



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
MBA-TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Διπλωματική Εργασία:

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ
ΜΕΣΩ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ**

ΔΙΑΜΑΝΤΗ ΕΛΕΝΗ (ΜΔΕ-ΟΠ/1212)

Πειραιάς, 2014

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω για το χρόνο και το ενδιαφέρον την καθηγήτρια του τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων Βικτώρια Πέκκα που με τη συνεργασία της, την καθοδήγηση της και τη στήριξη της, έκανε δυνατή την ολοκλήρωση της πρώτης μου μελέτης.

Θερμές ευχαριστίες, επίσης, απευθύνω στους γονείς μου για την αγάπη και τη στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια. Η ηθική και οικονομική υποστήριξη τους υπήρξε ζωτικής σημασίας για το ξεκίνημα και την ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Κεφάλαιο 1: Ανάλυση Κλάδου Καλλυντικών	8
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Ιστορική εξέλιξη	9
1.3 Θεσμικό πλαίσιο.....	13
1.4 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου.....	14
1.4.1 Δίκτυα διανομής – Προώθηση προϊόντων	16
1.4.2 Διαφημιστική δαπάνη.....	17
Πίνακας 1.1: Διαφημιστική δαπάνη καλλυντικών ανά διαφημιστικό μέσο (2004-2008)	18
1.4.3 Pest Analysis	20
1.5 Ανάλυση της ζήτησης καλλυντικών.....	23
1.5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση	25
1.6 Η αγορά καλλυντικών	28
1.7 Ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών.....	41
1.7.1 Παγκόσμια αγορά.....	53
1.8 Προοπτικές του κλάδου.....	55
1.8.1 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	56
1.8.2 Ανάλυση SWOT	60
1.8.3 Προοπτικές -Προβλήματα του κλάδου.....	61
Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου.....	64
Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)	67
2.1 Εισαγωγή	67
2.2 Ορισμός CRM.....	68
2.3 Βασικά στοιχεία της CRM	75
2.3.1. Συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη	75
2.3.2 Επεξεργασία πληροφοριών.....	77
2.3.3 Τμηματοποίηση πελατών.....	79
2.3.4 Επικοινωνία με τους πελάτες	80
2.3.5 Εξατομίκευση υπηρεσιών.....	81

2.4 Τύποι CRM	83
2.5 Ικανοποίηση πελατών και πιστότητα	85
2.6 CRM και μάρκετινγκ	89
2.7 Παράγοντες επιτυχίας της CRM	92
2.8 Οφέλη CRM	100
2.9 Συμπεράσματα	104
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου	106
Κεφάλαιο 3: Στρατηγική και CRM στον κλάδο των καλλυντικών.....	112
3.1 Εισαγωγή	112
3.2 Στρατηγική και CRM.....	113
3.3 Η CRM ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	118
3.3.1 CRM και απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	120
3.3.2 CRM και απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	121
3.3.3 CRM και διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	122
3.3.4 CRM και διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	123
3.3.5 CRM και ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	123
3.4 Συμπεράσματα	126
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	128
Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης της L' Oreal.....	131
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	136
Γενικά Συμπεράσματα.....	136
Βιβλιογραφία.....	139

Κατάλογος Πινάκων:

Πίνακας 1.1: Διαφημιστική δαπάνη καλλυντικών ανά διαφημιστικό μέσο (2004-2008).....	19
Πίνακας 1.2: Διαφημιστική δαπάνη καλλυντικών ανά βασική κατηγορία (2007-2008).....	20
Πίνακας 1.3: Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά φύλλο και ομάδες ηλικιών (2010).....	26-27
Πίνακας 1.4: Εγχώρια αγορά καλλυντικών (2004-2012).....	33-34
Πίνακας 1.5: Δείκτης συγκέντρωσης.....	34
Πίνακας 1.6: Μεριδία αγοράς (2011).....	35
Πίνακας 1.7: Εγχώρια αγορά καλλυντικών ανά βασική κατηγορία προϊόντων (2003-2012).....	37
Πίνακας 1.8: Εγχώρια αγορά καλλυντικών ανά κανάλι διανομής (2003-2012).....	40-41
Πίνακας 1.9: Η Ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών σε τιμές λιανικής (2006-2011).....	43-44
Πίνακας 1.10: Αξία αγοράς ανά χώρα (σε τιμές καταναλωτή δις ευρώ) και η μεταβολή τους 2011-2012.....	44-45
Πίνακας 1.11: Αριθμός μικρομεσαίων παραγωγικών επιχειρήσεων καλλυντικών σε χώρες της Ευρώπης (2012).....	47
Πίνακας 1.12: Κατά κεφαλήν πωλήσεις καλλυντικών σε χώρες της Ευρώπης (2012).....	48-49
Πίνακας 2.1: Μύθοι & Πραγματικότητα.....	74-75
Πίνακας 2.2: Οφέλη από τη συλλογή πληροφοριών που αφορούν τον πελάτη.....	77
Πίνακας 2.3: Διαφορές CRM – Μάρκετινγκ.....	91
Πίνακας 2.4: Παράγοντες επιτυχίας της CRM.....	98-100

Κατάλογος διαγραμμάτων:

Διάγραμμα 1.1: Διαφημιστική Δαπάνη Καλλυντικών (2011).....	19
Διάγραμμα 1.2: Προφίλ Έλληνα καταναλωτή.....	25
Διάγραμμα 1.3: Διάρθρωση της Παραγωγής Καλλυντικών (2011).....	29
Διάγραμμα 1.4: Διάρθρωση των εισαγωγών καλλυντικών (2011).....	30
Διάγραμμα 1.5.: Χώρες εισαγωγής καλλυντικών.....	31
Διάγραμμα 1.6: διαχρονική εξέλιξη εισαγωγών-εξαγωγών (2000-2011).....	32
Διάγραμμα 1.7: Διάρθρωση των εξαγωγών καλλυντικών (2011).....	32
Διάγραμμα 1.8: Διάρθρωση εγχώριας αγοράς καλλυντικών (2011).....	36
Διάγραμμα 1.9: Διάρθρωση της εγχώριας αγοράς καλλυντικών ανά κανάλι διανομής (2011).....	40
Διάγραμμα 1.10: Σύγκριση της αγοράς καλλυντικών 2012 Ευρώπη- Ε.Ε.- Η.Π.Α- Ιαπωνία (αξίες σε τιμές καταναλωτή δις ευρώ).....	42
Διάγραμμα 1.11: Ανάπτυξη Ευρωπαϊκής αγοράς (2009-2012).....	43
Διάγραμμα 1.12: Μεταβολή αγοράς ανά χώρα (2011-2012).....	46
Διάγραμμα 1.13: Ετήσια κατά κεφαλήν κατανάλωση καλλυντικών στην Ευρωπαϊκή αγορά (2012).....	50
Διάγραμμα 1.14: Εξαγωγές καλλυντικών των χωρών της Ε.Ε (σε τιμές λιανικής 2010).....	51
Διάγραμμα 1.15: Διάρθρωση Ευρωπαϊκής αγοράς ανά κατηγορία προϊόντος (2012).....	52
Διάγραμμα 1.16: Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	57
Διάγραμμα 1.17: Δυνάμεις και αδυναμίες του κλάδου.....	61
Διάγραμμα 2.1: Απεικόνιση ορισμών CRM.....	74
Διάγραμμα 2.2: CRM και πιστότητα πελατών.....	88-89
Διάγραμμα 2.3: Ιεραρχία CRM.....	90
Διάγραμμα 2.4: Παράγοντες επιτυχίας της CRM.....	93
Διάγραμμα 3.1: Τα επίπεδα στρατηγικής.....	115
Διάγραμμα 3.2: Ο ρόλος της CRM για να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	126

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία μελετώνται έννοιες γνωστές στον επιχειρηματικό κόσμο, άλλες πιο καινούργιες και άλλες παλαιότερες όπου ακόμα μέχρι και σήμερα δεν έχουν ένα σαφή ορισμό, καθώς οι ερευνητές έχουν διάφορες απόψεις.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση του κλάδου των καλλυντικών σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP Group 2012. Αν και τα καλλυντικά είναι καταναλωτικά αγαθά και πολλά από αυτά θεωρούνται είδη πρώτης ανάγκης, παρατηρείται μια κάμψη στον κλάδο των καλλυντικών, κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης που διανύουμε. Με τον όρο καλλυντικά εννοούμε τα προϊόντα που είναι υπεύθυνα για την αισθητική αποκατάσταση της εξωτερικής εμφάνισης του ατόμου. Στην παρούσα εργασία διερευνούνται τα προϊόντα περιποίησης δέρματος, τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών, τα προϊόντα μακιγιάζ και τα αρώματα / κολόνιες (εξαιρούνται τα παιδικά καλλυντικά και τα προϊόντα στοματικής υγιεινής).

Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η διαχείριση πελατειακών σχέσεων, η λεγόμενη CRM. Μια έννοια που υφίσταται εδώ και αρκετά χρόνια, χωρίς να έχει ένα μοναδικό ορισμό για το τι ακριβώς είναι, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί περισσότερο. Ο έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο των καλλυντικών, η ανάπτυξη του διαδικτύου και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας δημιούργησαν στις επιχειρήσεις νέες ανάγκες για διαφοροποίηση. Συνειδητοποίησαν ότι η εστίαση στο προϊόν πλέον έχει ξεπεραστεί και έτσι στράφηκαν προς τον πελάτη. Η αλλαγή κουλτούρας για μια πελατοκεντρική φιλοσοφία ίσως είναι το κλειδί για την επιτυχία.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση της στρατηγικής των επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την δομή της αγοράς, την σαφώς καθορισμένη στρατηγική και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μελετάται λοιπόν, πως η CRM επιδρά στο ανταγωνιστικό πεδίο σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter και αν η στρατηγική CRM αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις του κλάδου των καλλυντικών που επικρατεί ο έντονος ανταγωνισμός.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο υπάρχει η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης L' Oreal, καθώς στον κλάδο των καλλυντικών έχει ηγετική θέση καταλαμβάνοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Αρχικά γράφονται λίγα λόγια την επιχείρηση και στη συνέχεια τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα που αποκόμισε η L' Oreal μέσω της εφαρμογής CRM.

Κεφάλαιο 1: Ανάλυση Κλάδου Καλλυντικών

1.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της αγοράς προσωπικής φροντίδας αντιμετωπίζονται ως είδη πρώτης ανάγκης για μια βελτιωμένη ποιότητα ζωής που αναζητά ο κάθε άνθρωπος. Τα καλλυντικά είναι καταναλωτικά αγαθά που υπηρετούν την υγεία και την ομορφιά. Η λέξη «καλλυντικά» προέρχεται ετυμολογικά από την ελληνική λέξη «κάλλος». Επομένως, με τον όρο «καλλυντικά», υποδεικνύεται η προσπάθεια που γίνεται μέσω των προϊόντων αυτών, για την αισθητική αποκατάσταση της εξωτερικής εμφάνισης του κάθε ατόμου.

Η εξωτερική εμφάνιση, η αντίληψη για την ομορφιά, την ευεξία και την υγεία παίζουν τεράστιο ρόλο κυριαρχώντας στις πρώτες προτεραιότητες του σημερινού μέσου ανθρώπου. Η ομορφιά, εκτός από την εξωτερική εμφάνιση μπορεί να αγγίξει συναισθήματα όπως: αυτοπεποίθηση, ευεξία, αρμονία, χαρά, ικανοποίηση και αποδοχή. Αναμφισβήτητα η εμφάνιση, παίζει καθοριστικό ρόλο σήμερα για τη διατήρηση της αυτοεκτίμησης εφόσον όλο και περισσότεροι άνθρωποι προσπαθούν να βελτιώσουν το κοινωνικό τους προφίλ, μέσω της εμφάνισης τους, επιζητώντας να νιώθουν και να είναι υγιέστεροι.

Επειδή λοιπόν τα καλλυντικά απαντούν σε μια τόσο βασική ανάγκη, θα πρέπει να είναι αληθινά, ασφαλή, να βασίζονται σε έρευνα και να παρέχουν αυτό που υπόσχονται με σεβασμό στον άνθρωπο και το περιβάλλον. Τις αξίες

αυτές οφείλει να σέβεται κάθε επιχείρηση του κλάδου αλλά οφείλει να περιφρουρεί το καλλυντικό ως σύνολο, για το καλό του καταναλωτή, αλλά και για τη δική του προστασία.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τον κλάδο που περιλαμβάνει γυναικεία αλλά και αντρικά καλλυντικά. Συγκεκριμένα, διερευνούνται τα προϊόντα περιποίησης δέρματος, τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών, τα προϊόντα μακιγιάζ και τα αρώματα / κολόνιες (εξαιρούνται τα παιδικά καλλυντικά και τα προϊόντα στοματικής υγιεινής).

Στον κλάδο των καλλυντικών δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, τόσο παραγωγικών όσο και εισαγωγικών, η πλειονότητα των οποίων ασχολείται με περισσότερες από μία κατηγορίες καλλυντικών. Πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και σε άλλους κλάδους πέραν των καλλυντικών, όπως των φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων, των χημικών, των απορρυπαντικών κλπ, όπου δεν θα αναφερθούμε στη συγκεκριμένη μελέτη.

Συγκεκριμένα θα εξεταστούν οι ακόλουθες κατηγορίες προϊόντων:

- Προϊόντα περιποίησης δέρματος όπου περιλαμβάνονται τα καλλυντικά προσώπου και σώματος, τα σαπούνια, τα αντηλιακά, τα προϊόντα για το μπάνιο, τα προϊόντα ξυρίσματος, τα αποσμητικά και τα προϊόντα αποτρίχωσης.
- Προϊόντα περιποίησης μαλλιών όπου περιλαμβάνονται τα σαμπουάν, οι κρέμες, οι βαφές μαλλιών καθώς και τα προϊόντα styling.
- Προϊόντα μακιγιάζ για το πρόσωπο, τα μάτια, τα χείλια και τα νύχια.
- Αρώματα – Κολόνιες.

1.2 Ιστορική εξέλιξη

Σύμφωνα με την ελληνική μυθολογία η θεά Αφροδίτη ανακάλυψε τα καλλυντικά και η ωραία Ελένη είναι υπεύθυνη για τη διάδοση τους. Στην Αρχαία Αίγυπτο ανακαλύφθηκαν οι πρώτες συνταγές καλλυντικών το 4000 π.Χ., καθώς το μακιγιάζ τους προερχόταν από το φυτό kohl. Οι γυναίκες έβαφαν το πρόσωπο τους με ψιμύθια, αντικείμενα που ήρθαν στο φως από ανασκαφές και μαρτυρούν τη χρήση ανθρακικού μολύβδου για το άσπρισμα της επιδερμίδας. Στην Αρχαία Ελλάδα οι γυναίκες φώτιζαν το δέρμα τους με μια λιπαρή ουσία με βάση το ασβέστιο, την κιμωλία και το αλεύρι. Τη νύχτα άπλωναν ένα μίγμα από ψωμί και γάλα και το αφαιρούσαν το πρωί ενώ για τα μαλλιά τους προτιμούσαν βαφές σε αποχρώσεις κίτρινου σαφράν. Επιπλέον, έλαια από ελιές, σουσάμι, αμύγδαλα και κολοκύθες αλλά και λίπη από ζώα και ψάρια χρησιμοποιούνταν καταπραΰντικά και για προστασία από τον ήλιο.

Στην Αρχαία Ρώμη χρησιμοποιούσαν κιμωλία διαλυμένη σε ξίδι για λευκή επιδερμίδα και σκόνες αλεσμένων κοχυλιών που τις χρησιμοποιούσαν ως σκιές ματιών. Για το ρουζ στα μάγουλα χρησιμοποιούσαν το ερυθρό μίνιο μολύβδου. Στην Κίνα χρησιμοποιούσαν ζωμούς από λαχανικά για να χρωματίσουν τα μάγουλα τους και έπλεναν το πρόσωπο τους με τσάι, ενώ το ενυδάτωναν με γάλα. Οι συνήθειες αυτές άλλαξαν κατά το μεσαιώνα καθώς όσες γυναίκες καλλωπίζοντας θεωρούνταν ανήθικες.

Στο Μεσαιώνα το ενδιαφέρον για τα καλλυντικά αναβιώνει μετά τις σταυροφορίες. Φτιάχτηκαν κρέμες για τα χέρια από γαρύφαλλο, ανθρακικό νάτριο και εκχύλισμα φασολιών και όσον αφορά τα αρώματα η κανέλλα και το σανταλόξυλο ήταν δύο συστατικά που χρησιμοποιούνταν πολύ. Οι γυναίκες χρησιμοποιούσαν εκχυλίσματα από μούρα για να κοκκινίζουν τα μάγουλά τους κάνοντας τέλεια αντίθεση με το χλωμό τους δέρμα που συχνά λεύκαιναν με λευκή απόχρωση μολύβδου. Το 16ο αιώνα η χρήση καλλυντικών δεν περιοριζόταν μόνο στις γυναίκες καθώς και οι άντρες έβαφαν τα γένια τους πυρόξανθα ως ένδειξη σεβασμού προς τη βασίλισσα. Τον 17ο και 18ο αιώνα οι γυναίκες της υψηλής κοινωνίας ξόδευαν ώρες φτιάχνοντας τα μαλλιά τους με χτενίσματα πάρα πολύ ψηλά.

Περνώντας στον 19ο αιώνα ακολουθούν πολλές καινοτομίες στη κοσμετολογία σαν απάντηση στις νέες εξελίξεις στις θεατρικές τεχνικές φωτισμού όπου και το μακιγιάζ έγινε μια αναγκαιότητα. Με την αρχή του 20ου αιώνα το επίπεδο αποδοχής των καλλυντικών κυμαινόταν ανάλογα τη κοινωνική τάξη.

Έτσι από το 1900 έως και τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια ξεκίνησαν τη δραστηριότητα τους στον κλάδο των καλλυντικών αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες όμως περιορίζονταν μόνο στις τοπικές αγορές, ενώ λίγο αργότερα ξεκίνησε και η παραγωγή τέτοιων προϊόντων, ύστερα από άδεια οίκων του εξωτερικού (under licence). Η πρώτη επιχείρηση στην Ελλάδα παραγωγής καλλυντικών ξεκίνησε τη δραστηριότητα της το 1864 με την παραγωγή και εμπορία αρωμάτων και το διακριτικό τίτλο της επιχείρησης Φ. Γεωργαντάς 1864 ΑΕΒΕ. Αρχικά η ζήτηση των καλλυντικών καλύπτονταν κυρίως από τα παραγόμενα προϊόντα. Εκείνη τη χρονική περίοδο οι διαφημίσεις στην τηλεόραση και σε περιοδικά μόδας από το Hollywood έκαναν γνωστά τα καλλυντικά.

Ο κλάδος των καλλυντικών αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, αρκετές από τις οποίες αποτελούν θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων. Το γεγονός αυτό ανάγκασε τις ελληνικές εταιρίες να οργανωθούν και να εκσυγχρονιστούν προκειμένου να γίνουν ανταγωνιστικές με αποτέλεσμα την ανάπτυξη της εγχώριας παραγωγής. Επομένως, τη δεκαετία του '80, τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα κάλυπταν περίπου το 80% της ελληνικής αγοράς καλλυντικών.

Πολύ σύντομα όμως, παρουσιάστηκαν και τα πρώτα εισαγόμενα προϊόντα λόγω της κατάργησης των δασμών στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Αγοράς το 1992. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στράφηκαν στις εισαγωγές καλλυντικών προϊόντων που αφορούσαν κυρίως αρώματα, προϊόντα περιποίησης προσώπου και μακιγιάζ, τα οποία αυξανόταν συνεχώς κι έτσι πλέον τα εισαγόμενα προϊόντα αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Τα τελευταία χρόνια, ορισμένες από τις επιχειρήσεις που ασχολούνταν με την

εγχώρια παραγωγή καλλυντικών στράφηκαν στον εισαγωγικό τομέα, προμηθευόμενες τα καλλυντικά κατευθείαν από τις επιχειρήσεις του ομίλου στο εξωτερικό.

Οι τρεις βασικότεροι αλλά και μεγαλύτεροι όμιλοι επιχειρήσεων καλλυντικών, αποτελούν περίπου το 25% των συνολικών πωλήσεων της εσωτερικής αγοράς, ενώ μόνο 6 επιχειρήσεις του κλάδου ελέγχουν το 40% του μεριδίου της αγοράς. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, οι δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου απέσπασαν συνολικά μερίδιο της τάξης του 65% επί της συνολικής αγοράς το 2011, ενώ το ποσοστό των τριών μεγαλύτερων εταιρειών εκτιμάται σε περίπου 35%. Γενικά, η αγορά των καλλυντικών δεν παρουσιάζει εποχικότητα, εκτός βέβαια από τα προϊόντα αντηλιακής προστασίας όπου το σύνολο των πωλήσεων τους πραγματοποιείται κυρίως τους θερινούς μήνες.

Ο κλάδος της βιομηχανίας των καλλυντικών με τα προϊόντα ομορφιάς αποτελεί μοχλό μεγάλης ανάπτυξης για την εθνική οικονομία. Οι 60 περίπου επιχειρήσεις - μέλη του ΠΣΒΑΚ είναι ελληνικές και θυγατρικές πολυεθνικών. Η ελληνική βιομηχανία καλλυντικών πριν από την κρίση το 2009 ήταν της τάξεως του 1,4 δισ. Ευρώ, καθώς μέχρι τότε αναπτυσσόταν με μέσο ρυθμό αύξησης της τάξης του 2,7%.

Οι συνθήκες ύφεσης που επικρατούν και η έλλειψη ρευστότητας στην αγορά δημιουργούν προβλήματα στο σύνολο του λιανικού εμπορίου και κατ' επέκταση και στο λιανικό εμπόριο καλλυντικών. Το 2009 η αξία της αγοράς καλλυντικών που διατέθηκαν μέσω των καταστημάτων (εξαιρουμένων σουπερμάρκετ, φαρμακείων κ.α.) εμφάνισε μείωση 4,5% σε σχέση με το 2008. Οι εκτιμήσεις των επιχειρηματιών του κλάδου αναφέρουν ότι το συνολικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς καλλυντικών διαμορφώθηκε το 2012 κοντά στα 516 εκατ. ευρώ σε τιμές χονδρικής, σημειώνοντας μέσο ετήσιο ρυθμό πτώσης 11% την τετραετία 2009-2012. Την μεγαλύτερη πτώση εμφάνισαν τα προϊόντα μακιγιάζ και στη συνέχεια τα αρώματα.

Σύμφωνα με στοιχεία του νέου Φαρμακευτικού οδηγού της STATBANK, ο τζίρος των εταιρειών καλλυντικών είναι κοντά στο μισό δις ευρώ ενώ πριν από μερικά χρόνια ξεπερνούσε το 1 δις. στην εγχώρια αγορά. Οι συνθήκες χειροτερεύουν καθώς σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, τα καταστήματα φαρμακευτικών και καλλυντικών ειδών εμφάνισαν μείωση 18,3% στον τζίρο και 14,6% στον όγκο πωλήσεων κατά το πρώτο επτάμηνο του 2013.

Συνολικά ο κλάδος παρουσιάζει πτωτική πορεία με ρυθμό μείωσης της τάξης του 8%. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πανελληνίου Συνδέσμου Βιομηχάνων και Αντιπροσώπων Αρωμάτων και Καλλυντικών (ΠΣΒΑΚ) η συνολική πτώση στην τριετία ξεπερνά το 40%, με αποτέλεσμα και οι παραγωγικές μονάδες να δίνουν έμφαση στις εξαγωγές.

Από το 2014, αναμένονται τάσεις σταθεροποίησης της αγοράς, με την προϋπόθεση ότι θα βελτιωθούν οι οικονομικές συνθήκες της χώρας, οι οποίες καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την πορεία της, καθώς πρόκειται για προϊόντα, τα οποία στην πλειοψηφία τους δεν θεωρούνται «πρώτης ανάγκης» και παρουσιάζουν ελαστικότητα στη ζήτηση.

1.3 Θεσμικό πλαίσιο

Η ΕΕ έχει θεσπίσει κανόνες με σκοπό την καθιέρωση μιας κοινής αγοράς καλλυντικών. Οι κανόνες αυτοί περιλαμβάνονται στην Οδηγία 76/768/ΕΟΚ (βασική Οδηγία περί καλλυντικών), η οποία τέθηκε σε ισχύ από τις 11 Μαρτίου 2003. Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης οδηγίας δεν επιτρέπεται η διεξαγωγή πειραμάτων σε ζώα για την παρασκευή καλλυντικών, καθώς και η διάθεση στην αγορά προϊόντων η σύνθεση των οποίων έχει γίνει αντικείμενο δοκιμών σε ζώα.

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ενέκρινε τον Κανονισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με σκοπό να καταστούν τα προϊόντα ασφαλέστερα για τους

καταναλωτές, ο οποίος προβλέπει την υποχρεωτική ανιχνευσιμότητα των καλλυντικών προϊόντων και επιπλέον καθιστά δυνατό τον εντοπισμό του προσώπου που ευθύνεται για τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην ΕΕ. Επιπλέον, θεσπίζεται διαδικασία εκτίμησης ασφαλείας όλων των προϊόντων που περιέχουν νανοϋλικά, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε απαγόρευση μιας ουσίας εάν υπάρχει κίνδυνος για την ανθρώπινη υγεία. Από τον Αύγουστο του 2011 ισχύει και η πιο πρόσφατη ρύθμιση που αφορά το πλαίσιο σχετικά με τις βαφές μαλλιών αλλά και τον έλεγχο των ουσιών που χρησιμοποιούνται σε αυτές.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των αντηλιακών προϊόντων, σύμφωνα με σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, καταργήθηκε ο χαρακτηρισμός «αντηλιακό ολικής προστασίας», καθώς κρίθηκε παραπλανητικός για τους καταναλωτές (κανένα αντηλιακό δεν προστατεύει πλήρως από την υπεριώδη ακτινοβολία). Η Επιτροπή πρότεινε νέα σήμανση των αντηλιακών, η οποία και έγινε υποχρεωτική από το 2008, με τη χρήση τυποποιημένων φραστικών περιγραφών όπως «χαμηλή», «μεσαία», «υψηλή» και «πολύ υψηλή» προστασία παράλληλα με τους δείκτες ηλιακής ακτινοβολίας.

1.4 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου των καλλυντικών αποτελούν οι συνεχείς ισχυροί ρυθμοί ανάπτυξης και ο ολοένα και εντονότερος ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων. Οι ανταγωνιστικές πιέσεις είναι περισσότερο εμφανείς στο κανάλι της ευρείας διανομής και στη συνέχεια της επιλεκτικής διανομής λόγω της μεγάλης γκάμας των εμπορικών σημάτων τα οποία διανέμονται μέσω των συγκεκριμένων δικτύων. Σε επίπεδο λιανικής διάθεσης των προϊόντων, οι δύο μεγαλύτερες αλυσίδες εκτιμάται ότι συγκεντρώνουν το 80% της αγοράς.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο κανάλι, καθώς οι περισσότεροι καταναλωτές επιλέγουν το κανάλι της ευρείας διανομής (κυρίως σουπερμάρκετ) για την αγορά κάποιων κατηγοριών καλλυντικών προϊόντων (σαμπουάν, αφρόλουτρα, αποσμητικά κ.α), λόγω της εύκολης πρόσβασης και της προσιτής τιμής τους, αλλά και της δυνατότητας επιλογής μεταξύ πολλών εμπορικών σημάτων. Το κανάλι της ευρείας διανομής εκτιμάται ότι καλύπτει το 49% της συνολικής αξίας της αγοράς καλλυντικών. Οι αλυσίδες Hondos Center και ο όμιλος Sephora – Μαρινόπουλος κατέχουν μερίδιο αγοράς της τάξης του 80%.

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ, το 2007, ήταν καταχωρημένες στο Μητρώο Επιχειρήσεων 112 επιχειρήσεις παραγωγής αρωμάτων και παρασκευασμάτων καλλωπισμού με συνολικές πωλήσεις το ίδιο έτος 1.107,3 εκατ. ευρώ, 774 επιχειρήσεις χονδρικής εμπορίας αρωμάτων και καλλυντικών με συνολικές πωλήσεις 693,2 εκατ. ευρώ και 2.658 επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λιανικό εμπόριο καλλυντικών και ειδών καλλωπισμού με συνολικές πωλήσεις 887,7 εκατ. ευρώ.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο και να διευρύνουν τα μερίδια που κατέχουν στην αγορά, επικεντρώνονται στη κυκλοφορία ολοένα και πιο εξειδικευμένων και καινοτομικών προϊόντων. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα «φυσικά-φυτικά καλλυντικά».

Η ζήτηση των φυτικών καλλυντικών παρουσιάζει ραγδαία αύξηση με ρυθμούς που φτάνουν το 15%-20% ετησίως, λόγω της ευαισθησίας που δείχνουν οι περισσότεροι καταναλωτές για τη διατήρηση της καλής υγείας τους. Βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα τους είναι η υψηλή βιολογική αξία των πρώτων υλών της. Η αύξηση των πωλήσεων των φυσικών - φυτικών καλλυντικών παρατηρείται κυρίως από τα φαρμακεία, αν και τώρα τελευταία προστίθενται και μεμονωμένα καταστήματα με φυτικά καλλυντικά. Το μέγεθος της αγοράς αγγίζει στην Ελλάδα τα 60-65 δις ευρώ που μοιράζονται λίγες εταιρείες, θυγατρικές ξένων πολυεθνικών.

Σύμφωνα με την έρευνα της Stat Bank οι τρεις βασικές εταιρείες του χώρου των φυσικών καλλυντικών (Aprivita, Korrés και Mastic Spa) κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, της τάξης του 70% και παρουσιάζουν θεαματική αύξηση των οικονομικών μεγεθών τους, τα τελευταία τέσσερα χρόνια, χάρη στην εξωστρέφεια τους, επεκτείνοντας τις πωλήσεις τους στις αγορές της Ευρώπης, των ΗΠΑ και της Ασίας. Οι συγκεκριμένες ελληνικές εταιρείες εκμεταλλεύονται πλήρως τις άφθονες πρώτες ύλες της ελληνικής χλωρίδας που αποτελούν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα κι έτσι καλύπτουν τη ζήτηση των ξένων αγορών.

1.4.1 Δίκτυα διανομής – Προώθηση προϊόντων

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP υπάρχουν συγκεκριμένοι τύποι δικτύων διανομής και προώθησης των προϊόντων. Τα κανάλια διανομής ανάλογα με την κατηγορία του προϊόντος και την τοποθέτηση που επιθυμεί η επιχείρηση για καθένα από τα προϊόντα της διακρίνονται στα ακόλουθα:

- Δίκτυο ευρείας διανομής, που περιλαμβάνει τα super market και εμπορικά καταστήματα με τμήματα self-service στα είδη καλλυντικών.
- Δίκτυο επιλεκτικής διανομής, που περιλαμβάνει τα εμπορικά καταστήματα καλλυντικών, όπου ειδικευμένοι πωλητές παρέχουν συμβουλές και πληροφορίες για τα προϊόντα και οι καταναλωτές μπορούν να δοκιμάσουν κάποια από αυτά τα προϊόντα.
- Δίκτυο απευθείας πωλήσεων, που περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο πωλήσεις κατ' οίκον καλλυντικών και σε μικρότερο ποσοστό πωλήσεις μέσω ταχυδρομείου και διαδικτύου.
- Δίκτυο φαρμακείων
- Δίκτυο κομμωτηρίων

- Δίκτυο ινστιτούτων αισθητικής

Το κυριότερο δίκτυο διάθεσης καλλυντικών, όπως προαναφέραμε, κατέχει το κανάλι της ευρείας διανομής, κυρίως στα προϊόντα περιποίησης μαλλιών και δέρματος, λόγω της πληθώρας των εμπορικών σημάτων που περιλαμβάνει η συγκεκριμένη αγορά. Αυτό σημαίνει ότι σημαντικό ρόλο παίζει η τοποθέτηση των προϊόντων στα ράφια των σουπερμάρκετ και των άλλων καταστημάτων λιανικής πώλησης καλλυντικών. Η τοποθέτηση των προϊόντων διαφέρει από κατάστημα σε κατάστημα, αλλά στις περισσότερες αλυσίδες γίνεται ανά εμπορικό σήμα.

Το κανάλι της επιλεκτικής διανομής, το δεύτερο πιο διαδεδομένο δίκτυο διανομής, κυρίως για τα προϊόντα περιποίησης προσώπου και για τα αρώματα, εκτιμάται ότι καλύπτει το 20% της συνολικής αξίας της αγοράς καλλυντικών. Με αυτό τρόπο προώθησης των προϊόντων πολλές επιχειρήσεις συνηθίζουν να παρέχουν δείγματα δωρεάν με την αγορά ενός ή περισσότερων προϊόντων. Στο συγκεκριμένο κανάλι, η παρουσία εξειδικευμένων πωλητών και αισθητικών, οι οποίοι εξυπηρετούν, ενημερώνουν και βοηθούν τους καταναλωτές στην επιλογή του καλλυντικού προϊόντος που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες τους, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική. (ICAP, 2012)

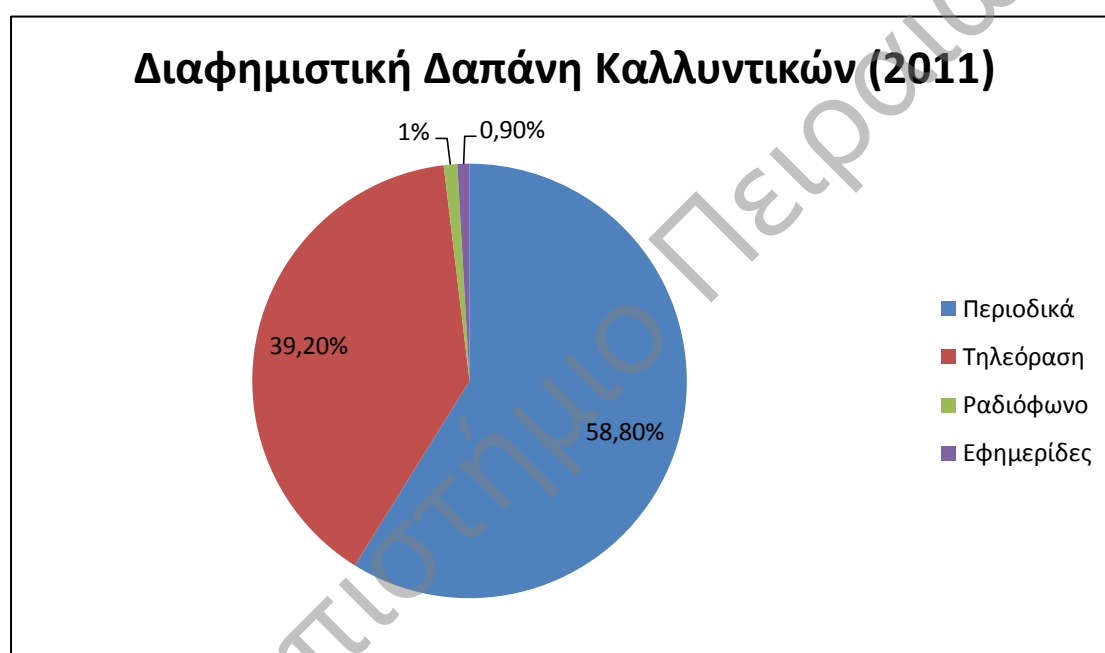
1.4.2 Διαφημιστική δαπάνη

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν σε διαφημιστικές καμπάνιες λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο των καλλυντικών. Παρόλα αυτά, την τριετία 2009-2011 η διαφημιστική δαπάνη καλλυντικών μειώθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 8,8%, σε σχέση με την τριετία 2006-2008 που παρουσίαζε ανοδική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό 7,8%.

Σύμφωνα με στοιχεία της Media Services AE για το έτος 2011, το 88,6% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης προέρχεται από τα προϊόντα

ομορφιάς, περιποίησης μαλλιών και τα καλλυντικά προσώπου και σώματος. Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών συγκεντρώνουν το 12,3% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης, ενώ ακολουθούν οι αντιρυτιδικές κρέμες με ποσοστό 9,9%.

Η διαφημιστική δαπάνη των καλλυντικών καλύπτεται από τα εξής μέσα προβολής, όπως θα δούμε και στο ακόλουθο διάγραμμα, με κυριότερο μέσο προβολής τα περιοδικά.



Διάγραμμα 1.1: Διαφημιστική Δαπάνη Καλλυντικών (2011)

Πηγή: Media Services ΑΕ, 2011

Πίνακας 1.1: Διαφημιστική δαπάνη καλλυντικών ανά διαφημιστικό μέσο (2004-2008)

	2004	2005	2006	2007	2008
Τηλεόραση	48.111.593	44.382.464	51.108.207	56.907.017	55.304.065
Περιοδικά	75.302.034	83.761.543	89.525.818	103.815.338	106.902.171
Εφημερίδες	1.199.921	2.622.887	2.972.856	1.725.970	2.313.238

Ραδιόφωνο	2.388.414	1.762.081	1.823.649	4.025.917	4.081.093
Σύνολο	127.001.962	132.528.975	145.430.530	166.474.243	168.600.567

Πηγή: Media Services ΑΕ, 2008

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ξεκάθαρα ότι με την πάροδο του χρόνου τα έξοδα που δαπανούν οι εταιρείες για τη διαφημιστική δαπάνη των καλλυντικών όλο και αυξάνονται. Αυτό συμβαίνει λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο των καλλυντικών. Επιπλέον, συμπεραίνεται ότι ανέκαθεν τα περιοδικά αποτελούν το κυριότερο μέσο προβολής των καλλυντικών, αφού από το 2004 έως και το 2011 συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό.

Στον ακόλουθο πίνακα φαίνεται η μεταβολή της διαφημιστικής δαπάνης από το έτος 2007 έως το έτος 2008 για τις βασικές κατηγορίες καλλυντικών.

Πίνακας 1.2: Διαφημιστική δαπάνη καλλυντικών ανά βασική κατηγορία (2007-2008)

Κατηγορία καλλυντικών	2007	2008	Μεταβολή
Περιποίηση μαλλιών	37.396.338	35.314.185	-5,6%
Καλλυντικά προσώπου- σώματος	47.986.511	51.159.079	6,6%
Προϊόντα ομορφιάς	57.044.115	58.220.364	2,1%
Μακιγιάζ	22.489.258	21.172.193	-5,9%
Προϊόντα ξυρίσματος	1.558.021	2.734.746	75,5%
Σύνολο	166.474.243	168.600.567	1,3%

Πηγή: Media Services ΑΕ, 2008

Ένα από τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τον πίνακα είναι αρχικά η συνολική αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης, όπως είδαμε και προηγουμένως. Τα προϊόντα ξυρίσματος παρουσιάζουν μια εξαιρετικά μεγάλη μεταβολή, που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν στις διαφημίσεις των συγκεκριμένων προϊόντων. Τέλος, μικρή αρνητική μεταβολή παρουσιάζουν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών.

1.4.3 Pest Analysis

Σε αυτό το σημείο γίνεται η ανάλυση του εξωτερικού μακροοικονομικού περιβάλλοντος του κλάδου των καλλυντικών. Με την έννοια του περιβάλλοντος εννοούμε τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν τον κλάδο. Όπως προκύπτει και από τα αγγλικά αρχικά των λέξεων, αναλύεται λοιπόν, το πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον, το οικονομικό περιβάλλον, το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον και τέλος το τεχνολογικό περιβάλλον.

Πολιτικό και Θεσμικό περιβάλλον

Η πολιτική κατάσταση της χώρας επηρεάζεται από την οικονομική αστάθεια που επικρατεί. Αυτή είναι η αιτία για την εφαρμογή νέων νόμων που έχουν άμεση σχέση με τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η αύξηση του ΦΠΑ, όπου στην προσπάθεια τους οι επιχειρήσεις να μην αυξήσουν την τελική τιμή των προϊόντων, μείωσαν το περιθώριο κέρδους τους. Επιπλέον, ο νόμος που σχετίζεται με πάγωμα των μισθών μειώνει την αγοραστική δυνατότητα του καταναλωτικού κοινού το οποίο θα περιοριστεί στα απολύτως απαραίτητα.

Όσον αφορά τα καλλυντικά, αυτά υπάγονται σε ενιαία αυστηρή ευρωπαϊκή νομοθεσία. Κατά καιρούς η νομοθεσία υπόκειται τροποποιήσεις, τις οποίες θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να παρακολουθεί, έτσι ώστε να προγραμματίσει εγκαίρως, πιθανές αλλαγές στην παραγωγική της διαδικασία. Αυτές οι τροποποιήσεις συνήθως έχουν να κάνουν με τις πρώτες ύλες, οι οποίες λόγω της βλαβερούς δράσης τους είτε απαγορεύονται, είτε περιορίζονται σε κάποιο μέγιστο ποσοστό στο τελικό προϊόν.

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα την περίοδο αυτή δεν είναι και το καλύτερο δυνατό. Πέρα από την υφιστάμενη κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο, η ελληνική αγορά έχει να αντιμετωπίσει και τα μεγάλα εσωτερικά προβλήματα της οικονομίας. Η προσπάθεια για τον περιορισμό του δημοσιονομικού ελλείμματος, είχε ως αποτέλεσμα την εφαρμογή πλήθους μέτρων σε διάφορα επίπεδα και κατ' επέκταση την ύφεση της ελληνικής οικονομίας. Βασική επίπτωση της ύφεσης είναι η ενίσχυση της ανεργίας, γεγονός που ενισχύει την ανασφάλεια μεταξύ των ελλήνων καταναλωτών. Βασικό χαρακτηριστικό της αγοράς αποτελεί η έλλειψη ρευστότητας. Με αποτέλεσμα την συρρίκνωση των επενδύσεων και τον περιορισμό της δημόσιας κατανάλωσης. Αντίθετα με την Ελλάδα, το οικονομικό κλίμα στην ΕΕ έχει ανακάμψει σημαντικά σε σχέση με το ίδιο διάστημα του περασμένου χρόνου.

Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον

Σημαντικό ρόλο στον κλάδο των καλλυντικών παίζει η διάρθρωση του πληθυσμού. Και αυτό γιατί η αγορά διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία και

το φύλο. Είναι δεδομένο ότι οι γυναίκες αποτελούν τους κυριότερους καταναλωτές των προϊόντων του κλάδου, αν και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση στην αγορά ανδρικών καλλυντικών, καθώς και οι άντρες τα τελευταία χρόνια δείχνουν ενδιαφέρον στη βελτίωση της εξωτερικής τους εμφάνισης. Η ηλικία, επίσης, είναι σημαντικός παράγοντας στην αγορά ενός καλλυντικού, καθώς ανάλογα αυτής ποικίλουν οι προτιμήσεις και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των προϊόντων.

Στις δημογραφικές αλλαγές, ο μέσος όρος ηλικίας αυξάνει συνεχώς και το προσδόκιμο όριο ζωής διαμορφώνεται το 2008 στα 77,4 έτη για τους άνδρες και στα 82,6 έτη για τις γυναίκες. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την άνοδο της ποιότητας ζωής σε σχέση με παλαιότερα χρόνια, για την ομάδα ατόμων άνω των 50 χρόνων, καθιστούν την ομάδα αυτή σημαντική αγορά. Ειδικά στα καλλυντικά και ειδικότερα στους άντρες υπάρχουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης.

Επιπλέον, η κοινή γνώμη είναι πολύ ευαίσθητη σε θέματα που αφορούν στην εκμετάλλευση των ζώων. Για το λόγο αυτό πολλοί καταναλωτές ζητούν προϊόντα που έχουν πιστοποίηση ότι καμία από τις πρώτες ύλες, ούτε τα ίδια φυσικά καλλυντικά έχουν γίνει αντικείμενο ερευνών με δοκιμές σε ζώα. Η τάση αυτή μάλιστα οδήγησε και στη θέσπιση αντίστοιχης οδηγίας, ειδικά για τα καλλυντικά, από την ΕΕ.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Στον κλάδο των καλλυντικών η τεχνολογική ανάπτυξη και πρόοδος είναι άμεσα συσχετισμένη με την καινοτομία. Όλη η βιομηχανία των καλλυντικών από τα πρώτα βήματά της στηρίχτηκε στην καινοτομία και στην πρωτοτυπία καλύπτοντας τις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών.

Μεγάλη βάση δίνεται στην βελτίωση και εξέλιξη των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται από τις παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτό συμβαίνει για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, διότι πολλές χημικές πρώτες ύλες απαγορεύονται από τη νομοθεσία, λόγω επιβλαβών επιπτώσεων στον άνθρωπο, επομένως θα πρέπει να βρεθούν αντίστοιχες με παρόμοιες ιδιότητες για να τις αντικαταστήσουν και δεύτερον, διότι ορισμένες πρώτες ύλες είναι πάρα πολύ ακριβές, επομένως η εύρεση κάποιου φθηνού υποκατάστατου σε κάποια από αυτές, θα άλλαζε αμέσως τις ισορροπίες στην αγορά του προϊόντος για το οποίο χρησιμοποιείται.

1.5 Ανάλυση της ζήτησης καλλυντικών

Ο κλάδος των καλλυντικών σημειώνει εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης διεθνώς, διευρύνοντας το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών και κατά συνέπεια το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται. Η αυξανόμενη ζήτηση των καλλυντικών λοιπόν, είναι αποτέλεσμα μιας σειράς κοινωνικών παραγόντων όπως η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, τα νέα πρότυπα ομορφιάς και η βελτίωση της σωματικής και ψυχικής υγείας των ατόμων.

Βέβαια, αν και τα προϊόντα του κλάδου είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ανθρώπινη υγεία και την καλή εξωτερική εμφάνιση, σε περιόδους όπου το διαθέσιμο εισόδημα περιορίζεται διαπιστώνεται ότι οι καταναλωτές μετατοπίζονται προς φθηνότερα προϊόντα. Ωστόσο, σε ορισμένα καλλυντικά περιποίησης προσώπου (π.χ. κρέμες ημέρας) η τιμή δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο επιλογής.

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) σε έρευνα που διεξήχθη το 2009 στους διαθέσιμους Οικογενειακούς Προϋπολογισμούς σχετικά με τη μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για την αγορά

καλλυντικών παρατηρήθηκε ότι μόνο το 2% των μηνιαίων εξόδων δαπανάται για καλλυντικά. Επιπλέον, στις αγροτικές περιοχές το ποσοστό αυτό μειώνεται.

Όσον αφορά τη ζήτηση για τον κλάδο των καλλυντικών, διαμορφώνεται κυρίως από τη νέα γενιά (ηλικίες 18-25), αν και δεν αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του καταναλωτικού κοινού, αλλά επιδεικνύει μεγαλύτερη ροπή προς τη μόδα και την ανανέωση, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες (30 και άνω) που επιδεικνύουν πιστότητα στη μάρκα (brand loyalty). Μέχρι τώρα, οι νέοι δείχνουν να προτιμούν το self-service format στη λιανική, διότι εκεί βρίσκονται τα καλλυντικά ευρείας διανομής αλλά και τα μεσαίας κατηγορίας προϊόντα (medium brands versus premium or mass brands) που αποτελούν τη σημαντικότερη και ανερχόμενη κατηγορία καλλυντικών για τα επόμενα χρόνια.

Τα καλλυντικά επιλεκτικής διανομής έχουν μεγαλύτερη απήχηση συνήθως μετά την ηλικία των 30. Το συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό απαιτεί πιο εξελιγμένα προϊόντα και περισσότερη πληροφόρηση, σε συνδυασμό με το περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο για αγορές και το υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα. Βέβαια απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση από τους αισθητικούς στα καταστήματα. Επιπλέον, αξίζει να αναφέρουμε ότι η αγορά του φαρμακείου έχει αποκτήσει αξιόλογη θέση στη λιανική διάθεση καλλυντικών.



Διάγραμμα 1.2: Προφίλ Έλληνα καταναλωτή

Πηγή: www.pharmamanager.gr

1.5.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση

Η ζήτηση των καλλυντικών επηρεάζεται άμεσα από τη διάρθρωση του πληθυσμού. Το κυριότερο καταναλωτικό κοινό αγοράς καλλυντικών αποτελούν οι γυναίκες, αν και τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των αντρών για συγκεκριμένα προϊόντα περιποίησης έχει αυξηθεί σημαντικά. Η οικονομική ανεξαρτησία που έχουν αποκτήσει οι περισσότερες γυναίκες καθώς και η ολοένα μεγαλύτερη παρουσία τους στην αγορά εργασίας, τους επιτρέπει να δαπανούν ετησίως σημαντικά κονδύλια για τον καλλωπισμό τους.

Γενικότερα, η ζήτηση επηρεάζεται από εξωτερικούς αλλά και εσωτερικούς παράγοντες, όπου οι πιο συνηθισμένοι ονομαστικά είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Η διάρθρωση του πληθυσμού
- ✓ Το εισόδημα των καταναλωτών
- ✓ Η τιμή του προϊόντος

- ✓ Η διαφήμιση
- ✓ Οι τάσεις της μόδας
- ✓ Η εποχή
- ✓ Πιστότητα στη μάρκα (Brand loyalty)
- ✓ Κοινωνικά-ψυχολογικά χαρακτηριστικά (π.χ. ανάγκη ταύτισης με συγκεκριμένο life-style, επιθυμία για κοινωνική άνοδο)
- ✓ Ρυθμός χρήσης του προϊόντος (π.χ. λίγη, σποραδική, τακτική, πολλή)

Η διάρθρωση του πληθυσμού ορίζει καθοριστικά τη ζήτηση των προϊόντων καθώς οι γυναίκες αποτελούν το βασικό καταναλωτικό κοινό και ανάλογα με την ηλικία επιλέγουν το αντίστοιχο κανάλι διανομής. Επιπλέον, ορισμένες κατηγορίες καλλυντικών απευθύνονται σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες. Για παράδειγμα, τα προϊόντα αντιγήρανσης απευθύνονται σε μεγαλύτερες ηλικίες.

Στον ακόλουθο πίνακα παρατηρείται ο υπολογιζόμενος πληθυσμός της χώρας το 2010, ανά ηλικιακή ομάδα.

Πίνακας 1.3: Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά φύλλο και ομάδες ηλικιών (2010)

Ηλικιακή ομάδα	Άντρες	Γυναίκες	Σύνολο
0-14	836.860	786.899	1.623.759
15-24	618.783	575.793	1.119.576
25-39	1.309.082	1.217.082	2.526.164
40-54	1.227.444	1.229.909	2.457.353
55-64	661.083	700.397	1.361.480
65-79	720.167	899.330	1.619.497
80+	224.046	298.243	522.289

Σύνολο	5.597465	5.707.653	11.305.118
---------------	-----------------	------------------	-------------------

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, 2010

Το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών καθώς και η τιμή πώλησης των προϊόντων διαμορφώνουν τη ζήτηση και καθορίζουν πολλές φορές το κανάλι διανομής που θα διαλέξει ο κάθε καταναλωτής. Είναι γεγονός ότι στη σημερινή εποχή, λόγω των μειωμένων εισοδημάτων, πολλοί καταναλωτές στρέφονται σε «οικονομικότερες λύσεις» ή ακόμα και σε υποκατάστατα προϊόντα.

Βέβαια, η τιμή πώλησης δεν επηρεάζει με την ίδια βαρύτητα όλες τις κατηγορίες καλλυντικών. Στο κανάλι ευρείας διανομής παρατηρείται κυρίως η διαμόρφωση της ζήτησης από τις τιμές των προϊόντων, καθώς οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν μια ευρεία γκάμα προϊόντων. Για παράδειγμα στα προϊόντα περιποίησης σώματος και μαλλιών, η ζήτηση παρουσιάζει μεγαλύτερη ελαστικότητα ως προς την τιμή.

Η διαφημιστική υποστήριξη επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση καθώς την κατευθύνει προς συγκεκριμένα εμπορικά σήματα της αγοράς. Αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου δαπανούν ετησίως υψηλά κονδύλια για την προώθηση των προϊόντων τους, αφού όπως είπαμε και προηγουμένως ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός.

Ορισμένες κατηγορίες καλλυντικών προϊόντων έχουν εποχιακό χαρακτήρα, με αποτέλεσμα να παρατηρείται κορύφωση της ζήτησης ορισμένους μήνες του χρόνου. Για παράδειγμα, τα προϊόντα αντηλιακής προστασίας έχουν ιδιαίτερη ζήτηση τους θερινούς μήνες.

Τέλος, η μόδα αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της ζήτησης, καθώς οι συχνές αλλαγές της και οι τάσεις της, μεταβάλλουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών προς συγκεκριμένες κατηγορίες καλλυντικών, όπως για παράδειγμα τα αρώματα και τα προϊόντα styling.

Συμπερασματικά λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ζήτηση των καλλυντικών επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από τις τιμές πώλησης των προϊόντων σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών.

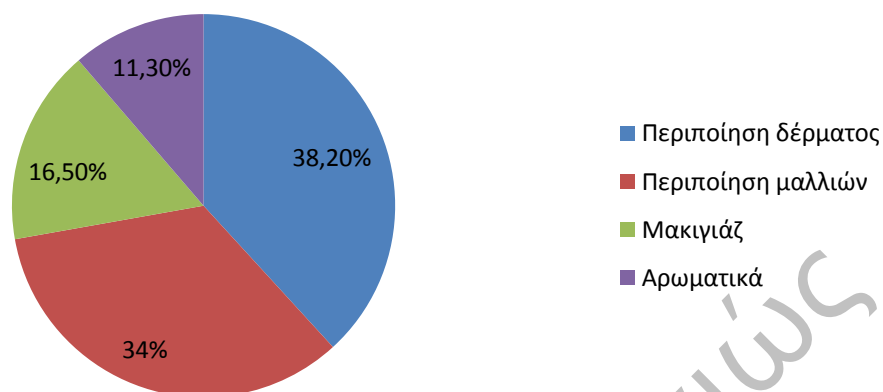
1.6 Η αγορά καλλυντικών

Παραγωγή

Η αξία της εγχώριας παραγωγής καλλυντικών είναι πτωτική τα τελευταία χρόνια με μείωση της τάξης περίπου 8%. Σύμφωνα με τη κλαδική μελέτη της ICAP το 2011, τα προϊόντα περιποίησης δέρματος καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα. Η εταιρεία Ελλένικα ΑΕ απέσπασε μερίδιο της τάξης του 12%, ενώ ακολουθεί η εταιρεία Σαράντης Γρ. ΑΕΒΕ με 10-11% και η εταιρεία Frezyderm ΑΒΕΕ με 9%.

Σύμφωνα με έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ, το έτος 2007. Ήταν καταχωρημένες στο μητρώο επιχειρήσεων 112 επιχειρήσεις παραγωγής αρωμάτων και παρασκευασμάτων καλλωπισμού με συνολικές πωλήσεις περίπου 1.107,3 εκατ. Ευρώ. Η Αττική συγκέντρωσε το 77,2% του συνόλου και ακολούθησε η Θεσσαλονίκη με ποσοστό περίπου 8%.

Διάρθρωση της Παραγωγής καλλυντικών (2011)



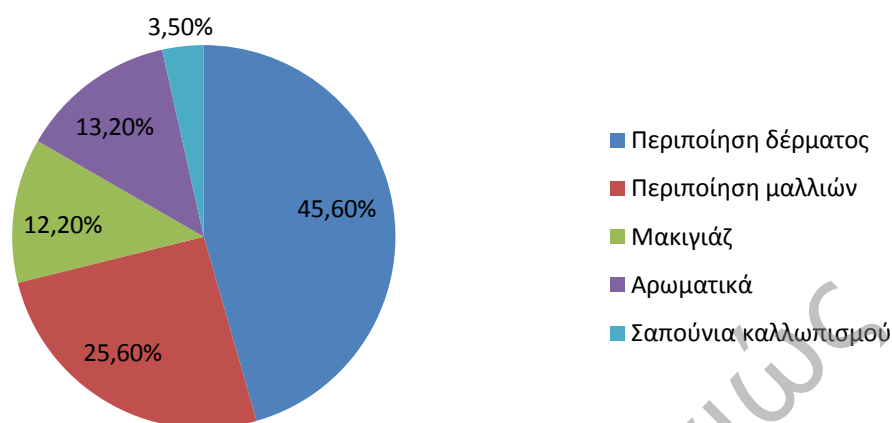
Διάγραμμα 1.3: Διάρθρωση της Παραγωγής Καλλυντικών (2011)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2011

Εισαγωγές

Όπως η παραγωγή καλλυντικών έτσι και η εισαγωγή τους εμφανίζει πτωτικές τάσεις τα τελευταία χρόνια με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης της τάξης περίπου 11,3%. Τα προϊόντα περιποίησης δέρματος και ιδιαίτερα τα προϊόντα περιποίησης προσώπου και σώματος, καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών εισαγωγών όπως θα δούμε και στο ακόλουθο διάγραμμα.

Διάρθρωση των εισαγωγών καλλυντικών (2011)



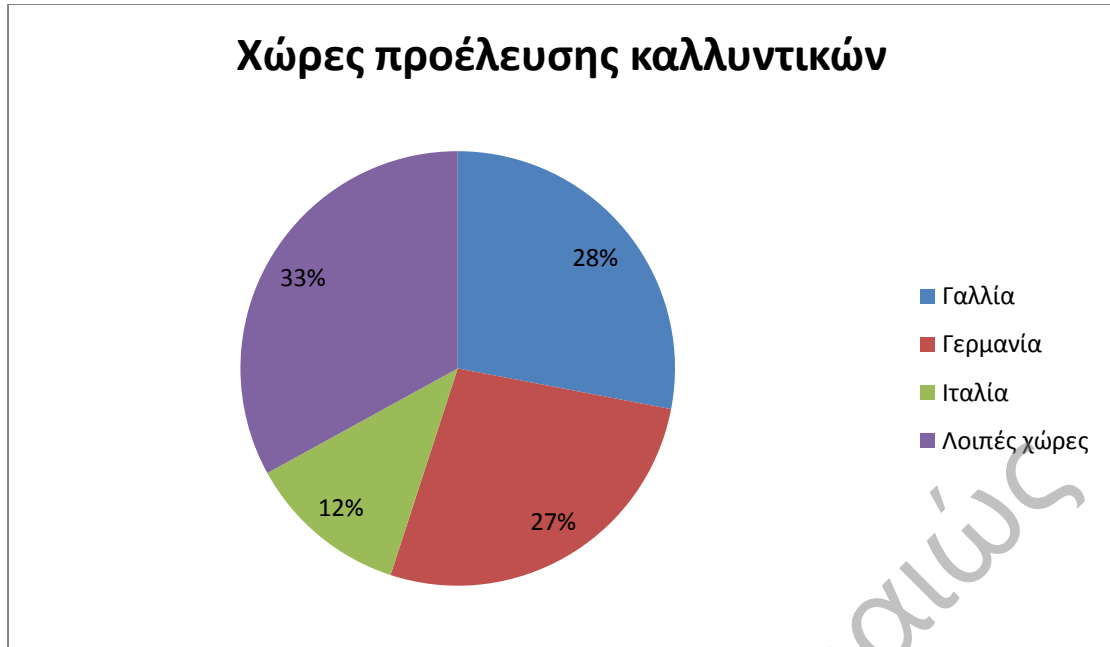
Διάγραμμα 1.4: Διάρθρωση των εισαγωγών καλλυντικών (2011)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Από τις εισαγωγές προϊόντων περιποίησης μαλλιών, το 50,1% των συνολικών εισαγωγών καταλαμβάνουν τα προϊόντα styling και ακολουθούν με μικρή διαφορά τα σαμπουάν με ποσοστό 41,6%. Όσον αφορά τις εισαγωγές προϊόντων μακιγιάζ το 2011 παρατηρήθηκε μείωση της τάξης του 1,2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Το μεγαλύτερο ποσοστό εισαγωγών με 31,8% των συνολικών εισαγωγών κατέχει το μακιγιάζ ματιών και ακολουθεί με 26,6% των συνολικών εισαγωγών, το μακιγιάζ χειλιών. Τέλος, κι οι εισαγωγές αρωματικών παρουσίασαν πτώση το 2011 της τάξης του 15,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Οι εισαγωγές των καλλυντικών γίνονται από διάφορες χώρες αλλά μόνο τρεις χώρες αποτελούν το 66% της συνολικής αξίας των εισαγωγών το 2011. Αυτές οι χώρες είναι η Γαλλία, η Γερμανία και η Ιταλία. Με μικρότερο ποσοστό ακολουθεί το Βέλγιο, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ισπανία.

Χώρες προέλευσης καλλυντικών



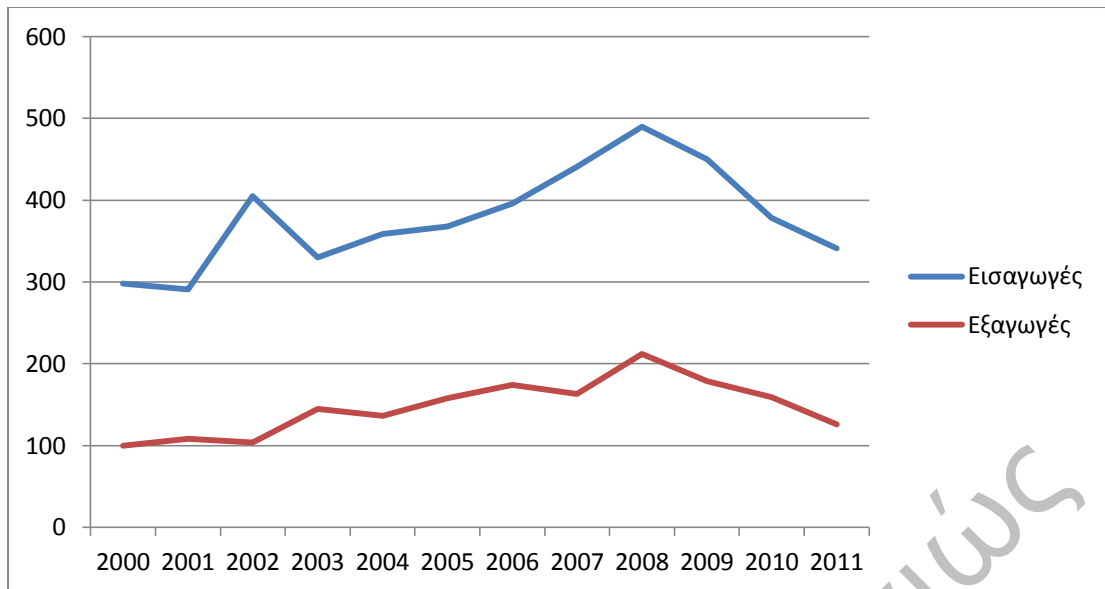
1.5.: Χώρες εισαγωγής καλλυντικών

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Εξαγωγές

Η Ελλάδα εκτός από την παραγωγή προϊόντων και τις εισαγωγές καλλυντικών ασχολείται και με τις εξαγωγές καλλυντικών κυρίως στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι κυριότερες χώρες που γίνονται οι εξαγωγές είναι η Κύπρος, η Ρουμανία, η Γαλλία, η Ιταλία, η Ισπανία και τέλος η Μεγάλη Βρετανία.

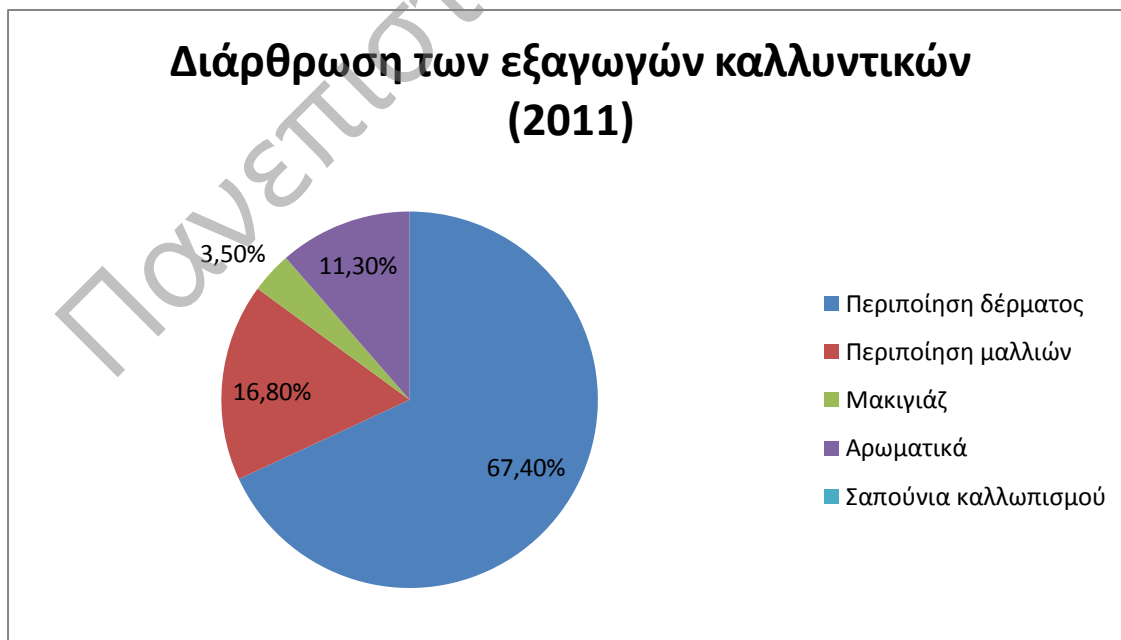
Σύμφωνα με την έρευνα της ΕΛΣΤΑΤ για τις εξαγωγές καλλυντικών την περίοδο 2000-2011 παρατηρείται άλλοτε αύξηση και άλλοτε μείωση αυτών. Πιο συγκεκριμένα μέχρι το 2008 παρατηρείται αύξηση των εξαγωγών, με το 2008 να αποτελεί την υψηλότερη χρονιά εξαγωγών, ενώ από το 2009 και μετά τα δεδομένα ανατρέπονται και παρατηρείται συνεχή μείωση. Στο ακόλουθο διάγραμμα βλέπουμε τη διαχρονική εξέλιξη των εισαγωγών – εξαγωγών καλλυντικών για όλες τις κατηγορίες προϊόντων από το 2000 έως το 2011. Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ.



Διάγραμμα 1.6: διαχρονική εξέλιξη εισαγωγών-εξαγωγών (2000-2011)

Πηγή:ΕΛΣΤΑΤ

Όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα τα προϊόντα περιποίησης δέρματος κατέχουν τη πρώτη θέση με ποσοστό 67,4% των συνολικών εξαγωγών, για το έτος 2011. Με αρκετά μεγάλη διαφορά ακολουθούν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών που κατέχουν το 16,8% των συνολικών εξαγωγών, για το έτος 2011.



Διάγραμμα 1.7: Διάρθρωση των εξαγωγών καλλυντικών (2011)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Συνολική εγχώρια αγορά καλλυντικών

Η εγχώρια αγορά καλλυντικών παρουσίασε ανοδική πορεία από το 2003 έως και το 2009 με περίπου μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,9%, όπως βλέπουμε και στον ακόλουθο πίνακα. Όμως, η βαθιά ύφεση που βιώνει η χώρα μας έχει επηρεάσει αρνητικά και τον κλάδο των καλλυντικών. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, ο δείκτης όγκου των καταστημάτων πώλησης φαρμακευτικών ειδών και καλλυντικών το 2011 υποχώρησε κατά 9%. Η πτώση συνεχίστηκε και τους πρώτους 9 μήνες του 2012, με τον δείκτη όγκου να σημειώνει περαιτέρω υποχώρηση 10,6% συγκριτικά με το αντίστοιχο διάστημα του 2011. Οι πωλήσεις των εισαγόμενων καλλυντικών παρουσίασαν επίσης αύξηση μέχρι το 2008 με μέσο ετήσιο ρυθμό περίπου 7,1%, ενώ από το 2009-2012 παρουσιάστηκε μείωση με ετήσιο ρυθμό περίπου 10,3%. Την ίδια περίπου διακύμανση παρουσιάζουν και οι πωλήσεις των εξαγόμενων καλλυντικών.

Το μέγεθος αγοράς εκφράζει την αξία των πωλήσεων καλλυντικών σε τιμές χονδρικής όπως βλέπουμε στον πίνακα.

Πίνακας 1.4: Εγχώρια αγορά καλλυντικών (2004-2012)

Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Μέγεθος αγοράς	Μεταβολή (%)
2003	231.000	760.100	145.592	845.508	-
2004	230.000	777.100	136.200	870.900	3,0
2005	236.250	853.290	155.350	934.190	7,3
2006	260.000	907.000	174.400	992.600	6,3
2007	252.000	916.500	163.500	1.005.000	1,2
2008	250.500	993.345	212.845	1.031.000	2,6

2009	240.000	990.000	180.000	1.050.000	1,8
2010	220.000	885.000	159.000	946.000	-9,9
2011	212.000	755.000	127.000	840.000	-11,2
2012	195.000	651.000	118.000	728.000	-13,3

Πηγή: ICAP Group ΑΕ

Για να εξετασθεί ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο, υπολογίζεται ο συντελεστής συγκέντρωσης για τις 10 μεγαλύτερες επιχειρήσεις καλλυντικών, που προκύπτει από τον εξής τύπο:

$$CR_n = \frac{\text{Πωλήσεις } n \text{ Μεγαλύτερων Επιχειρήσεων}}{\text{Σύνολο Πωλήσεων}} \times 100$$

όπου ο αριθμητής είναι το άθροισμα των μεγεθών των n μεγαλύτερων μονάδων και ο παρανομαστής το σύνολο του μεγέθους της συγκεκριμένης αγοράς ή κλάδου. Οι συντελεστές συγκέντρωσης υπολογίσθηκαν βάσει των εκτιμώμενων πωλήσεων καλλυντικών των n μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου και τα αποτελέσματα φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 1.5: Δείκτης συγκέντρωσης

n	CR_n
n=10	85,3%
n=6	65,6%
n=3	44,9%

Πηγή: ICAP

Το ποσοστό συγκέντρωσης στον κλάδο είναι υψηλό καθώς 2 μεγάλες επιχειρήσεις κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της συνολικής αγοράς. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων καλλυντικών για το 2011.

Πίνακας 1.6: Μεριδια αγοράς (2011)

Επιχείρηση	Μερίδιο
L' Oréal Hellas AE	≈ 15,0%
Εστέ Λώντερ Ελλάς ΑΕ	≈ 6,5%
Rilken AE	≈ 4,0%-5,0%
Σαράντης Γρ. ΑΒΕΕ	≈ 4,0%
Beiersdorf Hellas AE	≈ 4,0%
ΕΛΛένικα ΑΕ	≈ 2,5%-3,0%
Pierre Fabre Hellas AE	≈ 2,5%-3,0%
Oriflame Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ	≈ 2,5%
Wella Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ	≈ 2,0%-2,5%
Parfums Christian Dior Hellas ΑΕΒΕ	≈ 2,0%-2,5%
Frezyderm ΑΒΕΕ	≈ 2,0%-2,5%
LR Health & Beauty Systems ΕΠΕ	≈ 2,0%
Αρόμκα ΑΕ	≈ 2,0%
Κορρές Φυσικά Προϊόντα ΑΕ	≈ 2,0%
Αrivita ΑΕΒΕ	≈ 1,5%-2,0%

Πηγή: ICAP Group ΑΕ

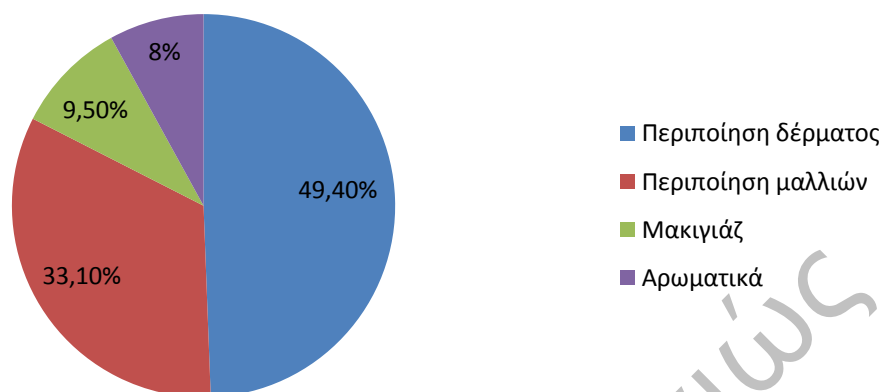
Όσον αφορά τη διάρθρωση της αγοράς, η κυριότερη κατηγορία καλλυντικών είναι τα προϊόντα περιποίησης δέρματος αφού αποσπούν περίπου το 50% της αγοράς όπως θα δούμε και στο ακόλουθο διάγραμμα. Στην αγορά περιποίησης δέρματος κυριαρχούν οι επιχειρήσεις: L' Oréal Hellas AE, Εστέ Λώντερ Ελλάς AE, Johnson & Johnson Ελλάς ΑΕΒΕ, Pierre Fabre Hellas AE, Πρόκτερ & Γκάμπλ Ελλάς ΕΠΕ, Σαράντης Γρ. ΑΒΕΕ, Notos Com Συμμετοχές AE, Κορρές Φυσικά Προϊόντα AE, Colgate Palmolive Εμπορική (Ελλάς) AE και LR Health & Beauty Systems ΕΠΕ.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών με το αξιόλογο ποσοστό του 33%, όπου κυριαρχούν οι εξής επιχειρήσεις: L' Oréal Hellas AE, Πρόκτερ & Γκάμπλ Ελλάς ΕΠΕ, Rilken AE, Wella Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ, Κορρές Φυσικά Προϊόντα AE, Johnson & Johnson Ελλάς ΑΕΒΕ και Ελαΐς - Unilever Hellas ΑΕΒΕ.

Στο μακιγιάζ που κατέχει μόνο το 9,5%, κυριαρχούν οι επιχειρήσεις: L' Oréal Hellas AE, Εστέ Λώντερ Ελλάς AE, Ελλένικα AE, Notos Com Συμμετοχές AE, Oriflame Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ και Avon Cosmetics (Greece) Μονοπρόσωπη ΕΠΕ, Parfums Christian Dior Hellas ΑΕΒΕ, Beiersdorf Hellas AE, Κορρές Φυσικά Προϊόντα AE και LR Health & Beauty Systems ΕΠΕ.

Στην αγορά αρωμάτων με ποσοστό 8% σημαντική παρουσία έχουν οι εξής επιχειρήσεις: Notos Com Συμμετοχές AE, L' Oréal Hellas AE, Σαράντης Γρ. ΑΒΕΕ, Parfums Christian Dior Hellas ΑΕΒΕ, Εστέ Λώντερ Ελλάς AE και Coty Prestige Hellas AE.

Διάρθρωση εγχώριας αγοράς καλλυντικών (2011)



Διάγραμμα 1.8: Διάρθρωση εγχώριας αγοράς καλλυντικών (2011)

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η εγχώρια αγορά καλλυντικών ανά βασική κατηγορία προϊόντων (2003-2012). Από το 2003 μέχρι το 2009 παρατηρούμε μια σταδιακή συνεχόμενη αύξηση των πωλήσεων σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων, ενώ από το 2009 έως το 2012 αρχίζει η μείωση των πωλήσεων, λόγω της ύφεσης που παρουσιάζει η χώρα μας.

Πίνακας 1.7: Εγχώρια αγορά καλλυντικών ανά βασική κατηγορία προϊόντων (2003-2012)

Έτος	Περιποίηση δέρματος	Περιποίηση μαλλιών	Μακιγιάζ	Αρωματικά	Σύνολο
2003	395.700	261.900	93.108	94.800	845.508
2004	419.400	260.500	95.900	95.100	870.900
2005	420.500	313.240	102.200	98.250	934.190
2006	437.930	332.950	117.710	104.010	992.600

2007	462.610	330.190	111.345	100.855	1.005.000
2008	500.900	322.580	103.649	103.871	1.031.000
2009	515.000	329.000	107.000	99.000	1.050.000
2010	460.000	304.000	97.000	85.000	946.000
2011	415.000	278.000	80.000	67.000	840.000
2012	352.000	248.000	72.000	56.000	728.000

Πηγή: ICAP Group AE

Η αγορά καλλυντικών ανά κανάλι διανομής

Η διάρθρωση της συνολικής εγχώριας αγοράς εξαρτάται και από το κανάλι διανομής. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της αγοράς από την κλαδική μελέτη της ICAP, το κανάλι της ευρείας διανομής καλύπτει το 49% της αγοράς. Από το 2000-2009 η αξία αυτής της αγοράς αναπτύσσεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 5,3%, ενώ τη διετία 2010-2011 αρχίζει η πτώση. Για το 2011 στην ευρεία διανομή κυριαρχούν οι επιχειρήσεις: Ελαΐς- Unilever Hellas AEBE, L' Oréal Hellas AE, Johnson & Johnson Ελλάς AEBE, Beiersdorf Hellas AE (με μερίδιο περίπου 12%), Σαράντης Γρ. ABEE (με μερίδιο περίπου 11%), Rilken AE (με μερίδιο περίπου 8%), Ελλένικα AE και Αρόμκα AE.

Στη συνέχεια ακολουθεί με μεγάλη διαφορά το κανάλι της επιλεκτικής διανομής που κατέχει το 19,6%. Η συγκεκριμένη αγορά παρουσίασε τις μεγαλύτερες απώλειες καθώς το 2011 παρουσίασε μείωση περίπου 20% από το 2010. Τα αρώματα και τα προϊόντα περιποίησης δέρματος κυρίως διατίθενται στο κανάλι της επιλεκτικής διανομής. Κυρίαρχη επιχείρηση είναι η Εστέ Λώντερ Ελλάς AE με μερίδιο αγοράς 34% και σημαντική θέση κατέχουν οι Notos Com Συμμετοχές AE και Parfums Christian Dior Hellas AEBE, L' Oreal Hellas AE, Κορρές Φυσικά Προϊόντα AE και Coty Prestige Hellas AE.

Η αξία της αγοράς καλλυντικών που διανέμονται σε φαρμακεία παρουσίασε τη διετία 2010-2011 μείωση της τάξης του 3,6% ενώ μέχρι τότε είχε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 10,8%. Στα φαρμακεία διατίθενται κυρίως προϊόντα περιποίησης δέρματος και περιποίησης μαλλιών. Η εταιρεία Κορρές Φυσικά Προϊόντα ΑΕ ξεχωρίζει με μερίδιο αγοράς 19% και ακολουθούν με μικρή διαφορά Pierre Fabre Hellas ΑΕ (με μερίδιο περίπου 17%), Frezyderm ΑΒΕΕ (με μερίδιο περίπου 14%), Arivita ΑΕΒΕ (με μερίδιο περίπου 13%), Johnson & Johnson Ελλάς ΑΕΒΕ και L' Oreal Hellas ΑΕ.

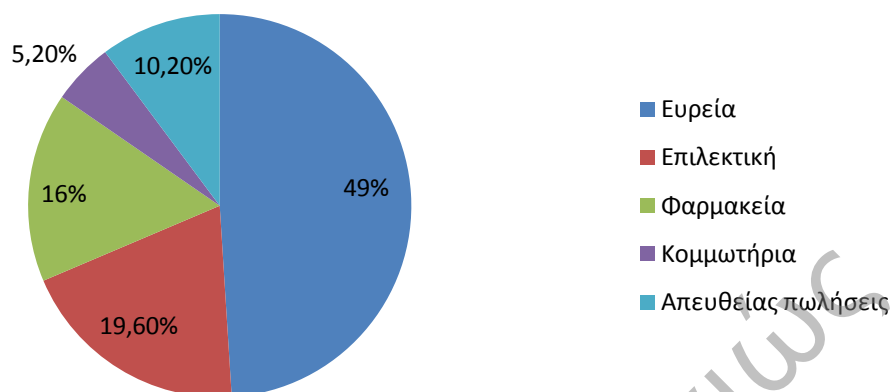
Η αξία της αγοράς καλλυντικών κομμωτηρίου παρουσίασε τη μεγαλύτερη μείωση της τάξης του 16,3% το 2011 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος, ενώ είχε φθίνουσα πορεία από το 2005. Στο συγκεκριμένο κανάλι διατίθενται κυρίως προϊόντα περιποίησης μαλλιών και ηγετική θέση με μερίδιο αγοράς 45% κατέχει η Wella Ελλάς ΑΕΒΕ, ενώ με 18% ακολουθούν L' Oréal Hellas ΑΕ και Rilken ΑΕ.

Όσον αφορά τις απευθείας πωλήσεις (door to door), η αξία αυτών των καλλυντικών παρουσιάζει μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 5,2% την περίοδο 2000-2011. Σημαντική θέση κατέχουν οι εταιρείες: Avon Cosmetics (Greece) Μονοπρόσωπη ΕΠΕ, LR Health & Beauty Systems ΕΠΕ (με μερίδιο περίπου 28%), Oriflame Ελλάς Μονοπρόσωπη ΕΠΕ (με μερίδιο περίπου 26%) και Amway Hellas ΑΕ (με μερίδιο περίπου 6%).

Τέλος, η αξία της αγοράς καλλυντικών μέσα από τα ινστιτούτα αισθητικής παρουσιάζει μείωση της τάξης του 17% το 2011 σε σχέση με το 2010. Μέσω του συγκεκριμένου καναλιού διανομής διατίθενται τα προϊόντα περιποίησης δέρματος και κυρίαρχη θέση έχουν οι εταιρείες: Diorphar ΑΕ, Αρμάντ Ζυλ ΕΠΕ και Biactive ΑΕΒΕ.

Στο ακόλουθο διάγραμμα διακρίνεται η διάρθρωση της αγοράς καλλυντικών ανά κανάλι διανομής.

Διάρθρωση της εγχώριας αγοράς καλλυντικών ανά κανάλι διανομής (2011)



Διάγραμμα 1.9: Διάρθρωση της εγχώριας αγοράς καλλυντικών ανά κανάλι διανομής (2011)

Πηγή: ICAP Group ΑΕ

Στον ακόλουθο πίνακα φαίνεται η εγχώρια αγορά καλλυντικών ανά κανάλι διανομής (2003-2012), με τη μεγαλύτερη μείωση στο δίκτυο των κομμωτηρίων.

Πίνακας 1.8: Εγχώρια αγορά καλλυντικών ανά κανάλι διανομής (2003-2012)

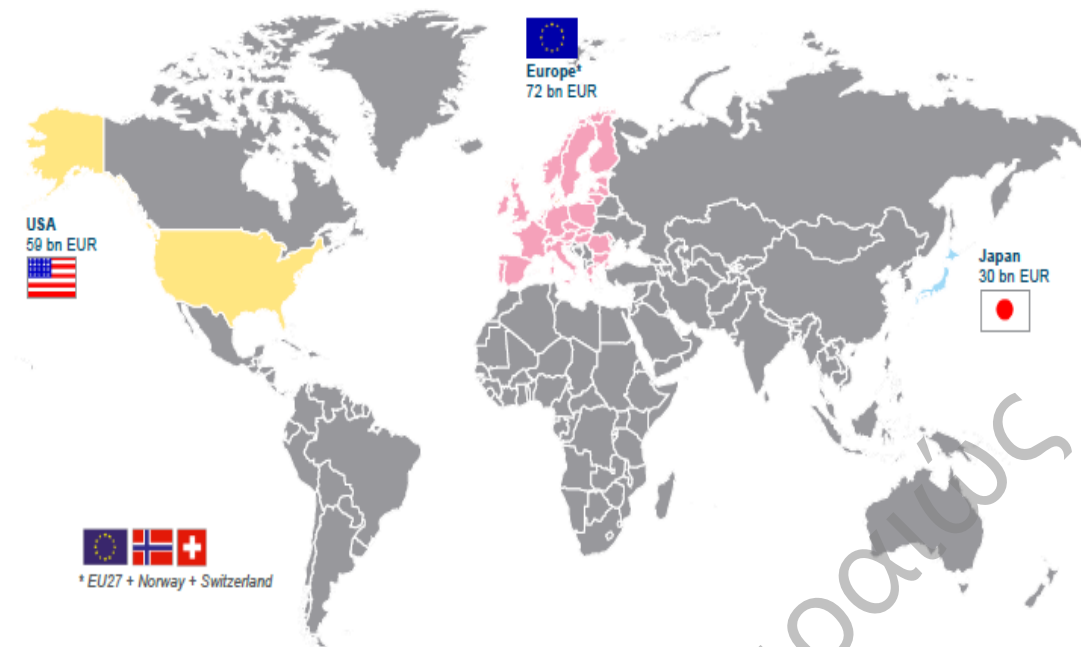
Έτος	Ευρεία	Επιλεκτική	Φαρμακεία	Κομμωτήρια	Απευθείας πωλήσεις	Σύνολο
2003	385.578	236.322	74.700	82.500	60.300	839.400
2004	392.275	240.425	78.400	87.100	65.200	863.400
2005	421.215	269.475	86.350	82.150	75.000	934.190

2006	422.300	265.300	102.000	75.000	78.000	942.600
2007	470.500	276.000	104.500	68.500	85.500	1.005.000
2008	485.000	237.500	147.000	64.000	97.500	1.031.000
2009	507.000	235.500	148.000	62.500	97.000	1.050.000
2010	458.000	207.000	139.000	52.000	90.000	946.000
2011	412.000	165.000	134.000	43.500	85.500	840.000
2012	365.000	132.000	122.000	37.000	72.000	728.000

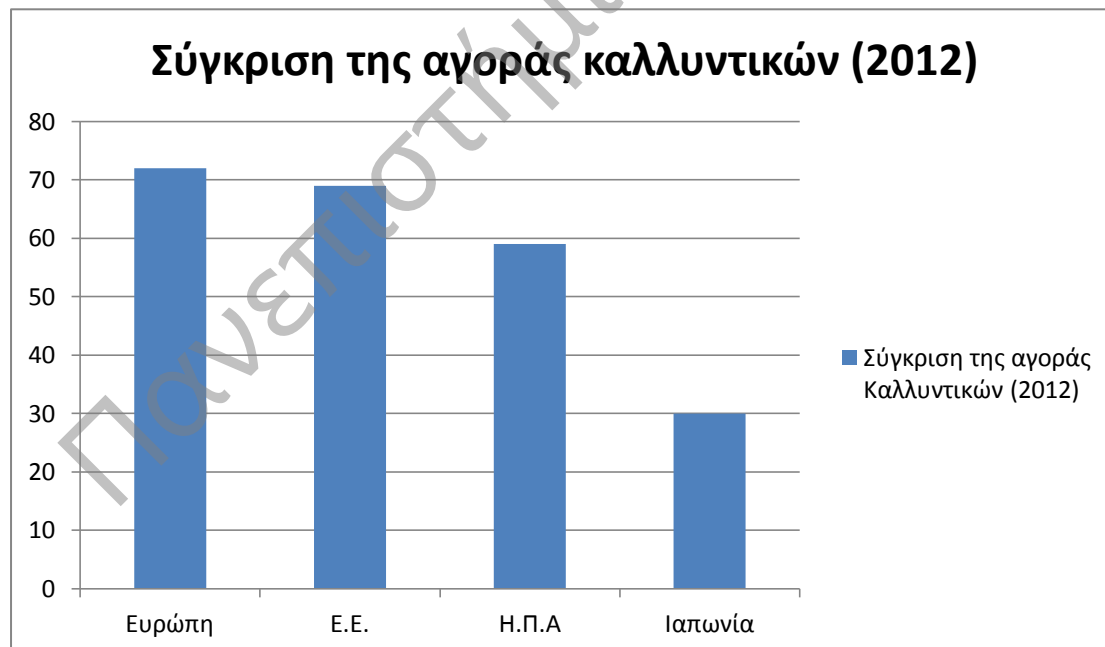
Πηγή: ICAP Group AE

1.7 Ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών

Η Ευρωπαϊκή αγορά αντιπροσωπεύει το 1/3 της παγκόσμιας αγοράς καλλυντικών, είναι μια βιομηχανία ναυαρχίδα με αξία άνω των 72 δισεκατομμυρίων ευρώ και με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 1%. Αυτό την καθιστά παγκόσμιο ηγέτη, αφού οι Ευρωπαϊκές πωλήσεις είναι περίπου 40% υψηλότερες από ότι στις ΗΠΑ και πάνω από τις διπλάσιες από ότι στην Ιαπωνία. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα και στο ακόλουθο διάγραμμα.



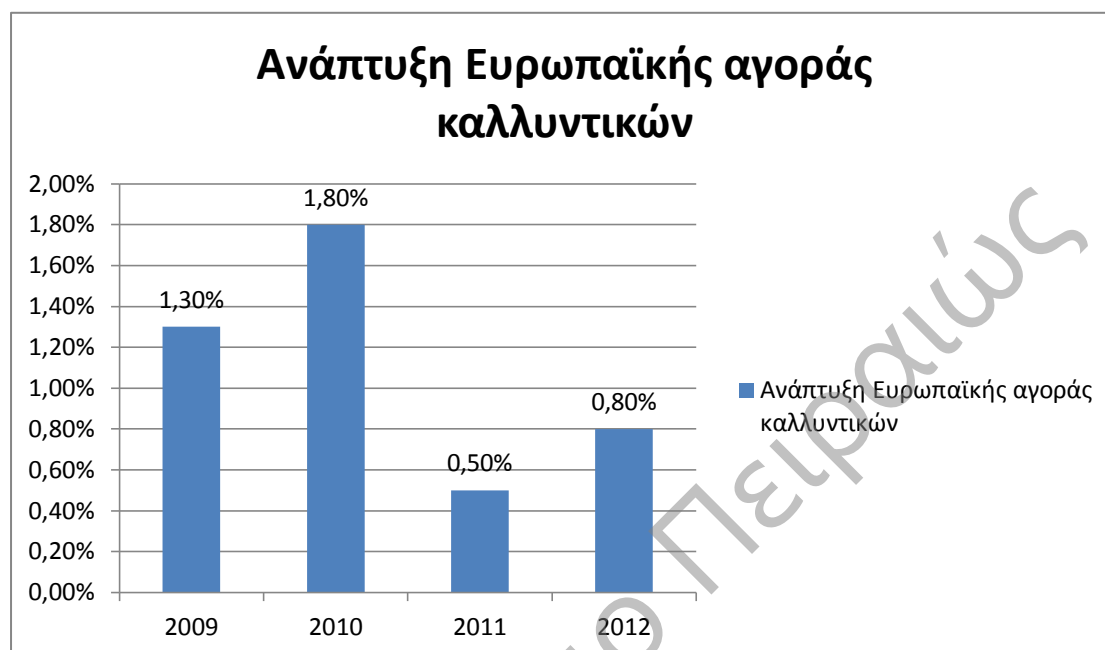
Εικόνα 1.1: Κατανομή της αγοράς καλλυντικών



Διάγραμμα 1.10: Σύγκριση της αγοράς καλλυντικών 2012 Ευρώπη- Ε.Ε.- Η.Π.Α- Ιαπωνία (αξίες σε τιμές καταναλωτή δις ευρώ)

Πηγή: www.psvak.gr

Αν και η παγκόσμια οικονομία είναι σε ύφεση, η Ευρωπαϊκή βιομηχανία καλλυντικών αυξάνεται, με τις τελευταίες εκτιμήσεις να προβλέπουν αύξηση 0,8% σε σχέση με το 2012. Αυτή την εξέλιξη βλέπουμε στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 1.11: Ανάπτυξη Ευρωπαϊκής αγοράς (2009-2012)

Πηγή: COLIPA

Η αξία της αγοράς καλλυντικών στην Ευρώπη σε τιμές λιανικής όπως διαμορφώθηκε την περίοδο 2006-2011 φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 1.9: Η Ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών σε τιμές λιανικής (2006-2011)

Έτος	ΕΕ*	Μεταβολή	Ευρώπη**	Μεταβολή
2006	65.128	-	67.757	-
2007	67.638	3.90%	70.331	3,80%
2008	67.606	0,05%	70.394	0,09%

2009	66.618	-1,46%	69.452	-1,34%
2010	66.615	0,00%	69.200	0,36%
2011	68.297	2,52%	71.146	2,81%
*Εξαιρείται η Μάλτα και η Κύπρος				
**Περιλαμβάνει την Ε.Ε 27, την Ελβετία και τη Νορβηγία				

Πηγή: COLIPA

Πιο συγκεκριμένα στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η αξία της Ευρωπαϊκής αγοράς ανά χώρα σε τιμές καταναλωτή δις ευρώ αλλά και τη μεταβολή που παρουσίασαν το 2012 σε σχέση με το 2011. Παρατηρούμε ότι η Γερμανία συγκεντρώνει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με ποσοστό 17,8% επί του συνόλου. Επιπλέον, τη μεγαλύτερη θετική αύξηση παρουσίασε η Λετονία με ποσοστό 29,4% σε σχέση με το έτος 2011, ενώ τη μεγαλύτερη πτώση παρουσίασε η Πορτογαλία με ποσοστό 11,7% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Όλα αυτά τα στοιχεία τα βλέπουμε συγκεντρωμένα και διαγραμματικά.

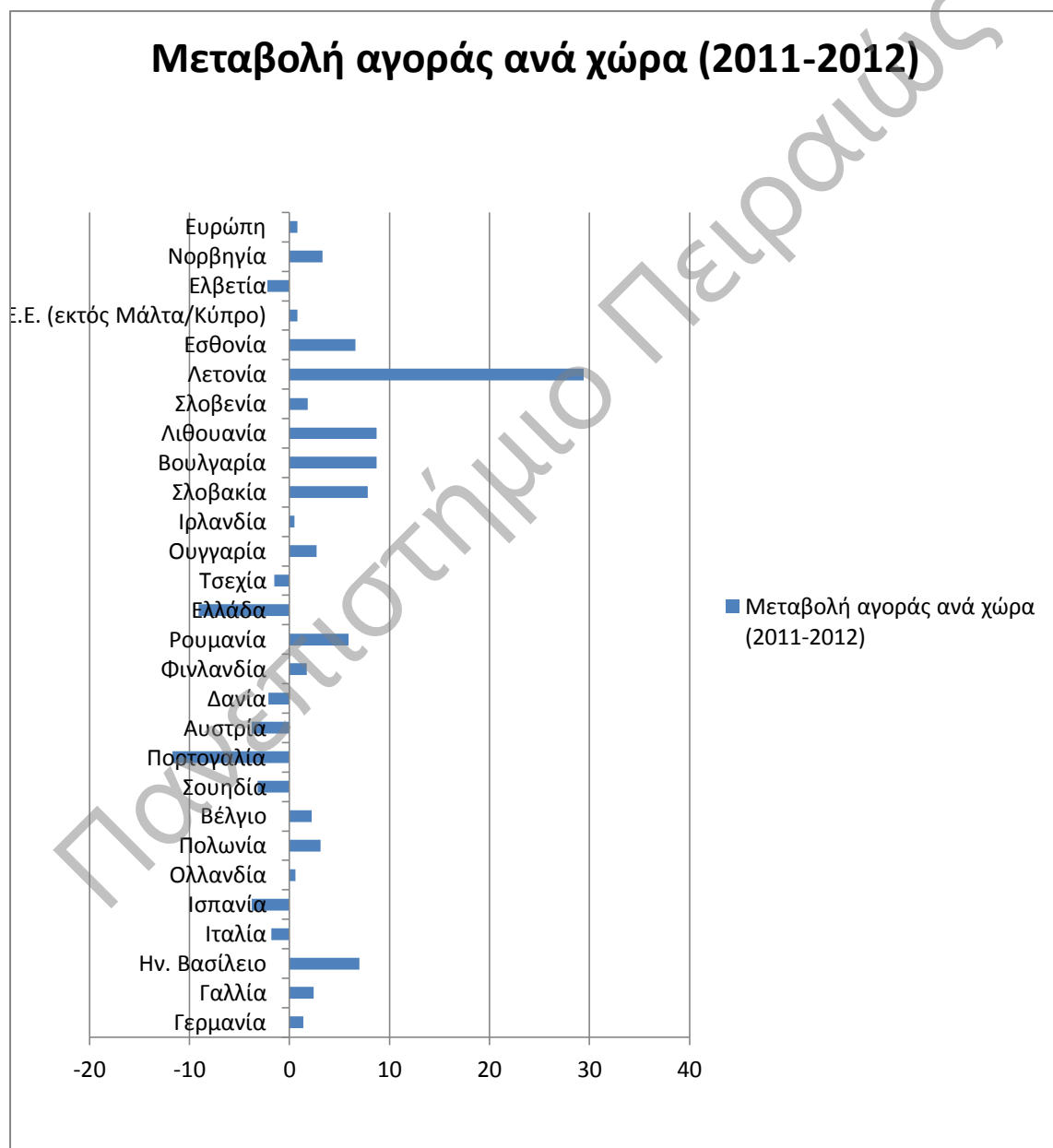
Πίνακας 1.10: Αξία αγοράς ανά χώρα (σε τιμές καταναλωτή δις ευρώ) και η μεταβολή τους 2011-2012

Χώρα	2012	Μεταβολή	% Συνόλου
Γερμανία	12,851	1,4	17,8
Γαλλία	10,455	2,4	14,5
Ην. Βασίλειο	10,191	7,0	14,1
Ιταλία	9,655	-1,8	13,4
Ισπανία	6,772	-3,8	9,4

Ολλανδία	2,837	0,6	3,9
Πολωνία	2,761	3,1	3,8
Βέλγιο	1,960	2,2	2,7
Σουηδία	1,736	-3,2	2,4
Πορτογαλία	1,313	-11,7	1,8
Αυστρία	1,274	-3,8	1,8
Δανία	1,047	-2,1	1,4
Φινλανδία	0,904	1,7	1,3
Ρουμανία	0,893	5,9	1,2
Ελλάδα	0,846	-9,1	1,2
Τσεχία	0,772	-1,5	1,1
Ουγγαρία	0,677	2,7	0,9
Ιρλανδία	0,656	0,5	0,9
Σλοβακία	0,488	7,8	0,7
Βουλγαρία	0,279	8,7	0,4
Λιθουανία	0,156	8,7	0,2
Σλοβενία	0,155	1,8	0,2
Λετονία	0,114	29,4	0,2
Εσθονία	0,091	6,6	0,1
Ε.Ε. (εκτός)	68,882	0,8	95,3

Μάλτα/Κύπρο)			
Ελβετία	2,165	-2,2	3,0
Νορβηγία	1,264	3,3	1,7
Ευρώπη	72,311	0,8	100,0

Πηγή: ΠΣΒΑΚ



Διάγραμμα 1.12: Μεταβολή αγοράς ανά χώρα (2011-2012)

Πηγή: ΠΣΒΑΚ

Στην Ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών δραστηριοποιούνται περισσότερες από 4.000 επιχειρήσεις και απασχολούνται περίπου 1,7 εκατ. εργαζόμενοι. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, περίπου τα 2/3 του συνόλου, είναι μικρομεσαίου μεγέθους. Πιο συγκεκριμένα, 3.527 επιχειρήσεις παραγωγής καλλυντικών είναι μικρομεσαίες στην Ευρώπη. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε αναλυτικά την κατανομή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις χώρες της Ευρώπης.

Πίνακας 1.11: Αριθμός μικρομεσαίων παραγωγικών επιχειρήσεων καλλυντικών σε χώρες της Ευρώπης (2012)

Χώρα	Αριθμός επιχειρήσεων
Ιταλία	686
Γαλλία	618
Ισπανία	409
Γερμανία	399
Πολωνία	344
Ην. Βασίλειο	305
Σουηδία	184
Ελβετία	146
Λοιπές χώρες	436
Σύνολο	3.527

Πηγή: COLIPA

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Σύλλογο Καλλυντικών (COLIPA), για το έτος 2010, τις υψηλότερες κατά κεφαλήν πωλήσεις καλλυντικών παρουσιάζει η

Ελβετία και με μικρή διαφορά ακολουθεί η Νορβηγία. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε τις πωλήσεις καλλυντικών όλων των χωρών της Ευρώπης.

Πίνακας 1.12: Κατά κεφαλήν πωλήσεις καλλυντικών σε χώρες της Ευρώπης (2012)

Χώρα	Κατά κεφαλήν πωλήσεις
Ελβετία	272
Νορβηγία	252
Δανία	188
Σουηδία	182
Βέλγιο-Λουξεμβούργο	178
Ολλανδία	169
Φινλανδία	167
Ην. Βασίλειο	161
Γαλλία	160
Ιταλία	159
Γερμανία	157
Αυστρία	151
Ισπανία	147
Ιρλανδία	143
Πορτογαλία	124

Σλοβακία	90
Ελλάδα	75
Σλοβενία	75
Τσεχία	73
Πολωνία	72
Εσθονία	68
Ουγγαρία	68
Λετονία	56
Λιθουανία	52
Ρουμανία	42
Βουλγαρία	38

Πηγή: COLIPA

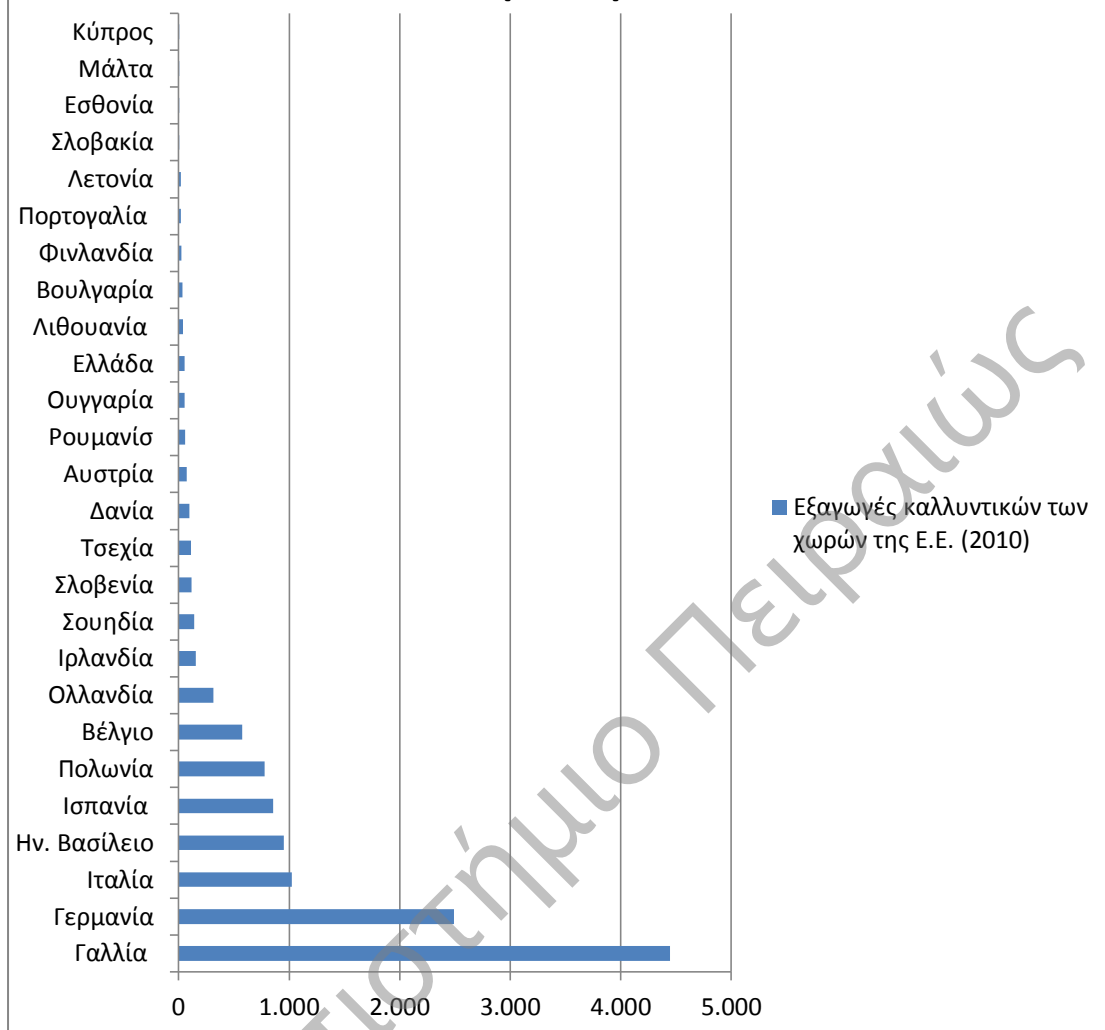
Τα ίδια στοιχεία αποτυπώνονται διαγραμματικά με την Ελβετία και τη Νορβηγία να κατέχουν τις πρώτες θέσεις στην κατανάλωση καλλυντικών σε σχέσεις με τις άλλες χώρες για το έτος 2012.



Διάγραμμα 1.13: Ετήσια κατά κεφαλήν κατανάλωση καλλυντικών στην Ευρωπαϊκή αγορά (2012)

Η συνολική εξαγωγική δραστηριότητα των χωρών της Ε.Ε. αυξήθηκε κατά 20,2% και διαμορφώθηκε στα 12,5 δις ευρώ το 2010, σε σχέση με το προηγούμενο έτος που ήταν στα 10,4 δις ευρώ. Η Γαλλία σημείωσε τη μεγαλύτερη εξαγωγική δραστηριότητα με εξαγωγές ύψους 4.445 εκατ. ευρώ και ακολουθεί η Γερμανία που έκανε εξαγωγές ύψους 2.493 εκατ. ευρώ, όπως βλέπουμε και στο διάγραμμα.

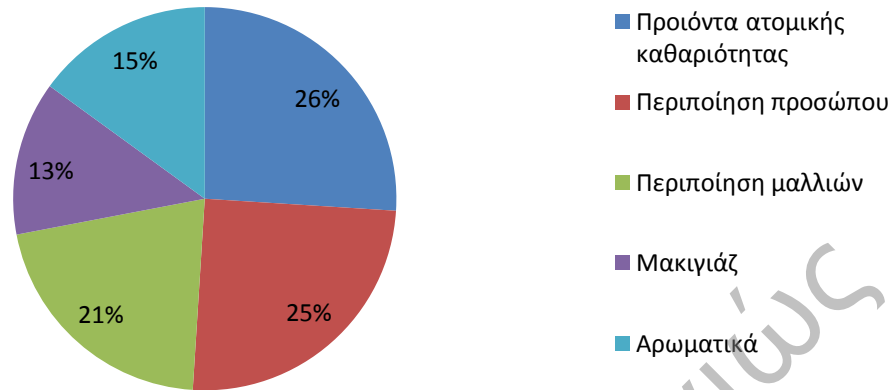
Εξαγωγές καλλυντικών των χωρών της Ε.Ε. (2010)



Διάγραμμα 1.14: Εξαγωγές καλλυντικών των χωρών της Ε.Ε (σε τιμές λιανικής 2010)

Για το έτος 2012, στην Ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κατέχουν τα toilettries και στη συνέχεια τα προϊόντα περιποίησης προσώπου και σώματος με ποσοστά 26% και 25% αντίστοιχα. Στο παρακάτω διάγραμμα θα δούμε τη διάρθρωση της Ευρωπαϊκής αγοράς ανά κατηγορία προϊόντος για το 2012.

Διάρθρωση Ευρωπαϊκής αγοράς ανά κατηγορία προϊόντος (2012)



Διάγραμμα 1.15: Διάρθρωση Ευρωπαϊκής αγοράς ανά κατηγορία προϊόντος (2012)

Η διάρθρωση της Ευρωπαϊκής αγοράς διαμορφώνεται και από τα δίκτυα διανομής των προϊόντων. Οι καταναλωτές επιλέγουν το δίκτυο διανομής ανάλογα με το είδος του προϊόντος, το εισόδημα τους, το διαθέσιμο ελεύθερο χρόνο τους και από τις συμβουλές που τους παρέχονται από εξειδικευμένους πωλητές. Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP το 2010, οι καταναλωτές στρέφονται στα καλλυντικά ευρείας διανομής και στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) παρουσιάζουν σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, καθώς, μόνο το 2012 αυξήθηκαν 5%. Ο βαθμός διείσδυσης στο σύνολο των πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου των σουπερμάρκετ και cash & carry εκτιμάται ότι κυμάνθηκε στο 20%. Αυτό συμβαίνει διότι έχουν ανταγωνιστική τιμή, και εδραιώνονται ολοένα και περισσότερο στη συνείδηση του καταναλωτή ως εφάμιλλα των «επωνύμων» για την ποιότητα, τη συσκευασία και τη συνολική τους εικόνα.

Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, στον τομέα του μακιγιάζ, οι καταναλωτές στρέφονται σε προϊόντα μακιγιάζ από ανόργανες ουσίες που τρέφουν το δέρμα και το προστατεύουν από τον ήλιο.

1.7.1 Παγκόσμια αγορά

Η παγκόσμια αγορά καλλυντικών εκτιμάται περίπου στα 130 δις ευρώ και αποτελεί μια από τις πλέον καινοτόμες βιομηχανίες αφού κατά μέσο όρο οι μεγαλύτερες εταιρείες καλλυντικών αντικαθιστούν ή ανανεώνουν το 25% των προϊόντων τους κάθε χρόνο.

Αν και η Δυτική Ευρώπη, η Νότια Αμερική και η Ιαπωνία είναι ακόμα οι μεγαλύτερες αγορές καλλυντικών παγκοσμίως, το 2008 σημαντική ανάπτυξη σημείωσαν και άλλες χώρες όπως η Βραζιλία και η Κίνα. Η ωρίμανση της αγοράς και η οικονομική κρίση είναι οι κύριοι λόγοι, όπου οι δύο μεγαλύτερες αγορές καλλυντικών (Αμερική, Ιαπωνία), παρουσίασαν κάμψη το 2008.

Η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδία και η Κίνα (Bricks) αποτελούν πλέον μια βασική κινητήρια δύναμη στη συνολική ανάπτυξη της αγοράς καλλυντικών, και υπό το πρίσμα της πτώσης των πωλήσεων στην Ιαπωνία και τη Βόρεια Αμερική, πρόκειται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο μέλλον. Αν και αυτές οι χώρες αναφέρονται σαν ενιαία οντότητα, τα μεγέθη τους διαφέρουν. Για παράδειγμα η αγορά προσωπικής φροντίδας της Ινδίας, αξίζει μόνο το ένα πέμπτο της Βραζιλίας. Οι πωλήσεις των αντηλιακών προϊόντων της Ινδίας είναι χαμηλές, σε αντίθεση με τις πωλήσεις των προϊόντων λεύκανσης και περιποίησης μαλλιών.

Αν και η Κίνα έχει το μεγαλύτερο πληθυσμό, η Βραζιλία εξακολουθεί να έχει τη μεγαλύτερη αγορά καλλυντικών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η κινέζικη οικονομία δεν είναι τόσο ελεύθερη και περίπου το ένα τρίτο της

ελέγχεται από την κυβέρνηση. Στις πλούσιες πόλεις της Κίνας τα προϊόντα περιποίησης δέρματος και τα αρώματα έχουν ιδιαίτερη ζήτηση.

Για το 2013, στην κατάταξη των χωρών αγοράς καλλυντικών, η Βραζιλία έχει οριστεί από τις μεγαλύτερες αγορές, μετά την Βόρεια Αμερική και την Ιαπωνία. Χάρη στην ισχυρή ανάπτυξη της οικονομίας της, η οποία έχει οδηγήσει σε αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, οι Βραζιλιάνοι δαπανούν σχεδόν 150 δολάρια ανά άτομο και ανά έτος για τα προϊόντα προσωπικής φροντίδας, ποσοστό που έχει διπλασιαστεί από το 2003. Οι πωλήσεις καλλυντικών της Βραζιλίας διαμορφώνονται από καλλυντικά χαμηλής τιμής και κυρίως από το δίκτυο της ευρείας διανομής.

Παρά το γεγονός ότι οι χώρες Bric θα αποδίδουν καλά, ορισμένες χώρες έχουν κορεσθεί από μεγάλες παγκόσμιες μάρκες που έχουν ήδη μια ισχυρή θέση σε αυτές τις χώρες. Ωστόσο, η οικονομική ανάπτυξη επιταχύνεται με γρήγορο ρυθμό στις αγορές αυτές και επιπλέον είναι λιγότερο εκτεθειμένες στις διακυμάνσεις της παγκόσμιας οικονομίας. Οι χώρες που αναμένεται να παρουσιάσουν εντυπωσιακή ανάπτυξη είναι: η Ουκρανία, το Βιετνάμ, η Αργεντινή και η Ταϊλάνδη.

Όσον αφορά την παρουσία των ελληνικών εταιρειών στις χώρες του εξωτερικού παρουσιάζουν ιδιαίτερη ανάπτυξη. Παρά την πτώση της ζήτησης καλλυντικών στην Ελλάδα λόγω ύφεσης, οι ελληνικές εταιρίες φαίνεται πως κερδίζουν μερίδια, ωφελούμενες από τη στροφή των καταναλωτών σε φθηνότερα προϊόντα αλλά και από τη διεθνή τάση αναζήτησης ολοένα και περισσότερο εναλλακτικών προϊόντων περιποίησης. Η διεθνοποίηση των ελληνικών καλλυντικών αποφέρει καρπούς από τις Η.Π.Α μέχρι και την Κίνα. Ο όμιλος «Σαράντη» που φέρνει την παραγωγή της Ρουμανίας στην Ελλάδα, η εταιρεία «Κορρές» που επεκτείνεται στις Η.Π.Α, στη Γερμανία, στη Βρετανία και στη Σκανδιναβία, η «Aprivita» που έχει θυγατρικές σε Η.Π.Α, Ιαπωνία και Ισπανία αλλά και παρουσία σε ακόμη 11 χώρες (Αυστραλία, Βέλγιο, Κύπρο, Χονγκ Κονγκ, Σιγκαπούρη, Λουξεμβούργο, Ολλανδία, Ρουμανία, Σουηδία, Κροατία και Βρετανία).

Πέρα από τις καθιερωμένες ελληνικές φίρμες, δυναμική ανάπτυξη παρουσιάζουν κι άλλες εταιρείες κατακτώντας μερίδια αγοράς εκτός συνόρων. Αυτές οι εταιρείες είναι η Frezyderm με εξαγωγές στη Μέση Ανατολή, στα Βαλκάνια, στη Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Η βορειοελλαδική Sostar δημιουργεί δικές της σειρές φυσικών καλλυντικών με εξειδικευμένα και διαφοροποιημένα προϊόντα περιποίησης. Τέλος, η ελληνική Philab που διαθέτει συνεργασίες με τη Ρωσία, την Ισπανία, τις Βαλτικές χώρες και τη Ρουμανία.

1.8 Προοπτικές του κλάδου

Στον εγχώριο κλάδο των καλλυντικών ανήκουν πολλές επιχειρήσεις οι οποίες για να επιβιώσουν στην αγορά ασχολούνται με περισσότερες από μία επιχειρήσεις. Η αγορά καλλυντικών παρουσίαζε ραγδαία αύξηση μέχρι το 2008 με μέσο ρυθμό αύξηση ετησίως 5,3%, ενώ από το 2009 έως και σήμερα, λόγω της οικονομικής ύφεσης που βιώνει η χώρα μας, παρουσιάζει πτώση της τάξης του 10% ετησίως. Οι πωλήσεις 47 επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζουν πτώση 5,7% το 2011 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τα προϊόντα περιποίησης δέρματος κατέχουν την πρώτη θέση με ποσοστό 49% της συνολικής εγχώριας αγοράς καλλυντικών.

Το κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου των καλλυντικών είναι ο έντονος ανταγωνισμός, λόγω της πληθώρας των επιχειρήσεων και της υπερπροσφοράς των προϊόντων και των εμπορικών σημάτων που υπάρχουν. Το γεγονός αυτό οδήγησε τις επιχειρήσεις να στραφούν σε νέες καινοτόμες ιδέες αλλά και στη δημιουργία προϊόντων με στόχο την κάλυψη εξειδικευμένων αναγκών των καταναλωτών. Έτσι ξεκίνησε η παραγωγή και η διάθεση των «φυσικών» καλλυντικών που παρά την κρίση, παρουσιάζει αύξηση της τάξης του 20%.

Ο κλάδος παρουσιάζει σχετικά υψηλή συγκέντρωση, καθώς σύμφωνα με εκτιμήσεις, οι δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου αποσπούν

περίπου το 70% της συνολικής εγχώριας αγοράς, ενώ οι τρεις μεγαλύτερες εταιρείες αποσπούν περίπου το 40%.

Τέλος, οι περισσότεροι καταναλωτές προτιμούν το κανάλι της ευρείας διανομής, λόγω της προσιτής τιμής, της ευκολίας πρόσβασης και τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών εμπορικών σημάτων. Αυτό σημαίνει λοιπόν ότι ο ανταγωνισμός σε αυτό το δίκτυο διανομής είναι πιο ισχυρός. Στη συνέχεια θα δούμε τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης βάσει του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter και της ανάλυσης Swot.

1.8.1 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Για τη μελέτη του ανταγωνιστικού πεδίου της αγοράς ο Porter έχει προτείνει το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων (Porter, 1980). Ο Porter είναι από τους πιο γνωστούς και σπουδαίους της ακαδημαϊκής κοινότητας για την ανάλυση του ανταγωνισμού. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων που έχει φτιάξει αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στον κλάδο των καλλυντικών για την παρούσα εργασία. Όπως βλέπουμε και στο ακόλουθο διάγραμμα οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι η απειλή εισόδου των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 1.16: Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στο κλάδο

Στον κλάδο των καλλυντικών δεν υπάρχουν θεσμικά εμπόδια εισόδου. Κατά γενικό κανόνα, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες είναι εύκολη, ενώ και η τεχνογνωσία σε γενικές γραμμές δεν αποτελεί σοβαρό εμπόδιο. Οι κύριες δυσκολίες βρίσκονται στην διείσδυση στη αγορά, στην εξασφάλιση μεριδίου αυτής και γενικότερα στην αντιμετώπιση των μεγάλων πολυεθνικών, οι οποίες διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα λόγω της πολυετούς εμπειρίας στην έρευνα και στην ανάπτυξη προϊόντων, αλλά και λόγω της μεγάλης αναγνωσιμότητας των εμπορικών τους σημάτων. Δεδομένης της φύσης των καλλυντικών, θα πρέπει να καταβληθούν σημαντικές επενδύσεις από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, όχι μόνο στο παραγωγικό κομμάτι, αλλά και για την προβολή και το λανσάρισμα των προϊόντων. Επομένως, λόγω των

εμποδίων εισόδου στον κλάδο, που αναφέρθηκαν παραπάνω η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών κρίνεται μικρή, δεδομένης και της πτώσης έχει ο κλάδος και της συρρίκνωσης που αναμένεται να έχει τα επόμενα χρόνια.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Τα προϊόντα του κλάδου γενικά δεν απειλούνται από υποκατάστατα προϊόντα καθώς δεν υπάρχουν, παρά μόνο στα όρια του κλάδου μεταξύ διαφόρων κατηγοριών ή εμπορικών σημάτων. Σε ορισμένες περιπτώσεις υποκατάστατα μπορούμε να θεωρήσουμε κάποια φαρμακευτικά προϊόντα τα οποία στοχεύουν να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες με κάποια καλλυντικά προϊόντα. Επιπλέον, μπορεί να υπάρξει αντικατάσταση κάποιων προϊόντων από σύγχρονες υπηρεσίες με ανάλογα αποτελέσματα (π.χ. τεχνολογία laser).

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι κύριοι αγοραστές των επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας καλλυντικών είναι κυρίως τα μεγάλα πολυκαταστήματα. Σε αυτά περιλαμβάνονται οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, που εκφράζουν τον κύριο όγκο κατανάλωσης στο δίκτυο ευρείας διανομής, και τα μεγάλα εμπορικά πολυκαταστήματα καλλυντικών και ινστιτούτα αισθητικής, που εκφράζουν τον κύριο όγκο πωλήσεων του καναλιού επιλεκτικής διανομής. Οι αγοραστές αυτοί κατέχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη καθώς είναι σχετικά λίγοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της αγοράς των καλλυντικών στην Ελλάδα, συνολικά περίπου το 73%. Αυτό συμβαίνει λόγω της τεράστιας προσέλευσης αγοραστών στα καταστήματα αυτά.

Σε περιπτώσεις, όπως στις εταιρείες που στοχεύουν σε απευθείας πωλήσεις ή σε πωλήσεις στα φαρμακεία, οι αγοραστές δεν διαθέτουν ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στο κλάδο των καλλυντικών κρίνεται μικρή. Γενικά οι πρώτες ύλες των καλλυντικών

διατίθενται από διάφορες εταιρείες και οι περισσότερες πρώτες ύλες είναι συνηθισμένα χημικά προϊόντα, τα οποία μπορούν να παραχθούν σχετικά εύκολα από την επιστημονική ομάδα της κάθε εταιρείας. Για το λόγο αυτό το κόστος μεταπήδησης για κάποια επιχείρηση παραγωγής καλλυντικών, είναι μικρό.

Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις όπου ο προμηθευτής μπορεί να βρεθεί σε θέση ισχύος. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση κάποιων εξειδικευμένων πρώτων υλών, οι οποίες έχουν αποδεδειγμένες ιδιότητες, και τις οποίες παράγονται αποκλειστικά από κάποιον προμηθευτή, είτε λόγω κλιματικών συνθηκών δεν μπορούν να παραχθούν αλλού (π.χ. μαστίχα Χίου), είτε έχουν πολύ υψηλό κόστος παραγωγής και δεν μπορεί να τις παράγει ο καθένας (π.χ. πανάκριβα εκχυλίσματα που χρησιμοποιούνται στην αρωματοποιία), είτε λόγω πατέντας κτλ. Οι περιπτώσεις αυτές όμως θεωρούνται μεμονωμένες.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του εξωτερικού για τις εισαγωγικές εταιρείες του κλάδου είναι αβέβαιη. Κυρίως εξαρτάται από τη «θέση» που κατέχουν στην εγχώρια αγορά καλλυντικών, τις ποσότητες των παραγγελιών και από την «αποκλειστικότητα» ή μη των εισαγωγών.

Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

Η εγχώρια αγορά καλλυντικών χαρακτηρίζεται από έναν μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών και εμπορικών σημάτων για κάθε προϊόν του κλάδου. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις ασχολούνται με περισσότερες από μία κατηγορίες καλλυντικών, ενώ οι περισσότερες από αυτές και ειδικότερα οι μεγαλύτερες έχουν εισχωρήσει και σε άλλους κλάδους, εκτός των καλλυντικών, όπως ο κλάδος των φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος κυρίως στα δίκτυα της ευρείας και επιλεκτικής διανομής, καθώς υπάρχει πληθώρα εμπορικών σημάτων, ενώ δεν υπάρχουν ριζικές διαφοροποιήσεις στην τιμή και στην ποιότητα τους.

Πολλές εταιρείες του κλάδου προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ισχυρό ανταγωνισμό και τη μειωμένη ζήτηση που επικρατεί αυτή την εποχή, καταφεύγουν στην παραγωγή νέων προϊόντων με σκοπό την κάλυψη των «εξειδικευμένων» αναγκών των καταναλωτών. Αυτό όμως προϋποθέτει αρκετό κόστος σε έρευνα και ανάπτυξη. Επιπλέον, άλλες επιχειρήσεις στρέφονται σε εκπτώσεις και προσφορές προς τους καταναλωτές και σε μεγαλύτερα περιθώρια πίστωσης προς τους αγοραστές. (ICAP, 2012)

1.8.2 Δυνάμεις και αδυναμίες του κλάδου

Στο ακόλουθο διάγραμμα παρατηρούμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του κλάδου των καλλυντικών, καθώς και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει ο κλάδος για ανάπτυξη και τις απειλές του κλάδου. Έτσι, μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε τις ευκαιρίες που έχει ο κλάδος για περαιτέρω ανάπτυξη.



Διάγραμμα 1.17: Δυνάμεις και αδυναμίες του κλάδου

1.8.3 Προοπτικές -Προβλήματα του κλάδου

Αναμένεται περαιτέρω μείωση της αγοράς καλλυντικών και υποκατάσταση των ακριβών με φθηνότερα προϊόντα, με την ελπίδα ότι η αρνητική εικόνα θα αναστραφεί σε λίγα χρόνια. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι εταιρείες δεν εκφράζουν τον προβληματισμό τους για το μέλλον του κλάδου, εκτιμώντας ότι ο ρυθμός αύξησης το 2009 ήταν μονοψήφιος μεταξύ του 3%

και 4%. Τα προϊόντα μακιγιάζ και τα αρωματικά είναι οι κατηγορίες που έχουν υποστεί τη μεγαλύτερη πτώση. Όσον αφορά τα κανάλια διανομής τα φαρμακεία παρουσιάζουν τη μικρότερη πτώση της τάξης του 9%, ενώ το κανάλι της επιλεκτικής διανομής της τάξης του 20%.

Οι γυναίκες που αποτελούν και το βασικό καταναλωτικό κοινό στην αγορά των καλλυντικών δεν θα σταματήσουν να είναι φιλάρεσκες από τη φύση τους. Παρόλα αυτά οι εταιρείες αναζητούν συνεχώς και άλλες διεξόδους για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους όπως στην αγορά του εξωτερικού.

Σύμφωνα με την μελέτη της Hellastat και της ICAP για τις προοπτικές του κλάδου αναφέρονται τα εξής:

- Θετικές προοπτικές καταγράφονται για niche markets όπως αυτή των παιδικών σειρών αλλά και των φυσικών-φυτικών και βιολογικών προϊόντων (η οποία αναπτύσσεται με διψήφιους ρυθμούς, οι οποίοι αναμένεται να διατηρηθούν).
- Η αύξηση των ανδρικών καλλυντικών. Οι άντρες περιποιοούνται περισσότερο την εξωτερική τους εμφάνιση καθώς έχει ξεπεραστεί το ταμπού που θέλει μόνο η γυναίκα να ασχολείται με την εμφάνιση της κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες (Ευρώπη, Αμερική και Ιαπωνία).
- Το internet αναμένεται να ενισχυθεί ως εναλλακτικό κανάλι διανομής.
- Αναμένεται ενίσχυση της πρακτικής των joint ventures ελληνικών εταιριών με ξένους οίκους καλλυντικών για αντιπροσώπευση των προϊόντων τους στην ελληνική αγορά.
- Μια από τις κυριότερες τάσεις που χαρακτηρίζουν την αγορά καλλυντικών είναι η εξειδίκευση των προϊόντων, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών. Γεγονός βέβαια που απαιτεί δαπάνη για την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς και η ευελιξία με σκοπό την προσέγγιση πελατών από άλλα κανάλια διανομής.

- Η εφαρμογή στρατηγικών κινήσεων με σκοπό την ισχυροποίηση της κεφαλαιακής τους διάρθρωσης, με στόχο τη χαμηλή εξάρτηση από τα ξένα κεφάλαια.

Τα περισσότερα προϊόντα του κλάδου βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης εφόσον όμως δεν υπάρχουν υποκατάστατα, θα συνεχίσουν να καταναλώνονται. Επίσης, είναι τέτοια η φύση και η ποικιλία των προϊόντων του κλάδου, όπου πάντα θα υπάρχουν περιθώρια για καινοτόμα προϊόντα και νέες ιδέες. Υπάρχουν ορισμένες τάσεις, οι οποίες προδίδουν τους τομείς του κλάδου, όπου θα υπάρξει ιδιαίτερη ανάπτυξη στο άμεσο μέλλον.

Από την άλλη πλευρά σύμφωνα με εκπρόσωπους των επιχειρήσεων του κλάδου με τους οποίους συνεργάστηκε η Hellastat για την εκπόνηση της μελέτης, ο κλάδος αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα όπως:

- Έλλειψη νομοθετικού πλαισίου για τα φυτικά – φυσικά καλλυντικά, γεγονός που σημαίνει ότι κάθε εταιρεία μπορεί να προωθεί τα προϊόντα της ως φυτικά.
- Ελλιπής αναγνωρισιμότητα των σημάτων πιστοποίησης των καλλυντικών από τους καταναλωτές. Οι περισσότεροι καταναλωτές δεν γνωρίζουν τα συστήματα πιστοποίησης των καλλυντικών και τους ελέγχους που γίνονται σε αυτά με αποτέλεσμα να αγοράζουν κάποιο πιο οικονομικό προϊόν και να υφίστανται δερματολογικά προβλήματα.
- Πλαστά καλλυντικά, η συντριπτική πλειοψηφία των επιβλαβών καλλυντικών προέρχεται από την Ασία σε ποσοστό 70% και η παγκόσμια βιομηχανία χάνει περίπου 555 εκατ. ευρώ ετησίως. Το πρόβλημα των πλαστών καλλυντικών επιβαρύνει κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Άρθρα

1. «Concepts in Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability», Twelfth Edition, Thomas I. Wheeken, J. Davis Hunger
2. Κλαδική Μελέτη ICAP «Καλλυντικά» Αθήνα, Οκτώβριος 1999
3. «The European Cosmetic, Toiletry & Perfumery market», Colipa Market Report 2008
4. Κλαδική Μελέτη ICAP «Καλλυντικά» Αθήνα, Οκτώβριος 2009
5. HELLSTAT, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή, Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο Καλλυντικών, 2009
6. Κλαδική Μελέτη ICAP «Καλλυντικά» Αθήνα, Σεπτέμβριος 2012
7. «Personal Care: An essential component of living», Activity Report 2012
8. «Τα ελληνικά καλλυντικά κατακτούν τον κόσμο», 20 Νοεμβρίου 2005, www.tovima.gr
9. «Cosmetics through history», www.cosmeticseurope.eu
10. «Stat Bank: Έρευνα για την εγχώρια αγορά φαρμάκων – καλλυντικών», 26 Ιουνίου 2007, www.capital.gr
11. «Κατέκλυσαν την αγορά πλαστά καλλυντικά και ιατρικά προϊόντα», 7 Μαρτίου 2009, www.kathimerini.gr
12. «Hellstat: Χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου των καλλυντικών», 19 Μαρτίου 2009, www.capital.gr
13. «Περιοχές και στα καλλυντικά», 21 Μαρτίου 2009, www.kathimerini.gr
14. «Δυο αλυσίδες καλλυντικών κατέχουν το 80% της αγοράς», 18 Ιουνίου 2009, www2.rizospastis.gr
15. «Γιατί η κρίση δεν βλάπτει τα φυτικά καλλυντικά», 14 Μαρτίου 2010, www.kathimerini.gr
16. «Τα βιολογικά καλλυντικά “αντιστέκονται” στην κρίση», 5 Μαρτίου 2011, www.healthyliving.gr

17. «Κλάδος Καλλυντικών: Κλίμα αβεβαιότητας και το 2011», 18 Απριλίου 2011, www.imerisia.gr/
18. «Έντονος ανταγωνισμός στην αγορά καλλυντικών», www.kerdos.gr
19. «Η κρίση ξεθωριάζει τον λαμπερό κλάδο των καλλυντικών», 6 Ιανουαρίου 2012, www.kathimerini.gr
20. «Αγορά καλλυντικών: από μικρές έως μεγάλες μειώσεις σε όλους τους κλάδους και τα κανάλια διανομής», 5 Μαρτίου 2012, <http://epixeirimatikotita-stin-ellada.blogspot.gr/>
21. «Η ιστορία της ομορφιάς, ποιος ανακάλυψε τα καλλυντικά;», 26 Απριλίου 2012, www.diaskedastis.gr
22. «ICAP: Πτωτικές τάσεις για την εγχώρια αγορά καλλυντικών», 4 Ιουλίου 2012, www.capital.gr
23. «Η αγορά καλλυντικών στην Ελλάδα του 2013: Κυρίαρχη τάση ή αναζήτηση προσφορών», www.aesthetics.gr
24. «Η Ευρωπαϊκή βιομηχανία καλλυντικών σταθερά στην πρώτη θέση παρά την οικονομική κρίση», www.aesthetics.gr
25. «ICAP: Συρρίκνωση της αγοράς καλλυντικών-πτώση 20% την τριετία», 27 Μαρτίου 2013, www.iatronet.gr
26. «Αγορά καλλυντικών: Σε φθίνουσα τροχιά η βιομηχανία της ομορφιάς», 31 Μαρτίου 2013, www.makthes.gr
27. «Hellastat: Πτώση του κλάδου καλλυντικών το 2011», 4 Απριλίου 2013, www.iatronet.gr
28. «Δυναμική ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, λόγω κρίσης», 21 Μαΐου 2013, www.tovima.gr
29. «Beauty & Personal Care in Greece» Euromonitor International, Ιούλιος 2013, www.euromonitor.com
30. «Διεθνής καριέρα για τα ελληνικά καλλυντικά», 3 Σεπτεμβρίου 2013, www.iatronet.gr
31. «Καθίζηση στην αγορά καλλυντικών κατά 200 εκατ. ευρώ στη διάρκεια της κρίσης», 19 Σεπτεμβρίου 2013, www.newmoney.gr
32. «Βιομηχανία φαρμάκων, καλλυντικών & απορρυπαντικών 2012-2013», 24 Οκτωβρίου 2013, www.inr.gr/?p=a80

33. «Η ελληνική κοσμετολογία κατακτά την παγκόσμια αγορά», 29 Οκτωβρίου 2013, <http://mypella.gr>
34. «Η κρίση έφαγε και τα καλλυντικά», 18 Νοεμβρίου 2013, www.iatropedia.gr
35. «Beauty Market Research and Business Solutions», www.npd.com
36. «Η όμορφη βιομηχανία καλλυντικών», 21 Ιανουαρίου 2014, www.businessnews.gr
37. «Ανάλυση SWOT του Κλάδου», 8 Φεβρουαρίου 2014, <http://beautytherapymanagement.blogspot.gr/>

Διαδικτυακές σελίδες

1. <http://www.psvak.gr>
2. <http://www.aesthetics.gr>
3. <http://www.tovima.gr>
4. <http://www.kathimerini.gr>
5. <http://www.capital.gr>
6. <http://www.in-cosmetics.com/>
7. <http://europa.eu/>
8. <http://www.hellastat.eu>

Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

2.1 Εισαγωγή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο, το κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου των καλλυντικών είναι ο ισχυρός ανταγωνισμός. Σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση και την ραγδαία εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας (κυρίως η ανάπτυξη του διαδικτύου) τα τελευταία χρόνια, το ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει αλλάξει δραματικά. Οι πελάτες του κλάδου έχουν αποκτήσει μεγάλη ισχύ, κι έτσι οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι η προσφορά καλύτερων, φθηνότερων ή διαφορετικών προϊόντων δεν είναι αρκετή για να τους εξασφαλίσει τη μακροχρόνια κερδοφορία. Αυτό συμβαίνει λόγω της πληθώρας των διαθέσιμων προϊόντων που μπορούν να επιλέξουν, λόγω της επιλογής του καναλιού διανομής ανάλογα με το διαθέσιμο εισόδημα και χρόνο που διαθέτει ο καθένας και λόγω της καλής πληροφόρησης των πελατών κυρίως μέσω του διαδικτύου.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν για να διατηρήσουν το ήδη υπάρχων πελατολόγιο τους αλλά και για να επιτύχουν την υψηλότερη πιστότητα των πελατών τους, αναζήτησαν νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαφοροποίησης. Καθώς η αγορά είναι συνεχώς μεταβαλλόμενη, οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι δεν είναι αρκετό να προσφέρουν μόνο εξαιρετικά προϊόντα για να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτό το λόγο άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη ιδιαίτερων σχέσεων με τους πελάτες ώστε να καλύψουν τις εξειδικευμένες ή και προσωποποιημένες ανάγκες των καταναλωτών. Η γνώση των προτιμήσεων, των προσδοκιών και της συμπεριφοράς των καταναλωτών μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση.

Με άλλα λόγια, με την πάροδο των χρόνων οι επιχειρήσεις από τη στρατηγική μαζικού μάρκετινγκ (mass customization) που ακολουθούσαν,

στράφηκαν προς τη φιλοσοφία σχεσιακού μάρκετινγκ (relationship marketing) για να επιβιώσουν σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Peppers & Rogers, 1996). Δηλαδή, οι επιχειρήσεις πλέον επικεντρώνονται στον πελάτη, καθώς αυτός αποτελεί το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες της.

Η έννοια και η σημασία της διαχείρισης των σχέσεων πελατών-επιχειρήσεων έχει αναγνωρισθεί εδώ και πολλά χρόνια γι' αυτό και οι επιχειρήσεις σπαταλούν περισσότερη ενέργεια για τη διατήρηση των καλών πελατών παρά για την ανεύρεση νέων. Το κλειδί για την επιτυχία είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και η δημιουργία αξίας σε αυτούς, παρά η τελική πώληση των προϊόντων. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες βασίζεται σε αυτή την αντίληψη διότι προσπαθεί συνεχώς να βρει τρόπους και μέσα που παράγουν αξία στον πελάτη. Τη διαχείριση σχέσεων πελατών, που θα μελετήσουμε σε αυτό το κεφάλαιο, την ονομάζουμε CRM από τη διεθνή ορολογία Customer Relationship Management.

2.2 Ορισμός CRM

Το CRM ή «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων» πρωτοεμφανίστηκε τις δεκαετίες του 1990, αν και βασίζεται στις θεμελιώδεις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ που υπήρχαν από πολύ νωρίτερα. Από τότε υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και ορισμοί για το τι πραγματικά είναι. Η κατανόηση της έννοιας αν και απαραίτητη για την επιτυχημένη εφαρμογή της, είναι ακόμα ελλιπής και συνεχώς αυξάνεται.

Ο κάθε ορισμός παρουσιάζει τη CRM από διαφορετική οπτική γωνία και γενικά επικρατεί μια σύγχυση γύρω από τον ορισμό της. Οι ορισμοί κυμαίνονται από την αντιμετώπιση της διαχείρισης των σχέσεων πελατών ως εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων έως μια ολιστική προσέγγιση. Αυτό συμβαίνει

διότι το ακαδημαϊκό υπόβαθρο των ερευνητών είναι διαφορετικό, διότι η CRM είναι μια αναδυόμενη έννοια και χρειάζεται περαιτέρω έρευνα και τέλος διότι η φύση της CRM είναι πολύπλευρη καθώς είναι ο συνδυασμός των αρχών διοίκησης, τεχνολογίας και μάρκετινγκ.

Η CRM μπορεί να προβληθεί με τέσσερις γενικούς τρόπους. Πρώτον, είναι μια σύγχρονη απάντηση στις απώλειες πελατών άνευ προηγουμένου, όπου μειώνεται η εμπιστοσύνη στο σήμα της επιχείρησης και η κερδοφορία της (Cockburn, 2000, Cross, Richard & Smith, 1996). Δεύτερον, η CRM έχει ιδιαίτερη σημασία για να κάνεις την επιχείρηση πελατοκεντρική (DM Association, 1999, Gamble, Stone & Woodcock, 2000). Τρίτον, η CRM είναι η πιο σίγουρη μέθοδος για τη διαχείριση των πληροφοριών στις επιχειρήσεις (Brown & Price Waterhouse Coopers, 1999, Gordon, 1998). Τέταρτον, η CRM είναι ο πιο σίγουρος τρόπος για να αυξήσεις την αξία στους πελάτες και στη συνέχεια την κερδοφορία της επιχείρησης (Reichheld, 1996, Shanham 1998-1999).

Οι ορισμοί της CRM συνήθως κατηγοριοποιούνται σε δύο κατηγορίες: στους στρατηγικούς και στους λειτουργικούς. Από τη στρατηγική άποψη η CRM ευθυγραμμίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με τις στρατηγικές των πελατών ώστε να αποκτήσει την πιστότητα των πελατών και την αύξηση των κερδών με την πάροδο του χρόνου (Rigby, 2002). Από λειτουργική άποψη η CRM ορίζεται σαν συστηματική διαδικασία για να διαχειριστεί την έναρξη των πελατειακών σχέσεων, τη διατήρηση και τον τερματισμό σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αξία του χαρτοφυλακίου της σχέσης (Reinartz, 2004).

Σύμφωνα με διάφορους μελετητές διατυπώνονται οι ακόλουθοι ορισμοί για την έννοια της CRM:

- «CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που σε συνδυασμό με την τεχνολογία διαχειρίζεται αποτελεσματικά την κύκλο ζωής του πελάτη» (Kathleen, 2000).

- «Είναι ένας όρος για τις τεχνολογίες και τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες» (Cirik, 2001).
- «Η CRM αποσκοπεί στη διατήρηση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με πελάτες στρατηγικής σημασίας, επιδιώκοντας παράλληλα τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της αξίας τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση» (Reinartz,2004).
- «Η CRM αφορά την ανάπτυξη και τη συντήρηση των μακροπρόθεσμων αμοιβαία επωφελών σχέσεων με στρατηγικά σημαντικούς πελάτες».
- «Είναι μια πελατοκεντρική φιλοσοφία που ενισχύει το συνδυασμό και τη συνεργασία όλων των τμημάτων, των πελατών και των λειτουργιών της επιχείρησης front και back office» (Bozgeyik, 2005).
- Το βασικό θέμα είναι η εταιρεία να γίνει πιο πελατοκεντρική και θα το πετύχει κυρίως με ηλεκτρονικά εργαλεία και την παρουσία στο διαδίκτυο».
- «Η CRM μπορεί να θεωρηθεί ως μια εφαρμογή one-to-one marketing και σχεσιακού μάρκετινγκ, αντιμετωπίζει τον κάθε πελάτη μεμονωμένα και τον διαχειρίζεται με βάση τα στοιχεία που μαθαίνει από τον πελάτη και από ότι άλλο ξέρει για αυτόν».
- «Είναι μια προσέγγιση της διοίκησης που επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίσουν, να προσελκύσουν και να αυξήσουν τη διατήρηση των κερδοφόρων πελατών με την διαχείριση των σχέσεων τους» (Odabasi, 2000).
- «Περιλαμβάνει τη χρήση των υφιστάμενων πληροφοριών των πελατών για τη βελτίωση της κερδοφορίας της εταιρείας και την εξυπηρέτηση των πελατών».
- «Είναι μια διαδικασία επίτευξης και διατήρησης σχέσεων με τους πελάτες σε όλα τα σημεία επαφής, μέσω διαφορετικής μεταχείρισης του κάθε πελάτη, βασισμένοι στις δικές του προτιμήσεις» (Kumar και Ramani,2004).
- «Επιδιώκει να παρέχει μια γέφυρα μεταξύ της τεχνολογίας των πληροφοριών και της στρατηγικής μάρκετινγκ με σκοπό να χτίσει

μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και κερδοφορία» (Richards and Jones 2008).

Επιπλέον, η CRM μπορεί να θεωρηθεί ως μια επιχειρηματική φιλοσοφία (Fairhurst, 2001), ως επιχειρηματική στρατηγική (Tan, Yen and Fang, 2002), ως τεχνολογική εφαρμογή (Peppers and Rogers, 1995), ως επιχειρηματική διαδικασία (Gonroos, 2000) αλλά και ως δεξιότητα (Peppers, Rogers and Dorf, 1999). Βέβαια υπάρχουν και περιπτώσεις όπου οι συγγραφείς υιοθετούσαν ταυτόχρονα συνδυασμούς των παραπάνω αντιλήψεων.

Πιο συγκεκριμένα, η CRM ως επιχειρηματική φιλοσοφία είναι μια σχέση προσανατολισμένη στη διατήρηση πελατών, προσδίδοντας τους μεγαλύτερη αξία μέσω των διαδικασιών της διοίκησης. Ως στρατηγική η CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική εστιασμένη στον πελάτη που σκοπεύει να αυξήσει την ικανοποίηση και την πιστότητα του, προσφέροντας του εξατομικευμένες υπηρεσίες. Περιλαμβάνει το μάρκετινγκ, τις λειτουργίες, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση πελατών, τους ανθρώπινους πόρους, την έρευνα, τα χρηματοοικονομικά, όπως επίσης και την τεχνολογία της πληροφορίας και το Διαδίκτυο για να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία της από τις συναλλαγές με τους πελάτες. Ως τεχνολογική εφαρμογή η CRM είναι μια βάση δεδομένων που αποθηκεύει τα στοιχεία των πελατών κι έτσι ενισχύει τις στενότερες σχέσεις με τους πελάτες της. Ως επιχειρηματική διαδικασία η CRM ορίζεται σαν μακροοικονομική διαδικασία όπου εντάσσει πολλές επιμέρους διαδικασίες, περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που ασκεί ο οργανισμός σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της και τις ομαδοποιεί ανάλογα με το είδος της σχέσης. Υπάρχουν τρία επίπεδα διαδικασιών της CRM:

- i. το επίπεδο προσανατολισμένο στον πελάτη,
- ii. το λειτουργικό επίπεδο και
- iii. το εταιρικό επίπεδο

Στο πρώτο επίπεδο η CRM ορίζεται σαν μια συστηματική διαδικασία που διαχειρίζεται την έναρξη, την συντήρηση και τον τερματισμό των πελατειακών σχέσεων, κατά μήκος όλων των σημείων επαφής με αυτούς, με σκοπό να μεγιστοποιήσει την αξία του χαρτοφυλακίου της σχέσης. Δηλαδή, υπάρχουν

τρεις επιμέρους διαδικασίες η αρχή της σχέσης, η διατήρηση της σχέσης και ο τερματισμός της σχέσης.

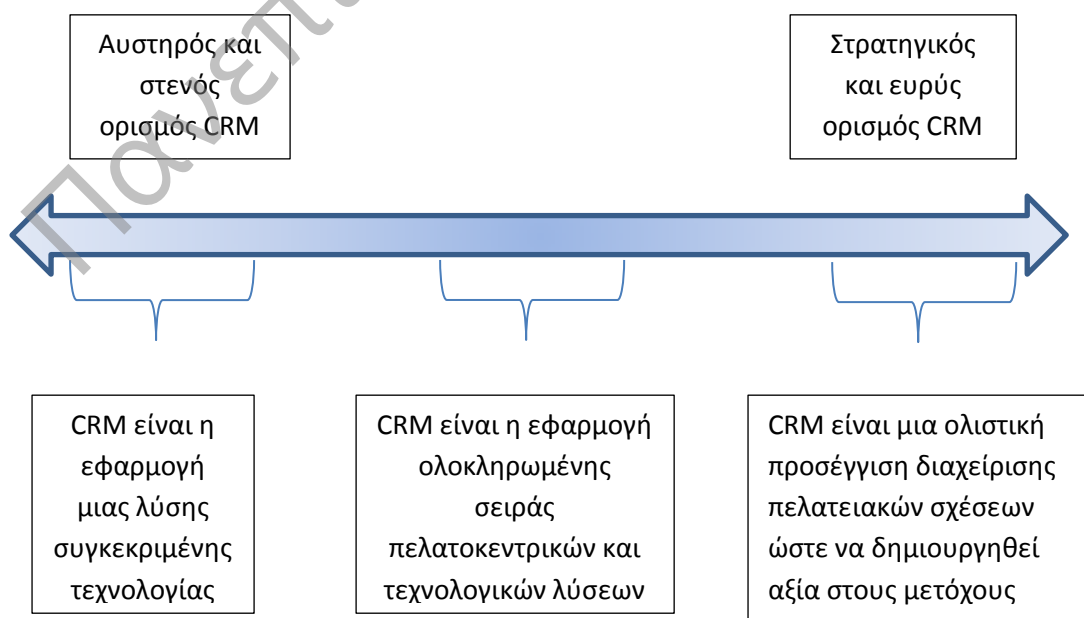
Στο δεύτερο επίπεδο η CRM βασίζεται σε μια ολιστική προσέγγιση που περιλαμβάνει πέντε γενικές διαδικασίες, τη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής, τη διαδικασία δημιουργίας αξίας, τη διαδικασία ένταξης που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που απορρέουν από τη στρατηγική και προσδίδουν αξία στον πελάτη, τη διαδικασία διαχείρισης πληροφοριών και τη διαδικασία αξιολόγησης επιδόσεων.

Στο τρίτο επίπεδο η CRM αναφέρεται στη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης και στη διαδικασία διαχείρισης της αλληλεπίδρασης. Η διαδικασία διαχείρισης της γνώσης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που κάνει η εταιρεία για να φτιάξει και να διατηρήσει ένα χαρτοφυλάκιο πελατών, όπου μακροχρόνια θα αυξήσει την κερδοφορία της. Η διαδικασία διαχείρισης της αλληλεπίδρασης αναφέρεται στην αξιοποίηση των πληροφοριών, στην ανταλλαγή γνώσεων και οργανωτικής μάθησης για την ενίσχυση των πελατειακών σχέσεων. Με αυτή τη διαδικασία οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους καθώς θα καλύπτουν τις εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών (Davenport, Harris & Kohli 2001, Nambisan 2002). Επιπλέον, μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται με τον ανάλογο τρόπο στον κάθε πελάτη, διότι γνωρίζουν τις προτιμήσεις του και τις ιδιαιτερότητες του.

Με τον όρο διαχείριση πελατειακών σχέσεων εννοούμε τον συνδυασμό των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας που αξιοποιεί μια επιχείρηση για να κατανοήσει τους πελάτες της (Jill Dyché, Addison Wesley Press). Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση με έμφαση στη διατήρηση των πελατών και την ανάπτυξη σχέσεων. Οι αποτελεσματικές πρακτικές της CRM μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας μιας επιχείρησης, και κυρίως για τις επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους.

Η CRM σαν εργαλείο λοιπόν στοχεύει να εξυπηρετήσει τους πελάτες σε ατομική βάση, επιτρέπει one-to-one marketing σε αντίθεση με το μαζικό marketing (Peppers & Rogers, 1996). Με αυτό τον τρόπο προσφέρει εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες, προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους και τους προσδίδει αξία. Στοχεύει στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και κυρίως με τους κερδοφόρους (Pearson, 1995). Στοχεύει στη μείωση του κόστους marketing σταδιακά (Cockburn, 2000). Τέλος, στοχεύει στη μείωση των εμποδίων και των καθυστερήσεων μέσω των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας. (Direct Marketing Association 1999, Pearson, 1995).

Συνοψίζοντας, CRM είναι η υποδομή μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας από την οποία έχει δημιουργηθεί μια στρατηγική για την ενίσχυση της κερδοφορίας, καθώς και τη διατήρηση των πελατών της, που ενεργοποιείται από ένα πληροφοριακό σύστημα, για να επιτευχθούν αμοιβαία οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους πελάτες του. Με πιο απλά λόγια είναι η κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση τη σπουδαιότητά τους, η συλλογή και η επεξεργασία των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, η διατήρηση πιστών πελατών μακροχρόνια που τους προσφέρονται εξατομικευμένες υπηρεσίες. Η περίληψη των ορισμών και πως ο κάθε οργανισμός τους χρησιμοποιεί για να ορίσει τη CRM, απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα.



Διάγραμμα 2.1: Απεικόνιση ορισμών CRM

Παρά την έρευνα και την πληθώρα ορισμών που υπάρχουν για το τι είναι η CRM, ακόμα και σήμερα υπάρχουν παρανοήσεις της έννοιας. Η αλήθεια είναι ότι η CRM δεν είναι ούτε ένα ισχυρό λογισμικό, ούτε η λύση σε κάθε πρόβλημα της επιχείρησης. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι μύθοι και η πραγματικότητα γύρω από τη CRM.

Πίνακας 2.1: Μύθοι & Πραγματικότητα

Μύθοι	Πραγματικότητα
Η CRM αφορά κυρίως πακέτα λογισμικού της τεχνολογίας των πληροφοριών.	Η CRM αφορά κυρίως τις σχέσεις όπου τα πακέτα λογισμικού της τεχνολογίας των πληροφοριών είναι εύχρηστα.
Η CRM αναφέρεται κυρίως στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων.	Η CRM αναφέρεται κυρίως στην αυτοματοποίηση της υποστήριξης των πελατών.
Μόλις προσεγγίσουμε τους πωλητές λογισμικού CRM, θα μας προσφέρουν μια λύση CRM που θα ταιριάζει στην επιχείρηση μας.	Η ανάπτυξη της κατάλληλης υποδομής και η ενεργός ανάμιξη είναι απαραίτητα πριν την προσέγγιση πωλητών CRM.
Η CRM μόλις αγοραστεί και τεθεί σε εφαρμογή σε μια εταιρεία, παραμένει ίδια σε όλη τη διάρκεια ζωής της.	Η ζωή μιας εταιρείας έχει μια δυναμική κι έτσι η λύση CRM πρέπει να έχει προσαρμόσιμο τύπο.
Η CRM είναι ιδιαίτερα ακριβή.	Η CRM είναι ιδιαίτερα αποδοτική.
Η CRM ταιριάζει σε επιχειρήσεις (B2B) και στην αντιμετώπιση μεγάλων πελατών.	Η CRM είναι τόσο χρήσιμη σε σχέσεις επιχείρησης-καταναλωτή όσο και σε οποιονδήποτε πελάτη είναι σημαντικός.

Η CRM αποδίδει καλά μόνο σε προϊόντα υψηλής αξίας.

Η CRM είναι καλή για όλα τα προϊόντα ακόμα και τα εμπορεύματα.

Πηγή: Agrawal, 2003

Τέλος, στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας η έννοια CRM θα ορίζεται σύμφωνα με τους Atul Parvatiyar και Jagdish Sheth ως εξής:

«CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση που ασχολείται με τη δημιουργία αξίας στους μετόχους μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες. Η CRM ενώνει τις δυνατότητες της πληροφορικής και τις στρατηγικές σχεσιακού μάρκετινγκ για να αποφέρει κερδοφορία και μακροχρόνιες σχέσεις. Η CRM παρέχει αυξημένες ευκαιρίες για τη χρήση δεδομένων και πληροφοριών για να κατανοήσουμε τους πελάτες και για να εφαρμόσουμε στρατηγικές σχεσιακού μάρκετινγκ καλύτερα. Αυτό απαιτεί το συνδυασμό των ανθρώπων, των λειτουργιών, των διαδικασιών και των δυνατοτήτων του μάρκετινγκ όπου ενεργοποιούνται μέσω της πληροφόρησης, της τεχνολογίας και των πληροφοριών».

2.3 Βασικά στοιχεία της CRM

2.3.1. Συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη

Οι επιχειρήσεις για να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους δύναμη, έχουν ως στόχο την κάλυψη των αναγκών των πελατών αλλά και την πρόβλεψη των μελλοντικών τους αναγκών. Για να το πετύχουν αυτό, πρωτίστως απαιτείται γνώση για τους πελάτες. Η ικανοποίηση των πελατών αλλά και η εξάλειψη των παραπόνων των πελατών απαιτούν γνώση. Η συνεχής βελτίωση των προϊόντων, η αναπαραγωγή ιδεών και τα

καινοτομικά προϊόντα παράγονται ύστερα από τη συλλογή δεδομένων από τους πελάτες (Thomke & von Hippel, 2002, Chesbrough, 2003). Επιπλέον, τα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη αντικατοπτρίζουν τις παρούσες ανάγκες του και τις απαιτήσεις του, τις μελλοντικές επιθυμίες του, την αγοραστική του δραστηριότητα και την οικονομική του δυνατότητα (Davenport, Harris & Kohli, 2001, Day, 2000).

Η συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι επιτυγχάνεται η αναγνώριση των πελατών, η διαφοροποίηση, η αλληλεπίδραση και η εξατομίκευση αυτών. Για να παρέχει αξία στους πελάτες η επιχείρηση πρέπει να ξέρει ή να αναγνωρίζει τον πελάτη μέσω των διαφόρων καναλιών επικοινωνίας. Από την οπτική γωνία της επιχείρησης ο κάθε πελάτης έχει τη δική του διαχρονική αξία και επιβάλλει μοναδικές απαιτήσεις από αυτήν. Οι απαιτήσεις των πελατών όμως αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Γι' αυτό οι εταιρείες πρέπει να μαθαίνουν συνεχώς για τη συμπεριφορά και τις ανάγκες του πελάτη. Έτσι μεταχειρίζονται τον κάθε πελάτη ξεχωριστά και μέσω της διαδικασίας της εξατομίκευσης αυξάνεται η πιστότητα τους στην επιχείρηση (Peppers, 1999).

Τέλος, χωρίς τα δεδομένα των πελατών η επιχείρηση έχει αυξημένα έξοδα στέλνοντας προωθητικά μηνύματα στους ίδιους πελάτες. Οι πελάτες από τη μεριά τους αναγκάζονται να δίνουν συνέχεια τις ίδιες πληροφορίες που τους δημιουργεί μια αίσθηση αδιαφορίας από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην είναι ικανοποιημένοι και να στρέφονται σε άλλους προμηθευτές. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν πληροφορίες για τους πελάτες, δεν μπορούν να τους προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες που πραγματικά έχουν ανάγκη. Τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2.2: Οφέλη από τη συλλογή πληροφοριών που αφορούν τον πελάτη

	Αναγνώριση (Identification)	Διαφοροποίηση (Differentiation)	Αλληλεπίδραση (Interaction)	Εξατομίκευση (Customization)
Ποιοτικά οφέλη	Στοιχεία για τον πελάτη Ενιαία εικόνα για τον πελάτη	Κατανόηση του πελάτη	Ικανοποίηση και πιστότητα πελατών	Ικανοποίηση και πιστότητα πελατών
Ποσοτικά οφέλη	Ενισχύει τις πωλήσεις Σταυροειδής πωλήσεις	Αποτελεσματικό κόστος μάρκετινγκ Μειώνει το άμεσο κόστος αποστολής	Αποτελεσματικό κόστος εξυπηρέτησης πελατών	Χαμηλότερο κόστος διατήρησης πελατών Μεγιστοποίηση μεριδίου αγοράς

Πηγή: Irvine, 2001

2.3.2 Επεξεργασία πληροφοριών

Πέρα από τη συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην επεξεργασία αυτών. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι μέθοδοι και τα μέσα που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση για την ανάλυση και την επεξεργασία των πληροφοριών με σκοπό τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες. Στόχος λοιπόν είναι η σχεδίαση ενός ολοκληρωμένου προφίλ του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Όλες οι πληροφορίες πρέπει να είναι συγκεντρωμένες σε μια ενιαία βάση δεδομένων, η οποία θα περιέχει όλες τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επιχείρηση (π.χ. άμεση επαφή,

τηλεφωνική επικοινωνία, φαξ, διαδίκτυο). Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή της CRM, καθώς συχνά οι επιχειρήσεις είχαν διαφορετικές βάσεις δεδομένων για τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας και αντιμετώπιζαν προβλήματα.

Για την αποτελεσματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, η αποθήκευση των δεδομένων σε μεγάλες βάσεις (data warehouse) είναι απαραίτητη. Όπως απαραίτητη είναι και η εύκολη πρόσβαση όλων των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Με την εφαρμογή της CRM κατηγοριοποιούνται οι πληροφορίες των πελατών και αυτό διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για το πώς θα διαχειριστεί ο κάθε πελάτης μεμονωμένα.

Η επεξεργασία των δεδομένων, η μετατροπή τους σε χρήσιμη πληροφορία και η αποθήκευσή τους μπορεί να γίνει με διάφορα εργαλεία όπως το Excel, το σύστημα OLAP (Online Analytical Processing), το σύστημα ERP (Enterprise Resources Planning), την τεχνική data mining, την εφαρμογή Business Intelligence. Αυτά τα συστήματα είναι κατάλληλα για την ανάλυση των πληροφοριών και τις συγκρίσεις με σκοπό να βελτιώσουν την απόδοση των επιχειρήσεων και τη λήψη πιο επικερδών αποφάσεων. Βοηθάνε επίσης τις επιχειρήσεις να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των πελατών και να απευθύνονται σε αυτούς με εξατομικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν ανάλυση της κερδοφορίας των πελατών για να εντοπίσουν τους πελάτες ζωτικής σημασίας και τους αδιάφορους πελάτες, καθώς επίσης μπορούν και να προβλέψουν την αξία της διάρκειας ζωής των πελατών. Έτσι είναι σε θέση να μεταχειρίζονται τους επικερδείς πελάτες με καλύτερο τρόπο και να μη σπαταλούν ενέργεια σε νέους ή αδιάφορους πελάτες.

2.3.3 Τμηματοποίηση πελατών

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η συλλογή πληροφοριών που αφορούν τον πελάτη και στη συνέχεια η ανάλυση, η επεξεργασία και η αποθήκευση τους είναι ιδιαίτερα σημαντικά και παρέχουν πολλά οφέλη στην επιχείρηση όπως είναι και η κατηγοριοποίηση των πελατών. Έτσι κι αλλιώς η CRM τονίζει τη σπουδαιότητα διαχωρισμού των πελατών ζωτικής σημασίας από τους υπόλοιπους, καθώς σύμφωνα με τον Pareto το 20% των πελατών είναι υπεύθυνο για το 80% των κερδών μιας επιχείρησης.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι το πιο βασικό στοιχείο της CRM, διότι η επιχείρηση επικεντρώνεται στους επικερδείς πελάτες με καλύτερες προσφορές. Μπορούμε να διαχωρίσουμε τους πελάτες σε κατηγορίες σύμφωνα με τα έσοδα που προέρχονται από αυτούς, το κόστος διατήρησης της σχέσης με αυτόν και τα συνολικά κέρδη που αποφέρει ο κάθε πελάτης στην επιχείρηση. Πιο απλές κατηγοριοποιήσεις μπορεί να είναι σύμφωνα με τα δημογραφικά ή γεωγραφικά χαρακτηριστικά. Μια επιπλέον τμηματοποίηση μετά μπορεί να προέρχεται από την λεπτομερή ανάλυση των πληροφοριών όπως η ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών.

Αυτή η τμηματοποίηση βοηθά στην εξυπηρέτηση των πελατών. Υπάρχει μια φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία όσο πιο επικερδής είναι ο πελάτης τόσο πιο καλή εξυπηρέτηση πρέπει να του προσφέρεται. Αν και σωστή αυτή η φιλοσοφία, πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πελατών. Η καλύτερη φιλοσοφία λοιπόν είναι η κατάλληλη εξυπηρέτηση σύμφωνα με το προφίλ του πελάτη.

Η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει τη στρατηγική της ανάλογα με την κατηγορία πελατών στην οποία απευθύνεται και να κάνει καλύτερη κατανομή των πόρων της. Έτσι, η στρατηγική μάρκετινγκ είναι πιο στοχευόμενη και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται πιο εξατομικευμένα στις ανάγκες του κάθε πελάτη. Παράλληλα, η επιχείρηση

πρέπει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που τις δίνονται και να μετατρέπει τους ελκυστικούς πελάτες σε κερδοφόρους. Μια άλλη σημαντική τμηματοποίηση που μπορεί να γίνει ανάλογα με το κανάλι επαφής που επιλέγει ο καθένας. Για παράδειγμα, πελάτες μικρής αξίας μπορούν να εξυπηρετηθούν μέσω του διαδικτύου ή πελάτες που πιθανόν να αποχωρίσουν μπορούν να χειριστούν με διάφορες τακτικές.

Με την κατηγοριοποίηση των πελατών παρατηρούμε την κερδοφορία τους και μπορούμε να υπολογίσουμε τη διαχρονική αξία του πελάτη (Customer Lifetime Value, CLV). Η διαχρονική αξία ορίζεται ως η παρούσα αξία των μελλοντικών κερδών που αποφέρει ο πελάτης στην επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια της σχέσης του με αυτή. Ορίζει δηλαδή την οικονομική αξία κάθε πελάτη και βρίσκει τις πληροφορίες μέσω στρατηγικών ερωτήσεων όπως: «Είναι όλοι οι πελάτες ισοδύναμοι;» ή «Ποιοι είναι δυνητικοί πελάτες;». Βέβαια, δεν μπορεί να είναι απόλυτα γνωστή διότι είναι βασισμένη στα τωρινά στοιχεία και αφορά προβλέψεις για το μέλλον. Όμως, είναι καλό για τις επιχειρήσεις να μπορούν να διακρίνουν τους πελάτες με μέλλον ή εκείνους με μεγάλη διαχρονική αξία.

2.3.4 Επικοινωνία με τους πελάτες

Ένα άλλο βασικό στοιχείο της CRM είναι η συνεχής αλληλεπίδραση των πελατών με την επιχείρηση. Η άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να μετατρέψει τους πιθανούς πελάτες σε ενεργούς πελάτες και τους ενεργητικούς πελάτες σε πιο κερδοφόρους. Πολύ σημαντική όμως είναι η ανατροφοδότηση των πελατών, όπου είναι και αυτός ένας καλός τρόπος διατήρησης της επαφής με τους πελάτες.

Ιδιαίτερα σημαντικό κρίνεται το γεγονός της ανάπτυξης των διαφόρων καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες. Με την πάροδο του χρόνου, δημιουργούνται ολοένα και περισσότεροι τρόποι επικοινωνίας με τους πελάτες κι αυτό δημιουργεί εξαιρετικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για να

ενδυναμώνουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Αν και αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ο χειρισμός των καναλιών επικοινωνίας για να αποφευχθεί η τυχόν σπατάλη πόρων.

Όταν λέμε κανάλια επικοινωνίας εννοούμε απευθείας επαφή, τηλεφωνική επικοινωνία, ηλεκτρονική επικοινωνία (mail, φαξ, διαδίκτυο), επίσκεψη στο κατάστημα, κινητή τηλεφωνία με μηνύματα. Σύμφωνα λοιπόν με την τμηματοποίηση που αναφέραμε και παραπάνω, η επιχείρηση ανάλογα με τον πελάτη επιλέγει και το κατάλληλο κανάλι επικοινωνίας με σκοπό να του δημιουργήσει αξία. Επιπλέον, σύμφωνα με την αγοραστική συμπεριφορά και τις προτιμήσεις του κάθε καταναλωτή, η επιχείρηση επιλέγει διαφορετικό τρόπο προσέγγισης του πελάτη. Αλλά και από την άλλη πλευρά, ο πελάτης έχει πιο εύκολη πρόσβαση στην επιχείρηση καθώς έχει τη δυνατότητα να επιλέξει με ποιο τρόπο θα επικοινωνήσει.

Η αμφίδρομη και αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες χρησιμοποιώντας το σωστό κάθε φορά κανάλι επικοινωνίας δημιουργεί την ικανοποίηση των πελατών. Με την πάροδο του χρόνου, οι ικανοποιημένοι πελάτες από τη σωστή εξυπηρέτηση είναι πιστοί πελάτες και διαφημίζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που έλαβαν (Reichheld & Sasser, 1990). Αυτό σημαίνει τη διατήρηση των πελατών που έχει ουσιώδη οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στους πελάτες (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006). Σύμφωνα με τον Peck (2004), εάν οι επιχειρήσεις αυξήσουν το ποσοστό διατήρησης των πελατών κατά 5%, θα αυξηθεί η κερδοφορία τους από 20%-125%. Οπότε συμπεραίνουμε ότι η διατήρηση της επαφής και η σωστή επικοινωνία κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες.

2.3.5 Εξατομίκευση υπηρεσιών

Το τελευταίο στοιχείο και εξίσου σημαντικό είναι η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες. Μετά τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, την κατηγοριοποίηση

αυτών και την επιλογή του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών. Γι' αυτό πλέον και οι επιχειρήσεις στρέφονται σε τεχνικές one-to-one μάρκετινγκ.

Με την έννοια one-to-one μάρκετινγκ δεν υπονοούμε απαραίτητα την προσέγγιση του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Αντίθετα, οι Peppers & Rogers, 2004 προτείνουν την κατανόηση των πελατών όσον αφορά την οικονομική τους σημασία και έπειτα την προσαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα αντικατοπτρίζει τη σημασία των διαφόρων ομάδων πελατών, σύμφωνα με την υπάρχουσα και τη δυνητική κερδοφορία τους.

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες πρέπει να αξιοποιήσουν κατάλληλα την τεχνολογία, τα πληροφοριακά συστήματα και το διαδίκτυο. Μέσα από το διαδίκτυο μπορούν να συλλέξουν δεδομένα για τους πελάτες, να τα μετατρέψουν σε χρήσιμες πληροφορίες μέσω του κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος και στο τέλος να προσφέρουν υπηρεσίες που θα καλύπτουν τις εξατομικευμένες ανάγκες των μεμονωμένων πελατών. Επιπλέον, μέσω της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να μαθαίνουν τις ολοένα και μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών με σκοπό να τις καλύψουν προσφέροντας εξατομικευμένα προϊόντα.

Συμπερασματικά, η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Οι πελάτες νιώθουν μοναδικοί και πλήρως ικανοποιημένοι από την ιδιαίτερη μεταχείριση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Από τη μεριά της επιχείρησης λοιπόν, έχουν χαμηλότερο κόστος διατήρησης μιας σχέσης και στη συνέχεια αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Όλα τα στοιχεία της CRM είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εφαρμογή της και την απόκτηση της μέγιστης ωφέλειας από την επιχείρηση.

2.4 Τύποι CRM

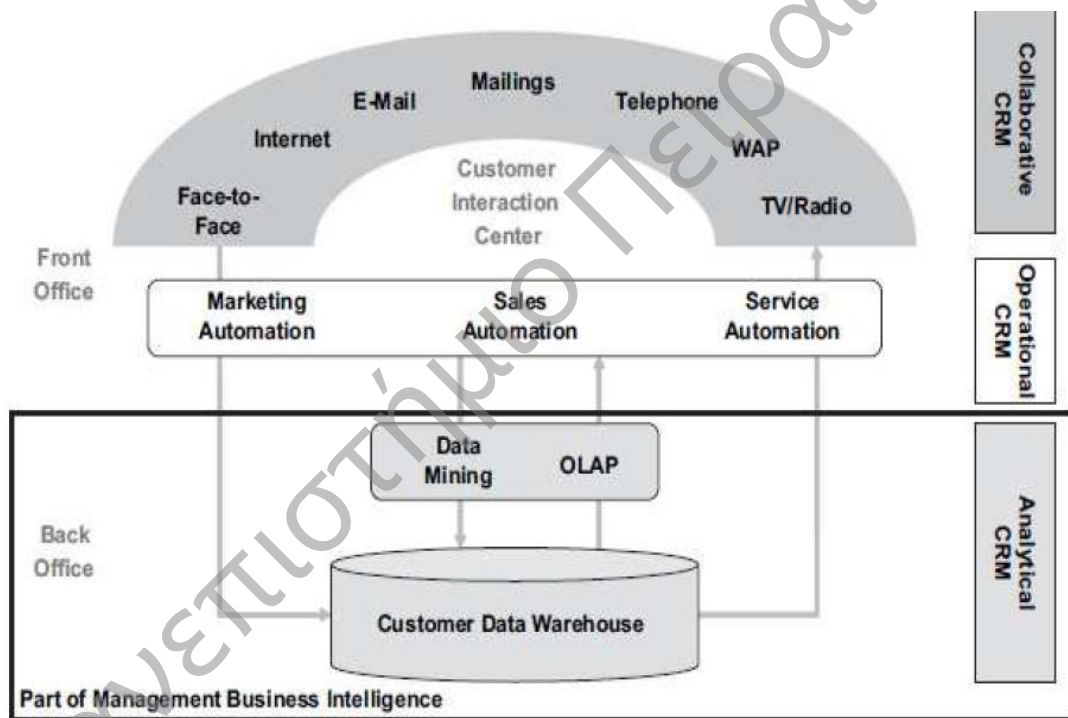
Οι ερευνητές έχουν χωρίσει τη CRM σε τρεις τύπους: τη λειτουργική (operational CRM), την αναλυτική (analytical CRM) και τη συνεργατική (collaborative CRM). Ο συνδυασμός των τριών στοιχείων οδηγεί στην επιτυχία της CRM που οδηγεί σε μια ανώτερη εμπειρία στον πελάτη.

Ο πρώτος τύπος, η λειτουργική CRM αναφέρεται στην αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών που αφορούν τον πελάτη. Περιλαμβάνει την αυτοματοποίηση των πωλήσεων, των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Σε αυτόν τον τύπο, οι επιχειρήσεις δαπανούν μεγάλο μέρος χρημάτων καθώς αναπτύσσουν τηλεφωνικά κέντρα ή υιοθετούν αυτοματοποιημένα συστήματα πωλήσεων. Στην ουσία ο λειτουργικός τύπος συγκεντρώνει και αποθηκεύει όλες τις πληροφορίες από την επικοινωνία με τον πελάτη.

Ο δεύτερος τύπος, η αναλυτική CRM περιλαμβάνει τη σύλληψη, την οργάνωση, την αποθήκευση, την ανάλυση, την ερμηνεία και τη χρήση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί στη λειτουργική φάση. Αυτός ο τύπος στοχεύει στο one-to-one marketing αντιμετωπίζοντας τον κάθε πελάτη μεμονωμένα με τις κατάλληλες προσφορές. Σε αυτό το στάδιο μαζεύονται όλες οι πληροφορίες για τον πελάτη όπως: δημογραφικά στοιχεία, λογαριασμοί, πληρωμές, προτιμήσεις, καταναλωτικές συνήθειες, ηλεκτρονικές δραστηριότητες, τηλεφωνική επαφή, με σκοπό να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο προφίλ για τον κάθε πελάτη.

Ο τρίτος τύπος, η συνεργατική CRM αναφέρεται στα συστήματα και τις μεθόδους που επιτρέπουν στους πελάτες να έχουν πρόσβαση στην επιχείρηση αλλά και το αντίστροφο. Είναι το επικοινωνιακό κέντρο, το συντονιστικό δίκτυο που παρέχει τα κύρια μονοπάτια στον πελάτη και στους προμηθευτές του. Χρησιμοποιούν τεχνολογίες με διαφορετικά μέσα επικοινωνίας όπως τηλέφωνο, φαξ, e-mail, ιστοσελίδες στο διαδίκτυο όπου ο πελάτης μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση.

Συνοψίζοντας, οι τρεις τύποι αλληλοσυμπληρώνονται και ο συνδυασμός τους είναι απαραίτητος καθώς η λειτουργική αυτοματοποιεί τις διαδικασίες και διευκολύνει τον πελάτη, η αναλυτική συλλέγει όλα τα στοιχεία για τον πελάτη με σκοπό την εξατομικευμένη παροχή υπηρεσίας σε αυτόν και τέλος η συνεργατική παρέχει στους πελάτες τα μέσα για να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση. Για τη σωστή λειτουργία της CRM βλέπουμε στο ακόλουθο σχήμα την αλληλεπίδραση των τύπων της.



Σχήμα 2.1: Η CRM και οι τύποι της

Οι επιχειρήσεις που συνδυάζουν τους τύπους της CRM αλλάζουν επιχειρηματικές στρατηγικές και προσπαθούν να ανταμείψουν τους πελάτες με εξατομικευμένες εκπτώσεις και προνόμια για να χρησιμοποιούν κανάλια χαμηλότερου κόστους. Προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες όπου ταιριάζουν στις ανάγκες των πελατών σύμφωνα με τις προηγούμενες αγορές τους. Προσαρμόζουν τις δαπάνες μάρκετινγκ ανά πελάτη βασισμένοι στην αξία της

διάρκειας ζωής του. Αναλύουν όλους τους συνδυασμούς των σημείων επαφής με τον πελάτη ώστε να προβλέψουν την επόμενη αγορά του. Τέλος, παρέχουν στους πελάτες αξία μέσω των σχέσεων που αναπτύσσονται με τους εκπροσώπους.

2.5 Ικανοποίηση πελατών και πιστότητα

Σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον, μεγαλύτερη προσοχή εξακολουθεί να καταβάλλεται στις πελατειακές σχέσεις και στους ικανοποιημένους πελάτες, καθώς πλέον ο πελάτης έχει την κυρίαρχη θέση. Για τις εταιρείες, η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές, καθώς αποτελεί και ένα από τα βασικά θέματα στη προσπάθεια τους για τη βελτίωση της ποιότητας. Με την έννοια ικανοποίηση πελατών εννοούμε την εκτίμηση των προσδοκιών για ένα προϊόν πριν την αγορά του, με τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν μετά την αγορά του (Lemon, 2002).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία δεν υπάρχει πάντα θετική σχέση μεταξύ της πιστότητας των πελατών και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Για πολλά χρόνια η ικανοποίηση του πελάτη ήταν σημαντικός στόχος των επιχειρήσεων, καθώς είχε αποδειχθεί ότι επηρεάζουν τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων. (Hansemark and Albinsson, 2004). Σύμφωνα με έρευνα του Reichheld και Sasser (1990), όταν μια εταιρεία διατηρεί 5% περισσότερων πελατών, τα κέρδη της αυξάνονται από 25% έως και 125%. Μελέτες έχουν δείξει ότι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών κοστίζει πολύ λιγότερο από την προσπάθεια προσέλκυσης νέων. Σύμφωνα με τον Oliver (1999), ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί η διατήρηση πελατών είναι να μένουν οι πελάτες ικανοποιημένοι.

Παραδοσιακά ικανοποιημένοι πελάτες σκέφτονται λιγότερο την τιμή, επηρεάζονται λιγότερο από τους ανταγωνιστές και από τα υποκατάστατα προϊόντα. Όμως, η απλή ικανοποίηση των πελατών, οι οποίοι μπορούν να κάνουν τις επιλογές τους, δεν είναι αρκετή για να τους κάνει πιστούς.

Σύμφωνα με την ανάλυση της έρευνας της Xerox από τους Jones and Sasser (1995) παρατηρήθηκε ότι οι πραγματικά ικανοποιημένοι πελάτες είναι απόλυτα πιστοί. Οι πιστοί πελάτες συνεισφέρουν στην κερδοφορία της επιχείρησης δαπανώντας περισσότερα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, μέσω της επανάληψης αγορών και τη σύσταση του οργανισμού σε άλλους καταναλωτές (Fecikova, 2004).

Για να μείνουν οι πελάτες πιστοί, οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν κάποιες τακτικές σύμφωνα με τον Karan (2002). Τακτικές όπως να ανταμείβουν τους παλιούς πελάτες όταν φέρνουν στην επιχείρηση νέους πελάτες. Οι ευχαριστήριες κάρτες, τα τηλέφωνα και τα προσωπικά γράμματα είναι εύκολες μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιούν οι εταιρείες ώστε να διατηρήσουν τους πελάτες τους πιστούς. Εκδηλώσεις ειδικά για τους πελάτες είναι ένας άλλος τρόπος που προσθέτει αξία στον πελάτη και τον κρατάει κοντά στην εταιρεία. Τέλος, η αξιολόγηση των παραπόνων των πελατών δίνοντας γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις είναι ίσως και το σημαντικότερο θέμα που πρέπει να εστιάσει μια επιχείρηση αν θέλει αφοσιωμένους πελάτες.

Από τις έρευνες συμπεραίνεται λοιπόν ότι η ικανοποίηση των πελατών και η πιστότητα τους είναι κύρια δομικά συστατικά για τη διαμόρφωση των σχέσεων με τους πελάτες και αποτελούν την κύρια ωφέλεια για την επιχείρηση. Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών προέρχεται από τη διαφορά μεταξύ της πραγματικότητας και της προσδοκίας που είχε για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Προέρχεται από τη συνολική ποιότητα, τιμή και τις προσδοκίες που είχε από τη συγκεκριμένη αγορά. Βέβαια μια συγκεκριμένη αγορά συχνά επηρεάζει τη συνολική στάση και τη λήψη αποφάσεων των πελατών (Lee, 2010). Σύμφωνα με τους Anderson και Srinivasan (2003) η ικανοποίηση των καταναλωτών κατηγοριοποιείται σε πέντε διαστάσεις της συνολικής ικανοποίησης: αν είναι το αγαπημένο τους προϊόν, την αφοσίωση των πελατών, τη σύσταση των πελατών και αν είναι επιλογή προτεραιότητας.

Το δεύτερο και εξίσου σημαντικό δομικό στοιχείο για την επιτυχία της CRM είναι η πιστότητα των πελατών καθώς αυτό δείχνει τη σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Σαφώς, αυτό είναι κάτι δύσκολο και απαιτεί ενέργεια και αφοσίωση από όλη την εταιρεία, αλλά αποτελεί μεγάλη ωφέλεια για εκείνη καθώς έχει αποδειχθεί ότι το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών είναι σημαντικά υψηλότερο από εκείνο της διατήρησης των υπάρχοντων (Fornell, 1992).

Σύμφωνα με τον Oliver (1997) η πιστότητα ορίζεται ως μια βαθιά δέσμευση για την επαναγορά ενός προτιμώμενου προϊόντος /υπηρεσίας, προκαλώντας στο εξής επαναλαμβανόμενες αγορές του ίδιου εμπορικού σήματος ή της ίδιας μάρκας, παρά τις περιστασιακές επιρροές και τις προσπάθειες του μάρκετινγκ που έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν αλλαγή συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Cater (2009) η πιστότητα των πελατών ορίζεται ως μια κατασκευή που μετράει την πιθανότητα ότι πελάτης θα επιστρέψει και θα είναι έτοιμος να συνάψει μια σχέση συνεργασίας. Σημαντική είναι επίσης η διάκριση μεταξύ της πραγματικής πιστότητας και της ψευδούς πιστότητας που μπορεί να προέλθει για παράδειγμα από την έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων για τον καταναλωτή (Jacoby και Chestnut, 1978).

Τα οφέλη της επιχείρησης από την ικανοποίηση των πελατών και κατ' επέκταση την αφοσίωση αυτών είναι τα εξής:

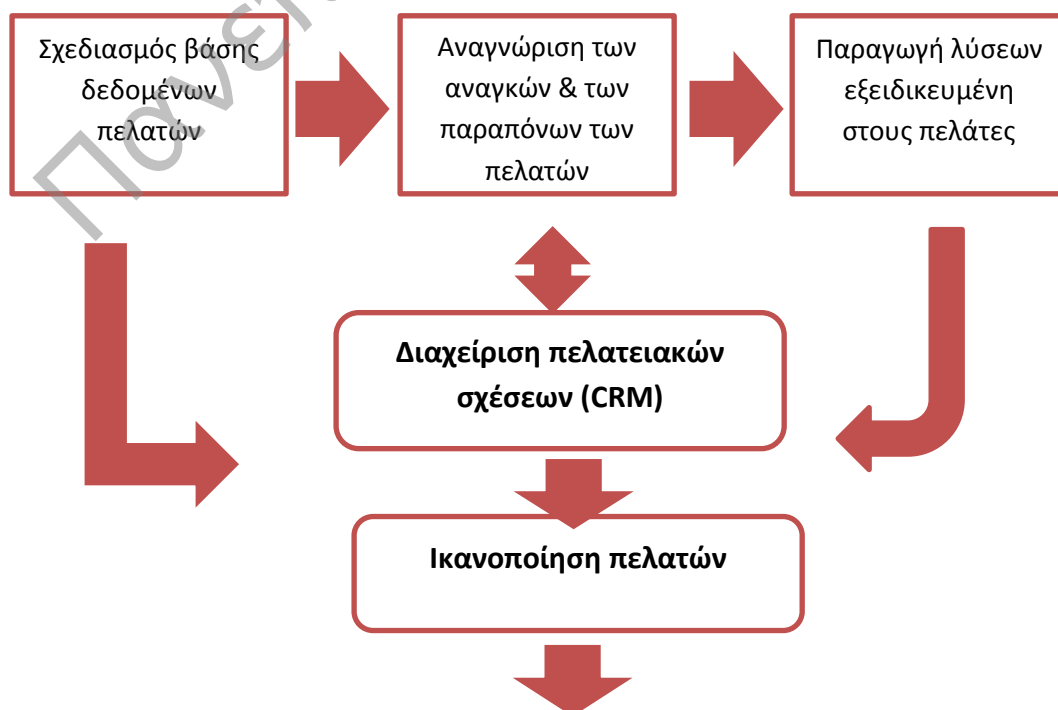
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για τα οφέλη που λαμβάνουν και είναι πιθανότερο να πραγματοποιήσουν πρόσθετες αγορές (Reichheld και Sasser, 1990).
- Οι πιστοί πελάτες δημιουργούν καλή φήμη για την επιχείρηση καθώς τη συστήνουν σε τρίτους και η διαφήμιση της εταιρείας είναι πιο αποτελεσματική (Anderson, 1994, Reichheld και Sasser 1990).
- Το κόστος εξυπηρέτησης των γνωστών καταναλωτών είναι χαμηλότερο.
- Μειώνεται το κόστος αποτυχίας καθώς η επιχείρηση γνωρίζει τα προϊόντα που ικανοποιούν τους πελάτες, μειώνει τα ελαττωματικά και

διαχειρίζεται καλύτερα τα παράπονα των πελατών (Crosby, 1979, Garvin 1988, Tarp 1979,1981).

- Όταν βελτιώνεται η πιστότητα των πελατών, αυξάνεται και η πιστότητα του προσωπικού (Odabasi, 2000)

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι η ικανοποίηση του πελάτη και η πιστότητα του πελάτη δεν είναι δύο έννοιες ταυτόσημες καθώς ένας πελάτης μπορεί να είναι ικανοποιημένος αλλά τελικά όχι και πιστός. Είναι απλά δύο έννοιες που συνδέονται και σύμφωνα με τις έρευνες συνήθως έχουν θετική σχέση με την κερδοφορία της επιχείρησης. Πολλές φορές όμως οι επιχειρήσεις για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών δαπανούν χρήματα στο design και σε πρόσθετα χαρακτηριστικά κι έτσι αυξάνουν πολύ το κόστος τους (Shugan 1989). Παρά τις διάφορες απόψεις των συγγραφέων για τη σύνδεση της ικανοποίησης των πελατών με την κερδοφορία της εταιρείας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση της εταιρείας σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στο ακόλουθο σχήμα παρατηρούμε τη σχέση της «Διαχείρισης πελατειακών σχέσεων» με την ικανοποίηση των πελατών και την πιστότητα αυτών.



Πιστότητα πελατών

Διάγραμμα 2.2: CRM και πιστότητα πελατών

2.6 CRM και μάρκετινγκ

Η CRM, όπως έχει ήδη αναφερθεί και προηγουμένως βασίζεται στις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ, οπότε μια σύντομη επισκόπηση της εξέλιξης του μάρκετινγκ είναι χρήσιμη για την κατανόηση της έννοιας. Στη δεκαετία του 1950 το μίγμα μάρκετινγκ ή σε συντομογραφία τα 4P (προϊόν, τιμή, προώθηση, τόπος) αναπτύχθηκαν κατάλληλα για να εκμεταλλευτούν τη ζήτηση της αγοράς. Όμως, τα τελευταία χρόνια του εικοστού αιώνα αυτές οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ ήταν υπό αμφισβήτηση.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ο Philip Kotler πρότεινε μια νέα άποψη για την απόδοση και την επιτυχία των επιχειρήσεων που βασίζεται στις σχέσεις, χωρίς όμως να αντικαθιστά την παραδοσιακή προσέγγιση του μάρκετινγκ. Υποστηρίζει ότι η κατανόηση των διαφορετικών σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών είναι ιδιαίτερα σημαντική και αποτελεί μια διαδικασία. Πολλοί μεγάλοι οργανισμοί ακόμα θεωρούν το μάρκετινγκ ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων, ξεχωριστό από την υπόλοιπη εταιρεία.

Το σχεσιακό μάρκετινγκ επιδιώκει να αλλάξει την προοπτική αυτή με τη διαχείριση των ανταγωνιστικών συμφερόντων των πελατών, του προσωπικού, των μετόχων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Στην πραγματικότητα το μάρκετινγκ δίνει απλά το προβάδισμα για την ενίσχυση των επιδόσεων της επιχείρησης στην αγορά. Το σχεσιακό μάρκετινγκ είναι μία μετατόπιση από τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ για την απόκτηση ενός νέου πελάτη, στις δραστηριότητες του μάρκετινγκ που τονίζουν τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών.

Το σχεσιακό μάρκετινγκ αποτελείται κυρίως από τρία χαρακτηριστικά. Πρώτον, δίνει έμφαση στη διατήρηση των πελατών και την παράταση στην διάρκεια ζωής του μέσω διαφόρων στρατηγικών. Δεύτερον, οι εταιρείες πρέπει να αναπτύξουν σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, εάν αυτοί πρόκειται να έχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία στην τελική αγορά. Τρίτον, το μάρκετινγκ λειτουργεί κατά μήκος όλης της επιχείρησης και δεν θεωρείται μέλημα ενός τμήματος μόνο.

Η CRM βασίζεται σε αυτές τις θεμελιώδεις αρχές και αποτελεί την εξέλιξη του σχεσιακού μάρκετινγκ, αν και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία κάποιοι θεωρούν ότι η μία έννοια καταργεί την άλλη. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θεωρούμε τη CRM σαν απάντηση στις νέες απαιτήσεις της αγοράς, στις νέες τεχνολογίες και στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Τη χαρακτηρίζουμε ως ένα σύστημα σχεσιακού μάρκετινγκ που επιτρέπει τη ροή πληροφοριών. Στο ακόλουθο σχήμα βλέπουμε μια περιγραφή της CRM που φαίνονται οι διαφορές μεταξύ των όρων που σχετίζονται με αυτή.



Διάγραμμα 2.3: Ιεραρχία CRM

Η βασική διαφορά της CRM και του μάρκετινγκ είναι ότι η μία έννοια εστιάζει στη σχέση που έχει η επιχείρηση με τον πελάτη, ενώ η άλλη επικεντρώνεται στις πωλήσεις και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η πρώτη έννοια επιδιώκει τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την ικανοποίηση των αναγκών τους, ενώ αντίθετα η δεύτερη επιδιώκει την ανεύρεση νέων πελατών και την αύξηση των πωλήσεων τους. Μια άλλη διαφορά είναι οι πληροφορίες των πελατών, όπου η CRM συλλέγει, αναλύει και αποθηκεύει όλα τα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη, ενώ αντίθετα το μάρκετινγκ απευθύνεται είτε σε όλη την αγορά είτε σε ορισμένες κατηγορίες της αγοράς. Επίσης, οι δύο έννοιες έχουν και διαφορά οικονομικής φύσεως καθώς η επιχείρηση πρέπει να δαπανά συνέχεια χρήματα για το μάρκετινγκ, ενώ η CRM έχει μόνο κόστος αγοράς και εγκατάστασης. Τέλος, τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της CRM φαίνονται μακροχρόνια σε μια επιχείρηση ενώ του μάρκετινγκ είναι πιο άμεσα. Στον ακόλουθο πίνακα θα δούμε συνοπτικά τις διαφορές των δύο εννοιών.

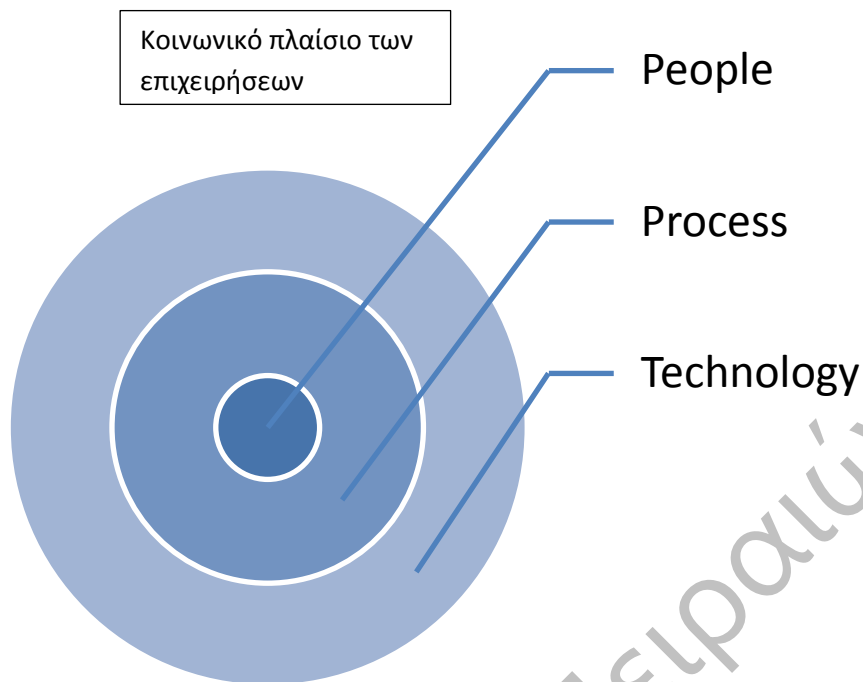
Πίνακας 2.3: Διαφορές CRM - Μάρκετινγκ

Παράγοντες	CRM	Μάρκετινγκ
Εστίαση	Σε πελάτες	Σε προϊόν
Στόχοι	Διατήρηση πιστών πελατών & ικανοποίηση αναγκών	Ανεύρεση νέων πελατών & αύξηση πωλήσεων
Δραστηριότητα	Αφορά όλη την επιχείρηση	Τμηματική
Αντιμετώπιση αγοράς	Ως δίκτυο σταθερών σχέσεων	Ως σύστημα ανταλλαγών προϊόντων
Πληροφορίες πελατών	Διαμορφώνει ολοκληρωμένο προφίλ πελάτη	Μαζικά ή τμηματοποίηση της αγοράς
Κόστος	Χαμηλό	Υψηλό
Αποτελέσματα	Μακροπρόθεσμα	Βραχυπρόθεσμα

2.7 Παράγοντες επιτυχίας της CRM

Ο πελάτης έχει την ισχύ γι' αυτό και η σωστή διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι άκρως σημαντική. Η καινούργια μόδα των επιχειρήσεων απαιτεί τον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Από τη σωστή εφαρμογή της CRM κρίνεται και η επιβίωση της επιχείρησης σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον στις μέρες μας. Αν και τα οφέλη της CRM είναι αρκετά, σύμφωνα με έρευνα της Gartner Group πάνω από το 50% όλων των έργων για τη CRM απέτυχαν να αποφέρουν αποτελέσματα (Rigby, 2002). Η αποτυχία της CRM συνήθως προκύπτει διότι η προσοχή τους είναι στραμμένη προς ένα πακέτο λογισμικού χωρίς να κατανοούν την πραγματική έννοια της, ότι είναι μια ενσωματωμένη κουλτούρα (Finnegan & Currie, 2009). Η εφαρμογή της CRM δε σημαίνει πιο λογισμικό θα διαλέξει η εταιρεία και πώς θα το εφαρμόσει, αλλά σημαίνει ένα εφαρμοσμένο σύστημα πώς θα χρησιμοποιηθεί καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που δημιουργούν εμπόδια ή την επιτυχία του συστήματος.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα Konrad (1996) η CRM είναι στρατηγική που ασχολείται με τρία βασικά στοιχεία τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία, τα οποία αλληλεπιδρούν. Για να είναι αποτελεσματική η υιοθέτηση της CRM, απαιτείται να μελετηθεί ως διαδικασία. Ένα τεχνολογικό σύστημα μπορεί να αποτύχει αν δε δοθεί ιδιαίτερη σημασία στους ανθρώπους και στις διαδικασίες (Faed,2010). Την αλληλεπίδραση των τριών στοιχείων παρατηρούμε και στο ακόλουθο σχήμα.



Διάγραμμα 2.4: Παράγοντες επιτυχίας της CRM

Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων η τεχνολογία παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επιτυχία των οργανισμών. Όμως, ένα νέο τεχνολογικό σύστημα είναι πολύ ακριβό και απαιτητικό και απλά η αγορά του δεν εξασφαλίζει την επιτυχία της επιχείρησης, εκτός κι αν είναι ηλεκτρονική. Η στρατηγική CRM επωφελείται από την τεχνολογία και τις καινοτομίες της έχοντας τη δυνατότητα να συλλέγει και να αναλύει τα δεδομένα των πελατών, να ερμηνεύει τη συμπεριφορά των πελατών, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες εξατομικευμένα στον κάθε πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο οι εταιρείες δημιουργούν μια ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη και μπορούν να προβλέψουν τη μελλοντική του συμπεριφορά (Eckerson & Watson, 2000). Πολλές εταιρείες δαπανούν χρήματα σε εργαλεία λογισμικού για την ακεραιότητα και προστασία των δεδομένων των πελατών.

Η πληροφορία της τεχνολογίας έχει αναγνωριστεί ως βοήθημα που ξανασχεδιάζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με σκοπό να επιτύχει θεαματικές βελτιώσεις στην απόδοση της επιχείρησης (Davenport & Short, 1990, Porter,

1987). Τα CRM συστήματα αποθηκεύουν και διατηρούν τις πληροφορίες των πελατών. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των πληροφοριών έχει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία της CRM. Οι πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγή των προϊόντων, τις καινοτομίες στις υπηρεσίες καθώς και για τον υπολογισμό της αξίας της διάρκειας ζωής των πελατών (Peppard, 2000). Οι κεντρικές υποδομές για την εφαρμογή της CRM είναι οι αποθήκες δεδομένων, τα συστήματα προγραμματισμού επιχειρηματικών πόρων (ERP) και το διαδίκτυο.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της CRM απαιτεί την αξιολόγηση των υπάρχοντων διαδικασιών. Μέχρι τώρα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν τεχνικές μαζικού μάρκετινγκ και εστίαζαν στο προϊόν. Όμως η εφαρμογή της CRM σημαίνει την αλλαγή όλης αυτής της κουλτούρας και τη στροφή των επιχειρήσεων προς τους πελάτες χρησιμοποιώντας τεχνικές one-to-one μάρκετινγκ. Η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών είναι πιο κερδοφόρα από την ανάπτυξη μιας νέας σχέσης. Η ενσωμάτωση των νέων επιχειρηματικών διαδικασιών και συστημάτων στην ήδη υπάρχουσα υποδομή αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών.

Οι φιλοσοφικές βάσεις του CRM είναι το σχεσιακό μάρκετινγκ, η διατήρηση και η ικανοποίηση των πελατών, η αξία της διάρκειας ζωής των πελατών και η κερδοφορία των πελατών. Σύμφωνα με τον Couldwell (1998) CRM είναι ένας συνδυασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών και της τεχνολογίας που προσπαθεί να κατανοήσει τους πελάτες της εταιρείας. Οι εταιρείες που πιστεύουν ότι η CRM είναι μόνο τεχνολογική λύση έχουν αποτύχει (Goldenberg, 2000).

Η εφαρμογή της CRM απαιτεί τον ανασχεδιασμό των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών ξεκινώντας από την προοπτική του πελάτη και φτάνοντας στην αξιολόγηση από τους πελάτες. Οι στόχοι του πελατοκεντρικού μοντέλου είναι να αυξήσει τα έσοδα και την πιστότητα των πελατών, να μειώσει το κόστος των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης και να βελτιώσει τις λειτουργίες της. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και να βελτιωθούν οι πελατειακές σχέσεις πρέπει να αλλάξουν οι επιχειρηματικές

διαδικασίες ώστε να μεταχειρίζονται τον κάθε πελάτη μεμονωμένα ανάλογα με τις ανάγκες και τις αξίες του (Renner, 2000). Τέλος σύμφωνα με τους Al-Mashari & Zairi (1999) ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών προσφέρει μια ολιστική άποψη των παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας. Πιο συγκεκριμένα η αλλαγή και η υποστήριξη της διοίκησης, η τεχνολογία της πληροφορίας και η οργανωτική δομή είναι στο επίκεντρο.

Η εφαρμογή της τεχνολογίας όπως CRM και ERP απαιτεί αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα (Al-Mashari & Zairi, 2000). Αν και η τεχνολογία και οι επιχειρηματικές διαδικασίες είναι σημαντικές, ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας είναι οι άνθρωποι, αφού σύμφωνα με έρευνα το 50% της επιτυχίας της CRM εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι διαδικασίες και η τεχνολογία είναι στο επίκεντρο για μια επιτυχημένη στρατηγική CRM, αλλά ο άνθρωπος είναι εκείνος που διαχειρίζεται τη σχέση με τον πελάτη. Η επιτυχημένη εφαρμογή της CRM προϋποθέτει την επικέντρωση στον πελάτη και όχι στο προϊόν και αυτό συνεπάγεται τη συνολική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας. Είναι γνωστή όμως η τάση των ανθρώπων να αντιστέκονται στις αλλαγές κυρίως από φόβο. Σύμφωνα με έρευνα το 72% των έργων CRM που αποτυγχάνουν οφείλεται στην αντίσταση των ανθρώπων για αλλαγή, διότι είναι δύσκολο να αλλάξουν τις συνήθειες τους και να προσαρμοστούν στη CRM.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να αλλάξει η κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού είναι η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων που θα περιλαμβάνει τους στόχους και τα οφέλη της CRM και θα τους προετοιμάζει για τη χρήση της νέας τεχνολογίας. Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν είναι μόνο να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του λογισμικού. Αντίθετα, με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν πώς να χειρίζονται αποτελεσματικά τις νέες επιχειρηματικές διαδικασίες που ενεργοποιούνται από την εφαρμογή της CRM. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πλήρως πως οι νέες διαδικασίες και η νέα τεχνολογία θα βοηθήσει την επιχείρηση στην καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Εάν οι εργαζόμενοι καταλάβουν πως το σύστημα θα τους κάνει πιο

αποτελεσματικούς μακροπρόθεσμα, θα είναι πρόθυμοι να δεχτούν την αλλαγή και να προσαρμοστούν σε αυτή (Mendoza, 2006). Η έλλειψη ειδικευσης και το προσωπικό που είναι αδιάφορο δημιουργεί χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης και τελικά οι πελάτες δεν παραμένουν πιστοί στην επιχείρηση (Faed, 2000).

Σύμφωνα με τον Sauer (1993) ένα σύστημα αποτυγχάνει εξαιτίας των χρηστών του συστήματος και όχι εξαιτίας του συστήματος από μόνο του. Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν το σύστημα σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εταιρείας. Η διεξοδική εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι απαραίτητη για να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες καθώς το σύστημα συχνά χρησιμοποιείται από διαφορετικές ομάδες ανθρώπων, με διαφορετικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, διαφορετική εργασιακή εμπειρία και διαφορετικό επίπεδο τεχνολογικής εμπειρίας (Nielsen, 1992).

Για να δημιουργηθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη CRM, ο οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα καινοτομίας και να ενθαρρύνει την επιχειρηματική σκέψη. Αυτός είναι ένας τρόπος που θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αποβάλλουν τα εμπόδια που αναστέλλουν την αποτελεσματική χρήση της CRM (Faed, 2010). Αν η καινοτομία γίνει μέρος της εταιρικής κουλτούρας, είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι να εκφράσουν νέες ιδέες. Αυτό δεν θα ωφελήσει μόνο τους εργαζόμενους και τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες, αλλά ολόκληρο τον οργανισμό που θα δουλεύει προς την καινοτομία, αυξάνοντας την αποδοτικότητα και βελτιώνοντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τις συνθήκες της CRM (Galbreath & Rogers, 1999).

Επιπλέον, ζωτικής σημασίας είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης και η αποτελεσματική ηγεσία για την επιτυχία της CRM (Mendoza 2007, Arab 2010, Hedlund 2010). Χρειάζεται να κατευθύνουν τις διαδικασίες και τους στόχους της CRM σε όλο τον οργανισμό και απαιτείται η ενεργή υποστήριξη σε όλη την εφαρμογή της CRM (Herington & Peterson, 2000). Για την πιο εύκολη εφαρμογή της στρατηγικής και την προσαρμογή των εργαζομένων στις αλλαγές, τους δίνονται κίνητρα. Όσα περισσότερα κίνητρα και

ικανοποίηση δίνεται στους εργαζόμενους τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο δέσμευσης για την επιχείρηση (Faed, 2010). Η διατήρηση των εργαζομένων είναι εξίσου σημαντική με τη διατήρηση των πελατών.

Η εφαρμογή της στρατηγικής CRM απαιτεί τη συμμετοχή πολλών ανθρώπων, των πωλητών, του προσωπικού μάρκετινγκ, τους υπεύθυνους για την εξυπηρέτηση πελατών, τους επαγγελματίες πληροφορικής, τους αναλυτές και τα διοικητικά στελέχη. Η ενεργή επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων βοηθά τα στελέχη να παρουσιάσουν τα οφέλη και τους τρόπους επίτευξης των στόχων για τη σύναψη μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων. Τα μέλη της ανώτατης διοίκησης πρέπει να συνεργάζονται και να είναι σε θέση να ηγηθούν την αλλαγή και να επιβεβαιώνουν ότι η στρατηγική CRM είναι καλά ορισμένη, κατανοητή και γνωστή σε όλο τον οργανισμό. (Finnegan & Currie, 2009). Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων είναι απαραίτητη. Από την αρχή της εφαρμογής της CRM πρέπει να είναι ξεκάθαροι οι στόχοι της νέας στρατηγικής και τα μέτρα αξιολόγησης της CRM (Mendoza, 2007). Επίσης, η διοίκηση πρέπει να γνωστοποιήσει ότι τα συστήματα αμοιβών, αξιολόγησης και αποζημίωσης θα τροποποιηθούν.

Πέρα από τον συνδυασμό των τριών βασικών στοιχείων που αναφέραμε παραπάνω, είναι σημαντικό να οριστούν τα συγκεκριμένα επιχειρησιακά οφέλη που περιμένεις να σου προσφέρει η εφαρμογή της CRM (Elmuti, 2009). Για παράδειγμα η βελτίωση του ποσοστού διατήρησης των πελατών, η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ανταποκρισιμότητας στους πελάτες μπορούν να αποτελούν στόχους που θέλει να πετύχει η επιχείρηση μέσω της CRM. Γι' αυτό πρέπει να είναι ξεκάθαρο τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση, ποιος είναι ο κυρίαρχος λόγος εφαρμογής της CRM και αν απευθύνεται σε πολλούς στόχους να τους βάλει σε προτεραιότητα.

Η επιτυχία της CRM κρίνεται και από κάποιον άλλο παράγοντα, τη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης και της επίτευξης των στόχων (Anderson & Huang, 2006). Η συνεχής αξιολόγηση του συστήματος είναι απαραίτητη για να διευκρινίσουμε την αξία του συστήματος και να επισημάνουμε πιθανά θέματα που έχουν πρόβλημα. Η αξιολόγηση θα βοηθήσει στον καλύτερο

έλεγχο όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, στους τρόπους χειρισμού του συστήματος και για να κατανοήσουν τα διοικητικά στελέχη αν το σύστημα προσδίδει στην επιχείρηση την προσδοκώμενη αξία ή όχι (Faed, 2010).

Συμπερασματικά, οι ανεπτυγμένες τεχνολογίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία της CRM, αλλά για την αποτελεσματική λειτουργία της απαιτείται η ενσωμάτωση τους στα ήδη υπάρχοντα συστήματα. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή η πραγματική ανάγκη για την εφαρμογή του συστήματος και να υπάρχει κοινό όραμα σε όλη την επιχείρηση. Η εφαρμογή της CRM σημαίνει συνολική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας, δηλαδή μετατόπιση από την εστίαση στο προϊόν προς την εστίαση στον πελάτη. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες χρειάζονται ανασχεδιασμό και αφορούν όλους τους εμπλεκόμενους με την επιχείρηση. Τέλος, ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς πρέπει να έχει ενεργή επικοινωνία και υποστήριξη σε όλη την εφαρμογή της CRM και όχι μόνο κατά την εγκατάσταση της.

Στον ακόλουθο πίνακα θα δούμε συγκεντρωτικά τους παράγοντες επιτυχίας της CRM σύμφωνα με κάποιους ερευνητές.

Πίνακας 2.4: Παράγοντες επιτυχίας της CRM

King & Burgess (2007)	Chalmers (2005)	Da Silva & Rahimi (2007)	Pan & Baik (2007)	Alt & Puschman (2007)	Salomon (2005)	Mendoza (2006)
Υποστήριξη ανώτατης διοίκησης	Επίγνωση μεταξύ της διοίκησης	Φιλοσοφία CRM	Εξέλιξη	Εξέλιξη	Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης	Δέσμευση της διοίκησης
Επικοινωνία	Ορισμός	Αποστολή	Χρονοδιά-	Χρονοδιά-	Αλλαγής	Δημιουργία

α της CRM στρατηγικής	οράματος και στόχων	σχεδίου	γραμμα	γραμμα	οργανωτικής κουλτούρας	ομάδας πολλαπλών ειδικοτήτων
Προθυμία να μοιραστούν τα δεδομένα	Δημιουργία επιτροπής	Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης	Αναδιοργάνωση	Οργανωτικός επανασχεδιασμός	Σημαντικά στοιχεία πελατών	Αντικειμενικός ορισμός
Προθυμία να αλλάξουν διαδικασίες	Επίσημη συνάντηση υφιστάμενων	Χρονοδιάγραμμα έργου	Διαχείριση προϋπολογισμού	Αρχιτεκτονική συστήματος	Καλός ορισμός διαδικασιών CRM	Επικοινωνία της CRM στρατηγικής στο προσωπικό
Τεχνολογική ετοιμότητα	Ανάπτυξη και έγκριση του σχεδίου	Επιδέξιο προσωπικό	Συμμετοχή του πελάτη	Αλλαγή διοίκησης	Επαρκείς πόροι	Δέσμευση προσωπικού
Αλλαγή κουλτούρας	Έλεγχος των αποκλίσεων του χρόνου	Αποδοχή πελατών	Αλλαγή κουλτούρας	Υποστήριξη ανώτατης διοίκησης	Κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών	Διαχείριση πληροφοριών πελατών
Δυνατότητα αλλαγής διαδικασιών	Αποτροπή της αντίστασης στην αλλαγή	Συνδεσιμότητα	Χρήση των διαχειριστών του συστήματος		Υποστήριξη της τεχνολογίας των πληροφοριών	Εξυπηρέτηση πελατών
Δυνατότητα ενσωμάτωσης του συστήματος	Κίνητρα στο προσωπικό	Παρακολούθηση και ανατροφοδότηση	Μέτρηση			Αυτοματοποίηση πωλήσεων και μάρκετινγκ

Δυνατότητα διαχείρισης γνώσης	Μέτρηση του βαθμού συμμετοχής	Επικοινωνία	Συμμετοχή της διοίκησης			Υποστήριξη για την επιχειρησιακή διαχείριση
		Διαμόρφωση του λογισμικού				Διαχείριση επαφής με τον πελάτη
						Ενσωμάτωση του συστήματος πληροφοριών

Πηγή: European and Mediterranean Conference on Information Systems 2008

2.8 Οφέλη CRM

Παλιότερα πίστευαν ότι τα οφέλη της CRM διαφέρουν ανά κλάδο διότι η κάθε βιομηχανία χρησιμοποιούσε διαφορετικές τεχνολογίες (Rust, Lemon, Zeithaml, 2001). Όμως τα κεντρικά οφέλη από τη χρήση της είναι κοινά για όλους τους οργανισμούς καθώς η CRM αποτελεί το μέσο απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reinartz, 2004). Όπως είπαμε και προηγουμένως είναι μια πελατοκεντρική στρατηγική που πετυχαίνει το σωστό συντονισμό μεταξύ των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας. Η εφαρμογή CRM λοιπόν έχει οφέλη σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, όσον αφορά τη διοίκηση, τη στρατηγική, τις υποδομές, την τεχνολογία, τις επιχειρησιακές λειτουργίες και εξωτερικά οφέλη.

Βασικό όφελος της CRM είναι η συγκέντρωση των δεδομένων των πελατών σε μια ενιαία βάση δεδομένων που αυτό συμβάλλει στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και στη μείωση του κόστους, δεδομένου ότι

επιτρέπει σε όλα τα τμήματα να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να εργάζονται για την επίτευξη κοινών εταιρικών στόχων χρησιμοποιώντας τα ίδια στατιστικά στοιχεία. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται και η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη και στη συνέχεια μεγιστοποιείται η ικανοποίηση του. Επίσης, με τη CRM διασφαλίζεται η ασφάλεια των δεδομένων καθώς μπορείς να ελέγξεις ποιος έχει πρόσβαση σε αυτά τα στοιχεία.

Επιπλέον, η CRM είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό των σωστών πελατών και την απομάκρυνση των μη επικερδών πελατών (Newell 2000). Σύμφωνα με αυτόν η εγκατάλειψη τέτοιων πελατών είναι αναγκαία γιατί απαιτείται υψηλό κόστος συντήρησης μιας τέτοιας σχέσης και στη συνέχεια επηρεάζεται η κερδοφορία της επιχείρησης. Όπως υποστηρίζει και ο Pareto μόνο το 20% των πελατών συνήθως είναι υπεύθυνο για το 80% των κερδών μιας επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν έμφαση σε συγκεκριμένους πελάτες και να δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης μαζί τους.

Οι Richards & Jones (2008) ανέπτυξαν ένα μοντέλο CRM όπου παρατήρησαν επτά βασικά οφέλη από την εφαρμογή του. Πρώτον, βελτιώνει την ικανότητα των επιχειρήσεων να στοχεύουν σε επικερδείς πελάτες, παρέχει ολοκληρωμένες προσφορές μέσω των καναλιών επικοινωνίας, βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της ισχύς των πωλήσεων, παρέχει εξατομικευμένα μηνύματα μάρκετινγκ, παρέχει εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος βελτιώνει την τιμή των προϊόντων.

Σύμφωνα με τους Tanner, Ahearne, Leigh, Mason & Moncrief (2005) η CRM βελτιώνει την κατηγοριοποίηση και την αξιολόγηση των πελατών, αυξάνει την απόκτηση, την ανάπτυξη και την διατήρηση των πελατών, βελτιώνει την κατανομή των πόρων κατά μήκος του χαρτοφυλακίου των πελατών και αυξάνει την επικοινωνία κατά μήκος πολλαπλών καναλιών πώλησης.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 2011 από τα Satmetrix systems διαπιστώθηκε ότι αν η CRM εφαρμοστεί αποτελεσματικά έχει θεαματικά αποτελέσματα. Τα έσοδα των επιχειρήσεων αυξήθηκαν κατά 12%, η ικανοποίηση των πελατών αυξήθηκε κατά 20%, ποσοστό ιδιαίτερα μεγάλο, αλλά και η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξήθηκε επίσης κατά 20%. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με την παραγωγικότητα τους και κατ' επέκταση με την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό συμβαίνει μάλλον λόγω της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών.

Στο ακόλουθο σχήμα μπορούμε να δούμε συνοπτικά τα οφέλη της CRM τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη σύμφωνα με τον Agrawal (2003).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Η διαχείριση σχέσεων πελατών **ενισχύει:**

- την ικανοποίηση των πελατών
- την απόδοση των σχέσεων
- το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- τον αριθμό των καταναλωτών
- τα μερίδια αγοράς και το περιθώριο κέρδους
- το ρυθμό διατήρησης των πελατών
- την καλύτερη λήψη αποφάσεων
- την αξιολόγηση από την ανάλυση δεδομένων που βοηθούν τη μέτρηση της αξίας των πελατών
- τα έσοδα ανά πελάτη
- την επίδραση από την ολοκλήρωση των παραγγελιών, των εσόδων και της δραστηριότητας του τηλεφωνικού κέντρου στην πραγματική απόδοση των πωλήσεων
- τις επιχειρηματικές διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

Η διαχείριση σχέσεων πελατών **μειώνει:**

- το κόστος απόκτησης πελατών
- το κόστος πωλήσεων
- το κόστος εξυπηρέτησης
- το χρόνο εξυπηρέτησης
- τα παράπονα

Σχήμα 2.2: Οφέλη CRM

Πηγή: Agrawal, 2003

2.9 Συμπεράσματα

Ο ισχυρός ανταγωνισμός και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης οδήγησε τις επιχειρήσεις να στραφούν σε μια διαφορετική κουλτούρα, να εστιάσουν στον πελάτη και στη διαχείριση της σχέσης με αυτόν (Bose & Sugumaran, 2003). Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων γνωστή ως CRM, αν και υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια, απαιτείται ακόμα περισσότερη έρευνα. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία δεν είναι ξεκάθαρος ο ορισμός της CRM, καθώς υπάρχουν διαφορετικές απόψεις για το τι πραγματικά είναι.

Οι ορισμοί χωρίζονται κυρίως σε δύο βασικές κατηγορίες τους στρατηγικούς και τους λειτουργικούς (Leigh & Tanner, 2004). Σύμφωνα με τους στρατηγικούς, η CRM ορίζεται ως η διαδικασία που αναγνωρίζει πελάτες, δημιουργεί γνώση για τους πελάτες, χτίζει σχέσεις με τους πελάτες και σχηματίζει την αντίληψη των πελατών για την εταιρεία και τα προϊόντα της (The Sales Educators, 2006, p. 93). Είναι μια ολοκληρωμένη στρατηγική που περιλαμβάνει τη διαδικασία απόκτησης και διατήρησης επιλεγμένων πελατών για τη δημιουργία ανώτερης αξίας για την εταιρεία και τον πελάτη (Parvatiyar & Sheth, 2001). Σύμφωνα με τους λειτουργικούς, η CRM επιτρέπει στις εταιρείες να συγκεντρώνουν στοιχεία για τους πελάτες, να αναγνωρίζουν τους πιο κερδοφόρους πελάτες με την πάροδο του χρόνου και να αυξάνουν την πιστότητα των πελατών παρέχοντας τους εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες (Rigby, 2002).

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η CRM είναι μια καινούργια τεχνική του μάρκετινγκ, αλλά στην πραγματικότητα βασίζεται στις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ, δηλαδή στην αντιμετώπιση του κάθε πελάτη μεμονωμένα με σκοπό να καλύψει τις εξατομικευμένες ανάγκες του. Αυτό το επιτυγχάνει με την συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη, την ανάλυση και επεξεργασία αυτών των δεδομένων με σκοπό να μετατραπούν σε χρήσιμη πληροφορία, την επικοινωνία με τους πελάτες και τέλος με την προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε αυτούς. Η φιλοσοφία της CRM λοιπόν βασίζεται στην ικανοποίηση των πελατών και στην πιστότητα τους

στην εταιρεία. Σύμφωνα με έρευνα, η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και η μετατροπή τους σε πιο κερδοφόρους μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης πάνω από 25%.

Αν και τα οφέλη της CRM είναι αρκετά, ποιοτικά και ποσοτικά, οι περισσότερες εφαρμογές της θεωρούνται αποτυχημένες. Για την ακρίβεια σύμφωνα με την έρευνα του Gartner Group (2003), πάνω από το 50% των έργων αποτυγχάνει και η πλειοψηφία υποτιμά το κόστος κατά 40%-75%. Αυτό συμβαίνει διότι πολλές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη CRM σαν ένα τεχνολογικό εργαλείο που δαπανούν χρήματα μόνο για την εφαρμογή του και δεν απαιτείται κάποια άλλη ενέργεια. Όμως, η επιτυχία της CRM εξαρτάται από τον συνδυασμό της τεχνολογίας, των ανθρώπων και των διαδικασιών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

Βιβλία - Άρθρα

1. Adrian Payne (2005), "Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management"
2. Adrian Payne & Pennie Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), pp. 167–176
3. Aida Habul, Amila Pilav-Velić¹ & Emir Kremlić (2012), "Customer Relationship Management and Business Intelligence", *Advances in Customer Relationship Management*
4. Alireza Fazlzadeh, Ehsan Ghaderi, Hamid Khodadadi & Heydar Bahram Nezhad (April 2011), "An Exploration of the Relationship between CRM Effectiveness and the Customer Information Orientation of the Firm in Iran Markets", *International Business Research*, Vol. 4, No. 2
5. Alok Mishra & Deepti Mishra (2009), "Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective", *Acta Polytechnica Hungarica* Vol. 6, No. 4
6. Arash Shahin, Ali Asghar Abandi & Mohammad Hosein Moshref Javadi (December 2011), "Analyzing the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty in the Software Industry - With a Case Study in Isfahan System Group", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 23
7. Chris Rygielskia, Jyun-Cheng Wangb & David C. Yen (November 2002), "Data mining techniques for customer relationship management", *Technology in Society*, Vol. 24, Issue 4, pp. 483–502
8. Chris Selland (September 2005), "Customer Relationship Management: 10 Steps to Success", *Reservoir Partners, L.P.*
9. Christopher Bull (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation", *Business Process Management Journal*, pp. 592-602

10. Duygu KOÇOĞLU (February 2012), "Customer Relationship Management and Customer Loyalty: A Survey in the Sector of Banking", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 3
11. Eugene W. Anderson, Claes Fornell & Donald R. Lehmann (July 1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 53-66
12. Farnaz Arab, Harihodin Selamat, Suhaimi Ibrahim & Mazdak Zamani (October 2010), "A Survey of Success Factors for CRM", *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science Vol II*
13. Frederick Hong-kit Yim, Rolph E. Anderson & Srinivasan Swaminathan (2005), "Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXIV, no. 4 (fall 2004), pp. 265-280
14. George J. Avlonitis & Nikolaos G. Panagopoulos (March 2005), "Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force", *Industrial Marketing Management*, pp. 355-368
15. Gustavo Bermejo & Carlos Rodríguez Monroy (October 2010), "How to measure customer value and its relationship with shareholder value in a business-to-business market", *Intangible Capital*, pp. 142-161
16. Harald Salomann, Malte Dous, Lutz Kolbe & Walter Brenner (August 2005), "Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work", *European Management Journal*, Vol. 23, Issue 4, pp. 392-403
17. Injazz J. Chen & Karen Popovich (2003), "Understanding customer Relationship Management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688
18. Jill Dyché & Addison Wesley (2001), "The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management", Chapter 3
19. Keith A. Richards & Eli Jones (April 2008), "Customer relationship management: Finding value drivers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 2, pp. 120-130

20. Khalid Rababah, Haslina Mohd & Huda Ibrahim (April 2011), "Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System", International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 1, No. 1
21. Linea Andersson & Katarina Stekovic (June 2011), "Factors Associated with Success and Failure in CRM System Use", Linnaeus University
22. M.L. Agrawal (2003), "Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance", Journal of Services Research, Vol. 3, No. 2, (October 2003-March 2004)
23. M Viljoen, JA Bennett, AD Berndt & CR van Zyl (2005), "The Use of Technology in Customer Relationship Management (CRM)", pp 106-113
24. Mahdi Bahrami, Mazaher Ghorbani & S. Mohammad (2012) "Information Technology (IT) as An Improvement Tool For Customer Relationship Management (CRM)", Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 41, pp. 59 – 64
25. Marios Katsioloudes, Jim Grant & Donelda S. McKechnie (2007), "Social marketing: strengthening company-customer bonds", Journal of Business Strategy, Vol. 28, Iss: 3, pp.56 - 64
26. Mohammad Almotairi (May 2008), "CRM Success Factors Taxonomy", European and Mediterranean Conference on Information Systems, Brunel University, UK
27. Mohammad Almotairi (July 2009), "A Framework for Successful CRM Implementation", European and Mediterranean Conference on Information Systems, Brunel University, UK
28. Monika Urbanowicz (May 2008), "Concept of Customer Relationship Management as an example of innovation in banking sector", Research Centre on Enterprise and Work Innovation
29. Oracle Corporation (August 2006), "Ten Critical Success Factors for CRM: Lessons Learned from Successful Implementations", U.S.A
30. Oracle Corporation (2012), "Powering the Cross-Channel Customer Experience with Oracle's Complete Commerce"

31. Paul Gray & Jongbok Byun (March 2001), "Customer Relationship Management", University of California, Irvine, Center for Research on Information Technology & Organizations, Version 3-6
32. Stephen King & Thomas Burgess (June 2008), "Understanding success and failure in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 4, pp. 421–431
33. Sunil Mithas, M.S. Krishnan & Claes Fornell (October 2005), "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 201–209
34. ThuyUyen H. Nguyen, Joseph S. Sherif & Michael Newby (2007), "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, Issue 2, pp.102 - 115
35. Tim Coltman, Timothy M. Devinney & David F. Midgley (2011), "Customer relationship management and firm performance", *Journal of Information Technology*, Vol. 3, pp. 205-219
36. Timothy Bohling, Douglas Bowman, Steve LaValle, Vikas Mittal, Das Narayandas, Girish Ramani & Rajan Varadarajan (November 2006), "CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 184-194
37. Tony Cram (May 2001), "Customers that count", *The Ashridge Journal*
38. Wang, Wenjuan and Sedera, Darshana and Tan, Felix T.C. (July 2009), "Measuring CRM and SCM benefits : a preliminary measurement model", *Pacific Asia Conference on Information Systems 2009*, Novotel, Hyderabad, India

Διαδικτυακές πηγές

1. «Customer Segmentation Strategies: Managing Customer Relationships For Profit», Ιούνιος 2003, www.contactcenterworld.com
2. «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM): Η Αξία και η Ανάγκη Εφαρμογής στο Μάρκετινγκ», Νεοκλής Α. Λυσάνδρου, Φεβρουάριος 2007, www.epistimonikomarketing.gr
3. «What's the Difference Between CRM and Marketing Automation in B2B Demand Generation?», Adam Needles, Αύγουστος 2010, www.silverpop.com
4. «The Shift Away From Social CRM to Social Business to Maybe Just 'Business'», Aditya Vangala, Απρίλιος 2012, www.ibm.com
5. «The Secret To Successful CRM», Gene Marks, Απρίλιος 2012, www.forbes.com
6. «Advantages & Disadvantages of Customer Relationship Management (CRM)», Μάιος 2013, www.talcod.net
7. «CRM & Εταιρική Κουλτούρα», Άρης Πανταζόπουλος, www.crm2day.gr
8. «3 Steps for Analyzing Unstructured Customer Data», www.1to1media.com
9. «Your CRM Post implementation plan», www.crmsearch.com
10. «Which Customers Are Worth Keeping and Which Ones Aren't? Managerial Uses of CLV», Roy Cardiff, knowledge.wharton.upenn.edu
11. «The strategic importance of measuring customer lifetime value», Chuck Schaeffer, www.crmsearch.com
12. «Uncovering the Secrets of CRM Success with the Customer Relationship Masters», www.dealermarketing.com
13. «How to create a winning CRM strategy», Chuck Schaeffer, www.crmsearch.com
14. «How to succeed with a voice of the customer program», Chuck Schaeffer, www.crmsearch.com
15. «The Benefits of CRM Systems», www.benefitsofcrm.com

16. «Using People, Process and Technology to achieve a Successful CRM Implementation», www.nb2bc.co.uk
17. «The Six Elements of Successful CRM Selection and Implementation», fivepaths.com
18. «10 Steps to a Guaranteed Successful CRM Implementation», Susan Clark, www.cornerstonesolutions.com
19. «CRM is More Than Technology – It’s People and Process Tool» www.socius1.com
20. «The Difference Between Relationship Marketing & CRM», Sarita Harbour, Demand Media smallbusiness.chron.com
21. «Customer Relationship Management (CRM)», www.webopedia.com
22. «Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων», www.wikipedia.org

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κεφάλαιο 3: Στρατηγική και CRM στον κλάδο των καλλυντικών

3.1 Εισαγωγή

Στα μέσα του εικοστού αιώνα, οι τεχνικές μαζικής παραγωγής και μαζικού μάρκετινγκ άλλαξαν το ανταγωνιστικό τοπίο με την αύξηση της διαθεσιμότητας των προϊόντων προς τους καταναλωτές. Αυτό παρατηρήθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο που έγινε η ανάλυση του κλάδου των καλλυντικών. Ολοένα και περισσότερες εταιρείες μπαίνουν στον κλάδο με μια πληθώρα προϊόντων με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι ισχυρός. Αυτό είχε σαν συνέπεια οι πελάτες να χάσουν τη μοναδικότητα τους και αντίστοιχα οι επιχειρήσεις να αγνοούν τις ατομικές ανάγκες των πελατών τους. Η συγκυρία της οικονομικής κρίσης αλλάζει κάποια δεδομένα και προτεραιότητες στον κόσμο των επιχειρήσεων, φέρνει στην επιφάνεια όχι μόνο κινδύνους αλλά και ευκαιρίες που νωρίτερα είτε δεν υπήρχαν, είτε δεν ήταν ορατοί. Έτσι, κάποιες επιχειρήσεις αποφάσισαν να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, το λεγόμενο CRM, εξετάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, όπου αναφέρθηκαν οι βασικές έννοιες του και μια πληθώρα ορισμών για το τι πραγματικά είναι η CRM, καθώς ακόμα απαιτείται περαιτέρω έρευνα. Αν και υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικά με τη CRM, η βιβλιογραφία συμφωνεί ότι η CRM είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που αφορά όλο τον οργανισμό, είναι ο τρόπος που λειτουργεί η επιχείρηση με σκοπό να δημιουργήσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και όχι απλά ένα λογισμικό. Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζεται η στρατηγική των επιχειρήσεων σχετικά με τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. Δεν αρκεί μια επιχείρηση να δηλώνει πελατοκεντρική ή να έχει εγκαταστήσει ένα πληροφοριακό σύστημα CRM, αλλά πρέπει η στρατηγική της επιχείρησης να υποστηρίζει αυτή τη φιλοσοφία.

Η επιχειρησιακή στρατηγική CRM αξιοποιεί το μάρκετινγκ, την παραγωγή, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση πελατών, το ανθρώπινο δυναμικό, την έρευνα και ανάπτυξη, τα οικονομικά στοιχεία, καθώς επίσης την τεχνολογία και το διαδίκτυο με σκοπό να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία των αλληλεπιδράσεων των πελατών (Gulati & Garino, 2000). Δηλαδή η στρατηγική CRM αποτελεί μια ολιστική διαδικασία προσέγγισης, απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατών (Strauss, 2003). Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις κατάλαβαν ότι η CRM με την ολιστική της προσέγγιση μπορεί να τους αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με θετικό αντίκτυπο στην κερδοφορία της επιχείρησης.

3.2 Στρατηγική και CRM

Πολλές επιχειρήσεις καταλαβαίνοντας τις ανάγκες της αγοράς άρχισαν να στρέφονται προς τους πελάτες, διατηρώντας μια καλή σχέση μαζί τους, με σκοπό να έχουν μακροχρόνιους και πιστούς πελάτες. Όμως, αυτή η διατήρηση καλών σχέσεων με την εφαρμογή του CRM δεν γινόταν πάντα σύμφωνα με τη στρατηγική όλης της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, σύμφωνα με έρευνα της Gartner Group πάνω από το 50% όλων των έργων για τη CRM απέτυχαν να αποφέρουν αποτελέσματα (Rigby, 2002). Επιπλέον, πρέπει να εξεταστεί αν η επιχείρηση με την ολιστική προσέγγιση της CRM αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή βελτιώνει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά (Rohm, 2004). Έτσι, πρώτα απ' όλα θα αναφέρουμε κάποιους ορισμούς και βασικές έννοιες γύρω από τη στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Grant (1996) το έργο της στρατηγικής είναι να καθορίσει το πώς η επιχείρηση θα αξιοποιήσει τους πόρους της σύμφωνα με τις υποχρεώσεις της για να ανταποκριθούν στους μακροπρόθεσμους στόχους και να οργανωθούν για να εφαρμόσουν τη στρατηγική τους (Aldrich, 1979). Η στρατηγική προσαρμογής θα πρέπει να επιτευχθεί με συνέπεια στους

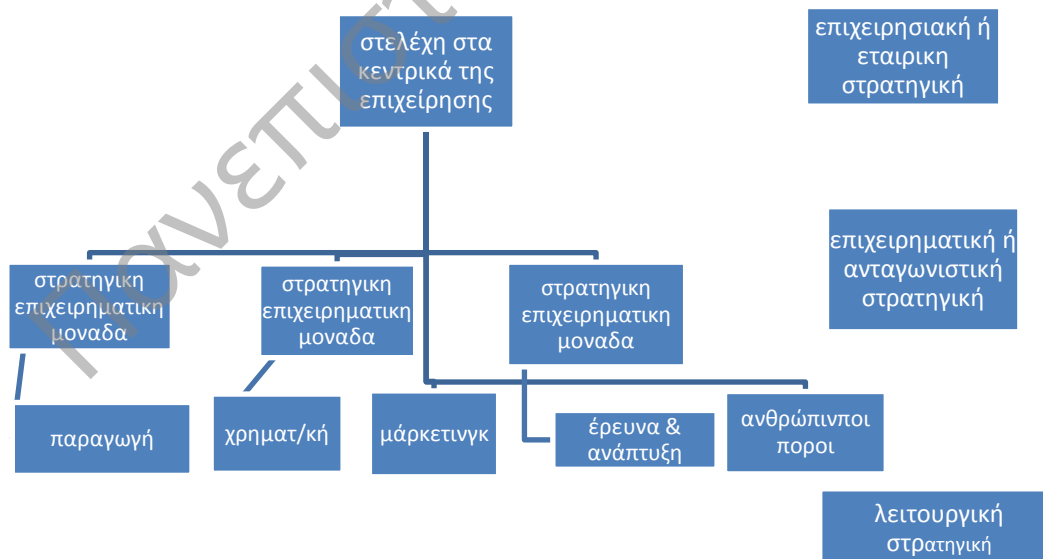
στόχους και τις αξίες της επιχείρησης, του περιβάλλοντος, των πόρων και των δυνατοτήτων της (Porter, 1996). Επίσης σύμφωνα με τον Hax Majluf (1996) οι συνιστώσες της στρατηγικής που εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις του οργανισμού με το περιβάλλον (Aldrich, 1979), την οργάνωση των εργασιών και την κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών της επιχείρησης, την εναρμόνιση των δραστηριοτήτων με ένα τρόπο συνεπή και ευθυγραμμισμένο με τους οργανωτικούς στόχους.

Συνοψίζοντας, στην παρούσα εργασία με τον όρο στρατηγική θα εννοούμε το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, αξιοποιώντας πλήρως τους πόρους της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με σκοπό να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της αγοράς και στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Στην ουσία στρατηγική είναι ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών. Σχετίζεται με τις επιχειρηματικές αποφάσεις και πράξεις οι οποίες ουσιαστικά επηρεάζουν την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την απαραίτητη κρίση για τη στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης και τους πόρους της έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται τα μακροπρόθεσμα κέρδη αντιμετωπίζοντας την υπάρχουσα βεβαιότητα και τον επιταχυνόμενο ανταγωνισμό. Τέλος, στρατηγική είναι η διασύνδεση ανάμεσα στην επιχείρηση και στο τωρινό και μελλοντικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τις παραπάνω έννοιες συμπεραίνουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν σαφώς καθορισμένη τη στρατηγική τους. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το σύνολο των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη δημιουργία ή στον καθορισμό των στρατηγικών του οργανισμού. Με άλλα λόγια, πρέπει να είναι ξεκάθαρη η αποστολή της επιχείρησης, δηλαδή ο λόγος ύπαρξης της, οι σκοποί της επιχείρησης, δηλαδή τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως πότε, οι πολιτικές της επιχείρησης, δηλαδή ποιες είναι οι γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων από κάθε στέλεχος και τέλος οι στρατηγικές της επιχείρησης, δηλαδή πως θα επιτευχθούν η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης.

Μια έννοια που προκύπτει είναι η έννοια του CRS που σημαίνει Customer Relationship Strategy. Με τον όρο CRS εννοούμε την αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα που εστιάζουν στο προϊόν, την αναδιοργάνωση όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών με προσανατολισμό στον πελάτη, που περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες τόσο τις υποστηρικτικές (back-office) όσο και τις σημαντικές (front-office) με σκοπό όλο το προσωπικό να στραφεί στην εξυπηρέτηση των πελατών. Είναι η στρατηγική που προάγει μια ανώτερη εναρμόνιση ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον της και ανάμεσα στην επιχείρηση και την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της.

Η στρατηγική της επιχείρησης όπως αναφέραμε και προηγουμένως είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων της μακροπρόθεσμα και αποτελείται από τρία επίπεδα, την επιχειρησιακή στρατηγική, την επιχειρηματική στρατηγική και τη λειτουργική στρατηγική. Το κάθε επίπεδο ορίζει τις επιμέρους δραστηριότητες των τμημάτων και ο συνδυασμός τους αποτελεί την ολοκληρωμένη στρατηγική της επιχείρησης, όπως θα δούμε και στο ακόλουθο σχήμα.



Διάγραμμα 3.1: Τα επίπεδα της στρατηγικής

Πηγή: Thomas I. Wheeken, J. Davis Hunger, "Concepts in Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability"

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα η επιχειρησιακή στρατηγική ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Περιγράφει και στη συνέχεια αποφασίζει τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της, τη διοίκηση των διάφορων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος δραστηριοτήτων που πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις Διευθύνσεις, τις σχέσεις με τις άλλες κοινωνικές ομάδες και τέλος τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Στη συνέχεια, η επιχειρηματική ή αλλιώς ανταγωνιστική στρατηγική ενδιαφέρεται για το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε συγκεκριμένο κλάδο η αγορά. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση για να υπερισχύσει σε ένα τμήμα της αγοράς πρέπει να υιοθετήσει μια στρατηγική που της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων στον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter (1996), έναν από τους πιο γνωστούς και διακεκριμένους ακαδημαϊκούς στον τομέα της ανταγωνιστικής στρατηγικής, υπάρχουν τρεις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές, που είναι οι εξής:

- Ηγεσία κόστους (cost leadership) που στόχος είναι να γίνει η επιχείρηση ο πιο χαμηλός σε κόστος παραγωγός στον κλάδο.
- Διαφοροποίησης (differentiation) όπου η επιχείρηση προσφέρει μοναδικά προϊόντα, παίρνοντας έτσι ξεχωριστή θέση σε σχέση

με τους ανταγωνιστές. Η στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση, τη σχεδίαση και την εικόνα των προϊόντων.

- Εστίασης (focus) όπου η επιχείρηση στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή σε ένα πλεονέκτημα διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα. Αυτό σημαίνει ότι δεν εξυπηρετείται όλη η αγορά παρά μόνο ένα συγκεκριμένο τμήμα της και η εφικτότητα της εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος εστίασης.

Τέλος, η λειτουργική στρατηγική αφορά τη λεπτομερή ανάπτυξη των πόρων σε λειτουργικό επίπεδο. Δηλαδή, κύριος στόχος της είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα των πόρων. Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική. Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής κάθε τμήμα της επιχείρησης προσπαθεί να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειες του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητα του.

Η επιτυχία της επιχείρησης λοιπόν έχει σαν απαραίτητη προϋπόθεση την διαμόρφωση και την υλοποίηση μιας στρατηγικής και κατ' επέκταση την πλήρη συνεργασία των τριών επιπέδων της στρατηγικής που μόλις αναφέραμε. Όσον αφορά τη CRM σίγουρα μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική μιας επιχείρησης αλλά δεν μπορεί να την αντικαταστήσει. Η CRM απλά αποτελεί ένα βασικό και χρήσιμο εργαλείο για την υλοποίηση μιας σαφώς καθορισμένης στρατηγικής.

Όσον αφορά τον κλάδο των καλλυντικών, καθώς ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός, η ανάγκη για τη διαμόρφωση στρατηγικής κρίνεται επιτακτική. Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθούν μια στρατηγική με σκοπό να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια από τις μεθόδους για την υλοποίηση της στρατηγικής τους είναι και η εφαρμογή ενός συστήματος CRM,

το οποίο αποτελεί μια πελατοκεντρική φιλοσοφία και όχι μόνο ένα πληροφοριακό σύστημα.

Για παράδειγμα η επιχείρηση L'oreal με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στον κλάδο των καλλυντικών έχει ως αποστολή να βοηθάει τους άντρες και τις γυναίκες σε ολόκληρο τον κόσμο να πραγματοποιήσουν την αναζήτηση της ομορφιάς και να εκφράσουν πλήρως την προσωπικότητά τους. Στόχος της είναι η τελειότητα και γι' αυτό θέτουν συνεχώς τους εαυτούς τους και τις μεθόδους του σε αμφισβήτηση. Η στρατηγική της για την κατάκτηση αυτής της ηγετικής θέσης βασίζεται στη συνεχή επένδυση για συνεχή επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη. Κάπως έτσι ανακάλυψαν και το CRM καθώς υποστηρίζουν το εξής:

«Έχουμε δεσμευτεί για τη δημιουργία ισχυρών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές μας, που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και το αμοιβαίο όφελος.» Lindsay Owen-Jones & Jean-Paul Agon

3.3 Η CRM ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως αναφέρεται και στην προηγούμενη ενότητα σκοπός όλων των επιχειρήσεων είναι να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν και η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι κρίσιμη, φαίνεται ότι ακόμα υπάρχει έλλειψη στο σημασιολογικό του περιεχόμενο, ενώ υπάρχουν διάφοροι ορισμοί στη λογοτεχνία της επιχειρηματικής διοίκησης, καθένας με διαφορετική έννοια, ένας σαφής και ξεκάθαρος ορισμός δεν υπάρχει (Ma, 2000, Rumelt, 2003, Arend, 2003, O'Shannassy, 2008).

Οι θεωρίες της στρατηγικής διοίκησης έχουν αναγνωρίσει κάποια χαρακτηριστικά που παρέχουν στις επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να

προέρχεται από τα εμπόδια εισόδου στην αγορά (Mason, 1939, Bain, 1956, 1968, Caves & Porter, 1977), από τις θέσεις της αγοράς (Miles & Snow, 1978, Porter, 1980, 1985), από τους πόρους και τις ικανότητες συγκεκριμένων επιχειρήσεων (Lippman & Rumelt, 1982, Wernerfelt, 1984, Barney, 1986, 1991, Dierickx & Cool, 1989, Peteraf, 1993). Αν και έχουν βρεθεί σύμφωνα με έρευνες οι καθοριστικοί παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι παράξενο που δεν υπάρχει ακόμα σαφής ορισμός (Ma, 2000, Rumelt, 2003, O'Shannassy, 2008). Σύμφωνα με τους Foss & Knudsen (2003) δεν υπάρχει κοινή συμφωνία σε έναν ορισμό λόγω της πληθώρας των σημασιών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν μερικοί από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με διάφορους ερευνητές. Σύμφωνα με τον Ansoff (1965) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά μια επιχείρηση αν απομονώσει τα χαρακτηριστικά ή τις συγκεκριμένες ιδιότητες μιας μεμονωμένης αγοράς προϊόντων. Από την άλλη ο Porter (1985) υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Σύμφωνα με τον Winter (1995) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται σαν την ανώτατη οικονομική απόδοση. Ο Grant (1998) υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, όταν μόνιμα κερδίζει ένα υψηλότερο ποσοστό κέρδους. Τέλος, ένας πιο σύγχρονος ορισμός κατά τους Grahovac & Miller (2009) είναι η διαφορά μεταξύ της ζήτησης της αγοράς και του οριακού κόστους.

Στην παρούσα εργασία με τον όρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα εννοούμε τη δυνατότητα δημιουργίας μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές. Πρέπει να είναι κάτι διαφορετικό ανάμεσα σε αυτό που προσφέρει μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Εάν όλες οι επιχειρήσεις ακολουθούσαν την ίδια στρατηγική, καμία δεν θα είχε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην ουσία είναι το αποτέλεσμα του να κάνεις κάτι διαφορετικό ή και καλύτερο από τους ανταγωνιστές. Για να δημιουργηθεί η διαφορά υπάρχουν δύο τρόποι είτε υπάρχει το πλεονέκτημα κόστους σε

σχέση με τους ανταγωνιστές δηλαδή το χαμηλότερο κόστος παραγωγής/διανομής, είτε υπάρχει προτίμηση για την εκροή της επιχείρησης.

Η επιτυχία της επιχείρησης λοιπόν εξαρτάται από την σαφώς καθορισμένη στρατηγική της, την δομή της αγοράς από την οποία φαίνεται ο ανταγωνισμός και από το αν έχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της επιτρέπει να έχει ηγετική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ο κορυφαίος ακαδημαϊκός στον τομέα του ανταγωνισμού είναι ο Porter όπου έχει προτείνει το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας είδαμε την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter για τον κλάδο των καλλυντικών. Οπότε τώρα θα δούμε πως η εφαρμογή της CRM επηρεάζει κάθε μία από τις πέντε αυτές δυνάμεις του ανταγωνισμού. Η ελκυστικότητα της αγοράς ορίζεται από την απειλή των νεοεισερχόμενων στην αγορά, από την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και τέλος από τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο είδαμε ότι η CRM αποτελεί μια πελατοκεντρική φιλοσοφία δηλαδή εστιάζει στον πελάτη και τις ανάγκες του με σκοπό να αποκτήσει μακροχρόνιους και πιστούς πελάτες, όπου μακροπρόθεσμα θα αυξηθεί η αποδοτικότητα της και η κερδοφορία της. Επίσης είδαμε τα απτά και μη απτά οφέλη από την υιοθέτηση της CRM σε μια επιχείρηση. Σ' αυτό το σημείο όμως θα αναλύσουμε πως η CRM μπορεί να επηρεάσει τις πέντε δυνάμεις του Porter στον κλάδο των καλλυντικών.

3.3.1 CRM και απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Στον κλάδο των καλλυντικών αν και δεν υπάρχουν θεσμικά εμπόδια εισόδου των ανταγωνιστών, η απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων κρίνεται

μικρή. Αυτό συμβαίνει διότι υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις στον κλάδο με μεγάλα μερίδια αγοράς και πολυετή εμπειρία στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τη CRM. Στόχος της είναι να αποκτήσει πιστούς πελάτες, να διατηρήσει μακροχρόνιες και επωφελείς σχέσεις με στρατηγικούς πελάτες, επιδιώκοντας παράλληλα τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της αξίας τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση (Reinartz,2004).

Αυτό σημαίνει ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης δύσκολα θα στραφεί σε κάποια ανταγωνιστική εταιρεία καλλυντικών. Από τη μια οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τη CRM διότι κρατάνε σταθερούς πελάτες στρατηγικής σημασίας με αποτέλεσμα να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες δημιουργώντας εξειδικευμένα προϊόντα και από την άλλη οι καταναλωτές καλύπτουν κάθε ανάγκη ή επιθυμία τους. Έτσι, μια νέα επιχείρηση ακόμα κι αν έχει υιοθετήσει μια πελατοκεντρική κουλτούρα και στρατηγική χρειάζεται πολύ χρόνο, πόρους, έρευνα και ανάπτυξη για να θεωρηθεί ανταγωνιστική ή απειλή για τις ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις του κλάδου.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι αν και η CRM αποτελεί απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, η κακή χρήση της ή η απλή εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος, ή η ελλιπής ενημέρωση γύρω από την έννοια της μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για τους νεοεισερχόμενους.

3.3.2 CRM και απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Στον κλάδο των καλλυντικών δεν υφίσταται απειλή από υποκατάστατα προϊόντα καθώς αυτά δεν υπάρχουν, εκτός μόνο από κάποια εξειδικευμένα φαρμακευτικά προϊόντα. Όσον αφορά τη CRM, σκοπός της είναι η συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη, η επεξεργασία αυτών των πληροφοριών, η τμηματοποίηση των πελατών και η επικοινωνία μαζί τους. Μέσω αυτής επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση των προϊόντων, η αναπαραγωγή ιδεών και τα καινοτομικά προϊόντα. (Thomke & von Hippel, 2002, Chesbrough, 2003).

Επιπλέον, αντικατοπτρίζονται οι παρούσες ανάγκες και οι απαιτήσεις του πελάτη, οι μελλοντικές επιθυμίες του, η αγοραστική του δραστηριότητα και η οικονομική του δυνατότητα (Davenport, Harris & Kohli, 2001, Day, 2000). Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες δεν έχουν ανεκπλήρωτες επιθυμίες και κατ' επέκταση δεν υπάρχει απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Ένας καταναλωτής για να στραφεί σε υποκατάστατο προϊόν είτε θα αλλάξει το κόστος του συγκεκριμένου προϊόντος είτε θα αλλάξουν τα βασικά χαρακτηριστικά του. Όμως, σύμφωνα με τις συστάσεις της CRM που αναφέραμε, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να φτιάξει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη μεμονωμένα. Επιπλέον, η ανάπτυξη του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών κάνουν το έργο της CRM πιο εύκολο καθώς η συλλογή των πληροφοριών για τον πελάτη γίνεται πιο αποτελεσματικά. Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι με την υιοθέτηση της CRM, συνήθως οι καταναλωτές δε στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα.

3.3.3 CRM και διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στον κλάδο των καλλυντικών η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών κρίνεται μεγάλη καθώς είναι σχετικά λίγοι, ενώ ταυτόχρονα καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της αγοράς των καλλυντικών στην Ελλάδα, συνολικά περίπου το 73%. Όπως πολλές φορές έχουμε αναφέρει η επιχείρηση θέλει να ενισχύσει τις σχέσεις τις με τους πελάτες της μέσω της CRM. Με τη συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών των πελατών, η επιχείρηση μαθαίνει για τις νέες ανάγκες των καταναλωτών και αμέσως με καινοτόμες ιδέες και προϊόντα να τις καλύπτει. Αυτό σημαίνει ότι αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο παίζει η επικοινωνία με τους πελάτες και με την πάροδο του χρόνου, δημιουργούνται ολοένα και περισσότεροι τρόποι επικοινωνίας, γεγονός που δημιουργεί εξαιρετικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους

με τους πελάτες. Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι συνήθως αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης, αλλά χρειάζεται μεγάλη προσοχή διότι οι λάθος χειρισμοί μπορούν να αυξήσουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών παρά την εφαρμογή της CRM.

3.3.4 CRM και διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στον κλάδο των καλλυντικών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών συνήθως κρίνεται μικρή εκτός από μεμονωμένες περιπτώσεις όπου ο προμηθευτής βρίσκεται σε θέση ισχύος. Στη συγκεκριμένη παράμετρο, για τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών η CRM πάλι επιδρά θετικά. Με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου, είναι γεγονός ότι ο κόσμος ενημερώνεται εύκολα και γρήγορα οπότε αποκτά δύναμη, καθώς μπορεί εύκολα να βρει νέους προμηθευτές. Όμως, αν και οι προμηθευτές έχουν CRM αναπτύσσεται μια αμοιβαία σχέση μεγιστοποίησης της αξίας καθώς όπως έχουμε αναφέρει στοχεύει στην δημιουργία αμοιβαίων επωφελών σχέσεων. Άρα, η CRM μπορεί να ωφελήσει και τις επιχειρήσεις και τους προμηθευτές και τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη αποκτά κάθε φορά αυτός που έχει και την καλύτερη επικοινωνία.

3.3.5 CRM και ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στον κλάδο των καλλυντικών ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος κυρίως στα δίκτυα της ευρείας και επιλεκτικής διανομής, καθώς υπάρχει πληθώρα εμπορικών σημάτων, ενώ δεν υπάρχουν ριζικές διαφοροποιήσεις στην τιμή και στην ποιότητα τους. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε και το βασικό λόγο που οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφονται προς τον πελάτη, να αλλάζουν φιλοσοφία και διαδικασίες για να καταφέρουν να διαφοροποιηθούν και τελικά να

αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, εστιάζουν στους πελάτες στρατηγικής σημασίας καθώς το κόστος διατήρησης των υπάρχοντων πελατών είναι μικρότερο από το κόστος ανεύρεσης νέων πελατών. Μην ξεχνάμε τη θεωρία του Pareto, σύμφωνα με την οποία μόνο το 20% των πελατών είναι υπεύθυνο για το 80% των κερδών της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για τα οφέλη που λαμβάνουν και είναι πιθανότερο να πραγματοποιήσουν πρόσθετες αγορές (Reichheld και Sasser, 1990). Οι πιστοί πελάτες δημιουργούν καλή φήμη για την επιχείρηση καθώς τη συστήνουν σε τρίτους και η διαφήμιση της εταιρείας είναι πιο αποτελεσματική (Anderson, 1994, Reichheld και Sasser 1990). Έτσι με τη CRM οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να ενισχύσουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες και να διαφοροποιηθούν από την παλιά φιλοσοφία που εστίαζε μόνο στο προϊόν.

Η σωστή υιοθέτηση και ο καλός χειρισμός της CRM μπορεί να φέρει κάποιες αλλαγές στην επιχείρηση αλλά σημασία έχει πως η κάθε επιχείρηση θα αξιοποιήσει όλες της δυνατότητες της για να αποκτήσει μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Συμπερασματικά, από την παραπάνω ανάλυση θα λέγαμε ότι η CRM έχει συμβάλει στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Αυτό λοιπόν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν τις κατάλληλες στρατηγικές CRM για να αποκτήσουν και στη συνέχεια να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

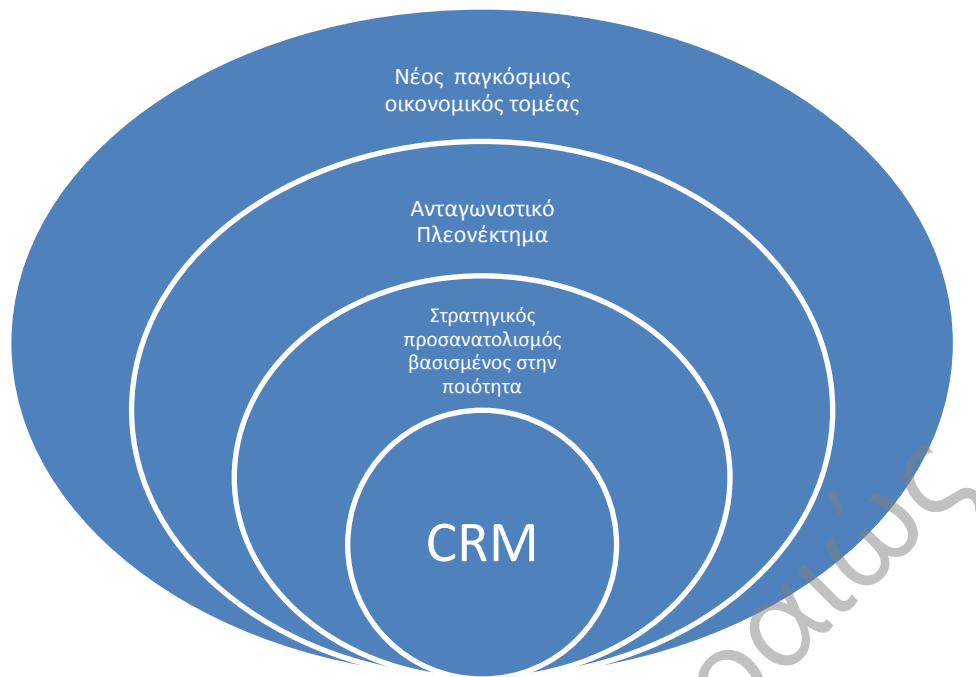
Σύμφωνα με τον Barney τέσσερις ιδιότητες είναι κρίσιμης σημασίας για τους πόρους και τις δυνατότητες του οργανισμού ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι ιδιότητες περιλαμβάνουν την σπανιότητα της αξίας και να μην υπάρχει δυνατότητα μίμησης και αντικατάστασης.

Για να θεωρηθεί η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση πρέπει να είναι σπάνια και πολύτιμη. Είναι προφανές ότι η σπανιότητα δεν μπορεί να μιμηθεί, άρα και η διαχείριση

πελατειακών σχέσεων είναι μια διαδικασία που δε μπορεί να μιμηθεί. Αν η επιχείρηση το κάνει πετυχημένα, σίγουρα οι άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν ούτε να μιμηθούν αλλά ούτε και να αντιγράψουν τους τρόπους της. Άλλωστε η διαχείριση πελατειακών σχέσεων έχει σχεδιαστεί με βάση την κουλτούρα και το υπόβαθρο της κάθε επιχείρησης, οπότε είναι και μοναδική (Curry, 2004).

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων όπως έχουμε αναφέρει ξανά είναι μια φιλοσοφία με ολιστική άποψη που αφορά όλες τις υποδομές της επιχείρησης και η επιτυχία της εξαρτάται από το συνδυασμό της ανώτατης διοίκησης, των ανθρώπων και της τεχνολογίας (Yong, 2006). Επομένως, η CRM αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις όταν προσδίδει αξία, είναι σπάνια και δεν μπορεί να μιμηθεί. Όμως το ερώτημα είναι πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα είναι διατηρήσιμο. Σύμφωνα λοιπόν με τους Amit & Shoemaker (1993) το στοιχείο που απαιτείται για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η διάρκεια αυτής της σχέσης (Dane, 2002). Θεμελιώδης αρχή της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων όπως και της ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας (Jamal, 1998, Mac Adam, 2000) και η επανεξέταση της για να αναγνωρίζεις τις νέες ανάγκες των πελατών (Dougall, 2004).

Στο ακόλουθο σχήμα φαίνεται ο θεμελιώδης ρόλος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, για να αποκτήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 3.2: Ο ρόλος της CRM για να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πηγή: Global Journal of Management and Business Research, Volume 11, Issue 5, Version 1.0, April 2011

3.4 Συμπεράσματα

Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική, από την οποία εξαρτάται και η επιτυχία της επιχείρησης. Ξεκάθαρη πρέπει να είναι η αποστολή της επιχείρησης, οι σκοποί της, οι πολιτικές της και οι στρατηγικές που ακολουθεί. Η στρατηγική της επιχείρησης χωρίζεται σε τρία επίπεδα, την επιχειρησιακή στρατηγική, την επιχειρηματική και τη λειτουργική όπου η πλήρης συνεργασία αυτών οδηγεί στην επιτυχία της επιχείρησης.

Για να θεωρηθεί μια επιχείρηση επιτυχημένη πρέπει να έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Αν και ακόμα δεν υπάρχει σαφής ορισμός για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παρούσα εργασία εννοούμε

τη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία μεγαλύτερη από τους ανταγωνιστές.

Λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο των καλλυντικών αλλά και η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου οδήγησαν τις περισσότερες επιχειρήσεις να στραφούν σε άλλα μέσα για να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, άρχισε η υιοθέτηση της CRM στρατηγικής από όλο τον οργανισμό, δηλαδή η εστίαση προς τον πελάτη και τις εξειδικευμένες ανάγκες του με σκοπό να δημιουργήσει αμοιβαίες επωφελείς μακροχρόνιες σχέσεις.

Τέλος, καταλήξαμε ότι η CRM έχει συμβάλει στην αύξηση του ανταγωνισμού του κλάδου αλλά αυτό δεν είναι απαραίτητα κακό διότι οι επιχειρήσεις απλά πρέπει να βρουν τις κατάλληλες στρατηγικές CRM για να διαφοροποιηθούν. Η CRM αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις όταν προσδίδει αξία, είναι σπάνια και δεν μπορεί να μιμηθεί. Δηλαδή, η σχέση και η επικοινωνία με τον πελάτη είναι μοναδική και προσδίδει αξία τόσο στην επιχείρηση, όσο και στον ίδιο τον πελάτη. Σε αυτή την περίπτωση η CRM αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και κατά συνέπεια τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Άρθρα

1. Aida Habul, Amila Pilav-Velić1 & Emir Kremlić (2012), "Customer Relationship Management and Business Intelligence", Advances in Customer Relationship Management
2. Brent Buck "Maintaining a Competitive Advantage through CRM - How Oracle Modernized Siebel with OpenUI", Αύγουστος 2013
3. Carlos Martins and Paula Rodrigues (2003), "A Dynamic View of Strategy: A Theoretical Approach", Proceedings of 22nd International Business Research Conference
4. Carlos Martins and Paula Rodrigues, "A Dynamic View of Strategy: A Theoretical Approach", Proceedings of 22nd International Business Research Conference, Σεπτέμβριος 2013
5. Christopher Bull (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation", Business Process Management Journal, pp. 592-602
6. Christos Sigalas & Victoria Pekka Economou, Department of Management & Business Administration, University of Piraeus, Journal of Strategy and Management, Vol. 6 No. 1, 2013, pp. 61-80, "Revisiting the concept of competitive advantage. Problems and fallacies arising from its conceptualization"
7. Colin Comb, "Assessing Customer Relationship Management Strategies For Creating Competitive Advantage In Electronic Business", Journal of Knowledge, Αύγουστος 2004, Glasgow Caledonian University
8. Dr. Marie Bacot, Dr. Sandra J. Hartman, Dr. Olof H. Lundberg, "Adaptive strategies and survival in an environment dominated by economic decline", Journal of Applied Business Research, Volume 9, Number 1

9. George S. Day and Christophe Van den Bulte, Superiority in Customer Relationship Management: consequences for competitive advantage and performance”, Σεπτέμβριος 2002, The Wharton School University of Pennsylvania
10. Gregory G. Dess, Peter S. Davis, “Porter’s (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance”, The Academy of Management Journal, Volume 27, Issue 3
11. Injazz J. Chen & Karen Popovich (2003), “Understanding customer Relationship Management (CRM): People, process and technology”, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688
12. Mehrdad Alipour, Mohammad Hallaj Mohammadi, Global Journal of Management and Business Research, Volume 11, Issue 5, Version 1.0, April 2011, “The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor”
13. Thomas I. Wheeken, J. Davis Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability”, Twelfth Edition

Διαδικτυακές πηγές

1. "What is strategy?", Michael E. Porter, Harvard Business Review, www.hbr.org
2. «Best practices: Customer Relationship Management», Δεκέμβριος 2002, Ian Gordon, Ivey Business Journal, <http://iveybusinessjournal.com>
3. «Using CRM to gain and maintain a competitive edge», Μάιος 2009, Naseem Saab, <http://www.accountingweb.com>
4. «A competitive advantage through customer relationship management», Σεπτέμβριος 2011, Hadrian J. Sammut, <http://www.timesofmalta.com>
5. «Πελατοκεντρική στρατηγική και πρακτικές εφαρμογές, ευφυείς και αποτελεσματικές λύσεις CRM», Απρίλιος 2013, <http://www.kathimerini.com.cy>
6. «Από το CRM στο CRS», Νίκος Μακρυμανωλάκης, <http://www.crm2day.gr/library>
7. «The big picture: How to build a CRM strategy for 2014», Ιανουάριος 2014, Neil Davey

Κεφάλαιο 4: Μελέτη περίπτωσης της L' Oreal



Στο παρόν κεφάλαιο φαίνεται η επίδραση της CRM καθώς και τα οφέλη από την εφαρμογή της στη L' Oreal, τη μεγαλύτερη επιχείρηση στον κλάδο των καλλυντικών. Πρώτα όμως θα δούμε λίγα λόγια για την εταιρεία. Σύμφωνα με τη L'ORÉAL λοιπόν όλοι οι άνθρωποι αναζητούν την ομορφιά. Αποστολή της επιχείρησης είναι να βοηθήσουν άντρες και γυναίκες σε ολόκληρο τον κόσμο να πραγματοποιήσουν αυτήν την αναζήτηση και να εκφράσουν πλήρως την προσωπικότητά τους. Αυτό δίνει νόημα και αξία στην επιχείρησή και στην επαγγελματική ζωή των εργαζομένων της.

Η στρατηγική για την κατάκτηση της ηγετικής θέσης βασίζεται στη συνεχή επένδυση για αυστηρή επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη. Χάρη σ' αυτήν τη στρατηγική, οι μάρκες της έχουν προϊόντα τα οποία είναι καινοτόμα, πολύ αποτελεσματικά, πρακτικά και εύκολα στη χρήση και έχουν παραχθεί σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας. Στόχος της είναι η τελειότητα, θέτοντας συνεχώς σε αμφισβήτηση τους εαυτούς τους και τις μεθόδους τους. Δίνεται μεγάλη σημασία στην ειλικρίνεια και τη σαφήνεια: οι διαφημιστικές εκστρατείες προς τον καταναλωτή βασίζονται σε αποδεδειγμένες επιδόσεις και επιστημονικά δεδομένα. Υπάρχει δέσμευση για τη δημιουργία ισχυρών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές της, που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και το αμοιβαίο όφελος.

Η επιχειρηματική της δραστηριότητα διέπεται από ακεραιότητα: σεβασμός στη νομοθεσία της εκάστοτε χώρας στην οποία δραστηριοποιείται και υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Τηρούνται

υψηλά πρότυπα στις μεθόδους λογιστικής και δημοσίευσης των οικονομικών της στοιχείων και υποστηρίζεται ο αγώνας κατά της διαφθοράς. Παρέχεται μακροπρόθεσμη και συνεχή αξία στους μετόχους της, προστατεύοντας και χρησιμοποιώντας με τον πιο αποδοτικό τρόπο την εταιρική περιουσία.

Όπως είδαμε και στο πρώτο κεφάλαιο η επιχείρηση L' Oreal κατέχει την ηγετική θέση στον κλάδο των καλλυντικών με 15% μερίδιο αγοράς. Έχει προϊόντα περιποίησης, καλλυντικά, πολυτελή είδη φροντίδας και δερματολογικά προϊόντα. Διανέμει τα προϊόντα της σε 130 χώρες και σε πέντε ηπείρους. Αποτελείται από 18 παγκόσμιες μάρκες όπως Ralph Lauren, Lancôme και Garnier. Πάνω από το 51% των πελατών της L' Oreal είναι στην Ευρώπη και περίπου το 36% είναι στη Νότια Αμερική, καθώς σημαντικούς πελάτες έχει και στην Ασία. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να χωρίσουμε τη δραστηριότητα της στις εξής κατηγορίες:

- Προϊόντα περιποίησης του δέρματος
- Προϊόντα περιποίησης του σώματος
- Αντηλιακά προϊόντα
- Προϊόντα για τον καθαρισμό προσώπου,
- Προϊόντα μακιγιάζ
- Προϊόντα για τα χείλη
- Προϊόντα για τα νύχια
- Προϊόντα περιποίησης μαλλιών
- Βαφές μαλλιών
- Προϊόντα styling

Όπως ήταν αναμενόμενο η L' Oreal ήθελε να διατηρήσει την υψηλή της απόδοση στον κλάδο των καλλυντικών, μαθαίνοντας περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες της μέσω των δυνατοτήτων της CRM. Η Daniela Giacchetti, επικεφαλής του γραφείου στρατηγικής, είπε ότι ήθελαν να κερδίζουν μια συνεχή και ολοκληρωμένη άποψη για τους πελάτες μέσω των διαφόρων καναλιών όπως το διαδίκτυο. Επίσης, υπήρχε η ανάγκη να βρεθεί ένας καινούργιος επιχειρηματικός οδηγός που θα συνδυάζει την προσέγγιση

ως προς το προϊόν με τη μεγαλύτερη εστίαση στον πελάτη. Χρειαζόντουσαν ένα CRM σύστημα όπου θα τους παρείχε περισσότερες ευκαιρίες για να χτίσουν σταθερές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους.

Η Giacchetti πίστευε ότι η περισσότερη γνώση για τους πελάτες θα αυξήσει τις ευκαιρίες των σταυροειδών πωλήσεων. Για παράδειγμα, μια έρευνα για τη Lancôme γύρω από τις συμπεριφορές των πελατών έδειξε ισχυρή δυνατότητα σταυροειδών πωλήσεων στα προϊόντα ομορφιάς.

Για να το πετύχει αυτό η L' Oreal χρειαζόταν να δημιουργήσει μια μοναδική βάση δεδομένων με όλα τα προσωπικά στοιχεία των πελατών, τα οποία προηγουμένως τα είχαν σε διάφορα σημεία. Με αυτό τον τρόπο θα αποκτήσουν περισσότερη ευλυγισία ώστε να απαντούν γρήγορα με καινούργιες εκστρατείες και καινοτόμα μέσα προώθησης. Επιπρόσθετα, με τη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες θα αυξηθεί η παραγωγικότητα των επενδύσεων. Δηλαδή, οι πελάτες με μεγαλύτερα συνολικά έσοδα θα έχουν διαφορετική μεταχείριση.

Όλοι αυτοί οι λόγοι οδήγησαν τη L' Oreal στην υιοθέτηση ενός συστήματος CRM. Επιγραμματικά τα κύρια πλεονεκτήματα από τη CRM είναι τα εξής:

- Αύξηση των πωλήσεων
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- Βελτίωση του ονόματος της εταιρείας
- Αύξηση του εμπορίου
- Μείωση του κόστους της εξυπηρέτησης των πελατών
- Πιστοί πελάτες
- Σταθερή ζήτηση
- Πιστότητα στη μάρκα
- Χαμηλότερο κόστος επικοινωνίας
- Ολοκληρωμένη εικόνα για τους πελάτες μέσω διαφόρων καναλιών επικοινωνίας

Στην αρχή χρησιμοποιούσαν ένα σύστημα ERP για τη συλλογή δεδομένων, το οποίο όμως δεν ανταποκρινόταν στις απαιτήσεις τους για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών τους αλλά και τη διατήρηση του ήδη υπάρχοντος πελατολογίου τους.

Το 2005 λοιπόν αποτέλεσε το σημείο εκκίνησης της CRM καθώς αναζητούσαν μια αποτελεσματική, με μετρήσιμα αποτελέσματα μέθοδο που θα τους βοηθούσε να βελτιώσουν τον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών. Όταν ξεκίνησαν το πρόγραμμα CRM απλά προσδοκούσαν την αύξηση των εσόδων τους και την αύξηση της κερδοφορίας τους μέσω της ικανοποίησης των πελατών τους.

Τι τους προσέφερε τελικά η CRM; Πρώτα απ' όλα καλύτερη οργάνωση, καλύτερος συντονισμός των επιχειρηματικών διαδικασιών και καλύτερη διαχείριση του πελατολογίου τους. Με την πάροδο των χρόνων κατάφεραν να χτίσουν επιτυχημένες, επικερδείς και μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες. Επίσης, ανακάλυψαν ότι η στρατηγική CRM είναι κάτι πολύ πιο ουσιαστικό από την επιλογή της σωστής τεχνολογίας. Είναι μια επιχειρηματική στρατηγική χωρίς την οποία δεν θα είχαν τη δυνατότητα να παρέχουν στους πελάτες το υψηλό επίπεδο των υπηρεσιών που επιθυμούν.

Η εφαρμογή του συστήματος Siebel CRM ξεκίνησε από τη Νότια Κορέα, όπου η L' Oreal κατάφερε να πετύχει 57% μείωση του όγκου του διαφημιστικού ταχυδρομείου και συγχρόνως 62% ποσοστό ανταπόκρισης μέσω της πιο ακριβής στόχευσης. Ο χρόνος οργάνωσης μιας νέας καμπάνιας μειώθηκε αρκετά, ενώ η επιχείρηση κέρδισε μια πλήρη άποψη των πελατών μέσω ποικίλων καναλιών, όπως μέσω του διαδικτύου, του ταχυδρομείου, του σημείου πώλησης και μέσω του τηλεφωνικού κέντρου. Μετά την μεγάλη επιτυχία της εφαρμογής στη Νότια Κορέα, συνεχίστηκε η εφαρμογή και στη Γαλλία.

Σύμφωνα με την Giacchetti το πιο σημαντικό όφελος από τη CRM είναι ότι βελτιώθηκε η πιστότητα στη μάρκα. Όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών τόσο δυναμώνει η πιστότητα στη μάρκα, γεγονός ιδιαίτερα

σημαντικό στον κλάδο των καλλυντικών όπου ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα ισχυρός. Τώρα μπορούν να κατηγοριοποιήσουν τους στρατηγικούς πελάτες πιο εύκολα και να τους διατηρήσουν. Το ρίσκο κάποιος πελάτης να χαθεί έχει μειωθεί αρκετά καθώς η απογοήτευση ή τα παράπονα είναι σπάνιο φαινόμενο. Παλιότερα η κατηγοριοποίηση των πελατών γινόταν με βάση την ηλικία ενώ τώρα η κατηγοριοποίηση γίνεται με βάση το ιστορικό των αγορών τους.

Ένα άλλο όφελος είναι η ολιστική εικόνα των πελατών μέσω διάφορων καναλιών επικοινωνίας. Πριν την εφαρμογή του συστήματος δεν διατηρούσαν το ιστορικό των εκστρατειών που οργάνωναν ανά πελάτη, ούτε τις εκστρατείες για συγκεκριμένα προϊόντα. Με τη συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη, μπορούν να ενσωματώσουν στοιχεία από τα διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας και να κατηγοριοποιήσουν τους πελάτες σύμφωνα με την αξία και τη συμπεριφορά τους.

Τέλος, εφαρμόζοντας ένα μοναδικό CRM σύστημα και μια δυνατή βάση δεδομένων, έχει βελτιωθεί ο χρόνος δημιουργίας εκστρατειών για τα προϊόντα. Είναι πολύ πιο εύκολο να χρησιμοποιήσεις όλα τα στοιχεία κάνοντας πιο στοχευόμενες εκστρατείες μάρκετινγκ. Μπορεί να υπολογιστεί με ακρίβεια η αποτελεσματικότητα των επενδύσεων μάρκετινγκ καθώς και η κερδοφορία των πελατών.

Επιπλέον, το 2013 μια καινούργια εφαρμογή της CRM σε φορητούς υπολογιστές επιτρέπει στους πωλητές να παρέχουν πληροφορίες εύκολα και γρήγορα για τα προϊόντα σε πιθανούς πελάτες. Με αυτή την καινούργια εφαρμογή η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει τη στρατηγική της πολύ γρήγορα στοχεύοντας στις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων όπως δερματολόγοι, παιδίατροι και αισθητικοί. Παρέχει μια πελατοκεντρική ανατροφοδότηση καθώς επίσης μπορεί να στέλνει στοχευόμενα μηνύματα και να ενισχύει τις προσωπικές αλληλεπιδράσεις με αυτούς που αγοράζουν τα προϊόντα. Αυτό επίσης βοηθάει τη L' Oreal να κάνει πιο στοχευόμενες διαφημίσεις.

Βιβλιογραφία 4^{ου} κεφαλαίου

Διαδικτυακές πηγές

1. «Δεοντολογία – Ο τρόπος που δουλεύουμε», 2007, L' Oreal
2. «L' Oreal enters the mobile age with new CRM solution», Οκτώβριος 2013, Chris Barker
3. «L' Oreal/ CRM & Loyalty Intelligence», <http://www.cloudbiz.gr/articles/39/L-Oreal-CRM-Loyalty-Intelligence/el>
4. «L' Oreal Microsoft Windows Server System Customer Solution Case Study», Ιούνιος 2008, Oracle
5. <http://www.lorealparis.gr/el/gr/home/index.aspx>

Γενικά Συμπεράσματα

Στον κλάδο των καλλυντικών ανήκουν προϊόντα περιποίησης δέρματος, μαλλιών, μακιγιάζ και αρώματα που απευθύνονται τόσο σε γυναίκες, όσο και σε άντρες. Μέχρι το 2008 ο κλάδος παρουσίαζε ανοδική πορεία με μέσο ρυθμό αύξησης ετησίως 5,3%, ενώ από το 2009 μέχρι και σήμερα λόγω της οικονομικής ύφεσης που βιώνει η χώρα μας παρουσιάζει πτώση της τάξης του 10% ετησίως.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου είναι ο έντονος ανταγωνισμός κυρίως στο κανάλι της ευρείας διανομής και έπειτα της επιλεκτικής διανομής λόγω της πληθώρας των εμπορικών σημάτων, και οι συνεχείς ισχυροί ρυθμοί ανάπτυξης. Το κανάλι της ευρείας διανομής εκτιμάται ότι καλύπτει το 49% της συνολικής αξίας της αγοράς καλλυντικών. Επιπλέον, ο κλάδος παρουσιάζει σχετικά υψηλή συγκέντρωση, καθώς οι δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις αποσπούν το 70% της συνολικής εγχώριας αγοράς.

Όσον αφορά την αγορά των καλλυντικών, τα προϊόντα περιποίησης δέρματος καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής με την εταιρεία

Ελληνικά ΑΕ να αποσπά μερίδιο της τάξης του 12%. Αντίθετα, τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών καλύπτουν το 50,1% των εισαγωγών, με κύριες χώρες εισαγωγής τη Γαλλία, τη Γερμανία και την Ιταλία. Τέλος, παρά την πτωτική πορεία των εξαγωγών των καλλυντικών, με αφετηρία της καθόδου το 2009, τα προϊόντα περιποίησης δέρματος καταλαμβάνουν το 67,4% των συνολικών εξαγωγών.

Η Ευρωπαϊκή αγορά αντιπροσωπεύει το 1/3 της παγκόσμιας αγοράς, καθώς οι πωλήσεις της είναι 40% υψηλότερες από ότι στις ΗΠΑ και πάνω από τις διπλάσιες από ότι στην Ιαπωνία. Ακόμη βέβαια η Δυτική Ευρώπη, Η Νότια Αμερική και η Ιαπωνία έχουν την ηγετική θέση στην παγκόσμια αγορά καλλυντικών. Βέβαια και οι ελληνικές εταιρείες παρουσιάζουν ανάπτυξη στις χώρες του εξωτερικού, παρά την πτώση της ζήτησης των καλλυντικών στην Ελλάδα. Αυτό συμβαίνει διότι οι καταναλωτές στρέφονται σε φτηνότερα ή εναλλακτικά προϊόντα.

Ύστερα από την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με βάση το υπόδειγμα Porter και την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος με βάση την ανάλυση SWOT, συμπεραίνουμε ότι ο κλάδος έχει προοπτικές ανάπτυξης, καθώς οι γυναίκες που αποτελούν το βασικό καταναλωτικό κοινό δεν θα σταματήσουν να είναι φιλάρεσκες.

Η παγκοσμιοποίηση σε συνδυασμό με την ραγδαία εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας σε ένα τόσο ανταγωνιστικό κλάδο οδήγησε τις επιχειρήσεις να αλλάξουν κουλτούρα. Η παραγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων με συγκεκριμένα μέσα προώθησης, το γνωστό σε όλους μάρκετινγκ, δεν είναι πλέον αρκετό για να θεωρηθεί μια επιχείρηση επιτυχημένη. Έτσι εμφανίστηκε μια νέα έννοια, η CRM που βασίζεται στις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ αλλά έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και όχι το προϊόν.

Είναι μια στρατηγική προσέγγιση που ασχολείται με τη δημιουργία αξίας στους μετόχους μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες. Ενώνει τις δυνατότητες της πληροφορικής και τις

στρατηγικές σχεσιακού μάρκετινγκ για να αποφέρει κερδοφορία και μακροχρόνιες σχέσεις. Αποτελείται από πέντε στοιχεία τη συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη, την επεξεργασία των πληροφοριών, την τμηματοποίηση των πελατών, την επικοινωνία με τους πελάτες και τέλος την εξατομίκευση των υπηρεσιών.

Όμως, για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή της CRM, πρέπει να υπάρχει αλληλεπίδραση των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τον Konrad (1996) η CRM είναι στρατηγική που ασχολείται με τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία. Ένα τεχνολογικό σύστημα μπορεί να αποτύχει αν δε δοθεί ιδιαίτερη σημασία στους ανθρώπους και στις διαδικασίες (Faed, 2010).

Τα βασικά οφέλη από τη σωστή διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι η ικανοποίηση των πελατών, η σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες στρατηγικής σημασίας, η πιστότητα των πελατών, η καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης, μεγαλύτερα μερίδια αγοράς δηλαδή και κερδοφορία. Βέβαια, παρά τα ποιοτικά και ποσοτικά οφέλη της, οι περισσότερες εφαρμογές θεωρούνται αποτυχημένες, διότι δεν αντιμετωπίζουν τη CRM ως μια νέα στρατηγική της επιχείρησης αλλά ως ένα τεχνολογικό εργαλείο.

Στρατηγική είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μακροπρόθεσμα αξιοποιώντας πλήρως τους πόρους της σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με σκοπό να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της αγοράς και στις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Η στρατηγική της επιχείρησης αποτελείται από τρία επίπεδα την επιχειρησιακή, την επιχειρηματική και τη λειτουργική στρατηγική όπου ο σωστός συνδυασμός τους συντελεί στην επιτυχία της επιχείρησης.

Για να θεωρηθεί μια επιχείρηση επιτυχημένη σημαίνει ότι πρέπει να έχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Με τον όρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λοιπόν εννοούμε τη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές. Ύστερα από την

ανάλυση για το πώς επιδρά η CRM σε κάθε μία από τις πέντε δυνάμεις του Porter συμπεραίνουμε ότι η CRM έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό, οπότε για να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, πρέπει να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη στρατηγική CRM.

Τέλος, για να είναι η CRM διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, πρέπει να η σχέση με τους πελάτες να είναι μοναδική, σπάνια και να έχει διάρκεια.

Στη μελέτη περίπτωσης της L' Oreal, της μεγαλύτερης εταιρείας καλλυντικών, η υιοθέτηση της εφαρμογής CRM το 2005, κατάφερε να πετύχει 62% ποσοστό ανταπόκρισης μέσω της πιο ακριβής στόχευσης. Τα οφέλη που αποκόμισε από την αλλαγή φιλοσοφίας είναι η αύξηση των πωλήσεων, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, βελτίωση του ονόματος της εταιρείας, η σταθερή ζήτηση, η πιστότητα των πελατών, η πιστότητα στη μάρκα και η μείωση του κόστους εξυπηρέτησης των πελατών.

Βιβλιογραφία

Βιβλία – Άρθρα

1. Activity Report 2012, "Personal Care: An essential component of living"
2. Adrian Payne & Pennie Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October 2005), pp. 167–176
3. Adrian Payne (2005), "Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management"
4. Aida Habul, Amila Pilav-Velić¹ & Emir Kremlić (2012), "Customer Relationship Management and Business Intelligence", *Advances in Customer Relationship Management*
5. Alireza Fazlzadeh, Ehsan Ghaderi, Hamid Khodadadi & Heydar Bahram Nezhad (April 2011), "An Exploration of the Relationship between CRM

- Effectiveness and the Customer Information Orientation of the Firm in Iran Markets", *International Business Research*, Vol. 4, No. 2
6. Alok Mishra & Deepti Mishra (2009), "Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective", *Acta Polytechnica Hungarica* Vol. 6, No. 4
 7. Arash Shahin, Ali Asghar Abandi & Mohammad Hosein Moshref Javadi (December 2011), "Analyzing the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty in the Software Industry - With a Case Study in Isfahan System Group", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 23
 8. Brent Buck "Maintaining a Competitive Advantage through CRM - How Oracle Modernized Siebel with OpenUI", Αύγουστος 2013
 9. Carlos Martins and Paula Rodrigues (2003), "A Dynamic View of Strategy: A Theoretical Approach", *Proceedings of 22nd International Business Research Conference*
 10. Carlos Martins and Paula Rodrigues, "A Dynamic View of Strategy: A Theoretical Approach", *Proceedings of 22nd International Business Research Conference*, Σεπτέμβριος 2013
 11. Chris Rygielskia, Jyun-Cheng Wangb & David C. Yen (November 2002), "Data mining techniques for customer relationship management", *Technology in Society*, Vol. 24, Issue 4, pp. 483–502
 12. Chris Selland (September 2005), "Customer Relationship Management: 10 Steps to Success", *Reservoir Partners, L.P.*
 13. Christopher Bull (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation", *Business Process Management Journal*, pp. 592-602
 14. Christos Sigalas & Victoria Pekka Economou, Department of Management & Business Administration, University of Piraeus, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, 2013, pp. 61-80, "Revisiting the concept of competitive advantage. Problems and fallacies arising from its conceptualization"

15. Colin Comb, "Assessing Customer Relationship Management Strategies For Creating Competitive Advantage In Electronic Business", Journal of Knowledge, Αύγουστος 2004, Glasgow Caledonian University
16. Colipa Market Report 2008, "The European Cosmetic, Toiletry & Perfumery market"
17. Dr. Marie Bacot, Dr. Sandra J. Hartman, Dr. Olof H. Lundberg, "Adaptipe strategies and survival in an environment dominated by economic decline", Journal of Applied Business Research, Volume 9, Number 1
18. Duygu KOÇOĞLU (February 2012), "Customer Relationship Management and Customer Loyalty: A Survey in the Sector of Banking", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 3
19. Eugene W. Anderson, Claes Fornell & Donald R. Lehmann (July 1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden", Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 53-66
20. Farnaz Arab, Harihodin Selamat, Suhaimi Ibrahim & Mazdak Zamani (October 2010), "A Survey of Success Factors for CRM", Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science Vol II
21. Frederick Hong-kit Yim, Rolph E. Anderson & Srinivasan Swaminathan (2005), "Customer Relationship Management: Its Dimensions and Effect on Customer Outcomes", Journal of Personal Selling & Sales Management, vol. XXIV, no. 4 (fall 2004), pp. 265–280
22. George J. Avlonitis & Nikolaos G. Panagopoulos (March 2005), "Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force", Industrial Marketing Management, pp. 355–368
23. George S. Day and Christophe Van den Bulte, Superiority in Customer Relationship Management: consequences for competitive advantage and performance", Σεπτέμβριος 2002, The Wharton School University of Pennsylvania

24. Gregory G. Dess, Peter S. Davis, "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *The Academy of Management Journal*, Volume 27, Issue 3
25. Gustavo Bermejo & Carlos Rodríguez Monroy (October 2010), "How to measure customer value and its relationship with shareholder value in a business-to-business market", *Intangible Capital*, pp. 142-161
26. Harald Salomann, Malte Dous, Lutz Kolbe & Walter Brenner (August 2005), "Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work", *European Management Journal*, Vol. 23, Issue 4, pp. 392-403
27. HELLSTAT, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή, Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο Καλλυντικών, 2009
28. Injazz J. Chen & Karen Popovich (2003), "Understanding customer Relationship Management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688
29. Injazz J. Chen & Karen Popovich (2003), "Understanding customer Relationship Management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688
30. Jill Dyché & Addison Wesley (2001), "The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management", Chapter 3
31. Keith A. Richards & Eli Jones (April 2008), "Customer relationship management: Finding value drivers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 2, pp. 120-130
32. Khalid Rababah, Haslina Mohd & Huda Ibrahim (April 2011), "Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System", *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, Vol. 1, No. 1
33. L' Oreal, 2007, «Δεοντολογία – Ο τρόπος που δουλεύουμε»
34. Linea Andersson & Katarina Stekovic (June 2011), "Factors Associated with Success and Failure in CRM System Use", *Linaeus University*

35. M Viljoen, JA Bennett, AD Berndt & CR van Zyl (2005), "The Use of Technology in Customer Relationship Management (CRM)", pp 106-113
36. M.L. Agrawal (2003), "Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance", Journal of Services Research, Vol. 3, No. 2, (October 2003-March 2004)
37. Mahdi Bahrami, Mazaher Ghorbani & S. Mohammad (2012) "Information Technology (IT) as An Improvement Tool For Customer Relationship Management (CRM)", Procedia - Social and Behavioral Sciences, No. 41, pp. 59 – 64
38. Marios Katsioloudes, Jim Grant & Donelda S. McKechnie (2007), "Social marketing: strengthening company-customer bonds", Journal of Business Strategy, Vol. 28, Iss: 3, pp.56 - 64
39. Mehrdad Alipour, Mohammad Hallaj Mohammadi, Global Journal of Management and Business Research, Volume 11, Issue 5, Version 1.0, April 2011, "The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor"
40. Mohammad Almotairi (July 2009), "A Framework for Successful CRM Implementation", European and Mediterranean Conference on Information Systems, Brunel University, UK
41. Mohammad Almotairi (May 2008), "CRM Success Factors Taxonomy", European and Mediterranean Conference on Information Systems, Brunel University, UK
42. Monika Urbanowicz (May 2008), "Concept of Customer Relationship Management as an example of innovation in banking sector", Research Centre on Enterprise and Work Innovation
43. Oracle Corporation (2012), "Powering the Cross-Channel Customer Experience with Oracle's Complete Commerce"
44. Oracle Corporation (August 2006), "Ten Critical Success Factors for CRM: Lessons Learned from Successful Implementations", U.S.A

45. Paul Gray & Jongbok Byun (March 2001), "Customer Relationship Management", University of California, Irvine, Center for Research on Information Technology & Organizations, Version 3-6
46. Stephen King & Thomas Burgess (June 2008), "Understanding success and failure in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, Issue 4, pp. 421–431
47. Sunil Mithas, M.S. Krishnan & Claes Fornell (October 2005), "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 201–209
48. Thomas I. Wheeken, J. Davis Hunger, "Concepts in Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability", Twelfth Edition
49. Thomas I. Wheeken, J. Davis Hunger, "Concepts in Strategic Management and Business Policy, Achieving Sustainability", Twelfth Edition
50. ThuyUyen H. Nguyen, Joseph S. Sherif & Michael Newby (2007), "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, Issue 2, pp.102 - 115
51. Tim Coltman, Timothy M. Devinney & David F. Midgley (2011), "Customer relationship management and firm performance", *Journal of Information Technology*, Vol. 3, pp. 205-219
52. Timothy Bohling, Douglas Bowman, Steve LaValle, Vikas Mittal, Das Narayandas, Girish Ramani & Rajan Varadarajan (November 2006), "CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 184-194
53. Tony Cram (May 2001), "Customers that count", *The Ashridge Journal*
54. Wang, Wenjuan and Sedera, Darshana and Tan, Felix T.C. (July 2009), "Measuring CRM and SCM benefits : a preliminary measurement model", *Pacific Asia Conference on Information Systems 2009*, Novotel, Hyderabad, India
55. Κλαδική Μελέτη ICAP «Καλλυντικά» Αθήνα, Οκτώβριος 1999
56. Κλαδική Μελέτη ICAP «Καλλυντικά» Αθήνα, Οκτώβριος 2009

Διαδικτυακές πηγές

1. «Τα ελληνικά καλλυντικά κατακτούν τον κόσμο», 20 Νοεμβρίου 2005, www.tovima.gr
2. «Cosmetics through history», www.cosmeticseurope.eu
3. «Stat Bank: Έρευνα για την εγχώρια αγορά φαρμάκων – καλλυντικών», 26 Ιουνίου 2007, www.capital.gr
4. «L' Oreal Microsoft Windows Server System Customer Solution Case Study», Ιούνιος 2008, Oracle
5. «Κατέκλυσαν την αγορά πλαστά καλλυντικά και ιατρικά προϊόντα», 7 Μαρτίου 2009, www.kathimerini.gr
6. «Hellastat: Χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου των καλλυντικών», 19 Μαρτίου 2009, www.capital.gr
7. «Περιοχές και στα καλλυντικά», 21 Μαρτίου 2009, www.kathimerini.gr
8. «Δυο αλυσίδες καλλυντικών κατέχουν το 80% της αγοράς», 18 Ιουνίου 2009, www2.rizospastis.gr
9. «Γιατί η κρίση δεν βλάπτει τα φυτικά καλλυντικά», 14 Μαρτίου 2010, www.kathimerini.gr
10. «Τα βιολογικά καλλυντικά "αντιστέκονται" στην κρίση», 5 Μαρτίου 2011, www.healthyliving.gr
11. «Κλάδος Καλλυντικών: Κλίμα αβεβαιότητας και το 2011», 18 Απριλίου 2011, www.imerisia.gr/
12. «Έντονος ανταγωνισμός στην αγορά καλλυντικών», www.kerdos.gr
13. «Η κρίση ξεθωριάζει τον λαμπερό κλάδο των καλλυντικών», 6 Ιανουαρίου 2012, www.kathimerini.gr
14. «Αγορά καλλυντικών: από μικρές έως μεγάλες μειώσεις σε όλους τους κλάδους και τα κανάλια διανομής», 5 Μαρτίου 2012, <http://epixeirimatikotita-stin-ellada.blogspot.gr/>

15. «Η ιστορία της ομορφιάς, ποιος ανακάλυψε τα καλλυντικά;», 26 Απριλίου 2012, www.diaskedastis.gr
16. «ICAP: Πτωτικές τάσεις για την εγχώρια αγορά καλλυντικών», 4 Ιουλίου 2012, www.capital.gr
17. «Η αγορά καλλυντικών στην Ελλάδα του 2013: Κυρίαρχη τάση ή αναζήτηση προσφορών», www.aesthetics.gr
18. «Η Ευρωπαϊκή βιομηχανία καλλυντικών σταθερά στην πρώτη θέση παρά την οικονομική κρίση», www.aesthetics.gr
19. «ICAP: Συρρίκνωση της αγοράς καλλυντικών-πτώση 20% την τριετία», 27 Μαρτίου 2013, www.iatronet.gr
20. «Αγορά καλλυντικών: Σε φθίνουσα τροχιά η βιομηχανία της ομορφιάς», 31 Μαρτίου 2013, www.makthes.gr
21. «Hellastat: Πτώση του κλάδου καλλυντικών το 2011», 4 Απριλίου 2013, www.iatronet.gr
22. «Δυναμική ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, λόγω κρίσης», 21 Μαΐου 2013, www.tovima.gr
23. «Beauty & Personal Care in Greece» Euromonitor International, Ιούλιος 2013, www.euromonitor.com
24. «Διεθνής καριέρα για τα ελληνικά καλλυντικά», 3 Σεπτεμβρίου 2013, www.iatronet.gr
25. «Καθίζηση στην αγορά καλλυντικών κατά 200 εκατ. ευρώ στη διάρκεια της κρίσης», 19 Σεπτεμβρίου 2013, www.newmoney.gr
26. «Βιομηχανία φαρμάκων, καλλυντικών & απορρυπαντικών 2012-2013», 24 Οκτωβρίου 2013, www.inr.gr/?p=a80
27. «Η ελληνική κοσμετολογία κατακτά την παγκόσμια αγορά», 29 Οκτωβρίου 2013, <http://mypella.gr>
28. «Η κρίση έφαγε και τα καλλυντικά», 18 Νοεμβρίου 2013, www.iatropedia.gr
29. «Beauty Market Research and Business Solutions», www.npd.com
30. «Η όμορφη βιομηχανία καλλυντικών», 21 Ιανουαρίου 2014, www.businessnews.gr

31. «Ανάλυση SWOT του Κλάδου», 8 Φεβρουαρίου 2014, <http://beautytherapymanagement.blogspot.gr/>
23. «Customer Segmentation Strategies: Managing Customer Relationships For Profit», Ιούνιος 2003, www.contactcenterworld.com
24. «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM): Η Αξία και η Ανάγκη Εφαρμογής στο Μάρκετινγκ», Νεοκλής Α. Λυσάνδρου, Φεβρουάριος 2007, www.epistimonikomarketing.gr
25. «What's the Difference Between CRM and Marketing Automation in B2B Demand Generation?», Adam Needles, Αύγουστος 2010, www.silverpop.com
26. «The Shift Away From Social CRM to Social Business to Maybe Just 'Business'», Aditya Vangala, Απρίλιος 2012, www.ibm.com
27. «The Secret To Successful CRM», Gene Marks, Απρίλιος 2012, www.forbes.com
28. «Advantages & Disadvantages of Customer Relationship Management (CRM)», Μάιος 2013, www.talcod.net
29. «L' Oreal enters the mobile age - with new CRM solution», Οκτώβριος 2013, Chris Barker
30. «CRM & Εταιρική Κουλτούρα», Άρης Πανταζόπουλος, www.crm2day.gr
31. «3 Steps for Analyzing Unstructured Customer Data», www.1to1media.com
32. «Your CRM Post implementation plan», www.crmsearch.com
33. «Which Customers Are Worth Keeping and Which Ones Aren't? Managerial Uses of CLV», Roy Cardiff, knowledge.wharton.upenn.edu
34. «The strategic importance of measuring customer lifetime value», Chuck Schaeffer, www.crmsearch.com
35. «Uncovering the Secrets of CRM Success with the Customer Relationship Masters», www.dealermarketing.com
36. «How to create a winning CRM strategy», Chuck Schaeffer, www.crmsearch.com
37. «How to succeed with a voice of the customer program», Chuck Schaeffer, www.crmsearch.com

38. «The Benefits of CRM Systems», www.benefitsofcrm.com
39. «Using People, Process and Technology to achieve a Successful CRM Implementation», www.nb2bc.co.uk
40. «The Six Elements of Successful CRM Selection and Implementation», fivepaths.com
41. «10 Steps to a Guaranteed Successful CRM Implementation», Susan Clark, www.cornerstonesolutions.com
42. «CRM is More Than Technology – It’s People and Process Tool» www.socius1.com
43. «The Difference Between Relationship Marketing & CRM», Sarita Harbour, Demand Media smallbusiness.chron.com
44. «Customer Relationship Management (CRM)», www.webopedia.com
45. «Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων», www.wikipedia.org
46. «L’ Oreal/ CRM & Loyalty Intelligence», <http://www.cloudbiz.gr/articles/39/L-Oreal-CRM-Loyalty-Intelligence/el>

Διαδικτυακές σελίδες

1. <http://www.psvak.gr>
2. <http://www.aesthetics.gr>
3. <http://www.tovima.gr>
4. <http://www.kathimerini.gr>
5. <http://www.capital.gr>
6. <http://www.in-cosmetics.com/>
7. <http://europa.eu/>
8. <http://www.hellastat.eu>
9. <http://www.lorealparis.gr/el/gr/home/index.aspx>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς