

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ CRM
(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)**

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΑΡΤ. ΠΑΠΑΣΤΑΜΑΤΑΚΗ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2008

Αφιέρωση

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Αρτέμη και Ζωή και στον αδελφό μου Χάρη για την στήριξη και την συμπαράστασή τους όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Περίληψη

Τις τελευταίες δεκαετίες δύο είναι τα βασικά θέματα που απασχολούν το μεγαλύτερο μέρος του επιχειρηματικού κόσμου. Το πρώτο είναι η βελτίωση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες της. Ενώ το δεύτερο είναι η λήψη κατάλληλων αποφάσεων προκειμένου να εξασφαλιστεί η μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης. Το πρώτο επιτυγχάνεται με τη σωστή χρήση του CRM, ενώ το δεύτερο μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Δεδομένης της τεράστιας σημασίας των δύο εννοιών η παρούσα εργασία επιχειρεί την εις βάθος ανάλυσή τους.

Η παρούσα εργασία έχει τρεις βασικούς σκοπούς, εκτός από την διεξοδική ανάλυση των όρων. Ο πρώτος σκοπός είναι να βρεθεί μια *γέφυρα* η οποία να συνδέει το CRM με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Ο δεύτερος είναι να συνδυαστούν οι δύο έννοιες και να δημιουργηθεί μια νέα τρίτη έννοια, η οποία θα περιέχει στοιχεία και από τις δύο. Ο τελευταίος σκοπός είναι μέσω μιας μελέτης περίπτωσης μιας ελληνικής τράπεζας να φανεί ότι όσα αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος της εργασίας έχουν σχέση με όσα συμβαίνουν στην ελληνική πραγματικότητα.

Από την παρούσα εργασία εξάγονται χρήσιμα και σημαντικά συμπεράσματα. Το πρώτο είναι ότι η *γέφυρα* για τους δύο όρους δεν είναι άλλη από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συμβαίνει γιατί το CRM αδιαμφισβήτητα προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, ενώ η Στρατηγική τα χρειάζεται για να πετύχει την επιβίωση της επιχείρησης. Το δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι αν συνδυάσουμε τις δύο έννοιες αυτό που θα προκύψει θα είναι η Στρατηγική CRM (CRS). Η νέα αυτή στρατηγική βασίζεται στις σχέσεις με τον πελάτη, αλλάζει τη φιλοσοφία της επιχείρησης σε πελατοκεντρική και τέλος περνά από τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, η εργασία βασίστηκε περισσότερο σε ξένη βιβλιογραφία και λιγότερο σε ελληνική, ενώ χρησιμοποιήθηκαν και πολλά ελληνικά και ξένα άρθρα, τα οποία αντλήθηκαν από το Διαδίκτυο. Εξαίρεση αποτελεί το τέταρτο κεφάλαιο του οποίου η συγγραφή έγινε βάσει δύο συνεντεύξεων.

Πιο αναλυτικά τα τέσσερα κεφάλαια περιλαμβάνουν :

Το πρώτο κεφάλαιο, το οποίο αναφέρεται στο CRM, παρουσιάζει καταρχήν την έννοια του CRM, την εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων μέχρι να εμφανιστεί αυτό και την σύγκρισή του με το Μάρκετινγκ. Μετά αναλύονται τα αρχικά συστατικά του, δηλαδή το λειτουργικό, το αναλυτικό, το συνεργατικό, αλλά και ένα νέο, το e-CRM. Ύστερα η εργασία εξηγεί με ποιους τρόπους το CRM καταφέρνει να τμηματοποιήσει τους πελάτες μιας επιχείρησης και πως τη βοηθά να εστιάσει στους πιο κερδοφόρους πελάτες της. Κατόπιν παρουσιάζονται τα τρία βήματα για την επιλογή ενός συστήματος CRM και οι σημαντικότεροι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή αυτή. Έπειτα δίνονται κάποιες χρήσιμες πληροφορίες όσον αφορά το χρόνο και το κόστος εισαγωγής ενός προγράμματος CRM. Τέλος αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους μπορεί να αποτύχει το CRM σε μια επιχείρηση.

Το δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο ασχολείται με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ξεκινά με τους ορισμούς της έννοιας και τις φάσεις από τις οποίες αυτό πέρασε μέχρι να φτάσει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στην τελική του μορφή. Ύστερα γίνεται αναφορά στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, με ιδιαίτερη έμφαση στα πλεονεκτήματα που αυτή προσφέρει. Κατόπιν παρουσιάζεται αναλυτικά ολόκληρο το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει καταρχήν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, γενικευμένου και άμεσου και μετά την ανάλυση του

εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή την κουλτούρα, τη δομή και τους πόρους μιας επιχείρησης. Επίσης στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης. Μετά από την ανάλυση του περιβάλλοντος η εργασία ασχολείται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στα τρία επίπεδα στρατηγικής, επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική, καθώς και στις υποκατηγορίες τους. Ύστερα η εργασία παρουσιάζει τη διαδικασία της υλοποίησης μιας στρατηγικής μιας επιχείρησης. Έπειτα δίνονται κάποιες πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση και τον έλεγχο μιας στρατηγικής. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται λόγος για την ανατροφοδότηση της στρατηγικής και τη σημασία της.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη Στρατηγική CRM, Customer Relationship Strategy (CRS). Αρχικά δίνονται οι ορισμοί της έννοιας και οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή. Έπειτα η Στρατηγική CRM περνά από όλη σχεδόν τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δηλαδή τη διαμόρφωση, την υλοποίηση, την αξιολόγηση (εδώ γίνεται αναφορά στην ισορροπημένη κάρτα επίδοσης CRM) και την ανατροφοδότηση. Κατόπιν γίνεται λόγος για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρει το CRM, σαν εργαλείο της CRS, καθώς και για την αξία που δίνει στον πελάτη. Ύστερα παρουσιάζονται οι περιπτώσεις εταιρειών οι οποίες επωφελήθηκαν από το CRM. Συγκεκριμένα η πρώτη περίπτωση αφορά τις βιομηχανίες αυτοκινήτων Mercedes-Benz και Saab και η δεύτερη την αλυσίδα ξενοδοχείων Hilton. Μετά την παρουσίασή τους αναλύεται η κατάσταση πριν και μετά το CRM, τα προβλήματα που υπήρχαν και πως λύθηκαν, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αποκτήθηκαν και η αξία στον πελάτη που δόθηκε.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την μελέτη περίπτωσης (case study) μιας ελληνικής τράπεζας η οποία χρησιμοποιεί το CRM. Στην αρχή δίνονται κάποιες γενικές πληροφορίες για την τράπεζα και μετά παρουσιάζεται η ιστορία του CRM στην τράπεζα. Ύστερα γίνεται λόγος για το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων της τράπεζας. Έπειτα αναλύονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που το CRM δίνει στην τράπεζα, αλλά και η αξία που δίνεται στον πελάτη. Μετά η εργασία ασχολείται με την υλοποίηση του CRM στην τράπεζα και συγκεκριμένα με τις αλλαγές που επέφερε σε αυτή τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν και τους παράγοντες επιτυχίας του. Κατόπιν παρουσιάζεται η κατάσταση της τράπεζας πριν και μετά το CRM αλλά και τα μελλοντικά σχέδια της τράπεζας σχετικά με αυτό. Τέλος η εργασία εξετάζει κατά πόσο η τράπεζα ακολουθεί τη CRS, κατά πόσο δηλαδή είναι πελατοκεντρική, ενώ γίνονται και κάποιες προτάσεις στην τράπεζα προκειμένου να γίνει πλήρως πελατοκεντρική.

Περιεχόμενα

<i>Ευχαριστίες</i>	8
Κατάσταση Πινάκων.....	9
Κατάσταση Εικόνων.....	9
Κατάσταση Σχημάτων.....	9
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Οι έννοιες Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, η χρησιμότητά τους ...	10
1.3 Οι Φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	12
1.3.1 Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (Budgeting and Financial Control).....	13
1.3.2 Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long-Term Planning).....	13
1.3.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός (External oriented (Strategic) Planning) .	14
1.3.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management)	15
1.3.5 Σχεδιασμός Σεναρίων (Scenario Planning).....	15
1.4 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και τα πλεονεκτήματά της.....	17
1.5 Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	20
1.6 Η ανάλυση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning)	20
1.6.1 Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	21
1.6.1.1 Το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης (PEST analysis)	21
1.6.1.2 Το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (Porter)	23
1.6.2 Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	25
1.6.2.1 Η κουλτούρα της επιχείρησης	25
1.6.2.2 Η δομή της επιχείρησης	26
1.6.2.3 Πόροι, ικανότητες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας	28
1.6.2.4 Η αλυσίδα αξίας.....	28
1.7 Η διαμόρφωση της στρατηγικής	29
1.8 Τα τρία επίπεδα στρατηγικής	32
1.8.1 Η επιχειρησιακή στρατηγική.....	32
1.8.1.1 Η στρατηγική κατεύθυνσης.....	33
1.8.1.2 Η στρατηγική χαρτοφυλακίου	37
1.8.1.3 Η γονική στρατηγική.....	38
1.8.2 Η επιχειρηματική στρατηγική	38
1.8.3 Η λειτουργική στρατηγική	41
1.9 Η υλοποίηση της στρατηγικής.....	42
1.10 Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής.....	46
1.11 Η ανατροφοδότηση της στρατηγικής.....	47
1.12 Συμπεράσματα.....	48
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	49
Κεφάλαιο 2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)	50
2.1 Εισαγωγή.....	50
2.2 Ορισμός του CRM (Customer Relationship Management).....	50
2.3 Εξέλιξη των Πληροφοριακών Συστημάτων, εμφάνιση του CRM.....	51
2.3.1 Πρώτη περίοδος για τα ΠΣ	51
2.3.2 Δεύτερη περίοδος για τα ΠΣ	52
2.3.3 Τρίτη περίοδος για τα ΠΣ	52
2.4 Διαφορές Marketing - CRM	55

2.5 Συστατικά του CRM	57
2.5.1 Λειτουργικό CRM	57
2.5.2 Συνεργατικό CRM	58
2.5.3 Αναλυτικό CRM	59
2.6 Το Internet και το e-CRM (ηλεκτρονικό CRM)	62
2.6.1 Ευκαιρίες και απειλές από το Internet	63
2.6.2 Το παράδειγμα της Dow Chemical	66
2.7 Τμηματοποίηση πελατών & εστίαση στους πιο κερδοφόρους	67
2.7.1 Τμηματοποίηση πελατών	67
2.7.1.1 Ανάλυση κερδοφορίας πελατών	67
2.7.1.2 Αξία της διάρκειας ζωής των πελατών	68
2.7.2 Εστίαση στους πιο κερδοφόρους πελάτες	68
2.8 Επιλογή συστήματος CRM	69
2.9 Χρόνος και κόστος εισαγωγής CRM	71
2.10 Σημαντικά προβλήματα και λόγοι αποτυχίας του CRM	72
2.10.1 Λανθασμένη επιλογή συστήματος	73
2.10.2 Προβλήματα με τις διαδικασίες	73
2.10.3 Η αντίδραση του ανθρώπινου παράγοντα	73
2.10.4 Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης	74
2.10.5 Μη ευθυγράμμιση εταιρικής κουλτούρας με CRM προσέγγιση	74
2.10.6 Ιδιωτικότητα	75
2.10.7 Έλλειψη εμπλοκής από ανώτατη διοίκηση	75
2.10.8 Άλλα προβλήματα	75
2.11 Συμπεράσματα	76
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	78
Κεφάλαιο 3 CRM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	79
3.1 Εισαγωγή	79
3.2 Ορισμοί Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων (CRS)	79
3.3 Οι λόγοι που οδήγησαν στη CRS	80
3.4 Η διαμόρφωση της στρατηγικής CRM	83
3.5 Η υλοποίηση της στρατηγικής CRM	84
3.6 Η αξιολόγηση της CRS και η σταθμισμένη σκοροκάρτα CRM	86
3.7 Η ανατροφοδότηση της Στρατηγικής Πελατειακών Σχέσεων (CRS)	89
3.8 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δίνει το CRM στις επιχειρήσεις	90
3.8.1 Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες	91
3.8.2 Καλύτερη οικονομική κατάσταση και επιβίωση	91
3.8.3 Αυτοματοποίηση διαδικασιών, απλοποίηση δομών	93
3.8.4 Υποστήριξη στρατηγικών και αποφάσεων	93
3.8.5 Βελτίωση σχέσεων με εσωτερικούς & έμμεσους εξωτερικούς πελάτες	95
3.9 Η αφοσίωση του πελάτη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της CRS	96
3.9.1 Λόγοι που η εταιρεία χρειάζεται αφοσιωμένους πελάτες	96
3.9.2 Τρόποι για την απόκτηση αφοσιωμένων πελατών	97
3.10 Αξία για πελάτες-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για επιχείρηση	99
3.11 Το CRM οδηγεί τις πωλήσεις στην Mercedes και στην Saab	101
3.11.1 Ανάλυση κατάστασης σε Mercedes και Saab	102
3.11.2 Προβλήματα-λύσεις-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα-αξία	105
3.12 Εφαρμογές CRM σε ξενοδοχεία γίνονται ανταγωνιστικά εργαλεία	106
3.12.1 Ανάλυση κατάστασης στην αλυσίδα Hilton	106
3.12.2 Προβλήματα-λύσεις-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα-αξία	109

3.13 Συμπεράσματα.....	110
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	112
Κεφάλαιο 4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY).....	113
4.1 Εισαγωγή.....	113
4.2 Γενικές πληροφορίες για την Τράπεζα Χ.....	113
4.3 Η ιστορία του CRM στην Τράπεζα.....	115
4.4 Το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων της Τράπεζας Χ.....	117
4.5 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του CRM στην Τράπεζα.....	118
4.6 Η αξία που δόθηκε στον πελάτη από το CRM.....	120
4.7 Η υλοποίηση του CRM και οι παράγοντες επιτυχίας του.....	120
4.8 Η κατάσταση της Τράπεζας πριν και μετά το CRM.....	124
4.9 Μελλοντικά σχέδια σχετικά με το CRM.....	126
4.10 Η στρατηγική CRM – πελατοκεντρική Τράπεζα Χ.....	127
4.11 Προτάσεις για να γίνει η Τράπεζα πελατοκεντρική.....	130
4.12 Συμπεράσματα.....	131
Συνολική Βιβλιογραφία.....	132
Παράρτημα.....	136

Ευχαριστίες

Θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κο Γεωργόπουλο για το αμείωτο ενδιαφέρον και την κατανόηση που έδειξε καθόλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου, για την άριστη συνεργασία που είχαμε, για την ενθάρρυνση και την σωστή καθοδήγησή του και γενικότερα για την πολύτιμη συμβολή του στην συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τη γιαγιά μου, Έρικα Νταή για την πολύτιμη βοήθειά της και τις χρήσιμες συμβουλές της.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1: Οι φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	16
Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα που προσφέρει η ΕΚΕ.....	19
Πίνακας 3: Παράγοντες των τεσσάρων κατηγοριών της ανάλυσης PEST.....	22
Πίνακας 4: Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πέντε δυνάμεις του Porter και κατά πόσο αποτελούν απειλή ή ευκαιρία.....	23
Πίνακας 5: Οι επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης.....	33
Πίνακας 6: Χαρακτηριστικά ΠΣ.....	54
Πίνακας 7: Διαφορές Μάρκετινγκ-CRM.....	56
Πίνακας 8: Παραδείγματα Λειτουργικού έναντι Αναλυτικού CRM.....	61
Πίνακας 9: Ευκαιρίες και Απειλές από το Διαδίκτυο.....	65
Πίνακας 10: Στοιχεία για επιλογή συστήματος CRM.....	71
Πίνακας 11: Προβλήματα & λόγοι αποτυχίας.....	76
Πίνακας 12: Οι λόγοι και οι συνθήκες που οδήγησαν στη CRS.....	82
Πίνακας 13: Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα CRM.....	94
Πίνακας 14: Λόγοι και τρόποι απόκτησης αφοσιωμένων πελατών.....	98
Πίνακας 15 : Η αξία που λαμβάνει ο πελάτης από την επιχείρηση με τη βοήθεια του CRM.....	101
Πίνακας 16: Παράγοντες επιτυχίας του CRM.....	123
Πίνακας 17: Η κατάσταση της Τράπεζας πριν και μετά το CRM.....	126

Κατάσταση Εικόνων

Εικόνα 1: Η εξέλιξη του CRM στην Τράπεζα.....	116
Εικόνα 2: Στάδια εξέλιξης μιας πελατοκεντρικής τράπεζας.....	129

Κατάσταση Σχημάτων

Σχήμα 1: Οι τέσσερις ευθύνες των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Carroll.....	17
Σχήμα 2 : Το ακρωνύμιο PEST.....	21
Σχήμα 3 : Η διαμόρφωση της στρατηγικής.....	29
Σχήμα 4: Τα τρία επίπεδα στρατηγικής και τι δείχνει το καθένα.....	32
Σχήμα 5 : Η υλοποίηση της στρατηγικής.....	42
Σχήμα 6 : Τα τρία βήματα επιλογής ενός συστήματος CRM.....	70

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 : Απόψεις για τις επιπτώσεις του Διαδικτύου.....	63
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, χρειάζεται Στρατηγική. Ο βασικότερος λόγος είναι ότι στον επιχειρηματικό κόσμο τίποτα δεν είναι πια δεδομένο ή σίγουρο και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να διαχειριστεί αυτή την αβεβαιότητα. Επιπλέον το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να της δείξει τον τρόπο να επιβιώσει ακόμα και να ηγηθεί των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να κάνει τη διαφορά ακόμα και σε επιχειρήσεις με πολλές ομοιότητες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν δύο μεγάλοι ανταγωνιστές στον κλάδο του λιανεμπορίου στην Αμερική η Wal-Mart και η Kmart. Παρόλο που οι δύο εταιρείες είχαν την ίδια ατμόσφαιρα στα καταστήματά τους, εξυπηρετούσαν τις ίδιες αγορές, είχαν τις ίδιες μάρκες προϊόντων κτλ, η πρώτη εταιρεία είχε πάντα πολύ μεγαλύτερη επίδοση (performance) από τη δεύτερη. Η μόνη διαφορά τους βρίσκονταν στο ότι η Wal-Mart χρησιμοποιούσε πιο σωστά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και αυτό ήταν αρκετό. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται εκτενώς το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

1.2 Οι έννοιες Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, η χρησιμότητά τους

Τόσο η Στρατηγική όσο και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ έχουν κατά καιρούς προσδιοριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Μερικοί από τους πιο σημαντικούς ορισμούς είναι οι ακόλουθοι : (όσον αφορά τη Στρατηγική)

- ❖ Η Στρατηγική (στην αρχαία Ελλάδα) περιλάμβανε την τέχνη του πολέμου στην ξηρά και στη θάλασσα, την οργάνωση και επιμελητεία των στρατηγικών δυνάμεων και τη διεξαγωγή του πολέμου σε όλες τις φάσεις του. (Εγκυκλοπαίδεια Υδρία)
- ❖ Στρατηγική είναι το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροχρόνια επίδοση μιας επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2006)

- ❖ Στρατηγική για έναν οργανισμό είναι ο χάρτης του για την επίτευξη μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων¹.
- ❖ Στρατηγική είναι η καθιέρωση μιας ξεκάθαρης κατεύθυνσης για τον οργανισμό και για οποιαδήποτε επιχείρηση και τα μέσα για να φτάσει η επιχείρηση εκεί (Thompson and Martin, 2005).

Όσον αφορά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ :

- ❖ Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία της ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης, της ανάπτυξης των κατάλληλων στρατηγικών, της υλοποίησης των στρατηγικών αυτών και της αξιολόγησης, τροποποίησης ή αλλαγής των στρατηγικών, αν χρειάζεται. Οι βασικές του δραστηριότητες μπορούν να περιγραφτούν ως εξής : ανάλυση της κατάστασης, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής και αξιολόγηση στρατηγικής. (Mary Coulter, 2005)
- ❖ Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του καθορισμού σκοπών για μια επιχείρηση, η ανάπτυξη πολιτικών και προγραμμάτων για την επίτευξη των σκοπών αυτών και η κατανομή των πόρων για την υλοποίηση των πολιτικών και των προγραμμάτων².
- ❖ Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία ή οι διαδικασίες, οι οποίες α) καθορίζουν τον στόχο, τους σκοπούς και τα επιθυμητά επίπεδα επίτευξης, β) αποφασίζουν για δράσεις για την επίτευξη των στόχων, σε ένα ορισμένο χρονοδιάγραμμα, και όλα αυτά συχνά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, γ) υλοποιούν τις δράσεις και δ) αξιολογούν τα αποτελέσματα. (Thompson and Martin, 2005)

Τα τελευταία χρόνια έχει εμφανιστεί και ένας νέος όρος στον κόσμο των επιχειρήσεων η αναδυόμενη στρατηγική (emergent strategy). Κατά τη στρατηγική αυτή η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν είναι πλήρως ορισμένη και γίνεται συγχρόνως με την υλοποίηση, καθώς οι διάφορες στρατηγικές δοκιμάζονται, χωρίς να έχει γίνει προηγουμένως η επιλογή μίας. Οι τελικοί σκοποί της στρατηγικής αυτής δεν είναι ξεκάθαροι και τα στοιχεία της αναπτύσσονται καθώς προχωρά η διαδικασία της. Οι λόγοι για τους οποίους η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική είναι γιατί βοηθά στο να ληφθούν αποφάσεις γρήγορα και γιατί είναι πολύ ευέλικτη (Lynch, 2006).

¹ <http://dictionary.bnet.com/definition/Strategic+Management.html>

² <http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic+Management.html>

Οι όροι Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι παραπλήσιοι, με μόνη βασική διαφορά ότι ο πρώτος όρος είναι πιο γενικός και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για άλλες περιπτώσεις εκτός του χώρου των επιχειρήσεων (π.χ. πολιτική στρατηγική, οικονομική στρατηγική). Για το λόγο αυτό στην παρούσα εργασία οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται με το ίδιο νόημα.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τις επιχειρήσεις και αυτό λόγω της πληθώρας των πλεονεκτημάτων που τους προσφέρει. Όπως αναφέρθηκε η στρατηγική βοηθά την επιχείρηση να διαχειριστεί την αλλαγή, αφού συνδέει την επιχείρηση με το περιβάλλον της και της προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή, ενώ συχνά της δίνει την ευκαιρία να προκαλεί η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον. Μέσω της στρατηγικής η επιχείρηση μεταβάλλεται με επιτυχία και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, έτσι ώστε να παραμένει βιώσιμη και κερδοφόρα. Επίσης το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι πολύ σημαντικό επειδή έχει την ικανότητα να συντονίζει τμήματα, λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτό όλοι οι εργαζόμενοι βοηθούν στην ανάπτυξη, υλοποίηση ή αξιολόγηση στρατηγικών ή ακόμη σε συνδυασμό αυτών.

Η χρησιμότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ φαίνεται και σε μια έρευνα της εταιρείας Bain & Company που έγινε σε υψηλόβαθμα στελέχη σε 708 εταιρείες σε πέντε ηπείρους το 2003. Η έρευνα έδειξε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός και η ανάπτυξη οράματος και αποστολής, τα οποία είναι σημαντικά μέρη του στρατηγικού μάνατζμεντ, αποτελούν δύο από τα πέντε πιο σημαντικά εργαλεία για τις επιχειρήσεις. (Wheelen, Hunger, 2006). Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ παίζει σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις, αξίζει λοιπόν να δούμε τις διάφορες φάσεις από τις οποίες πέρασε προτού φτάσει στην σημερινή του μορφή.

1.3 Οι Φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ χωρίζεται σε τέσσερις φάσεις, οι οποίες αναλύονται παρακάτω και είναι :

- Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (Budgeting and Financial Control), η φάση αυτή ξεκινά στις αρχές της δεκαετίας του '50

- Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long-Term Planning), η φάση εμφανίζεται στα τέλη της δεκαετίας του '50
- Στρατηγικός Σχεδιασμός (External oriented (Strategic) Planning), η φάση αρχίζει τη δεκαετία του 70
- Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management), η φάση κάνει την εμφάνισή της τη δεκαετία του 80

1.3.1 Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (Budgeting and Financial Control)

Σε αυτή τη φάση τα σχέδια (projects) έχουν μικρή ανάλυση. Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για αυτά προέρχονται κυρίως από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μια μόνο μικρή ποσότητα πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον. Ο χρονικός ορίζοντας της φάσης αυτής είναι το ένα έτος. Παρόλα αυτά, η διαδικασία της είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα καθώς οι κανονικές δραστηριότητες της επιχείρησης αναβάλλονται για εβδομάδες προκειμένου τα στελέχη να βρουν ιδέες για τον προϋπολογισμό. (Wheelen, Hunger, 2006)

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η φάση αυτή είναι ότι θεωρεί σαν μόνη επιδίωξη της επιχείρησης το κέρδος. Αδιαμφισβήτητα η χρηματοοικονομική της επίδοση είναι μεγάλης σημασίας, όμως δεν είναι ο κύριος στόχος. Οι πρωτεύοντες στόχοι της είναι η επιβίωσή της και η αύξηση του πλούτου των μετόχων της.

1.3.2 Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Long-Term Planning)

Τα σχέδια αυτής της φάσης έχουν χρονικό ορίζοντα τρία με πέντε έτη. Οι πληροφορίες που περιέχουν προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον, αλλά κάποιες φορές τα στελέχη συλλέγουν δεδομένα και από το εξωτερικό περιβάλλον. Το καινοτόμο στοιχείο που παρουσιάζει αυτή η φάση είναι ότι γίνεται πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων σε βάθος χρόνου, πχ πέντε έτη.

Η διαδικασία που ακολουθείται σε αυτή τη φάση είναι η εξής : α) πρόβλεψη των πωλήσεων για πολλά μελλοντικά έτη, β) ανάπτυξη στόχων της επιχείρησης για όλες τις λειτουργικές περιοχές με βάση τις αρχικές προβλέψεις των πωλήσεων και γ)

ενοποίηση όλων των προβλέψεων σε ένα χρηματοοικονομικό επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο να περιλαμβάνει περισσότερες από μία χρηματοοικονομικές περιόδους. (Γεωργόπουλος, 2002)

Το θετικό στοιχείο της φάσης αυτής ήταν ότι βελτιώθηκαν σημαντικά οι στρατηγικές αποφάσεις. Δυστυχώς, όμως, ο Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός μπορούσε να λειτουργήσει σωστά μόνο με τις συνθήκες που επικρατούσαν την εποχή που εμφανίστηκε. Σήμερα αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα, καθώς είναι ιδιαίτερα δύσκολη η μετατροπή των τάσεων σε προβλέψεις. Επιπλέον διαρκώς εμφανίζονται ευκαιρίες τις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να εκμεταλλευτούν αλλά δεν μπορούν να προβλέψουν. Επίσης η διαδικασία είναι πολύ χρονοβόρα.

1.3.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός (External oriented (Strategic) Planning)

Για τους παραπάνω λόγους και κυρίως γιατί τα στελέχη αρχίζουν να μην εμπιστεύονται τις προβλέψεις της προηγούμενης φάσης το 1970 το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μεταβαίνει στην τρίτη του φάση. Στη φάση αυτή οι εταιρείες αρχίζουν να ανταποκρίνονται στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στις αγορές και αρχίζουν να σκέφτονται στρατηγικά. Η υπόθεση στην οποία βασίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ότι το παρελθόν δεν είναι σε θέση πλέον να μας υποδείξει το μέλλον. (Ν.Γεωργόπουλος, 2002).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό αυτής της φάσης είναι ότι τα κορυφαία στελέχη είναι αυτά που αναλαμβάνουν τον σχεδιασμό. Στη φάση αυτή τα πλάνα που αναπτύσσονται είναι πενταετή. Μια φορά το χρόνο συναντιούνται τα ανώτατα στελέχη και με την καθοδήγηση της ομάδας σχεδιασμού αξιολογούν και ενημερώνουν το πρόσφατο στρατηγικό σχέδιο.

Παρόλο που τα σχέδια της παρούσας φάσης ήταν πολύ βελτιωμένα, παρουσίαζαν και αυτά προβλήματα ή ελλείψεις. Τα σημαντικότερα των οποίων ήταν (Thompson and Martin, 2005) :

- ❖ Ο Σχεδιασμός συχνά γίνονταν από ανώτατα στελέχη και όχι από εκείνους που θα τον υλοποιούσαν, δηλαδή τα μεσαία και κατώτερα στελέχη
- ❖ Το αποτέλεσμα του Σχεδιασμού ήταν ένα σχέδιο, το οποίο στην πραγματικότητα είχε μικρή επίδραση στις πραγματικές αποφάσεις τις διοίκησης

- ❖ Δεν λαμβάνονταν υπόψη η κουλτούρα και η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Έτσι είναι επιτακτική η ανάγκη να εξελιχθεί και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και να πάρει την σημερινή του μορφή που είναι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

1.3.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Strategic Management)

Τη δεκαετία του 1980 κάνει την εμφάνισή του το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, το οποίο δημιουργήθηκε προκειμένου να καλύψει τις ελλείψεις και τα προβλήματα της προηγούμενης φάσης. Έτσι τα ανώτατα στελέχη δημιουργούν ομάδες σχεδιασμού από στελέχη και σημαντικούς εργαζόμενους από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και όλοι μαζί δημιουργούν τα στρατηγικά πλάνα. Με τον τρόπο αυτό ολόκληρη η εταιρεία σκέφτεται στρατηγικά και σε όλη διαχέεται η στρατηγική πληροφόρηση. Ένα άλλο ιδιαίτερα σημαντικό σημείο είναι ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ βασίζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε αντίθεση με τις άλλες φάσεις εδώ πρώτα μελετάται και αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και μετά ξεκινά η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής της.

1.3.5 Σχεδιασμός Σεναρίων (Scenario Planning)

Ο Σχεδιασμός Σεναρίων μπορεί να θεωρηθεί ως μια προέκταση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και ήρθε να καλύψει το κενό που αντιμετώπιζε η προηγούμενη φάση εξαιτίας της αβεβαιότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στην περίπτωση του τα στελέχη αναπτύσσουν πολλά πιθανά σενάρια τα οποία βασίζονται σε μεγάλες αλλαγές που μπορούν να συμβούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αν αυτές συμβούν η εταιρεία θα είναι έτοιμη να τις αντιμετωπίσει και θα προηγηθεί των ανταγωνιστών της.

Όσον αφορά τη διαδικασία του Σχεδιασμού Σεναρίων αυτή είναι η ακόλουθη³:

1. εύρεση σημαντικότερων παραγόντων επηρεασμού του εξωτερικού περιβάλλοντος
2. συνδυασμός των παραγόντων και δημιουργία σκελετού σεναρίου
3. παραγωγή εφτά με εννιά υποσεναρίων και μείωσή τους σε δύο με τρία
4. στρατολόγηση σεναρίων και αναγνώριση ζητημάτων που προκύπτουν

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά οι φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning

Πίνακας 1: Οι φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Ν.Γεωργόπουλος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 64

Φάσεις	Βασικό αντικείμενο	Χρησιμοποιούμενα Μέσα	Οργανωσιακές Επιπτώσεις
Προϋπολογισμοί και Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι (Αρχές δεκαετίας 50)	Χρηματοοικονομικός έλεγχος μέσω λειτουργικών προϋπολογισμών	Προϋπολογισμοί, Σχεδιασμός Επενδύσεων, Αξιολόγηση έργου	Κύρια επιχειρηματική λειτουργία η Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός (Τέλη δεκαετίας 50)	Ανάπτυξη Σχεδιασμού ορισμός στόχων & κατανομή πόρων για επίτευξή τους	Πρόβλεψη περιβαλλοντικών τάσεων, Καθορισμός σκοπών & συντονισμός ενεργειών για επίτευξή τους	Συγχωνεύσεις, Εμφάνιση συστημάτων επιχειρησιακού σχεδιασμού
Στρατηγικός Σχεδιασμός (Δεκαετία 70)	Μετακίνηση προσοχής top στελεχών από Παραγωγή σε Μάρκετινγκ	Έννοια Χαρτοφυλακίου Προϊόντων, Καμπύλη εμπειρίας	Χρήση του ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων
Στρατηγικό Μάνατζμεντ (Δεκαετία 80 έως σήμερα)	Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Ανάλυση ανταγωνισμού, Ανάλυση αλυσίδας-αξίας	Ανάπτυξη ΔΑΠ ⁴ και Στρατηγικών Συμμαχιών, Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών

⁴ ΔΑΠ= Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1.4 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και τα πλεονεκτήματά της

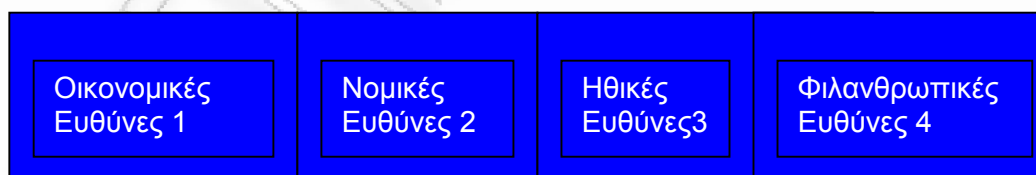
Όπως φαίνεται και από την τέταρτη φάση οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη τους, τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματά τους είναι τα πιο βασικά. Αυτά δεν εξαρτώνται μόνο από τα οικονομικά τους αποτελέσματα, αλλά και από άλλους παράγοντες όπως από το σεβασμό με τον οποίο αντιμετωπίζουν το φυσικό περιβάλλον και τον άνθρωπο, έτσι εμφανίστηκε στο χώρο των επιχειρήσεων η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η ΕΚΕ ορίζεται ως η ιδέα σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες και ενδιαφέροντά τους στις επιχειρηματικές-εταιρικές λειτουργίες και στη διάδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) σε εθελοντική βάση. Σύμφωνα με τον Archie Carroll οι ευθύνες μιας επιχείρησης είναι οι εξής (Γαζαρζή, 2006) (φαίνονται και στο σχήμα) :

- ✓ οικονομικές, να παράγει αγαθά κ υπηρεσίες, να έχει κέρδος
- ✓ νομικές, να υπακούει στους νόμους
- ✓ ηθικές, να κάνει αυτό που είναι σωστό και δίκαιο
- ✓ φιλανθρωπικές, να βοηθά στη βελτίωση ποιότητας ζωής,

Η επιχείρηση πρώτα θα πρέπει να τηρήσει τις οικονομικές της υποχρεώσεις, μετά τις νομικές ύστερα τις ηθικές και στο τέλος θα πάρουν σειρά οι φιλανθρωπικές.

Σχήμα 1: Οι τέσσερις ευθύνες των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Carroll



3 + 4 = Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Πιο συγκεκριμένα οι περιοχές στις οποίες αναπτύσσεται η ΕΚΕ είναι (Thompson, Martin, 2005) :

1. Συνθήκες εργασίας, κυρίως υγεία και ασφάλεια
2. Προστασία περιβάλλοντος, κυρίως μείωση ρυπογόνων εκπομπών και αποβλήτων
3. Εταιρική Διακυβέρνηση, κυρίως αποφυγή δωροδοκιών, καταπολέμηση κατασκοπείας,
4. Ποιότητα προϊόντος, αποφυγή θυσίας ποιότητας στο βωμό του κέρδους

Η ένταξη στρατηγικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην επιχειρηματική φιλοσοφία των επιχειρήσεων έχει για αυτές πολλά πλεονεκτήματα. Καταρχήν οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόζουν premium τιμολόγηση, δηλαδή υψηλή ποιότητα και υψηλές τιμές. Αυτό συμβαίνει γιατί οι πελάτες δέχονται να πληρώσουν πιο ακριβά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αν γνωρίζουν ότι η εταιρεία με την συμπεριφορά της το αξίζει.

Επίσης ένα άλλο πολύ σημαντικό πλεονέκτημα που προσφέρει η ΕΚΕ είναι η διατήρηση και η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών. Η φιλοσοφία της ΕΚΕ αφορά την μέριμνα της ευημερίας των πελατών από το μέρος των εταιρειών. Από την μεριά τους οι πελάτες εκτιμούν τις εταιρείες οι οποίες προάγουν τις συνθήκες διαβίωσής τους με αποτέλεσμα να εμπιστεύονται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους και να τους δείχνουν την αφοσίωσή τους. Με τον τρόπο αυτό προστατεύεται και ενισχύεται η εικόνα και η φήμη των εταιρειών αυτών και φυσικά από τη στιγμή που οι πελάτες είναι αφοσιωμένοι οι πωλήσεις αυξάνονται και η εταιρεία γίνεται πιο ανταγωνιστική.

Επιπλέον οι κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες καταφέρνουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν σημαντικά στελέχη, εξαιτίας του άριστου εργασιακού περιβάλλοντος, της δυνατότητας επαγγελματικής εκπαίδευσης και εξέλιξης, των ίσων ευκαιριών και των καινοτόμων ιδεών και πρακτικών⁵. Το ίδιο όμως ικανοποιημένοι και πολύ παραγωγικοί είναι και οι απλοί εργαζόμενοι, καθώς η επιχείρηση καλλιεργεί σε αυτούς την αντίληψη ότι δεν αποτελούν απλώς γρανάζια μιας απρόσωπης μηχανής, αλλά ότι συνεισφέρουν σε μια ομαδική προσπάθεια και ανταμείβονται ικανοποιητικά γι' αυτή τη συνεισφορά τους.

⁵ http://www.interact.gr/services_4_gr.htm

Επιπροσθέτως, μια εταιρεία, η οποία χρησιμοποιεί τις πρακτικές της ΕΚΕ προσελκύει επενδυτικά κεφάλαια. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα πρόσφατης παγκόσμιας έρευνας της εταιρείας Mercer Inc., το 62% των μεγαλύτερων επενδυτικών οίκων θεωρεί ότι οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, και συνάμα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, των εισηγμένων επιχειρήσεων αποκτούν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα στις αποφάσεις και στις αποδόσεις των μετοχικών αξιών τους. (Κρανίδης, Αναγνώστου, 2007)

Ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για τις κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες είναι η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με όλους όσους έχουν άμεσα ή έμμεσα σχέση με την εταιρεία (shareholders). Έτσι εκτός από τους shareholders που αναφέρθηκαν, εργαζόμενοι, πελάτες και στελέχη, οι εταιρείες αυτές αποκτούν σχέσεις με προμηθευτές και διανομείς τους. Οι τοπικές κοινότητες και αυτές τις υποστηρίζουν, το ίδιο συμβαίνει και με τις δημόσιες αρχές, ακόμα και σε δύσκολες περιόδους.

Από τα παραπάνω πλεονεκτήματα γίνεται φανερό ότι η ΕΚΕ αποτελεί για την εταιρεία που θα τη χρησιμοποιήσει κοινωνικό κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοσή της με οφέλη σταθερά και διαχρονικά. Προτού μια επιχείρηση προβεί σε μια ενέργεια ΕΚΕ θα πρέπει να μελετήσει τα εξής τρία σημεία : 1. το κόστος της 2. τον δέκτη της 3. το μέγεθος και τον σκοπό της. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ΕΚΕ στις επιχειρήσεις αναφέρονται συνοπτικά στον πίνακα 2.

Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα που προσφέρει η ΕΚΕ

Πλεονεκτήματα που προσφέρει η ΕΚΕ	
Premium τιμολόγηση	Αύξηση αξίας των μετόχων
Διατήρηση & αύξηση εμπιστοσύνης πελατών	Προσέλκυση & διατήρηση σημαντικών στελεχών
Προστασία & ενίσχυση εικόνας & φήμης	Ικανοποιημένοι οι απλοί εργαζόμενοι
Οικοδόμηση σχέσεων με τοπικές κοινότητες, προμηθευτές, διανομείς κτλ	Απόκτηση κοινωνικού κεφαλαίου, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Τα παραδείγματα των εταιρειών που ακολούθησαν περιβαλλοντικές στρατηγικές είναι πολλά. Ένα από αυτά είναι και η εταιρεία Body Shop, η οποία παρουσιάζει μια περιεκτική και εξωτερικά ελεγχόμενη αναφορά, το Πράσινο Βιβλίο. Η

εταιρεία δίνει έμφαση σε παράγοντες όπως η κατανάλωση ενέργειας. Μεταξύ άλλων πρωτοβουλιών η Body Shop προσπάθησε να μειώσει και τη χρήση του Πολυβινυλιοχλωριδίου (PVC), επειδή τέτοιου είδους συσκευασία είχε σημαντικές συνέπειες για το περιβάλλον. (Mary Coulter, 2005). Από την άλλη μεριά εταιρείες που δεν σεβάστηκαν τις αρχές της ΕΚΕ καταστράφηκαν με παράδειγμα τις εταιρείες Enron και WorldCom.

1.5 Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Όπως αναφέρθηκε και στις φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αυτό αποτελείται από πέντε βασικά στοιχεία, τα οποία είναι (Thomas Wheelen, David Hunger, 2006):

- 1) Η ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού)
- 2) Η διαμόρφωση στρατηγικής
- 3) Η υλοποίηση στρατηγικής
- 4) Η αξιολόγηση και ο έλεγχός της
- 5) Η ανατροφοδότησή της

1.6 Η ανάλυση του περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Κατά την ανάλυσή του γίνεται αξιολόγηση και διασπορά πληροφοριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στους κατάλληλους ανθρώπους της. Ο σκοπός της ανάλυσης είναι η αναγνώριση στρατηγικών παραγόντων (strategic factors), δηλαδή εσωτερικών και εξωτερικών στοιχείων που θα καθορίσουν το μέλλον της εταιρείας. Ο πιο απλός τρόπος προσέγγισης της ανάλυσης είναι μέσω της SWOT Analysis. Το SWOT είναι ένα ακρωνύμιο των λέξεων S(trengths)(Δυνάμεις) W(eaknesses) (Αδυναμίες) O(pportunities) (Ευκαιρίες) T(hreats) (Απειλές).

1.6.1 Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές), οι οποίες βρίσκονται έξω από την επιχείρηση και δεν μπορούν να ελεγχθούν σε μεγάλο βαθμό από τα ανώτατα στελέχη. Οι μεταβλητές αυτές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο Γενικευμένο περιβάλλον (Societal environment) ή συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν μέσα στο Άμεσο περιβάλλον (Task environment) της επιχείρησης (κλάδος).

1.6.1.1 Το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης (PEST analysis)

Το μάκρο περιβάλλον αποτελείται από τέσσερις κατηγορίες παραγόντων, οι οποίες είναι: Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί και Τεχνολογικοί. Από τα αρχικά αυτών στα αγγλικά προέρχεται το ακρωνύμιο PEST, όπως φαίνεται και παρακάτω.

Σχήμα 2 : Το ακρωνύμιο PEST



Πιο συγκεκριμένα, οι Πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν κυβερνητικούς κανονισμούς και νομικά θέματα και καθορίζουν τυπικούς και άτυπους νόμους μέσα στους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση. Οι Οικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των πιθανών πελατών και το κόστος κεφαλαίου της επιχείρησης. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι παράγοντες της μακροοικονομίας. Όσον αφορά την τρίτη κατηγορία, αυτή εμπεριέχει δημογραφικές και πολιτισμικές όψεις του εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος. Οι παράγοντες αυτοί ασκούν επίρροή στις ανάγκες των καταναλωτών καθώς και στο μέγεθος των πιθανών αγορών. Τέλος οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν να μειώσουν τα εμπόδια εισόδου, να επηρεάσουν

τις αποφάσεις για εξωτερίκευση διαδικασιών (outsourcing)⁶. Στον πίνακα 3 δίνονται παραδείγματα παραγόντων των τεσσάρων κατηγοριών της ανάλυσης PEST.

Πίνακας 3: Παράγοντες των τεσσάρων κατηγοριών της ανάλυσης PEST

Πηγή : PEST Analysis, www.valuebasedmanagement.net (Μερικά τροποποιημένο)

Πολιτικοί	Οικονομικοί
Περιβαλλοντικοί κανονισμοί κ προστασία περιβάλλοντος	Οικονομική ανάπτυξη
Φορολογικές πολιτικές	Επιτόκια κ νομισματικές πολιτικές
Εργατική νομοθεσία	Φορολογία
Πολιτική σταθερότητα	Πληθωρισμός
Προστασία καταναλωτή	Συνάλλαγμα
Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία	Ανεργία
Διεθνής εμπορική νομοθεσία κ περιορισμοί	Τάσεις ΑΕΠ
Κοινωνικοί	Τεχνολογικοί
Διανομή εισοδήματος	Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού
Δημογραφικά, ρυθμοί αύξησης πληθυσμού, ηλικιακή κατανομή του	Έξοδα κυβέρνησης ή κλάδου για έρευνα και ανάπτυξη
Αλλαγές στον τρόπο ζωής	Χρήση ενέργειας και κόστη
Επίπεδα μόρφωσης	Αλλαγές στο Διαδίκτυο
Συνθήκες διαβίωσης	Αλλαγές στην Πληροφοριακή Τεχνολογία
Ιατρική φροντίδα	Νέες ανακαλύψεις και εξελίξεις
Τάσεις της μόδας	Προστασία πατέντας

Η ανάλυση PEST είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις επιχειρήσεις για τους εξής λόγους⁷ :

- 1) Η σωστή χρήση της μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να αποφύγει κινήσεις, οι οποίες είναι σίγουρο ότι θα αποτύχουν εξαιτίας εξωτερικών παραγόντων που δεν εξαρτώνται από την ίδια
- 2) Η ανάλυση PEST είναι πολύ χρήσιμη για μια εταιρεία, η οποία αρχίζει να λειτουργεί σε μια νέα χώρα ή περιοχή. Αυτό συμβαίνει επειδή μπορεί να τη βοηθήσει να απελευθερωθεί από μη συνειδητές

⁶ www.quickmba.com/strategy/pest/

⁷ http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm

υποθέσεις και τη βοηθά να προσαρμοστεί γρήγορα στο νέο περιβάλλον

- 3) Με τη χρήση της ανάλυσης PEST η επιχείρηση αντιλαμβάνεται τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό της περιβάλλον και φροντίζει να ευθυγραμμίζεται με αυτές. Με την εκμετάλλευση της αλλαγής η επιχείρηση έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχημένη.

1.6.1.2 Το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (Porter)

Σύμφωνα με τον Porter το Άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από πέντε δυνάμεις, οι οποίες είναι :

1. ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες εταιρείες
2. η απειλή των νεοεισερχόμενων
3. η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
5. η απειλή των υποκατάστατων

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την πρώτη δύναμη η απειλή προέρχεται από τις εταιρείες του ίδιου κλάδου, δηλαδή εταιρείες που παράγουν παρόμοια προϊόντα. Σύμφωνα με τη δεύτερη δύναμη η εταιρεία δεν έχει να αντιμετωπίσει μόνο τις εταιρείες που βρίσκονται ήδη στον κλάδο της αλλά και εκείνες που επιθυμούν να μπουν σε αυτόν. Η απειλή που θα αποτελέσουν εξαρτάται κυρίως από τα εμπόδια εισόδου του κλάδου, δηλαδή τις οικονομίες κλίμακας, τη διαφοροποίηση προϊόντος κτλ. Όσον αφορά την τρίτη δύναμη, οι αγοραστές αν έχουν μεγάλη δύναμη μπορούν ακόμα και να ρίξουν τις τιμές. Η τέταρτη απειλή προέρχεται από τους προμηθευτές αν η δύναμή τους είναι μεγάλη μπορούν να αυξήσουν τις τιμές. Ενώ τελευταία απειλή είναι τα υποκατάστατα και εξαρτάται από το αν μπορούν αυτά να ικανοποιήσουν τους πελάτες της καλύτερα από την εν λόγω επιχείρηση.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πέντε δυνάμεις και κατά πόσο αυτοί αποτελούν για την επιχείρηση απειλή ή ευκαιρία.

Πίνακας 4: Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πέντε δυνάμεις του Porter και κατά πόσο αποτελούν απειλή ή ευκαιρία
Πηγή: Mary Coulter, 2005, *Strategic Management in Action*, 3rd Edition, Pearson Prentice Hall, σελ 79. (Μερικά τροποποιημένο)

	Απειλή	Ευκαιρία
Ανταγωνισμός εντός κλάδου		
Πολλοί ανταγωνιστές	NAI	
Ένας ή λίγοι ανταγωνιστές με μεγάλη δύναμη		NAI
Αργή ανάπτυξη πωλήσεων κλάδου	NAI	
Υψηλά σταθερά κόστη ή κόστη αποθήκευσης	NAI	
Καμιά διαφοροποίηση ή κόστος αλλαγής	NAI	
Παρόμοιοι ανταγωνιστές		NAI
Υψηλά στρατηγικά μερίδια	NAI	
Μεγάλα εμπόδια εξόδου	NAI	
Απειλή των νεοεισερχόμενων		
Σημαντικές οικονομίες κλίμακας		NAI
Μειονεκτήματα κόστους από άλλες πλευρές		NAI
Μεγάλη διαφοροποίηση προϊόντος		NAI
Ελάχιστες απαιτήσεις σε κεφάλαια	NAI	
Σημαντικά κόστη αλλαγής	NAI	
Εύκολη πρόσβαση στα κανάλια διανομής	NAI	
Πολιτική προστασίας από την Κυβέρνηση		NAI
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών		
Οι αγοραστές αγοράζουν μεγάλες ποσότητες	NAI	
Τα προϊόντα αποτελούν μεγάλο μέρος κόστους των εταιρειών	NAI	
Τα προϊόντα είναι αδιαφοροποίητα	NAI	
Αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρά κόστη αλλαγής	NAI	
Τα κέρδη των αγοραστών είναι υψηλά		NAI
Αγοραστές μπορούν να κατασκευάσουν τα προϊόντα που αγοράζουν	NAI	
Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση	NAI	
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών		
Λίγοι και συγκεντρωμένοι προμηθευτές	NAI	
Υπάρχουν υποκατάστατα για προϊόντα προμηθευτών		NAI
Οι εταιρείες σημαντικοί πελάτες για προμηθευτές		NAI
Το προϊόν των προμηθευτών = σημαντική εισροή	NAI	
Υπάρχουν σημαντικά κόστη αλλαγής των προϊόντων των προμηθευτών	NAI	
Υπάρχουν σημαντικά κόστη αλλαγής των προϊόντων των προμηθευτών	NAI	
Οι προμηθευτές μπορούν να παράγουν ό,τι κ οι εταιρείες	NAI	
Απειλή των υποκατάστατων		
Υπάρχουν λίγα καλά υποκατάστατα	NAI	
Δεν υπάρχουν καλά υποκατάστατα		NAI

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter μας βοηθά να καταλάβουμε το άμεσο περιβάλλον, παρόλα αυτά η αξιοπιστία του πλήττεται από κάποιους παράγοντες, οι οποίοι είναι :

- 1) Το μοντέλο υποθέτει ότι στις αγορές επικρατούν συνθήκες τέλει ανταγωνισμού.
- 2) Το μοντέλο αναλύει, ιδανικά, αγορές με απλούστατη δομή.
- 3) Το μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη την έκτη δύναμη που είναι οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι (stakeholders)
- 4) Το μοντέλο βασίζεται στην ιδέα του ανταγωνισμού
- 5) Το μοντέλο δεν υπολογίζει άλλες στρατηγικές, όπως τις στρατηγικές συμμαχίες,

1.6.2 Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει μεταβλητές, δυνάμεις και αδυναμίες, που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και περιλαμβάνουν την κουλτούρα, τη δομή και τους πόρους της. (Wheelen, Hunger, 2006)

1.6.2.1 Η κουλτούρα της επιχείρησης

Η εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει τις ρίζες της στη φιλοσοφία και στα πιστεύω της ως προς το πώς λειτουργεί, που δεν είναι σχεδόν ποτέ χειροπιαστά αλλά εκδηλώνεται μέσα από τις αρχές των στελεχών και εργαζομένων, την ηθική τους ακεραιότητα, τη συμπεριφορά τους, τις πρακτικές τους, τις παραδόσεις και τα έθιμα της επιχείρησης, τους τρόπους δράσης της κλπ.

Τα τελευταία χρόνια σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί η κουλτούρα (Wheelen, Hunger, 2006):

- Μεταβιβάζει στους εργαζομένους μια αίσθηση ταυτότητας
- Βοηθά τους εργαζόμενους να δεσμευτούν με κάτι ανώτερο από αυτούς
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους εργαζομένους σαν οδηγός κατάλληλης συμπεριφοράς και

- Δίνει στην επιχείρηση την σταθερότητα που έχει ένα κοινωνικό σύστημα

Οποιοσδήποτε ανακολουθίες μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας οδηγούν σε αποτυχημένη εκτέλεση. Αντίθετα όταν η στρατηγική και η κουλτούρα είναι εναρμονισμένες παρέχουν ένα μεγάλο πλεονέκτημα για επιτυχημένη εκτέλεση. Ας σημειωθεί εδώ ότι το στέλεχος που καταστρώνει μια στρατηγική πρέπει να την εναρμονίζει με την κουλτούρα της επιχείρησης. Αντίθετα το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής πρέπει να αλλάζει και να εναρμονίζει τα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας που δεν υποστηρίζουν τη στρατηγική αυτή. Πράγμα που πολλές φορές όμως είναι πολύ δύσκολο⁸.

1.6.2.2 Η δομή της επιχείρησης

Δομή της επιχείρησης είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. (Γεωργόπουλος, 2002). Οι πιο γνωστές επιχειρησιακές δομές είναι οι εξής :

- Απλή δομή (simple structure), η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μικρές εταιρείες, οι οποίες δεν έχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων. Στη δομή αυτή ο ιδιοκτήτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις, ενώ η αγορά στην οποία απευθύνεται είναι μικρή
- Λειτουργική δομή (functional structure), η οποία είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους εταιρείες. Η οργάνωση γίνεται με βάση κάποια λειτουργικά τμήματα, τα πιο γνωστά από τα οποία είναι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, τεχνικό, παραγωγής, μάρκετινγκ, ανθρωπίνων πόρων και το χρηματοοικονομικό. Ο διευθυντής του κάθε τμήματος βρίσκεται μόνο κάτω από το Γενικό Διευθυντή.
- Δομή κατά τμήματα (divisional structure), η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά προϊόντα και γραμμές προϊόντων σε συσχετισμένους κλάδους. Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να πετύχουν συνεργίες ανάμεσα στα τμήματα

⁸ <http://www.bluewavemag.com/blueart54.htm>

- Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Strategic Business Units (SBUs)), τα SBUs είναι τμήματα ή ομάδες τμημάτων, τα οποία έχουν ευθύνη για τη διαχείριση των λειτουργικών περιοχών τους. Τα SBUs πρέπει να έχουν: α) μια μοναδική αποστολή, β) αναγνωρίσιμους ανταγωνιστές, γ) μια εστίαση στην εξωτερική αγορά, δ) έλεγχο των επιχειρηματικών λειτουργιών.
- Δομή ομίλου επιχειρήσεων (Conglomerate structure), αυτή είναι κατάλληλη για μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων σε αρκετούς ασυσχετίστους κλάδους, δηλαδή κλάδους με εντελώς διαφορετικό αντικείμενο. Πρόκειται για πολλές ανεξάρτητες εταιρείες που λειτουργούν κάτω από μια εταιρική στρατηγική
- Δομή μήτρας (Matrix structure), στις επιχειρήσεις με αυτή τη δομή ο κάθε εργαζόμενος ανήκει, καθέτως, σε κάποιο λειτουργικό τμήμα του οποίου ηγείται κάποιο στέλεχος, αλλά ταυτόχρονα ανήκει, οριζόντια, και σε κάποια ομάδα με εργαζόμενους άλλων λειτουργικών τμημάτων. Πλεονεκτήματα της δομής αυτής είναι η διευκόλυνση της συνεργασίας, η ταχεία επίλυση των προβλημάτων και ο συντονισμός⁹.
- Δομή του δικτύου (Network structure), η δομή αυτή χρησιμοποιείται όταν το περιβάλλον είναι ασταθές και υπάρχει ανάγκη για γρήγορη ανταπόκριση και καινοτομία. Η εταιρεία κάνει εξωτερίκευση διαδικασιών (outsourcing), έτσι αντί με εργαζόμενους κάνει συμβόλαια κυρίως με προμηθευτές και διανομείς.

Κάθε επιχείρηση επιλέγει τη δομή που της ταιριάζει σύμφωνα πάντα με το μέγεθός της, τις γραμμές προϊόντων της κτλ. Κατά την επιλογή τα στελέχη θα πρέπει να λάβουν υπόψη ότι η δομή της επιχείρησης θα πρέπει να υποβοηθά την εκτέλεση της στρατηγικής της.

⁹ <http://www.bluewavemag.com/blueart74.htm>

1.6.2.3 Πόροι, ικανότητες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας

Όσον αφορά τους Πόρους (resources) μιας επιχείρησης, αυτοί είναι τα περιουσιακά της στοιχεία και χωρίζονται σε φυσικά περιουσιακά στοιχεία, σε ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία και σε επιχειρηματικά περιουσιακά στοιχεία. Τα πρώτα περιλαμβάνουν το εργοστάσιο, τον εξοπλισμό του και την τοποθεσία του. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τον αριθμό των εργαζομένων και τις ικανότητές τους. Η τελευταία κατηγορία εμπεριέχει, για παράδειγμα, τη φήμη της επιχείρησης.

Οι πόροι πρέπει να συνδυαστούν και να μετασχηματιστούν σε ικανότητες. Οι ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις βασικές και τις μοναδικές ή διακεκριμένες. Οι πρώτες είναι αυτές που έχουν και οι ανταγωνιστές και είναι εύκολα αντιγράψιμες, αντίθετα τις δεύτερες τις έχει μόνο η συγκεκριμένη επιχείρηση και είναι δυνατόν να προσφέρουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Γεωργόπουλος, 2002)

Για την αξιολόγηση των ικανοτήτων χρειάζονται τέσσερα στοιχεία τα οποία αποτελούν το ακρωνύμιο VRIO (Wheelen, Hunger, 2006) :

Value = Αξία, θα πρέπει να προσθέτει αξία

Rareness = Σπανιότητα, θα πρέπει να είναι σπάνιο

Imitability = Ικανότητα αντιγραφής, θα πρέπει να μην αντιγράφεται

Organization=Οργανισμός, θα πρέπει να υποστηρίζεται από τον οργανισμό. Εάν τα στοιχεία αυτά υπάρχουν τότε η ικανότητα είναι μοναδική και μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.6.2.4 Η αλυσίδα αξίας

Σύμφωνα με τον Porter ο καλύτερος τρόπος για να βρει μια εταιρεία τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα είναι να συγκρίνει την αλυσίδα αξίας της με αυτές των ανταγωνιστών της. Με τη βοήθεια της αλυσίδας αξίας η επιχείρηση μαθαίνει σε ποιες περιοχές της προστίθεται αξία, με την παραπάνω σύγκριση καταλαβαίνει που υπερτερεί των ανταγωνιστών της. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της αλυσίδα αξίας. Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης χωρίζονται σε κύριες και σε δευτερεύουσες ή υποστηρικτικές. Στις πρώτες περιοχές προστίθεται αξία, ενώ οι δεύτερες

υποστηρίζουν τις πρώτες. Σύμφωνα με τον Porter οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης είναι (Lynch, 2006) :

- 1) Η διαχείριση εισροών, περιλαμβάνει τις περιοχές που ασχολούνται με την παραλαβή αγαθών από τους προμηθευτές και την αποθήκευση
- 2) Οι λειτουργίες, είναι η περιοχή παραγωγής της επιχείρησης
- 3) Η διαχείριση εκροών, περιλαμβάνει τις περιοχές που διανέμουν το τελικό προϊόν στους πελάτες
- 4) Το Μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, αυτή η λειτουργία αναλύει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών και προκαλεί το ενδιαφέρον των πελατών για τα προϊόντα της εταιρείας
- 5) Οι υπηρεσίες πριν ή μετά την πώληση

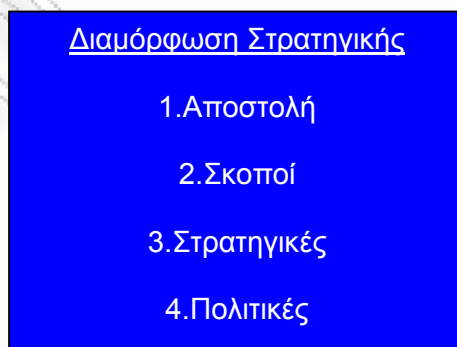
Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες μιας επιχείρησης είναι οι ακόλουθες :

1. η προμήθεια,
2. η ανάπτυξη τεχνολογίας,
3. η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και
4. η υποδομή της επιχείρησης

1.7 Η διαμόρφωση της στρατηγικής

Κάποιες επιχειρήσεις δεν διαμορφώνουν τη στρατηγική τους απλά αντιδρούν στις πιέσεις των καταστάσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι καταδικασμένες να κλείσουν. Αντίθετα υπάρχουν κάποιες άλλες επιχειρήσεις οι οποίες διαμορφώνουν και αναπτύσσουν την στρατηγική τους ορθολογικά και προσεκτικά. Αυτές έχουν περισσότερες ελπίδες να επιβιώσουν. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών, γνωρίζοντας τις εταιρικές δυνάμεις και αδυναμίες (SWOT). Αυτή περιλαμβάνει την εταιρική αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές.

Σχήμα 3 : Η διαμόρφωση της στρατηγικής



Κάθε εταιρεία όσο μικρή και αν είναι έχει μια αποστολή. Η αποστολή της εταιρείας είναι ο λόγος ύπαρξής της , δηλώνει που βρίσκεται τώρα ή επιχείρηση και τι ακριβώς αυτή προσφέρει. Ο ρόλος της αποστολής είναι να προσανατολίζει τους εργαζομένους, να καθοδηγεί τους ηγέτες και να ενημερώνει τους πελάτες και κάθε άλλο ενδιαφερόμενο μέρος (stakeholders). Ένα σημαντικό θέμα που έχει δημιουργηθεί όσον αφορά τη δήλωση της αποστολής είναι το κατά πόσο θα πρέπει να είναι στενά ή ευρέως διατυπωμένη, καθώς και οι δύο απόψεις έχουν υπέρ και κατά. Μερικά παραδείγματα αποστολών επιχειρήσεων είναι τα παρακάτω:

1.Αποστολή της Google είναι να οργανώνει πληροφορίες ανά τον κόσμο και να τις κάνει παγκοσμίως προσβάσιμες και χρήσιμες. 2.Αποστολή της Maytag είναι να βελτιώσει την ποιότητα της ζωής στο σπίτι με τον σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διανομή των καλύτερων οικιακών συσκευών. (Wheelen, Hunger, 2006) Όπως γίνεται κατανοητό η πρώτη αποστολή είναι πιο ευρέως ορισμένη.

Σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να συγχέεται ο όρος αποστολή με τον όρο όραμα, καθώς, όπως αναφέρθηκε, η αποστολή δείχνει που βρίσκεται η εταιρεία, ενώ το όραμα που θέλει να φτάσει. Κάποιο χαρακτηριστικό παράδειγμα οράματος είναι το ακόλουθο: Όραμα της ΟΤΕΝΕΤ είναι να φέρει το Ίντερνετ σε κάθε γωνιά της Ελλάδας, σε κάθε εργασιακό χώρο, εκπαιδευτικό ίδρυμα, σπίτι¹⁰.

Όσον αφορά τους σκοπούς αυτοί μετατρέπουν τα γενικά στοιχεία της αποστολής σε συγκεκριμένες δεσμεύσεις των στελεχών. Πιο συγκεκριμένα οι σκοποί δείχνουν ποια συγκεκριμένα αποτελέσματα πρέπει να επιτευχθούν και μέχρι πότε και πρέπει μεν να εμπνέουν, αλλά και να μπορούν να υλοποιηθούν. Οι σκοποί (objectives) διαφέρουν από τους στόχους (goals), γιατί οι πρώτοι είναι συγκεκριμένοι ποσοτικά και χρονικά ενώ οι δεύτεροι είναι πιο γενικοί. Παραδείγματα στόχων είναι : η αύξηση των κερδών, η μείωση του κόστους κτλ.

Γενικά υπάρχουν δύο είδη σκοπών : οι στρατηγικοί και οι χρηματοοικονομικοί. Οι πρώτοι σχετίζονται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά και είναι μακροπρόθεσμοι. Για παράδειγμα ένας στρατηγικός στόχος της Apple που ανακοίνωσε την προώθηση του νέου κινητού τηλεφώνου της iPhone τον

¹⁰ <http://www.bluewavemag.com/blueart286.htm>

Ιανουάριο 2007 ήταν να έχει μερίδιο 1% της παγκόσμιας αγοράς μέχρι το τέλος του 2008¹¹.

Οι δεύτεροι σκοποί έχουν σχέση με την οικονομική επίδοση της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένας χ/ο στόχος της Procter & Gamble είναι να έχει ποσοστό κέρδους από λειτουργίες τουλάχιστον 24% μέχρι το 2010. Τα δύο είδη σκοπών είναι εξίσου σημαντικά, αλλά συχνά έρχονται σε σύγκρουση, καθώς, για παράδειγμα, μπορεί προκειμένου να επιτευχθεί ένας στρατηγικός σκοπός να πρέπει να παραμεριστεί ένας χρηματοοικονομικός.

Οι στρατηγικές δείχνουν στην επιχείρηση τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσει να επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς που έχει θέσει. Μια τυπική επιχείρηση έχει συνήθως τρία επίπεδα στρατηγικών, τα οποία είναι : η εταιρική/επιχειρησιακή (corporate strategy), η επιχειρηματική (business strategy) και η λειτουργική (functional strategy). Η πρώτη σχετίζεται με διευρυμένες αποφάσεις που αφορούν την κατεύθυνση και τις βλέψεις της επιχείρησης. Η δεύτερη περιέχει αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το πώς ανταγωνίζεται η επιχείρηση σε κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα. Τέλος η τρίτη στρατηγική ασχολείται με το πώς η κάθε λειτουργική περιοχή ή μονάδα θα πραγματοποιήσει τις λειτουργικές της δραστηριότητες έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική και να μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα των πόρων της¹². Οι τρεις στρατηγικές θα αναπτυχθούν εκτενώς στην επόμενη ενότητα.

Οι πολιτικές αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη λειτουργία της επιχείρησης και μπορούν να παραλληλιστούν με τις συνήθειες της επιχείρησης. Επιπλέον οι πολιτικές καθορίζουν την συμπεριφορά του προσωπικού σε οτιδήποτε προκύπτει και αποτελούν το βασικό γνώμονα που κατευθύνει τις αποφάσεις σχετικά με το πώς λειτουργεί το κάθε τμήμα της¹³. Δύο παραδείγματα πολιτικών είναι τα εξής : 1. Πολιτική της General Electric είναι να είναι πρώτη ή δεύτερη όπου (σε όποια αγορά) και αν ανταγωνίζεται. 2. Πολιτική της Southwest Airlines είναι να μην προσφέρει γεύματα ή να κάνει κρατήσεις θέσεων στα αεροπλάνα της (Wheelen, Hunger, 2006).

¹¹ <http://www.bluewavemag.com/blueart282.htm>

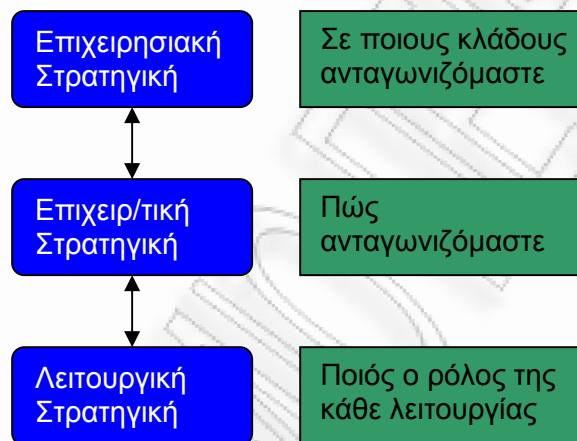
¹² <http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>

¹³ <http://www.traveldailynews.gr>

1.8 Τα τρία επίπεδα στρατηγικής

Όπως έχει αναφερθεί οι στρατηγικές χωρίζονται σε τρία επίπεδα που είναι : η επιχειρησιακή (corporate strategy), η επιχειρηματική (business strategy) και η λειτουργική (functional strategy). Στο σχήμα 4 φαίνονται τα τρία επίπεδα στρατηγικής και τι δείχνει το καθένα.

Σχήμα 4: Τα τρία επίπεδα στρατηγικής και τι δείχνει το καθένα



1.8.1 Η επιχειρησιακή στρατηγική

Οι επιχειρησιακές/εταιρικές στρατηγικές (corporate strategies) είναι οι ενέργειες και οι αποφάσεις της διοίκησης, όσον αφορά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται η επιχείρηση ή στις οποίες θέλει να εμπλακεί και το πώς θα γίνει αυτό, δηλαδή αφορά την κατεύθυνση και τις βλέψεις της επιχείρησης. Συνήθως οι εταιρείες που ακολουθούν κάποια επιχειρησιακή στρατηγική αποτελούνται από επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται σε διαφορετικούς κλάδους. Η εταιρεία όσον αφορά τις εταιρικές της στρατηγικές αντιμετωπίζει τα εξής ζητήματα (Thomas Wheelen, David Hunger, 2006) :

α) το γενικό της προσανατολισμό, στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy)

β) τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες ανταγωνίζεται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy),

γ) τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει τους πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών της μονάδων, γονική στρατηγική (parenting strategy).

1.8.1.1 Η στρατηγική κατεύθυνσης

Υπάρχουν τρία είδη στρατηγικής κατεύθυνσης (directional strategies), τα οποία είναι: οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), οι στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies) και οι στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies). Οι στρατηγικές αυτές φαίνονται στον πίνακα 5:

Πίνακας 5: Οι επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης

Πηγή : Thomas Wheelen and David Hunger, 2006, *Concepts in Strategic Management and Business Policy, Tenth Edition,*, Pearson Prentice Hall, σελ 166.

Ανάπτυξης	Σταθερότητας	Περισυλλογής
Οριζόντια ολοκλήρωση	Παύσης	Διάσωση/Αναστροφή
Κάθετη ολοκλήρωση	Κέρδους	Αιχμάλωτη επιχείρηση
Συσχετισμένη διαποίκιση	Καμία κίνηση	Αποεπένδυση
Ασυσχέτιστη διαποίκιση		Χρεοκοπία/Ρευστοποίηση

Οι πιο γνωστές στρατηγικές κατεύθυνσης (directional strategies) είναι οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies). Η κατηγορία αυτή χωρίζεται με την σειρά της σε τέσσερις υποκατηγορίες που είναι η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration), η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration), η συσχετισμένη διαποίκιση (related diversification) και η ασυσχέτιστη διαποίκιση (unrelated diversification).

Η κάθετη ολοκλήρωση είναι κατάλληλη για επιχείρηση με ισχυρή ανταγωνιστική θέση, η οποία βρίσκεται σε αναπτυσσόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο. Η επιχείρηση μπορεί να αναλάβει μια λειτουργία που έκανε ο προμηθευτής της, ολοκλήρωση προς τα πίσω. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση μπορεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος των πόρων της και να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της, αλλά με την κίνηση αυτή μειώνεται η ευελιξία της. Επίσης η επιχείρηση μπορεί να εξαγοράσει τον διανομέα της κάνοντας ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Η προς τα εμπρός καθετοποίηση θεωρείται επιθετική και έχει ως σκοπό την επέκταση της επιχείρησης στην αγορά με έλεγχο της χονδρικής και λιανικής διάθεσης

του προϊόντος¹⁴, αλλά δεν είναι σίγουρο και ότι θα τα καταφέρει το ίδιο καλά με το διανομέα της. Η κάθετη ολοκλήρωση εμφανίζεται με διάφορες μορφές ανάλογα με το βαθμό ολοκλήρωσής της, ξεκινά από 100% μέχρι καθόλου ιδιοκτησία.

Η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) λαμβάνει χώρα όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά μέσω εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου, δηλαδή με τους ανταγωνιστές της. Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι η εταιρεία καταφέρνει να επεκτείνει τα προϊόντα της και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή να αυξήσει την σειρά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Για παράδειγμα η KLM, ολλανδική αεροπορική εταιρεία, είχε αγοράσει μέρος της Northwest Airlines προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση στις αγορές της Αμερικής και της Ασίας. (Wheelen, Hunger, 2006)

Οι δύο επόμενες στρατηγικές αφορούν επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ώριμους κλάδους, έχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση και έχουν εξαντλήσει τις στρατηγικές ολοκλήρωσης. Η συσχετισμένη ολοκλήρωση (related diversification) συμβαίνει σε έναν παραπλήσιο κλάδο και βασίζεται στην συνέργια ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες γραμμές προϊόντων (synergy effect). Η συνεργεία αυτή αποκτάται με το μοίρασμα της τεχνολογίας, της διανομής κτλ καθώς και με την μεταφορά δεξιοτήτων. Η διαποίκιση σε συναφείς κλάδους και επιχειρήσεις παραμένει μια από τις πιο ελκυστικές στρατηγικές επιλογές, γιατί δίνει στην εταιρεία τη δυνατότητα να διανείμει τον επιχειρηματικό κίνδυνο σε πολλές δραστηριότητες χωρίς όμως να ξεφεύγει από τις βασικές της δεξιότητες και δραστηριότητες¹⁵. Η εταιρεία Apple Company ακολούθησε τη στρατηγική αυτή καθώς επέκτεινε τις δραστηριότητές της στη μουσική και τις ταινίες.

Σύμφωνα με την ασυσχέτιστη διαποίκιση (unrelated diversification) η επιχείρηση μπαίνει σε κλάδους που δεν έχουν καμία σχέση με τις δραστηριότητές της. Ο κύριος λόγος που οδηγεί μια επιχείρηση σε μια τέτοια κίνηση είναι γιατί ο κλάδος στον οποίο ήδη βρίσκεται η εταιρεία αλλά και οι παραπλήσιοι κλάδοι δεν παρουσιάζουν μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης (Coulter, 2006). Γενικότερα η στρατηγική αυτού του είδους είναι δύσκολο να επιτύχει γιατί οι γνώσεις της εταιρείας για τον ασυσχέτιστο κλάδο είναι περιορισμένες και γιατί δεν μπορεί να δημιουργήσει

¹⁴ <http://www.bluewavemag.com/blueart72.htm>

¹⁵ <http://www.bluewavemag.com/blueart104.htm>

συνέργιες. Στη χώρα μας στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκισης ακολουθεί ο όμιλος MIG (Marfin Investment Group), ο οποίος ασχολείται με την ναυτιλία, την υγεία, τις τηλεπικοινωνίες κτλ.

Η υλοποίηση των στρατηγικών ανάπτυξης γίνεται μέσω συγχωνεύσεων (mergers), εξαγορών (acquisitions), στρατηγικών συνεργασιών (strategic partnerings) και εσωτερικής ανάπτυξης (internal development). Η συγχώνευση είναι μια νόμιμη συναλλαγή κατά την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, ίδιου μεγέθους, συνδυάζουν τις λειτουργίες τους μέσω ανταλλαγής μετοχών και δημιουργούν μια τρίτη οντότητα. Ενώ εξαγορά είναι η εξολοκλήρου αγορά μιας εταιρείας από μια άλλη και η δεύτερη απορροφά την πρώτη. Η εξαγορά μπορεί να είναι φιλική ή εχθρική και οι επιχειρήσεις είναι διαφορετικού μεγέθους. Όσον αφορά τη στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης η επιχείρηση επιλέγει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της με τη δημιουργία και την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Τέλος στη στρατηγική συνεργασίας δύο ή περισσότερες εταιρείες συνδυάζουν πόρους, ικανότητες κτλ για κάποιον κοινό σκοπό, παραδείγματα στρατηγικών είναι η συνεργασία δύο ή περισσότερων εταιρειών σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο (joint venture) και η στρατηγική συμμαχία (strategic alliance). (Coulter, 2006)

Οι στρατηγικές σταθερότητας είναι οι εξής:

- η παύση/ συνέχιση με προσοχή (pause/ proceed with caution strategy) είναι μια στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση απλά κάνει ένα διάλειμμα, πριν ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. (Ν.Γεωργόπουλος, 2002) Παράδειγμα εταιρείας που ακολούθησε είναι η Dell.
- η στρατηγική του κέρδους (profit strategy), είναι η μόνη στρατηγική η οποία δεν συνιστάται στις επιχειρήσεις, καθώς βασίζεται στην αποπλάνηση των μετόχων τους. Πρόσφατα παραδείγματα ήταν η Enron και η Worldcom ¹⁶.
- η στρατηγική καμιάς κίνησης (doing nothing strategy), σύμφωνα με αυτή η επιχείρηση συνεχίζει να ακολουθεί τις ήδη υπάρχουσες

¹⁶ <http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>

στρατηγικές ανάπτυξης. Πρέπει να χρησιμοποιείται ύστερα από προσεκτική σκέψη και αξιολόγηση και μόνο βραχυπρόθεσμα. (John Thompson and Frank Martin, 2005)

Οι κατηγορίες των στρατηγικών περισυλλογής αναλύονται συνοπτικά παρακάτω.

- Διάσωση-Αναστροφή (Turnaround strategy), η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις με χαμηλή επίδοση και εμφανή προβλήματα που βρίσκονται σε έναν ώριμο κλάδο. Τα μέτρα που λαμβάνονται συνήθως για την υλοποίησή της είναι οι περικοπές σε κόστος και έξοδα και η πώληση περιουσιακών στοιχείων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας εταιρείας είναι η Chrysler (με CEO τον Lee Iacocca) (Wheelen, Hunger, 2006)
- Αιχμάλωτη επιχείρηση (Captive company strategy), σύμφωνα με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση εγκαταλείπει την ανεξαρτησία της με αντάλλαγμα κάποια ασφάλεια με το να γίνει ο αποκλειστικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης. Ένα παράδειγμα είναι η Simpsons Industries, η οποία *αιχμαλωτίστηκε* από την General Motors.
- Αποεπένδυση (Divestment strategy), η στρατηγική αυτή υπάρχει όταν μια επιχείρηση εξαιτίας συνήθως χρηματοοικονομικών αναγκών πουλάει μια ΣΕΜ ή ένα τμήμα της. (Ν.Γεωργόπουλος, 2002) Υπάρχει μικρή πιθανότητα να πετύχει, μπορεί όμως αυτό να συμβεί εάν τα στελέχη της είναι πολύ ικανά και ληφθούν οι σωστές αποφάσεις. Η εταιρεία που ακολούθησε ανεπιτυχώς αυτή την στρατηγική ήταν η Quaker.
- Χρεοκοπία (Bankruptcy strategy)/ Ρευστοποίηση (Liquidation strategy), σύμφωνα με τη στρατηγική πρώτα γίνεται μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια με αντάλλαγμα κάποιες ρυθμίσεις των υποχρεώσεών της (Ν.Γεωργόπουλος, 2002). Παράδειγμα χρεοκοπημένης εταιρείας ήταν η Interstate Bakeries. Ενώ η δεύτερη στρατηγική περιλαμβάνει την πώληση ή διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας. Οι στρατηγικές αυτές αποτελούν την τελευταία λύση για την επιχείρηση.

1.8.1.2 Η στρατηγική χαρτοφυλακίου

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου αναφέρεται στη διαχείριση ενός αριθμού διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αφορά αποφάσεις σχετικές με τις ΣΜΕ και όχι με μεμονωμένα προϊόντα και δείχνει σε ποιους κλάδους και ποιες αγορές δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το πιο γνωστό μοντέλο αυτής της στρατηγικής είναι η μήτρα της συμβουλευτικής ομάδας της Βοστώνης BCG (το Boston Consulting Group Matrix). Η μήτρα αυτή έχει δυο μεταβλητές, το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς (ελκυστικότητα της αγοράς) και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης σε σχέση με το μερίδιο αγοράς του σημαντικότερου ανταγωνιστή της (σχετικό μερίδιο αγοράς). Σημαντικό ρόλο παίζει και η συνεισφορά κάθε ΣΜΕ. Η πρώτη μεταβλητή μπαίνει στον κάθετο άξονα (ψΨ), ενώ η δεύτερη στον οριζόντιο (ΧΨ). Η μήτρα αποτελείται από τέσσερα τεταρτημόρια τα οποία είναι:

1. Αστέρια (stars), οι ΣΜΕ που χαρακτηρίζονται ως αστέρια έχουν μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς και συγχρόνως είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές, μπορούν να παράγουν πολλές χρηματοροές, αλλά καταναλώνουν και μεγάλο μέρος τους.
2. Ερωτηματικά ή αμφίβολα (question marks), αυτά έχουν μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς αλλά βρίσκονται σε κλάδο με μεγάλη ανάπτυξη, προσφέρουν λίγα μετρητά αποτελούν όμως ευκαιρίες για μεγάλα κέρδη, την επιχείρηση την συμφέρει να επενδύσει σε αυτά.
3. Χρυσωρυχεία ή χρυσοφόρες αγελάδες (cash cows), πρόκειται για ΣΜΕ με υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς, αλλά ο κλάδος που βρίσκονται δεν είναι πολύ ελκυστικός. Αυτού του είδους ΣΜΕ δίνουν πολύ ρευστό στην εταιρεία και καταναλώνουν μόνο ένα μικρό μέρος του. Έτσι της δίνουν τη δυνατότητα να χρηματοδοτήσει τα αστέρια και τα ερωτηματικά.
4. Σκυλιά ή προβληματικά (dogs), είναι οι ΣΜΕ οι οποίες έχουν μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς και βρίσκονται σε κλάδο με μικρή ανάπτυξη. Τα σκυλιά απαιτούν την κατανάλωση χρηματοροών για να συνεχίσουν να υπάρχουν ενώ δεν προσφέρουν σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το BCG είναι τα ακόλουθα¹⁷. Καταρχήν γίνονται οι υποθέσεις ότι οι ΣΜΕ συνεργάζονται και ότι υψηλοί ρυθμοί κέρδους σχετίζονται με υψηλούς ρυθμούς μεριδίου αγοράς αλλά αυτές δεν συμβαίνουν πάντα*. Το κύριο όμως πρόβλημα είναι ότι το BCG υπεραπλουστεύει ένα σύνθετο σύνολο αποφάσεων, καθώς θα πρέπει να χρησιμοποιείται το BCG σαν εργαλείο σχεδιασμού χωρίς όμως να παραμερίζεται και η διαίσθηση.

1.8.1.3 Η γονική στρατηγική

Όσον αφορά τη γονική στρατηγική, αυτή θεωρεί τον οργανισμό σαν ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες ΣΜΕ (Strategic Business Units SBU) όσο και για τη δημιουργία συνεργιών μέσα σε αυτές (Ν.Γεωργόπουλος, 2002). Η γονική στρατηγική έρχεται να καλύψει το κενό που άφησε η στρατηγική χαρτοφυλακίου, δηλαδή να δείξει στην επιχείρηση σε ποιους κλάδους θα πρέπει να μπει, βάσει των ικανοτήτων και των πόρων που διαθέτει. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων όσον αφορά¹⁸ :

- Την εύρεση σημαντικών παραγόντων επιτυχίας (critical success factors) σε κάθε ΣΜΕ
- Τις προτεραιότητες στην τοποθέτηση των πόρων στις ΣΜΕ
- Τον συνδυασμό των δραστηριοτήτων και την μεταφορά των ικανοτήτων ανάμεσα στις ΣΜΕ

1.8.2 Η επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική αφορά το πώς μπορεί μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σε κάθε γραμμή προϊόντος που έχει επιλέξει να παράγει. Πιο συγκεκριμένα σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας για κάθε γραμμή της. Υπάρχουν δύο είδη επιχειρηματικών στρατηγικών, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές (competitive strategies) και οι στρατηγικές συνεργασίας

¹⁷ http://marketingteacher.com/Lessons/lesson_boston_matrix.htm

¹⁸ <http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>

(cooperative strategies) και οι δύο προσπαθούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με εκ διαμέτρου αντίθετο, όμως, τρόπο. Οι πρώτες έχουν να κάνουν με το να είναι η επιχείρηση διαφορετική (Michael E. Porter) και η επιχείρηση μπορεί να είναι διαφορετική ακολουθώντας μια από τις τρεις στρατηγικές: 1. ηγεσία κόστους (cost leadership) 2. διαφοροποίηση (differentiation) και 3. εστίαση (focus). Η τελευταία χωρίζεται σε εστίαση στο κόστος (focus on cost) και εστίαση στη διαφοροποίηση (focus on differentiation).

Η ηγεσία κόστους αναφέρεται στην ευρύτερη αγορά και παρέχει σε αυτή προϊόντα ή υπηρεσίες στην χαμηλότερη τιμή. Αυτό προϋποθέτει ότι η επιχείρηση είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και μπορεί να πετύχει πλεονεκτήματα κόστους με τρόπους που δεν μπορούν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές του¹⁹. Φυσικά χαμηλές τιμές δεν σημαίνει και κατώτερη ποιότητα, ούτε λιγότερες αμοιβές σε εργαζόμενους, μετόχους κτλ., καθώς οι εταιρείες που είναι ηγέτες κόστους μπορούν να είναι κερδοφόρες. (John Thompson and Frank Martin, 2005). Οι συνθήκες που ευνοούν την στρατηγική αυτή είναι :

- Οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές της τιμής
- Δυνατότητα για οικονομίες κλίμακας
- Δεν υπάρχουν τρόποι για διαφοροποίηση του προϊόντος
- Οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη
- Η εταιρεία να διαθέτει μεγάλο μερίδιο αγοράς

Παράδειγμα εταιρείας που ακολουθεί την στρατηγική αυτή είναι η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota.

Η δεύτερη στρατηγική, διαφοροποίησης, αναφέρεται και αυτή σε όλη την αγορά και προσφέρει διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά στα προϊόντα της, εξαιτίας των χαρακτηριστικών αυτών οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής έγκειται στο να μην μπορούν οι ανταγωνιστές να αντιγράψουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, γιατί αυτά είναι ακριβά ή απλά δύσκολο να αντιγραφούν. Τα χαρακτηριστικά μπορεί να προέρχονται από μοναδικές ικανότητες ή πόρους της επιχείρησης. Μια βασική παγίδα στην στρατηγική αυτή είναι το θέμα του κόστους του προϊόντος, αν αυτό είναι υπερβολικά μεγάλο τότε μπορεί οι

¹⁹ <http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>

πελάτες να προτιμήσουν ένα άλλο προϊόν με λίγο κατώτερη ποιότητα, αλλά πολύ καλύτερη τιμή. Η στρατηγική διαφοροποίησης ευνοείται από τις κατωτέρω συνθήκες :

- Υπάρχουν πολλοί τρόποι διαφοροποίησης του προϊόντος που οι αγοραστές θεωρούν ότι έχουν μεγάλη αξία
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν
- Υπάρχουν πολλές καινοτομίες και ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές στον κλάδο

Η Jaguar είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης.

Η στρατηγική εστίασης αποτελείται από την εστίαση στο κόστος και την εστίαση στη διαφοροποίηση. Στην στρατηγική αυτή η επιχείρηση εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς με πιο καλές τιμές, στην πρώτη περίπτωση ή με διαφοροποιημένο προϊόν, στη δεύτερη περίπτωση. Κάποιες συνθήκες που ευνοούν την στρατηγική εστίασης είναι οι εξής :

- Η επιχείρηση να είναι καινούργια
- Η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να πετύχει μια ευρύτερη αγορά
- Οι ηγέτες του κλάδου δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για αυτό το κομμάτι αγοράς
- Ελάχιστοι ή κανένας είναι οι ανταγωνιστές στο κομμάτι αυτό της αγοράς

Τα καταστήματα Lady L ακολουθούσαν την στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση προσφέροντας ποιοτικά ρούχα σε μεγάλα μεγέθη με μεγάλη επιτυχία.(Γεωργόπουλος, 2002)

Σύμφωνα με τον Porter μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να ακολουθεί μία από τις τρεις στρατηγικές. Σε περίπτωση που προσπαθήσει να εφαρμόσει και τις δύο ή τρεις ταυτόχρονα ή αποτύχει να ακολουθήσει μια κινδυνεύει να βρεθεί αποκλεισμένη στην μέση (stuck in the middle). Αν συμβεί αυτό θα πρέπει να αποφασίσει ποια θα ακολουθήσει, συνήθως αυτή είναι η στρατηγική που ακολουθούν οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου. Σπάνια υπήρξαν επιχειρήσεις που κατάφεραν να πετύχουν και τις δύο στρατηγικές μια από αυτές είναι η γνωστή Gillette που ακολουθεί στρατηγική έντονης διαφοροποίησης με καινοτομικά ξυριστικά

προϊόντα και ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους με την ανάπτυξη δικής της τεχνολογίας παραγωγής²⁰.

Εκτός από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές υπάρχουν και οι στρατηγικές συνεργασίας, τις οποίες βέβαια δεν αποδέχεται ο Porter. Σύμφωνα με αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της συνεργασίας τους με άλλες εταιρείες, ανταγωνιστικές ή μη²¹. Οι πιο γνωστοί τύποι στρατηγικών συνεργασίας είναι οι εξής (Lynch, 2006):

- ✓ Η στρατηγική συμμαχία (strategic alliance),
- ✓ Η συνεργασία δύο ή περισσότερων εταιρειών σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο (joint venture),
- ✓ Η σύμπραξη (collusion),

Επίσης από άλλη πηγή προκύπτουν και οι παρακάτω τύποι στρατηγικών συνεργασίας (Wheelen, Hunger, 2006) :

- ✓ Η συνεργασία αλυσίδας αξίας (value-chain partnership),
- ✓ Η συνεργασία αδείας (licensing arrangement),
- ✓ Η συνεργασία παρόμοιων εταιρειών σε παρόμοιους κλάδους (mutual service consortia),

1.8.3 Η λειτουργική στρατηγική

Οι λειτουργικές στρατηγικές είναι αποφάσεις και πράξεις που πραγματοποιούνται στις λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης και βοηθούν στην υλοποίηση των μακροπρόθεσμων επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών της. Πιο συγκεκριμένα οι στρατηγικές αυτές είναι :

1.Οι στρατηγικές μάρκετινγκ (marketing strategies), οι οποίες ασχολούνται με την τιμολόγηση, την πώληση και τη διανομή των προϊόντων της εταιρείας, Η εταιρεία Uniliver είναι μια από τους ειδικούς στις στρατηγικές του μάρκετινγκ.

2.Οι χρηματοοικονομικές στρατηγικές (finance strategies) συμπεριλαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την τοποθέτηση κεφαλαίων, την μερισματική πολιτική κτλ

²⁰ <http://www.bluewavemag.com/blueart31.htm>

²¹ <http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>

3.Οι στρατηγικές έρευνας και ανάπτυξης (research and development strategies) έχουν να κάνουν με την καινοτομία και τη βελτίωση του προϊόντος και της διαδικασίας. Η εταιρεία που ξοδεύει τα περισσότερα χρήματα στον κλάδο της για έρευνα και ανάπτυξη είναι η Nike.

4.Οι στρατηγικές λειτουργιών (operations strategies), σχετίζονται με το πώς και το που τα προϊόντα ή υπηρεσίες θα κατασκευαστούν ή θα διανεμηθούν. Παράδειγμα εταιρείας είναι η General Motors.

5.Οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων (human resource strategies), οι οποίες περιλαμβάνουν θέματα όπως η πρόσληψη εργαζομένων. Τις στρατηγικές αυτές ακολούθησε με επιτυχία η εταιρεία Mc Donald's.

6.Οι στρατηγικές αποθήκευσης, μεταφοράς και διανομής (logistics strategies). Η εταιρεία HP με αυτή την στρατηγική κατάφερε να μειώσει το κόστος της.

7.Οι στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων (information technology strategies), παράδειγμα εταιρείας αποτελεί η IBM, η οποία χρησιμοποιώντας το Internet κατάφερε να φέρει σε συνεργασία τους εργαζομένους της ανά τον κόσμο & να βελτιώσει τις ικανότητές τους.

8.Οι στρατηγικές προμηθειών (purchase strategies) σχετίζονται με την απόκτηση πρώτων και βοηθητικών υλών μερών και προμηθειών

1.9 Η υλοποίηση της στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης μετουσιώνονται σε ενέργειες και πράξεις μέσω προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) & διαδικασιών (procedures).

Σχήμα 5 : Η υλοποίηση της στρατηγικής

Υλοποίηση Στρατηγικής

1. Προγράμματα

2. Προϋπολογισμοί

3. Διαδικασίες

Παρά την εμπειρία που μπορεί να έχουν πολλές επιχειρήσεις η υλοποίηση θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη. Μια έρευνα του περιοδικού Fortune έδειξε ότι το 70% των 10 ανώτατων στελεχών, CEO, αποτυγχάνουν όχι εξαιτίας μιας κακής στρατηγικής αλλά εξαιτίας κακής εκτέλεσης. (Fortune Magazine, 1999). Ενώ μια άλλη έρευνα, από το Times 1000, σε 200 εταιρείες έδειξε ότι το 80% των διευθυντών υποστήριζε ότι ακολουθούσαν τις σωστές στρατηγικές, αλλά μόνο το 14% πίστευε ότι τις υλοποιούσε σωστά. (Cobbold & Lawrie, 2001)

Το πρόγραμμα (program) είναι οι δραστηριότητες ή τα βήματα που χρειάζονται για να ολοκληρωθεί ένα σχέδιο και σκοπός του είναι να προσανατολίσει τη δράση της στρατηγικής. Η εταιρεία Boeing προκειμένου να αποκτήσει την ηγεσία του κλάδου της έπρεπε να αυξήσει την κατασκευαστική της ικανότητα για να κρατήσει τις τιμές της σε χαμηλά επίπεδα. Για να μειώσει το κόστος της ακολούθησε μια σειρά προγραμμάτων :

- Έκανε εξωτερίκευση διαδικασιών στο 70% της βιομηχανίας της
- Μείωσε τον τελικό χρόνο συναρμολόγησης σε τρεις μέρες με το να αναθέσει στους προμηθευτές της να κατασκευάζουν ολόκληρα κομμάτια αεροπλάνων κτλ

Ο προϋπολογισμός (budget) είναι τα προγράμματα εκφρασμένα σε χρηματικές μονάδες. Αυτός δείχνει πόσα χρήματα θα ξοδευτούν, σε ποια τμήματα, πότε και για ποιο σκοπό. Η κατάστρωση του κατάλληλου προϋπολογισμού είναι τεράστιας σημασίας για την υλοποίηση. Αν οι πόροι που θα δοθούν σε ένα τμήμα είναι λίγοι τότε η προσπάθεια θα καταδικαστεί σε αποτυχία, ενώ αν είναι περισσότεροι από ό,τι πρέπει τότε πιθανότατα να δημιουργήσουν οικονομικό πρόβλημα στην εταιρεία²². Όλοι οι προϋπολογισμοί θα πρέπει να είναι ευέλικτοι, καθώς όπως το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζουν, έτσι και αυτοί θα πρέπει να μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Παράδειγμα προϋπολογισμού αποτελεί ο προϋπολογισμός της εταιρείας General Motors ο οποίος ήταν \$4.300.000 για τα έτη 2000 με 2004 για την ανανέωση και επέκταση της γραμμής αυτοκινήτων της Candillac. (Thompson and Martin, 2005)

Η διαδικασία (procedure) ή αλλιώς η πρότυπη λειτουργική διαδικασία (standard operating procedure) είναι ένα σύστημα από συνεχόμενα βήματα ή τεχνικές που περιγράφουν με λεπτομέρειες πως πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη

²² <http://www.bluewavemaq.com/blueart107.htm>

εργασία. (Wheelen, Hunger, 2006) Το πόσο λεπτομερείς θα είναι οι διαδικασίες εξαρτάται από την επιχείρηση και τις επιδιώξεις της. Η καλύτερη λύση πάντως είναι η επιχείρηση να καθοδηγεί με διαδικασίες τους εργαζομένους της συγχρόνως όμως να τους αφήνει και κάποια περιθώρια για πρωτοβουλίες. Παράδειγμα διαδικασίας είναι η τιμολόγηση των προϊόντων για ένα κατάστημα.

Προκειμένου να μπορέσει μια επιχείρηση να υλοποιήσει επιτυχώς τη στρατηγική της θα πρέπει να προσέξει κάποια σημαντικά σημεία. Καταρχήν οι άνθρωποι της εταιρείας θα πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά την αποστολή, τους σκοπούς της, τις στρατηγικές της και τις πολιτικές της, γιατί αν δεν γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να υλοποιήσουν, τότε δεν μπορούν να το κάνουν. Επιπροσθέτως η ηγεσία της θα πρέπει να δίνει κίνητρα, αυτά περιλαμβάνουν χρηματικές απολαβές, απονομή μετοχών, προαγωγές κτλ. Τα κίνητρα έχουν σκοπό να κάνουν τους εργαζομένους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια²³. Επίσης η ηγεσία θα πρέπει να περάσει στους εργαζόμενους το μήνυμα ότι αυτοί είναι μέρος της επιχείρησης. Μόνο αν οι εργαζόμενοι είναι συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρηση θα μπορέσει αυτή να έχει την επιθυμητή επίδοση. Εκτός όμως αυτών θα πρέπει να είναι και τα πλέον κατάλληλα άτομα. Για το λόγο αυτό αν πρόκειται να ακολουθήσει η εταιρεία μια στρατηγική, πχ ανάπτυξης, θα πρέπει πρώτα να κάνει τις ανάλογες προσλήψεις, απολύσεις και εκπαιδεύσεις έτσι ώστε τα άτομα που διαθέτει να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα.

Επιπλέον η εταιρεία θα πρέπει να κάνει σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους της και να γίνεται μέτρηση των αποτελεσμάτων εκεί που θεωρείται αναγκαίο και όχι μόνο στο τέλος της υλοποίησης. Φυσικά πολύ σημαντικό είναι να μην γίνονται ταυτόχρονα πολλές στρατηγικές αλλαγές, γιατί η επιχείρηση χρειάζεται χρόνο για να μπορέσει να προσαρμοστεί στην κάθε αλλαγή ξεχωριστά. (Γεωργόπουλος, 2002)

Τέλος για να γίνει σωστά η υλοποίηση θα πρέπει η εταιρεία να ευθυγραμμίσει το εσωτερικό της περιβάλλον (πόροι, κυρίως ανθρώπινοι, κουλτούρα και δομή) με τη στρατηγική της. Όμως δεν αρκεί να γίνουν αλλαγές μόνο στους εργαζόμενους, όπως αναφέρεται παραπάνω, θα πρέπει και το ανώτατο στέλεχος της εταιρείας, ο CEO της, να ταιριάζει με τη στρατηγική, καθώς η κάθε στρατηγική απαιτεί και συγκεκριμένα προσόντα από την πλευρά του CEO. Για παράδειγμα μια στρατηγική

²³ <http://www.bluewavemag.com/blueart113.htm>

διαποίκισης χρειάζεται έναν CEO με αναλυτική σκέψη και πολλές γνώσεις πάνω σε άλλους κλάδους, ο οποίος να μπορεί διαχειριστεί ποικίλες γραμμές προϊόντων, τον μάνατζερ αναλυτικού χαρτοφυλακίου (analytical portfolio manager) (Wheelen, Hunger, 2006).

Όσον αφορά την κουλτούρα, επειδή ακριβώς έχει συνήθως μεγάλη επιρροή πάνω στην συμπεριφορά των εργαζομένων, μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα της εταιρείας να αλλάξει την στρατηγική της κατεύθυνση. Ένα σημαντικό μειονέκτημα της ισχυρής κουλτούρας είναι ότι σε περίπτωση που μια αλλαγή στην αποστολή, στους σκοπούς, στις στρατηγικές ή στις πολιτικές της εταιρείας αντιτίθεται στην κουλτούρα είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Γενικά η κουλτούρα τείνει να αντιδρά στις αλλαγές και αυτό γιατί βασίζεται σε σταθερές σχέσεις και πιστεύω. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει η τέλεια εταιρική κουλτούρα. Η καλύτερη δυνατή είναι αυτή που υποστηρίζει την αποστολή και την στρατηγική της εταιρείας στην οποία ανήκει.

Εξίσου σημαντικό είναι η δομή της επιχείρησης να ακολουθεί την στρατηγική (structure follows strategy). Αυτό σημαίνει ότι μια αναπροσαρμογή στην στρατηγική θα πρέπει να ακολουθείται από αλλαγές στη δομή της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τον Chandler τα στάδια από τα οποία περνά η επιχείρηση είναι τα εξής (Γεωργόπουλος, 2002) :

1. διαμόρφωση νέας στρατηγικής
2. εμφάνιση δυσλειτουργιών και προβλημάτων
3. πτώση επίδοσης επιχείρησης
4. πραγματοποίηση αλλαγών στην οργανωτική δομή
5. επαναφορά της οικονομικής επίδοσης στο φυσιολογικό επίπεδο

Τα ανώτατα στελέχη καλούνται να πάρουν μερικές αποφάσεις σχετικά με τη δομή της επιχείρησής τους και να κάνουν αλλαγές όπου χρειάζεται. Αυτές είναι κατά πόσο οι δραστηριότητές της θα πρέπει να ομαδοποιούνται διαφορετικά, εάν η εξουσία που παίρνει τις σημαντικές αποφάσεις θα πρέπει να είναι συγκεντρωμένη ή αποκεντρωμένη, εάν η επιχείρηση θα έχει πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας ή θα πρέπει να τα μειώσει. Γενικότερα η δομή της επιχείρησης αλλά και η στρατηγική της εξαρτάται από το στάδιο ζωής της εταιρείας. Καθώς η εταιρεία αναπτύσσεται αλλάζει στρατηγικές και συγχρόνως αλλάζει και μορφές δομών, ξεκινώντας από την απλή μορφή και φτάνοντας μέχρι στις πιο πολύπλοκες μορφές, όπως η μορφή μήτρας ή δικτυακή δομή. Δεν υπάρχει ένας τύπος δομής που να είναι κατάλληλος για όλες τις επιχειρήσεις και η επιλογή της εξαρτάται από πολλούς και διαφορετικούς

παράγοντες. Ένα είναι βέβαιο ότι η όποια δομή επιλεγεί θα πρέπει να είναι σύμφωνη με την στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία.

1.10 Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση εξετάζει το πώς υλοποιήθηκε η στρατηγική και ποια ήταν τα αποτελέσματα που προέκυψαν. (Mary Coulter, 2005) Η αξιολόγηση είναι βασικό στοιχείο στη διοικητική διαδικασία, που συχνά είναι παραμελημένο. Όταν ένα πρόγραμμα ή μια ενέργεια ολοκληρωθούν είναι βασικό να γίνει μια κριτική. (Γκαλάνης, 2008) Η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα συνήθως με έξι βήματα, τα οποία είναι²⁴ :

- 1) καθορισμός του τι πρέπει να ελεγχθεί
- 2) καθορισμός των προτύπων ελέγχου
- 3) μέτρηση της πραγματικής επίδοσης
- 4) καθορισμός των λόγων ύπαρξης των αποκλίσεων
- 5) λήψη διορθωτικών μέτρων/ανατροφοδότηση (μελετάται στην επόμενη ενότητα)

Πιο αναλυτικά στο πρώτο βήμα οι διευθυντές πρέπει να αποφασίσουν τι ακριβώς θα ελεγχθεί, επειδή είναι αδύνατο να ελέγξουν τα πάντα. Συνήθως οι περιοχές που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Έπειτα καθιερώνονται τα πρότυπα με τα οποία θα συγκριθεί η πραγματική επίδοση. Τα πρότυπα μπορούν να μετρηθούν με ποικίλους τρόπους και να μετρήσουν πέντε πτυχές της επίδοσης, οι οποίες είναι : η ποσότητα, η ποιότητα, ο χρόνος, το κόστος και η συμπεριφορά.

Υπάρχουν πολλοί τύποι προτύπων, οι πιο γνωστοί είναι :

- Τα πρότυπα αποδοτικότητας
- Τα πρότυπα θέσης αγοράς
- Τα πρότυπα παραγωγικότητας

Τα πρότυπα μπορούν να προσδιορίσουν πόσο καλά πρέπει να γίνεται ένα προϊόν ή πόσο αποτελεσματικά μια υπηρεσία πρέπει να παραδοθεί. Τα πρότυπα μπορούν επίσης να απεικονίσουν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες ή τις

²⁴ <http://www.strategic-control.24xls.com/en144>

συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους. Το επόμενο βήμα είναι να μετρήσει η επιχείρηση την επίδοση που κατάφερε να πετύχει. Όσο πιο αναλυτικοί και εξειδικευμένοι είναι οι μετρητές τόσο πιο αξιόπιστος ο έλεγχος. Ταυτόχρονα, όμως, η υπερβολική ανάλυση σκοτώνει τη δημιουργικότητα, αποπροσανατολίζει. Κάθε διοικητική ομάδα οφείλει να βρει το δικό της σημείο ισορροπίας και να ορίσει κατάλληλους μετρητές επίδοσης για τις καθημερινές λειτουργίες. (Βελέντζας, 2008)

Η επίδοσή της μπορεί να μετρηθεί σε καθαρά χρηματοοικονομικούς όρους, πχ με την επίδοση Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Investment ROI), τα Κέρδη ανά μετοχή (Earnings per share EPS) κτλ. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει η μέτρηση της αξίας που προστίθεται στους μετόχους, η οικονομική προστιθέμενη αξία κτλ. Ένα εργαλείο για την μέτρηση της επίδοσης μιας επιχείρησης είναι η Balanced Scorecard, η οποία μετρά σκοπούς ή στόχους σε τέσσερις κατηγορίες, οικονομικούς, πελατειακούς, καινοτομικούς και ενδοεπιχειρησιακούς. (Wheelen, Hunger, 2006)

Αφού γίνει η σύγκριση ανάμεσα στα πρότυπα που έχει θέσει η επιχείρηση και στην πραγματική της επίδοση, προκύπτει η απόκλιση (performance gap) ανάμεσα στα δύο. Εννοείται ότι όσο πιο μικρή είναι η απόκλιση τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση. Μετά από αυτό θα πρέπει τα στελέχη να αναζητήσουν τους λόγους στους οποίους οφείλονται οι αποκλίσεις. Για παράδειγμα μήπως η οργανωτική δομή της εταιρείας, τα συστήματα (π.χ., πληροφορίες), και η υποστήριξη των πόρων δεν είναι επαρκείς για να εφαρμόσουν επιτυχώς τις στρατηγικές και επομένως να επιτύχουν τους στόχους τους. Το τελευταίο βήμα είναι να λάβουν τα στελέχη κάποια διορθωτικά μέτρα, αυτό ισοδυναμεί με την ανατροφοδότηση, η οποία αναλύεται παρακάτω.

1.11 Η ανατροφοδότηση της στρατηγικής

Αφού τελειώσει το στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου της στρατηγικής και βγουν τα συμπεράσματα σχετικά με την επίδοση της επιχείρησης, θα πρέπει οι πληροφορίες αυτές να ανατροφοδοτήσουν το όλο μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Χωρίς την ανατροφοδότηση η αξιολόγηση και ο έλεγχος δεν έχουν ουσιαστική χρησιμότητα. Αυτό συμβαίνει επειδή δεν έχει νόημα να γνωρίζει η επιχείρηση ποια λάθη έκανε κατά τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής της, εάν δεν σκοπεύει να τα διορθώσει και να τα λάβει υπόψη την επόμενη φορά

που θα ξεκινήσει τη διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ. Στην περίπτωση της Legend Group η μείωση του μεριδίου αγοράς στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές το 2004 σήμαινε ότι η στρατηγική διαποίηση που ακολουθούσε δεν είχε την αναμενόμενη επίδοση. Έτσι ο Liu Chuanzhi δήλωσε ότι εξαιτίας αυτής της εξέλιξης η εταιρεία αποφάσισε να απέχει από τη διαποίηση και να εστιάσει πάλι την προσοχή της στους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές. Από το παράδειγμα φαίνεται ότι η εταιρεία κατάλαβε που έσφαλε και έσπευσε να επανορθώσει.

1.12 Συμπεράσματα

Το Στρατηγικό Μάντζμεντ πέρασε από διάφορες φάσεις μέχρι να φτάσει στη σημερινή του μορφή και ακόμα εξελίσσεται. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί με τη βοήθειά του η επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί την αλλαγή αλλά και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προς αυτή την κατεύθυνση την οδηγεί και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Ακολουθώντας το Στρατηγικό Μάντζμεντ η επιχείρηση καταρχήν αναλύει τόσο το εξωτερικό περιβάλλον (γενικευμένο και άμεσο) όσο και το εσωτερικό περιβάλλον (πόροι, κουλτούρα, δομή) προκειμένου να βρει στρατηγικούς παράγοντες που θα καθορίσουν το μέλλον της. Οι παράγοντες αυτοί είναι δυνάμεις και αδυναμίες για το εσωτερικό και ευκαιρίες και απειλές για το εξωτερικό. Μετά η επιχείρηση διαμορφώνει την στρατηγική της, που τις δείχνει που είναι (αποστολή), τι θέλει να πετύχει (σκοποί) και πως (στρατηγικές και πολιτικές). Οι στρατηγικές χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο, τον κλάδο, την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης κτλ. Σειρά μετά έχει η υλοποίηση της στρατηγικής, η οποία είναι πολύ δύσκολη, καθώς ολόκληρη η επιχείρηση πρέπει να ευθυγραμμιστεί με την στρατηγική. Εξίσου σημαντική είναι και η αξιολόγηση της στρατηγικής, αφού πρέπει η επιχείρηση να γνωρίζει τι πέτυχε και ποια είναι η απόκλιση από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι ώστε να ανατροφοδοτήσει με σωστές πληροφορίες το όλο μοντέλο.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν., (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πρώτη Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου
2. Εγκυκλοπαίδεια Υδρία, (1991), Εκδόσεις Γ.Αξιωτέλλης και Σια ΕΠΕ
3. Γεωργόπουλος Ν., (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Παραδόσεις για το μάθημα Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
4. <http://dictionary.bnet.com/definition/Strategic+Management.html>
5. Thompson J. and Martin Fr., (2005), Strategic Management Awareness and Change, Fifth Edition, Editor Thomson
6. Coulter M., (2005), Strategic Management in Action, Third Edition, Editor Pearson Education International
7. <http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic+Management.html>
8. R. Lynch, (2006), Corporate Strategy, Forth Edition, Editor Prentice Hall Financial Times
9. T. Wheelen, Hunger D., (2006), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Tenth Edition, Editor Pearson Prentice Hall
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning
11. Παζαρζή Ν., (2006), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Παραδόσεις για το μάθημα Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
12. http://www.interact.gr/services_4_gr.htm
13. Κρανίδης Μ., Αναγνώστου Γ., (2007), Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Σκέψεις και εξελίξεις, www.netimpact.gr/index
14. <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>
15. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm
16. <http://www.bluewavemag.com/blueart54.htm>
17. <http://www.bluewavemag.com/blueart74.htm>
18. <http://www.bluewavemag.com/blueart286.htm>
19. <http://www.bluewavemag.com/blueart282.htm>
20. <http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>
21. <http://www.traveldailynews.gr/>
22. <http://www.bluewavemag.com/blueart72.htm>
23. <http://www.bluewavemag.com/blueart104.htm>
24. http://marketingteacher.com/Lessons/lesson_boston_matrix.htm
25. <http://www.bluewavemag.com/blueart31.htm>
26. Charan R. & Colvin G., (1999), Why CEO's fail, Fortune Magazine
27. Cobbold I. & Lawrie G., (2001), Why do only one third of UK companies achieve strategic success?, Times 1000
28. <http://www.bluewavemag.com/blueart107.htm>
29. <http://www.bluewavemag.com/blueart113.htm>
30. <http://www.strategic-control.24xls.com/en144>
31. Γκαλάνης, Έλεγχος και αξιολόγηση ως βασικά στοιχεία διοίκησης, 2008, Executive Ναυτεμπορική, http://egalanis.blogspot.com/2008/01/blog-post_21.htm
32. Βελέντζας, 2008, Η αχίλλειος πτέρνα των επιχειρήσεων: Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση, Ναυτεμπορική on line

Κεφάλαιο 2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)

2.1 Εισαγωγή

Στο παρελθόν τα τμήματα των πωλήσεων, του Marketing, και της εξυπηρέτησης των πελατών δεν μοιράζονταν τις σημαντικές πληροφορίες για τους πελάτες. Κάποιες πληροφορίες για έναν συγκεκριμένο πελάτη μπορούσαν να αποθηκευτούν και να οργανωθούν σε όρους του λογαριασμού αυτού του ατόμου με την εταιρεία. Άλλες πληροφορίες που αφορούσαν τον ίδιο πελάτη μπορούσαν να οργανωθούν με βάση τα προϊόντα που αγοράζε. Έτσι δεν υπήρχε τρόπος να συνενωθούν όλες οι πληροφορίες για να παρέχεται στην επιχείρηση μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον πελάτη. Το σύστημα CRM ήρθε για να λύσει αυτό το πρόβλημα ολοκληρώνοντας τις διαδικασίες της επιχείρησης που έχουν σχέση με τον πελάτη και ενοποιώντας τις πληροφορίες που τον αφορούν και προέρχονται από πολλαπλά επικοινωνιακά κανάλια. Κατέληξε όμως να φέρει τεράστιες αλλαγές στην επιχείρηση αλλάζοντας ακόμα και τον προσανατολισμό της, όπως θα δούμε και στο τρίτο κεφάλαιο.

2.2 Ορισμός του CRM (Customer Relationship Management)

Οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί στο CRM είναι πολλοί και ο καθένας τους το παρουσιάζει από μια διαφορετική οπτική γωνία. Ένας πρώτος ορισμός είναι: CRM είναι το σύνολο των πρακτικών, του λογισμικού και των εφαρμογών Internet μέσω των οποίων η επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει και να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες ενός παλαιού ή μελλοντικού πελάτη²⁵. Πιο συγκεκριμένα το CRM βοηθά μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις πελατειακές της σχέσεις με έναν οργανωμένο τρόπο, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις πλευρές διάδρασης της επιχείρησης με τους πελάτες.

Ένας άλλος ορισμός του CRM είναι: CRM είναι η υποδομή, η οποία δίνει τη δυνατότητα της απεικόνισης και της αύξησης της αξίας του πελάτη και τα κατάλληλα

²⁵ <http://www.izor.com/Page/1075/EL/1/>

μέσα για να την αυξήσει για να παρακινήσει τους πολύτιμους πελάτες να παραμείνουν πιστοί, αλλά και για να αποκτήσει νέους πελάτες²⁶.

Επιπλέον το CRM είναι η συστηματική συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση, και χρησιμοποίηση δεδομένων των πελατών που αφορούν τις αγοραστικές τους συνήθειες, τα ενδιαφέροντά τους, τις μελλοντικές τους απαιτήσεις κ.τ.λ., έτσι ώστε να επιτευχθεί και η προσέλκυση νέων πελατών αλλά κυρίως η ικανοποίηση των ήδη υπάρχοντων και φυσικά η αφοσίωσή τους.

Το Customer Relationship Management αποτελεί ένα Πληροφοριακό Σύστημα (ΠΣ) για την επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα ένα Στρατηγικό Πληροφοριακό Σύστημα. Το ΠΣ είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις (Γεωργόπουλος, Οικονόμου, 2004). Το σύστημα αυτό αποτελούν άνθρωποι, διαδικασίες, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, λογισμικό, δίκτυα και δεδομένα. Για την καλύτερη κατανόηση του CRM θα πρέπει να δούμε τι υπήρχε πριν και πως οι επιχειρήσεις κατέληξαν σε αυτό, δηλαδή την εξέλιξη των Πληροφοριακών Συστημάτων.

2.3 Εξέλιξη των Πληροφοριακών Συστημάτων, εμφάνιση του CRM

Η εξέλιξη των ΠΣ αποτελείται από τρεις περιόδους, οι οποίες είναι:

- ❖ Πρώτη περίοδος, μέσα της δεκαετίας του 1950 έως το 1970
- ❖ Δεύτερη περίοδος, έως το 1980
- ❖ Τρίτη περίοδος, 1980 έως σήμερα.

2.3.1 Πρώτη περίοδος για τα ΠΣ

Την πρώτη περίοδο, η οποία αρχίζει στα μέσα της δεκαετίας του 1950, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές κυρίως για την αυτοματοποίηση ορισμένων λειτουργιών του λογιστηρίου τους. Τα ΠΣ εκείνης της εποχής ονομάζονταν Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών TPS (Transactional

²⁶http://www.google.com/search?hl=el&lr=&defl=en&q=define:Customer+Relationship+Management&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

Information Systems) ή Συστήματα Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Δεδομένων EDP (Electronic Data Processing) (Γεωργόπουλος, Οικονόμου, 2004) .

Σήμερα τα TPS είναι τα βασικά επιχειρηματικά συστήματα, τα οποία πραγματοποιούν τις καθημερινές συναλλαγές που είναι αναγκαίες στις επαφές της επιχείρησης, εξυπηρετούν δηλαδή το λειτουργικό επίπεδο της. Στο επίπεδο αυτό οι στόχοι, τα θέματα και οι πόροι είναι καθορισμένα από πριν και δομημένα σε μεγάλο βαθμό. Οι πιο τυπικές εφαρμογές TPS είναι: πωλήσεις/marketing, κατασκευή/προϊόν, οικονομικά/λογιστικά, ανθρώπινοι πόροι και άλλοι τύποι οι οποίοι αφορούν μεμονωμένα κάποιες βιομηχανίες (Laudon and Laudon, 2006).

2.3.2 Δεύτερη περίοδος για τα ΠΣ

Τη δεκαετία του 1970 ξεκινά η δεύτερη περίοδος για τα ΠΣ με την εμφάνιση των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (ΠΣΔ) Management Information Systems (MIS). Σήμερα τα MIS εξυπηρετούν κυρίως το μεσαίο επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας μιας επιχείρησης, παρέχοντας στα στελέχη αναφορές και online πρόσβαση στην πρόσφατη επίδοση της επιχείρησης και ιστορικές μετρήσεις. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούν τα MIS αφορούν κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι λειτουργίες που εξυπηρετούν είναι ο προγραμματισμός, ο έλεγχος και η λήψη αποφάσεων. Τα συστήματα αυτά “συμπιέζουν” βασικά δεδομένα συναλλαγών των TPS και τα εμφανίζουν σε αναφορές σε ένα τακτικό χρονοδιάγραμμα. Γενικά τα MIS δεν είναι ευέλικτα και έχουν μικρή ικανότητα ανάλυσης. Για παράδειγμα ένα MIS θα μπορούσε να συγκρίνει το σύνολο των ετήσιων πωλήσεων για ένα συγκεκριμένο προϊόν με τους στόχους που είχαν τεθεί με βάση τις πωλήσεις (Laudon and Laudon, 2006).

2.3.3 Τρίτη περίοδος για τα ΠΣ

Η τρίτη περίοδος για τα ΠΣ αρχίζει τη δεκαετία του 1980 και τα ΠΣ αυτής της περιόδου είναι γνωστά ως Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης ΣΥΔ (Management Support Systems-MSS) και περιλαμβάνουν τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων ΣΥΑ (Decision Support Systems-DSS, τα Έμπειρα Συστήματα ΕΣ (Expert Systems-ES) και τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα ΣΠΣ (Strategic Information Systems-SIS). Ενώ τα προηγούμενα πληροφοριακά συστήματα υποστήριζαν κυρίως

τα κατώτερα και τα μεσαία επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας τα MSS αφορούν κυρίως τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης, με εξαίρεση τα SIS τα οποία υποστηρίζουν ολόκληρη την επιχείρηση.

Συγκεκριμένα τα Decision Support Systems-DSS είναι αλληλεπιδρώμενα και φιλικά προς το χρήστη ΠΣ. Τα DSS παρέχουν πληροφορίες και μοντέλα σαν μια βάση για συζήτηση και απόφαση. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούν εσωτερικές πληροφορίες από τα TPS και τα MIS, ενώ συχνά χρησιμοποιούν και εξωτερικές πληροφορίες, όπως τις τιμές των προϊόντων των ανταγωνιστών. Οι αποφάσεις τις οποίες υποστηρίζουν τα DSS είναι κυρίως ημιδομημένες, δηλαδή αποφάσεις οι οποίες μόνο ένα μέρος τους διέπεται από κανόνες. Συχνά τα συστήματα DSS αναφέρονται και ως Business Intelligence Systems, επειδή εστιάζονται στο να βοηθούν τους χρήστες να λαμβάνουν καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις (Γεωργόπουλος, 2006).

Τα Expert Systems-ES χρησιμοποιούνται κυρίως από το ανώτατο επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας. Τα συστήματα αυτά μαζεύουν τις γνώμες των ειδικών και μοντελοποιούν την ανθρώπινη γνώση σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Έτσι μπορούν να επεκτείνουν τις ικανότητες λήψης αποφάσεων ομάδων ανθρώπων που τα χρησιμοποιούν. Τα ES χρησιμοποιούν πολλά εξωτερικά δεδομένα, όπως νέους φορολογικούς νόμους, αλλά και δεδομένα που προέρχονται από τα TPS και τα DSS. Επίσης αυτά κάνουν χρήση λογισμικών με προηγμένα γραφικά και παρουσιάζουν δεδομένα και γραφικά από πολλές πηγές. Παραδείγματα ερωτήσεων που θα μπορούσε να απαντήσει ένα ES είναι: τι κάνουν οι ανταγωνιστές; Ποιες μονάδες θα μπορούσαμε να πουλήσουμε για αυξήσουμε τα μετρητά μας για να κάνουμε εξαγωγές; (Laudon and Laudon, 2006)

Τέλος τα Strategic Information Systems-SIS είναι διεπιχειρησιακά συστήματα, τα οποία βοηθούν την επιχείρηση να διατηρήσει και να αναζωογονήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τα προβλήματα, τα οποία καλούνται να λύσουν τα συστήματα αυτά αφορούν την ευημερία και την επιβίωση της επιχείρησης. Τα πιο γνωστά SIS είναι το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων ERP (Enterprise Resource Planning), το Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης KMS (Knowledge Management System), το Σύστημα Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας SCM (Supply Chain Management) και το Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων CRM (Customer Relationship Management). Με τη βοήθεια ενός ERP συστήματος πληροφορίες που ήταν πριν “εγκλωβισμένες” σε διαφορετικά συστήματα ρέουν σε ολόκληρη την

επιχείρηση έτσι ώστε να μοιράζονται σε επιχειρηματικές διαδικασίες στο λογιστήριο, στους ανθρώπινους πόρους και σε άλλες περιοχές. Με τον τρόπο αυτό το ERP φροντίζει για την ολοκλήρωση των κύριων διαδικασιών για την επιχείρηση. Ένα KMS σύστημα συλλέγει όλη τη σχετική γνώση και εμπειρία μέσα σε μια εταιρεία και τη διαθέτει, όπου και όταν χρειάζεται για να υποστηρίξει τις επιχειρηματικές διαδικασίες και τις αποφάσεις. Επιπλέον συνδέει την επιχείρηση με τις εξωτερικές πηγές γνώσης. Το SCM διαχειρίζεται τις σχέσεις της επιχείρησης καταρχήν με τους προμηθευτές της. Πιο συγκεκριμένα το σύστημα αυτό παρέχει πληροφορίες που βοηθούν τους προμηθευτές, τους διανομείς, τις εταιρείες logistics και την επιχείρηση να συντονιστούν. Τέλος το CRM βοηθά την επιχείρηση να διαχειριστεί τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της. (Γεωργόπουλος, 2006). Το CRM είναι το ΠΣ το οποίο αναλύεται στην συγκεκριμένη εργασία. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των ΠΣ παρατίθενται στον πίνακα 6.

Πίνακας 6: Χαρακτηριστικά ΠΣ

Πηγή: Laudon and Laudon, 2006, Management Information Systems, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, page 42 (μερικά τροποποιημένο)

Τύπος ΠΣ	Εισροή πληροφοριών	Μέθοδος, Διαδικασία	Εκροή πληροφοριών	Χρήστες
SIS	Εσωτερικά και εξωτερικά	Στατιστικές αναλύσεις, πολυδιάστατες αναλύσεις	Δημιουργία προτύπων, προβλέψεις	Όλα τα επίπεδα
ES	Ολοκληρωμένα δεδομένα, εσωτερικά, εξωτερικά	Γραφικά, προσομοιώσεις, διάδραση	Απαντήσεις σε ερωτήσεις,	Ανώτερο επίπεδο
DSS	Αναλυτικά μοντέλα κ εργαλεία ανάλυσης δεδομένων, μαζικές βάσεις δεδομένων	Διάδραση, προσομοίωση, ανάλυση	Απαντήσεις σε ερωτήματα, αναλύσεις αποφάσεων, ειδικές αναφορές	Μεσαίο κ ανώτερο επίπεδο
MIS	Περιληπτικά δεδομένα συναλλαγών, απλά μοντέλα	Μικρή ανάλυση, καθημερινές αναφορές, απλά μοντέλα	Περιλήψεις & κατ εξαίρεση αναφορές	Μεσαίο επίπεδο
TPS	Συναλλαγές, γεγονότα	Λίστες, συγχωνεύσεις, ταξινομήσεις	Λεπτομερείς αναφορές, λίστες, περιλήψεις	Κατώτερο επίπεδο

Εκτός όμως από τα προηγούμενα Πληροφοριακά Συστήματα το CRM συνδέεται και με άλλη μια έννοια, η οποία είναι το Μάρκετινγκ. Παρακάτω αναφέρεται η σχέση τους, η οποία περιλαμβάνει τις ομοιότητες και διαφορές τους.

2.4 Διαφορές Marketing - CRM

Οι απόψεις των ειδικών δίστανται, όσον αφορά τη σχέση του CRM με το Marketing. Άλλοι πιστεύουν πως η πρώτη έννοια καταργεί τη δεύτερη και άλλοι πως απλά την επεκτείνει και την συμπληρώνει. Η παρούσα εργασία τάσσεται με τη δεύτερη άποψη, επειδή όπως φάνηκε και από τους ορισμούς τα δεδομένα τα οποία χρησιμοποιεί το CRM προέρχονται και από το Marketing. Επίσης οι πληροφορίες του πρώτου υποστηρίζουν τις αποφάσεις του δεύτερου και επιπλέον τις αποφάσεις των τμημάτων πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Το σίγουρο πάντως είναι ότι το CRM και το Marketing έχουν πολλές και σημαντικές διαφορές.

Καταρχήν το CRM εστιάζεται στις σχέσεις που αναπτύσσει η επιχείρηση με τους πελάτες της, ενώ αντίθετα το Marketing δίνει ιδιαίτερη σημασία στις μεμονωμένες πωλήσεις και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι στόχοι του CRM, το οποίο ξεφεύγει από το συμβατικό Marketing των 5 P's (Product, People, Place, Price, Promotion), είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και η αφοσίωσή του, αλλά και η δημιουργία νέων δομών και διαδικασιών.

Μια άλλη σημαντική διαφορά ανάμεσα στους δύο όρους εμφανίζεται στην εφαρμογή και στον τρόπο λειτουργίας τους. Το CRM εφαρμόζεται πολύ πιο δύσκολα, μιας και χρειάζεται να αλλάξουν πολλές διαδικασίες και δομές μέσα στην επιχείρηση και φυσικά το πιο δύσκολο εμπόδιο είναι ο άνθρωπος, ο οποίος συχνά αντιδρά στις αλλαγές. Επίσης για τη σωστή λειτουργία του CRM χρειάζεται η συνεργασία ολόκληρης της επιχείρησης, αφού πρόκειται για ένα διεπιχειρησιακό σύστημα, γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την κατάσταση. Από την άλλη πλευρά το Marketing αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης και δεν απαιτεί αλλαγές.

Ακόμη το Marketing επιδιώκει βραχυχρόνια αποτελέσματα, όπως αύξηση των πωλήσεων, και συχνά μένει εγκλωβισμένο σε βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς και πλάνα. Ενώ το CRM στοχεύει και στην μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης και

κατά επέκταση στην επιβίωσή της, καθώς τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να τα αναζωογονήσει και έτσι να προηγηθεί των ανταγωνιστών της.

Επιπλέον υπάρχει διαφορά όσον αφορά τις πληροφορίες που έχει το καθένα για τους πελάτες. Το Marketing είτε είναι ανώνυμο (mass marketing) είτε αφορά το προφίλ γενικών κατηγοριών (market segmentation), ενώ το CRM διαθέτει το πλήρες προφίλ όλων των πελατών. Έτσι φαίνεται ότι το Marketing είτε κάνει μικρή έρευνα (mass marketing) είτε βασίζεται σε τμηματική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων (market segmentation), σε αντίθεση με το CRM, στο οποίο η ανάλυση γίνεται εις βάθος.(Dyche, 2002)

Επιπροσθέτως το Marketing και το CRM αντιμετωπίζουν την αγορά με εντελώς διαφορετικό τρόπο. Το πρώτο τη βλέπει σαν ένα απλό συντονισμό αγορών, όπου το μόνο που ενδιαφέρει είναι η πώληση ενώ το δεύτερο σαν ένα δίκτυο σταθερών σχέσεων ανάμεσα σε πελάτες, εταιρείες, παροχείς και ανταγωνιστές, για να μην καταστραφεί το δίκτυο αυτό θα πρέπει οι δεσμοί να είναι στενοί και ο ένας να δίνει αξία στον άλλο.

Μια άλλη διαφορά ,οικονομικής φύσης αυτή τη φορά, είναι ότι οι δαπάνες του τμήματος Marketing είναι συνήθως πολύ υψηλές για την εταιρεία (Λυσάνδρου, 2007). Επιπλέον τις δαπάνες αυτές η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να τις πληρώνει συνεχώς. Σε αντίθεση με τα έξοδα για το CRM τα οποία είναι πολύ πιο χαμηλά, με εξαίρεση την αγορά και εγκατάσταση CRM και εκπαίδευση των υπαλλήλων. Το κόστος για το CRM είναι μεγάλο είναι όμως ένα ποσό που η επιχείρηση πληρώνει μια φορά και το χρησιμοποιεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον αν αυτό συγκριθεί με τα οφέλη τα οποία θα προσφερθούν στην επιχείρηση, τότε φαίνεται ξεκάθαρα ότι την συμφέρει η εγκατάσταση. Στον πίνακα 7 αναφέρονται συνοπτικά όλες οι διαφορές ανάμεσα στο Μάρκετινγκ και το CRM.

Πίνακας 7: Διαφορές Μάρκετινγκ-CRM

Παράγοντες	Μάρκετινγκ	CRM
Εστίαση	Σε προϊόν ή ομάδα	Σε πελάτη
Πληροφορίες πελάτη	Ανώνυμες/προφίλ κατηγοριών	Πλήρες προφίλ για όλους τους πελάτες
Στόχοι	Max παραγωγή min κόστος	Αφοσίωση πελάτη

Αντιμετώπιση αγοράς	Ως Συντονισμό ανταλλαγών	Ως Δίκτυο σταθερών σχέσεων
Κόστος	Μεγάλο	Μικρό (με εξαίρεση το αρχικό)
Εφαρμογή	Μέτριας Δυσκολίας	Δύσκολη
Αποτελέσματα	Βραχυπρόθεσμα	Μακροπρόθεσμα

Αφού αναλύθηκε διεξοδικά η έννοια του CRM σειρά έχει να δούμε από ποια συστατικά αποτελείται και φυσικά πως λειτουργεί.

2.5 Συστατικά του CRM

Το CRM αποτελείται από τρία θεμελιώδη συστατικά, τα οποία είναι:

- ❖ Το λειτουργικό CRM (operational CRM)
- ❖ Το συνεργατικό CRM (collaborative CRM) και
- ❖ Το αναλυτικό CRM (analytical CRM)

Αυτά τα τρία συστατικά είναι οι 'περιοχές δράσης' του CRM και είναι στενά συνδεδεμένα το ένα με το άλλο, γιατί η έλλειψη ή η ανεπάρκεια μιας από τις τρεις διαστάσεις θέτει σε κίνδυνο ολόκληρο το σύστημα (Rajola, 2003).

2.5.1 Λειτουργικό CRM

Το Λειτουργικό CRM είναι η διάσταση του CRM η οποία διαχειρίζεται και έρχεται σε επαφή με τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας, καθώς και μέσω εφαρμογών αυτοεξυπηρέτησης²⁷. Το συστατικό αυτό του CRM παρέχει υποστήριξη στις σημαντικές ("front office") επιχειρηματικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελατών. Κάθε διάδραση με έναν πελάτη προστίθεται στο ιστορικό επαφών του πελάτη και το προσωπικό μπορεί να ανακτήσει πληροφορίες για τον πελάτη από τη βάση δεδομένων όποτε χρειαστεί. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα του ιστορικού επαφών είναι ότι ο πελάτης μπορεί να επικοινωνήσει με διαφορετικά άτομα ή μέσω

²⁷ <http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>

διαφορετικών καναλιών σε μια εταιρεία χωρίς να χρειάζεται να επαναλαμβάνει την ιστορία της διάδρασής τους κάθε φορά.

2.5.2 Συνεργατικό CRM

Το Συνεργατικό CRM βοηθά την επιχείρηση να συνεργαστεί με τους πελάτες της, τους προμηθευτές της, τους συνεργάτες της ακόμα και το ίδιο το προσωπικό της, μέσω κάποιων καναλιών. Έτσι καλύπτει την άμεση διάδραση με τους πελάτες, δηλαδή την παροχή υποστήριξης στους πελάτες, η οποία βασίζεται στους ανθρώπους, για πολλούς διαφορετικούς σκοπούς, συμπεριλαμβανομένης και της ανατροφοδότησης (feedback). Η διάδραση γίνεται με διάφορα κανάλια, όπως email και SMS.

Επίσης το Συνεργατικό CRM βοηθά ποικίλα τμήματα της επιχείρησης, όπως πωλήσεων, τεχνικής υποστήριξης και Μάρκετινγκ να μοιραστούν πληροφορίες τις οποίες έχουν συλλέξει κατά τη διάδραση με τους πελάτες. Για παράδειγμα πληροφορίες τις οποίες έχει αποκτήσει η επιχείρηση με ανατροφοδότηση, αφορούν πελάτες και τις έχει συλλέξει το τμήμα υποστήριξης πελατών μπορούν να πληροφορήσουν το προσωπικό του Μάρκετινγκ για προϊόντα ή υπηρεσίες, που θα ενδιέφεραν τους πελάτες της. Με τον τρόπο αυτό το συνεργατικό CRM υποστηρίζει τη συνεργασία του προσωπικού της επιχείρησης. Σκοπός αυτής της συνεργασίας είναι να βελτιωθεί η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών και σαν αποτέλεσμα να αυξηθεί η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών²⁸.

Τέλος το Συνεργατικό CRM της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Collaborative CRM) συμπεριλαμβάνει την εκτεταμένη επιχείρηση, η συνεργάζεται για να επιλύσει τα αιτήματα του πελάτη. Αυτή η επιχείρηση αποτελείται από την ίδια την επιχείρηση, τους συνεργάτες της, τους προμηθευτές της, τους διανομείς της κτλ (Engelhardt, 2003). Το Συνεργατικό CRM είναι στενά συνδεδεμένο με το Λειτουργικό CRM, το δεύτερο έρχεται σε επαφή με τους πελάτες με τα κανάλια του πρώτου.

²⁸ http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0..sid11_gci939078.00.html

2.5.3 Αναλυτικό CRM

Το Αναλυτικό CRM αποτελείται από εφαρμογές οι οποίες μετασχηματίζουν πελατειακά δεδομένα που προέρχονται από το Λειτουργικό CRM σε χρήσιμη γνώση για την εταιρεία. Οι εφαρμογές αυτές βασίζονται σε αποθήκες/βάσεις δεδομένων (Data Warehouse), οι οποίες συνενώνουν τα δεδομένα από το Λειτουργικό και τα σημεία επαφής με τους πελάτες για να χρησιμοποιηθούν από τις διάφορες μεθόδους ανάλυσης. Τα πελατειακά δεδομένα τα οποία συλλέγει η επιχείρηση μπορούν να συνδυαστούν με δεδομένα από άλλες πηγές, όπως λίστες πελατών για άμεσες εκστρατείες Μάρκετινγκ ή δημογραφικά δεδομένα, τα οποία αγοράζονται από άλλες εταιρείες. Τέτοια δεδομένα μπορούν να αναλυθούν για να αναγνωριστούν αγοραστικά πρότυπα, να δημιουργηθούν τμήματα για στοχευμένο Μάρκετινγκ, να διαχωριστούν οι κερδοφόροι από τους μη κερδοφόρους πελάτες. Επιπλέον το Αναλυτικό CRM μπορεί να δημιουργήσει εξατομικευμένα πελατειακά προφίλ, τα οποία θα περιλαμβάνουν τους λογαριασμούς του κάθε πελάτη, τις συναλλαγές του με την επιχείρηση και τα ενδιαφέροντά του.

Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για την ανάλυση δεδομένων. Η πρώτη είναι αυτή που κατευθύνεται από το χρήστη. Στην περίπτωση αυτή ο χρήστης αλληλεπιδρά με το σύστημα με απλά ερωτήματα και εργαλεία OLAP (online πρόσβαση στην διαδικασία ανάλυσης) για να δημιουργήσει πελατειακά δεδομένα. Η ανάλυση που παρέχεται σε αυτή την προσέγγιση είναι από μικρή μέχρι μέτρια και χρειάζονται πολλές υποθέσεις.

Η δεύτερη προσέγγιση είναι αυτή που κατευθύνεται από τα δεδομένα. Το σύστημα θέτει ερωτήματα για να δημιουργηθούν στατιστικές αναλύσεις, να δημιουργηθούν μοντέλα συμπεριφοράς κτλ. Οι υποθέσεις σε αυτή την περίπτωση είναι λίγες ή καθόλου και η ανάλυση που γίνεται είναι υψηλή.

Πιο συγκεκριμένα οι τεχνικές ανάλυσης που λαμβάνουν χώρα στο στρατηγικό επίπεδο και αφορούν αδόμητες αποφάσεις είναι οι εξής (Rajola, 2003):

- Στατιστικές αναλύσεις, οι οποίες επιτρέπουν αναλύσεις σε μεγάλο βάθος. Για παράδειγμα μια εταιρεία μπορεί να τις χρησιμοποιήσει προκειμένου να υπολογίσει την μέση αξία πελατών της ,προβλέποντας τη διάρκεια της σχέσης τους και να ταξινομήσει τους πελάτες με βάση μεταβλητές ποσοτικές ή ποιοτικές.

- Πολυδιάστατες αναλύσεις, περιλαμβάνουν ερωτήματα συγκεκριμένα και αναλύσεις OLAP, οι οποίες είναι ο γνωστότερος τύπος ανάλυσης για την υποστήριξη αποφάσεων και επιτρέπει στο στέλεχος μιας εταιρείας να εξερευνήσει online δεδομένα με σκοπό να εστιάσει σε λεπτομέρειες χαμηλότερου επιπέδου στην ιεραρχία (drill-down) ή να ανέβει στην ιεραρχία των δεδομένων (drill-up). Οι εκροές είναι αναφορές και τα δεδομένα παρουσιάζονται σαν κύβοι n-διαστάσεων, από τους οποίους προκύπτουν οι πληροφορίες.
- Απλά ερωτήματα, τα οποία είναι η πιο απλή μέθοδος και είναι μια απαίτηση για πληροφορίες από τη βάση δεδομένων. Η μέθοδος δεν είναι πολύπλοκη, ο χρόνος ανταπόκρισης είναι μικρός και η προσέγγιση αυτή είναι κατευθυνόμενη από τον χρήστη.
- Εξόρυξη δεδομένων (Data Mining), τα εργαλεία αυτής της μεθόδου αναγνωρίζουν πρότυπα σε δεδομένα και διανέμουν πολύτιμες πληροφορίες, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να κατανοήσει καλύτερα τους πελάτες της και την ίδια. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη αλγορίθμων DM, οι τρεις όμως πιο γνωστοί τύποι, οι οποίοι σχετίζονται με το CRM είναι οι ακόλουθοι:
 1. η πρόβλεψη, η οποία χρησιμοποιεί ιστορικά δεδομένα για να καθορίσει μελλοντικές συμπεριφορές
 2. η ακολουθία, η οποία αναγνωρίζει συνδυασμούς δραστηριοτήτων που συμβαίνουν σε μια συγκεκριμένη σειρά
 3. ο σύνδεσμος, ο οποίος ανακαλύπτει ομάδες παρόμοιων προϊόντων ή γεγονότων

Υπάρχει πληθώρα χρήσεων για τους παραπάνω αλγόριθμους μπορούν να βοηθήσουν ακόμα και στην αποφυγή υψηλού κινδύνου ενεργειών μέσω της πρόβλεψης κινδύνου.

Για την καλύτερη κατανόηση της μεγάλης διαφοράς ανάμεσα στο Λειτουργικό CRM και το Αναλυτικό CRM παρατίθεται ο πίνακας 8, ο οποίος περιέχει παραδείγματα Λειτουργικού CRM έναντι Αναλυτικού CRM.

Πίνακας 8: Παραδείγματα Λειτουργικού έναντι Αναλυτικού CRM

Πηγή: Laudon and Laudon, 2006, Management Information Systems, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, page 398

Λειτουργικό CRM	Αναλυτικό CRM
Διαχείριση εκστρατειών ΜΚΤ	Ανάπτυξη στρατηγικών τμηματοποίησης πελατών
E-Marketing (Ηλεκτρονικό ΜΚΤ)	Ανάπτυξη προφίλ πελατών
Διαχείριση επαφών & λογαριασμών	Ανάλυση κερδοφορίας πελατών
Διαχείριση ηγεσίας	Ανάλυση κερδοφορίας προϊόντος
Telemarketing (Μάρκετινγκ εξ αποστάσεως)	Αναγνώριση ευκαιριών up-selling και cross-selling
Teleselling (Πωλήσεις εξ αποστάσεως)	Επιλογή του καλύτερου καναλιού για κάθε ομάδα πελατών
E-selling (Ηλεκτρονικές πωλήσεις)	Αναγνώριση τάσεων στον κύκλο πωλήσεων
Επιτόπιες πωλήσεις	Ανάλυση επιπέδων εξυπηρέτησης βασισμένων σε επικοινωνιακά κανάλια
Μήνυμα επιτόπιας εξυπηρέτησης	Ανάλυση αναλογιών μετατροπής
Φροντίδα πελατών κ help desk	Ανάλυση παραγωγικότητας αντιπροσωπευτικών πωλήσεων και αντιπροσωπευτικής εξυπηρέτησης πελατών
Διαχείριση συμβολαίων	Αναγνώριση προβλημάτων διαρροής πελατών

Εκτός όμως από τα τρία συστατικά του CRM, τα οποία αναλύθηκαν παραπάνω υπάρχει και ένα τέταρτο, το οποίο σχετίζεται με τα υπόλοιπα και είναι το ηλεκτρονικό CRM (e-CRM). Το e-CRM άρχισε να χρησιμοποιείται περισσότερο τα τελευταία χρόνια.

2.6 Το Internet και το e-CRM (ηλεκτρονικό CRM)

Το e-CRM ή eCRM αναφέρεται στην ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή πιο απλά στο CRM το οποίο βασίζεται στο Διαδίκτυο (Web) (Dyche, 2002) και περιλαμβάνει την υλοποίηση κλασικών εφαρμογών CRM όπως²⁹:

- ✓ **Στόχευση πελατών (Targeted customer acquisition)** Εύρεση των πελατών με το πιο ενδιαφέρον προφίλ
- ✓ **Συλλογή πληροφοριών πελατών (Customer information building)** Συλλογή πληροφοριών και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες γνωστό και ως operational CRM).
- ✓ **Μετατροπή επισκεπτών σε αγοραστές (Visitor conversion)** Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop) ή στο site η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης X αγόρασε μεν ένα DVD Player, αλλά ξόδεψε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για Η/Υ άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.
- ✓ **Διατήρηση πελατών (Customer retention)** Πρόκειται για την παλαιότερη και γνωστότερη πλευρά του CRM και περιλαμβάνει τεράστιο αριθμό εργασιών όπως η δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις
- ✓ **Ανάλυση πελατών (Customer analysis)** Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (analytical CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως το LifeTime Value με βάση το οποίο εκτιμούμε πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσουμε σε αυτόν προκειμένου να κερδίσουμε την προτίμησή του.
- ✓ **Συνεργατικό Μάρκετινγκ (Cooperative Marketing)** Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων
- ✓ **Viral Marketing** Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 (συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, επαινώντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.

²⁹ <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>

- ✓ **Ανάλυση εκστρατειών (Campaign Analysis)** Παρακολουθεί ποιες απ' όσες προσφορές στάλθηκαν στον πελάτη τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες, σε ποιες ανταποκρίθηκε θετικά ,ακόμα και αν δεν αγόρασε, κτλ.

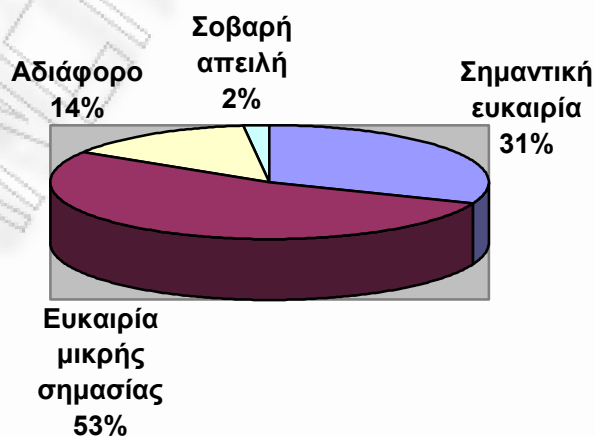
Όμως το e-CRM δεν εφαρμόζεται μόνο στις σχέσεις της εταιρείας με τους πελάτες της, αλλά και στην επικοινωνία με όποιον είχε έρθει σε επαφή με την εταιρεία για οποιονδήποτε λόγο.

2.6.1 Ευκαιρίες και απειλές από το Internet

Παρά τις πολλές και σημαντικές εφαρμογές του e-CRM μέχρι πρόσφατα επικρατούσε η άποψη ότι τα περιθώρια κέρδους και η αφοσίωση των καταναλωτών θα περιοριζόνταν με τη χρήση του Internet. Τα τελευταία όμως χρόνια οι απόψεις σχετικά με τις επιπτώσεις των ψηφιακών τεχνολογιών στις πελατειακές σχέσεις εμφανίζονται ιδιαίτερα αισιόδοξες. Μια πρόσφατη έρευνα σε 352 ανώτερα διευθυντικά στελέχη σχετικά με τις απόψεις τους για τις επιπτώσεις του Internet στη δυνατότητα διαχείρισης των πελατειακών τους σχέσεων , προσφέρει αρκετά πειστικά στοιχεία ότι οι ανησυχίες υποχωρούν. Αναλυτικότερα, από την έρευνα προκύπτει το διάγραμμα 1.

Διάγραμμα 1 : Απόψεις για τις επιπτώσεις του Διαδικτύου.

Απόψεις για επιπτώσεις Διαδικτύου



- ❖ Το 31% των ερωτηθέντων αντιμετωπίζει το Διαδίκτυο ως μια σημαντική ευκαιρία, ενώ μόλις το 2% το αντιμετωπίζει ως σοβαρή απειλή
- ❖ Ένα πρόσθετο 53% θεωρεί το Internet ως μία ευκαιρία μικρότερης σημασίας
- ❖ Τέλος, μόνο το 14% δήλωσε ουδέτερο ως προς το Διαδίκτυο, δηλαδή δεν το θεωρεί ούτε ευκαιρία αλλά ούτε και απειλή³⁰. Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται καλύτερα στο διάγραμμα 1.

Για να εξεταστεί το ζήτημα των ευκαιριών και των απειλών που προκύπτουν από τη χρήση του Διαδικτύου στο CRM, ζητήθηκε από τα διευθυντικά στελέχη να αξιολογήσουν μία προς μία 15 επιπτώσεις (κινδύνους και ευκαιρίες). Το κύριο συμπέρασμα ήταν ότι κανένας από τους "κινδύνους" δεν επηρέασε τα συνολικά σχόλια για τις επιπτώσεις του νέου μέσου στις πελατειακές σχέσεις. Αντίθετα, μεγαλύτερη επιρροή είχαν οι θεωρούμενες "ευκαιρίες". Η έρευνα κατέδειξε έναν αξιοσημείωτο ενθουσιασμό στη χρήση του Internet, με στόχο τη σύσφιξη των Πελατειακών Σχέσεων. Το 45% περίπου των ερωτηθέντων διέβλεψε ότι το Διαδίκτυο παρέχει σημαντικές ευκαιρίες, κυρίως στα παρακάτω:

- Ενθάρρυνση του διαλόγου με τους πελάτες και λήψης χρήσιμων σχολίων και αντιδράσεων από αυτούς
- Διευκόλυνση της διασύνδεσης μεταξύ των σημείων επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της
- Δυνατότητα εξατομίκευσης των προωθητικών μηνυμάτων
- Μείωση κόστους στην εξυπηρέτηση πελατών από την αυτοεξυπηρέτηση των πελατών

Οι κατακρίτες του Internet τονίζουν με έμφαση την ηχηρή πτώση των πρώτων μεγάλων εταιρειών του Διαδικτύου (.com). Υπάρχουν όμως και πολλές καλές πρακτικές επιχειρήσεων οι οποίες αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δυνατότητες που προσφέρει το Internet. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διεξόδυση του Διαδικτύου σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων, από αυτόν της παραγωγής χημικών ουσιών και προϊόντων μέχρι την αγορά διαγνωστικών συσκευών

Το θέμα των προσωπικών δεδομένων αποτελεί ουσιαστικό πρόβλημα και συγχρόνως απειλή για το eCRM ενώ εκτιμάται πως το 40% των εταιρειών που έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων έχουν ως κύρια προτεραιότητα την επίτευξη μιας όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ισορροπίας ανάμεσα

³⁰ http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1486

στην τήρηση εμπιστευτικότητας στα προσωπικά δεδομένα των πελατών τους και τη βελτίωση της εξατομίκευσης. Για τις επιχειρήσεις, η εξατομίκευση αποτελεί έναν ακόμα λόγο χρήσης του Internet, με στόχο το σχεδιασμό προϊόντων από τους ίδιους τους πελάτες σύμφωνα με τις ανάγκες τους (μαζική εξατομίκευση).

Δύο άλλες μεγάλες απειλές είναι η αύξηση του ανταγωνισμού και η ευκολία αλλαγής προμηθευτή. Το 10% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι εταιρείες τους ήδη αντιμετώπισαν σοβαρή απειλή, καθώς πλέον υπάρχουν περισσότεροι ανταγωνιστές που θα μπορούσαν είτε να υπονομεύσουν τις μακροχρόνιες σχέσεις τους με τους πελάτες τους είτε να χρησιμοποιηθούν από τους πελάτες τους ως μοχλός πίεσης για να μειώσουν τις τιμές. Συνολικά, όμως, η σημασία αυτών των κινδύνων για τα ίδια τα στελέχη έχει μικρότερη βαρύτητα από τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση του Internet.

Τέλος η απειλή ότι το Internet αποθαρρύνει την ύπαρξη μεσαζόντων και υποκινεί συγκρούσεις των καναλιών μεταξύ τους καταρρίπτεται. Καθώς όπως αποδεικνύεται το Διαδίκτυο είναι ένας ακόμη τρόπο προσέγγισης των υπαρχόντων πελατών, εξεύρεσης νέων πελατών και ένα επιπλέον κανάλι διανομής. Με την πάροδο του χρόνου, λόγω της εξοικείωσης και της απόκτησης εμπειρίας στο Internet, μόνο το 8% των ερωτηθέντων αντιμετωπίζει πλέον το Διαδίκτυο ως σοβαρή απειλή που οδηγεί στη σύγκρουση των καναλιών διανομής³¹. Ο πίνακας 9 εμφανίζει τις σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές.

Πίνακας 9: Ευκαιρίες και Απειλές από το Διαδίκτυο

Ευκαιρίες	Απειλές
Ενθάρρυνση διαλόγου με πελάτες	Προστασία προσωπικών δεδομένων
Διευκόλυνση της διασύνδεσης	Αύξηση του ανταγωνισμού
Εξατομίκευση προωθητικών μηνυμάτων	Ευκολία αλλαγής προμηθευτή
Μείωση κόστους εξυπηρέτησης πελατών	Συγκρούσεις καναλιών

³¹ http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1487

2.6.2 Το παράδειγμα της Dow Chemical

Ένα παράδειγμα των ευκαιριών που προσφέρει το eCRM στις επιχειρήσεις είναι η περίπτωση της Dow Chemical. Πριν εμφανιστεί το Internet, οι πελάτες που συναλλάσσονταν με την εταιρεία χημικών Dow ήταν αναγκασμένοι να ακολουθούν τον άκαμπτο τρόπο λειτουργίας που είχε θέσει η ίδια η επιχείρηση. Οι πελάτες όμως ζητούσαν ένα απλούστερο τρόπο επικοινωνίας, όπου με μία κίνηση θα λάμβαναν τις πληροφορίες που χρειαζόνταν, θα έκαναν τις παραγγελίες τους και θα έρχονταν σε επαφή με το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών. Για να ενημερωθούν π.χ. σχετικά με τις προδιαγραφές των προϊόντων, οι πελάτες έπρεπε να επικοινωνήσουν με την Dow και να ζητήσουν τα σχετικά έγγραφα, τα οποία έφθαναν στα χέρια τους ταχυδρομικά μερικές ημέρες αργότερα. Πολλές φορές οι πελάτες συνειδητοποιούσαν ότι τα προϊόντα δεν ήταν ακριβώς αυτά που χρειαζόνταν. Κατόπιν, καλούσαν εκ νέου (κατά τη διάρκεια των ωρών γραφείου, φυσικά) για να ζητήσουν περισσότερα ή άλλα έγγραφα και πληροφορίες ακολουθώντας τις ίδιες διαδικασίες.

Με την κατασκευή του δικτυακού τόπου www.dow.com, οι πελάτες έχουν πλέον τη δυνατότητα να αναζητήσουν ηλεκτρονικά τις προδιαγραφές των προϊόντων που επιθυμούν και στη συνέχεια να τις αποθηκεύσουν στον υπολογιστή τους ή να τις εκτυπώσουν. Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών δεν είναι πλέον για την Dow μία εργασία που διαρκεί ημέρες και ενδεχομένως να χρειαστεί να επαναληφθεί. Αντ' αυτού, οι σχετικές πληροφορίες είναι διαθέσιμες και προσβάσιμες άμεσα, 24 ώρες το 24ωρο.

Η Dow ανέπτυξε επίσης μία ειδική online υπηρεσία που ονομάστηκε Myaccount@dow, η οποία παρέχει παραμετροποιήσιμο περιεχόμενο και εξατομικευμένες πληροφορίες σε όσους χρήστες ανοίξουν λογαριασμό³². Το σύστημα επιτρέπει την πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες μόνο στον πελάτη και στην ίδια την Dow. Ύστερα από την μελέτη των τεσσάρων συστατικών του CRM θα πρέπει να δούμε τι είναι προγραμματισμένο να κάνει το CRM.

³² http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1489

2.7 Τμηματοποίηση πελατών & εστίαση στους πιο κερδοφόρους

Το CRM βοηθά την επιχείρηση να τμηματοποιήσει τους πελάτες της, έτσι ώστε να μπορεί μετά να εστιάσει στους πιο επικερδείς για αυτή. Οι δύο αυτές διαδικασίες, δηλαδή η τμηματοποίηση και η εστίαση των πελατών, αν και ακούγονται απλές στην πραγματικότητα είναι αρκετά πολύπλοκες.

2.7.1 Τμηματοποίηση πελατών

Η τμηματοποίηση των πελατών είναι ένα από τα πλεονεκτήματα του CRM. Έτσι μια πολύ σημαντική απόφαση για κάθε επιχείρηση που θέλει να χρησιμοποιήσει το CRM είναι το πώς θα χωρίσει την πελατειακή βάση της και πού θα τοποθετήσει τα όρια ανάμεσα στα τμήματα. Η απόφαση αυτή θα τη βοηθήσει να αυξήσει τα έσοδά της και να παρέχει διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης στους πελάτες της. Οι πελάτες της θα πρέπει να χωριστούν με βάση την αξία τους για αυτή, η οποία υπολογίζεται με δύο κριτήρια την ανάλυση κερδοφορίας των πελατών (Customer Profitability Analysis) και την αξία της διάρκειας ζωής των πελατών (Customer Lifetime Value), θα αναλυθούν παρακάτω.

2.7.1.1 Ανάλυση κερδοφορίας πελατών

Όσον αφορά τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η τμηματοποίηση, το πρώτο είναι η ανάλυση κερδοφορίας πελατών (Customer Profitability Analysis). Η επιχείρηση υπολογίζει τι έσοδα και τι κόστος αντιστοιχεί σε κάθε πελάτη της και από εκεί προσδιορίζει το κέρδος που της αποφέρει ο καθένας τους. Οι πληροφορίες αυτές είναι πολύ σημαντικές γιατί υποστηρίζουν τις αποφάσεις που είναι σχετικές με την στρατηγική τιμών, τη διαπραγμάτευση συμβολαίων, την υλοποίηση νέων υπηρεσιών κτλ.

Τα έσοδα είναι η πιο εύκολη κατηγορία για να προσδιοριστεί. Οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως πληροφορίες για πωλήσεις/έσοδα που αφορούν κάθε πελάτη ξεχωριστά. Άλλες πληροφορίες που χρειάζονται είναι εκπτώσεις που γίνονται στους πελάτες (Santori and Nagel, 2005). Οι κατηγορίες κόστους είναι το κόστος προϊόντος

(Product Cost), το κόστος που σχετίζεται με τους πελάτες (Customer-specific Cost) και το Κόστος Ευκαιρίας Περιουσιακών Στοιχείων (Asset Opportunity Cost).

Το κόστος προϊόντος αποτελεί την μεγαλύτερη κατηγορία κόστους και αναφέρεται στο κόστος που αφορά καθαρά και μόνο το προϊόν, δηλαδή πρώτες ύλες και άμεσα εργατικά. Η δεύτερη κατηγορία κόστους περιλαμβάνει κόστος το οποίο προέρχεται από τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου πελάτη. Πιο συγκεκριμένα έξοδα πωλήσεων, διανομών, Μάρκετινγκ, κτλ. Στην τρίτη κατηγορία βρίσκεται το κόστος το οποίο εκχωρείται στους πελάτες με βάση τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας τα οποία ο κάθε πελάτης καταναλώνει, πχ τα σταθερά έξοδα όπως μηχανήματα και εξοπλισμό. Η κερδοφορία των πελατών προκύπτει από την παρακάτω εξίσωση :

Κερδοφορία Πελατών= Έσοδα – Κόστος Προϊόντος – Κόστος Πελατών – Κόστος Ευκαιρίας Περιουσιακών Στοιχείων

2.7.1.2 Αξία της διάρκειας ζωής των πελατών

Η αξία της διάρκειας ζωής των πελατών (Customer Lifetime Value) είναι η καθαρή παρούσα αξία των μελλοντικών κερδών (έσοδα-έξοδα) από τον πελάτη, λαμβάνοντας υπόψη την αναμενόμενη διάρκεια της σχέσης της επιχείρησης με τον πελάτη. Για να μπορέσει η εταιρεία να υπολογίσει την αξία αυτή θα πρέπει να διαθέτει μια πελατειακή βάση η οποία να περιέχει το ιστορικό των αγορών του πελάτη³³. Χρησιμοποιώντας το ιστορικό αυτό και εργαλεία του CRM η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές αγορές του πελάτη της. Τα έσοδα και το κόστος που χρησιμοποιείται είναι τα ίδια με το προηγούμενο κριτήριο μόνο που εδώ χρησιμοποιούνται για να κάνει η επιχείρηση προβλέψεις, ενώ στην προηγούμενη περίπτωση για να υπολογιστεί η κερδοφορία από κάθε πελάτη.

2.7.2 Εστίαση στους πιο κερδοφόρους πελάτες

Όλοι οι πελάτες δεν έχουν την ίδια αξία για την επιχείρηση και δεν της αποφέρουν τα ίδια έσοδα, για αυτό η επιχείρηση κάνει τμηματοποίηση και εντοπίζει τους πιο κερδοφόρους πελάτες της. Σύμφωνα με τον νόμο του Pareto το 20% των πελατών μιας επιχείρησης της δίνει το 80% των εσόδων της, σε αυτούς εστιάζει την προσοχή της η επιχείρηση.

³³ <http://www.dbmarketing.com/articles/Art194.htm>

Η εστίαση της επιχείρησης στους πιο σημαντικούς πελάτες φαίνεται από τα επίπεδα εξυπηρέτησης που τους προσφέρει. Αφού η επιχείρηση κάνει τμηματοποίηση θα προκύψουν διάφορα τμήματα. Έτσι το κατώτατο τμήμα θα περιέχει μεγάλο αριθμό πελατών, οι οποίοι θα έχουν μικρή αξία για την εταιρεία και θα εξυπηρετούνται με μικρότερη σχετικά προσπάθεια από αυτή. Οι λίγοι πελάτες οι οποίοι θα βρίσκονται στο ανώτατο τμήμα θα λαμβάνουν καλύτερες υπηρεσίες και θα αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερη προσοχή. Ενώ όσοι βρίσκονται στο ανώτατο τμήμα και οι οποίοι θα είναι ελάχιστοι σε αριθμό αλλά μεγάλης σημασίας για την εταιρεία μπορούν να εξυπηρετούνται ακόμα και ο καθένας με από τον δικό του αντιπρόσωπο, επειδή σε αυτούς εστιάζει η εταιρεία. Αντίθετα όσοι βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο εξυπηρετούνται μέσω καναλιών αυτοεξυπηρέτησης χαμηλού κόστους. Από τη στιγμή που το CRM είναι σε θέση, εκτός των άλλων, να φέρει εις πέρας την τμηματοποίηση των πελατών και να βοηθήσει στην εστίαση στους πιο κερδοφόρους είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό πρέπει το CRM να επιλεγεί σωστά.

2.8 Επιλογή συστήματος CRM

Ένα πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ενός συστήματος CRM είναι η επιλογή του κατάλληλου συστήματος για την κάθε επιχείρηση. Αυτή θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και ύστερα από μια συγκεκριμένη διαδικασία. Το πρώτο βήμα για την επιχείρηση θα είναι να καταγράψει όλες τις υπάρχουσες επιχειρησιακές διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφορίας πελάτη (εξυπηρέτηση, πωλήσεις, μάρκετινγκ, υποστήριξη). Το δεύτερο βήμα θα είναι να επιλέξει στρατηγικό συνεργάτη στην ελληνική αγορά, που θα διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM, αλλά και εκτενή γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, έτσι ώστε να λειτουργήσει εκτός από υλοποιητής και ως σύμβουλος και καθοδηγητής της επιχείρησης στην εφαρμογή του CRM.

Μετά θα πρέπει να επιλέξει πλατφόρμα CRM με βάσει δύο είδη κριτηρίων επιχειρηματικά και τεχνολογικά. Τα επιχειρηματικά κριτήρια θα πρέπει να βασιστούν σε υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες, καθώς και στο ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ενώ με βάσει τα τεχνολογικά κριτήρια, θα επιζητήσει

με τους πελάτες, η επεκτασιμότητα και φιλικότητα του συστήματος, η ευκολία υλοποίησης, εκπαίδευσης, αξιοποίησής του και η δυνατότητα διασύνδεσης με άλλες εφαρμογές και τεχνολογίες που είναι εγκατεστημένες στην επιχείρηση. Εξίσου σημαντικό είναι το σύστημα να μπορεί να υποστηριχθεί από την ανώτατη διοίκηση, γιατί αλλιώς η όποια προσπάθεια είναι καταδικασμένη. Επιπλέον για να πετύχει η διαδικασία θα πρέπει να επιλεγεί ένα σύστημα το οποίο ταιριάζει στις ανάγκες της επιχείρησης και έχει αποδεκτό χρόνο και κόστος εγκατάστασης.

Συνοπτικά τα στοιχεία που είναι πολύ σημαντικά για την επιλογή ενός συστήματος CRM παρατίθενται στον πίνακα 10 σε δύο κατηγορίες, αυτά που αφορούν τον προμηθευτή και αυτά που αφορούν το ίδιο το σύστημα :

Πίνακας 10: Στοιχεία για επιλογή συστήματος CRM

Προμηθευτής	Σύστημα
Χρόνος παρουσίας στην αγορά	Ωριμότητα & Φιλικότητα
Αριθμός επιτυχημένων υλοποιήσεων	Επεκτασιμότητα & ολοκλήρωση με άλλα συστήματα
Βαθμός ειδίκευσής του	Ευελιξία & προσαρμοστικότητα
Άριστη γνώση αγοράς	Πλήρης κάλυψη λειτουργιών
Τεχνογνωσία του	Ευκολία υλοποίησης , εκπαίδευσης, αξιοποίησης
Εμπειρία του	Αποδεκτός χρόνος & κόστος
Εκτενή γνώση επιχειρηματικών αναγκών	Διαθεσιμότητα πληροφοριών
	Δυνατότητα υποστήριξης διοίκησης

Οι επιχειρήσεις, όπως είδαμε, χρησιμοποιούν πληθώρα κριτηρίων προκειμένου να επιλέξουν σωστά ένα σύστημα CRM. Αφού το επιλέξουν θα πρέπει να γνωρίζουν πόσο θα τους κοστίζει και πόσο χρόνο θα χρειαστούν για την υλοποίησή του.

2.9 Χρόνος και κόστος εισαγωγής CRM

Όσον αφορά στο χρόνο αρχικής εγκατάστασης ενός προγράμματος CRM αυτός θα πρέπει κατά μέσο όρο να κυμαίνεται σε λίγο περισσότερο από τρεις μήνες (περίπου 100 μέρες). Σε αυτό το διάστημα περιλαμβάνεται η αρχική αποτίμηση των

υφισταμένων διεργασιών, ο σχεδιασμός και η προσαρμογή του συστήματος στην επιχείρηση, η υλοποίηση της εφαρμογής και η εκπαίδευση των χρηστών στο λογισμικό σύστημα. Βέβαια ο χρόνος είναι ανάλογος του μεγέθους της επιχείρησης και του όγκου των δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στο σύστημα. Επίσης θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι αυτό αφορά μόνο την αρχική εγκατάσταση αλλά δεν σημαίνει ότι αποτελεί και το συνολικό χρόνο που θα πρέπει να διαθέσει η επιχείρηση σε αυτό. Για παράδειγμα σε διάστημα τριών μηνών μπορεί να γίνει εφαρμογή βασικής λειτουργικότητας έτσι ώστε η επιχείρηση να πετύχει απτά και μετρήσιμα οφέλη, αλλά για να μπορέσει να υλοποιήσει πλήρως όλες τις οργανωσιακές και τεχνολογικές αλλαγές που απαιτούνται μπορεί να χρειαστεί ακόμα και τρία έτη, αν πρόκειται για μεγάλη εταιρεία. Στα πλαίσια της διαρκούς βελτίωσης θα πρέπει να υπάρχει συνεχιζόμενη αποτίμηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση του συστήματος ώστε αυτό να παραμένει επίκαιρο και αποδοτικό³⁶.

Το κόστος του CRM ποικίλει ανάλογα με το εύρος της υλοποίησης. Μια έρευνα της Meta Group έδειξε ότι το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας μιας μέσης αρχικής επένδυσης σε CRM εφαρμογή, το οποίο περιλαμβάνει Η/Υ, λογισμικό, έξοδα που αφορούν το προσωπικό, πχ εκπαίδευση, και επαγγελματικές υπηρεσίες είναι περίπου 426,000 \$ (δηλαδή περίπου 266,250 €). Το κόστος όμως μπορεί να φτάσει και τα 100,000,000 \$ (δηλαδή περίπου 62,500,000 €) για μια μεγάλη και πολύπλοκη υλοποίηση CRM (Laudon and Laudon, 2006). Κάποιοι θεωρούν ότι τα οικονομικά οφέλη που επιφέρει το CRM δεν καλύπτουν τα έξοδα που έχει πραγματοποιήσει για αυτό η εταιρεία, αν όμως αναλογιστεί κανείς την πληθώρα και την σημαντικότητα των πλεονεκτημάτων που το CRM προσφέρει φαίνεται ότι η άποψη αυτή δε είναι σωστή.

Συχνά το κόστος και ο χρόνος υλοποίησης του CRM δεν είναι τα μόνα θέματα που προβληματίζουν τα στελέχη όσον αφορά το σύστημα αυτό. Κατά την υλοποίησή του εμφανίζονται στην επιχείρηση αρκετά και δυσεπίλυτα προβλήματα.

2.10 Σημαντικά προβλήματα και λόγοι αποτυχίας του CRM

Σε πολλές περιπτώσεις η επιτυχία ενός συστήματος CRM περιέχει κίνδυνο. Πολύ συχνά οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν γιατί ακριβώς το σύστημά τους πέτυχε ή απέτυχε στην υλοποίησή του. Τα λάθη και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν είναι πολλά, τα σημαντικότερα αναλύονται παρακάτω.

³⁶ <http://www.mxd.gr/article.php?sid=292>

2.10.1 Λανθασμένη επιλογή συστήματος

Όπως αναφέρθηκε, η επιλογή του κατάλληλου συστήματος είναι πολύ σημαντική. Αν γίνει λάθος ή παράλειψη σε ένα από τα τρία βήματα της διαδικασίας επιλογής τότε η επιτυχία του CRM κινδυνεύει. Πιο συγκεκριμένα αν κατά την καταγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών που έχουν σχέση με τον πελάτη κάποιες διαδικασίες παραλειφθούν τότε το σύστημα θα έχει πρόβλημα. Αν μάλιστα αυτές είναι σπουδαίες τότε το σύστημα ίσως αποτύχει. Επίσης αν ο προμηθευτής, τον οποίο έχει επιλέξει η εταιρεία, δεν έχει την αναγκαία εμπειρία ή καλή γνώση της αγοράς, τότε το –πιθανότερο είναι να μην μπορεί να προμηθεύσει την επιχείρηση με το κατάλληλο σύστημα CRM. Επιπλέον σε περίπτωση που τα επιχειρηματικά ή τεχνολογικά κριτήρια είναι ελλιπή ή εσφαλμένα πάλι το CRM, αλλά και ολόκληρη η εταιρεία θα έχει προβλήματα.

2.10.2 Προβλήματα με τις διαδικασίες

Ένας άλλος λόγος αποτυχίας του CRM είναι ότι πολλές επιχειρήσεις είναι απρόθυμες ή πολύ αργές στο να τροποποιήσουν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες έτσι ώστε αυτές να υποστηρίζουν καλύτερα τις πελατειακές τους σχέσεις. Ενώ υπάρχουν και κάποιες εταιρείες που δε θέλουν να μαθευτεί σε πελάτες, συνεργάτες κτλ ότι οι διαδικασίες τους χρειάζονται βελτίωση. Υπάρχουν βέβαια και οι εταιρείες οι οποίες αγοράζουν ένα εργαλείο CRM για να υποστηρίξει επαναλαμβανόμενες διαδικασίες και μετά ανακαλύπτουν ότι οι δικές τους δεν έχουν προσδιοριστεί αρκετά καλά για να είναι επαναλαμβανόμενες (Dyche, 2002). Ακόμη πολλές εταιρείες πέφτουν στην παγίδα να νομίζουν ότι το ίδιο το σύστημα θα δημιουργήσει διαδικασίες, ενώ στην πραγματικότητα η ίδια η εταιρεία θα πρέπει να κάνει δραστικές τροποποιήσεις, να ξεκαθαρίσει τις διαδικασίες και να φροντίσει να ενσωματωθούν οι διαδικασίες αυτές στην τεχνολογία CRM.

2.10.3 Η αντίδραση του ανθρώπινου παράγοντα

Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα και το πιο σημαντικό εμπόδιο στο CRM είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο άνθρωπος από τη φύση του φοβάται τις μεγάλες αλλαγές και συχνά αντιστέκεται σε αυτές. Έτσι πολλοί εργαζόμενοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται το CRM σαν μια ακόμα δογματική πολιτική της επιχείρησης που

δουλεύουν, και όχι σαν ένα εργαλείο που μπορεί να διευκολύνει τη δουλειά τους, δυσκολεύονται ή αρνούνται να το χρησιμοποιήσουν.

2.10.4 Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης

Ακόμα όμως και αν οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να χρησιμοποιήσουν το σύστημα δεν θα τα καταφέρουν αν δεν έχουν πρώτα λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση και αυτός είναι ένας ακόμη λόγος αποτυχίας. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού πωλήσεων και Marketing, στις περισσότερες επιχειρήσεις, δεν έχει την κατάλληλη εκπαίδευση για να μπορεί να χρησιμοποιήσει το CRM. Αλλά και το κόστος της εκπαίδευσης είναι αποτρεπτικό, εταιρείες οι οποίες έχουν αυτοματοποιήσει τις λειτουργίες πωλήσεων και MKT είπαν ότι για κάθε 1\$ που ξόδευσαν για τους Η/Υ ξόδευσαν και 3\$ με 15\$ για εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια του project (Goldenberg, 2002).

2.10.5 Μη ευθυγράμμιση εταιρικής κουλτούρας με CRM προσέγγιση

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα πολλών εταιρειών, κυρίως στη χώρα μας είναι η αδυναμία ευθυγράμμισης της εταιρικής κουλτούρας με την CRM προσέγγιση στο σύνολό της, δηλαδή όλα εκείνα τα στοιχεία που πρέπει να συνοδεύουν ένα σύστημα στα πλαίσια μιας επιχείρησης προκειμένου αυτό να λειτουργήσει και να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από τα στελέχη της. Η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει εκτός από τις διαδικασίες, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω, δυνάμεις και γνώσεις που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των στελεχών της άρα και την συνολική της αντίδραση σε εσωτερικά και εξωτερικά επιχειρησιακά ερεθίσματα και γεγονότα. Όπως είναι λογικό οι τεχνολογικές εξελίξεις μέσα στην επιχείρηση πρέπει να συνάδουν με τους περιορισμούς που θέτει η εταιρική της κουλτούρα. Για παράδειγμα μια επιχείρηση, η οποία εγκαθιστά ένα πολύπλοκο σύστημα CRM, για την αξιοποίηση και διαχείριση πελατειακών δεδομένων δεν μπορεί να στοχεύει στην άμεση αξιοποίησή του, όταν πχ οι πωλητές της θεωρούν ότι τα στοιχεία των πελατών τους προσωπικό περιουσιακό τους στοιχείο³⁷.

³⁷ <http://www.crm2day.gr/library/10025.php>

2.10.6 Ιδιωτικότητα

Πολλές φορές τα ονόματα και οι διευθύνσεις πελατών γίνονται αντικείμενα αγοραπωλησίας. Για το λόγο αυτό πολλά κράτη και οργανισμοί έχουν θεσπίσει νόμους που αφορούν την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Φυσικά οι νόμοι αυτοί στέκονται εμπόδιο στο CRM, επειδή ακριβώς δεν μπορεί να έχει πρόσβαση στα δεδομένα που χρειάζεται. Η επιχείρηση βέβαια μπορεί να βρει τρόπους να καθησυχάσει τους πελάτες της και να τους διαβεβαιώσει ότι δεν κινδυνεύουν όταν συνεργάζονται μαζί της, αυτό βέβαια χρειάζεται χρόνο και προσπάθεια.

2.10.7 Έλλειψη εμπλοκής από ανώτατη διοίκηση

Ένα άλλο σημαντικό εμπόδιο για το CRM είναι η έλλειψη εμπλοκής από την ανώτατη διοίκηση. Αυτή θα πρέπει να είναι η πρώτη που θα εφαρμόσει το CRM, έτσι ώστε να μπορεί να δώσει τις κατευθύνσεις στην υπόλοιπη εταιρεία αλλά και να αποτελέσει το καλό παράδειγμα. Για να γίνει αυτό θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση να είναι έτοιμη, αποφασισμένη, να έχει τις κατάλληλες γνώσεις, εμπειρία και κυρίως χρόνο, έτσι ώστε να μπορεί να εξασφαλίσει τα αναγκαία χρονοδιαγράμματα, να επιλέξει το κατάλληλο σύστημα, να αναπροσαρμόσει εσωτερικές διαδικασίες και να μετάσχει ενεργά στη μεταβολή της εταιρικής κουλτούρας³⁸. Αν αυτό δεν συμβεί τότε δε θα μπορέσει η εταιρική κουλτούρα να προσαρμοστεί με την CRM προσέγγιση.

2.10.8 Άλλα προβλήματα

Κάποια άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζει συχνά η επιχείρηση κατά τη χρήση του CRM είναι πχ η αποτυχία του συστήματος να επιτευχθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων, δηλαδή να έχουν θέσει πολύ υψηλούς στόχους να μην τους πετυχαίνουν και να απογοητεύονται. Επίσης πρόβλημα αποτελεί η ανυπαρξία πρότασης αξίας του CRM, η πρόταση αξίας τονίζει στον πελάτη γιατί η εταιρεία είναι διαφορετική από τους ανταγωνιστές της και τι κάνει την επιχείρηση ιδιαίτερη³⁹. Η πρόταση αξίας δείχνει στην επιχείρηση τι ακριβώς επιθυμεί ο πελάτης, για αυτό αν

³⁸ <http://www.crm2day.gr/library/10025.php>

³⁹ <http://www.crm2day.com/editorial/EEEEFFAFIpECETLweDI.php>

δεν υπάρχει η εταιρεία αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα. Επιπλέον η αποτυχία για προσδιορισμό της επιτυχίας πολλές φορές δημιουργεί προβλήματα, καθώς αν η επιχείρηση δεν γνωρίζει τι θέλει να πετύχει και τι είναι για εκείνη επιτυχία δεν πρόκειται να τα καταφέρει.

Στον πίνακα 11 παρουσιάζονται συνοπτικά τα προβλήματα και οι λόγοι αποτυχίας ενός πληροφοριακού συστήματος CRM που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 11: Προβλήματα & λόγοι αποτυχίας

Προβλήματα και λόγοι αποτυχίας	
Λανθασμένη επιλογή συστήματος	Μη ευθυγράμμιση εταιρικής κουλτούρας με CRM προσέγγιση
Προβλήματα με τις διαδικασίες	Ιδιωτικότητα
Έλλειψη εμπλοκής από ανώτατη διοίκηση	Έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης
Αντίδραση του ανθρώπου	Άλλα προβλήματα

2.11 Συμπεράσματα

Το CRM είναι ένα Πληροφοριακό Σύστημα, το οποίο εμφανίστηκε την τρίτη περίοδο εξέλιξης των Πληροφοριακών Συστημάτων. Το σύστημα αυτό συμπληρώνει και δεν καταργεί την έννοια του Μάρκετινγκ. Το CRM αποτελείται από τρία συστατικά, το λειτουργικό, το αναλυτικό και το συνεργατικό CRM, τα οποία συνδέονται άμεσα και συνεργάζονται μεταξύ τους. Τελευταία έχει κάνει την εμφάνισή του ένα νέο συστατικό του CRM, το eCRM το οποίο βασίζεται στο Διαδίκτυο. Αν και αρχικά η χρήση του Διαδικτύου αντιμετωπίστηκε αρνητικά από τα στελέχη, τελικά αποδείχτηκε ότι μπορεί να προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις, ενώ υπάρχουν τρόποι να περιοριστούν οι κίνδυνοι που προκύπτουν από αυτό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των ευκαιριών του Διαδικτύου αποτελεί η εταιρεία Dow Chemical.

Όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας του CRM, αυτό τμηματοποιεί τους πελάτες με βάση δύο κριτήρια, την ανάλυση κερδοφορίας πελατών και την αξία της διάρκειας ζωής των πελατών. Από την τμηματοποίηση εντοπίζονται οι πιο κερδοφόροι, έτσι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παρέχει ιδιαίτερη μεταχείριση σε αυτούς. Λόγω της

μεγάλης σημασίας του CRM επιβάλλεται να γίνουν σωστά τα τρία βήματα επιλογής του συστήματος, αλλά και να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα κριτήρια κατά την επιλογή του προμηθευτή και του ίδιου του συστήματος. Όσον αφορά το χρόνο εγκατάστασης του CRM, αυτός εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, συνήθως είναι περίπου 100 μέρες, ενώ το κόστος εγκατάστασής του κυμαίνεται από 328.000 € μέχρι και 77.000.000 €. Εκτός από την επιλογή, το χρόνο και το κόστος εγκατάστασης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ασχοληθούν και με μια πληθώρα προβλημάτων που προκύπτουν από την εγκατάσταση ενός CRM, με σημαντικότερα την αντίδραση του ανθρώπινου παράγοντα και την έλλειψη εμπλοκής από την ανώτατη διοίκηση. Φυσικά λόγω των πολλών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει το CRM τα στελέχη γνωρίζουν πολύ καλά πως αυτό αξίζει την κάθε προσπάθεια.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

1. <http://www.izor.com/Page/1075/EL/1/>
2. http://www.google.com/search?hl=el&lr=&defl=en&q=define:Customer+Relationship+Management&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title
3. Οικονόμου, Γ., Γεωργόπουλος, Ν. (2004), Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τρίτη Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου
4. Laudon, K., Laudon, J., (2006), Management Information Systems, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall
5. Γεωργόπουλος, Ν., (2006), Πληροφοριακά Συστήματα
6. Dyché, J., (2002), The CRM Handbook, First Edition,
7. Λυσάνδρου, Ν., (2007), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM): Η Αξία και η Ανάγκη Εφαρμογής στο Μάρκετινγκ, <http://www.morax.gr>
8. Rajola, F., (2003), Customer Relationship Management Operational and Technological Perspectives, Springer's edition
9. http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11_qci939078,00.html
10. Engelhardt, A., (2003), A Definition of Collaborative CRM, <http://www.cybaea.net>
11. <http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
12. http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1486
13. http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1487
14. http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1489
15. Santori, P., Nagel, B., (2005), Customer Profitability Analysis, Charter Consulting
16. <http://www.dbmarketing.com/articles/Art194.htm>
17. <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>
18. <http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>
19. <http://www.mxd.gr/article.php?sid=292>
20. Goldenberg, J., (2002), CRM Automation, Prentice Hall Edition
21. <http://www.crm2day.gr/library/10025.php>
22. <http://www.crm2day.com/editorial/EEEEFFAFIpECETLweDI.php>

Κεφάλαιο 3 CRM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

3.1 Εισαγωγή

Στα δύο πρώτα κεφάλαια μελετήθηκαν εκτενώς οι όροι CRM και Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Στο τρίτο μέρος θα εξεταστεί το ακρωνύμιο CRS (Customer Relationship Strategy - Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων) που αποτελεί τον συνδυασμό των δύο προηγούμενων. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να έχει τη μακροπρόθεσμη επίδοση που επιθυμεί θα πρέπει όχι απλά να χρησιμοποιεί ένα σύστημα CRM αλλά να εκπονήσει μια στρατηγική CRM. Η στρατηγική αυτή θα συμπεριλαμβάνει όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες του οργανισμού στον οποίο θα εφαρμοστεί. Κάτι τέτοιο δεν είναι ιδιαίτερα εύκολο, καθώς απαιτεί εκτός από την προσήλωση και την υποστήριξη της διοίκησης της επιχείρησης στην ιδέα του CRM και στη νέα πελατοκεντρική αντίληψη, την εκμάθηση νέων μεθόδων διαχείρισης των πελατών, την αλλαγή των επιχειρησιακών διαδικασιών και της δομής του οργανισμού αλλά και της εταιρικής κουλτούρας. Αν όμως η επιχείρηση αναλογιστεί τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί να αποκτήσει και την αξία που μπορεί να δώσει στους πελάτες της με τη χρήση του CRM, και στα οποία βασίζεται η CRS, τότε πιθανότατα να καταλάβει ότι αξίζει και πρέπει να εκπονήσει την στρατηγική αυτή.

3.2 Ορισμοί Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων (CRS)

Αν και το ακρωνύμιο CRS είναι σχετικά καινούργιο, ήδη υπάρχουν κάποιοι ορισμοί του. Οι πιο σημαντικοί ορισμοί του είναι οι εξής :

- Το CRS είναι η αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με προσανατολισμό στον πελάτη και συγχωνεύει τις υποστηρικτικές διαδικασίες (back-office) και τις σημαντικές διαδικασίες (front-office) συντονίζοντας όλο το προσωπικό της επιχείρησης προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Η ολοκληρωμένη στρατηγική του CRM απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής εφαρμογής CRM, καθώς αποτελεί και απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα, που εστιάζονταν στα προϊόντα ή στις διαδικασίες και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της

προσέλκυσης και της διατήρησης των πελατών που επιφέρουν κέρδος⁴⁰.

- Το CRS είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέγγιση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους. Το CRS με την πελατοκεντρική του φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες και θέτει την ικανοποίηση των αναγκών αυτών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο ύπαρξής της⁴¹.
- Με τον όρο CRS εννοούμε τη στρατηγική, την οποία τα στελέχη της επιχείρησης, γνωρίζοντας τη μεγάλη σημασία της, προσπαθούν να την περάσουν σε ολόκληρη την εταιρεία μέσα από τη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.
- Το CRS είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση στη φιλοσοφία της επιχείρησης που έχει να κάνει με τους πελάτες. Αυτή περιλαμβάνει πολιτικές και διαδικασίες, πελατειακή εξυπηρέτηση, εκπαίδευση εργαζομένων, μάρκετινγκ, συστήματα και διαχείριση πληροφοριών (information management)⁴².

3.3 Οι λόγοι που οδήγησαν στη CRS

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους πολλές εταιρείες αποφάσισαν να ακολουθήσουν τη στρατηγική CRM. Ο πρώτος λόγος και μάλλον ο σημαντικότερος είναι η παγκοσμιοποίηση. Εξαιτίας αυτής οι γεωγραφικοί φραγμοί, οι οποίοι προστάτευαν τα μερίδια αγοράς και οριοθετούσαν τις επιχειρηματικές ευκαιρίες καταρρίπτονται. (Κίκιρας, κ.α. 2006) Οπότε οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και η στρατηγική CRM τις βοηθά σε αυτό.

Επιπλέον η απελευθέρωση των αγορών συνδυάζεται με την πρόοδο στην πληροφορική, κυρίως με τη χρήση του Διαδικτύου (Internet), και τις τηλεπικοινωνίες. (Κέντρος, 2001). Έτσι οι άνθρωποι επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορήση σε παγκόσμιο επίπεδο. Για αυτό το λόγο οι καταναλωτές είναι πιο καλά πληροφορημένοι και συνεπώς πιο απαιτητικοί. Οι προσδοκίες τους για βελτιωμένη

⁴⁰ www.crm2day.gr/library/10032.php

⁴¹ www.panteion.gr/adios/crm.html

⁴² http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

εξυπηρέτηση αυξάνονται και επιθυμούν να νιώθουν μοναδικοί⁴³. Αυτά που πραγματικά θέλουν είναι μια ξεχωριστή μεταχείριση και μια μοναδική εμπειρία. Η συμπεριφορά τους αυτή ερμηνεύεται από το γεγονός ότι γνωρίζουν πως αν μια εταιρεία δεν τους ικανοποιεί με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της μπορούν εύκολα και γρήγορα να την αντικαταστήσουν με μικρό ή σχεδόν καθόλου κόστος αλλαγής (switching cost). Οπότε υπάρχει αναγκαιότητα για τις εταιρείες για πελατοκεντρικές αντιλήψεις και στρατηγικές.

Επίσης στην εποχή μας η τεχνολογία έχει κάνει τόσο μεγάλες προόδους που όλα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μπορούν να αντιγραφούν, το πολύ μέσα σε έξι μήνες. Για το λόγο αυτό είναι μάταιο για τις επιχειρήσεις να προσπαθούν απλά και μόνο να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους ή να μειώσουν το κόστος τους. Χρειάζονται πια κάτι περισσότερο μόνιμο και αποτελεσματικό και αυτό είναι οι μακροχρόνιες σχέσεις με τον πελάτη. Έτσι θα πρέπει η επιχείρηση να μετατοπιστεί από την κερδοφορία που προέρχεται από το προϊόν (product profitability) στην κερδοφορία που προέρχεται από τον πελάτη (customer profitability)⁴⁴. Για να συμβεί όμως αυτό θα πρέπει ολόκληρη η εταιρεία να ενστερνιστεί την παραπάνω φιλοσοφία και να ακολουθήσει τη στρατηγική CRM.

Τέλος με την είσοδο της Ελλάδας στην ευρωζώνη και την καθιέρωση του νέου νομίσματος οι εταιρείες άρχισαν να λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον⁴⁵. Για να μπορέσουν να επιβιώσουν, που είναι βασικός τους στόχος, θα πρέπει να αποκτήσουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αν η στρατηγική CRM ακολουθηθεί σωστά, προσεκτικά και με τις απαιτούμενες αλλαγές τότε μπορεί να εξασφαλίσει στην εταιρεία ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί, κάτι που θα οδηγήσει σε αφοσιωμένους πελάτες. Οι πελάτες αυτοί δύσκολα θα την εγκαταλείψουν, εύκολα θα τη διαφημίσουν και πρόθυμα θα τη βοηθήσουν να βελτιωθεί. Στον πίνακα 12 παρουσιάζονται συνοπτικά οι παράγοντες που οδήγησαν στην Στρατηγική των Πελατειακών Σχέσεων, οι παράγοντες αυτοί φαίνονται και παραπάνω.

⁴³ www.crm2day.gr/library/10032.php

⁴⁴ www.panteion.gr/adios/crm.html

⁴⁵ <http://www.crm2day.gr/library/docs/10026.pdf>

Πίνακας 12: Οι λόγοι και οι συνθήκες που οδήγησαν στη CRS

Λόγοι που οδήγησαν στην Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων (CRS)	
Παγκοσμιοποίηση	Μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτή
Πληροφορημένοι-απαιτητικοί καταναλωτές	Ανάγκη για διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
Ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον	Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες εύκολα αντιγράψιμα
Πρόοδος πληροφορικής και διαδικτύου	

Βάσει των παραπάνω συνθηκών και για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να γίνουν πελατοκεντρικές θα πρέπει να πάρουν κάποια μέτρα, τα οποία είναι⁴⁶ :

- ❖ Να εξασφαλίσουν την όσο το δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση της υφιστάμενης αλλά και της δυνητικής πελατείας
- ❖ Να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις μονιμότερων συνεργασιών και παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες
- ❖ Να αναπτύξουν δεξιότητες σε τομείς που εκτείνονται από την αποτελεσματική διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών για τον πελάτη και τη βάση δεδομένων μάρκετινγκ και φτάνουν μέχρι τη στρατηγική συνεργασία και παράδοση της υπηρεσίας μέσω εναλλακτικών καναλιών και
- ❖ Να εκμεταλλευτούν τη ραγδαία ανάπτυξη του e-επιχειρείν και του Διαδικτύου (Internet).

Τα παραπάνω μέτρα σίγουρα είναι σημαντικά και χρήσιμα είναι όμως ένα μικρό δείγμα και δεν καθορίζουν το πως ακριβώς θα καταφέρει η επιχείρηση να γίνει πελατοκεντρική. Για να συμβεί αυτό η Στρατηγική CRM-CRS θα πρέπει να περάσει από όλα τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δηλαδή να διαμορφωθεί, να υλοποιηθεί, να αξιολογηθεί και να ανατροφοδοτηθεί. Τα στάδια αυτά αναλύονται παρακάτω.

⁴⁶ <http://www.crm2day.gr/library/docs/10026.pdf>

3.4 Η διαμόρφωση της στρατηγικής CRM

Για να μπορέσει η επιχείρηση να διαμορφώσει την CRS θα πρέπει να ανασχεδιάσει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της, έτσι ώστε να εμπλακούν σε αυτά το CRM και κατ' επέκταση η πελατοκεντρική φιλοσοφία. Καταρχήν η αποστολή θα πρέπει εκτός όλων των άλλων να αναφέρεται και στους πελάτες της, για παράδειγμα μπορεί να τονίζει ότι κάνει τους πελάτες της ικανοποιημένους ή ευτυχισμένους. Μπορεί ακόμα να δηλώνει ότι φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Μια τέτοια αποστολή κάνει φανερό σε εργαζόμενους και πελάτες, ήδη υφιστάμενους και μελλοντικούς, ότι η επιχείρηση έχει σαν κέντρο της τον πελάτη. Μετά σειρά έχουν οι σκοποί της επιχείρησης, οι οποίοι συνήθως καθορίζονται από μετρήσιμους σκοπούς-δείκτες επιχειρηματικής επίδοσης (business performance indicators)⁴⁷. Κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα σκοπών της CRS είναι να αγγίξει η πιστότητα των πελατών το 60% μέσα στα επόμενα τρία χρόνια, το επίπεδο εξυπηρέτησης να φτάσει το 80% μέσα σε τέσσερα χρόνια.

Για να μπορέσει βέβαια η επιχείρηση να πετύχει την αποστολή και τους σκοπούς της θα πρέπει να ακολουθήσει και τις κατάλληλες στρατηγικές, όπως τη στρατηγική εστίασης δηλαδή να επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη ομάδα-στόχο (target group). Μια άλλη στρατηγική θα ήταν η στρατηγική διαφοροποίησης, δηλαδή να προσφέρει στους πελάτες της καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες τα οποία να υπερκαλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Φυσικά η επιτυχία των στρατηγικών βασίζεται, σε μεγάλο βαθμό, στις πολιτικές που θα ακολουθήσει η εταιρεία. Έτσι για να μπορέσει η επιχείρηση να παράγει τα καινοτόμα προϊόντα και να ικανοποιήσει τους πελάτες της θα πρέπει να βρει τους κατάλληλους προμηθευτές ή να στελεχώσει ένα ποιοτικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (Research & Development R&D)⁴⁸. Όπως φαίνεται από τα παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να λειτουργεί με βάση τον πελάτη, γιατί αν οι πελάτες γίνουν αφοσιωμένοι τότε η CRS της έχει πετύχει. Μετά τη διαμόρφωση της CRS ακολουθεί η υλοποίησή της.

⁴⁷ www.crm2day.gr/library/10032.php

⁴⁸ www.crm2day.gr/library/10032.php

3.5 Η υλοποίηση της στρατηγικής CRM

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο (Στρατηγικό Μάνατζμεντ) η υλοποίηση μιας στρατηγικής είναι ιδιαίτερα δύσκολη, αυτό συμβαίνει και με την CRS. Τα προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει είναι αφορούν κυρίως τον ανθρώπινο παράγοντα. Αν όμως η επιχείρηση προσέξει και ασχοληθεί πραγματικά με το CRM τότε υπάρχουν τρόποι για να πετύχει η CRS. Καταρχήν θα πρέπει να υπάρχει η δέσμευση της διοίκησης της εταιρείας ως προς την υιοθέτηση της νέας στρατηγικής και επιχειρησιακής φιλοσοφίας, η οποία πρέπει να συνάδει με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό του συστήματος⁴⁹. Επιπλέον τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να δουν και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της CRS μέσα από το πλαίσιο των επιχειρηματικών αναγκών όλου του οργανισμού και να είναι έτοιμα να αντιμετωπίσουν αυτό το μοναδικό σύνολο προκλήσεων που θα υπάρξει. Το CRM είναι επιχειρηματική φιλοσοφία που οι διάφορες επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν με το ίδιο σθένος, προσοχή και σταθερότητα με τα οποία προσεγγίζουν άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές διεργασίες, με στόχο πάντοτε τη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη και των αναγκών της ίδιας της επιχείρησης. (Λυσάνδρου, 2007). Φυσικά από τη διοίκηση τον πιο σημαντικό ρόλο τον έχει το ανώτατο στέλεχος, ο CEO της, του οποίου η υποστήριξη είναι πολύ σημαντική για να εξασφαλιστεί ότι όλες οι αλλαγές που χρειάζονται να γίνουν για την επιτυχία της CRS θα υιοθετηθούν από όλη την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα που εργάζονται στην εταιρεία είναι πιο πρόθυμα να αλλάξουν τον τρόπο που δουλεύουν αν γνωρίζουν ότι η ανώτατη διοίκηση βρίσκεται πίσω από αυτή την προσπάθεια. (Laudon and Laudon, 2006)

Τα στελέχη και ο CEO, λοιπόν, θα πρέπει να βρουν τρόπους να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να ασχοληθούν με το CRM, να το μάθουν και να δεχθούν τη CRS. Το πρώτο βήμα είναι οι εργαζόμενοι να δουν θετικά την όλη προσπάθεια και να μη φοβούνται να λάβουν μέρος σε αυτή. Αυτό θα γίνει αν πειστούν ότι όχι μόνο δε ρισκάρουν αν συμμετέχουν σε αυτή, αλλά πιθανότατα έτσι να αυξήσουν την αξία τους στην επιχείρηση. Πρέπει να καταλάβουν ότι με το CRM δίνεται μια ευκαιρία στους καλύτερους να αναδειχθούν. (Brown, 2000)

Επειδή η αλλαγή που επιφέρουν στην επιχείρηση το CRM και η CRS είναι μεγάλη, είναι επιτακτική η ανάγκη για εκπαίδευση τόσο των εργαζομένων όσο και

⁴⁹ <http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>

των στελεχών. Έτσι ώστε να μπορέσουν όλοι να ανταπεξέλθουν στα νέα τους καθήκοντα και στις καινούργιες υποχρεώσεις τους. Γενικά η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία με πολλά βήματα, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει την επίδειξη στους χρήστες του πώς να έχουν πρόσβαση και πώς να χρησιμοποιούν την πληροφόρηση. Οι χρήστες θα πρέπει να λαμβάνουν οδηγίες σχετικές με το CRM, οι οποίες πρέπει να είναι κατανοητές και πρόσφατα ενημερωμένες. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την εκπαίδευση μέσω δικτύου, γιατί είναι μια αποτελεσματική μέθοδος με χαμηλό κόστος. Πιο συγκεκριμένα τα στελέχη θα πρέπει να μάθουν πως το σύστημα μπορεί να αλλάξει βασικές διαδικασίες, τη δομή του οργανισμού και τις πληροφορίες που χρησιμοποιούν. Ενώ οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ξέρουν πως ακριβώς το σύστημα υποστηρίζει τη δική τους εργασία. (Laudon and Laudon, 2006)

Επίσης πολύ σημαντικό είναι τα στελέχη να φροντίσουν να εμπλακούν στη διαδικασία υλοποίησης όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα, για παράδειγμα το 1/3 των εργαζομένων είναι ένας καλός αριθμός. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμμετοχή των ατόμων αυτών σε συναντήσεις, δοκιμές κτλ. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσουν να μάθουν για το CRM και για τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν και πως αυτά θα επηρεάσουν την καθημερινή τους εργασία (Brown, 2000). Εξίσου σημαντικό είναι τα στελέχη να δώσουν στους εργαζομένους *γρήγορες νίκες*, δηλαδή να τους δείξουν ότι το CRM λειτουργεί καλά, πετυχαίνουν τους στόχους τους οπότε η προσπάθειά τους να το εφαρμόσουν αξίζει τον κόπο. Το κλειδί σε αυτό το *κόλπο* είναι οι στόχοι που θα τεθούν να είναι επιτεύξιμοι και μάλιστα γρήγορα και σχετικά εύκολα.

Επίσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την υλοποίηση της CRS να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία. Τα στελέχη θα πρέπει να επικοινωνούν για να μπορέσουν να αλλάξουν τη φιλοσοφία διαχείρισης των πελατειακών του σχέσεων. Θα πρέπει όμως να υπάρχει και διατμηματική συνεργασία. Οι εργαζόμενοι του κάθε τμήματος θα πρέπει να δέχονται και να δίνουν πληροφορίες στους εργαζόμενους των υπολοίπων, η πιο στενή σχέση θα είναι ανάμεσα στα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών.

Φυσικά για να μπορέσει να υλοποιηθεί πλήρως η στρατηγική CRS θα πρέπει να γίνουν σημαντικές αλλαγές τόσο στην κουλτούρα όσο και στη δομή της επιχείρησης. Για παράδειγμα από εκεί που οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι το προϊόν βρίσκεται στο κέντρο της επιχείρησης θα πρέπει τώρα να τοποθετήσουν τον πελάτη στη θέση αυτή. Επίσης όσον αφορά τη δομή της επιχείρησης θα δημιουργηθεί σε

αυτή ένα νέο τμήμα, αυτό των Πληροφοριακών Συστημάτων/CRM. Στις αλλαγές αυτές μπορούν να συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό η δέσμευση και η παρακίνηση της διοίκησης καθώς και η εκπαίδευση εργαζομένων και στελεχών.

Τέλος είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν κατά την υλοποίηση της CRS ότι η διαδικασία αυτή δεν είναι μια άσκηση που έχει αρχή και τέλος. Από τη στιγμή που η εταιρεία αποφασίζει να υλοποιήσει μια τέτοια στρατηγική θα πρέπει να είναι έτοιμη να ασχολείται με τη διαδικασία αυτή εφόρου ζωής. Αφού γίνει και η υλοποίηση η CRS θα πρέπει να αξιολογηθεί.

3.6 Η αξιολόγηση της CRS και η σταθμισμένη σκοροκάρτα CRM

Ο Kaplan και ο Norton το 1992 δημιούργησαν τη θεωρία της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης (Balanced Scorecard) και συνέδεσαν τη μέτρηση της επίδοσης με την επιτυχημένη εκτέλεση μιας στρατηγικής. Η κάρτα αυτή ήταν ένα πλαίσιο αξιολόγησης το οποίο μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε όλους τους χώρους επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έτσι η κάρτα επίδοσης μπορεί επιτυχώς να αξιολογήσει και τη στρατηγική CRM. Το πλαίσιο στη συγκεκριμένη περίπτωση αφορά πελάτες, διαδικασίες, το προσωπικό της εταιρείας, την ετοιμότητα και την ωριμότητά του, καθώς και τη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Η σκοροκάρτα με τη χρήση δεικτών και ενός δομημένου συστήματος επίδοσης βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει που ήταν, που βρίσκεται σήμερα και που θέλει να βρεθεί, καλύπτοντας έτσι έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας της CRM στρατηγικής.

Ένα βασικό συστατικό της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης (CRM Balanced Scorecard) αποτελεί η μέτρηση των επιμέρους διαδικασιών. Ως γνωστόν οι τρεις πιο γνωστές λειτουργικές ενότητες που σχετίζονται με το CRM είναι: η εξυπηρέτηση, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Σε κάθε μια από αυτές αντιστοιχούν εκατοντάδες ή χιλιάδες διαδικασίες, οι οποίες με τη σειρά τους κατηγοριοποιούνται ανά κανάλι επικοινωνίας με τον πελάτη, την κατηγορία του πελάτη ή ακόμα και τη γεωγραφική κατανομή. Σε καθεμιά από τις διαδικασίες αυτές αντιστοιχεί και ένας δείκτης επίδοσης. Ο κάθε δείκτης τροφοδοτεί το παραπάνω επίπεδο δεικτών με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας *πυραμίδας διαδικασιών*. Καθώς ανεβαίνουμε επίπεδο διαδικασιών οι δείκτες γίνονται πιο συγκεντρωτικοί.

Για παράδειγμα μια εταιρεία σύμφωνα με τη γεωγραφική κατανομή όσον αφορά τις πωλήσεις της μπορεί να έχει ένα επίπεδο με δείκτες που αφορούν τις διαδικασίες για περιοχές της Αθήνας, πάνω από το επίπεδο αυτό ένα επίπεδο για περιοχές της Ελλάδας και παραπάνω για περιοχές της Ευρώπης. Οι δείκτες για την Αθήνα περιλαμβάνονται σε αυτούς για την Ελλάδα κτλ. Η πυραμίδα δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να έχουν μια άμεση εποπτική εικόνα, να μπορούν να επικεντρωθούν στις προβληματικές διαδικασίες κάποιας συγκεκριμένης περιοχής και συγχρόνως να μπορούν να αντιληφθούν τους λόγους που παρουσιάζεται η απόκλιση από τους προκαθορισμένους στόχους.

Η ισορροπημένη κάρτα επίδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντική και για άλλον ένα λόγο, γιατί εξαλείφει τον κίνδυνο να γίνουν αποδεκτοί πολλοί διαφορετικοί δείκτες επίδοσης, τους οποίους δεν μπορεί να συνδυάσει η επιχείρηση. Η CRM Balanced Scorecard συνδέεται άμεσα με την καθημερινή επιχειρηματική τακτική και δεν αφορά μόνο το διοικητικό συμβούλιο ή κάποια υψηλόβαθμα στελέχη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μέτρηση της κερδοφορίας ενός πελάτη, καθώς αποτελεί ένα βασικό συστατικό μιας σωστά σχεδιασμένης πελατοκεντρικής στρατηγικής. Με τη χρήση της κάρτας επίδοσης συνδυάζονται ιδανικά στοιχεία της Κοστολόγησης Λειτουργιών⁵⁰ (Activity Based Costing) και στοιχεία της Αξίας της Διάρκειας Ζωής του πελάτη (Customer Lifetime Value)⁵¹. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αξιολογεί τον κάθε πελάτη της και έπειτα γνωρίζει πως πρέπει να του συμπεριφερθεί, έργο που αναλαμβάνουν κυρίως οι υπάλληλοί της.

Στη CRM Balanced Scorecard περιλαμβάνεται και ένας μηχανισμός διασύνδεσης των στρατηγικών στόχων της εταιρείας με τους δείκτες επίδοσης και τις διαδικασίες, ο οποίος ονομάζεται χάρτης στρατηγικής (strategy map). Πιο συγκεκριμένα ο χάρτης συνδέει ασαφείς έννοιες, όπως αυτές της εταιρικής κουλτούρας, της συσσωρευμένης εταιρικής γνώσης, των ικανοτήτων του προσωπικού κτλ με πιο απτά μεγέθη, όπως τα κέρδη προ φόρων και το κόστος ανά παραγόμενη μονάδα προϊόντος. Επιπλέον μέσω των στρατηγικών χαρτών θα βοηθηθεί η επιχείρηση για τη δημιουργία νέων δεικτών που στη συνέχεια θα χρησιμοποιήσει στην κάρτα της.

⁵⁰ Μέθοδος που βοηθά την επιχείρηση να γνωρίζει το πραγματικό κόστος για κάθε πελάτη της

⁵¹ Βλέπε ενότητα 2.7.1.2

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής μέτρησης της επίδοσης και η χρήση της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία, καθώς χρειάζεται συνεχή βελτίωση και εξέλιξη προκειμένου να αντανάκλα τόσο τις τάσεις της αγοράς όσο και τη στρατηγική της επιχείρησης. Φυσικά η επιχείρηση δε θα πρέπει να φτάσει στο άλλο άκρο υπερ-αναλύοντας τα πάντα μέσα στην επιχείρηση.

Σε μια απόλυτα πελατοκεντρική επιχείρηση θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια ισορροπημένη κάρτα επίδοσης ανά πελάτη της. Σήμερα αυτό γίνεται σε λίγες μόνο περιπτώσεις και για μεγάλους πελάτες. Έτσι, αν η επιχείρηση πχ των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών δεν μπορέσει να προσφέρει στον πελάτη το επίπεδο των υπηρεσιών που έχει υποσχεθεί ή αν δεν εξασφαλίσει το επιθυμητό σκορ ικανοποίησης πελάτη, θα πρέπει να τον αποζημιώσει με επιπλέον προσφορές προκειμένου να τιμήσει τη συμφωνία που έχει αποτυπωθεί στην κάρτα επίδοσης που έχει θεσπιστεί μεταξύ τους, εφόσον ο πελάτης έχει τηρήσει τις υποχρεώσεις του και εξοφλεί τους λογαριασμούς του πάντα εμπρόθεσμα και κάνοντας χρήση των ηλεκτρονικών τρόπων εξόφλησης που δεν έχουν μεγάλο κόστος για την επιχείρηση. Σίγουρα αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί, αν όμως κάποια επιχείρηση τα καταφέρει θα έχει αδιαμφισβήτητα οφέλη, όπως την ακλόνητη και μακροχρόνια πίστη των πελατών της⁵².

Οι παράγοντες που μετρά η κάρτα επίδοσης της στρατηγικής CRM χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες και είναι οι εξής⁵³ :

Συμπεριφορές πελατών και αποτελέσματα

- Απόκτηση πελατών (customer acquisition)
- Ικανοποίηση πελατών/ Αφοσίωση (customer satisfaction/ loyalty)
- Επανάκτηση πελατών (customer win backs)
- Διατήρηση πελατών (customer retention)
- Διείσδυση στην αγορά (market penetration)

Επίδοση των λειτουργιών/διαδικασιών του CRM

- Παραγωγικότητα πωλήσεων (sales productivity)
- Αποτελεσματικότητα Μάρκετινγκ (marketing effectiveness)
- Ποιότητα υπηρεσιών (service quality)

⁵² <http://www.greekretail.gr/print/1694/index.html>(μερικά τροποποιημένο)

⁵³ <http://www.metrus.com/issues/crm.htm>

Ικανότητες προμηθευτών και εξυπηρέτηση

- ✓ Διατήρηση προμηθευτή (supplier retention)
- ✓ Επίδοση προμηθευτή (supplier performance)
- ✓ Ποιότητα προμηθευτή (supplier quality)

Παρούσα και μελλοντική οικονομική κατάσταση

- Οικονομική επίδοση του CRM (CRM financial performance)
- Κερδοφορία πελατών (customer profitability)
- Έσοδα από πελάτες (customer revenue)
- Αξία διάρκειας ζωής πελατών (customer lifetime value)
- Κοστολόγηση βάσει λειτουργιών (Activity Based Costing)

Κίνητρα, ικανότητες και εστίαση ανθρώπων που ασχολούνται με το CRM

- ✚ Διατήρηση εργαζομένων στο τμήμα του CRM (CRM employee retention)
- ✚ Πληροφόρηση για λήψη αποφάσεων (decision making information)
- ✚ Ικανοποίηση/ Αφοσίωση εργαζομένων στο τμήμα του CRM (CRM employee satisfaction/ loyalty)

Επίσης η CRM Balanced Scorecard έχει τη δυνατότητα να συνδυάζει τους παραπάνω παράγοντες προκειμένου να οδηγήσει την επιχείρηση σε χρήσιμα για αυτή συμπεράσματα. Για παράδειγμα από τη μέτρηση των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας μπορεί η εταιρεία να αντιληφθεί κατά πόσο χειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις της με τους πελάτες της. Από την αξιολόγηση της δεύτερης κατηγορίας καταλαβαίνει αν οι διαδικασίες της λειτουργούν σωστά. Ενώ από την τελευταία κατηγορία μαθαίνει κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από αυτή, γιατί από αυτό εξαρτάται και η εικόνα που θα δείξει η επιχείρηση στους πελάτες της και η προθυμία τους για να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, βελτιώσεις και να θεωρούν την επιχείρηση *δική τους*. Όλες αυτές οι πληροφορίες είναι πολύ χρήσιμες σε μια εταιρεία η οποία επιθυμεί να είναι πελατοκεντρική. Το τελικό στάδιο της CRS και εξίσου σημαντικό με τα υπόλοιπα είναι η ανατροφοδότησή της.

3.7 Η ανατροφοδότηση της Στρατηγικής Πελατειακών Σχέσεων (CRS)

Η ανατροφοδότηση είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της CRS. Η επιχείρηση με το να ακούει συχνά τη *φωνή* του πελάτη μπορεί πιο εύκολα να ανακατευθύνει τις

δράσεις έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις ανάγκες της αγοράς. Οι περιοχές των λειτουργιών, των υπηρεσιών και της υποστήριξης χρησιμοποιούν την ανατροφοδότηση που προέρχεται από τους πελάτες σαν κατευθυντήριες γραμμές. Με τη βοήθειά τους μπορούν να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στους πελάτες, να εξισορροπούν πιο σωστά το κόστος με τις υπηρεσίες, να καθορίσουν ποιες στρατηγικές λειτουργούν σωστά και ποιες όχι, να γνωρίζουν ποιες διαδικασίες χρειάζονται βελτίωση και ποιες ικανότητες πρέπει να αυξηθούν⁵⁴.

Τα περισσότερα ανώτατα στελέχη δεν ενδιαφέρονται για τα προβλήματα των πελατών τους, αντίθετη σε αυτή τη συμπεριφορά είναι η στρατηγική CRM, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση πρέπει να είναι πελατοκεντρική και το κύριο μέλημά της είναι να δημιουργεί ευτυχισμένους τους πελάτες της. Για να είναι ευτυχισμένοι οι πελάτες θα πρέπει να παίρνουν από την επιχείρηση αυτό που πραγματικά θέλουν και φτιάχτηκε ειδικά για τις ανάγκες τους και όχι αυτό που η εταιρεία νομίζει ότι χρειάζονται.

Στο σημείο αυτό πρέπει να πούμε ότι η CRS χρησιμοποιεί το CRM σαν εργαλείο προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να δώσει αξία στους πελάτες της και εν τέλει να πετύχει την αποστολή της. Χωρίς αυτά η CRS δεν υφίσταται, γιατί αν η εταιρεία δεν έχει όφελος από την CRS δεν έχει και λόγο να την ακολουθεί. Επειδή τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και η αξία στον πελάτη έχουν μεγάλη σημασία αναλύονται και τα δύο λεπτομερώς παρακάτω.

3.8 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δίνει το CRM στις επιχειρήσεις

Το CRM προσφέρει πληθώρα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις για αυτό παρά τις αλλαγές που επιφέρει και τη δυσκολία στην υλοποίησή του οι επιχειρήσεις το προτιμούν. Τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι :

- ✓ Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες
- ✓ Καλύτερη οικονομική κατάσταση και επιβίωση
- ✓ Αυτοματοποίηση διαδικασιών, απλοποίηση δομών
- ✓ Υποστήριξη στρατηγικών και αποφάσεων

⁵⁴ <http://www.metrus.com/issues/crm.html>

3.8.1 Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες

Το πρώτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά την σχέση της εταιρείας με τους πελάτες της ,ήδη υπάρχοντες και νέους. Καταρχήν με το CRM δίνεται η δυνατότητα στην εταιρεία να γνωρίζει πολύ καλά όλους τους πελάτες της και να τους κατηγοριοποιεί. Έτσι ώστε να μπορεί ευκολότερα να χειρίζεται τις σχέσεις της μαζί τους. Εντοπίζοντας τους πιο επικερδείς πελάτες φροντίζει να τους έχει ευτυχημένους, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες που τους προσφέρει και κάνοντας την εμπειρία τους από την εταιρεία μοναδική, με τη βοήθεια πάντα του CRM. Με απώτερους σκοπούς να ενισχύσει την πίστη τους σε αυτή και να πετύχει την αφοσίωσή τους. Επιπλέον όμως η επιχείρηση γνωρίζοντας τους σημαντικότερους πελάτες μπορεί με ειδικά προγράμματα να αποτρέψει την απομάκρυνση κάποιων δυσαρεστημένων, μειώνοντας έτσι τα διαφυγόντα κέρδη που προκύπτουν από αυτή. Σύμφωνα με μια έρευνα του Harvard Business Review μερικές εταιρείες μπορούν να αυξήσουν το τζίρο τους κατά 100% με το να διατηρήσουν ένα 5% επιπλέον της πελατείας τους⁵⁵.

Φυσικά με τη χρήση του CRM η εταιρεία είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις εξατομικευμένες ανάγκες όλων των πελατών της και όχι μόνο των πιο επικερδών, γιατί, αν εξαιρεθεί μια μικρή ομάδα πελατών, όλοι οι υπόλοιποι συμμετέχουν στα κέρδη της. Το CRM όμως βοηθά την επιχείρηση και στην απόκτηση νέων πελατών, καθώς με αυτό βελτιώνεται η προσέλκυσή τους, μέσω και των καλύτερων στρατηγικών. Όπως φαίνεται και από τα ανωτέρω το CRM έχει πολλούς τρόπους να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει τη σχέση της με τους πελάτες της προσφέροντας της έτσι το πολύ σημαντικό αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα αυτό προσφέρει αξία στην επιχείρηση, (αποκτά μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες της), είναι δύσκολο να αντιγραφεί (γιατί αφορά σχέσεις και όχι προϊόντα ή υπηρεσίες), μπορεί να υποστηριχθεί από την εταιρεία (αν γίνουν οι κατάλληλες αλλαγές σε αυτή) και είναι σπάνιο γιατί για να επιτευχθεί χρειάζεται η συμβολή ολόκληρης της επιχείρησης.

3.8.2 Καλύτερη οικονομική κατάσταση και επιβίωση

Η καλύτερη οικονομική κατάσταση στην οποία μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση το CRM αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτή. Είναι

⁵⁵ www.panteion.gr/adios/crm.html

αποδεδειγμένο ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το CRM σωστά έχουν καλύτερη οικονομική κατάσταση από παρόμοιες εταιρείες που δεν το χρησιμοποιούν ή ότι βρίσκονται σε ευμενέστερη οικονομική θέση από ότι πριν την υιοθέτησή του. Ένας από τους κύριους λόγους που συμβαίνει αυτό είναι γιατί με τη βοήθεια του CRM η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα έσοδά της. Αυτό γίνεται με την εκμετάλλευση ευκαιριών cross-selling και up-selling⁵⁶. Μέσω του CRM η επιχείρηση διαθέτει την κατάλληλη πληροφόρηση που τη βοηθά να πουλήσει στον πελάτη που αγοράζει ένα της προϊόν και άλλα προϊόντα (cross-selling) ή να του πουλήσει το ίδιο προϊόν σε καλύτερη ποιότητα αλλά και υψηλότερη τιμή (up-selling).

Επίσης με τη βοήθειά του αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων, καθώς δίνεται η δυνατότητα ακόμα και σε μεγάλες επιχειρήσεις να παρακολουθούν την επίδοση των πωλητών τους, έτσι ώστε να γνωρίζουν τους καλύτερους και να τους επιβραβεύουν και συγχρόνως να βοηθούν τους λιγότερο αποδοτικούς⁵⁷. Με τα κατάλληλα κίνητρα και την υποστήριξη οι πωλήσεις μπορούν να αυξηθούν άρα και τα έσοδα. Επιπλέον όπως προαναφέρθηκε από τη στιγμή που βελτιώνει τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της αυτοί την προτιμούν και τα έσοδά της αυξάνονται.

Επιπροσθέτως εξαιτίας του CRM η εταιρεία μπορεί να μειώσει τα έξοδά της, τόσο για το απευθείας Μάρκετινγκ (direct Marketing) αφού πλέον η εταιρεία στοχεύει σε συγκεκριμένα άτομα και όχι σε όλους, όσο και για την απόκτηση και τη διατήρηση πελατών. Συγχρόνως επιτυγχάνεται από την εταιρεία και καλύτερος έλεγχος των εξόδων. Η αύξηση των εσόδων σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη μείωση των εξόδων οδηγούν την επιχείρηση σε υψηλότερα κέρδη και άρα σε αυξημένα κέρδη μετά φόρων (μεγαλύτερη bottom line).

Ένα άλλο πολύ σημαντικό πλεονέκτημα που προσφέρει το CRM σε μια επιχείρηση και το οποίο αφορά όχι μόνο την οικονομική της κατάσταση αλλά και την επιβίωσή της είναι η απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο μετασχηματισμός που προκύπτει για την επιχείρηση διαμέσου του CRM είναι λιγότερο εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της σε σχέση τουλάχιστον με μια πολιτική τιμών (Κίικρας, κ.α. 2006). Έτσι η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα καταφέρνει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό, να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της οικονομίας του Internet και να

⁵⁶ <http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>

⁵⁷ http://www.customerthink.com/forum/benefits_of_crm_to_financial

επιβιώσει μέσα σε ένα πολύπλοκο εσωτερικό και ένα πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον.

Με υψηλά κέρδη μετά φόρων (bottom line) και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι βέβαιο ότι η επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί αυξάνοντας έτσι τον πλούτο των μετόχων της και την Επίδοση Ιδίων Κεφαλαίων τους (ROI), το οποίο είναι και η επιδίωξη της κάθε επιχείρησης.

3.8.3 Αυτοματοποίηση διαδικασιών, απλοποίηση δομών

Το CRM αλλάζει τις διαδικασίες και τη δομή των επιχειρήσεων που το χρησιμοποιούν. Καταρχήν αυτοματοποιεί πολλές διαδικασίες, όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη, όταν γίνεται μέσω της χρήσης της ιστοσελίδας της επιχείρησης. Επιπλέον το CRM βοηθάει στη μείωση των ελλιπών διαδικασιών, μειώνοντας έτσι και το κόστος που προκύπτει από αυτές⁵⁸. Επίσης το CRM είναι ένα διεπιχειρησιακό σύστημα το οποίο διοχετεύει την πληροφορία σε ολόκληρη την επιχείρηση και έτσι οποιοσδήποτε ενδιαφέρεται μπορεί να έχει εύκολα και γρήγορα πρόσβαση σε αυτή. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνονται πολύ οι διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση ενώ συγχρόνως εξοικονομείται και πολύτιμος χρόνος.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να οργανωθεί έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της θα πρέπει να απλοποιήσει αναγκαστικά τις υποδομές της. Έτσι θα ελαττώσει τη ροή των εργασιών σε εκείνες που είναι όντως απαραίτητες και θα μειώσει τους χρονικούς κύκλους υλοποίησης των εργασιών (Κίκιρας, κ.α. 2006). Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση γίνεται πιο ευέλικτη και αποδοτική. Η απλοποίηση των διαδικασιών και η ευελιξία που παρέχει το CRM στην επιχείρηση αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτή, καθώς της δίνουν αξία διευκολύνοντας τις διαδικασίες της, είναι σπάνιες και αντιγράφονται δύσκολα γιατί διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία και η επιχείρηση μπορεί να τις υποστηρίξει.

3.8.4 Υποστήριξη στρατηγικών και αποφάσεων

Ένα άλλο πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του CRM είναι ότι υποστηρίζει πολύπλοκες στρατηγικές και αποφάσεις, χωρίς την πολύτιμη βοήθειά του τα στελέχη θα στερούσανταν έναν χρήσιμο συνεργάτη. Επιπλέον αντλεί

⁵⁸ <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>

πληροφορίες από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα και κανάλια, προκειμένου να στηρίξει τα στελέχη, διαδικασία ιδιαίτερα χρονοβόρα χωρίς αυτό. Επίσης το CRM αναλαμβάνει την υλοποίηση στοχευμένων εκστρατειών προώθησης με μεγάλα ποσοστά επιτυχίας⁵⁹. Μια έρευνα σε χρηματοοικονομικά ιδρύματα έδειξε ότι με τη βοήθεια του CRM τα στελέχη που είχαν αναλάβει την υλοποίηση των εκστρατειών παρατήρησαν μια αύξηση των ποσοστών επιτυχίας των εκστρατειών τους από 3% σε 20-25% κατά μέσο όρο, το οποίο σημαίνει ότι αντί να αποκτήσουν 3 πελάτες από 100 προσπάθειες απέκτησαν 4 από 20 προσπάθειες⁶⁰. Τέλος με τη χρήση του CRM η επιχείρηση μπορεί πιο εύκολα και με μεγαλύτερη επιτυχία να χαράξει τις μελλοντικές στρατηγικές της, αναλύοντας το σήμερα και μαθαίνοντας από το χθες. Στον τομέα της υποστήριξης τόσο των στρατηγικών όσο και των αποφάσεων τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το CRM είναι ανυπολόγιστης αξίας. Στον πίνακα 13 αναφέρονται συνοπτικά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που το CRM προσφέρει καθώς και οι τρόποι που δημιουργείται το κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πίνακας 13: Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα CRM

Βελτίωση σχέσεων με πελάτη	Καλύτερη οικονομική κατάσταση & επιβίωση
Καλύτερη γνώση του πελάτη	Αύξηση εσόδων(με up και cross-selling & αποτελεσματικότερες πωλήσεις)
Κατηγοριοποίηση & εντοπισμός κερδοφόρων πελατών	
Καλύτερος χειρισμός πελάτη	Μείωση εξόδων (με περιορισμό direct μάρκετινγκ)
Αφοσίωση του πελάτη	
Βελτίωση προσέλκυσης νέων πελατών	Μεγαλύτερη bottom line
Μείωση αποχώρησης κερδοφόρων πελατών	Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης
Ανταπόκριση σε εξατομικευμένες ανάγκες πελατών	Αύξηση ROI & πλούτου μετόχων
Αυτοματοποίηση διαδικασιών	Υποστήριξη στρατηγικών & αποφάσεων
Μείωση ελλειπών διαδικασιών	Υποστήριξη πολύπλοκων στρατηγικών
Αυτοματοποίηση πολλών διαδικασιών	Υποστήριξη με πολλαπλά συστήματα & κανάλια
Διευκόλυνση διαδικασιών λόγω εύκολης και γρήγορης πρόσβασης στην πληροφορία	Υλοποίηση πετυχημένων στρατηγικών προώθησης
	Χάραξη μελλοντικών στρατηγικών
Μείωση των χρονικών κύκλων υλοποίησης των εργασιών	Λήψη καλύτερων αποφάσεων

⁵⁹ <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>

⁶⁰ http://www.customerthink.com/forum/benefits_of_crm_to_financial

Το CRM προσφέρει στην επιχείρηση όλα τα παραπάνω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία είναι διαπιστωμένα και εύκολα μπορεί κάποιος να τα διακρίνει. Υπάρχει όμως και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο πρέπει κάποιος να μελετήσει προσεκτικά το CRM και την επιχείρηση για να το αντιληφθεί. Τυχαίνει όμως αυτό να έχει ιδιαίτερη σημασία για την εταιρεία και είναι η βελτίωση των σχέσεων της επιχείρησης τόσο με τους εσωτερικούς όσο και τους έμμεσους εξωτερικούς πελάτες. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα αναλύεται παρακάτω.

3.8.5 Βελτίωση σχέσεων με εσωτερικούς & έμμεσους εξωτερικούς πελάτες

Μια επιχείρηση δεν στοχεύει μόνο στους εξωτερικούς πελάτες αλλά και στους εσωτερικούς της δηλαδή στους εργαζομένους της, από τους απλούς υπαλλήλους μέχρι τα υψηλόβαθμα στελέχη της. Το CRM βοηθά την επιχείρηση να βελτιώσει την σχέση της και με αυτούς. Η κατηγορία αυτή πελατών είναι ιδιαίτερα πολύτιμη γιατί έχει αποδειχθεί ότι μπορούν να γίνουν οι πιο αφοσιωμένοι πελάτες και οι πιο ένθερμοι υποστηρικτές της. Τα άτομα αυτά έχουν τη δυνατότητα να ζήσουν από κοντά το CRM, γιατί αυτό αφορά ολόκληρη την επιχείρηση και όχι μόνο κάποια μεμονωμένα άτομα. Έτσι τους δίνεται η ευκαιρία να παρακολουθήσουν τις αλλαγές που επιφέρει και να δουν όχι μόνο τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στην εταιρεία αλλά και την αξία που δίνει στους πελάτες. Το CRM κάνει την επιχείρηση καλύτερη από πολλές απόψεις και κάνει τους εργαζόμενους επιθυμούν να συναλλάσσονται μαζί της.

Επιπλέον το CRM βοηθά την επιχείρηση να έχει ικανοποιημένους πελάτες και αυτό το βλέπουν οι εργαζόμενοι καθώς τα παράπονα μειώνονται και η ικανοποίηση των ήδη υπαρχόντων πελατών αυξάνεται. Επίσης ακριβώς επειδή οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την σημασία και την αξία του CRM είναι οι μόνοι πελάτες για τους οποίους η επιχείρηση δε χρειάζεται ούτε να ξοδευτεί με εκστρατείες μάρκετινγκ, διαφημίσεις ούτε να κάνει κινήσεις για να τους προσεγγίσει. Φυσικά οι άνθρωποι αυτοί μπορούν και να διαφημίσουν την εταιρεία γιατί είναι αυτοί που ξέρουν καλύτερα τι συμβαίνει μέσα σε αυτή και τι πραγματικά αυτή αξίζει και είναι σίγουρα αυτοί που θα γίνουν πιστευτοί από τους δυνητικούς πελάτες, αφού δεν έχουν κανένα οικονομικό όφελος από τη διαφήμιση.

Υπάρχει όμως και άλλη μια κατηγορία πελατών, η οποία δε θα πρέπει να αφήνει την εταιρεία αδιάφορη, αυτή η κατηγορία είναι οι έμμεσοι εξωτερικοί πελάτες,

δηλαδή όλοι όσοι συνεργάζονται με την επιχείρηση και θα μπορούσαν να γίνουν πελάτες της. Μερικά παραδείγματα τέτοιων πελατών είναι οι προμηθευτές και οι διανομείς της επιχείρησης, το κράτος, η κυβέρνηση, τα σωματεία και τα συνδικάτα. Το CRM μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να βελτιώσει τις σχέσεις της και με αυτή την κατηγορία δυνητικών πελατών. Τα άτομα αυτά έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με την εταιρεία οπότε βρίσκονται σε θέση να γνωρίζουν από κοντά το CRM και το πόσο καλά λειτουργεί η εταιρεία χάριν σε αυτό. Αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα που αυτό προσφέρει, μεταξύ άλλων βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, επιθυμούν να έχουν μια πιο στενή σχέση με την εταιρεία και να γίνουν πελάτες της. Οπότε η εταιρεία γίνεται καλύτερη με τη χρήση του CRM και δείχνει μια καλύτερη εικόνα σε όλους τους ήδη υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, εσωτερικούς και εξωτερικούς.

3.9 Η αφοσίωση του πελάτη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της CRS

Η στρατηγική CRM προσφέρει στην επιχείρηση πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω. Το σημαντικότερο όμως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η αφοσίωση του πελάτη, για το λόγο αυτό στην παρούσα εργασία το συγκεκριμένο θα αναλυθεί πιο διεξοδικά.

Τι σημαίνει όμως αφοσίωση; Αφοσίωση είναι η βαθιά υπόσχεση για συνεχή επαναγορά ή προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών παρά την επίδραση συγκεκριμένων καταστάσεων και των προσπαθειών marketing των ανταγωνιστών, τα οποία θα μπορούσαν υποθετικά να επηρεάσουν τη συμπεριφορά της επιχείρησης (Oliver 1997). Πιο απλά αφοσίωση σημαίνει τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για να παραμείνει ο πελάτης στη συγκεκριμένη εταιρεία στο μέλλον. (Rajola, 2003)

3.9.1 Λόγοι που η εταιρεία χρειάζεται αφοσιωμένους πελάτες

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιδιώκει να έχει την αφοσίωση των πελατών της είναι πολλοί. Καταρχήν οι αφοσιωμένοι πελάτες δύσκολα θα την εγκαταλείψουν, ακόμα και αν οι ανταγωνίστριες εταιρείες προσφέρουν καλύτερες τιμές ή προσφορές οι πελάτες της θα μείνουν πιστοί. Αυτό το σημείο είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί δείχνει ότι αν η επιχείρηση καταφέρει να αποκτήσει αφοσιωμένους πελάτες μπορεί να δίνει λιγότερο βάρος στις διάφορες πολιτικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστές της.

Επιπλέον οι αφοσιωμένοι πελάτες αποτελούν την καλύτερη διαφήμιση για την εταιρεία. Αυτοί θα τη διαφημίσουν σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς και το σημαντικότερο η διαφήμιση θα είναι δωρεάν, το γνωστό "word of mouth". Συγκεκριμένα η εταιρεία Harley-Davidson κατάφερε να χρησιμοποιήσει τους πελάτες της για διαφημιστές της. Αυτοί θεωρούν τις μηχανές τους σαν τρόπο ζωής και όχι σαν απλά μέσα μεταφοράς και είναι πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν το σήμα της εταιρείας πάνω σε μπουφάν, τατουάζ κτλ. αποτελώντας έτσι την καλύτερη διαφήμιση για την Harley-Davidson.(Dyche, 2002)

Επίσης συχνά οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι πρόθυμοι να συμβουλευσουν την εταιρεία πώς να βελτιωθεί, είτε συμπληρώνοντας κάποια ερωτηματολόγια είτε απλά παρουσιάζοντας τις ιδέες τους. Επιπροσθέτως είναι πολύ πιο επικερδές για μια επιχείρηση να αναπτύσσει ήδη υπάρχοντες, αφοσιωμένους πελάτες παρά να αποκτήσει νέους. Με τον τρόπο αυτό τα κέρδη αυξάνονται με το χρόνο.

3.9.2 Τρόποι για την απόκτηση αφοσιωμένων πελατών

Για την επίτευξη της αφοσίωσης του πελάτη δεν αρκεί απλά η σωστή χρήση ενός συστήματος CRM, αλλά χρειάζεται η επιχείρηση να είναι πελατοκεντρική, δηλαδή να θέτει τις ανάγκες των πελατών της σαν πρωταρχικό της στόχο. Με βάση το CRM μπορεί να διαφοροποιεί την αντιμετώπιση των πελατών της με βάση τις ατομικές τους προτιμήσεις. Κάποιοι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι με τους καλούς τρόπους, ενώ άλλοι επιθυμούν υψηλού επιπέδου προσωπικές υπηρεσίες. Δεν αρκεί όμως ο πελάτης να είναι απλώς ικανοποιημένος, καθώς σύμφωνα με μια έρευνα της META GROUP, το 50% των ικανοποιημένων πελατών θα συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές στο εγγύς μέλλον, ενώ το 25% όσων δήλωσαν πολύ ευχαριστημένοι σύντομα και αυτοί θα πάνε στον ανταγωνισμό (Rajola, 2003).

Θα πρέπει ο πελάτης να γίνει αφοσιωμένος και για να συμβεί αυτό θα πρέπει να ζησει μια εμπειρία. Κάτι που θα ξεπερνά τις προσδοκίες του, τις επιθυμίες του και τις απλές υπηρεσίες που θα μπορούσε εύκολα να του παρέχει ο κάθε ανταγωνιστής. Θα πρέπει να είναι κάτι που θα θυμάται και θα έχει να το λέει σε όλους. Η εμπειρία που θα πρέπει να ζησει εξαρτάται από ολόκληρη την επιχείρηση. Όλοι μέσα σε αυτή θα πρέπει να ενδιαφερθούν για τον πελάτη και τις ανάγκες του προκειμένου αυτός να νιώσει ξεχωριστός. Κατά τις επαφές του με αυτή δε θα πρέπει να γίνουν λάθη από κανέναν και αν γίνουν τότε ο πελάτης θα πρέπει να αποζημιωθεί με το παραπάνω, έτσι ώστε να μην υπάρχει πιθανότητα να αλλάξει γνώμη για αυτή. Το CRM βοηθά την

CRS καθώς επιτρέπει στην εταιρεία να υποθέσει τις κρυφές ανάγκες του πελάτη, αν η εταιρεία το καταφέρει και χρησιμοποιήσει σωστά το στοιχείο αυτό τότε σίγουρα έχει κερδίσει τον πελάτη. Έτσι η εταιρεία θα πρέπει από βασισμένη στις υπηρεσίες (service-based) αναπόφευκτα να γίνει βασισμένη στην εμπειρία (experience-based).

Κάποιος άλλος παράγοντας πολύ σημαντικός για την επίτευξη της αφοσίωσης είναι το συναισθηματικό δέσιμο του πελάτη με την επιχείρηση. Το CRM θα πρέπει να προχωρήσει πέρα από τον λογικό πελάτη και να δημιουργήσει συναισθήματα στοργής και εμπιστοσύνης, καθώς το συναισθηματικό δέσιμο βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στο σεβασμό. Η εμπιστοσύνη υπάρχει όταν ο πελάτης είναι σίγουρος ότι μπορεί να βασιστεί στην επιχείρηση, η οποία χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία και ακεραιότητα και σε καμία περίπτωση δε θα δράσει ευκαιριακά. Για παράδειγμα εάν δοθεί μια ημερομηνία παράδοσης θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι το προϊόν θα βρίσκεται στα χέρια του στην συμφωνημένη ώρα. (Zikmund, McLeod, Gilbert, 2003) Με τη βοήθεια της CRS η επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει αυτό και να κερδίσει την εμπιστοσύνη του και αργότερα την αφοσίωσή του.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η μείωση των επιλογών και η συνήθεια. Σύμφωνα με έρευνες οι πελάτες τείνουν να μειώνουν τις επιλογές που έχουν. (Zikmund, McLeod, Gilbert, 2003) Εάν είναι ευχαριστημένοι από μια επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα θέλουν να συνεχίσουν να αγοράζουν από αυτή επειδή τους γίνεται συνήθεια. Οι τρόποι για να αποκτήσει μια επιχείρηση αφοσιωμένους πελάτες, καθώς και οι λόγοι για να επιθυμεί κάτι τέτοιο, αναφέρονται συνοπτικά στον πίνακα 14.

Πίνακας 14: Λόγοι και τρόποι απόκτησης αφοσιωμένων πελατών

Λόγοι για αφοσίωση του πελάτη	Τρόποι για απόκτηση αφοσίωσης
Δύσκολα εγκαταλείπουν την εταιρεία	Να ζήσουν μια ξεχωριστή εμπειρία
Είναι η καλύτερη διαφήμιση	Να νιώσουν συναισθηματικό δέσιμο
Παρέχουν χρήσιμες συμβουλές	Να εμπιστευτούν την εταιρεία
Είναι πιο επικερδείς από τους νέους πελάτες	Να συνηθίσουν την εταιρεία

Φυσικά για να δεχθεί ένας πελάτης να γίνει αφοσιωμένος σε μια εταιρεία θα πρέπει να επωφελείται πολύ από εκείνη, δηλαδή θα πρέπει να του δίνει αξία. Πιο

κάτω εξετάζονται αναλυτικά όλοι οι τρόποι με τους οποίους δίδεται αξία στους πελάτες χάριν στο CRM.

3.10 Αξία για πελάτες-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για επιχείρηση

Το CRM καταφέρει να δώσει αξία στους πελάτες της επιχείρησης, προσδίδοντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ίδια. Η αξία δίδεται στους πελάτες, καταρχήν, με την ύπαρξη συνεχούς σχέσης με τον ίδιο πωλητή, κάτι που επιδιώκει το CRM και απλοποιεί πολύ τη διαδικασία αγοράς για τον πελάτη. Μια διαφήμιση των μηχανών Honda συγκεκριμένα λέει “η ζωή είναι γεμάτη από περίπλοκες αποφάσεις, απλοποιείστε την”. Η διαφήμιση αυτή αντανακλά το γεγονός ότι οι άνθρωποι επιθυμούν οι αγοραστικές τους αποφάσεις να είναι ευκολότερες.

Οι περισσότεροι αγοραστές δε θέλουν να αξιολογούν υπερβολικά πολλούς παράγοντες όταν πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές. Εάν μια επιχείρηση καταφέρει να ικανοποιεί τον πελάτη μακροπρόθεσμα τότε ο πελάτης συναλλάσσεται μόνο με αυτή. Έτσι η επιλογή για αυτόν απλοποιείται και ο κίνδυνος που ενέχει για τον πελάτη η αλλαγή προμηθευτή μειώνεται. Σε καμία περίπτωση δεν υποστηρίζεται η άποψη ότι ο πελάτης δε θα πρέπει να είναι ενημερωμένος και συνηθειοποιημένος. Σίγουρα θα πρέπει να γνωρίζει τις επιλογές που έχει και να μπορεί να τις αξιολογήσει. Απλά αν μείνει πολύ ευχαριστημένος τότε θα συνεχίσει τη συνεργασία του με την εταιρεία και αυτό θα λειτουργεί και υπέρ του καθώς θα απλοποιηθεί η κατάσταση.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αεροπορικές εταιρείες. Έστω ότι ένας δυνητικός πελάτης λόγω της δουλειάς του κάνει πολλά επαγγελματικά ταξίδια. Θέλει λοιπόν να επιλέξει μια αεροπορική εταιρεία, ψάχνει όλες τις εταιρείες, συγκεντρώνει πληροφορίες και δοκιμάζει να ταξιδέψει με αυτές. Στο τέλος βρίσκει μια η οποία αποδεικνύεται η καλύτερη. Ο βασικός λόγος που η συγκεκριμένη αεροπορική εταιρεία είναι η καλύτερη είναι γιατί χρησιμοποιεί εκτεταμένα το CRM, έτσι μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Για παράδειγμα του επιτρέπει να κλείσει τα εισιτήριά του μέσω πιστωτικής, του κάνει τις κατάλληλες προσφορές για ταξίδια που ενδιαφέρουν αυτόν και την οικογένειά του κ.α. Ο πελάτης την εμπιστεύεται και ταξιδεύει πια μόνο με αυτή την εταιρεία, εκείνη βέβαια τον ικανοποιεί πλήρως και φροντίζει αυτός να ζει την εμπειρία. Κάθε φορά που θέλει να ταξιδέψει δε θα κάνει πάλι τη διαδικασία που έκανε την πρώτη φορά. Κατευθείαν θα πάει σε αυτή επειδή επιθυμεί να επιλέξει γρήγορα, να απλουστεύσει τα πράγματα και

όχι να λάβει πάλι υπόψη του όλους τους παράγοντες. Δεν πρόκειται το άτομο αυτό να πάει σε άλλη εταιρεία γιατί φοβάται ότι δε θα μπορέσει να τον ικανοποιήσει στον ίδιο βαθμό. Άρα το CRM μπορεί να κάνει την επιχείρηση την καλύτερη στον κλάδο της. Το γεγονός αυτό εφησυχάζει τον πελάτη της, μειώνει τις επιλογές του, τον κάνει να κερδίζει χρόνο και να μην αγωνιά αν όλα θα κυλήσουν ομαλά στην σχέση του με την εταιρεία.

Επίσης οι αγοραστές γίνονται πελάτες γιατί θέλουν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις που τους παρέχουν δεδομένα επίπεδα ποιότητας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Έτσι για παράδειγμα οι περισσότεροι άνθρωποι είναι πιστοί στον κομμωτή τους. Δεν επιθυμούν να ρισκάρουν την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν για κάτι που μπορεί να είναι κατώτερο των προσδοκιών τους. Το να είναι τακτικοί πελάτες μιας εταιρείας μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο που αναλαμβάνουν οι πελάτες κάθε φορά που αρχίζουν συναλλαγές με μια εταιρεία.

Ένα άλλο πλεονέκτημα για τους πελάτες είναι τα σημεία επαφής, τα οποία παρέχει το CRM, όπου οι πελάτες μπορούν να επικοινωνούν και να εξηγούν τις ανάγκες τους. Εδώ τρία σημεία είναι πολύ σημαντικά, το πρώτο είναι ότι ο κάθε πελάτης έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με την επιχείρηση με όποιον τρόπο θεωρεί καλύτερο και ευκολότερο για αυτόν. Το δεύτερο είναι ότι η επιχείρηση του δίνει αξία με το να του δείχνει ότι “ακούει” τη γνώμη του και τη λαμβάνει σοβαρά υπόψη. Το τρίτο είναι ότι έτσι οι επιχειρήσεις μαθαίνουν τις απαιτήσεις των πελατών τους και τους εξυπηρετούν καλύτερα. Μερικά από τα σημεία επαφής είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) και το τηλέφωνο.

Επίσης το CRM προσφέρει στους πελάτες της επιχείρησης εξατομίκευση, που σημαίνει ότι γνωρίζει το όνομά του, τις αγοραστικές του συνήθειες και μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές του ανάγκες. Το κύριο πλεονέκτημα που μπορούν να έχουν οι πελάτες από την επιχείρηση, με τη βοήθεια του CRM, είναι η προσωποποίηση των υπηρεσιών και η τυποποίηση των προϊόντων.

Για τον πελάτη ένα σύστημα CRM μπορεί να αυξήσει την αξία της σχέσης του με την επιχείρηση, να αυξήσει την ικανοποίησή του από αυτή, να μειώσει τον κίνδυνο που ενέχουν οι διαδράσεις και συνεπώς να αυξήσει την ασφάλεια και την άνεση του να ικανοποιούνται οι ανάγκες του. Τέλος ο πελάτης μπορεί να επωφεληθεί από το CRM επειδή τον κάνει να νιώθει ότι είναι μια σημαντική οντότητα για την επιχείρηση και όχι απλά ένας από τους πολλούς (Zikmund, McLeod, Gilbert, 2003). Σύμφωνα

μάλιστα με τη Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων ο πελάτης αποτελεί το κέντρο της επιχείρησης⁶¹. Το CRM προσφέρει, μεταξύ άλλων, στην επιχείρηση συνεχή σχέση με τον πελάτη, πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας και εξατομίκευση. Μέσω αυτών ο πελάτης επωφελείται γιατί του δίνεται αξία. Η αξία που λαμβάνει, η οποία περιγράφεται παραπάνω λεπτομερώς, αναφέρεται συνοπτικά στον πίνακα 15.

Πίνακας 15 : Η αξία που λαμβάνει ο πελάτης από την επιχείρηση με τη βοήθεια του CRM

Μέσω συνεχούς σχέσης	Μέσω πολλαπλών καναλιών
Απλοποίηση διαδικασιών επιλογής	Δυνατότητα επιλογής καναλιού
Κέρδος σε χρόνο	Η επιχείρηση ακούει τον πελάτη
Ο πελάτης νιώθει σιγουριά, δεν αγωνιά	Η επιχ/ση μαθαίνει να τον εξυπηρετεί καλύτερα
Ο πελάτης δε χρειάζεται να ρισκάρει δοκιμάζοντας άλλη εταιρεία μη αντίστοιχη των προσδοκιών του	Μέσω εξατομίκευσης
	Λήψη προσωποποιημένων υπηρεσιών και τυποποιημένων προϊόντων
Αποφυγή κινδύνου από αλλαγή προμηθευτή	Ο πελάτης νιώθει σημαντικός για την επιχείρηση

Παρακάτω δίνεται ένα πραγματικό παράδειγμα των εταιρειών Mercedes και Saab, οι οποίες αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν το CRM και συγκεκριμένα η πρώτη το Napoleon CRM και η δεύτερη εφαρμογές CRM από το Siebel System's Automotive Dealer Integration Set. Χάριν στην επιλογή τους αυτή κατάφεραν να αποκτήσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να προσδώσουν αξία στους πελάτες τους.

3.11 Το CRM οδηγεί τις πωλήσεις στην Mercedes και στην Saab

Το παράδειγμα αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται αναλυτικά οι περιπτώσεις των δύο εταιρειών για να γίνουν κατανοητά: η διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών για τους πελάτες της Mercedes, η επαφή της Saab με τους πελάτες της μέσω καναλιών που δεν επικοινωνούν και η διαδικασία διαχείρισης πρωτοποριών της Saab. Επίσης στο μέρος αυτό φαίνεται ξεκάθαρα πως το CRM βοήθησε τις δυο εταιρείες να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους και πως κατέληξε αυτό να οδηγεί τις πωλήσεις τους. Στο δεύτερο μέρος επισημαίνονται τα προβλήματα, οι

⁶¹ Βλέπε ενότητα 3.3

λύσεις, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που απέκτησαν οι δύο εταιρείες και η αξία που δόθηκε στους πελάτες τους.

3.11.1 Ανάλυση κατάστασης σε Mercedes και Saab

Η Mercedes-Benz και η Saab είναι δύο από τις καλύτερες μάρκες αυτοκινήτων, με μεγάλο αριθμό αφοσιωμένων πελατών. Ωστόσο και οι δύο λειτουργούν σε ένα κομμάτι της αγοράς με υψηλό ανταγωνισμό, με ανταγωνιστές που πραγματοποιούν επιθετικές εκστρατείες μάρκετινγκ, προτρεπτική τιμολόγηση⁶² και χρηματοοικονομικές προσφορές, χωρίς μεγάλες δαπάνες (inexpensive financing offers). Οι αίθουσες εκθέσεων έχουν αποδειχθεί μια διαρκής πρόκληση. Αντί να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα στη διαφήμιση η Mercedes-Benz Canada και η Saab USA στράφηκαν προς το CRM.

Η Mercedes-Benz Canada, η οποία είχε τη βάση της στο Τορόντο και είχε ένα δίκτυο 55 διανομέων, πίστευε ότι δε γνώριζε αρκετά για τους πελάτες της. Οι διανομείς παρείχαν πληροφορίες σχετικές με τους πελάτες στον κατασκευαστή σε μια συγκεκριμένη (ad hoc) βάση. Η εταιρεία δεν υποχρέωνε τους διανομείς να αναφέρουν αυτές τις πληροφορίες. Η διαδικασία για να ανιχνευθούν οι διανομείς, που δεν ανέφεραν τις πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες ήταν ιδιαίτερα κουραστική.

Η Saab USA, η οποία είχε την έδρα της στη Γεωργία, και ήταν θυγατρική της σουηδικής εταιρείας Saab Automobile AB, εισήγαγε και διένειμε παραπάνω από 37.000 κλειστά αυτοκίνητα Saab, φορτηγά και μετατρέπτα (convertible) αυτοκίνητα σε 200 αμερικανικούς υπεύθυνους για αγορές και πωλήσεις. Η Saab ερχόταν σε επαφή με τους πελάτες της μέσω τριών καναλιών, το πρώτο ήταν το δίκτυο των υπεύθυνων για αγορές και πωλήσεις, το δεύτερο ήταν ένα κέντρο υποστήριξης πελατών, το οποίο ασχολούνταν με τα ερωτήματα που είχαν οι ιδιοκτήτες των αυτοκινήτων Saab και το τρίτο ήταν ένα κέντρο διαχείρισης, πρόδρομο του σημερινού CRM (lead management center), κέντρο το οποίο είχε σχεδιαστεί για να δημιουργεί πελάτες στην επιχείρηση και το οποίο ασχολούνταν με το μάρκετινγκ και τα ερωτήματα των δυνητικών πελατών.

⁶² Προτρεπτική τιμολόγηση είναι μια εσκεμμένη εταιρική πολιτική που σκοπό της έχει την ενίσχυση συγκεκριμένων προϊόντων στην αγορά

Καθένα από τα παραπάνω κανάλια διατηρούσε πελατειακά δεδομένα στη δική του βάση δεδομένων, αφήνοντας έτσι την Saab με μια μη ολοκληρωμένη εικόνα για τους πελάτες της. Το κέντρο υποστήριξης πελατών βασίζονταν σε μια SQL Server βάση δεδομένων για τη διαχείριση των πληροφοριών για τους πελάτες και οι διανομείς κρατούσαν πελατειακά δεδομένα σε δικά τους συστήματα διαχείρισης αιτημάτων⁶³ (lead management systems). Όσον αφορά την Saab και αυτή με την σειρά της αποθήκευε δεδομένα σε άλλα εσωτερικά της συστήματα καθώς και σε συστήματα που χρησιμοποιούσαν τρίτοι, δηλαδή οι πωλητές. Η εταιρεία διέθετε 3 εκατομμύρια καταγραφές και 55 αρχεία σε τρεις διαφορετικούς πωλητές.

Τα διάσπαρτα πελατειακά δεδομένα σήμαιναν ότι ένας δυνητικός πελάτης θα μπορούσε να λάβει μια προσφορά με απευθείας ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από την Saab την μια εβδομάδα και την επόμενη ένα e-mail με μια προσφορά, άσχετη με την πρώτη, από έναν πωλητή μάρκετινγκ. Ο τοπικός υπεύθυνος αγορών και πωλήσεων μπορεί να μην γνωρίζει για τις άλλες προσφορές και συνεπώς να πραγματοποιήσει μια μη αποτελεσματική παρουσίαση⁶⁴ στο δυνητικό πελάτη όταν αυτός επισκεφτεί την αίθουσα έκθεσης.

Η Saab δεν είχε μια διαδικασία διαχείρισης υλοποίησης αιτημάτων. Οι πωλητές της παραλάμβαναν τα αιτήματα από το κέντρο διαχείρισης αιτημάτων με φαξ. Μετά έπρεπε τα αιτήματα να ξαναμπούν στα συστήματα διαχείρισης αιτημάτων των υπευθύνων για αγορές και πωλήσεις, μια διαδικασία ιδιαίτερα χρονοβόρα στην οποία ήταν εύκολο να γίνουν λάθη. Η ποιότητα των αιτημάτων ήταν ποικίλη, έτσι πολλοί υπεύθυνοι για αγορές και πωλήσεις απλά αγνοούσαν τα αιτήματα. Η στενή παρακολούθηση των αιτημάτων ήταν συχνά αργή και η εταιρεία δεν είχε τρόπο να εντοπίσει τα αιτήματα που πήγαιναν μέσω φαξ στους υπεύθυνους για αγορές και πωλήσεις της.

Η Mercedes-Benz Canada βρήκε μια λύση η οποία αύξησε την αφοσίωση των πελατών της μέσω προσωποποιημένων υπηρεσιών και στοχευμένων εκστρατειών μάρκετινγκ. Η εταιρεία επέλεξε ένα λογισμικό CRM για τους υπεύθυνους για αγορές και πωλήσεις που δρουν μόνοι τους. Χρησιμοποιώντας το νέο της σύστημα CRM η εταιρεία μπορεί να καθορίσει, για παράδειγμα, ποιοι πελάτες είχαν παλιότερα αγοράσει αυτοκίνητα diesel και να τους στείλει πληροφορίες για το νέο όχημα E

⁶³ Τα αιτήματα περιλαμβάνουν παραγγελίες, παράπονα, προτάσεις κτλ

⁶⁴ Μέθοδος προσέλκυσης πελατών, τη χρησιμοποιούν και οι πωλητές για να λάβουν παραγγελίες του προϊόντος που λανσάρουν

Class diesel. Το σύστημα βοηθάει και τους πωλητές στις δοσοληψίες δημιουργώντας προσωποποιημένα φυλλάδια των οχημάτων για τους πελάτες. Εάν ο πελάτης δεν θέλει να αγοράσει με την πρώτη επίσκεψη στην αίθουσα έκθεσης μπορεί να πάρει σπίτι του τα χαρακτηριστικά του αυτοκινήτου που τον ενδιαφέρει. Οι πληροφορίες αυτές αποθηκεύονται και είναι διαθέσιμες και στην σελίδα της εταιρείας στο Ίντερνετ για το δυνητικό πελάτη. Το σύστημα επίσης ενημερώνει τους πωλητές για να έρθουν πάλι σε επαφή με το δυνητικό πελάτη μετά από μερικές μέρες ή βδομάδες.

Η Saab USA υλοποίησε τρεις εφαρμογές CRM. Τον Ιανουάριο του 2002 υλοποίησε το τηλεφωνικό κέντρο της Siebel για 45 εργαζόμενους σε ένα νέο Κέντρο Πελατειακής Διάδρασης (Customer Interaction Center), το οποίο συνδυάζει το κέντρο υποστήριξης πελατών και τις ομάδες διαχείρισης παραγγελιών. Η εφαρμογή αυτή παρέχει στο προσωπικό του Κέντρου Πελατειακής Διάδρασης μια 360° εικόνα του κάθε πελάτη, η οποία περιέχει όλη την επικοινωνία του με το τμήμα του μάρκετινγκ και προηγούμενα ερωτήματά του σχετικά με τις υπηρεσίες.

Τον Ιούλιο του 2002 η Saab διέθεσε τις τρεις αυτές εφαρμογές στους 220 Αμερικανούς υπεύθυνους για αγορές και πωλήσεις της. Αυτή η εφαρμογή παρέχει στους υπεύθυνους για αγορές και πωλήσεις της Saab μια λύση βασισμένη στο διαδίκτυο για τον συνδυασμό των πωλήσεων και των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Οι παραγγελίες πωλήσεων, οι οποίες προέρχονται από το Κέντρο Πελατειακής Διάδρασης, παραδίδονται κατευθείαν από το σύστημα στους σωστούς πωλητές και στις σωστές συμφωνίες (dealerships). Οι πωλητές της Saab λαμβάνουν ποιοτικά αιτήματα μέσω των εφαρμογών αντί μέσω φαξ.

Το σύστημα παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για να γίνει πιο αποτελεσματικά η αξιολόγηση του κάθε αιτήματος. Η Saab είναι σε θέση να καταλάβει την κατάσταση του κάθε αιτήματος παρακολουθώντας γεγονότα όπως το αρχικό τηλεφώνημα του πωλητή στον πελάτη, τη δρομολόγηση και το τελείωμα της δοκιμής οδήγησης. Η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των πωλήσεων συγκεκριμένων παραγγελιών, να στοχεύσει σε παραγγελίες με μεγαλύτερη ακρίβεια, να συστήσει καλύτερες τεχνικές πώλησης. Από τότε που υλοποιήθηκε το σύστημα CRM η ικανοποίηση των πελατών της αυξήθηκε από 69% σε 75%, ενώ ο ρυθμός παρακολούθησης των παραγγελιών των πωλήσεων αυξήθηκε από 38% σε 50%. (Laudon and Laudon, 2006)

3.11.2 Προβλήματα-λύσεις-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα-αξία

Όπως φαίνεται παραπάνω η Mercedes πριν χρησιμοποιήσει το CRM είχε δύο βασικά προβλήματα, δεν είχε αρκετές πληροφορίες για τους πελάτες της και η διαδικασία ανίχνευσης των διανομέων που δεν την ενημέρωναν ήταν κουραστική. Μετά από την εγκατάσταση του CRM τα προβλήματά της λύθηκαν σε ένα μεγάλο βαθμό και απέκτησε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα άρχισε να προσφέρει προσωποποιημένες υπηρεσίες, όπως τα προσωποποιημένα φυλλάδια για τους δυνητικούς πελάτες που αφορούσαν τα οχήματα που τους ενδιέφεραν. Επίσης η επιχείρηση ήταν σε θέση να πραγματοποιεί στοχευμένες εκστρατείες/στρατηγικές μάρκετινγκ. Ενώ τέλος είχε τη δυνατότητα να ενημερώνει τους πωλητές για να έρθουν σε επαφή με το δυνητικό πελάτη μετά από μερικές μέρες ή εβδομάδες. Το πρώτο πλεονέκτημα μπορεί να ενταχθεί στη βελτίωση των σχέσεων με τον πελάτη, το δεύτερο στην υποστήριξη στρατηγικών και το τρίτο στην αυτοματοποίηση διαδικασιών.

Όσον αφορά την αξία που λάμβανε ο πελάτης από την εταιρεία αυτή ήταν κυρίως μέσω των προσωποποιημένων υπηρεσιών, όπως τα προσωποποιημένα φυλλάδια και η δυνατότητα να βρει τις πληροφορίες αυτές και στο Ίντερνετ. Αυτές σήμαιναν για τον πελάτη ότι είναι σημαντικός για την εταιρεία και ότι βελτιώθηκε το επίπεδο εξυπηρέτησης για αυτόν.

Η Saab αντιμετώπιζε διαφορετικά προβλήματα, το ένα ήταν ότι είχε τρία διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας με δική τους βάση δεδομένων το καθένα με αποτέλεσμα να υπάρχει πιθανότητα ο ίδιος δυνητικός πελάτης να *ενοχληθεί* από την εταιρεία τρεις φορές. Το άλλο ήταν ότι η διαδικασία υλοποίησης των αιτημάτων ήταν ιδιαίτερα χρονοβόρα και πολλές φορές γίνονταν λάθη. Μετά τη χρήση του CRM η επιχείρηση διέθετε μια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη. Επίσης είχε τη δυνατότητα να συνδυάζει τις πωλήσεις της με δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Επιπλέον οι παραγγελίες ήταν πιο ποιοτικές, υπήρχε δυνατότητα αξιολόγησής τους και κυρίως παραδίδονταν στους σωστούς πωλητές και στις σωστές συμφωνίες. Το πρώτο πλεονέκτημα αφορά τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες και τα υπόλοιπα την αυτοματοποίηση και την απλοποίηση των διαδικασιών.

Η αξία που η επιχείρηση έδινε στον πελάτη αυξήθηκε καταρχήν γιατί έχοντας η εταιρεία ολοκληρωμένη εικόνα για αυτόν μπορούσε να τον εξυπηρετήσει καλύτερα

και να μην τον ενοχλεί άσκοπα. Επίσης η εταιρεία έκανε τον πελάτη να την εμπιστευτεί, να τη δεσμευτεί, να της γίνει αφοσιωμένος, καθώς γινόταν όλο και πιο αξιόπιστη. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι μειώθηκαν τα λάθη στις παραγγελίες και άρχισαν να τηρούνται οι σωστοί χρόνοι. Τέλος οι πελάτες λάμβαναν καλύτερη εξυπηρέτηση μέσω του νέου καναλιού επικοινωνίας, δηλαδή του τηλεφωνικού κέντρου.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας που χρησιμοποίησε εφαρμογές CRM είναι η αλυσίδα ξενοδοχείων Hilton. Η βοήθεια που της παρείχε ήταν πολύ σημαντική. Παρακάτω αναλύεται η συγκεκριμένη περίπτωση και τονίζονται τόσο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αποκτήθηκαν από την εταιρεία όσο και η αξία που δόθηκε στους πελάτες της γνωστής αλυσίδας ξενοδοχείων.

3.12 Εφαρμογές CRM σε ξενοδοχεία γίνονται ανταγωνιστικά εργαλεία

Το παράδειγμα της αλυσίδας ξενοδοχείων Hilton χωρίζεται και αυτό σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται λεπτομερώς το παράδειγμα της αλυσίδας ξενοδοχείων Hilton. Αναφέρονται όλες οι λεπτομέρειες για να φανεί πως ακριβώς λειτουργούσε η επιχείρηση πριν και μετά το CRM, ποια δεδομένα είχε ανάγκη, πως κατάφερε να τα αποκτήσει και ποια ήταν τα εμφανή και μετρήσιμα αποτελέσματα της συγκεκριμένης απόφασης. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται, όπως και στο προηγούμενο παράδειγμα, συνοπτικά τα προβλήματα που αντιμετώπιζε η αλυσίδα, οι λύσεις τους, η αξία που δόθηκε μέσω του CRM στους πελάτες των ξενοδοχείων Hilton και τέλος πως οι εφαρμογές CRM κατάφεραν να γίνουν ανταγωνιστικά εργαλεία για την αλυσίδα!

3.12.1 Ανάλυση κατάστασης στην αλυσίδα Hilton

Παραδοσιακά τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούσαν προγράμματα για να κερδίσουν την αφοσίωση του πελάτη για να παρέχουν κίνητρα στους πελάτες τους για να γίνουν συχνοί πελάτες. Σήμερα τα προωθούν ακόμα πιο επιθετικά ειδικά για άτομα που κάνουν συχνά επαγγελματικά ταξίδια. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η μεγάλη ανάγκη για δεδομένα. Η συνεχώς αναπτυσσόμενη γνώση σχετικά με τις τεχνικές του CRM έκανε τα στελέχη των ξενοδοχείων να καταλάβουν ότι μπορούν να έχουν ακόμα περισσότερα κέρδη από το παρελθόν με το να συλλέξουν και να αναλύσουν λεπτομερή δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους. Σύμφωνα με έναν αναλυτή για

τα ξενοδοχεία οι αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν πολύ μεγάλη ανάγκη για δεδομένα. Τα δεδομένα αυτά θα πρέπει να αφορούν πελάτες και κυρίως επαγγελματικούς ταξιδιώτες. Ο αναλυτής υποστηρίζει ακόμα ότι ο πιο εύκολος τρόπος για να πάρουν τα ξενοδοχεία την πληροφόρηση που χρειάζονται είναι να ενθαρρυνθούν οι πελάτες να λάβουν μέρος σε προγράμματα για την απόκτηση πελατειακής αφοσίωσης⁶⁵.

Οι πελάτες, οι οποίοι γράφονται στο πρόγραμμα συχνών-πελατών στα ξενοδοχεία Wyndham παρέχουν πληροφορίες όσον αφορά την επιλογή του κρεβατιού, εάν επιθυμούν να χαλαρώσουν με μια σόδα ή ένα ποτήρι κρασί αφότου υπογράψουν στην υποδοχή του ξενοδοχείου κατά την άφιξή τους. Επίσης θα πρέπει μεταξύ άλλων να αναφέρουν τη διεύθυνσή τους, το τηλέφωνό τους και τη διεύθυνσή τους στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Όσοι πελάτες γράφονται online καταγράφονται αυτόματα για να λαμβάνουν μια μηνιαία υπενθύμιση στο ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο το “Wyndham News ByRequest”, το οποίο περιλαμβάνει ειδικές προσφορές, οι οποίες γίνονται μόνο στα μέλη, και ενημερώσεις στα προγράμματα. Οι πελάτες οι οποίοι δε θέλουν να εγγραφούν στα προγράμματα δε λαμβάνουν μια τόσο προνομιακή μεταχείριση όσο εκείνοι που εγγράφονται. Για παράδειγμα όσοι δεν είναι γραμμένοι στο πρόγραμμα “Wyndham News ByRequest” πρέπει να πληρώνουν επιπλέον χρήματα για υψηλής ταχύτητας πρόσβαση στο Διαδίκτυο και για τηλεφωνικές κλήσεις. Επίσης στα μέλη του προγράμματος απόκτησης αφοσίωσης Hilton HHonors επιτρέπεται να καθυστερήσουν να φύγουν από το ξενοδοχείο, αντίθετα όσοι δεν είναι μέλη αν φύγουν αργά τότε είναι αναγκασμένοι να πληρώσουν για την επιπλέον μέρα.

Τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν αυτά τα λεπτομερή δεδομένα για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες τους. Επίσης τα χρησιμοποιούν για να αναπτύξουν στοχευμένες εκστρατείες πωλήσεων και μάρκετινγκ και να μεγαλώσουν το μερίδιο αγοράς τους. Μέχρι πρόσφατα αυτές οι προσπάθειες για συλλογή δεδομένων ήταν ανεπαρκείς. Σύμφωνα με τον Robert Burke, της Egroup Communications στο Μαϊάμι, το οποίο διαχειρίζεται βάσεις δεδομένων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ο κλάδος των αμερικανικών ξενοδοχείων είχε συλλέξει δεδομένα μόνο για το 10% των πελατών που έκαναν επαγγελματικά ταξίδια. Οι βάσεις δεδομένων δεν ήταν ολοκληρωμένες ή ήταν ανοργάνωτες με αποτέλεσμα οι εταιρείες να γνωρίζουν ελάχιστα για τους πελάτες τους.

⁶⁵ Με τα προγράμματα αυτά οι υπάλληλοι μαθαίνουν από τους κερδοφόρους πελάτες τους χρήσιμες πληροφορίες για τις προτιμήσεις τους και σαν αντάλλαγμα τους παρέχουν κάποιες διευκολύνσεις

Μια εξαίρεση αποτελεί η αλυσίδα Hilton Hotel. Η αλυσίδα ξόδεψε \$50 εκατομμύρια σε ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακής πληροφόρησης (Customer Information System), που ονομάζεται OnQ, το σύστημα αυτό περιέχει 7,5 εκατομμύρια προφίλ ενεργών πελατών των παρακάτω ξενοδοχείων που ανήκουν στο Hilton και είναι: το Hilton, το Doubletree, το Conrad, το Embassy Suites, το Hampton Inn, το Hilton Garden Inn, το Hilton Grand Vacations και το Homewood Suites. Σε συνδυασμό με το πρόγραμμα για συχνούς πελάτες Hilton HHonors το σύστημα μπορεί να αναγνωρίσει τον ίδιο πελάτη ακόμα και αν αυτό το άτομο έχει κλείσει ένα δωμάτιο, πχ των \$79 στο Hampton Inn ή μια σουίτα των \$540 στο Hilton Hawaiian Village στη Χονολουλού.

Το OnQ αναπτύχθηκε ειδικά για το Hilton και περιλαμβάνει εφαρμογές CRM για το Hilton, ένα σύστημα διαχείρισης περιουσίας (property management system) και ένα υποσύστημα αναφοράς στον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου (hotel-owner reporting module). Το όνομα OnQ υποστηρίζει ότι οι πελάτες είναι στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση (Customer Really Matters CRM) και αντιπροσωπεύει την πληροφόρηση που είναι διαθέσιμη στα μέλη της ομάδας όταν το ζητήσουν, παρακινώντας τους να δράσουν σύμφωνα με τις προτιμήσεις των πελατών. Αν συμβεί αυτό τότε οι πελάτες θα ενθουσιαστούν και θα δημιουργηθεί ένας δεσμός αφοσίωσής τους με την «οικογένεια» των ξενοδοχείων Hilton. Επίσης το OnQ αντιπροσωπεύει μια ολοκληρωμένη σουίτα εργαλείων η οποία δίνει στοιχεία στους διαχειριστές (operators) των ξενοδοχείων για να ανταποκρίνονται αποφασιστικά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και για να λαμβάνουν σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις βασισμένες σε τάσεις του παρελθόντος και ανταγωνιστικά δεδομένα⁶⁶.

Επιπλέον το OnQ ταιριάζει τις κρατήσεις των πελατών με τις καταγραφές των προφίλ των πελατών της βάσης δεδομένων του Hilton. Οι εργαζόμενοι στις σημαντικές διαδικασίες με το πάτημα ενός κουμπιού μπορούν στιγμιαία να ψάξουν ανάμεσα σε 180 εκατομμύρια καταγραφές για να βρουν τις προτιμήσεις των πελατών που εκείνη την στιγμή υπογράφουν στην υποδοχή του ξενοδοχείου (check in), καθώς και τις προηγούμενες εμπειρίες του με το Hilton. Έτσι ώστε να μπορούν οι υπάλληλοι να δώσουν στους πελάτες ακριβώς αυτό που θέλουν. Πριν υλοποιηθεί το σύστημα

⁶⁶ Αυτά αναφέρει μεταξύ άλλων ο Tim Harvey , CIO των ξενοδοχείων Hilton

αυτό, μόνο δύο από τις δέκα κρατήσεις πελατών μπορούσαν να συνδυαστούν με υπάρχοντα προφίλ πελατών.

Ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους το OnQ παρέχει αξία είναι με την καθιέρωση της αξίας του κάθε πελάτη στο Hilton, βασιζόμενο στο προσωπικό ιστορικό του πελάτη και στις προβλέψεις για την αξία των μελλοντικών συνδιαλλαγών του πελάτη με το Hilton. Επίσης το OnQ μπορεί να αναγνωρίσει ποιοι πελάτες είναι μη κερδοφόροι για την επιχείρηση. Ενώ η επιπρόσθετη φροντίδα στους κερδοφόρους πελάτες εμφανίζει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα το ποσοστό των ατόμων που έμεναν στο Hilton σε αντίθεση με αυτούς που έμεναν σε ανταγωνιστές του αυξήθηκε από 41% που ήταν πριν από δύο χρόνια σε 61% ! Το OnQ θα δοκιμάζονταν ακόμα περισσότερο καθώς το Hilton θα άνοιγε 125 ξενοδοχεία στο 2004 και 150 το 2005. (Laudon and Laudon, 2006)

3.12.2 Προβλήματα-λύσεις-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα-αξία

Η αλυσίδα ξενοδοχείων Hilton πριν την εγκατάσταση του OnQ, το οποίο περιείχε εφαρμογές CRM, αντιμετώπιζε πρόβλημα λόγω έλλειψης δεδομένων για τους πελάτες της. Εξαιτίας αυτού τα προγράμματα για την απόκτηση συχνών πελατών ήταν μη οργανωμένα και ανεπαρκή. Αφότου όμως η αλυσίδα άρχισε να χρησιμοποιεί το OnQ η κατάσταση βελτιώθηκε πολύ. Καταρχήν αυξήθηκαν τα δεδομένα για τους πελάτες, με αποτέλεσμα να μπορεί το σύστημα να αναγνωρίσει τον ίδιο πελάτη σε οποιοδήποτε ξενοδοχείο της αλυσίδας. Επιπλέον το σύστημα μπορούσε να παρακινήσει τους εργαζομένους να δρουν με βάση τις προτιμήσεις των πελατών, αλλά και να εντοπίσει τους πιο κερδοφόρους πελάτες και να τους μεταχειριστεί προνομιακά. Με τον τρόπο αυτό οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της βελτιώθηκαν. Επίσης με τη βοήθεια του OnQ η επιχείρηση ήταν σε θέση να πραγματοποιήσει στοχευμένες εκστρατείες/στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων και να λάβει πιο σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις. Το γεγονός αυτά συντέλεσαν στο να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά την υποστήριξη στρατηγικών και αποφάσεων.

Με τη χρήση του OnQ η αλυσίδα καθιέρωνε την αξία του πελάτη. Από την στιγμή που η επιχείρηση γνώριζε ακριβώς τι επιθυμούσε ο πελάτης μπορούσε να καλύψει τις ανάγκες του, αλλά και να τις υπερβεί δίνοντάς του την ευκαιρία να ζήσει την *εμπειρία*. Ήταν σαν να έμπαινε στο μυαλό του και να του έδινε ό,τι αυτός επιθυμούσε χωρίς να χρειάζεται να το ζητά κάθε φορά. Για αντάλλαγμα ο πελάτης

δένονταν με την επιχείρηση και σιγά σιγά της γινόταν πιστός. Το γεγονός ότι ο πελάτης λάμβανε αξία από την επιχείρηση φαίνεται και από το ότι το ποσοστό των ατόμων που προτιμούσαν την αλυσίδα ξενοδοχείων Hilton έναντι των ανταγωνιστών της αυξήθηκε από 41% σε 61%!

3.13 Συμπεράσματα

Η CRS είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση και αποτελεί τον συνδυασμό του CRM και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Η κύρια αιτία που δημιουργήθηκε ήταν γιατί, λόγω της παγκοσμιοποίησης και της μεγάλης ανταγωνιστικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις είχαν ανάγκη από κάτι μόνιμο και πολύ αποτελεσματικό και αυτό ήταν οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες. Όπως όλες οι στρατηγικές έτσι και η CRS περνά από όλα τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δηλαδή τη διαμόρφωση, την υλοποίηση, την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση. Το βασικό χαρακτηριστικό του πρώτου σταδίου είναι ότι η εταιρεία θα πρέπει να ανασχεδιάσει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της έτσι ώστε να τεθεί ο πελάτης στο κέντρο της. Τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει η εταιρεία κατά την υλοποίηση της στρατηγικής έχουν να κάνουν κυρίως με τον ανθρώπινο παράγοντα, μπορούν να λυθούν με σωστούς χειρισμούς αλλά απαιτείται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Μετά η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει τη στρατηγική της, δηλαδή τις διαδικασίες, τους πελάτες, το προσωπικό της κτλ και αυτό γίνεται, συνήθως, με την ισορροπημένη κάρτα επίδοσης. Τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση θα πρέπει η επιχείρηση να τα εκμεταλλευτεί σωστά προκειμένου να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της, να αναγνωρίσει ποιες διαδικασίες χρειάζονται βελτίωση κτλ.

Η επιχείρηση με τη βοήθεια της CRS αποκτά σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Καταρχήν βελτιώνει τις σχέσεις της με τους πελάτες της, δυνητικούς και ήδη υπάρχοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς, άμεσους και έμμεσους. Επιπλέον η επιχείρηση αποκτά καλύτερη οικονομική κατάσταση και καταφέρνει να επιβιώσει. Φυσικά το CRM υποστηρίζει αρκετές στρατηγικές της εταιρείας και τη βοηθά να λαμβάνει αποφάσεις πιο γρήγορα και πιο σωστά. Ενώ συγχρόνως αυτοματοποιεί και απλοποιεί τις διαδικασίες της. Ιδιαίτερης σημασίας είναι και η αφοσίωση του πελάτη η οποία και αυτή επιτυγχάνεται μέσω του CRM. Η CRS δεν προσφέρει μόνο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση αλλά δίνει και αξία στον πελάτη. Αυτό συμβαίνει μέσω της συνεχούς σχέσης του με την εταιρεία, μέσω της εξατομίκευσης

και μέσω πολλαπλών καναλιών. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την CRS, χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι εταιρείες αυτοκινήτων Mercedes-Benz και Saab και η αλυσίδα ξενοδοχείων Hilton. Οι περιπτώσεις αυτές επιβεβαιώνουν τα περισσότερα από όσα έχουν αναφερθεί για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την αξία στον πελάτη και δείχνουν πόσο επιτακτική ανάγκη είναι για τις επιχειρήσεις η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

1. <http://www.crm2day.gr/library/10032.php>
2. <http://www.panteion.gr/adios/crm.html>
3. <http://en.wikipedia.org/wiki/Customerrelationshipmanagement>
4. Κίκιρας Π.Κ, Λελίδης Α., Μπαλατσούκα Δ., Γιαννικόπουλος Κ., (2006), Μια εισαγωγή στην τεχνολογία διαχείρισης πελατών
5. <http://www.crm2day.gr/library/docs/10026.pdf>
6. <http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>
7. Λυσάνδρου Ν. ,(2007), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM): Η Αξία και η Ανάγκη Εφαρμογής στο Μάρκετινγκ, www.morax.gr
8. Laudon K. and Laudon J., (2006), Management Information Systems, 9th edition, Pearson Prentice Hall
9. Brown S., (2000), Customer Relationship Management A Strategic Imperative in the world of e-Business, John Wiley and sons Inc.
10. <http://www.greekretail.gr/print/1694/index.html>
11. <http://www.metrus.com/issues/crm.html>
12. <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>
13. Rajola F., (2003), Customer Relationship Management Organizational and Technological Perspectives, Springer edition
14. http://www.customerthink.com/forum/benefits_of_crm_to_financial
15. Zikmund W., McLeon R., Gilbert F., (2003), Customer Relationship Management Intergrating Marketing Strategy and Information Technology, 1st edition, John Wiley and sons Inc.

Κεφάλαιο 4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (CASE STUDY)

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετηθεί το CRM που χρησιμοποιεί η Τράπεζα Χ, η οποία βρίσκεται στην ελληνική αγορά και είναι μέρος του συγκροτήματος τραπεζών που εδρεύει εκτός του ελλαδικού χώρου. Η παρούσα εργασία εστιάζεται στο συγκεκριμένο τμήμα της τράπεζας και όχι σε ολόκληρο το συγκρότημα για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι γιατί αυτό είναι πιο κοντά στα ελληνικά δεδομένα και την ελληνική πραγματικότητα. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν αφορούν αυτό το συγκεκριμένο τμήμα. Η τράπεζα Χ ασχολείται με όλο το φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, από καταθέσεις, δάνεια και αμοιβαία κεφάλαια μέχρι leasing, factoring και ασφάλειες. Οι υπηρεσίες της τράπεζας παρέχονται τόσο σε ιδιώτες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις όσο και σε μεγάλες επιχειρήσεις. Για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών για το κεφάλαιο πραγματοποιήθηκαν δύο συνεντεύξεις, η πρώτη έγινε με υψηλόβαθμο στέλεχος (manager) του τμήματος CRM και εναλλακτικά δίκτυα και η δεύτερη με την προϊσταμένη του λειτουργικού (operational) CRM της τράπεζας Χ. Σκοπός αυτών των συναντήσεων ήταν η εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά την κατάσταση της Τράπεζας Χ πριν και μετά το CRM, τα οφέλη που η τράπεζα αποκόμισε από αυτό, τους παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχή υλοποίησή του και κατά πόσο η Τράπεζα Χ είναι ή σκοπεύει να γίνει πελατοκεντρική και να υιοθετήσει μια στρατηγική CRM.

4.2 Γενικές πληροφορίες για την Τράπεζα Χ

Η Τράπεζας Χ, η οποία λειτουργεί εδώ και 17 χρόνια, είναι μέρος ενός συγκροτήματος Τραπεζών, το οποίο ιδρύθηκε το 1899. Το συγκρότημα Τραπεζών το οποίο παρέχει ολοκληρωμένες τραπεζικές υπηρεσίες, λειτουργεί μέσω 301 καταστημάτων. Στην Ελλάδα λειτουργούν σήμερα 135 καταστήματα, ενώ εκτός ελληνικού χώρου καταστήματα του συγκροτήματος Τραπεζών λειτουργούν σε Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία, Ρουμανία, Ρωσία, Κύπρο και στα Channel Islands. Επιπλέον, το συγκρότημα Τραπεζών λειτουργεί καταστήματα αντιπροσωπείας στη Ρωσία, τον Καναδά και τη Νότια Αφρική. Στο συγκρότημα απασχολούνται 6.909 άτομα διεθνώς.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στα 19 χρόνια παρουσίας της στην Ελλάδα η Τράπεζα Χ παρουσιάζει ανοδική πορεία και γρήγορη ανάπτυξη. Εξίσου ταχύτατη είναι και η ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων, τα οποία ξεκίνησαν 17 καταστήματα το 1999 και σήμερα είναι, όπως αναφέρθηκε, 135. Ανάλογη είναι και η αύξηση του προσωπικού του συγκροτήματος της Τράπεζας στην Ελλάδα από 796 άτομα το 1999 σε 3000 άτομα σήμερα.

Η Τράπεζα Χ προσφέρει το πλήρες φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών: τραπεζικές υπηρεσίες, leasing, διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, asset management, factoring και ασφαλιστικές υπηρεσίες (γενικές ασφάλειες και ασφάλειες ζωής). Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών εφαρμόζεται ο διαχωρισμός της πελατειακής βάσης σε τρεις κύριους τομείς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (retail), των ιδιωτών (consumer) και των μεγάλων επιχειρήσεων (corporate).

Το 2000 Τράπεζα Χ εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και έτσι δημιούργησε νέες προοπτικές για το συγκρότημα Τραπεζών στην Ελλάδα και έδωσε τη δυνατότητα στο ευρύ ελληνικό κοινό να συμμετάσχει στην εξέλιξή της. Η έντονα αναπτυξιακή πορεία της Τράπεζας Χ είναι εμφανής και από τους ιδιαίτερα θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης στους οποίους κινείται το σύνολο των οικονομικών μεγεθών της. Το 2007 τα δάνεια που πήραν από αυτή οι πελάτες της ανήλθαν σε 7,92 δισ € έναντι 6,5 δισ € το 2006, σημειώνοντας αύξηση 22% και έχοντας μερίδιο αγοράς 3,7% στα δάνεια. Επίσης οι καταθέσεις της Τράπεζας Χ αυξήθηκαν από 7,59 δισ € το 2006 σε 8,8 δισ € το 2007, μια αύξηση κατά 16% και μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις 3,6%. Τα κέρδη μετά φόρων της Τράπεζας Χ κινήθηκαν και αυτά σε υψηλά επίπεδα παρουσιάζοντας μια αύξηση 57% και αγγίζοντας τα 100 εκ € το 2007 έναντι 64 εκ € το 2006. Ενώ η επίδοση των Ιδίων Κεφαλαίων (Return On Investment) από 14% το 2006 έφτασε το 19,3% το 2007.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας στην Τράπεζα Χ, όπως άλλωστε συμβαίνει και με το συγκρότημα των Τραπεζών. Η βασική του φιλοσοφία για την παρακίνηση του προσωπικού βασίζεται στον σεβασμό, στην αναγνώριση της εργασίας και των επιτεύξεών του, στην ανοιχτή επικοινωνία, στη σωστή διαχείριση, κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών του. Μεγάλη σημασία δίνει το συγκρότημα Τραπεζών σε θέματα εκπαίδευσης με κυριότερες δραστηριότητες για το 2002, στην Ελλάδα, την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e-learning) σε εκπαιδευτικά προγράμματα και τη λειτουργία εικονικού

καταστήματος για την εκπαίδευση προσωπικού νέων καταστημάτων. Επιπλέον το σύστημα ετήσιας αξιολόγησης στηρίζεται σε μια ανοιχτή και αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των υπεύθυνων αξιολόγησης και των αξιολογούμενων.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι το συγκρότημα Τραπεζών δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο προσωπικό της και προσπαθεί να του περνά το όραμά της, που είναι «να κάνουμε την Τράπεζα Χ πρώτη Τράπεζα προτίμησης για τους πελάτες, το προσωπικό και τους επενδυτές, ώστε τα χρόνια που έρχονται να είμαστε μεταξύ των τριών μεγαλύτερων τραπεζών στον ευρύτερο ελληνικό χώρο, να αναδειχθούμε σε περιφερειακή δύναμη για την ευρύτερη περιοχή και να είμαστε ωφέλιμοι για την κοινωνία στην οποία λειτουργούμε.»

Για την Τράπεζα Χ έχουν τεθεί κάποιες στρατηγικές προτεραιότητες για τα έτη 2008-2010, οι οποίες είναι :

- Η επέκταση του δικτύου καταστημάτων σε 220 μέχρι το 2010 (από 135 που είναι σήμερα), με έμφαση στην περιοχή της Αττικής και στα άλλα αστικά κέντρα.
- Η ωρίμανση των περίπου 880.000 πελατειακών σχέσεων της Τράπεζας, η οποία προσφέρει δυνατότητες ελκυστικότερης τιμολόγησης και σταυροειδών πωλήσεων (cross-selling).
- Η αύξηση των εσόδων από προμήθειες μέσω των υπηρεσιών διαχείρισης κεφαλαίων
- Η διατήρηση της ανάπτυξης των ασφαλιστικών εργασιών τόσο σε παραγωγή όσο και σε κερδοφορία

Αφού γνωρίσαμε την Τράπεζα Χ ας δούμε τώρα πως το CRM ήρθε στην Τράπεζα και ποια ανάγκη το έφερε.

4.3 Η ιστορία του CRM στην Τράπεζα

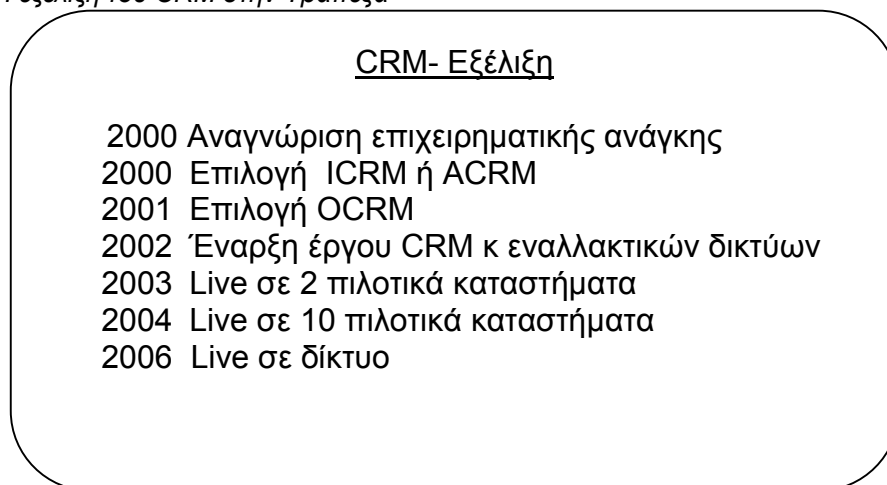
Η Τράπεζα ξεκίνησε στην Ελλάδα με 19 καταστήματα. Επειδή τα καταστήματα ήταν νέα στην αγορά έπρεπε να αυξήσουν το πελατολόγιό τους, δηλαδή να αποκτήσουν νέους πελάτες. Αυτή η απόκτηση ήταν ιδιαίτερα δύσκολη κυρίως για δύο λόγους: ο πρώτος ήταν ότι χρειαζόταν ακριβή διαφήμιση και για την ακρίβεια «τυφλή διαφήμιση», αφού η Τράπεζα δε γνώριζε σε ποιους απευθύνονταν, με αποτέλεσμα να ενοχλεί άτομα που δεν ενδιαφέρονταν αλλά και να προτείνει λάθος

προϊόντα σε άτομα που θα μπορούσαν να γίνουν πελάτες της. Ο δεύτερος λόγος ήταν ότι χρειάζονταν πολύ ευνοϊκά προϊόντα για την προσέλκυση των νέων πελατών, έτσι ώστε η Τράπεζα να κινήσει του ενδιαφέρον τους και να μπουν στη διαδικασία να φύγουν από την τράπεζα που συνεργαζόταν. Για παράδειγμα η Τράπεζα αναγκάστηκε να δώσει 5% επιτόκιο στις καταθέσεις της, το οποίο την εποχή εκείνη, δηλαδή το 1999, θεωρούνταν αρκετά υψηλό.

Αφού η Τράπεζα απέκτησε πελάτες αποφάσισε να στραφεί σε έναν πιο οικονομικό τρόπο επέκτασής της. Έτσι θέλησε να διατηρήσει τους υφιστάμενους πελάτες της, καθώς για μια επιχείρηση είναι πέντε με επτά φορές οικονομικότερο να διατηρήσει έναν ήδη υπάρχοντα πελάτη από το να αποκτήσει ένα νέο. Επίσης η Τράπεζα προσπάθησε να κάνει πελάτες της όσους έρχονταν σε επαφή με την Τράπεζα χωρίς όμως να είναι πελάτες της, δηλαδή τους συνεργάτες της. Το CRM ήρθε στην επιχείρηση για να βοηθήσει στις παραπάνω περιπτώσεις αλλά και στην απόκτηση νέων πελατών, με πιο σωστό όμως και οργανωμένο τρόπο. Η εξέλιξη του CRM στην Τράπεζα περιγράφεται παρακάτω.

Η Τράπεζα αναγνώρισε την επιχειρησιακή ανάγκη για το CRM το 2000 και την ίδια χρονιά επέλεξε το Πληροφοριακό CRM (Informational CRM) ή Αναλυτικό CRM (Analytical CRM). Το Λειτουργικό CRM (Operational CRM) το επέλεξε το 2001. Ενώ το έργο του τμήματος CRM και εναλλακτικά δίκτυα άρχισε ένα έτος μετά. Το 2003 το Λειτουργικό CRM χρησιμοποιήθηκε live σε δύο πιλοτικά καταστήματα, το 2004 σε δέκα και το 2006 σε όλο το δίκτυο. Στην εικόνα 1 φαίνεται το χρονικό του CRM στην Τράπεζα.

Εικόνα 1: Η εξέλιξη του CRM στην Τράπεζα



Η Τράπεζα Χ για να ελέγχει και να χρησιμοποιεί σωστά το CRM, δημιούργησε από νωρίς ένα τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων. Το τμήμα αυτό αναλύεται εκτενώς παρακάτω.

4.4 Το τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων της Τράπεζας Χ

Σήμερα η Τράπεζα Χ χρησιμοποιεί και το Αναλυτικό CRM (Analytical CRM) (ACRM) και το Λειτουργικό CRM (Operational CRM) (OCRM), τα οποία δουλεύουν παράλληλα αν και το ACRM βρίσκεται σε πιο προχωρημένο στάδιο. Το OCRM δίνει στην Τράπεζα μια ολοκληρωμένη εικόνα της σχέσης της με τον πελάτη και φροντίζει να διαχέεται η πληροφορία και η γνώση σε όλη την Τράπεζα, ενώ το ACRM συλλέγει δεδομένα από όλη την Τράπεζα, και συγκεκριμένα από τα προηγούμενα Πληροφοριακά της Συστήματα (ΠΣ) τα τραπεζικά συστήματα, τα επεξεργάζεται και τα μετατρέπει σε χρήσιμες πληροφορίες. Τα δύο συστατικά του CRM αφορούν τους ιδιώτες (consumer) και είναι κομμάτι του τμήματος CRM και εναλλακτικά δίκτυα. Το τμήμα αυτό ανήκει στο τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων (ΠΣ), το οποίο με την σειρά του υπάγεται στο τμήμα λειτουργιών (operations).

Όσον αφορά τη λειτουργία των ΠΣ μέσα στο τμήμα, το CRM δεν ήρθε να καταργήσει τα προηγούμενα συστήματα, αλλά αντιθέτως βασίζεται σε αυτά και τα χρησιμοποιεί. Πιο συγκεκριμένα, το OCRM έχει αναλάβει τις σημαντικές διαδικασίες (front-office) και τα τραπεζικά συστήματα τις υποστηρικτικές (back-office). Το ACRM παίρνει τα δεδομένα από τα τραπεζικά συστήματα, τα μετατρέπει σε πληροφορίες και τροφοδοτεί το OCRM.

Ο υπεύθυνος του τμήματος ΠΣ έχει πτυχίο και μεταπτυχιακό στην πληροφορική. Τα άτομα που ασχολούνται με το επιχειρηματικό μέρος του CRM έχουν οι περισσότεροι γνώσεις οικονομικών, υπάρχουν λίγα άτομα με πτυχίο πληροφορικής και ελάχιστοι μηχανικοί. Ενώ στο τεχνικό μέρος του CRM εργάζονται κυρίως άτομα με πτυχίο στην πληροφορική σε συνδυασμό με γνώσεις οικονομικών και λίγα άτομα που έχουν τελειώσει οικονομικές σχολές. Η αλήθεια είναι ότι το CRM στην Τράπεζα αντιμετωπίζεται κυρίως επιχειρηματικά και το τεχνικό μέρος απλά υποστηρίζει το επιχειρηματικό. Αυτό δικαιολογεί το γεγονός ότι η Τράπεζα απασχολεί μεγάλο αριθμό ατόμων (20 άτομα) στο επιχειρηματικό μέρος του CRM. Το τμήμα των Πληροφοριακών Συστημάτων έχει δημιουργηθεί γιατί το CRM είναι υψίστης σημασίας

για την Τράπεζα καθώς της προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και δίνει αξία στους πελάτες της.

4.5 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του CRM στην Τράπεζα

Το CRM προσέφερε πολλά στην Τράπεζα Χ. Καταρχήν τη βοήθησε να γνωρίσει τον πελάτη της έτσι ώστε να μπορέσει να του πουλήσει αυτό που πραγματικά του ταιριάζει. Επιπλέον η Τράπεζα χάριν στο CRM γνωρίζει τα πάντα για τις διαδράσεις της με τον πελάτη, καθώς στην καρτέλα του αναφέρεται με ποιόν μίλησε, πότε, τι ήθελε κτλ., ακόμα και αν ο πελάτης δεν αγόρασε τελικά. Έτσι η Τράπεζα Χ μπορεί να έχει καλύτερη ανάλυση της πελατειακής συμπεριφοράς (customer behavioral analysis). Έτσι αν, για παράδειγμα, ο πελάτης ρώτησε για στεγαστικά δάνεια, που σημαίνει ότι ενδιαφέρεται για αυτά, τότε η ερώτησή του καταγράφεται μέσω του CRM και έτσι η Τράπεζα γνωρίζει ότι εκεί υπάρχει μια ευκαιρία πώλησης. Οπότε την επόμενη φορά που θα έρθει ο πελάτης η Τράπεζα Χ θα είναι πιο έτοιμη να του πουλήσει το δάνειο.

Επίσης με το να αποκτήσει η Τράπεζα Χ μια καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον πελάτη της δόθηκε η δυνατότητα να τον χειρίζεται καλύτερα και να τον εξυπηρετεί πιο γρήγορα, πιο σωστά, πιο αποτελεσματικά, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει μαζί του συναισθηματικό δέσιμο, σχέση εμπιστοσύνης και εν τέλει να κερδίσει την αφοσίωσή του. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι το CRM συντέλεσε σημαντικά στη βελτίωση των σχέσεων της Τράπεζας Χ με τους πελάτες της, το οποίο αποτελεί το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει το CRM. Απόδειξη της βελτίωσης αυτής αποτελεί το γεγονός ότι όταν άρχισε να χρησιμοποιείται το CRM παρουσιάστηκε μια σημαντική αύξηση του πελατολογίου της Τράπεζας Χ.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απέκτησε η Τράπεζα ήταν η βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης. Αυτό, εκτός των άλλων, συνέβη διότι το CRM ευνοούσε τόσο τις σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) όσο και τις αναβαθμισμένες πωλήσεις (up selling). Για παράδειγμα, για την πρώτη περίπτωση, αν ένας πελάτης είχε μια κατάθεση στην Τράπεζα τότε αυτή, γνωρίζοντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, μπορούσε να του πουλήσει και ένα δάνειο. Ενώ για τη δεύτερη περίπτωση, αν ένας πελάτης είχε μια κατάθεση στην Τράπεζα Χ, μπορούσε αυτή έχοντας την κατάλληλη πληροφόρηση να τον πείσει να

μεταφέρει σε αυτή και τις καταθέσεις που είχε σε άλλες τράπεζες. Η βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης φαίνεται και από την ταχύτατη αύξηση των μεγεθών της Τράπεζας τα τελευταία χρόνια. Σίγουρα είναι ιδιαίτερα δύσκολη η ποσοτικοποίηση των οφελών από το CRM, είναι όμως αδιαμφισβήτητη η συμβολή τους στη γρήγορη οικονομική ανάπτυξη της Τράπεζας Χ.

Επιπλέον χάριν στο CRM η Τράπεζα κατάφερε να οργανώσει τις διαδικασίες της καλύτερα, γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα. Συγχρόνως η Τράπεζα Χ κατάφερε να αλλάξει και να απλοποιήσει τις δομές της. Η απλοποίηση των διαδικασιών και των δομών αποτελεί ακόμα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα.

Το CRM στηρίζει τις εκστρατείες Μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών της Τράπεζας και ακόμη βοηθά την επιχείρηση να λάβει σημαντικές για αυτή αποφάσεις. Για παράδειγμα παλιότερα για να ενημερωθεί ο διευθυντής σε ποια φάση βρισκόταν μια εκστρατεία Μάρκετινγκ θα έπρεπε να ρωτήσει τη γραμματέα του. Εκείνη έπρεπε να ρωτήσει έξι αντιπροσώπους που επέβλεπαν την εκστρατεία στην συγκεκριμένη περιοχή όπου γινόταν και εκείνοι να ρωτήσουν άλλα 100 άτομα που την πραγματοποιούσαν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να θέτει ο διευθυντής το ερώτημα την μια μέρα και να λαμβάνει απάντηση μετά από μια εβδομάδα, με την πιθανότητα να έχουν γίνει λάθη.

Σήμερα, με τη χρήση του CRM, ανά πάσα στιγμή ο διευθυντής ή όποιος άλλος χρειάζεται την πληροφορία μπορεί να δει σε πραγματικό χρόνο (real time) πως πηγαίνει μια εκστρατεία από διάφορες μετρικές και συμπεράσματα. Μπορεί ο διευθυντής να μάθει αν η εκστρατεία πηγαίνει καλά, αν παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα κτλ, έτσι ώστε να είναι σε θέση να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις. Σε περίπτωση που η εκστρατεία πηγαίνει καλά αλλά λήγει φροντίζει να την παρατείνει, αν παρουσιάζει κάποια μικρά προβλήματα αλλά γενικά πάει καλά τότε προσπαθεί να τα λύσει, ενώ αν δεν πηγαίνει καθόλου καλά τότε τη διακόπτει ακόμα και πριν τη λήξη της.

Επιπλέον με τη βοήθεια του CRM η Τράπεζα κατάφερε να αποκτήσει μακροπρόθεσμες σχέσεις με κερδοφόρους πελάτες της. Το στοιχείο αυτό τη διαφοροποίησε από τους ανταγωνιστές της και στήριξε την επιχειρηματική της στρατηγική, τη στρατηγική διαφοροποίησης. Για τη διατήρηση αυτής της στρατηγικής η Τράπεζα θα πρέπει να πάρει κάποιες αποφάσεις κυρίως όσον αφορά τη διαχείριση

του πελάτη και σε αυτές συμβάλλει το CRM. Όπως φαίνεται και από τα παραπάνω το CRM στηρίζει τις στρατηγικές της Τράπεζας Χ, αλλά και τις αποφάσεις που αφορούν σημαντικά ζητήματα και καλείται να πάρει η Τράπεζα Χ.

4.6 Η αξία που δόθηκε στον πελάτη από το CRM

Χάριν στο CRM ο πελάτης απολαμβάνει αποτελεσματικότερη και πιο άμεση εξυπηρέτηση βάσει πάντα των αναγκών του και οι υπηρεσίες που δέχεται είναι προσωποποιημένες. Έτσι νιώθει ότι η Τράπεζα Χ τον προσέχει, αισθάνεται ασφάλεια και είναι ικανοποιημένος από αυτή. Επιπροσθέτως η Τράπεζα χρησιμοποιεί έναν καλύτερο τρόπο προσέγγισης, αφού γνωρίζει τι μπορεί να θέλει ο πελάτης. Έτσι ο πελάτης δεν ενημερώνεται και δε χάνει το χρόνο του με προϊόντα που δεν τον ενδιαφέρουν. Τέλος με το να βλέπει ο πελάτης ότι η Τράπεζα τον γνωρίζει νιώθει σημαντικός και την ανταμείβει με την εμπιστοσύνη του και την προτίμησή του. Φυσικά για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και αξίας έπρεπε το CRM να υλοποιηθεί επιτυχώς.

4.7 Η υλοποίηση του CRM και οι παράγοντες επιτυχίας του

Όπως ήταν αναμενόμενο η υλοποίηση του CRM στην Τράπεζα έφερε σε αυτή πολλές και σημαντικές αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές αφορούσαν τόσο τις δομές, όσο και τα πρόσωπα που εργάζονταν σε αυτή, καθώς ήταν ανάγκη να γίνουν μετακινήσεις, να δοθούν νέοι ρόλοι αλλά και να γίνουν νέες προσλήψεις. Η ανάπτυξη της Τράπεζας Χ, χάριν και στο CRM, ήταν ταχεία και οι εργαζόμενοι έπρεπε γρήγορα να αλλάξουν νοοτροπία και τρόπο δουλειάς.

Φυσικά κατά την υλοποίηση προέκυψαν κάποια προβλήματα, τα οποία και λύθηκαν. Ένα σημαντικό πρόβλημα ήταν ότι όταν ξεκίνησε το CRM υπήρχαν άλλες προτεραιότητες στη Τράπεζα. Υπήρχαν κάποια άλλα σχέδια (projects) που έπρεπε να δρομολογηθούν και ήταν πολύ σπουδαία για αυτή, αφορούσαν πχ την επιβίωση της. Οπότε το CRM έμπαινε σε δεύτερη μοίρα και καθυστερούσε η υλοποίησή του. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίστηκε με το να δοθεί στο CRM ο χαρακτηρισμός επείγον, δηλαδή να φανεί ότι η ίδια η Τράπεζα Χ το θεωρεί σημαντικό και για αυτό πρέπει όλοι να ασχοληθούν με αυτό. Ένα άλλο πρόβλημα που δημιουργήθηκε ήταν ότι το OCRM βρισκόνταν στην αρχή στο τμήμα λειτουργιών (operations), αυτό σήμαινε ότι γίνονταν πολλές χρονοβόρες διαδικασίες προκειμένου να δοθούν οι

κατάλληλες εγκρίσεις και έτσι υπήρχε καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων. Αυτό το πρόβλημα λύθηκε όταν το OCRM μεταφέρθηκε στο τμήμα CRM και εναλλακτικά δίκτυα.

Η Τράπεζα δεν αντιμετώπισε ιδιαίτερο πρόβλημα με το ανθρώπινο δυναμικό κατά την υλοποίηση του CRM κυρίως για δύο λόγους. Ο πρώτος ήταν γιατί το προσωπικό της αποτελείται από νέους ανθρώπους στους οποίους είναι σχετικά εύκολο να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες, το Διαδίκτυο και κατά επέκταση στο CRM. Ο δεύτερος λόγος ήταν γιατί η Τράπεζα επένδυσε πολύ σε χρόνο και χρήμα για να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους της σε όλα τα επίπεδα. Έτσι φρόντισε να πραγματοποιήσει στοχευμένες εκπαιδεύσεις σε ώρες δουλειάς, αλλά και εκτός ωραρίου (off hours). Συγχρόνως η Τράπεζα παρείχε στο προσωπικό της ειδικά διαμορφωμένο υλικό για εξοικείωση και γνωριμία με το CRM. Επιπλέον δημιούργησε ένα υποστηρικτικό γραφείο (help desk), το οποίο βοηθούσε τους εργαζομένους να γνωρίσουν εύκολα και γρήγορα το σύστημα λύνοντάς τους όλες τις απορίες. Οι προσπάθειες της Τράπεζας είχαν στόχο να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι το CRM είναι ένα εργαλείο φτιαγμένο για αυτούς, να μάθουν γιατί το χρειάζονται και να πιστέψουν σε αυτό. Έπρεπε να δουν ότι μια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη τους βοηθά να τον χειριστούν σωστά και να του πουλήσουν αυτό που χρειάζεται. Με δυο λόγια ήθελε να συνειδητοποιήσουν ότι το CRM ήρθε στην Τράπεζα για να διευκολύνει την καθημερινότητά τους και όχι για να δυσκολέψει την κατάσταση.

Η επιτυχημένη υλοποίηση του CRM από την Τράπεζα φυσικά δεν ήταν τυχαία, καθώς συνέβαλαν σε αυτή πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες. Ο πρώτος και ίσως ο σημαντικότερος ήταν ότι η ιδέα για την υλοποίηση του CRM ξεκίνησε από την ανώτατη διοίκηση της Τράπεζας. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία NCR, η οποία πρότεινε πρώτη το CRM στην Τράπεζα, απευθύνθηκε στο διευθυντή πληροφορικής και στον διευθυντή του τμήματος λειτουργιών (operations manager), οι οποίοι με την σειρά τους μετέφεραν την ιδέα στο ανώτατο στέλεχος της Τράπεζας (CEO). Το γεγονός ότι πρώτη η ανώτατη διοίκηση ασχολήθηκε με αυτό συντέλεσε στην επιτυχία του. Αντίθετα σε άλλα καταστήματα του συγκροτήματος που η προσπάθεια άρχισε από τα μεσαία στελέχη απέτυχε. Φυσικά η διοίκηση δεν έμεινε μόνο στην ιδέα του αλλά δεσμεύτηκε να το περάσει σε όλη την επιχείρηση. Μέσα στην τράπεζα όλοι χρησιμοποιούσαν το CRM και όλοι παροτρύνονταν να ασχοληθούν μαζί του. Εκτός από τη διοίκηση, ο διευθυντής, ο προϊστάμενος αλλά και οι συνάδελφοι μεταξύ τους ενθάρρυναν ο ένας τον άλλο προς την κατεύθυνση αυτή.

Ένας άλλος σπουδαίος παράγοντας ήταν σίγουρα τα κίνητρα που δόθηκαν. Η Τράπεζα Χ κρατούσε στατιστικά στοιχεία σχετικά με το πόσο χρόνο αφιερώνει ο κάθε εργαζόμενος για να ασχοληθεί με το σύστημα, πόσο καλά το χειρίζεται κτλ. Τα στοιχεία αυτά τα χρησιμοποιούσε προκειμένου να βρει τον καλύτερο και να τον επιβραβεύσει παρακινώντας έτσι και τους υπόλοιπους εργαζόμενους να ακολουθήσουν τη συμπεριφορά του. Η επιβράβευση ήταν άλλοτε κάποια άδεια, μια ηθική επιβράβευση είτε μια αναβάθμιση ρόλου και αποδείχθηκαν πολύ αποτελεσματικά, καθώς έτσι οι εργαζόμενοι απέκτησαν λόγους για να ασχοληθούν με το CRM και να ξοδέψουν χρόνο σε αυτό.

Εκτός όμως από τα κίνητρα η Τράπεζα χρησιμοποίησε και άλλους τρόπους για να χειριστεί σωστά τον ανθρώπινο παράγοντα και να μην έχει σημαντικά προβλήματα. Ένας από αυτούς ήταν η συμμετοχή των τελικών χρηστών στην ομάδα έργου. Με τον τρόπο αυτό από την μια είχε προτάσεις από αυτούς που σίγουρα θα ήταν πολύ χρήσιμες. Από την άλλη αφού κάποιοι τελικοί χρήστες λάμβαναν μέρος σε αυτή την προσπάθεια θα ήταν και πιο πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν το CRM. Φυσικά ήταν και τυχερή γιατί το προσωπικό έδειξε μια δεκτικότητα στο νέο πληροφοριακό σύστημα, γεγονός που διευκόλυνε την κατάσταση. Επίσης σημαντικό ήταν το γεγονός ότι από την αρχή το CRM εμφανίστηκε σαν ένα διεπιχειρησιακό σύστημα, το οποίο θα χρησιμοποιούσε όλη η επιχείρηση και όχι ένα μόνο τμήμα της. Έτσι έγινε κατανοητό ότι πρέπει όλοι να ασχοληθούν με αυτό.

Προκειμένου να υλοποιηθεί σωστά το CRM απαραίτητη ήταν η αλλαγή τόσο της κουλτούρας όσο και της φιλοσοφίας της Τράπεζας. Η κουλτούρα της Τράπεζας έπρεπε να αλλάξει ως προς την ενδυνάμωση των αρχών, της ακεραιότητας, της συμπεριφοράς της έτσι ώστε να μπορεί ο πελάτης να την εμπιστευτεί πλήρως. Κυρίως όμως μετέβαλλε τις πρακτικές της και τον τρόπο δράσης της υιοθετώντας τη γρήγορη εξυπηρέτησή του πελάτη και τη χρήση του προφίλ πωλήσεων. Το προφίλ πωλήσεων περιλαμβάνει στοιχεία όπως τι πουλάνε οι υπάλληλοί της, σε ποιόν το πουλάνε, ύστερα από πόσες προσπάθειες το πούλησαν κτλ.

Όσον αφορά την αλλαγή στη φιλοσοφία της, που έχει τις ρίζες της η κουλτούρα, αυτή περιλάμβανε τρία σημεία. Το πρώτο και πολύ σημαντικό ήταν η εξατομικευμένη αντιμετώπιση, δηλαδή το κάθε κατάστημα θα έπρεπε να αρχίσει θεωρείται μοναδικό, ως προς τους πελάτες του, το προσωπικό του, την περιοχή που βρίσκονταν αλλά και τα προϊόντα που παρείχε. Το δεύτερο σημείο ήταν η συνεχής συλλογή αναγκών έτσι ώστε η Τράπεζα να αποκτά διαρκώς πληροφορίες για τους πελάτες της, σε αντίθεση

με πριν που οι πληροφορίες που αφορούσαν τον πελάτη (και ήταν μη λογιστικές) δεν ενδιέφεραν κανένα. Το τρίτο σημείο της αλλαγής ήταν ο σχεδιασμός των επόμενων φάσεων, δηλαδή οι εργαζόμενοι έπρεπε να έχουν στο μυαλό τους πως θα έπρεπε να προχωρήσει το CRM και να μην το θεωρούν κάτι το στατικό.

Ένας άλλος παράγοντας ιδιαίτερα σημαντικός για την επιτυχή υλοποίηση του CRM ήταν ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της Τράπεζας. Για να αυξηθεί η προσπάθεια των εργαζομένων και να καταλάβουν ότι χρειάζονται την αλλαγή που προσφέρει το CRM έπρεπε να γίνουν πιο υψηλοί οι στόχοι της Τράπεζας. Μόνο έτσι θα άρχιζαν να το χρησιμοποιούν. Αλλιώς αν γνώριζαν ότι θα μπορούσαν εύκολα να φτάσουν τους στόχους τους τότε πιθανότατα να αδιαφορούσαν για το CRM και να μην έμπαιναν στη διαδικασία να κουραστούν για να μάθουν να το χρησιμοποιούν.

Ακόμη ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία ήταν η εξασφάλιση της κατάλληλης τεχνικής υποδομής, η οποία διευκόλυνε την ενοποίηση δεδομένων από διάφορες εφαρμογές. Εξίσου σημαντική ήταν και η σταδιακή ανάπτυξη του CRM στην Τράπεζα Χ. Πιο συγκεκριμένα πρώτα χρησιμοποιήθηκε το ACRM (Analytical CRM) και αφού έφτασε σε κάποιο καλό σημείο μετά άρχισε να χρησιμοποιείται το OCRM (Operational CRM). Αυτό βοήθησε στο να μπουν σιγά σιγά στο νόημα οι εργαζόμενοι και να αφομοιωθεί καλύτερα το CRM.

Υπάρχουν όμως και κάποιοι άλλοι παράγοντες επιτυχίας λιγότερο σημαντικοί από τους προηγούμενους. Ένας από αυτούς είναι οι συνθήκες που επικρατούν στα καταστήματα της Τράπεζας. Πιο συγκεκριμένα στα μικρά καταστήματα όλοι ασχολούνται με όλες τις εργασίες, ενώ στα μεγάλα υπάρχει εξειδίκευση. Ακόμη ένας παράγοντας ήταν η γεωγραφία, καθώς η Τράπεζα επεκτείνονταν και στα μεγάλα αστικά κέντρα και στην επαρχία. Στον Πίνακα 16 εμφανίζονται συνοπτικά όλοι οι παράγοντες επιτυχίας της υλοποίησης του CRM στην Τράπεζα.

Πίνακας 16: Παράγοντες επιτυχίας του CRM

Παράγοντες επιτυχίας του CRM	
Επιρροή & δέσμευση ανώτατης διοίκησης	Αλλαγή κουλτούρας & φιλοσοφίας
Κίνητρα & επιβραβεύσεις	Επαναπροσδιορισμός στόχων
Συμμετοχή τελικών χρηστών στην ομάδα έργου	Εξασφάλιση κατάλληλης τεχνικής υποδομής

Δεκτικότητα προσωπικού	Σταδιακή ανάπτυξη CRM
Χρήση από ολόκληρη την Τράπεζα	Συνθήκες & γεωγραφία

Για να γίνει πιο εύκολα κατανοητό πόσο σημαντική ήταν η υλοποίηση του CRM στην Τράπεζα Χ θα παρουσιάσουμε την κατάσταση πριν και μετά τη χρήση του. Η διαφορά είναι αισθητή, αδιαμφισβήτητη και αφορά ολόκληρη την Τράπεζα και όχι μόνο ένα τμήμα της.

4.8 Η κατάσταση της Τράπεζας πριν και μετά το CRM

Η κατάσταση στην Τράπεζα πριν και μετά την υιοθέτηση του CRM είναι πολύ διαφορετική και αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό από το κεφάλαιο αυτό. Στο κομμάτι αυτό του κεφαλαίου θα ασχοληθούμε με τρεις κύριους τομείς που επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό ο ένας είναι οι διαδικασίες, ο άλλος τα δεδομένα και ο τρίτος τα πληροφοριακά συστήματα.

Με τη βοήθεια του CRM οι διαδικασίες απλοποιήθηκαν και ενισχύθηκε η αξία τους. Για παράδειγμα πριν το CRM ο υπάλληλος προκειμένου να εξυπηρετήσει έναν πελάτη έπρεπε να ανοίξει δέκα διαφορετικά συστήματα προκειμένου να πάρει τις πληροφορίες που χρειαζόταν, η διαδικασία αυτή ήταν ιδιαίτερα κουραστική και χρονοβόρα. Μετά το CRM το μόνο που πρέπει να κάνει ο υπάλληλος είναι να ανοίξει ένα σύστημα και έτσι ενημερώνεται άμεσα και σωστά. Με αποτέλεσμα ο υπάλληλος να κάνει τη δουλειά του πιο ξεκούραστα και ο πελάτης να κερδίζει πολύτιμο χρόνο.

Ένα άλλο παράδειγμα διαδικασίας που άλλαξε μετά τη χρήση του CRM είναι η διαδικασία επαφής με τον πελάτη. Πριν το CRM ο πελάτης έμπαινε στην Τράπεζα Χ και ο υπάλληλος έπρεπε μόνο να τον πείσει να αγοράσει. Μετά το CRM αλλάζει η σημασία της επαφής με τον πελάτη. Μέσω της επαφής η Τράπεζα δεν επιδιώκει μόνο την πώληση εκείνη την στιγμή, από αυτή παίρνει χρήσιμες πληροφορίες ακόμα και αν ο πελάτης δεν αγοράσει. Για παράδειγμα καταλαβαίνει τις προτιμήσεις του μέσω των διαδράσεων του με αυτή. Οπότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι με το CRM γίνεται επαναπροσέγγιση της επαφής με τον πελάτη.

Όσον αφορά τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούσε η Τράπεζα πριν, αυτά ήταν τα τραπεζικά συστήματα, δηλαδή ένα σύστημα για τους λογαριασμούς, ένα σύστημα για τα δάνεια, ένα για τις κάρτες κτλ. Τα συστήματα αυτά

εκτελούσαν τραπεζικές εργασίες, δηλαδή κυρίως λογιστικές εγγραφές. Μετά το CRM η Τράπεζα χρησιμοποιούσε αρχικά μόνο το αναλυτικό CRM (ACRM) και μετά και το λειτουργικό CRM (OCRM).

Σε αντίθεση με τα πρώτα πληροφοριακά συστήματα της Τράπεζας, τα οποία δεν είχαν καμιά δυνατότητα ανάλυσης, το CRM, συγκεκριμένα το ACRM, μετατρέπει δεδομένα σε πληροφορίες και δίνει στην Τράπεζα την ευκαιρία να έχει ό,τι είδους αναλύσεις μπορεί να χρειαστεί. Ακόμα ένα στοιχείο που αφορά τα δεδομένα της Τράπεζας και διαφοροποιεί την κατάσταση πριν και μετά το CRM είναι η ενημέρωσή τους αρχικά με τα παλιά συστήματα ήταν σχετικά δύσκολο να γίνουν κάποιες αλλαγές στα δεδομένα και να ενημερωθούν όλα τα απαραίτητα συστήματα. Σήμερα για την παραμικρή αλλαγή ενημερώνεται κατευθείαν όλο το σύστημα. Αν για παράδειγμα ο πελάτης αλλάξει διεύθυνση κατοικίας, τότε ο υπάλληλος περνά στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή τη νέα διεύθυνση. Αυτόματα την επόμενη μέρα ενημερώνεται η εικόνα του πελάτη και η νέα πληροφορία είναι διαθέσιμη σε οποιοδήποτε σημείο επαφής της Τράπεζας X με αυτόν.

Επιπροσθέτως πριν το CRM έρθει στην Τράπεζα υπήρχε επιτακτική ανάγκη για ένα σύστημα το οποίο να ασχολείται με τους πελάτες και να συγκεντρώνει όλη την πληροφορία για αυτούς σε ένα σημείο, αυτό ακριβώς ήταν το CRM, δηλαδή ένα σύστημα διαχείρισης πελατών. Επιπλέον πριν το CRM η Τράπεζα χρησιμοποιούσε τα δεδομένα μόνο για να ξέρει απλά πράγματα όπως τι καταθέσεις έχει ο πελάτης ή πόσα χρήματα χρωστά στην Τράπεζα. Μετά το CRM τα επεξεργασμένα πια δεδομένα χρησιμοποιούνται για να γνωρίσει η Τράπεζα τον πελάτη της και να μάθει να τον χειρίζεται σωστά.

Τέλος είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το CRM δεν αντικαθιστά τα προηγούμενα συστήματα, αντίθετα φροντίζει να λυθούν τα προβλήματα που υπήρχαν, όπως μη ολοκληρωμένα και ασύμβατα δεδομένα και αδυναμία αποθήκευσης μη λογιστικών πληροφοριών και προσφέρει στην Τράπεζα X ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και στον πελάτη αξία. Το CRM χρησιμοποιεί τα προηγούμενα συστήματα προκειμένου να λειτουργήσει, καθώς είναι ένα σύστημα που αφορά τους πελάτες και δεν έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιεί λογιστικές εγγραφές. Στον πίνακα 17 παρουσιάζεται συνοπτικά η κατάσταση στην Τράπεζα πριν και μετά το CRM.

Πίνακας 17: Η κατάσταση της Τράπεζας πριν και μετά το CRM

Πριν το CRM	Μετά το CRM
Πολύπλοκη η διαδικασία εξυπηρέτησης	Απλοποίηση διαδικασίας
Επαφή με πελάτη για πώληση	Επαφή & για απόκτηση πληροφοριών
Τραπεζικά συστήματα	Αναλυτικό & Λειτουργικό CRM
Καμιά δυνατότητα ανάλυσης δεδομένων	Πληθώρα αναλύσεων δεδομένων
Δύσκολη η ενημέρωση δεδομένων	Ενημέρωση αυτόματα την επόμενη μέρα
Ανάγκη συστήματος για πελάτες	CRM = εφαρμογή διαχείρισης πελατών
Χρήση δεδομένων για απλές χρήσεις	Χρήση δεδομένων για γνώση του πελάτη
Προβλήματα, πχ μη συμβατά δεδομένα	Λύση όλων των προβλημάτων

Από την στιγμή που το CRM φέρνει τόσο σημαντικές και θετικές αλλαγές στην Τράπεζα Χ λογικό είναι να θέλει αυτή να συνεχίσει να το χρησιμοποιεί και να το βελτιώσει. Κάποια μελλοντικά της σχέδια σχετικά με το CRM αναλύονται παρακάτω.

4.9 Μελλοντικά σχέδια σχετικά με το CRM

Η Τράπεζα παρόλου που χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό το CRM, αναλυτικό και λειτουργικό, δεν εφησυχάζει και ψάχνει τρόπους για να αναζωογονήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που απέκτησε χάριν στο CRM. Καταρχήν στοχεύει στο να αποκτήσει μια ακόμα πιο ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη της, δηλαδή να έχει στη διάθεσή της περισσότερες πληροφορίες για αυτόν. Επίσης πρόκειται να κάνει βελτιώσεις στο CRM, οι οποίες θα προέρχονται από προτάσεις των χρηστών. Με τον τρόπο αυτό θα διαθέτει ένα καλύτερο Πληροφοριακό Σύστημα, αλλά θα είναι και οι χρήστες του πιο ευχαριστημένοι.

Ακόμη η Τράπεζα ενδιαφέρεται να χρησιμοποιήσει νέες εκδόσεις του CRM, οι οποίες θα είναι βελτιωμένες τόσο σε πληροφοριακή τεχνολογία (Informational Technology) όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο (business level). Ένα άλλο μελλοντικό σχέδιο της Τράπεζας είναι με τη χρήση μιας δικτυακής CRM (web) εφαρμογής και ενός φορητού Ηλεκτρονικού Υπολογιστή να πηγαίνει ο ίδιος ο υπάλληλος σε μια εταιρεία και να μπορεί από εκεί να ανοίξει το λογαριασμό του πελάτη επιτόπου και να κλείσει δουλειές μαζί του. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης δεν θα είναι αναγκασμένος να μεταβεί στην Τράπεζα για τις συναλλαγές του. Έτσι θα

δίδεται αξία στον πελάτη και φυσικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Τράπεζα Χ. Κατά πόσο όμως η Τράπεζα καταφέρνει να ακολουθήσει μια στρατηγική CRM, να γίνει δηλαδή πελατοκεντρική;

4.10 Η στρατηγική CRM – πελατοκεντρική Τράπεζα Χ

Η συγκεκριμένη τράπεζα έχει ήδη αρχίσει να ακολουθεί μια στρατηγική CRM, δηλαδή έχει ξεκινήσει να γίνεται πελατοκεντρική. Αυτό φαίνεται γενικότερα από τη λειτουργία της, καθώς προσπαθεί να τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο της. Γίνεται όμως ακόμα πιο φανερό σε τρία σημεία, το πρώτο εκ των οποίων είναι οι εκστρατείες που βασίζονται σε γεγονότα (event-based campaigns). Οι εκστρατείες αυτές λαμβάνουν χώρα όταν αλλάζει η κατάσταση του πελάτη. Για παράδειγμα όταν μια γυναίκα από άγαμη γίνεται έγγαμη τότε η τράπεζα της προτείνει ένα δάνειο, το οποίο θα τη βοηθήσει να αρχίσει την νέα της ζωή. Αυτό δείχνει ότι η Τράπεζα γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και νοιάζεται για αυτές. Επίσης του προσφέρεται αυτό ακριβώς που χρειάζεται την κατάλληλη στιγμή. Έτσι του δίνει αξία μέσω εξατομίκευσης, του δείχνει ότι είναι σημαντικός για αυτή αφού τα προϊόντα είναι υψηλής ποιότητας και προκαθορισμένα μόνο για αυτόν (tailor-made).

Το δεύτερο σημείο που αποδεικνύει ότι η Τράπεζα βρίσκεται στο σωστό δρόμο για να γίνει πελατοκεντρική είναι το Αρχείο Πελατειακής Πληροφόρησης CIF (Customer Information File). Το CIF είναι ένας μοναδικός κωδικός τον οποίο έχει ο κάθε πελάτης και ο οποίος είναι ίδιος σε όλα τα συστήματα της Τράπεζας Χ. Γνωρίζοντας η Τράπεζα Χ το CIF ενός πελάτη μπορεί να δει την ολοκληρωμένη εικόνα του. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στην Τράπεζα να βλέπει συνολικά τον καθένα από τους πελάτες της, ανεξαρτήτως του αριθμού τους και του όγκου των πληροφοριών που έχει αποθηκευτεί. Από την στιγμή που μπορεί να το κάνει αυτό, έχει κάνει ακόμα ένα σημαντικό βήμα προς τη στρατηγική CRM.

Το τρίτο σημείο είναι η αλλαγή κουλτούρας και φιλοσοφίας της Τράπεζας. Η αρχή, όπως αναφέρθηκε, έχει γίνει από τις πρακτικές της και τον τρόπο δράσης τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών της. Χρειάζεται όμως καιρό ακόμα και προσπάθεια προκειμένου η στρατηγική CRM να περάσει στις αρχές και στη συμπεριφορά των μάντζερ και εργαζομένων και να μπει η θεωρία «ο πελάτης είναι στο κέντρο» στα πιστεύω τους.

Για να γίνει πιο εύκολα κατανοητό πόσο πελατοκεντρική θεωρείται η Τράπεζα Χ αναφέρουμε τα τρία στάδια εξέλιξης μιας πελατοκεντρικής τράπεζας (Κέντρος, 2001) και ύστερα κατατάσσουμε την συγκεκριμένη. Στο πρώτο στάδιο οι δραστηριότητες των τραπεζών κατευθύνονται από την παραδοσιακή τμηματοποίηση και την εστίαση στο κόστος. Τα χαρακτηριστικά της φάσης αυτής είναι :

- Η εστίαση στο κόστος και την αποτελεσματικότητα
- Η επιφανειακή γνώση του πελάτη
- Η ενιαία μη διαφοροποιημένη αντιμετώπιση της πελατείας
- Η βασική τμηματοποίηση αποδοτικότητας
- Η έλλειψη συντονισμού στη διαχείριση των διαφόρων καναλιών

Στο δεύτερο στάδιο οι τράπεζες αρχίζουν να εφαρμόζουν περισσότερο προηγμένες τεχνικές και εργαλεία διερεύνησης των δεδομένων. Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από:

- Μελέτη της αποδοτικότητας, της συμπεριφοράς και των καναλιών προτίμησης του πελάτη
- Βάσεις δεδομένων, οι οποίες δεν είναι ακόμη ολοκληρωμένες
- Προσπάθεια ανάπτυξης βασικών τραπεζικών εργασιών στο Διαδίκτυο
- Δημιουργία βάσης δεδομένων (Data Base), ανάλυση και μοντελοποίηση δεδομένων
- Παράδοση των στοιχείων και πληροφοριών στα «σημεία επαφής» της τράπεζας με τον πελάτη

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο αναπτύσσεται το τραπεζικό πελατοκεντρικό μοντέλο και δημιουργούνται οι τράπεζες με πελατοκεντρικές προσεγγίσεις. Το συγκεκριμένο στάδιο χαρακτηρίζεται από:

- ✓ Σχεδόν πλήρη κατανόηση του πελάτη
- ✓ Οργανωτικές δομές, συστήματα διαδικασιών και στρατηγικές προσανατολισμένες στον πελάτη
- ✓ Συγκλίνουσες στρατηγικές διαχείρισης τμημάτων πελατείας και καναλιών

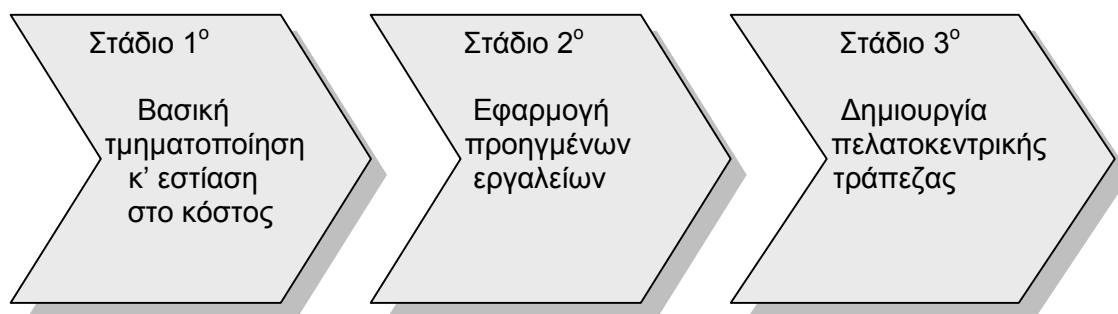
Είναι βέβαιο ότι οι τράπεζες χρειάζονται αρκετό χρόνο και αρκετή δουλειά για να μπορέσουν να περάσουν από το ένα στάδιο στο άλλο. Δεδομένου ότι τα συστήματα CRM έχουν σχετικά λίγα χρόνια που έχουν έρθει στην ελληνική αγορά, συμπεραίνουμε ότι οι περισσότερες τράπεζες πρέπει να βρίσκονται ακόμη στο

πρώτο στάδιο. Όσον αφορά την συγκεκριμένη Τράπεζα από ό,τι φαίνεται από ολόκληρο το κεφάλαιο κατατάσσεται πιθανότατα στο δεύτερο στάδιο. Στο πρώτο στάδιο δεν ανήκει διότι η γνώση της για τον πελάτη σίγουρα δεν είναι επιφανειακή αλλά ουσιαστική, δε χαρακτηρίζεται από έλλειψη συντονισμού στα κανάλια της κτλ. Η Τράπεζα χρησιμοποιεί εδώ και οχτώ χρόνια το CRM και το έχει φτάσει σε ένα αρκετά καλό σημείο, έχοντας μια καλή εικόνα του πελάτη αλλά και δυνατότητα για αναλύσεις. Από την άλλη μεριά η Τράπεζα δεν μπορεί ακόμη να θεωρηθεί πλήρως πελατοκεντρική. Αυτό συμβαίνει γιατί ακόμη οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της μαθαίνουν και αναπτύσσουν το CRM και κάνουν διαρκώς βελτιώσεις, καθώς η Τράπεζα Χ δεν έχει ακόμη πλήρη κατανόηση των αναγκών του πελάτη και οι οργανωτικές δομές, τα συστήματα διαδικασιών και οι στρατηγικές της δεν είναι πλήρως προσανατολισμένες στον πελάτη.

Αντίθετα με τα άλλα δύο στάδια η Τράπεζα παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά με το δεύτερο στάδιο, καθώς μελετά την αποδοτικότητα, τη συμπεριφορά και τα κανάλια προτίμησης του πελάτη, χρησιμοποιεί βάση δεδομένων, κάνει αναλύσεις και μοντελοποίηση δεδομένων κτλ. Είναι βέβαιο ότι με τους ρυθμούς που αναπτύσσεται η Τράπεζα και με τη χρήση που κάνει στο CRM πρόκειται να μπει και στο τρίτο στάδιο. Στην εικόνα 2 φαίνονται τα τρία στάδια εξέλιξης μιας πελατοκεντρικής τράπεζας.

Εικόνα 2: Στάδια εξέλιξης μιας πελατοκεντρικής τράπεζας

Πηγή : Άρθρο με τίτλο η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα, Κέντρος, 2001



Τι πρέπει να κάνει όμως η συγκεκριμένη Τράπεζα προκειμένου να γίνει πλήρως πελατοκεντρική; Ποιο δρόμο θα πρέπει να ακολουθήσει; Αυτά αναλύονται παρακάτω.

4.11 Προτάσεις για να γίνει η Τράπεζα πελατοκεντρική

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να υιοθετήσει σωστά μια στρατηγική CRM, όπως αναφέρθηκε και στο τρίτο κεφάλαιο, θα πρέπει να ακολουθήσει τις εξής φάσεις:

- Διαμόρφωση στρατηγικής CRM
- Υλοποίηση στρατηγικής CRM
- Αξιολόγηση στρατηγικής CRM και
- Ανατροφοδότηση στρατηγικής CRM

Από τις ίδιες φάσεις θα πρέπει να περάσει και η Τράπεζα για να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή να γίνει πλήρως πελατοκεντρική. Οπότε οι προτάσεις μας για την Τράπεζα Χ είναι :

- Να ανασχεδιάσει την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της, έτσι ώστε να τεθεί ο πελάτης στο κέντρο της. Ήδη η Τράπεζα έχει αρχίσει να αποκτά μια πελατοκεντρική φιλοσοφία, αυτό πρέπει να το καλλιεργήσει περαιτέρω.
- Να υλοποιήσει σωστά και αποτελεσματικά την προηγούμενη φάση, εφαρμόζοντας τα κατάλληλα προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες. Αν και η Τράπεζα πηγαίνει πολύ καλά στη φάση αυτή και έχει εμφανίσει πολλούς παράγοντες επιτυχίας στην υλοποίηση της CRS, δε θα πρέπει να εφησυχάσει και να σταματήσει την προσπάθεια προς αυτή την σωστή κατεύθυνση.
- Να χρησιμοποιήσει την ισορροπημένη κάρτα επίδοσης CRM (CRM Balanced Scorecard), γιατί θα τη βοηθήσει να αξιολογήσει την στρατηγική της και να εξάγει πολύ χρήσιμα συμπεράσματα. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής είναι σίγουρα δύσκολη, μπορεί όμως κάποια στιγμή να επιτευχθεί.
- Να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την CRM Balanced Scorecard για ανατροφοδότηση. Σίγουρα ήδη η Τράπεζα χρησιμοποιεί κάποιον τρόπο για να καλύψει το χάσμα ανάμεσα στους στόχους που είχε θέσει η Τράπεζα και σε αυτούς που πέτυχε, το γνωστό χάσμα επίδοσης (performance gap), όμως η συγκεκριμένη ανατροφοδότηση είναι πιθανότατα πολύ πιο οργανωμένη.

4.12 Συμπεράσματα

Η Τράπεζα X αν και βρίσκεται λίγα χρόνια στην Ελλάδα είναι σε πολύ καλή οικονομική κατάσταση και αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Προς αυτή την κατεύθυνση τη βοηθά και η χρήση του CRM, καθώς αυτό της δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξει τους υφιστάμενους πελάτες της, να αποκτήσει νέους και να κάνει πελάτες της ακόμα και τους συνεργάτες της. Το σημαντικότερο είναι ότι η Τράπεζα X μπορεί να τα πετύχει όλα αυτά σχετικά εύκολα, γρήγορα και φθηνά. Σε αντίθεση με άλλες Τράπεζες η ανάγκη για το CRM αναγνωρίστηκε γρήγορα από τα στελέχη της Τράπεζας X, με αποτέλεσμα σήμερα η Τράπεζα X να χρησιμοποιεί συγχρόνως το ACRM και το OCRM και μάλιστα το ACRM σε προχωρημένο στάδιο. Τα δύο αυτά συστατικά του CRM υπάγονται στο τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων. Το τμήμα αυτό, αλλά και ολόκληρη η Τράπεζα X, αντιμετωπίζει το CRM κυρίως επιχειρηματικά και λιγότερο τεχνικά. Σίγουρα όμως το θεωρεί ιδιαίτερης σημασίας καθώς αυτό της προσφέρει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, με σημαντικότερο την απόκτηση της αφοσίωσης του πελάτη. Αφού η Τράπεζα εκμεταλλεύεται σωστά τις διαδράσεις της με τους πελάτες της και την ανάλυση της πελατειακής τους συμπεριφοράς γνωρίζει τι ταιριάζει στον κάθε πελάτη και άρα τι πρέπει να του πουλήσει. Με την σειρά του και ο πελάτης μένει πολύ ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που του προσφέρονται και έτσι η Τράπεζα X κερδίζει την εμπιστοσύνη του.

Για να φτάσει όμως η Τράπεζα X στο σημείο να έχει οφέλη από το CRM αναγκάστηκε να κάνει πολλές αλλαγές και να αντιμετωπίσει πολλά προβλήματα. Η επιτυχία της στην υλοποίηση βασίστηκε πρωτίστως στη δέσμευση της διοίκησης, στην εκπαίδευση και την παρακίνηση όλων των εργαζομένων, στην αλλαγή κουλτούρας και σε άλλους παράγοντες. Όπως φαίνεται και από την υλοποίηση η κατάσταση στην Τράπεζα X πριν και μετά το CRM ήταν πολύ διαφορετική. Οι σημαντικότεροι τομείς που παρουσίασαν αλλαγές ήταν οι διαδικασίες, τα δεδομένα και τα Πληροφοριακά Συστήματα. Πάντως παρά τις αλλαγές που έφερε το CRM η Τράπεζα X φαίνεται ιδιαίτερα ικανοποιημένη από αυτό αφού είναι στα μελλοντικά σχέδιά της η βελτίωσή του και η απόκτηση νέων εκδόσεών του. Τέλος ήδη έχουν γίνει βήματα για να γίνει η Τράπεζα X πελατοκεντρική και βρίσκεται στο στάδιο εφαρμογής προηγμένων τεχνικών και εργαλείων διερεύνησης δεδομένων, δηλαδή στο δεύτερο στάδιο δημιουργίας πελατοκεντρικής τράπεζας. Προκειμένου όμως να ακολουθήσει πλήρως τη στρατηγική CRM θα πρέπει να περάσει από τις τέσσερις φάσεις της και ένα μέρος αυτών είναι και η χρήση της Ισοροπημένης Κάρτας Επίδοσης CRM (CRM Balanced Scorecard).

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν., (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πρώτη Έκδοση, Εκδόσεις Γ.Μπένου

Οικονόμου, Γ., Γεωργόπουλος, Ν. (2004), Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τρίτη Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου

Εγκυκλοπαίδεια Υδρία, (1991), Εκδόσεις Γ.Αξιωτέλλης και Σια ΕΠΕ

Ξένα

Brown S., (2000), Customer Relationship Management A Strategic Imperative in the world of e-Business, John Wiley and sons Inc.

Coulter M., (2005), Strategic Management in Action, Third Edition, Editor Pearson Education International

Dyche, J., (2002), The CRM Handbook, First Edition

Goldenberg, J., (2002), CRM Automation, Prentice Hall Edition

Laudon, K., Laudon,J., (2006), Management Information Systems, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall

Lynch R., (2006), Corporate Strategy, Forth Edition, Editor Prentice Hall Financial Times

Rajola, F., (2003), Customer Relationship Management Operational and Technological Perspectives, Springer's edition

Thompson J. and Martin Fr., (2005), Strategic Management Awareness and Change, Fifth Edition, Editor Thomson

Wheelen T., Hunger D., (2006), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Tenth Edition, Editor Pearson Prentice Hall

Zikmund W., McLeon R., Gilbert F., (2003), Customer Relationship Management Intergrating Marketing Strategy and Information Technology, 1st edition, John Wiley and sons Inc.

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

<http://dictionary.bnet.com/definition/Strategic+Management.html>

http://egalanis.blogspot.com/2008/01/blog-post_21.htm

<http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic+Management.html>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Customerrelationshipmanagement>

http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning

http://marketingteacher.com/Lessons/lesson_boston_matrix.htm

http://searchcrm.techtarget.com/sDefinition/0,,sid11_qci939078,00.html

<http://www.bluewavemag.com/blueart31.htm>

<http://www.bluewavemag.com/blueart54.htm>

<http://www.bluewavemag.com/blueart72.htm>

<http://www.bluewavemag.com/blueart74.htm>

<http://www.bluewavemag.com/blueart104.htm>

<http://www.bluewavemag.com/blueart107.htm>

<http://www.bluewavemag.com/blueart113.htm>

<http://www.bluewavemag.com/blueart282.htm>

<http://www.bluewavemag.com/blueart286.htm>

<http://www.crm2day.com/editorial/EEEEFFAFIpECETLweDI.php>

<http://www.crm2day.gr/library/10025.php>

<http://www.crm2day.gr/library/10032.php>

<http://www.crm2day.gr/library/docs/10026.pdf>

<http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>

http://www.customerthink.com/forum/benefits_of_crm_to_financial

<http://www.dbmarketing.com/articles/Art194.htm>

<http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>

<http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>

http://www.google.com/search?hl=el&lr=&defl=en&q=define:Customer+Relationship+Management&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1486

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1487

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1489

<http://www.greekretail.gr/print/1694/index.html>

http://www.interact.gr/services_4_gr.htm

<http://www.izor.com/Page/1075/EL/1/>

<http://www.metrus.com/issues/crm.html>

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm

<http://www.mxd.gr/article.php?sid=292>

<http://www.panteion.gr/adios/crm.html>

<http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>

<http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>

<http://www.quickmba.com/strategy/pest/>

<http://www.strategic-control.24xls.com/en144>

<http://www.traveldailynews.gr/>

Ελληνικά Άρθρα

Βελέντζας, (2008), Η αχίλλειος πτέρνα των επιχειρήσεων: Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση, Ναυτεμπορική on line

Κίκιρας Π.Κ, Λελίδης Α., Μπαλατσούκα Δ., Γιαννικόπουλος Κ., (2006), Μια εισαγωγή στην τεχνολογία διαχείρισης πελατών

Κρανίδης Μ., Αναγνώστου Γ., (2007), Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Σκέψεις και εξελίξεις

Λυσάνδρου Ν., (2007), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM): Η Αξία και η Ανάγκη Εφαρμογής στο Μάρκετινγκ

Ξένα Άρθρα

Charan R. & Colvin, G., (1999), Why CEO's fail, Fortune Magazine

Cobbold I. & Lawrie G., (2001), Why do only one third of UK companies achieve strategic success?, Times 1000

Engelhardt, A., (2003), A Definition of Collaborative CRM

Santori, P., Nagel, B., (2005), Customer Profitability Analysis, Charter Consulting

Παραδόσεις Μαθημάτων

Γεωργόπουλος Ν., (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Παραδόσεις για το μάθημα Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παζαρζή Ν., (2006), Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: Παραδόσεις για το μάθημα Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο⁶⁷

1. Λειτουργεί στην τράπεζά σας ξεχωριστό τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων? Σε ποια θέση βρίσκεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης?
2. Αν ναι πόσα άτομα εργάζονται σε αυτό και ποιες οι γνώσεις τους/ ποιο το γνωστικό τους υπόβαθρο?
3. Αν όχι σε ποιο τμήμα υπάγεται? πόσα άτομα εργάζονται σε αυτό και ποιες οι γνώσεις τους/ ποιο το γνωστικό τους υπόβαθρο?
4. Ποιες οι γνώσεις του υπεύθυνου των ΠΣ?
5. Ποια συστήματα πληροφορικής χρησιμοποιούσε η τράπεζα πριν από το CRM? Ποια προβλήματα αντιμετώπισε η τράπεζα με τα προηγούμενα συστήματα?
6. Ποια ήταν η κατάσταση της τράπεζας πριν το CRM? Και ποια μετά?
7. Ποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πιστεύετε ότι προσέφερε το CRM στην επιχείρηση?
8. Ποια η αξία που δόθηκε στον πελάτη εξαιτίας του CRM?
9. Ποια προβλήματα συναντήσατε κατά την υλοποίηση του CRM και πως τα αντιμετωπίσατε?
10. Το CRM υποστηρίζει την στρατηγική και τις αποφάσεις σας? Αν ναι πως?
11. Γνωρίζω ότι η τράπεζά σας χρησιμοποιούσε το λειτουργικό CRM, τώρα χρησιμοποιεί και το αναλυτικό? Αν όχι βρίσκεται στα μελλοντικά σας σχέδια? Γενικότερα ποια είναι τα μελλοντικά σας σχέδια σχετικά με το CRM?
12. Πιστεύετε ότι κάποια στιγμή στο απώτερο μέλλον η τράπεζά σας θα μπορούσε να υιοθετήσει μια στρατηγική CRM?
13. Ποια η θέση σας στην Τράπεζα?

⁶⁷ Το ερωτηματολόγιο αυτό χρησιμοποιήθηκε στις δύο συνεντεύξεις που αφορούν το τέταρτο κεφάλαιο