



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

**Διπλωματική Εργασία**

**«ΔΟΠ ΚΑΙ CRM ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ»**

**ΤΟΥ**

**Δημήτριος Χρήστου**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Γεωργόπουλος**

**Πειραιάς, 2018**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

**«ΔΟΠ ΚΑΙ CRM ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο:** Δημήτριος Χρήστου

**Ημερομηνία:** 29/11/2018

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την καθοδήγηση και την άμεση και ουσιαστική βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας αλλά και για την πολύτιμη βοήθεια του όσο καιρό τον είχα καθηγητή.

Ακόμη, δε μπορώ να μην αναφερθώ στην οικογένεια μου που ήταν δίπλα μου σε κάθε μου βήμα. Χρωστάω σε όλους ένα μεγάλο ευχαριστώ!

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην σύγχρονη οικονομία τα επίπεδα του ανταγωνισμού είναι πολύ υψηλά. Έτσι, περισσότερο από ποτέ οι επιχειρήσεις θέλουν και χρειάζεται να δημιουργήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου να εξασφαλίσουν την μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Η σωστή διαχείριση, από την πλευρά της επιχείρησης, της ποιότητας και των σχέσεων με τους πελάτες της, αποτελούν πολύ σημαντικά κομμάτια του πάζλ που συμπληρώνει τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι να προσδιοριστεί το περιβάλλον που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις στις μέρες μας και ειδικότερα πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα σε αυτό με την βοήθεια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM). Επιδιώκεται αφενός να εξαχθούν συμπεράσματα από βιβλιογραφικές αναλύσεις και αφετέρου διαμέσου του πρακτικού μέρους επιχειρείτε να συνδυαστεί το θεωρητικό υπόβαθρο με την αντίστοιχη εφαρμογή σε πρακτική κλίμακα.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη εισαγωγή στο θέμα της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται πρώτιστα μια προσπάθεια να προσδιοριστεί η έννοια της ποιότητας και η σημασία της για την επιχείρηση. Στη συνέχεια, αναλύεται η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και δίνονται κάποιοι ορισμοί της, γίνεται αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της, παρουσιάζονται οι γενικές αρχές και τα αξιώματα, οι βασικές δομές και οι στόχοι της Δ.Ο.Π. Ακόμη, περιγράφονται οι παράγοντες της Δ.Ο.Π. που επηρεάζουν τα επιχειρησιακά αποτελέσματα, παρατίθενται οι λόγοι για να την υιοθετήσει μια επιχείρηση, προσδιορίζονται τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της και παρουσιάζεται σύντομα ένα επιτυχημένο παράδειγμα εφαρμογής της Δ.Ο.Π. στην ελληνική πραγματικότητα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αρχικά, γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες και δίνονται τα χαρακτηριστικά που ορίζουν το φαινόμενο CRM. Έπειτα ακολουθεί μια αναφορά στην ιστορική εξέλιξη του CRM και τονίζεται πόσο αναγκαία είναι η χρήση του. Στη συνέχεια, περιγράφεται η στρατηγική του CRM, καθώς και αναλύονται οι σκοποί, οι βασικές λειτουργίες του και οι διάφορες μορφές CRM που υπάρχουν. Ακόμη, διευκρινίζονται αναλυτικά τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια

επιχείρηση κατά την δημιουργία της δικής της CRM εφαρμογής, ώστε να στεφθεί η προσπάθεια της με επιτυχία, περιγράφεται το δυνητικό κόστος που μπορεί να έχει η επιχείρηση από την εφαρμογή της, υπογραμμίζονται οι δυσκολίες που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή, οι λόγοι αποτυχίας και πως μπορούν να αποφευχθούν οι κίνδυνοι, προσδιορίζονται τα οφέλη από την εγκατάσταση συστημάτων CRM και παρουσιάζεται και εδώ ένα σύντομο παράδειγμα επιτυχούς υλοποίησης έργου CRM.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης (Case Study), που επιλέχθηκε για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, για την Coca-Cola προκειμένου να εξετάσουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες στην πράξη. Ειδικότερα, αφού πρώτα πραγματοποιηθεί η στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, εξετάζεται κατά πόσον η επιχείρηση Coca-Cola χρησιμοποιεί τα δύο αυτά ισχυρά εργαλεία, σε τι ενέργειες έχει προχωρήσει και αν τελικά η υιοθέτηση τους βοήθησαν την επιχείρηση να αναπτυχθεί περαιτέρω και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, παρατίθενται τα κύρια συμπεράσματα μας που εξήχθησαν τόσο από την βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεωρητικού τμήματος της παρούσας εργασίας όσο και από την περιπτωσιολογική μελέτη.

### **Λέξεις-Κλειδιά**

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες, Ποιότητα, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Ικανοποίηση του Πελάτη

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	<b>6</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΚΟΝΩΝ</b> .....	<b>9</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> - ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>10</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b>13</b>
2.1. Προσδιορισμός της Ποιότητας.....	13
2.1.1. Η Σημασία της Ποιότητας (Επιπτώσεις και Κόστος Ποιότητας)....	15
2.2. Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)....	16
2.2.1. Ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	18
2.3. Ιστορική Αναδρομή και Εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	20
2.3.1. Από το παραδοσιακό management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	23
2.4. Γενικές Αρχές και Αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	25
2.5. Βασικές Δομές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	28
2.6. Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	29
2.7. Παράγοντες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που επηρεάζουν τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.....	30
2.8. Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	34
2.9. Οφέλη και Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	35
2.10. Η Ελληνική Πραγματικότητα. Παράδειγμα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εταιρεία ΕΛΑΪΣ.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ</b> .....	<b>44</b>
3.1. Ορισμός και Χαρακτηριστικά του CRM.....	44

3.2. CRM: Σύνομη Ιστορική Αναδρομή.....	51
3.3. Η Ανάγκη για χρήση CRM.....	54
3.4. Η Στρατηγική του CRM.....	55
3.5. Σκοποί του CRM.....	57
3.6. Βασικές Λειτουργίες του CRM.....	59
3.7. Τύποι του CRM.....	60
3.8. Τα Βήματα Υλοποίησης του CRM - Προϋποθέσεις για αποτελεσματική εφαρμογή.....	64
3.9. Το Δυνητικό Κόστος για την επιχείρηση.....	68
3.10. Δυσκολίες κατά την εφαρμογή CRM, λόγοι αποτυχίας και πως να αποφευχθούν οι κίνδυνοι.....	69
3.11. Οφέλη από την εγκατάσταση συστημάτων CRM .....	76
3.12. Παράδειγμα Επιτυχούς Υλοποίησης Έργου CRM από τον Όμιλο Vodafone.....	80
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: COCA-COLA COMPANY</b> .....	<b>89</b>
4.1. Παρουσίαση Εταιρείας.....	89
4.1.1. Η Coca-Cola Company (TCCC).....	89
4.1.2. Η Coca-Cola στην Ελλάδα.....	92
4.1.2.1. Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων.....	94
4.1.2.2. Γεωγραφικές Αγορές.....	95
4.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός της Coca-Cola.....	98
4.2.1. Όραμα, Αποστολή και Στόχοι.....	98
4.2.2. Στρατηγικοί Σκοποί.....	100
4.2.3. Τρέχουσες Στρατηγικές.....	102
4.2.3.1. Στρατηγικές Επιχειρησιακού Επιπέδου.....	102
4.2.3.2. Στρατηγικές Επιχειρηματικού Επιπέδου.....	103
4.2.3.3. Στρατηγικές Λειτουργικού Επιπέδου.....	105
4.2.4. Οργανωτικές Πολιτικές.....	106

4.3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Coca-Cola.....	116
4.3.1. Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος - Ανάλυση PESTLE.....	116
4.3.2. Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος (Κλάδος) - Ανάλυση Porter....	120
4.4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Coca-Cola.....	126
4.4.1. Η Δομή της Επιχείρησης.....	126
4.4.2. Η Κουλτούρα της Επιχείρησης.....	129
4.4.2.1. Οι Βασικές Αξίες της Επιχείρησης.....	131
4.4.3. Οι Πόροι της Επιχείρησης.....	131
4.5. Ανάλυση SWOT.....	132
4.6. Προτεινόμενες Στρατηγικές για την Coca-Cola.....	138
4.7. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Coca-Cola.....	140
4.7.1. Πρότυπα Ποιότητας και Ασφάλειας.....	140
4.7.2. Το Τρέχον Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.....	142
4.7.3. Η Διαδικασία Παραγωγής.....	145
4.7.4. Ικανοποίηση των Πελατών και των Καταναλωτών.....	146
4.7.5. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	147
4.7.6. Συστάσεις.....	148
4.8. Η Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες στην Coca-Cola.....	148
4.8.1. Προβλήματα και Λόγοι.....	154
4.8.2. Στρατηγικές Βελτίωσης του CRM για την Coca-Cola .....	155
4.8.2.1. Στρατηγικές Απόκτησης Πελατών.....	155
4.8.2.2. Στρατηγικές Διατήρησης Πελατών.....	159
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>167</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>176</b>



# ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 2.1. Βασικές διαφορές μεταξύ παραδοσιακής διοικητικής και διοίκησης ολικής ποιότητας.....	24
---	----

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Διάγραμμα 2.1. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα λόγω Ολικής Ποιότητας.....	35
---	----

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ**

Εικόνα 4.1. Υπόδειγμα Porter (Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού).....	121
Εικόνα 4.2. Γενικό Οργανόγραμμα της Coca-Cola.....	128

# 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Στο ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο επιβαρύνεται ακόμη περισσότερο από την οικονομική κρίση, οι επιχειρηματικοί οργανισμοί καλούνται να βρουν μεθόδους, οι οποίες θα ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους προφίλ και θα συμβάλουν στην αποδοτικότερη λειτουργία τους. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν διανύσει μια περίοδο μεγάλων αλλαγών, τόσο στην αγορά τους, όσο και στις λειτουργίες τους. Οι πελάτες έχουν γίνει πιο απαιτητικοί, ο ανταγωνισμός έχει γίνει πιο έντονος και οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν επιταχυνθεί. Ως αποτέλεσμα, πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει προσεγγίσεις βελτίωσης της ποιότητας προκειμένου να ανταποκριθούν σ' αυτές τις επιταγές.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια διαδικασία η οποία χρησιμοποιήθηκε ευρύτατα παγκοσμίως για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αποτελώντας ένα ισχυρό εργαλείο για την βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι ένα σύνολο αρχών με στόχο την συνεχή βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού και την αύξηση της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Η ποιότητα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών, ξεκινάει από την αξιόπιστη και ακριβή μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα. Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σχέση τους με την ικανοποίηση του πελάτη είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης και οργανισμού.

Ζούμε σε μια κοινωνία τόσο πολύπλοκη που η διοίκηση των επιχειρήσεων, ανάγεται σε υψίστης σημασίας προτεραιότητα. Αρκετοί μάλιστα οικονομολόγοι θεωρούν το Management ως τον τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, δίπλα στην εργασία, τη φύση και το κεφάλαιο. Και μπορεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να μην είναι πανάκεια για όλα τα δεινά που μαστίζουν μια επιχείρηση, όμως μέσα από αυτή την εργασία θα αναλύσουμε πόσο απαραίτητη, αλλά και αποτελεσματική είναι, για την ανάπτυξη όλων των επιχειρήσεων.

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρέχει όλα τα εχέγγυα στους οργανισμούς, ώστε να λειτουργήσουν υπό καθεστώς συνεχούς βελτίωσης, να αξιοποιήσουν τις εσωτερικές δυνάμεις τους και να αυξήσουν την απόδοσή τους σε όλους τους τομείς.

Παράλληλα, εν μέσω του διεθνούς ανταγωνισμού αλλά και των εξαιρετικά δύσκολων συνθηκών, η απόκτηση και η διατήρηση των πελατών, φαντάζει ολοένα και πιο δύσκολη. Στο παρελθόν το μαζικό μάρκετινγκ ήταν στην ημερησία διάταξη, ειδικά στις βιομηχανίες. Σ' αυτήν όμως την εποχή των εξελιγμένων και καλώς πληροφορημένων καταναλωτών, των υπηρεσιών με γνώμονα την οικονομία και φυσικά του εντεινόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι τεχνικές του mass marketing αποδεικνύονται εντελώς αναποτελεσματικές.

Οι σημερινές συνθήκες, λοιπόν, απαιτούν από την εκάστοτε επιχείρηση να έχει τις δυνατότητες και την γνώση για να κατανοήσει την αγοραστική συμπεριφορά, τα κίνητρα ακόμα και την προσωπικότητα των πελατών της. Η Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) αποτελεί ένα δύσκολο κομμάτι έρευνας για την επιχείρηση, αλλά της προσδίδει πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα εάν γίνει με τον σωστό τρόπο.

Οι εφαρμογές CRM έχουν αναπτυχθεί για να εκπληρώσουν αυτό το δύσκολο έργο της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες. Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελούν έναν συνδυασμό διαδικασιών, τεχνολογίας και ανθρώπινης προσπάθειας για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών. Ο σκοπός λοιπόν του CRM είναι να βοηθήσει την επιχείρηση που θα το χρησιμοποιήσει να γνωρίσει τους πελάτες της και να χτίσει με αυτούς ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης με μακροχρόνια προοπτική διατήρησης.

Το CRM δεν αποτελεί απλά μια εφαρμογή λογισμικού για το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών αλλά και μια πολύ-λειτουργική, πελατοκεντρική, στρατηγικά καθορισμένα επιχειρηματική διαδικασία, η οποία μεγιστοποιεί την απόδοση των σχέσεων με τον πελάτη και κατά συνέπεια την απόδοση του συνόλου της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα στρατηγικό εργαλείο, το οποίο είναι ικανό να προσδώσει στην επιχείρηση που θα το χρησιμοποιήσει, ένα ισχυρό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ζητούμενο αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να εισάγει τον αναγνώστη στη νέα επιχειρηματική πραγματικότητα και να αναδείξει τον ρόλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες ως τον πυρήνα της

ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η εργασία αυτή έχει σκοπό να προσφέρει ένα βασικό υπόβαθρο γνώσεων για την κατανόηση των σχετικών θεμάτων αλλά και να τεκμηριώσει αυτό το θεωρητικό υπόβαθρο με παραδείγματα από την επιχειρηματική πράξη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

---

#### 2.1. Προσδιορισμός της Ποιότητας

Ο όρος «quality», από ετυμολογικής πλευράς, προέρχεται από τη λατινική λέξη «qualis», που σημαίνει «τι είδους», «όπως πραγματικά είναι κάτι». Παρόμοια ο όρος «ποιότητα» συναντάται και στην Αρχαία Ελλάδα ως ιδιότητα διαφοροποίησης των όντων και των αντικειμένων. Διαχρονικά επιχειρήθηκαν διάφοροι ορισμοί από την πλευρά διαφορετικών προσεγγίσεων. Ο Garvin (1984) αναφέρεται συγκεκριμένα σε 5 τέτοιες προσεγγίσεις:

- **Τη φιλοσοφική προσέγγιση**, όπου η ποιότητα είναι συνώνυμο με την «έμφυτη αριστεία»
- **Την οικονομική προσέγγιση με βάση το προϊόν**, όπου η ποιότητα λογίζεται ως συγκεκριμένη και μετρήσιμη μεταβλητή και οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν τις διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή χαρακτηριστικού που υπάρχει σε ένα προϊόν
- **Την οικονομική προσέγγιση με βάση τον χρήστη**, όπου η ποιότητα «βρίσκεται στα μάτια του θεατή». Οι μεμονωμένοι καταναλωτές υποτίθεται ότι έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ανάγκες, κι εκείνα τα αγαθά που ικανοποιούν καλύτερα τις προτιμήσεις τους είναι αυτά που θεωρούν ότι έχουν την υψηλότερη ποιότητα
- **Την προσέγγιση με βάση τη μεταποίηση**, δηλαδή ορισμοί που επικεντρώνονται κυρίως στη μηχανική και την ορθή παρασκευαστική πρακτική και η ποιότητα προσδιορίζεται ως «συμμόρφωση με τις απαιτήσεις» και
- **Την προσέγγιση των διοικητικών λειτουργιών με βάση την αξία**. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, ποιοτικό προϊόν είναι εκείνο που παρέχει επιδόσεις σε αποδεκτή τιμή ή συμμορφώνεται σε ένα αποδεκτό κόστος

Με δεδομένο ένα ευρύ φάσμα επισυναπτόμενων εννοιών και συνεκδοχών, η ποιότητα είναι δύσκολος κι απατηλός προς προσδιορισμό όρος, γι' αυτό έχει αναφερθεί και σαν «άπιαστη έννοια» («slippery concept»): «έχει πολλές σημασίες, συνεπάγεται διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους και ορίζεται με βάση διαφορετικές

απόψεις και προσανατολισμούς, ανάλογα με τον άνθρωπο, τα εφαρμοζόμενα μέτρα και το πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται αντιληπτή» (Sahney, Banwet & Karunes, 2004). Ωστόσο, κάθε ορισμός της ποιότητας δεν αντικαθιστά, αλλά συμπληρώνει κάθε προηγούμενο.

Παρόλο που δεν υπάρχει ομοφωνία ορισμών, θα ανατρέξουμε σύντομα στη σχετική βιβλιογραφία για να συναντήσουμε στην έρευνα των Cheong Cheng & Ming Tam (1997) συγκεντρωμένους κάποιους ορισμούς της ποιότητας, σύμφωνα με τους οποίους αυτή γίνεται αντιληπτή ως: «αριστεία (Peters & Waterman, 1982), αξία (Feigenbaum, 1951), καταλληλότητα για χρήση (Juran & Gryna, 1988), συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (Giltmore, 1974), συμμόρφωση με την απαίτηση και αποφυγή βλάβης (Crosby, 1979), ταύτιση και / ή υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών (Parasuraman et al., 1985)». Παρόμοια η Garbutt (1996) περιλαμβάνει στο άρθρο της τους εξής ορισμούς-απόψεις των Juran, Zeithaml και Deming για την ποιότητα:

- «Καταλληλότητα για συγκεκριμένο σκοπό ή χρήση», «μηδέν ελάττωμα», «ένας βαθμός αριστείας» (Juran, 1964).
- «Κρίση του καταναλωτή σχετικά με τη συνολική υπεροχή ενός προϊόντος» (Zeithaml, 1988).
- «Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις ανάγκες του πελάτη, στο παρόν και στο μέλλον» (Deming, 1986).

Σύμφωνα με τους Νικητάκη και Σίτα (1999) ένας γενικός ορισμός την προσδιορίζει ως «τρόπο διοίκησης του οργανισμού που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία». Και συνεχίζοντας, «η επιδίωξη της ποιότητας πολύ συχνά σημαίνει περιορισμό στον στόχο ό,τι γίνεται να γίνεται καλά. Τα σημαντικά σημεία για τη διευκρίνιση της ποιότητας είναι τα εξής:

- ✓ Η ποιότητα επιτυγχάνεται όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες των χρηστών
- ✓ Η ποιότητα είναι κεντρικό ζήτημα σε όλους τους οργανισμούς κι όχι ένα προαιρετικό συμπλήρωμα
- ✓ Η ποιότητα δεν εξαρτάται από την υψηλή τιμή ή τα υψηλά επίπεδα των πηγών»

Ο Anderson και οι συνεργάτες του (1994) μιλούν για την ποιότητα ως το διάκενο μεταξύ της αναμενόμενης και της αντιληπτής επίδοσης, ενώ ο Τσακλαγκάνος (1995) την σχετίζει με 2 πράγματα: α) με τη βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη προσφέροντάς του χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του και β) με την εξάλειψη των ανεπαρκειών που δημιουργούν τη δυσαρέσκεια του πελάτη.

Ο Μπλάνας (2006) συμπεριλαμβάνει μεταξύ άλλων τους πιο πρόσφατους αλληλεξαρτώμενους ορισμούς της ποιότητας των Harvey & Green (1993):

1. Εξαιρετικότητα (διάκριση, αποκλειστικότητα, αριστεία, συμμόρφωση σε πρότυπα)
2. Τελειότητα (συμμόρφωση στις προδιαγραφές, φιλοσοφία πρόληψης, συμμετοχή όλων)
3. Καταλληλότητα (δυνατότητα ικανοποίησης του επιδιωκόμενου σκοπού)
4. Αξία (σύγκριση της λαμβανόμενης αξίας σε σχέση με το κόστος)
5. Πλαστικότητα (δυνατότητα μετασχηματισμού, προστιθέμενη αξία, ενδυνάμωση)

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας (American Society for Quality-ASQ) η ποιότητα ορίζεται ως: *«Το σύνολο των προδιαγραφών και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη»* (American Society for Quality, 2018).

Τέλος, σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization - ISO) *«ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (προϊόντος ή υπηρεσίας), τα οποία του προσδίδουν τη δυνατότητα ικανοποίησης αναγκών που έχουν προκύψει ή εκδηλωθεί»* (ISO 8402, 1994) ή *«η ποιότητα ως προερχόμενη από τον πελάτη είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί δεδομένες ανάγκες»* (ISO 9000:2000 και ISO 9000:2005).

Είναι σαφές, λοιπόν, ότι η «ποιότητα» φαίνεται να εξαρτάται από το τι απαιτείται ή το πώς αυτή συναντάει τις απαιτήσεις των πελατών.

### **2.1.1. Η Σημασία της Ποιότητας (Επιπτώσεις και Κόστος Ποιότητας)**

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες. Ο προσανατολισμός ενός οργανισμού στην ποιότητα του αποφέρει πάντοτε οφέλη και αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχή λειτουργία του. Η καλή ποιότητα επηρεάζει θετικά (Heizer & Render, 2008):

- I. Τη φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης (company reputation).
- II. Την αξιοπιστία και τη νομιμότητα των προϊόντων (product liability).
- III. Τη δυνατότητα παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης (global implications).
- IV. Τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης (survival & profitability).

Για την επιχείρηση, καλή ποιότητα σημαίνει καθαρό κέρδος και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πολύ δύσκολα αντιγράφεται. Σε μια επιχείρηση ποιότητας, όπου κάτι γίνεται σωστά με την πρώτη φορά, τείνουν να εκλείπουν οι περιττοί έλεγχοι, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό (τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πολύ σημαντικό τόσο για την Διοίκηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους της όσο και για τους εργαζόμενους της επιχείρησης που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους, σεβασμό από τους πελάτες, εργασία με προοπτικές οικονομικής αναρρίχησης και εργασιακή ασφάλεια. Από την άλλη, όταν σε έναν οργανισμό υπάρχει κακή ποιότητα, αυτό σημαίνει απώλεια μέρους των καθαρών κερδών και προσβολή της φήμης, του κόστους και του μεριδίου αγοράς, της υπευθυνότητας για το προϊόν ή την υπηρεσία και της διεθνούς εικόνας του οργανισμού (Heizer & Render, 2008).

Για τον πελάτη, η ποιότητα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, εξαιτίας του οποίου θα επενδύσει ένα μέρος των χρημάτων του προκειμένου να αποκτήσει το «ποιοτικό» προϊόν ή την «ποιοτική» υπηρεσία και γι' αυτό πολλές φορές είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν. Οι πελάτες σε οποιοδήποτε βιοτικό επίπεδο κι αν βρίσκονται θέλουν πάντα να κάνουν σωστή τοποθέτηση των χρημάτων τους και να απολαμβάνουν υψηλού επιπέδου και αξιόπιστες υπηρεσίες. Ο κάθε καταναλωτής ζητά να αγοράσει ένα προϊόν για δικούς του συγκεκριμένους λόγους που ο ίδιος γνωρίζει καλύτερα από όλους. Όταν του παρέχονται τα ζητούμενα χαρακτηριστικά είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακόμη και ακριβότερα για να τα αποκτήσει.

Με άλλα λόγια, ένας οργανισμός ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και εξωτερικό περιβάλλον, καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον. Από όλα όσα αναφερθήκαν στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αντιληπτό το πόσο σημαντική είναι η ποιότητα για τη σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο παρελθόν μπορεί να ήταν πολυτέλεια έγινε σε μικρό χρονικό διάστημα ανάγκη επιβίωσης (Τσιότρας, 2002).

## **2.2. Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)**



Αφού ορίσαμε την έννοια της ποιότητας και μελετήσαμε τις διαστάσεις που μπορεί να πάρει, μπορούμε πλέον να εξετάσουμε τι ακριβώς σημαίνει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Όπως συνέβη στην περίπτωση του ορισμού της ποιότητας έτσι και στην περίπτωση ορισμού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν υπάρχει ομόφωνη γνώμη. Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί την ορίζουν διαφορετικά ή χρησιμοποιούν άλλο όνομα από το T.Q.M. (Bounds, Yorks, Adams & Ranney, 1994: 60-61). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ο θεωρητικός της Ποιότητας Deming ποτέ δεν αποδέχτηκε ούτε χρησιμοποίησε τον όρο αυτό (Petersen and Hopkins, 1999:468).

Ωστόσο όλοι συμφωνούν πως ο βασικός προσανατολισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (που στο εξής θα αναφέρεται και ως Δ.Ο.Π.) έχει να κάνει με την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. «Εξωτερικοί πελάτες» είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών ενώ «εσωτερικοί πελάτες» είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση (Δερβιτσιώτης, 2005).

Η Δ.Ο.Π. αποτελεί στρατηγική επιλογή της ανώτατης διοίκησης (Δερβιτσιώτης, 2005) και είναι δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη του οργανισμού, ανεξάρτητα της ιεραρχίας, αφού αποσκοπεί στη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας, όπου το κάθε μέλος της επιχείρησης είναι υπεύθυνο για το κοινό τελικό αποτέλεσμα της ποιότητας (Τσιότρας, 2002).

Η Δ.Ο.Π. βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό να υπηρετήσει τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Η προσπάθεια που καταβάλλεται είναι ομαδική και οι πελάτες αποτελούν προέκταση της επιχείρησης με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Η γνώση διαχέεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη έως τους εργάτες παραγωγής, με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη (Τσιότρας, 2002).

Παρά το γεγονός όμως, ότι ο όρος «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» δεν έχει ευρεία αποδοχή και ότι δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για τη Δ.Ο.Π., έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

### 2.2.1. Ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Επιχειρώντας να σταχυολογήσουμε ορισμένους ορισμούς θα ξεκινήσουμε από την άποψη των Hellsten & Klefsjö (2000), οι οποίοι θεωρούν ότι η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι γενικά κατανοητή και συχνά περιγράφεται ως κάποια μορφή «φιλοσοφίας της διαχείρισης», βασίζεται δε σε μια σειρά από βασικές αξίες, όπως είναι η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, ο προσανατολισμός στη διαδικασία, η δέσμευση όλων, η γρήγορη απόκριση, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και στο να μαθαίνει ο ένας από τους άλλους. Αυτό που εδώ ονομάζεται «βασικές αξίες» συναντάται επίσης στη βιβλιογραφία ως αρχές, διαστάσεις, στοιχεία ή ακρογωνιαίοι λίθοι, γεγονός που δείχνει ότι η ορολογία είναι ασαφής και αντιφατική.

Ο Dale το 2003, όπως αναφέρουν οι Hodgkinson & Kelly (2007), γράφει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.) είναι μια φιλοσοφία και μια σειρά κατευθυντήριων αρχών για τη διαχείριση ενός οργανισμού προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων. Είναι η ευρεία προσέγγιση της ποιότητας από έναν οργανισμό που απαιτεί οι αρχές της διαχείρισης της ποιότητας να εφαρμόζονται σε κάθε κλάδο και σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συναφής προς τα ανωτέρω είναι μια δέσμευση για τη βελτίωση της ποιότητας σε συνεχή βάση.

Ο Kanji (1990) την ορίζει σαν τον τρόπο ζωής ενός οργανισμού που έχει δεσμευτεί για την ικανοποίηση των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Αυτός ο τρόπος ζωής διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και από μία χώρα στην άλλη, αλλά έχει ορισμένες αρχές που μπορούν να εφαρμοστούν για την εξασφάλιση μεριδίου της αγοράς, την αύξηση των κερδών και τη μείωση του κόστους.

Ο Ψωμάς (2013) αναφέρει ότι η Δ.Ο.Π. είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, που αποτελεί αντικείμενο πολλών συζητήσεων στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, όπου ο κάθε συγγραφέας και ερευνητής δίνει σχεδόν το δικό του ορισμό. Ο ίδιος αναφέρει μερικούς από τους πιο έγκυρους ορισμούς της Δ.Ο.Π. που εκφράστηκαν από τους Garvin, Witcher, Zairi, Oakland, Terziovski, Samson, Spencer, Hellsten, Klefsjo, Brah και Eriksson. Ενδεικτικά παραθέτουμε τους εξής (Ψωμάς, 2013):

- Ο Garvin (1988) αποφεύγει τον όρο Δ.Ο.Π. και αναφέρεται σε «στρατηγικό μάνατζμεντ ποιότητας» (strategic quality management). Το στρατηγικό μάνατζμεντ ποιότητας, σύμφωνα με τον Garvin, είναι μια έννοια περισσότερο περιεκτική και πιο ευρεία σε σχέση με τις έννοιες «επιθεώρηση ποιότητας»

(quality inspection), «ποιοτικός έλεγχος» (quality control), «διασφάλιση ποιότητας» (quality assurance) και θεωρείται η εξέλιξη των παραπάνω συστημάτων ποιότητας.

- Η Spencer (1994) αναφέρει ότι η Δ.Ο.Π. είναι ένας νέος τρόπος σκέψης σχετικά με τη διοίκηση ενός οργανισμού, μια πλήρης μέθοδος για τη βελτίωση της επίδοσης και της ποιότητας του οργανισμού, μια εναλλακτική μεθοδολογία ως προς τη μορφή διοίκησης που βασίζονταν μόνο στον έλεγχο και τελικά μια παραδειγματική μεταβολή του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης.
- Οι Witcher & Wilkinson (1993) ορίζουν τη Δ.Ο.Π. (Total Quality Management) ως εξής: «total= κάθε άτομο στην επιχείρηση εμπλέκεται και όπου είναι δυνατό και οι πελάτες και προμηθευτές, quality= η ακριβής ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, management= η ανώτατη διοίκηση είναι πλήρως δεσμευμένη για το συντονισμό της όλης προσπάθειας».

Ίσως ο πιο ενδιαφέρων και περιεκτικός ορισμός είναι αυτός που διατυπώθηκε από τους συμμετέχοντες στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, όπου συγκεντρώνονται ακαδημαϊκοί ηγέτες και ηγέτες του επιχειρηματικού χώρου. Μία ομάδα μελέτης που έλαβε μέρος στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας, το 1992, όρισε τη Δ.Ο.Π. ως εξής: «ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος». Η Ολική Ποιότητα είναι μία προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα) και συνιστά αναπόσπαστο μέρος στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και στις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, κι εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των πελατών (Furr & Petrick 1995).

Οι Evans και Lindsay (2008) προτείνουν τον ίδιο ορισμό, προσθέτοντας τα ακόλουθα που διατυπώθηκαν στο Forum Ολικής Ποιότητας: «Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση στη μάθηση και την υιοθέτηση συνεχών αλλαγών ως κλειδιά για την οργανωσιακή επιτυχία. Η θεμελίωση της Δ.Ο.Π. είναι φιλοσοφική: η *επιστημονική μέθοδος*. Η Ολική Ποιότητα συμπεριλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή, αλλά η φιλοσοφία παραμένει ίδια. Η Ολική Ποιότητα στηρίζεται σε αξίες που δίνουν έμφαση στη αξιοπρέπεια του ατόμου και στη δύναμη της ομαδικής δράσης».

Η Δ.Ο.Π. έχει οριστεί και ως «ολόκληρη παράταξη από τεχνικές, αρχές διοίκησης, τεχνολογίες και μεθοδολογίες που ενώνονται για το καλό του τελικού πελάτη» (Zairi, 1994).

Ένας άλλος ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι ο ακόλουθος: «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσέγγιση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω της συμμετοχής όλων των επιπέδων και των τμημάτων του οργανισμού (Pfau, 1989).

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας διεθνώς αναγνωρισμένος ορισμός για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, υπάρχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ των διαφόρων εισηγητών ως προς τα στοιχεία της Δ.Ο.Π.. Οι κοινές αρχές της Δ.Ο.Π. είναι οι εξής (Ψωμάς, 2013):

- Σκοπός: Η μείωση του κόστους μέσω της βελτίωσης της ποιότητας
- Ορισμός: Ποιότητα είναι η ικανοποίηση ή η γοήτευση των πελατών
- Ο ρόλος του περιβάλλοντος: Εξασθένιση των ορίων και των συνόρων. Οι πελάτες και οι προμηθευτές αποτελούν τμήμα των διαδικασιών του οργανισμού
- Ο ρόλος της διοίκησης: Η διοίκηση και όχι οι εργαζόμενοι έχει την κύρια υπευθυνότητα για την ποιότητα
- Ο ρόλος των εργαζομένων: Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και τους δίνεται η δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας
- Δομή: Οργανώνονται ομάδες εργασίας σε όλες τις υφιστάμενες διεργασίες προκειμένου να διευκολύνουν την πραγματοποίηση των στόχων
- Αλλαγή της φιλοσοφίας: Η συνεχής βελτίωση και η εκπαίδευση υποστηρίζονται και παρακινούνται σε όλη την επιχείρηση

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα θέματα σχετικά με την έννοια της διοίκησης ποιότητας τα οποία θα πρέπει να κατανοηθούν ακόμα καλύτερα. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι πολλοί θεωρούν τη Δ.Ο.Π. σαν ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατά τον ίδιο τρόπο από όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, δραστηριότητας, δομής και κουλτούρας. Σύμφωνα και με άλλες θεωρίες σχετικά με τη στρατηγική των επιχειρήσεων, δεν υπάρχει μια απόλυτη στρατηγική για όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις καταστάσεις (Ψωμάς, 2013).

### 2.3. Ιστορική Αναδρομή και Εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στην Ευρώπη του Μεσαίωνα (13<sup>ος</sup> αιώνας), όταν οι τεχνίτες ξεκίνησαν να οργανώνονται σε συντεχνίες, αναπτύχθηκαν κανόνες για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, ενώ ειδικές επιτροπές επιθεώρησης επέβλεπαν την τήρηση των κανόνων, σημαδεύοντας τα προϊόντα που δεν είχαν κανένα απολύτως ελάττωμα με κάποιο ειδικό σύμβολο. Παράλληλα, ένα δεύτερο σημάδι, που έβαζε ο κάθε τεχνίτης επέτρεπε να παρακολουθείται η προέλευση των ελαττωματικών προϊόντων (Ασβεστόπουλος, 2014).

Η αναζήτηση της βελτίωσης της ποιότητας εντείνεται με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης στη Μεγάλη Βρετανία (18ος αιώνας). Η μαζική παραγωγή προϊόντων οδήγησε στην αναζήτηση νέου τρόπου ελέγχου των προϊόντων, που θα απορρίπτει τα ελαττωματικά και θα προωθεί στην αγορά μόνο τα προϊόντα εκείνα που πληρούν τις προδιαγραφές των κατασκευαστών τους (Σαΐτης, 2005).

Κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου διαφάνηκε η ανάγκη ύπαρξης συστημάτων ποιότητας, καθώς και διαφόρων προτύπων αυτής, εξαιτίας της ανάγκης για ανθεκτικότητα και αντοχή των οπλικών συστημάτων των εμπόλεμων. Έτσι, με την πάροδο του χρόνου άρχισε να αναπτύσσεται μια σειρά προτύπων για τη Στρατιωτική Βιομηχανία που σταδιακά μετατέθηκε και σε άλλους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας.

Στην Ιαπωνία, μετά το τέλος του πολέμου, η ανέλιξη νεαρών ατόμων σε θέσεις κλειδιά, ατόμων που ήταν δεκτικά σε νέες ιδέες και προϊόντα, οδήγησε διακεκριμένους Αμερικανούς επιστήμονες στο να επισκεφθούν την περίοδο εκείνη τη χώρα, αφού οι ιδέες τους ήταν πιθανό να βρουν πιο πρόσφορο έδαφος για αποδοχή και εφαρμογή. Ένας από αυτούς, ο Edward Deming, που θεωρείται από πολλούς ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, επισκέφθηκε την Ιαπωνία, για την οποία γίνεται ιδιαίτερη μνεία λόγω της τεράστιας συνεισφοράς της στη δημιουργία της Δ.Ο.Π. και η συμβολή του ήταν τόσο μεγάλη, ώστε να θεωρείται μια εξέχουσα φυσιογνωμία που συνέβαλε σημαντικά στην πραγματοποίηση της «ποιοτικής επανάστασης». Το κεντρικό θέμα της φιλοσοφίας του ήταν η μείωση της μεταβλητότητας στην παραγωγική διαδικασία με ιδιαίτερη έμφαση στη στατιστική επιμέλεια και έλεγχο, ιδέα για την ολική ποιότητα που αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α. περί τα τέλη της δεκαετίας του '20 από τον ίδιο και τον Walter Shewhart. Ο Shewhart παρουσίασε στον Deming την κυκλική διαδικασία των τριών βημάτων: τις προδιαγραφές, την παραγωγή και την επιθεώρηση, ανακαλύψεις που αποτέλεσαν τη βάση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του Deming και παρουσίασε γραφικά την εργασία του μ' ένα διάγραμμα που το ονόμασε διάγραμμα στατιστικού ελέγχου (Statistical Control Chart), το οποίο παρέχει τη δυνατότητα

εξάλειψης των ελαττωματικών μερών του προϊόντος, μειώνοντας έτσι δραστικά το κόστος (σε χρόνο, χρήμα και χαμένες ευκαιρίες) που επιφέρει η διόρθωση των ατελειών αυτών. Σ' αυτό το σημείο, οφείλουμε να διευκρινίσουμε ότι οι αρχές και η σημασία του S.Q.C. (Statistical Quality Control) ήταν γνωστές στους Ιάπωνες πολύ πριν ο Deming επισκεφθεί τη χώρα. Το πρόβλημα όμως που αντιμετώπιζαν οι Ιάπωνες ήταν η επεξήγηση πολύπλοκων μαθηματικών εννοιών που σχετίζονταν με το S.Q.C. στα άτομα του οργανισμού τους, κάτι που καθιστούσε αδύνατη την εφαρμογή του. Εκείνο που προσέφερε ο Deming ήταν η απλοποίηση της ακαδημαϊκής θεωρίας με τρόπο που μπορούσε να είναι κατανοητή ακόμη και στον τελευταίο εργάτη του οργανισμού (Λελίδης, Κάρκας & Γιαννικόπουλος, 2018).

Έτσι, ενώ οι απόψεις του δόκτορα Deming δεν εισακούστηκαν από τους Αμερικανούς μάνατζερ, διότι κατά τις δεκαετίες '50 και '60 οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις έδιναν μεγαλύτερη σημασία στην ποσότητα παρά στην ποιότητα λόγω του ανύπαρκτου ανταγωνισμού, στην Ιαπωνία που προσπαθούσε οικονομική ανάκαμψη, η φιλοσοφία του έγινε γρήγορα αποδεκτή από τους Ιάπωνες βιομηχάνους και τα στελέχη των επιχειρήσεων τους και το όνομά του έγινε συνώνυμο με το βιομηχανικό Ιαπωνικό θαύμα. Το μεγαλύτερο βραβείο της Ιαπωνίας για τη βιομηχανία έχει το όνομά του, «βραβείο Deming». Όταν στη δεκαετία του '70 τα Ιαπωνικά προϊόντα κατέκλυσαν την παγκόσμια αγορά, οι Αμερικανοί έσπευσαν να ανακαλύψουν το «μυστικό» της επιτυχίας τους. Έτσι το 1980 με αφορμή μια εκπομπή στην τηλεόραση με τίτλο: «Αν οι Ιάπωνες μπορούν, γιατί να μην μπορούμε και εμείς», οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις ξανά ανακάλυψαν τον Deming και υιοθέτησαν τη φιλοσοφία του (Λελίδης κ.ά, 2018).

Στη δεκαετία του 1990, περισσότερο διορατικοί και ανοιχτόμυαλοι διευθυντές αντιλαμβάνονται πια ότι η Δ.Ο.Π. δεν αποτελεί πλέον απλώς μια στρατηγική αγοράς για ύπαρξη τελειοποιημένων συστημάτων, αλλά και ένα συνδυασμό τεχνογνωσίας και αποτελεσματικής χρήσης των ικανοτήτων των υπαλλήλων του οργανισμού. Έχει γίνει αντιληπτό ότι η Δ.Ο.Π. αποτελεί πια τη φιλοσοφία που πρέπει να διέπει τους οργανισμούς ανά τον κόσμο, καθιστώντας τη έτσι ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Λελίδης κ.ά, 2018).

Σήμερα η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως νεότερη διοικητική φιλοσοφία και πρακτική, συνιστά μια σημαντική καινοτομία του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Η Δ.Ο.Π. αποτελεί τη μετεξέλιξη όλων των προηγούμενων Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας και είναι το τέταρτο πλέον επίπεδο στην κατάταξη ανάπτυξης αυτών των Συστημάτων, εμπιρεύοντας και επεκτείνοντας τη φιλοσοφία όλων των άλλων. Τα τέσσερα επίπεδα εξέλιξης των

Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας είναι (Στεφανάτος, 2000, όπ. αναφ. στο Ασβεστόπουλος, 2014):

1. **Επιθεώρηση:** Προσδιορισμός αιτιών αστοχιών. Διορθωτικές ενέργειες.
2. **Έλεγχος Ποιότητας:** Εγχειρίδιο ποιότητας. Βασικός σχεδιασμός ποιότητας. Επιθεώρηση και δοκιμές προϊόντος. Τήρηση στοιχείων.
3. **Διασφάλιση Ποιότητας:** Έλεγχος συστημάτων. Σχεδιασμός ποιότητας. Ανάλυση αιτιών, αστοχιών. Στατιστικός έλεγχος ποιότητας. Κόστος ποιότητας. Πιστοποίηση από τρίτους.
4. **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:** Συνεχής βελτίωση. Εμπλοκή όλων των λειτουργιών του οργανισμού. Συμμετοχή πελατών και προμηθευτών. Ομαδική εργασία. Συμμετοχή εργαζομένων. Μέτρηση επίδοσης.

Προσπαθώντας να προβλέψουμε τις εξελίξεις που θα λάβουν χώρα τον επόμενο αιώνα, συνειδητοποιούμε ότι η Δ.Ο.Π. πιθανότατα θα διεισδύσει σε κάθε πτυχή της ζωής μας. Γι' αυτό δεν πρέπει να αποτελεί απλώς μια πρακτική που να εκφράζεται στο χώρο εργασίας, αλλά και που να μπορεί να εφαρμοστεί και στις κοινωνίες, προσφέροντας έτσι καλύτερη ποιότητα ζωής για τον καθένα μας.

### 2.3.1. Από το παραδοσιακό management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.1., εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Πίνακας 2.1. Βασικές διαφορές μεταξύ παραδοσιακής διοικητικής και διοίκησης ολικής ποιότητας

Προσέγγιση Παραδοσιακής Διοικητικής	Προσέγγιση της ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτερα στελέχη ανεύθυνα για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για Ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Ποιος ευθύνεται	Πως λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος – διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας: τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα: το τμήμα ελέγχου Ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα : όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοίκησης και τεχνικό



Η Δ.Ο.Π., σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση σε ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό αποτελεσματικότητας, έχει συνθετικό χαρακτήρα και καλύπτει όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας, καθώς και ένα ευρύ φάσμα μεθόδων και τεχνικών βελτίωσης προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών.

## 2.4. Γενικές Αρχές και Αξιώματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί τις σημαντικές αλλαγές που επήλθαν στην αγορά και στον τρόπο λειτουργίας τους τις τελευταίες δεκαετίες, εξαιτίας του διεθνούς και έντονου ανταγωνισμού, των ραγδαίων ρυθμών ανάπτυξης και των νέων τεχνολογιών (Porter & Tanner, 2012), προχώρησαν στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π., η οποία στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση συγκεκριμένων βασικών αρχών κατά τη διεξαγωγή των διαφόρων λειτουργιών του οργανισμού, προκειμένου να είναι αποτελεσματική (Λογοθέτης, 2005):

### ΑΡΧΗ 1<sup>η</sup>

*Προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.* Για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού απαιτείται η εστίαση στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση. Η μάθηση αφορά την εσωτερικοποίηση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον στο σύστημα διοίκησης, έτσι ώστε να αυξάνεται η προσαρμοστικότητα του οργανισμού στις νέες συνθήκες. Τόσο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όσο και η μάθηση, πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.

### ΑΡΧΗ 2<sup>η</sup>

*Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.* Βασικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί η ικανοποίηση των πάσης φύσεως πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικοί πελάτες του οργανισμού (αυτοί που λαμβάνουν κάτι παραδοτέο στην παραγωγική διαδικασία), θα ικανοποιηθεί και ο τελικός πελάτης, αν όλοι οι εργαζόμενοι διαπνέονται από νοοτροπία ποιότητας. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνεται και η κοινωνία, με ότι αυτό συνεπάγεται από άποψη περιβάλλοντος, υγείας, εκπαίδευσης.

### ΑΡΧΗ 3η

*Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας.* Η ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας χτίζεται καθώς αυτά περνούν από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρόκειται για σωρευτικό αποτέλεσμα). Στην περίπτωση που ο έλεγχος για την ποιότητα γίνεται σε μεταγενέστερο στάδιο, αυξάνει το κόστος ποιότητας αλλά και δυσκολεύει τον εντοπισμό των αιτιών κακής ποιότητας.

### ΑΡΧΗ 4η

*Διοίκηση με αντικειμενικά στοιχεία.* Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία. Αυτό προϋποθέτει την ακριβή περιγραφή του υφιστάμενου προβλήματος, τον προσδιορισμό των αιτιών, τις εναλλακτικές λύσεις και την επιλογή της βέλτιστης για την επίλυσή του. Η στατιστική μπορεί να συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση. Καμία διαδικασία δεν μπορεί να βελτιωθεί αν δεν είναι αναγνωρίσιμη, δηλαδή μετρήσιμη.

### ΑΡΧΗ 5η

*Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων.* Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στον εντοπισμό και την επίλυση των προβλημάτων ποιότητας. Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σ' ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και, χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους: α) εφησυχάζει τους εργαζομένους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπευθύνους και β) η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς.

### ΑΡΧΗ 6η

*Διοίκηση με διαλειτουργικές ομάδες.* Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης, που βασίζονται στη λειτουργική τμηματοποίηση, παρουσιάζουν προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και σύγκρουσης συμφερόντων, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους. Με τις μεικτές διαλειτουργικές ομάδες τέτοια προβλήματα αποφεύγονται, αφού άτομα από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού συνεργάζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ολόκληρου του οργανισμού.

Οι παραπάνω αρχές πρέπει να εφαρμόζονται στο μέγιστο δυνατό βαθμό και εύρος, όχι όμως ως μία διαδοχή ανεξάρτητων προγραμμάτων, αλλά ως ολοκληρωμένο σύνολο παραγόντων και πρακτικών που σχεδιάζονται για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού διαχειριστικού και διοικητικού πλαισίου.

Επίσης, η πραγματοποίηση της Δ.Ο.Π. προϋποθέτει την εδραίωση **τριών θεμελιωδών αξιωμάτων** (Λογοθέτης, 2005):

1. *Δέσμευση για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία.* Όλο το δυναμικό μιας επιχείρησης, από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους, δεσμεύεται για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών αναζητούν από την πλευρά των επιχειρήσεων διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια ολοκληρωμένη μεταστροφή, από την κλασική διοίκηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η δέσμευση λοιπόν, πρέπει να αποδεικνύεται από πολύ νωρίς με πράξεις. Σημαντική είναι η συμμετοχή της διοίκησης όπου με παραδειγματική συμπεριφορά και ειλικρίνεια θα πείσει το εργατικό δυναμικό για τη νέα πορεία προς την ποιότητα.
2. *Επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών.* Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε εργαζόμενοι και διοίκηση να είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα, όσο και για συγκεκριμένα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Έτσι όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία (γνώση), μπορεί να εντοπίσει το γρηγορότερο δυνατόν μια δυσλειτουργία και να επέμβει άμεσα προλαμβάνοντας ένα πιθανόν μεγαλύτερο πρόβλημα. Επιπλέον, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης, είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Καθίσταται λοιπόν επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση, γνώση, συνεχή έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, προκειμένου η πρόληψη και όχι η θεραπεία να είναι η φιλοσοφία μιας επιχείρησης που μάχεται να είναι πλήρως ανταγωνιστική και αποδοτική.
3. *Συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα:* όλοι σε μια ομάδα για την αλλαγή. Το τρίτο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο τμήμα μιας επιχείρησης, αλλά αφορά όλους που εργάζονται σε αυτή, από τη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους. Η εμπλοκή όλων σε μια κοινή αναζήτηση της ποιότητας διασφαλίζει ότι όλες οι διεργασίες θα λειτουργήσουν σωστά. Η συμμετοχή όλων μπορεί να επιτευχθεί μέσω συνεχούς εκπαίδευσης και ενεργοποίησης του προσωπικού. Η συμμετοχή όλων σε μια κοινή αναζήτηση ολικής ποιότητας, με ομαδικό πνεύμα, θα οδηγήσει αναμφισβήτητα σε αυξημένη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων. Βασική προϋπόθεση είναι η απουσία του φόβου, των εμποδίων επικοινωνίας, του ανταγωνισμού και η προτροπή για απελευθέρωση

της δυναμικότητας του εργατικού δυναμικού προς όφελος του εργαζόμενου και της επιχείρησης ως σύνολο.

## 2.5. Βασικές Δομές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Βασικό στοιχείο της επιτυχίας ενός συστήματος ποιότητας είναι να είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο. Ανοικτό σημαίνει ότι προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές και ολοκληρωμένο σημαίνει ότι υπάρχει δυνατότητα επαρκούς συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης (Τσιότρας, 2002). Τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος που λειτουργούν υποστηρικτικά και παίζουν ρόλο στην επιτυχία του είναι τα εξής (Evans & Lindsay, 2008):

### **Υποδομές (Infrastructures)**

Οι υποδομές αποτελούν όλα σχεδόν τα συστήματα διοίκησης ενός οργανισμού, τα οποία είναι αναγκαία για τη λειτουργία και την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας. Τα κύρια συστήματα αναφέρονται παρακάτω:

- Ηγεσία και Στρατηγικός Σχεδιασμός (Leadership & Strategic Planning)
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)
- Διοίκηση Διαδικασιών (Process Management)
- Διοίκηση Πληροφορίας και Γνώσης (Information & Knowledge Management)
- Διοίκηση Σχέσεων με Πελάτες (Customer Relationship Management)

### **Πρακτικές (Practices)**

Πρακτικές αποτελούν όλες εκείνες οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από τις επιμέρους διοικήσεις ενός οργανισμού, οι οποίες αποτελούν τις βασικές υποδομές της Ολικής Ποιότητας, με στόχο την υψηλή επίδοση. Για παράδειγμα η παρακολούθηση της συνολικής επίδοσης του οργανισμού είναι μια πρακτική της στρατηγικής ηγεσίας και η εκπαίδευση των εργαζομένων απαραίτητη για την Ολική Ποιότητα είναι πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

### **Τεχνικές και Εργαλεία (Techniques & Tools)**

Οι τεχνικές και τα εργαλεία περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία από γραφικές και στατιστικές μεθόδους που αποσκοπούν στο σχεδιασμό των εργασιών, στη συλλογή στοιχείων, στην ανάλυση αποτελεσμάτων, στον έλεγχο των διεργασιών και την επίλυση προβλημάτων.

## 2.6. Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

«Στην παραδοσιακή Διοικητική είναι γνωστή η διατύπωση διαφόρων στόχων όπως: μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους παραγωγής, μηδέν ελαττωματικά κτλ. Με την υιοθέτηση της ολικής ποιότητας ως μοναδικού αντικειμενικού σκοπού, οι παραπάνω στόχοι μπορεί να θεωρηθούν ως συνέπειες του» (Λιαμαρκόπουλος Λογοθέτης, 2003, σελ. 28-29).

Οι βασικοί στόχοι που επιδιώκονται με τη Δ.Ο.Π. είναι οι παρακάτω:

- Ποιότητα. Βασικός στόχος της Δ.Ο.Π. είναι η άριστη ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και η συνεχής βελτίωση τους, ξεκινώντας από το στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος μέχρι τη συνεχή εξυπηρέτηση του πελάτη, προκειμένου τα προϊόντα αυτά να ικανοποιούν ή ακόμη και να ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Ικανοποίηση του πελάτη. Επόμενος στόχος της επιχείρησης είναι σωστή έρευνα που θα δώσει σαφείς απαντήσεις σε διάφορα ερωτήματα, όπως για το ποιες είναι οι ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, ποιες είναι οι προσδοκίες του για το προϊόν ούτως ώστε το προϊόν που θα παράγει να συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Και εδώ πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητο να γίνουν κατανοητές, τόσο οι ανάγκες του εξωτερικού πελάτη, όσο και του εσωτερικού, ώστε η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. να εξασφαλίζει, όχι μόνο τη βελτίωση του προϊόντος, αλλά και βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, εξυπηρέτησης, διανομής. Σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και, ιδιαίτερα, για τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν-εξυπηρέτηση».
- Μηδέν ελαττωματικά. Στόχος της Δ.Ο.Π. είναι η πρόληψη ελαττωματικών με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής από τη μια μεριά και από την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της.
- Αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές. Είτε πρόκειται για αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών είτε για αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.
- Συμμετοχή προσωπικού. Ένας άλλος στόχος της Δ.Ο.Π. είναι η καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

Αναμφίβολα, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κυρίαρχος συντελεστής στο σύστημα παραγωγής, διανομής, εξυπηρέτησης. Έτσι, η διοίκηση, με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και παρότρυνση των εργαζομένων να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους και να αξιοποιήσουν την πείρα τους, αποκτά συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά.

- **Τεχνολογία.** Ένας επιπλέον στόχος της Δ.Ο.Π., είναι η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας. Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, εξασφαλίζουν τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών, με συνέπεια τη γρηγορότερη ικανοποίηση του πελάτη. Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόληση των εργαζομένων.

## 2.7. Παράγοντες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που επηρεάζουν τα επιχειρησιακά αποτελέσματα

Η βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων μέσα από την ποιότητα, προϋποθέτει πως πολλοί παράγοντες είναι αρκετά σημαντικοί για τις επιχειρήσεις. Μια εκτενής αναθεώρηση και μια ταξινόμηση της σχετικής εμπειρικής βιβλιογραφίας αποκάλυψε ότι, γενικά οι 9 παράγοντες που αναλύονται στην συνέχεια ήταν οι πλέον σημαντικοί (Βρανάκη, Γεωργίου, Βρανάκης & Σαρηγιαννίδης, 2012).

**Ηγεσία:** Η ηγεσία, σύμφωνα με το Σαΐτη (2005), αποτελεί μια σημαντική πλευρά της διοίκησης, ωστόσο δεν ταυτίζεται μ' αυτήν. Είναι μέρος αυτής και αποβλέπει κυρίως στην αναγκαιότητα της αλλαγής στον τρόπο συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Κατά τον Πασιαρδή (2004), η ηγεσία είναι υπεράνω της διοίκησης και της διεύθυνσης. Όμως, για να είναι κάποιος καλός ηγέτης, πρέπει να είναι και καλός διοικητικός και καλός διευθυντής. Ορισμένοι μελετητές, θεωρούν ότι η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη, δηλαδή διδάσκεται, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι κάποια άτομα που από τη φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες δρουν σε συνάρτηση με αλληλεπιδρώσες μεταβλητές. Αρκετοί, επίσης,

θεωρούν την ηγεσία ως ένα στοιχείο-κλειδί στην κατανόηση και τη βελτίωση των οργανώσεων, όπως τα σχολεία, διότι υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες διαμορφώνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα των ανωτέρω οργανώσεων (Μιχόπουλος, 2004). Όσον αφορά τους καλύτερους ηγέτες, φαίνεται πως είναι αυτοί που αξιοποιούν αποτελεσματικότερα τους ανθρώπους (Σαΐτης, 2005). Οι περισσότεροι ορισμοί για την έννοια της «ηγεσίας» περιλαμβάνουν μια ποικιλία συμπεριφορών, μερικές από τις οποίες είναι οι εξής (Ψωμάς, 2013):

- ✓ μια οξυδέρκεια – διορατικότητα η οποία παρακινεί την ελπίδα και μια αποστολή που μετασχηματίζει την ελπίδα σε πραγματικότητα,
- ✓ μια επιστασία, βάσει της οποίας καθοδηγούνται και επιβλέπονται όλοι οι πόροι μιας επιχείρησης,
- ✓ ένα θάρρος, μια γενναιότητα που θυσιάζει το προσωπικό συμφέρον για χάρη του συλλογικού και της κοινωνίας γενικότερα,
- ✓ ένα είδος επικοινωνίας που συντονίζει όλες τις προσπάθειες της επιχείρησης,
- ✓ μια κοινή συναίνεση, βάσει της οποίας επιτυγχάνεται ο σκοπός,
- ✓ ένα δικαίωμα που επιτρέπει στους υφισταμένους να κάνουν λάθη και να μαθαίνουν μέσα από αυτά αλλά και μέσω των ίδιων των προϊσταμένων,
- ✓ ένα αίσθημα που ενθαρρύνει την ειλικρίνεια των σχέσεων,
- ✓ μια πεποίθηση που δίνει το σθένος και την επιμονή για αναζήτηση της επιχειρηματικής αριστείας.

**Στρατηγικός προγραμματισμός:** «Στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία η οποία:

1. Επισημαίνει έγκαιρα τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.
2. Εντοπίζει έγκαιρα τις αδυναμίες και τις δυνατότητες (συγκριτικά πλεονεκτήματα) της επιχείρησης.
3. Προσδιορίζει στόχους και αναπτύσσει εναλλακτικές στρατηγικές οι οποίες είναι συνεπείς με τους πόρους της (δυνατότητες και αδυναμίες της).
4. Προχωρεί στην εφαρμογή και έλεγχο της επιλεχθείσης στρατηγικής για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης» (Ψωμάς, 2013).

**Εργαζόμενοι:** Η επίτευξη των στόχων ποιότητας και των γενικότερων στόχων επίδοσης ενός οργανισμού απαιτεί ένα πλήρως δεσμευμένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο άμεσα θα εμπλέκεται και θα συμμετέχει στο σύστημα ποιότητας, ενώ παράλληλα θα θέτει τις βάσεις για συνεχή βελτίωση (Ψωμάς, 2013). Επομένως,

επιβάλλεται ο σχεδιασμός και η διαχείριση κατάλληλων συστημάτων εργασίας, η ανάπτυξη συστημάτων αναγνώρισης των προσπαθειών βελτίωσης και ανταμοιβής των εργαζομένων, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη συστημάτων εκπαίδευσης, η παροχή κινήτρων και η δημιουργία ασφαλούς και υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας.

**Εκπαίδευση:** Οργανισμοί με σαφή δέσμευση προς την Ολική Ποιότητα επενδύουν στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων τους. Οι γκουρού ποιότητας, μεταξύ των οποίων οι Deming, Juran και Crosby, προάγουν την εκπαίδευση, ειδικά σε θέματα ποιότητας. Οι προσεγγίσεις και οι προτάσεις των γκουρού ποιότητας δε βασίζονται σε πολύπλοκες στατιστικές τεχνικές ή νέες τεχνολογίες. Βασίζονται σε φιλοσοφικές θεωρήσεις της ποιότητας και σε απλά εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, τα οποία είναι εύκολα κατανοητά και εφαρμόσιμα (Ψωμάς, 2013).

**Διαχείριση ανθρώπινων πόρων:** Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης και αφορούν αποκλειστικά τους εργαζόμενους. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών και των προτάσεων των εργαζομένων, το σχεδιασμό των συστημάτων εργασίας, την πρόσληψη νέων εργαζομένων, την παροχή συμβουλών, κινήτρων και ανταμοιβών και τη διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων (Ψωμάς, 2013).

**Διαχείριση διαδικασιών:** Ένας άλλος παράγοντας που επιδρά στα επιχειρησιακά αποτελέσματα μέσω της Δ.Ο.Π. είναι η διαχείριση διαδικασιών. Η διαχείριση διαδικασιών σε μια επιχείρηση συνεπάγεται μια προληπτική μέθοδο στη βελτίωση της ποιότητας, όπως ο σχεδιασμός των διαδικασιών που παρέχουν σταθερά προγράμματα παραγωγής και διανομή εργασίας (Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1995, Saraph, Benson & Schroeder, 1989) για να μειώσει την πολυπλοκότητα των διαδικασιών (Flynn et al., 1995) με την οικοδόμηση της ποιότητας του προϊόντος κατά τη διάρκεια του σταδίου παραγωγής (Krause, Handfield & Scannell, 1998). Η μείωση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας αυξάνει την ομοιομορφία παραγωγής, ενώ μειώνει την επανάληψη και τα ελαττωματικά (Forza και Flippini, 1998), επειδή τα ποιοτικά προβλήματα προσδιορίζονται και διορθώνονται αμέσως (Ahire και Dreyfus, 2000). Η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή ενός προϊόντος επηρεάζει άμεσα την ποιότητά του. Η αγορά, για παράδειγμα, ενός μηχανήματος που θα διευκολύνει την παραγωγή και άρα θα βελτιώσει την ποιότητα είναι μια λύση, εφόσον τα χρήματα που θα επενδυθούν στην αγορά θα αποσβεστούν από την καλύτερη παραγωγή, την ευκολότερη και σε καλύτερη τιμή πώληση.



**Πληροφορίες και η ανάλυση των στοιχείων:** Οι πληροφορίες και η ανάλυση των στοιχείων που αφορούν στην ποιότητα, περιλαμβάνουν τις άσκοπες ενέργειες μιας “κακής” ποιότητας, όπως οι δαπάνες επαναληπτικής εργασίας, απορρίμματος και τα διαγράμματα έλεγχου, για να προσδιορίσουν τα προβλήματα ποιότητας και να παρέχουν τις πληροφορίες για τους τομείς της πιθανής βελτίωσης (Choi, 1995, Lockamy, 1998). Τα στοιχεία που αφορούν στην ποιότητα επιδρούν θετικά στη σταθερή απόδοση της επιχείρησης μέσω τριών πρακτικών της Δ.Ο.Π. Συγκεκριμένα, μέσω της ποιοτικής διαχείρισης των προμηθευτών, μέσω του σχεδιασμού νέων προϊόντων/υπηρεσιών και μέσω της διαχείρισης διαδικασιών.

**Συνεχής Βελτίωση:** Σύμφωνα με την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία της Δ.Ο.Π., η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών, αποτελεί τη βασική μεθοδολογία της. Ο προσανατολισμός στην ποιότητα, όπως προαναφέραμε, απαιτεί συνεχή δέσμευση από όλους όσους εμπλέκονται σε αυτήν και αποτελεί τη φιλοσοφία του οργανισμού. Στόχος της Δ.Ο.Π. δεν είναι απλώς να ενθαρρύνει το προσωπικό να συμμετέχει στην επιτυχία της, αλλά να αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας η συνεχής βελτίωση (Τσέκος, 1995).

**Εστίαση πελατών:** Ένα στοιχείο της Δ.Ο.Π. είναι η εστίαση στους πελάτες. Η καθιέρωση και η συντήρηση μιας ανοιχτής σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών διευκολύνει τη διαδικασία σχεδιασμού νέων προϊόντων. Αυτό επιτυγχάνεται διότι υπάρχει άμεση διευκρίνιση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών. Το κλειδί για την παγιοποίηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες είναι η καθιέρωση της συχνής επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών. Οι Wright και Snell (2002), όπως αναφέρουν οι Βρανάκη κ.ά. (2012), υποστηρίζουν πως απλά η εστίαση και η απόκτηση πελατών δεν είναι πάντα ικανοποιητική για την επιχείρηση. Δεδομένου ότι οι πελάτες μπορούν εύκολα να χαθούν σε περίπτωση που έχουν μια κακή εμπειρία από το προϊόν ή ακόμα και αν ένα νέο προϊόν δεν τους προσελκύσει. Οι επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύουν στην εμπιστοσύνη των πελατών για να έχουν βελτιωμένα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

**Διαχείριση προμηθευτών:** Δεδομένου ότι όλες οι επιχειρήσεις (κυρίως οι μεγάλες) έχουν τους προμηθευτές τους από τους οποίους αγοράζουν είτε υλικά είτε προϊόντα, η ποιότητα που εκείνοι τους παρέχουν είναι σε θέση να επηρεάσει τη συνολική ποιότητα των τελικών προϊόντων. Έτσι ο πλήρης προσδιορισμός των προϊόντων που χρειάζεται από τους προμηθευτές της μια εταιρεία αποτελεί κομβικό σημείο αποφυγής παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων και, συνεπώς, αυξάνει την απόδοση της επιχείρησης. Η

διαχείριση της ποιότητας προμηθευτών προϋποθέτει τον τακτικό έλεγχο των προμηθευτών μέσω της δημιουργίας μιας βάσης δεδομένων που καταμετρά αυτή την απόδοση τους, ένα εργαλείο κρίσιμο για τη βελτίωση των υλικών και των πρώτων υλών, των δαπανών που απαιτούνται για την ανάπτυξη, των τιμών της αγοράς και της ανταπόκρισης των προμηθευτών (Krause et al., 1998).

## 2.8. Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ενός δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού μπορεί να οδηγηθεί στην υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. προκειμένου να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητά του, μέσω της επίτευξης ποιότητας. Οι κύριοι λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. είναι (Δερβιτσιώτης, 2005):

- Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της οργάνωσης σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Η αδυναμία άλλων προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση ποιότητας.
- Η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών (π.χ. χάρτες ελέγχου ποιότητας ή Χάρτες Χρηστών στο Δημόσιο Τομέα. Βασική ιδέα για τη δημιουργία Χαρτών ήταν η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες – πολίτες), σε συνδυασμό με την απουσία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης.
- Η αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών.
- Η καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας.

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της, είναι η συλλογική εργασία για την ορθή λειτουργία του οργανισμού και η συνειδητοποίηση εκ μέρους όλων της αλυσίδας που συνδέει κάθε εμπλεκόμενο με το σύνολο των διαδικασιών. Χωρίς τη σωστή εστίαση στη συνολική προσπάθεια δεν είναι δυνατό να επέλθουν σημαντικά, μακροπρόθεσμα οφέλη, γι' αυτό χρειάζεται σωστή καθοδήγηση και δέσμευση από τη μεριά της διοίκησης και το κατάλληλο κλίμα ανταπόκρισης από την πλευρά των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν εξαναγκάζονται να ακολουθούν μηχανικά προαποφασισμένες διαδικασίες, γίνονται περισσότερο δημιουργικοί, συμμετοχικοί και

εξελίσσονται. Σημαντικό είναι οι τελευταίοι να νιώθουν ότι συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη ποιότητας και στην ικανοποίηση τη δική τους και του πελάτη.

## 2.9. Οφέλη και Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Ολική Ποιότητα συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση (competitive advantage) (Evans & Lindsay, 2008). Στο διάγραμμα 2.1. παρουσιάζεται εν συντομία ο τρόπος επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας.



Διάγραμμα 2.1: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα λόγω Ολικής Ποιότητας

Πηγή: (Heizer & Render, 2008)

Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή προκειμένου να επιβιώσουν. Απλά η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας δεν βοηθά στην ανάπτυξη της εταιρείας ούτε την εξασφαλίζει. Η Δ.Ο.Π. συνδυάζει την ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος με τη διατήρηση ή ακόμα και μείωση της τιμής

προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με συνέπεια τη διατήρηση ή και αύξηση των μεριδίων αγοράς (Τσιότρας, 2002).

Επίσης, πέρα από την επίτευξη ανταγωνιστικότητας ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π. είναι η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει εκτός από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον όπου μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής. Η σταθερότητα εργασίας σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα και απόδοση και την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζόμενους-πολίτες υψηλής αποτελεσματικότητας, ικανοποιημένους από τους δουλεία τους και την κοινωνική τους ζωή με συνέπεια την ελαχιστοποίηση της φτώχειας, της δυστυχίας, της απομόνωσης (Τσιότρας, 2002).

Η Δ.Ο.Π. ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών, οπότε οι σχέσεις αυτές αποκτούν πολλαπλασιαστική ισχύ λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης βασισμένες στις αρχές της Δ.Ο.Π. αναγκάζουν τους προμηθευτές της να εναρμονιστούν και να εφαρμόσουν και αυτοί τη Δ.Ο.Π. προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και στον ανταγωνισμό. Το φαινόμενο αυτό έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη τόσο σε κοινωνικό όσο ακόμη και σε εθνικό επίπεδο (Τσιότρας, 1995, 2002).

Συνοψίζοντας, πλήθος μελετών και ερευνών έχει αποδείξει ότι η έμφαση στην Ολική Ποιότητα ενισχύει τη συμμετοχικότητα, βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα, αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και τα μερίδια αγοράς και σαφέστατα οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία. Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός ότι παρόμοιες έρευνες δείχνουν ενίσχυση των συνολικά οικονομικών αποδόσεων του οργανισμού (return on sales and return on assets). (Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 7th, 2008).

## **2.10. Η Ελληνική Πραγματικότητα. Παράδειγμα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εταιρεία ΕΛΑΪΣ**

Πολλές φορές θεωρούμε, πως οι δυνατότητες εφαρμογής συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι θέμα των μεγάλων εταιρειών του εξωτερικού και πως δεν είναι συμβατά τέτοια συστήματα για την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Η αλήθεια είναι πως κάτι τέτοιο δεν ισχύει καθώς υπάρχουν εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο με αυξημένο αίσθημα ευθύνης ως προς την ποιότητα προϊόντος που παρέχουν στον πολίτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας εταιρείας, είναι η εταιρεία ΕΛΑΪΣ.

Πρόκειται για μια εταιρεία που δραστηριοποιείται από το 1920 στον ελληνικό χώρο σε τομείς όπως: α) πάσης φύσεως ελαιουργικές εργασίες, παραγωγή, συσκευασία, μεταπώληση, διανομή τελικών και ενδιάμεσων ελαιουργικών προϊόντων, β) εισαγωγή, εξαγωγή, αντιπροσώπευση και εμπορία πάντως είδους βιομηχανικών και γεωργικών προϊόντων και γ) παροχή υπηρεσιών οικονομίας (λογιστικά), διοίκησης, προώθησης, πώλησης, εφοδιασμού και διακίνησης. Όπως μπορούμε εύκολα να δούμε είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται σε πολλαπλούς τομείς.

Από το 1976, η εταιρεία περνά στα χέρια της πολυεθνικής εταιρείας UNILEVER, γεγονός που δεν επηρεάζει καθόλου τη δράση και φιλοσοφία της, καθώς το κύριο μοτίβο της UNILEVER είναι η διατήρηση του τοπικού χαρακτήρα κάθε εταιρείας που ενσωματώνεται στον όμιλο. Με την αρχή αυτή, η κουλτούρα της ΕΛΑΪΣ παρέμεινε ίδια, όπως ήταν στις αρχές του προηγούμενου αιώνα, πάντα να συμβαδίζει με τον νόμο, να είναι ανταγωνιστική στα πλαίσια της κομψότητας, να διακρίνεται για την κοινωνική της ευαισθησία και να ενδιαφέρεται για το περιβάλλον στην περιφέρεια της. Για τα δύο τελευταία, αξίζει να αναφέρουμε πως βάση επιθυμίας του ιδρυτή της εταιρείας, Αριστοτέλη Μακρή, η εταιρεία συνεχίζει να χορηγεί τον δήμο Πειραιώς, σχολεία της περιοχής και να εφοδιάζει με τρόφιμα περιοχές ή και χώρες που έχουν ανάγκη. Τέλος σε σχέση με το περιβάλλον, συνεργάζεται στενά με την WWF και φροντίζει για τον εκμηδενισμό των ρύπων από τη λειτουργία της.

Όραμα της εταιρείας είναι το να είναι η καλύτερη εταιρεία στην ελληνική αλλά και ευρωπαϊκή αγορά, βελτιώνοντας συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, με στόχο την απόλυτη ικανοποίηση πελατών και προμηθευτών. Για την επίτευξη του οράματος της λειτουργεί προσηλωμένη σε 5 βασικές εταιρικές αξίες:

1. *Πάθος*: Επιδιώκει να είναι καθημερινά καλύτερη από τους ανταγωνιστές της, με στόχο να είναι πάντα ηγέτης στην αγορά που δραστηριοποιείται
2. *Τόλμη*: Θέτει δύσκολους στόχους, εργάζεται στο μέγιστο των δυνατοτήτων της, επιδιώκοντας την συνεχή ποιοτική βελτίωση

3. *Δυναμισμός*: Εστιάζει πάντα στο αποτέλεσμα, θέτοντας προτεραιότητες, με ταχύτητα και απλοποιημένες διαδικασίες
4. *Εμπιστοσύνη* και *Ακεραιότητα*: Εμπιστεύεται τους ανθρώπους ως προς την επίτευξη των αποτελεσμάτων, δίνοντας τους ξεκάθαρες αρμοδιότητες και πεδίο ευθύνης. Προωθεί την ομαδική εργασία και την διάχυση ιδεών, με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα
5. *Σεβασμός*: Χαρακτηρίζει το σύνολο των δραστηριοτήτων απέναντι στον πελάτη–καταναλωτή (ασφάλεια υγιεινής και προσφερόμενης ποιότητας), στον εργαζόμενο (συνεχής αναβάθμιση, βελτίωση και εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και βελτίωση των όρων εργασίας που προσφέρει), στον μέτοχο (με την παροχή ικανοποιητικού μερίσματος κάθε χρόνο, ως απόδοση της επένδυσης και της εμπιστοσύνης που έδειξε στην εταιρεία) και απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

Με βάση αυτά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας της εταιρείας αναπτύσσεται τόσο από πάνω προς τα κάτω, όσο και από κάτω προς τα πάνω και απαρτίζεται από τρεις διαφορετικές ομάδες εργασίας. Η πρώτη ομάδα είναι το Management Team, στο οποίο συμμετέχουν οι προϊστάμενοι όλων των διευθύνσεων και στο οποίο συζητούνται τα προβλήματα, οι πρόοδοι και ανταλλάσσονται απόψεις οι οποίες καταγράφονται. Ακολουθεί το Lead Team που πραγματοποιεί κάθε διεύθυνση μόνη της και στην οποία συμμετέχουν ο προϊστάμενος της διεύθυνσης και τα κυριότερα στελέχη της. Διαβάζονται τα πρακτικά του Management Team, συζητούνται και οι απόψεις καταγράφονται. Η τρίτη ομάδα είναι το Focus Team, στο οποίο συμμετέχουν οι εργαζόμενοι και ένας επιφορτισμένος με θέματα ενδο-επιχειρησιακής επικοινωνίας μάνατζερ. Συζητούνται τα πρακτικά των δύο προηγούμενων ομάδων, που σχολιάζονται και οι απόψεις καταγράφονται. Μετά το πέρας της διαδικασίας αυτής, ακολουθεί η αντίστροφη διαδικασία που τα αποτελέσματα των συζητήσεων φιλτράρονται καθώς ανεβαίνουν από ομάδα σε ομάδα, μέχρι να φτάσουμε στα τελικά συμπεράσματα της που αναλαμβάνει να εξετάσει η διοίκηση της εταιρείας.

Με τον τρόπο αυτό λαμβάνει έμμεσα, όλη η εταιρεία μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διοίκηση επιθυμεί οι υπάλληλοι της να είναι καλά ενημερωμένοι και για τον λόγο αυτό τους πληροφορεί για κάθε εξέλιξη μέσω e-mail πράγμα που συνέβη για παράδειγμα όταν εξαγοράστηκε η Knorr. Η ενημέρωση λοιπόν μπορεί να προέρχεται απευθείας από τον πρόεδρο της εταιρείας, ο οποίος δεν είναι μια απόμακρη φιγούρα, αλλά μια υπαρκτή μορφή, η πόρτα του οποίου είναι πάντα ανοιχτή για τους εργαζόμενους, ώστε να νιώθουν οικία με τη διεύθυνση. Με δική του ευθύνη κάθε χρόνο βραβεύονται πρόσωπα και ομάδες τα οποία πέτυχαν τους στόχους τους και η

βράβευση δεν είναι χρηματική αλλά ποιοτική, με την μορφή της αναγνώρισης από την εταιρεία της προσφοράς.

Τέλος αξίζει να αναφερθούμε στην στρατηγική της εταιρείας, όπως αυτή δημοσιοποιείται προς κάθε ενδιαφερόμενο. Η στρατηγική αυτή αποτελείται από τέσσερα βασικά σημεία:

- i. Η διατήρηση και ενδυνάμωση της ηγετικής θέσης της εταιρείας στις βασικές κατηγορίες των προϊόντων της και η δυναμική της επέκταση σε νέους τομείς τροφίμων που παρουσιάζουν μεγάλο εμπορικό ενδιαφέρον, με εφαρμογή καινοτομιών
- ii. Η αύξηση της κερδοφορίας που μπορεί να προέλθει από τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων
- iii. Η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων της εταιρείας
- iv. Η συστηματική αξιολόγηση της προόδου, σύμφωνα και με την γνώμη των πελατών – καταναλωτών, εργαζομένων, μετόχων και προμηθευτών.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό τόσο η πολιτική όσο και η στρατηγική φιλοσοφία της εταιρείας βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτός είναι και ο λόγος που βλέπουμε συχνή αναφορά σε θέματα ποιότητας σε κάθε δραστηριότητα της εταιρείας. Τα αποτελέσματα αυτής της εταιρικής φιλοσοφίας φαίνονται από τις συχνές διακρίσεις με πρότυπα ποιότητας τόσο του ελληνικού, όσο και του ευρωπαϊκού χώρου. Επιστέγασμα της επιτυχούς αναπτυξιακής στρατηγικής που εφαρμόζει η ΕΛΑΪΣ, συνιστά η βράβευση της σε διεθνές επίπεδο από τον Όμιλο UNILEVER με το «Χρυσό Βραβείο για την Ανάπτυξη» (Golden Growth Award). Πρόκειται για τον κορυφαίο ετήσιο θεσμό της UNILEVER, καθιερωμένο εδώ και 3 χρόνια, ο οποίος επιβραβεύει εταιρίες – μέλη του Ομίλου για την καινοτομία, την επίτευξη της συνεχούς ανάπτυξης καθώς και την εξέλιξη της επιχειρηματικής τους κουλτούρας. Με δεδομένη την ηγετική θέση της UNILEVER, η διάκριση της ΕΛΑΪΣ έναντι όλων των υπολοίπων εταιριών - μελών του Ομίλου πιστοποιεί την πρωτοπορία της σε διεθνές επίπεδο.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Ahire, S. L. & Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. **Journal of Operations Management**, 18(5): 549-575

**American Society for Quality**. (2018, 11 6). ASQ: The global voice of quality. Ανάκτηση 11 6, 2018, από ASQ: <http://asq.org/>

Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. **The Journal of Marketing**, 53-66

Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. & Ranney, G. (1994). **Beyond TQM: Toward the Emerging Paradigm**. New York: McGraw-Hill.

Cheong Cheng, Y. & Ming Tam, W. (1997). Multi-models of quality in education. **Quality assurance in Education**, 5(1): 22-31

Choi, T. Y. (1995). Conceptualizing continuous improvement: Implications for organizational change. **Omega**, 23(6): 607-624

Evans, J. & Lindsay, W. (2008). **The Management and Control of Quality**. USA: Thomson South-Western.

Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. **Decision Sciences**, 26(5): 659-691

Forza, C. & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. **International journal of production economics**, 55(1): 1-20

Furr, D., & Petrick, J. (1995). Total quality in managing human resources. **CRC Press**

Garbutt, S. (1996). The transfer of TQM from industry to education. **Education+ Training**, 38(7), 16-22

Garvin, D. A. (1988). Managing quality: The strategic and competitive edge. **Free Press, Harvard Business School**

Garvin, D.A. (1984). What does 'product quality' really mean? **Sloan Management Review**, 26 (1): 25-43

Heizer, J. & Render, B. (2008). Managing Quality. Στο J. Heizer, & B. Render, **Operations Management**, 9th (σσ. 152-153). USA: Pearson Education

Hellsten, U. & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. **The TQM magazine**, 12(4), 238-244



Hodgkinson, M. & Kelly, M. (2007). Quality management and enhancement processes in UK business schools: a review. *Quality Assurance in Education*,15(1), 77-91

ISO 8402:1994. Quality management and quality assurance – Vocabulary. *International Standardisation Organisation*, 1994. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail.htm?csnumber=20115](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=20115)

ISO 9000:2000. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. *International Standardisation Organisation*, 2000. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=29280](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=29280)

ISO 9000:2005. Quality management systems – Fundamentals and Guidelines. *International Standardisation Organisation*, 2005. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=42180](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42180)

Kanji, G. K. (1990). Total quality management: the second industrial revolution. *Total quality management*, 1(1): 3-12

Krause, D. R., Handfield, R. B. & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17(1): 39-58

Lockamy III, A. (1998). Quality-focused performance measurement systems: a normative model. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(8): 740-766

Petersen P.B. and Hopkins J. (1999). Total Quality Management and the Deming Approach to Quality Management. *Journal of management History*, Volume 5, Number 8, MCB University Press, pp. 468-488

Pfau, L.D. (1989). Total Quality Management Gives Companies a Way to Enhance Position in Global Marketplace. *Industrial Engineering*, Volume 21, Number 4, pp. 17-21.

Porter, L. & Tanner, S. (Eds.). (2012). *Assessing business excellence*. Routledge

Sahney, S., Banwet, D. K. & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM magazine*, 16(2), 145-159

Saraph, J. V., Benson, P. G. & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality. *Decision sciences*, 20(4): 810-829

Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. *Academy of management review*, 19(3): 446-471

Witcher, B., & Wilkinson,A. (1993). Hollistic TQM must take account of politic process. *Total Quality Management*, 4(1), 47-56

Wright, P.M. & Snell, S.A. (2002). Research update. *Human Resource Planning*, 25(2), pp. 45-54

Zairi, M. (1994). TQM: What Is Wrong with the Terminology?. *TQM Magazine*, Volume 6, Number 4, pp. 6-8.

Ασβεστόπουλος, Ε. (2014). *Διερεύνηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Διπλωματική Εργασία)*. Ε.Α.Π., Πάτρα.

Βρανάκη, Μ., Γεωργίου, Χ., Βρανάκης, Σ. & Σαρηγιαννίδης, Λ. (2012). Total Quality Management implementation in Greek businesses: Comparative assessment 2009-2011. *Παρουσιάσεις – ΕΣΔΟ*, σ. 57-72

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (2η εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Ορισμοί Ποιότητας. Στο Κ. Δερβιτσιώτης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (σσ. 37-38). Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (1993). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα

Λελίδης, Α. Κάρκας Α. & Γιαννικόπουλος Κ. (χ.χ.). *TQM: Μέθοδος επιχειρησιακής & τεχνολογικής διοίκησης (Εργασία)*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/DI262/ergasies2004-2005/TQMLGK.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 5/05/2018).

Λιαμαρκόπουλος Λογοθέτης, Μ. (2003). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, έκδοση 1η, εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα

Λογοθέτης, Ν. (2005). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. TQM HELLAS A.E. Αθήνα: INTERBOOKS.

Μιχόπουλος, Αν. (2004). Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτουργήμα καινοτομικής δράσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία. *Διοικητική Ενημέρωση*, τχ. 29, σσ.76-85

Μπλάνας, Γ. (2006). *Δικτύωσης ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Εκδ. Πατάκη.

Νικητάκης, Μ. & Σίτας, Α. (1999). Η "ποιότητα" ως αναγκαιότητα στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες στην Ελλάδα στο τέλος του 20ου αιώνα.

Πασιαρδής, Π. (2004). *«Εκπαιδευτική Ηγεσία»*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχιμο.

Σαϊτίης, Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Στεφανάτος, Στ. (2000). *Ολική Ποιότητα*. Τόμος Β', σ.σ 12, 15, 101, 102. Πάτρα: Ε. Α. Π.

Τσακλαγκάνος, Α. (1995). **Θέματα Οικονομικής των επιχειρήσεων**. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Κυριακίδη Α.Ε.

Τσέκος, Θ. (1995). **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες**. ΙΝ.ΕΠ., Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης

Τσιότρας, Γ. (1995). **Βελτίωση Ποιότητας**. Αθήνα: εκδ. Ευγ. Μπένου

Τσιότρας, Γ. (2002). **Βελτίωση Ποιότητας**. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένος

Ψωμάς, Ε. (2013). Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. **Πανεπιστημιακές σημειώσεις του Πανεπιστήμιου Πατρών**, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων, Αγρίνιο, 2013, σελ. 49-51, 52-60, 67-69

## 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

---

#### 3.1. Ορισμός και Χαρακτηριστικά του CRM

Εδώ και μερικά χρόνια υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management – CRM). Παρά το ότι κατά καιρούς έχουν υπάρξει διάφοροι ορισμοί, δεν έχει υπάρξει ακόμη πλήρης συμφωνία αναφορικά με το πώς ορίζεται ακριβώς το CRM και το πώς θα πρέπει να αναπτυχθεί η στρατηγική CRM.

Μία βασική παρανόηση που γίνεται για το CRM είναι ότι ο όρος αφορά σε μια νέα ομάδα εφαρμογών και συστημάτων που η εταιρεία εγκαθιστά με στόχο τη βελτίωση των πωλήσεων της και συνεπώς και των κερδών της. Ο όρος Customer Relationship Management (ή Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες) συνήθως αναφέρεται σε μία επιχειρησιακή στρατηγική προσέγγιση, επίκεντρο της οποίας είναι ο πελάτης, η οποία έχει ως σκοπό τη δημιουργία αυξημένης αξίας μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων σχέσεων με σημαντικούς πελάτες και τμήματα πελατών. Ωστόσο, *«Το CRM εκτείνεται πέρα από μια εστίαση στον πελάτη. Το CRM όχι μόνο χτίζει σχέσεις και χρησιμοποιεί συστήματα για τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων, αλλά επίσης περιλαμβάνει την ενσωμάτωση όλων αυτών των δραστηριοτήτων σε ολόκληρη την επιχείρηση, αλλά και σε ολόκληρο το δίκτυο των επιχειρήσεων που συνεργάζονται για να δημιουργήσουν αξία για τον πελάτη, δημιουργώντας παράλληλα μετοχική αξία για την επιχείρηση»* (Boulding, Staelin, Ehret & Johnston, 2005). Αυτό απαιτεί διαλειτουργική ενοποίηση διαδικασιών, ανθρώπων, λειτουργιών και δυνατοτήτων μάρκετινγκ, κάτι που επιτρέπεται μέσω της πληροφόρησης και των τεχνολογικών εφαρμογών (Payne & Pennie, 2005, Injazz & Karen, 2003, Grönroos, 1994, Κοσμάτος, 2004). Προκειμένου μια εταιρεία να είναι ανταγωνιστική οφείλει να μετατοπίσει τη στρατηγική μάρκετινγκ από το να διαχειρίζεται το προϊόν κερδοφορίας (product profitability) στο να διαχειρίζεται το αποκαλούμενο Customer profitability (κερδοφορία πελατών).

Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για τον όρο CRM είναι πολλοί. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο ότι η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να προσφέρει διαφορετικά σε κάθε επιχείρηση. Παραθέτουμε ορισμένους από αυτούς με χρονολογική σειρά, για να παρατηρηθεί η εξέλιξή τους στο χρόνο:

Κατά τον Gordon (1988), το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες και ακολούθως απόκτησης πλεονεκτημάτων από αυτή τη συνεχή και μακροχρόνια αξία και από τις δύο πλευρές: του πελάτη και της επιχείρησης. Το CRM εμπλέκει την κατανόηση, την εστίαση και διαχείριση μιας συνεχούς συνεργασίας μεταξύ των προμηθευτών και συγκεκριμένων πελατών για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της μέσω της αλληλεξάρτησης και της ευθυγράμμισης- προσαρμογής της επιχείρησης.

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων CRM σύμφωνα με τον Anton (1996) είναι μια περιεκτική στρατηγική μάρκετινγκ η οποία ενοποιεί σε μια επιχείρηση τις έννοιες τεχνολογία, διαδικασίες και όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που στρέφονται γύρω από τον πελάτη. Εδώ το CRM ορίζεται κυρίως σε όρους απόκτησης και διατήρησης του πελάτη και της προκύπτουσας κερδοφορίας.

Ο Glazer (1997) υποστηρίζει ότι το CRM προσπαθεί να παρέχει μια γέφυρα ανάμεσα στην πληροφοριακή τεχνολογία και τις στρατηγικές μάρκετινγκ ώστε να χτιστούν μακροχρόνιες και κερδοφόρες σχέσεις. Σύμφωνα με τον Harker (1999) το CRM αποτελεί την ενασχόληση μιας επιχείρησης με τη δημιουργία, την ανάπτυξη, και τη διατήρηση αφοσιωμένων διαδραστικών και επικερδών συναλλαγών με επιλεγμένους πελάτες. Αντίστοιχα, ο Hobby (1999) θεωρεί το CRM ως μια διοικητική προσέγγιση που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν, να προσελκύουν και να διατηρούν κερδοφόρους πελάτες διοικώντας τις σχέσεις με αυτούς.

Ο Swift (2000) και ο Stauss (2000) τονίζουν ότι το CRM είναι μια επιχειρησιακή προσέγγιση κατανόησης και επίδρασης της συμπεριφοράς του πελάτη μέσω ουσιώδους επικοινωνίας με σκοπό την βελτίωση του βαθμού απόκτησης και διατήρησης πελατών αλλά και τη κερδοφορία και πιστότητα του πελάτη.

CRM είναι μια ολοκληρωμένη πώληση, το μάρκετινγκ, και η στρατηγική υπηρεσιών που εξαρτάται από τις συντονισμένες ενέργειες μίας επιχείρησης για την προσέλκυση και τη διατήρηση πελατών (Kalakota & Robinson, 2001).

Ο Tiwana (2001) αναφέρει ότι «CRM είναι ένας συνδυασμός από επιχειρηματικές διαδικασίες και τεχνολογία, ο οποίος αποσκοπεί στο να κατανοήσει τους πελάτες μιας εταιρείας από πολλαπλές οπτικές γωνίες ώστε να διαφοροποιηθούν ανταγωνιστικά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης». Το CRM εστιάζει κυρίως στην ανάγκη των εταιρειών να αναπτύξουν και να ολοκληρώσουν την προμηθευτική αλυσίδα (supply chain) προκειμένου να προσφέρουν αξία στους πελάτες τους, σε κάθε σημείο επαφής, είτε αυξάνοντας τα παρεχόμενα οφέλη είτε μειώνοντας το κόστος.

Σύμφωνα με τους Parvatiyar και Sheth (2001) CRM είναι «μία συνολική στρατηγική και διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και συνεργασίας με επιλεκτικούς πελάτες για τη δημιουργία ανώτερης στρατηγικής για την εταιρεία και τον πελάτη. Εμπεριέχει το σύνολο του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και τις λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού του οργανισμού για να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην παράδοση αξίας για τον πελάτη».

Ο Bose (2002) ορίζει το CRM ως «μία ενοποίηση τεχνολογιών και επιχειρηματικών διαδικασιών που υιοθετούνται για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη κατά τη διάρκεια κάθε αλληλεπίδρασης. Αν και τα πιθανά οφέλη είναι ελκυστικά, η υλοποίηση του CRM πρέπει να διοικηθεί προσεκτικά για την επίτευξη αποτελεσμάτων».

Το CRM ορίζεται ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης για την επίτευξη μιας βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ των επενδύσεων της επιχείρησης και της ικανοποίησης του πελάτη για την παραγωγή μέγιστου κέρδους. Περιλαμβάνει (Gebert, Geib, Kolbe & Riempp, 2002):

- Απόκτηση και συνεχής ενημέρωση της γνώσης σχετικά με τις ανάγκες, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των πελατών καθ' όλη τη διάρκεια ζωής της μεταξύ τους σχέσης.
- Εφαρμογή της γνώσης των πελατών για συνεχή βελτίωση της απόδοσης.
- Ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
- Εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων για την απόκτηση, την υποστήριξη και τη διανομή της γνώσης για τον πελάτη, καθώς και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του CRM.
- Ευελιξία των διαδικασιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη και να μεγιστοποιείται το κέρδος.

Για τους Kim, Kim, Im & Shin (2003) το CRM μπορεί να οριστεί ως οι προσπάθειες του μάνατζμεντ για τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες, συνδυάζοντας τις επιχειρησιακές διαδικασίες και τεχνολογίες που προσπαθούν να κατανοήσουν τους πελάτες της εταιρείας.

CRM είναι μια στρατηγικής σημασίας διαδικασία διαχείρισης σχέσεων, που συνδυάζει τις καλύτερες επαγγελματικές πρακτικές, τους διαθέσιμους πόρους, την επιχειρησιακή γνώση και το κατάλληλο λογισμικό, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών και να αυξήσει την πιστότητά τους (Smith, 2006). Ο Chang (2007) όρισε το CRM ως «το συνδυασμό των προσπαθειών μάρκετινγκ, των επιχειρηματικών διαδικασιών και της τεχνολογίας που επιτρέπει στην επιχείρηση να κατανοήσει τους πελάτες της από πολλαπλές οπτικές γωνίες».

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι το CRM σίγουρα δεν είναι απλά μια τεχνολογική εφαρμογή την οποία αρκεί να υλοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και τη αποδοτικότητά τους. Όμως, αντίθετα με ότι εφαρμόζεται σε πολλές επιχειρήσεις, η έννοια του CRM είναι συνυφασμένη με τη στρατηγική, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων. Αποτελεί μια ευρύτερη φιλοσοφία, πελατοκεντρική που εστιάζει στις διαφορετικές ανάγκες του κάθε πελάτη, μέσα από την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Έτσι ο πελάτης βρίσκεται στο κέντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας με στόχο την εξυπηρέτησή τους, την πιστότητά τους και την κράτησή τους. Η τεχνολογία, δηλαδή το συγκεκριμένο λογισμικό, αποτελεί εργαλείο για την υποστήριξη μιας στρατηγικής CRM, καθότι με τη συμβολή της δημιουργούνται βάσεις δεδομένων για κάθε πελάτη, με συλλογή πληροφοριών από τον ίδιο τον πελάτη ή από την επαφή που έχει με την επιχείρηση ή μέσω Διαδικτύου, επιτρέποντας στην επιχείρηση να έχει πλήρη εικόνα της σχέσης που έχει με τον κάθε πελάτη.

Το CRM πρέπει να διαθέτει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά. Όπως και στον ορισμό, πολλές απόψεις έχουν διατυπωθεί και σε αυτό το θέμα.

Το CRM συμπληρώνει την ιδέα του relationship marketing. Συγκεκριμένα χαρακτηρίζεται ως μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη διαχείριση σχέσεων, ενώ σύμφωνα με τους Kutner και Cripps (1997) το CRM βασίζεται σε τέσσερις θεμελιώδεις αρχές:

- Μια επιχείρηση πρέπει να διαχειρίζεται τους πελάτες της ως σημαντικά περιουσιακά στοιχεία

- Τα κέρδη που αποφέρουν οι πελάτες ποικίλουν, δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου επιθυμητοί
- Οι πελάτες διαφέρουν ως προς τις ανάγκες, τις προτιμήσεις, την αγοραστική συμπεριφορά και την ευαισθησία τους στις τιμές
- Με την κατανόηση της κερδοφορίας των πελατών και των παραγόντων που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά, μπορούν οι εταιρείες να εξατομικεύσουν τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους για να μεγιστοποιήσουν τη συνολική αξία του χαρτοφυλακίου των πελατών τους.
- Επομένως, το CRM αφορά τον εντοπισμό των καλύτερων πελατών μιας επιχείρησης, τη μεγιστοποίηση της αξίας τους και τελικά τη διατήρησή τους. Το CRM περιλαμβάνει την ανάπτυξη διαδικασιών και τη χρήση της υπάρχουσας πληροφόρησης για τους πελάτες προς όφελος της επιχείρησης. Σημαντικά στοιχεία για την επίτευξη των παραπάνω είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και ο ρόλος της τεχνολογίας στην ενίσχυση των επαφών με τους πελάτες και την κατανόηση τους.

Ο Winer (2001) θεωρεί πως τα βασικά στοιχεία του CRM είναι:

- Μια βάση δεδομένων της πελατειακής δραστηριότητας,
- Η ανάλυση της βάσης δεδομένων για την υποστήριξη κριτηρίων επιλογής στοχευμένων πελατών,
- Τα εργαλεία για τη στόχευση των επιλεγμένων πελατών,
- Οι μηχανισμοί για την οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες που στοχεύουμε,
- Οι μηχανισμοί για τη διασφάλιση της ιδιωτικής ζωής των πελατών, καθώς και
- Οι μετρήσεις για το ζύγισμα της επιτυχίας του προγράμματος CRM.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του CRM, σύμφωνα με τους Ryals & Knox (2001) είναι:

- Μια προοπτική σχέσης με τον πελάτη, με στόχο την μακροπρόθεσμη διατήρηση επιλεγμένων πελατών
- Συγκέντρωση και ενσωμάτωση πληροφοριών για τους πελάτες
- Η χρήση ειδικού λογισμικού για την ανάλυση αυτών των πληροφοριών (συντά σε πραγματικό χρόνο)
- Τμηματοποίηση με βάση την αναμενόμενη αξία διάρκειας ζωής του πελάτη
- Κατάτμηση των αγορών, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών
- Δημιουργία αξίας για τους πελάτες μέσω της διαχείρισης της διαδικασίας (process management)



- Παράδοση αξίας στους πελάτες μέσω υπηρεσιών που είναι προσαρμοσμένες στα τμήματα των πελατών, η οποία θα διευκολύνεται από λεπτομερές και ολοκληρωμένο προφίλ του πελάτη
- Η μετατόπιση της έμφασης από τη διαχείριση των χαρτοφυλακίων προϊόντων στη διαχείριση των χαρτοφυλακίων πελατών, απαιτώντας αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και μερικές φορές στην οργανωτική δομή

Πρέπει να αναφερθεί ότι πριν από την έλευση του Internet το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα η οποία λόγω τους κόστους και της πολυπλοκότητας της μπορούσε να αναληφθεί μόνο από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις. Σήμερα, όμως, οι ίδιες δυνατότητες παρέχονται σε όλες τις διαδικτυακές εταιρείες και τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι πλέον προσιτά σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους.

Οι Reinartz & Chugh (2002) αναφέρουν πως το CRM έχει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά:

- Τη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης
- Τον καθορισμό του πρωταρχικού σκοπού του CRM
- Τη δημιουργία οργανωτικής δομής για την υποστήριξη του CRM
- Τη δημιουργία επιχειρησιακών διαδικασιών με επίκεντρο τον πελάτη
- Την ύπαρξη γνώσης που σχετίζεται με τον πελάτη
- Τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους
- Την κατάλληλη τεχνολογία
- Τη δυνατότητα διαχείρισης αλλαγών
- Ανατροφοδότηση δεδομένων και τη συνέχιση της CRM στρατηγικής

Για τους Xu, Yen, Lin & Chou (2002) τα χαρακτηριστικά του CRM είναι τα εξής:

- Η αυτοματοποίηση του δικτύου πωλήσεων μέσα από καταγραφή των στοιχείων των πελατών σε χωριστά επίπεδα στα αρχεία της επιχείρησης αλλά και μέσω της τεχνολογίας προσφέρουν μέγιστη ικανοποίηση πελατών στον λιγότερο χρόνο.
- Η υποστήριξη και η βοήθεια των πελατών για να επιλύει τα προβλήματα τους όσο το δυνατόν πιο γρήγορα.
- Ο τομέας υπηρεσιών που προσφέρει γρήγορη επικοινωνία με τον πελάτη για να αντεπεξέλθει η επιχείρηση στις προσδοκίες του. Σε κάθε περίπτωση προβλήματος μέσα αλλά και έξω από την επιχείρηση προσφέρεται η μέγιστη γνώση για την επίλυση του.

- Τελευταίο χαρακτηριστικό είναι η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ που προσφέρει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τις συνήθειες των καταναλωτών και βελτιστοποιεί τις σχέσεις τους με την επιχείρηση.

Δηλαδή συνοπτικά το πρόγραμμα CRM συμπληρώνει την τεχνολογία που ήδη υπάρχει μέσα στην επιχείρηση μεταφέροντας την εστίαση από το προϊόν στον πελάτη, κάτι που μόνη της η τεχνολογία δεν μπορεί να κάνει. Διαφοροποιεί τις επιχειρησιακές διαδικασίες στην επιχείρηση προσφέροντας μεγάλη αυτοματοποίηση των συστημάτων. Παράλληλα ενοποιεί όλες τις διαδικασίες που ήδη υπάρχουν και συνήθως ενώνεται αποτελεσματικά με το ERP (Enterprise Resource Planning) η και το Supply Chain Management που μπορεί να χρησιμοποιούσε ήδη η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση που θέλει να υιοθετήσει ένα τέτοιο σύστημα πρέπει πρώτα να προβεί στην έρευνα της σχέσης της με τους πελάτες και μετά να προχωρήσει.

Οι Sin, Tse, & Yim (2005) και οι Yim, Anderson & Swaminathan (2005) θεωρούν ότι «*το CRM είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή που αποτελείται από τέσσερις βασικές συνιστώσες συμπεριφοράς: επίκεντρο να είναι οι πελάτες (key customer focus), CRM οργάνωση (CRM organization), διαχείριση της γνώσης (knowledge management), και τεχνολογία CRM (technology-based CRM)*». Αυτές οι συνιστώσες οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction), έπειτα στη διατήρησή του (customer retention) και τελικά στην αύξηση των πωλήσεων (sales growth). Το CRM μπορεί να λειτουργήσει επιτυχημένα και κερδοφόρα για μια επιχείρηση και σε συνδυασμό με ανάλυση της αξίας του πελάτη μπορούν πραγματικά να κάνουν την διαφορά.

Οι Kumar & Reinartz (2006) αναφέρουν ότι το CRM απαιτεί τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Προσανατολισμό προς τη διαχείριση πελατών,
- Ολοκλήρωση και εναρμόνιση των οργανωτικών διαδικασιών,
- Δέσμευση πληροφοριών και εναρμόνιση της τεχνολογίας, και
- Εφαρμογή της στρατηγικής CRM.

Το CRM είναι η πρακτική της ανάλυσης και χρησιμοποίησης δεδομένων από βάσεις δεδομένων της επιχείρησης και της αξιοποίησης της τεχνολογίας των επικοινωνιών, με σκοπό να αναπτυχθούν επιχειρησιακές πρακτικές τέτοιες ώστε να μεγιστοποιείται η αξία διάρκειας ζωής κάθε πελάτη ξεχωριστά για την επιχείρηση (Kumar & Reinartz, 2006).

### 3.2. CRM: Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

Η ανάγκη των επιχειρήσεων να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους ώστε να μπορέσουν να τους εξυπηρετήσουν και να τους καταλάβουν καλύτερα, δεν είναι κάτι καινούριο.

Το 1850, οι επιχειρήσεις προσανατολίζονταν στην παραγωγή (product orientation), καθώς μπορούσαν να πουλήσουν σχεδόν ό, τι παρήγαγαν. Όμως, στις αρχές του 1900, όταν ο ανταγωνισμός άρχισε να αυξάνει ολοένα και περισσότερο και ο πελάτης να αποκτά μεγαλύτερη δύναμη, οι επιχειρήσεις άρχισαν να προσανατολίζονται στις πωλήσεις. Το 1950, οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους, παρά να προσπαθούν να τους πείσουν να αγοράσουν. Έτσι, η αγορά περνά στο προσανατολισμό στο marketing (marketing orientation), που σαν στόχο έχει να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του πελάτη.

Η μαζική παραγωγή (mass production) και το μαζικό marketing (mass marketing), που είχαν κάνει την εμφάνισή τους στα χρόνια της Βιομηχανικής Επανάστασης, παρουσιάζουν νέες ιδέες, στις οποίες οι αναπτυσσόμενες σχέσεις με τους πελάτες είναι το βασικότερο επιχειρηματικό θέμα. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εργαλεία και τεχνικές, όπως data warehousing και data mining, βασιζόμενες πάντα στις αρχές του «marketing των σχέσεων».

Οι παλιές προσεγγίσεις, που εστίαζαν στο προϊόν, στις οποίες το μοντέλο ήταν «χτίσιμο-πώληση», αντικαθίσταται από προσεγγίσεις εστίασης στον πελάτη, έχοντας σαν μοντέλο το «πώληση-σχεδιασμός-ανασχεδιασμός». Το μαζικό marketing δίνει τη θέση του στο εξατομικευμένο (one-to-one marketing). Δεδομένου ότι το κόστος απόκτησης νέων πελατών είναι πολύ μεγάλο, η εστίαση του marketing μετατοπίζεται από την απόκτηση νέων πελατών και την έννοια του εύρους της πελατειακής βάσης, στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την έννοια του βάθους των αναγκών αυτών.

Ήδη από το 1970 με τα Material Requirement Planning συστήματα είχε γίνει η αρχή, αλλά τα συστήματα αυτά είχαν ενσωματωμένες πολύ λίγες λειτουργίες. Καθώς περνούσαν τα χρόνια, προστέθηκαν και κάποιες επιπλέον που αφορούσαν κλάδους όπως τα χρηματοοικονομικά και τους ανθρώπινους πόρους. Τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν Manufacturing Resource Planning. Αυτή η πρόοδος συνεχίστηκε και στη

δεκαετία του '90 και εν τέλει τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν Enterprise Resource Planning. Τα συστήματα αυτά όμως έδιναν περισσότερη έμφαση στις εσωτερικές διεργασίες της εταιρείας. Η τεχνολογική εξέλιξη όμως σε συνδυασμό με τη μεγαλύτερη εξοικείωση του καταναλωτικού κοινού με αυτή, δημιούργησε την ανάγκη για μια πιο πελατοκεντρική προσέγγιση.

Το 1988, ο Harvey Mackay εξέδωσε το βιβλίο "Swim with the sharks without being eaten alive". Ο σκοπός του βιβλίου ήταν να δώσει στους αναγνώστες του πρακτικές συμβουλές για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν νέες διαστάσεις στις υπηρεσίες τους προς τους πελάτες, δίνοντας τους τη δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκριμένα, ο Mackay δήλωσε *«Θέλουμε να ξέρουμε, βασιζόμενοι στην παρατηρητικότητα και σε συζητήσεις ρουτίνας, τι αρέσει στους πελάτες μας, με τι θα αισθανόταν περήφανοι κ.ά. Όταν μαθαίνουμε για αυτούς κάποια από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, πάντα βρίσκουμε μια βάση ώστε να έρθουμε σε επαφή μαζί τους και να τους μιλήσουμε»*. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει βέβαια πάντοτε ο κίνδυνος η γνώση αυτή να παραμείνει σε μεμονωμένους ανθρώπους και να μην διαμοιραστεί μέσα στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, ο Mackay επέμενε ότι οι πληροφορίες θα έπρεπε να γράφονται, να καταχωρούνται και να διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση.

Κάπως έτσι δημιουργήθηκαν τα πρώτα CRM συστήματα. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η επιχείρηση να βρει έναν τρόπο να μοιραστεί την γνώση έτσι ώστε ο καθένας μέσα στην επιχείρηση να βρει έναν τρόπο να προσφέρει εξαιρετικές υπηρεσίες στον κάθε πελάτη. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί είτε δημιουργώντας απλά ένα Spreadsheet, είτε χρησιμοποιώντας πιο πολύπλοκα προγράμματα.

Η δημιουργία της διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (CRM) οφείλεται στην μετατόπιση της στρατηγικής των επιχειρήσεων από το «συναλλακτικό» μάρκετινγκ (της απλής συναλλαγής πελατών-επιχείρησης) στο πελατοκεντρικό. Η αλλαγή αυτή δημιούργησε την ανάγκη συλλογής, αποθήκευσης και ανάλυσης των σχετικά με τους πελάτες πληροφοριών. Η κάλυψη της ανάγκης αυτής λοιπόν οδήγησε στο CRM στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1990.

Η ιστορική εξέλιξη του CRM περιλαμβάνει τρεις γενιές μέχρι να αποκρυσταλλωθεί στην σημερινή του μορφή (Kumar, Reinartz & Thomas, 2004):

- ❖ Η πρώτη γενιά, γνωστή σαν «Λειτουργική Προσέγγιση» (1990–1996). Αφορούσε στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων, όπως για παράδειγμα, την τοποθέτηση παραγγελιών, το τηλεμάρκετινγκ, καθώς και την υποστήριξη της

εξυπηρέτησης πελατών, όπως για παράδειγμα τα τηλεφωνικά κέντρα. Και τα δύο «προϊόντα» της πρώτης γενιάς λειτουργούσαν αυτόνομα και ανεξάρτητα το ένα από το άλλο.

- ❖ Η δεύτερη γενιά, γνωστή και σαν «Front-end Λειτουργίες» (1996–2002), είχε σαν στόχο να δημιουργήσει μια κοινή οπτική όλων των συναλλαγών των πελατών ανεξαρτήτως του λόγου και του μέσου της επικοινωνίας. Η «γέννηση» του Διαδικτύου δημιούργησε υψηλές προσδοκίες αλλά είχε γίνει προφανές ότι οι προσδοκίες αυτές θα πραγματοποιούνταν μόνο εφόσον η όλη διαδικασία του CRM αποτελούσε βασική στρατηγική επιλογή.
- ❖ Κατά την τρίτη γενιά, γνωστή και σαν «Στρατηγική Προσέγγιση» (2002–σήμερα), οι εταιρείες συνειδητοποίησαν ότι το CRM πρέπει να αποτελεί κύρια στρατηγική επιλογή. Έγινε αντιληπτή η διαφορά μεταξύ της προσδοκώμενης και της αντιλαμβανόμενης αξίας των πελατών. Οι εταιρείες εστίασαν στη σύνδεση των συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών της «πρώτη γραμμής» (front-end) και των «πίσω» τμημάτων (back-end). Η ανάπτυξη του Διαδικτύου βοήθησε στην ενδυνάμωση του CRM. Οι εταιρείες αντιλήφθηκαν ότι σκοπός του CRM ήταν η δημιουργία εσόδων και όχι μόνο ο έλεγχος κόστους.

Καθώς, λοιπόν, τα συστήματα αυτά κατά βάση αναφέρονται στους πελάτες των εκάστοτε επιχειρήσεων κύριοι στόχοι τους είναι ο εντοπισμός των σημαντικότερων πελατών, η αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες, ο περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση και η δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού. Έτσι σε γενικές γραμμές παρατηρούμε πως η εξυπηρέτηση των εξατομικευμένων αναγκών των πελατών, η οποία επιτυγχάνεται μέσω μιας συγκεκριμένης και συστηματοποιημένης μεθοδολογίας και προσέγγισης του θέματος, αποτελεί τον κύριο σκοπό της εφαρμογής αυτής. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος και αυτό ακριβώς είναι που εκμεταλλεύεται και το CRM.

Η έμφαση στο CRM τα τελευταία χρόνια δε σημαίνει ότι αυτό δεν προϋπήρχε. Η καινοτομία ανήκει στην επιχείρηση DELL, η οποία χρησιμοποιώντας το CRM εισήγαγε μια πρωτόγνωρη μέθοδο προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών της, με αποτέλεσμα σήμερα να διαθέτει χιλιάδες ιστοσελίδες, που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες κάθε πελάτη της.

### 3.3. Η Ανάγκη για χρήση CRM

Η χρήση του Διαδικτύου έχει αναμφίβολα συμβάλλει στην αλλαγή της εστίασης στο μάρκετινγκ. Καθώς οι on-line πληροφορίες γίνονται πιο προσιτές και άφθονες, οι καταναλωτές γίνονται πιο ενημερωμένοι και εξελιγμένοι. Έχουν επίγνωση όλων αυτών που προσφέρονται, και απαιτούν το καλύτερο. Για να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση, οι επιχειρήσεις πρέπει να διακρίνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους κατά τρόπο ώστε να αποφύγουν το ανεπιθύμητο αποτέλεσμα του να γίνουν μόνο εμπορεύματα (Rygielski, Wang & David, 2002).

Μια άλλη δύναμη που οδήγησε στην υιοθέτηση του CRM είναι η συνολική κίνηση της ποιότητας. Όταν οι εταιρείες υιοθέτησαν τη φιλοσοφία του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους, κατέστη αναγκαία η συμμετοχή των προμηθευτών και των πελατών στην εφαρμογή του προγράμματος σε όλα τα επίπεδα του συστήματος αξίας (value system). Αυτό δημιούργησε την ανάγκη για στενότερες εργασιακές σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλα μέλη της υποδομής μάρκετινγκ (Parvatiyar & Sheth, 2001).

Επιπλέον, πολλές μεγάλες εταιρείες με διεθνή προσανατολισμό προσπαθούν σήμερα να γίνουν παγκόσμιες, με την ενσωμάτωση των εργασιών τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Για το σκοπό αυτό αναζητούν λύσεις συνεργασίας για παγκόσμιες δραστηριότητες από τους πωλητές. Τέτοιες ανάγκες πελατών καθιστούν επιτακτική, για τους εμπόρους που ενδιαφέρονται οι επιχειρήσεις τους να είναι παγκόσμιες, την υιοθέτηση προγραμμάτων CRM και κυρίως παγκόσμια προγράμματα διαχείρισης λογαριασμού (Yip & Madsen 1996).

Επίσης, οι προσδοκίες των πελατών έχουν αλλάξει ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες. Τροφοδοτούμενες με τη νέα τεχνολογία και την αυξανόμενη διαθεσιμότητα προηγμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν σχεδόν σε καθημερινή βάση. Οι καταναλωτές είναι λιγότερο πρόθυμοι να κάνουν συμβιβασμούς στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Σε έναν κόσμο με συνεχώς μεταβαλλόμενες τις προσδοκίες των πελατών, η οικοδόμηση σχέσεων συνεργασίας με τους πελάτες φαίνεται να είναι ο πιο συνετός τρόπος για την παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων προσδοκιών και την κατάλληλη επιρροή τους (Parvatiyar & Sheth, 2001).

Οι Xu και Walton (2005) και ο Sweet (2004) συνοψίζουν τις αιτίες που οδηγούν μια επιχείρηση στην εφαρμογή του CRM. Αυτό συμβαίνει όταν:

- Χρειάζεται να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών,
- Υπάρχει ανάγκη για τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και για την προσέλκυση καινούριων πελατών,
- Είναι αναγκαία η παροχή καλύτερων στρατηγικών πληροφοριών στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ και τη χρηματοδότηση,
- Είναι επιθυμητή η βελτίωση της διαχρονικής αξίας πελατών,
- Πρέπει να μειωθεί το κόστος.

### 3.4. Η Στρατηγική του CRM

Είναι εμφανές ότι όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης συγκλίνουν προς την πελατοκεντρική φιλοσοφία. Η πελατοκεντρική κατεύθυνση αποτελεί πλέον στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να είναι επιτακτική η ανάγκη διαμόρφωσης ολοκληρωμένων CRM στρατηγικών.

Το CRM ως λειτουργικό και κυρίως ως φιλοσοφία επίτευξης υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, συνδέεται άμεσα με τα συστήματα διαχείρισης και πιστοποίησης ποιότητας και κυρίως με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του νέου διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Παρότι είναι μια εφαρμογή πολλά υποσχόμενη και έχει εξασφαλίσει μέχρι σήμερα την επιτυχία για πολλές επιχειρήσεις, είναι πολλές και οι εταιρείες που απέτυχαν να αξιοποιήσουν τις επενδύσεις που πραγματοποίησαν σε εφαρμογές CRM.

Τα αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι μάλλον η εξαίρεση παρά ο κανόνας. Σε πολλές εταιρείες εμφανίζεται ποσοστό μετακίνησης μέχρι και 50% σε διάστημα λίγων ετών. Ο κύριος λόγος (σε ποσοστό 68%) που οι πελάτες στρέφονται στον ανταγωνισμό είναι η αδιαφορία ενός υπαλλήλου της επιχείρησης. Η κατάσταση εμφανίζει επομένως μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να παρέχουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών τους, θα εξασφαλίσουν ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης και αύξησης της κερδοφορίας τους, υποσκελίζοντας τους ανταγωνιστές τους.

Τι σημαίνει όμως εξυπηρέτηση για τους πελάτες και τους προμηθευτές τους; Ποιοτική εξυπηρέτηση σημαίνει οι υπάλληλοι της επιχείρησης να αφουγκράζονται και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους. Η ανταπόκριση στον πελάτη όμως είναι το πρώτο στάδιο. Το επόμενο βήμα είναι η πρόβλεψη των αναγκών του. Υψηλού επιπέδου customer service για μια επιχείρηση σημαίνει ότι κάνει και τα δύο εξίσου καλά. Πώς μπορεί όμως η επιχείρηση να το πετύχει αυτό; Η απάντηση είναι απλή, αλλά δύσκολα πραγματοποιήσιμη: Εφαρμόζοντας μια αποδοτική στρατηγική CRM και άρα βασίζοντας το customer service στη δημιουργία επιτυχημένων σχέσεων με πελάτες, στη μεταμόρφωση της πώλησης σε αγοραστική εμπειρία για τον πελάτη και στη διαμόρφωση αξιών, όπως η εμπιστοσύνη και η πιστότητα, οι οποίες αναμφίβολα συνεισφέρουν τα μέγιστα στη διατήρηση της πελατειακής βάσης.

Σύμφωνα με αρκετές μελέτες που αφορούν την αποτυχία των CRM, θεωρείται πιθανή αιτία η έλλειψη κανόνων ανάμεσα στη θεωρία και στην πράξη για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τις ανάγκες τους και να αναπτύξουν την γνώση και τις ικανότητες που χρειάζεται ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά το CRM. Για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης εμφανίζεται το νέο ακρωνύμιο CRS (Customer Relationship Strategy).

Το CRS στοχεύει στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής CRM και απέχει από την εγκατάσταση μιας απλής εφαρμογής όπως πιθανώς αντιμετωπίζεται το CRM από αρκετούς οργανισμούς. Το CRS αναδιαμορφώνει την επιχείρηση και απαιτεί βεβαίως και αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα, που προσανατολίζονται στις λειτουργίες ή το προϊόν. Εστιάζεται στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών θέτοντας τον πελάτη στο κέντρο και συγχωνεύει τις διεργασίες συντονίζοντας όλο το προσωπικό προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Τοποθετεί, επίσης, νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της διατήρησης πιστών πελατών και της κατάκτησης νέων καλών πελατών.

Στην ουσία δεν μιλάμε για κάποιο καινούργιο λογισμικό, ούτε για μια νέα φιλοσοφία. Το CRS είναι στη πραγματικότητα ένα νέο ακρωνύμιο, το οποίο συγκεντρώνει όλα όσα γνωρίζαμε για το CRM και απλά τα ολοκληρώνει διαμορφώνοντας μια στρατηγική CRM η οποία βασίζεται γερά στις ανασχεδιασμένες δομές της επιχείρησης και δεν αντιμετωπίζεται ως μία ακόμη εφαρμογή. Θα μπορούσαμε πιθανόν να πούμε ότι το CRS είναι το εισιτήριο για μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική προσέγγιση CRM.



### 3.5. Σκοποί του CRM

Ο αρχικός σκοπός του CRM ήταν να δημιουργήσει στενότερες και βαθύτερες σχέσεις με τους πελάτες, οι Peppers, Rogers & Dorf (1999) αναφέρουν ότι η εφαρμογή του CRM σημαίνει: «*Το να είστε πρόθυμοι και διατεθειμένοι να αλλάξετε τη συμπεριφορά σας προς έναν πελάτη με βάση το τι σας λέει ο ίδιος και ό, τι άλλο ξέρετε για εκείνον*».

Οι Payne και Frow (2006) τον αναλύουν λίγο περισσότερο: «*Ο σκοπός του CRM είναι να αυξήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά την απόκτηση και διατήρηση των κερδοφόρων πελατών με το ξεκίνημα επιλεκτικής οικοδόμησης και διατήρησης κατάλληλων σχέσεων μαζί τους. Οι πρόοδοι στην Πληροφοριακή Τεχνολογία (IT) μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη βελτιωμένων σχέσεων με τους πελάτες. Οι εταιρείες έχουν στη διάθεσή τους μια σειρά από βάσεις δεδομένων (data base), data mart και data warehouse τεχνολογίες, καθώς και έναν αυξανόμενο αριθμό εφαρμογών CRM. Οι εξελίξεις αυτές καθιστούν δυνατή τη συγκέντρωση τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων των πελατών, την ανάλυση, την ερμηνεία και την εποικοδομητική χρήση τους.*»

Η ιδέα του CRM είναι ότι βοηθά τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό για να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών και την αξία των εν λόγω πελατών. Αν δουλέψει όπως είναι επιθυμητό, μια επιχείρηση μπορεί να (Kabiraj, 2003):

- παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- κάνει τα τηλεφωνικά κέντρα πιο αποτελεσματικά
- κάνει διασταυρωμένες πωλήσεις (cross sales) των προϊόντων πιο αποτελεσματικά
- βοηθήσει το προσωπικό πωλήσεων να κλείνει συμφωνίες γρηγορότερα
- απλοποιήσει το μάρκετινγκ και τις διαδικασίες πώλησης
- ανακαλύψει νέους πελάτες
- αυξήσει τα έσοδα από τον πελάτη

Οι Kalakota & Robinson (2001) αρκούνται σε τρεις βασικούς σκοπούς του CRM, οι οποίοι είναι:

- Η ενίσχυση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών

της με σκοπό να διατηρήσει τους καλύτερους πελάτες της και να προσελκύσει καινούριους επίσης καλούς πελάτες

- Η χρήση των πληροφοριών που συλλέγει η επιχείρηση για την καλύτερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της
- Σωστή διαχείριση και αύξηση καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να βελτιώνουν τις διαδικασίες και την συνέπεια τους στη διαχείριση των πωλήσεων, παρά την αύξηση των καναλιών επικοινωνίας (γεγονός που δυσχεραίνει τη διαχείριση από τις εταιρείες καθώς εμπλέκονται περισσότεροι υπάλληλοι).

Σύμφωνα με τον Παξιμάδη (1998) ο στρατηγικός ρόλος του CRM είναι:

- Η κατανόηση της συμπεριφοράς αλλά και των κινήτρων της ανταπόκρισης και της αξίας των πελατών
- Η χρήση της γνώσης για τη δημιουργία διαλόγου με τους πελάτες εστιασμένου σε ποσοτικές και ποιοτικές ευκαιρίες, σχετικές με τα ενδιαφέροντα τους
- Η επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών επικοινωνίας και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα και η μέγιστη αποδοτικότητα της επένδυσης και κυρίως
- Το χτίσιμο και η διατήρηση επικερδών σχέσεων με τους πελάτες

Οι Chen & Porovich (2003) αναφέρουν ότι οι σκοποί ενός μοντέλου με επίκεντρο τον πελάτη είναι η αύξηση των εσόδων, η ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών, η μείωση του κόστους των πωλήσεων και της παροχής υπηρεσιών και η βελτίωση των λειτουργιών.

Σύμφωνα με τον Perrard (2000) η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών έχει έναν σημαντικό ρόλο να διαδραματίσει στο CRM. Οι πληροφορίες είναι κρίσιμης σημασίας για την προσαρμογή του προϊόντος, για την ύπαρξη καινοτομίας στις υπηρεσίες (π.χ. προσαρμοσμένες ιστοσελίδες), για την παροχή μιας ενιαίας και καθολικής εικόνας του πελάτη, για τον υπολογισμό της αξίας της διάρκειας ζωής του πελάτη, για τη θέσπιση μίας ολοκληρωμένης δυνατότητας πολλαπλών καναλιών. Ωστόσο, δεν είναι μόνο για την κατοχή καλύτερων πληροφοριών για τους πελάτες και ίσως τη δυνατότητα προσφοράς νέων υπηρεσιών, αλλά και για την εξατομίκευση της συναλλαγής. Ο πελάτης πρέπει να είναι γνωστός παντού -αν τηλεφωνήσει, αν χρησιμοποιήσει το Διαδίκτυο ή αν επισκεφθεί ένα διαφορετικό υποκατάστημα. Αυτή η ανησυχία για τη συνεχή υπηρεσία σε όλα τα κανάλια γίνεται ένα διαρκώς εμφανιζόμενο

θέμα πολλαπλασιάζοντας την ήδη επιτακτική ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο κανάλι επικοινωνίας.

### 3.6. Βασικές Λειτουργίες του CRM

Οι Xu, Yen, Lin και Chou (2002) αναφέρουν τέσσερις ως τις βασικές λειτουργίες του CRM. Η πρώτη είναι *η αυτοματοποίηση του δυναμικού των πωλήσεων*. Στα CRM συστήματα οι υπάρχοντες πελάτες, τα προϊόντα, η πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές και οι συμφωνίες είναι όλα αποθηκευμένα στην κεντρική βάση δεδομένων του CRM, ώστε να είναι δυνατόν να ανακτηθούν από τους πωλητές. Η τοποθέτηση παραγγελιών και ο εντοπισμός τους ενοποιούνται ώστε ο κύκλος πώλησης για τον κάθε πελάτη να μπορεί να παρακολουθείται. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται μια μοναδική οπτική για κάθε πελάτη, που περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες για συμφωνίες και συμβόλαια, το ιστορικό των πωλήσεων και είναι διαθέσιμα σε κάθε έναν που έχει πρόσβαση στο σύστημα. Αυτό επίσης επιτρέπει την περίληψη των δεδομένων με βάση διάφορα κριτήρια όπως την περιοχή, τον πελάτη και το προϊόν σε μορφή που να βοηθά την διενέργεια στοχευόμενων εκστρατειών μάρκετινγκ. Επιπροσθέτως, οι πωλητές έχουν πρόσβαση σε στοιχεία που σχετίζονται με το προϊόν, την τιμολόγηση, την προώθηση και την πολιτική των εκπτώσεων ώστε να γίνονται οι προαναφερθείσες εκστρατείες πετυχημένες.

Η δεύτερη λειτουργία του CRM είναι *η υποστήριξη και η εξυπηρέτηση του πελάτη*. Το CRM κάνει εφικτή την ανάθεση του κάθε ερωτήματος του πελάτη στον κατάλληλο ειδικό που μπορεί να το επιλύσει, έτσι ώστε τα προβλήματα του πελάτη να επιλύονται αποδοτικά μέσω προ-δραστικής υποστήριξης.

Με βάση τη τρίτη λειτουργία του CRM δίνεται *η δυνατότητα σε απομακρυσμένο προσωπικό να μπορεί γρήγορα και αποτελεσματικά να επικοινωνήσει με το προσωπικό της εξυπηρέτησης των πελατών*, ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Κατά τη διάρκεια της ανάθεσης του προβλήματος του πελάτη σε διαθέσιμους και ειδικευμένους μηχανικούς λαμβάνεται υπόψη η διαθεσιμότητα των εργαλείων και των δεξιοτήτων, ο φόρτος εργασίας και η γεωγραφική εγγύτητα, ενώ

λεπτομερειακές οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος είναι διαθέσιμες από το πρώτο τηλεφώνημα για εξυπηρέτηση.

Η τελευταία λειτουργία αφορά την *αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ*, καθώς το CRM προσφέρει την πιο πρόσφατη πληροφόρηση σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών που είναι κρίσιμη για την επίτευξη αποτελεσματικών εκστρατειών μάρκετινγκ, για την επίτευξη cross-selling σε υπάρχοντες πελάτες και για την προσέγγιση νέων πελατών. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να κυριαρχήσει σε μια αγορά πριν από τους ανταγωνιστές της, γνωρίζοντας τις προτιμήσεις των πελατών και κατανοώντας καλύτερα τις ανάγκες τους, προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη αξία στους πελάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

### 3.7. Τύποι του CRM

Όλες οι λειτουργίες και τα συστήματα του CRM επικοινωνούν μεταξύ τους. Οι τρεις σημαντικότερες κατηγορίες του CRM κατά τον Κοσμάτο (2004) είναι οι εξής:

- Το Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)
- Το Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)
- Το Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Ωστόσο, σύμφωνα με τους Chaudhury και Kuiboer (2002) και Xu & Walton (2005), υπάρχουν τέσσερις τύποι συστημάτων CRM, οι τρεις που υποδεικνύει και ο Κοσμάτος (2004) με επιπλέον τον τέταρτο που είναι το e-CRM, η περιγραφή των οποίων γίνεται παρακάτω.

#### **Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)**

Τα δεδομένα για τους πελάτες συλλέγονται από ένα ευρύ φάσμα σημείων επαφής με τον πελάτη, όπως τα τηλεφωνικά κέντρα, το φαξ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το Διαδίκτυο, οι επαφές των πωλητών και άλλα πολλά. Οι πληροφορίες αυτές, στη συνέχεια, αποθηκεύονται και οργανώνονται σε μια βάση δεδομένων, η οποία είναι διαθέσιμη σε όλους τους χρήστες που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη και αλληλεπιδρούν με αυτόν. Επίσης, το επιχειρησιακό CRM είναι το τμήμα που ουσιαστικά

είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες. Μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Θα μπορούσε να ειπωθεί πως το επιχειρησιακό CRM είναι το κέντρο επικοινωνίας αλλά και η διαχείριση των επαφών. Ένα σύστημα διαχείρισης επαφών μπορεί να παρέχει ολοκληρωμένη και αναλυτική πληροφόρηση που αφορά στην κάθε επαφή με τους πελάτες. Αυτό είναι γνωστό ως 100% εστίαση στον πελάτη (Kotolon, 2002). Το όφελος από αυτό το είδος του CRM είναι η εξατομίκευση της σχέσης με τον πελάτη, καθώς και η διεύρυνση της οργανωμένης ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη. Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- διαχείριση των πωλήσεων
- υπηρεσίες προς τον πελάτη
- αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες αυτές, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής (front-office CRM), υποστηρίζονται από την ύπαρξη στην επιχείρηση ενός κέντρου κλήσεων, το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες. Κάθε αλληλεπίδραση με κάποιον πελάτη καταγράφεται στο «ιστορικό πελατών» του συγκεκριμένου πελάτη, με αποτέλεσμα το προσωπικό μιας επιχείρησης να μπορεί να καλέσει δεδομένα από μια βάση, όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι πως κάθε πελάτης μπορεί να επικοινωνεί με πολλά διαφορετικά άτομα ή μέσω πολλών διαφορετικών καναλιών μέσα σε μια επιχείρηση, χωρίς να χρειάζεται να εξηγήσει κάθε φορά όλο το ιστορικό των ενεργειών που έχουν γίνει.

### **Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)**

Τα δεδομένα που αποθηκεύονται στην κεντρική βάση δεδομένων επαφών αναλύονται μέσα από μια σειρά εργαλείων με σκοπό τη δημιουργία των προφίλ των πελατών, την αναγνώριση προτύπων συμπεριφοράς και αγοραστικών συνηθειών, τον καθορισμό του επιπέδου ικανοποίησης και την υποστήριξη της τμηματοποίησης των πελατών. Οι πληροφορίες και η γνώση που αποκτώνται από το αναλυτικό CRM βοηθούν στην ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ και προώθησης και στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ταιριάζουν καλύτερα στα αγοραστικά προφίλ των πελατών.

Αυτός ο τύπος CRM, αναφέρεται από τον Kotolon (2002) ως σκοπιά τριακοσίων εξήντα μοιρών του πελάτη γιατί βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι χρειάζονται και κυρίως τι μπορεί να κάνουν στο μέλλον. Οι τεχνολογίες που

υποστηρίζουν το αναλυτικό σύστημα CRM περιλαμβάνουν πύλες CRM (CRM portals), αποθήκες δεδομένων (data warehouses), καθώς και την ομαδοποίηση, την ταξινόμηση και την αποτίμηση της αξίας του πελάτη (Ahn, Kim & Han, 2003).

Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το παρασκηνιακό CRM (back-office CRM) που παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο, όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της. Με αυτήν την ανάλυση, οι πελάτες θα είναι πιο αποτελεσματικά διαχωρισμένοι και θα τους προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που ταιριάζουν καλύτερα στα προφίλ αγορών τους.

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004), οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες οι οποίες είναι:

- Αναλύσεις που αφορούν τις πωλήσεις (απόδοση της αγοράς, προϋπολογισμός για κάθε πελάτη, ανάλυση εξόδων και ανταγωνισμού)
- Αναλύσεις που αφορούν το μάρκετινγκ (αποδοτικότητα των εκστρατειών προώθησης, ανταπόκριση σε καμπάνιες μάρκετινγκ)
- Αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες (αναλύσεις των αιτημάτων για υπηρεσίες, χρονοδιαγράμματα)
- Γενικές αναλύσεις

Το αναλυτικό CRM συνιστά τη λογική συνέχεια του Επιχειρησιακού και του Συνεργατικού CRM. Κάθε επιχείρηση η οποία έχει υλοποιήσει Επιχειρησιακό και Συνεργατικό CRM με σκοπό την καθημερινή καταγραφή, την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες συνεχώς ενημερώνει και εμπλουτίζει την βάση δεδομένων. Αυτή τη βάση δεδομένων καλείται το τμήμα marketing να αναλύσει με το εργαλείο Αναλυτικό CRM και να βγάλει χρήσιμα και πολύτιμα συμπεράσματα.

### **Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)**

Το Συνεργατικό CRM χρησιμοποιείται για να εναρμονίσει τις 'πολυκάναλες' υπηρεσίες και την υποστήριξη που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της. Εφαρμόζει την υποδομή για ανταπόκριση και αποτελεσματική υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες και αφορά ερωτήσεις, παράπονα, πελατειακά θέματα κ.ά. (Kracklauer & Mills, 2004). Προορίζεται για διάφορα τμήματα μέσα στην επιχείρηση όπως πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη και marketing, ώστε να διαμοιραστούν μέσα στην επιχείρηση οι

σημαντικές πληροφορίες που συλλέγονται από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Ο βασικότερος στόχος ενός Συνεργατικού CRM είναι η χρησιμοποίηση των πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί από όλα τα τμήματα της επιχείρησης ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των πελατειακών υπηρεσιών (Kracklauer & Mills, 2004).

Το Συνεργατικό CRM είναι μια μέθοδος ιδιαίτερα αποτελεσματική στις επικοινωνίες, καθώς καλύπτει άμεσες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Η αλληλεπίδραση μπορεί να συμβεί μέσω ιστοσελίδων, e-mail και Automated Voice Response. Ως ένα δυναμικό εργαλείο επιτρέπει στην επιχείρηση να διαμοιράζει στους διαφόρους τομείς της τις πληροφορίες που συλλέχτηκαν από την αλληλεπίδραση αυτή με τους πελάτες.

Βασικοί στόχοι, εκτός από τη βελτίωση της ποιότητας των πελατειακών υπηρεσιών, όπως προαναφέρθηκε, είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, του εισοδήματος και της ικανοποίησης του πελάτη. Το πιο σημαντικό τμήμα του Συνεργατικού CRM είναι ο συνδυασμός εγκατάστασης λογισμικού και πελατοκεντρικών στρατηγικών. Η τεχνολογία είναι ένα δυναμικό εργαλείο για την υποστήριξη του CRM, χωρίς όμως την «συμμαχία» με τους πελάτες, το εργαλείο αυτό θα προσφέρει πολύ μικρό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Το Συνεργατικό CRM υποστηρίζει διαδικασίες που διεξάγονται σε επίπεδο back-office, που επηρεάζουν τις δραστηριότητες των πελατών και την διατήρηση των πελατειακών σχέσεων. Τέτοιες είναι οι συνεργατικές (collaborative) εσωτερικές λειτουργίες διεύθυνσης IT, η διαφήμιση, η τιμολόγηση, η συντήρηση, ο σχεδιασμός, το marketing.

Ενώ, όμως η χρησιμοποίηση ενός Συνεργατικού CRM είναι μια πολύ καλή και αξιοθαύμαστη ιδέα, οι περισσότερες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να δημιουργήσουν ένα σύστημα που να δουλεύει. Το πρόβλημα προέρχεται από το γεγονός ότι το κάθε τμήμα της επιχείρησης λειτουργεί στον «δικό του κόσμο» και υπάρχουν μόνο κάποιες μικρές φυσικές αλληλεπιδράσεις, για παράδειγμα μεταξύ των πωλήσεων και των τεχνικών υπηρεσιών. Η χρήση της τεχνολογίας μπορεί να «χτίσει» γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, ενθαρρύνοντας την ροή των πληροφοριών.

### **E-CRM**

Το e-CRM μπορεί να οριστεί ως μια διαδικτυακή προσέγγιση για τον συγχρονισμό των σχέσεων με τους πελάτες μέσω των καναλιών επικοινωνίας και των επιχειρησιακών λειτουργιών. Επιτρέπει στις πληροφορίες των πελατών να είναι διαθέσιμες σε όλα τα σημεία επαφής (touch points) στο εσωτερικό της εταιρείας και στους εξωτερικούς

συνεργάτες μέσω του Διαδικτύου και του ενδοδικτύου (intranet). Το e-CRM δίνει τη δυνατότητα για online παραγγελίες, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), γνώσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία προφίλ πελατών, για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, για την παραγωγή αυτόματης απάντησης σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και για την παροχή αυτοματοποιημένης βοήθειας (Rowley, 2002).

Έρευνα των Xu και Walton (2005) που έγινε σε 20 προμηθευτές συστημάτων CRM έδειξε ότι σχεδόν όλα τα CRM συστήματα παρείχαν επιχειρησιακές λειτουργίες με τυπικά συστήματα διαχείρισης επαφών και εφαρμογές τηλεφωνικών κέντρων. Το 40% των CRM συστημάτων παρείχε αναλυτικές λειτουργίες προσφέροντας γνώση για τον πελάτη, ενώ το συνεργατικό CRM ήταν διαθέσιμο μόνο από το 20%, καθώς λίγες επιχειρήσεις είχαν προχωρήσει σε επέκταση των CRM συστημάτων τους ώστε να συμπεριλάβουν εργαζομένους και συνεργάτες.

### 3.8. Τα Βήματα Υλοποίησης του CRM – Προϋποθέσεις για αποτελεσματική εφαρμογή

Ανεξάρτητα από το εύρος της υλοποίησης του συστήματος, είναι απαραίτητο να εξασφαλίζεται η αναγκαία αλλαγή στις διαδικασίες, στην επιχείρηση, στους ανθρώπους, αλλά και στην οργανωτική κουλτούρα. Είναι αφελές να πιστεύει κάποιος ότι η εισαγωγή ενός νέου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα επιφέρει βελτιώσεις εάν οι εργασιακές συνθήκες παραμείνουν अपαράλλακτες. Η παρακάτω εξίσωση επιδεικνύει το πρόβλημα.

Νέα τεχνολογία + Παλιά Επιχείρηση = Ακριβή παλαιά επιχείρηση

Για να είναι αποτελεσματική η υλοποίηση ενός CRM συστήματος υπάρχουν 20 βήματα που μπορούν να βοηθήσουν (Brown, 2000). Τα 20 αυτά βήματα εμπίπτουν σε 4 κατηγορίες.

- 1η κατηγορία: Επιχειρηματικά προσανατολισμένες λύσεις



Σε αυτή την κατηγορία βημάτων η επιχείρηση θέτει τη βάση διακρίνοντας ποιες διαδικασίες είναι σημαντικές και ποιοι στόχοι θα κρίνουν την επιτυχία. Όμως πιο σημαντική από τον σαφή ορισμό στόχων είναι η αναγνώριση του ότι απαιτούνται άτομα να αναμειχθούν, ώστε να προσθέσουν αξία στο σχεδιασμό και να υποστηρίξουν την πρωτοβουλία υλοποίησης. Είναι καθοριστικό μια λύση που προσφέρει ένα CRM σύστημα να είναι επιχειρηματικά προσανατολισμένη ώστε να αντανάκλα τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα ήθελε να δουλεύει στο μέλλον. Για να γίνει αυτό όμως, είναι καθοριστικό να ξεκινήσεις με τη στρατηγική διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων ώστε να εξασφαλιστεί ότι άπαξ εφαρμοστεί το σύστημα θα υποστηρίζει τόσο την προϊοντική στρατηγική όσο και τη στρατηγική σε επίπεδο πελάτη και διανομής.

Επιπλέον, επιβάλλεται οι υπεύθυνοι των τμημάτων που επηρεάζονται από την υλοποίηση να είναι αναμειγμένοι στη διαδικασία, καθώς η επιτυχία της διαδικασίας ολόκληρης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενεργή ανάμειξη τους και την υποστήριξη της πρωτοβουλίας. Εκτός από την ανάμειξη των υπευθύνων των διαφόρων τμημάτων χρειάζεται και η χρήση των καλύτερων εργαζομένων της επιχείρησης. Το πλεονέκτημα της ανάμειξης των εργαζομένων είναι ότι θα είναι πιο εύκολο το σύστημα σε επίπεδο λειτουργικότητας να ανταποκρίνεται καλύτερα στις καθημερινές ανάγκες των χρηστών, ενώ οι εργαζόμενοι αυτοί σε συνδυασμό με τους υπευθύνους των τμημάτων μπορούν να συνεισφέρουν στην προώθηση της αλλαγής μέσα σε όλη την επιχείρηση.

➤ 2η κατηγορία: Διαχείριση έργου

Τα συστήματα CRM σήμερα χτίζονται πάνω σε νέους τρόπους σκέψης, τους οποίους πολλές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν. Η ομαδική πώληση είναι ένα καλό παράδειγμα γιατί σε αυτό το τύπο πώλησης, οι πωλητές δεν λειτουργούν πλέον ως μεμονωμένοι κυνηγοί πελατών αλλά λειτουργούν ως μια ομάδα που υποστηρίζεται από την υπόλοιπη επιχείρηση. Συνεπώς, αυτό ήδη επιφέρει νέες απαιτήσεις στο τρόπο με τον οποίο το δυναμικό των πωλήσεων διοικεί τις δραστηριότητες πωλήσεων, αλλά και μοιράζεται την πληροφόρηση. Έτσι εάν κατά τη μετάβαση σε μια λύση CRM αυτή η αλλαγή για παράδειγμα σε λειτουργικό επίπεδο δεν ληφθεί υπόψη, τότε η υλοποίηση ίσως συναντήσει την αντίσταση από εργαζομένους, ενώ η επιχειρηματική αξία μπορεί να μειωθεί σημαντικά.

Άλλος σημαντικός παράγοντας στη διοίκηση έργου είναι ο χρόνος, καθώς έχει αποδειχθεί ότι είναι απαραίτητο να ακολουθείται συνεχώς και να τροποποιείται, όπου χρειάζεται το σχέδιο υλοποίησης, σε σχέση με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί.

Υπάρχουν πολυάριθμοι παράγοντες για καθυστερήσεις από τους οποίους μερικοί είναι αναμενόμενοι και επιτρεπτοί, ενώ άλλοι είναι άμεσο αποτέλεσμα της έλλειψης ακριβούς σχεδιασμού ή της παντελούς απουσίας σχεδιασμού. Βέβαια η πραγματοποίηση ενός σχεδίου δεν σημαίνει αναγκαίως και επίλυση των προβλημάτων.

Εν τέλει και σε αυτό το στάδιο απαιτείται η ανάμειξη αρκετών από τους εργαζόμενους. Η πρακτική δείχνει ότι τα καλύτερα αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί όταν περίπου το ένα τρίτον των εργαζομένων έχει αναμειχθεί. Σε περίπτωση μη ανάμειξης των εργαζομένων είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί η απαραίτητη δέσμευση των εργαζομένων για την χρήση του CRM συστήματος, κάτι που σίγουρα επηρεάζει την μακροπρόθεσμη επιβίωση του συστήματος.

➤ 3η κατηγορία: Διοίκηση αλλαγής

Στην περίπτωση υλοποίησης ενός συστήματος CRM απαιτείται όχι μόνο αλλαγή στις υπάρχουσες διαδικασίες και συστήματα αλλά κυρίως σε πρακτικές και κουλτούρα. Σύμφωνα με το ερευνητικό έργο των Bentum και Stone (2005), τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και το CRM είναι ότι πρώτον, χωρίς το κατάλληλο υπόβαθρο κουλτούρας στην επιχείρηση το CRM δεν θα επιτύχει. Δεύτερον, δεν θα υπάρξει κατάλληλος δρόμος για την επιτυχία του CRM όπως πολλές φορές δηλώνουν οι έμποροι λογισμικού. Έπειτα μια ολιστική κουλτούρα για το CRM απαιτεί μια ειδική προσέγγιση για την ενοποίηση διαφόρων υποκουλτούρων που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, όπως αυτή για παράδειγμα του τμήματος πωλήσεων. Η ανάπτυξη κουλτούρας CRM αποτελεί συνεχές καθήκον ηγεσίας σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, ενώ η στήριξη στην εσωτερική γνώση μιας επιχείρησης δεν είναι αρκετή για να κάνει το CRM να δουλέψει.

Συνεπώς, η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση δεν μπορεί να αγνοηθεί γιατί αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό για την ανάπτυξη της κατανόησης μιας ολοκληρωμένης λύσεως CRM. Από την αρχή θα πρέπει να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση έχει ξεκινήσει αυτή την πρωτοβουλία με στόχο την επίτευξη ωφελειών, όπως μεγαλύτερη πιστότητα, καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας και διατήρηση ευχαριστημένων πελατών.

Επίσης, η εκπαίδευση αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επικοινωνίας και θα πρέπει να έχει έναν κεντρικό ρόλο. Ποικίλες εκπαιδευτικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν, έτσι η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα σε κάποια αίθουσα ή στον χώρο εργασίας ή να στηρίζεται αποκλειστικά σε υπολογιστή. Πάντως τα εκπαιδευτικά

προγράμματα θα πρέπει να είναι όσο πιο διαδραστικά γίνεται και να σχετίζονται με τις καθημερινές εργασιακές συνθήκες.

Η ύπαρξη ενός χορηγού του οποίου οι προσωπικοί στόχοι θα είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την επιτυχία του έργου κρίνεται αναγκαία. Ο χορηγός μπορεί να μειώσει την αντίσταση των εργαζομένων και να εξασφαλίσει περισσότερο την επιβίωση του συστήματος. Οι καλύτεροι χορηγοί συνήθως προέρχονται από την ανώτερη διοίκηση, καθώς λόγω της θέσης τους έχουν αρκετή επιρροή ώστε να βρίσκουν τους κατάλληλους πόρους, να επιταχύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να μπορούν να επικοινωνήσουν στους εργαζόμενους την αλλαγή. Η αλλαγή επιφέρει φόβο και αβεβαιότητα, επομένως η διοίκηση αλλαγών θα πρέπει να ουδετεροποιήσει αυτά τα ζητήματα.

➤ 4η κατηγορία: Σχεδιασμός και Στρατηγική της εφαρμογής

Ένα σχέδιο δράσης που θα εξασφαλίζει την επιτυχία θα πρέπει να τεθεί σε ισχύ. Επιλέγοντας την υλοποίηση της λύσης σε κάθε κομμάτι της επιχείρησης δεν συμφέρει. Η απόκτηση λογισμικού, υλικού εξοπλισμού, εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.ά., απαιτεί σημαντικές επενδύσεις. Μια καλή τακτική είναι να επιλεγούν τα μέρη εκείνα της επιχείρησης πρώτα για υλοποίηση στα οποία θα προκύψει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα. Έτσι μια προσεγμένη πιλοτική εφαρμογή θα χαρίσει επιβεβαίωση σε αυτούς που θα πάρουν την τελική απόφαση για τη χρηματοδότηση της εφαρμογής του συστήματος CRM σε όλη την επιχείρηση.

Ακόμη είναι προτιμότερο να αποφεύγονται οι πολύ εξειδικευμένες λύσεις CRM, διότι εάν είναι πολύ εξατομικευμένες καταλήγουν πολύ δαπανηρές και κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν ως πεπαλαιωμένες πολύ γρήγορα, έχοντας ως αποτέλεσμα υψηλά έξοδα συντήρησης και αναβάθμισης. Τέλος, για την ανάπτυξη ενός αισθήματος θελήσεως για αλλαγή, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να δείξει άμεσα στους εργαζόμενους κάποιες γρήγορες επιτυχίες του συστήματος ώστε να τους αποδείξουν ότι οι προσπάθειες τους για το CRM αξίζουν.

Δύο θέματα βασικά με την υλοποίηση των συστημάτων CRM είναι ο χρόνος και το κόστος υλοποίησης, καθώς πολλές επιχειρήσεις εμφανίζονται να ξεπερνούν κατά την υλοποίηση τον αρχικό χρόνο που είχαν υπολογίσει πως θα χρειαστεί, αλλά και τις αρχικές τους προσδοκίες αναφορικά με το κόστος (Dickie, 2006). Ως αναφορά το χρόνο υλοποίησης, μόλις το 9% των επιχειρήσεων δηλώνουν πως χρειάστηκαν λιγότερο από ένα μήνα. Το 63% αναφέρουν πως η υλοποίηση διήρκεσε παραπάνω από τρεις μήνες,

ενώ πιο συγκεκριμένα περίπου οι μισές από αυτές χρειάστηκαν περισσότερο από επτά μήνες.

Συνεχίζοντας με το κόστος υλοποίησης, οι περισσότερες επιχειρήσεις δηλώνουν πως δεν ξεπέρασαν τον αρχικό προϋπολογισμό, όμως το 41% των επιχειρήσεων φαίνεται πως ξεπέρασαν τις αρχικές τους προσδοκίες και μάλιστα σε μερικές περιπτώσεις κατά πολύ. Οι κύριοι λόγοι που είναι υπεύθυνοι για το επιπλέον κόστος είναι συνήθως η εκπαίδευση, η υποστήριξη του τελικού χρήστη, η εισαγωγή των δεδομένων μέσα στο σύστημα και οι πού εξειδικευμένες λύσεις CRM.

### 3.9. Το Δυνητικό Κόστος για την επιχείρηση

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη ενός αποτελεσματικού συστήματος CRM είναι το γεγονός ότι επιτρέπει στις επιχειρήσεις να στέλνουν τα κατάλληλα μηνύματα για τις κατάλληλες προσφορές στους κατάλληλους πελάτες την κατάλληλη στιγμή. Η επίτευξη όμως ενός τέτοιου επιπέδου ποιότητας από ένα σύστημα CRM απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην υποδομή της Πληροφοριακής Τεχνολογίας της επιχείρησης (information technology infrastructure), όπως άδειες λογισμικού, συχνές αναβαθμίσεις, firewalls για ασφάλεια, προσωπικό για να εγκαταστήσει και να συντηρήσει τα συστήματα και εκπαίδευση των ατόμων που χρησιμοποιούν τα συστήματα. Η υποδομή της Πληροφοριακής Τεχνολογίας της επιχείρησης είναι ένα εργαλείο απαραίτητο στη διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Για τον παραπάνω λόγο το σύστημα, στηριζόμενο σε υπηρεσίες δικτύου, θα πρέπει να είναι διαθέσιμο 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το χρόνο. Αν για παράδειγμα, μια επιχείρηση βρίσκεται σε μια περιοχή όπου υπάρχουν συχνά προβλήματα λειτουργίας του δικτύου, μπορεί να φανεί αναξιόπιστη, να χάσει πελάτες αλλά και την πιθανότητα μελλοντικών επαναλαμβανόμενων αγορών. Συνεπώς, πρέπει να επενδύσει σε συστήματα υποστήριξης και back-up.

Ένα άλλο σημαντικό κόστος ενός συστήματος CRM είναι αυτό που προκύπτει από την ίδια τη διαδικασία αλλαγής. Ο όρος διαδικασία αλλαγής υποδηλώνει μεταβολή στον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνονταν μια συγκεκριμένη εργασία πριν την εφαρμογή

του συστήματος CRM. Η εγκατάσταση νέων συστημάτων και η αλλαγή παραδοσιακών προτύπων σκέψης είναι λογικό να επιφέρουν δυσκολίες προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Αν το CRM αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση μόνο ως μέσο επίτευξης χρηματοοικονομικών ωφελειών είναι πολύ πιθανό να αποτύχει και να κάνει κακό στο προφίλ της, επειδή οι πελάτες δε θα την εμπιστεύονται και δεν θα επιδιώκουν σύναψη μακροχρόνιας σχέσης. Αν και οι ανταγωνιστές έχουν μόνο κερδοσκοπικά κίνητρα όλος ο κλάδος θα αντιμετωπίσει υψηλά λειτουργικά κόστη για το ίδιο επίπεδο πωλήσεων με αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας. Η εμπειρία έχει δείξει ότι οι σχέσεις στις οποίες υπάρχει και συναισθηματικό δέσιμο του πελάτη με την επιχείρηση είναι περισσότερο κερδοφόρες (Parmer, 1996).

Παρά τις προσπάθειες των επιχειρήσεων να σχεδιάσουν αποτελεσματικά συστήματα CRM, οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι οι οποίοι πρέπει να τα εφαρμόσουν και οι πελάτες εκείνοι οι οποίοι πρέπει να τα εκτιμήσουν, να τα χρησιμοποιήσουν με ευκολία και να αισθανθούν ασφαλείς κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Τα συστήματα CRM υπόσχονται άνοδο και κερδοφορία, ωστόσο η υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων συνοδεύεται και από περιορισμούς, κόστος και κινδύνους.

### **3.10. Δυσκολίες κατά την εφαρμογή CRM, λόγοι αποτυχίας και πως να αποφευχθούν οι κίνδυνοι**

Ενώ υπάρχουν πολλοί σοβαροί λόγοι για να σκεφτεί κανείς να υιοθετήσει μια στρατηγική CRM, είναι αναγκαίο να δοθεί η πρέπουσα σημασία και να γίνει προσεκτική ανάλυση. Ο Hackney (2000) προειδοποιεί ότι, αν και οι προμηθευτές λογισμικού CRM μπορεί να προσελκύσουν τους οργανισμούς με τις υποσχέσεις παντοδύναμων εφαρμογών, μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει 100% λύση. Πιθανοί κίνδυνοι, όπως αποτυχία του έργου, ανεπαρκής απόδοση των επενδύσεων, απρογραμμάτιστη αναθεώρηση προϋπολογισμού του έργου, δυσαρεστημένοι πελάτες, απώλεια της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, καθώς και παρέκκλιση από τη διαχείριση του χρόνου και των πόρων, πρέπει να είναι καλά μελετημένοι (Schweigert, 2000).

Ένα, λοιπόν, από τα ενδεχόμενα που πρέπει να ληφθούν υπόψη, είναι εκείνο της αποτυχίας. Ο Zimmer (2006) αναφέρει ότι περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που υιοθέτησαν τις στρατηγικές CRM, αργότερα εμφάνισαν δυσκολίες κατά την εφαρμογή του. Αντίστοιχα οι Zablach, Bellenger & Johnston (2004) υποστηρίζουν ότι πολλές επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στα τεχνολογικά συστήματα ως πανάκεια. Αυτό αποτελεί την κύρια αιτία ενός μεγάλου ποσοστού αποτυχημένων έργων CRM, τα ποσοστά του οποίου παγκοσμίως ανέρχονται στο 50%.

Επιπλέον, μεγάλο πρόβλημα μπορεί να δημιουργηθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης κατά την προσπάθεια εφαρμογής του CRM. Συγκεκριμένα, οι Chen & Poronich (2003) επισημαίνουν ότι: *«Οι πρωτοβουλίες CRM απαιτούν όραμα και κάθε εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσει το σκοπό και τις αλλαγές που θα φέρει το CRM. Η αναδιοργάνωση ενός πελατοκεντρικού επιχειρηματικού μοντέλου απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας και τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων του οργανισμού. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν να φύγουν, άλλοι θα έχουν θέσεις που έχουν εξαλειφθεί στο νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Επιτυχής εφαρμογή του CRM σημαίνει ότι ορισμένα είδη εργασίας θα αλλάξουν σημαντικά. Η Διοίκηση πρέπει να αποδείξει τη δέσμευσή της σε ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης και κατάρτισης μέσα στην εταιρεία. Εκτός από την ενίσχυση των δεξιοτήτων και της γνώσης των εργαζομένων, η εκπαίδευση ενισχύει τα κίνητρα και τη δέσμευσή τους ενώ μειώνει την αντίστασή τους (των εργαζομένων). Επιπρόσθετα, η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι οι αξιολογήσεις των εργασιών, τα προγράμματα αποδοχών και τα συστήματα ανταμοιβής θα τροποποιηθούν σε μία βάση που θα διευκολύνει και θα επιβραβεύει τον προσανατολισμό προς τον πελάτη. Εξάλλου, ο τρόπος αξιολόγησης των ανθρώπων θα καθορίσει και τη συμπεριφορά τους».*

Στη συνέχεια θα γίνει μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για να αναφερθούν οι προσπάθειες σύνοψης των αιτίων που οδηγούν σε αποτυχία τις εφαρμογές των CRM από πολλούς ερευνητές. Έπειτα, θα γίνει αναφορά στις προσπάθειες των ερευνητών για την επίλυση των προβλημάτων και την καθοδήγηση της εφαρμογής CRM στην επιτυχία.

Οι Nguyen, Sherif & Newby (2007) αναφέρουν 2 κύριες αιτίες για τις οποίες η εφαρμογή CRM δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες των επιχειρήσεων. Αυτές είναι:

1. **Ο διαχωρισμός της εκτέλεσης από το όραμα του CRM.** Πολλοί οργανισμοί δεν έκαναν αρκετή έρευνα και δεν είχαν τον κατάλληλο σχεδιασμό πριν από την εφαρμογή του CRM. Συχνά, τα έργα CRM επικεντρώνονται στην τεχνική και όχι

στην επιχειρηματική στρατηγική που πρόκειται να αυξήσει την αξία της σχέσης με τον πελάτη. Επίσης, συχνά τα έργα αυτά δεν έχουν αρκετή αφοσίωση και υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση. Τέλος, εκτελέσεις έργων συχνά απέτυχαν ή υπέφεραν από την έλλειψη υποστήριξης της ανώτερης διαχείρισης, από κακή διαχείριση του έργου, ή ανεπαρκή προσόντα για την ολοκλήρωση του έργου.

2. **Η αύξηση της ανάγκης για την επιτυχία του CRM.** Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, με την ενίσχυση της τεχνολογίας, η αγορά έχει αλλάξει ραγδαία και έχει γίνει ένα πολύ ανταγωνιστικό μέρος για τις επιχειρήσεις. Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί και οι ανταγωνιστές αναπτύσσονται ταχύτερα καθημερινά. Οι οργανισμοί, προκειμένου να επιβιώσουν στην αγορά, πρέπει να ξεπεράσουν ο ένας τον άλλο για να είναι σε θέση να πετύχουν. Αν δεν αναγνωρίζονται οι δυσκολίες, οι οργανισμοί που σπεύδουν στην υλοποίηση των προγραμμάτων CRM θα αποτύχουν.

Ο Κοσμάτος (2004), ο Bose (2002) και οι Corner & Hinton (2002) επίσης εντόπισαν κάποιες αιτίες αποτυχίας εφαρμογής του CRM και αυτές είναι:

- *Αποτυχία δημιουργίας της στρατηγικής του CRM*, καθώς η σημασία του CRM για την επιχείρηση δεν μπορεί να προσδιοριστεί εάν προηγουμένως δεν υπάρχει ξεκάθαρη επιχειρησιακή στρατηγική
- *Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και των αντιδράσεων του προσωπικού*
- *Αποτυχία στην εξέλιξη του CRM στο εσωτερικό της επιχείρησης*. Το CRM αποτελεί μια ζωντανή οντότητα που συνεχώς εξελίσσεται, επομένως με την πάροδο του χρόνου θα πρέπει να ελέγχονται οι καταστάσεις και να πραγματοποιούνται βελτιωτικές κινήσεις
- *Ανεπαρκής προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM*. Εάν δεν έχουν οριστεί συστήματα μέτρησης της απόδοσης του CRM, τότε η επιχείρηση δεν θα μπορεί να ελέγχει αν αυτό παραμένει επιτυχές στην πάροδο του χρόνου
- *Αποτυχία στη βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών*. Το CRM δεν μπορεί από μόνο του να εξαλείψει τις παλιές πολιτικές της επιχείρησης. Εκείνο που κάνει είναι να υποστηρίζει, να τυποποιεί και να αυτοματοποιεί τις πελατοκεντρικές διεργασίες της επιχείρησης. Αν όμως η επιχείρηση δεν είναι πελατοκεντρική, το CRM δεν μπορεί να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές από μόνο του
- *Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας*. Οι επιχειρήσεις, αν και σχεδιάζουν σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί εσωτερικά ένα σύστημα όπως αυτό του CRM, συχνά δεν επιλέγουν την αντίστοιχη τεχνολογία για να υποστηρίξει το

σύστημα. Συνήθως, λόγω κόστους ή αδυναμίας στην αξιολόγηση σύνθετων θεμάτων της τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις πέφτουν στην παγίδα όπου είτε το λογισμικό που επιλέγουν είτε ο προμηθευτής δεν είναι κατάλληλα για να υποστηρίξουν το CRM όπως η επιχείρηση το είχε σχεδιάσει

- *Ανεπιτυχής ολοκλήρωση των δεδομένων στη βάση δεδομένων.* Το πρόβλημα παρουσιάζεται επειδή στην πλειονότητα των επιχειρήσεων υπάρχουν αρκετές βάσεις δεδομένων που δεν μπορούν να συνεργαστούν καθόλου μεταξύ τους. Τα δεδομένα σε αυτές τις βάσεις, στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι δύσκολο να είναι πλήρως ενημερωμένα και ακριβή, ενώ το πρόβλημα διογκώνεται από το γεγονός ότι οι βάσεις αυτές συνήθως είναι και τεχνολογικά διαφορετικές.

Ο Ramsey (2003) και οι Nguyen et al. (2007) αναφέρουν τα ακόλουθα προβλήματα που προκύπτουν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την υιοθέτηση του CRM:

- **Η έλλειψη ορισμού.** Το CRM είναι περιτριγυρισμένο με νέες ιδέες, νέες τεχνολογίες, νέες μεθοδολογίες, και εξελίσσεται συνεχώς. Ως εκ τούτου, πολλές εταιρείες δεν είναι σίγουρες από που να αρχίσουν, τι να αφήσουν ή να αποκτήσουν με την έλευση της νέας τεχνολογίας. Η διοίκηση συχνά δεν είναι σίγουρη για το πώς να προσεγγίσει το CRM και πώς θα επηρεάσει άλλες πτυχές της λειτουργίας της εταιρείας. Ένα από τα πιο συνηθισμένα λάθη είναι ότι οι οργανισμοί γίνονται συχνά θύμα της «μανίας» της διαχείρισης, η οποία είναι να ακολουθήσει την τάση της τρέχουσας αγοράς για να πάρει «την τελευταία τεχνολογία» ή το «εγκεκριμένο» όνομα ορισμένων τμημάτων ή υπηρεσιών. Μάλιστα, πολλές εταιρείες αναφέρονται στην εξυπηρέτηση πελατών ως «πελατειακές σχέσεις», αν και δεν έλαβαν χώρα κάποιες σημαντικές αλλαγές.
- **Κακή ηγεσία.** Οι ηγέτες των προσπαθειών CRM συχνά δεν έχουν αρκετά στρατηγικό σχέδιο ή προοπτική για την εμπειρία του CRM. Εστιάζουν στη βελτίωση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Ενώ, ο κύριος στόχος τους έπρεπε να είναι να εργάζονται για να αναπτύξουν τις καθολικές στρατηγικές της εταιρείας. Αντιθέτως, η δέσμευση της διοίκησης για υποστήριξη και ευθύνη συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία. Όπως και πολλά άλλα έργα (projects), οι πιο επιτυχημένες εφαρμογές CRM έχουν έναν «πρωταθλητή του έργου» (project champion). Αυτός είναι ένα πρόσωπο με εξουσία, ένας ηγέτης που μπορεί να φέρει αποτελέσματα.
- **Ανεπαρκής βοήθεια από τους πωλητές CRM.** Οι CRM πωλητές είναι αυτοί που παρέχουν ή εισάγουν τα νέα εργαλεία στους οργανισμούς. Συχνά, τονίζουν μόνο τις πτυχές CRM που αφορούν τα προϊόντα τους και δεν εστιάζουν στους σημαντικούς παράγοντες του CRM σε πολλούς τομείς της επιχειρηματικής



δραστηριότητας. Το CRM δεν είναι απλώς ένα ακόμα εργαλείο πληροφόρησης. Αν εφαρμοστεί σωστά, τα προγράμματα CRM μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της οικονομικής αξίας της εταιρείας, καθώς και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο Kovacs (2006) αναφέρει τους ακόλουθους παράγοντες αποτυχίας εφαρμογής CRM:

- Η αποτυχία να αποκτήσει και να διατηρήσει εκτελεστική υποστήριξη για το έργο
- Η μη ευθυγράμμιση βασικών εσωτερικών λειτουργιών ή επιχειρηματικών μονάδων με τους στόχους και την αποστολή του έργου
- Αδυναμία να συνδεθεί με ακρίβεια το έργο CRM με υψηλότερου επιπέδου επιχειρηματικές στρατηγικές
- Εστίαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων, αντί στη δημιουργία ROI
- Η έλλειψη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου για την υλοποίηση του έργου
- Η αποτυχία να επιτευχθούν επιτυχίες νωρίς στο έργο

Αντίστοιχα, ο Kale (2004) εντόπισε επτά βασικά λάθη που οδηγούν την εφαρμογή του CRM σε αποτυχία:

1. *Η αντιμετώπιση του CRM απλώς ως μία τεχνολογική λύση.* Εφόσον οι υπεύθυνοι δεν κατανοήσουν ότι το CRM αποτελεί επιχειρησιακή στρατηγική και ολόκληρη φιλοσοφία, το CRM είναι καταδικασμένο να αποτύχει
2. *Ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.* Χωρίς την υποστήριξη και την δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση, ακόμα και το πιο ευφυές CRM σύστημα καταδικάζεται στην αποτυχία.
3. *Η απουσία κατανόησης της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη,* τη στιγμή, ειδικά, που το CRM ως στρατηγική στοχεύει στο να μεγιστοποιήσει αυτήν ακριβώς την αξία
4. *Η έλλειψη πελατοκεντρικής στρατηγικής.* Ενώ οι περισσότεροι ειδικοί του marketing τονίζουν ότι ο «πελάτης είναι βασιλιάς», μια πραγματική πελατοκεντρική προσέγγιση σπάνια παρατηρείται. Οι επιχειρήσεις όταν χρησιμοποιούν CRM εφαρμογές, συχνά ξεχνούν το «C» από το CRM με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται ότι οι εφαρμογές του CRM δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα
5. *Η υποτίμηση των εμποδίων που μπορεί να συναντήσει η επιχείρηση κατά την εξόρυξη δεδομένων (data mining) και τη διασύνδεση των πληροφοριακών της συστημάτων*
6. *Η μη εκτέλεση των διοικητικών αλλαγών που απαιτούνται για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM και*

7. Η αποτυχία της εταιρίας στον επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών της διαδικασιών μετά την εφαρμογή CRM.

Τέλος, οι Rigby, Reichheld & Scheffer (2002) αναφέρουν τους ακόλουθους 4 κινδύνους κατά την υιοθέτηση CRM:

1. Η εφαρμογή του CRM προτού αποκτηθεί μία πελατοκεντρική στρατηγική
2. Η εγκατάσταση της τεχνολογίας CRM πριν να γίνει πελατοκεντρική η οργάνωση
3. Η υπόθεση «όσο περισσότερη τεχνολογία CRM, τόσο καλύτερα»
4. Η καταδίωξη αντί για την προσέλκυση πελατών

Οι ίδιοι συνιστούν σε αντιστοιχία με τους παραπάνω κινδύνους τις παρακάτω πράξεις για να τους αποφύγουν οι εταιρείες:

1. Πριν καν η εταιρεία σκεφτεί να εφαρμόσει την τεχνολογία CRM, πρέπει να δημιουργήσει μία στρατηγική απόκτησης και διατήρησης πελατών
2. Θα πρέπει η εταιρεία να αφήσει λίγο χρόνο να περάσει προτού επιτρέψει σε μία εγκατάσταση CRM να κάνει την επιχείρηση πελατοκεντρική. Θα πρέπει να ρυθμίσει ξανά όλες τις διαδικασίες και τα συστήματα (περιγραφές εργασιών, δείκτες απόδοσης, συστήματα αποδοχών) για να προσεγγίσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών
3. Οι σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να ενισχυθούν με πολλούς τρόπους και ο στόχος του CRM μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ιδιαίτερα μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία, όπως για παράδειγμα, με την παρότρυνση των εργαζομένων να γνωρίζουν περισσότερα για τις ανάγκες των πελατών
4. Η εταιρεία πρέπει να αποσαφηνίσει ποιοι πελάτες θέλουν όντως σχέση με την επιχείρηση και να επιδιώξει επικοινωνία μαζί τους με τρόπους που εκείνοι επιθυμούν. Θα πρέπει να θυμάται πως το γεγονός ότι μπορεί να επικοινωνήσει με ορισμένους πελάτες δε συνεπάγεται ότι πρέπει να το κάνει.

Αντίστοιχα, ο Κόππανος (2000) προτείνει οι επιχειρήσεις (παραδοσιακές ή ηλεκτρονικές) που σκοπεύουν να εφαρμόσουν το CRM να εξετάσουν τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας. Νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το Διαδίκτυο, έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες
- Την ίδια την επιχείρηση. Μέσα από το CRM, είναι αναγκαίο να διαπεραστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν τη συμπεριφορά του πελάτη

- *Την ενδυνάμωση των πελατών.* Πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με την εταιρία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν το προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους
- *Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων.* Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιον τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματα τους για μια επικοινωνιακή τακτική
- *Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων.* Η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής, μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες
- *Τη χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας.* Η πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τρίτους είτε από λογισμικό, το οποίο αναλύει τη συμπεριφορά πελατών στο Διαδίκτυο, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών.

Τα ακόλουθα είναι τα προτεινόμενα βασικά βήματα για μια επιτυχημένη στρατηγική CRM από τους Crockett και Reed (2003):

- **Στρατηγικό πλαίσιο.** Ο οργανισμός θα πρέπει να κατανοήσει πως το CRM εντάσσεται στο πλαίσιο της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής της εταιρείας
- **Αξιολόγηση δυνατοτήτων.** Η αξιολόγηση πρέπει να γίνει για να επιβεβαιωθούν οι τρέχουσες δυνατότητες CRM της εταιρείας
- **Ανάπτυξη της περίπτωσης της επιχείρησης.** Ο οργανισμός χρειάζεται ένα καλό λόγο για την εφαρμογή CRM, εκτός από τον πυρετό της νέας τεχνολογίας
- **Δημιουργία σχεδίου.** Η δημιουργία και εκτέλεση ενός σχεδίου, το οποίο θα ορίσει σαφώς πως θα επιτευχθεί ο στόχος και πως θα εκτελεστεί.

Το CRM δεν είναι απλά ένα λογισμικό πακέτο που θα βοηθήσει απλά μια επιχείρηση να εξασφαλίσει ως διά μαγείας την πιστότητα των πελατών της. Το CRM είναι μια πελατοκεντρική στρατηγική, η οποία απαιτεί αλλαγή της μέχρι σήμερα δεδομένης επιχειρηματικής σκέψης και δράσης που θα βοηθά την κάθε εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Mendoza, Marius, Perez & Griman, 2006).

### 3.11. Οφέλη από την εγκατάσταση συστημάτων CRM

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι πολλά. Το CRM αυτοματοποιεί κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της, από την προσέλκυση των πελατών μέχρι την βελτίωση των προϊόντων, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών (Rigby & Ledingham, 2004). Το CRM αποτελεί την επιχειρησιακή εκείνη στρατηγική με την εφαρμογή της οποίας ωθείται η επιχείρηση να βγει από την εσωστρέφεια και να προσεγγίσει την αγορά από «έξω προς τα μέσα» και όχι από «μέσα προς τα έξω».

Οι εφαρμογές διαχείρισης σχέσεων με πελάτες διευκολύνουν την οργανωμένη συγκέντρωση γνώσεων για τους πελάτες, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να αναλύσουν τη συμπεριφορά αγορών τους σε συναλλαγές, μέσω διαφόρων διαύλων και σημείων επαφής με τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη εφαρμογών CRM είναι περισσότερο σε θέση να αξιοποιήσουν τα αποθέματα συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας στις διαδικασίες υποστήριξης των πελατών. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη ανάπτυξη των CRM εφαρμογών έχουν την τάση να είναι πιο εξοικειωμένες με τα θέματα διαχείρισης των δεδομένων που εμπλέκονται στην έναρξη, τη διατήρηση και τον τερματισμό της σχέσης με έναν πελάτη. Αυτή η εξοικείωση δίνει στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αξιοποίηση της συλλογής τους από τα δεδομένα των πελατών, για να προσαρμόζουν τις προσφορές τους και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Οι εφαρμογές διαχείρισης σχέσεων με πελάτες βοηθούν τις εταιρείες να συλλέγουν και να χρησιμοποιούν τις γνώσεις γύρω από τους πελάτες μέσω δύο μηχανισμών. **Πρώτον**, οι CRM εφαρμογές καθιστούν δυνατή την επαφή με τον πελάτη καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να καταγράφουν τις σχετικές με κάθε συναλλαγή του πελάτη πληροφορίες. Αφού καταγραφεί η πληροφορία, μπορεί να υποστεί επεξεργασία και να μετατραπεί σε γνώση του πελάτη. Η γνώση των πελατών που συλλέγεται κατά την εξυπηρέτησή τους, μπορεί, στη συνέχεια, να διατίθεται σε όλες τις μελλοντικές συναλλαγές, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν κάθε ανάγκη του πελάτη. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τη γνώση του πελάτη για να σκιαγραφήσουν το προφίλ του και να εντοπίσουν τις λανθάνουσες ανάγκες του βάσει των ομοιοτήτων της αγοραστικής συμπεριφοράς του με αυτές των άλλων πελατών.

**Δεύτερον**, οι επιχειρήσεις μπορούν να μοιραστούν τη συσσωρευμένη γνώση των πελατών τους με τους ίδιους τους πελάτες για να μπορέσουν να εξυπηρετηθούν μόνοι τους, καθορίζοντας την υπηρεσία που ταιριάζει στις ανάγκες τους. Η διαδικασία της επιλογής των υπηρεσιών από τον πελάτη παρέχει πρόσθετες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις για να μάθουν για τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών τους και να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους γύρω από τους πελάτες (Mithas, Krishnan & Fornell, 2005).

Πολλές εταιρείες στρέφονται προς τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων με πελάτες με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών τους. Οι εφαρμογές CRM επιτρέπουν στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών γύρω από τους πελάτες ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Ο απώτερος, ουσιαστικά, στόχος είναι να αυξήσουν στο μέγιστο την πελατειακή τους πίστη. Ωστόσο, πολλά άλλα οφέλη προκύπτουν από τη χρήση των συστημάτων CRM (Κουρής, 2000):

- Δυνατότητα ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης τους
- Αυξημένη απόδοση μέσω της αυτοματοποίησης
- Βαθύτερη γνώση των πελατών
- Περισσότερες ευκαιρίες για cross-selling και up-selling
- Αναγνώριση των πιο κερδοφόρων πελατών και καλύτερη εξυπηρέτησή τους
- Feedback από τους καταναλωτές που οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες
- Πραγματοποίηση αποτελεσματικότερου εξατομικευμένου μάρκετινγκ
- Απόκτηση πληροφοριών που μπορούν να κοινοποιηθούν στους συνεργάτες της επιχείρησης.

Τα συστήματα CRM, λοιπόν, προσφέρουν τη βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης και τη δυνατότητα να έχει η επιχείρηση πρόσβαση και να αναλύει πληροφορίες για την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών συχνά σε πραγματικό χρόνο. Τελικά όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα τη μακροχρόνια επιτυχία μέσα από βαθύτερες και στενότερες σχέσεις με τους πελάτες (Kotoron, 2003).

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά τις επιδράσεις που σύμφωνα με τον Agrawal (2003-2004) επιφέρει το CRM. Σχετικά με τις επιδράσεις στο κόστος, μειώνει το κόστος απόκτησης, αλλά και το κόστος εξυπηρέτησης των πελατών. Επίσης, μειώνεται το κόστος πωλήσεων, αλλά και ο χρόνος εξυπηρέτησης. Αντίθετα, ενισχύει την

ικανοποίηση των πελατών, την απόδοση των σχέσεων, το ρυθμό διατήρησης των πελατών, τα έσοδα ανά πελάτη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδραση της λήψης παραγγελιών, των εσόδων και της δραστηριότητας του τηλεφωνικού κέντρου στην πραγματική απόδοση των πωλήσεων.

Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004) μερικά από τα οφέλη μιας λύσης CRM είναι:

- Ευκολία πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες της εταιρείας
- Αποτελεσματική διαχείριση των απαιτήσεων του κάθε πελάτη
- Αυξημένη παραγωγικότητα υπαλλήλων
- Αύξηση πελατών
- Αύξηση αγοραστών
- Αύξηση των πωλήσεων
- Αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών
- Πρόσβαση σε μια συγκεντρωτική, προσαρμόσιμη προβολή δραστηριοτήτων, πωλήσεων και υποστήριξης, μαζί με πλήρες ιστορικό πελατών
- Αναλυτικά στατιστικά στοιχεία της συμπεριφοράς των πελατών

Οι Nguyen et al. (2007) εντόπισαν τα ακόλουθα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των συστημάτων CRM:

- *Αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών.* Πλήρεις πληροφορίες σχετικά με το προφίλ του πελάτη και προηγούμενα αιτήματα ή προτιμήσεις του, είναι άμεσα διαθέσιμες στους εκπροσώπους για τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση, όταν ένας πελάτης τηλεφωνεί.
- *Ανώτερη εξυπηρέτηση.* Οι εκπρόσωποι των πελατών μπορούν να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες, νέα προϊόντα και υπηρεσίες με βάση το ιστορικό αγορών του πελάτη.
- *Ανώτερη συλλογή πληροφοριών και μοίρασμα γνώσεων.* Τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης πελατών και την τεχνικής υποστήριξης έχουν πρόσβαση σε κοινή βάση δεδομένων. Επομένως, το σύστημα ενημερώνεται κάθε φορά που ένας πελάτης επικοινωνεί με τον οργανισμό, είτε η επαφή είναι κατά πρόσωπο, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω διαδικτύου.

Ο Swift (2001) εντοπίζει τα ακόλουθα οφέλη από το CRM:

1. *Χαμηλότερο κόστος προσέλκυσης πελατών.* Οικονομία στο μάρκετινγκ, στην αλληλογραφία, στην επικοινωνία γενικότερα, στην παρακολούθηση, στις υπηρεσίες

2. *Δε χρειάζεται να προσελκύσει η εταιρία πάρα πολλούς πελάτες για να διατηρήσει ένα σταθερό όγκο δουλειάς* (ειδικά στα business-to-business περιβάλλοντα, δηλαδή σε περιβάλλοντα όπου οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι άλλες επιχειρήσεις)
3. *Μειωμένο κόστος πωλήσεων*. Η καλύτερη γνώση από τις επιχειρήσεις για τα κανάλια και τους διανομείς της οδηγεί σε περισσότερη αποτελεσματικότητα στη σχέση με τους πελάτες και οι υπάρχοντες πελάτες ανταποκρίνονται καλύτερα. Το CRM μειώνει το κόστος των καμπανιών μάρκετινγκ και παρέχει υψηλότερη επιστροφή των επενδύσεων (Return of Investment, ROI) στο μάρκετινγκ και τις επικοινωνίες με τους πελάτες
4. *Υψηλότερη κερδοφορία ανά πελάτη*. Η μεγάλη ικανοποίηση των πελατών τους οδηγεί στο να προτρέπουν και άλλους να αγοράζουν τα προϊόντα της εταιρείας. Έτσι δημιουργείται η δυνατότητα των διασταυρούμενων πωλήσεων (cross-sales)
5. *Αύξηση στη διατήρηση και την πιστότητα των πελατών*. Οι πελάτες παραμένουν περισσότερο, αγοράζουν περισσότερα, επικοινωνούν με την εταιρεία για τις ανάγκες τους και αγοράζουν πιο συχνά. Το CRM, επομένως, αυξάνει τις ευκαιρίες και τη δημιουργία αξίας
6. *Εκτίμηση της κερδοφορίας ανά πελάτη*. Η εταιρεία καταφέρνει να αρχίσει να γνωρίζει ποιοι πελάτες είναι πραγματικά κερδοφόροι, ποιοι θα έπρεπε να αλλάξουν λόγω χαμηλής κερδοφορίας, ποιοι μπορεί να μην αποφέρουν ποτέ κέρδη και ποιοι θα ενισχύσουν την εταιρία στο μέλλον.

Ο Bergeron (2001) προβλέπει τις ακόλουθες βελτιώσεις από τη χρήση του CRM:

- Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, μέσω της προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών
- Μεγαλύτερη επιχειρησιακή συνοχή, που καθορίζει τους εταιρικούς στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση πελατών
- Αύξηση του αριθμού των πελατών και εξασφάλιση δυνατότερης πίστης χάρη στην αναδιοργάνωση και μηχανοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που περιλαμβάνουν τον κύκλο ζωής των σχέσεων με τους πελάτες (πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελάτη)
- Βελτίωση και επέκταση των σχέσεων με πελάτες και παραγωγή νέων επιχειρησιακών ευκαιριών
- Διαφοροποίηση των πελατών σε κερδοφόρους και μη, καθιερώνοντας κατάλληλα επιχειρησιακά σχέδια για κάθε περίπτωση

- Αύξηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελατών από την κατοχή και παροχή «ολοκληρωμένων» πληροφοριών
- Χαμηλότερο κόστος
- Πωλήσεις και πληροφορίες μάρκετινγκ για τις απαιτήσεις, προσδοκίες και αντιλήψεις του πελάτη σε πραγματικό χρόνο

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν πολλοί σοβαροί λόγοι για να υιοθετήσει μία επιχείρηση το CRM, αρκεί, όπως αναφέρθηκε, να γίνει σωστή ανάλυση των στρατηγικών της εταιρείας.

### 3.12. Παράδειγμα Επιτυχούς Υλοποίησης Έργου CRM από τον Όμιλο Vodafone

Ο Όμιλος τηλεπικοινωνιών Vodafone στην Ελλάδα, εφάρμοσε μια λύση CRM σχεδιασμένη από την εταιρεία λογισμικού Siebel, με σκοπό να καταλάβει καλύτερα τις προτιμήσεις των πελατών της και να τους παρέχει βελτιωμένες υπηρεσίες. Αυτή η λύση βοήθησε τον οργανισμό να μειώνει το ετήσιο ποσοστό απολεσθέντων πελατών κατά 6,7%.

Αρχικά, η Vodafone, χρησιμοποιούσε Scopus CRM συστήματα, ως ένα σύστημα τηλεφωνικής σύνδεσης και καταγραφής προβλημάτων, όμως η εταιρεία χρειαζόταν να αναβαθμίσει τις CRM εφαρμογές της. Για να μπορέσει να το καταφέρει αυτό, η Vodafone διάλεξε ένα σύστημα της eSiebel Communications ώστε να εξασφαλίσει πιο δυνατά συστήματα CRM. Οι λειτουργίες που περιλάμβανε ήταν:

- Αξία πελάτη
- Διαχείριση των απαιτήσεων των πελατών
- Είδος των απαιτήσεων
- Διαχείριση νέων πελατών
- Διαχείριση καταγραφής προβλημάτων και καταγραφής παραπόνων
- Χρήση e-mail για απαντήσεις προς τους πελάτες, όλα τα εισερχόμενα φαξ και e-mail των πελατών μετασχηματίζονται σε υπηρεσίες αιτημάτων και προωθούνται σε κατάλληλο τμήμα



- CTI (Computer Telephony Integration)

Σύμφωνα με τον υπεύθυνο της ομάδας CRM, «Ο κυριότερος λόγος επιλογής αυτής της συγκεκριμένης CRM εφαρμογής ήταν το ότι μπορούσε να ενσωματωθεί σε όλες τις παραπάνω λειτουργίες».

Για τον σχηματισμό του συστήματος CRM, η Siebel εξασφάλισε την υποστήριξη ολοκληρωμένων συστημάτων εξειδικευμένων για την Vodafone. Πολυάριθμες back office εφαρμογές προμηθεύτηκαν από πολλούς συνεταιίρους, έτσι:

- Από την Oracle προμηθεύτηκε το data warehouse
- Από την Compaq προμηθεύτηκε τα συστήματα διαχείρισης δικτύου
- Από την Genesys προμηθεύτηκε το λογισμικό για το CTI

Τελικά, η Vodafone, ενοποίησε τις εφαρμογές CRM με το λογισμικό CTI της Genesys για να υποστηρίξει τις εισερχόμενες και τις εξερχόμενες απαιτήσεις.

Τα περισσότερα από τα τμήματα της (Οικονομικό, Back Desk, Λιανικών πωλήσεων και διακοπών) χρησιμοποιούν αυτές τις εφαρμογές CRM. Η Vodafone, επίσης ανέπτυξε και ένα σύστημα help desk για να διαχειρίζεται τις απαιτήσεις των υπαλλήλων της. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο της ομάδας CRM «Ακόμη και το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιεί αυτές τις CRM λύσεις ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται καλύτερα τις απαιτήσεις των εργαζομένων».

Από τη στιγμή που ολοκληρώθηκε το νέο σύστημα CRM στα μέσα του 2000, επιπλέον λειτουργίες προστέθηκαν ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει real-time παρακολούθηση των πωλήσεων και για να βελτιώσει τις διαδικασίες του marketing καμπάνιας. Αυτές οι επιπρόσθετες λειτουργίες είναι:

- Διαχείριση εταιρικών πωλήσεων
- Υπο-μονάδα marketing για γρήγορο σχεδιασμό, προετοιμασία και εκτέλεση των διαφημιστικών εκστρατειών, καθώς επίσης και μέτρηση των αντιδράσεων.

Τα κύρια και συνολικά αποτελέσματα ήταν το ότι η καινούργια λύση CRM βοήθησε την Vodafone να μειώσει το ετήσιο ποσοστό απώλειας πελατών κατά 6,7%. Ωστόσο, αυτή η σημαντική βελτίωση δεν μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο με τη χρήση των CRM εφαρμογών. Η διοίκηση της Vodafone πιστεύει πως ο λόγος που οδήγησε σε αυτή την επιτυχία είναι η γνώση και η εμπειρία που έχει η εταιρεία στη χρήση CRM τεχνολογιών.

Περισσότερα από 300 τηλεφωνικά κέντρα και τμήματα πωλήσεων, marketing και διευθύνσεων της Vodafone χρησιμοποιούν αυτές τις CRM εφαρμογές. Με τη βοήθεια αυτών των εφαρμογών, κατάφεραν να συγχρονιστούν και να κατευθύνουν όλες τις πελατειακές αλληλεπιδράσεις μέσα από πολλαπλά κανάλια, όπως τηλέφωνα, e-mails, προσωπικές συναντήσεις, post mails και φαξ.

Επίσης, οι εφαρμογές CRM βοήθησαν τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την πελατειακή εξυπηρέτηση, να αυξήσουν την παραγωγή και να μεγιστοποιήσουν τα εισοδήματα. Τα τηλεφωνικά κέντρα της επιχείρησης λαμβάνουν τώρα περισσότερες από 45.000 ερωτήσεις κάθε μέρα -που ισοδυναμούν με περισσότερα από 14 εκατομμύρια τηλεφωνήματα τον χρόνο. Το λογισμικό αυτοματοποίησης του workflow και των διαδικασιών αύξησε, βοήθησε τους αντιπροσώπους να εξασφαλίσουν αναλύσεις πάνω από 1000 καταγεγραμμένων προβλημάτων κάθε μέρα.

Η αυτοματοποίηση των workflow δυνατοτήτων της CRM εφαρμογής, βοήθησε την επιχείρηση να διοικήσει καλύτερα και καθένα ξεχωριστά τα τηλεφωνήματα αυτά αποδοτικά και επαγγελματικά. Οι αντιπρόσωποι των πωλήσεων πλέον συνδέονται αυτόματα με τους πελάτες και μπορούν να βρουν στοιχεία για το προϊόν και τις υπηρεσίες, όνομα λογαριασμού, διαθεσιμότητα και γεωγραφικά στοιχεία. Επίσης, μπορούν να ελέγξουν το είδος των τηλεφωνικών αιτημάτων των συνδρομητών.

Η διαδικασία profiling των τηλεφωνημάτων βοηθά επίσης τους αντιπροσώπους να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Η βασιζόμενη στο workflow αλληλεπίδραση του χρήστη, παρουσιάζει τις κατάλληλες ερωτήσεις και πληροφορίες που χρειάζονται και έτσι επιτυγχάνεται η καθοδήγηση των αντιπροσώπων μέσω μιας αλληλουχίας βημάτων βασιζόμενα στις ατομικές απαιτήσεις κάθε πελάτη.

*Ωστόσο, ο υπεύθυνος της ομάδας CRM δίνει έμφαση στο ότι «είναι πολύ δύσκολο να καταλήξουμε σε κάποιο συμπέρασμα από την αύξηση του αριθμού των απαντημένων τηλεφωνημάτων κάθε μέρα. Σήμερα, η διαχείριση των υπηρεσιών κινητών τηλεφώνων έχει πολλές περισσότερες υπηρεσίες να προμηθεύσει, πράγμα το οποίο σημαίνει περισσότερα τηλεφωνήματα στα τηλεφωνικά κέντρα σε σύγκριση με 3 χρόνια νωρίτερα».*

Ο υπεύθυνος της ομάδας CRM επισημαίνει ότι η υιοθέτηση ενός καινούργιου CRM συστήματος δεν έγινε χωρίς δυσκολίες. Αρχικά, οι υπάλληλοι είχαν προβλήματα κατά τη χρήση του CRM. Όμως, λόγω της εμπλοκής των υπαλλήλων, η διαδικασία υιοθέτησης του CRM συστήματος τελικά πέτυχε.

Κατά τη διάρκεια υιοθέτησης του CRM, όλα τα μέλη της ομάδας CRM παρακολούθησαν σεμινάριο από την Siebel για 2 βδομάδες. Το ποσοστό της προσωπικής συμμετοχής ήταν υψηλό και μέσα στο διάστημα των 5 πρώτων μηνών όλοι οι υπάλληλοι είχαν παρακολουθήσει πολλές παρουσιάσεις της Siebel (όπως καμπάνιες marketing, αφοσίωση πελατών, email ανταπόκρισης, κ.ά.) ώστε να εξοικειωθούν με το σύστημα CRM. Από τη στιγμή που εξοικειώθηκαν με το προϊόν, έγινε το βασικό εργασιακό τους εργαλείο.

Ένα ακόμη πρόβλημα ήταν η μεταφορά των δεδομένων από την παλιά εφαρμογή στη νέα. Η επιχείρηση, για να αντιμετωπίσει αυτή την πρόκληση, έπρεπε αρχικά να αποφασίσει και ελέγξει πως το Scopus Business Logic (το παλιό σύστημα CRM) θα μπορούσε να ενσωματωθεί με το καινούργιο. Έπειτα, αφού κατάφερνε να ενσωματώσει όλα τα απαραίτητα δεδομένα θα έπρεπε να πραγματοποιήσει ένα data/field σχεδιασμό. Όταν τελικά θα κατάφερνε να ταιριάξει τις σχετικές υπο-μονάδες με τη μεταφορά των δεδομένων, θα ήταν πιο εύκολο να πραγματοποιήσει επιπλέον εισαγωγές και βελτιώσεις.

Ωστόσο, παρ' όλη την ύπαρξη αυτών των τεχνικών προκλήσεων, η εμπειρία απέδειξε ότι ο οργανωτικός και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το ίδιο σημαντικοί με τους τεχνολογικούς παράγοντες κατά τη διαδικασία υιοθέτησης CRM εφαρμογών.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Agrawal, M.L. (2003-2004). Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance. ***Journal of Services Research***, Vol.3, No.2, October – March.

Ahn, J.Y., Kim, S.K. & Han, K.S. (2003). On the design concepts for CRM system. ***Industrial Management & Data Systems***, Vol. 103, No. 5, pp. 324-31

Anton, J. (1996). Customer relationship management: Making hard decisions with soft numbers. ***Journal of Leisure Research***, 29:3, 355-358

Bentum, Van R. & Stone, M. (2005). Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture – A European Study. ***Database Marketing & Customer Strategy Management***, Vol. 13, No.1, pp.28-54

Bergeron, B. (2001). ***Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives***. John Wiley & Sons

Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. ***Industrial Management and Data Systems***, Vol. 102(2): 89-97

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go. ***Journal of Marketing***, Vol. 69(4): 156-166

Brown, S. (2000). ***Customer Relationship Management***. John Wiley and Foys Ltd.

Chang, H. (2007). Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management. ***Total Quality Management***, Vol. 18 No. 5, pp 483–508

Chaudhury, A. & Kuiboer, J. P. (2002). ***E-Business and E-Commerce Infrastructure***. McGraw –Hill, New York, NYP 424

Chen, I.J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. ***Business Process Management Journal***, Vol. 9(5): 672-678

Corner, I. & Hinton, M. (2002). Customer Relationship Management Systems: Implementation Risks and Relationship Dynamics. ***Qualitative Market Research: An International Journal***, Vol.5, No.4, pp.239-251

Crockett, B. & Reed, K. (2003). ***The foundation of insight: three approaches to customer-centric understanding***. The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY

Dickie, J. (2006). It may cost more than you think. ***Customer Relationship Management***, March

Gebert, H., Geib, M., Kolbe L. & Riempp G. (2002). Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts. **The second International Conference on Electronic Business**, Taipei Taiwan

Glazer, L. (1997). Strategy and Structure in Information – intensive Markets: The Relationship between Marketing and IT. **Journal of Market Focused Management**, 2. (1): 65-81

Gordon, I. (1988). **Relationship Marketing**. John Wiley & Sons, Canada Ltd.

Grönroos, C. (1994). Quo Vadis marketing? Toward a relationship marketing Paradigm. **Journal of Marketing Management**, 10, pp. 347-360

Hackney, D. (2000). Business intelligence technology and tools for CRM. In Proceedings of DCI, **Customer Relationship Management Conference**, Boston, MA, 27-29 June 2000

Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 17(1): 13 – 20

Hobby, J. (1999). Looking After the One Who Matters. **Accountancy Age**, October, pp.28-30

Injazz, J.C. & Karen, P. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. **Business Process Management Journal**, Vol. 9(5): 672-688

Kabiraj, S. (2003). Electronic customer relationship management: origin and opportunities. **Engineering Management Conference**, IEMC '03. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change, 2-4 Nov. 2003

Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). e-Business 2.0: Roadmap for Success (Pearson Education Corporate Sales Division)

Kale, S. H., (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. **Journal of Marketing Management**, Vol. 13 (5): 42-46

Kim, C. , Kim, S., Im, S. & Shin, C. (2003). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 20, No 4, pp.352-371

Kotorov, R. (2002). Ubiquitous organisation: organisational design for e-CRM. **Business Process Management Journal**, Vol. 8 No. 3, pp. 218-32

- Kovacs, J. (2006). *How to embrace e-business and make it succeed*. Destination CRM, Viewpoint
- Kracklauer, A.H. & Mills, D.Q. (Eds) (2004). *Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level*. Springer, Berlin
- Kumar, V. & Reinartz, W. J. (2006). *Customer Relationship Management: A Databased Approach*. New Jersey, John Wiley & Sons
- Kumar, V., Reinartz, W. & Thomas, S.J. (2004). Getting the Most out of All Your Customers. *Harvard Business Review*, 116 – 123
- Kutner, S. & Cripps, J. (1997). Managing the customer portfolio of healthcare enterprises. *The Healthcare Forum Journal*, Vol. 40(5): 52-54
- Mendoza, L., Marius, A., Perez, M. & Griman, A. (2006). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and software technology*, 49, pp 913- 945
- Mithas, S., Krishnan, M.S. & Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp 201–209
- Nguyen, T. H., Sherif, J. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp 102-115
- Parmer, A. J. (1996). Relationship Marketing: A Universal Paradigm of Management Fad? *The Learning Organization*, Vol.3, No.3, pp.18-25
- Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3(2): 1-34
- Payne, A. & Pennie, F. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, pp. 167-176
- Payne, A. & Pennie, F. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, no.1-2, pp 135-168
- Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in financial services. *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp 312–327
- Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, R. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing. *Harvard Business Review*, Jan–Feb 1999, pp 151–160
- Ramsey, S. (2003). *Introduction: strategy first, then CRM*. The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY

- Reinartz, W. & Chugh, P. (2002). Learning from experience: Making CRM a success at last. ***International Journal of Call Centre Management***, pp 207 – 219
- Rigby, D. K., Reichheld, F. & Schefter, P. (2002). Avoid the four Perils of CRM. ***Harvard Business Review***, Vol. 80 (2): 101-109
- Rigby, D.K & Ledingham, D. (2004). CRM Done Right. ***Harvard Business Review***, Vol. 82 (11): 118-133
- Rowley, J. (2002). Eight questions for customer knowledge management in e-business. ***Journal of Knowledge Management***, Vol. 6, No. 5, pp. 500-11
- Ryals, L. & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. ***European Management Journal***, Vol. 19(5): 534-542
- Rygielski, C., Wang, J. & David, C. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. ***Technology in Society***, Vol. 24 (4): 483–502
- Schweigert, D. (2000). Balancing idealistic vs realistic processes. In Proceedings of DCI, ***Customer Relationship Management Conference***, Boston, MA, 27-29 June 2000
- Sin Leo, Y.M., Tse Alan, C.B. & Yim Frederick, H.K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. ***European Journal of Marketing***, Vol. 39, Iss: 11/12, pp 1264 - 1290
- Smith, A. (2006). CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead? ***Handbook of Business Strategy***, Vol. 7(1): 87-93
- Stauss, B. (2000). Using New Media for Customer Interaction: A Challenge for Relationship Marketing. In: Hennig-Thurau, T. & Hansen, U. (eds), ***Relationship Marketing***. Springer, Berlin, Heidelberg
- Sweet, P. (2004). Light at the End of the CRM Tunnel Conspectus. ***The IT Report for Directors and Decision Makers***, March, pp.2-4
- Swift, R. S. (2000). ***Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies***. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Swift, R. S. (2001). ***Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies***. Prentice Hall PTR
- Tiwana, A. (2001). ***The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications***. Prentice Hall, 2η έκδοση, USA
- Winer, R.S. (2001). Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future. ***California Management review***, 43, pp. 89-104

- Xu, M. & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No 7, pp 955 – 971
- Xu, Y., Yen, D., Lin, B. & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102(8): 442-452
- Yim, F. H., Anderson, R. E. & Swaminathan, S. (2005). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4), pp 263 – 278
- Yip, G. & Madsen, T. (1996). Global account management: the new frontier in relationship marketing. *International Marketing Review*, Vol. 13 (3): 24 – 42
- Zablach, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489
- Zimmer, J. (2006). *Be ready to take the heat*. Destination CRM, Viewpoint
- Κόππανος, Χ. (2000). *Η ταυτότητα του CRM*. XRAM, Δεκέμβριος 2000, σελ. 14-16
- Κοσμάτος, Δ. (2004). *CRM - Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή*. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Κουρής, Γ. (2000). *Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς*. XRAM, Δεκέμβριος 2000, σελ. 9-13
- Παξιμάδης, Δ. (1998). *Από την Προώθηση Πωλήσεων και το Direct στο CRM*.



## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: COCA-COLA COMPANY

---

#### 4.1. Παρουσίαση της Εταιρείας

##### 4.1.1. Η Coca-Cola Company (TCCC)

Η Coca-Cola Company είναι αμερικανική πολυεθνική εταιρεία ποτών παραγωγής, πώλησης και εμπορίας μη αλκοολούχων συμπυκνωμένων ποτών και σιροπιών, με έδρα την Ατλάντα της Τζόρτζια στις ΗΠΑ. Η Coca-Cola Company είναι μία από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σήμερα που επέκτειναν τις δραστηριότητες παραγωγής και διανομής των προϊόντων σε περισσότερες από μία χώρες και όχι άδικα, θεωρείται αν όχι η πρώτη σίγουρα μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες εμφιάλωσης μη αλκοολούχων ποτών στον κόσμο (Sivny, 2007, The Coca-Cola Company, 2011). Το σύστημα της αποτελεί το πιο εκτενές σύστημα διανομής αναψυκτικών σε όλο τον κόσμο, το οποίο περιλαμβάνει 300 εταιρείες εμφιάλωσης. Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 200 χώρες, ενώ κάποια από τα προϊόντα της συγκαταλέγονται στα κορυφαία ανθρακούχα αναψυκτικά σε παγκόσμιο επίπεδο (The Coca-Cola Company, 2011).

Η Coca-Cola εφευρέθηκε στις 8 Μαΐου το 1886 από τον φαρμακοποιό John Pemberton, αρχικά προοριζόμενη ως φάρμακο. Ο προαναφερθείς φαρμακοποιός ξεκίνησε να αναζητά στα λιμάνια της Σαβάνα, της πολιτείας της Τζόρτζια των ΗΠΑ, το ιδανικό μείγμα φρέσκων συστατικών και μπαχαρικών από όλον τον κόσμο, μέχρι που τελικά το Μάιο του 1886, μέσα στο εργαστήριο του, γεννήθηκε αυτό που έμελλε να γίνει το πιο δημοφιλές προϊόν στην υφήλιο, η Coca-Cola. Όταν το πείραμα του ολοκληρώθηκε, το πήγε στο φαρμακείο του Τζέικομπς. Εκεί προσέθεσαν στο μείγμα ανθρακούχο νερό και το προσέφεραν σε πελάτες για δοκιμή. Όλοι συμφώνησαν αμέσως, ότι αυτό το νέο φάρμακο, που διατήρησε την αρχική του μορφή έως και το 1903, ήταν κάτι το μοναδικό. Η σημερινή φόρμουλα της Coca-Cola παραμένει ένα εμπορικό μυστικό, αν και έχει δημοσιευθεί μια ποικιλία αναφερόμενων συνταγών και πειραματικών αναπαραστάσεων.

Έτσι, το συγκεκριμένο φαρμακείο του κυρίου Τζέικομπς άρχισε να το πουλά προς 5 σεντς το ποτήρι. Ο λογιστής του Pemberton, ο Frank Robinson, έδωσε στο μείγμα το όνομα Coca-Cola και το έγραψε με τον χαρακτηριστικό γραφικό του χαρακτήρα το οποίο είναι και το λογότυπο που χρησιμοποιείται έως και σήμερα. Κατά το πρώτο έτος, η εταιρεία πωλούσε 9 ποτήρια την ημέρα. Έναν αιώνα αργότερα όμως, είχαν ήδη παραχθεί περισσότερα από 10 δισεκατομμύρια γαλόνια από το περίφημο σιρόπι. Δυστυχώς, για τον ίδιο τον Pemberton, ήταν περισσότερο εφευρέτης παρά επιχειρηματίας και έτσι οδηγήθηκε τρία χρόνια αργότερα να πουλήσει την εταιρεία του σε έναν επιχειρηματία από την Ατλάντα, στον Asa Griggs Candler, για το ποσό των 2.300 δολαρίων. Ο κύριος Pemberton δεν μπόρεσε να καταλάβει τι ακριβώς είχε δημιουργήσει και ποιες θα ήταν οι εμπορικές του δυνατότητες.

Ο Candler, κατάφερε να μετουσιώσει τη μικρή τότε ιδέα, σε μία ταχύτατα αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Κατάλαβε άμεσα, πως μοιράζοντας δωρεάν κουπόνια δοκιμής και παράλληλα εξοπλίζοντας τα φαρμακεία που παρείχαν την Coca-Cola με ημερολόγια, ρολόγια και φαρμακευτικές ζυγαριές, όλα φέροντας το σήμα της, θα την έφτανε σε ακόμα περισσότερους καταναλωτές. Ακολουθώντας αυτή την επιθετική πρακτική, ο Candler αποδείχθηκε απόλυτα αποτελεσματικός. Έως το 1895, είχε κατασκευάσει εργοστάσια παραγωγής του σιροπιού στο Σικάγο, το Ντάλας και το Λος Άντζελες. Ο Τζόσεφ Βίντερχαρμ, ένας επιχειρηματίας από το Μισισιπή, ήταν ο πρώτος που εμφιάλωσε το φάρμακο. Το πρώτο μπουκάλι πωλήθηκε στις 12 Μαρτίου το 1894, ενώ παράλληλα έστειλε και 12 φιάλες στον Candler, ο οποίος όμως δεν ανταποκρίθηκε με κανέναν ενθουσιασμό. Δυστυχώς, ούτε αυτός μπόρεσε να καταλάβει πως το μέλλον βρισκόταν στην εμφιάλωση, ώστε να μπορούν οι πελάτες να τα παίρνουν μαζί τους.

Πέντε χρόνια αργότερα, δύο δικηγόροι από την Τσατανούγκα, ο Μπέντζαμιν Φ. Τόμας και ο Τζόζεφ Β. Γουάιτζεντ, εξασφάλισαν το αποκλειστικό δικαίωμα εμφιάλωσης και πώλησης του αναψυκτικού, έναντι του ποσού του ενός δολαρίου (The Coca-Cola Company, 2011). Η επιτυχία του αναψυκτικού συνοδεύτηκε από την εμφάνιση πολλών απομιμήσεων, γεγονός που δεν άρεσε καθόλου στην εταιρεία. Έτσι, ξεκίνησε η διαφήμιση η οποία άρχισε να εστιάζει στην αυθεντικότητα της Coca-Cola, παροτρύνοντας παράλληλα τους καταναλωτές να «απαιτούν το γνήσιο» και να «μη δέχονται υποκατάστατα». Για το σκοπό αυτό, αποφασίστηκε η δημιουργία ενός μπουκαλιού με πολύ ιδιαίτερο και χαρακτηριστικό σχήμα. Το 1916, η εταιρεία Root Glass από την Ιντιάνα, άρχισε να παράγει το διάσημο μπουκάλι με τις καμπύλες που αποδείχθηκε εξαιρετικά επιτυχημένο αργότερα, χάρη στην ελκυστική του εμφάνιση, το

πρωτότυπο σχέδιο και το γεγονός ότι ακόμα και στο σκοτάδι μπορούσες να αναγνωρίσεις το γνήσιο προϊόν.

Στις δεκαετίες που ακολούθησαν, η Coca-Cola άρχισε να εισχωρεί στην Κούβα, το Πουέρτο Ρίκο, τη Γαλλία και σε άλλες χώρες για να κατακτήσει τελικά ολόκληρο τον κόσμο (Ferrell, Freadrich & Ferrel, 2011, 284-288). Σήμερα, η Coca-Cola έχει γίνει η πιο πανταχού παρούσα επωνυμία παγκοσμίως, με περισσότερα από 1,4 δισεκατομμύρια ποτών να πωλούνται κάθε μέρα (Manley, 2014). Η μητρική επιχείρηση, «The Coca-Cola Company», παράγει τη συμπύκνωση για το συγκεκριμένο αναψυκτικό, η οποία στη συνέχεια πωλείται στους διάφορους εμφιαλωτές ανά τον κόσμο. Οι εμφιαλωτές που κρατούν εδαφικά τις αποκλειστικές συμβάσεις με την επιχείρηση, παράγουν το ολοκληρωμένο (τελικό προϊόν) σε μεταλλικά κουτιά και φιάλες αναμιγνύοντας τη συμπύκνωση με προκαθορισμένη αναλογία φιλτραρισμένου νερού και γλυκαντικών ουσιών. Οι εμφιαλωτές πωλούν και έπειτα διανέμουν την Coca-Cola στα λιανικά καταστήματα, χονδρεμπόρους και μηχανές αυτόματης πώλησης (Kant, Jacks & Aantjes, 2008, σελ. 40). Με τον τρόπο αυτό, γίνεται η διανομή σε όλα τα σημεία πώλησης. Αργότερα, αναπτύχθηκαν και άλλες μάρκες προϊόντων όπως η Fanta, η Sprite, το Powerade, τα οποία ενίοτε φέρουν το λογότυπο πάνω στη συσκευασία (Bhasin, 2011, The Coca-Cola Company, 2011). Με βάση την μελέτη της Interbrand για το 2015 για την καλύτερη παγκόσμια επωνυμία, η Coca-Cola ήταν η τρίτη πιο πολύτιμη μάρκα παγκοσμίως.

Στην Ελλάδα, άδεια από το Γενικό Χημείο του Κράτους, δόθηκε για την κυκλοφορία της Coca-Cola στις 11 Φεβρουαρίου του 1964, αλλά χρειάστηκε πέντε χρόνια μέχρι να κάνει την εμφάνιση της στα ράφια των καταστημάτων.

Στην Ελλάδα, εμφιαλωτής της The Coca-Cola Company είναι η Coca-Cola 3E που μαζί με την Coca-Cola Hellenic αποτελούν το σύστημα της Coca-Cola στην Ελλάδα. Εδώ και χρόνια έχει καταφέρει να δημιουργήσει αξία συνδυάζοντας τη γνώση, τους πόρους και την εμπειρία στην εξειδίκευση της εμφιάλωσης, τη διανομή και τις πωλήσεις. Η 'The Coca-Cola Company' θεωρεί την 'Coca-Cola Hellenic' ως «σημαντικό εμφιαλωτή» και έχει εισέλθει σε συμφωνίες εμφιαλώσεων με την Coca-Cola Hellenic σε κάθε μια από τις περιοχές που δραστηριοποιείται η Coca-Cola Hellenic. Οι όροι των συμβάσεων εμφιαλώσεως αποδίδουν στην Coca-Cola Hellenic το δικαίωμα παραγωγής και το αποκλειστικό δικαίωμα πώλησης και διανομής των αναψυκτικών της TCCC στις χώρες όπου δραστηριοποιείται Coca-Cola Hellenic (Kant et al., 2008, σελ. 40). Κατά συνέπεια, η Coca-Cola Hellenic υποχρεούται στην απόκτηση όλης της συμπυκνωμένης πρώτης

ύλης για τα αναψυκτικά της TCCC από την TCCC, ή αντιπρόσωπό της, στη συνήθη πορεία των εργασιών. Στις 10 Οκτωβρίου 2012, η TCCC συμφώνησε να επεκτείνει τις συμβάσεις εμφιαλώσεως για περαιτέρω 10 χρόνια έως το 2023.

#### 4.1.2. Η Coca-Cola στην Ελλάδα

Η σύγχρονη εποχή των αναψυκτικών στην Ελλάδα άρχισε στις 10 Αυγούστου 1969, την ημέρα που το πρώτο μπουκάλι Coca-Cola βγήκε από τη γραμμή παραγωγής του πρώτου εργοστασίου της Coca-Cola στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, ιδρύεται η Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιάλωσης Α.Ε., γνωστή και ως 3E, που είναι η πρώτη εταιρεία στον κλάδο των τροφίμων-ποτών. Η 3E ανήκοντας τότε στον όμιλο του Τομ Παππάς, πήρε από την Coca-Cola Company τα δικαιώματα εμφιάλωσης και χρήσης του εμπορικού σήματος για την Ελλάδα του πασίγνωστου αναψυκτικού που εξακολουθεί ακόμα και σήμερα να είναι ένας μύθος με εκατομμύρια φίλους σε όλο τον κόσμο (Sivny, 2007).

Η Coca-Cola κυκλοφόρησε έτσι, σε γυάλινο μπουκάλι των 250ml από το πρώτο εργοστάσιο της ελληνικής εταιρείας εμφιαλώσεων 3E στη χώρα μας με προσωπικό μόλις 315 άτομα. Η περιοχή που κάλυπτε το πρώτο εκείνο εργοστάσιο ήταν στο νομό Αττικής και τα σημεία πώλησης την εποχή εκείνη ήταν μόνο 12.000.

Στη δεκαετία του 1970, η 3E άρχισε να αναπτύσσεται παράγοντας σταδιακά όλα τα διεθνή σήματα του αμερικανικού ομίλου και μεγαλώνοντας την παρουσία της στην αγορά.

Σήμερα μετά από 49 χρόνια συνεχούς εξέλιξης και προόδου, πολλά άτομα απασχολούνται στα εργοστάσια της Coca-Cola που υπάρχουν στην Ελλάδα και μέσα από τα δίκτυα διανομής, όλα τα προϊόντα της εταιρείας κατευθύνονται προς κάθε γωνία της πατρίδας μας. Η Εταιρεία διανέμει τα προϊόντα της σε 27 χώρες στην Ευρώπη και στη Νιγηρία, εξυπηρετώντας τις ανάγκες περισσότερων από 594 εκατομμυρίων ανθρώπων.

Η υψηλή ποιότητα προϊόντων και η συνεχής έρευνα της αγοράς και ο σεβασμός του καταναλωτή είναι οι βασικοί λόγοι επιτυχίας της Coca-Cola σε όλο τον κόσμο και στη χώρα μας. Τα υψηλά στάνταρ της ποιότητας είναι απαραίτητη προϋπόθεση όχι μόνο

κατά τη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της Coca-Cola αλλά και σε όλους τους τομείς όπως η παραγωγή, η διανομή, η διαφήμιση, οι χορηγίες και γενικά κάθε τι που έχει σχέση με τις δραστηριότητες της εταιρείας πρέπει πάντα να καλύπτει τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας (Вакансии, 2010).

Από το 1969, η εταιρεία εξυπηρετεί τις ανάγκες εκατομμυρίων καταναλωτών σε όλη τη χώρα, παράγοντας και διανέμοντας ένα μοναδικό χαρτοφυλάκιο προϊόντων ποιότητας. Σήμερα παράγει στις εγκαταστάσεις της και διαθέτει στην ελληνική αγορά, μέσα από το μεγαλύτερο δίκτυο πωλήσεων στη χώρα, 15 μάρκες και περισσότερα από 200 διαφορετικά προϊόντα και συσκευασίες κορυφαίας ποιότητας και αγαπημένα από τους καταναλωτές. Μετά από 49 χρόνια, η 3E συμβάλλει στην ανάπτυξη και την απασχόληση θέσεων εργασίας σε όλη την Ελλάδα και παράγει το 96% των προϊόντων στις μονάδες της στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα εξάγει το 6% της παραγωγής. Για το 2016, οι επενδύσεις της ανέρχονταν σε 28,5 εκατομμύρια ενώ στην τριετία 2013 έως 2015, οι επενδύσεις ανήλθαν σε 37,1 εκατομμύρια.

Η εταιρική ευθύνη και διαθεσιμότητα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της Τρία Έψιλον με βαθιά δέσμευση σε αυτές τις αξίες και την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας, διασφαλίζοντας τη δημιουργία διαχρονικής αξίας και αειφόρου ανάπτυξης (Li, 2010, The Coca-Cola Company, 2011). Ακόμη, μία θεμελιώδη αρχή είναι η αξία ανταλλαγής με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, δηλαδή τους καταναλωτές, τους πελάτες, τις τοπικές κοινωνίες, τους εργαζόμενους και τους μετόχους. Οι τέσσερις πυλώνες που συνδέονται με την προσέγγιση της 3E για την ανάπτυξη είναι (The Coca-Cola Company, 2012):

- Το περιβάλλον μέσω της ορθολογικής διαχείρισης του νερού, ενέργεια και προστασία του κλίματος, συσκευασία και ανακύκλωση, εξοικονόμηση ενέργειας
- Η κοινωνία μέσω της ανάπτυξης των νέων με προγράμματα και υποτροφίες σε Πανεπιστήμια, των τοπικών κοινωνιών με την επιστροφή μέρους των εσόδων από τα κέρδη της εταιρείας και με τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες με δωρεές προϊόντων και συνεργασία με οργανώσεις ΜΚΟ
- Ο χώρος εργασίας με ίσες ευκαιρίες και ίση μεταχείριση για όλους με σεβασμό στα δικαιώματα των εργαζόμενων, και
- Η αγορά μέσω του ηθικού ανταγωνισμού, της υπεύθυνης διαφήμισης και της ανταπόκρισης των αιτημάτων των καταναλωτών.

#### 4.1.2.1. Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων

Η Coca-Cola Hellenic είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος εμφιαλωτής προϊόντων της εταιρείας The Coca-Cola Company με ετήσιες πωλήσεις, που υπερβαίνουν τα 2 δισεκατομμύρια κιβώτια. Έχει εκτεταμένη γεωγραφική κάλυψη, δραστηριοποιούμενη σε 28 χώρες, όπου εξυπηρετεί περισσότερους από 594 εκατομμύρια ανθρώπους. Η Coca-Cola προσφέρει μεγάλη ποικιλία μη αλκοολούχων έτοιμων προς κατανάλωση αναψυκτικών στις εξής κατηγορίες: ανθρακούχα αναψυκτικά, χυμοί, εμφιαλωμένο νερό, ποτά για αθλούμενους, ποτά ενέργειας, έτοιμο προς κατανάλωση τσάι και καφέ (Bhasin, 2011, The Coca-Cola Company, 2011). Το μοναδικό χαρτοφυλάκιο προϊόντων της, το εύρος των γεωγραφικών περιοχών που καλύπτει και το πάθος για την άριστη παρουσία της στην αγορά, την καθιστούν ηγέτη στον τομέα των μη αλκοολούχων αναψυκτικών.

Διαθέτει την άδεια παραγωγής, πώλησης και διανομής μιας σειράς αναψυκτικών. Η Coca-Cola Company είναι ο κάτοχος των εμπορικών σημάτων των περισσότερων από τα αναψυκτικά, για τα οποία προμηθεύει το συμπύκνωμα και είναι ως επί το πλείστον υπεύθυνη για τις δραστηριότητες καταναλωτικής προώθησης.



Το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της αποτελείται από τα εξής:

- τα κορυφαία παγκοσμίως προϊόντα Coca-Cola, Coca-Cola Light (diet Coke), Coca-Cola Zero, Fanta, Sprite, Powerade, illy-issimo και τα mixers Schweppes
- προϊόντα ίδιας παραγωγής και διανομής όπως η Amita, Amita Motion, Amita Fun, Frulite, Frulite on the Go, Fuzetea, το φυσικό μεταλλικό νερό Αύρα, Αύρα BLOOM, Αύρα ActiveCap, Αύρα Carbo και το Waterblue, και τέλος τα σνακ TSAKIRIS
- προϊόντα για τα οποία έχει λάβει άδεια από άλλες εταιρείες, όπως το Nestea και το Monster με άδεια από τη Beverage Partners Worldworld και το Tuborg που

περιλαμβάνει το Club Soda και το Tonic Water με άδεια από τη Carlsberg International και τέλος, τον καφέ Lavazza

- Premium αλκοολούχα ποτά που αποτελούν σημαντικό μέρος του χαρτοφυλακίου των οίκων Edrington (Famous Grouse, Cutty Shark, Macallan, Highland Park, Brugal, Snow Leopard), Brown-Forman (Jack Daniel's FOB, Woodford Reserve, Finlandia, El Jimador, Herradura, Chambord), Gruppo Campari (Campari, Aperol, Bankes, Cinzano) και Ισιδώρου Αρβανίτου (Ούζο Πλωμάρι, Άδολο, Ούζο Ματαρέλλη, Δεκαράκι και Mastiha M Dry).

Διευρύνει συνεχώς το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της, προκειμένου να προσφέρει στους καταναλωτές της περισσότερες επιλογές και προϊόντα υψηλής ποιότητας.

#### **4.1.2.2. Γεωγραφικές Αγορές**

Η Coca-Cola Hellenic είναι δεσμευμένη να προάγει τη σταθερή ανάπτυξη, προκειμένου να δημιουργεί αξία τόσο για τις δικές της εμπορικές δραστηριότητες, όσο και για την κοινωνία. Με γεωγραφική κάλυψη που εκτείνεται από την Ιρλανδία μέχρι το ανατολικότερο άκρο της Δημοκρατίας της Ρωσίας, και από την Εσθονία έως τη Νιγηρία, η Coca-Cola στοχεύει στην πλήρη κάλυψη των αναγκών και των τοπικών προτιμήσεων των καταναλωτών στις αγορές όπου δραστηριοποιείται. Στις 28 χώρες όπου δραστηριοποιείται, επιβλέπει τη λειτουργία κάθε τοπικής της επιχείρησης, ενώ παράλληλα παρέχει καθημερινή υποστήριξη και καθοδήγηση. Σε αυτό το πνεύμα προσφέρει προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών, προάγει περιβάλλον εργασίας χωρίς αποκλεισμούς, διεξάγει τις εμπορικές της δραστηριότητες με τρόπους, που προστατεύουν και διατηρούν το περιβάλλον και συμβάλλει στη κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των κατά τόπους κοινωνιών.

Η Coca-Cola κατατάσσει τις γεωγραφικές αγορές της σε τρεις κατηγορίες:

- **Ανεπτυγμένες χώρες: Αυστρία, Κύπρος, Ελλάδα, Ιταλία, Βόρεια Ιρλανδία, Δημοκρατία της Ιρλανδίας και Ελβετία**

Σε γενικές γραμμές, οι ανεπτυγμένες χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας και έχουν παρόμοια οικονομικά χαρακτηριστικά. Συνήθως παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα

διαθέσιμου κατά κεφαλήν εισοδήματος, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η δυνατότητα αγοράς των προϊόντων της, ιδιαίτερα στις συσκευασίες ατομικής χρήσης που είναι σχεδιασμένες για άμεση κατανάλωση. Οι μακροοικονομικές και εμπορικές διακυμάνσεις στις αναπτυσσόμενες αγορές έχουν επιδεινωθεί σημαντικά τα τελευταία δύο χρόνια.

Η επιδείνωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών γενικότερα και η αύξηση της ανεργίας είχε αρνητικό αντίκτυπο στη ζήτηση των καταναλωτών. Οι χώρες αυτές χαρακτηρίζονται από μεγάλες απαιτήσεις των καταναλωτών, υψηλά καθαρά έσοδα πωλήσεων ανά κιβώτιο, συντηρητικά ποσοστά αύξησης της κατανάλωσης ανθρακούχων αναψυκτικών μια τάση προς την ταχύτερη αύξηση της κατανάλωσης μη ανθρακούχων αναψυκτικών, ιδιαίτερα νερών και χυμών.

Η αύξηση της κατανάλωσης μη ανθρακούχων ποτών, τα οποία ορισμένοι καταναλωτές συσχετίζουν αυτά τα ποτά με τη σωματική ευεξία, την υγεία και την καλή φυσική κατάσταση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις τρέχουσες δημογραφικές τάσεις. Η πιο σημαντική τάση που επηρεάζει γενικά το μελλοντικό δίκτυο κατανάλωσης στις χώρες αυτές είναι η αυξανόμενη συγκέντρωση του τομέα λιανικής.

Ωστόσο, διαβλέπονται πολλές ευκαιρίες περαιτέρω ανάπτυξης στο πιο επικερδές δίκτυο άμεσης κατανάλωσης σε αυτές τις χώρες, επεκτείνοντας τη διεύθυνση της εταιρείας σε ειδικούς χώρους κατανάλωσης ποτών και τους χώρους εργασίας.

- ***Αναπτυσσόμενες χώρες: Κροατία, Δημοκρατία της Τσεχίας, Εσθονία, Ουγγαρία, Λετονία, Λιθουανία, Πολωνία, Σλοβακία και Σλοβενία***

Χαρακτηρίζονται γενικά από χαμηλότερο διαθέσιμο κατά κεφαλήν εισόδημα σε σύγκριση με τις ανεπτυγμένες χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται και εξακολουθούν να εκτίθενται σε οικονομικές διακυμάνσεις κατά καιρούς. Πριν το 2008, οι μακροοικονομικές συνθήκες ήταν ευνοϊκές, ωστόσο, η οικονομική ανάπτυξη έχει επιβραδυνθεί ή αντιστραφεί τα τελευταία τρία χρόνια, ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης.

Οι αναπτυσσόμενες χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται συνήθως χαρακτηρίζονται από χαμηλότερα καθαρά έσοδα πωλήσεων ανά μονάδα σε σύγκριση με τις ανεπτυγμένες χώρες. Τα προϊόντα της The Coca-Cola Company εισήχθησαν στις περισσότερες χώρες στις αρχές της δεκαετίας του '90 και έκτοτε έχουν καθιερωθεί ως σήματα υψηλής ποιότητας.



Οι καταναλωτές σε αυτές τις χώρες εξακολουθούν να δείχνουν την προτίμησή τους προς τα επώνυμα αναψυκτικά σε σύγκριση με το νερό της βρύσης και τα σπιτικά ποτά. Επίσης, έχουν εκδηλώσει αυξανόμενο ενδιαφέρον για τα επώνυμα αναψυκτικά τα οποία συσχετίζονται με την ευεξία και την καλή φυσική κατάσταση, όπως το νερό και οι χυμοί. Η αγορά των έτοιμων προς κατανάλωση μη-αλκοολούχων ποτών τείνει να είναι διασπασμένη στις συγκεκριμένες αναπτυσσόμενες χώρες, με κανένα παράγοντα της αγοράς να κατέχει τυπικά ηγετικό μερίδιο σε περισσότερες από μία κατηγορίες της αγοράς.

Υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης τόσο για τα ανθρακούχα όσο και για τα μη ανθρακούχα προϊόντα. Οι ευκαιρίες αυτές θα μεγιστοποιηθούν με την εισαγωγή νέων προϊόντων, νέες γεύσεις και συσκευασίες τόσο στο δίκτυο μελλοντικής κατανάλωσης όσο και στο δίκτυο άμεσης κατανάλωσης. Σχεδιάζεται η υποστήριξη της αυξημένης παρουσίας των προϊόντων της και στα δύο δίκτυα μέσω των συστημάτων διανομής της και την αύξηση της διαθεσιμότητας των ψυγείων και άλλου ψυκτικού εξοπλισμού.

- **Αναδυόμενες χώρες: Αρμενία, Λευκορωσία, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Βουλγαρία, Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (FYROM), Μολδαβία, Μαυροβούνιο, Νιγηρία, Ρουμανία, Ρωσία, Σερβία και Ουκρανία**

Οι αναδυόμενες χώρες εκτίθενται σε μεγαλύτερες πολιτικές και οικονομικές διακυμάνσεις και επιτυγχάνουν χαμηλότερο κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν σε σύγκριση με τις αναπτυσσόμενες ή τις ανεπτυγμένες χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία. Ως εκ τούτου, η καταναλωτική ζήτηση επηρεάζεται ιδιαίτερα από την τιμή, καθιστώντας την τιμή των προϊόντων ακόμη πιο σημαντική. Η παγκόσμια οικονομική και πιστωτική κρίση έχει επιδεινώσει τέτοια διαρθρωτικά ζητήματα στις αναδυόμενες χώρες όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία. Τα προϊόντα προωθούνται μέσω ενός στρατηγικού συνδυασμού προγραμμάτων τιμολόγησης, συσκευασίας και προώθησης, λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές οικονομικές συνθήκες.

Οι περισσότερες από τις αναδυόμενες χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία χαρακτηρίζονται από χαμηλότερα καθαρά έσοδα πωλήσεων ανά κιβώτιο σε σύγκριση με τις ανεπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι καταναλωτές εξακολουθούν να δείχνουν την προτίμησή τους προς τα επώνυμα αναψυκτικά σε σύγκριση με το νερό της βρύσης και τα σπιτικά ποτά. Σε κάποιες από τις αναδυόμενες χώρες, ορισμένοι καταναλωτές εκδηλώνουν επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους χυμούς και τα επώνυμα νερά.

Σε γενικές γραμμές, οι χώρες αυτές χαρακτηρίζονται από μια σχετικά μη ανεπτυγμένη υποδομή διανομής και έναν κατακερματισμένο τομέα λιανικής. Η προτεραιότητά της εταιρείας είναι να εγκαταστήσει αξιόπιστα δίκτυα διανομής προκειμένου να επεκταθεί η διαθεσιμότητα των προϊόντων της (Li, 2010). Για να πετύχει αυτόν το στόχο συνδυάζει το σύστημα άμεσης παράδοσης της με ανεξάρτητους διανομείς και χονδρεμπόρους, όπου ο συνδυασμός αυτός αποδεικνύεται πιο αποτελεσματικός. Επίσης, εστιάζει στη βελτίωση της διαθεσιμότητας των κρύων προϊόντων της τοποθετώντας ψυγεία στην αγορά.

## 4.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός της Coca-Cola

### 4.2.1. Όραμα, Αποστολή και Στόχοι

*«Ο κόσμος αλλάζει γύρω μας. Για να συνεχίσουμε να αναπτυσσόμαστε ως επιχείρηση κατά τα επόμενα δέκα χρόνια και πέρα, πρέπει να κοιτάξουμε μπροστά, να κατανοήσουμε τις τάσεις και τις δυνάμεις που θα διαμορφώσουν την επιχείρησή μας στο μέλλον και να προχωρήσουμε γρήγορα για να προετοιμαστούμε για αυτά που έρχονται. Πρέπει να ετοιμαστούμε για το αύριο, σήμερα. Αυτό είναι το όραμά μας για το 2020. Δημιουργεί ένα μακροπρόθεσμο προορισμό για την επιχείρησή μας και μας παρέχει έναν χάρτη πορείας για τη νίκη μαζί με τους συνεργάτες μας» (The Coca Cola Company, 2011).*

Το όραμα της Coca-Cola είναι «να αναγνωριστεί ως ηγέτης στον κλάδο των αναψυκτικών, ως ο πλέον προτιμώμενος προμηθευτής για τους πελάτες της και ως θετική δύναμη για την κοινωνία της, εμπνέοντας τους πελάτες και προσθέτοντας αξία μέσω της αριστείας για όλους τους ενδιαφερόμενους». Το όραμα της Coca-Cola χρησιμεύει ως πλαίσιο για τον οδικό χάρτη της και καθοδηγεί κάθε πτυχή των επιχειρήσεων της, περιγράφοντας τι πρέπει να επιτευχθεί προκειμένου να συνεχίσουν να επιτυγχάνουν βιώσιμη, ποιοτική ανάπτυξη, ακολουθώντας τους στόχους που περιγράφονται παρακάτω (The Coca Cola Company, 2011):

- Άνθρωποι και Οργανωτική Ηγεσία: Να αποτελεί ένα ικανό και εξαιρετικό μέρος εργασίας, όπου οι άνθρωποι να εμπνέονται για να εργάζονται όσο πιο αποδοτικά μπορούν.
- Χαρτοφυλάκιο: Να φέρει στον κόσμο ένα χαρτοφυλάκιο ποιοτικών προϊόντων που προβλέπουν και ικανοποιούν τις ανθρώπινες επιθυμίες και ανάγκες στο βέλτιστο κόστος.
- Συνεργάτες: Να προωθήσει ένα κερδοφόρο δίκτυο πελατών και προμηθευτών και να δημιουργούν μαζί αμοιβαία, διαρκή αξία.
- Πλανήτης: Να είναι ένας υπεύθυνος πολίτης που κάνει τη διαφορά βοηθώντας την οικοδόμηση και υποστήριξη βιώσιμων κοινοτήτων.
- Κέρδος: Να μεγιστοποιήσει τη μακροπρόθεσμη απόδοση για τους μετόχους, έχοντας επίγνωση των γενικών ευθυνών της.
- Παραγωγικότητα: Να είναι ένας πολύ αποτελεσματικός και γρήγορος οργανισμός.

Στόχος της Coca-Cola είναι να επιταχύνει την ανάπτυξη της, αξιοποιώντας το μοναδικό χαρτοφυλάκιο προϊόντων που διαθέτει, το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών κάθε στιγμή της ημέρας, 24 ώρες, 7 μέρες την εβδομάδα, μαζί με τους ανθρώπους της, την πιο δραστήρια και αφοσιωμένη ομάδα της αγοράς. Να χρησιμοποιήσει τα τεράστια περιουσιακά στοιχεία της -εμπορικά σήματα, χρηματοοικονομική δύναμη, ασυναγώνιστα συστήματα διανομής, παγκόσμια εμβέλεια και ισχυρή δέσμευση από τη διοίκηση και τους συνεργάτες της σε όλο τον κόσμο- για την επίτευξη μακροπρόθεσμης βιώσιμης ανάπτυξης.

*«Η Coca-Cola Τρία Έψιλον υπάρχει για να αναζωογονεί τους καταναλωτές, να εμπνέει στιγμές αισιοδοξίας μέσω των εμπορικών σημάτων και των δράσεών της και να ωφελεί όλους τους εμπλεκόμενους, το οποίο θα κάνει με την υψηλότερη κοινωνική ευθύνη και με αμείλικτη προσήλωση στην ποιότητα των προϊόντων της και την ακεραιότητα στις δραστηριότητές της»* (The Coca-Cola Company, 2011).

Ο χάρτης πορείας της Coca-Cola ξεκινάει με την αποστολή της, η οποία είναι διαρκής και μακροπρόθεσμη. Δηλώνει το λόγο ύπαρξης της ως εταιρεία και χρησιμεύει ως πρότυπο έναντι του οποίου η εταιρεία σταθμίζει τις ενέργειές της και τις αποφάσεις της (De Wit & Meyer, 2010):

- Να αναζωογονήσει/δροσίσει τον κόσμο... στο σώμα, στο μυαλό και το πνεύμα
- Να εμπνεύσει στιγμές αισιοδοξίας και ευτυχίας στους ανθρώπους μέσα από τα εμπορικά της σήματα και τις ενέργειες της

- Να δημιουργήσει αξία και να κάνει τη διαφορά παντού όπου δραστηριοποιείται.

Η αποστολή της Coca-Cola είναι να παραμείνει μια ακμάζουσα επιχείρηση, να γίνει η κορυφαία εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων στον κόσμο, να δημιουργήσει αξία και να κάνει τη διαφορά στην αγορά μη αλκοολούχων ποτών. Η Coca-Cola δεσμεύεται να επιτύχει επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία χρησιμοποιώντας την προηγμένη τεχνολογία αφήνοντας ταυτόχρονα ένα θετικό αποτύπωμα για την κοινωνία (The Coca-Cola Company, 2011). Ταυτόχρονα, επιδιώκει να παράγει οικονομικά οφέλη στους επενδυτές της, καθώς και να προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης και εμπλουτισμού στους υπαλλήλους της, στους επιχειρηματικούς της πελάτες και στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται (De Wit & Meyer, 2010). Και σε ό, τι κάνει, αγωνίζεται για ειλικρίνεια, δικαιοσύνη και ακεραιότητα (Coca-Cola Company, 2012).

#### 4.2.2. Στρατηγικοί Σκοποί

Οι στρατηγικοί σκοποί συμβάλλουν στη μετατροπή μιας δήλωσης αποστολής από ένα ευρύ όραμα σε πιο συγκεκριμένα σχέδια και έργα. Ορίζουν τα βασικά σημεία αναφοράς για την επιτυχία και έχουν σχεδιαστεί ώστε να είναι μετρήσιμες, συγκεκριμένες και ρεαλιστικές μεταφράσεις της δήλωσης αποστολής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση για να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων. Οι στρατηγικοί σκοποί αναπτύσσονται συνήθως ως μέρος ενός σχεδίου διάρκειας δύο έως τεσσάρων ετών το οποίο προσδιορίζει τα βασικά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες και καθορίζει τις συγκεκριμένες προσδοκίες που θα επιτρέψουν στην εταιρεία ή την οργάνωση να επιτύχει την πιο ευρεία εκστρατεία αποστολής ή οράματος (Hill & Jones, 2009).

Σύμφωνα με την αποστολή της Coca-Cola Company και το Όραμα 2020, ορισμένοι από τους σκοπούς της περιλαμβάνουν:

- Αύξηση των ετησίων λειτουργικών εσόδων κατά 6-8%, για να διπλασιαστούν τα έσοδά τους έως το 2020.
- Μέχρι το 2020, να βελτιωθεί η απόδοση των υδάτων στις παραγωγικές επιχειρήσεις κατά 25% σε σύγκριση με το 2010.
- Αύξηση σε σύγκριση με πέρυσι του συνολικού λιανικού πελάτη περίπου στο 10%.

- Εστίαση στη φιλική προς το περιβάλλον παραγωγή εμφιάλωσης και προώθηση βιωσιμότητας κάθε χρόνο για να ξεπεράσει τα αποτελέσματα του προηγούμενου έτους.
- Αύξηση του κέρδους με μείωση του κόστους κάθε χρόνο μέσω πιο παραγωγικών και αποτελεσματικών εγκαταστάσεων παραγωγής.
- Διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου της μέσω καινοτομιών και συνεργασιών κάθε χρόνο, διατηρώντας κατά νου τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Ο κύριος σκοπός της Coca-Cola Company είναι να διατηρήσει τις πωλήσεις ανθρακούχων ποτών σε αναπτυσσόμενες αγορές. Καθώς η ζήτηση για ανθρακούχα ποτά στις αναδυόμενες αγορές αυξάνεται, όπως οι αγορές στη Μέση Ανατολή και την Αφρική, μπορεί να διπλασιαστούν τα έσοδα του 2010 έως το 2020. Επιπλέον, καθώς η τάση της υγείας και της ευεξίας διαμορφώνει τη βιομηχανία αναψυκτικών, η Coca-Cola Company προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις μη ανθρακούχων ποτών της στην αγορά αγοράζοντας άλλες εταιρείες ποτών.

Προκειμένου να επιτύχει τον σκοπό του διπλασιασμού των εσόδων σε δέκα χρόνια, η Coca-Cola πρέπει να πουλήσει τα προϊόντα της σε νέες γεωγραφικές περιοχές και να επεκτείνει το προϊόν της, ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών. Διατηρώντας το σημερινό μέγεθος της αγοράς στις ανεπτυγμένες αγορές, η εταιρεία πρέπει επίσης να αυξήσει τις πωλήσεις στις αναπτυσσόμενες αγορές. Η διαφοροποίηση των ανθρακούχων ποτών είναι η επιχείρηση ψωμιού και βουτύρου της εταιρείας, έτσι ώστε η εταιρεία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις πωλήσεις τους. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να αυξήσει την ευαισθητοποίηση και τις πωλήσεις σε άλλα ποτά, όπως το εμφιαλωμένο νερό, τους χυμούς, το έτοιμο για κατανάλωση τσάι. Επιπλέον, προκειμένου να διατηρηθεί το μερίδιο των πωλήσεών τους στην αυξανόμενη ανταγωνιστική αγορά, η Coca-Cola πρέπει να συνεχίσει να ενισχύει την εμπιστοσύνη, την καινοτομία και την εμπέλειά της σε άλλες κατηγορίες προϊόντων στη βιομηχανία ποτών. Τα διατροφικά προϊόντα απενεργοποιούν τις τυποποιημένες παραλλαγές. Οι καταναλωτές έχουν αυξανόμενες ανησυχίες σχετικά με την υγεία τους, όπως τα θέματα παχυσαρκίας, με αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης της τυποποιημένης Coca-Cola. Ως εκ τούτου, η ποσότητα ζάχαρης στα τακτικά αναψυκτικά πρέπει να μειωθεί σημαντικά. Παρόλο που η εισαγωγή της Coca-Cola διαίτης αντιμετώπισε επιτυχώς αυτό το ζήτημα, η αυξανόμενη ζήτηση και οι πωλήσεις διατροφικών ποτών ξεπέρασαν τις πωλήσεις της κλασικής Coca-Cola. Η εταιρεία πρέπει να βρει έναν τρόπο να διατηρήσει τα έσοδά της, ενώ παράλληλα να προβλέπει τις αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών. Οι στόχοι εξαγοράς σε

αναπτυγμένες αγορές με ισχυρή δύναμη διεξόδου στην ώριμη βιομηχανία αναψυκτικών, η αύξηση των εσόδων της Coca-Cola Company μπορεί να δημιουργηθεί από δευτερογενείς αγορές ή νέες αγορές. Ωστόσο, στις αναπτυγμένες αγορές, η δυνατότητα εξαγοράς είναι περιορισμένη λόγω της ενοποίησης της αγοράς. Είναι πρόκληση για την εταιρεία να πραγματοποιήσει μεγάλες εξαγορές σε όλες τις αγορές.

### 4.2.3. Τρέχουσες Στρατηγικές

#### 4.2.3.1. Στρατηγικές Επιχειρησιακού Επιπέδου

##### **Στρατηγική Ανάπτυξης:**

Η Coca-Cola Company επενδύει ένα τεράστιο ποσό στα έργα επέκτασής της σε όλες τις λειτουργικές περιοχές του κόσμου. Αυτή τη στιγμή, είναι παρούσα σε περισσότερες από 200 χώρες, γεγονός που αποτελεί μεγάλη απεικόνιση της επικέντρωσής της στις στρατηγικές ανάπτυξης (The Coca-Cola Company, 2011). Δεδομένου ότι είναι μια οργάνωση μεγάλης κλίμακας, η Coca-Cola πρέπει να χρησιμοποιεί διαφορετικούς τύπους στρατηγικών ανάπτυξης σε διαφορετικές καταστάσεις. Όταν στοχεύει σε νέους πελάτες και εισαγάγει νέα προϊόντα, πρέπει να χρησιμοποιήσει οριζόντια στρατηγική ανάπτυξης. Αν επενδύει στη δική της αλυσίδα εφοδιασμού, ως μέρος της στρατηγικής για την ηγεσία ως προς το κόστος, πρέπει να επικεντρώνεται ουσιαστικά στην κάθετη ανάπτυξη. Η Coca-Cola Company έχει αναπτύξει το δικό της σύστημα προμήθειας και διανομής σε διάφορες δυνητικές αγορές του κόσμου που την βοηθάει σε μεγάλο βαθμό στον έλεγχο του βαρέως κόστους κατασκευής και διανομής.

Ιδρύθηκε ως κατασκευαστής αναψυκτικών αλλά με το πέρασμα του χρόνου εισήλθε σε διάφορες συναφείς βιομηχανίες όπως το μεταλλικό νερό, η σόδα, το τσάι, ο καφές, οι χυμοί φρούτων. Αυτές οι στρατηγικές ανάπτυξης αύξησαν το επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο της και της επέτρεψαν να ανταγωνιστεί τα κορυφαία εμπορικά σήματα σε όλες αυτές τις βιομηχανίες. Η επιλογή αυτής της στρατηγικής είναι πλεονεκτική με διάφορους τρόπους. Πρώτον, αποσκοπεί να καταπολεμήσει τις αδυναμίες και τις απειλές του ανταγωνισμού. Δεύτερον, η εταιρεία ήταν σε θέση να επωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας. Τέλος, έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία και την

τεχνολογία που έχει αποκτήσει σε μια αγορά, προκειμένου να εισέλθει σε μια διαφορετική αγορά και προϊόν (Singh, 2008).

### **Στρατηγική Σταθερότητας:**

Η εταιρεία χρησιμοποιεί αυτή τη στρατηγική όταν θεωρεί ότι η στρατηγική ανάπτυξης δεν είναι εφικτή επιλογή κατά τη παρουσία δυσμενών οικονομικών συνθηκών ή ορισμένων εσωτερικών ζητημάτων. Ως εκ τούτου, είτε προχωρά με μια επιπλέον φροντίδα ή σταματά εντελώς στην τρέχουσα θέση και επικεντρώνεται στον ποιοτικό έλεγχο, τις προσπάθειες μάρκετινγκ, την αλυσίδα εφοδιασμού και την έρευνα και ανάπτυξη.

#### ***4.2.3.2. Στρατηγικές Επιχειρηματικού Επιπέδου***

### **Στρατηγική Διαφοροποίησης:**

Η στρατηγική διαφοροποίησης χρησιμοποιείται από έναν κατασκευαστή για την εδραίωση μίας ισχυρής ταυτότητας σε μια συγκεκριμένη αγορά. Με τη χρήση αυτής της στρατηγικής, ένας κατασκευαστής θα εισάγει διαφορετικές ποικιλίες του ίδιου βασικού προϊόντος με το ίδιο όνομα σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων και θα καλύπτει έτσι το φάσμα των προϊόντων που διατίθενται στην κατηγορία αυτή. Κάθε τύπος αναψυκτικού απευθύνεται σε ένα διαφορετικό τμήμα της αγοράς και η πλήρης σειρά των διαθέσιμων προϊόντων θα συμβάλλει στη δημιουργία του ονόματος της εταιρείας την κατηγορία των αναψυκτικών (Hill & Jones, 2009, Lake, 2010). Οι στόχοι της επιτυχημένης επωνυμίας συμπεριλαμβάνουν: την παράδοση του μηνύματος με σαφήνεια, την επιβεβαίωση της αξιοπιστίας της εταιρείας, τη σύνδεση με τον στόχο συναισθηματικά, την παρακίνηση του αγοραστή και την καθιέρωση της πίστης των χρηστών (Healy, 2008). Η Coca-Cola Company έχει από πάντα επικεντρωθεί στη διαφοροποίηση των προϊόντων της από τα προϊόντα των ανταγωνιστών της προκειμένου να δημιουργήσει μια μοναδική θέση στην παγκόσμια βιομηχανία ποτών (Hill & Jones, 2009, Sivny, 2007, Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1999, σελ. 571). Οι κορυφαίες μεγαλύτερες μάρκες της, όπως η Coca-Cola, η Sprite και η Fanta κατασκευάζονται με αυστηρά πρότυπα ποιότητας και με μοναδικές συνταγές. Λόγω της στρατηγικής διαφοροποίησης της, η Coca-Cola Company είναι σε θέση να διατηρήσει

την ηγετική θέση στην αγορά. Η διαφοροποίηση βρίσκεται σε κάθε επιχειρηματική λειτουργία της. Χρησιμοποιεί μοναδικές εκστρατείες μάρκετινγκ, ετικέτες, σχήματα μπουκαλιών και επικαιροποιημένα εγκατεστημένα εργοστάσια και μηχανήματα για την κατασκευή ποιοτικών προϊόντων ποτών κορυφαίας ποιότητας (Singh, 2008).

### **Ηγετική Θέση Χαμηλού Κόστους:**

Με αυτή τη στρατηγική, ο στόχος είναι να γίνει η επιχείρηση ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στη βιομηχανία. Πολλά τμήματα της αγοράς στον κλάδο τονίζουν την ελαχιστοποίηση του κόστους. Εάν η επιτευχθείσα τιμή πώλησης μπορεί να ισούται τουλάχιστον με τον μέσο όρο της αγοράς, τότε ο παραγωγός χαμηλότερου κόστους θα απολαύσει τα καλύτερα κέρδη. Εκτός από την παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας, η εταιρεία παρακολουθεί επίσης τις αυξανόμενες λειτουργικές δαπάνες και τις δαπάνες μάρκετινγκ. Αναγνωρίζει τη σημασία του ελέγχου του κόστους για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο και να λειτουργήσει με πιο κερδοφόρο τρόπο. Η έμφαση της Coca-Cola είναι στην εσωτερική αποδοτικότητα, ώστε το προϊόν της να μπορεί να κατασκευαστεί με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Διατηρεί αυστηρό έλεγχο των δαπανών παραγωγής, επιβάρυνσης, εμπορίας και έρευνας και ανάπτυξης.

### **Στρατηγική Εστίασης:**

Η εταιρεία χρησιμοποιεί επίσης τη στρατηγική εστίασης, τόσο στις διαστάσεις κόστους όσο και στη διαφοροποίηση. Για την επικεντρωμένη στρατηγική χαμηλού κόστους, έχει ορίσει μια συγκεκριμένη σειρά προϊόντων ποτών μέσω της οποίας μπορεί να στοχεύσει μια συγκεκριμένη αγορά και να επιτύχει χαμηλό κόστος κατασκευής αυτών των προϊόντων υπό εξαιρετικά αποδοτικές διαδικασίες παραγωγής. Η Coca-Cola κατασκευάζεται και προωθείται με στρατηγική εστίασης χαμηλού κόστους.

Η Coca-Cola πωλείται σε περισσότερες από 200 χώρες του κόσμου, αλλά έχει ελαφρές διακυμάνσεις στη γεύση και στα συστατικά της. Η εταιρεία παράγει το προϊόν της για κάθε στόχο σε μεγάλη κλίμακα προκειμένου να επιτύχει ηγετική θέση στο χαμηλό κόστος στην αγορά αυτή. Διατηρεί την εν λόγω αγορά στόχο υπό πλήρη εστίαση κατά το σχεδιασμό των εκστρατειών μάρκετινγκ και την επιλογή των δικτύων διανομής έτσι ώστε να μπορεί να εξυπηρετήσει τους πιθανούς καταναλωτές από την εν λόγω αγορά με τον πλέον αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.



#### 4.2.3.3. Στρατηγικές Λειτουργικού Επιπέδου

##### **Στρατηγική Τιμολόγησης:**

Λόγω της διαθεσιμότητας προϊόντων ευρείας ποικιλίας, η τιμολόγηση γίνεται σύμφωνα με την αγορά και το γεωγραφικό τμήμα. Κάθε υπο-μάρκα της Coca-Cola έχει διαφορετική στρατηγική τιμολόγησης. Η στρατηγική τιμολόγησης βασίζεται στην τιμολόγηση των ανταγωνιστών. Η αγορά ποτών λέγεται ότι είναι μια αγορά ολιγοπωλίου (λίγοι πωλητές και μεγάλοι αγοραστές), και ως εκ τούτου σχηματίζουν σύμβαση καρτέλ για να εξασφαλίσουν μια αμοιβαία ισορροπία μεταξύ των πωλητών.

##### **Στρατηγική Διανομής:**

Η εταιρεία λειτουργεί με ένα franchised σύστημα διανομής που χρονολογείται από το 1889, όπου η εταιρεία Coca-Cola Company παρήγαγε σιρόπια συμπυκνωμάτων, τα οποία στη συνέχεια πωλούνταν σε διάφορους εμφιαλωτές σε ολόκληρο τον κόσμο, που κατέχουν αποκλειστική επικράτεια (Kant et al., 2008, σελ. 40). Η Coca-Cola Company πραγματοποιεί δύο τύπους πωλήσεων:

- Άμεση πώληση: Σε απευθείας πωλήσεις, προμηθεύουν τα προϊόντα τους σε καταστήματα, εστιατόρια και αλλού, χρησιμοποιώντας τις δικές τους μεταφορές, τα οποία μεταπωλούνται στους τελικούς χρήστες. Σε αυτό το είδος πώλησης, η εταιρεία έχει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους.
- Έμμεση πώληση: Έχουν τους πωλητές και τα πρακτορεία τους για να καλύψουν όλη την περιοχή.

##### **Στρατηγική Προώθησης:**

- Στρατηγική Ώθησης: Η Coca-Cola χρησιμοποιεί τη στρατηγική ώθησης, στην οποία χρησιμοποιεί τη δύναμη των πωλήσεων και τα χρήματα της προώθησης του εμπορίου για να ωθήσει τους μεσάζοντες να μεταφέρουν, να προωθήσουν και να πουλήσουν το προϊόν στον τελικό χρήστη, δηλαδή τους καταναλωτές.
- Στρατηγική Έλξης: Η Coca-Cola χρησιμοποιεί επίσης τη στρατηγική έλξης, στην οποία χρησιμοποιούν τη διαφήμιση και την προώθηση για να πείσουν τους καταναλωτές να ζητήσουν μεσάζοντες για το εμπορικό σήμα της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο, η Coca-Cola αναγκάζει τον πελάτη να το παραγγείλει από τον καταστηματάρχη.

#### 4.2.4. Οργανωτικές Πολιτικές

Οι οργανωτικές πολιτικές είναι κατευθυντήριες γραμμές που περιγράφουν και καθοδηγούν τις ενέργειες σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Οι ακριβείς τύποι πολιτικών θα ποικίλουν ανάλογα με τη φύση του οργανισμού και μπορεί να περιλαμβάνουν πολιτικές όπως οδηγίες, νόμους, αρχές, κανόνες ή κανονισμούς. Μια πολιτική είναι μια κατευθυντήρια αρχή που χρησιμοποιείται για να καθορίσει την κατεύθυνση σε έναν οργανισμό. Μια διαδικασία είναι μια σειρά από βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ως συνεπής και επαναλαμβανόμενη προσέγγιση για την επίτευξη ενός τελικού αποτελέσματος.

##### ➤ Πολιτική για την αλλαγή του κλίματος

Η Coca-Cola Τρία Έψιλον επιδιώκει να περιορίσει τις επιπτώσεις της στην αλλαγή του κλίματος και να πραγματοποιήσει όλες τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες με βιώσιμο τρόπο (The Coca-Cola Company, 2011). Πιστεύουμε ότι η βιομηχανία έχει να διαδραματίσει βασικό ρόλο στην εξεύρεση βιώσιμων λύσεων στις σημερινές κλιματικές προκλήσεις. Οι άμεσες εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου από τις επιχειρήσεις της Coca-Cola Τρία Έψιλον προέρχονται κυρίως από τη χρήση ενέργειας στις εγκαταστάσεις εμφιάλωσης. Οι έμμεσες εκπομπές προέρχονται από τις πρώτες ύλες (συστατικά και συσκευασίες) και από τον εξοπλισμό ψυχρών ποτών. Σύμφωνα με την πολιτική της για το περιβάλλον, θα (The Coca-Cola Company, 2011):

- Μειώσει την ενέργεια που χρησιμοποιείται στις λειτουργίες της
- Εφαρμόσει εναλλακτικές ή ανανεώσιμες τεχνολογίες ενέργειας όπως συνδυασμένες μονάδες παραγωγής θερμότητας και ηλεκτρικής ενέργειας και ηλιακούς συλλέκτες, όπου είναι πρακτικό να παρέχεται πρόσθετη βιώσιμη ενέργεια για τις εγκαταστάσεις της
- Συνεργαστεί με τους ενδιαφερόμενους για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής
- Εργαστεί με τους προμηθευτές για να μειώσουν τον άνθρακα που είναι ενσωματωμένος στα υλικά συσκευασίας και το αποτύπωμα άνθρακα του εξοπλισμού τους για ψυχρό ποτό και με τους προμηθευτές εξαρτημάτων για να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις τους στον άνθρακα
- Ορίσει στόχους για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα στην αλυσίδα παραγωγής

- Αναφέρει τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, τους στόχους, τα αποτελέσματα και τις δραστηριότητες ανοιχτά και σύμφωνα με το πρωτόκολλο αερίων του θερμοκηπίου

Η ευθύνη για την επιτυχή υλοποίηση αυτού του προγράμματος ανήκει σε κάθε υπάλληλο της Coca-Cola Τρία Έψιλον σε κάθε επίπεδο λειτουργίας στον οργανισμό.

#### ➤ **Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας (Ακεραιότητα στην Εταιρεία)**

Ο Κώδικας Επιχειρηματικής Δεοντολογίας έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει όλους τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν στις αξίες που καθιστούν την Coca-Cola Hellenic μία από τις πιο επιτυχημένες και σεβαστές οργανώσεις στον κόσμο. Αυτές οι αξίες περιλαμβάνουν την αυθεντικότητα, την εκτέλεση ως ένα, την αριστεία, την φροντίδα για τους ανθρώπους, τη μάθηση και το κέρδος μαζί με τους πελάτες (Bakanсии, 2010).

Ο Κώδικας καθορίζει τη δέσμευση της εταιρείας να ασκεί τις δραστηριότητές της σύμφωνα με τις αξίες, όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και τα βιομηχανικά πρότυπα. Παρέχει καθοδήγηση σχετικά με το τι αναμένεται από τον καθένα και παραπέμπει σε άλλες πολιτικές και κατευθυντήριες γραμμές της εταιρείας. Η μη συμμόρφωση με τον Κώδικα ή οποιαδήποτε πολιτική της εταιρείας αντιμετωπίζεται πολύ σοβαρά και μπορεί να οδηγήσει σε πειθαρχική ενέργεια, μέχρι και την απόλυση. Ορισμένες καταστάσεις μπορεί να φαίνονται διφορούμενες. Ο καθένας υποχρεούται επίσης να αναφέρει παραβιάσεις και υποψίες παραβίασης του Κώδικα. Αυτό περιλαμβάνει καταστάσεις όπου άλλοι ζητούν από κάποιον άλλο να παραβιάσει τον Κώδικα. Δεν θα υπάρχουν ποτέ αντίποινα για την υποβολή εκθέσεων και θα καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια για τη διατήρηση της εμπιστευτικότητας. Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν παράδειγμα και να δρουν ως πρότυπα για τους άλλους. Αυτοί θα πρέπει να:

- Βεβαιωθούν ότι οι όλοι κατανοούν τις ευθύνες τους βάσει του Κώδικα και άλλων πολιτικών της εταιρείας
- Δώσουν ευκαιρίες συζήτησης του Κώδικα και να ενισχύουν τη σημασία της δεοντολογίας και της συμμόρφωσης με τους υπαλλήλους
- Δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να εκφράσουν ανησυχίες
- Εξετάσουν τη συμπεριφορά σε σχέση με τον Κώδικα και άλλες πολιτικές της εταιρείας κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων
- Ποτέ να μην ενθαρρύνουν ή να κατευθύνουν τους υπαλλήλους να επιτύχουν επιχειρηματικά αποτελέσματα εις βάρος της ηθικής συμπεριφοράς ή της συμμόρφωσης με τον Κώδικα ή το νόμο

- Πάντα να ενεργούν για να σταματήσουν τις παραβιάσεις του Κώδικα ή του νόμου από εκείνους που εποπτεύουν.

➤ **Περιβαλλοντική πολιτική**

Η Coca-Cola Τρία Έψιλον δεσμεύεται να ασκεί υπεύθυνα όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της, λαμβάνοντας δεόντως υπόψη τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και τις βιώσιμες επιδόσεις. Η εταιρεία πιστεύει ότι το περιβάλλον είναι ευθύνη όλων και όλοι οι υπάλληλοι είναι υπόλογοι για περιβαλλοντικές επιδόσεις. Η Coca-Cola Τρία Έψιλον επιδιώκει να επιτύχει σταθερή βελτίωση στην εκπλήρωση των περιβαλλοντικών προτύπων της, ενώ παράλληλα εργάζεται για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων στο τοπικό και παγκόσμιο περιβάλλον, καθώς η εταιρεία αναπτύσσει τις δραστηριότητές της (The Coca-Cola Company, 2011). Για την επίτευξη των στόχων αυτών, η Coca-Cola Τρία Έψιλον (The Coca-Cola Company, 2011, Coca-Cola Company , 2012):

- Διεξάγει εργασίες σύμφωνα με όλους τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και εφαρμόζει τα υψηλά πρότυπα εσωτερικού περιβάλλοντος.
- Εφαρμόζει και πιστοποιεί το διεθνώς αναγνωρισμένο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, ISO 14001, σε όλες τις λειτουργίες της, για να εξασφαλίζει λογοδοσία και συνεχή βελτίωση.
- Περιλαμβάνει περιβαλλοντικές στρατηγικές και στόχους κατά τη διαδικασία του επιχειρηματικού σχεδιασμού για να διασφαλίσει ότι η διαχείριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων παραμένει ένα ολοκληρωμένο μέρος των δραστηριοτήτων της.
- Προσδιορίζει τις περιβαλλοντικές πτυχές, καθορίζει τους περιβαλλοντικούς στόχους, παρακολουθεί τα αποτελέσματα και τις διαδικασίες ελέγχου, προκειμένου να αξιολογήσει τις επιδόσεις της σε σχέση με τα εσωτερικά και εξωτερικά περιβαλλοντικά πρότυπα.
- Προσδιορίζει και εφαρμόζει τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας με την οποία η εταιρεία χρησιμοποιεί υλικά και πόρους, αποτρέπει τη ρύπανση, ελαχιστοποιεί τις εκπομπές και ανακυκλώνει τα απόβλητα.
- Δεσμεύεται για τη διατήρηση των υδάτων με την εξοικονόμηση νερού και την επεξεργασία λυμάτων.
- Δεσμεύεται να προστατεύσει το κλίμα μειώνοντας την κατανάλωση ενέργειας και τις εκπομπές ψυκτικού μέσου. Διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στο χώρο της βιομηχανίας ποτών για την προώθηση βιώσιμων συσκευασιών με βάρεια

φορτία, ανακύκλωση δοχείων ποτών και χρήση ανακυκλωμένου περιεχομένου στις συσκευασίες της.

- Ενθαρρύνει και εξοπλίζει τους υπαλλήλους της να εντοπίζουν και να δρουν με τις ευκαιρίες βελτίωσης των περιβαλλοντικών επιδόσεων και της διαχείρισης των αποβλήτων στις περιοχές όπου εργάζονται.
- Συνεργάζεται με ενδιαφερόμενους φορείς για την αναζήτηση και την ανάπτυξη λύσεων σε εκείνα τα περιβαλλοντικά προβλήματα στα οποία η εταιρεία μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά και διαρκώς.
- Κοινοποιεί τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις και τις επιδόσεις της στους ενδιαφερόμενους. Η ευθύνη για την επίβλεψη της εφαρμογής αυτής της πολιτικής έγκειται στην Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Διοικητικού Συμβουλίου.

#### ➤ Πολιτική Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων

Ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι θεμελιώδης για τη βιωσιμότητα της Coca-Cola Τρία Έψιλον και των κοινοτήτων στις οποίες δραστηριοποιείται. Στην Coca-Cola δεσμεύονται να διασφαλίσουν ότι οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Η Πολιτική Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων της Coca-Cola Τρία Έψιλον καθοδηγείται από τις διεθνείς αρχές για τα ανθρώπινα δικαιώματα που περιλαμβάνονται στην Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, στη Διακήρυξη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για τις Θεμελιώδεις Αρχές και Δικαιώματα στην Εργασία, στο Παγκόσμιο Σύμφωνο των Ηνωμένων Εθνών και στις Κατευθυντήριες Αρχές των Ηνωμένων Εθνών για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα στις Επιχειρήσεις. Η Πολιτική Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων αφορά την Coca-Cola Τρία Έψιλον, τις οντότητες που κατέχει, τις οντότητες στις οποίες κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής και τις διευκολύνσεις που διαχειρίζεται. Η εταιρεία δεσμεύεται να υποστηρίξει τις αρχές αυτής της πολιτικής. Οι κατευθυντήριες αρχές της για τους προμηθευτές ισχύουν για τους προμηθευτές της και ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες και τις δεσμεύσεις αυτής της Πολιτικής.

##### *1. Σεβασμός των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων*

Η Coca-Cola Τρία Έψιλον σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα. Δεσμεύεται να εντοπίσει και να αποτρέψει τυχόν δυσμενείς επιπτώσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε σχέση

με τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες μέσω των διαδικασιών δέουσας επιμέλειας και πρόληψης.

## *2. Κοινότητα και Δέσμευση των Ενδιαφερομένων Μερών*

Αναγνωρίζει τον αντίκτυπό της στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται. Δεσμεύεται να συνεργαστεί με τους ενδιαφερόμενους σε αυτές τις κοινότητες για να διασφαλίσει ότι ακούει, μαθαίνει και λαμβάνει υπόψη τις απόψεις τους, καθώς διεξάγει τις δραστηριότητές της. Όπου ενδείκνυται, δεσμεύεται να διεξάγει διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη σε θέματα ανθρωπίνων δικαιωμάτων που σχετίζονται με την επιχείρησή της. Πιστεύει ότι τα τοπικά ζητήματα αντιμετωπίζονται με τον καλύτερο τρόπο σε τοπικό επίπεδο (Singh, 2008). Δεσμεύεται επίσης να δημιουργήσει οικονομικές ευκαιρίες και να προωθήσει την καλή θέληση στις κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιείται μέσω τοπικών πρωτοβουλιών.

## *3. Αξιολόγηση της Πολυμορφίας*

Η Coca-Cola εκτιμά την ποικιλομορφία των ανθρώπων της και τη συμβολή τους. Έχει μια μακροπρόθεσμη δέσμευση για την ισότητα των ευκαιριών και δεν δέχεται διακρίσεις και παρενόχληση. Είναι αφοσιωμένη στη διατήρηση χώρων εργασίας χωρίς διακρίσεις ή παρενοχλήσεις λόγω φυλής, φύλου, χρώματος, εθνικής ή κοινωνικής προέλευσης, θρησκείας, ηλικίας, αναπηρίας, σεξουαλικού προσανατολισμού, πολιτικών πεποιθήσεων ή οποιουδήποτε άλλου καθεστώτος που προστατεύεται από το εφαρμοστέο δίκαιο. Η βάση για την απαίτηση, την πρόσληψη, την τοποθέτηση, την κατάρτιση, την αποζημίωση και τη φιλοσοφία στην εταιρεία είναι τα προσόντα, οι επιδόσεις, οι δεξιότητες και η εμπειρία. Ανεξάρτητα από τα προσωπικά χαρακτηριστικά ή την ιδιότητά του, η εταιρεία δεν ανέχεται ανεκπλήρωτη ή ακατάλληλη συμπεριφορά, άδικη μεταχείριση ή αντίποινα οποιουδήποτε είδους. Η παρενόχληση είναι απαράδεκτη στο χώρο εργασίας και σε οποιαδήποτε σχετική κατάσταση εκτός του χώρου εργασίας. Αυτές οι αρχές ισχύουν όχι μόνο για την εταιρεία αλλά και για τους επιχειρηματικούς εταίρους με τους οποίους δουλεύει.

## *4. Ελευθερία του Συνεταιρίζεσθαι και Συλλογικές Διαπραγματεύσεις*

Στη Coca-Cola σέβονται το δικαίωμα των εργαζομένων τους να ενταχθούν, να σχηματίσουν ή να μην ενταχθούν σε εργατικό σωματείο χωρίς φόβο για αντίποινα, εκφοβισμό ή παρενόχληση. Όταν οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται από μια νομικά αναγνωρισμένη ένωση, δεσμεύονται να δημιουργήσουν εποικοδομητικό διάλογο με

τους ελεύθερα επιλεγμένους αντιπροσώπους τους. Δεσμεύονται να διαπραγματεύονται με καλή πίστη με τέτοιους εκπροσώπους.

#### *5. Ασφαλές και Υγιεινό Εργασιακό Περιβάλλον*

Η Coca-Cola παρέχει έναν ασφαλή και υγιεινό χώρο εργασίας και συμμορφώνεται με τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και εσωτερικές απαιτήσεις ασφάλειας και υγείας. Είναι αφοσιωμένη στη διατήρηση ενός παραγωγικού εργασιακού χώρου με την ελαχιστοποίηση του κινδύνου ατυχημάτων, τραυματισμού και έκθεσης σε κινδύνους για την υγεία. Δεσμεύεται να συνεργαστεί με τους υπαλλήλους της για τη συνεχή βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας στους χώρους εργασίας της, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των κινδύνων και της αποκατάστασης των θεμάτων υγείας και ασφάλειας. Είναι αφοσιωμένη στη διατήρηση ενός χώρου εργασίας που είναι απαλλαγμένος από βία, παρενόχληση, εκφοβισμό και άλλες μη ασφαλείς ή ενοχλητικές συνθήκες λόγω εσωτερικών και εξωτερικών απειλών.

#### *6. Αναγκαστική Εργασία και Εμπορία Ανθρώπων*

Απαγορεύεται η χρήση όλων των μορφών καταναγκαστικής εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας των φυλακών, της ετεροχρονισμένης εργασίας, της εργατικής εργασίας, της στρατιωτικής εργασίας, της δουλείας και κάθε μορφής εμπορίας ανθρώπων.

#### *7. Παιδική εργασία*

Απαγορεύεται η πρόσληψη ατόμων κάτω των 18 ετών για θέσεις στις οποίες απαιτείται επικίνδυνη εργασία.

#### *8. Ωρες εργασίας, Μισθοί και Παροχές*

Η Coca-Cola αποζημιώνει τους εργαζόμενους ανταγωνιστικά σε σχέση με τη βιομηχανία και την τοπική αγορά εργασίας. Λειτουργεί με πλήρη συμμόρφωση με τους ισχύοντες νόμους περί μισθών, ωρών εργασίας, υπερωριών και παροχών.

#### *9. Καθοδήγηση και Αναφορά για τους Υπαλλήλους*

Η Coca-Cola δεσμεύεται να δημιουργήσει χώρους εργασίας στους οποίους οι ανοικτές και τίμιες επικοινωνίες μεταξύ όλων των εργαζομένων εκτιμώνται και γίνονται σεβαστές.

Η πολιτική της είναι να ακολουθεί όλους τους ισχύοντες νόμους για την εργασία και την απασχόληση όπου κι αν δραστηριοποιείται.

➤ **Πολιτική Διαχείρισης των Απορριμμάτων μετά τη χρήση από τους καταναλωτές**

Η Coca-Cola Τρία Έψιλον δεσμεύεται να βελτιώνει συνεχώς τις περιβαλλοντικές της επιδόσεις στον τομέα των συσκευασιών και των απορριμμάτων συσκευασίας (The Coca-Cola Company, 2011). Όλα τα εδάφη της Coca-Cola Τρία Έψιλον δεσμεύονται για συνεχή βελτίωση, η οποία μετράται και αξιολογείται ως προς την αποτελεσματικότητα. Η εταιρεία υποστηρίζει την εφαρμογή των χημικών προϊόντων συσκευασίας μετά την κατανάλωση σε όλες τις χώρες. Οι στόχοι είναι:

- Συμμετοχή στο καθεστώς διαχείρισης συσκευασίας κάθε χώρας
- Συμμετοχή ως ενεργό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου των Οργανισμών Ανάκτησης
- Να ανήκουν και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για το συλλεγόμενο υλικό ως μέλη εξουσιοδοτημένων οργανισμών ανάκτησης
- Ολοκλήρωση αποτελεσματικών συστημάτων ανάκτησης με το χαμηλότερο βιώσιμο κόστος
- Ανάπτυξη και εκτέλεση επιχειρηματικών σχεδίων σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η Coca-Cola Τρία Έψιλον (The Coca-Cola Company, 2011):

- Ενισχύει τα συστήματα συλλογής συσκευασιών μετά την κατανάλωση και υποστηρίζει την εκπαίδευση και την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών
- Συμμετέχει σε εκστρατείες ευαισθητοποίησης του κοινού, επιλεκτική εκπαίδευση συλλογής αποβλήτων και εκστρατείες κατά της μόλυνσης
- Συνεργάζεται με την κυβέρνηση και τη βιομηχανία για τη δημιουργία ενός νομικού πλαισίου στο οποίο μπορεί να επιτευχθεί ταυτόχρονα η οικονομική πρόοδος, η εκτροπή του υλικού από την υγειονομική ταφή και η μείωση των εκπομπών
- Υποστηρίζει την άποψη ότι η δημόσια πολιτική και οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και εφαρμογή κατάλληλων τεχνολογικών λύσεων και να επιτρέπουν την αλλαγή των μηχανισμών της αγοράς



- Προωθεί την ανάπτυξη και επέκταση της οργανωμένης συλλογής υλικών συσκευασίας μετά την κατανάλωση σε δημόσιες εκδηλώσεις για την αποφυγή της σπατάλης
- Δεσμεύεται να επενδύσει σε μονάδες ανακύκλωσης φιαλών σε όλες τις χώρες με βιώσιμους πόρους
- Περιλαμβάνει τις στρατηγικές συσκευασίας και απορριμμάτων συσκευασίας στην ετήσια διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού για να διασφαλίσει ότι το θέμα παραμένει αναπόσπαστο μέρος των εργασιών
- Ορίζει ετήσιους μετρήσιμους σκοπούς ασφάλειας τροφίμων και ποιότητας για όλες τις επιχειρήσεις και σε επίπεδο ομίλου, ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση και η συμμόρφωση με όλα τα πρότυπα

#### ➤ **Συμπληρωματικές Πολιτικές**

Η Coca-Cola Τρία Έψιλον έχει συμπληρωματικές πολιτικές και διαδικασίες που διέπουν την συμπεριφορά που μπορεί να έχουν τις δικές τους πειθαρχικές συνέπειες (The Coca-Cola Company, 2011):

##### *1. Δεν υπάρχουν αντίποινα*

Η εταιρεία εκτιμά τη βοήθεια των υπαλλήλων που εντοπίζουν πιθανά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Κάθε αντίποινο εναντίον ενός υπαλλήλου που θέτει ένα ζήτημα ειλικρινά αποτελεί παραβίαση του Κώδικα. Το γεγονός ότι ένας υπάλληλος έχει εγείρει ανησυχία ειλικρινά ή συμμετείχε σε έρευνα δεν μπορεί να αποτελέσει τη βάση για οποιαδήποτε δυσμενή εργασία, συμπεριλαμβανομένου του διαχωρισμού, της υποβάθμισης, της απώλειας παροχών, των απειλών, της παρενόχλησης ή των διακρίσεων.

##### *2. Εργαζόμενοι ο ένας με τον άλλον*

Στο εσωτερικό της Coca-Cola προωθείται η ισότητα των ευκαιριών. Η επιλογή και η ανταμοιβή βασίζονται σε αξία ανεξάρτητα από τη φυλή, το χρώμα, τη θρησκεία, το φύλο, το σεξουαλικό προσανατολισμό, την ιδιότητα του πολίτη, την εθνική προέλευση ή την αναπηρία. Η εταιρεία θα συμμορφώνεται με όλους τους ισχύοντες νόμους σχετικά με τις πρακτικές απασχόλησης και αναμένεται από όλους τους υπαλλήλους της να αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό.

### *3. Ποιότητα προϊόντων*

Οι πελάτες της την επιλέγουν επειδή προσφέρει ένα σταθερά ανώτερο προϊόν και υπηρεσία. Η διασφάλιση ότι τα προϊόντα της είναι υψηλής ποιότητας είναι κρίσιμη για την επιτυχία της. Πρέπει ο καθένας να γνωρίζει και να ακολουθεί τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας που προστατεύουν την ποιότητα των προϊόντων της. Επιπλέον, αναμένεται από τους προμηθευτές της να εξασφαλίσουν την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων και υπηρεσιών που της παρέχουν. Για το λόγο αυτό, επιλέγονται προμηθευτές που μοιράζονται τις αξίες της και που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας.

### *4. Υγεία & Ασφάλεια*

Η υγεία και η ασφάλεια είναι μια κρίσιμη αξία της εταιρείας. Συμμορφώνεται πάντοτε με τους ισχύοντες κανόνες και κανονισμούς ασφαλείας και υγείας για την ασφάλεια. Επιπλέον, προωθεί με συνέπεια τις ασφαλείς πρακτικές λειτουργίας και αποφεύγει τον αδικαιολόγητο κίνδυνο για τους συναδέλφους της και τις κοινότητές της. Απαιτείται από όλους τους υπαλλήλους να ακολουθούν τις ασφαλείς εργασιακές πρακτικές για το συμφέρον της δικής τους ασφάλειας, καθώς και των συναδέλφων τους. Η ασφάλεια είναι ευθύνη του κάθε εργαζομένου. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποτρέψουν τον τραυματισμό τους και των συναδέλφων τους ακολουθώντας πάντα τις ασφαλείς εργασιακές πρακτικές και αναφέροντας τυχόν επικίνδυνες συνθήκες που παρατηρούνται. Πολλοί υπάλληλοι υπερβαίνουν αυτές τις βασικές ευθύνες συμμετέχοντας σε επιτροπές ασφαλείας, παρέχοντας συμβουλές διαχείρισης για πολιτικές και διαδικασίες ασφαλείας, βοηθώντας τη διεξαγωγή επιθεωρήσεων ασφαλείας ή βοηθώντας σε έρευνες ατυχημάτων.

### *5. Πνευματική ιδιοκτησία*

Η πνευματική ιδιοκτησία της εταιρείας, είτε είναι αδειοδοτημένη είτε ανήκει, είναι από τα πιο πολύτιμα περιουσιακά της στοιχεία. Επομένως, πρέπει να προστατεύονται τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας της εταιρείας. Η πνευματική ιδιοκτησία αναφέρεται σε οτιδήποτε δημιουργείται στην εταιρική περιοχή, με δαπάνες της εταιρείας ή εντός των ορίων των καθηκόντων της. Η εταιρεία κατέχει τα δικαιώματα σε οτιδήποτε δημιουργείται μέσω της εργασίας στο βαθμό που επιτρέπεται από το νόμο, ανεξάρτητα από το εάν αυτή η ιδιοκτησία είναι κατοχυρωμένη με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας ή μπορεί να προστατεύεται από πνευματικά δικαιώματα, εμπορικό μυστικό ή εμπορικό σήμα. Παραδείγματα πνευματικής ιδιοκτησίας περιλαμβάνουν τα δικαιώματα πνευματικής

ιδιοκτησίας, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα, εμπορικά μυστικά, δικαιώματα σχεδίου, λογότυπα, προγράμματα λογισμικού, επιχειρηματικές διαδικασίες και μέθοδοι παράδοσης ή παραγωγής.

## *6. Τεχνολογία*

Τα συστήματα και ο εξοπλισμός ηλεκτρονικών υπολογιστών της εταιρείας προορίζονται για χρήση από την επιχείρηση και για χρήση σύμφωνα με την Πολιτική Προστασίας Πληροφοριών της εταιρείας. Για παράδειγμα, δεν πρέπει ποτέ να χρησιμοποιούνται για εξωτερικές επιχειρήσεις, παράνομες δραστηριότητες, τυχερά παιχνίδια ή πορνογραφία. Δεν επιτρέπεται η λήψη ή αποθήκευση παράνομου ή ακατάλληλου περιεχομένου ή προγραμμάτων από το Internet στον υπολογιστή της εταιρείας. Χρησιμοποιείται πάντα άδεια χρήσης λογισμικού σύμφωνα με τους όρους της σχετικής σύμβασης παραχώρησης άδειας χρήσης, η οποία διατίθεται από το τμήμα BSS της χώρας. Αντίγραφα του λογισμικού μπορούν να γίνουν μόνο όπως καθορίζεται στη σχετική συμφωνία αδειοδότησης. Δεν πρέπει να πωλούνται, να μεταφέρονται ή να διαθέτονται με οποιονδήποτε άλλο τρόπο σε οποιονδήποτε μη εξουσιοδοτημένο άτομο οποιονδήποτε προϊόν λογισμικού ή σχετική τεκμηρίωση που έχει λάβει άδεια ή ανήκει στην εταιρεία. Επιπλέον, η έλλειψη επιμέλειας από ένα άτομο μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση της ασφάλειας των πληροφοριών που επηρεάζει ολόκληρη την εταιρεία. Όλοι όσοι χρησιμοποιούν τα ψηφιακά συστήματα της εταιρείας - υπάλληλοι, εργολάβοι, σύμβουλοι και άλλα άτομα με προσωρινή πρόσβαση - πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι πόροι αυτοί χρησιμοποιούνται κατάλληλα και σύμφωνα με την Πολιτική Προστασίας των Πληροφοριών της Εταιρείας.

## *7. Μη δημοσιευμένες πληροφορίες*

Πολλοί από εμάς έχουν πρόσβαση σε εμπιστευτικές, μη δημόσιες πληροφορίες μέσω της εργασίας που κάνουμε. Οι μη δημόσιες πληροφορίες είναι οποιαδήποτε πληροφορία που δεν έχει αποκαλυφθεί ή δεν έχει τεθεί στη διάθεση του κοινού. Είναι υποχρέωση του κάθε ενός να διαφυλάξει τις μη δημόσιες πληροφορίες της εταιρείας. Εκτός αν είναι απαραίτητο ως μέρος των καθηκόντων, ενδέχεται να μην κοινοποιούνται αυτές οι πληροφορίες σε κανέναν εκτός της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των μελών της οικογένειάς και των φίλων. Αυτές οι πληροφορίες είναι ιδιοκτησία της εταιρείας. Θα πρέπει επίσης να περιορίζεται η ανταλλαγή μη εταιρικών πληροφοριών της εταιρείας εντός της εταιρείας με εκείνες των συναδέλφων που πρέπει να γνωρίζουν τέτοιες πληροφορίες για επιχειρηματικούς σκοπούς. Δεν επιτρέπεται η αποκάλυψη μη δημοσιευμένων πληροφοριών σε οποιονδήποτε εκτός της εταιρείας, εκτός εάν η

αποκάλυψη έχει νόμιμη εντολή ή απαιτείται για επιχειρηματικούς σκοπούς και έχουν ληφθεί τα κατάλληλα μέτρα για να αποφευχθεί η κακή χρήση των πληροφοριών.

### 4.3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Coca-Cola

#### 4.3.1. Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος – Ανάλυση PESTLE

Η ανάλυση PESTLE είναι ένα πλαίσιο ή εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και την παρακολούθηση των μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων που επηρεάζουν έναν οργανισμό (Kolter & Kevin, 2011, 66). Το μοντέλο PESTLE προσδιορίζει τις αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά λόγω των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικό-πολιτισμικών, τεχνολογικών, νομικών και ηθικών παραγόντων. Η ανάλυση αυτή για την Coca-Cola είναι σημαντική επειδή βοηθά στον εντοπισμό και την ανάλυση ενεργειών που είναι απαραίτητες και σημαντικές για την άμεση ενεργοποίηση της εταιρείας (Henry, 2008, Singh, 2008). Το σημερινό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς. Ο ανταγωνισμός και η πρόοδος στην τεχνολογία συγκαταλέγονται μεταξύ των παραγόντων που υποχρεώνουν την εταιρεία να σκέφτεται στρατηγικά, ώστε να μπορεί να λαμβάνει άμεσες και γρήγορες αποφάσεις (Singh, 2008).

##### ➤ Πολιτικοί Παράγοντες

Η Υπηρεσία Τροφίμων και Φαρμάκων (FDA) αντιμετωπίζει τα μη αλκοολούχα ποτά, όπως η Coca-Cola, στην κατηγορία των τροφίμων. Όσον αφορά τους κανονισμούς, η κυβέρνηση ρυθμίζει την διαδικασία παραγωγής των προϊόντων αυτών. Οι εταιρείες που δεν τηρούν τα πρότυπα της κυβέρνησης υπόκεινται σε πρόστιμα. Πλέον, οι πιστοποιήσεις ISO 9001 και ISO 22000, καθώς και συστήματα ανάλυσης για την ασφάλεια και την υγιεινή των αναψυκτικών είναι υποχρεωτικά και απαιτητικά. Η Coca-Cola επηρεάζεται από μια σειρά πολιτικών παραγόντων που υπόκεινται επίσης στον νόμο για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία και σε τοπικές, κρατικές, ομοσπονδιακές και ξένες περιβαλλοντικές ρυθμίσεις (Singh, 2008). Αυτές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, το επίπεδο πολιτικής σταθερότητας της χώρας, τον

αντίκτυπο των διεθνών ομάδων πίεσης, τις ομάδες πίεσης στην εγχώρια αγορά, τη στάση της κυβέρνησης απέναντι στη βιομηχανία και την εταιρεία, τις αλλαγές στους νόμους και τους κανονισμούς (φορολογικές απαιτήσεις), τα λογιστικά πρότυπα και οι περιβαλλοντικοί νόμοι (Singh, 2008). Επιπλέον, υπάρχουν αλλαγές στην περιοχή των μη αλκοολούχων επιχειρήσεων, όπως η πολιτική τιμών και οι πιέσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων και η δυνατότητα διατήρησης των πωλήσεων στην παγκόσμια αγορά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Πολιτικές συνθήκες στις διεθνείς αγορές, όπως κυβερνητικές αλλαγές, πολιτικές αναταραχές και περιορισμοί στην ικανότητα μεταφοράς κεφαλαίων πέρα από τα σύνορα. Η ικανότητά εισόδου στην αναπτυσσόμενη αγορά εξαρτάται από τις πολιτικές και οικονομικές συνθήκες και την ικανότητά διαμόρφωσης στρατηγικών επιχειρησιακών συμμαχιών με τους τοπικούς εμφιαλωτές αποτελεσματικά και της βελτίωσης των δικτύων διανομής, των παραγωγικών ανέσεων, της τεχνολογίας πωλήσεων και του εξοπλισμού (De Wit & Meyer, 2010). Έτσι, σε ορισμένες χώρες η Coca-Cola έχει πρόβλημα στην επέκταση των επιχειρήσεων λόγω κυβερνητικών ρυθμίσεων.

#### ➤ **Οικονομικοί Παράγοντες**

Οι πωλήσεις της Coca-Cola επηρεάζονται από μια σειρά οικονομικών παραγόντων πέρα από τον έλεγχο της εταιρείας. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας και της βιομηχανίας, τους φορολογικούς συντελεστές και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια, το κόστος εργασίας και άλλα. Η παγκόσμια οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση κατά την περίοδο 2007-2009 είναι ένα σχετικό παράδειγμα ενός οικονομικού παράγοντα που για τη πλειοψηφία των επιχειρήσεων στον κόσμο είχε μεγάλο αντίκτυπο. Ωστόσο, σε σύγκριση με πολλές άλλες επιχειρήσεις, αυτή η κρίση έχει επηρεάσει σε μικρότερο βαθμό την Coca-Cola. Λόγω της παγκόσμιας ύφεσης, υπάρχει μια δυσκολία για δανειοδότηση από τις τράπεζες, καθώς επίσης έχουν αυξηθεί και τα επιτόκια. Αναμφίβολα, η διακύμανση της συναλλαγματικής ισοτιμίας είναι ο σημαντικότερος οικονομικός παράγοντας που επηρέασε δυσμενώς την απόδοση της Coca-Cola τα τελευταία χρόνια. Τέλος, η άνοδος της τιμής του πετρελαίου αυξάνει και τις τιμές των υλικών συσκευασίας, αλλά και τα έξοδα μεταφοράς των προϊόντων είτε πρόκειται για εισαγωγές είτε για εξαγωγές.

#### ➤ **Κοινωνικό-Πολιτισμικοί Παράγοντες**

Οι κοινωνικό-πολιτισμικοί παράγοντες αφορούν τις αλλαγές στην κοινωνία που επηρεάζουν την οργάνωση, όπως η μεταβολή των στάσεων και του τρόπου ζωής της αγοράς. Σήμερα, όλο και περισσότεροι άνθρωποι στρέφονται όλο και περισσότερο σε

ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Αυτό έχει επηρεάσει σοβαρά τις πωλήσεις της βιομηχανίας μη αλκοολούχων ποτών, καθώς πολλοί πελάτες στρέφονται πλέον σε προϊόντα διαίτης όπως η Coca-Cola Light ή Zero και στο εμφιαλωμένο νερό αντί για την κανονική Coca-Cola ή τα αλκοολούχα ποτά. Η επιδίωξη υγιεινού τρόπου ζωής και το αυξανόμενο επίπεδο ανησυχιών για την υγεία των καταναλωτών έναντι της παχυσαρκίας που τροφοδοτείται από τη ζάχαρη και τα ανθρακούχα ποτά μπορεί να χαρακτηριστεί ως η σημαντικότερη κοινωνική αλλαγή που έχει άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση της Coca-Cola. Η Coca-Cola πλήττεται επίσης από ένα πρόσθετο φάσμα κοινωνικών παραγόντων όπως οι δημογραφικές αλλαγές, οι μεταβαλλόμενες οικογενειακές αξίες και τα οικογενειακά πρότυπα, η αντίληψη των μέσων μαζικής ενημέρωσης για την επωνυμία και η υγεία και η ευημερία των πελατών.

#### ➤ Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η τεχνολογία είναι ο κύριος παράγοντας στην ανάλυση κάθε κλάδου. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται σε κάθε βήμα της αλυσίδας αξίας της Coca-Cola -παρασκευή σιροπιού, εμφιάλωση και αποθήκευση στα καταστήματα λιανικής πώλησης. Γενικά, οι εξέχοντες τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την Coca-Cola περιλαμβάνουν τεχνολογικές καινοτομίες και καινοτομίες συγκεκριμένου κλάδου, μείωση του κύκλου ζωής της τεχνολογίας, αλλαγές στις πρακτικές κατανάλωσης ενέργειας, μεταβολές της ωριμότητας και της παραγωγικής ικανότητας της βιομηχανίας και άλλοι. Στη βιομηχανία ποτών, χρειάζονται εξαιρετικά μηχανήματα που να βοηθούν στην παραγωγή προϊόντων καλύτερης ποιότητας και σε μεγαλύτερες ποσότητες και η τεχνολογία προχωρεί συνεχώς στην είσοδο νέων μηχανημάτων. Στο παρελθόν, η είσοδος πλαστικών φιαλών αύξησε τον όγκο παραγωγής αλλά τον όγκο πωλήσεων της εταιρείας, επειδή τα πλαστικά μπουκάλια είναι ευκολότερα στη μεταφορά και μπορούν να πεταχτούν μόλις χρησιμοποιηθούν. Με τη διαβάθμιση της τεχνολογίας και τα υψηλά επίπεδα αυτοματισμού στη μεταποίηση, γίνεται παραγωγή σε όγκο που έχει μειώσει το κόστος παραγωγής.

Με την ευκολία πρόσβασης στο Διαδίκτυο, τα κοινωνικά μέσα έχουν γίνει ένα μεγάλο μέσο για να επιτευχθεί τεράστια αύξηση στην ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, στην ταυτότητα της μάρκας, στις προωθητικές ενέργειες και στην επικοινωνία απευθείας με τον καταναλωτή. Η Coca-Cola έχει αποδείξει ότι είναι ενεργή όσον αφορά την αξιοποίηση της τεχνολογίας για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά μέσω της εισαγωγής μηχανών αυτόματης πώλησης συνδεδεμένων στο διαδίκτυο που αναφέρουν θέματα πωλήσεων, αποθεμάτων και υπηρεσιών στο πλησιέστερο κέντρο

διανομής, παρέχοντας τη δυνατότητα πληρωμής των μηχανών αυτόματης πώλησης μέσω κινητού και εξοπλίζοντας τα μηχανήματα αυτόματης πώλησης της Coca-Cola με διαδραστικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, για να προωθήσει τα προϊόντα της, η Coca-Cola αξιοποίησε τη νέα τεχνολογία όπως το Διαδίκτυο, χρησιμοποιώντας τα κοινωνικά μέσα για να βοηθήσει τη διαφήμιση της και να συνδεθεί με τους πελάτες της. Η καμπάνια με τα διάφορα ονόματα τυπωμένα στις συσκευασίες των προϊόντων της ήταν πολύ επιτυχημένη, καθώς οι καταναλωτές έσπευσαν να τραβήξουν φωτογραφίες με τα μπουκάλια με το όνομά τους. Αυτές οι φωτογραφίες αναρτήθηκαν σε διάφορους ιστότοπους κοινωνικών μέσων, όπως το Twitter και το Facebook και βοήθησαν στην αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας.

➤ **Νομικοί και Ηθικοί Παράγοντες**

Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα κανόνων και κανονισμών σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, τους νόμους περί προστασίας των καταναλωτών, τους νόμους για την απασχόληση και τους ανταγωνιστικούς κανόνες και κανονισμούς που πρέπει να τηρούνται πλήρως από την Coca Cola (Singh, 2008). Οι αλλαγές σε αυτούς τους κανόνες και κανονισμούς είναι πιθανό να επηρεάσουν την απόδοση της Coca Cola με άμεσο και έμμεσο τρόπο και με τρόπους που είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Λόγω του μεγέθους και του εύρους των δραστηριοτήτων της, η Coca Cola πρέπει να ασχοληθεί με νομικά ζητήματα κατά τρόπο τακτικό.

Η εξάντληση του νερού μπορεί να προσδιοριστεί ως περιβαλλοντικός παράγοντας με τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Coca-Cola, καθώς το νερό αποτελεί τον κύριο πόρο για τα ποτά της εταιρείας. Η απόδοση της Coca-Cola μπορεί επίσης να επηρεαστεί έμμεσα από μια σειρά οικολογικών παραγόντων όπως η υπερθέρμανση του πλανήτη, η ατμοσφαιρική ρύπανση, η πάχυνση του στρώματος του όζοντος και άλλες. Επιπλέον, ο αντίκτυπος των περιβαλλοντικών παραγόντων στην απόδοση της Coca-Cola μπορεί να είναι άμεσος και σε περιπτώσεις περιβαλλοντικών καταστροφών, όπως σεισμοί, πλημμύρες, ανεμοστρόβιλοι κλπ. Κάθε εταιρεία του μεγέθους της Coca-Cola αναμένεται να συμπεριφέρεται με τρόπο κοινωνικά υπεύθυνο και να καταδεικνύει τη δέσμευσή της σε ένα ευρύ φάσμα περιβαλλοντικών θεμάτων (The Coca-Cola Company, 2011). Το θέμα των αρνητικών επιπτώσεων των μονάδων παραγωγής της Coca-Cola στο περιβάλλον έχει επισημανθεί σε πολλές χώρες. Οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος και οι αυστηροί κανονισμοί από την άποψη αυτή μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία παραγωγής. Η Coca-Cola μπορεί να εργαστεί προς την κατεύθυνση της ελαχιστοποίησης αυτής της επίδρασης,

βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της και μειώνοντας την σπατάλη. Η παραμέληση αυτής της προσδοκίας μπορεί να προκαλέσει βλάβη στην εικόνα της. Η Coca-Cola ασχολείται με αυτό το θέμα σύμφωνα με την πολιτική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που στοχεύει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της υπερβολικής κατανάλωσης ενέργειας και νερού, του εργατικού δυναμικού και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, της εξάντλησης των φυσικών πόρων γενικότερα και ειδικότερα των υδάτων και άλλων (The Coca-Cola Company, 2011, Coca-Cola Company, 2012).

#### 4.3.2. Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος (Κλάδος) – Υπόδειγμα Porter

Ο Michael Porter, το 1979, εισήγαγε ένα επιχειρησιακό σχέδιο για την ανάλυση της βιομηχανίας, γνωστό ως οι πέντε δυνάμεις του Porter. Οι πέντε δυνάμεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο. Βασικά, το υπόδειγμα του Porter μετρά την ανταγωνιστικότητα της αγοράς με μοναδικό στόχο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τα κέρδη τους και να διευρύνουν τις αγορές τους (Porter, 2008). Χρησιμοποιώντας ένα απλό πλαίσιο, οι αναλυτές και οι πιθανοί επενδυτές μπορούν να πάρουν μια ισχυρή εικόνα για τους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την κερδοφορία μιας εταιρείας. Πλαίσια όπως το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter φαίνονται πολύ απλά, αλλά είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πώς ανταγωνίζεται μια εταιρεία σε μια βιομηχανία και ποιοι παράγοντες θα μπορούσαν να περιπλέξουν αυτόν τον ανταγωνισμό πριν επενδύσουν, ειδικά για μακρύτερες θέσεις (Butler, 2015).

Ο Porter πρότεινε ότι η ένταση του ανταγωνισμού σε μια αγορά θα μπορούσε να μετρηθεί με την παρακάτω ανάλυση:





Εικόνα 4.1. Υπόδειγμα Porter (Πέντε Δυνάμεις Ανταγωνισμού)  
 Πηγή: Porter, 1980

#### ➤ Απειλή Νεοεισερχομένων

Η απειλή των νεοεισερχομένων είναι χαμηλή στην βιομηχανία των αναφυκτικών και οι ακόλουθοι παράγοντες είναι υπεύθυνοι:

- Οικονομίες κλίμακας: Η εμπειρία σε αυτό τον κλάδο βοηθά τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος τους και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις απολαμβάνουν μεγάλες οικονομίες κλίμακας που συμβάλλουν στη μείωση του κόστους τους. Ένας νεοεισερχόμενος δεν θα ήταν σε θέση να ανταγωνιστεί με το κόστος αυτό και θα αναγκαστεί να αποχωρήσει.
- Απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την είσοδο: Το κεφάλαιο εκκίνησης που απαιτείται για την είσοδο σε αυτή τη βιομηχανία είναι υψηλό. Ο ανταγωνισμός με τις υφιστάμενες επιχειρήσεις δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι απαιτήσεις κεφαλαίου για τη παραγωγή, τη προώθηση και τη καθιέρωση ενός νέου αναφυκτικού είναι εξαιρετικά μεγάλες. Επιπλέον, το κόστος εγκατάστασης εργοστασίων παραγωγής, απόκτησης του κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού και κάποιου αξιόλογου εν δυνάμει δικτύου διανομής αποτελεί μεγάλο εμπόδιο για τους νεοεισερχομένους. Η εμφιάλωση, η διανομή και η αποθήκευση θα μπορούσαν να αναληφθούν με σύμβαση, αλλά πιθανόν αυτό να αυξήσει το κόστος μακροπρόθεσμα και να αποδυναμώσει την αλυσίδα εφοδιασμού. Όλα αυτά καθιστούν την πιθανή είσοδο νέων παικτών αρκετά χαμηλή.

- Ισχυρά και εδραιωμένα εμπορικά σήματα: Για τις ηγέτιδες εταιρείες στον κλάδο έχει πάρει δεκαετίες για να χτίσουν το εμπορικό σήμα των προϊόντων τους και δεν είναι εύκολο για μια νέα εταιρεία να το μιμηθεί αυτό. Επίσης, είναι αρκετά δύσκολο, με την ισχυρή παρουσία αυτών των εμπορικών σημάτων αλλά και με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις στον κλάδο, ένα νέο προϊόν να καταφέρει να διαφοροποιηθεί τόσο, καθώς υπάρχει ήδη μεγάλη ποικιλία προσφερόμενων προϊόντων. Συνεπώς, απαιτείται υψηλή επένδυση σε Έρευνα & Ανάπτυξη προκειμένου να σχεδιαστεί και να παραχθεί ένα προϊόν που δεν έχει προσφερθεί προηγουμένως.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Οι υπάρχουσες εταιρείες διαθέτουν ευρέα κανάλια διανομής σε ολόκληρο τον κόσμο και είναι δύσκολο να αντιγραφεί αυτό από ένα νεοεισερχόμενο. Οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν περιορισμένη πρόσβαση στη διανομή, καθώς οι διανομείς συνεργάζονται ήδη με τα υπάρχοντα εμπορικά σήματα. Στην αγορά φαίνεται να ισχυροποιούνται οι επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να την προμηθεύουν με τις μεγαλύτερες ποσότητες. Υπάρχει βέβαια πιθανότητα εάν καταφέρουν και εισέλθουν μέσω στρατηγικών συμμαχιών και συγχωνεύσεων.
- Κυβερνητική πολιτική: Υπάρχουν άδειες, ασφάλειες και άλλα δύσκολα προσόντα που απαιτούνται σε αυτόν τον κλάδο. Οι εταιρείες θα πρέπει να πάρουν την έγκριση της FDA για να πουλήσουν το προϊόν τους, να έχουν άδειες για να παράγουν και να διανείμουν διεθνώς και ασφάλιση για να καλύψουν πιθανές αγωγές, ατυχήματα ή ελαττωματικά προϊόντα. Ακόμη, το κομμάτι της γραφειοκρατίας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί όχι μόνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η συγκεκριμένη αγορά, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό περιβάλλον στην χώρα μας.

➤ **Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στην βιομηχανία των αναψυκτικών είναι αρκετά υψηλός:

- Αριθμός Ανταγωνιστών: Υπάρχουν αρκετοί παίκτες σε διάφορες κατηγορίες αναψυκτικών, αλλά κανένας από αυτούς δεν μπορεί να συγκριθεί με τους δύο ηγέτες του κλάδου, την Coca-Cola Company και την PepsiCo. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς

ελέγχεται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία έντονου ανταγωνισμού.

- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αναψυκτικών παρουσιάζει θετικές τάσεις
- Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας: Οι μεγάλες βιομηχανίες στην προσπάθεια τους να παίξουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην αγορά και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας, εγκαθιστούν μεγάλες παραγωγικές δυναμικότητες. Η επιλογή αυτή όμως, συνδέεται και από υψηλό σταθερό κόστος, το οποίο για να καλυφθεί τις αναγκάζει να παράγουν μεγάλες ποσότητες.
- Αδιαφοροποίητο προϊόν: Το προϊόν των επιχειρήσεων του κλάδου παρουσιάζεται αδιαφοροποίητο από επιχείρηση σε επιχείρηση.
- Εμπόδια εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου στον κλάδο είναι αρκετά υψηλά. Το υψηλό κόστος της επένδυσης που συνεπάγεται η είσοδος στον κλάδο και το χαμένο κόστος όταν οι προσπάθειες αποβούν άκαρπες, είναι ενδεχόμενα αποθαρρυντικά για τον οποιονδήποτε. Αυτό ισχύει όταν η νεοεισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο επιδιώκει να παίξει πρωταγωνιστικό ρόλο στις εξελίξεις του κλάδου. Οι μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου στοχεύοντας σε μικρότερο καταναλωτικό κοινό, διαγράφουν τέτοιες στρατηγικές, οι οποίες υπαγορεύονται από χαμηλό κόστος και μέγεθος της επιχείρησης.
- Επιδιώξεις για αύξηση μεριδίου αγοράς: Οι επιχειρήσεις του κλάδου, θέλοντας να διατηρήσουν και να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά προβαίνουν σε διάφορες ανανεώσεις στη μορφή και εμφάνιση της συσκευασίας των προϊόντων τους, με στόχο την τόνωση του ενδιαφέροντος των καταναλωτών. Ο νέος ανταγωνισμός στον κλάδο είναι η αύξηση του χαρτοφυλακίου προϊόντων και η εισαγωγή νέων παραλλαγών ανθρακούχων ποτών και μη ανθρακούχων ποτών.
- Περιθώριο κέρδους: Υπάρχει χαμηλό περιθώριο κέρδους στη βιομηχανία των αναψυκτικών και αυτό επειδή το κόστος μετακίνησης είναι πολύ χαμηλό. Οι πελάτες που δεν είναι πάρα πολύ προσκολλημένοι σε μια μάρκα, εύκολα μπορούν να αλλάξουν εμπορικό σήμα.

#### ➤ **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλή στην περίπτωση της βιομηχανίας αναψυκτικών. Τα κύρια συστατικά για τα αναψυκτικά περιλαμβάνουν το νερό, τη ζάχαρη, το φωσφορικό οξύ, το γλυκαντικό και την καφεΐνη, τα οποία αποτελούν

τον ελάχιστο παράγοντα κόστους για τις επιχειρήσεις αναψυκτικών. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι προμηθευτές υλικών συσκευασίας. Με τη ραγδαία αύξηση που σημειώνει η τιμή του πετρελαίου, αυξάνεται παράλληλα και το κόστος των υλικών συσκευασίας.

- Συγκέντρωση προμηθευτών: Σε γενικές γραμμές, οι προμηθευτές των κύριων συστατικών για αυτά τα προϊόντα δεν συγκεντρώνονται ή διαφοροποιούνται ιδιαίτερα. Επίσης, ο τομέας παραγωγής και εισαγωγής υλικών συσκευασίας στη χώρα μας περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό εταιρειών. Οι κατασκευαστές εξοπλισμού εμφιάλωσης είναι επίσης προμηθευτές στον κλάδο των αναψυκτικών αλλά και αυτοί οι εξοπλισμοί μπορούν να παρέχονται από πολλές εταιρείες και ως εκ τούτου έχουν χαμηλή διαπραγματευτική ισχύ. Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη ενός εμφιαλωτηρίου απέναντι στον προμηθευτή υλικών συσκευασίας, αυτή είναι ανάλογη με το ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιεί. Αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετές, κυρίως μεγάλες, εταιρείες του κλάδου, έχουν επεκτείνει τη δραστηριότητα τους και στην κατασκευή των απαραίτητων υλικών συσκευασίας, καθετοποιώντας με αυτόν τον τρόπο την παραγωγή τους και ελαχιστοποιώντας το κόστος.
- Διαφοροποίηση των προϊόντων και ύπαρξη κόστους μετακίνησης για άλλους προμηθευτές: Τα προϊόντα των προμηθευτών των επιχειρήσεων του κλάδου δεν παρουσιάζουν σχεδόν καμία διαφοροποίηση και επομένως το κόστος μετακίνησης από τον ένα προμηθευτή στον άλλο είναι κατ' ουσία ανύπαρκτο. Όσον αφορά το μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό γενικότερα, η μετακίνηση της εταιρείας από προμηθευτή σε προμηθευτή είναι πολυδάπανη και χρονοβόρα. Έτσι, η κάθε επιχείρηση παρουσιάζεται απρόθυμη να προχωρήσει στην αλλαγή αυτή και επιμένει στην διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης. Άρα το κόστος μετακίνησης, σε αυτή την περίπτωση, για την τυπική επιχείρηση του κλάδου, είναι υψηλό.
- Ολοκλήρωση προς τα εμπρός: Υπάρχει χαμηλή πιθανότητα ολοκλήρωσης ενός προμηθευτή προς τα εμπρός και αυτό λόγω όλων των παραγόντων που συντρέχουν και για ένα νεοεισερχόμενο στον κλάδο.
- Σημαντικότητα των πελατών για τον προμηθευτή: Οι εταιρείες αναψυκτικών πραγματοποιούν μεγάλο μέγεθος αγορών από τους προμηθευτές τους, συνεπώς είναι αρκετά σημαντικοί πελάτες για αυτούς και κανένας προμηθευτής δεν θα ήθελε να χάσει έναν μεγάλο πελάτη. Για όλες τις εισροές, οι εταιρείες αναψυκτικών έχουν υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας και κάνουν παραγγελίες σε τεράστιες ποσότητες από τους προμηθευτές. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν των

προμηθευτών είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις του κλάδου, το οποίο εν μέρει αποτελεί μειονέκτημα για τα εμφιαλωτήρια που υπόκεινται σε διαρκή περιορισμό του κόστους τους.

### ➤ Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στη βιομηχανία των αναψυκτικών μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρια. Γενικά υπάρχει μια μεγάλη ομάδα αγοραστών που προμηθεύονται τα προϊόντα του κλάδου. Είναι προφανές ότι το μέγεθος των επιχειρήσεων που αγοράζουν και μεταπωλούν τα προϊόντα αναψυκτικών επηρεάζει άμεσα και την διαπραγματευτική τους δύναμη. Ο μεμονωμένος αγοραστής-καταναλωτής ασκεί μικρή πίεση σε μια επιχείρηση αναψυκτικών. Τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη ως αγοραστές, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου έχουν οι μεγάλοι έμποροι λιανικής πώλησης, όπως οι εταιρείες σούπερ μάρκετ, οι αλυσίδες γρήγορου φαγητού, οι εταιρείες μηχανών αυτόματης πώλησης, παντοπωλεία, οι μεγαλύτεροι από τους οποίους προμηθεύονται απευθείας τα προϊόντα από τα εμφιαλωτήρια. Η δύναμη των αλυσίδων σούπερ μάρκετ δεν πηγάζει μόνο από τις ιδιαίτερα μεγάλες ποσότητες που προμηθεύονται, αλλά και από τη δυνατότητα τους να συμβάλουν στην αναγνωσιμότητα ενός προϊόντος, διαπραγματευόμενες με τον προμηθευτή για μια καλύτερη θέση στα ράφια των καταστημάτων.

- **Κόστος Μετακίνησης:** Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης στην βιομηχανία των αναψυκτικών, έτσι ο πελάτης μπορεί εύκολα να αλλάξει. Δεν είναι δύσκολο για τους αγοραστές να στραφούν σε άλλα εμπορικά σήματα καθώς δεν είναι δύσκολο να χρησιμοποιούν και ανταγωνιστικά προϊόντα. Το κόστος είναι χαμηλό για έναν αγοραστή. Η δυσαρέσκεια ενός προϊόντος θα οδηγήσει σε απώλεια για την επιχείρηση, καθώς ο αγοραστής είναι σε θέση να βρει μια εναλλακτική με ελάχιστη ταλαιπωρία.
- **Διατήρηση πωλήσεων από πλήθος αγοραστών:** Οι εταιρείες σε αυτόν τον κλάδο δεν εξαρτώνται από λίγους μόνο αγοραστές. Έχουν πολλούς αγοραστές για να διατηρήσουν τις πωλήσεις τους.
- **Δυνατότητα καθετοποίησης των αγοραστών προς τα πίσω:** Η καθετοποίηση του αγοραστή προς τα πίσω είναι αδιανόητο σε έναν κλάδο όπως των αναψυκτικών. Το γεγονός ότι το προϊόν διατίθεται σαν τελικό προϊόν στο καταναλωτή διαμέσου σούπερ μάρκετ, χονδρεμπόρων, κτλ. Καθιστά το όλο εγχείρημα απαγορευτικό

για τον οποιοδήποτε καταναλωτή, καθότι η επένδυση για την έναρξη μιας τέτοιας δραστηριότητας είναι πολυδιάστατη.

- Πληροφόρηση: Χάρη στο Διαδίκτυο, οι αγοραστές στη σημερινή εποχή είναι πολύ καλά ενημερωμένοι και πληροφορημένοι για τα προϊόντα και την αγορά.

#### ➤ **Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων**

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα στον κλάδο των αναψυκτικών μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρια προς υψηλή, από προϊόντα όπως το εμφιαλωμένο νερό, οι χυμοί, το τσάι και ο καφές που είναι άμεσα διαθέσιμα. Για τους ανθρώπους που αγοράζουν αναψυκτικά λόγω της καφεΐνης τους, το τσάι και ο καφές μπορούν να είναι εύκολα υποκατάστατα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα αλκοολούχα ποτά όπως η μπύρα μπορούν επίσης να αποτελέσουν υποκατάστατα. Δεν κοστίζει τίποτα για έναν πελάτη να αντικαταστήσει ένα αναψυκτικό με ένα άλλο ποτό και ως εκ τούτου υπάρχει μια μεγάλη απειλή ολικής υποκατάστασης. Πολλοί άνθρωποι επίσης, κινούνται προς πιο υγιεινά ποτά, υποκαθιστώντας αναψυκτικά με χυμούς, κλπ.

#### ➤ **Άλλες Ομάδες Συμφερόντων**

Οι πιέσεις που δέχεται ο κλάδος των αναψυκτικών από τις άλλες ομάδες συμφερόντων είναι κυρίως από ομάδες προστασίας του περιβάλλοντος που ενδιαφέρονται για την αύξηση των στερεών αποβλήτων που προέρχονται από τις συσκευασίες των προϊόντων, καθώς και για τα ζητήματα που προαναφέρθηκαν για την εξάντληση του νερού.

## 4.4. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Coca-Cola

### 4.4.1. Η Δομή της Επιχείρησης

Η Coca-Cola Company συνειδητοποιεί ότι πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών της. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η εταιρεία προώθησε την αποκέντρωση τη δεκαετία του '90 και ακόμη πιο πρόσφατα. Η Coca-Cola Company έχει δομή ξεχωριστών διεθνών τμημάτων, διότι το διεθνές προσωπικό της λειτουργεί ξεχωριστά και μεμονωμένα από τα κεντρικά γραφεία. Διαθέτει διάφορα τμήματα σε όλες τις ηπείρους σε όλο τον κόσμο με προέδρους που ελέγχουν κάθε ηπειρωτικό τμήμα. Η Coca-Cola έχει 5 ηπειρωτικά τμήματα:

- Ευρασία και Αφρική
- Ευρώπη
- Λατινική Αμερική
- Βόρεια Αμερική
- Ειρηνικός

Κάθε τμήμα έχει αντιπροέδρους που ελέγχουν τις υποδιαιρέσεις βάσει περιφερειών ή χωρών. Αυτή η δομή είναι αποτελεσματική για την Coca-Cola, καθώς είναι μια πολύ μεγάλη εταιρεία. Επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων σε πιο τοπικό επίπεδο, ο οργανισμός μπορεί γρήγορα να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και η ανώτερη διαχείριση μπορεί να επικεντρωθεί περισσότερο στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Επιπλέον, η Coca-Cola είναι μια εθνοκεντρική πολυεθνική εταιρεία επειδή οι εγχώριες δραστηριότητές της μοιάζουν πολύ με τις διεθνείς της δραστηριότητες. Ανεξάρτητα από τη χώρα ή την περιοχή, η Coca-Cola λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο και πουλά την ίδια μάρκα και τύπο αναψυκτικού. Η εταιρεία έχει στενό έλεγχο των εργασιών της από την έδρα της.



Εικόνα 4.2. Γενικό Οργανόγραμμα της Cola-Cola  
 Πηγή: Coca-Cola Company, 2012

Λόγω της μεγάλης δομής, ο οργανισμός αντιμετώπισε προβλήματα επικοινωνίας. Ένα από τα προβλήματα που ανακαλύφθηκαν μέσα από μια έρευνα ήταν ότι οι άνθρωποι και η εταιρεία δεν είχαν σαφείς στόχους. Οι υψηλές ιεραρχίες προκαλούν επίσης προβλήματα κινήτρου, γι' αυτό και η οργάνωση προσπαθεί να προσελκύσει τους εργαζόμενους περισσότερο. Η αυξημένη χρησιμότητα του ενδοδικτύου της εταιρείας θα αυξήσει σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ όλων των υπαλλήλων και θα επιτρέψει στην ανώτερη διοίκηση να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής.

Η μετάβαση στην αποκέντρωση έχει προκαλέσει διαρθρωτικές αλλαγές για την εταιρεία της Coca-Cola. Έχουν ανοίξει νέα γραφεία για να διευκολύνουν τις αποφάσεις που γίνονται πιο κοντά στις τοπικές αγορές. Ο οργανισμός έχει επίσης υποβληθεί σε συγκέντρωση ορισμένων από τα τμήματα της εταιρείας. Το 2006, δημιουργήθηκε το τμήμα Bottling Investments για τη «δημιουργία μιας εσωτερικής οργάνωσης για τις ενοποιημένες επιχειρήσεις εμφιάλωσης και τις μη ενοποιημένες επενδύσεις εμφιάλωσης». Φαίνεται ότι ο οργανισμός αγωνίζεται για μια υβριδική δομή, η οποία τους επιτρέπει να έχουν τα πλεονεκτήματα τόσο των μηχανιστικών όσο και των οργανικών δομών, προσπαθώντας παράλληλα να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές συνέπειες του καθενός. Οι στρατηγικές διαρθρωτικές αλλαγές που πραγματοποίησε η οργάνωση τα τελευταία χρόνια δημιούργησαν πολύ αναγκαία θετική επίδραση στην



εταιρεία. Η αύξηση των πωλήσεων αυξήθηκε και οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιο ικανοποιημένοι. Η οργάνωση προσπαθεί να δημιουργήσει έναν πιο καινοτόμο πολιτισμό, προωθώντας την αποκέντρωση.

Η Coca-Cola συνειδητοποιεί ότι μια διαιρεμένη δομή δίνει στην οργάνωση την καλύτερη ευκαιρία να αντιδράσει στις αλλαγές στο αβέβαιο περιβάλλον της, αλλά και να της επιτρέψει να διατηρήσει ένα επίπεδο σταθερότητας. Η πολυδιάστατη δομή είναι ευεργετική για την οργάνωση για διάφορους λόγους. Η διαίρεση βάσει γεωγραφικής περιοχής επιτρέπει σε ορισμένες πτυχές των δραστηριοτήτων της εταιρείας να είναι προσαρμοσμένες στην ατομική αγορά. Μία διαφημιστική καμπάνια ή σύνθημα μπορεί να μην είναι κατάλληλη για άλλη αγορά, έτσι οι αποφάσεις σχετικά με συγκεκριμένες διαφημίσεις γίνονται πιο κοντά στις μεμονωμένες αγορές. Οι πολυδιάστατες δομές επιτρέπουν στους διαχειριστές των τμημάτων να χειρίζονται τις καθημερινές λειτουργίες, ενώ οι διαχειριστές των επιχειρήσεων είναι ελεύθεροι να επικεντρωθούν στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό.

Υπάρχουν επίσης προβλήματα που σχετίζονται με αυτόν τον τύπο δομής. Εάν η εταιρεία προκαλεί ανταγωνισμό στις διαιρέσεις, ο συντονισμός μπορεί να μειωθεί επειδή κάθε τμήμα επιθυμεί να έχει πλεονέκτημα έναντι του κάθε άλλου. Μπορεί επίσης να υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας, επειδή οι πληροφορίες μπορεί να παραμορφωθούν όταν πρέπει να ταξιδέψουν πάνω και κάτω. Μια πολυκατοικημένη δομή μήτρας μπορεί να ταιριάζει καλύτερα στη The Coca-Cola Company. Αυτό θα αυξήσει τον συντονισμό μεταξύ εταιρικών και τμηματικών επιπέδων και οι διευθυντές σε κάθε επίπεδο θα συνεργάζονται για να δημιουργήσουν λύσεις στα προβλήματα. Ενώ μια τέτοια δομή μπορεί να είναι πολύ περίπλοκη για μια παγκόσμια οργάνωση, η εταιρεία μπορεί να θέλει να το εξετάσει.

#### 4.4.2. Η Κουλτούρα της Επιχείρησης

Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη ανάπτυξη της κουλτούρας της Coca-Cola. Αυτοί είναι:

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται από τους μετόχους της για να επιβλέπουν τα συμφέροντά τους στη μακροπρόθεσμη υγεία και τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης και την οικονομική της ισχύ. Χρησιμεύει ως το απόλυτο όργανο λήψης αποφάσεων της εταιρείας, εκτός από τα θέματα που επιφυλάσσονται ή μοιράζονται με τους μετόχους. Το διοικητικό συμβούλιο εκπληρώνει τα καθήκοντά του, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής της εποπτείας των κινδύνων, με τη βοήθεια διάφορων διορισμένων επιτροπών του συμβουλίου. Το Διοικητικό Συμβούλιο επιλέγει επίσης και εποπτεύει το μέλος της ανώτερης διοίκησης, το οποίο επιβαρύνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο με τη διεξαγωγή των εργασιών της εταιρείας.

## *2. Εταιρική Υπευθυνότητα*

Η εταιρική ευθύνη διοικείται από το Συμβούλιο Δημόσιας Πολιτικής και Εταιρικής Ανταπόκρισης, μια διαλειτουργική ομάδα ανώτερων στελεχών από την εταιρεία και από τους συνεργάτες εμφιάλωσης. Το Συμβούλιο εντοπίζει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και οι κοινότητες της εταιρείας και συνιστά στρατηγικές για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων.

## *3. Δεοντολογία και Συμμόρφωση*

Ο πυρήνας του προγράμματος δεοντολογίας και συμμόρφωσης στην εταιρεία The Coca-Cola Company είναι ο κώδικας που καθοδηγεί την επιχειρηματική συμπεριφορά όλης της εταιρείας, απαιτώντας ειλικρίνεια και ακεραιότητα σε όλα τα θέματα. Όλοι οι συνεργάτες και οι διευθυντές υποχρεούνται να διαβάζουν και να κατανοούν τον Κώδικα και να ακολουθούν τις οδηγίες του στο χώρο εργασίας και στη μεγαλύτερη κοινότητα.

## *4. Γραμμή Δεοντολογίας*

Οι συνεργάτες, οι συνεργάτες εμφιάλωσης, οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι καταναλωτές μπορούν να υποβάλουν ερωτήσεις σχετικά με τον Κώδικα και άλλα ζητήματα δεοντολογίας και συμμόρφωσης ή να αναφέρουν τυχόν παραβιάσεις μέσω της υπηρεσίας Ethics Line, μιας παγκόσμιας υπηρεσίας πληροφόρησης και αναφοράς είτε μέσω διαδικτύου είτε μέσω τηλεφώνου. Οι τηλεφωνικές κλήσεις είναι χωρίς χρέωση και η Γραμμή Ηθικής είναι ανοικτή 24 ώρες την ημέρα, επτά ημέρες την εβδομάδα, με διαθέσιμους μεταφραστές.

## *5. Συμμετοχή στη Δημόσια Πολιτική*

Συμμετέχει σε διάλογους δημόσιας πολιτικής σε όλο τον κόσμο. Στόχος της εταιρείας είναι να χρησιμοποιήσει τους πόρους της υπεύθυνα για να προωθήσει τη δημόσια πολιτική που υποστηρίζει τις βιομηχανικές και επιχειρηματικές της προτεραιότητες, τους

περισσότερους από 700.000 συνεργάτες της, τους μετόχους της και τις κοινότητες που εξυπηρετεί.

#### 4.4.2.1. Οι Βασικές Αξίες της Επιχείρησης

*«Οι βασικές μας αξίες βασίζονται σε όλα όσα κάνουμε. Ζούμε από αυτές για δύο λόγους: είναι καλές και σωστές, αξίζουν την προσήλωσή, ακόμη και στον κίνδυνο απώλειας κερδοφόρων ευκαιριών και συνθέτουν την ακεραιότητα της εταιρείας, η οποία πιστεύουμε ότι θα παράγει αξία για τους ενδιαφερόμενους μας μακροπρόθεσμα» (Coca Cola Company, 2011).*

Οι αξίες της Coca-Cola χρησιμεύουν ως πυξίδα για τις ενέργειές της και περιγράφουν τον τρόπο συμπεριφοράς της στον κόσμο (Coca Cola Company, 2011, Вакансии, 2010):

- Ευθύνη: ενεργούμε με υψηλό αίσθημα ευθύνης και κρατάμε τον εαυτό μας υπεύθυνο.
- Πάθος: Βάζουμε την καρδιά και το μυαλό μας σε αυτό που κάνουμε.
- Ακεραιότητα: Είμαστε ανοιχτοί, ειλικρινείς, ηθικοί και εμπιστευόμαστε και σεβόμαστε ο ένας τον άλλον.
- Ομαδική προσπάθεια: Συνεργαζόμαστε για τη συλλογική μας επιτυχία και έχουμε πίστη στη συλλογική ιδιοφυΐα.
- Επικεφαλής/Ηγεσία: Να έχει το θάρρος να διαμορφώσει ένα καλύτερο μέλλον.
- Διαφορετικότητα: Ευρεία ως σήμα της Coca Cola.
- Ποιότητα: Παραγωγή καλύτερων προϊόντων. Αυτό που κάνουμε, το κάνουμε καλά.

#### 4.4.3. Οι Πόροι της Επιχείρησης

Οι πόροι της εταιρείας, απτοί και άυλοι, είναι:

- Ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός: κτίρια και εγκαταστάσεις κατασκευασμένες σε όλο τον κόσμο

- Μεγάλη χρηματοοικονομική θέση: μεγάλες θετικές ταμειακές ροές
- Ανθρώπινοι πόροι: η κατάρτιση και η ανάπτυξη έχουν ως αποτέλεσμα έναν ικανό και παρακινημένο χώρο εργασίας
- Τεχνική εμπειρογνωμοσύνη: συνεχής καινοτομία, έρευνα και ανάπτυξη, νέες επαναλήψεις προϊόντων για να συμβαδίζουν με την αγορά
- Δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας: έντονος ανταγωνισμός με διπλώματα ευρεσιτεχνίας και εμπορικά σήματα
- Υπεραξία: υψηλή εμπιστοσύνη στο σήμα και προβολή του σήματος

Οι ικανότητες της εταιρείας είναι:

- Εταιρική λειτουργία: πολυδιάστατος συντονισμός, διεθνής διοίκηση, δημοσιονομικός έλεγχος
- Πληροφορίες διαχείρισης: αναπτυγμένη, τυπική κατακόρυφη και οριζόντια δομή
- Έρευνα και ανάπτυξη: έρευνα αγοράς
- Λειτουργίες: καλές σχέσεις με τους προμηθευτές
- Σχεδιασμός προϊόντος: κατάλληλο για τις ανάγκες των καταναλωτών
- Μάρκετινγκ: διαχείριση μάρκας, φήμη για ποιότητα, τάσεις αγοράς
- Πωλήσεις και διανομή: ταχύτητα διανομής, αποτελεσματική προώθηση και εκτέλεση πωλήσεων

Τα σημεία υπεροχής της εταιρείας είναι:

- Εμπορικό σήμα και αφοσίωση πελατών
- Δίκτυα διανομής και παραγωγής

#### 4.5. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT θα δώσει μια καλή εικόνα των στρατηγικών δυνατοτήτων και των πόρων που διατίθενται και του τρόπου με τον οποίο οι δυνατότητες αυτές ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτρέπουν στην εταιρεία να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες (Kotler, 1991). Το πλαίσιο SWOT αναλύει τόσο εσωτερικούς παράγοντες (πλεονεκτήματα και αδυναμίες) όσο και εξωτερικούς παράγοντες (ευκαιρίες και απειλές) που καθορίζουν το περιβάλλον της αγοράς, καθώς και την ικανότητα μιας επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις συνθήκες της αγοράς (Business Dictionary, 2011). Ταυτόχρονα, γίνεται διάκριση μεταξύ θετικών παραγόντων (δυνατοτήτων και ευκαιριών) και

αρνητικών παραγόντων (αδυναμίες και απειλές). Βοηθάει μια επιχείρηση να αναπτύξει τις δυνάμεις της και να εξαλείψει τις απειλές της. Επιπλέον, η μετατροπή των απειλών σε ευκαιρίες είναι η μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις, ενώ είναι μια μεγάλη ευκαιρία να ανταγωνιστούν στην αγορά και να αποκτήσουν περισσότερα κέρδη και οφέλη μακροπρόθεσμα. Ως εκ τούτου, μια ανάλυση SWOT βοηθά την εταιρεία να δημιουργήσει ένα επιχειρησιακό σχέδιο για να εξαλείψει τις απειλές και τις αδυναμίες και να αναπτύξει περισσότερες δυνάμεις και ευκαιρίες (Mind Tools, 2016).

### ➤ **Δυνάμεις**

Η εταιρεία Coca-Cola απολαμβάνει τις ακόλουθες δυνάμεις, που κάνουν την εταιρεία να είναι η πλέον αναγνωρισμένη στον σημερινό κόσμο:

- **Εμπορικό σήμα:** Η εταιρεία διαθέτει ένα πολύ ισχυρό εμπορικό σήμα σε ολόκληρο τον κόσμο. Η επωνυμία έχει αναγνωριστεί ως μία από τις κορυφαίες παγκοσμίως από διάφορες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από την Interbrand, την Businessweek και άλλους ειδικούς (The Coca-Cola Company, 2011). Η εταιρεία έχει ξοδέψει τεράστια χρηματικά ποσά για πάνω από έναν αιώνα για να φτιάξει ένα εμπορικό σήμα που να έχει υψηλή ανάκληση πελατών και είναι το πιο αναγνωρισμένο (Вакансии, 2010, Healy, 2008). Αυτό επιτρέπει επίσης στην εταιρεία να προχωρήσει σε επεκτάσεις επωνυμίας και να εισαγάγει διάφορους τύπους ποτών.
- **Παγκόσμια παρουσία, δίκτυο διανομής και οικονομίες κλίμακας:** Διαθέτει τα προϊόντα της σε άτομα σε περισσότερες από 200 χώρες μέσω του μεγαλύτερου δικτύου διανομής παγκοσμίως (The Coca-Cola Company, 2011). Η ικανότητα της να χρησιμοποιεί εταιρείες διανομής, που ελέγχονται από την εταιρεία, καθώς και ανεξάρτητους εμφιαλωτές, χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές δεν έχει εφάμιλλο. Το σύστημα αυτό της επιτρέπει να διαχειρίζεται στενά τα κόστη, να εισάγει γρήγορα νέα προϊόντα στην αγορά σε διάφορες γεωγραφικές τοποθεσίες. Η μεγάλη κλίμακα των εργασιών διασφαλίζει ότι η εταιρεία είναι σε θέση να επενδύσει σε νέες αγορές και να αποκομίσει οφέλη όταν η επιχείρηση κερδοσκοπεί εκεί. Επιπλέον, της εξασφαλίζει ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου ποιότητας και ασφάλειας για τα προϊόντα της (Вакансии, 2010). Αυτό το δίκτυο διανομής αποτέλεσε δίαυλο για την επέκταση της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια, καθώς της επέτρεψε να προσεγγίσει νέους πελάτες σε απομακρυσμένες τοποθεσίες.
- **Εταιρική αξία:** Η Coca-Cola έχει εταιρική αξία περίπου 79,2 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η αποτίμηση αυτή περιλαμβάνει την αξία του εμπορικού σήματος, τα

πολυάριθμα εργοστάσια και περιουσιακά στοιχεία που διαδίδονται σε ολόκληρο τον κόσμο και το πλήρες λειτουργικό κόστος και το κέρδος της Coca-Cola (Coca-Cola Company, 2012).

- **Μερίδιο αγοράς:** Υπάρχουν μόνο 2 μεγάλοι ανταγωνιστές στον τομέα των αναψυκτικών - η Pepsi και η Coca-Cola. Από αυτές, η Coca-Cola κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- **Στρατηγικές μάρκετινγκ και διαφήμισης:** Η Coca-Cola πάντα κερδίζει την καρδιά των καταναλωτών.
- **Η εμπιστοσύνη των πελατών:** Με τέτοια ισχυρά προϊόντα, είναι φυσικό η Coca-Cola να έχει μεγάλη εμπιστοσύνη από τους πελάτες. Οι άνθρωποι που πίνουν Coca Cola είναι πιστοί στην Coca Cola. Για παράδειγμα το 80% των εσόδων της Coca Cola προέρχεται από τους 20% πιστούς καταναλωτές της.
- **Χαρτοφυλάκιο προϊόντων:** Διαθέτει περισσότερα από 500 προϊόντα στην αγορά, μεταξύ των οποίων, κάποια αποτελούν κορυφαία εμπορικά σήματα παγκοσμίως, όπως η Coca-Cola, Fanta, Sprite (Bhasin, 2011, The Coca-Cola Company, 2011).
- **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** Έλαβε πρωτοβουλίες για την ΕΚΕ στους τομείς της εκπαίδευσης, της ανακύκλωσης και της διατήρησης των υδάτων, της υγείας, κλπ. Δίνει έμφαση στην ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση μέσω της αποδοτικής και αποτελεσματικής συσκευασίας και των τεχνικών διάθεσης. Η μάρκα έχει από καιρό συνδεθεί με υποτροφίες, δωρεές και διεθνή αθλήματα (Coca-Cola Company, 2012).
- **Ανάπτυξη και εξαγορές για να την εισοδο σε άλλες βιομηχανίες:** Η Coca-Cola έχει αγοράσει διάφορα προϊόντα τοπικών ποτών κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Επίσης, η εταιρεία έχει αυξήσει το μερίδιό της σε σημαντικές επιχειρήσεις εμφιάλωσης. Αυτό έδωσε στην εταιρεία μεγαλύτερο έλεγχο σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και της επιτρέπει να ευθυγραμμίσει τους στόχους αυτών των εργασιών εμφιάλωσης με εκείνους της εταιρείας. Η εταιρεία απέκτησε άλλες εταιρείες σε όλες σχεδόν τις μεγάλες αγορές σε όλο τον κόσμο (Li, 2010). Αυτές οι εξαγορές έδωσαν το προβάδισμα στην Coca-Cola στις διεθνείς αγορές και επέτρεψαν στην εταιρεία να διαφοροποιήσει τη ροή εσόδων της.
- **Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών.**
- **Δραστηριότητα στην Β.Α. Ευρώπη,** που αποτελεί μία από τις αναπτυσσόμενες αγορές στον κλάδο.

## ➤ Αδυναμίες

Παρόλο που η επιχείρηση είναι εξαιρετικά επιτυχημένη, υπάρχουν διάφορες αδυναμίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν από την εταιρεία. Αυτές είναι:

- Μη διευρυμένη γκάμα προϊόντων: Η Coca-Cola διαθέτει περιορισμένη ποικιλία προϊόντων σε σχέση με την Pepsi, καθώς πωλεί μόνο ποτά, ενώ η δεύτερη έχει και μια πρόσθετη επιχείρηση παραγωγής σνακ (την Lays). Συνεπώς, η απουσία της από τον τομέα τροφίμων και σνακ και η σημαντική εστίαση της στα ανθρακούχα ποτά, αποτελεί μια αδυναμία για την επιχείρηση.
- Επιβλαβείς ουσίες για την υγεία: Τα προϊόντα της Coca-Cola θεωρούνται ότι είναι υψηλά σε θερμίδες και είναι επιβλαβή για την υγεία. Διάφορες ομάδες έχουν προτιμήσει υγιεινά ποτά σε σχέση με τα ανθρακούχα ποτά. Επιπλέον, η Coca-Cola προσφέρει μια σειρά προϊόντων που ονομάζεται «Zero», στην οποία περιέχεται η τεχνητή χημική ασπαρτάμη (η οποία θεωρείται ότι προκαλεί νευροτοξίνες) όπως επίσης και πιθανές καρκινογόνες ουσίες. Εκτός από τα τεχνητά γλυκαντικά, πολλά από τα ποτά της περιέχουν τεχνητούς χρωματισμούς, που μπορεί να οδηγήσουν σε χρωμοσωμική βλάβη και καρκίνο του θυρεοειδούς.
- Κακή διαχείριση υδάτων και αρνητική δημοσιότητα: Το νερό, που αποτελεί βασικό συστατικό όλων των προϊόντων της Coca-Cola, γνωρίζουμε πως είναι ένας περιορισμένος πόρος σε πολλά μέρη του κόσμου. Αρκετές οργανώσεις, ως εκ τούτου, έχουν ασκήσει αγωγές στην Coca-Cola λόγω της υπερκατανάλωσης νερού. Ταυτόχρονα, υπάρχουν κατηγορίες ότι η Coca-Cola χρησιμοποιεί φυτοφάρμακα στο νερό για να καθαρίσει τους ρύπους. Μια τέτοια αρνητική δημοσιότητα μπορεί να προκαλέσει μεγάλη ζημιά στην εταιρεία, ειδικά στις διεθνείς και αναπτυσσόμενες αγορές.
- Διακύμανση συναλλάγματος: Η εταιρεία έχει έσοδα, πραγματοποιεί έξοδα, κατέχει περιουσιακά στοιχεία και αναλαμβάνει υποχρεώσεις σε χώρες που χρησιμοποιούν άλλα νομίσματα εκτός του δολαρίου. Το 2014, πραγματοποίησε 26,2 δις δολάρια καθαρά λειτουργικά έσοδα από εργασίες εκτός των Η.Π.Α. (σε χώρες που χρησιμοποιούν 70 διαφορετικά νομίσματα). Επειδή οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζονται σε δολάρια, η Coca-Cola πρέπει να μεταφράζει τα έσοδα και έξοδα καθώς και τα περιουσιακά στοιχεία και τις υποχρεώσεις σε δολάρια με συναλλαγματικές ισοτιμίες που ισχύουν κατά τη διάρκεια ή στο τέλος κάθε περιόδου αναφοράς. Επομένως, οι αυξήσεις ή μειώσεις της αξίας του δολαρίου σε σχέση με τα άλλα νομίσματα επηρεάζουν τα καθαρά έσοδα εκμετάλλευσης, τα λειτουργικά έσοδα και την αξία των στοιχείων του ισολογισμού που εκφράζονται σε ξένα νομίσματα. Επιπλέον, οι

απροσδόκητες υποτιμήσεις των νομισμάτων στις αναπτυσσόμενες ή αναδυόμενες αγορές θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την αξία των κερδών της.

- Χαμηλή απόδοση σε πολλές χώρες: Τα τελευταία χρόνια, η εταιρεία έχει βιώσει μηδενική ή αρνητική ανάπτυξη σε διάφορες βασικές αγορές. Αυτό θα μπορούσε να εμποδίσει την Coca-Cola να είναι επιθετική στο μάρκετινγκ και να αποτρέψει την εταιρεία από την υψηλότερη συνολική ανάπτυξη.
- Καλύτερο μάρκετινγκ για τα προϊόντα της επιχείρησης που εμφανίζουν τις χαμηλότερες πωλήσεις: Στη λίστα των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση, υπάρχουν πολλά που δεν έχουν βρει την επιθυμητή από την εταιρεία αποδοχή στην αγορά. Η Coca-Cola πρέπει να επικεντρωθεί στην εμπορία αυτών των προϊόντων και να πραγματοποιήσει καλύτερο μάρκετινγκ για αυτά, αφού η επακόλουθη αύξηση των πωλήσεων τους θα βοηθήσουν τα έσοδα της Coca-Cola.

#### ➤ **Ευκαιρίες**

- Διαφοροποίηση προϊόντων και εκμετάλλευση της τάσης για πιο υγιεινό τρόπο διατροφής: Η αγορά ανθρακούχων ποτών είναι πλέον κορεσμένη. Η προσφορά πιο υγιεινών προϊόντων, καθώς και προϊόντων τύπου σνακ θα εξασφαλίσουν στην Coca-Cola μεγαλύτερες πωλήσεις. Ταυτόχρονα, η διάθεση αυτών των νέων προϊόντων είναι εξαιρετικά εύκολη, δεδομένου του ισχυρού δικτύου διανομής που διαθέτει η επιχείρηση.
- Νέες αγορές στόχοι: Οι αναπτυσσόμενες χώρες, στις οποίες η Coca-Cola πραγματοποιεί υψηλές πωλήσεις, αρχίζουν να στρέφουν τις καταναλωτικές προτιμήσεις προς περισσότερο υγιεινά ποτά. Ωστόσο, έχει βρεθεί πως οι αναπτυσσόμενες χώρες εξακολουθούν να προτιμούν τα ανθρακούχα ποτά και αναψυκτικά. Έτσι, η μεγαλύτερη κατανάλωση στο αναπτυσσόμενο περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει μια καλή ευκαιρία για την Coca-Cola. Επίσης, η εταιρεία θα πρέπει να προσεγγίσει αναξιοποίητες αγορές και χώρες, όπου η Coca-Cola δεν έχει εισαχθεί ακόμη.
- Συσκευασμένο πόσιμο νερό: Με την υγιεινή να αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην κατανάλωση νερού, το συσκευασμένο πόσιμο νερό κερδίζει ολοένα και περισσότερο την προτίμηση των καταναλωτών.
- Βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας: Η αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να αποτελέσει σημαντική τρύπα κόστους, με το κόστος μεταφοράς πάντα να



αυξάνεται. Η ολοκληρωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα της Coca-Cola βασίζεται στη μεταφορά και τη διανομή. Θα υπάρχουν πάντα βελτιώσεις σε αυτόν τον τομέα. Έτσι, η Coca-Cola θα πρέπει να παρακολουθεί αυστηρά την αλυσίδα εφοδιασμού της και να συνεχίζει να βελτιώνει το κόστος.

- Πρόοδος της τεχνολογίας

#### ➤ **Απειλές**

- Έλλειψη νερού: Το νερό είναι η μόνη απειλή όσον αφορά τις πρώτες ύλες για τη Coca-Cola. Η αδυναμία της Coca-Cola ήταν η υποψία χρήσης φυτοφαρμάκων και η τεράστια κατανάλωση νερού. Ωστόσο, η απειλή είναι ότι η έλλειψη νερού αυξάνεται. Με την αλλαγή του κλίματος και τις περιφέρειες διαφόρων χωρών που αντιμετωπίζουν έλλειψη νερού, αργά ή γρήγορα κάποιος θα μπορούσε να στρέψει το δάχτυλο στις εταιρείες ποτών. Έτσι, η προμήθεια νερού είναι ένα τσεκούρι που μπορεί να πέσει ανά πάσα στιγμή στο κεφάλι της Coca-Cola. Αν το νερό είναι περιορισμένο ή διανεμημένο, η Coca-Cola μπορεί να βιώσει μια σημαντική πτώση των εσόδων και της ικανότητάς της διανομής.
- Φορολογικός και ρυθμιστικός τομέας: Το φορολογικό σύστημα συνοδεύεται από ποικίλους κανονισμούς σε κάθε στάδιο σχετικά με την συνέπεια από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωση. Όταν εκδίδεται άδεια, η παραγωγική ικανότητα αναφέρεται στην άδεια και κάθε φορά που χρειάζεται να αυξηθεί η παραγωγική ικανότητα, η άδεια δημιουργεί πρόβλημα. Η ανανέωση μιας άδειας κάθε μέρα είναι δύσκολη. Επομένως, αυτό μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη της εταιρείας και να δημιουργήσει προβλήματα.”
- Η εξέλιξη των τάσεων/Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών: Η τάση είναι να προχωρήσουμε προς υγιεινότερα ποτά και υπάρχει μεγάλη απειλή υποκατάστατων έναντι της Coca-Cola. Τα πιθανά υποκατάστατα περιλαμβάνουν καφέ, τσάι, γάλα, χυμούς και ενεργειακά ποτά. Η εταιρεία έχει ήδη λάβει μέτρα για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος ξεκινώντας προϊόντα στην κατηγορία των υγιεινών ποτών.
- Η εξάρτηση από τους εταίρους εμφιάλωσης: Το σύστημα της Coca-Cola για τους συνεργάτες εμφιάλωσης, το οποίο αποτελεί δύναμη για την εταιρεία, είναι δυνητικά και απειλή. Η εταιρεία δεν έχει την κυριότητα στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις εμφιάλωσης και κάνει χρήματα με την πώληση του σιροπιού σε αυτές τις εταιρείες εμφιάλωσης (Coca-Cola Company, 2012). Το συμφέρον της The Coca-Cola Company μπορεί να διαφέρει από τις εταιρείες εμφιάλωσης,

καθώς ο καθένας προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του. Η μεγάλη απήχηση σε ανεξάρτητους τρίτους πωλητές συμβαλλόμενων μερών αποτελεί σημαντικό κίνδυνο για την εταιρεία. Η απειλή αυτή αντιμετωπίζεται με την κάθετη ολοκλήρωση καθώς και με τη σύναψη μακροπρόθεσμων εταιρικών σχέσεων με τις εταιρείες εμφιάλωσης.

- Έντονος ανταγωνισμός με την Pepsi: Η Pepsi είναι ένα αγκάθι στη σάρκα της Coca-Cola. Η Coca-Cola θα ήταν σαφώς ηγέτης της αγοράς αν δεν ήταν η Pepsi. Ο ανταγωνισμός στις δύο αυτές μάρκες είναι τεράστιος και δεν πιστεύουμε ότι η Pepsi θα εγκαταλείψει τόσο εύκολα. Υπάρχει συνεχής ανταγωνισμός μεταξύ τους για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- Εισαγωγές: Καθώς το κατά κεφαλήν εισόδημα έχει αυξηθεί με την πάροδο των ετών και η πλειοψηφία των ανθρώπων εκπαιδεύεται, τα επίπεδα των εξαγωγών έχουν αυξηθεί. Οι άνθρωποι κατανοούν σε μεγάλο βαθμό το εμπόριο και η ζήτηση για ξένα αγαθά έχει αυξηθεί με τα χρόνια. Εάν οι καταναλωτές μετατοπιστούν στα εισαγόμενα ποτά αντί στα ποτά που παράγονται στη χώρα, αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει μια απειλή για τον κλάδο των ποτών συνολικά, επηρεάζοντας τις πωλήσεις της εταιρείας.
- Η επιβράδυνση της ζήτησης στην ύπαιθρο: Η αγροτική αγορά μπορεί να είναι δελεαστική, αλλά δεν είναι χωρίς προβλήματα: Χαμηλό κατά κεφαλήν διαθέσιμο εισόδημα που είναι το ήμισυ του αστικού διαθέσιμου εισοδήματος, μεγάλος αριθμός ημερησίων μισθωτών, εποχιακή κατανάλωση σε συγκομιδές και φεστιβάλ και ειδικές περιστάσεις, φτωχοί δρόμοι, προβλήματα ισχύος και απροσπέλαστο συμβατικό μέσο διαφήμισης. Όλα αυτά τα προβλήματα μπορεί να οδηγήσουν σε επιβράδυνση της ζήτησης για τα προϊόντα της εταιρείας.
- Παγκόσμια οικονομική ύφεση: Ασταθές παγκόσμιο μακροοικονομικό περιβάλλον.

#### 4.6. Προτεινόμενες Στρατηγικές για την Coca-Cola

Σε αυτή την ενότητα, θα παρουσιαστούν κάποιες ιδέες για την στρατηγική ανάπτυξη που προκύπτουν από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της Coca-Cola:

- Εισαγωγή νέων προϊόντων, συγκεκριμένα παρασκευή νέων αναψυκτικών Coca-Cola ή άλλων εμπορικών σημάτων με πρόσθετες γεύσεις (π.χ. κεράσι,

φράουλα, γκρέιπφρουτ) για να αυξηθεί η ζήτηση και το ενδιαφέρον των πελατών καθώς και για να προσελκύσουν νέες ομάδες καταναλωτών, διατηρώντας πάντα το κλασικό αναψυκτικό Coca-Cola. Η αναγνωρισιμότητα και το δίκτυο διανομής της Coca-Cola, της επιτρέπει να προχωρήσει στην εισαγωγή νέων προϊόντων και σε επεκτάσεις επωνυμίας γρήγορα και σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές.

- Εξαγορές άλλων επιχειρήσεων, ενσωμάτωση με άλλες εταιρίες, απόκτηση δυνητικών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει τη ροή των εσόδων της.
- Είσοδος σε νέες αγορές, κυρίως αναπτυσσόμενες, όπου η Coca-Cola δεν έχει κάνει ακόμα την εμφάνιση της.
- Εφαρμογή διαφορετικών ειδών μάρκετινγκ ανάλογα με την περιοχή. Για παράδειγμα, μάρκετινγκ ευαισθησίας στην ευρωπαϊκή περιοχή.
- Εφαρμογή επιθετικού μάρκετινγκ που μπορεί να αποφέρει μακροπρόθεσμη κερδοφορία.
- Αύξηση επενδύσεων σε επενδύσεις εμφιάλωσης, στις ικανότητες front-end, στον εξοπλισμό και στους ανθρώπους και στην εκπαίδευσή τους.
- Καινοτομία στις συσκευασίες, συνεχής αλλαγή στα σχέδια τόσο των κονσερβών όσο και των φιαλών, για παράδειγμα: πολύχρωμα κουτιά και ετικέτες για μπουκάλια με ετικέτες για εορταστικές εκδηλώσεις για να γίνουν πιο ελκυστικά. Παραγωγή μικρότερων μεγεθών φιαλών και κονσερβών με χαμηλότερες θερμίδες και ζάχαρη για τα παιδιά. Τα πακέτα Coca-Cola να έρχονται με μια ωραία θήκη για να μεταφέρονται εύκολα παντού.
- Αύξηση των δαπανών σε έρευνα και ανάπτυξη για την αποφυγή των κακών φυσικών επιπτώσεων των ανθρακούχων ποτών.
- Καλύτερη εστίαση σε μη ανθρακούχα ποτά όπως το εμφιαλωμένο νερό και υγιεινά ποτά για την τροφοδότηση της συνείδησης της υγείας των ανθρώπων.
- Παραγωγή νέων προϊόντων εκτός από ποτά όπως τρόφιμα και σνάκ για να εισέλθει σε ένα νέο κύκλο ζωής.
- Η εταιρεία μπορεί επίσης να αρχίσει να σκέφτεται την κάθετη ολοκλήρωση (παραγωγή πρώτων υλών ή διανομή, π.χ. η Coca-Cola θα μπορούσε να αρχίσει να λειτουργεί καταστήματα της Coca-Cola).
- Βελτίωση της διαχείρισης του θέματος των αρνητικών επιπτώσεων των μονάδων παραγωγής της Coca-Cola στο περιβάλλον, καθώς και της διαχείρισης των πόρων, ιδιαίτερα του νερού, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και μειώνοντας την σπατάλη.

## 4.7. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Coca-Cola

### 4.7.1. Πρότυπα Ποιότητας και Ασφάλειας

Τα τελευταία 20 χρόνια, η Coca-Cola έχει προχωρήσει πιο μπροστά από τις αναδυόμενες τάσεις, αναπτύσσοντας απαιτήσεις Ποιότητας, Περιβάλλοντος, Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας. Αυτές οι απαιτήσεις έχουν αναπτυχθεί ώστε να υπερβούν τα πρότυπα ISO 9001: 2000, ISO 22000: 2005. Καθώς η εταιρεία αναπτύχθηκε παγκοσμίως, τα πρότυπά της εξελίχθηκαν ταυτόχρονα, αλλά το σύστημα διαχείρισης της έγινε υπερβολικά συγκεντρωτικό και άκαμπτο. Οι λειτουργίες της εταιρείας απαιτούσαν τη δυνατότητα τοπικής προσαρμογής των παγκόσμιων απαιτήσεων (Singh, 2008). Η Coca-Cola (2010) δηλώνει ότι «ο παγκόσμιος χαρακτήρας των δραστηριοτήτων της απαιτεί το σύστημα της Coca-Cola να έχει τα υψηλότερα πρότυπα και διαδικασίες για να εξασφαλίσει σταθερή ποιότητα - από την παραγωγή συμπυκνωμάτων έως την εμφιάλωση και την παράδοση των προϊόντων». Προκειμένου να προστατευτεί το εμπορικό σήμα της εταιρείας, απαιτήθηκε μια επανάσταση στο σύστημά της για να ταιριάζει σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο με μεταβαλλόμενες προσδοκίες. Στην πραγματικότητα, αυτή ήταν ακριβώς η προσκόλληση που μετέτρεψε την εταιρεία από ένα καθαρά εσωτερικό σύστημα ποιότητας σε ένα σύστημα που καθοδηγείται από την πιστοποίηση Global Food Safety Initiative (GFSI).

Η Coca-Cola είχε ένα σε βάθος, παγκόσμιο σύστημα ποιότητας, αλλά καθώς μεγάλοι λιανοπωλητές, όπως η Walmart, άρχισαν να απαιτούν από τους προμηθευτές να διαθέτουν εξωτερική πιστοποίηση, η εταιρεία εξέτασε τις επιλογές της και διαπίστωσε ότι η πιστοποίηση σε ένα σύστημα GFSI, καθώς και τα πρότυπα ISO δεν θα ικανοποιούσαν μόνο τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά θα μπορούσαν επίσης να είναι μια περίπλοκη πτυχή ενός αναβαθμισμένου συστήματος ποιότητας της Coca-Cola που θα εξασφάλιζε συνοχή σε όλο τον κόσμο.

Έτσι, η Coca-Cola έκανε την κίνηση να τροποποιήσει τις εσωτερικές της λειτουργικές απαιτήσεις και να ευθυγραμμίσει το σύστημα ποιότητας με τα εξωτερικά πρότυπα (The Coca-Cola Company, 2011a). Η εταιρεία δημιούργησε ένα νέο ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης ποιότητας που ονομάζεται Coca-Cola Operating Requirements (KORE), που καλύπτει πολιτικές ποιότητας, ασφάλειας τροφίμων, περιβάλλοντος και

ασφάλειας και υγείας στην εργασία και άρχισε να απαιτεί πιστοποίηση GFSI για όλες τις εγκαταστάσεις της. Το KORE (KO είναι το σύμβολο του NYSE, το RE για τις απαιτήσεις) αντικατέστησε το σύστημα διαχείρισης της Coca-Cola (The Coca-Cola Management System - TCCMS) τον Ιανουάριο του 2010. Ως αναπόσπαστο μέρος του σχεδίου Vision 2020 της εταιρείας, το KORE περιλαμβάνει πολιτικές που επικεντρώνονται στις λειτουργίες των επιμέρους εγκαταστάσεων, όπως η αξιολόγηση και η διαχείριση κινδύνων, η διαχείριση περιστατικών και η επίλυση κρίσεων, η ανιχνευσιμότητα και η ανάκτηση προϊόντων, η άμυνα των τροφίμων και η διαχείριση των προμηθευτών. Η ενσωμάτωση αυτών των επιχειρησιακών απαιτήσεων με τα πρότυπα του GFSI, δίνει τη δυνατότητα στην Coca-Cola να αντιμετωπίσει το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο, υποστηρίζοντας παράλληλα τα αναπτυξιακά σχέδια της εταιρείας, δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης ποιότητας, το οποίο διατηρεί όλες τις λειτουργίες σε όλο το σύστημα στα ίδια πρότυπα για την παραγωγή και τη διανομή των ποτών του.

Η ποιότητα και η ασφάλεια όλων των λειτουργιών σε όλο το σύστημα παρακολουθούνται και μετρώνται με βάση τα ίδια αυστηρά πρότυπα. Το πρόγραμμα διαχείρισης ποιότητας βοηθάει την εταιρεία να εντοπίζει και να μετριάξει τους κινδύνους και να βελτιώνει τις απαιτήσεις. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ποτών της εταιρείας ελέγχονται και μετρώνται αυστηρά σε σύγχρονα εργαστήρια σε κάθε στάδιο παραγωγής. Αυτή η επιμέλεια γίνεται σε όλες τις χώρες και εδάφη όπου παράγονται και πωλούνται τα προϊόντα της εταιρείας. Επίσης, επανεξετάζεται συνεχώς η συνάφεια των απαιτήσεων και των προτύπων και συνεχώς γίνεται προσπάθεια για τη βελτίωση τους σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού.

Με αυτή τη σταθερή εσωτερική δομή, η εταιρεία πήγε στη συνέχεια τη δέσμευσή της στην GFSI ένα βήμα παραπέρα, για να διασφαλίσει την ασφάλεια των τροφίμων από άκρο σε άκρο. Αποφάσισε να αναπτύξει την ίδια προσέγγιση σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού της. Συνεπώς, και οι προμηθευτές συστατικών και πρωτογενών συσκευασιών θα έπρεπε να πιστοποιούνται σε ένα από τα συστήματα GFSI. Η επίτευξη της πιστοποίησης GFSI θα βοηθήσει στη μείωση του αριθμού των ελέγχων που πρέπει να υποβληθούν σε ένα εργοστάσιο ή προμηθευτή.

Όμως, η Coca-Cola δεν σταμάτησε στο να απαιτεί την πιστοποίηση GFSI, αλλά έγινε και μέρος της διαδικασίας. Οι εκπρόσωποι της Coca-Cola έχουν γίνει μέλη των τεχνικών ομάδων εργασίας της GFSI και είναι συχνά ομιλητές σε συνέδρια και εκδηλώσεις. Αυτό όχι μόνο επιτρέπει στην Coca-Cola να έχει φωνή, αλλά παρέχει και

ένα φόρουμ για την ανταλλαγή ιδεών και πρακτικών. Συμμετέχοντας στη διαδικασία και αλληλεπιδρώντας με άλλες εταιρείες, η Coca-Cola μπόρεσε να ενσωματώσει τις καλύτερες πρακτικές των άλλων στο σύστημά της και έγινε πιο ανοιχτή για την ανταλλαγή των δικών της.

#### 4.7.2. Το Τρέχον Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Το τρέχον σύστημα διαχείρισης, KORE, στοχεύει στην επίτευξη των υψηλότερων προτύπων στην ασφάλεια και τη ποιότητα των προϊόντων, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και τα περιβαλλοντικά πρότυπα σε ολόκληρο το σύστημα της Coca-Cola, περιγράφοντας σαφείς απαιτήσεις για τις πολιτικές, τις προδιαγραφές και τα προγράμματα που καθοδηγούν τις δραστηριότητές της. Με την υποστήριξη της ηγεσίας σε όλο το σύστημα της Coca-Cola, το KORE:

- Ενσωματώνει επιχειρηματικούς και ποιοτικούς στόχους και τους ευθυγραμμίζει με συνεκτικές μετρήσεις για την παρακολούθηση της απόδοσης
- Ενσωματώνει την προληπτική δράση ως εργαλείο διαχείρισης με αυστηρότερες απαιτήσεις κατά την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ενσωματώνει την Ανάλυση Κινδύνων και τα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (HACCP) στα πρότυπα του συστήματός της εταιρείας
- Διαχειρίζεται τον κίνδυνο στην εταιρεία, στην εμφιάλωση και στην αλυσίδα εφοδιασμού
- Καθορίζει μεθόδους και εργαλεία επίλυσης προβλημάτων για την επίτευξη σταθερής ποιότητας με βελτιώσεις.

Για να παραμείνει η εταιρεία σε ισχύ με τους νέους κανονισμούς, τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου και τις συνθήκες αγοράς, επανεξετάζεται συνεχώς η συνάφεια των απαιτήσεων και των κατευθυντήριων γραμμών της εταιρείας όχι μόνο στον τομέα της μεταποίησης αλλά και σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού. Επεξεργάζονται οι απαιτήσεις της εταιρείας για να διασφαλιστεί ότι το KORE ενσωματώνει τις πιο πρόσφατες και αυστηρές διαδικασίες κατασκευής.

Για να δημιουργηθεί μια διαδικασία διακυβέρνησης, κάθε επιχείρηση στο πλαίσιο του συστήματος της Coca-Cola εφαρμόζει, τεκμηριώνει και διατηρεί ένα σύστημα ασφάλειας

και ποιότητας σύμφωνα με το KORE. Η συμμόρφωση παρακολουθείται σε όλο το σύστημα για την περαιτέρω υποστήριξη της ακεραιότητας των προϊόντων.

Είναι πολύ σημαντικό κάθε προϊόν που παράγει η Coca-Cola να είναι υψηλής ποιότητας, ώστε να διασφαλίζεται ότι κάθε προϊόν είναι ακριβώς το ίδιο. Αυτό είναι σημαντικό, καθώς η εταιρεία θέλει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών. Με τη μάρκα να έχει μια τέτοια παγκόσμια παρουσία, είναι ζωτικής σημασίας οι έλεγχοι αυτοί να είναι συνεχώς συνεπείς. Το τυποποιημένο μπουκάλι της Coca-Cola διαθέτει στοιχεία που πρέπει να ελέγχονται κατά τη διάρκεια της παραγωγής, ώστε να διασφαλιστεί ότι τηρείται υψηλή ποιότητα. Οι πιο συνηθισμένοι έλεγχοι περιλαμβάνουν τα συστατικά, τη συσκευασία και τη διανομή. Πολλές από τις δοκιμές που πραγματοποιούνται είναι κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς οι μηχανές και μια μικρή ομάδα εργαζομένων παρακολουθούν την πρόοδο. Είναι ευθύνη του συνόλου του προσωπικού της Coca-Cola να ελέγχει την ποιότητα από τους χειριστές υγιεινής στην ποιότητα των προϊόντων και των συσκευασιών. Αυτό δείχνει ότι αυτοί οι συνεχείς έλεγχοι απαιτούν από το προσωπικό να ψάχνει για προβλήματα και να αναλαμβάνει την ευθύνη γι' αυτό, για να εξασφαλίσει τη διατήρηση της ποιότητας.

Η Coca-Cola χρησιμοποιεί την επιθεώρηση καθ' όλη τη διαδικασία παραγωγής της, ιδιαίτερα στη δοκιμή της φόρμουλας της Coca-Cola για να εξασφαλίσει ότι κάθε προϊόν πληροί ειδικές απαιτήσεις (The Coca-Cola Company, 2011a). Η επιθεώρηση αναφέρεται συνήθως ως δειγματοληψία ενός προϊόντος μετά την παραγωγή προκειμένου να ληφθούν διορθωτικά μέτρα για τη διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων. Η Coca-Cola έχει ενσωματώσει αυτή τη μέθοδο στην οργανωτική της δομή, καθώς έχει την ικανότητα να εξαλείφει λάθη και να διατηρεί υψηλά πρότυπα ποιότητας, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα ανάκλησης του προϊόντος. Είναι επίσης εύκολο να εφαρμοστεί και είναι οικονομικά αποδοτικό.

Η Coca-Cola χρησιμοποιεί τόσο τον ποιοτικό έλεγχο (QC) όσο και τη διασφάλιση της ποιότητας (Quality Assurance - QA) σε όλη τη διαδικασία παραγωγής της. Το QC επικεντρώνεται κυρίως στην ίδια την γραμμή παραγωγής, ενώ το QA επικεντρώνεται στην όλη διαδικασία λειτουργίας του και στις συναφείς λειτουργίες, αντιμετωπίζοντας πολύ γρήγορα τα δυνητικά προβλήματα. Στον QC και στην QA, οι υπολογιστές τελευταίας τεχνολογίας ελέγχουν όλες τις πτυχές της παραγωγικής διαδικασίας, διατηρώντας τη συνοχή και την ποιότητα ελέγχοντας τη συνοχή της φόρμουλας, τη δημιουργία της φιάλης (εμφύσηση), τα επίπεδα πλήρωσης κάθε μπουκαλιού, γενικά αυξάνοντας την ταχύτητα παραγωγής και τους ελέγχους ποιότητας, το οποίο

διασφαλίζει ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του προϊόντος (Muirhead, 2011). Ο QC και η QA συμβάλλουν στη μείωση του κινδύνου να φθάσουν ελαττωματικά προϊόντα σε ένα πελάτη. Τα προβλήματα εντοπίζονται και επιλύονται στη διαδικασία παραγωγής, για παράδειγμα, οι φιάλες που θεωρούνται ελαττωματικές τοποθετούνται σε μια περιοχή αναμονής για επιθεώρηση (Muirhead, 2011). Η QA επικεντρώνεται επίσης στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων στην Coca-Cola, όπως για παράδειγμα η ζάχαρη, η οποία παρέχεται από την Tate & Lyle. Η Coca-Cola ενημερώνει ότι δεν είχε ποτέ πρόβλημα με τους προμηθευτές της (Muirhead, 2011). Η QA μπορεί επίσης να περιλαμβάνει την κατάρτιση του προσωπικού, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν πώς να χειρίζονται τα μηχανήματα. Η Coca-Cola εξασφαλίζει ότι όλα τα μέλη του προσωπικού λαμβάνουν κατάρτιση πριν από την απασχόληση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να χειρίζονται αποδοτικά τα μηχανήματα. Τα μηχανήματα είναι επίσης υπό συνεχή συντήρηση, η οποία απαιτεί πολύ εξειδικευμένους μηχανικούς για να διορθώσουν προβλήματα και να βοηθήσουν τη Coca-Cola να διατηρήσει υψηλές αποδόσεις.

Κάθε φιάλη ελέγχεται επίσης ότι βρίσκεται στο σωστό επίπεδο πλήρωσης και έχει τη σωστή ετικέτα. Αυτό γίνεται από έναν υπολογιστή, από τον οποίο περνά κάθε μπουκάλι κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Οποιαδήποτε ελαττωματικά προϊόντα αποσύρονται από την κύρια γραμμή παραγωγής. Εάν τα μέτρα ελέγχου ποιότητας εντοπίσουν τυχόν σφάλματα, η γραμμή παραγωγής παγώνει μέχρι τον τελευταίο καλό έλεγχο που έγινε. Η μονάδα εμφιάλωσης της Coca-Cola ελέγχει επίσης το επίπεδο χρησιμοποίησης κάθε γραμμής παραγωγής χρησιμοποιώντας ένα σύστημα scorecard. Αυτό δείχνει το ποσοστό της γραμμής που χρησιμοποιείται και επιτρέπει στους διαχειριστές να αυξήσουν τα επίπεδα παραγωγής μιας γραμμής εάν είναι απαραίτητο (Muirhead, 2011).

Η Coca-Cola χρησιμοποιεί επίσης τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM), η οποία περιλαμβάνει τη διαχείριση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών, της παραγωγής, των πελατών, κλπ. Αυτό επιτρέπει στην Coca-Cola να διατηρεί/ανακτεί την ανταγωνιστικότητά της για να επιτύχει αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη. Η Coca-Cola χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της (Li, 2010). Η ομαδική εργασία είναι πολύ σημαντική και η Coca-Cola διασφαλίζει ότι κάθε μέλος του προσωπικού συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία, πράγμα που σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος καταλαβαίνει τη θέση εργασίας/ρόλου του, βελτιώνοντας έτσι το ηθικό και τα κίνητρα, αυξάνοντας συνολικά την παραγωγικότητα. Οι πρακτικές TQM μπορούν επίσης να



αυξήσουν την εμπλοκή των πελατών, καθώς πολλές οργανώσεις, συμπεριλαμβανομένης της Coca-Cola, απολαμβάνουν την ευκαιρία να λαμβάνουν πληροφορίες και πληροφορίες από τους καταναλωτές τους. Συνολικά, μειώνοντας τα απόβλητα και το κόστος, παρέχει στην Coca-Cola ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Muirhead, 2011).

#### 4.7.3. Η Διαδικασία Παραγωγής

Πριν ξεκινήσει η παραγωγή στην γραμμή, εκτελούνται εργασίες ποιοτικού καθαρισμού για την πλύση των εσωτερικών αγωγών, των μηχανών και του εξοπλισμού. Αυτό γίνεται συχνά κατά τη διάρκεια της αλλαγής γραμμών, για παράδειγμα, αλλάζοντας την Coca-Cola σε Diet Coca-Cola για να διασφαλιστεί ότι η γεύση είναι η ίδια. Αυτός ο έλεγχος ποιότητας εκτελείται τόσο για σκοπούς υγιεινής όσο και για την ποιότητα του προϊόντος. Αφού εκτελεστούν αυτοί οι έλεγχοι, μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία παραγωγής.

Η Coca-Cola χρησιμοποιεί ένα σύστημα βάσης δεδομένων που ονομάζεται Questar, το οποίο τους επιτρέπει να πραγματοποιούν ελέγχους στη γραμμή. Για παράδειγμα, όλα τα υλικά είναι κωδικοποιημένα και κάθε γραμμή φορτώνεται με ένα λογαριασμό υλικών πριν ξεκινήσει η διαδικασία. Αυτό εξασφαλίζει ότι τα σωστά υλικά τοποθετούνται στη γραμμή. Πρόκειται για έναν έλεγχο που έχει σχεδιαστεί για την εξάλειψη προβλημάτων στη γραμμή παραγωγής και ελέγχεται τακτικά. Χωρίς αυτό το σύστημα, η ποιότητα του προϊόντος δεν θα εκτιμηθεί σε αυτό το υψηλό επίπεδο. Άλλοι έλεγχοι ποιότητας στη γραμμή περιλαμβάνουν τη συσκευασία και την ενανθράκωση που παρακολουθείται από έναν φορέα εκμετάλλευσης ο οποίος σημειώνει τις τιμές για να διασφαλίσει ότι πληρούνται τα πρότυπα.

Για να δοκιμάσουν την ποιότητα των προϊόντων, οι περισσότεροι τεχνικοί εργαστηρίων διεξάγουν πάνω από 2000 επιτόπιους ελέγχους την ημέρα για να εξασφαλίσουν ποιότητα και συνέπεια. Αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι πριν από την παραγωγή ή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει τη λήψη δείγματος φιαλών από τη γραμμή παραγωγής. Οι δοκιμές ποιότητας περιλαμβάνουν τις τιμές του CO<sub>2</sub> και του σακχάρου, τις μικρο-δοκιμές, την ποιότητα της συσκευασίας και τη στεγανότητα του καλύμματος. Αυτές οι δοκιμές σχεδιάζονται έτσι ώστε να μπορούν να προταθούν συνολικές ιδέες διαχείρισης της ποιότητας. Για παράδειγμα, ένας τρόπος με

τον οποίο η Coca-Cola έχει βελτιώσει την παραγωγική της διαδικασία είναι κατά τη διάρκεια της φάσης περιτύλιξης στο τέλος της γραμμής. Το μηχάνημα πραγματοποιούσε περιστροφές γύρω από τα προϊόντα τυλίγοντας τα σε πλαστικό έως ότου τα περιεχόμενα να είναι ασφαλή. Μια πρωτοβουλία που υιοθέτησαν ήταν ότι χρειαζόταν μια λιγότερη περιστροφή. Η ιδέα αυτή, ωστόσο, δεν επηρέασε την ποιότητα της συσκευασίας ή το πραγματικό προϊόν, εξοικονομώντας έτσι μεγάλα χρηματικά ποσά από το κόστος συσκευασίας. Αυτή η αλλαγή ήταν ωφέλιμη για τον οργανισμό. Η συνεχής βελτίωση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να προωθήσει τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές αρχές τις οποίες η εταιρεία έχει την ευθύνη να τηρεί. Οι μέθοδοι συνεχούς βελτίωσης είναι μερικές φορές εύκολο να προσδιοριστούν, αλλά θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μεγάλες αλλαγές εντός του οργανισμού. Η ιδέα της συνεχούς βελτίωσης είναι να αποκαλύψει ευκαιρίες που θα μπορούσαν να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται κάτι. Οποιοσδήποτε πηγές αποβλήτων, θραυσμάτων ή ανακατασκευών είναι πιθανά έργα που μπορούν να βελτιωθούν.

#### 4.7.4. Ικανοποίηση των Πελατών και των Καταναλωτών

Η Coca-Cola ελέγχει την ικανοποίηση του πελάτη έχοντας έναν κωδικό στις φιάλες που παράγει. Αυτό σημαίνει ότι εάν υπάρχει κάποιο σφάλμα, τότε αυτός ο κωδικός μπορεί να εισαχθεί στη βάση δεδομένων της Coca-Cola και έτσι μπορούν να εντοπίσουν σε ποιά παρτίδα παράχθηκε και πού διανεμήθηκε. Αυτό βοηθά την ικανοποίηση του πελάτη, διότι εάν υπάρχει μια ελαττωματική ομάδα μπουκαλιών τότε μπορούν να ανακληθούν πριν βρουν και άλλοι πελάτες προβλήματα στην συγκεκριμένη παρτίδα προϊόντων. Έχουν επίσης ένα σύστημα αξιολόγησης On Time in Full (OTIF) για τους διανομείς (OTIF σημαίνει «έγκαιρα στο σύνολό τους») (Muirhead, 2011). Οι εξωτερικοί πελάτες, όπως οι διανομείς, μπορούν να αξιολογήσουν την παράδοση της Coca-Cola με βάση, αν ήταν εγκαίρως και αν παραδόθηκε το πλήρες απόθεμα. Η Coca-Cola χρησιμοποιεί επίσης αγοραστές μυστηρίου για να εξετάσει την ποιότητα των προϊόντων και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες με αυτά τα προϊόντα (Muirhead, 2011).

Το Τμήμα Επικοινωνίας Καταναλωτών αποτελεί το όχημα της εταιρείας για άμεση επικοινωνία με τον ίδιο τον καταναλωτή, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο το σημείο αναφοράς της σε ότι αφορά στην τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών των προϊόντων της. Στόχος του τμήματος είναι να αντλήσει πληροφορίες σχετικά τις απόψεις των

καταναλωτών για την ίδια την εταιρεία, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες της και τις δραστηριότητες της, μέσω της δημιουργίας μιας ανοικτής γραμμής επικοινωνίας μαζί τους. Βάσει των πληροφοριών αυτών, η εταιρία ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στις ανάγκες τους και βελτιώνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Ταυτόχρονα, διακρίνει τις καινούριες τάσεις της αγοράς, πριν ακόμα αυτές εκδηλωθούν, χρησιμοποιώντας στη συνέχεια τα ευρήματα και τις επισημάνσεις των καταναλωτών στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

#### 4.7.5. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Στο πλαίσιο του συστήματος ποιότητας, παράγοντες όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι σημαντικοί, καθώς πολλές οργανώσεις έχουν ορισμένους ρόλους και ευθύνες που πρέπει να τηρούν, για να εξασφαλίσουν ότι παρέχουν υψηλά επίπεδα ποιότητας και ικανοποίησης των πελατών. Ένας μεγάλος οργανισμός, όπως η Coca-Cola, θα συντάξει κανονικά ένα έγγραφο που θα αναφέρει τις Εταιρικές Κοινωνικές Ευθύνες (CSR) της εταιρείας. Ένα CSR ενσωματώνεται στο επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο βοηθά στην αυτορρύθμιση μιας επιχείρησης. Το CSR πρέπει να συμμορφώνεται με το νόμο, τα πρότυπα δεοντολογίας και τα διεθνή πρότυπα. Γενικά, η Coca-Cola παίρνει την ποιότητα πολύ σοβαρά και διασφαλίζει ότι η εταιρεία ικανοποιεί τις «απαιτήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών στην αγορά».

Η Coca-Cola εξέτασε την ανάγκη συμμόρφωσης με τα περιβαλλοντικά πρότυπα τόσο στο σχεδιασμό των προϊόντων όσο και στη διαδικασία παραγωγής. Τα πρότυπα αυτά εφαρμόστηκαν στην περιοχή παραγωγής, όπου τα βιώσαμε από πρώτο χέρι. Αυτές οι επιπτώσεις είναι σημαντικοί παράγοντες κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της ανάπτυξης νέων προϊόντων, συσκευασίας, διαδικασιών παραγωγής και εργοστασιακών εγκαταστάσεων. Η Coca-Cola συμμορφώνεται με την κατευθυντήρια γραμμή του ISO14001 για την «εφαρμογή, διατήρηση και βελτίωση ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης» (Coca-Cola Enterprises Ltd., 2011).

Μία από τις κύριες περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες που ανέλαβε η Coca-Cola ήταν η Διαχείριση των Υδάτων με στόχο την βελτίωση της υδατικής τους αποδοτικότητας κατά 20% μέχρι το 2012. Η Coca-Cola χρησιμοποιεί νερό για διαδικασίες παραγωγής όπως ο καθαρισμός, η θέρμανση και η ψύξη. Ο γενικός στόχος αυτών των παραγόντων είναι

η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής νέων και υφιστάμενων συσκευασιών χωρίς να διακυβεύεται το προϊόν.

#### 4.7.6. Συστάσεις

Με βάση τα ευρήματα αυτής της εργασίας, φαίνεται ότι η Coca-Cola διαθέτει ένα αποδοτικό και παραγωγικό σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Ωστόσο, μπορούν να γίνουν κάποιες συστάσεις, τις οποίες η Coca-Cola θα μπορούσε να εξετάσει τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Η Coca-Cola Company έχει μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά με τη χρήση των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία των προϊόντων τους. Αυτό μπορεί να μην αποτελεί επί του παρόντος ζήτημα, αλλά με τις πρώτες ύλες να γίνονται ολοένα και πιο σπάνιες μπορεί να υπάρξει πίεση για τη χρήση περισσότερων ανακυκλώσιμων υλικών. Η εταιρεία αντιμετωπίζει κριτική για την υγεία και την ασφάλεια και τις υποχρεώσεις συσκευασίας, η οποία μπορεί να επηρεάσει την κοινωνική εικόνα της εταιρείας. Ως εκ τούτου, η χρήση της συνεχούς βελτίωσης είναι σημαντική έννοια στο πλαίσιο του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει την πιο ανακυκλώσιμη συσκευασία. Αν και αυτό θα μπορούσε να συμβάλει στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα, τα διαφορετικά υλικά ενδέχεται να επηρεάσουν την ποιότητα των προϊόντων και το κόστος παραγωγής. Αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να εξεταστεί από την εταιρεία. Αυτό μπορεί να μην είναι η καλύτερη οικονομικά επιλογή βραχυπρόθεσμα αλλά θα μπορούσε να ενισχύσει την κοινωνική εικόνα μακροπρόθεσμα.

#### 4.8. Η Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες στην Coca-Cola

Η Coca-Cola είναι η μεγαλύτερη εταιρεία ποτών παγκοσμίως. Πωλεί τα προϊόντα της σε περισσότερες από 200 χώρες και πάνω από ένα δισεκατομμύριο από τα προϊόντα της καταναλώνονται κάθε μέρα (Manley, 2014, The Coca-Cola Company, 2011). Λόγω του μεγέθους της Coca-Cola, η διατήρηση των οικονομικών και της διοικητικής μέριμνας των παγκόσμιων επιχειρήσεων αποτελεί ένα αποθαρρυντικό αλλά και κρίσιμο καθήκον

(Li, 2010). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το σωστό λογισμικό CRM είναι τόσο σημαντικό για την Coca-Cola.

Η Coca-Cola ξεκίνησε με τη χρήση του παλαιού συστήματος αποθεμάτων και επεξεργασιών που ονομάζεται σύστημα παλαιού τύπου, το οποίο αποδείχθηκε πολύ ανεπαρκές. Αυτό το σύστημα δημιουργούσε υψηλό κόστος και δεν ήταν φιλικό προς το χρήστη. Πραγματοποιούνταν οικονομικά σχέδια σε υπολογιστικά φύλλα του Microsoft Excel, τα οποία απαιτούσαν μη αυτόματη επανεγγραφή των διαθέσιμων πληροφοριών. Τα υπολογιστικά φύλλα υποβάλλονταν ως έντυπα αντίγραφα. Αυτό σήμαινε ότι ήταν δύσκολο να ενοποιηθούν και να ενημερωθούν οι πληροφορίες. Όλα τα τελικά σχέδια εισάγονταν χειροκίνητα και χρησιμοποιούνταν για να εισέλθουν ξανά για την ενημέρωση των πληροφοριών. Όταν η Coca-Cola άρχισε να επεκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, αυτό έγινε βασικό ζήτημα, γεγονός που καθιστούσε την αποτελεσματική και συνοπτική ανταλλαγή πληροφοριών ακόμη πιο σημαντική για την επιτυχία της.

Ως εκ τούτου, η Coca-Cola είχε ανάγκη από τεχνολογίες πληροφορικής που θα υπερέβαιναν κατά πολύ τις επιμέρους διαδικασίες χρηματοδότησης. Απαιτούνταν ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης των επιχειρήσεων για να χειρίζεται τις διάφορες πτυχές της παγκόσμιας εταιρείας της. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η Coca-Cola ξεκίνησε χρησιμοποιώντας το παλαιό σύστημα όπως και πολλές άλλες εταιρείες. Σύντομα, συνειδητοποίησαν ότι για να διατηρήσουν τις συνεχώς αναπτυσσόμενες δραστηριότητες τους, θα έπρεπε να βρουν ένα πιο ολοκληρωμένο σύστημα για να διαχειριστούν τις παγκόσμιες διαδικασίες τους (Li, 2010).

Λόγω της παγκόσμιας επέκτασης της εταιρείας, η Coca-Cola αποφάσισε να ενσωματώσει το SAP Strategic Enterprise Management (SEM) και να εφαρμόσει το MySAP οικονομικά στην επιχείρηση προκειμένου να χειριστεί τις οικονομικές διαδικασίες της εταιρείας. Το SEM δημιούργησε ένα ενιαίο περιβάλλον για να καταστήσει τα οικονομικά δεδομένα προσβάσιμα στη διοίκηση ανά τον κόσμο (SAP, 2009). Τα οικονομικά του MySAP είναι στενά συνδεδεμένα με άλλα συστήματα SAP. Το SEM παρέχει προσομοίωση επιχειρησιακού σχεδιασμού για τα οικονομικά, την αποθήκευση δεδομένων για συλλογή πληροφοριών και ανάλυση δεδομένων και μπορεί επίσης να δημιουργήσει οικονομικές εκθέσεις και μηνιαίες προβλέψεις πωλήσεων (SAP, 2009). Τα οικονομικά του MySAP επέτρεψαν στην Coca-Cola να εδραιώσει τις επιχειρήσεις και τον προγραμματισμό, ενώ η αποθήκευση δεδομένων εξασφαλίζει ότι όλα τα οικονομικά αρχεία μπορούν να διατηρηθούν χωρίς να καταλαμβάνουν πολύτιμο χώρο στους σκληρούς δίσκους της εταιρείας. Αυτή η τεχνολογία πληροφορικής

υλοποιείται πλήρως στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και κάθε θέση στον τομέα είναι εξοπλισμένη με δυνατότητες intranet, ώστε να παρέχονται πληροφορίες και να αναζητούνται από τον συγκεντρωτικό ιστότοπο (SAP, 2009). Τα δεδομένα οργανώνονται έτσι ώστε οι ενδοεταιρικές συναλλαγές να εξαλείφονται και να γίνονται και άλλες προσαρμογές, έτσι ώστε οι πληροφορίες να μπορούν στη συνέχεια να ενοποιηθούν για τη σύνταξη των οικονομικών εκθέσεων. Το σύστημα αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στο τέλος του μήνα, όταν η Coca-Cola είναι σε θέση να ενοποιήσει γρήγορα τις πληροφορίες που απαιτούνται για τις μηνιαίες εκθέσεις. Όλα αυτά τα στοιχεία παρέχουν βασικές πληροφορίες ώστε ο Coke να μπορεί να παρακολουθεί την οικονομική υγεία και την ανάπτυξη της εταιρείας. Εκτός από τα οικονομικά του MySAP, η Coca-Cola χρησιμοποιεί το MySAP BI ως κοινό αποθετήριο για κάθε τοποθεσία παγκοσμίως (SAP, 2009).

Ένα άλλο θέμα που αντιμετωπίζει η Coca-Cola, λόγω της παγκόσμιας επέκτασής της, είναι η διαχείριση της ποικίλης ομάδας παγκόσμιων προμηθευτών της (Li, 2010). Η επιχειρηματική στρατηγική της Coca-Cola είναι «Σκεφτείτε τοπικά, ενεργήστε τοπικά», (2007), η οποία απαιτεί την εφαρμογή ενός συστήματος IT που να λαμβάνει υπόψη όλους τους τοπικούς εμφιαλωτές στον κόσμο (Li, 2010, Wire, 2005). Η ενσωμάτωση μεταξύ των τοπικών εμφιαλωτών και η παράδοση στους πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική απόδοση της εταιρείας και την ικανοποίηση των πελατών της (Li, 2010). Η άμεση παράδοση στο κατάστημα (DSD), οι υπηρεσίες αυτόματης πώλησης και οι υπηρεσίες εξοπλισμού αποτελούν βασικά συστατικά των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων εμφιάλωσης και των κέντρων κέρδους. Η άμεση παράδοση στο κατάστημα (DSD) χρησιμοποιεί πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο για μεγιστοποίηση της απόδοσης. Η DSD επιτρέπει σε συγκεκριμένους ιστότοπους να μεταδίδουν πληροφορίες πελατών σε διανομείς. Με τα συγκεκριμένα στοιχεία που δημιουργούν αυτές οι πληροφορίες, η DSD συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας της παράδοσης και στη μείωση του κόστους. Με τη βελτίωση της ιδιαιτερότητας των αποστολών, τα μεμονωμένα καταστήματα θα μειώσουν το απούλητο απόθεμα και θα μεγιστοποιήσουν τα κέρδη. Η DSD ενσωματώνει σθεναρά τα συστήματα IT των εμφιαλωτών και το προσωπικό παράδοσης με τα αιτήματα επί τόπου. Αυτά τα αιτήματα μπορούν να προέρχονται από οποιαδήποτε ποικιλία φορητών συσκευών, αντιπροσώπους πωλήσεων και προσωπικό εξυπηρέτησης (SAP, 2004). Με αυτήν την ολοκλήρωση, τα καταστήματα μπορούν να ανταποκριθούν πιο εύκολα στο ευρύ φάσμα των αιτημάτων των πελατών (Li, 2010). Επομένως, με το σύστημα mySAP SCM, μπορούν να κατασκευαστούν μοντέλα

προηγμένης διανομής για να καταστούν οι διαδικασίες πιο αποτελεσματικές και περιεκτικές.

Μπορούμε να βελτιώσουμε την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών μας χρησιμοποιώντας καλύτερο CRM. Χρησιμοποιώντας εκ των προτέρων CRM μπορούμε να πάρουμε τις απαιτούμενες πληροφορίες του πελάτη. Το σύστημα πληροφορικής συλλέγει και πάλι όλα τα δεδομένα και τα αναλύει και παρέχει πληροφορίες για την παροχή ενός καλύτερου προϊόντος που ταιριάζει στις ανάγκες του πελάτη.

Ενώ η Coca-Cola συνεχίζει να στρέφει την εστίαση της προς τους πελάτες της, το σύστημα πληροφορικής της πρέπει επίσης να αλλάξει τη λειτουργικότητα του. Όπως ανέφερε και ο Lio Arothecker, μέλος του διοικητικού συμβουλίου του SAP «Σε ένα περιβάλλον όπου η αυξανόμενη ικανοποίηση των καταναλωτών και των πελατών είναι το κλειδί για την επιβίωση και την ανάπτυξη κάθε εταιρείας, οι εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται εγκαίρως στις απαιτήσεις ζήτησης και εξυπηρέτησης, όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά». Η φιλοσοφία του Arothecker εφαρμόζεται άμεσα σε ό, τι προσπαθεί να επιτύχει η Coca-Cola. Με το σύστημα SAP CRM, η Coca-Cola κατάφερε να μετατρέψει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της στο στόχο της εστίασης των πελατών. Το SAP CRM παρέχει μια λύση λογισμικού επόμενης γενιάς που υποστηρίζει τη διαδικασία DSD από εντολή σε μετρητά και διακανονισμό (SAP, 2004). Το CRM βοηθά τις υπάρχουσες διαδικασίες και βελτιώνει επίσης τις νέες λειτουργίες για να ικανοποιήσει τον πελάτη. Όντας μια παγκόσμια εταιρεία, διαθέτει πολλούς διαφορετικούς τύπους γραμμών προϊόντων και το νέο σύστημα CRM είναι σε θέση να υποστηρίξει αυτές τις διαφορετικές γραμμές. Το επικαιροποιημένο σύστημα CRM βελτιώνει το εμπόριο, επιτρέπει την αύξηση του μεριδίου αγοράς, αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη και μειώνει το κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το σύστημα CRM στην Coca-Cola διαχειρίζεται επίσης και ενσωματώνει την εξυπηρέτηση πελατών. Αυτό περιλαμβάνει την προσέγγιση των αντιπροσώπων στην εταιρεία για οποιαδήποτε θέματα που σχετίζονται με τα προϊόντα. Δηλαδή, ο πελάτης μπορεί να απευθυνθεί απευθείας σε ένα άτομο στην εταιρεία σχετικά με κάποιο πρόβλημα με το προϊόν. Εδώ, όχι μόνο η υπηρεσία παρέχεται στους πελάτες μέσω ανατροφοδοτήσεων, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφωνικών υπηρεσιών αλλά και μέσω παρακολούθησης της ποιότητας και διαφορετικών τύπων αναλύσεων για την εξασφάλιση των βέλτιστων πρακτικών εξυπηρέτησης. Έτσι, μέσα από αυτό το

συνεργατικό CRM, η Coca-Cola έχει παράσχει αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών για να κερδίσει την ικανοποίηση του πελάτη.

Ακόμη, ο τελικός σκοπός της πώλησης του προϊόντος είναι να βάλει τα προϊόντα στα χέρια των καταναλωτών αντί να τα βάλει στο κατάστημα. Επομένως, η διαχείριση του τερματικού σταθμού είναι εξίσου σημαντική με την ανάπτυξη. Προκειμένου να διαχειριστεί το τερματικό πωλήσεων, η Coca-Cola προετοίμασε ένα εργαλείο πωλήσεων για κάθε προσωπικό πωλήσεων, είναι ένας καλός οδηγός για τη διαχείριση του τερματικού σταθμού του προσωπικού πωλήσεων, εκπαιδεύοντάς τους πώς να φτιάχνουν ετικέτες τιμών, πώς να τοποθετούν αφίσες προπαγάνδας, πώς να χρησιμοποιούν καταψύκτες και ούτω καθεξής. Ταυτόχρονα, υπάρχει μια αυστηρή αποτίμηση του προσωπικού πωλήσεων για την εκτέλεση ζωντανών σημείων πώλησης και οργάνωσε ένα ειδικό τμήμα για την παρακολούθηση. Οι πωλήσεις εργασιών ζωντανής εργασίας που συνδέονται άμεσα με την αξιολόγηση αποδοχών προσωπικού πωλήσεων, η οποία αποτελεί μια καλή εγγύηση της δύναμης εκτέλεσης του προσωπικού πωλήσεων (Li, 2010).

Οι ανάγκες της Coca-Cola συνεχίζουν να αλλάζουν με τις αυξανόμενες απαιτήσεις τους και σε κάθε αλλαγή, η Coca-Cola έχει τον πελάτη στον πυρήνα της απόφασης. Επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της σε όλες τις διαθέσιμες αγορές (Li, 2010). Η νέα τεχνολογία για τα συστήματα CRM, ERP και SCM είναι ζωτικής σημασίας για να διατηρηθεί η θέση της εταιρείας στην κορυφή της αγοράς ποτών. Η Coca-Cola αντιμετωπίζει πολλά νέα προβλήματα, καθώς αγωνίζεται να διατηρήσει τη θέση της στην κορυφή, αλλά ένα καλά διατηρημένο CRM δεν χάνει ποτέ τη θέση του.

Η Coca-Cola έχει κάνει πολλά βήματα για να κερδίσει τον πελάτη και για να διατηρήσει τον υπάρχοντα πελάτη. Δημιούργησε μια σελίδα στο Facebook, η οποία έγινε πολύ δημοφιλής στους πελάτες και όταν συνδέονται με το Facebook, μπορούν στην πραγματικότητα να συνεχίσουν να ενημερώνονται για την πρόσφατη δράση της Coca-Cola, μπορούν να στείλουν μήνυμα ομάδας στο Facebook, η εταιρεία μπορεί να κερδίσει πληροφορίες από τον πελάτη και να προσφέρει online λύση. Η Coca-Cola είναι σε θέση να διαφημίσει στο Facebook και να κερδίσει περισσότερους πελάτες μέσω του κοινωνικού ιστότοπου. Η Coca-Cola μπορεί επίσης να αποκτήσει όλες τις λεπτομέρειες του πελάτη από τη σελίδα του στο Facebook και να παρέχει κατάλληλες εξατομικευμένες υπηρεσίες για να κερδίσει περισσότερους πελάτες και να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες.



Αυτός ο τύπος ιστότοπου κοινωνικής δικτύωσης βοηθά την εταιρεία να είναι πιο κοντά στους πελάτες. Το μάρκετινγκ και η διαφήμιση σε αυτό το είδος ιστότοπου θα βοηθήσει επίσης την εταιρεία να αναπτυχθεί καλύτερα. Ορισμένες από τις εταιρείες δεν αποδέχονται αυτό το γεγονός, αλλά η Coca-Cola δημιούργησε τη σελίδα της στο Facebook το τρίτο τρίμηνο του 2008 και μέχρι τα μέσα του 2009 υπήρχαν περίπου 3,4 εκατομμύρια ακόλουθοι.

Η Coca-Cola πήρε μια ιδέα και χρησιμοποίησε αυτή τη σελίδα στο Facebook ως σελίδα προώθησης και κατάφερε να αποκτήσει πληροφορίες από τον τοίχο του Facebook και να παράσχει προσφορές προώθησης στους πελάτες. Δημιούργησε πολλούς τρόπους για να διατηρήσει επαφή με τον πελάτη δημιουργώντας την ηλεκτρονική εφαρμογή για υπολογιστές και κινητά τηλέφωνα. Η Coca-Cola κατάφερε να διατηρήσει αυτή τη σελίδα στο Facebook και να συγκεντρώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες και να έρθει σε επαφή με τους πελάτες της. Η εταιρεία είναι σε θέση να προσελκύσει όλους τους πελάτες. Όταν πηγαίνετε στη σελίδα της στο Facebook μπορείτε να τη δείτε σε όλες τις γλώσσες. Από αυτό μπορούμε να δούμε ότι η εταιρεία είναι σε θέση να χτίσει ένα καλό όνομα σε όλες τις χώρες. Η Coca-Cola είναι η δεύτερη μεγαλύτερη σελίδα στο Facebook, καθώς αποτελείται περίπου από 3,4 εκατομμύρια ακόλουθους. Έτσι, αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος για την Coca-Cola για την προώθηση και την απόκτηση των σχολίων πελατών. Δημιουργεί επίσης πολλούς διαγωνισμούς στο διαδίκτυο και προσελκύει τον πελάτη να παίξει για να διεκδικήσει το βραβείο.

Καθώς η Coca-Cola εργάζεται σε αυτό το είδος στρατηγικής, δημιουργώντας μια σελίδα θαυμαστών και χρησιμοποιώντας μια καλύτερη διαδικασία CRM και SCM, είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τον πελάτη εύκολα και να προσωποποιήσει τις ανάγκες του κάθε πελάτη και να παρέχει ποτό ανάλογα με το γούστο του. Μπορούμε να προσελκύσουμε νέους πελάτες με αυτό το είδος στρατηγικής CRM και να διατηρήσουμε τον υπάρχοντα πελάτη. Μπορούμε επίσης να κερδίσουμε πίσω τον πελάτη δημιουργώντας υπηρεσίες προσωποποίησης.

Συνοψίζοντας, η άριστη καθοδήγηση για τις σχέσεις με τους πελάτες βοηθά να κερδίσει η εταιρεία περισσότερους πιστούς πελάτες, να διεξάγει αποτελεσματικές, άμεσες και σαφείς δραστηριότητες επικοινωνίας, να διατηρήσει πελάτες που μπορούν να φέρουν κέρδη στην επιχείρηση και να προωθήσει την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Σήμερα, που υπάρχει όλο και πιο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά ποτών, η εξαιρετική ιδέα της Coca-Cola για την καθοδήγηση των σχέσεων με τους πελάτες της βοηθάει στην εκπαίδευση μεγάλου αριθμού πιστών πελατών, γεγονός που αυξάνει σημαντικά τις

πωλήσεις της εταιρείας. Αυτός είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τους οποίους τα μερίδια αγοράς της Coca-Cola μπορούν πάντα να κατατάσσονται στην πρώτη θέση.

Οι σχέσεις με τους πελάτες ως φιλοσοφία και στρατηγική της επιχείρησης, περνάει μέσα από κάθε επιχειρηματική λεπτομέρεια και επιχειρηματικό τμήμα της επιχείρησης. Στόχος είναι η διαχείριση των υφιστάμενων και των δυνητικών πελατών με κερδοφόρο τρόπο. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά τις δικές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες, η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες περιλαμβάνει στρατηγικό όραμα, διαμόρφωση στρατηγικής και υλοποίηση, καθώς και τη διαδικασία και την οργάνωση. Την επίτευξη λογικής ισορροπίας της μέγιστης αξίας μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, που επιτυγχάνει μια κατάσταση win-win μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων, προσκολλημένοι στον πελάτη, καλλιεργώντας πιστούς πελάτες και παρέχοντας την καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών (Chinadmd, 2016).

#### 4.8.1. Προβλήματα και Λόγοι

Η Coca-Cola δεν κατόρθωσε να κατανοήσει έγκαιρα τις πληροφορίες πελατών. Υπήρξε μια τέτοια έκθεση που μερικοί άνθρωποι ήθελαν να μηνύσουν την Coca-Cola γιατί αγνοεί τα συναισθήματα των καταναλωτών, αγνοεί ή καθυστερεί να ανταποκριθεί στις ανατροφοδοτήσεις των καταναλωτών, συνεπώς δεν είναι εγγυημένα πολλά θεμιτά δικαιώματα και συμφέροντα των καταναλωτών. Η Coca-Cola θα πρέπει να δώσει προσοχή σε αυτό το πρόβλημα από αυτό το παράδειγμα. Η Coca-Cola αποδίδει μεγάλη σημασία στις καταγγελίες των πελατών και η εταιρεία διαθέτει ένα ειδικό τμήμα καταστολής και παρακολούθησης. Όταν ο πελάτης καταθέτει μια καταγγελία, αυτά τα τμήματα θα ενημερώσουν το γραφείο του πελάτη στην περιοχή για να επιτρέψουν σε κάποιον να βρει λύση. Ωστόσο, όταν το παράπονο του πελάτη έχει παραληφθεί, το πολύπλοκο σύνθετο δίκτυο επικοινωνίας θα καθυστερήσει τον χρόνο επίλυσης προβλημάτων και την αποτελεσματικότητα του αντίκτυπου, έτσι οι πληροφορίες του πελάτη δεν αντικατοπτρίζουν αμέσως την Coca-Cola και η Coca-Cola δεν θα έχει στοχεύσει στην επίλυση του προβλήματος με τον πελάτη και αυτό δεν είναι ευνοϊκό για την οικοδόμηση φιλικής σχέσης με τους πελάτες (Chinadmd, 2016).

Η στρατηγική τιμολόγησης της Coca-Cola είναι σχετικά απλή, επομένως δεν υπάρχει υπεροχή όσον αφορά την τιμή. Όπως όλοι γνωρίζουμε, η Coca-Cola έχει υιοθετήσει μια αμερόληπτη στρατηγική αγοράς για να ικανοποιήσει τις προτιμήσεις του κοινού, βελτιώνοντας σημαντικά την αφοσίωση των πελατών. Ωστόσο, η στρατηγική τιμολόγησης της Coca-Cola έχει ελαφρώς χαθεί. Η τιμή της Coca-Cola φαίνεται να είναι πάντα η ίδια, κάνοντας κάποιους καταναλωτές να επιλέγουν να αγοράσουν την Pepsi με χαμηλότερη τιμή. Ίσως, η Coca-Cola αισθάνεται ότι οι αλλαγές των τιμών θα κάνουν τους καταναλωτές να υποψιαστούν πιθανά προβλήματα ποιότητας των προϊόντων της Coca-Cola, οπότε η τιμή δεν πρέπει να αλλάξει. Αυτό συμβαίνει επειδή η στρατηγική τιμολόγησης της Coca-Cola είναι σχετικά απλή, ο πελάτης θα χάσει τη φρεσκάδα του για ένα μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα. Έτσι, η Coca-Cola πρέπει να βελτιώσει τη στρατηγική τιμολόγησης, να επιδιώξει το πλεονέκτημα όσον αφορά την τιμή (Chinadmd, 2016).

#### 4.8.2. Στρατηγικές Βελτίωσης του CRM για την Coca-Cola

##### 4.8.2.1. Στρατηγικές Απόκτησης Πελατών

Η βάση για την Coca-Cola να διατηρήσει τους υφιστάμενους πελάτες και να αναπτύξει την αξία των πελατών της είναι να αποκτήσει νέους πελάτες πρώτα.

##### ➤ Προώθηση των πωλήσεων

Η προώθηση των πωλήσεων μπορεί να οριστεί ως κάθε προσωρινό κίνητρο ενεργοποίησης της συμπεριφοράς που απευθύνεται σε προοπτικές, πελάτες, συνεργάτες καναλιών ή πωλητές. Παρόλο που οι προωθήσεις πωλήσεων μπορούν να απευθύνονται σε πωλητές και μέλη καναλιών, η ανησυχία έγκειται στις προωθητικές ενέργειες πωλήσεων που απευθύνονται σε προοπτικές. Όπως ο ορισμός καθιστά σαφές, οι προωθήσεις των πωλήσεων προσφέρουν προσωρινή και άμεση ώθηση για την αγορά ενός προϊόντος. Δεν είναι μέρος της πρότασης της κανονικής αξίας (Buttle, 2009, σελ. 241). Υπάρχουν πολλές μορφές προώθησης των πωλήσεων στους καταναλωτές:

- **Δειγματοληψία:** πρόκειται για την παροχή δωρεάν δείγματος του προϊόντος. Αυτό μπορεί να παραδοθεί με πολλούς τρόπους: αποστέλλεται ταχυδρομικώς ή παραδίδεται από πόρτα σε πόρτα ή συσκευάζεται με ένα σχετικό στοιχείο. Η δειγματοληψία είναι δαπανηρή, όχι μόνο λόγω του κόστους διανομής, αλλά και επειδή μπορεί να χρειαστεί να δημιουργηθεί μια ειδική σειρά παραγωγής με μοναδική διαφημιστική συσκευασία.
- **Ελεύθερες δοκιμές:** Η Coca-Cola μπορεί να προσφέρει προϊόντα στους πελάτες σε βάση έγκρισης. Για παράδειγμα, μπορούν να προσφέρουν δωρεάν γευσίγνωσία στο σούπερ μάρκετ όταν παρέχουν μια νέα γεύση.
- **Εκπτώσεις:** πρόκειται για προσωρινές μειώσεις τιμών. Αυτό μειώνει τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο και βελτιώνει την αξία για έναν αγοραστή πρώτης φοράς. Οι εκπτώσεις μπορούν να προωθηθούν επί του πακέτου, στο σημείο πώλησης ή στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- **Κουπόνια:** αυτά λειτουργούν σαν χρήματα. Είναι εξαγοράσιμα κατά την αγορά, στο σημείο πώλησης.
- **Πακέτα μπόνους:** ένα πακέτο μπόνους είναι μια προσφορά στην οποία ο πελάτης παίρνει μεγαλύτερο όγκο σε αμετάβλητη τιμή. Ένας πελάτης μπορεί να πάρει 2,5 λίτρα Coca-Cola στην τιμή του ενός λίτρου.
- **Πακέτα με ζωνάκια:** μια προσφορά ζωνών συσκευασίας προσφέρει δύο, ή σπάνια τρία προϊόντα που συνδέονται μαζί σε μια συνδυασμένη τιμή. Ένας πελάτης μπορεί να προσφερθεί ένα επιπλέον προϊόν αγοράζοντας δύο προϊόντα ενώ δεν υπάρχει επιπλέον εάν οι πελάτες αγοράζουν μόνο ένα προϊόν.
- **Δωρεάν πριμοδότηση:** μια δωρεάν πριμοδότηση είναι ένα δώρο για τον πελάτη. Το δώρο μπορεί να προσφερθεί στο σημείο πώλησης, στη συσκευασία ή να ζητήσει από τον πελάτη να στείλει μηνύματα, ηλεκτρονικά μηνύματα, κείμενο ή τηλέφωνο σε αίτημα.
- **Διαφορετικές προσφορές:** συμβαίνουν όταν δύο ή περισσότερες μη ανταγωνιστικές μάρκες δημιουργούν αμοιβαία προώθηση. Μια απόδειξη αγοράς από την Coca-Cola δίνει το δικαίωμα σε μια προσφορά 25% για τα πατατάκια Lays και αντίστροφα.
- **Λοταρίες:** μια λαχειοφόρος αγορά είναι ένα παιχνίδι τυχερών παιχνιδιών, χωρίς να περιλαμβάνει δεξιότητες. Οι καταναλωτές καλούνται να αγοράσουν το προϊόν και να συμμετάσχουν σε κλήρωση για ένα βραβείο. Τα βραβεία είναι πολύ μεταβλητά. Κυμαίνονται από στοιχεία χαμηλής αξίας έως βραβεία υψηλής αξίας,

όπως προσωπικά μακιγιάζ, εξωτικές διακοπές και ακόμη και ταξίδια πολυτελείας.

### ➤ Διαφήμιση

Η διαφήμιση χρησιμοποιείται ως πρωταρχική μέθοδος για τη δημιουργία νέων πελατών σε περιβάλλοντα B2C. Μπορεί να οριστεί ως η δημιουργία και η παράδοση μηνυμάτων σε στοχευμένο κοινό μέσω της αγοράς χρόνου ή χώρου σε μέσα που ανήκουν σε άλλους. Η διαφήμιση μπορεί να είναι επιτυχής στην επίτευξη δύο διαφορετικών κατηγοριών αντικειμενικών στόχων επικοινωνίας: γνωστικής και συναισθηματικής. Η γνωστική ασχολείται με το τι γνωρίζουν τα ακροατήρια, επηρεάζει αυτό που αισθάνονται. Η διαφήμιση από μόνη της είναι συχνά ανεπαρκής για τη δημιουργία συμπεριφοριστικών αποτελεσμάτων, όπως η δοκιμαστική αγορά. Μπορεί, ωστόσο, να προδιαθέσει το κοινό να κάνει μια πρόθεση για να αγοράσει με βάση αυτό που έμαθαν και αισθάνθηκαν για το διαφημιζόμενο προϊόν. Οι γνωστικοί στόχοι διαφήμισης περιλαμβάνουν: την ευαισθητοποίηση, την ανάπτυξη της κατανόησης και τη δημιουργία γνώσεων. Οι νέοι πελάτες πρέπει γενικά να γνωρίζουν το προϊόν και να κατανοούν τα οφέλη που μπορεί να αποφέρει. Οι συναισθηματικοί στόχοι διαφήμισης περιλαμβάνουν την ανάπτυξη μιας θέλησης για το προϊόν και τη δημιουργία προτιμήσεων (Buttle, 2009, σελ. 238).

Η διαφήμιση αποτελεί βασική στρατηγική για την ανάπτυξη της Coca-Cola. Η διαφήμιση μπορεί επίσης να προκαλέσει ισχυρές συναισθηματικές απαντήσεις στο κοινό. Ο τύπος της απόκρισης που αναζητούν οι διαφημιζόμενοι στις προοπτικές είναι «Μου αρέσει η εμφάνιση αυτού, πρέπει πραγματικά να το δοκιμάσω». Αυτή είναι μια αποτελεσματική απάντηση που συνδέεται με την πρόθεση αγοράς. Οι τηλεοπτικές διαφημίσεις προκαλούν τα συναισθήματα με τον έξυπνο συνδυασμό φωνής, μουσικής, εικόνων και ηχητικών εφέ. Οι διαφημιζόμενοι μπορούν να προ-δοκιμάσουν διαφορετικές εκτελέσεις για να διασφαλίσουν ότι το σωστό είδος συναισθηματικής απόκρισης προκαλείται. Οι διαφημίσεις υψηλής συμμετοχής μπορούν να χρησιμοποιήσουν μεγάλο αντίγραφο επειδή οι προοπτικές χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για να μάθουν για εναλλακτικές λύσεις. Η σύγκριση της διαφήμισης και του αντιγράφου με τις εγκρίσεις των διαμορφωτών γνώμης μπορεί να είναι σημαντική. Τα μέσα ενημέρωσης που βοηθούν τις προοπτικές να αποκτήσουν και να επεξεργαστούν πληροφορίες είναι εκείνα που έχουν μακρά παραμονή, όπως περιοδικά και εφημερίδες (Buttle, 2009, σελ. 238).

Σε περιβάλλοντα αγορών υψηλής εμπλοκής, όπου τα προϊόντα ή το περιεχόμενο χρήσης τους είναι προσωπικά σημαντικά και συναφή, οι προοπτικές θα προχωρήσουν κανονικά μέσα από μια διαδικασία μάθησης-αίσθησης όταν κάνουν την πρώτη τους αγορά. Με άλλα λόγια, πριν αγοράσουν αποκτούν πληροφορίες που τους βοηθούν να μάθουν και να συγκρίνουν εναλλακτικές λύσεις, μειώνοντας έτσι τον αντιληπτό κίνδυνο. Στη συνέχεια, αναπτύσσουν μια προτίμηση και προτίθενται να αγοράσουν μια συγκεκριμένη προσφορά. Οι πελάτες πραγματοποιούν ουσιαστικά μια περίπλοκη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Η διαφήμιση είναι μια από τις πηγές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν στο μάθημα-αίσθησης μέρος αυτής της διαδικασίας. Δεν είναι, ωστόσο, η μόνη πηγή πληροφοριών, ούτε είναι απαραίτητα η πιο ισχυρή (Buttle, 2009, σελ. 238-239).

### ➤ **Εμπορευματοποίηση**

Η εμπορευματοποίηση μπορεί να οριστεί ως: η εμπορευματοποίηση είναι οποιοδήποτε ερέθισμα που προκαλεί τη συμπεριφορά ή ένα σχήμα άλλων ερεθισμάτων εκτός από τις προσωπικές πωλήσεις που πραγματοποιούνται σε σημεία λιανικής πώλησης ή σε άλλα σημεία πώλησης.

Η Coca-Cola μπορεί να χρησιμοποιήσει το merchandising για να επηρεάσει τη συμπεριφορά στο κατάστημα ή σε άλλα σημεία πώλησης όπως στα εστιατόρια, στα παντοπωλεία ή στα βενζινάδικα. Οι εμπορευόμενοι διαθέτουν μεγάλο αριθμό διαθέσιμων τεχνικών. Αυτά περιλαμβάνουν τα σχέδια λιανικής πώλησης, την τοποθέτηση σε ράφια, ειδικές οθόνες, οθόνες παραθύρων και εκτύπωση σε σημείο πώλησης. Ορισμένες μορφές εμπορευματοποίησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τη δημιουργία νέων πελατών. Επιπλέον, οι θέσεις των ματιών στα ράφια είναι γενικά πιο παραγωγικές από τις θέσεις 'reach' ή 'stoop'. Εάν οι έμποροι μπορούν να τοποθετήσουν νέα προϊόντα σε αυτές τις προτιμώμενες θέσεις, οι πωλήσεις θα είναι θετικές (Buttle, 2009, σελ. 243-244).

#### 4.8.2.2. Στρατηγικές Διατήρησης Πελατών

Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί μια σειρά από θετικές στρατηγικές διατήρησης πελατών, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας της απόλαυσης του πελάτη, της προστιθέμενης αξίας του πελάτη, της έρευνας πελατών και της ανάπτυξης των πελατών.

##### ➤ **Δημιουργία της απόλαυσης του πελάτη**

Είναι πολύ δύσκολο να οικοδομηθούν μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες, καθώς οι ανάγκες τους και οι προσδοκίες τους δεν κατανοούνται και ικανοποιούνται. Αποτελεί θεμελιώδη αρχή της σύγχρονης διαχείρισης των πελατών ότι οι εταιρείες πρέπει να κατανοούν τις γνώσεις που σχετίζονται με τους πελάτες. Οι πελάτες που δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν καλά, μπορούν να εξυπηρετηθούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Η απογοήτευση των πελατών ή η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών σημαίνει ότι υπέρβαση των ορίων που συνήθως ικανοποιούν τον πελάτη. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητως ότι θα είναι παγκόσμιας κλάσης ή καλύτερα στην κατηγορία. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει γνώση του τι χρειάζεται συνήθως για να ικανοποιήσει τον πελάτη και τι μπορεί να χρειαστεί για να ευχαριστήσει ή να εκπλήξει ευχάριστα τον πελάτη. Δεν μπορεί μια επιχείρηση πραγματικά να ευχαριστήσει έναν πελάτη εάν δεν καταλαβαίνει τις θεμελιώδεις προσδοκίες του πελάτη. Μπορεί να σκοντάψει στα χαρακτηριστικά της απόδοσής της που ευχαριστούν την εικόνα του πελάτη. Οι συνεχείς προσπάθειες για την δημιουργία απόλαυσης στους πελάτες δείχνει τη δέσμευσή της επιχείρησης στη σχέση. Η δέσμευση δημιουργεί εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη δημιουργεί τη μακροζωία των σχέσεων (Buttle, 2009, σελ. 264).

Η ευχαρίστηση του πελάτη συμβαίνει όταν η αντίληψη του πελάτη σχετικά με την εμπειρία της επιχειρηματικής δραστηριότητάς υπερβαίνει την προσδοκία του. Η απόλαυση των πελατών μπορεί να επηρεαστεί με δύο τρόπους: τη διαχείριση των προσδοκιών ή τη διαχείριση των επιδόσεων. Στα περισσότερα εμπορικά περιβάλλοντα, οι προσδοκίες των πελατών καθορίζονται σε επίπεδα που μπορούν να παραδοθούν. Ωστόσο, οι ανταγωνιστές μπορεί να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους σε μια προσπάθεια να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών. Εάν η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι να μειώσει τις προσδοκίες, ίσως χάσει τους πελάτες από την εταιρεία με την

καλύτερη απόδοση. Αυτό είναι ιδιαίτερα πιθανό εάν δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών σχετικά με σημαντικά χαρακτηριστικά (Buttle, 2009, σελ. 264).

Οι πελάτες μπορούν να χαίρονται με δύο τρόπους: ενισχύοντας τις γραμμικές ποιότητες πέρα από τις προσδοκίες και δημιουργώντας καινοτόμες ελκυστικές ποιότητες. Για την Coca-Cola, οι υπερβολικές προσδοκίες δεν χρειάζεται να είναι δαπανηρές. Για παράδειγμα, ένας αντιπρόσωπος πωλήσεων θα μπορούσε να κάνει μια σειρά από απλά πράγματα όπως: να προσφέρει χαμηλότερη και καλύτερη λύση κόστους στον πελάτη, αν και αυτό μπορεί να μειώσει το περιθώριο κέρδους ή να παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αγορά διακομιστή του πελάτη.

### ➤ Προσθέτοντας αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης

Η δεύτερη σημαντική θετική στρατηγική διατήρησης των πελατών είναι η προσθήκη αξίας που αντιλαμβάνεται από τον πελάτη. Οι εταιρείες μπορούν να διερευνήσουν πώς να δημιουργήσουν πρόσθετη αξία για τους πελάτες τους. Το ιδανικό είναι να προσθέσουν αξία στους πελάτες χωρίς να δημιουργήσουν επιπλέον κόστος για την εταιρεία. Εάν προκύψουν δαπάνες, τότε οι προστιθέμενες αξίες αναμένεται να ανακτήσουν αυτές τις δαπάνες. Για παράδειγμα, μια ομάδα πελατών μπορεί να αναμένεται να δημιουργήσει μια ροή εσόδων από την ιδιότητα μέλους της.

Οι λέσχες πελατών έχουν δημιουργηθεί από πολλούς οργανισμούς. Μία λέσχη πελατών μπορεί να οριστεί ως: ένας οργανισμός που λειτουργεί ως εταιρεία που προσφέρει μια σειρά από οφέλη προστιθέμενης αξίας αποκλειστικά για τα μέλη. Το αρχικό κόστος ίδρυσης ενός συλλόγου μπορεί να είναι αρκετά υψηλό, αλλά στη συνέχεια οι περισσότεροι σύλλογοι αναμένεται να καλύψουν τα λειτουργικά τους έξοδα και κατά προτίμηση να αποδώσουν κέρδος. Η έρευνα δείχνει ότι οι λέσχες πελατών επιτυγχάνουν την προώθηση της διατήρησης των πελατών (Stauss, Chojnacki, Decker & Hoffmann, 2001, σελ. 7-19).

Στην πραγματικότητα, η Coca-Cola έχει ήδη τη δική της λέσχη πελατών, η οποία ονομάζεται MY COKE REWARDS, αλλά φαίνεται ότι δεν είναι πλήρως λειτουργική για την Coca-Cola. Για να γίνει μέλος κάποιος και να αποκτήσει οφέλη, πρέπει να κάνει εγγραφή. Με τις προσωπικές λεπτομέρειες που εισάγουν, η εταιρεία είναι σε θέση να ξεκινήσει την αλληλεπίδραση με τους πελάτες, να μάθει περισσότερα για αυτούς και να αναπτύξει προσφορές και υπηρεσίες για αυτούς. Οι διαχειριστές των ομάδων αυτών μπορούν να συγκεντρώσουν και να προσφέρουν μια σειρά υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και προϊόντα τα οποία, λόγω της διαθεσιμότητας των δεδομένων των πελατών,



μπορούν να εξατομικευθούν σε επιμέρους ή ατομικό επίπεδο. Μεταξύ των πιο κοινών πλεονεκτημάτων της συμμετοχής στην λίσσα είναι η πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες μόνο για μέλη, ειδοποιήσεις για επερχόμενα νέα και βελτιωμένα προϊόντα, εκπτώσεις, περιοδικά και ειδικές προσφορές (Buttle, 2009, σελ. 271-272).

### ➤ Διεξαγωγή έρευνας

Η Coca-Cola μπορεί να μειώσει τα επίπεδα της απομάκρυνσης των πελατών, διερευνώντας μια σειρά ερωτήσεων:

1. Γιατί οι πελάτες φεύγουν;
2. Υπάρχουν δείκτες της επικείμενης απομάκρυνσης;
3. Τι μπορεί να γίνει για να αντιμετωπιστούν τα βασικά αίτια;

Το πρώτο ερώτημα μπορεί να απαντηθεί επικοινωνώντας και διερευνώντας ένα δείγμα πρώην πελατών για να μάθουν γιατί απομακρύνθηκαν. Οι πελάτες απομακρύνονται για όλους τους λόγους, οι οποίοι όλοι δεν μπορούν να προβλεφθούν, προληφθούν ή να διαχειρισθούν από μια εταιρεία. Για παράδειγμα, η Susan Keaveney (1995) εντόπισε οκτώ αιτίες αλλαγής συμπεριφοράς στις βιομηχανίες υπηρεσιών γενικά: τιμή, ταλαιπωρία, αποτυχίες βασικής υπηρεσίας, αποτυχημένες απαντήσεις των εργαζομένων, αποτυχία υπηρεσιών, ηθικά προβλήματα, ακούσιες παράμετροι, ανταγωνιστικά θέματα και αποτυχίες συνάντησης υπηρεσιών. Μόνο έξι από αυτές τις οκτώ αιτίες αλλαγής συμπεριφοράς μπορούν να επηρεαστούν από τον πάροχο υπηρεσιών (Keaveney, 1995, σελ. 71-82).

Η δεύτερη ερώτηση επιχειρεί να ανακαλύψει εάν οι πελάτες δίνουν τυχόν έγκαιρα προειδοποιητικά σήματα για επικείμενη αποχή. Εάν εντοπιστούν αυτά, η εταιρεία θα μπορούσε να λάβει προληπτικά μέτρα. Τα σήματα ενδέχεται να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Μειωμένες βαθμολογίες RFM (πρόσφατη συχνότητα - χρηματική αξία)
- Μη ανταπόκριση σε μια προσεκτικά στοχοθετημένη προσφορά
- Μειωμένα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών
- Ικανοποίηση για την αντιμετώπιση των παραπόνων
- Μειωμένο μερίδιο του πελάτη
- Εισερχόμενες κλήσεις για τεχνικές πληροφορίες ή πληροφορίες σχετικά με το προϊόν
- Καθυστερημένη πληρωμή τιμολογίου
- Αναμονή τιμολογίου

- Αλλαγή σημείων επαφής με τους πελάτες, π.χ. το κατάστημα κλείνει, αλλαγή της διεύθυνσης ιστοτόπου
- Αλλαγή της διεύθυνσης πελατών

Ως προς το τρίτο ερώτημα, οι ερευνητές των πελατών συμβουλεύονται επίσης να αναλύσουν τους λόγους για την απομάκρυνση των πελατών και να προσδιορίσουν τις αιτίες τους (Hart, Heskett & Sasser, 1990, σελ. 148-156). Μερικές φορές αυτές μπορούν να διορθωθούν από τη διοίκηση. Για παράδειγμα, η διοίκηση μπορεί να ελέγξει και να επανεξετάσει τη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, εάν η Coca-Cola Co χάνει πελάτες λόγω του χρόνου που απαιτείται για την αντιμετώπιση μιας καταγγελίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την κατάρτιση και την ενδυνάμωση του προσωπικού πρώτης γραμμής, την ενημέρωση της διαχείρισης βάσεων δεδομένων για τα παράπονα ή τον εντοπισμό των καναλιών και των σημείων επαφής μέσω των οποίων γίνονται καταγγελίες στην επιχείρηση. Η βασική αιτία μπορεί να αναλυθεί από την κατάρτιση του πελάτη, το κανάλι και το προϊόν. Μπορεί να ισχύσει ο κανόνας 80:20. Με άλλα λόγια, μπορεί να είναι δυνατή η εύκολη εξάλειψη του 80 τοις εκατό των αιτιών των αποδιορθώσεων των πελατών.

#### ➤ **Ανάπτυξη πελατών**

Η ανάπτυξη πελατών είναι η διαδικασία αύξησης της αξίας των πελατών που διατηρούνται. Είναι μια καλή ιδέα για την Coca-Cola να προσπαθήσει να διασχίσει και να προωθήσει τα προϊόντα στην πελατειακή της βάση λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την ικανοποίηση του πελάτη. Η διασταυρούμενη πώληση, η οποία στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου του πορτοφολιού, μπορεί να οριστεί ως εξής: Η διασταυρούμενη πώληση πωλεί πρόσθετα προϊόντα και υπηρεσίες σε έναν ήδη υπάρχοντα πελάτη. Η επάνω πώληση μπορεί να οριστεί ως: Η επάνω πώληση πωλεί προϊόντα υψηλότερης τιμής ή υψηλότερα περιθώρια σε ένα υπάρχον πελάτη.

Οι πελάτες γενικά δεν ανταποκρίνονται θετικά στις επίμονες και επανειλημμένες προσπάθειες πώλησης επιπλέον προϊόντων και υπηρεσιών που δεν σχετίζονται με τις απαιτήσεις τους. Για την Coca-Cola, θα πρέπει να επιδιώξει να μειώσει τις πωλήσεις όπου χρειάζεται. Αυτό σημαίνει τον εντοπισμό και την παροχή λύσεων χαμηλότερου κόστους στα προβλήματα των πελατών, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει μείωση του περιθωρίου κέρδους. Οι πελάτες μπορούν να θεωρούν τις πωλήσεις ως ευκαιριακές και εκμεταλλευτικές, μειώνοντας έτσι το επίπεδο εμπιστοσύνης που έχουν στον προμηθευτή και θέτοντας τη σχέση σε κίνδυνο. Ωστόσο, η ιδιοκτησία πολλών προϊόντων δημιουργεί ένα δομικό δεσμό που μειώνει τον κίνδυνο διάλυσης σχέσεων.

Υπάρχουν ορισμένες τεχνολογίες CRM που είναι χρήσιμες για την ανάπτυξη των πελατών.

- Εξόρυξη δεδομένων: οι προσφορές βασίζονται σε έξυπνη εξόρυξη δεδομένων. Οι ιστορικές συναλλαγές καταγράφουν τι έχουν ήδη αγοράσει οι πελάτες. Η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να σας πει την πιθανότητα ενός πελάτη να αγοράσει οποιαδήποτε άλλα προϊόντα (τάση για αγορά), βάσει του ιστορικού συναλλαγών ή του δημογραφικού / ψυχογραφικού προφίλ.
- Προσαρμογή: οι προσφορές προσαρμόζονται σε επίπεδο τμήματος ή σε μοναδικό επίπεδο πελατών. Επίσης εξατομικευμένη είναι και η επικοινωνία με τον πελάτη και το κανάλι επικοινωνίας: δηλαδή e-mail, επιφανειακό ταχυδρομείο, SMS ή τηλεφωνική κλήση.
- Ενσωμάτωση καναλιών: οι δραστηριότητες ανάπτυξης πελατών είναι ενσωματωμένες σε όλα τα κανάλια. Θεωρείται ως κακή πρακτική διαχείρισης των πελατών να έχουν διαφορετικά κανάλια που κάνουν διαφορετικές προσφορές στον ίδιο πελάτη. Στο λιανικό εμπόριο, η ολοκλήρωση του καναλιού παρατηρείται όταν κανάλια όπως το κατάστημα, το διαδίκτυο και τα κανάλια άμεσης επικοινωνίας ενεργούν με έναν ολοκληρωμένο και πελατοκεντρικό τρόπο. Για να συμβεί αυτό, τα στοιχεία των πελατών και τα σχέδια ανάπτυξης πελατών πρέπει να μοιραστούν σε όλα τα κανάλια.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Bhasin, K. (2011). **15 Facts About Coca-Cola That Will Blow Your Mind**. [webpage]. Business Insider. (Accessed: 22 August 2018). Available from: <http://www.businessinsider.com/facts-about-coca-cola-2011-6?op=1>

**Business Dictionary** (2011). Using SWOT Analysis to Develop a Marketing Strategy. Available: <http://www.businessdictionary.com/article/632/using-swot-analysis-to-develop-a-marketing-strategy/> (Accessed: 26 October 2018)

Butler, R. A. (2015). Analyzing Porter's 5 Forces on Coca-Cola (KO) Available at: <http://www.investopedia.com/articles/markets/120915/analyzing-porters-5-forces-cocacola.asp> (Accessed: 29 September 2018)

Buttle, F. (2009). **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. Second edition.

Chinadmd, C. (2016). **Coca-Cola and Pepsi's customer relationship capabilities**. Available at: [http://www.chinadmd.com/file/36cavvtuxo3cppxzprcacot\\_1.html](http://www.chinadmd.com/file/36cavvtuxo3cppxzprcacot_1.html) (Accessed: 3 November 2018)

**Coca-Cola Company** (2012). Global Challenges. [webpage]. (Accessed: 10 September 2018). Available from: <http://www.coca-colacompany.com/sustainabilityreport/global-challenges.html#section-we-know-its-not-all-about-us>

Coca-Cola Enterprises Ltd. (2011). **Corporate Responsibility and Sustainability**. (online) Available at: <http://www.cokecce.co.uk/corporate-responsibility.aspx> (Accessed: 21st May 2018)

Coca-Cola. (2010). **Introduction to our business**. (Online) Available at: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/introducing-our-business.html> (Accessed: 13th August, 2018)

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). **Strategy: Process, Content, Context**. An International Perspective. New York, NY: Cengage Learning EMEA.

Ferrell, O.C., Freadrich, J. & Ferrel, L. (2011). **Business Ethics: Ethical decision making and cases**. 8th ed. USA: South-Western Cengage Learning.

Hart, C.W.L., Heskett, J.L. & Sasser, W.E. Jr (1990). The profitable art of service recovery. **Harvard Business Review**, July-August.

Healy, M., (2008). **What is Branding?** Miese: RotoVision SA

Henry, A. (2008). **Understanding Strategic Management**. New York: Oxford university press

Hill, C., & Jones, G. (2009). **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**. New York, NY: Cengage Learning.

Kant, G., Jacks, M. & Aantjes, C. (2008). Coca-Cola enterprises optimizes vehicle routes for efficient product delivery. **Interfaces**, Vol. 38, Issue 1, p. 40-50. Retrieved from Business Source Premier database

Keaveney, S.M. (1995). **Customer switching behavior in service industries: an exploratory study**.

Kotler, P. & Kevin L.K. (2011). **Marketing Management**. (14th Edition). Boston, Columbus, Indianapolis, New York, San Francisco, Upper Saddle River, Amsterdam, Cape Town, Dubai, London, Madrid, Milan, Munich, Paris, Montreal, Toronto, Delhi, Mexico City, Sao Paulo, Sydney, Hong Kong, Seoul, Singapore, Taipei, Tokyo: Prentice Hall.

Kotler, P. (1991). **Marketing Management**. 7th edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999). **Principles of Marketing**. 2nd Europe Edition. Europe: Prentice Hall

Lake, L. (2010). **What is branding and how important is it to your marketing strategy?** Retrieved from: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding> (Accessed: 5 October 2018)

Manley, L. (2014). **The CSR Profile of Coca-Cola Company**. [webpage]. CSRwire. (Accessed 8 September 2018). Available at: <http://www.csrwire.com/members/12216-Coca-Cola-Company-The>

**Mind Tools** (2016). SWOT Analysis: Discover new opportunities, Manage and Eliminate Threats. Available at: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm). (Accessed: 3 November 2018)

Muirhead, B. (2011). **In Communication**. Coca-Cola Enterprises Ltd. Edmonton.

Porter, M. E. (2008). **Strategic Competitive Forces that shape Strategy**. Harvard Business Review. Cambridge: Harvard Press

SAP. 2009. **Coca-Cola Goes Live With Global Consolidation, Planning, Reporting and Decison Making Using mySAP.COM**. SAP United States. SAP, Web. 3 Nov 2009. <http://www.sap.com/index.epx>

SAP. 2004. **Coca-Cola Enterprises Joins SAP in Direct Store Delivery Initiative**. sap.info: The Daily Resource for Business and IT. 02 Dec 2004. SAP AG, Web. 4 Nov 2009.

Singh, M. (2008). **Strategic Management and Competitive Advantage**. New Delhi: Global India Publications.

Sivny, L. (2007). Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics. *Academy of Management executive*, Vol.18, No.4

Stauss, B., Chojnacki, K., Decker, A. & Hoffmann, F. (2001). *Retention effects of a customer club*.

*The Coca Cola Company-Quality* (2011a) <http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/quality.html> (Assessed 26th June 2018)

*The Coca-Cola Company* (2011). A Short History of the Coca-Cola Company. [web publication]. (Accessed: 15 September 2018). Available from: [https://www.coca-colacompany.com/annual-review/2011/pdf/TCCC\\_125Years\\_Booklet\\_Lo.pdf](https://www.coca-colacompany.com/annual-review/2011/pdf/TCCC_125Years_Booklet_Lo.pdf)

Wire, M. (2005). *The Coca-Cola Company Updates Investors On Business Strategies And Confirms Long-Term Volume And EPS Growth Objectives*. bNet (2005). Web. 4 Nov 2009. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_pwwi/is\\_20050229/ai\\_mark05007815/](http://findarticles.com/p/articles/mi_pwwi/is_20050229/ai_mark05007815/)

Вакансии, к. (2010). *Coca-Cola HBC Russia*. HeadHunter. Accessed: 3 November 2018) Available from: <http://hh.ru/employer/1888>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές για την επιτυχία της εφαρμογής των αρχών της Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις απαιτείται εκ μέρους των οργανισμών ισχυρή θέληση για αλλαγή, υιοθέτηση ηχηρών πρακτικών, στρατηγικές εφαρμογής και κατάλληλες υποδομές. Επίσης, έγινε σαφές από το σύνολο των ερευνών, ότι η εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας οδηγεί σε βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού, ειδικότερα σε θέματα που αφορούν την ποιότητα, την αξιοπιστία, το κόστος, την ευελιξία, και το σχεδιασμό.

Για την επιτυχημένη όμως εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας οι οργανισμοί οφείλουν να εστιάσουν σε συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι εξασφαλίζουν την αποδοτική λειτουργία της προσπάθειας. Στη συνέχεια συνοψίζονται οι κρίσιμοι παράμετροι, οι οποίοι σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές εξασφαλίζουν την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

**Στρατηγικός Σχεδιασμός:** Η εφαρμογή απαιτεί την επαρκής αναγνώριση των προβλημάτων της επιχείρησης με σκοπό την ενδεδειγμένη προετοιμασία της εταιρίας για το μακρύ ταξίδι της ποιότητας. Επιβάλλεται αναλυτικός σχεδιασμός της πορείας προς την Ολική Ποιότητα και εφαρμογή πρωτοβουλιών που αποσκοπούν στην επιχειρηματική αριστεία. Το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει ένα σταθερό και μακρόπνοο πρόγραμμα διοίκησης της ποιότητας, καθώς θεωρείται ότι η εφαρμογή αποδίδει μακροπρόθεσμα οφέλη. Επίσης, μακροχρόνια πρέπει να είναι και η προσέγγιση αποτίμησης των άυλων αποτελεσμάτων, όπως είναι η ικανοποίηση και η δέσμευση των πελατών και των εργαζόμενων.

**Ηγεσία Ποιότητας:** Η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης απέναντι στην Ολική Ποιότητα και ο τρόπος ηγεσίας των ανώτερων στελεχών καθορίζει την επιτυχία της εφαρμογής. Δηλαδή, η στήριξη, σε όλα τα επίπεδα, των προγραμμάτων Ολικής Ποιότητας από τα ανώτερα στελέχη, η ενεργός συμμετοχή αυτών και η μακρόχρονη δέσμευση στα προγράμματα Ποιότητας αποτελούν σημεία κλειδιά για την επιτυχία της εφαρμογής.

**Εστίαση στον Πελάτη και Ικανοποίηση:** Πελάτη Στόχος όλων των προγραμμάτων Ποιότητας αποτελεί η ανίχνευση των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη με σκοπό την τελική ικανοποίησή του. Για το λόγο αυτό απαιτείται η παροχή ειδικής

εκπαίδευσης και η ανάπτυξη ειδικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους, ώστε να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των πελατών και να επιδιώκουν την ικανοποίησή τους.

**Ποιοτική Πληροφόρηση και Ανάλυση:** Η ομαδική εργασία και η στενή συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα των επιχειρήσεων θεωρείται κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας. Για να συμβούν τα παραπάνω επιβάλλεται η συμμετοχή όλων των μελών, χρειάζεται επαρκής εκπαίδευση, απαιτείται η συγκρότηση ομάδων εργασίας και η εγκαθίδρυση ενός αναλυτικού συστήματος επικοινωνίας. Επίσης, σημαντικό θεωρείται το γεγονός της εκπόνησης ενός αναλυτικού σχεδίου ποιότητας, ενώ η διοίκηση θα πρέπει να στηρίζει της επιλογές της και τις αποφάσεις της σε γεγονότα και μετρήσεις. Παράλληλα, για την επιτυχημένη εφαρμογή χρειάζεται η χρήση των τεχνικών, των μεθόδων και των εργαλείων της Ολικής Ποιότητας. Επιπρόσθετα, για την επίλυση ποιοτικών προβλημάτων, χρειάζεται ένας ιεραρχημένος τρόπο δράσης, ο οποίος θα περιλαμβάνει την ανάλυση και μελέτη του προβλήματος, θα εντοπίζει τα λάθη και τέλος θα σχεδιάζει, θα αναπτύσσει και θα επιβεβαιώνει τις λύσεις.

**Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού:** Βασικός σκοπός της Ολικής Ποιότητας είναι η αλλαγή στον τρόπο φιλοσοφίας της διοίκησης, καθώς επιδιώκεται η μεταφορά ευθυνών και αρμοδιοτήτων από τα ανώτερα στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα. Για να μετουσιωθεί στην πράξη η παραπάνω θεώρηση χρειάζεται πραγματική ενδυνάμωση και υποστήριξη των εργαζόμενων με ταυτόχρονη εκπαίδευση και ενίσχυση των δεξιοτήτων τους. Η επιχειρηματική αριστεία εξαρτάται από τη θέληση και το βαθμό συμμετοχής όλων, ανεξαιρέτως, των εργαζομένων. Για την επιτυχία του εγχειρήματος της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας χρειάζεται η καθολική συμμετοχή να συνοδεύεται από αυτο-αξιολόγηση εκ μέρους των εργαζομένων της δικής τους δουλειάς, στην κατάθεση προτάσεων για βελτίωση της εργασίας τους και στην ανάπτυξη από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες πρωτοβουλιών και δράσεων. Παράλληλα, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη συμπεριφορά και στάση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Στην προσπάθεια για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας πρέπει να συμπεριληφθούν όλοι, από τα ανώτερα έως τα κατώτερα στελέχη. Όλες οι βαθμίδες οφείλουν να συμμετέχουν ενεργά στο εγχείρημα, ενώ προκύπτει ξεκάθαρα ότι όλοι είναι απαραίτητοι και χρήσιμοι για την πορεία προς τη ποιοτική αναβάθμιση. Σε διαφορετική περίπτωση, η ομάδα εκείνη που δεν θα συμπεριληφθεί ή δεν θα νιώσει χρήσιμη πιθανότατα θα αντιδράσει αρνητικά και θα εμποδίσει την εφαρμογή του TQM.

**Διοίκηση Ποιότητας Προμηθευτών:** Οι προμήθειες διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στην πορεία προς την ποιοτική βελτίωση, καθώς εξασφαλίζουν την έγκαιρη και



έγκυρη παραλαβή ποιοτικών και αξιόπιστων εμπορευμάτων. Το τμήμα προμηθειών θα πρέπει να μην εστιάζει μόνο στο κόστος των προϊόντων, αλλά κυρίως στην ποιότητά τους. Επίσης, επιβάλλεται η αλλαγή φιλοσοφίας και η υιοθέτηση της θεώρησης ότι οι προμηθευτές είναι στενοί συνεργάτες της επιχείρησης.

**Ανάπτυξη και Ενίσχυση:** Σημειώνεται από τους συγγραφείς ότι η επιμονή στη συνεχή βελτίωση συμπαράσχει τα πιστεύω των εργαζομένων, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο την επιθυμητή αλλαγή στον τρόπο σκέψης. Επιπρόσθετα, εκτός από την εφαρμογή, η διατήρηση και η συνεχής βελτίωση αποτελεί ζωτικής σημασίας παράμετρος για την αποδοτική λειτουργία του. Ταυτόχρονα, η ακατάπαυστη προσπάθεια για ποιοτική αναβάθμιση κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζόμενων στα προγράμματα Ολικής Ποιότητας.

**Οργανισμός Συνεχούς Μάθησης:** Για την εφαρμογή, τη διατήρηση και την ανάπτυξη των αλλαγών που επιφέρει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κάθε επιχείρηση οφείλει να μετατραπεί σε έναν οργανισμό συνεχούς μάθησης, ο οποίος θα μαθαίνει από τα λάθη του και θα διδάσκεται τόσο από τις δικές του όσο και από τις εμπειρίες άλλων οργανισμών, στοχεύοντας στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας.

Ωστόσο, η προσπάθεια εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συναντά συχνά δυσκολίες και προβλήματα, που σε αρκετές περιπτώσεις οδηγούν και στην αποτυχία εφαρμογής. Με βάση τις βιβλιογραφικές αναφορές, παρατίθενται στη συνέχεια συνοπτικά τα κυριότερα προβλήματα, τα οποία αποτελούν τροχοπέδη στην προσπάθεια εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας. Τα προβλήματα αυτά πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους οργανισμούς κατά την υλοποίηση του εγχειρήματος της ποιοτικής αναβάθμισης του οργανισμού, ώστε να αποφευχθούν λάθη και να εξοικονομηθούν πόροι.

**Αντιθέσεις στη Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:** Ενώ έχει αναφερθεί ότι βασικό συστατικό της επιτυχίας της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας είναι η αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα, σε πολλές περιπτώσεις είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί ποια είναι η βέλτιστη τακτική για να επιτευχθεί η επιθυμητή αλλαγή.

**Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Εφαρμογή του TQM:** Η ευέλικτη εργασία που επιφέρει η Ολική Ποιότητα πρέπει να επικοινωνηθεί κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να δημιουργήσει διαφορές αναφορικά με τις αμοιβές, τις προοπτικές καριέρας και την ασφάλεια της εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους που έχουν σταθερή εργασία και σε αυτούς που βρίσκονται υπό τη σκέπη της ευέλικτης εργασίας.

Παράλληλα, αν δεν ενημερωθούν όλοι και δεν συμπεριληφθούν όλοι στο εγχείρημα της Ολικής Ποιότητας, τότε ελλοχεύουν σημαντικοί κίνδυνοι διάσπασης και αντιδράσεων των εργαζόμενων, οι οποίες μεταφράζονται στην υιοθέτηση παθητικής στάσης απέναντι στις αλλαγές.

**Λάθη στο Σχεδιασμό:** Σαν κλασσικά λάθη σχεδιασμού αναφέρονται συχνά η επιδίωξη ταχύτατης αλλαγής στην κουλτούρα χωρίς τη συγκρότηση κατάλληλου χρονοδιαγράμματος. Η πορεία προς την ποιότητα είναι μακροχρόνια και αυτό πολλές φορές αγνοείται μπροστά στην πίεση για άμεσα ορατά αποτελέσματα. Επίσης, συχνά η στοχοθέτηση είναι φτωχή, δηλαδή θέτονται απλοί και εύκολα πραγματοποιήσιμοι στόχοι. Ακόμα, χωρίς να κατανοούνται πλήρως οι αρχές της Ολικής Ποιότητας, επιχειρείται συχνά η συγκρότηση ενός πρόχειρου στρατηγικού πλάνου αλλαγής ή ακόμα η χωρίς κρίση απλή αντιγραφή πετυχημένων πρακτικών άλλων οργανισμών.

**Μη Συμμετοχή της Διοίκησης:** Ένα από τα κυριότερα προβλήματα είναι έλλειψη θέλησης από πλευράς διοίκησης για αλλαγή κουλτούρας και ουσιαστικά η αντίσταση της ανώτατης διοίκησης στην εφαρμογή του. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στη δέσμευση της διοίκησης και εφαρμόζεται μέσω της ηγεσίας των αλλαγών. Στην περίπτωση που η ανώτατη ιεραρχία δεν πιστεύει ουσιαστικά στην αλλαγή, δεν μπορεί να συμπαρασύρει τους εργαζόμενους. Αντιθέτως, παρατηρείται έλλειψη ισχυρών κινήτρων στο σύνολο του οργανισμού, ενώ σε πολλές περιπτώσεις οι υπεύθυνοι για την εφαρμογή δεν αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα των καθηκόντων τους, θεωρώντας πάρεργο τις πρωτοβουλίες αλλαγής.

**Έλλειψη Συνοχής και Συνεργασίας:** Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους των προβλημάτων εφαρμογής του αποτελεί η έλλειψη συνοχής και συνεργασίας των λειτουργικών μερών ενός οργανισμού. Προβλήματα όπως η απουσία επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και η μη ομαδική αντιμετώπιση των προκλήσεων των αλλαγών επιφέρουν συνήθως ανεπανόρθωτα πλήγματα στην πορεία προς της Ολική Ποιότητα.

Ερχόμενοι στην μελέτη περίπτωσης της Coca-Cola, που μας απασχόλησε στην παρούσα εργασία, η έρευνα που διεξήχθη μέσω άλλων πηγών δείχνει ότι η εταιρεία διαθέτει ένα πολύ αποδοτικό και παραγωγικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Η παγκόσμια παρουσία της Coca-Cola σημαίνει ότι το σύστημα ποιότητας της πρέπει να διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο συνεπών προϊόντων που να ανταποκρίνεται στα πρότυπα που αναμένουν οι καταναλωτές της σε όλο τον κόσμο. Οι έρευνες δείχνουν ότι το ισχύον σύστημα επιτρέπει στην Coca-Cola να μετρήσει όλα τα μέρη της παραγωγικής διαδικασίας με μεγάλη επιτυχία. Αυτό αντικατοπτρίζεται στην βαθμολογία της Εταιρείας

για το Παγκόσμιο Δείκτη Ποιότητας Προϊόντων, η οποία έχει σταθερά φθάσει το 94%. Η αποτελεσματικότητα αυτού του συστήματος επιτρέπει στην οργάνωση να κερδίζει με τη δημιουργία διαφόρων κέντρων διανομής σε όλο τον κόσμο, εφαρμόζοντας τις ίδιες αρχές ποιότητας. Χωρίς αυτό το σύστημα ποιότητας, η Coca-Cola ίσως να ήταν πιο δύσκολο να διεισδύσει σε διεθνείς τοποθεσίες. Μια σημαντική πτυχή της Coca-Cola είναι η εικόνα της επωνυμίας τους και αυτό το σύστημα ποιότητας κάνει ό, τι καλύτερο μπορεί να προωθήσει αυτή την εικόνα παρέχοντας ελέγχους σε όλη τη διαδικασία παραγωγής.

Άλλοι τρόποι με τους οποίους η Coca-Cola προσπαθεί να αυξήσει την κοινωνική της θέση είναι η υιοθέτηση βιώσιμων προσεγγίσεων στις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες. Αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί για τη διατήρηση της ποιότητας στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, συσκευασίας, διαδικασιών παραγωγής και εργοστασιακών εγκαταστάσεων. Το σχέδιο διαχείρισης νερού είναι ένα παράδειγμα αυτού.

Ωστόσο, οι συστάσεις που προτείνονται παρέχουν στην Coca-Cola ορισμένους τομείς που πρέπει να εξεταστούν. Οι περιβαλλοντικοί και κοινωνικοί παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν το σύστημα ποιότητας είναι οι σημαντικότερες συστάσεις. Η συνεχής βελτίωση σε ολόκληρο τον οργανισμό θα μπορούσε να προσφέρει κάποιες ιδέες για αυτά τα θέματα που θα μπορούσαν να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν την τρέχουσα βαθμολογία του δείκτη ποιότητας προϊόντος. Παρ'όλα αυτά, το ισχύον σύστημα φαίνεται να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό και επιτρέπει στην Coca-Cola να διανείμει τα προϊόντα της σε παγκόσμια κλίμακα, παράγοντας σταθερά υψηλής ποιότητας προϊόντα με σπάνιες περιπτώσεις ανατροπής. Είναι σαφές ότι το σύστημα έχει περάσει από διάφορους μετασχηματισμούς που έχουν βελτιώσει τον τρόπο διαχείρισης της ποιότητας και χωρίς αυτές τις αλλαγές, η ζήτηση των πελατών θα αγωνιζόταν να επιτευχθεί.

Όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM) και τον ρόλο της στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ζήτημα βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος πολλών επιχειρήσεων, στην προσπάθεια τους να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των ήδη υπαρχόντων πελατών, παράλληλα με την απόκτηση νέων επικερδών πελατών. Οι στρατηγικές CRM αλλά και οι τεχνολογίες λογισμικού που χρησιμοποιούνται για να μετατρέψουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις σε πελατοκεντρικούς οργανισμούς (Customer focused) αποκτούν σήμερα περισσότερο από ποτέ, ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Πρέπει λοιπόν να διαχειρίζονται τις

σχέσεις τους με τους πελάτες, προκειμένου να στοχεύσουν στην κατά εξακολούθηση και όχι στην εφήμερη συναλλαγή. Και αυτό διότι έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και επομένως θα μπορέσουν να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες γίνεται ολοένα και πιο εξελιγμένη διαδικασία και απαιτεί συνέπεια, πειθαρχία και συντονισμό. Επίσης απαιτεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο όπου όλες οι παράμετροι του marketing συντονίζονται και συντείνουν στο να παρακρατούν όλο και περισσότερους στον κύκλο ζωής του πελάτη, που ξεκινάει από την επίγνωση και φτάνει μέχρι την αφοσίωση.

Ουσιαστικά, η χρήση CRM συστημάτων βοηθά τις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν τρία πράγματα:

- Να έχουν μια ολοκληρωμένη, καθώς και ξεκάθαρη εικόνα για κάθε πελάτη, χρησιμοποιώντας εργαλεία ανάλυσης
- Να μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τις πελατειακές σχέσεις, ανεξάρτητα με το κανάλι επικοινωνίας: τηλέφωνο, διαδίκτυο, προσωπική επαφή
- Να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητάς τους και την αποδοτικότητα των διαφόρων διαδικασιών που συμμετέχουν στις πελατειακές σχέσεις

Ως αποτέλεσμα, η υιοθέτηση μιας CRM εφαρμογής περιλαμβάνει αλλαγές μέσα στον οργανισμό, ώστε να μπορέσει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητά του. Οι πιο σημαντικές και αξιοσημείωτες βελτιώσεις που θα γίνουν με την εφαρμογή CRM συστημάτων είναι οι εξής:

- Μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, που προέρχεται από την παροχή καλύτερων υπηρεσιών
- Καλύτερη επιχειρησιακή συνάφεια, ορίζοντας εταιρικά αντικείμενα που συνδέονται με την ικανοποίηση του πελάτη
- Αύξηση του αριθμού των πελατών και εξασφάλιση μεγαλύτερης αφοσίωσης εξαιτίας της αναδιοργάνωσης και της μηχανογράφησης των επιχειρησιακών διαδικασιών που περιβάλουν τον κύκλο ζωής των πελατών (πωλήσεις, marketing, υπηρεσίες πελατειακής εξυπηρέτησης)
- Βελτίωση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων, δημιουργώντας έτσι νέες επιχειρησιακές ευκαιρίες
- Γνώση για το πως η επιχείρηση μπορεί να τμηματοποιήσει τους πελάτες της, διαφοροποιώντας τους επικερδής πελάτες από αυτούς που δεν είναι, καθώς

επίσης και εγκατάσταση κατάλληλων επιχειρηματικών πλάνων για κάθε περίπτωση

- Αύξηση της αποτελεσματικότητας των πελατειακών υπηρεσιών λόγω της ύπαρξης ολοκληρωμένων, ομοιογενών πληροφοριών
- Χαμηλά κόστη
- Πληροφορίες για το marketing και τις πωλήσεις σχετικές με τις πελατειακές απαιτήσεις, προσδοκίες καθώς επίσης και real- time αντίληψη

Η ανάγκη αυτή των επιχειρήσεων για άμεση αλλαγή της στρατηγικής τους σε πελατοκεντρική, τις οδήγησε στην ανάγκη για υιοθέτηση CRM εφαρμογών ικανών να τις επιτρέψουν να επεκτείνουν τους πόρους τους χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο που να είναι κοντά στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης και συνεπώς να τις μετακινούν σταδιακά μακριά από τις παραδοσιακές υποδομές και τεχνικές πληροφόρησης και τις αντίστοιχες υλοποιημένες μεθοδολογίες.

Ωστόσο, πολλές εφαρμογές αυτού του νέου οργανωσιακού μοντέλου απέτυχαν. Μερικοί από τους βασικότερους λόγους αποτυχίας είναι οι εξής:

- Έλλειψη διοικητικής υποστήριξης εξαιτίας της έλλειψης γνώσης σχετικά με τις ευκαιρίες που προσφέρουν τα συστήματα CRM
- Στην κουλτούρα της επιχείρησης δεν υπάρχει το «πάθος για τους πελάτες»
- Έλλειψη οράματος και στρατηγικής. Είναι πολύ κοινό μια επιχείρηση να μην έχει μια καλά ορισμένη στρατηγική και να καταμετρά τους αντικειμενικούς στόχους της στην περιοχή της εφαρμογής CRM
- Η επιχείρηση δεν επανεξετάζει τις διαδικασίες. Όπως και με όλους τους τεχνολογικούς σχεδιασμούς, είναι απαραίτητο να επαναπροσδιοριστούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα
- Χαμηλή ποιότητα δεδομένων και πληροφοριών, πράγμα το οποίο σημαίνει πως η επιχείρηση δεν μπορεί να βγάλει τα πραγματικά αποτελέσματα
- Κακή διαχείριση της αλλαγής. Όπως και με κάθε πολύπλοκη εφαρμογή, η σωστή διαχείριση της αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας είναι απαραίτητη για την επίτευξη της επιτυχίας
- Οι τελικοί χρήστες δεν συμμετέχουν στον σχεδιασμό της CRM εφαρμογής, πράγμα το οποίο σημαίνει πως η επιχείρηση διατρέχει τον κίνδυνο να δημιουργήσει έναν σύστημα το οποίο να επιφέρει περισσότερα προβλήματα παρά να δώσει λύσεις στους χρήστες οι οποίοι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να επωφεληθούν από αυτό.

Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε πως για να μπορέσει η επιχείρηση να δημιουργήσει ένα πετυχημένο CRM σύστημα θα πρέπει απαραίτητα να έχει μία συνολική ολοκληρωμένη μεθοδολογία που να ξεκινά από τον ορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής και η οποία να συμπεριλαμβάνει απόψεις όπως σχεδιασμό, ανάλυση των δυνατών και των αδύναμων σημείων των διαδικασιών που προσανατολίζονται προς τους πελάτες και τον οικονομικό έλεγχο.

Το CRM ήλθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά. Αντί πρώτα οι πελάτες να ζητούν κάτι το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί με άμεσο τρόπο να παράσχει μία επιχείρηση, ο καινούριος σχεδιασμός μέσα από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελατολογίου, προχωρά σε προβλέψεις.

Η επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω του προ-εντοπισμού των αγοραστικών διαθέσεων. Το CRM ουσιαστικά φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης.

Η λέξη κλειδί είναι ο ΠΕΛΑΤΗΣ. Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις.

Θα πρέπει επίσης να τονιστεί, ότι το Διαδίκτυο προσφέρει τη δυνατότητα να διαφοροποιηθούν οι επιχειρήσεις περισσότερο, να έλθουν σε αμεσότερη επαφή με τους υπάρχοντες ή τους εν δυνάμει πελάτες τους, και να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες διαφημίζοντας απευθείας το προϊόν τους, εξατομικεύοντας τις υπηρεσίες τους, ανάλογα πάντα με τις απαιτήσεις των πελατών και διευκολύνοντας με την άμεση επικοινωνία. Άλλωστε η διαδραστικότητα που προσφέρει το Internet, όπως ήδη έχει αναφερθεί, επιτρέπει την εξατομίκευση των προσφερομένων υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, η συνδεσιμότητα από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, διευρύνει τις αγορές. Η αμφίδρομη αυτή και άμεση επικοινωνία δημιουργεί την αρχή των πελατειακών σχέσεων.

Τέλος, η επισκόπηση της περιπτώσιολογικής μελέτης της παρούσας εργασίας παρέχει σαφώς πληροφορίες ότι η χρήση εξελιγμένης στρατηγικής βοήθησε την Coca-Cola να επιτύχει το στόχο της χωρίς να χάσει την αγορά της. Η Coca-Cola βρίσκεται πλέον σε θέση να παρέχει προσφορές και να διενεργεί online διαγωνισμούς για τους πελάτες για

να παίξουν και να κερδίσουν έπαθλα. Είναι σε θέση να κάνει online προώθηση των προϊόντων της σε έναν από τους κορυφαίους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης, στο Facebook, και μάλιστα η σελίδα της ήταν σε θέση να κερδίσει το μεγαλύτερο αριθμό οπαδών. Η Coca-Cola μπορεί πλέον να συλλέγει δεδομένα από τα κινητά, την υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών, το online δίκτυο και να παρέχει λύσεις και να δίνει εξατομικευμένες υπηρεσίες στον πελάτη. Η Coca-Cola είναι σε θέση να διαχειριστεί την κορυφαία θέση της στο ποτό με την εκ των προτέρων διαδικασία CRM.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agrawal, M.L. (2003-2004). Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance. *Journal of Services Research*, Vol.3, No.2, October – March.

Ahire, S. L. & Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(5): 549-575

Ahn, J.Y., Kim, S.K. & Han, K.S. (2003). On the design concepts for CRM system. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, No. 5, pp. 324-31

*American Society for Quality*. (2018, 11 6). ASQ: The global voice of quality. Ανάκτηση 11 6, 2018, από ASQ: <http://asq.org/>

Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*, 53-66

Anton, J. (1996). Customer relationship management: Making hard decisions with soft numbers. *Journal of Leisure Research*, 29:3, 355-358

Bentum, Van R. & Stone, M. (2005). Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture – A European Study. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 13, No.1, pp.28-54

Bergeron, B. (2001). *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*. John Wiley & Sons

Bhasin, K. (2011). *15 Facts About Coca-Cola That Will Blow Your Mind*. [webpage]. Business Insider. (Accessed: 22 August 2018). Available from: <http://www.businessinsider.com/facts-about-coca-cola-2011-6?op=1>

Bose, R. (2002). Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 102(2): 89-97

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston, W. J. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go. *Journal of Marketing*, Vol. 69(4): 156-166

Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. & Ranney, G. (1994). *Beyond TQM: Toward the Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill.

Brown, S. (2000). *Customer Relationship Management*. John Wiley and Foy's Ltd.



**Business Dictionary** (2011). Using SWOT Analysis to Develop a Marketing Strategy. Available: <http://www.businessdictionary.com/article/632/using-swot-analysis-to-develop-a-marketing-strategy/> (Accessed: 26 October 2018)

Butler, R. A. (2015). Analyzing Porter's 5 Forces on Coca-Cola (KO) Available at: <http://www.investopedia.com/articles/markets/120915/analyzing-porters-5-forces-cocacola.asp> (Accessed: 29 September 2018)

Buttle, F. (2009). **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. Second edition.

Chang, H. (2007). Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management. **Total Quality Management**, Vol. 18 No. 5, pp 483–508

Chaudhury, A. & Kuiboer, J. P. (2002). **E-Business and E-Commerce Infrastructure**. McGraw –Hill, New York, NYP 424

Chen, I.J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. **Business Process Management Journal**, Vol. 9(5): 672-678

Cheong Cheng, Y. & Ming Tam, W. (1997). Multi-models of quality in education. **Quality assurance in Education**, 5(1): 22-31

Chinadmd, C. (2016). **Coca-Cola and Pepsi's customer relationship capabilities**. Available at: [http://www.chinadmd.com/file/36cavvtuxo3cppxzprcacot\\_1.html](http://www.chinadmd.com/file/36cavvtuxo3cppxzprcacot_1.html) (Accessed: 3 November 2018)

Choi, T. Y. (1995). Conceptualizing continuous improvement: Implications for organizational change. **Omega**, 23(6): 607-624

**Coca-Cola Company** (2012). Global Challenges. [webpage]. (Accessed: 10 September 2018). Available from: <http://www.coca-colacompany.com/sustainabilityreport/global-challenges.html#section-we-know-its-not-all-about-us>

Coca-Cola Enterprises Ltd. (2011). **Corporate Responsibility and Sustainability**. (online) Available at: <http://www.cokecce.co.uk/corporate-responsibility.aspx> (Accessed: 21st May 2018)

Coca-Cola. (2010). **Introduction to our business**. (Online) Available at: <http://www.coca-cola.co.uk/about-us/introducing-our-business.html> (Accessed: 13th August, 2018)

Corner, I. & Hinton, M. (2002). Customer Relationship Management Systems: Implementation Risks and Relationship Dynamics. **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol.5, No.4, pp.239-251

- Crockett, B. & Reed, K. (2003). ***The foundation of insight: three approaches to customer-centric understanding***. The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). ***Strategy: Process, Content, Context***. An International Perspective. New York, NY: Cengage Learning EMEA.
- Dickie, J. (2006). It may cost more than you think. ***Customer Relationship Management***, March
- Evans, J. & Lindsay, W. (2008). ***The Management and Control of Quality***. USA: Thomson South-Western.
- Ferrell, O.C., Freadrich, J. & Ferrel, L. (2011). ***Business Ethics: Ethical decision making and cases***. 8th ed. USA: South-Western Cengage Learning.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. ***Decision Sciences***, 26(5): 659-691
- Forza, C. & Filippini, R. (1998). TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. ***International journal of production economics***, 55(1): 1-20
- Furr, D., & Petrick, J. (1995). Total quality in managing human resources. ***CRC Press***
- Garbutt, S. (1996). The transfer of TQM from industry to education. ***Education+ Training***, 38(7), 16-22
- Garvin, D. A. (1988). Managing quality: The strategic and competitive edge. ***Free Press, Harvard Business School***
- Garvin, D.A. (1984). What does 'product quality' really mean? ***Sloan Management Review***, 26 (1): 25-43
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe L. & Riempp G. (2002). Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts. ***The second International Conference on Electronic Business***, Taipei Taiwan
- Glazer, L. (1997). Strategy and Structure in Information – intensive Markets: The Relationship between Marketing and IT. ***Journal of Market Focused Management***, 2. (1): 65-81
- Gordon, I. (1988). ***Relationship Marketing***. John Wiley & Sons, Canada Ltd.
- Grönroos, C. (1994). Quo Vadis marketing? Toward a relationship marketing Paradigm. ***Journal of Marketing Management***, 10, pp. 347-360

Hackney, D. (2000). Business intelligence technology and tools for CRM. In Proceedings of DCI, **Customer Relationship Management Conference**, Boston, MA, 27-29 June 2000

Harker, M. J. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 17(1): 13 – 20

Hart, C.W.L., Heskett, J.L. & Sasser, W.E. Jr (1990). The profitable art of service recovery. **Harvard Business Review**, July-August.

Healy, M., (2008). **What is Branding?** Miese: RotoVision SA

Heizer, J. & Render, B. (2008). Managing Quality. Στο J. Heizer, & B. Render, **Operations Management**, 9th (σσ. 152-153). USA: Pearson Education

Hellsten, U. & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. **The TQM magazine**, 12(4), 238-244

Henry, A. (2008). **Understanding Strategic Management**. New York: Oxford university press

Hill, C., & Jones, G. (2009). **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**. New York, NY: Cengage Learning.

Hobby, J. (1999). Looking After the One Who Matters. **Accountancy Age**, October, pp.28-30

Hodgkinson, M. & Kelly, M. (2007). Quality management and enhancement processes in UK business schools: a review. **Quality Assurance in Education**, 15(1), 77-91

Injazz, J.C. & Karen, P. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. **Business Process Management Journal**, Vol. 9(5): 672-688

ISO 8402:1994. Quality management and quality assurance – Vocabulary. **International Standardisation Organisation**, 1994. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail.htm?csnumber=20115](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=20115)

ISO 9000:2000. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. **International Standardisation Organisation**, 2000. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=29280](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=29280)

ISO 9000:2005. Quality management systems – Fundamentals and Guidelines. **International Standardisation Organisation**, 2005. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=42180](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42180)

- Kabiraj, S. (2003). Electronic customer relationship management: origin and opportunities. **Engineering Management Conference**, IEMC '03. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change, 2-4 Nov. 2003
- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). e-Business 2.0: Roadmap for Success (Pearson Education Corporate Sales Division)
- Kale, S. H., (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. **Journal of Marketing Management**, Vol. 13 (5): 42-46
- Kanji, G. K. (1990). Total quality management: the second industrial revolution. **Total quality management**, 1(1): 3-12
- Kant, G., Jacks, M. & Aantjes, C. (2008). Coca-Cola enterprises optimizes vehicle routes for efficient product delivery. **Interfaces**, Vol. 38, Issue 1, p. 40-50. Retrieved from Business Source Premier database
- Keaveney, S.M. (1995). **Customer switching behavior in service industries: an exploratory study.**
- Kim, C. , Kim, S., Im, S. & Shin, C. (2003). The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions. **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 20, No 4, pp.352-371
- Kotler, P. & Kevin L.K. (2011). **Marketing Management.** (14th Edition). Boston, Columbus, Indianapolis, New York, San Francisco, Upper Saddle River, Amsterdam, Cape Town, Dubai, London, Madrid, Milan, Munich, Paris, Montreal, Toronto, Delhi, Mexico City, Sao Paulo, Sydney, Hong Kong, Seoul, Singapore, Taipei, Tokyo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). **Marketing Management.** 7th edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999). **Principles of Marketing.** 2nd Europe Edition. Europe: Prentice Hall
- Kotorov, R. (2002). Ubiquitous organisation: organisational design for e-CRM. **Business Process Management Journal**, Vol. 8 No. 3, pp. 218-32
- Kovacs, J. (2006). **How to embrace e-business and make it succeed.** Destination CRM, Viewpoint
- Kracklauer, A.H. & Mills, D.Q. (Eds) (2004). **Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level.** Springer, Berlin
- Krause, D. R., Handfield, R. B. & Scannell, T. V. (1998). An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. **Journal of Operations Management**, 17(1): 39-58

Kumar, V. & Reinartz, W. J. (2006). **Customer Relationship Management: A Databased Approach**. New Jersey, John Wiley & Sons

Kumar, V., Reinartz, W. & Thomas, S.J. (2004). Getting the Most out of All Your Customers. **Harvard Business Review**, 116 – 123

Kutner, S. & Cripps, J. (1997). Managing the customer portfolio of healthcare enterprises. **The Healthcare Forum Journal**, Vol. 40(5): 52-54

Lake, L. (2010). **What is branding and how important is it to your marketing strategy?** Retrieved from: <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding> (Accessed: 5 October 2018)

Lockamy III, A. (1998). Quality-focused performance measurement systems: a normative model. **International Journal of Operations & Production Management**, 18(8): 740-766

Manley, L. (2014). **The CSR Profile of Coca-Cola Company**. [webpage]. CSRwire. (Accessed 8 September 2018). Available at: <http://www.csrwire.com/members/12216-Coca-Cola-Company-The>

Mendoza, L., Marius, A., Perez, M. & Griman, A. (2006). Critical success factors for a customer relationship management strategy. **Information and software technology**, 49, pp 913- 945

**Mind Tools** (2016). SWOT Analysis: Discover new opportunities, Manage and Eliminate Threats. Available at: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm). (Accessed: 3 November 2018)

Mithas, S., Krishnan, M.S. & Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? **Journal of Marketing**, Vol. 69, pp 201–209

Muirhead, B. (2011). **In Communication**. Coca-Cola Enterprises Ltd. Edmonton.

Nguyen, T. H., Sherif, J. & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. **Information Management & Computer Security**, Vol. 15, No. 2, pp 102-115

Parmer, A. J. (1996). Relationship Marketing: A Universal Paradigm of Management Fad? **The Learning Organization**, Vol.3, No.3, pp.18-25

Parvatiyar, A. & Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, Vol. 3(2): 1-34

Payne, A. & Pennie, F. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, Vol. 69, October, pp. 167-176

- Payne, A. & Pennie, F. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. **Journal of Marketing Management**, Vol. 22, no.1-2, pp 135-168
- Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in financial services. **European Management Journal**, Vol. 18, No. 3, pp 312–327
- Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, R. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing. **Harvard Business Review**, Jan–Feb 1999, pp 151–160
- Petersen P.B. and Hopkins J. (1999). Total Quality Management and the Deming Approach to Quality Management. **Journal of management History**, Volume 5, Number 8, MCB University Press, pp. 468-488
- Pfau, L.D. (1989). Total Quality Management Gives Companies a Way to Enhance Position in Global Marketplace. **Industrial Engineering**, Volume 21, Number 4, pp. 17-21.
- Porter, L. & Tanner, S. (Eds.). (2012). **Assessing business excellence**. Routledge
- Porter, M. E. (2008). **Strategic Competitive Forces that shape Strategy**. Harvard Business Review. Cambridge: Harvard Press
- Ramsey, S. (2003). **Introduction: strategy first, then CRM**. The Ultimate CRM Handbook, McGraw-Hill, New York, NY
- Reinartz, W. & Chugh, P. (2002). Learning from experience: Making CRM a success at last. **International Journal of Call Centre Management**, pp 207 – 219
- Rigby, D. K., Reichheld, F. & Scheffer, P. (2002). Avoid the four Perils of CRM. **Harvard Business Review**, Vol. 80 (2): 101-109
- Rigby, D.K & Ledingham, D. (2004). CRM Done Right. **Harvard Business Review**, Vol. 82 (11): 118-133
- Rowley, J. (2002). Eight questions for customer knowledge management in e-business. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, No. 5, pp. 500-11
- Ryals, L. & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. **European Management Journal**, Vol. 19(5): 534-542
- Rygielski, C., Wang, J. & David, C. (2002). Data mining techniques for customer relationship management. **Technology in Society**, Vol. 24 (4): 483–502
- Sahney, S., Banwet, D. K. & Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. **The TQM magazine**, 16(2), 145-159

SAP. 2009. **Coca-Cola Goes Live With Global Consolidation, Planning, Reporting and Decision Making Using mySAP.COM**. SAP United States. SAP, Web. 3 Nov 2009. <http://www.sap.com/index.epx>

SAP. 2004. **Coca-Cola Enterprises Joins SAP in Direct Store Delivery Initiative**. sap.info: The Daily Resource for Business and IT. 02 Dec 2004. SAP AG, Web. 4 Nov 2009.

Saraph, J. V., Benson, P. G. & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality. **Decision sciences**, 20(4): 810-829

Schweigert, D. (2000). Balancing idealistic vs realistic processes. In Proceedings of DCI, **Customer Relationship Management Conference**, Boston, MA, 27-29 June 2000

Sin Leo, Y.M., Tse Alan, C.B. & Yim Frederick, H.K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. **European Journal of Marketing**, Vol. 39, Iss: 11/12, pp 1264 - 1290

Singh, M. (2008). **Strategic Management and Competitive Advantage**. New Delhi: Global India Publications.

Sivny, L. (2007). Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics. **Academy of Management executive**, Vol.18, No.4

Smith, A. (2006). CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead? **Handbook of Business Strategy**, Vol. 7(1): 87-93

Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. **Academy of management review**, 19(3): 446-471

Stauss, B. (2000). Using New Media for Customer Interaction: A Challenge for Relationship Marketing. In: Hennig-Thurau, T. & Hansen, U. (eds), **Relationship Marketing**. Springer, Berlin, Heidelberg

Stauss, B., Chojnacki, K., Decker, A. & Hoffmann, F. (2001). **Retention effects of a customer club**.

Sweet, P. (2004). Light at the End of the CRM Tunnel Conspectus. **The IT Report for Directors and Decision Makers**, March, pp.2-4

Swift, R. S. (2000). **Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Swift, R. S. (2001). **Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies**. Prentice Hall PTR

**The Coca Cola Company-Quality** (2011a) <http://www.thecoca-colacompany.com/citizenship/quality.html> (Assessed 26th June 2018)

**The Coca-Cola Company** (2011). A Short History of the Coca-Cola Company. [web publication]. (Accessed: 15 September 2018). Available from: [https://www.coca-colacompany.com/annual-review/2011/pdf/TCCC\\_125Years\\_Booklet\\_Lo.pdf](https://www.coca-colacompany.com/annual-review/2011/pdf/TCCC_125Years_Booklet_Lo.pdf)

Tiwana, A. (2001). **The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications**. Prentice Hall, 2η έκδοση, USA

Winer, R.S. (2001). Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future. **California Management review**, 43, pp. 89-104

Wire, M. (2005). **The Coca-Cola Company Updates Investors On Business Strategies And Confirms Long-Term Volume And EPS Growth Objectives**. bNet (2005). Web. 4 Nov 2009. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_pwwi/is\\_20050229/ai\\_mark05007815/](http://findarticles.com/p/articles/mi_pwwi/is_20050229/ai_mark05007815/)

Witcher, B., & Wilkinson, A. (1993). Holistic TQM must take account of politic process. **Total Quality Management**, 4(1), 47-56

Wright, P.M. & Snell, S.A. (2002). Research update. **Human Resource Planning**, 25(2), pp. 45-54

Xu, M. & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 106, No 7, pp 955 – 971

Xu, Y., Yen, D., Lin, B. & Chou, D. (2002). Adopting customer relationship management technology. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 102(8): 442-452

Yim, F. H., Anderson, R. E. & Swaminathan, S. (2005). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 24(4), pp 263 – 278

Yip, G. & Madsen, T. (1996). Global account management: the new frontier in relationship marketing. **International Marketing Review**, Vol. 13 (3): 24 – 42

Zablach, A.R., Bellenger, D.N. & Johnston, W.J. (2004). An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, No. 6, pp. 475-489

Zairi, M. (1994). TQM: What Is Wrong with the Terminology?. **TQM Magazine**, Volume 6, Number 4, pp. 6-8.

Zimmer, J. (2006). **Be ready to take the heat**. Destination CRM, Viewpoint



Ασβεστόπουλος, Ε. (2014). **Διερεύνηση Πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Διπλωματική Εργασία)**. Ε.Α.Π., Πάτρα.

Βρανάκη, Μ., Γεωργίου, Χ., Βρανάκης, Σ. & Σαρηγιαννίδης, Λ. (2012). Total Quality Management implementation in Greek businesses: Comparative assessment 2009-2011. **Παρουσιάσεις – ΕΣΔΟ**, σ. 57-72

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** (2η εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). Ορισμοί Ποιότητας. Στο Κ. Δερβιτσιώτης, **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** (σσ. 37-38). Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (1993). **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**. Αθήνα

Κόπανος, Χ. (2000). **Η ταυτότητα του CRM**. XRAM, Δεκέμβριος 2000, σελ. 14-16

Κοσμάτος, Δ. (2004). **CRM - Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή**. Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Κουρής, Γ. (2000). **Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς**. XRAM, Δεκέμβριος 2000, σελ. 9-13

Λελίδης, Α. Κάρκας Α. & Γιαννικόπουλος Κ. (Χ.Χ.). **TQM: Μέθοδος επιχειρησιακής & τεχνολογικής διοίκησης (Εργασία)**. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο: <http://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/D1262/ergasies2004-2005/TQMLGK.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 5/05/2018).

Λιαμαρκόπουλος Λογοθέτης, Μ. (2003). **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, έκδοση 1η, εκδόσεις ιδίου, Αθήνα-Πάτρα

Λογοθέτης, Ν. (2005). **Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας**. TQM HELLAS A.E. Αθήνα: INTERBOOKS.

Μιχόπουλος, Αν. (2004). Η ηγεσία ως αναγκαίο λειτούργημα καινοτομικής δράσης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας στα σχολεία. **Διοικητική Ενημέρωση**, τχ. 29, σσ.76-85

Μπλάνας, Γ. (2006). **Δικτύωσης ολικής ποιότητας**. Αθήνα: Εκδ. Πατάκη.

Νικητάκης, Μ. & Σίτας, Α. (1999). Η "ποιότητα" ως αναγκαιότητα στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες. Οι Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες στην Ελλάδα στο τέλος του 20ου αιώνα.

Παξιμάδης, Δ. (1998). **Από την Προώθηση Πωλήσεων και το Direct στο CRM**.

Πασιαρδής, Π. (2004). **«Εκπαιδευτική Ηγεσία»**. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχιμο.

- Σαΐτης, Χ. (2005). **Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης**. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Στεφανάτος, Στ. (2000). **Ολική Ποιότητα**. Τόμος Β΄, σ.σ 12, 15, 101, 102. Πάτρα: Ε. Α. Π.
- Τσακλαγκάνος, Α. (1995). **Θέματα Οικονομικής των επιχειρήσεων**. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Κυριακίδη Α.Ε.
- Τσέκος, Θ. (1995). **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες**. ΙΝ.ΕΠ., Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
- Τσιότρας, Γ. (1995). **Βελτίωση Ποιότητας**. Αθήνα: εκδ. Ευγ. Μπένου
- Τσιότρας, Γ. (2002). **Βελτίωση Ποιότητας**. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένος
- Ψωμάς, Ε. (2013). Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. **Πανεπιστημιακές σημειώσεις του Πανεπιστήμιου Πατρών**, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων, Αγρίνιο, 2013, σελ. 49-51, 52-60, 67-69
- Вакансии, κ. (2010). **Coca-Cola HBC Russia**. HeadHunter. Accessed: 3 November 2018) Available from: <http://hh.ru/employer/1888>