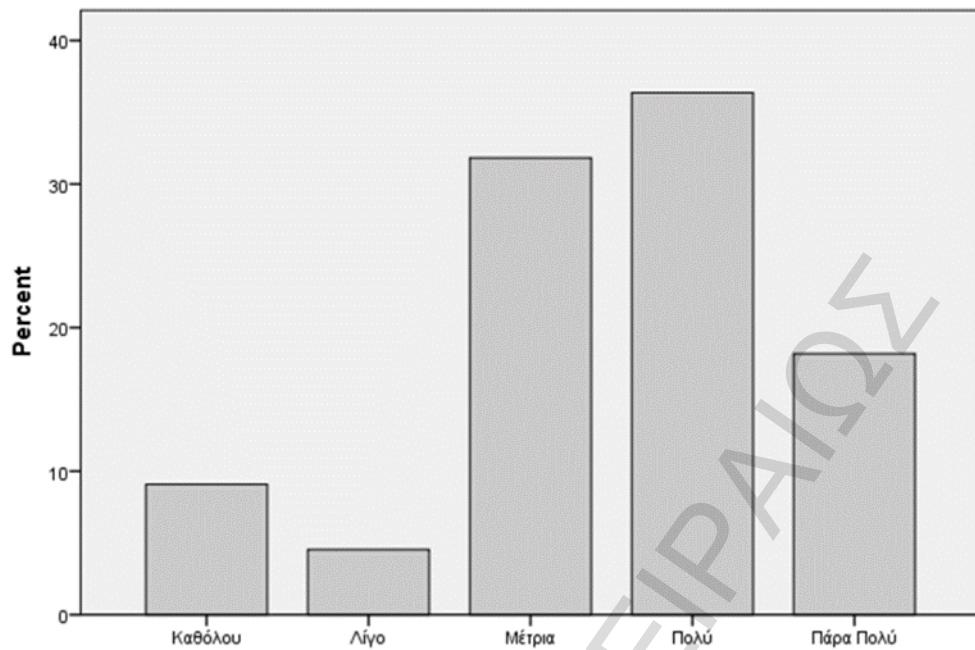
Διάγραμμα 5.33: Χρήση χειρογράφων



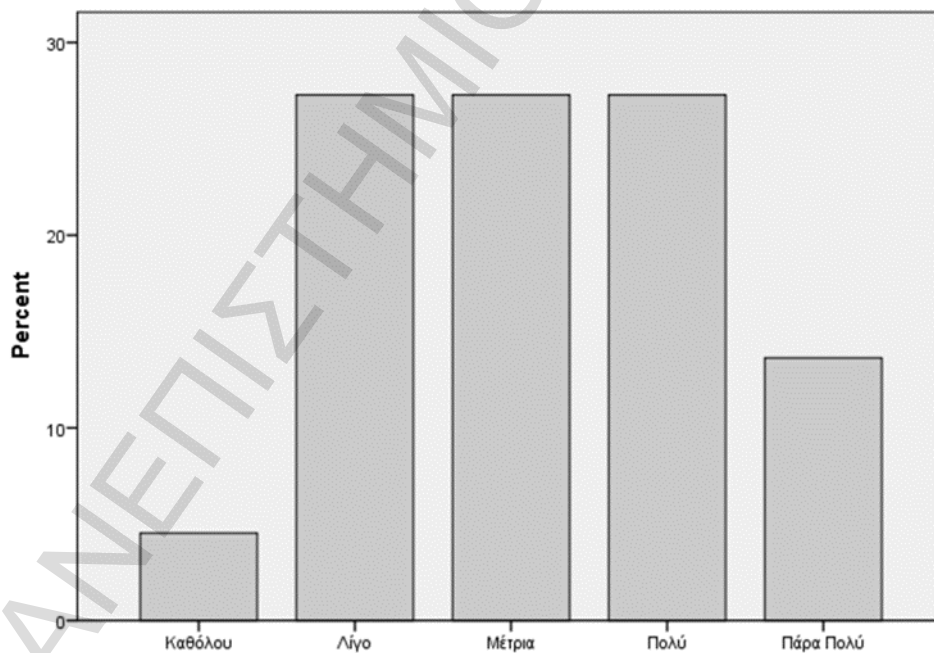
Διάγραμμα 5.34: Χρήση Excel / Access



Διάγραμμα 5.35: Χρήση συστημάτων μηχανογραφμένης λογιστικής



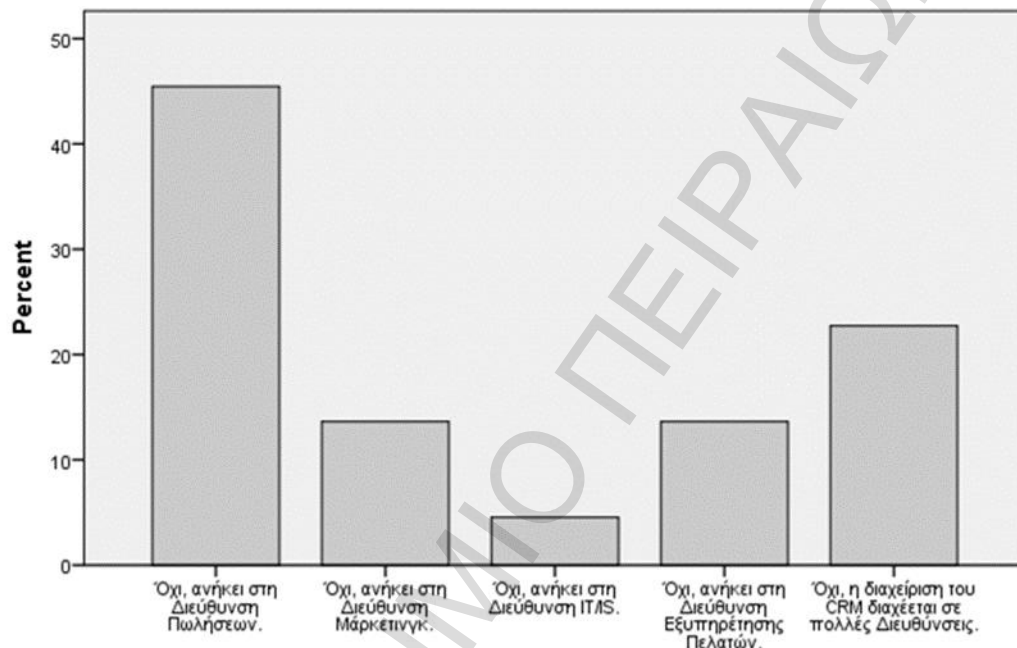
Διάγραμμα 5.36: Χρήση εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης πελατών



Διάγραμμα 5.37: Χρήση Διαδικτύου

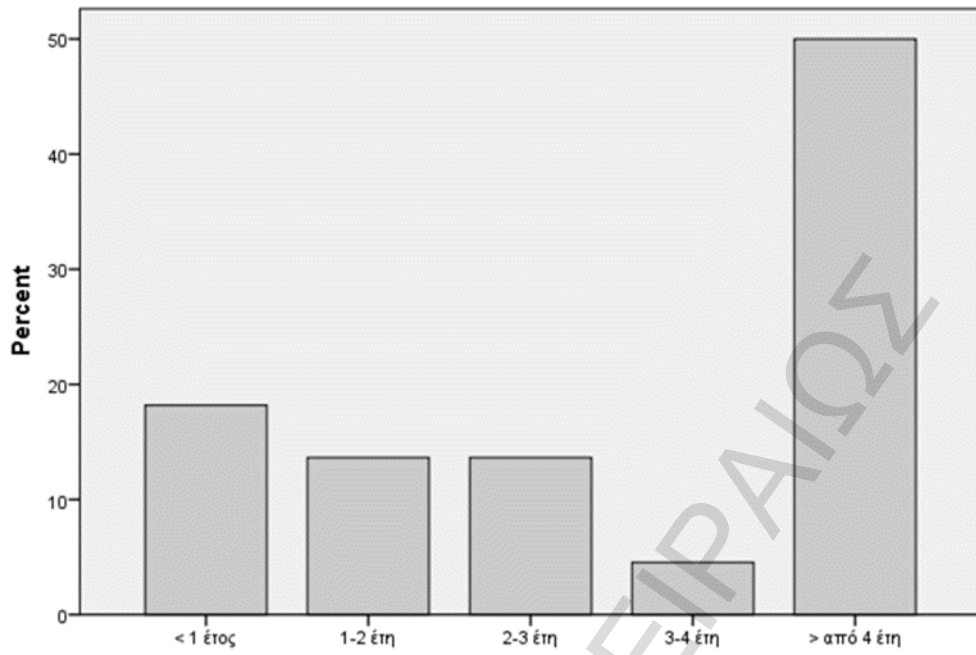
Όσον αφορά στο ερώτημα που τέθηκε με το αν οι επιχειρήσεις διαθέτουν εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα), το 45,5% των εταιρειών του δείγματος απάντησε πως την αρμοδιότητα αυτή την έχει αναλάβει η Διεύθυνση Πωλήσεων, ενώ μόλις το 22,7% των εταιρειών του δείγματος απάντησε πως η διαχείριση του CRM διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις (βλ.

Διάγραμμα 5.38). Οι ανωτέρω απαντήσεις οδηγούν στο συμπέρασμα ότι δεν έχει υιοθετηθεί ακόμα, στον κλάδο συσκευασμένων τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα, η ολιστική προσέγγιση του e-CRM και έχει παραμείνει η εφαρμογή του CRM στα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών. Άλλωστε το 72,7% των επιχειρήσεων διαχέουν τη διαχείριση των πελατών σε αυτά τα τμήματα που σε ορισμένες από τις επιχειρήσεις αυτές είναι πιθανό να αποτελούν και ένα συγχωνευμένο τμήμα.

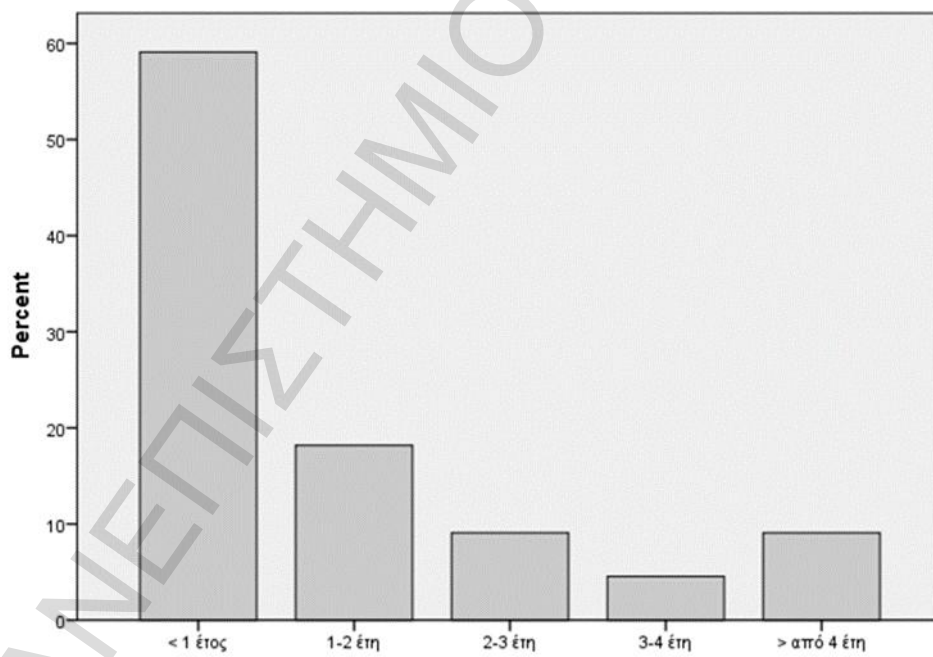


Διάγραμμα 5.38: Ύπαρξη εξειδικευμένου Τμήματος που να ασχολείται με τη Διαχείριση των Πελατών (CRM)

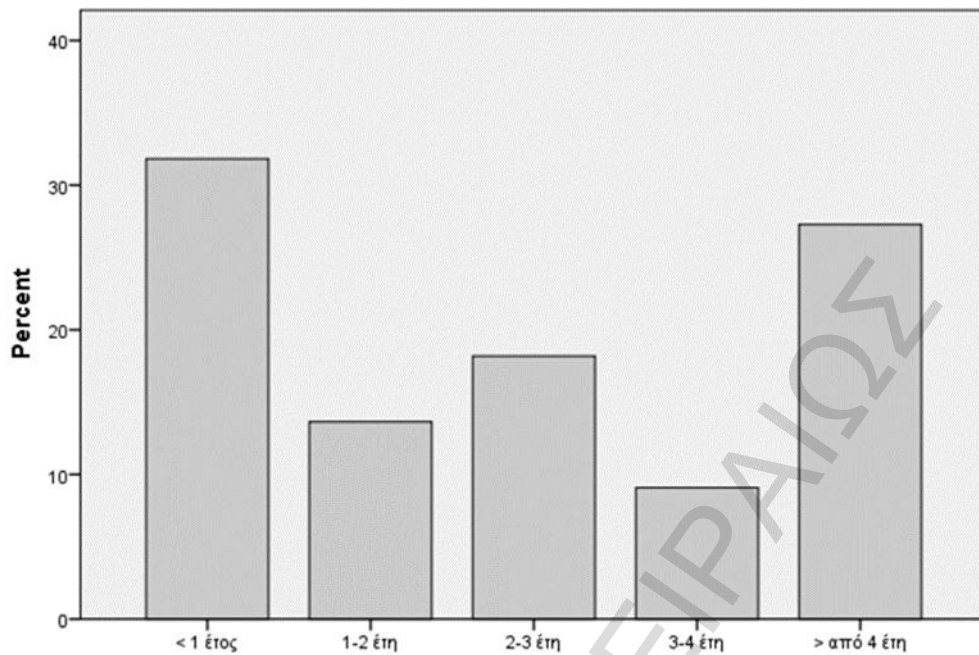
Όσον αφορά στο κατά πόσο νέα είναι η εξέλιξη αυτή στις υπό εξέταση επιχειρήσεις, το 50% του δείγματος υλοποιεί πάνω από τέσσερα χρόνια CRM ενώ το αντίστοιχο ποσοστό e-CRM είναι μόλις 9,1% (βλ. Διάγραμμα 5.39 και Διάγραμμα 5.40 αντίστοιχα). Όσον αναφορά στην υλοποίηση εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων, μόλις το 27,3% των εταιρειών του δείγματος τα διαθέτει πάνω από τέσσερα χρόνια, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (με ποσοστό 45,4%) τα διαθέτει μέχρι και δύο χρόνια (Διάγραμμα 5.41). Συμπεραίνουμε ότι ο ελληνικός κλάδος συσκευασμένων τροφίμων και ποτών σε γενικές γραμμές κρίνεται σε πολύ πρώιμο στάδιο όσο αφορά τη γνώση και την εφαρμογή όλων αυτών των εφαρμογών της τεχνολογίας που θα τον οδηγήσουν στη στρατηγική χρήση αυτών. Ωστόσο, βήματα προς αυτή την κατεύθυνση έχουν ήδη γίνει, συνεπώς οι επιχειρήσεις προετοιμάζονται για την υιοθέτηση των νέων προτύπων.



Διάγραμμα 5.39: Έτη υλοποίησης CRM

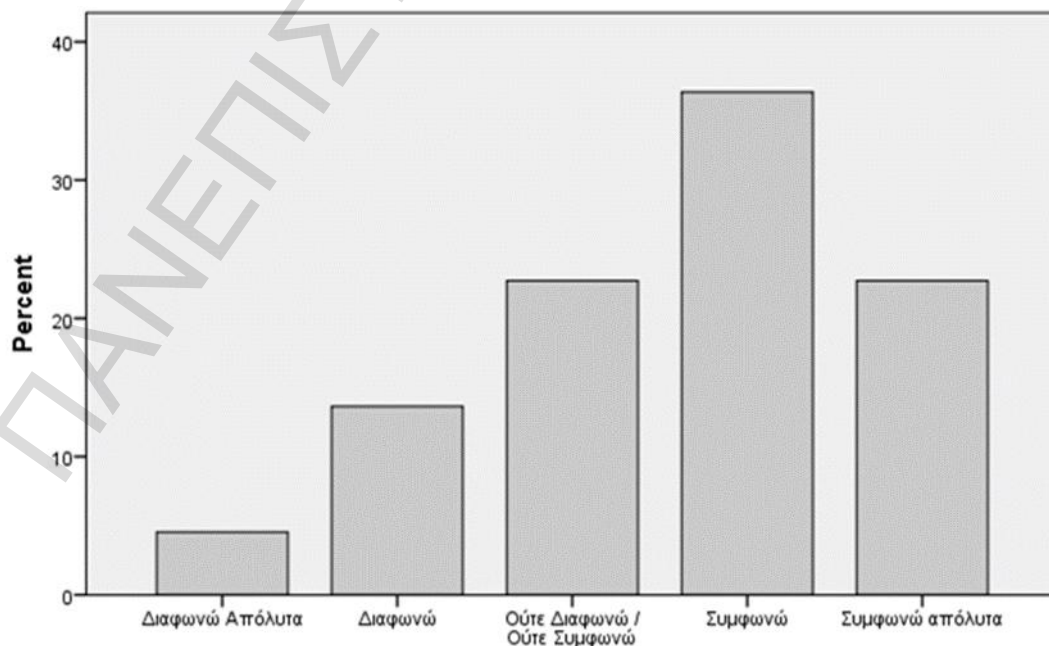


Διάγραμμα 5.40: Έτη υλοποίησης e-CRM

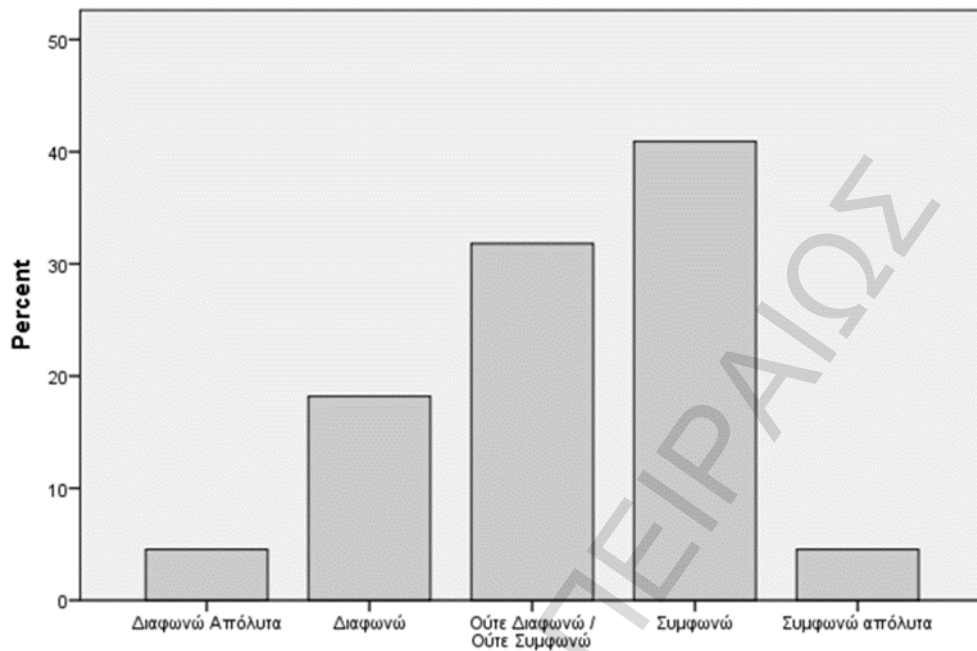


Διάγραμμα 5.41: Έτη υλοποίησης εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων

Είναι όμως το CRM ένα κομμάτι στρατηγικής αξίας για τη δραστηριότητα αυτών των εταιρειών; Εμβαθύνοντας λοιπόν τα ερωτήματα της έρευνας, το 59,1% των εταιρειών του δείγματος υποστηρίζει πως η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης (βλ. Διάγραμμα 5.42), και το 46,4% των εταιρειών του δείγματος υποστηρίζει πως η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου (βλ. Διάγραμμα 5.43), με μόλις το 18,2% και το 22,7% των εταιρειών του δείγματος να μην υποστηρίζει τα προαναφερθέντα.

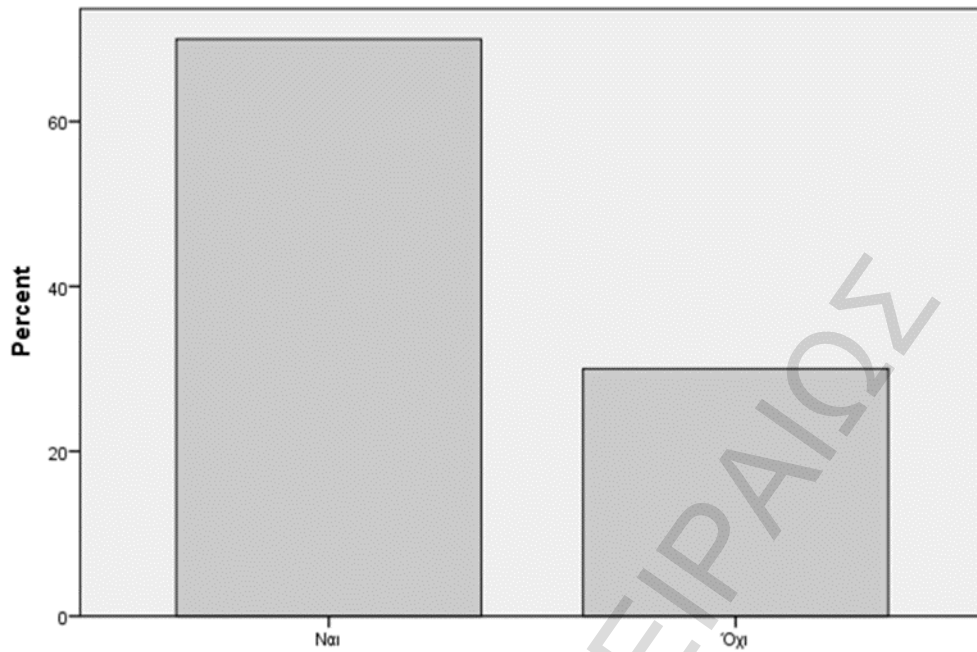


Διάγραμμα 5.42: Αποτελεί η στρατηγική CRM αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης;

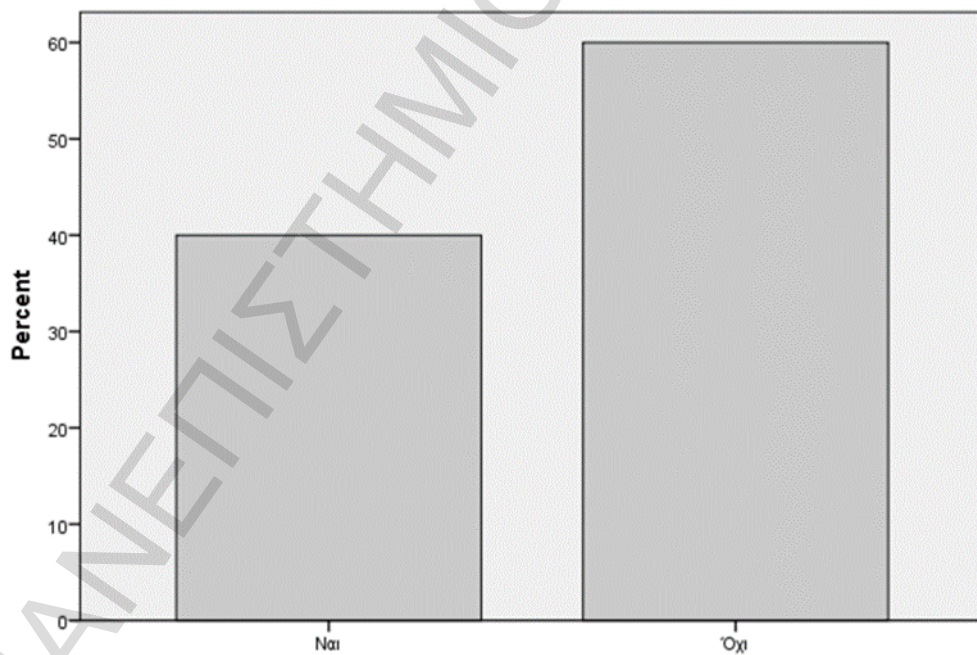


Διάγραμμα 5.43: Αξιοποιεί η στρατηγική CRM τις δυνατότητες του Διαδικτύου;

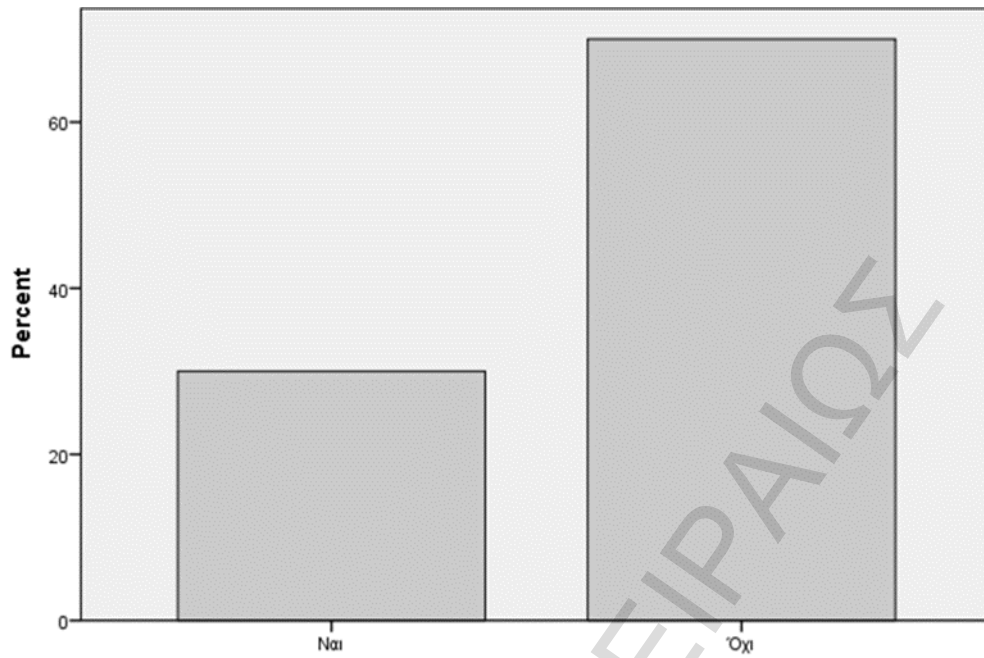
Όσον αφορά στην ανάπτυξη συγκεκριμένων λειτουργιών που σχετίζονται με το CRM, το 70% των εταιρειών του δείγματος χρησιμοποιεί εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας (βλ. Διάγραμμα 5.44), το 40% των εταιρειών του δείγματος συλλέγει δεδομένα που δίνουν οι πελάτες τους (π.χ. on-line ερωτηματολόγια) (βλ. Διάγραμμα 5.45). Επιπλέον, το 30% των εταιρειών του δείγματος συλλέγει έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies) (βλ. Διάγραμμα 5.46), ενώ το 85% των εταιρειών του δείγματος κάνει προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά (βλ. Διάγραμμα 5.47) και τέλος, το 50% των εταιρειών του δείγματος έχει σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών (βλ. Διάγραμμα 5.48).



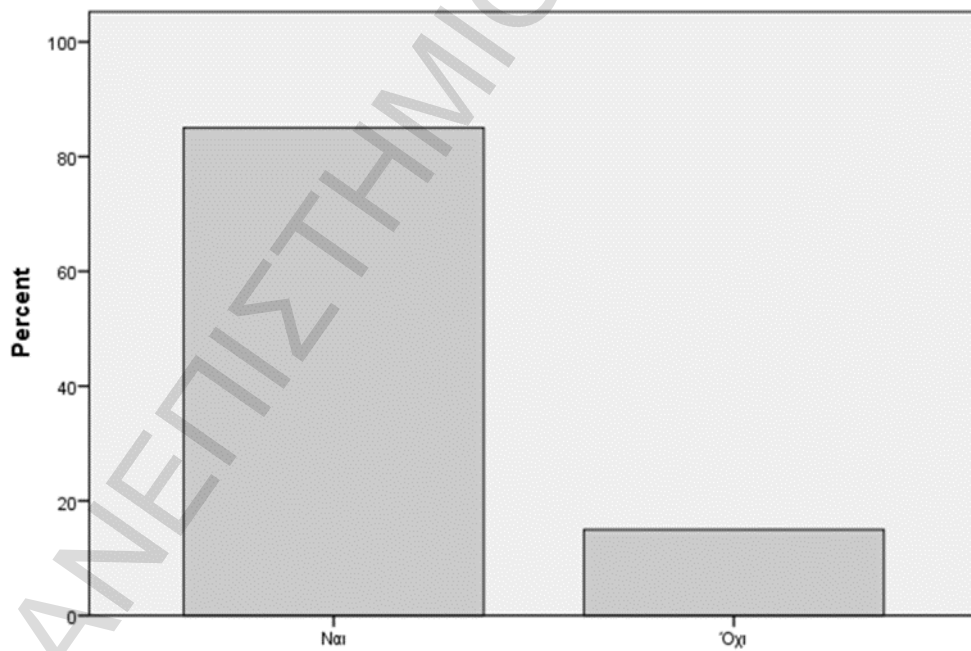
Διάγραμμα 5.44: Πραγματοποιείται χρήση εργαλείων για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας;



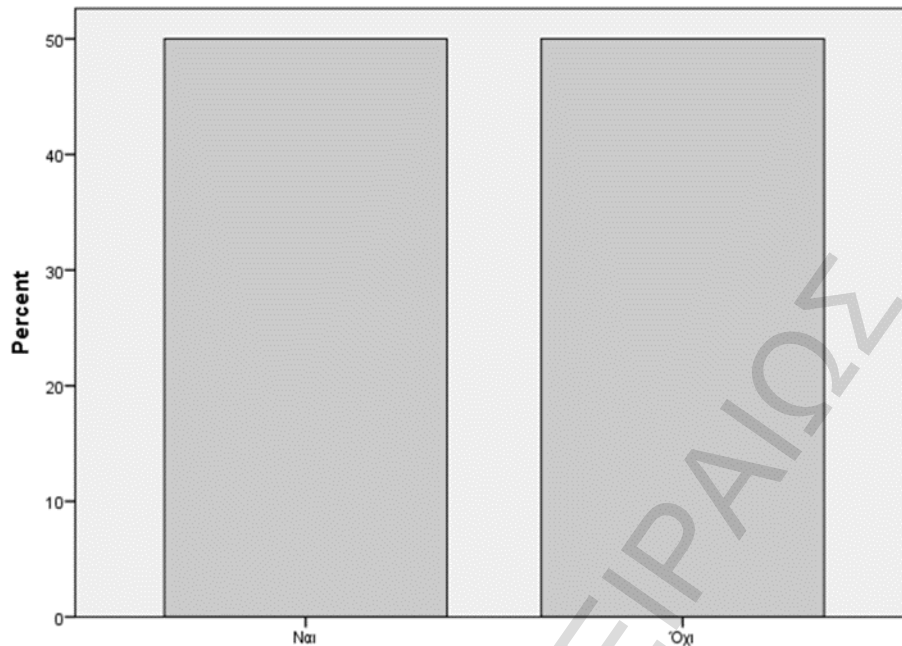
Διάγραμμα 5.45: Πραγματοποιείται συλλογή δεδομένων που δίνουν οι πελάτες (π.χ. online ερωτηματολόγια);



Διάγραμμα 5.46: Πραγματοποιείται έμμεση συλλογή δεδομένων από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies);

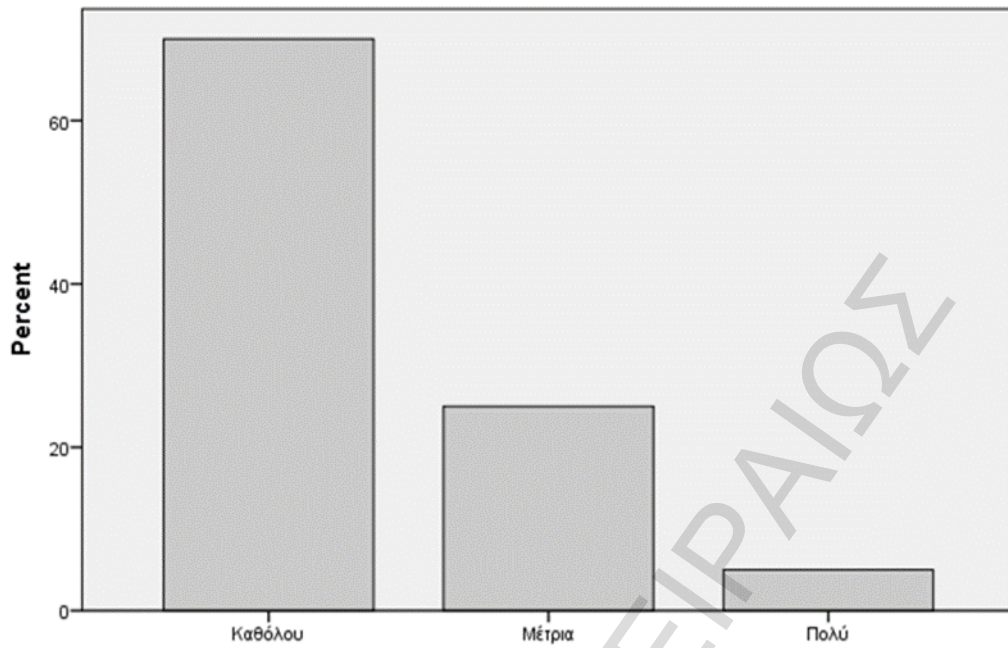


Διάγραμμα 5.47: Γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη ξεχωριστά;

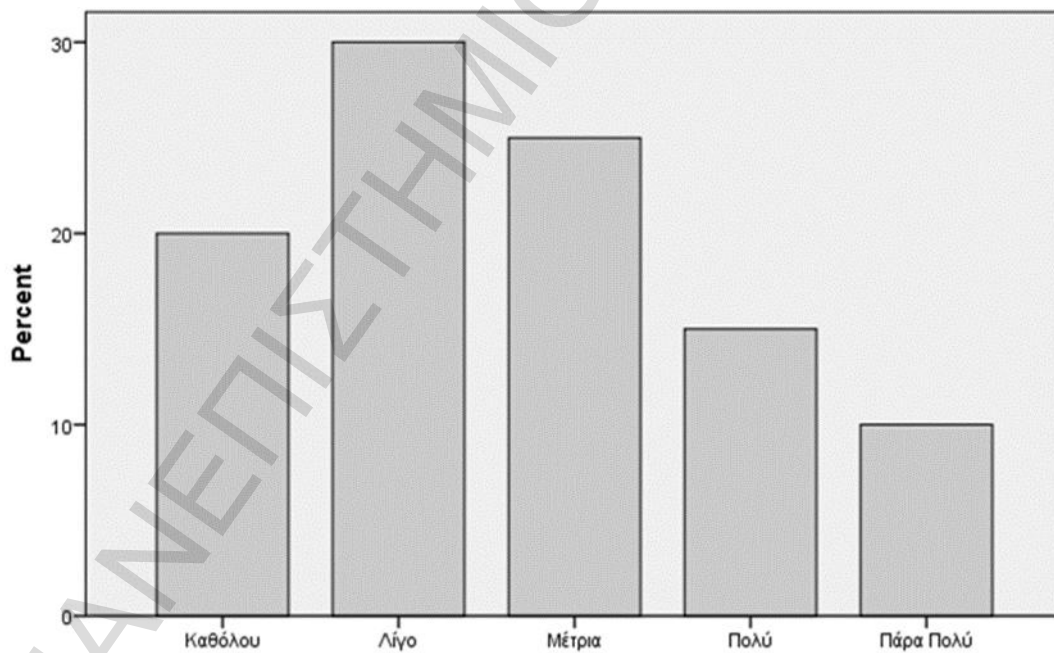


Διάγραμμα 5.48: Έχει σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών;

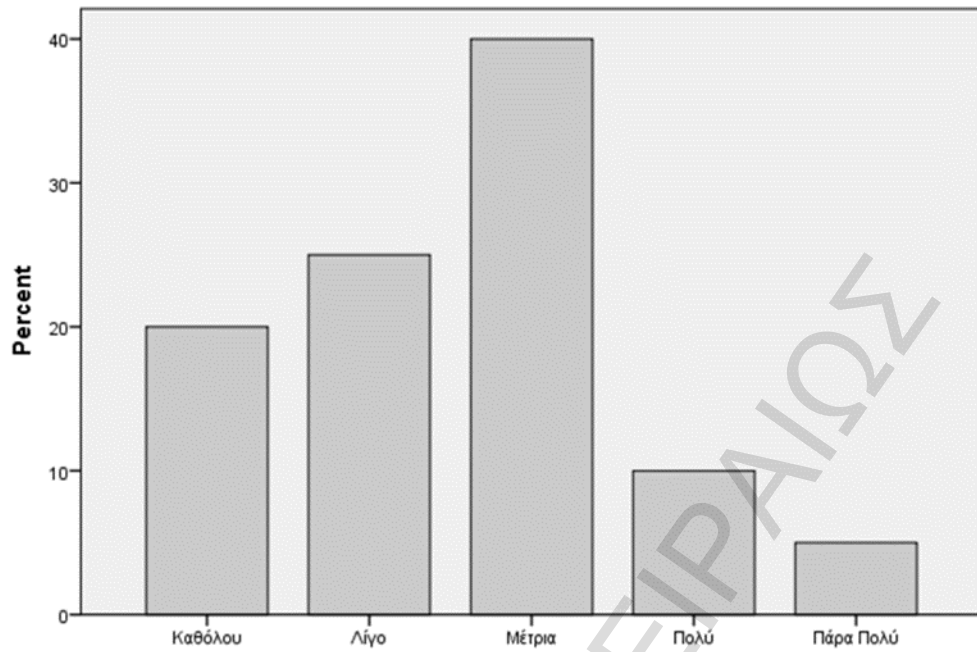
Σε επόμενο στάδιο και στο ερώτημα που έχει να κάνει με τον βαθμό χρήσης εξατομίκευσης της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα), το 70% των εταιρειών του δείγματος αναφέρει πως δεν κάνει χρήση (βλ. Διάγραμμα 5.49), αποτέλεσμα που θα μπορούσε να θεωρηθεί απογοητευτικό, ενώ μόλις το 25% των εταιρειών του δείγματος χρησιμοποιεί εντατικά συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) (π.χ. προγράμματα πιστότητας, κουπόνια, κάρτες πελατών) (βλ. Διάγραμμα 5.50). Επιπλέον, μόλις το 15% των επιχειρήσεων είναι σε θέση να χρησιμοποιεί την εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής (βλ. Διάγραμμα 5.51). Επίσης, το 20% των εταιρειών του δείγματος πραγματοποιεί τη χρήση της αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών newsletter, on-line περιοδικών (βλ. Διάγραμμα 5.52), ενώ το 10% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ειδικές εκδηλώσεις (π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες) (βλ. Διάγραμμα 5.53). Το 75% των εταιρειών του δείγματος χρησιμοποιεί τη διαχείριση καταγγελιών / παραπόνων (βλ. Διάγραμμα 5.54). Αυτό δείχνει ότι ενώ οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει τη δύναμη της σχέσης τους με τους πελάτες και το πόσο απαραίτητη είναι η εξατομίκευση των υπηρεσιών τους και τα συστήματα CRM, δεν έχουν υλοποιήσει ακόμη όλες τις πράξεις που θα μπορούσαν να εξοπλιστούν με περισσότερη γνώση και πληροφορίες για να μετατρέψουν όλη αυτή τη διαδικασία σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημείο υπεροχής.



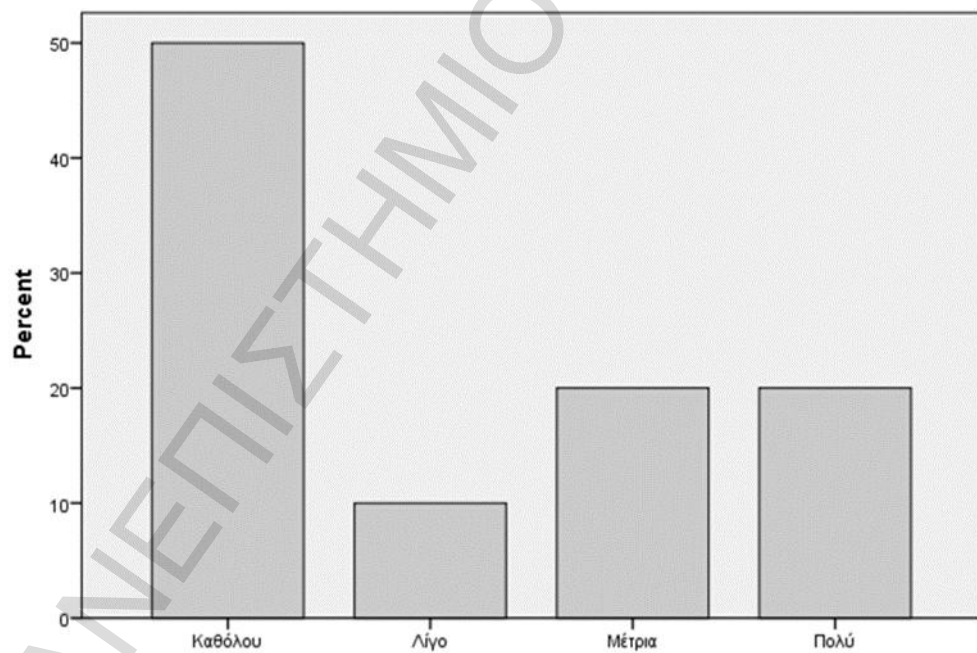
Διάγραμμα 5.49: Βαθμός χρήσης εξατομίκευσης της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα)



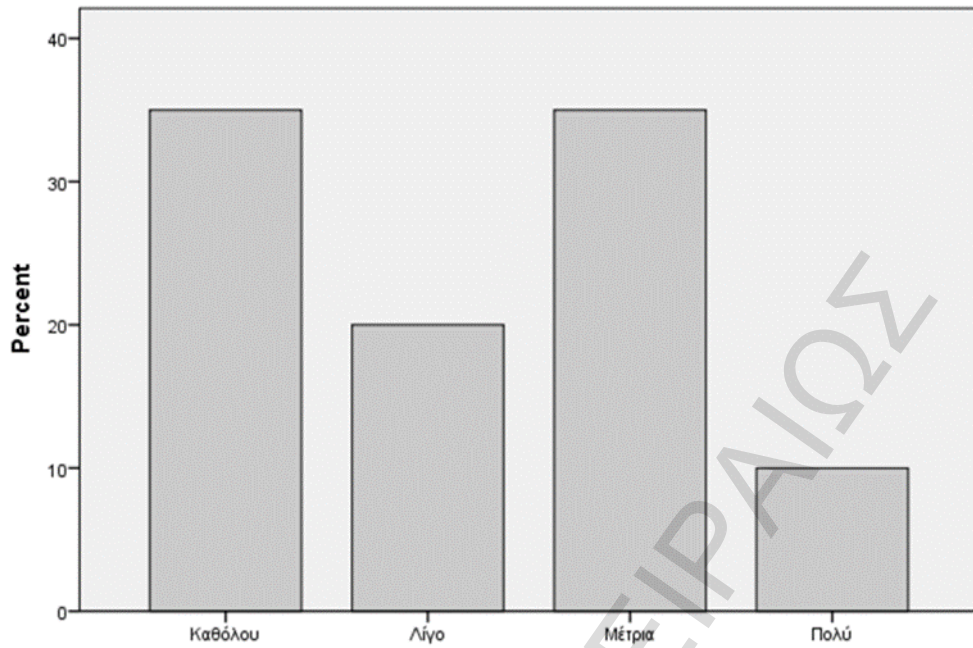
Διάγραμμα 5.50: Βαθμός χρήσης συστημάτων εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus)



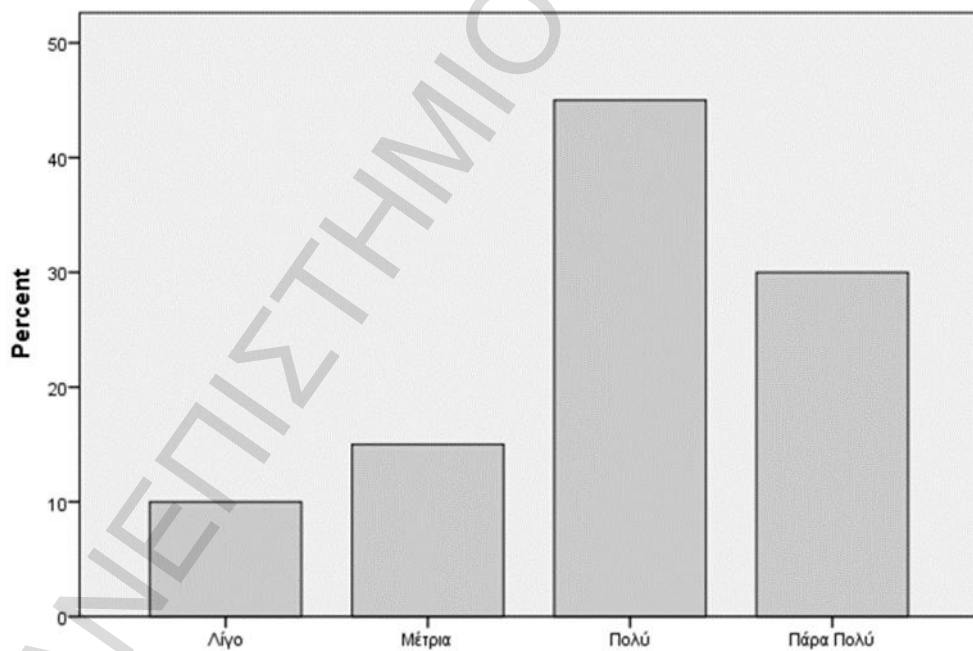
Διάγραμμα 5.51: Βαθμός χρήσης εγγύησης της πιο ανταγωνιστικής τιμής



Διάγραμμα 5.52: Βαθμός χρήσης αποστολής εξατομικευμένων ηλεκτρονικών newsletter, on line περιοδικών



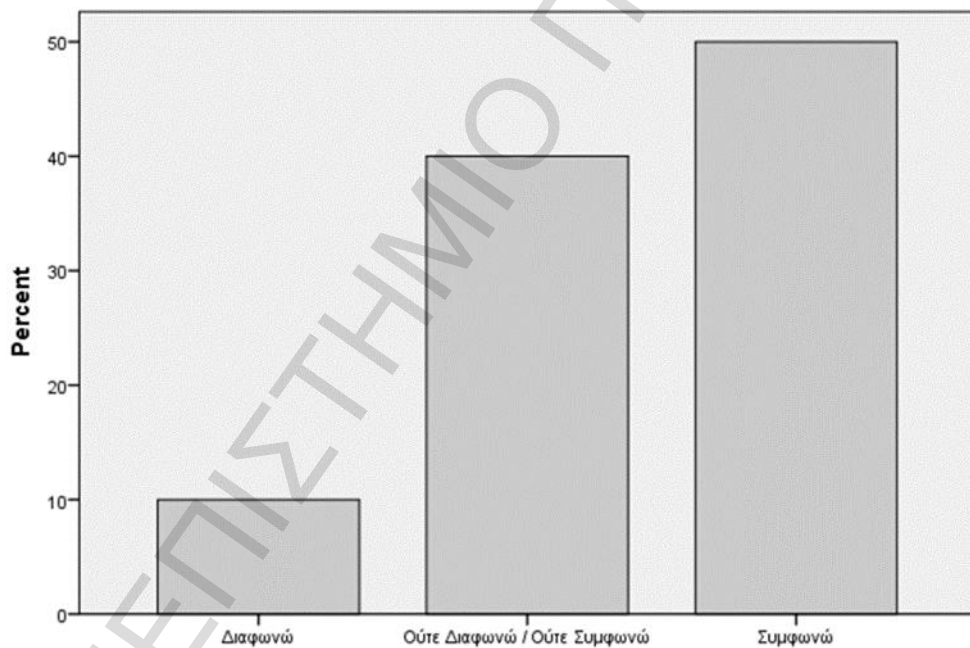
Διάγραμμα 5.53: Βαθμός χρήσης ειδικών εκδηλώσεων (π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες)



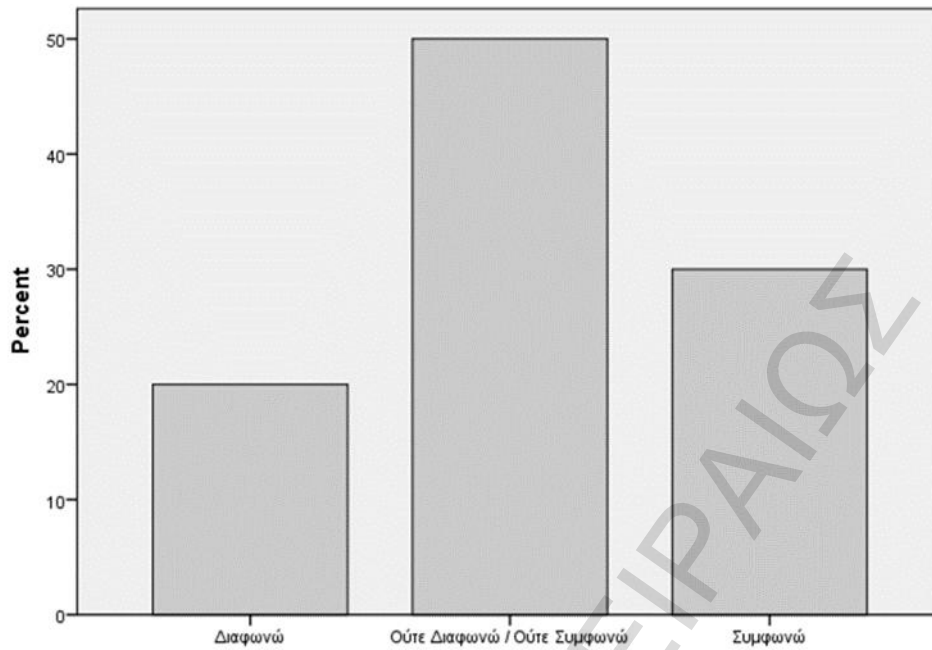
Διάγραμμα 5.54: Βαθμός χρήσης διαχείρισης καταγγελιών / παραπόνων

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη τα ως άνω δεδομένα, το ερώτημα που γεννάται είναι αν αυτή η εικόνα προκύπτει οφείλεται στο ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν υιοθετήσει όλα αυτά τα απαραίτητα λογισμικά που θα μπορούσαν σιγά σιγά να ενσωματωθούν και να αποτελέσουν κομμάτι της στρατηγικής αλυσίδας. Είναι το κόστος, είναι η νοοτροπία ή απλά ένα δευτερεύον σημείο την παρούσα χρονική στιγμή;

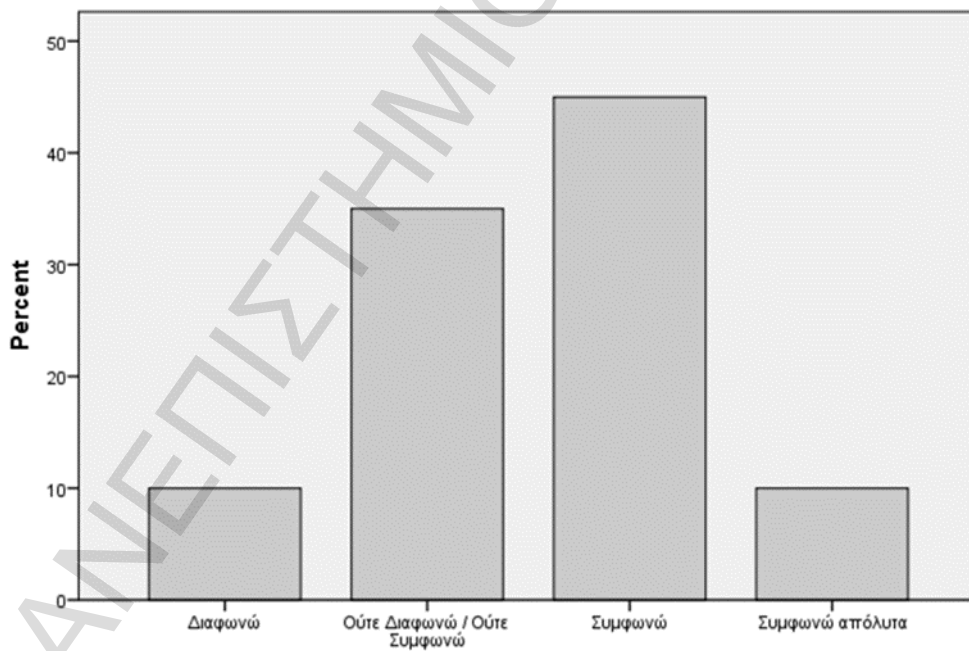
Παρακάτω παρουσιάζεται ότι το 50% των εταιρειών του δείγματος υποστηρίζει πως η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (λογισμικό) είναι δύσκολη διαδικασία (βλ. Διάγραμμα 5.55), ενώ το 30% των επιχειρήσεων αναφέρουν ότι οι λειτουργίες στα τυποποιημένα λογισμικά CRM της αγοράς δεν είναι επαρκή (βλ. Διάγραμμα 5.56). Επιπλέον, το 55% των εταιρειών του δείγματος θεωρούν ότι η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά, από την ίδια την επιχείρηση, απαιτεί υψηλό κόστος (βλ. Διάγραμμα 5.57), όπως, επίσης, το 55% των επιχειρήσεων αναφέρουν ότι η ενσωμάτωση λογισμικού CRM στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή (βλ. Διάγραμμα 5.58). Επιπλέον, το 55% των εταιρειών του δείγματος θεωρούν ότι η ενσωμάτωση λογισμικού CRM στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση (βλ. Διάγραμμα 5.59), και τέλος το 15% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης (βλ. Διάγραμμα 5.60).



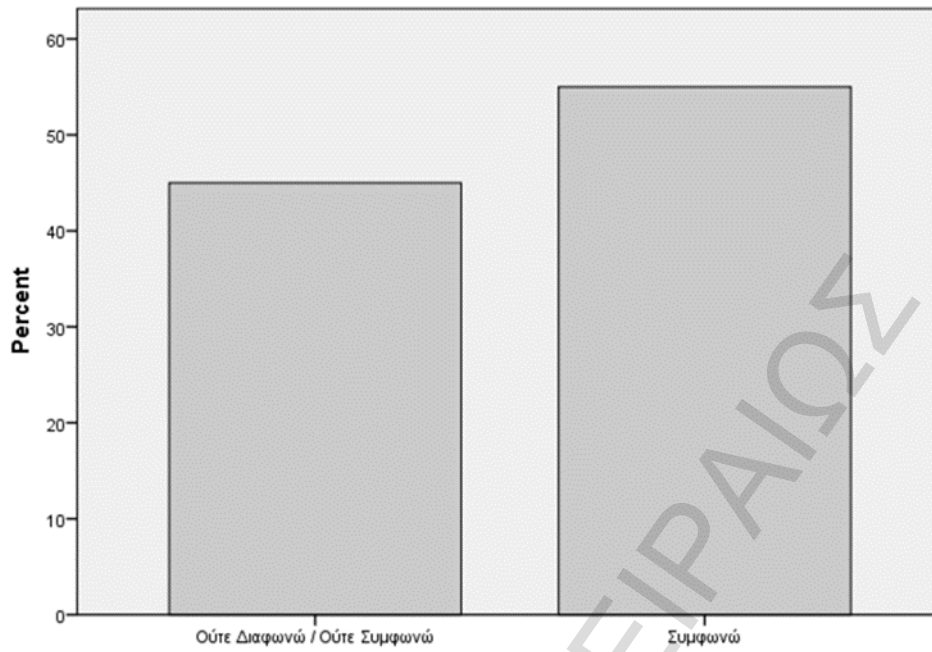
Διάγραμμα 5.55: Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (λογισμικό) είναι δύσκολη διαδικασία



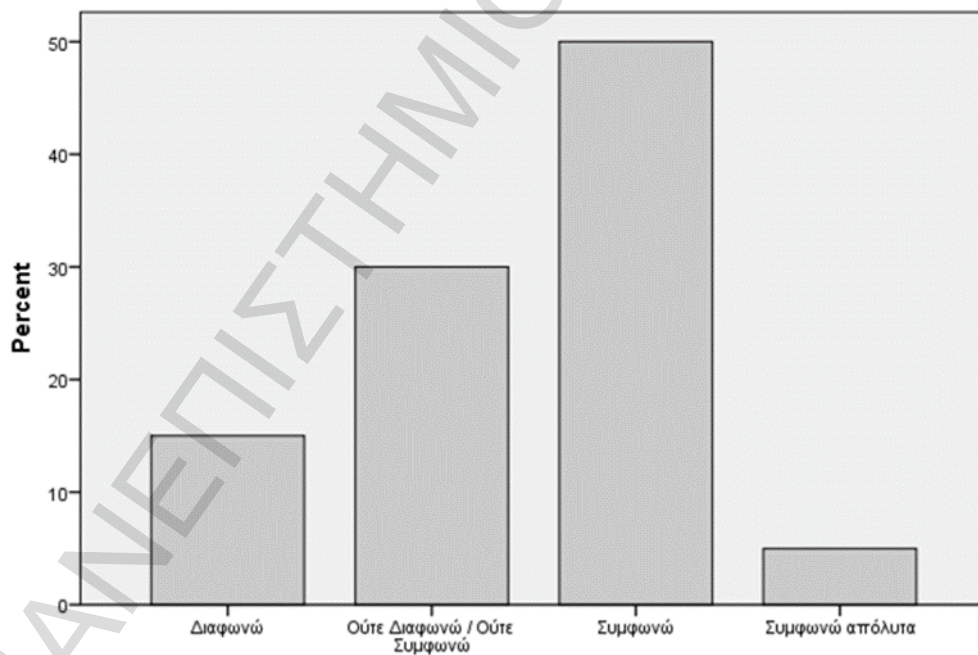
Διάγραμμα 5.56: Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα λογισμικά CRM της αγοράς δεν είναι επαρκή



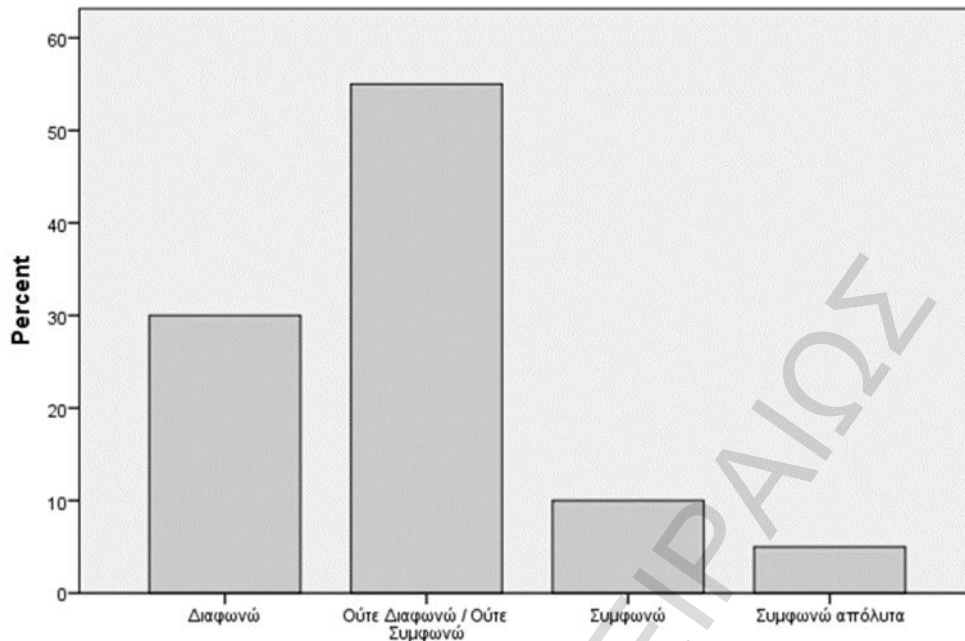
Διάγραμμα 5.57: Η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος



Διάγραμμα 5.58: Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή

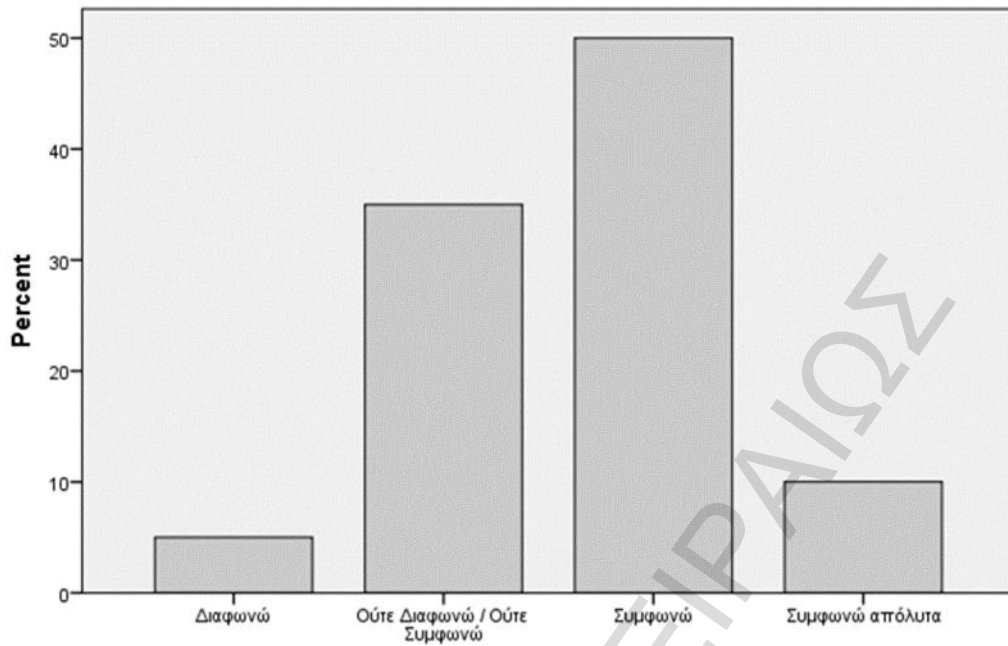


Διάγραμμα 5.59: Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση

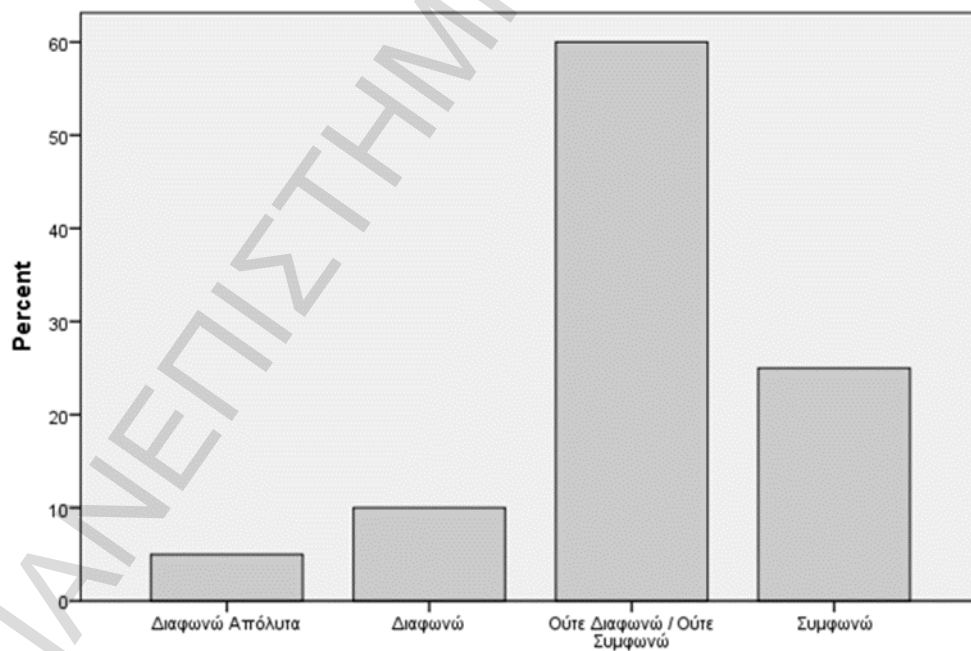


Διάγραμμα 5.60: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης

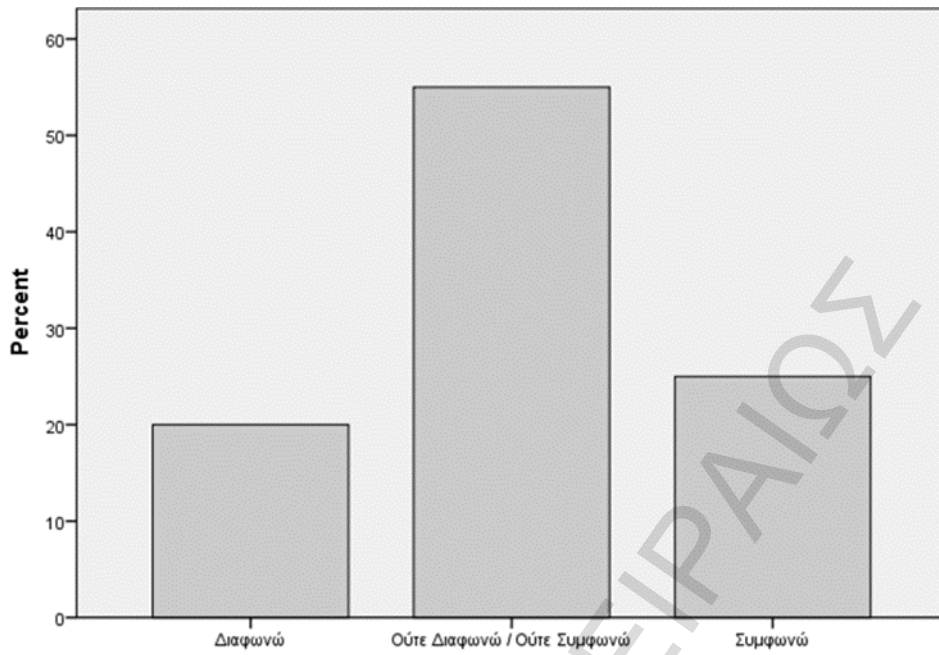
Επιπλέον, το 60% των εταιρειών του δείγματος υποστηρίζει πως η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις (βλ. Διάγραμμα 5.61), ενώ το 25% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανεμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μία ενιαία άποψη για τον πελάτη (βλ. Διάγραμμα 5.62). Επιπλέον, το 25% των εταιρειών του δείγματος ισχυρίζεται ότι η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη (βλ. Διάγραμμα 5.63), ενώ μόλις το 20% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς (βλ. Διάγραμμα 5.64). Επίσης, το 20% των επιχειρήσεων του δείγματος υποστηρίζει ότι η κουλτούρα της επιχείρησης δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της (βλ. Διάγραμμα 5.65), και το 25% των εταιρειών συμφωνούν ότι η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη (βλ. Διάγραμμα 5.66).



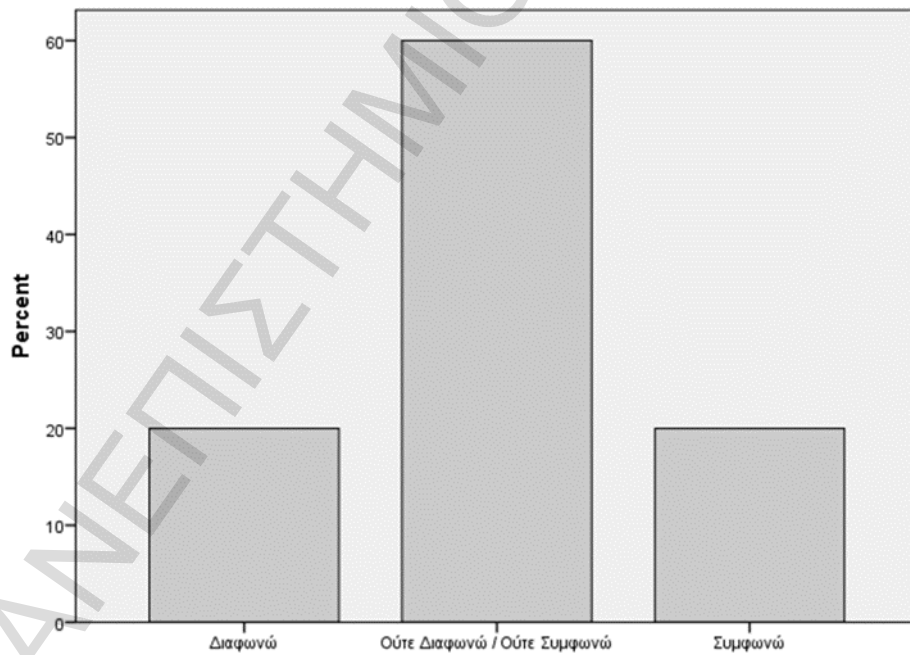
Διάγραμμα 5.61: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις



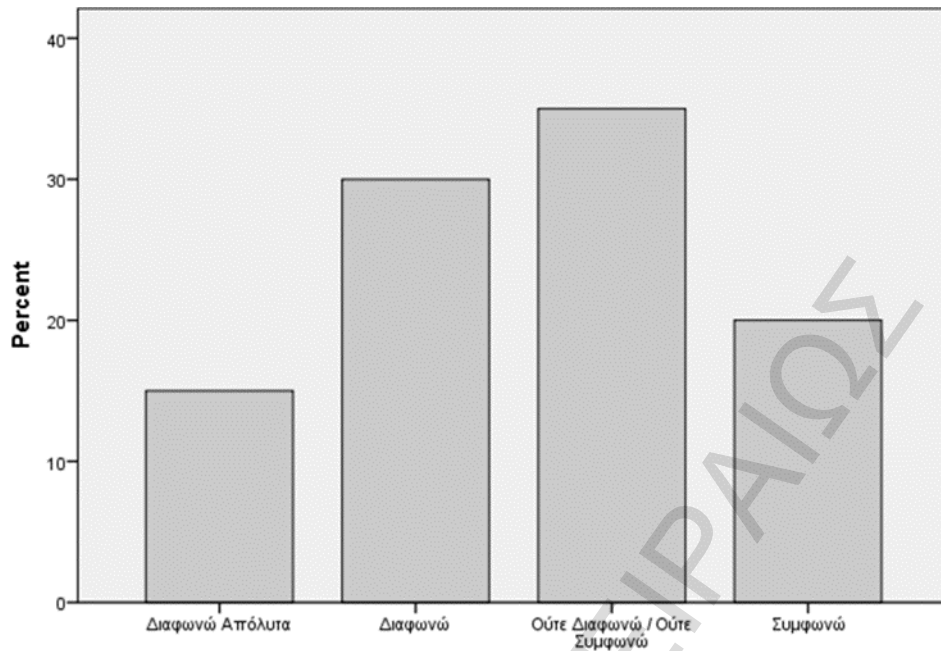
Διάγραμμα 5.62: Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανεμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μία ενιαία άποψη για τον πελάτη



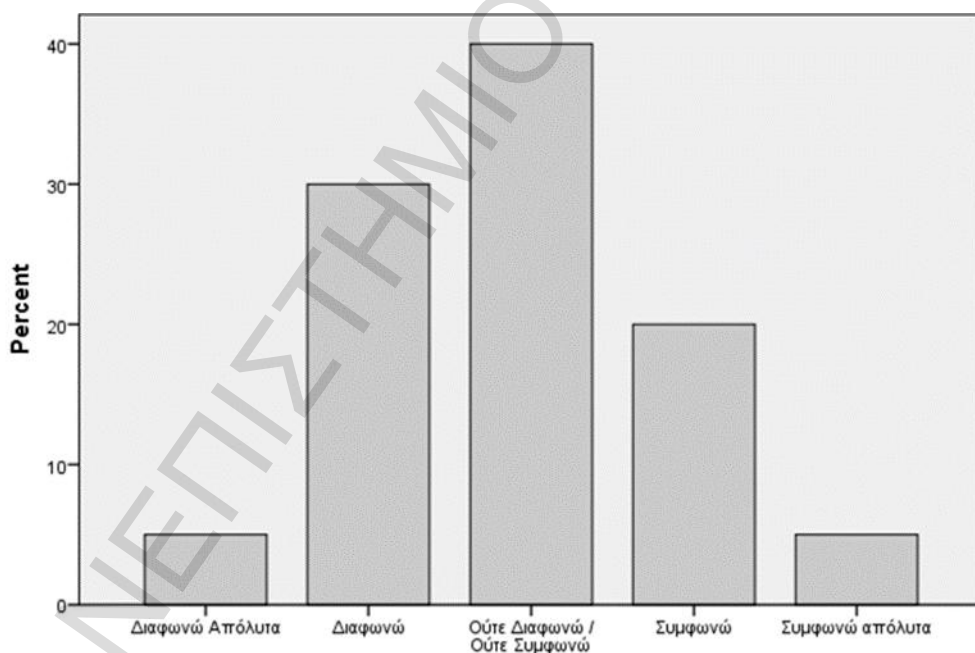
Διάγραμμα 5.63: Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη



Διάγραμμα 5.64: Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς



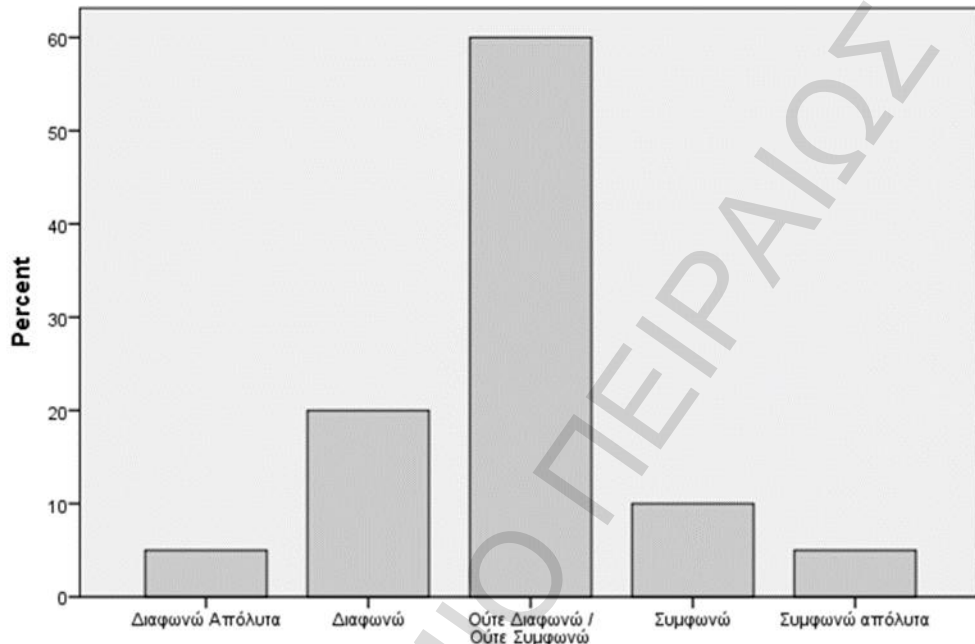
Διάγραμμα 5.65: Η κουλτούρα της επιχείρησης δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της



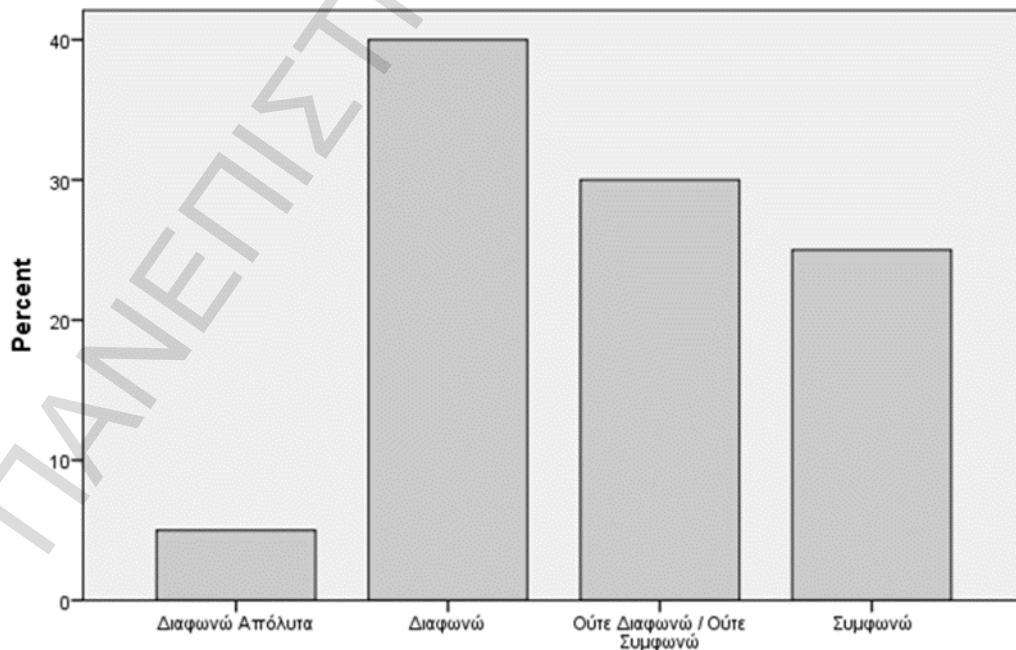
Διάγραμμα 5.66: Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη

Τέλος, μόλις το 15% των εταιρειών του δείγματος συμφωνεί πως η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής (βλ. Διάγραμμα 5.67), ενώ το 25% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η εκπαίδευση και η παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς (βλ. Διάγραμμα 5.68). Επιπλέον, το 20% των εταιρειών του δείγματος αναφέρει ότι τα οφέλη της στρατηγικής

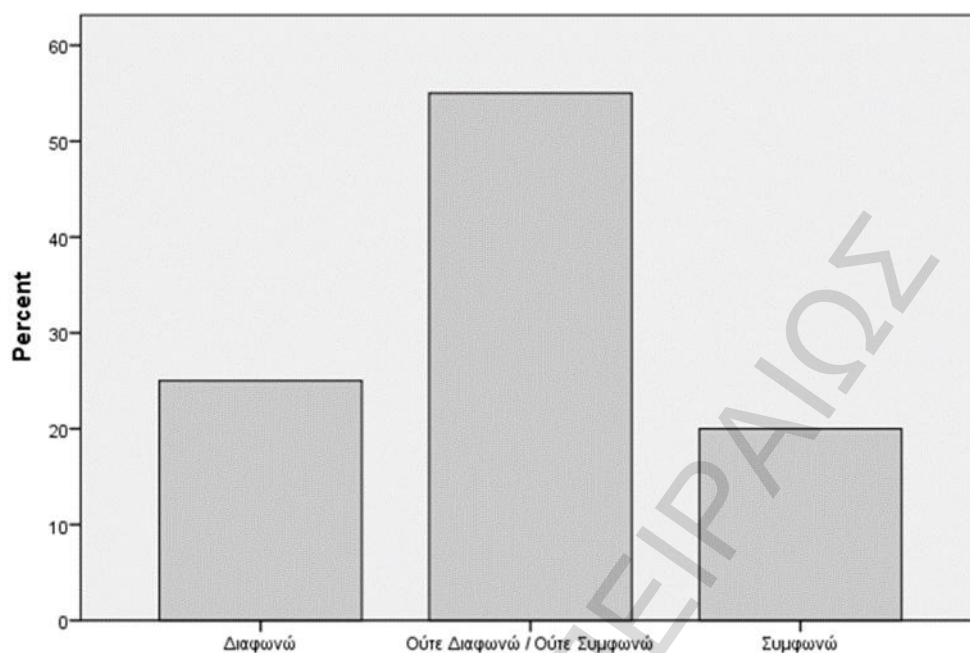
Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν (βλ. Διάγραμμα 5.69) και το 15% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα που έχουν να κάνουν με την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών (βλ. Διάγραμμα 5.70), με τα αντίστοιχα ουδέτερα ποσοστά να είναι 60%, 30%, 55%, και 70%.



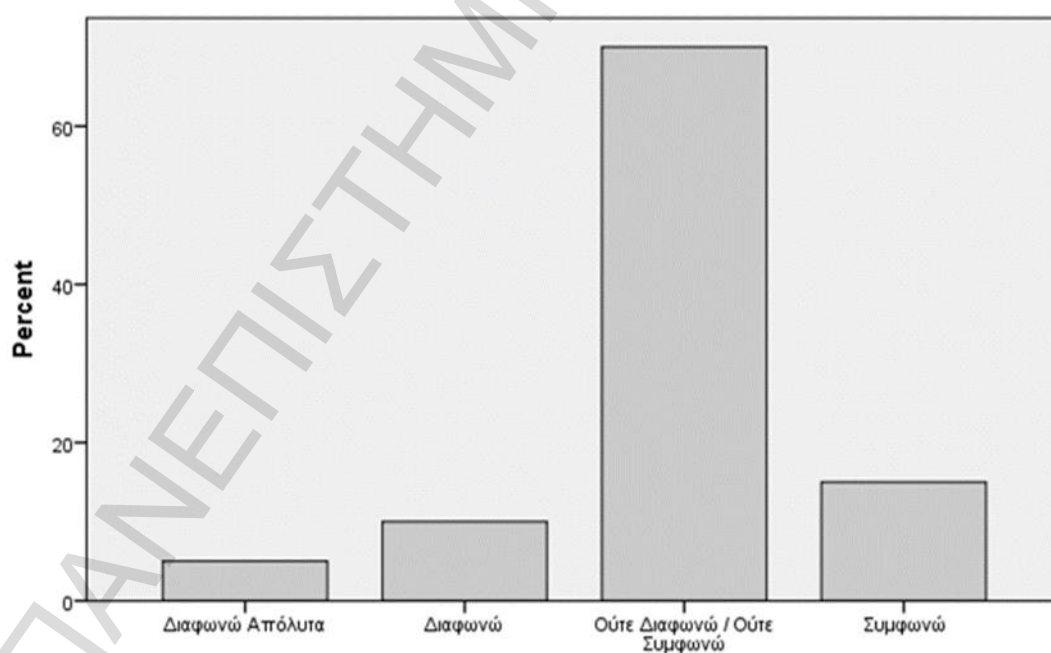
Διάγραμμα 5.67: Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής



Διάγραμμα 5.68: Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς



Διάγραμμα 5.69: Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν

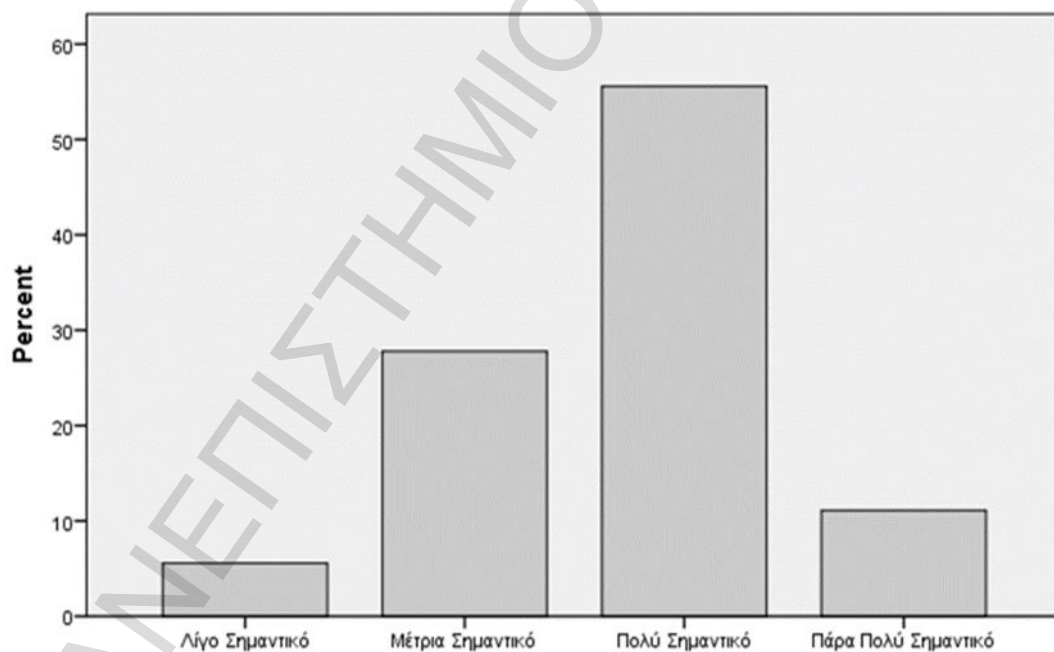


Διάγραμμα 5.70: Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών

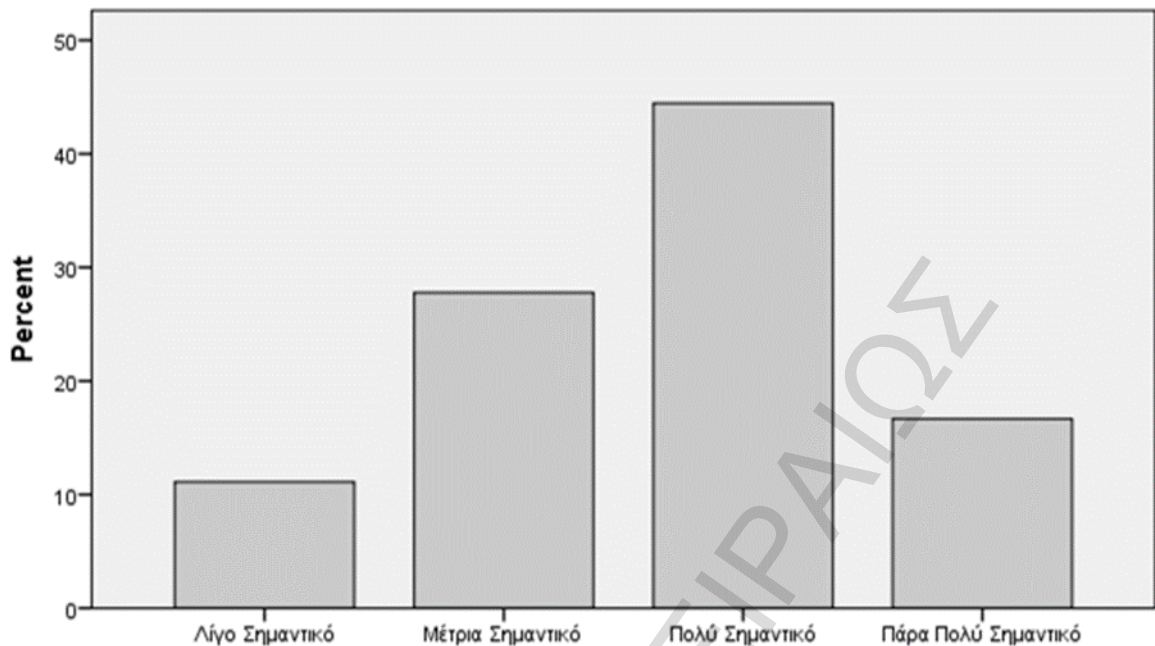
Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα, οδηγούν την έρευνα στο συμπέρασμα ότι το υψηλό κόστος, χρονικό και οικονομικό, αποτελούν έναν από τους παράγοντες που τα

συστήματα CRM δεν αποτελούν μέρος της επιχειρηματικής πρακτικής. Επιπλέον, είναι εμφανές πως γίνεται μια προσπάθεια, που μάλλον βρίσκεται σε πολύ αρχικό στάδιο και χωρίς να υπάρχει η απόλυτη στήριξη από την ανώτατη διοίκηση να υιοθετηθούν τα συστήματα CRM, χωρίς όμως, ουσιαστικά αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει διότι θεωρείται δευτερεύον ή όχι υψίστης σημασίας, την παρούσα χρονική στιγμή και αυτό είναι εμφανές και από την ουδετερότητα των ποσοστών στις πιο στρατηγικές και πολύπλοκες πτυχές.

Θέλοντας να εξεταστεί τι θεωρεί το δείγμα σημαντικό για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM), καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (βλ. Διάγραμμα 5.71), και η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων / υπηρεσιών (βλ. Διάγραμμα 5.72) θεωρούνται ιδιαίτερως σημαντικά με ποσοστά 66,7% και 61,1% αντιστοίχως. Τα ποσοστά που δεν υποστηρίζουν αυτή την άποψη δεν κρίνονται ως ικανά για να αναθεωρήσουν την αντίληψη πως τα παραπάνω είναι άκρως απαραίτητα.



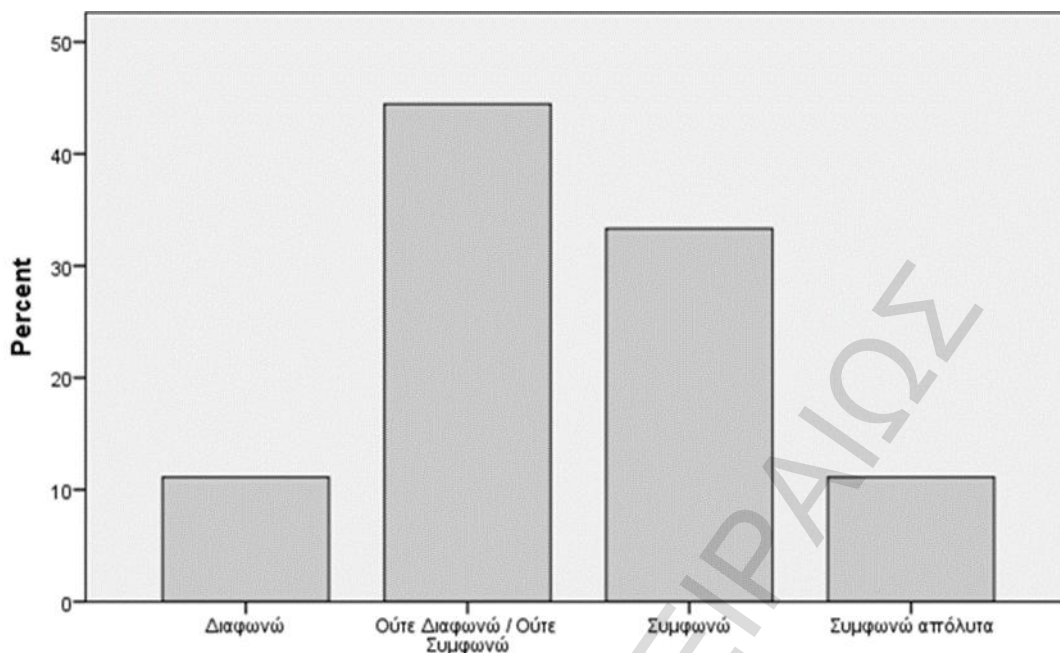
Διάγραμμα 5.71: Σημαντικότητα καλύτερης δυνατής λειτουργίας των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM)



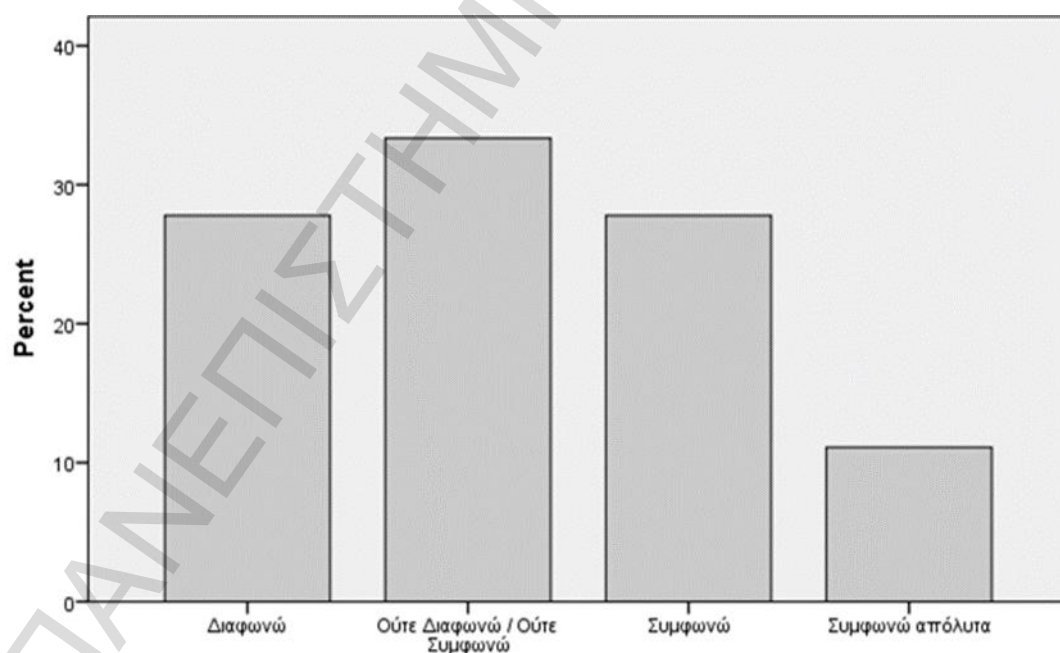
Διάγραμμα 5.72: Σημαντικότητα ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και η συνεχής βελτίωση των προϊόντων / υπηρεσιών

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δεν κρίνεται ότι βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη και εφαρμογή. Επομένως, θα ήταν σκόπιμο να δούμε την αξιολόγηση και η χρήση του συστήματος CRM μέχρι τώρα και αν κρίνεται ως ωφέλιμη και αν υπάρχει λόγω αυτού η πρόθεση και ο χώρος για την περαιτέρω εξέλιξη, εκσυγχρόνιση και την πλήρη ενσωμάτωση του στην επιχειρηματική στρατηγική.

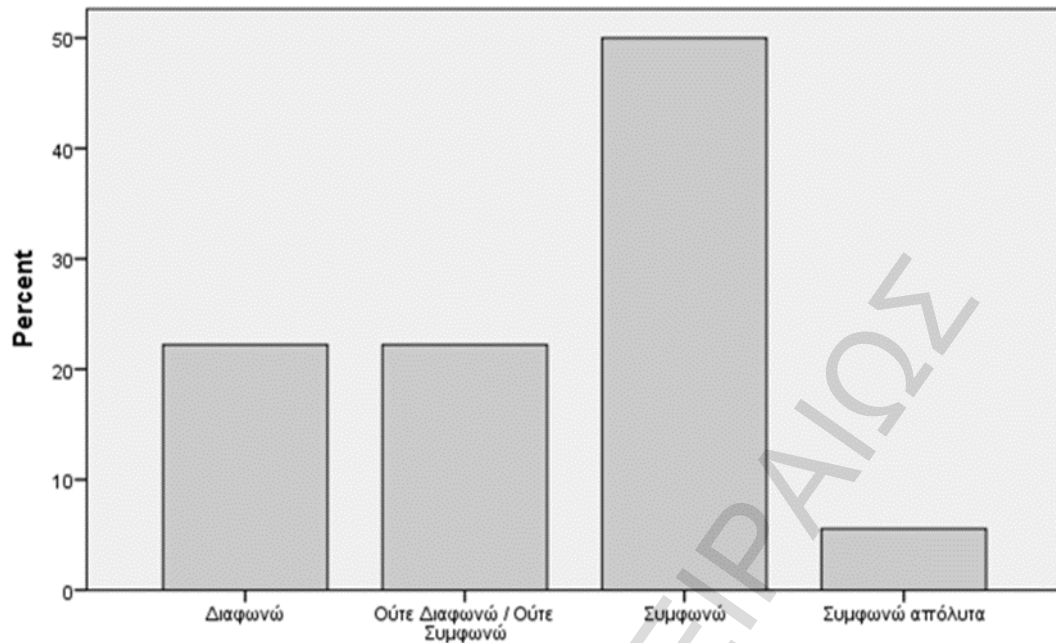
Συνεπώς, από το δείγμα της έρευνα θεωρείται ότι η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) προσφέρει ως όφελος το ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται (44,4%) (βλ. Διάγραμμα 5.73), ενώ θεωρείται ότι οι υπηρεσίες πριν από την πώληση, που παρέχονται στους πελάτες, έχουν ενισχυθεί (38,9%) (βλ. Διάγραμμα 5.74). Επιπλέον αναφέρεται ότι έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία (55,6%) (βλ. Διάγραμμα 5.75), ενώ έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης (38,9%) (βλ. Διάγραμμα 5.76). Επίσης αναφέρεται ότι έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.77), όπως και ότι έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.78). Επιπροσθέτως, σημειώνεται ότι έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.79) και τέλος οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.80).



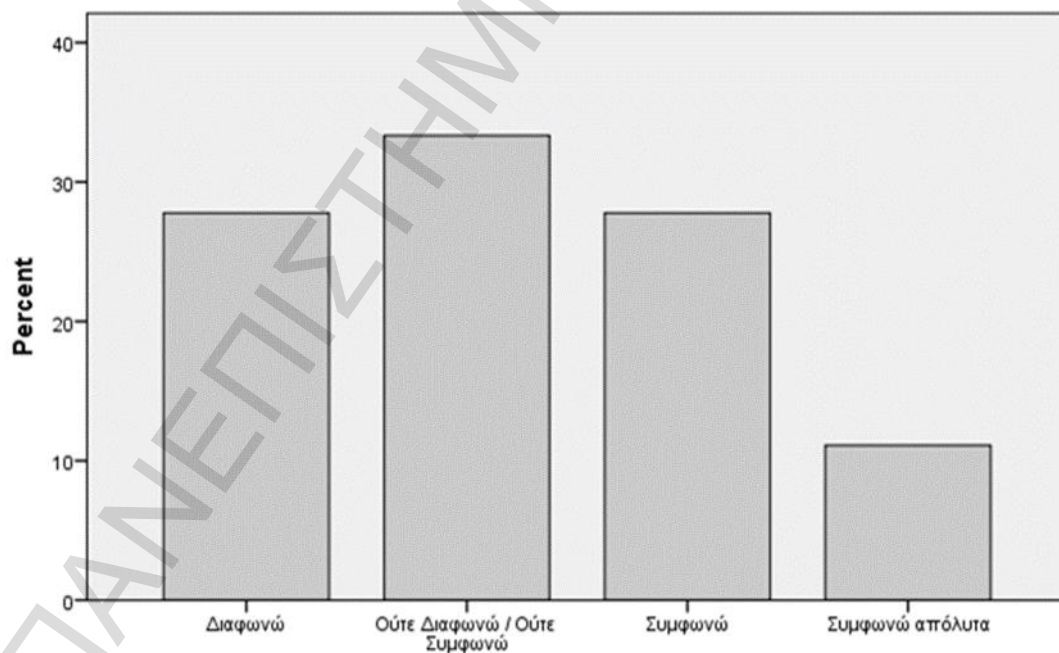
Διάγραμμα 5.73: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται



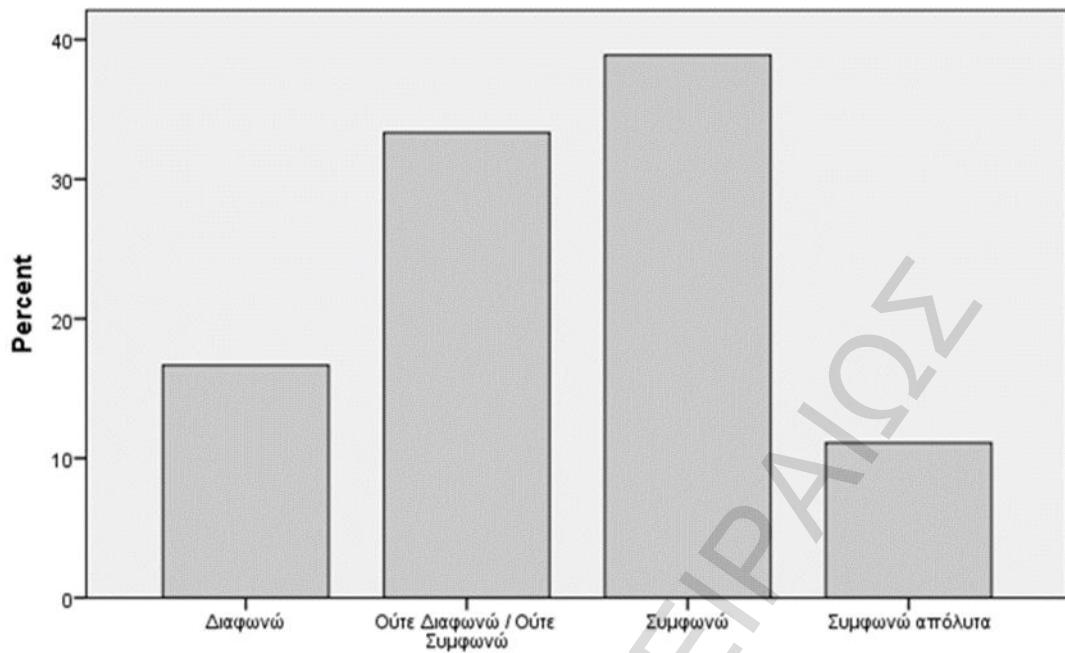
Διάγραμμα 5.74: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι υπηρεσίες πριν από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί



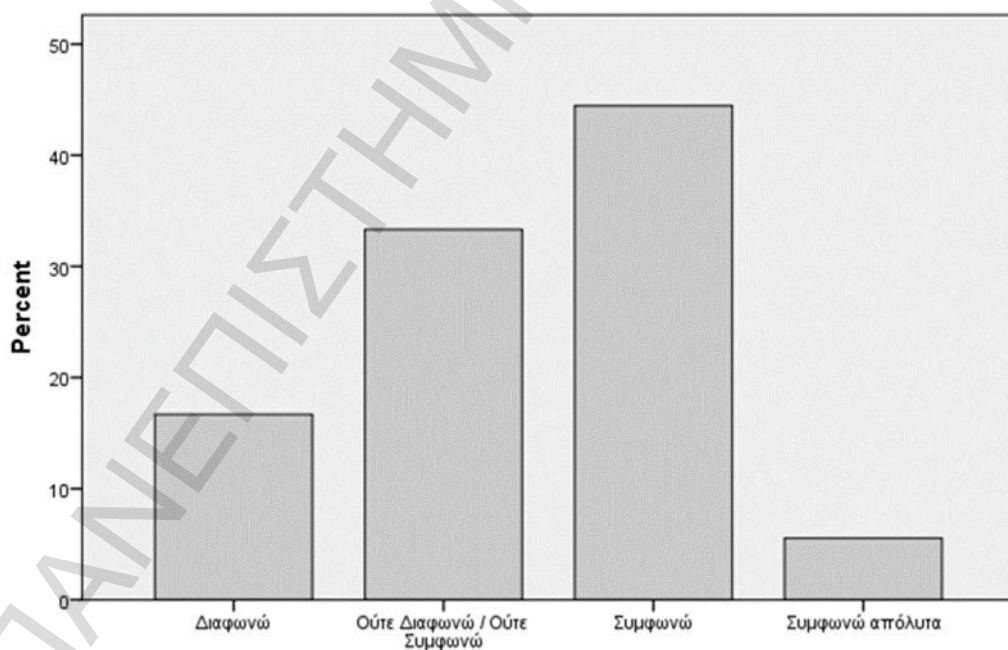
Διάγραμμα 5.75: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία



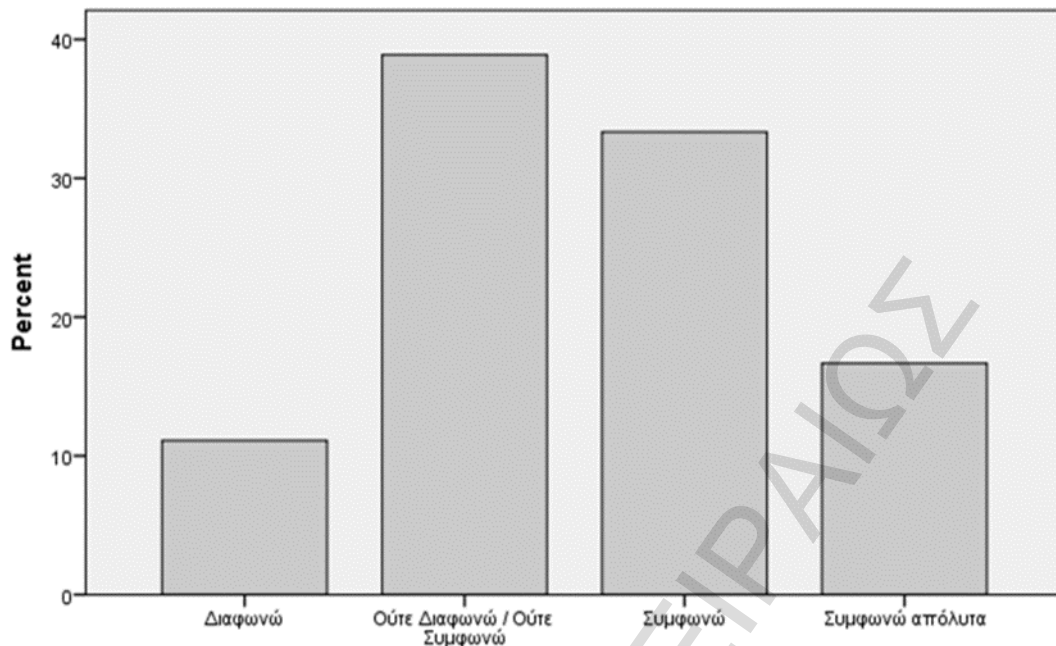
Διάγραμμα 5.76: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης



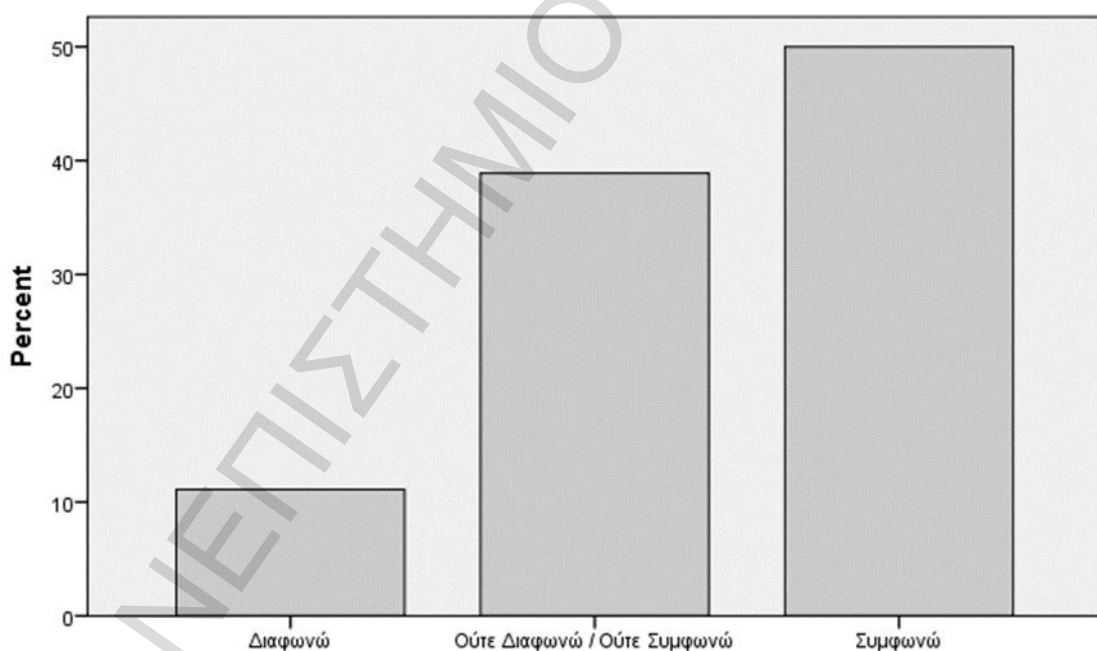
Διάγραμμα 5.77: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών



Διάγραμμα 5.78: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη



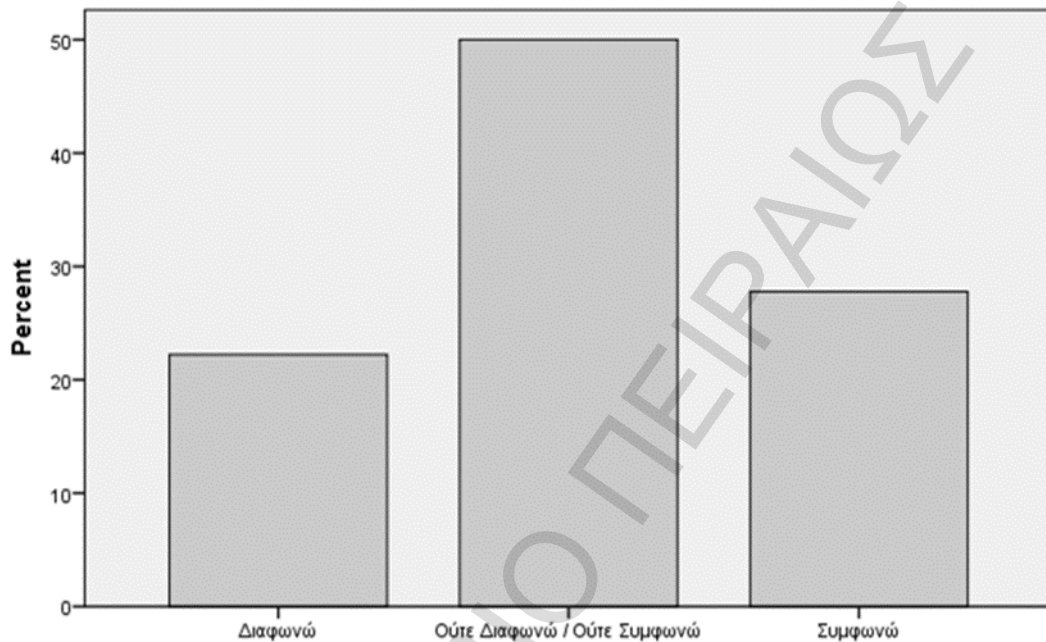
Διάγραμμα 5.79: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών



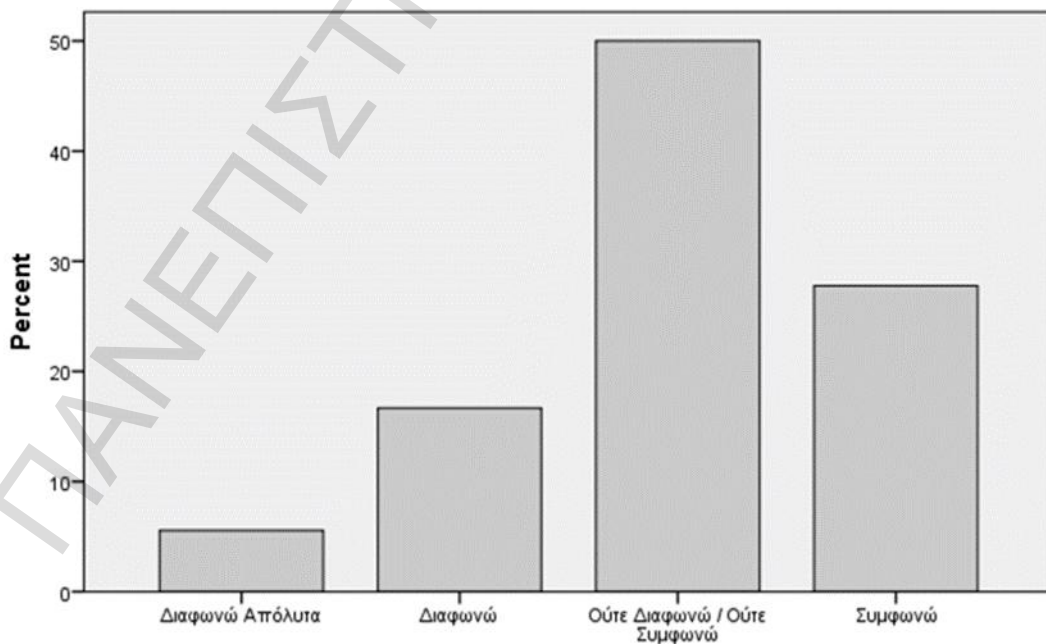
Διάγραμμα 5.80: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές

Θα πρέπει να σημειωθεί πως για άλλη μια φορά επικρατούν υψηλά ποσοστά μιας ουδέτερης στάσης σε πολλά από τα οφέλη που έχει ένα CRM. Όπως παρουσιάζεται στα παρακάτω διαγράμματα, οι επιχειρήσεις του δείγματος θεωρούν ότι τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης έχουν μειωθεί (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.81), ενώ τα έξοδα

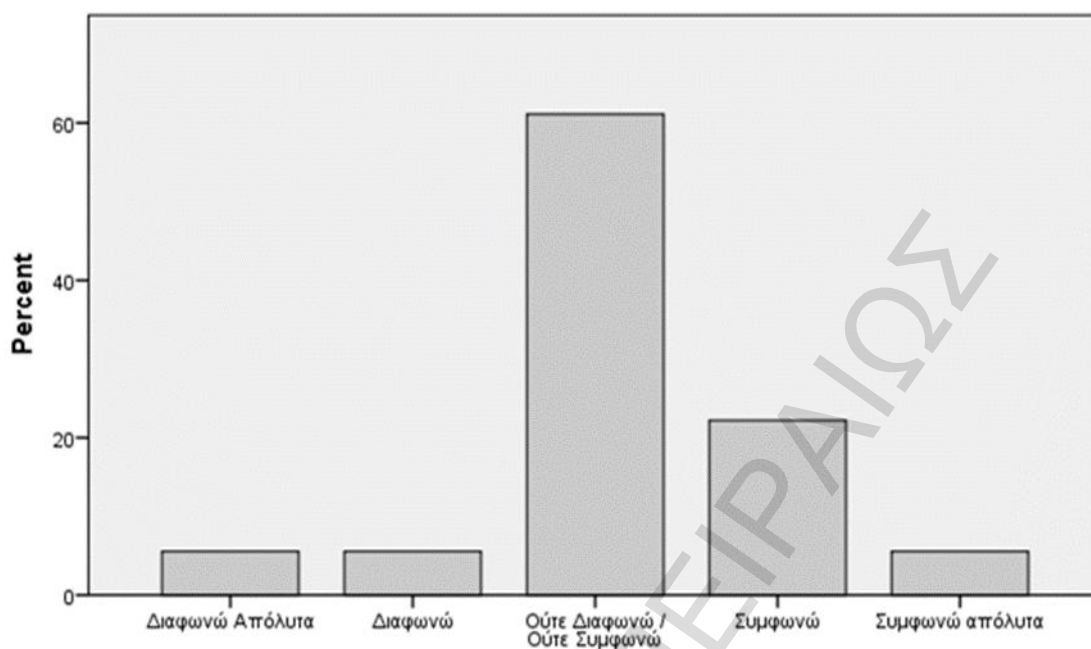
προώθησης (διαφήμισης, διανομής, κλπ) έχουν μειωθεί (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.82). Επιπλέον, παρουσιάζεται ότι τα έξοδα συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, τηλεφωνικό κέντρο, κλπ.) έχουν μειωθεί (61,1%) (βλ. Διάγραμμα 5.83) και οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.84).



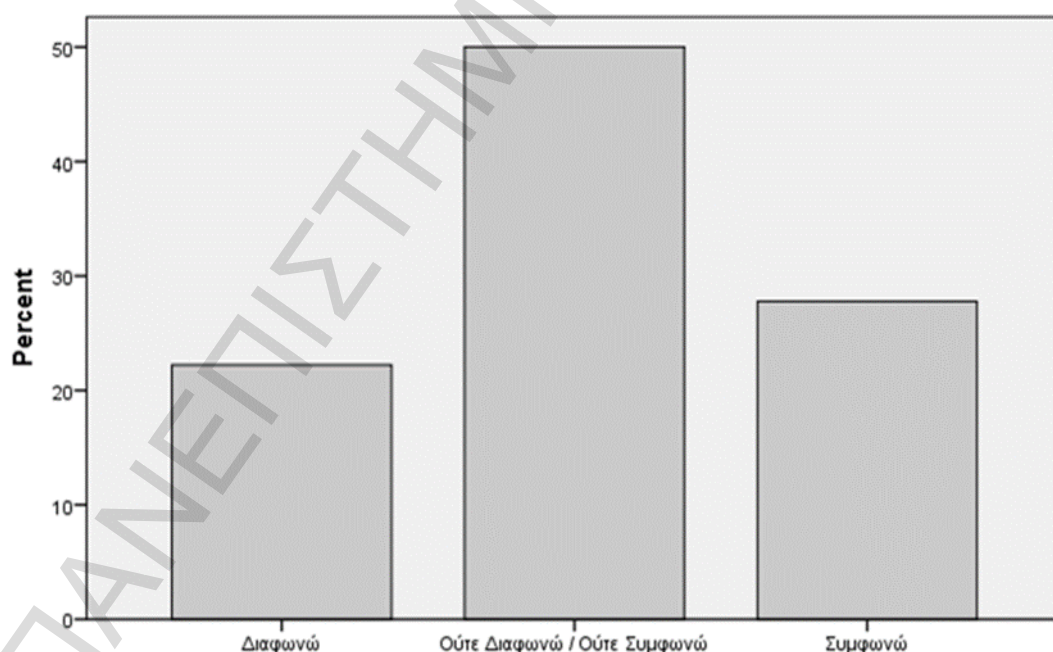
Διάγραμμα 5.81: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης έχουν μειωθεί



Διάγραμμα 5.82: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι τα έξοδα προώθησης (διαφήμισης, διανομής, κλπ) έχουν μειωθεί



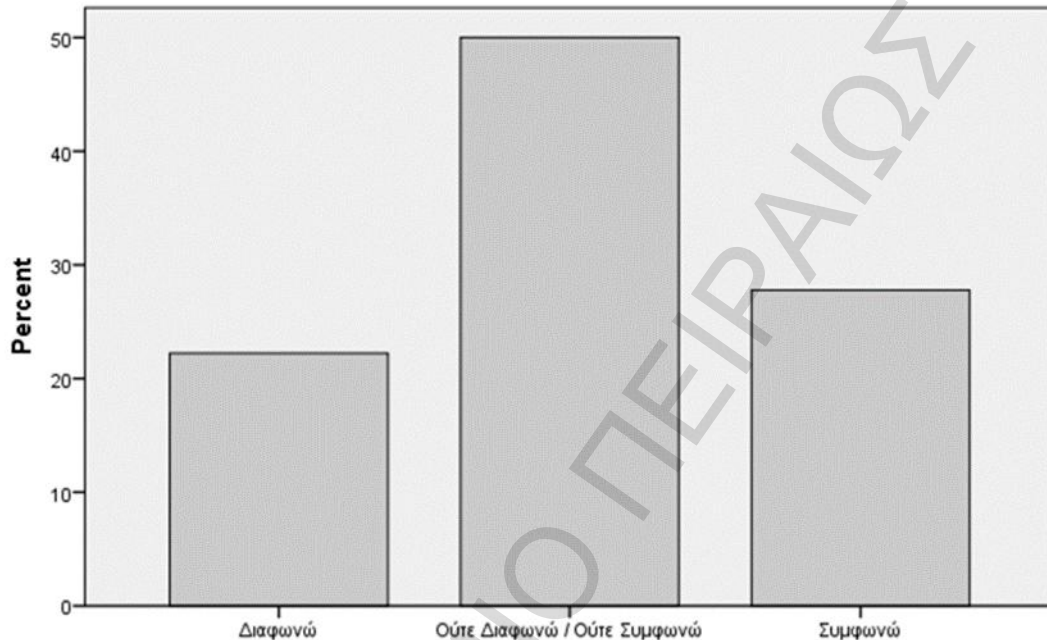
Διάγραμμα 5.83: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι τα έξοδα συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, τηλεφωνικό κέντρο, κλπ.) έχουν μειωθεί



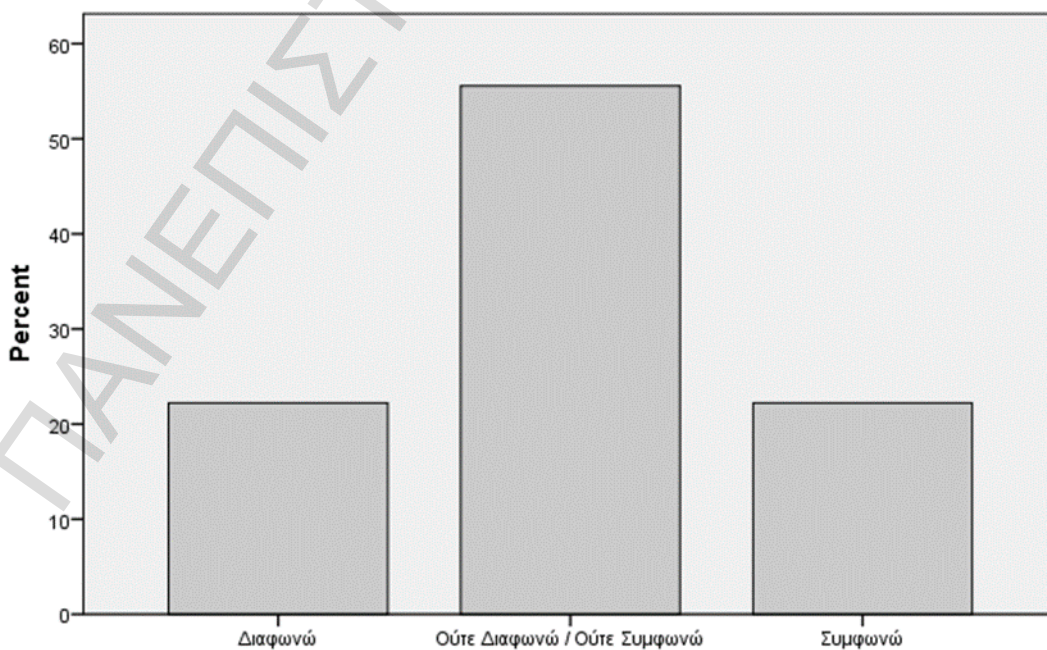
Διάγραμμα 5.84: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί

Ομοίως, θεωρείται λόγω της εφαρμογής του συστήματος CRM, ότι ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην επιχείρηση έχει αυξηθεί (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.85), ενώ το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί

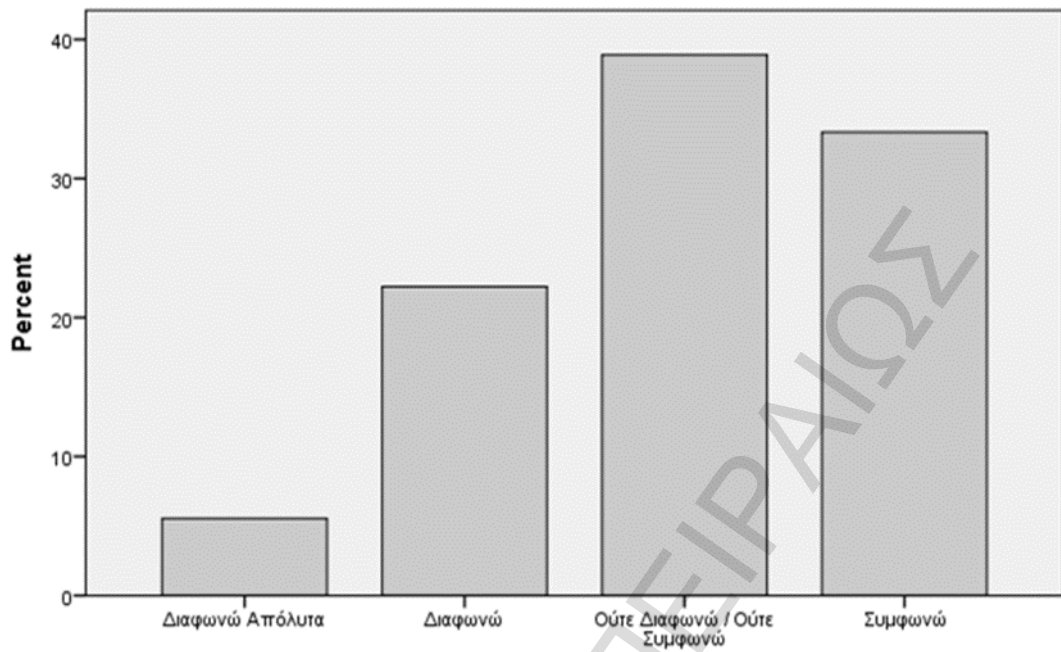
(22,2%) (βλ. Διάγραμμα 5.86). Επίσης, αναφέρεται ότι ο ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων ή / και προϊόντων έχει αυξηθεί (38,9%) (βλ. Διάγραμμα 5.87), ενώ η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.88) και οι σχετικές με το CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί (61,1%) (βλ. Διάγραμμα 5.89).



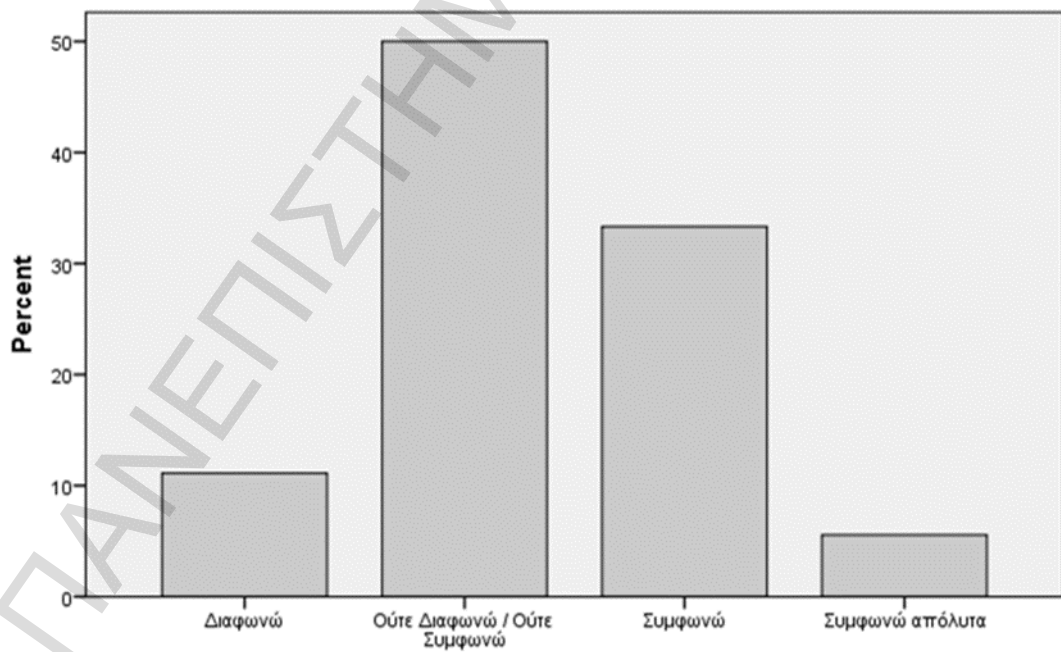
Διάγραμμα 5.85: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην επιχείρηση έχει αυξηθεί



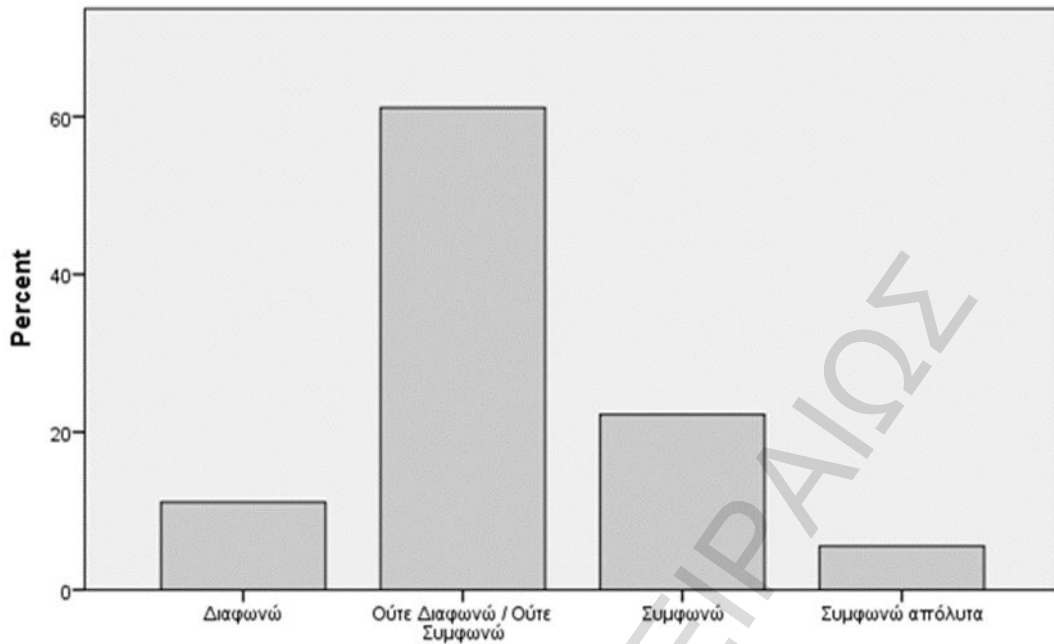
Διάγραμμα 5.86: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί



Διάγραμμα 5.87: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι ο ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων ή / και προϊόντων έχει αυξηθεί

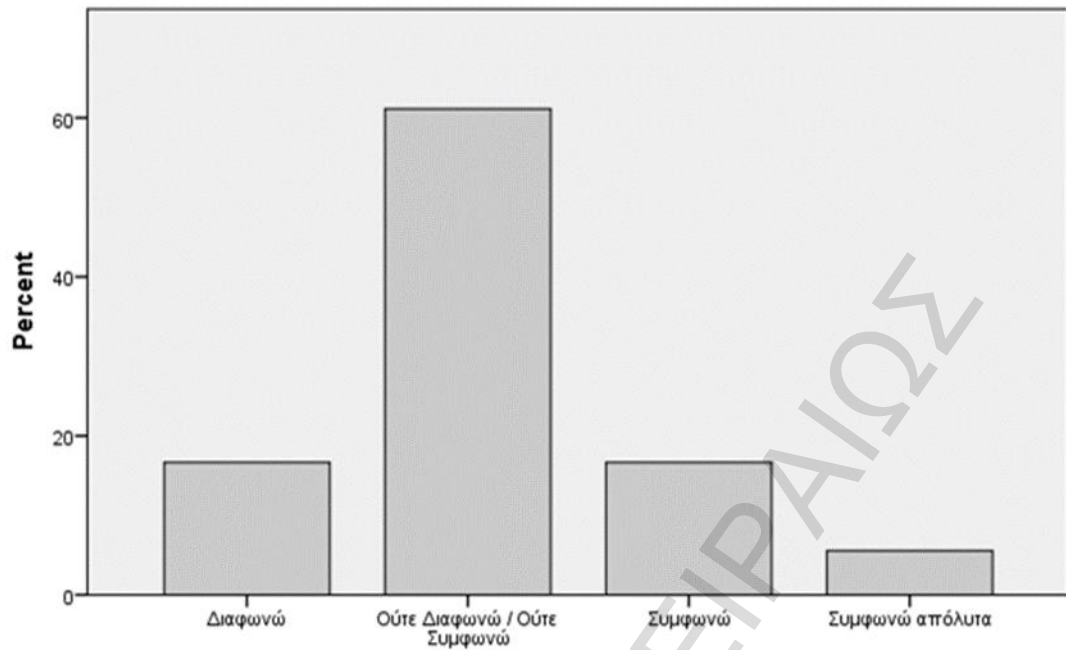


Διάγραμμα 5.88: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική

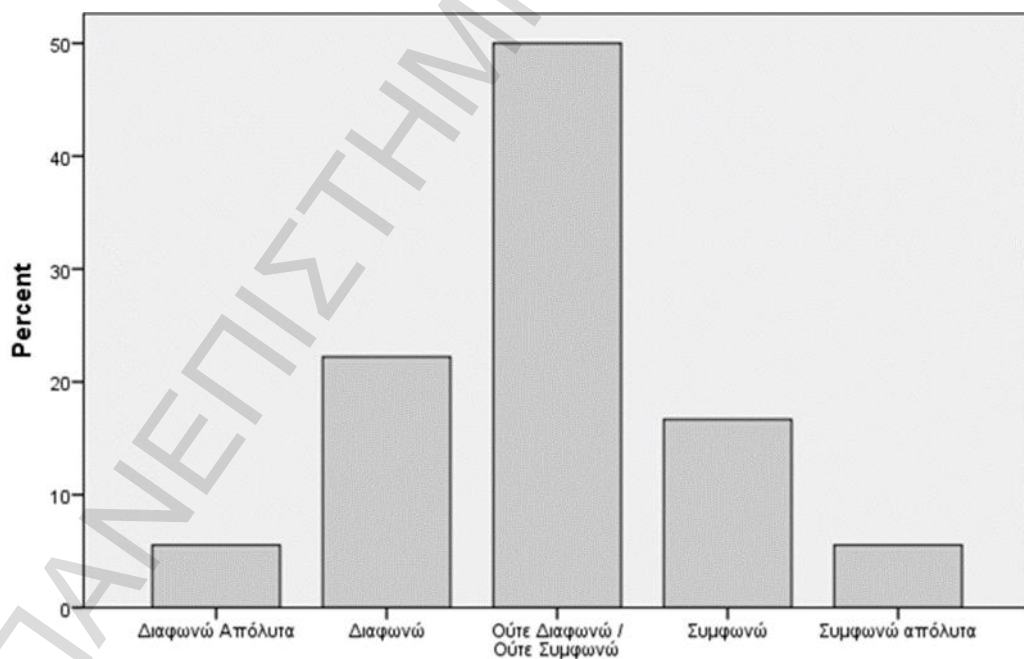


Διάγραμμα 5.89: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι σχετικές με το CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί

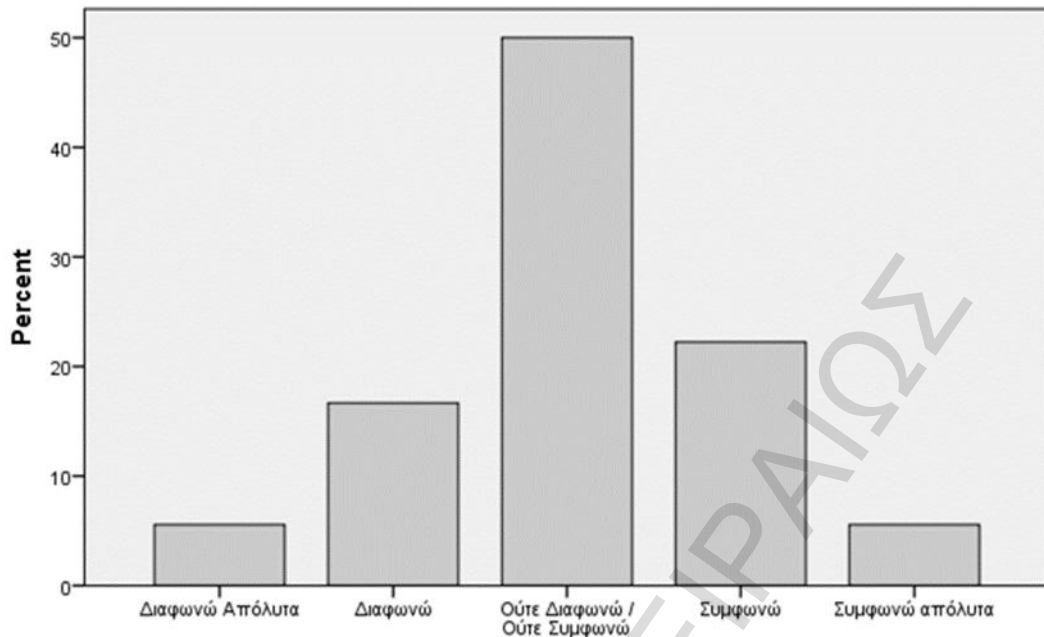
Επίσης, οι επιχειρήσεις του δείγματος αναφέρουν ότι οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM (61,1%) (βλ. Διάγραμμα 5.90), ενώ έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.91). Επιπλέον θεωρείται ότι έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.92). Επίσης αναφέρεται ότι έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης (50%) (βλ. Διάγραμμα 5.93), ενώ έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών (44,4%) (βλ. Διάγραμμα 5.94). Επιπλέον, αναφέρεται ότι έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη (72,2%) (βλ. Διάγραμμα 5.95) και έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση (61,1%) (βλ. Διάγραμμα 5.96).



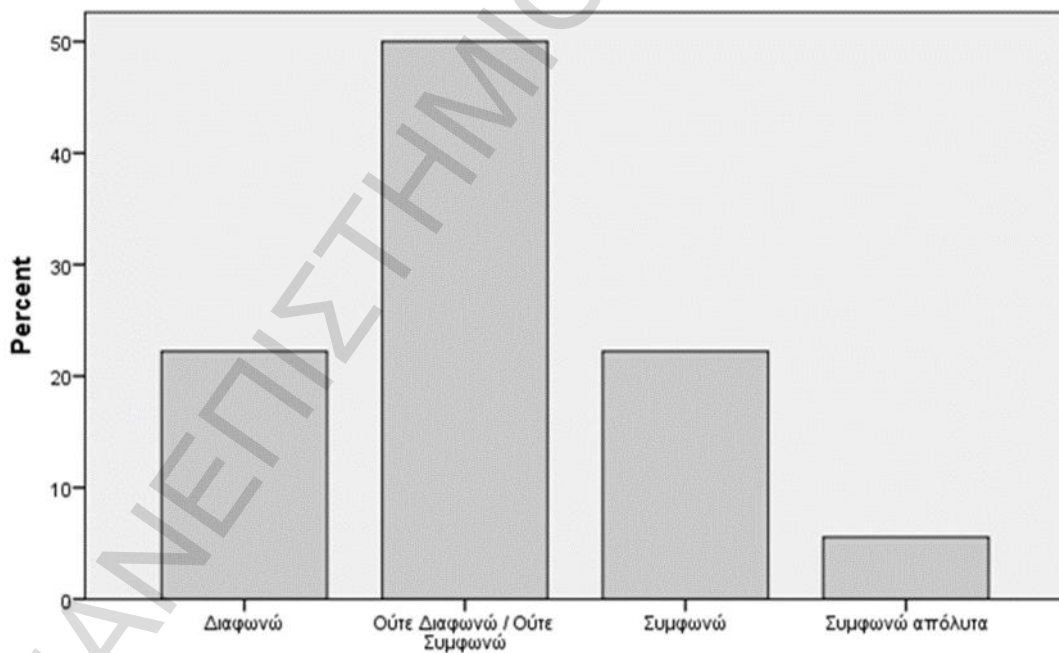
Διάγραμμα 5.90: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM



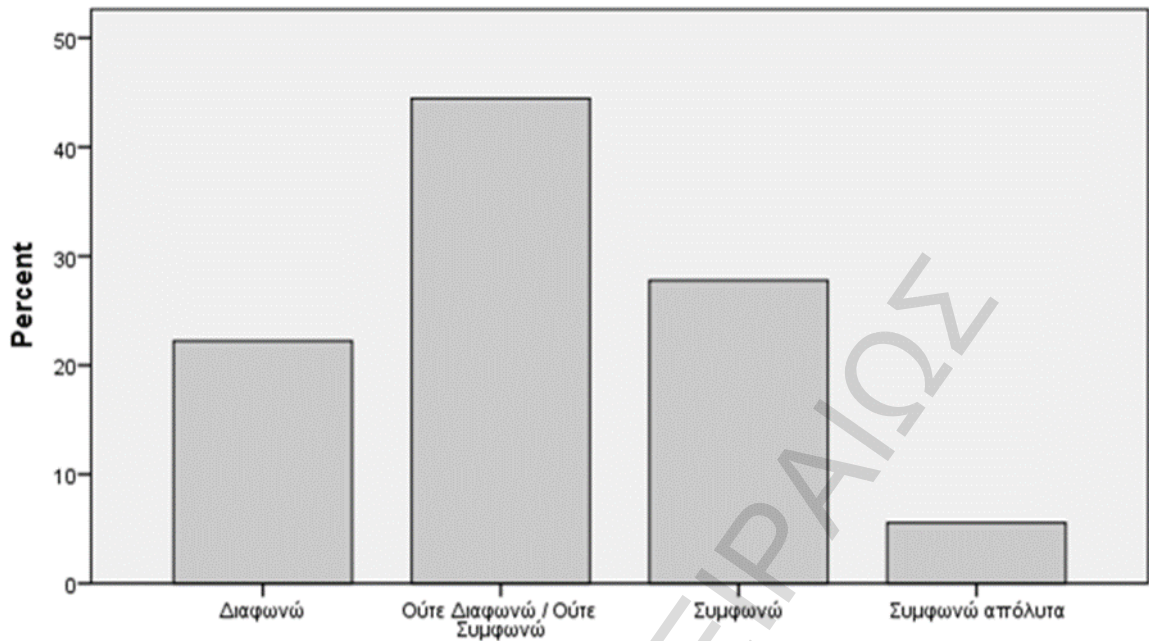
Διάγραμμα 5.91: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών



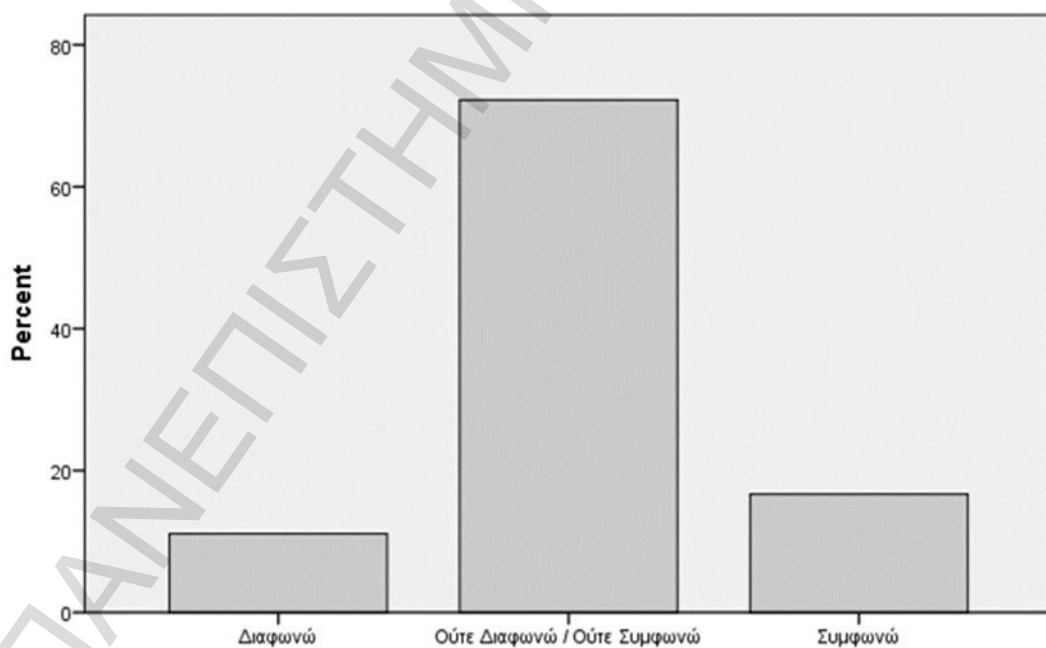
Διάγραμμα 5.92: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών



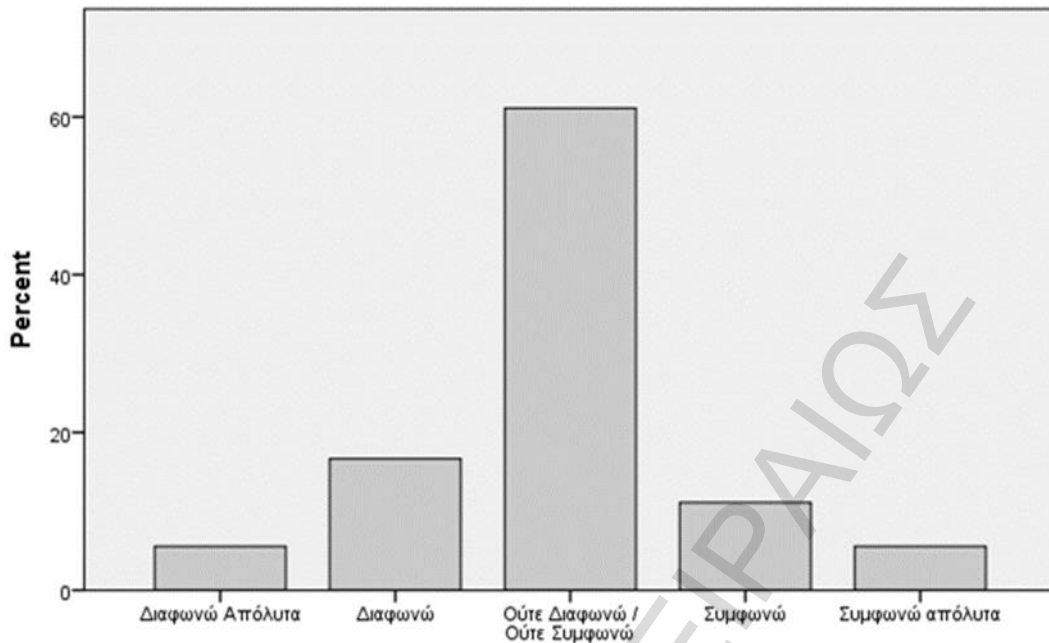
Διάγραμμα 5.93: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης



Διάγραμμα 5.94: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών

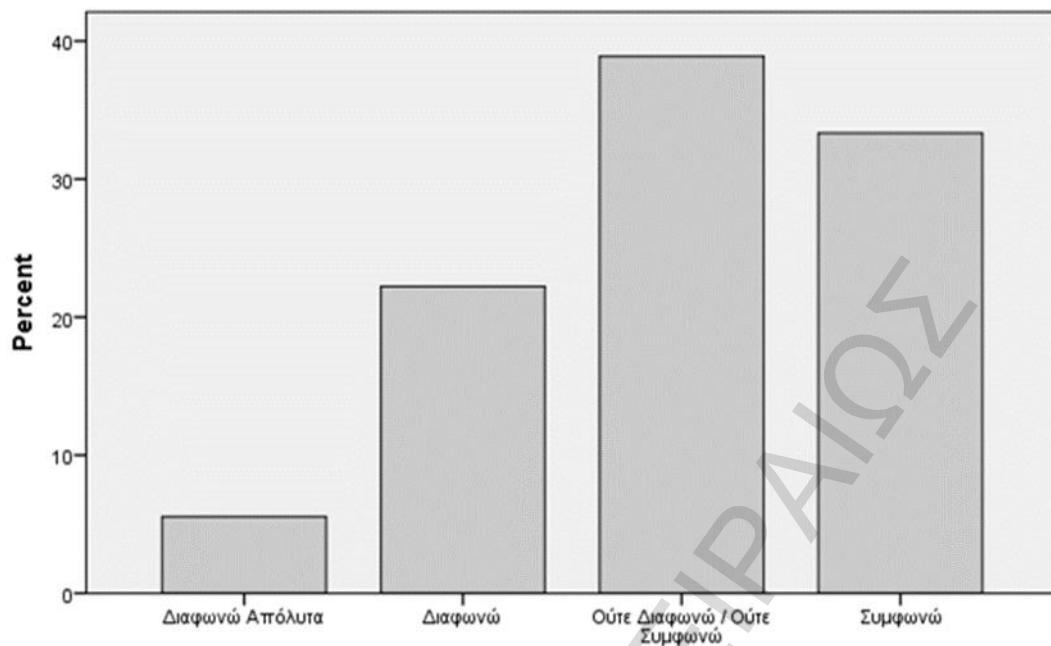


Διάγραμμα 5.95: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη

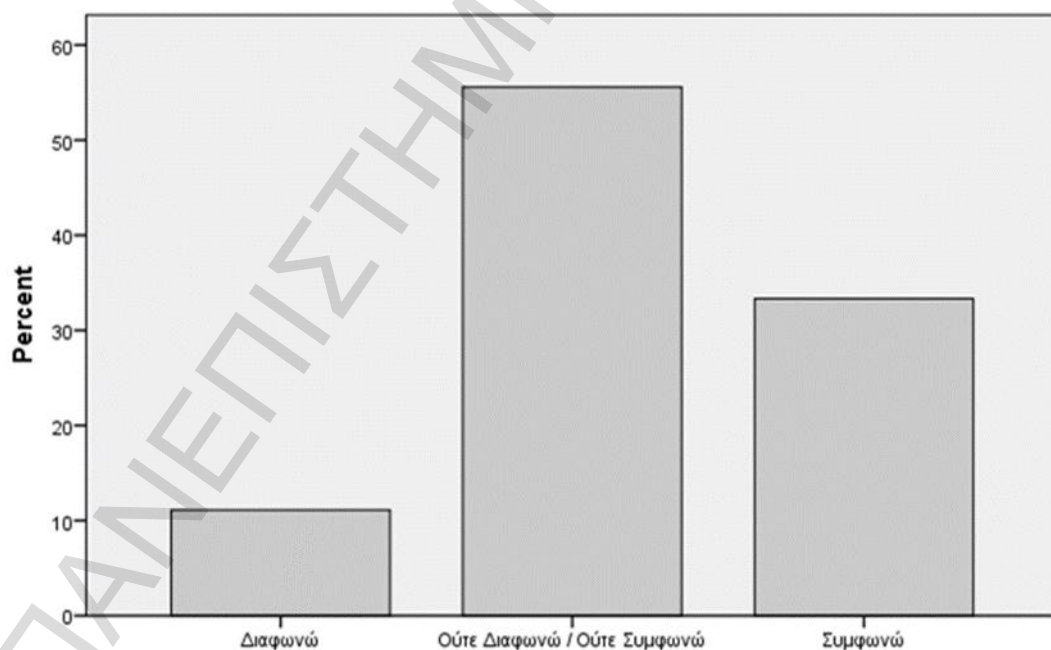


Διάγραμμα 5.96: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση

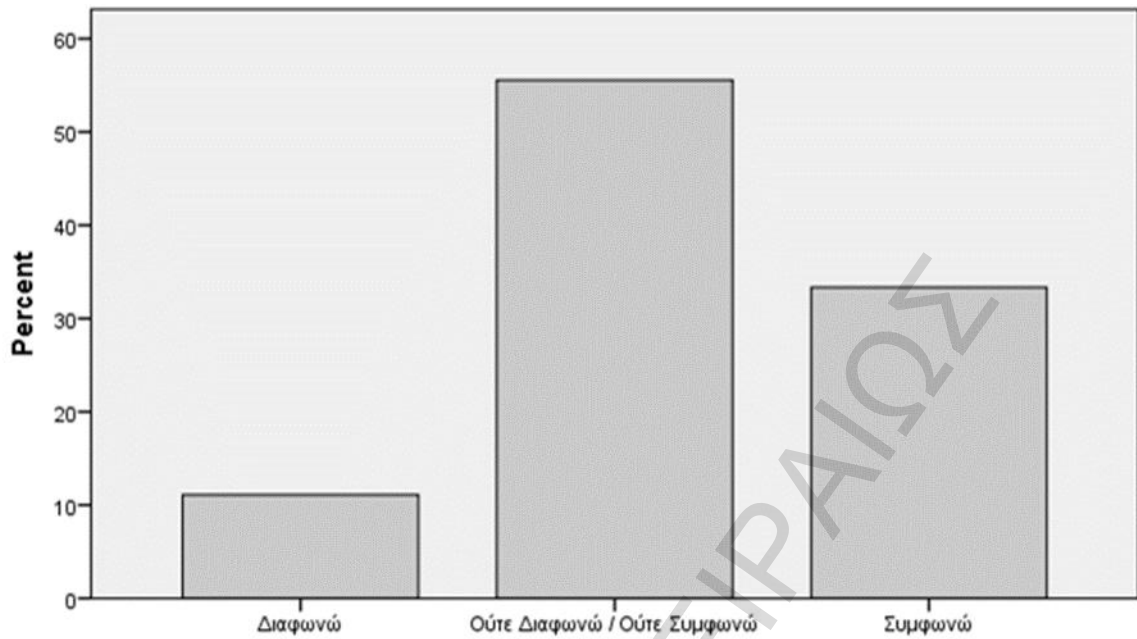
Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα αντίστοιχα υψηλά ουδέτερα ποσοστά παρατηρούνται και στο ότι: έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών (38,9%) (βλ. Διάγραμμα 5.97), ενώ έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση (45,5%) (βλ. Διάγραμμα 5.98). Επιπλέον αναφέρεται ότι έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της επιχείρησης (55,6%) (βλ. Διάγραμμα 5.99) και έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές (61,1%) (βλ. Διάγραμμα 5.100).



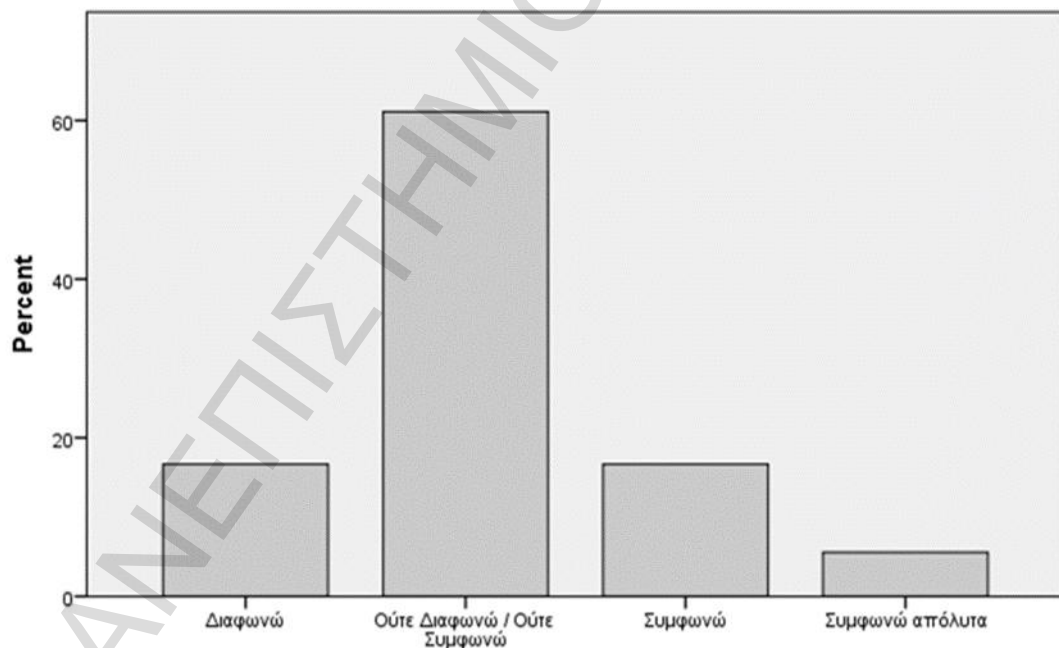
Διάγραμμα 5.97: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών



Διάγραμμα 5.98: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση



Διάγραμμα 5.99: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της επιχείρησης

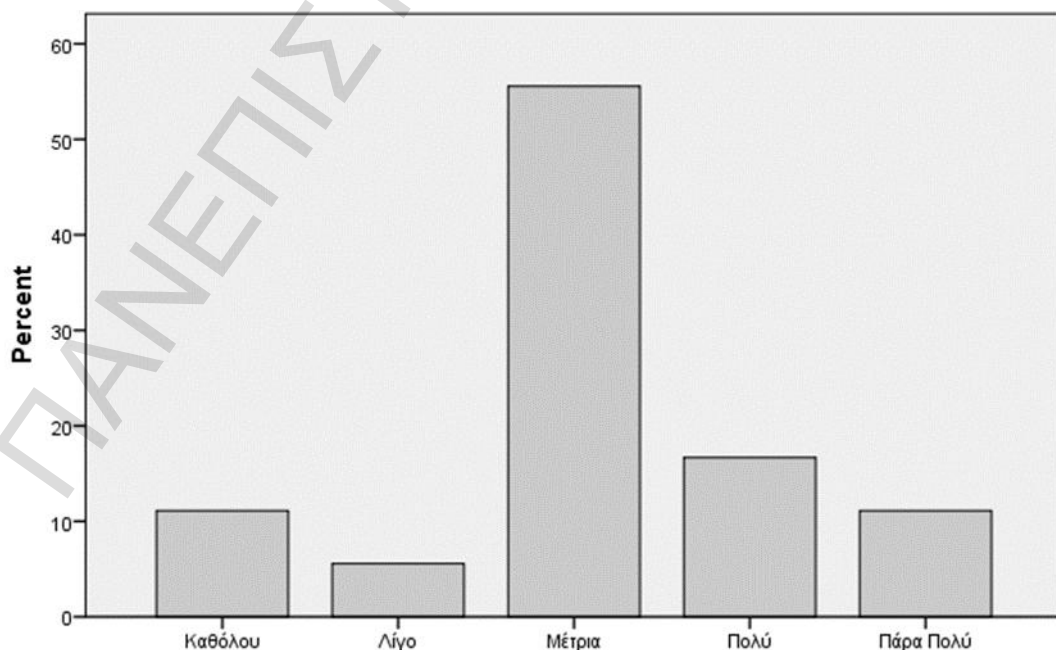


Διάγραμμα 5.100: Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές

Αυτό που θα μπορούσε να παρατηρηθεί είναι μια συγκρατημένη αντίδραση των επιχειρήσεων του δείγματος, όσον αφορά στα οφέλη ενός CRM. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι αυτό το συμπέρασμα προκύπτει από δύο λόγους. Ο πρώτος λόγος

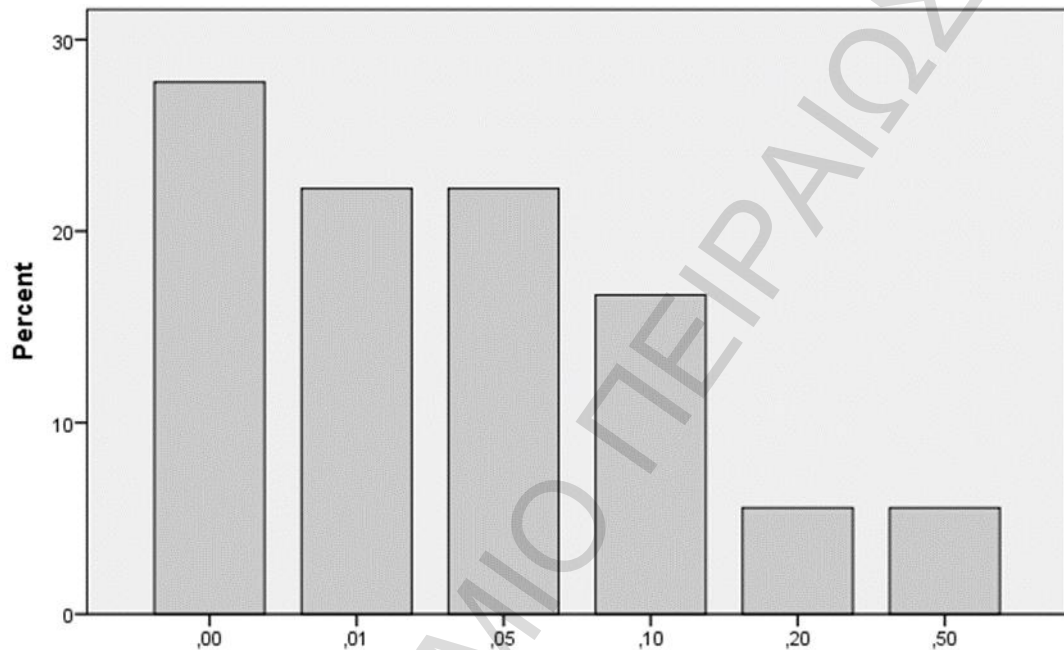
είναι ότι η εφαρμογή των συστημάτων αποτελεί μια πρόσφατη σχετικά επένδυση η οποία ακόμη δεν επιτρέπει σαφή αξιολόγηση. Ο δεύτερος λόγος πιθανότατα να πηγάζει από την έλλειψη γνώσης και εφαρμογής τέτοιων συστημάτων σε κάποιες από τις επιχειρήσεις. Δυστυχώς οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου συσκευασμένων τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα δεν έχουν ακόμη διαπιστώσει τα ποικίλλα οφέλη που μπορεί ένα σύστημα CRM να προσφέρει αν ενταχθεί πλήρως στην επιχειρηματική στρατηγική και αν υπάρχουν πόροι και ανθρώπινο δυναμικό κατάλληλο για την μόχλευση περισσότερων σημείων που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα ισχυρό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το αισιόδοξο, βέβαια, μήνυμα είναι πως έχουν γίνει βήματα υιοθέτησης τέτοιων συστημάτων και ελπίζεται ότι σύντομα θα γίνουν ορατά τα οφέλη και να οδηγήσουν σε περαιτέρω επένδυση και ανίχνευση των δυνατοτήτων και των ευκαιριών της χρήσης των συστημάτων CRM. Άλλωστε, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και κρίσης, η παροχή του κατάλληλου προϊόντος, γρήγορα, εκεί που πρέπει και στην τιμή που αναμένεται, είναι αυτό που οδηγεί στην επιχειρηματική επιτυχία και αυτό μπορεί σίγουρα να συμβεί από την υποστήριξη πληροφοριών που θα μετατραπούν σε στρατηγικές αποφάσεις.

Επιπλέον, το ερώτημα στο οποίο ζητήθηκε να προσεγγιστεί ο βαθμός στον οποίο η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης, οι επιχειρήσεις που απάντησαν σε πολύ και πάρα πολύ μεγάλο βαθμό κυμαίνονται στο ποσοστό 27,8%, ενώ το 55,6% των επιχειρήσεων του δείγματος να βρίσκεται στη μέση με μέτρια συσχέτιση (βλ. Διάγραμμα 5.101).

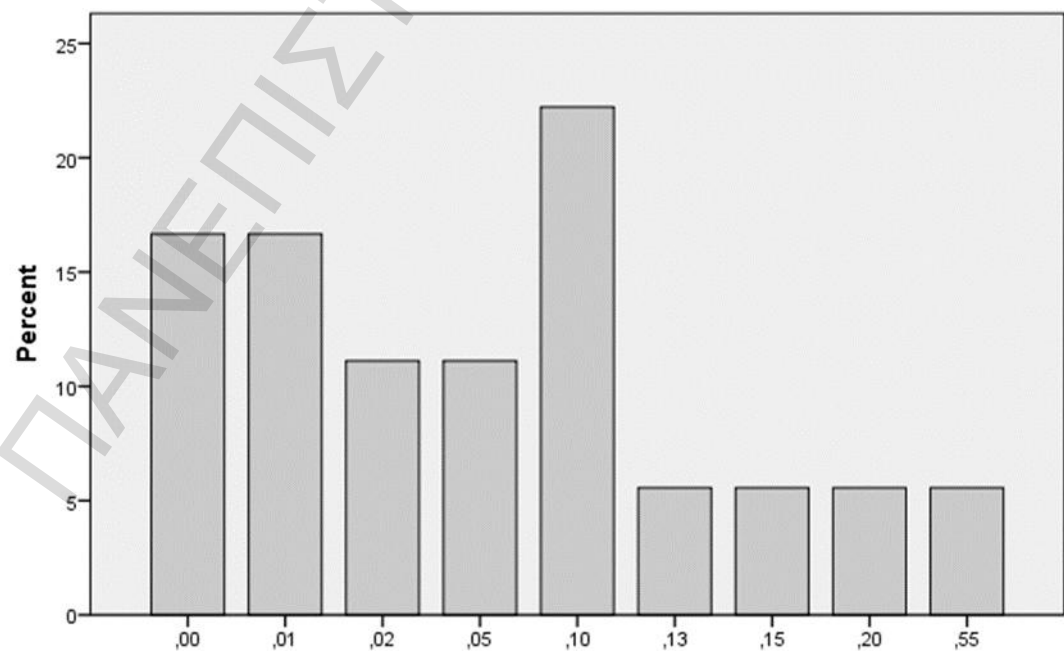


Διάγραμμα 5.101: Βαθμός στον οποίο η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας

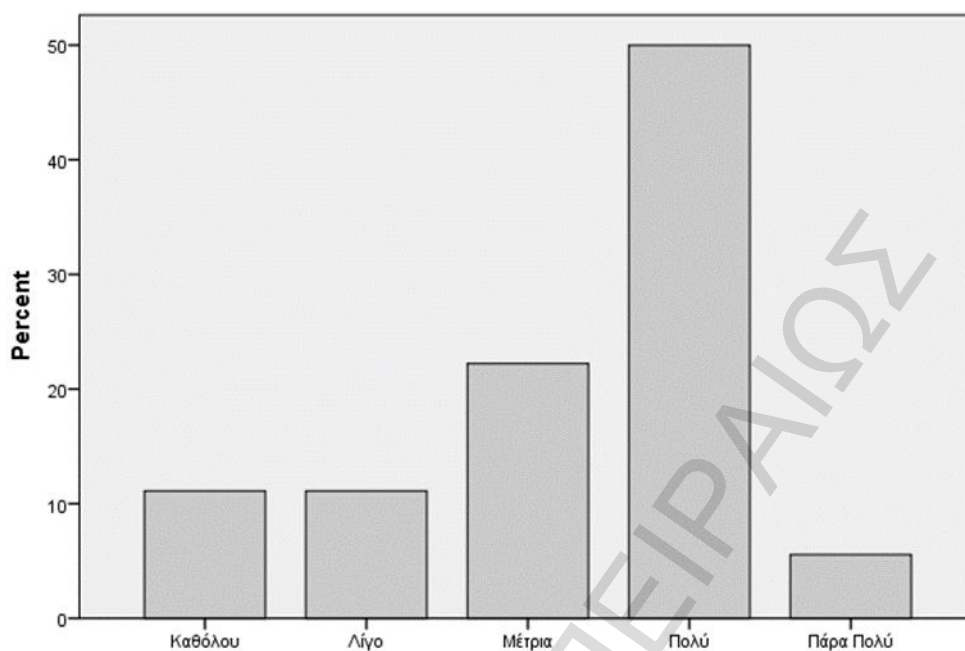
Άλλη μία ένδειξη που παρέχει ενθαρρυντικά μηνύματα για το μέλλον και τις επενδύσεις στο CRM είναι το γεγονός πως από το 2009 έως το 2011 παρατηρείται αύξηση των επενδύσεων κατά 9,1% (βλ. Διαγράμματα 5.102 & 5.103), με το πιο ενθαρρυντικό μήνυμα να έρχεται μέσω της τελευταίας παρατήρησης όπου 55,6% των επιχειρήσεων του δείγματος να υποστηρίζει πως η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων (βλ. Διάγραμμα 5.104).



Διάγραμμα 5.102: Ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις για το 2009



Διάγραμμα 5.103: Ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις για το 2011



Διάγραμμα 5.104: Βαθμός στον οποίο η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων

Επομένως, συνεπάγεται πως οι επιχειρήσεις εντοπίζουν ήδη κάποιο όφελος από τη στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM), η οποία είναι σημαντική για τις εταιρείες ώστε να κατανοήσουν την σπουδαιότητά του και την αναγκαιότητά του και να υλοποιήσουν κατ'επέκταση επενδύσεις για την περαιτέρω μόχλευσή του.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- 1) Andy Field, 2009, Discovering Statistics Using SPSS (Introducing Statistical Method), 3rd Edition, SAGE Publications Ltd.
- 2) Rea M. Louis, Parker A. Richard, 2005, Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide, Jossey Bass Public Administration Series, J.Willey & Sons, 3rd Edition.
- 3) ICAP, 2009, Εμφιαλωμένα Νερά, Κλαδική μελέτη.
- 4) ICAP, 2009, Γαλακτοκομικά Προϊόντα, Κλαδική μελέτη.
- 5) ICAP, 2009, Αλυσίδες Καφέ, Κλαδική μελέτη.
- 6) ICAP, 2009, Παγωτό, Κλαδική μελέτη.
- 7) ICAP, 2009, Σοκολάτα Προϊόντα Σοκολατοποιίας, Κλαδική μελέτη.
- 8) ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιημένα Προϊόντα, Κλαδική μελέτη.
- 9) ICAP, 2008, Τυποποιημένα Μπισκότα, Κρουασάν, Αλμυρά Σνακ, Κλαδική μελέτη.
- 10) ICAP, 2008, Αναψυκτικά, Κλαδική μελέτη.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Όπως έχει αναφερθεί, στόχος της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι να αποκομίσει μία αντικειμενική άποψη για το ηλεκτρονικό επιχειρείν και τη στρατηγική αξία του CRM στην Ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Να σημειωθεί πως ο κλάδος των επιχειρήσεων που επιλέχθηκε για να γίνει αυτή η προσέγγιση της βαθύτερης κατανόησης της χρήσης του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και των συστημάτων CRM, υπόκειται στον κλάδο των FMCG εταιρειών (Fast Moving Consumer Goods) και πιο συγκεκριμένα στον υποκλάδο των συσκευασμένων τροφίμων και ποτών, με εξαίρεση τα αλκοολούχα. Θα πρέπει να τονιστεί πως πρόκειται για έναν κλάδο ιδιαίτερα δυναμικό που αντιμετωπίζει συνεχόμενες προκλήσεις ενώ υπόκειται στην έντονη κριτική των καταναλωτών σε θέματα ποιότητας και προιοντικής καινοτομίας. Με λίγα λόγια, πρόκειται για έναν κλάδο που τον χαρακτηρίζει έντονος ανταγωνισμός και για το λόγο αυτό η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να θεωρηθεί πως χρίζει ορισμένης σοβαρής σημασίας και φυσικά θα μπορούσε να θεωρηθεί πως δίνει το έναυσμα για περαιτέρω παρακολούθηση και ανάλυση του κλάδου. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο εν λόγω κλάδος δε θεωρείται ως πρότυπος ή ως ιδιαίτερα παραλληλισμένος κλάδος με τις εξελίξεις της τεχνολογίας και με τις δυνατότητες που αυτή έχει προσφέρει για την ορθή λήψη στρατηγικών αποφάσεων και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναφορικά με τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν από τις επιχειρήσεις του δείγματος, παρουσιάζονται αισιόδοξα μηνύματα καθώς παρατηρείται αύξηση των επενδύσεων στο ηλεκτρονικό επιχειρείν της τάξεως του 13,6%. Ωστόσο, το 95,5% των επιχειρήσεων πραγματοποιούν κάτω του 10% των πωλήσεων τους μέσω του Διαδικτύου, ενώ φαίνεται να μην αναγνωρίζουν ή να μην είναι σε θέση να εντοπίσουν τα οφέλη και τις δυνατότητες που το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα μπορούσε να τους προσφέρει.

Άξιο αναφοράς είναι πως μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων θεωρεί τον εαυτό τους ως παραδοσιακή επιχείρηση. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί πως το μεγαλύτερο ποσοστό από τις επιχειρήσεις του δείγματος υποστηρίζουν πως είναι εφικτό να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσω παραδοσιακών τρόπων και εφαρμογών, ενώ θεωρούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν συμπληρωματικό μέσο ή τρόπο για την επίτευξη της διατήρησης της θέσης τους. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι επιχειρήσεις έχουν εντοπίσει την ανάγκη προσαρμογής τους στις νέες

συνθήκες που επιτάσσουν τη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και έστω με αργά βήματα, αυξάνουν τις επενδύσεις τους σε αυτή την κατεύθυνση, παρόλο που η Ελληνική αγορά βρίσκεται σε βαθιά ύφεση.

Όσον αφορά τις επενδύσεις στα συστήματα CRM, αυτές κρίνονται ως διστακτικές και οι λόγοι μπορεί να βρίσκονται στην οικονομική ύφεση που χρονικά συνέπεσε με τη διεξαγωγή της παρούσης έρευνας. Επιπλέον, η μη χρήση των συστημάτων CRM μπορεί να οφείλεται στην ελλιπή γνώση σε ορισμένες πιο μικρές, ωστόσο πολύ επιτυχημένες, οικογενειακές επιχειρήσεις και ίσως στη μερική αμφιβολία για την επίδοση της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM).

Παρόλα αυτά, φαίνεται πως οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη χρησιμότητα της επεξεργασίας δεδομένων που έχουν να κάνουν με τους πελάτες και ότι μέσω αυτού του τρόπου μπορούν να περάσουν από το παραδοσιακό μάρκετινγκ και το mass customization στο one-to-one marketing, δίνοντας έμφαση σε μια προσέγγιση περισσότερο πελατοκεντρική. Επομένως, είναι φανερό ότι το βασικό βήμα της αναγνώρισης της τάσης προς την υιοθέτηση του CRM έχει γίνει. Επιπλέον να αναφερθεί ότι ο ελληνικός κλάδος συσκευασμένων τροφίμων και ποτών, σε γενικές γραμμές, κρίνεται σε πολύ πρώιμο στάδιο όσο αφορά τη γνώση και την εφαρμογή όλων αυτών των εφαρμογών της τεχνολογίας που θα τον οδηγήσουν στη στρατηγική χρήση αυτών. Ωστόσο, βήματα προς αυτή την κατεύθυνση έχουν ήδη γίνει, συνεπώς οι επιχειρήσεις προετοιμάζονται για την υιοθέτηση των νέων προτύπων.

Παρόλα αυτά, ενώ οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει τη δύναμη της σχέσης τους με τους πελάτες και το πόσο απαραίτητη είναι η εξατομίκευση των υπηρεσιών τους και τα συστήματα CRM, δεν έχουν υλοποιήσει ακόμη όλες τις πράξεις που θα μπορούσαν να εξοπλιστούν με περισσότερη γνώση και πληροφορίες για να μετατρέψουν όλη αυτή τη διαδικασία σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημείο υπεροχής.

Ωστόσο είναι εμφανές ότι, έστω και διστακτικά κατά τη διάρκεια της τελευταίας τριετίας, οι επενδύσεις σε σχέση με αυτό τον τομέα αυξάνονται. Με το πέρασμα του χρόνου θα παρατηρηθούν τα οφέλη οπότε και αναμένεται η πιο εντατική χρήση και επέκταση συστημάτων CRM και e-CRM. Επιπλέον, από τους συμμετέχοντες στον κλάδο, φαίνεται πως ήδη οι μεγάλες πολυεθνικές έχουν υιοθετήσει πιο εντατικά και για περισσότερα χρόνια συστήματα CRM και e-CRM.

Άλλωστε, ήδη ένα ποσοστό των εταιρειών έχουν ήδη εντοπίσει κάποιες από τις σημαντικές ευκαιρίες που προσφέρει ένα e-CRM όπως:

- Εμπλουτισμός των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες.
- Διαχείριση των σημείων επαφής με τους πελάτες.
- Εξατομίκευση και ηλεκτρονική πίστη.

- Μόχλευση του e-CRM ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έτσι κρίνεται ως αναμενόμενο πως οι περισσότεροι ανταγωνιστές θα υιοθετήσουν αντίστοιχες τακτικές και ολοένα οι διαδικασίες θα βελτιώνονται.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επαναληφθεί έπειτα από 3-4 χρόνια ώστε να αξιολογηθούν πληρέστερα τα αποτελέσματα των πιο πρόσφατων επενδύσεων και να δοθεί χρόνος στα στελέχη των επιχειρήσεων για τη σωστότερη και σφαιρικότερη αξιολόγηση των ευκαιριών και των πλεονεκτημάτων της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Βιβλιογραφία

- 1) Chaffey. D, (2011), "E-Business and E-Commerce Management", Prentice Hall, 5th edition σελ.4-178, 237-449, 451-522.
- 2) Γεωργόπουλος. Ν, Πανταζή. Μ, Νικολαράκος. Χ, Βαγγελάτος. Ι, 2005, "Ηλεκτρονικό Επιχειρείν", Εκδόσεις Μπενού, Α' Έκδοση σ.15-49 και 361-414, 51-89, 150-160.
- 3) Katz. R and Associates, 2002, "Web Portals and Higher Education Technologies to Make IT Personal", San Francisco : Jossey-Bass, 1st edition, chapter 5.
- 4) Schneider G, Perry J, 2010, "Electronic Commerce", σ.13-14, 9th Edition, Course Technology
- 5) M. Spring, 2003, "The current state of E-business", σ.3-4, White Paper
- 6) Turban E, 2002, " Electronic Commerce a Managerial Perspective", σ.793-793, Prentice Hall
- 7) Kaplan S, Sawhney M, 2000, "E-Hubs: The new B2B Marketplaces", Harvard Business Review, <http://www.tjebber.com/wp-content/uploads/2011/04/E-Hubs-the-New-B2B-Marketplaces.pdf>
- 8) Sanders. N, 2007, "An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance", Volume 25, Issue 6, σ.1332-1347, Journal of Operations Management, Elsevier, http://ac.els-cdn.com/S0272696307000101/1-s2.0-S0272696307000101-main.pdf?_tid=75ac8702-ab60-11e2-a47d-00000aacb35f&acdnat=1366644335_761a27434ec064aa4e8d31d895a5e12a
- 9) Brunn. P, Jensen. M, Skovgaard. J, 2002, "E-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy", Volume 20, Issue 3, σ. 286–298, European Management Journal, http://www.latec.uff.br/mestrado/sg_qualidade/Artigos%20Turma%20-%20segunda/science27.pdf
- 10) Pant. S and Ravichadran. T, 2001, "A framework for information systems planning for e-business", Volume 14, Number ½, σ. 85-98, Logistics Information Management, Emerald, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=852149&show=abstract>
- 11) Lal. K, 2002, "E-business and manufacturing sector: a study of small and medium-sized enterprises in India", Volume 31, Issue 7, σ. 1199-1211, Research Policy, Elsevier, http://pdn.sciencedirect.com/science?_ob=MiamiImageURL&_cid=271666&_user=3828026&_pii=S0048733301001913&_check=y&_origin=article&_zone=toolbar&_coverDate=30-Sep-2002&_view=c&_originContentFamily=serial&_wchp=dGLbVBA-zSkWz&_md5=44c680d3d8f8337b4e922e65ad063549/1-s2.0-S0048733301001913-main.pdf

- 12) Chen. M, 2003, "Factors affecting the adoption and diffusion of XML and Web services standards for E-business systems", Volume 58, Issue 3, σ .259–279, International Journal of Human-Computer Studies, <http://mason.gmu.edu/~mchen/web/papers/ChenMinderIJHCSinPrint.pdf>
- 13) Akkermans. H, 2001, "Intelligent E-Business: From Technology to Value", Volume 16, Issue 4, σ .8-10, Intelligent Systems(IEEE), <http://www.das.ufsc.br/~rabelo/Ensino/DAS6607/Artigos-Gerais/Intelligent-EBusiness.pdf>
- 14) Barua. A, Konana. P, Whinston. A, Yin. F, 2001, "Driving e-business excellence", The E-com Journal, http://civic.rutgers.edu/~vandana/E-commPr/driving_e-business_excellence.pdf
- 15) Kalakota. R and Robinson. M, 2001, "E-business 2.0: Looking over th new Horizon", <http://files.myopera.com/Alibobo/blog/e-Biz2.pdf?1330782932>
- 16) Hanson. J, Nandi. P, Kumaran. S, 2002, "Conversation Support for Business Process Integration", p.65, Sixth International ENTERPRISE DISTRIBUTED OBJECT COMPUTING Conference (EDOC'02), 2002, <http://xml.coverpages.org/IBM-EDOC2002-ConvSupport.pdf>
- 17) Chen S,2001, "Strategic management of E-business", σ .31-32, 37, John Wiley and Sons, www.google.gr/books?hl=el&lr=&id=T6Mfol_fSyoC&oi=fnd&pg=PR2&dq=S.chen+Strategic+management+of+E-business+John+Wiley+and+Sons&ots=KX9ml0T_Cn&sig=XLf0Wgm1oHdc9zRKPHYAUnEKAlk&redir_esc=y#v=onepage&q=S.chen%20Strategic%20management%20of%20E-business%20John%20Wiley%20and%20Sons&f=false
- 18) Klang. M, 2001, "Who do you trust? Beyond encryption, secure e-business", Volume 31, Issue 3, σ .293-301, Decision Support Systems, Elsevier, http://pdn.sciencedirect.com/science?_ob=MiailImageURL&_cid=271653&_user=3828026&_pii=S0167923600001408&_check=y&_origin=article&_zone=toolbar&_coverDate=31-Aug-2001&_view=c&_originContentFamily=serial&_wchp=dGLbVIB-zSkzS&_md5=8cc55a0d623f2626fc7ad5c80e5604de/1-s2.0-S0167923600001408-main.pdf
- 20) Jarvenpaa. S, Tiller. E, 1999, "Integrating market, technology, and policy opportunities in e-business strategy", Volume 8, Issue 18, σ .235-249, Journal of Strategic Information Systems, Elsevier, <http://directory.umm.ac.id/Data%20Elmu/jurnal/T/The%20Journal%20of%20Strategic%20Information%20Systems/Vol8.Issue3.Sep1999/1115.pdf>
- 19) Fillis. I, Wagner. B, Johansson, U, 2003, "A conceptualism of the opportunities and barriers to e-business development in the new firm", Volume 10, Issue 3, σ .336 – 344,

- Journal of Small Business and Enterprise Development, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=873754&show=abstract>
- 20) Damanpour. F, 2001, "E-business E-commerce Evolution: Perspective and Strategy", Volume 27 Issue 7, σ .16 – 33, Managerial Finance, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865754&show=abstract>
- 21) Rodgers. J, Yen. D, Chou. D, 2002, "Developing e-business: a strategic approach", Volume 10, Issue 4, σ .184-192, Information Management & Computer Security,
<http://repository.binus.ac.id/content/M0204/M020481335.pdf>
- 22) Wheelen. T, Hunger. D, 2010, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson, 12th edition.
- 23) Shin. N, 2001, Strategies for competitive advantage in electronic commerce, Volume 2, Issue 4, σ .164-171, Journal of Electronic Commerce Research,
<http://www.csulb.edu/journals/jecr/issues/20014/paper5.pdf>
- 24) Rao. S, Troshami. I, 2007, Enabling e-Business Competitive Advantage: Perspectives from the Australian Financial Services Industry, Volume 2, Number 1, International Journal of Business and Information,
<http://www.knowledgetaiwan.org/ojs/index.php/ijbi/article/viewFile/87/24>
- 25) McCormack. K, Johnson. W, 2000, Business Process Orientation Gaining the e-business competitive advantage, St Lucie Press, Chapter II,
http://www.drkresearch.org/Publications/Download/Ch_2- for ebusiness mag.pdf
- 26) Porter. M, 1985, Technology and Competitive advantage, Volume 5 Issue 3, σ . 60 – 78, Journal of Business Strategy, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0275-6668&volume=5&issue=3&articleid=1706200&articletitle=TECHNOLOGY+AND+COMPETITIVE+ADVANTAGE>
- 27) Bakos. Y, Treacy. 1986, M, Information Technology and corporate strategy, Volume 10, Issue 2, σ . 107-119, MIS Quarterly,
<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/249029.pdf>
- 21) Wilson. J, 2000, eBusiness: The Hope, the Hype, the Power, the Pain, Internet,
<http://www.jackmwilson.com/eBusiness/eBusinessBook/Law%20and%20Ethics.htm>
- 28) Zhu. K, Kraemer. K, 2005, Post-Adoption Variations in Usage and Value of E-Business by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry, Volume 16, Issue 1, σ . 61–84, Information Systems Research,
<http://fcis.vdu.lt/~v.liesionis@evf.vdu.lt/FOV1-000807B4/FOV1-00080FD8/17004388%20tyrimas2.pdf>
- 29) Hammonds. H, 2001, Michael Porter's Big Ideas, σ .150, 152-154, 156, Fast Company magazine, <http://globecons.com/images/pdf/3.pdf>

- 30) Sleurink. A, 2002, E-business for NGOs, Issue 2, IICD Research Brief,
<http://www.iicd.org/about/publications/ebusiness-for-ngos/Brief2.pdf>
- 31) Porter. M, Millar. V, 1985, How information gives you competitive advantage,
 Harvard Business Review,
- 32) Tapscott. D, 2001 Rethinking strategy in a networked world, Issue 3rd quarter.,
 Strategy & Competition, <http://www.strategy-business.com/article/19911?gko=e37c4>
- 33) Gottschalk. P, 2006, E-business strategy, sourcing and governance, Idea Group
 Publishing, <http://141.105.33.55/~lomov/%D0%B1%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0/bigdvd/dvd57/Gottschalk%20P.%20-%20EBusiness%20Strategy,%20Sourcing,%20and%20Governance%282005%29%28351%29.pdf>
- 34) Porter. M, 2001, Strategy and the Internet, Harvard Business Review,
<https://140.78.51.40/static/0855380/files/strategy%20and%20the%20internet.pdf>
- 35) Pavic. S, Koh.S.C.L, Simpson. M, Padmore. J, 2007, Could e-business create a
 competitive advantage in UK SMEs?, Volume 14 Issue 3, σ. 320 – 351, An
 International Journal, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1610422&show=abstract>
- 36) Phan. D, 2003, E-business development for competitive advantages: a case study,
 Volume 40, Issue 6, σ. 581-590, Information & Management, Elsevier,
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720602000897>
<http://www.ida.liu.se/~TDEI65/documents/8500002422.pdf>
- 37) Amit. R, Zott. C, 2001, Value creation in e-business, Volume 22, Issue 6-7, σ.493-
 520, Strategic Management Journal,
<ftp://ftp.cba.uri.edu/Classes/Archive/Hamilton/Research/Entrepreneurship/Strq.%20mgnt.%20journal%206.pdf>
- 38) Anvikshiki, Papers, Volume 5, Issue 4, σ.194, The Indian Journal of Research.
- 39) Constantelou. A, 2002 “Emerging Trends in Customer Relation Management Using
 ICT: the Travel Industry”, Issue 22, National Technical University of Athens,
<http://www.cerna.ensmp.fr/Documents/Enseignement/CoursModelesEcoNumerique/TD/4-Constantelou.pdf>
- 40) Cho. Y, Il Im, Hiltz. R, Fjermestad. J, 2002” An Analysis of Online Customer
 Complaints: Implications for Web Complaint Management”, Proceedings of the 35th
 Hawaii International Conference on System Sciences,
http://www.hicss.hawaii.edu/HICSS_35/HICSSpapers/PDFdocuments/INCRM06.pdf
- 41) Srinivasan.S, 2004, “Role of trust in e-business success”, Volume 12, Issue 1, σ.
 66-72, Information Management & Computer Security, Emerald,

<http://web.nchu.edu.tw/~eschang/courseDir/slideDir/Role%20of%20trust%20in%20e-business%20success.pdf>

42) Kim. J, Suh. E, Hwang. H, 2003, "A model for evaluating the effectiveness of crm using the balanced scorecard", Volume 17, Issue 2, Journal of interactive Marketing, <http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000893DA/FOV1-0007EF60/10011953.pdf>

43) Ko E, Kim S, Kim M, Woo J.Y, 2008, "Organizational characteristics and the CRM adoption process", Volume 61, Issue 1, σ. 65-74, Journal of Business Research, Elsevier, http://ac.els-cdn.com/S014829630700135X/1-s2.0-S014829630700135X-main.pdf?_tid=c00ab30bc9bff8b235be3e7e2c699e06&acdnat=1340723033_354d56868b9d7095b56603940052ba43

44) Harb Y, Emad A, 2009, "Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) in Zain Company", <http://www.zuj.edu.jo/conferences/ICIT09/PaperList/Papers/Software%20Engineering/503yusra.pdf>

45) Hwang Y, Kim D.J, 2007, "Customer self-service systems: The effects of perceived Web quality with service contents on enjoyment, anxiety, and e-trust", Volume 43, Issue 3, σ.746-760, Decision Support Systems, Elsevier, http://ac.els-cdn.com/S0167923606002132/1-s2.0-S0167923606002132-main.pdf?_tid=667df0460ee33db76bd629d39b9da5c2&acdnat=1340723891_e4a9944bb2f92ffb39971578eeefc293

46) Dawn J, Craig J, Bodorik P, 2001 "Enabling and Measuring Electronic Customer Relationship Management Readiness", Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, <http://originwww.computer.org/plugins/dl/pdf/proceedings/hicss/2001/0981/07/09817023.pdf?template=1&loginState=2&userData=Google%2BSearch%2BEngine%253AGoogle%2BSearch%2BEngine%253AAddress%253A%2B66.249.71.180%252C%2B%255B140.98.196.191%252C%2B66.249.71.180%252C%2B67.148.147.141%255D>

47) Walton O. Anderson, Jr, 2001, "Customer relationship management in an e-business environment", IEEE, <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=960548>

48) Sivaraks P, Krairit D, Esichaikul V, 2010, "Measuring E-CRM Implementation and Outcomes from the Customers' Perspectives", σ.1-10, Technology Management for Global Economic Growth (PICMET), 2010 Proceedings of PICMET '10, <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5603347>

- 49) Sigala M, 2004 ,“Customer relationship management (crm) evaluation: diffusing crm benefits into business processes”, ECIS 2004 Proceedings,
http://scholar.google.gr/citations?hl=el&user=8YD24sgAAAAJ&cstart=20&citation_for_view=8YD24sgAAAAJ:kc_bZDykSQC&view_op=view_citation
- 50) Chalmeta R, 2006, “Methodology for customer relationship management”, Volume 79, Issue 7, σ.1015–1024, Journal of Systems and Software, Elsevier, http://ac.els-cdn.com/S0164121205001603/1-s2.0-S0164121205001603-main.pdf?tid=5eaec4af5e8bd21e12561b1c2241901a&acdnat=1340725930_69107ee780211e023e4ded1ab246381e
- 51) Ngai E.W.T, 2005, “Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and Classification”, Volume 23, Issue 6, σ.582-605, Marketing Intelligence & Planning, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1514991&show=abstract>
- 52) Harrigan P, Ramsey E, Ibbotson P, 2008, “E-CRM in SMEs: an exploratory study in Northern Ireland”, Volume 26, Issue 4, σ. 385-404, Marketing Intelligence & Planning, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1728353&show=abstract>
- 53) Anderson R, Srinivasan S, 2003, “E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework”, Volume 20, Issue 2, σ.123–138, Psychology & Marketing, Wiley InterScience,
<http://faculty.lebow.drexel.edu/SwaminathanS/Papers/esat%20and%20loyalty.pdf>
- 54) Xu M, Walton J, 2005, “Gaining customer knowledge through analytical CRM”, Volume 105, Issue 7, σ.955-971, Industrial Management & Data Systems, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1515226&show=abstract&>
- 55) Harrigan P, Ramsey E, Ibbotson P, 2009, “Investigating the e-CRM activities of Irish SMEs”, Volume 16, Issue 3, σ.443-465, Journal of Small Business and Enterprise Development, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1805551&show=abstract>
- 56) Buttle F, 2002, “Is it worth it? ROI on CRM”, Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference,
<http://buttleassociates.com/doc/IsitworthitROIonCRM.pdf>
- 57) Pan S, Lee J-N, 2003, “Using e-crm for a unified view of the customer”, Volume 46, Issue 4, Communications of the ACM,
http://delivery.acm.org/10.1145/650000/641212/p95-pan.pdf?ip=195.251.225.76&acc=ACTIVE%20SERVICE&CFID=118607239&CFTOKEN=91031421&acm_s=1340730478_876a992fe7db09765be4ed8e56919e03

- 58) Thompson S.H, Devadoss P, Pan S, 2006, "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board", Volume 42, σ.1613–1627, Decision Support Systems, Elsevier,
<http://bschool.nus.edu/staff/bizteosh/TeoDevadossPanDSS2006CRMHDB.pdf>
- 59) Seybold P, 2002, "The Five Waves of CRM How CRM Functionality and Architecture Have Evolved",
http://www.crmodysey.com/Documentation/Documentation_PDF/The_5_Waves_of_CRM.PDF
- 60) Chen I, Popovich K, 2003, "Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology", Volume 9, Issue 5, σ. 672-688, Business Process Management Journal, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843553&show=abstract>
- 61) Letaifa S, Perrien J, 2007, "The impact of E-CRM on organisational and individual behavior: the effect of the remuneration and reward system", Volume 3, Issue 2, International Journal of E-Business Research, IGI Global, <http://www.igi-global.com/viewtitlesample.aspx?id=1879>
- 62) Kimiloglu H, Zaralı H, 2009, "What signifies success in e-CRM?", Volume 27, Issue 2, σ.246-267, Marketing Intelligence & Planning, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1778988&show=abstract>
- 63) Xu Y, Yen D, Lin B, Chou D, 2002, "Adopting customer relationship management technology", Volume 102, Issue 8, σ.442 – 452, Industrial Management & Data Systems, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=850098&show=abstract>
- 64) Cho Y, Im I, Hiltz R, 2003, The impact of e-services failures and customer complaints on electronic commerce customer relationship management, Journal of Customer Satisfaction. Dissatisfaction and complaining behavior,
<http://iilt.ilstu.edu/staylor/csdcdb/articles/Volume16/Cho%20et%20al%202003.pdf>
- 65) Feinberg R, Kadam R, 2002, "E-CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites", Volume 13, Issue 5, σ.432 – 451, International Journal of Service Industry Management, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851749&show=abstract>
- 66) Rowley J, 2002, "Eight questions for customer knowledge management in e-business", Volume 6, Issue 5, σ.500 – 511, Journal of Knowledge Management, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883790&show=abstract>

- 67) Dawn S.K, 2011, Chowdhury R, "Electronic Customer Relationship Management (E-CRM): Conceptual Framework and Developing a Model", Volume 1, Issue 1, International Journal of business and information technology,
<http://download.excelingtech.co.uk/Journal/IJBIV1%281%29.pdf#page=79>
- 68) Bradshaw D, Brash C, 2001, "Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability", Volume 29, Issue 12, σ.520 – 530, International Journal of Retail & Distribution Management, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1500340&show=abstract>
- 69) Feinberg R, Kadam R, Hokama L, Kim I, 2002, "The state of electronic customer relationship management in retailing", Volume 30, Issue 10, σ.470 – 481, International Journal of Retail & Distribution Management, Emerald,
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=857381&show=abstract>
- 70) Kennedy A, 2006, "Electronic Customer Relationship Management (eCRM): Opportunities and Challenges in a Digital World", Volume 18, Issue 1 and 2 σ. 58-69, Marketing Review, Special Issue,
<http://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1068&context=buschmarart&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.gr%2Fscholar%3Fhl%3Del%26q%3DElectronic%2BCustomer%2BRelationship%2BManagement%2B%2528eCRM%2529%253A%2BOpportunities%2Band%2BChallenges%2Bin%2Ba%2BDigital%2BWorld%26btnG%3D#search=%22Electronic%20Customer%20Relationship%20Management%20%28eCRM%29%3A%20Opportunities%20Challenges%20Digital%20World%22>
- 71) Satish C, Strickland T, 2004, "Technological differences between CRM and E-CRM", Volume V, Issue 2, Issues in Information Systems,
<http://iacis.org/iis/2004/ChandraStrickland.pdf>
- 72) Kuttainen C, Iliachenko E, Salehi-Sangari E, 2005, "Pre-adoption customer satisfaction with tourism websites: conjoint analysis of electronic customer relationship management features", The AM2005 Academy of Marketing Conference,
<http://pure.ltu.se/portal/files/649217/Article.pdf>
- 73) Nicholas C, Romano, JR, Fjermestad J, 2003, "Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda", Volume 4, σ. 233–258, Information Technology and Management,
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.167.2705&rep=rep1&type=pdf>
- 74) Mahdavi I, Cho N, Shirazi B, Sahebjamnia N, 2008, "Designing evolving user profile in e-CRM with dynamic clustering of Web documents", Volume 65, Issue 2, σ. 355-372, Data and Knowledge Engineering, Elsevier,

http://ac.els-cdn.com/S0169023X07002194/1-s2.0-S0169023X07002194-main.pdf?_tid=8366cadebfda566a5a64f72ceb76a249&acdnt=1340722823_82cc947e92045b23f7e9d450cfe31176

75) Stefanou C, Sarmaniotis C, 2003, "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research", Volume 9, Issue 5, σ.617-634, Business Process Management Journal, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843550&show=abstract>

76) Dovrtěl M, Štverka I, 2001, "E-CRM Makes One-to-One Theory a Reality", σ.101-112, SYSTEMS INTEGRATION, <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2001/e-crm-makes-one-to-one-theory-a-reality.pdf>

77) Yan L, Chang-Feng Z, and Ying-Wu C, 2006, "Determinants of E-CRM in Influencing Customer Satisfaction", Volume 4099, σ.767-776, PRICAI 2006: Trends in Artificial Intelligence, Lecture Notes in Computer Science,

<http://www.springerlink.com/content/235755107q3181hh/fulltext.pdf>

78) Lee-Kelley L, Gilbert D, Mannicom R, 2003, "How e-CRM can enhance customer loyalty", Volume 21, Issue 4, σ.239-248, Marketing Intelligence & Planning, Emerald, <http://colinwatsonleeds.co.uk/RMarticles/LEEKeeley.pdf>

79) Gurau G, 2003, "Tailoring e-service quality through CRM", Volume 13, Issue 6, σ.520-531, Managing Service Quality, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509237&show=abstract>

80) Adebajo D, 2003, "Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal", Volume 41 Issue 6, σ. 570 – 577, Management Decision, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865424&show=abstract>

81) Chang H, 2007, "Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management", Volume 18, Issue 5, σ.483–508, Total Quality Management, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14783360701239941>

82) Taylor S, Hunter G, 2002, "The impact of loyalty with e-CRM software and e-services", Volume 13, Issue 5, σ.452 – 474, International Journal of Service Industry Management, Emerald,

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851750&show=abstract>

83) ICAP, 2009, Εμφιαλωμένα Νερά, Κλαδική μελέτη.

84) ICAP, 2009, Γαλακτοκομικά Προϊόντα, Κλαδική μελέτη.

85) ICAP, 2009, Αλυσίδες Καφέ, Κλαδική μελέτη.

86) ICAP, 2009, Παγωτό, Κλαδική μελέτη.

87) ICAP, 2009, Σοκολάτα Προϊόντα Σοκολατοποιίας, Κλαδική μελέτη.

88) ICAP, 2009, Τυποποιημένα Αρτοποιημένα Προϊόντα, Κλαδική μελέτη.

89) ICAP, 2008, Τυποποιημένα Μπισκότα, Κρουασάν, Αλμυρά Σνακ, Κλαδική μελέτη.

90) ICAP, 2008, Αναψυκτικά, Κλαδική μελέτη.

91) Andy Field, 2009, Discovering Statistics Using SPSS (Introducing Statistical Method), 3rd Edition, SAGE Publications Ltd.

92) Rea M. Louis, Parker A. Richard, 2005, Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide, Jossey Bass Public Administration Series, J.Willey & Sons, 3rd Edition.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Παράρτηματα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο

A. Μέρος

A1. Παρακαλώ αναφέρετε τα έτη λειτουργίας της επιχείρησή σας:

| | | | |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|---|
| Έως 2 <input type="checkbox"/> | 2-5 <input type="checkbox"/> | 6-10 <input type="checkbox"/> | Περισσότερα από 10 <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|---|

A2. Παρακαλώ αναφέρετε τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησής σας:

| | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|
| Έως 10 <input type="checkbox"/> | 11-50 <input type="checkbox"/> | 51-250 <input type="checkbox"/> | Περισσότεροι από 250 <input type="checkbox"/> |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|

A3. Παρακαλώ αναφέρετε την τάξη μεγέθους του κύκλου εργασιών της επιχείρησής σας την τελευταία χρήση:

| | | | |
|--|--|--|---|
| Έως 250 εκατ. € <input type="checkbox"/> | 251-500 εκατ. € <input type="checkbox"/> | 501 εκατ. € - 1 δις € <input type="checkbox"/> | Περισσότεροι από 1 δις € <input type="checkbox"/> |
|--|--|--|---|

A5. Παρακαλώ προσδιορίστε τι ποσοστό των πωλήσεών σας έγινε μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος (2011):

| 0% | 1-10% | 11-20% | 21-30% | 31-40% | 41-50% | 51-60% | 61-70% | 71-80% | 81-90% | 91-100% |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A5. Σε ποια κατηγορία ανήκει η επιχείρησή σας;

| | |
|---|---|
| B2B (Business to Business) <input type="checkbox"/> | B2C (Business to Consumer) <input type="checkbox"/> |
|---|---|

A6. Πώς θα χαρακτηρίζατε την επιχείρησή σας;

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| Παραδοσιακή <input type="checkbox"/> | Διαδικτυακή και παραδοσιακή (click-and-mortar) <input type="checkbox"/> | Διαδικτυακή (click) <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------------|---|--|

A7. Παρακαλώ προσδιορίστε ποια στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί η επιχείρησή σας:

| | |
|---|--------------------------|
| Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (προσφορά προϊόντος/υπηρεσίας με το μικρότερο κόστος στην αγορά) | <input type="checkbox"/> |
| Στρατηγική Διαφοροποίησης (προσφορά προϊόντος/υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτό από τους καταναλωτές ως μοναδικό στο είδος του) | <input type="checkbox"/> |
| Στρατηγική Εστίασης με βάση το κόστος (ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς με βάση το κόστος) | <input type="checkbox"/> |
| Στρατηγική Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση (ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς με βάση τη διαφοροποίηση) | <input type="checkbox"/> |

B. Μέρος

B1. Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων τεχνολογιών:

| Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B2. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

| | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες για την εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο οι βασικοί ανταγωνιστές της χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για να υποστηρίξουν αντίστοιχες επιχειρηματικές δραστηριότητες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B3. Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας αναπτύξει ή σχεδιάζει να αναπτύξει εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν:

| | Ναι | Όχι |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Έχει αναπτύξει εφαρμογές Η.Ε. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Συμμετέχει σε εφαρμογές Η.Ε. (B2B sites, marketplaces, κλπ.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Σχεδιάζει να αναπτύξει στο άμεσο μέλλον | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Δεν έχει και ούτε σχεδιάζει να αναπτύξει. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B5. Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν:

| | |
|--|--------------------------|
| Ναι, έχει ξεχωριστό Τμήμα | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Πωλήσεων | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση IT/IS | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, η διαχείριση του Η.Ε. διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε): | |

B5. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τις αιτίες που οδήγησαν στην υιοθέτηση εφαρμογών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (Η.Ε.) από την επιχείρησή σας:

| | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Εισαγωγή σε νέες αγορές / απόκτηση νέων πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Αποτελεί πολιτική της μητρικής επιχείρησης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διατήρηση προνομιακής / ανταγωνιστικής θέσης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ευέλικτη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Επιβολή από επιχειρηματικό εταίρο | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διαφοροποίηση υπηρεσιών / προϊόντων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B6. Παρακαλώ προσδιορίστε που πιστεύετε ότι θα πρέπει η επιχείρησή σας να εστιάσει την προσοχή της για να αποκτήσει, αλλά και για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα:

| | |
|--|--------------------------|
| Στο Διαδίκτυο, ανασχεδιάζοντας τις στρατηγικές και τις διαδικασίες σας, ώστε να εκμεταλλευτείτε τις ευκαιρίες που αυτό προσφέρει (συμμαχίες, εικονική επιχείρηση, κλπ.). | <input type="checkbox"/> |
| Στους παραδοσιακούς τρόπους ανταγωνισμού, και απλά να χρησιμοποιήσετε ορισμένες μόνο υπηρεσίες του Διαδικτύου για να βελτιώσετε / διαφοροποιήσετε τις στρατηγικές και διαδικασίες σας. | <input type="checkbox"/> |

B7. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Η.Ε. υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας:

| Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B8. Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για τα τελευταία τρία έτη:

| | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|----------------------|----------------------|----------------------|

B9. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Η.Ε. στην αύξηση των πωλήσεων:

| Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ. Μέρος

Γ1. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά τις παρακάτω ενέργειες:

| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Επεξεργασία δεδομένων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ2. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο οι ανωτέρω ενέργειες χρησιμοποιούνται σε κάθε μία από τις επιμέρους εφαρμογές:

| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Προσωπική επαφή | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Τηλεφωνική επικοινωνία | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Χειρόγραφα | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Excel – Access | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Συστήματα μηχανογραφημένης λογιστικής | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διαδίκτυο | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ3. Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα):

| | |
|---|--------------------------|
| Ναι, έχει ξεχωριστό Τμήμα | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Πωλήσεων | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση IT/IS | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων | <input type="checkbox"/> |
| Όχι, η διαχείριση του CRM διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις | <input type="checkbox"/> |

Γ5. Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας ενέργειες σχετικές με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες:

| | < 1 έτος | 1-2 έτη | 2-3 έτη | 3-4 έτη | > από 4 έτη |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διαδικτυακό CRM | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ5. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

| | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησής σας. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ6. Παρακαλώ αναφέρετε εάν η επιχείρησή σας έχει αναπτύξει τις παρακάτω λειτουργίες:

| | Ναι | Όχι |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Χρησιμοποιεί εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Συλλέγει δεδομένα που δίνουν οι πελάτες σας (π.χ. on-line ερωτηματολόγια) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Συλλέγει έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ7. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε τα παρακάτω μέσα για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη:

| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) (π.χ. προγράμματα πιστότητας, κουπόνια, κάρτες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Πελατών) | | | | | |
| Εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών newsletter, on-line περιοδικών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διαχείριση καταγγελιών / παραπόνων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε): | | | | | |

Γ8. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):

| | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (λογισμικό) είναι δύσκολη διαδικασία | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα λογισμικά CRM της αγοράς δεν είναι επαρκή | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανοητά σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μία ενιαία άποψη για τον πελάτη | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παράχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η κουλτούρα της επιχείρησης δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ9. Παρακαλώ αναφέρετε πόσο σημαντικά θεωρείτε κάθε ένα από τα κριτήρια για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) που έχετε αναπτύξει:

| | Καθόλου Σημαντικό | Λίγο Σημαντικό | Μέτρια Σημαντικό | Πολύ Σημαντικό | Πάρα Πολύ Σημαντικό |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Επίτευξη οικονομικών στόχων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων / υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε): | | | | | |

Γ10. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):

| | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης έχουν | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| μειωθεί | | | | | |
| Τα έξοδα προώθησης (διαφήμισης, διανομής, κλπ) έχουν μειωθεί | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Τα έξοδα συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, τηλεφωνικό κέντρο, κλπ.) έχουν μειωθεί | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην επιχείρηση έχει αυξηθεί | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων ή / και προϊόντων έχει αυξηθεί | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Οι σχετικές με το CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Οι υπηρεσίες πριν από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών | | | | | |
| Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της επιχείρησης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ11. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας:

| Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ12. Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για τα τελευταία τρία έτη:

| | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|----------------------|----------------------|----------------------|

Γ13. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην αύξηση των πωλήσεων:

| Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Παρακαλώ αναφέρετε τη θέση σας στην επιχείρηση: _____

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Εάν επιθυμείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλώ σημειώστε τα παρακάτω στοιχεία:

| | | | |
|-----------------------|--|----------|--|
| Επωνυμία Επιχείρησης: | | | |
| Όνοματεπώνυμο: | | | |
| Τηλέφωνο: | | Fax: | |
| Διεύθυνση: | | | |
| E-mail: | | Website: | |

Παράρτημα 2: Ηλεκτρονικό Ερωτηματολόγιο

Email αποστολής:

Αξιότιμε(η) κύριε(α),

Με το παρών e-mail θα ήθελα να σας παρακαλέσω να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο, το οποίο εντάσσεται στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας που εκπονώ στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αντικείμενο της έρευνας είναι η Στρατηγική του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην Ελλάδα.

Οι απαντήσεις σας θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες και των τρόπων με τους οποίους μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συσσωρευμένη εμπειρία και οι γνώσεις σας θα συμβάλλουν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου δομήθηκαν κατά τρόπο που διευκολύνει τη γρήγορη και εύκολη συμπλήρωση. Σχεδόν όλες οι απαντήσεις έχουν τη μορφή πολλαπλής επιλογής, μειώνοντας σημαντικά τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσης (περίπου 10').

Θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ότι οι απαντήσεις σας θα θεωρηθούν απόρρητες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για επιστημονικούς σκοπούς. Επιπλέον, δεν θα υπάρξει καμία ταυτοποίηση των απαντήσεών σας σε καμία από τις αναφορές που θα προκύψουν από αυτή την έρευνα.

Εάν κρίνετε ότι οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο θα μπορούσαν να δοθούν από κάποιο άλλο στέλεχος της εταιρίας σας, θα σας παρακαλούσα εάν μπορείτε να το προωθήσετε.

Μπορείτε να απαντήσετε το ερωτηματολόγιο μέσω της ηλεκτρονικής διεύθυνσης: <https://www.surveymonkey.com/s/386QCS2>, χρησιμοποιώντας σαν κωδικό πρόσβασης το: crm2012.

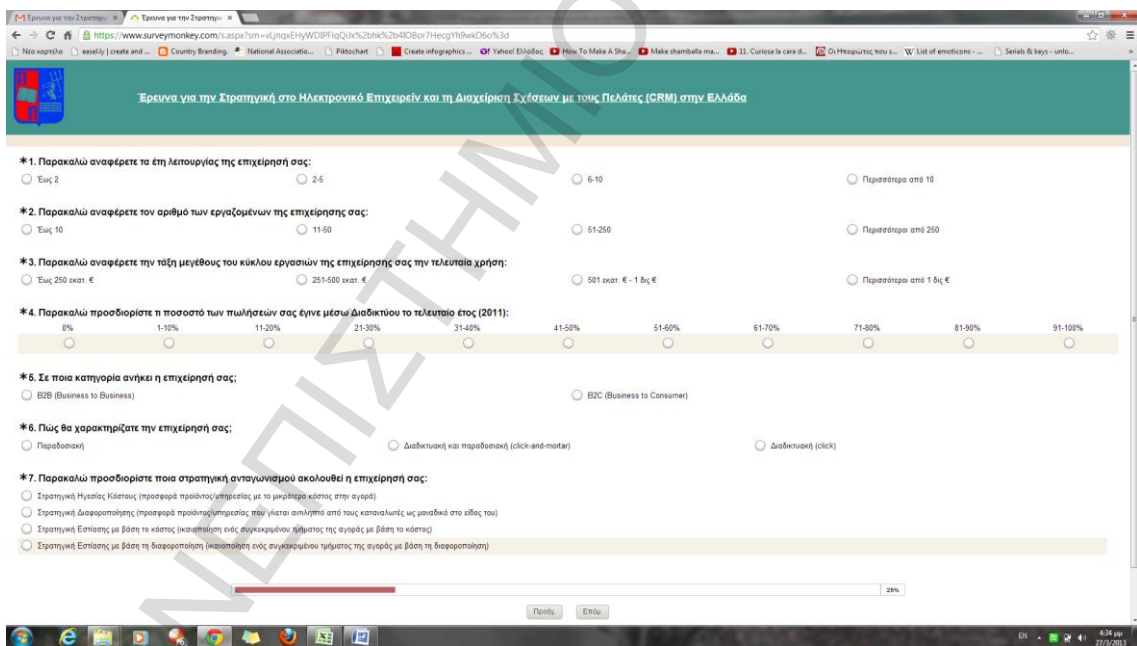
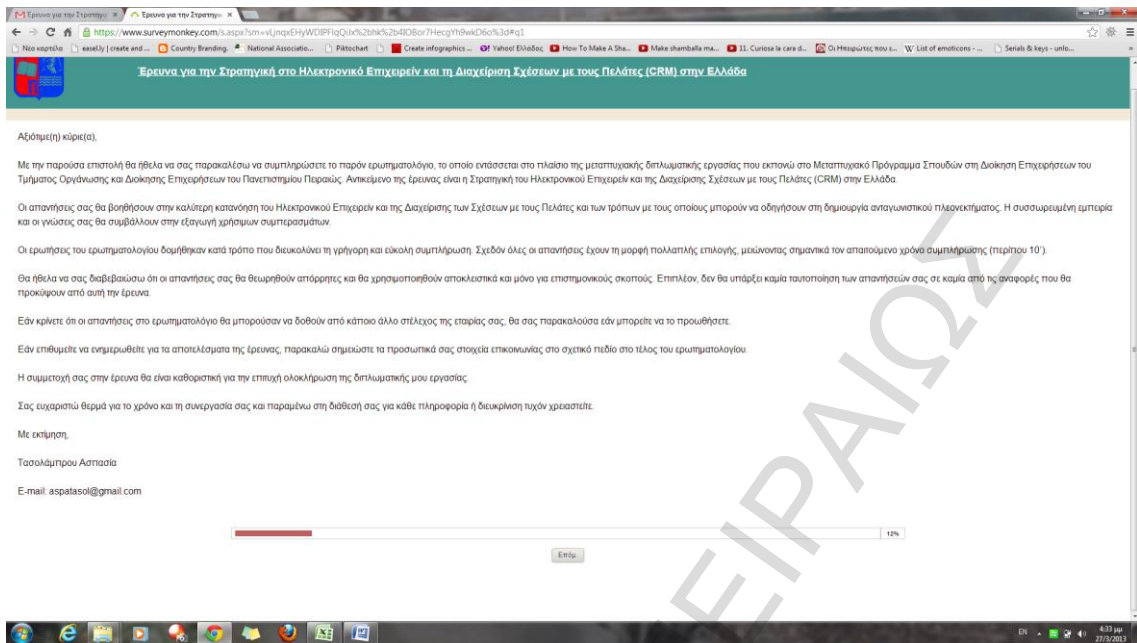
Εάν επιθυμείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλώ σημειώστε τα προσωπικά σας στοιχεία επικοινωνίας στο σχετικό πεδίο στο τέλος του ερωτηματολογίου.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα θα είναι καθοριστική για την επιτυχή ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο και τη συνεργασία σας και παραμένω στη διάθεσή σας για κάθε πληροφορία ή διευκρίνιση τυχόν χρειαστείτε.

Με εκτίμηση,
Τασολάμπρου Ασπασία

Κάνοντας σύνδεση θα προωθηθούν στις παρακάτω οθόνες:



Έρευνα για την Στρατηγική στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην Ελλάδα

***8. Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων τεχνολογιών:**

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

***9. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:**

Η επιχείρησή έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες για την εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.

Η επιχείρησή έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο να βασιστεί ανταγωνιστής της κερδοσκοπικών νέων τεχνολογιών για να υποστηρίξουν αντίστοιχες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Διαφωνώ Απόλυτα Διαφωνώ Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

***10. Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας αναπτύξει ή σχεδιάζει να αναπτύξει εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν:**

Έχει αναπτύξει εφαρμογές Η.Ε. Ναι Όχι

Συμμετέχει σε εφαρμογές Η.Ε. (B2B sites, marketplaces, κλπ.) Ναι Όχι

Σχεδιάζει να αναπτύξει στο άμεσο μέλλον Ναι Όχι

Δεν έχει και ούτε σχεδιάζει να αναπτύξει Ναι Όχι

***11. Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν:**

Ναι, έχει εξειδικευμένο Τμήμα

Όχι, σίχνη στη Διεύθυνση Πωλήσεων

Όχι, σίχνη στη Διεύθυνση Π/Σ

Όχι, σίχνη στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών

Όχι, η διαχείριση του Η.Ε. διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις

Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)

Έρευνα για την Στρατηγική στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην Ελλάδα

***12. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τις απτές που οδήγησαν στην υιοθέτηση εφαρμογών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (Η.Ε.) από την επιχείρησή σας:**

| | Διαφωνώ Απόλυτα <input type="radio"/> | Διαφωνώ <input type="radio"/> | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ <input type="radio"/> | Συμφωνώ <input type="radio"/> | Συμφωνώ απόλυτα <input type="radio"/> |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------|---------------------------------------|
| Εισαγωγή σε νέες αγορές / απόκτηση νέων πελατών | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Αποσπασίμια πωλήσιμα της μητρικής επιχείρησής | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Διατήρηση προνομίων / ανταγωνιστική θέση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ευέλικτη απόκριση στις απαιτήσεις των πελατών | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Επιβολή από επιχειρηματικό στόχο | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Διαφοροποίηση υπηρεσιών / προϊόντων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

***13. Παρακαλώ προσδιορίστε που πιστεύετε ότι πρέπει η επιχείρησή σας να εστιάσει την προσοχή της για να αποκτήσει, αλλά και για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα:**

Στο Διαδίκτυο, αναζητώντας τις στρατηγικές και τις διαδικασίες σας, ώστε να μεταλλάξετε τις ενοικιαστές που απηλ προσφέρει (συμμετοχή, εικόνα επιχείρησής κλπ.)

Στους παραδοσιακούς τρόπους ανταγωνισμού, και από να χρησιμοποιήσετε ορισμένες μόνο υπηρεσίες του Διαδικτύου για να βελτιώσετε / διαφοροποιήσετε τις στρατηγικές και διαδικασίες σας.

***14. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Η.Ε. υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας:**

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

***15. Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησής για τα τελευταία τρία έτη:**

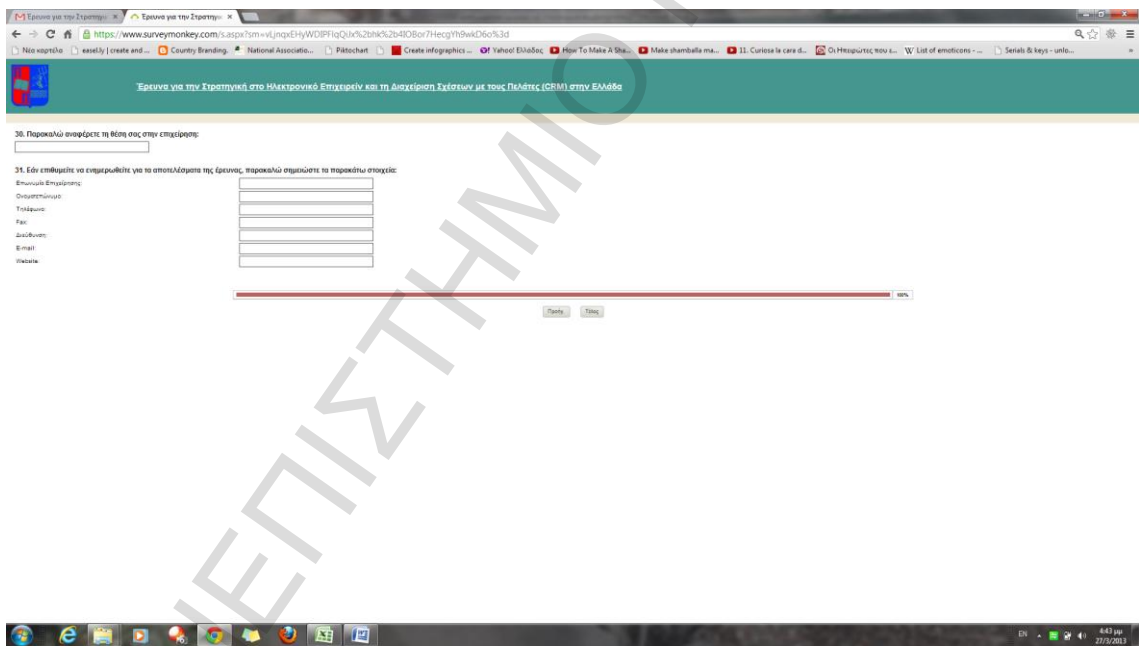
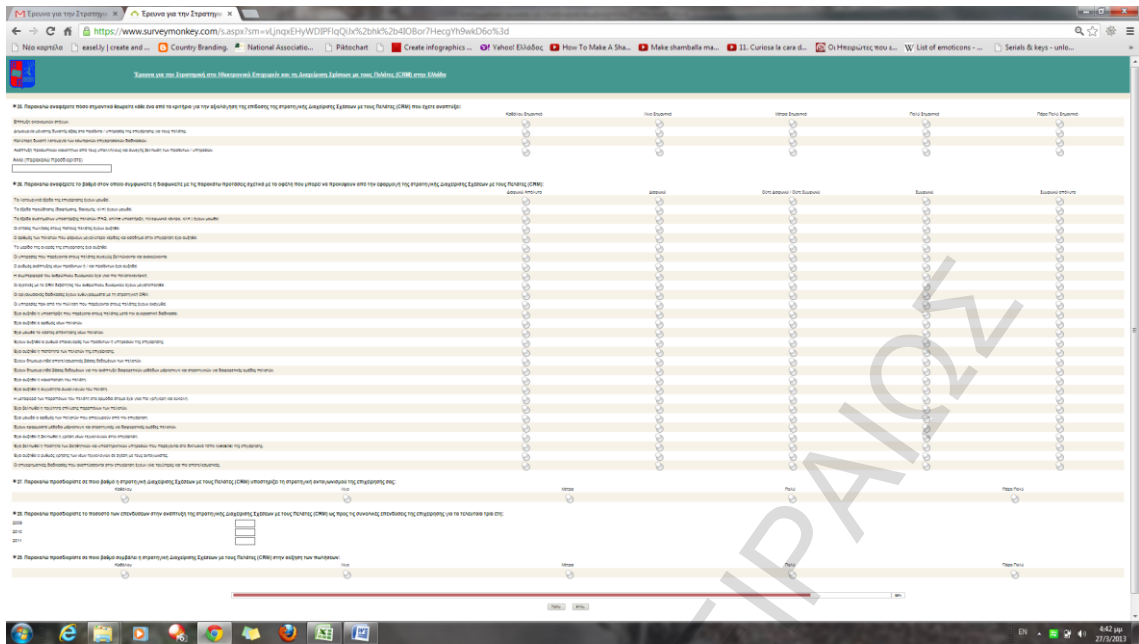
2009

2010

2011

***16. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Η.Ε. στην αύξηση των πωλήσεων:**

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ



Παράρτημα 3: Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης

Statistics

| | Αποστολή ερωτηματολογίου | Παρακαλώ αναφέρετε τα έτη λειτουργίας της επιχείρησή σας. | Παρακαλώ αναφέρετε τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησής σας. | Παρακαλώ αναφέρετε την τάξη μεγέθους του κύκλου εργασιών της επιχείρησής σας την τελευταία χρήση. | Παρακαλώ προσδιορίστε τι ποσοστό των πωλήσεών σας έγινε μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος (2011). |
|----------------|-----------------------------|---|---|--|--|
| N | Valid Missing | 22 0 | 22 0 | 22 0 | 22 0 |
| Mean | | 1,82 | 3,73 | 2,73 | 1,41 |
| Median | | 1,50 | 4,00 | 3,00 | 1,00 |
| Mode | | 1 | 4 | 3 | 1 |
| Std. Deviation | | ,907 | ,767 | ,935 | ,854 |
| Variance | | ,823 | ,589 | ,874 | ,729 |

| | Σε ποια κατηγορία ανήκει η επιχείρησή σας; | Πώς θα χαρακτηρίζατε την επιχείρησή σας; | Παρακαλώ προσδιορίστε ποια στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί η επιχείρησή σας. | Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων τεχνολογιών. | Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες για την εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. |
|----------------|---|---|---|--|--|
| N | Valid Missing | 22 0 | 22 0 | 22 0 | 22 0 |
| Mean | | 1,50 | 1,14 | 2,45 | 3,18 |
| Median | | 1,50 | 1,00 | 2,00 | 3,00 |
| Mode | | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Std. Deviation | | ,512 | ,351 | ,858 | ,795 |
| Variance | | ,262 | ,123 | ,736 | ,632 |

Statistics

| | | Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο οι βασικοί ανταγωνιστές της χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για να υποστηρίξουν αντίστοιχες επιχειρηματικές δραστηριότητες. | Έχει αναπτύξει εφαρμογές Η.Ε. | Συμμετέχει σε εφαρμογές Η.Ε. (B2B sites, marketplaces, κλπ.) | Σχεδιάζει να αναπτύξει στο άμεσο μέλλον. | Δεν έχει και ούτε σχεδιάζει να αναπτύξει. |
|----------------|---------|---|-------------------------------|--|--|---|
| N | Valid | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,59 | 1,64 | 1,68 | 1,59 | 1,68 |
| Median | | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Mode | | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Std. Deviation | | 1,008 | ,492 | ,477 | ,503 | ,477 |
| Variance | | 1,015 | ,242 | ,227 | ,253 | ,227 |

| | | Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. | Εισαγωγή σε νέες αγορές / απόκτηση νέων πελατών | Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός | Αποτελεί πολιτική της μητρικής επιχείρησης | Διατήρηση προνομιακής / ανταγωνιστικής θέσης |
|----------------|---------|---|---|-----------------------------|--|--|
| N | Valid | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,36 | 3,55 | 3,86 | 3,00 | 3,41 |
| Median | | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| Mode | | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Std. Deviation | | 1,497 | ,912 | ,710 | 1,234 | ,908 |
| Variance | | 2,242 | ,831 | ,504 | 1,524 | ,825 |

| | | Ευέλικτη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών | Επιβολή από επιχειρηματικό εταίρο | Διαφοροποίηση υπηρεσιών / προϊόντων | Παρακαλώ προσδιορίστε που πιστεύετε ότι θα πρέπει η επιχείρησή σας να εστιάσει την προσοχή της για να αποκτήσει, αλλά και για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. | Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Η.Ε. υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας. |
|---|----------------|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Mean | 3,73 | 2,45 | 3,14 | 1,73 | 2,50 |
| | Median | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 |
| | Mode | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| | Std. Deviation | ,883 | 1,143 | ,834 | ,456 | ,913 |
| | Variance | ,779 | 1,307 | ,695 | ,208 | ,833 |

| | | Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2009. | Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2010. | Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2011. | Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Η.Ε. στην αύξηση των πωλήσεων. | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη. |
|---|----------------|--|--|--|--|---|
| N | Valid | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Mean | ,0255 | ,0282 | ,0350 | 2,50 | 3,64 |
| | Median | ,0050 | ,0100 | ,0150 | 3,00 | 4,00 |
| | Mode | ,00 | ,00 | ,00 | 3 | 4 |
| | Std. Deviation | ,04945 | ,04182 | ,04240 | 1,012 | ,953 |
| | Variance | ,002 | ,002 | ,002 | 1,024 | ,909 |

| | | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά επεξεργασία δεδομένων. | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση. | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες. | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η προσωπική επαφή για τις παραπάνω ενέργειες. |
|----------------|---------|--|--|--|--|---|
| N | Valid | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3,64 | 3,82 | 3,91 | 3,32 | 4,36 |
| Median | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,50 | 4,00 |
| Mode | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Std. Deviation | | ,848 | ,907 | ,684 | ,945 | ,658 |
| Variance | | ,719 | ,823 | ,468 | ,894 | ,433 |

| | | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η τηλεφωνική επικοινωνία για τις παραπάνω ενέργειες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται χειρόγραφα για τις παραπάνω ενέργειες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται τα Excel – Access για τις παραπάνω ενέργειες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται συστήματα μηχανογραφημένης λογιστικής για τις παραπάνω ενέργειες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατών για τις παραπάνω ενέργειες. |
|----------------|---------|--|---|--|--|---|
| N | Valid | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 4,14 | 3,36 | 3,36 | 3,86 | 3,50 |
| Median | | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Mode | | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| Std. Deviation | | ,774 | ,727 | 1,177 | ,941 | 1,144 |
| Variance | | ,600 | ,528 | 1,385 | ,885 | 1,310 |

| | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται το διαδίκτυο για τις παραπάνω ενέργειες. | Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα). | Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM). | Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας Διαδικτυακό CRM. | Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα. | |
|----------------|--|---|---|--|---|-------|
| N | Valid Missing | 22 0 | 22 0 | 22 0 | 22 0 | |
| Mean | | 3,18 | 3,77 | 3,55 | 1,86 | 2,86 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 4,50 | 1,00 | 3,00 |
| Mode | | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 |
| Std. Deviation | | 1,140 | 2,069 | 1,654 | 1,320 | 1,642 |
| Variance | | 1,299 | 4,279 | 2,736 | 1,742 | 2,695 |

| | Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησής. | Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου. | Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας; | Συλλέγει η επιχείρησή σας δεδομένα που δίνουν οι πελάτες σας (π.χ. on-line ερωτηματολόγια) ; | Συλλέγει η επιχείρησή σας έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies); | |
|----------------|--|---|--|--|--|------|
| N | Valid Missing | 22 0 | 22 0 | 20 2 | 20 2 | |
| Mean | | 3,59 | 3,23 | 1,30 | 1,60 | 1,70 |
| Median | | 4,00 | 3,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 |
| Mode | | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 |
| Std. Deviation | | 1,141 | ,973 | ,470 | ,503 | ,470 |
| Variance | | 1,301 | ,946 | ,221 | ,253 | ,221 |

| | Γίνεται από την επιχείρησή σας προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά; | Έχει η επιχείρησή σας σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών; | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα). | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) (π.χ. προγράμματα πιστότητας, κουπόνια, κάρτες πελατών). | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής. |
|----------------|--|--|--|---|---|
| N | Valid Missing | 20 2 | 20 2 | 20 2 | 20 2 |
| Mean | | 1,15 | 1,50 | 1,65 | 2,65 |
| Median | | 1,00 | 1,50 | 1,00 | 2,50 |
| Mode | | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Std. Deviation | | ,366 | ,513 | 1,040 | 1,268 |
| Variance | | ,134 | ,263 | 1,082 | 1,608 |

| | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών newsletter, on-line περιοδικών. | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες. | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε διαχείριση καταγγελιών / παραπόνων. | Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (λογισμικό) είναι δύσκολη διαδικασία. | Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα λογισμικά CRM της αγοράς δεν είναι επαρκή. |
|----------------|---|---|---|---|--|
| N | Valid Missing | 20 2 | 20 2 | 20 2 | 20 2 |
| Mean | | 2,10 | 2,20 | 3,95 | 3,40 |
| Median | | 1,50 | 2,00 | 4,00 | 3,50 |
| Mode | | 1 | 1 | 4 | 4 |
| Std. Deviation | | 1,252 | 1,056 | ,945 | ,681 |
| Variance | | 1,568 | 1,116 | ,892 | ,463 |

| | | Η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος. | Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή. | Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση. | Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης. | Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις. |
|----------------|---------|---|--|---|---|---|
| N | Valid | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| | Missing | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Mean | | 3,55 | 3,55 | 3,45 | 2,90 | 3,65 |
| Median | | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 4,00 |
| Mode | | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Std. Deviation | | ,826 | ,510 | ,826 | ,788 | ,745 |
| Variance | | ,682 | ,261 | ,682 | ,621 | ,555 |

| | | Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανεμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μία ενιαία άποψη για τον πελάτη. | Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη. | Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς. | Η κουλτούρα της επιχείρησης δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της. | Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη. |
|----------------|---------|---|--|--|--|--|
| N | Valid | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| | Missing | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Mean | | 3,05 | 3,05 | 3,00 | 2,60 | 2,90 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Mode | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Std. Deviation | | ,759 | ,686 | ,649 | ,995 | ,968 |
| Variance | | ,576 | ,471 | ,421 | ,989 | ,937 |

| | | Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής. | Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς. | Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν. | Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών. | Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την επίτευξη οικονομικών στόχων; |
|----------------|---------|---|--|--|--|--|
| N | Valid | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 |
| | Missing | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Mean | | 2,90 | 2,75 | 2,95 | 2,95 | 3,61 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 |
| Mode | | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| Std. Deviation | | ,852 | ,910 | ,686 | ,686 | ,778 |
| Variance | | ,726 | ,829 | ,471 | ,471 | ,605 |

| | | Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες; | Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών; | Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων / υπηρεσιών; | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης έχουν μειωθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Τα έξοδα προώθησης (διαφήμισης, διανομής, κλπ) έχουν μειωθεί. |
|--------|---------|---|---|--|--|--|
| N | Valid | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| | Missing | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Mean | | 3,56 | 3,72 | 3,67 | 3,06 | 3,00 |
| Median | | 3,50 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 |
| Mode | | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |

| | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|
| Std. Deviation | ,616 | ,752 | ,907 | ,725 | ,840 |
| Variance | ,379 | ,565 | ,824 | ,526 | ,706 |

| | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Τα έξοδα συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, τηλεφωνικό κέντρο, κλπ.) έχουν μειωθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην επιχείρηση έχει αυξηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται. | |
|----------------|---|---|---|--|---|------|
| N | Valid Missing | 18 4 | 18 4 | 18 4 | 18 4 | |
| Mean | | 3,17 | 3,06 | 3,06 | 3,00 | 3,44 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Mode | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Std. Deviation | | ,857 | ,725 | ,725 | ,686 | ,856 |
| Variance | | ,735 | ,526 | ,526 | ,471 | ,732 |

| | | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων ή / και προϊόντων έχει αυξηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι σχετικές με το CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι υπηρεσίες πριν από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί. |
|----------------|---------|--|--|--|---|---|
| N | Valid | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| | Missing | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Mean | | 3,00 | 3,33 | 3,22 | 3,11 | 3,22 |
| Median | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Mode | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Std. Deviation | | ,907 | ,767 | ,732 | ,758 | 1,003 |
| Variance | | ,824 | ,588 | ,536 | ,575 | 1,007 |

| | | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης. |
|--------|---------|--|---|---|--|--|
| N | Valid | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| | Missing | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Mean | | 3,39 | 2,94 | 3,06 | 3,11 | 3,22 |
| Median | | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |

| | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|-------|
| Mode | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Std. Deviation | ,916 | ,938 | ,938 | ,832 | 1,003 |
| Variance | ,840 | ,879 | ,879 | ,693 | 1,007 |

| | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη. |
|----------------|---|--|---|--|---|
| N | Valid 18 Missing 4 | Valid 18 Missing 4 | Valid 18 Missing 4 | Valid 18 Missing 4 | Valid 18 Missing 4 |
| Mean | 3,44 | 3,17 | 3,39 | 3,06 | 3,50 |
| Median | 3,50 | 3,00 | 3,50 | 3,00 | 3,00 |
| Mode | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Std. Deviation | ,922 | ,857 | ,850 | ,539 | ,924 |
| Variance | ,850 | ,735 | ,722 | ,291 | ,853 |

| | | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της επιχείρησης. |
|----------------|---------|--|---|---|---|--|
| N | Valid | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| | Missing | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Mean | | 3,56 | 2,94 | 3,00 | 3,22 | 3,22 |
| Median | | 3,50 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Mode | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Std. Deviation | | ,922 | ,873 | ,907 | ,647 | ,647 |
| Variance | | ,850 | ,761 | ,824 | ,418 | ,418 |

| | | | | | | |
|----------------|---------|---|---|--|---|---|
| | | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές | Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας. | Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2009. | Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2010. |
| N | Valid | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| | Missing | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Mean | | 3,11 | 3,39 | 3,11 | ,0689 | ,0822 |
| Median | | 3,00 | 3,50 | 3,00 | ,0300 | ,0400 |
| Mode | | 3 | 4 | 3 | ,00 | ,10 |
| Std. Deviation | | ,758 | ,698 | 1,079 | ,12004 | ,13757 |
| Variance | | ,575 | ,487 | 1,163 | ,014 | ,019 |

| | | | |
|----------------|---------|---|---|
| | | Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2011. | Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην αύξηση των πωλήσεων. |
| N | Valid | 18 | 18 |
| | Missing | 4 | 4 |
| Mean | | ,0889 | 3,28 |
| Median | | ,0500 | 4,00 |
| Mode | | ,10 | 4 |
| Std. Deviation | | ,12966 | 1,127 |
| Variance | | ,017 | 1,271 |

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

Αποστολή ερωτηματολογίου

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1η αποστολή | 11 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| 2η αποστολή | 4 | 18,2 | 18,2 | 68,2 |
| 3η αποστολή | 7 | 31,8 | 31,8 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ αναφέρετε τα έτη λειτουργίας της επιχείρησή σας.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Έως 2 | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| 2-5 | 1 | 4,5 | 4,5 | 9,1 |
| 6-10 | 1 | 4,5 | 4,5 | 13,6 |
| Περισσότερα από 10 | 19 | 86,4 | 86,4 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ αναφέρετε τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησής σας.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Έως 10 | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| 11-50 | 7 | 31,8 | 31,8 | 40,9 |
| 51-250 | 8 | 36,4 | 36,4 | 77,3 |
| Περισσότεροι από 250 | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ αναφέρετε την τάξη μεγέθους του κύκλου εργασιών της επιχείρησής σας την τελευταία χρήση.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Έως 250 εκατ. € | 17 | 77,3 | 77,3 | 77,3 |
| 251-500 εκατ. € | 2 | 9,1 | 9,1 | 86,4 |
| 501 εκατ. € - 1 δις € | 2 | 9,1 | 9,1 | 95,5 |
| Περισσότεροι από 1 δις € | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ προσδιορίστε τι ποσοστό των πωλήσεών σας έγινε μέσω

Διαδικτύου το τελευταίο έτος (2011).

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 0% | 14 | 63,6 | 63,6 | 63,6 |
| Valid 1-10% | 7 | 31,8 | 31,8 | 95,5 |
| Valid 11-20% | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Σε ποια κατηγορία ανήκει η επιχείρησή σας;

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid B2B (Business to Business) | 11 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| Valid B2C (Business to Consumer) | 11 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Πώς θα χαρακτηρίζατε την επιχείρησή σας;

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Παραδοσιακή | 19 | 86,4 | 86,4 | 86,4 |
| Valid Διαδικτυακή και παραδοσιακή (click-) | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ προσδιορίστε ποια στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί η επιχείρησή σας.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Valid Στρατηγική Διαφοροποίησης | 14 | 63,6 | 63,6 | 68,2 |
| Valid Στρατηγική Εστίασης με βάση το κόστος | 3 | 13,6 | 13,6 | 81,8 |
| Valid Στρατηγική Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων τεχνολογιών.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Λίγο | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| Μέτρια | 11 | 50,0 | 50,0 | 68,2 |
| Valid Πολύ | 6 | 27,3 | 27,3 | 95,5 |
| Πάρα Πολύ | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες για την εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 13,6 | 18,2 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 40,9 | 59,1 |
| Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 27,3 | 86,4 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο οι βασικοί ανταγωνιστές της χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για να υποστηρίξουν αντίστοιχες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Διαφωνώ | 1 | 4,5 | 4,5 | 9,1 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 36,4 | 45,5 |
| Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 36,4 | 81,8 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Έχει αναπτύξει εφαρμογές Η.Ε.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Ναι | 8 | 36,4 | 36,4 | 36,4 |
| Valid Όχι | 14 | 63,6 | 63,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Συμμετέχει σε εφαρμογές Η.Ε. (B2B sites, marketplaces, κλπ.)

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Ναι | 7 | 31,8 | 31,8 | 31,8 |
| Valid Όχι | 15 | 68,2 | 68,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Σχεδιάζει να αναπτύξει στο άμεσο μέλλον.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Ναι | 9 | 40,9 | 40,9 | 40,9 |
| Valid Όχι | 13 | 59,1 | 59,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Δεν έχει και ούτε σχεδιάζει να αναπτύξει.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Ναι | 7 | 31,8 | 31,8 | 31,8 |
| Valid Όχι | 15 | 68,2 | 68,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Ναι, έχει ξεχωριστό Τμήμα | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Valid Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Πωλήσεων | 6 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| Valid Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση IT/IS | 5 | 22,7 | 22,7 | 59,1 |

| | | | | |
|--|----|-------|-------|-------|
| Όχι, η διαχείριση του Η.Ε. διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις | 9 | 40,9 | 40,9 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Εισαγωγή σε νέες αγορές / απόκτηση νέων πελατών

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 31,8 | 45,5 |
| Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 40,9 | 86,4 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 18,2 | 22,7 |
| Συμφωνώ | 14 | 63,6 | 63,6 | 86,4 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Αποτελεί πολιτική της μητρικής επιχείρησης

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 18,2 | 31,8 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 36,4 | 68,2 |
| Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 18,2 | 86,4 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Διατήρηση προνομιακής / ανταγωνιστικής θέσης

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Διαφωνώ | 1 | 4,5 | 4,5 | 9,1 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε | 10 | 45,5 | 45,5 | 54,5 |
| Valid Συμφωνώ | | | | |
| Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 36,4 | 90,9 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Ευέλικτη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε | 6 | 27,3 | 27,3 | 36,4 |
| Valid Συμφωνώ | | | | |
| Συμφωνώ | 10 | 45,5 | 45,5 | 81,8 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Επιβολή από επιχειρηματικό εταίρο

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 6 | 27,3 | 27,3 | 27,3 |
| Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 18,2 | 45,5 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε | 9 | 40,9 | 40,9 | 86,4 |
| Valid Συμφωνώ | | | | |
| Συμφωνώ | 2 | 9,1 | 9,1 | 95,5 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Διαφοροποίηση υπηρεσιών / προϊόντων

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε | 10 | 45,5 | 45,5 | 68,2 |
| Valid Συμφωνώ | | | | |
| Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 27,3 | 95,5 |

| | | | | |
|-----------------|----|-------|-------|-------|
| Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ προσδιορίστε που πιστεύετε ότι θα πρέπει η επιχείρησή σας να εστιάσει την προσοχή της για να αποκτήσει, αλλά και για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Στο Διαδίκτυο, ανασχεδιάζοντας τις στρατηγικές και τις διαδικασίες σας. | 6 | 27,3 | 27,3 | 27,3 |
| Valid Στους παραδοσιακούς τρόπους ανταγωνισμού, και απλά να χρησιμοποιήσετε ορισμένες μόνο υπηρεσίες του Διαδικτύου. | 16 | 72,7 | 72,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Η.Ε. υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Καθόλου | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| Valid Λίγο | 5 | 22,7 | 22,7 | 40,9 |
| Valid Μέτρια | 11 | 50,0 | 50,0 | 90,9 |
| Valid Πολύ | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2009.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ,00 | 11 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| Valid ,01 | 6 | 27,3 | 27,3 | 77,3 |
| Valid ,05 | 2 | 9,1 | 9,1 | 86,4 |
| Valid ,10 | 2 | 9,1 | 9,1 | 95,5 |
| Valid ,20 | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής
 Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2010.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| ,00 | 9 | 40,9 | 40,9 | 40,9 |
| ,01 | 5 | 22,7 | 22,7 | 63,6 |
| ,02 | 1 | 4,5 | 4,5 | 68,2 |
| ,03 | 1 | 4,5 | 4,5 | 72,7 |
| Valid ,05 | 2 | 9,1 | 9,1 | 81,8 |
| ,07 | 1 | 4,5 | 4,5 | 86,4 |
| ,10 | 2 | 9,1 | 9,1 | 95,5 |
| ,15 | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής
 Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2011.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| ,00 | 8 | 36,4 | 36,4 | 36,4 |
| ,01 | 3 | 13,6 | 13,6 | 50,0 |
| ,02 | 1 | 4,5 | 4,5 | 54,5 |
| ,03 | 1 | 4,5 | 4,5 | 59,1 |
| Valid ,05 | 5 | 22,7 | 22,7 | 81,8 |
| ,09 | 1 | 4,5 | 4,5 | 86,4 |
| ,10 | 2 | 9,1 | 9,1 | 95,5 |
| ,15 | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Η.Ε. στην
 αύξηση των πωλήσεων.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Καθόλου | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| Λίγο | 4 | 18,2 | 18,2 | 40,9 |
| Valid Μέτρια | 10 | 45,5 | 45,5 | 86,4 |
| Πολύ | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

**Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά συλλογή
δεδομένων που αφορούν τον πελάτη.**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Λίγο | 3 | 13,6 | 13,6 | 13,6 |
| Μέτρια | 6 | 27,3 | 27,3 | 40,9 |
| Valid Πολύ | 9 | 40,9 | 40,9 | 81,8 |
| Πάρα Πολύ | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

**Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά επεξεργασία
δεδομένων.**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Λίγο | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Μέτρια | 7 | 31,8 | 31,8 | 40,9 |
| Valid Πολύ | 10 | 45,5 | 45,5 | 86,4 |
| Πάρα Πολύ | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

**Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά κατηγοριοποίηση
πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση.**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Λίγο | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Μέτρια | 5 | 22,7 | 22,7 | 31,8 |
| Valid Πολύ | 10 | 45,5 | 45,5 | 77,3 |
| Πάρα Πολύ | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

**Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά ανάπτυξη
επικοινωνίας με τους πελάτες.**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Μέτρια | 6 | 27,3 | 27,3 | 27,3 |
| Valid Πολύ | 12 | 54,5 | 54,5 | 81,8 |
| Πάρα Πολύ | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

**Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά παροχή
εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες.**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Καθόλου | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Λίγο | 3 | 13,6 | 13,6 | 18,2 |
| Μέτρια | 7 | 31,8 | 31,8 | 50,0 |
| Πολύ | 10 | 45,5 | 45,5 | 95,5 |
| Πάρα Πολύ | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

**Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η προσωπική επαφή για τις παραπάνω
ενέργειες.**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Μέτρια | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Πολύ | 10 | 45,5 | 45,5 | 54,5 |
| Πάρα Πολύ | 10 | 45,5 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

**Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η τηλεφωνική επικοινωνία για τις
παραπάνω ενέργειες.**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Μέτρια | 5 | 22,7 | 22,7 | 22,7 |
| Πολύ | 9 | 40,9 | 40,9 | 63,6 |
| Πάρα Πολύ | 8 | 36,4 | 36,4 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται χειρόγραφα για τις παραπάνω ενέργειες.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Λίγο | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Μέτρια | 11 | 50,0 | 50,0 | 59,1 |
| Πολύ | 8 | 36,4 | 36,4 | 95,5 |
| Πάρα Πολύ | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται τα Excel – Access για τις παραπάνω ενέργειες.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Καθόλου | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Λίγο | 2 | 9,1 | 9,1 | 18,2 |
| Μέτρια | 8 | 36,4 | 36,4 | 54,5 |
| Πολύ | 6 | 27,3 | 27,3 | 81,8 |
| Πάρα Πολύ | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται συστήματα μηχανογραφημένης λογιστικής για τις παραπάνω ενέργειες.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Καθόλου | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Μέτρια | 5 | 22,7 | 22,7 | 27,3 |
| Πολύ | 11 | 50,0 | 50,0 | 77,3 |
| Πάρα Πολύ | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατών για τις παραπάνω ενέργειες.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Καθόλου | 2 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| Λίγο | 1 | 4,5 | 4,5 | 13,6 |
| Μέτρια | 7 | 31,8 | 31,8 | 45,5 |
| Πολύ | 8 | 36,4 | 36,4 | 81,8 |
| Πάρα Πολύ | 4 | 18,2 | 18,2 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται το διαδίκτυο για τις παραπάνω ενέργειες.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Καθόλου | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Λίγο | 6 | 27,3 | 27,3 | 31,8 |
| Μέτρια | 6 | 27,3 | 27,3 | 59,1 |

| | | | | |
|-----------|----|-------|-------|-------|
| Πολύ | 6 | 27,3 | 27,3 | 86,4 |
| Πάρα Πολύ | 3 | 13,6 | 13,6 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα).

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Πωλήσεων. | 10 | 45,5 | 45,5 | 45,5 |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ. | 3 | 13,6 | 13,6 | 59,1 |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση IT/IS. | 1 | 4,5 | 4,5 | 63,6 |
| Όχι, ανήκει στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών. | 3 | 13,6 | 13,6 | 77,3 |
| Όχι, η διαχείριση του CRM διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις. | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM).

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid < 1 έτος | 4 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| 1-2 έτη | 3 | 13,6 | 13,6 | 31,8 |
| 2-3 έτη | 3 | 13,6 | 13,6 | 45,5 |
| 3-4 έτη | 1 | 4,5 | 4,5 | 50,0 |
| > από 4 έτη | 11 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας Διαδικτυακό CRM.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid < 1 έτος | 13 | 59,1 | 59,1 | 59,1 |
| 1-2 έτη | 4 | 18,2 | 18,2 | 77,3 |
| 2-3 έτη | 2 | 9,1 | 9,1 | 86,4 |
| 3-4 έτη | 1 | 4,5 | 4,5 | 90,9 |

| | | | | |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| > από 4 έτη | 2 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας εξειδικευμένα

Πληροφοριακά Συστήματα.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| < 1 έτος | 7 | 31,8 | 31,8 | 31,8 |
| 1-2 έτη | 3 | 13,6 | 13,6 | 45,5 |
| 2-3 έτη | 4 | 18,2 | 18,2 | 63,6 |
| 3-4 έτη | 2 | 9,1 | 9,1 | 72,7 |
| > από 4 έτη | 6 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 13,6 | 18,2 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 22,7 | 40,9 |
| Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 36,4 | 77,3 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 5 | 22,7 | 22,7 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 18,2 | 22,7 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 31,8 | 54,5 |
| Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 40,9 | 95,5 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 4,5 | 100,0 |
| Total | 22 | 100,0 | 100,0 | |

Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ναι | 14 | 63,6 | 70,0 | 70,0 |
| | Όχι | 6 | 27,3 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Συλλέγει η επιχείρησή σας δεδομένα που δίνουν οι πελάτες σας (π.χ. on-line ερωτηματολόγια);

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ναι | 8 | 36,4 | 40,0 | 40,0 |
| | Όχι | 12 | 54,5 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Συλλέγει η επιχείρησή σας έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies);

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ναι | 6 | 27,3 | 30,0 | 30,0 |
| | Όχι | 14 | 63,6 | 70,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Γίνεται από την επιχείρησή σας προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά;

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ναι | 17 | 77,3 | 85,0 | 85,0 |
| | Όχι | 3 | 13,6 | 15,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Έχει η επιχείρησή σας σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών;

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ναι | 10 | 45,5 | 50,0 |
| | Όχι | 10 | 45,5 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα).

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 14 | 63,6 | 70,0 |
| | Μέτρια | 5 | 22,7 | 95,0 |
| | Πολύ | 1 | 4,5 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) (π.χ. προγράμματα πιστότητας, κουπόνια, κάρτες πελατών).

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 4 | 18,2 | 20,0 |
| | Λίγο | 6 | 27,3 | 50,0 |
| | Μέτρια | 5 | 22,7 | 75,0 |
| | Πολύ | 3 | 13,6 | 90,0 |
| | Πάρα Πολύ | 2 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 4 | 18,2 | 20,0 |

| | | | | | |
|---------|-----------|----|-------|-------|-------|
| | Λίγο | 5 | 22,7 | 25,0 | 45,0 |
| | Μέτρια | 8 | 36,4 | 40,0 | 85,0 |
| | Πολύ | 2 | 9,1 | 10,0 | 95,0 |
| | Πάρα Πολύ | 1 | 4,5 | 5,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών newsletter, on-line περιοδικών.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Καθόλου | 10 | 45,5 | 50,0 | 50,0 |
| | Λίγο | 2 | 9,1 | 10,0 | 60,0 |
| Valid | Μέτρια | 4 | 18,2 | 20,0 | 80,0 |
| | Πολύ | 4 | 18,2 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Καθόλου | 7 | 31,8 | 35,0 | 35,0 |
| | Λίγο | 4 | 18,2 | 20,0 | 55,0 |
| Valid | Μέτρια | 7 | 31,8 | 35,0 | 90,0 |
| | Πολύ | 2 | 9,1 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε διαχείριση καταγγελιών / παραπόνων.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Λίγο | 2 | 9,1 | 10,0 | 10,0 |
| Valid | Μέτρια | 3 | 13,6 | 15,0 | 25,0 |
| | Πολύ | 9 | 40,9 | 45,0 | 70,0 |

| | | | | | |
|---------|-----------|----|-------|-------|-------|
| | Πάρα Πολύ | 6 | 27,3 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (λογισμικό) είναι δύσκολη διαδικασία.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 10,0 | 10,0 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 40,0 | 50,0 |
| Valid | Συμφωνώ | 10 | 45,5 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα λογισμικά CRM της αγοράς δεν είναι επαρκή.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 20,0 | 20,0 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 10 | 45,5 | 50,0 | 70,0 |
| Valid | Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 30,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 10,0 | 10,0 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 35,0 | 45,0 |
| Valid | Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 45,0 | 90,0 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 9,1 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 45,0 |
| | Συμφωνώ | 11 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 15,0 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 45,0 |
| | Συμφωνώ | 10 | 45,5 | 50,0 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 6 | 27,3 | 30,0 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 11 | 50,0 | 85,0 |
| | Συμφωνώ | 2 | 9,1 | 10,0 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 1 | 4,5 | 5,0 | 5,0 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 35,0 | 40,0 |
| Valid Συμφωνώ | 10 | 45,5 | 50,0 | 90,0 |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 9,1 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing System | 2 | 9,1 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανεμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μία ενιαία άποψη για τον πελάτη.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,0 | 5,0 |
| Valid Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 10,0 | 15,0 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 12 | 54,5 | 60,0 | 75,0 |
| Valid Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing System | 2 | 9,1 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 20,0 | 20,0 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 11 | 50,0 | 55,0 | 75,0 |
| Valid Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing System | 2 | 9,1 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 20,0 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 12 | 54,5 | 60,0 |
| | Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 20,0 |
| | Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 20,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Η κουλτούρα της επιχείρησης δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ Απόλυτα | 3 | 13,6 | 15,0 |
| | Διαφωνώ | 6 | 27,3 | 30,0 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 35,0 |
| | Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 20,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,0 |
| | Διαφωνώ | 6 | 27,3 | 30,0 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 40,0 |
| | Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 20,0 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 |
| Missing | System | 2 | 9,1 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,0 | 5,0 |
| Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 20,0 | 25,0 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 12 | 54,5 | 60,0 | 85,0 |
| Συμφωνώ | 2 | 9,1 | 10,0 | 95,0 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing System | 2 | 9,1 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,0 | 5,0 |
| Διαφωνώ | 8 | 36,4 | 40,0 | 45,0 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 30,0 | 75,0 |
| Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 25,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing System | 2 | 9,1 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 5 | 22,7 | 25,0 | 25,0 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 11 | 50,0 | 55,0 | 80,0 |
| Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing System | 2 | 9,1 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|---------|-----------------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,0 | 5,0 |
| | Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 10,0 | 15,0 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 14 | 63,6 | 70,0 | 85,0 |
| | Συμφωνώ | 3 | 13,6 | 15,0 | 100,0 |
| | Total | 20 | 90,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 9,1 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την επίτευξη οικονομικών στόχων;

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|---------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Λίγο Σημαντικό | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Μέτρια Σημαντικό | 4 | 18,2 | 22,2 | 33,3 |
| | Πολύ Σημαντικό | 11 | 50,0 | 61,1 | 94,4 |
| | Πάρα Πολύ Σημαντικό | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες;

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|---------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Μέτρια Σημαντικό | 9 | 40,9 | 50,0 | 50,0 |
| | Πολύ Σημαντικό | 8 | 36,4 | 44,4 | 94,4 |
| | Πάρα Πολύ Σημαντικό | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών;

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|---------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Λίγο Σημαντικό | 1 | 4,5 | 5,6 | 5,6 |
| | Μέτρια Σημαντικό | 5 | 22,7 | 27,8 | 33,3 |
| | Πολύ Σημαντικό | 10 | 45,5 | 55,6 | 88,9 |
| | Πάρα Πολύ Σημαντικό | 2 | 9,1 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχή βελτίωση των προϊόντων / υπηρεσιών;

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|---------|---------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Λίγο Σημαντικό | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Μέτρια Σημαντικό | 5 | 22,7 | 27,8 | 38,9 |
| | Πολύ Σημαντικό | 8 | 36,4 | 44,4 | 83,3 |
| | Πάρα Πολύ Σημαντικό | 3 | 13,6 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης έχουν μειωθεί.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
|---------|-----------------------------|---------|---------------|--------------------|-------|
| Valid | Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 22,2 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 50,0 | 72,2 |
| | Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Τα έξοδα προώθησης (διαφήμισης, διανομής, κλπ) έχουν μειωθεί.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 5,6 |
| Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 16,7 | 22,2 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 50,0 | 72,2 |
| Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Τα έξοδα συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, τηλεφωνικό κέντρο, κλπ.) έχουν μειωθεί.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 5,6 |
| Διαφωνώ | 1 | 4,5 | 5,6 | 11,1 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 11 | 50,0 | 61,1 | 72,2 |
| Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 94,4 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 22,2 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 50,0 | 72,2 |
| Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην επιχείρηση έχει αυξηθεί.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 22,2 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 50,0 | 72,2 |
| Valid Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 22,2 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 10 | 45,5 | 55,6 | 77,8 |
| Valid Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 44,4 | 55,6 |
| Valid Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 88,9 |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 9,1 | 11,1 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων ή / και προϊόντων έχει αυξηθεί.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 5,6 |
| Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 27,8 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 38,9 | 66,7 |
| Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 50,0 | 61,1 |
| Valid Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 94,4 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι σχετικές με το CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 11 | 50,0 | 61,1 | 72,2 |
| Valid Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 94,4 |
| Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 16,7 | 16,7 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 11 | 50,0 | 61,1 | 77,8 |
| Valid Συμφωνώ | 3 | 13,6 | 16,7 | 94,4 |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι υπηρεσίες πριν από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 27,8 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 61,1 |
| Valid Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 88,9 |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 9,1 | 11,1 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 22,2 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 44,4 |
| Valid Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 50,0 | 94,4 |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | 1 | 4,5 | 5,6 | 5,6 |
| | 4 | 18,2 | 22,2 | 27,8 |
| | 9 | 40,9 | 50,0 | 77,8 |
| Valid | 3 | 13,6 | 16,7 | 94,4 |
| | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | 1 | 4,5 | 5,6 | 5,6 |
| | 3 | 13,6 | 16,7 | 22,2 |
| | 9 | 40,9 | 50,0 | 72,2 |
| Valid | 4 | 18,2 | 22,2 | 94,4 |
| | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | 4 | 18,2 | 22,2 | 22,2 |
| | 9 | 40,9 | 50,0 | 72,2 |
| Valid | 4 | 18,2 | 22,2 | 94,4 |
| | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| | 18 | 81,8 | 100,0 | |

| | | | | |
|---------|--------|----|-------|--|
| Missing | System | 4 | 18,2 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 27,8 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 61,1 |
| | Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 88,9 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 9,1 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 16,7 | 16,7 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 50,0 |
| | Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 38,9 | 88,9 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 2 | 9,1 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 22,2 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 44,4 | 66,7 |
| | Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 94,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |

| | | | | |
|---------|--------|----|-------|--|
| Missing | System | 4 | 18,2 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 16,7 | 16,7 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 50,0 |
| | Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 44,4 | 94,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 13 | 59,1 | 72,2 | 83,3 |
| | Συμφωνώ | 3 | 13,6 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 8 | 36,4 | 44,4 | 55,6 |
| | Συμφωνώ | 5 | 22,7 | 27,8 | 83,3 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 13,6 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |

| | | | |
|-------|----|-------|--|
| Total | 22 | 100,0 | |
|-------|----|-------|--|

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 38,9 | 50,0 |
| Valid Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 83,3 |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα | 3 | 13,6 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 5,6 |
| Valid Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 16,7 | 22,2 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 11 | 50,0 | 61,1 | 83,3 |
| Valid Συμφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 94,4 |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 5,6 |
| Valid Διαφωνώ | 4 | 18,2 | 22,2 | 27,8 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 38,9 | 66,7 |
| Valid Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |

| | | | | |
|---------|--------|----|-------|--|
| Missing | System | 4 | 18,2 | |
| Total | | 22 | 100,0 | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 10 | 45,5 | 55,6 | 66,7 |
| | Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της επιχείρησης.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 10 | 45,5 | 55,6 | 66,7 |
| | Συμφωνώ | 6 | 27,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |
| Total | | 22 | 100,0 | | |

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Διαφωνώ | 3 | 13,6 | 16,7 | 16,7 |
| | Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 11 | 50,0 | 61,1 | 77,8 |
| | Συμφωνώ | 3 | 13,6 | 16,7 | 94,4 |
| | Συμφωνώ απόλυτα | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing | System | 4 | 18,2 | | |

| | | | |
|-------|----|-------|--|
| Total | 22 | 100,0 | |
|-------|----|-------|--|

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Διαφωνώ | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| Valid Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ | 7 | 31,8 | 38,9 | 50,0 |
| Valid Συμφωνώ | 9 | 40,9 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Καθόλου | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| Valid Λίγο | 1 | 4,5 | 5,6 | 16,7 |
| Valid Μέτρια | 10 | 45,5 | 55,6 | 72,2 |
| Valid Πολύ | 3 | 13,6 | 16,7 | 88,9 |
| Valid Πάρα Πολύ | 2 | 9,1 | 11,1 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2009.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ,00 | 5 | 22,7 | 27,8 | 27,8 |
| Valid ,01 | 4 | 18,2 | 22,2 | 50,0 |
| Valid ,05 | 4 | 18,2 | 22,2 | 72,2 |
| Valid ,10 | 3 | 13,6 | 16,7 | 88,9 |
| Valid ,20 | 1 | 4,5 | 5,6 | 94,4 |
| Valid ,50 | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |

| | | | |
|----------------|----|-------|-------|
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 |
| Missing System | 4 | 18,2 | |
| Total | 22 | 100,0 | |

Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2010.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ,00 | 3 | 13,6 | 16,7 | 16,7 |
| ,01 | 3 | 13,6 | 16,7 | 33,3 |
| ,02 | 2 | 9,1 | 11,1 | 44,4 |
| ,03 | 1 | 4,5 | 5,6 | 50,0 |
| ,05 | 1 | 4,5 | 5,6 | 55,6 |
| ,08 | 1 | 4,5 | 5,6 | 61,1 |
| ,10 | 5 | 22,7 | 27,8 | 88,9 |
| ,15 | 1 | 4,5 | 5,6 | 94,4 |
| ,60 | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2011.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ,00 | 3 | 13,6 | 16,7 | 16,7 |
| ,01 | 3 | 13,6 | 16,7 | 33,3 |
| ,02 | 2 | 9,1 | 11,1 | 44,4 |
| ,05 | 2 | 9,1 | 11,1 | 55,6 |
| ,10 | 4 | 18,2 | 22,2 | 77,8 |
| ,13 | 1 | 4,5 | 5,6 | 83,3 |
| ,15 | 1 | 4,5 | 5,6 | 88,9 |
| ,20 | 1 | 4,5 | 5,6 | 94,4 |
| ,55 | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην αύξηση των πωλήσεων.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Καθόλου | 2 | 9,1 | 11,1 | 11,1 |
| Λίγο | 2 | 9,1 | 11,1 | 22,2 |
| Μέτρια | 4 | 18,2 | 22,2 | 44,4 |
| Πολύ | 9 | 40,9 | 50,0 | 94,4 |
| Πάρα Πολύ | 1 | 4,5 | 5,6 | 100,0 |
| Total | 18 | 81,8 | 100,0 | |
| Missing System | 4 | 18,2 | | |
| Total | 22 | 100,0 | | |

Kruskal-Wallis Test

Test Statistics^{a,b}

| | Παρακαλώ αναφέρετε τα έτη λειτουργίας της επιχείρησή σας. | Παρακαλώ αναφέρετε τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησής σας. | Παρακαλώ αναφέρετε την τάξη μεγέθους του κύκλου εργασιών της επιχείρησής σας την τελευταία χρήση. | Παρακαλώ προσδιορίστε τι ποσοστό των πωλήσεών σας έγινε μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος (2011). |
|-------------|---|--|---|---|
| Chi-Square | 2,340 | 4,204 | 2,202 | 2,620 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,310 | ,122 | ,333 | ,270 |

Test Statistics^{a,b}

| | Σε ποια κατηγορία ανήκει η επιχείρησή σας; | Πώς θα χαρακτηρίζατε την επιχείρησή σας; | Παρακαλώ προσδιορίστε ποια στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί η επιχείρησή σας. | Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων τεχνολογιών. |
|-------------|--|--|--|--|
| Chi-Square | 4,351 | ,789 | 1,676 | 4,772 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,114 | ,674 | ,433 | ,092 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|---|---|-------------------------------|--|
| | Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες για την εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. | Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο οι βασικοί ανταγωνιστές της χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για να υποστηρίξουν αντίστοιχες επιχειρηματικές δραστηριότητες. | Έχει αναπτύξει εφαρμογές Η.Ε. | Συμμετέχει σε εφαρμογές Η.Ε. (B2B sites, marketplaces, κλπ.) |
| Chi-Square | 2,880 | 5,260 | ,335 | 2,257 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,237 | ,072 | ,846 | ,323 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|--|---|---|---|
| | Σχεδιάζει να αναπτύξει στο άμεσο μέλλον. | Δεν έχει και ούτε σχεδιάζει να αναπτύξει. | Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. | Εισαγωγή σε νέες αγορές / απόκτηση νέων πελατών |
| Chi-Square | 3,462 | ,214 | 2,316 | 1,648 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,177 | ,898 | ,314 | ,439 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|-----------------------------|--|--|--|
| | Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός | Αποτελεί πολιτική της μητρικής επιχείρησης | Διατήρηση προνομιακής / ανταγωνιστικής θέσης | Ευέλικτη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών |
| Chi-Square | 1,325 | 2,715 | ,529 | ,403 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,515 | ,257 | ,768 | ,818 |

Test Statistics^{a,b}

| | Επιβολή από επιχειρηματικό εταίρο | Διαφοροποίηση υπηρεσιών / προϊόντων | Παρακαλώ προσδιορίστε που πιστεύετε ότι θα πρέπει η επιχείρησή σας να εστιάσει την προσοχή της για να αποκτήσει, αλλά και για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. | Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Η.Ε. υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας. |
|-------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---|---|
| Chi-Square | ,249 | ,444 | 1,875 | ,873 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,883 | ,801 | ,392 | ,646 |

Test Statistics^{a,b}

| | Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2009. | Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2010. | Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2011. | Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Η.Ε. στην αύξηση των πωλήσεων. |
|-------------|---|---|---|--|
| Chi-Square | ,489 | 1,819 | 2,925 | 2,051 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,783 | ,403 | ,232 | ,359 |

Test Statistics^{a,b}

| | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη. | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά επεξεργασία δεδομένων. | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση. | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες. |
|-------------|---|--|--|--|
| Chi-Square | ,606 | ,692 | 1,394 | ,515 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,738 | ,707 | ,498 | ,773 |

Test Statistics^{a,b}

| | Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η προσωπική επαφή για τις παραπάνω ενέργειες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η τηλεφωνική επικοινωνία για τις παραπάνω ενέργειες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται χειρόγραφα για τις παραπάνω ενέργειες. |
|-------------|--|---|--|---|
| Chi-Square | ,432 | ,629 | ,077 | 2,051 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,806 | ,730 | ,962 | ,359 |

Test Statistics^{a,b}

| | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται τα Excel – Access για τις παραπάνω ενέργειες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται συστήματα μηχανογραφημένης λογιστικής για τις παραπάνω ενέργειες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατών για τις παραπάνω ενέργειες. | Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται το διαδίκτυο για τις παραπάνω ενέργειες. |
|-------------|--|--|---|--|
| Chi-Square | 3,665 | ,328 | 3,009 | 2,205 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,160 | ,849 | ,222 | ,332 |

Test Statistics^{a,b}

| | Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα). | Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM). | Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας Διαδικτυακό CRM. | Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα. |
|-------------|---|---|--|---|
| Chi-Square | 3,442 | ,487 | ,864 | 1,001 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,179 | ,784 | ,649 | ,606 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|--|---|--|---|
| | Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησής. | Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου. | Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας; | Συλλέγει η επιχείρησή σας δεδομένα που δίνουν οι πελάτες σας (π.χ. on-line ερωτηματολόγια); |
| Chi-Square | 3,449 | 2,473 | ,980 | ,594 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,178 | ,290 | ,613 | ,743 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|--|--|--|--|
| | Συλλέγει η επιχείρησή σας έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies); | Γίνεται από την επιχείρησή σας προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά; | Έχει η επιχείρησή σας σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών; | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα). |
| Chi-Square | 5,730 | ,869 | 5,320 | 2,145 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,057 | ,647 | ,070 | ,342 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|---|---|---|---|
| | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) (π.χ. προγράμματα πιστότητας, κουπόνια, κάρτες πελατών). | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής. | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών newsletter, on-line περιοδικών. | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες. |
| Chi-Square | 2,021 | 2,085 | ,678 | 1,469 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,364 | ,353 | ,712 | ,480 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|---|---|--|---|
| | Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε διαχείριση καταγγελιών / παραπόνων. | Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (λογισμικό) είναι δύσκολη διαδικασία. | Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα λογισμικά CRM της αγοράς δεν είναι επαρκή. | Η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος. |
| Chi-Square | 8,214 | 5,864 | 3,266 | 2,553 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,016 | ,053 | ,195 | ,279 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|--|---|---|---|
| | Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή. | Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση. | Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης. | Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις. |
| Chi-Square | 6,589 | 4,592 | ,403 | 1,109 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,037 | ,101 | ,817 | ,574 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|---|--|--|--|
| | Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανεμημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μία ενιαία άποψη για τον πελάτη. | Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη. | Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς. | Η κουλτούρα της επιχείρησης δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της. |
| Chi-Square | ,743 | 1,337 | 2,533 | ,196 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,690 | ,512 | ,282 | ,907 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|--|---|--|--|
| | Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη. | Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής. | Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς. | Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν. |
| Chi-Square | 2,535 | ,304 | 1,608 | ,915 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,282 | ,859 | ,448 | ,633 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|--|--|---|---|
| | Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών. | Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την επίτευξη οικονομικών στόχων; | Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες; | Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών; |
| Chi-Square | 1,256 | 2,560 | ,539 | 1,185 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,534 | ,278 | ,764 | ,553 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|--|--|--|---|
| | Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων / υπηρεσιών; | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης έχουν μειωθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Τα έξοδα προώθησης (διαφήμισης, διανομής, κλπ) έχουν μειωθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Τα έξοδα συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, τηλεφωνικό κέντρο, κλπ.) έχουν μειωθεί. |
| Chi-Square | 3,179 | ,503 | 2,808 | 3,148 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,204 | ,778 | ,246 | ,207 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|---|---|--|---|
| | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες έχουν αυξηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην επιχείρηση έχει αυξηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται. |
| Chi-Square | 1,084 | 1,084 | ,921 | ,402 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,582 | ,582 | ,631 | ,818 |

Test Statistics^{a,b}

| | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων ή / και προϊόντων έχει αυξηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι σχετικές με το CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM. |
|-------------|--|--|--|---|
| Chi-Square | 2,136 | 2,610 | ,668 | 1,032 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,344 | ,271 | ,716 | ,597 |

Test Statistics^{a,b}

| | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι υπηρεσίες πριν από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών. |
|-------------|---|--|---|---|
| Chi-Square | 5,469 | 3,950 | 1,492 | 3,279 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,065 | ,139 | ,474 | ,194 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|--|--|---|--|
| | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών. |
| Chi-Square | 1,443 | ,959 | 1,823 | ,228 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,486 | ,619 | ,402 | ,892 |

Test Statistics^{a,b}

| | | | | |
|-------------|---|--|---|--|
| | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών. |
| Chi-Square | 1,516 | ,157 | 1,365 | 1,305 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,468 | ,924 | ,505 | ,521 |

Test Statistics^{a,b}

| | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της επιχείρησης. |
|-------------|---|---|---|--|
| Chi-Square | ,127 | ,037 | 1,966 | 4,941 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,939 | ,982 | ,374 | ,085 |

Test Statistics^{a,b}

| | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές. | Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές. | Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας. | Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2009. |
|-------------|---|--|--|---|
| Chi-Square | 1,032 | 2,426 | ,176 | 2,387 |
| df | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,597 | ,297 | ,916 | ,303 |

Test Statistics^{a,b}

| | Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2010. | Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2011. | Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην αύξηση των πωλήσεων. |
|-------------|---|---|---|
| Chi-Square | ,587 | 1,816 | 1,459 |
| df | 2 | 2 | 2 |
| Asymp. Sig. | ,746 | ,403 | ,482 |

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Αποστολή ερωτηματολογίου

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Αποστολή ερωτηματολογίου | ,346 | 18 | ,000 | ,712 | 18 | ,000 |
| Παρακαλώ αναφέρετε τα έτη λειτουργίας της επιχείρησής σας. | ,488 | 18 | ,000 | ,469 | 18 | ,000 |
| Παρακαλώ αναφέρετε τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησής σας. | ,198 | 18 | ,059 | ,888 | 18 | ,036 |
| Παρακαλώ αναφέρετε την τάξη μεγέθους του κύκλου εργασιών της επιχείρησής σας την τελευταία χρήση. | ,494 | 18 | ,000 | ,466 | 18 | ,000 |
| Παρακαλώ προσδιορίστε τι ποσοστό των πωλήσεών σας έγινε μέσω Διαδικτύου το τελευταίο έτος (2011). | ,346 | 18 | ,000 | ,726 | 18 | ,000 |
| Σε ποια κατηγορία ανήκει η επιχείρησή σας; | ,363 | 18 | ,000 | ,638 | 18 | ,000 |
| Πώς θα χαρακτηρίζατε την επιχείρησή σας; | ,501 | 18 | ,000 | ,457 | 18 | ,000 |
| Παρακαλώ προσδιορίστε ποια στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί η επιχείρησή σας. | ,390 | 18 | ,000 | ,747 | 18 | ,000 |

| | | | | | | |
|---|------|----|-------|------|----|------|
| Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων τεχνολογιών. | ,275 | 18 | ,001 | ,869 | 18 | ,017 |
| Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες για την εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. | ,205 | 18 | ,045 | ,896 | 18 | ,049 |
| Η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό γνώσης του τρόπου με τον οποίο οι βασικοί ανταγωνιστές της χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες για να υποστηρίξουν αντίστοιχες επιχειρηματικές δραστηριότητες. | ,219 | 18 | ,023 | ,856 | 18 | ,011 |
| Έχει αναπτύξει εφαρμογές Η.Ε. | ,392 | 18 | ,000 | ,624 | 18 | ,000 |
| Συμμετέχει σε εφαρμογές Η.Ε. (B2B sites, marketplaces, κλπ.) | ,421 | 18 | ,000 | ,601 | 18 | ,000 |
| Σχεδιάζει να αναπτύξει στο άμεσο μέλλον. | ,363 | 18 | ,000 | ,638 | 18 | ,000 |
| Δεν έχει και ούτε σχεδιάζει να αναπτύξει. | ,392 | 18 | ,000 | ,624 | 18 | ,000 |
| Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. | ,261 | 18 | ,002 | ,822 | 18 | ,003 |
| Εισαγωγή σε νέες αγορές / απόκτηση νέων πελατών | ,220 | 18 | ,021 | ,891 | 18 | ,040 |
| Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός | ,371 | 18 | ,000 | ,780 | 18 | ,001 |
| Αποτελεί πολιτική της μητρικής επιχείρησης | ,167 | 18 | ,200* | ,915 | 18 | ,103 |
| Διατήρηση προνομιακής / ανταγωνιστικής θέσης | ,234 | 18 | ,010 | ,888 | 18 | ,035 |
| Ευέλικτη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών | ,225 | 18 | ,016 | ,886 | 18 | ,033 |
| Επιβολή από επιχειρηματικό εταίρο | ,194 | 18 | ,071 | ,872 | 18 | ,019 |

| | | | | | | |
|---|------|----|------|------|----|------|
| Διαφοροποίηση υπηρεσιών / προϊόντων | ,216 | 18 | ,026 | ,873 | 18 | ,020 |
| Παρακαλώ προσδιορίστε που πιστεύετε ότι θα πρέπει η επιχείρησή σας να εστιάσει την προσοχή της για να αποκτήσει, αλλά και για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. | ,449 | 18 | ,000 | ,566 | 18 | ,000 |
| Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Η.Ε. υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας. | ,331 | 18 | ,000 | ,826 | 18 | ,004 |
| Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2009. | ,372 | 18 | ,000 | ,639 | 18 | ,000 |
| Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2010. | ,261 | 18 | ,002 | ,781 | 18 | ,001 |
| Προσδιορίστε το ποσοστό επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Η.Ε. ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2011. | ,239 | 18 | ,008 | ,827 | 18 | ,004 |
| Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Η.Ε. στην αύξηση των πωλήσεων. | ,276 | 18 | ,001 | ,856 | 18 | ,011 |
| Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη. | ,238 | 18 | ,008 | ,877 | 18 | ,024 |
| Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά επεξεργασία δεδομένων. | ,254 | 18 | ,003 | ,884 | 18 | ,030 |

| | | | | | | |
|--|------|----|------|------|----|------|
| Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση. | ,260 | 18 | ,002 | ,875 | 18 | ,021 |
| Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες. | ,278 | 18 | ,001 | ,808 | 18 | ,002 |
| Βαθμός στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες. | ,254 | 18 | ,003 | ,877 | 18 | ,023 |
| Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η προσωπική επαφή για τις παραπάνω ενέργειες. | ,317 | 18 | ,000 | ,743 | 18 | ,000 |
| Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται η τηλεφωνική επικοινωνία για τις παραπάνω ενέργειες. | ,245 | 18 | ,006 | ,802 | 18 | ,002 |
| Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται χειρόγραφα για τις παραπάνω ενέργειες. | ,294 | 18 | ,000 | ,752 | 18 | ,000 |
| Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται τα Excel – Access για τις παραπάνω ενέργειες. | ,211 | 18 | ,033 | ,883 | 18 | ,030 |
| Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται συστήματα μηχανογραφημένης λογιστικής για τις παραπάνω ενέργειες. | ,265 | 18 | ,002 | ,828 | 18 | ,004 |
| Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατών για τις παραπάνω ενέργειες. | ,195 | 18 | ,070 | ,894 | 18 | ,045 |
| Βαθμός στον οποίο χρησιμοποιείται το διαδίκτυο για τις παραπάνω ενέργειες. | ,174 | 18 | ,153 | ,924 | 18 | ,153 |

| | | | | | | |
|--|------|----|------|------|----|------|
| Παρακαλώ προσδιορίστε κατά πόσο έχει η επιχείρησή σας εξειδικευμένο Τμήμα που να ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα). | ,249 | 18 | ,004 | ,767 | 18 | ,001 |
| Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM). | ,309 | 18 | ,000 | ,776 | 18 | ,001 |
| Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας Διαδικτυακό CRM. | ,276 | 18 | ,001 | ,763 | 18 | ,000 |
| Παρακαλώ αναφέρετε πόσο καιρό υλοποιεί η επιχείρησή σας εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα. | ,203 | 18 | ,047 | ,830 | 18 | ,004 |
| Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) είναι αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. | ,225 | 18 | ,016 | ,886 | 18 | ,033 |
| Στην επιχείρησή σας η στρατηγική που υποστηρίζει τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Στρατηγική CRM) αξιοποιεί τις δυνατότητες του Διαδικτύου. | ,269 | 18 | ,001 | ,855 | 18 | ,010 |
| Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας; | ,476 | 18 | ,000 | ,520 | 18 | ,000 |
| Συλλέγει η επιχείρησή σας δεδομένα που δίνουν οι πελάτες σας (π.χ. on-line ερωτηματολόγια); | ,363 | 18 | ,000 | ,638 | 18 | ,000 |
| Συλλέγει η επιχείρησή σας έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies); | ,421 | 18 | ,000 | ,601 | 18 | ,000 |

| | | | | | | |
|---|------|----|------|------|----|------|
| Γίνεται από την επιχείρησή σας προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά; | ,523 | 18 | ,000 | ,373 | 18 | ,000 |
| Έχει η επιχείρησή σας σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών; | ,334 | 18 | ,000 | ,642 | 18 | ,000 |
| Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα). | ,444 | 18 | ,000 | ,614 | 18 | ,000 |
| Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε συστήματα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) (π.χ. προγράμματα πιστότητας, κουπόνια, κάρτες πελατών). | ,217 | 18 | ,025 | ,907 | 18 | ,077 |
| Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής. | ,195 | 18 | ,070 | ,916 | 18 | ,110 |
| Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών newsletter, on-line περιοδικών. | ,308 | 18 | ,000 | ,764 | 18 | ,000 |
| Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες. | ,213 | 18 | ,030 | ,858 | 18 | ,011 |
| Προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείτε διαχείριση καταγγελιών / παραπόνων. | ,301 | 18 | ,000 | ,827 | 18 | ,004 |
| Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (λογισμικό) είναι δύσκολη διαδικασία. | ,309 | 18 | ,000 | ,764 | 18 | ,000 |
| Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα λογισμικά CRM της αγοράς δεν είναι επαρκή. | ,225 | 18 | ,017 | ,814 | 18 | ,002 |

| | | | | | | |
|---|------|----|------|------|----|------|
| Η ανάπτυξη λογισμικού CRM εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος. | ,287 | 18 | ,000 | ,867 | 18 | ,016 |
| Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής είναι δαπανηρή. | ,363 | 18 | ,000 | ,638 | 18 | ,000 |
| Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση. | ,297 | 18 | ,000 | ,844 | 18 | ,007 |
| Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης. | ,280 | 18 | ,001 | ,820 | 18 | ,003 |
| Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις. | ,311 | 18 | ,000 | ,847 | 18 | ,008 |
| Τα στοιχεία των πελατών είναι συνήθως κατανομημένα σε διάφορα πεδία, χωρίς να προσφέρουν μία ενιαία άποψη για τον πελάτη. | ,328 | 18 | ,000 | ,775 | 18 | ,001 |
| Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM είναι δύσκολη. | ,253 | 18 | ,003 | ,816 | 18 | ,003 |
| Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι επαρκείς. | ,278 | 18 | ,001 | ,808 | 18 | ,002 |
| Η κουλτούρα της επιχείρησης δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της. | ,202 | 18 | ,051 | ,886 | 18 | ,033 |
| Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι έντονη. | ,200 | 18 | ,055 | ,924 | 18 | ,154 |

| | | | | | | |
|--|------|----|------|------|----|------|
| <p>Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό είναι ελλιπής.</p> | ,308 | 18 | ,000 | ,850 | 18 | ,009 |
| <p>Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) δεν είναι επαρκείς.</p> | ,240 | 18 | ,007 | ,859 | 18 | ,012 |
| <p>Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι δύσκολο να μετρηθούν.</p> | ,253 | 18 | ,003 | ,816 | 18 | ,003 |
| <p>Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών.</p> | ,364 | 18 | ,000 | ,771 | 18 | ,001 |
| <p>Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την επίτευξη οικονομικών στόχων;</p> | ,358 | 18 | ,000 | ,792 | 18 | ,001 |
| <p>Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) τη δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες;</p> | ,317 | 18 | ,000 | ,743 | 18 | ,000 |
| <p>Πόσο σημαντική θεωρείτε για την αξιολόγηση της επίδοσης της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών;</p> | ,311 | 18 | ,000 | ,847 | 18 | ,008 |

| | | | | | | |
|--|------|----|------|------|----|------|
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην επιχείρηση έχει αυξηθεί.</p> | ,253 | 18 | ,003 | ,816 | 18 | ,003 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης έχει αυξηθεί.</p> | ,278 | 18 | ,001 | ,808 | 18 | ,002 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες συνεχώς βελτιώνονται και ανανεώνονται.</p> | ,254 | 18 | ,003 | ,882 | 18 | ,028 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων ή / και προϊόντων έχει αυξηθεί.</p> | ,222 | 18 | ,019 | ,860 | 18 | ,012 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει πιο πελατοκεντρική.</p> | ,279 | 18 | ,001 | ,863 | 18 | ,013 |

| | | | | | | |
|---|------|----|------|------|----|------|
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι σχετικές με το CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν μεγιστοποιηθεί.</p> | ,341 | 18 | ,000 | ,820 | 18 | ,003 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι οργανωσιακές διαδικασίες έχουν ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική CRM.</p> | ,336 | 18 | ,000 | ,818 | 18 | ,003 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι υπηρεσίες πριν από την πώληση που παρέχονται στους πελάτες έχουν ενισχυθεί.</p> | ,199 | 18 | ,058 | ,879 | 18 | ,025 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες μετά την αγοραστική διαδικασία.</p> | ,303 | 18 | ,000 | ,831 | 18 | ,004 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών.</p> | ,254 | 18 | ,003 | ,906 | 18 | ,072 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών.</p> | ,254 | 18 | ,003 | ,906 | 18 | ,072 |

| | | | | | | |
|---|------|----|------|------|----|------|
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν αυξηθεί οι ρυθμοί επαναγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης.</p> | ,275 | 18 | ,001 | ,864 | 18 | ,014 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η πιστότητα των πελατών της επιχείρησης.</p> | ,199 | 18 | ,058 | ,879 | 18 | ,025 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν δημιουργηθεί αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών.</p> | ,227 | 18 | ,015 | ,889 | 18 | ,037 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν δημιουργηθεί βάσεις δεδομένων για την ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων μάρκετινγκ και στρατηγικών για διαφορετικές ομάδες πελατών.</p> | ,244 | 18 | ,006 | ,877 | 18 | ,023 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη.</p> | ,264 | 18 | ,002 | ,864 | 18 | ,014 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί η συχνότητα συναλλαγών του πελάτη.</p> | ,374 | 18 | ,000 | ,717 | 18 | ,000 |

| | | | | | | |
|--|------|----|------|------|----|------|
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα έχει γίνει πιο γρήγορη και εύκολη.</p> | ,261 | 18 | ,002 | ,877 | 18 | ,024 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών.</p> | ,227 | 18 | ,015 | ,889 | 18 | ,037 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει μειωθεί ο αριθμός των πελατών που αποχωρούν από την επιχείρηση.</p> | ,308 | 18 | ,000 | ,850 | 18 | ,009 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχουν εφαρμοστεί μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών.</p> | ,222 | 18 | ,019 | ,860 | 18 | ,012 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση νέων τεχνολογιών στην επιχείρηση.</p> | ,301 | 18 | ,000 | ,786 | 18 | ,001 |

| | | | | | | |
|---|------|----|------|------|----|------|
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (website) της επιχείρησης.</p> | ,301 | 18 | ,000 | ,786 | 18 | ,001 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Έχει αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές.</p> | ,336 | 18 | ,000 | ,818 | 18 | ,003 |
| <p>Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) έχει ως όφελος ότι: Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται στην επιχείρηση έχουν γίνει ταχύτερες και πιο αποτελεσματικές.</p> | ,309 | 18 | ,000 | ,764 | 18 | ,000 |
| <p>Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) υποστηρίζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησής σας.</p> | ,292 | 18 | ,000 | ,862 | 18 | ,013 |
| <p>Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2009.</p> | ,287 | 18 | ,000 | ,595 | 18 | ,000 |

| | | | | | | |
|---|------|----|------|------|----|------|
| Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2010. | ,337 | 18 | ,000 | ,550 | 18 | ,000 |
| Παρακαλώ προσδιορίστε το ποσοστό των επενδύσεων στην ανάπτυξη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ως προς τις συνολικές επενδύσεις της επιχείρησης για το 2011. | ,246 | 18 | ,005 | ,653 | 18 | ,000 |
| Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμβάλει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην αύξηση των πωλήσεων. | ,295 | 18 | ,000 | ,839 | 18 | ,006 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction