

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ CRM ΩΣ ΒΑΣΙΚΕΣ**  
**ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ**  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

**ΗΛΙΑΣ ΜΠΛΑΝΗΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2012**

# РАСЧЕТНО ТЕРА

### Αφιέρωση

Η διπλωματική αυτή εργασία αφιερώνεται στους γονείς μου και τα αδέρφια μου για την συμπαράσταση και την καθοδήγηση που μου παρείχαν σε όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

### Ευχαριστίες

Η εργασία αυτή ολοκληρώθηκε με την υποστήριξη πολλών φίλων και συναδέλφων που συνεισέφεραν με διαφορετικούς τρόπους. Καταρχήν, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ. Πέκκα, που μου παρείχε πολύτιμη καθοδήγηση σε όλη τη διάρκεια της προετοιμασίας της διπλωματικής εργασίας. Επίσης ευχαριστώ τα μέλη της επιτροπής, τον Καθηγητή κ. Γεωργόπουλο και τον Λέκτορα κ. Τσόγκα για τις χρήσιμες παρατηρήσεις τους. Παράλληλα, θέλω να ευχαριστήσω τον Καθηγητή κ. Μποχώρη για τις ιδιαίτερα χρήσιμες συμβουλές και παρατηρήσεις του μέσα από τις διαλέξεις του στα μαθήματα του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υπομονή που επέδειξαν και τη συμπαράσταση που μου παρείχαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους για τις παρατηρήσεις τους και ιδιαίτερα τον Δημήτρη, τον Παναγιώτη, την Παναγιώτα και τον Δημήτρη αλλά και όσους τυχόν δεν έχω αναφέρει, όχι εσκεμμένα, που έχουν συνεισφέρει στη διεκπεραίωση της διπλωματικής αυτής εργασίας.

## Εισαγωγή

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Οι πελάτες αδιαμφισβήτητα αποτελούν ένα βασικό παράγοντα διαμόρφωσης της στρατηγικής της επιχείρησης που καθορίζει τον προσανατολισμό των δραστηριοτήτων της. Η σημασία της εστίασης στον πελάτη έχει αναδειχθεί στο παρελθόν ως μία θεμελιώδης συνιστώσα της διοίκησης ολικής ποιότητας, που αποτέλεσε μία νέα φιλοσοφία στρατηγικής διαχείρισης της επιχείρησης, η οποία εφαρμόζεται επιτυχημένα στους μεγαλύτερους πολυεθνικούς οργανισμούς με διατηρήσιμα αποτελέσματα. Οι τεχνολογικές καινοτομίες των τελευταίων δεκαετιών συνεισφέρουν όλο και περισσότερο στην ανίχνευση των εξωτερικών αλλαγών και την ικανοποίηση αναγκών των πελατών με καλύτερο τρόπο, αλλά δεν εγγυώνται την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης μέσα σε ένα δυναμικό και ευμετάβλητο περιβάλλον. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων μετασχηματίζεται από μία έννοια που μπορεί να περιγραφεί με λειτουργικούς όρους μάρκετινγκ σε αντικείμενο της ευρύτερης επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς οι σύγχρονες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι η κατανόηση και η πρόβλεψη των αναγκών του πελάτη στη διάρκεια του κύκλου ζωής του καθορίζουν την αξία που εισπράττουν από αυτόν και προσδιορίζουν την θέση μέσα στον ανταγωνισμό.

Ταυτόχρονα, το εσωτερικό της επιχείρησης πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες αλλαγές που επιβάλλουν την ολοκλήρωση και την απρόσκοπτη οριζόντια αλλά και κατακόρυφη αλληλεπίδραση των επιμέρους διεργασιών της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των έργων CRM εισάγουν νέες παραμέτρους στη διαμόρφωση της στρατηγικής και καταναλώνουν σημαντικούς πόρους της επιχείρησης κάτι που σημαίνει ότι είναι υποχρεωτική η δέσμευση των ανώτερων στελεχών και η ομαλή συνεργασία πολλών τμημάτων στα πλαίσια του νέου αυτού εγχειρήματος. Η αβεβαιότητα για την αποτελεσματικότητα των νέων έργων CRM μπορεί να ήταν μεγάλη στο παρελθόν, αλλά στη σύγχρονη εποχή αναπτύσσονται μηχανισμοί αξιολόγησης και ελέγχου που επιτρέπουν στην επιχείρηση να βελτιστοποιήσει το έργο CRM και να το μετατρέψει σε μία βασική ικανότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ικανότητα αυτή πρέπει να γίνει αντικείμενο των

κατάλληλων χειρισμών από τα στελέχη της επιχείρησης, ώστε να αναδειχθεί ως μία διακεκριμένη ικανότητα που θα εξελιχθεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) ουσιαστικά καλείται να συνεισφέρει στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να βελτιώσει την συνολική επίδοση ενός οργανισμού μέσω του αποτελεσματικού σχεδιασμού της στρατηγικής της επιχείρησης που ενσωματώνει τις διεργασίες του στρατηγικού CRM.

### **Σκοπός της διπλωματικής εργασίας**

Σε αυτή τη διπλωματική εργασία εκτός από την παράθεση της σύγχρονης βιβλιογραφίας σχετικά με την ενσωμάτωση της στρατηγικής CRM στις διεργασίες της επιχείρησης θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη θεωρία γύρω από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τις σύγχρονες μελέτες σχετικά με την αξιολόγηση της επίδοσης της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και της συνολικής επίδοσης του οργανισμού.

*Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εξέλιξη του CRM μέσα στο χρόνο, τη σχέση του με το μάρκετινγκ σχέσεων και τις τελευταίες τάσεις του CRM. Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφονται οι διεργασίες του στρατηγικού CRM και οι ευρύτερες διεργασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στα κεφάλαια 3,4,5 εξετάζεται η ενσωμάτωση του στρατηγικού πλαισίου του CRM με το πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής διαχείρισης του οργανισμού, κάτι που θα μας επιτρέψει να κατανοήσουμε σε βάθος την συσχέτιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την στρατηγική CRM. Επιπρόσθετα, στο έκτο κεφάλαιο αποτυπώνεται η διεργασία αξιολόγησης της επίδοσης του οργανισμού και συγκεκριμένα η αξιολόγηση της επίδοσης του CRM. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναπτύσσεται στο έβδομο κεφάλαιο και συνδέεται με τα έργα CRM που το αναδεικνύουν και ενισχύουν τη διατηρησιμότητά του. Στο παράρτημα εξετάζονται μία μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πελατών από μία ελληνική τράπεζα καθώς και η εφαρμογή και αξιολόγηση της στρατηγικής διαχείρισης πελατών σε φαρμακευτική εταιρία και τέλος γίνεται αναφορά σε μελέτες περίπτωσης μεγάλων οργανισμών που δραστηριοποιούνται κυρίως στις Η.Π.Α.*

*Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι διττός:*

- *Να αναγνωριστούν οι βασικές συνιστώσες του CRM που καθορίζουν την διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.*
- *Να καταγραφούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση του CRM και να εξεταστεί το ενδεχόμενο σύνδεσης της επίδοσης του CRM με την συνολική επίδοση του οργανισμού.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή.....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	8
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	11
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων - CRM.....	14
Εισαγωγή.....	14
1.1 Η προέλευση του CRM.....	14
1.2 Οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ σχέσεων.....	17
1.3 Η ανάπτυξη του CRM.....	17
1.4 Το μάρκετινγκ και οι σχέσεις που επηρεάζει.....	18
1.5 Οι τάσεις της αγοράς.....	18
1.6 Ορισμοί του CRM.....	25
1.7 Οργάνωση διεργασιών για την εστίαση στον πελάτη.....	27
1.8 Ο ρόλος της ενεργητικής ενημέρωσης.....	28
1.9 Ανάπτυξη της τεχνολογίας με σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας της πληροφορίας.....	29
1.10 Η αμφίδρομη ροή αξίας.....	30
1.11 Η εξέλιξη του CRM – Οι τρεις προοπτικές για το CRM.....	31
1.12 Τα είδη του CRM.....	32
1.13 Η ωρίμανση του CRM.....	34
1.14 Ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για την απόσπαση της προσοχής των πελατών.....	39
1.15 Διαχείριση Σχέσεων Πωλητών.....	43
Επίλογος - Συμπεράσματα.....	44
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων.....	47
Εισαγωγή.....	47
2.1 Στρατηγική προσέγγιση του CRM.....	47
2.2 Βασικές αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	53
2.3 Υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	56



Επίλογος-Συμπεράσματα .....	61
Βιβλιογραφία 2 <sup>ο</sup> Κεφαλαίου .....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανίχνευση του Περιβάλλοντος .....</b>	<b>63</b>
3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον .....	63
3.2 Εσωτερικό περιβάλλον.....	69
3.2.1 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων .....	71
3.2.2 Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....	72
3.2.2 Η αλυσίδα αξίας στο CRM .....	74
Επίλογος-Συμπεράσματα .....	77
Βιβλιογραφία 3 <sup>ο</sup> Κεφαλαίου .....	78
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής .....</b>	<b>79</b>
4.1 Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) .....	79
4.2 Ανάλυση SWOT για έργο CRM .....	82
4.3 Επιχειρηματική Στρατηγική .....	88
4.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική.....	92
4.5 Στρατηγικές χαρτοφυλακίου (Portfolio strategies) .....	95
4.6 Λειτουργική Στρατηγική.....	98
4.7 Πελατειακή Στρατηγική – Μία νέα προσέγγιση στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων .....	101
Επίλογος-Συμπεράσματα .....	110
Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου.....	112
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Υλοποίηση Στρατηγικής .....</b>	<b>114</b>
5.1 Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και στρατηγικών.....	114
5.2 Στάδια της επιχειρησιακής ανάπτυξης .....	116
5.3 Εφαρμογή της στρατηγικής του CRM .....	117
5.4 Το CRM και οι ανεπιτυχείς προσπάθειες εφαρμογής του .....	121
5.5 Διαχείριση της πληροφορίας που αποκτάται από τους πελάτες .....	125
Επίλογος-Συμπεράσματα .....	130
Βιβλιογραφία 5 <sup>ο</sup> Κεφαλαίου .....	131
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αξιολόγηση και έλεγχος .....</b>	<b>132</b>
6.1 Αξιολόγηση και έλεγχος στα πλαίσια του στρατηγικού μανάτζμεντ .....	132
6.2 Ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (Balanced Scorecard).....	135

6.3 Αξιολόγηση επίδοσης και CRM .....	145
6.4 Βασικοί δείκτες επίδοσης και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (KPIs, CSFs).....	161
6.5 Πρότυπα για το CRM.....	166
6.6 Μοντέλα αξιολόγησης των διεργασιών του CRM.....	176
6.7 Κριτική για τα εργαλεία αξιολόγησης επίδοσης του CRM.....	183
6.8 Η συσχέτιση της επίδοσης του CRM με την επιχειρησιακή επίδοση.....	184
6.9 Η απόδοση της επένδυσης του CRM.....	186
Επίλογος-Συμπεράσματα .....	188
Βιβλιογραφία 6 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	190
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Πως ευθυγραμμίζεται το CRM με τις διεργασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ και η σχέση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....</b>	<b>193</b>
7.1 Καθορισμός της σύνδεσης του CRM με τη στρατηγική.....	193
7.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	194
7.3 Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	198
7.4 Τα δομικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	201
7.5 Εμπόδια στην αντιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	204
7.6 Λειτουργική αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	206
Επίλογος-Συμπεράσματα .....	211
Βιβλιογραφία 7 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	212
Συμπεράσματα και προτάσεις .....	213
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>215</b>
<b>ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....</b>	<b>215</b>
Π1. Μελέτη περίπτωσης ελληνικής τράπεζας.....	215
Επίλογος-Συμπεράσματα .....	224
Π2. Μελέτη περίπτωσης για ελληνική φαρμακευτική εταιρία .....	226
Επίλογος-Συμπεράσματα .....	247
Π3. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων στην Harrah's.....	248
Π4. Η διαχείριση πελατών στην TESCO .....	251
Π5. Sears, Roebuck and Company.....	256
Επίλογος-Συμπεράσματα .....	259
Συνολική Βιβλιογραφία .....	260

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Η μετάβαση από το μάρκετινγκ συναλλαγών στο μάρκετινγκ σχέσεων...	16
Σχήμα 1.2: Η εξέλιξη του επιχειρηματικού οικοσυστήματος .....	25
Σχήμα 1.3: Η εξέλιξη των αντιλήψεων για το CRM.....	31
Σχήμα 1.4: Σχέσεις μεταξύ των στοιχείων του κοινωνικού συνόλου.....	41
Σχήμα 2.1.1: Ένα στρατηγικό πλαίσιο για το CRM.....	50
Σχήμα 2.1.2: Το κομμάτι του στρατηγικού CRM μέσα στο πλαίσιο των Payne & Frow .....	52
Σχήμα 2.3.1: Υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ.....	57
Σχήμα 2.3.2: Οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης.....	58
Σχήμα 3.1: «Οι πέντε δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό» .....	66
Σχήμα 3.2: Αλυσίδα αξίας.....	74
Σχήμα 3.3: Αλυσίδα αξίας για το CRM, .....	75
Σχήμα 4.1: Ανάλυση SWOT για την ASDA το 1990 .....	81
Σχήμα 4.2: Ανάλυση SWOT για το CRM.....	83
Σχήμα 4.3: Πίνακας TOWS.....	88
Σχήμα 4.4: Οι τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές .....	89
Σχήμα 4.5: Μήτρα BCG .....	96
Σχήμα 4.6: Μήτρα της General Electric.....	97
Σχήμα 4.7: Αλληλοσυσχέτιση στρατηγικών σε μία μεγάλη επιχείρηση.....	103
Σχήμα 4.8: Η θέση της πελατειακής στρατηγικής ανάμεσα στα επίπεδα στρατηγικής .....	105
Σχήμα 5.1: Κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας του CRM.....	123
Σχήμα 5.2: Η μήτρα στρατηγικής CRM.....	127
Σχήμα 6.1: Balanced Scorecard.....	139
Σχήμα 6.2: Γιατί χρειάζεται η Balanced Scorecard.....	143
Σχήμα 6.3: Το μοντέλο σχέσεων .....	148
Σχήμα 6.4: Μοντέλο CMAT .....	169
Σχήμα 6.4: Μοντέλο αξιολόγησης του CRM.....	181

Σχήμα 6.5: Ενδεικτικές μετρήσεις της “CRM scorecard”.....	182
Σχήμα 6.6: Συσχέτιση της επίδοσης του CRM με την επιχειρηματική επίδοση.....	185
Σχήμα 6.7: Επίδραση της επιτυχίας του CRM στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη διατήρηση των πελατών .....	187
Σχήμα 7.1: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της δέσμευσης για τους πελάτες.....	199
Σχήμα 7.2: Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – Η ανάγκη για ανάπτυξη της επιχείρησης.....	200
Σχήμα 7.3: Λειτουργική αποτελεσματικότητα και στρατηγική τοποθέτηση.....	208
Σχήμα Π1: Ανάλυση SWOT για το σύστημα CRM της τράπεζας Α.....	224
Σχήμα Π2: Ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM.....	237
Σχήμα Π3: Ένα παράδειγμα της CRM BSc .....	246

#### **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1.1: Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού CRM και του Κοινωνικού CRM.....	38
Πίνακας 7.1: Παραδείγματα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για διάφορους τομείς της επιχείρησης.....	197

# РАМЕТЪМО ТЕПАА

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων - CRM

### Εισαγωγή

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων βασίζεται στις αρχές του μάρκετινγκ σχέσεων πελατών (relationship marketing, RM), κάτι που αναδεικνύει την σημασία της εισαγωγής των εννοιών που σχετίζονται με το μάρκετινγκ σχέσεων.

Καθώς οι αγορές ωριμάζουν, παρατηρούνται αλλαγές και στις ανάγκες των πελατών αλλά και στην ένταση του ανταγωνισμού που έχουν οδηγήσει σε μία μεταβολή από το μάρκετινγκ συναλλαγών στο μάρκετινγκ σχέσεων. Η θεώρηση αυτή ενισχύεται από τη σύγχρονη αλλαγή της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων σε ότι αφορά την αντιμετώπιση του πελάτη όχι σαν έναν τυπικό «λογαριασμό», αλλά ως ένα ενεργό μέλος της επιχείρησης που συνεισφέρει στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών αυτής, μαζί με τους άλλους ενδιαφερόμενους (stakeholders).

### 1.1 Η προέλευση του CRM

Κατά τη δεκαετία του '50, αναπτύχθηκαν πλαίσια όπως το «μίγμα μάρκετινγκ» με σκοπό την εκμετάλλευση των αναγκών της αγοράς. Τα τέσσερα P του μάρκετινγκ (product, price, place, promotion) χρησιμοποιήθηκαν για να περιγράψουν τους κατάλληλους μοχλούς που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση.

Ο στόχος αυτής της «συναλλακτικής» προσέγγισης ήταν η ανάπτυξη στρατηγικών που θα βελτιστοποιούσαν την κατανομή των δαπανών στο μίγμα μάρκετινγκ, ώστε να μεγιστοποιηθούν οι πωλήσεις.

Στο τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα, άρχισαν να αμφισβητούνται πολλά από τα δόγματα του μάρκετινγκ. Οι αγορές παρουσίαζαν τεράστιες διαφορές σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες. Πολλές αγορές άρχισαν να ωριμάζουν, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων ήταν αρκετά μικρή και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να συμπιέζονται τα περιθώρια κέρδους. Παράλληλα, αυξανόταν η πίεση για την επιχειρησιακή κερδοφορία και για νέους τρόπους επίτευξης

κέρδους. Σε πολλές αγορές οι καταναλωτές και οι πελάτες ήταν πιο εξελιγμένοι και λιγότερο ευαίσθητοι στις παραδοσιακές πιέσεις του μάρκετινγκ, κυρίως στην διαφήμιση. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών επέφερε μεγαλύτερο εύρος επιλογών και μεγαλύτερη ευκολία στις συναλλαγές του πελάτη καθώς δημιουργούνταν νέα μέσα επικοινωνίας και νέα κανάλια διανομής. Αυτό σήμαινε μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα του πελάτη, που άρχισε να έχει έναν πιο ενεργό ρόλο στις σχέσεις του με την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αποδοτικά καινοτομίες για να ικανοποιήσουν στις προκλήσεις του νέου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, ο Philip Kotler, καθηγητής στο Northwestern University, πρότεινε μία νέα προσέγγιση της επιχειρηματικής επίδοσης και επιτυχίας, βασισμένη στις σχέσεις, όπου η παραδοσιακή προσέγγιση του μάρκετινγκ αναφερόταν μόνο στο μίγμα μάρκετινγκ. Η νέα αυτή προσέγγιση δεν ήρθε για να αντικαταστήσει την παραδοσιακή, αλλά με σκοπό να επανατοποθετήσει την διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες ως ένα εργαλείο για κατανόηση και ανταπόκριση σε όλους τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης<sup>1</sup>.

Οι παρατηρήσεις του Kotler υποδήλωναν την ανάγκη για μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για την κατανόηση των διαφορετικών σχέσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων. Σε πολλούς μεγάλους οργανισμούς, το μάρκετινγκ θεωρείται ως ένα σύνολο συσχετιζόμενων αλλά τμηματοποιημένων δραστηριοτήτων που είναι ξεχωριστές από τις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης. Το μάρκετινγκ σχέσεων σκοπεύει να αλλάξει αυτή την προσέγγιση διαχειριζόμενο τα ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα των πελατών, του προσωπικού και των εμπλεκόμενων. Επαναπροσδιορίζει την αντίληψη της αγοράς ως μία οντότητα μέσα στην οποία τα ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα είναι ξεκάθαρα και μπορούν να γίνουν ευκολότερα αντικείμενο διαχείρισης.

Η ανάπτυξη αυτού του ευρύτερου κύματος μάρκετινγκ από πανεπιστημιακούς και στελέχη, επηρέασε τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις το μάρκετινγκ. Στην

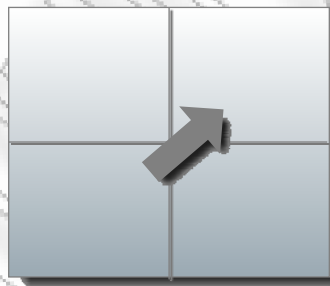
---

<sup>1</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Butterworth-Heinemann, pp. 27-29

πραγματικότητα, το μάρκετινγκ είχε ηγετική ευθύνη για την βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης στην αγορά. Το μάρκετινγκ σχέσεων περιγράφεται ως<sup>2</sup>:

- Μία αλλαγή από τις δραστηριότητες μάρκετινγκ που δίνουν έμφαση μόνο στην απόκτηση νέου πελάτη στις δραστηριότητες που δίνουν έμφαση στην διατήρηση του πελάτη αλλά και ταυτόχρονα στην απόκτηση νέου πελάτη
- Μία προσέγγιση που αναφέρεται σε πολλαπλά επίπεδα του μάρκετινγκ ή σε πολλές ομάδες ενδιαφερομένων, όχι μόνο στις παραδοσιακές αγορές πελατών
- Μία μετάβαση από το μάρκετινγκ που στηρίζεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες στο μάρκετινγκ που στηρίζεται σε πολλαπλές λειτουργίες

Στο παρακάτω σχήμα βλέπουμε την μετάβαση του μάρκετινγκ από μάρκετινγκ συναλλαγών σε μάρκετινγκ σχέσεων.



*Σχήμα 1.1: Η μετάβαση από το μάρκετινγκ συναλλαγών στο μάρκετινγκ σχέσεων*

*Πηγή: Payne (2005)*

Το μάρκετινγκ σχέσεων δίνει έμφαση σε δύο σημαντικά θέματα. Πρώτον, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους μόνο αν καταλάβουν και διαχειριστούν τις σχέσεις με άλλους σχετικούς ενδιαφερόμενους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τον καθοριστικό ρόλο που παίζουν οι εργαζόμενοι στην απόδοση της αξίας στον πελάτη, αλλά δεν αντιλαμβάνονται ότι και άλλοι ενδιαφερόμενοι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Δεύτερον, τα εργαλεία και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στο μάρκετινγκ πελατών, όπως ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ και η

---

<sup>2</sup> Christopher M.G., Payne A.F.T. and Ballantyne D.F. (2002), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Oxford: Butterworth-Heinemann



τμηματοποίηση της αγοράς, μπορούν παράλληλα να χρησιμοποιηθούν εξίσου αποτελεσματικά και για τη διαχείριση μη πελατειακών σχέσεων.

### 1.2 Οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ σχέσεων

Στην προηγούμενη παράγραφο είδαμε τα τρία ξεχωριστά χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ σχέσεων (Relationship Marketing, RM). Το πρώτο μπορεί να ερμηνευθεί ως η έμφαση στην διατήρηση του πελάτη και στην παράταση της διάρκειας της αξίας που δίνουμε στον πελάτη μέσω στρατηγικών που επικεντρώνονται στην διατήρηση των στοχευόμενων πελατών. Το δεύτερο είναι η αναγνώριση ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται να αναπτύξουν σχέσεις με ένα μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων ή περιοχών της αγοράς, αν θέλουν να επιτύχουν σε μακροπρόθεσμη βάση στην τελική αγορά. Το τρίτο χαρακτηριστικό του RM είναι ότι το μάρκετινγκ θεωρείται ως μία διατμηματική ευθύνη και όχι ως αποκλειστικό αντικείμενο ενδιαφέροντος του τμήματος μάρκετινγκ<sup>3</sup>.

### 1.3 Η ανάπτυξη του CRM

Η θεώρηση του CRM ως μία προσέγγιση μάρκετινγκ, αποτελεί μία συνέχεια πολλών σημαντικών επιχειρηματικών τάσεων που συνέβαλαν στην διαμόρφωση της σημερινής κατάστασης στην παγκόσμια αγορά. Αυτές είναι μεταξύ άλλων:

- Η αλλαγή της εστίασης των επιχειρήσεων από το μάρκετινγκ συναλλαγών στο μάρκετινγκ σχέσεων
- Η συναίσθηση ότι οι πελάτες είναι ένα κεφάλαιο της επιχείρησης και όχι απλά ένα εμπορικό κοινό
- Η αλλαγή στην δόμηση των οργανισμών, σε στρατηγικό επίπεδο, από τις λειτουργίες στις διεργασίες
- Η αναγνώριση των οφελών από τη χρήση της πληροφορίας στο σωστό χρόνο και όχι σαν απάντηση στις εξελίξεις
- Η πιο εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας στην διαχείριση και την μεγιστοποίηση της αξίας της πληροφορίας
- Η αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή από την παράδοση αξίας στην εξαγωγή αξίας από τον πελάτη

---

<sup>3</sup> Kotler P. (2001), *Ο Κότλερ για το μάρκετινγκ*, Μάλλιαρης Παιδεία

- Η ανάπτυξη προσεγγίσεων μάρκετινγκ τύπου «ένας προς έναν»

#### 1.4 Το μάρκετινγκ και οι σχέσεις που επηρεάζει

Η αλλαγή του μάρκετινγκ από την εστίαση στον αριθμό και την αξία των συναλλαγών στην ανάπτυξη περισσότερο αποδοτικών και κερδοφόρων συναλλαγών με πολλαπλούς ενδιαφερόμενους, έχει βαθιά οφέλη. Το μάρκετινγκ που βασίζεται στις σχέσεις εστιάζει την προσοχή στη δημιουργία αξίας στον πελάτη για να τον διατηρήσει. Αναπτύσσοντας την αξία με την υπάρχουσα επένδυση, με όρους ανάπτυξης προϊόντος και κόστους απόκτησης πελάτη, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν περισσότερα έσοδα και να έχουν μεγαλύτερα κέρδη με μικρότερο κόστος. Όλα αυτά βέβαια ενσωματώνονται στην ευρύτερη ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης για να υπάρχει συμφωνία στους στόχους του στρατηγικού μάρκετινγκ. Αντίθετα, το μάρκετινγκ που βασίζεται στις συναλλαγές, εμπεριέχει μεγαλύτερες δαπάνες και κινδύνους. Η εστίαση σε μεμονωμένες πωλήσεις σημαίνει ότι θα κερδίζει η επιχείρηση τον πελάτη σε κάθε σημείο του κύκλου εξυπηρέτησης, που είναι ένας λιγότερο αποδοτικός και αποτελεσματικός τρόπος επένδυσης.

Υπάρχουν και μη απτά οφέλη από το μάρκετινγκ σχέσεων. Η προτεραιότητα που δίνεται στην παροχή υπηρεσιών για τον πελάτη, ενθαρρύνει την επικοινωνία και την συμμετοχή του πελάτη στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γνωρίζουν περισσότερα οι επιχειρήσεις σχετικά με τις ανάγκες των πελατών και να αναπτύξουν αυτή τη γνώση σε μελλοντικά προϊόντα και παροχή υπηρεσιών. Είναι ξεκάθαρο ότι οι επαφές με τον πελάτη που τελειώνουν μόλις ολοκληρωθεί η συναλλαγή και μόνο με την καταγραφή των στοιχείων της πώλησης, δεν παρέχουν τον πλούτο των ευκαιριών για βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και σχέσεων που αποφέρουν οι διαρκείς σχέσεις.

#### 1.5 Οι τάσεις της αγοράς

Αρχικά το CRM εθεωρείτο ως μία τεχνολογική πρωτοβουλία, καθώς δεν υπήρχαν ορθολογικά επιχειρήματα ως προς το γεγονός ότι δεν αποτελεί μόνο μία τεχνολογία. Το CRM γνώρισε μεγάλη άνθιση μετά την μεγάλη διείσδυση του διαδικτύου στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων με τη διάδοση του ευρυζωνικού ίντερνετ. Παράλληλα, ο επιχειρηματικός κόσμος ήταν επικεντρωμένος σε τεχνολογίες που μπορούσαν να οδηγήσουν την «Νέα Οικονομία» που πίστευαν πολλοί ότι θα αποφέρει κέρδη σε όλους. Το πλεονέκτημα του CRM ήταν ότι μπορούσε να αυτοματοποιεί ένα μεγάλο μέρος της δραστηριότητας

αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Φαινόταν ως ένα σύστημα που παρείχε μία δύναμη ανταγωνισμού για την επιχείρηση και όχι μία τυπική επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι πελάτες του CRM αγνοούσαν ή δεν είχαν αντιληφθεί επαρκώς τις βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή του CRM. Τα τελευταία χρόνια, το CRM θεωρείται ως ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να λαμβάνει χώρα η επιχειρηματική δραστηριότητα και όχι τόσο ως μία επιλογή από ένα που θα μπορέσει να διαφοροποιήσει τον ρόλο της επιχείρησης από τον ανταγωνιστή της.

Δραστηριότητες της επιχείρησης που θεωρούνταν ιστορικά αυτόνομες και ανεξάρτητες, όπως η διαχείριση της προμηθευτικής αλυσίδας (Supply Chain Management, SCM), γίνονται μέρη του CRM, αντί να παραμένουν στατικές διεργασίες παραγωγής. Η επιχείρηση καλείται να αναπτύξει διεργασίες για την ομαλή συνεργασία όλων των συστημάτων που διέπουν την οργάνωσή της (SCM, ERP, CRM) και την ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης της πληροφορίας που λαμβάνει από το περιβάλλον<sup>4</sup>. Η προοδευτική μεταμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δημιούργησε μία ραγδαία, δραματική και επαναστατική αλλαγή στο CRM, σχετικά με το πώς γίνεται κατανοητό, πώς ενσωματώνεται και πώς εφαρμόζεται στην πράξη από τις επιχειρήσεις.

Πολλές από τις αλλαγές του CRM είχαν ως βάση τα λάθη που έγιναν κατά την εφαρμογή του. Υπάρχει εκτεταμένη αρθρογραφία σχετικά με τα αίτια της αποτυχίας του CRM σε πολλές επιχειρήσεις, που πολλές φορές είναι επιστημονικά τεκμηριωμένη ενώ άλλοτε γίνεται περισσότερο για την καλλιέργεια εντυπώσεων. Για παράδειγμα<sup>5</sup>:

- Το 2001 μία έρευνα της Gartner βρήκε ότι το 55% όλων των CRM προσπαθειών απέτυχαν στο να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών.
- Το 2001 μία έρευνα της Bain&Company μέσα σε 451 ανώτερα στελέχη, κατέδειξε ότι το CRM ήταν στις τελευταίες θέσεις ανάμεσα σε 25 εργαλεία για την ικανοποίηση των πελατών.
- Το 2002 μία αναφορά της Butler Group έκανε λόγο για αποτυχία του 70% των CRM συστημάτων.

<sup>4</sup> Hendricks K. B. & Singhal V. R. (2007), "The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations", *Journal of Operations Management*, 25(1), 65–79.

<sup>5</sup> Greenberg P. (2004), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill, p. 3

- Το 2002 μία έρευνα του CSO forum (Selling Power), κατέδειξε ότι το 69.3% των εφαρμογών του CRM δεν κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους που είχαν τεθεί.

Το CRM στις αρχές της δεκαετίας του 2000, είχε προφανή προβλήματα τα οποία δεν είχαν να κάνουν μόνο με την κακή ποιότητα του software, την αύξηση του κόστους εφαρμογής και τις μεγάλες καθυστερήσεις στις παραδόσεις. Επιπλέον, είχε προβλήματα όπως οι αποτυχίες στην εξυπηρέτηση του πελάτη που οφείλονταν στην δυσλειτουργία της πρώτης γραμμής εξυπηρέτησης του πελάτη (front-office), τα οποία όμως περιστοιχίζαν ένα άλλο μεγάλο τεχνολογικό σύστημα, το ERP (Enterprise Resource Planning).

Ένα από τα προβλήματα που εξακολουθούν να υπάρχουν στην αγορά του CRM, είναι ότι πωλείται ως μία τεχνολογική πρωτοβουλία. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα με επιχειρήσεις που αγοράζουν το λογισμικό του CRM χωρίς να κάνουν έναν υποτυπώδη σχεδιασμό, αγνοώντας την σύγχρονη βιβλιογραφία. Αυτό ήταν το αποτέλεσμα δύο κακών πρακτικών:

- Απουσία προγραμματιστικής στρατηγικής, ακόμη και μετά την αγορά του λογισμικού
- Κανένας τρόπος για την μέτρηση της απόδοσης της επένδυσης (Return On Investment, ROI)

Μία έρευνα της Gartner Dataquest το 2003 έδειξε ότι οι εφαρμογές του CRM κατά ένα ποσοστό 42% είναι ανενεργές μέσα στις επιχειρήσεις. Χωρίς στρατηγική, χωρίς συγκριτικές μετρήσεις και χωρίς αλλαγή κουλτούρας και διεργασιών μέσα στην επιχείρηση, το λογισμικό καθίσταται άχρηστο.

### **Παράγοντες που συνετέλεσαν στην διαμόρφωση της αντίληψης για το CRM**

Το 2003 το CRMGuru (διαδικτυακός τόπος για την εφαρμογή του CRM) διεξήγαγε μία έρευνα υπό τον τίτλο “CRM Blueprint for Success”, όπου αναγνώρισε τους παράγοντες που οδήγησαν σε ένα ποσοστό ικανοποίησης της τάξης του 52% και σε ένα ποσοστό αποτυχίας της τάξης του 35%<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Greenberg P. (2004), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill, p. 4

Το 2002 έγινε μεγάλη συζήτηση γύρω από τις έρευνες που έδειξαν ότι τα αίτια για την αποτυχία των συστημάτων CRM δεν ήταν τεχνολογικά αλλά είχαν σχέση με την ανθρώπινη επίδοση. Η ανθρώπινη επίδοση που σχετίζεται με βασικές διεργασίες της επιχείρησης, είναι μία ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος μέσα στην ευρύτερη έννοια της στρατηγικής διαχείρισης και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεν ήταν μόνο το CRM που δημιουργούσε προβλήματα, αλλά και η έλλειψη της παρέμβασης του χρήστη από την αρχή της διεργασίας σχεδιασμού, κάτι που αποτελούσε κύριο παράγοντα αποτυχίας, κατά ένα ποσοστό μεγαλύτερο από 47%, καθώς η συμμετοχή στο σχεδιασμό θα δημιουργούσε πολλαπλά οφέλη τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την ίδια εφαρμογή του CRM.

Η κακή κατάσταση της οικονομίας και τα πολλαπλά μηνύματα των αγορών σχετικά με την επαναφορά προς μία σταθερή αναπτυξιακή πορεία, είχαν ως αποτέλεσμα να μην αποφασίζουν πολλές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν ένα αμφίβολο σύστημα. Παρά το ότι οι δαπάνες των επιχειρήσεων για το CRM εμφανίζουν αυξητική τάση, υπάρχει ελάχιστη έρευνα σχετικά με το αν τέτοιες επενδύσεις δημιουργούν ουσιαστικές αποδοτικότητες από τη χρήση των πόρων της επιχείρησης <sup>7</sup>.

Η αναγνώριση των παραπάνω θεμάτων και των προβληματισμών βοήθησαν στο να κατανοήσουμε καλύτερα τα αίτια των δυσκολιών σχετικά με την εφαρμογή των συστημάτων CRM. Παράλληλα η επιχειρηματική κοινότητα έγινε πιο προσεκτική κατά τη λήψη αποφάσεων για την έναρξη ενός έργου για CRM. Ως απάντηση σε αυτή την πιο προσεκτική αντιμετώπιση της αγοράς του CRM, οι πωλητές ξεκίνησαν νέες στρατηγικές πώλησης για το λογισμικό, μέσα στην ευρύτερη προσπάθειά τους να κάνουν την απόφαση πιο εύκολη. Αυτό άρχισε να περιπλέκει ακόμα περισσότερο την κατάσταση. Ξαφνικά οι πιθανοί πελάτες είχαν πολλές επιλογές όπως το να αγοράσουν και τις άδειες και τις υπηρεσίες του λογισμικού μετά την πώληση, σε χαμηλή τιμή ή ακόμα και δωρεάν και απλά πληρώνοντας μόνο κάποιες από τις υπηρεσίες. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα αντί να επιλυθεί η σειρά των επιλογών και των ερωτημάτων που έφερναν σε σύγχυση τις επιχειρήσεις, τελικά η διαδικασία της απόφασης για ένα σύστημα CRM να γίνει ακόμα πιο περίπλοκη.

---

<sup>7</sup> Buttle F. (2002), "ROI on CRM", *Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference*, Nottingham, UK

## CRM και Enterprise Resource Planning (ERP)

Το CRM εμφανίστηκε σαν ένα κομμάτι του ERP και ως μία μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις, στις αρχές της δεκαετίας του '90. Όμως την ίδια περίοδο, το ERP κατηγορούνταν για προβλήματα που σχετίζονταν με το μέγεθός του και την έλλειψη προβλέψιμης απόδοσης της επένδυσης (ROI). Η άποψη για το ERP γινόταν ολοένα και χειρότερη και αρκετά σχέδια εφαρμογής ERP ακυρώνονταν το ένα μετά το άλλο, καθώς η αβεβαιότητα για το ROI το καθιστούσε ως επένδυση με υψηλό ρίσκο. Πέραν της κακής δημοσιότητας του ERP, το CRM γινόταν αντιληπτό ως μία άλλη διάσταση του ERP που θα αφορούσε την επαφή με τον πελάτη και θα εισαγόταν στην αγορά κατά το 2001-2002.

Το CRM έγινε αρχικά αναγνωρίσιμο με την ανάπτυξη του xRP ή του extended ERP (διευρυμένου ERP). Για πολλές επιχειρήσεις, το ERP δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αρχικά, αλλά αυτό δεν τις αποθάρρυνε από το να αναζητήσουν περισσότερες λύσεις πληροφοριακής τεχνολογίας, για να γίνουν πιο αποδοτικές. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις έγιναν πιο επιφυλακτικές με τις νέες τους επιλογές και σκεπτικές για το αν το CRM θα μπορούσε να αποτελέσει ένα κομμάτι του ERP.

Πολλοί από τους πιο επιτυχημένους πωλητές συστημάτων ERP έχουν στραφεί στην ανάπτυξη εφαρμογών για την κάλυψη των αναγκών για συστήματα CRM είτε με επιθετικές συμμαχίες είτε με το να εξαγοράζουν άλλες εταιρίες ανάπτυξης λογισμικού που δραστηριοποιούνται στην αγορά του CRM<sup>8</sup>. Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ της τεχνολογίας ERP και των εφαρμογών CRM. Το ERP είναι μία ισχυρή δομή με ολοκληρωμένες εφαρμογές δικτύου ενώ το CRM προσπαθεί να συνδέσει τις εφαρμογές άμεσης και έμμεσης επαφής με τον πελάτη (front και back office) για να εξασφαλίσει την διατήρηση και την αφοσίωση των πελατών. Ενώ το ERP δεν απαιτείται για να χρησιμοποιείται ένα σύστημα CRM, η παροχή υπηρεσιών ίντερνετ στους πελάτες προμηθευτές και εργαζόμενους μέσω του CRM μπορεί να είναι ωφέλιμη μόνο αν υφίσταται η κατάλληλη υποδομή όπως οι αποθήκες δεδομένων ή και το ERP.

---

<sup>8</sup> Chen J., I. Popovich K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Iss: 5, pp.672 - 688

## Πως αντιλαμβάνονταν οι επιχειρήσεις το CRM το 2000

Η META Group και το Institute of Management Technology πραγματοποίησαν μία εμπειρική μελέτη σε στελέχη επιχειρήσεων, από την οποία προέκυψαν τα εξής (στην έρευνα ήταν αποδεκτές πολλαπλές απαντήσεις)<sup>9</sup>:

- Το 29% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι βλέπουν το CRM ως μία προσέγγιση 360 μοιρών του πελάτη, κάτι που εμπεριέχει μία καλύτερη κατανόηση των κύκλων ζωής του πελάτη και της δυνατότητας για παραγωγή κέρδους
- Το 27% των ερωτηθέντων θεωρούσαν ότι το CRM ήταν η ποιότητα της αλληλεπίδρασης πελάτη/επιχείρησης. Αυτοί οι ερωτηθέντες έβλεπαν το CRM ως την συνεχή παροχή υπηρεσιών στον πελάτη σε όλα τα στάδια της αλληλεπίδρασης
- Το 22% των ερωτηθέντων έβλεπαν το CRM ως τα εργαλεία και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη στοιχειωδών λειτουργικών αλλαγών
- Το 20% των ερωτηθέντων θεωρούσαν ότι το CRM είναι μία οργανωσιακή αλλαγή από την εστίαση στο προϊόν στην εστίαση στον πελάτη
- Το 14% είδαν το CRM ως έναν τρόπο διακίνησης δεδομένων στους εργαζομένους που έχουν άμεση επαφή με πελάτες
- Το 6% είδαν το CRM ως ένα νέο όνομα για μία παλιά πρακτική

Παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τα ποσοστά, δεν υπήρχε κοινή αντίληψη για το τι ήταν το CRM. Το CRM βλέπουμε ότι θεωρείται ως ένα αποτέλεσμα και όχι ως ένα πρόγραμμα σε εξέλιξη. Οι παράγοντες ανθρώπινης επίδοσης αναγνωρίζονται ελάχιστα ως συνιστώσα της επιτυχίας του CRM. Αυτοί οι παράγοντες θα δούμε στο τελευταίο κεφάλαιο ότι παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## Στοιχεία που συνέβαλαν στις νεότερες προσεγγίσεις του CRM

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι ένας όρος που αναφέρεται σε ένα εύρος αντικειμένων, από την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μέχρι το λογισμικό και την τεχνολογία που επιτρέπουν σε κάποιον να διαχειρίζονται την δική του σχέση με τον πελάτη του. Το CRM είναι μία εστιασμένη προσπάθεια της επιχείρησης που περικλείει όλα τα

---

<sup>9</sup> Greenberg P. (2004), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill, p. 7

τμήματα σε μία επιχειρηματική μονάδα. Για παράδειγμα, σε σχέση με την εξυπηρέτηση πελατών, το CRM θα μπορούσε παράλληλα να περιλαμβάνει λειτουργίες – κατασκευή, συναρμολόγηση, έλεγχο προϊόντος- καθώς και άλλες περιοχές όπως αγορές, κοστολόγηση, ανθρώπινο δυναμικό, σχεδιασμός, μάρκετινγκ και πωλήσεις.

Όταν όλο το φάσμα των τμημάτων της επιχείρησης είναι εστιασμένο στην ανάπτυξη, διατήρηση και βελτίωση όχι μόνο του προϊόντος αλλά και της σχέσης με τον πελάτη, αυτό αποτελεί ορθή χρήση ενός συστήματος CRM. Είναι γεγονός ότι αυτό απαιτεί μία βαθιά προσέγγιση των στόχων κι των αντικειμένων ολόκληρης της επιχείρησης και του τρόπου με τον οποίο οι στόχοι θα επιτευχθούν από τα στελέχη και έπειτα από τα κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης. Για να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι, είναι αναγκαίο να επαναπροσδιοριστεί ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση επιτελεί το έργο της. Εφ' όσον καθοριστεί μία βάση για την επιχειρηματική δραστηριότητα, στη συνέχεια πρέπει να καθοριστεί αν οι διεργασίες της επιχείρησης έχουν νόημα στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αν όχι, πρέπει να επανασχεδιαστούν για να είναι περισσότερο εστιασμένες στον πελάτη. Αυτή μάλιστα είναι μία βασική αρχή της διοίκησης με διεργασίες (process management), ότι δηλαδή όταν υπάρχει αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό θα πρέπει να ρυθμιστούν ή να επανασχεδιαστούν, αν είναι αναγκαίο, οι διεργασίες της επιχείρησης για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Πολλές επιχειρήσεις που επιλέγουν να επενδύσουν σε μία τεχνολογία CRM αγνοούν αυτό το βήμα και έπειτα αναζητούν τις αιτίες που τους οδήγησαν στο να μην έχουν επιστροφή του κόστους επένδυσης που προέβλεψαν ότι θα έχουν.

### **Η θέση του CRM στο Επιχειρηματικό Οικοσύστημα**

Αυτό που χαρακτήρισε την μετάβαση του CRM στο βασικό επιχειρηματικό τρόπο σκέψης είναι η ενσωμάτωση των αρχών του μέσα στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η εξέλιξη του επιχειρηματικού οικοσυστήματος από το παρελθόν μέχρι σήμερα.





Σχήμα 1.2: Η εξέλιξη του επιχειρηματικού οικοσυστήματος

Πηγή: Greenberg, P. (2004)

## 1.6 Ορισμοί του CRM

*Τι είναι το CRM?*

Σύμφωνα με έρευνα της Goldman Sachs<sup>10</sup>, το CRM αποτελεί την δεύτερη πιο σημαντική προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, μετά την ασφάλεια. Σήμερα επικρατεί μία σύγχυση ως προς τον ορισμό του CRM, καθώς υπάρχουν αρκετές διαφορετικές προσαρμογές

Καθοδηγείται από τη  
ζήτηση των προϊόντων

### Παραδοσιακό CRM

Το CRM είναι μία φιλοσοφία και μία επιχειρηματική στρατηγική που υποστηρίζεται από ένα σύστημα και μία τεχνολογία που έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον<sup>11</sup>.

Εταιρικό οικοσύστημα

Προλαμβάνει τις  
εξελίξεις

<sup>10</sup> Greenberg P. (2004), *CRM at the Speed of Light*. Osborne/McGraw-Hill, p.2

<sup>11</sup> Greenberg P. (2003), *CRM Magazine*, October

Η έννοια του CRM δεν παραμένει σταθερή μέσα στο χρόνο, καθώς οι δυναμικές της νέας εποχής και των τεχνολογικών αλλαγών, επιβάλλουν επαναπροσδιορισμό του αρχικού ορισμού του CRM. Ο συγκεκριμένος ορισμός, είναι καθορισμένος κυρίως από το παραδοσιακό CRM, που αποτελεί μία λειτουργική, συναλλακτική προσέγγιση για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων που ήταν επικεντρωμένη γύρω από τα τμήματα που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη, τις πωλήσεις-marketing και της υποστήριξης των πελατών. Σχετίζεται δηλαδή με τους σκοπούς για την αλλαγή των διεργασιών μέσα στην επιχείρηση, την αλλαγή κουλτούρας, τον αυτοματισμό μέσω της τεχνολογίας και τη χρήση δεδομένων για υποστήριξη πελατών και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Αυτοί οι σκοποί ίσως να περιλαμβάνουν αυξήσεις στα έσοδα, μεγαλύτερα όρια, αύξηση του χρόνου πώλησης ή της αποτελεσματικότητας μιας καμπάνιας μάρκετινγκ, μείωση στην αναμονή της κλήσης ή άλλες βελτιώσεις. Η βασική πρόταση αξίας ήταν μία πιθανή αύξηση στην απόκτηση πελατών ή υψηλότεροι ρυθμοί διατήρησης πελατών, με την αφοσίωση των πελατών μία πρόσθετη επιβράβευση.

### **Η προσέγγιση του πελάτη ως κεφάλαιο της επιχείρησης**

Η εστίαση στην «σχέση» και όχι στην «συναλλαγή» είναι ένα στοιχείο που καταδεικνύει το γεγονός ότι οι σχέσεις με τους πελάτες αποτελούν κεφάλαια της επιχείρησης. Το συμπέρασμα είναι ότι οι σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να γίνουν αντικείμενο επιλεκτικής διαχείρισης από την επιχείρηση και να αναπτυχθούν περαιτέρω με σκοπό να βελτιωθούν τα ποσοστά διατήρησης του πελάτη και η κερδοφορία. Αυτό αναπαριστά μία βαρυσήμαντη αλλαγή από την πιο παραδοσιακή άποψη που θέλει τους πελάτες να αποτελούν ένα εμπορικό κοινό που πρέπει να γίνει αποδέκτης μίας γκάμας διαφημίσεων και άλλων δραστηριοτήτων προώθησης.

Μία πλευρά της αξίας της επιχείρησης αποτελεί το μελλοντικό ρεύμα κερδοφορίας που παράγεται κατά τη διάρκεια ζωής ενός πελάτη (lifetime value). Όταν οι πελάτες θεωρούνται κεφάλαια της επιχείρησης τότε η επιχείρηση θα εστιάσει στην ανάπτυξη αυτών των κεφαλαίων και την αύξηση της αξίας τους<sup>12</sup>. Το CRM βασίζεται στην λογική που υποδηλώνει ότι εφόσον οι επιχειρήσεις βρουν τους πιο κερδοφόρους πελάτες και

---

<sup>12</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p.12

δημιουργήσουν σχέσεις με αυτούς τότε θα αυξήσουν την αξία του κεφαλαίου τους στη διάρκεια του χρόνου.

### **1.7 Οργάνωση διεργασιών για την εστίαση στον πελάτη**

Στην σημερινή άκρως ανταγωνιστική αγορά είναι απαραίτητο να θεωρηθούν οι πελάτες ως οντότητες που δημιουργούν μία σχέση, παρά ως μία σειρά ανεξάρτητων συναλλαγών. Οι οργανισμοί προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν μία ενοποιημένη εικόνα των πελατών, θα πρέπει να αναπτύξουν την εσωτερική συνεργασία και τον συντονισμό σε όλα τα τμήματά τους. Παραδοσιακά οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η εξυπηρέτηση και υποστήριξη του πελάτη γίνονται από ξεχωριστά λειτουργικά τμήματα με μικρή ή περιορισμένη αλληλεπίδραση. Μία τέτοια δομή βάσει λειτουργιών, τείνει να εστιάζεται υπερβολικά στις λειτουργίες και διαδικασίες της επιχείρησης και λιγότερο στους πελάτες. Το μειονέκτημα αυτής της δομής είναι ότι οι πελάτες μπορούν να υποεκτιμηθούν από την επιχείρηση και να παραγκωνιστούν.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται τα οφέλη από τη διοίκηση βάσει διεργασιών αντί λειτουργιών. Οι επιχειρήσεις που βασίζονται στις διεργασίες διατηρούν την λειτουργική τους αριστεία στο μάρκετινγκ, τις κατασκευές και σε άλλους τομείς, αλλά ταυτόχρονα αναγνωρίζουν ότι οι διεργασίες είναι αυτές που προσδίδουν αξία στον πελάτη και στους προμηθευτές. Μία διεργασία είναι οποιαδήποτε διακριτή δραστηριότητα ή ομάδα δραστηριοτήτων που προσθέτει αξία σε μία εισροή. Στην σύγχρονη αγορά, οι πελάτες σπάνια θα αναζητήσουν ένα απομονωμένο προϊόν. Θέλουν το προϊόν να συνοδεύεται από άμεση παράδοση, πιστοποιημένη εγγύηση και συνεχή υποστήριξη. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις σε πολλούς κλάδους δεν είναι αυτές που έχουν ένα καινοτομικό προϊόν αλλά αυτές που εφαρμόζουν εξελιγμένα προγράμματα εξυπηρέτησης πελατών που είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες αυτών που απευθύνονται. Η προσφορά προϊόντος ή υπηρεσίας έχει γίνει πολύπλευρη. Είναι το αποκορύφωμα της διαλειτουργικής εμπειρογνωμοσύνης. Η ενσωμάτωση διεργασιών και η διαλειτουργική συνεργασία αποτελούν καθοριστικές δυνάμεις του CRM.

## 1.8 Ο ρόλος της ενεργητικής ενημέρωσης

Το CRM αναφέρεται και στην διατήρηση και βελτίωση των ανταγωνιστικών δυνάμεων, προβλέποντας τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών και ικανοποιώντας τις υπάρχουσες απαιτήσεις. Μπροστά σε ένα ταχέως αναπτυσσόμενο εύρος επιλογών, οι πελάτες αντιλαμβάνονται πως έχουν την δυνατότητα να κάνουν ιδιαίτερα εξατομικευμένες επιλογές. Η μετάβαση από την «μαζική αγορά» στην «μαζική εξατομίκευση» του προϊόντος, δημιούργησε μία αγορά που ανήκει στον πελάτη<sup>13</sup>. Οι πελάτες έχουν την δύναμη να επιλέξουν και να απορρίψουν, με συνέπεια να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους προμηθευτικούς οργανισμούς. Η δυναμική τους ενισχύεται με μία μειωμένη αίσθηση αφοσίωσης σε μία επιχείρηση και μεγαλύτερη τάση στο να αλλάζουν πωλητές ανάλογα με το ποιος θα τους υποσχεθεί κάτι καλύτερο. Αυτό συμβαίνει κυρίως στο ηλεκτρονικό εμπόριο, όπου οι πελάτες μπορούν να αλλάξουν προτιμήσεις μέσα σε ελάχιστα κλικ και οι ενημερωμένοι ανταγωνιστές μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τις προσφορές τους για να κερδίσουν ένα μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς.

Για να αυξήσουν οι επιχειρήσεις την ικανοποίηση των πελατών τους και να μειώσουν τη φθορά της πελατειακής τους βάσης, πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν πολύ καλά τους πελάτες και να χρησιμοποιούν ενεργά αυτή την γνώση. Οι εξελίξεις στην συλλογή και στον διαμοιρασμό γνώσεων μέσα στους οργανισμούς και γύρω από αυτούς, έχουν βελτιώσει κατά πολύ την πρόσβαση στην πληροφορία και στα εσωτερικά εκείνα στοιχεία που στηρίζουν την δημιουργία της αξίας που προσδίδεται στον πελάτη. Οι δραστηριότητες της πελατειακής υποστήριξης και συγκεκριμένα τα τηλεφωνικά κέντρα επαφής με τον πελάτη (call centers), συχνά επικεντρώνονται κυρίως στην «παθητική» συναναστροφή με τους πελάτες. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι προσεκτικά σχεδιασμένες πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ενεργητική επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές. Οι ενεργητικές λειτουργίες για την υποστήριξη πελατών δεν έχουν ως στόχο την λήψη αποφάσεων μετά την καταχώρηση των παραπόνων αλλά δρουν με στόχο την εύρεση και διαχείριση απρόβλεπτων παραμέτρων της ικανοποίησης των πελατών. Αυτές αναγνωρίζουν ότι οι πελάτες συνήθως δεν υποβάλλουν τα παράπονά τους στην επιχείρηση και αλλάζουν απλά επιχείρηση. Κατά τον ίδιο τρόπο, τα ενεργητικά κέντρα επικοινωνίας (call centers) ερευνούν τις συνήθειες των υποψήφιων, των υπαρχόντων και των παλαιών πελατών,

---

<sup>13</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p.13

τροφοδοτώντας με χρήσιμες πληροφορίες όλα τα τμήματα και τα στελέχη της επιχείρησης που σχετίζονται με τη διαχείριση των πελατών.

### 1.9 Ανάπτυξη της τεχνολογίας με σκοπό την μεγιστοποίηση της αξίας της πληροφορίας

Η ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων ενεργοποιείται με την στοχευμένη εκμετάλλευση της πληροφορίας για τον πελάτη. Η επένδυση για τεχνολογική υποδομή που χρειάζεται το CRM, είναι ουσιαστική και πρέπει να δικαιολογείται με όρους μείωσης κόστους και αύξησης του κέρδους. Πολλοί οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει συστήματα ERP για να βελτιώσουν την εσωτερική αποδοτικότητά τους, στρέφονται στο CRM για να καταλάβουν καλύτερα τις ατομικές ανάγκες των πελατών. Εκεί όπου το ERP απασχολεί έναν πελάτη και χρειάζεται διαφορετικού είδους πληροφορίες για να μειώσει τα κόστη με την βελτίωση εσωτερικών δραστηριοτήτων, το CRM δίνει έμφαση στην χρήση της πληροφορίας του πελάτη ώστε να αυξήσει τα έσοδα βελτιώνοντας την εξωτερική απόδοση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, σε επίπεδο δραστηριοτήτων επαφής με τον πελάτη πρώτης γραμμής (front-office), όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η εξυπηρέτηση και υποστήριξη του πελάτη μετά την πώληση. Εν τούτοις, η δυνατότητα μίας επιχείρησης να εκμεταλλευτεί την πληροφορία έγκειται κατά ένα μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη κατάλληλου περιβάλλοντος τεχνολογίας της πληροφορίας.

Ένα σύστημα CRM έχει δύο κύρια στοιχεία τεχνολογίας<sup>14</sup>: α) βάση δεδομένων που επιτρέπει στον οργανισμό να συγκεντρώσει ένα πακέτο πληροφοριών για τους πελάτες (που χρησιμοποιείται μαζί με μία ομάδα αναλυτικών εργαλείων για την ανάπτυξη καλύτερης κατανόησης των πελατών σε ότι έχει να κάνει με την παρελθούσα και την μελλοντική τους συμπεριφορά) και β) μία ομάδα εφαρμογών που επιτρέπουν τις αλληλεπιδράσεις προστιθέμενης αξίας με τους πελάτες, συνήθως μεταξύ διαφορετικών καναλιών, με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Για να αυξηθεί η ποικιλία και ο αριθμός των πωλήσεων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνολογικές καινοτομίες όπως έξυπνες ειδοποιήσεις στην οθόνη, που δίνουν συμβουλές στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών σχετικά με το προφίλ ενός πελάτη και επίσης μπορεί να γίνει χρήση κατάλληλων τακτικών του κέντρου εξυπηρέτησης πελατών. Προϋποθέσεις για αυτές τις καινοτομίες αποτελούν η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, ο σωστός εξοπλισμός και η παρακίνησή τους από τους προϊσταμένους τους και

<sup>14</sup> Payne A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Butterworth-Heinemann, p.14

τα ανώτερα στελέχη. Με τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

### 1.10 Η αμφίδρομη ροή αξίας

Στην ουσία, το CRM υπογραμμίζει την ανταλλαγή μεταξύ της παράδοσης και της εξαγωγής της αξίας από τον πελάτη. Η συνολική διαδικασία παραγωγής αξίας μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από τρία κύρια χαρακτηριστικά. Αυτά είναι<sup>15</sup>:

α) Ο προσδιορισμός της αξίας που μπορεί να προσδώσει στον πελάτη η επιχείρηση (η αξία που προσλαμβάνει ο πελάτης)

β) Ο προσδιορισμός της αξίας που ο οργανισμός μπορεί να εξαγάγει από τον πελάτη (η αξία που προσλαμβάνει ο οργανισμός) και

γ) Η διαχείριση αυτής της ανταλλαγής αξίας, με σκοπό την μεγιστοποίηση της εφ' όρου ζωής αξίας των πελατών. Οι σχέσεις είναι διαμορφωμένες πάνω σε μία βιώσιμη βάση δημιουργίας και μεταφοράς περισσότερης αξίας στον πελάτη. Αυτό εξηγεί γιατί η αναγνώριση του τι συνιστά την αξία του πελάτη είναι πολύ σημαντική σε συγκεκριμένες αγορές και τμήματα αγορών.

Θεμελιώδες στοιχείο του CRM είναι η δημιουργία μίας ισορροπίας μεταξύ της αξίας που μεταφέρεται στον πελάτη και της αξίας που προσλαμβάνει ως ανταπόδοση η επιχείρηση και η κατανόηση πως αυτή η σχέση πρέπει να αλλάξει σε μερικά τμήματα της αγοράς. Το να δοθεί στον πελάτη υπερβολική αξία, σε πραγματικές τιμές αγοράς, μπορεί να κοστίσει στην επιχείρηση υπερβολικά ποσά και να μην διατηρηθούν τα απαραίτητα περιθώρια κερδοφορίας. Αντίθετα, αν η επιχείρηση εισπράξει μεγάλα ποσά αξίας από τον πελάτη μέσω μειώσεων στην ποιότητα του προϊόντος ή στην ποιότητα εξυπηρέτησης, τότε αυτό θα μειώσει την πελατειακή βάση. Επιπροσθέτως, η οικονομική αξία διαφορετικών τμημάτων της αγοράς θα διαφέρει και αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη για τη διαμόρφωση της στρατηγικής μας.

---

<sup>15</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p.15

Κατά μία έννοια, η εξισορρόπηση της ανταλλαγής αξίας είναι η ενοποίηση των αρχών του μάρκετινγκ σχέσεων με τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς. Για παράδειγμα, οι πιο έμπειροι ηλεκτρονικοί πελάτες απαιτούν επιλογές που θα τους επιτρέπουν να συγκρίνουν τις τιμές σε παρόμοια προϊόντα, να διαλέγουν προϊόντα που βασίζονται σε εξειδικευμένες πληροφορίες και να ενημερώνονται για την ύπαρξη νέων προϊόντων.

### 1.11 Η εξέλιξη του CRM – Οι τρεις προοπτικές για το CRM

Οι διαφορές στους ορισμούς του CRM δεν οφείλονται μόνο στο ειδικό βάρος που έχει αυτό για κάθε επιχείρηση. Η ερμηνεία του CRM έχει βαρυσήμαντη επίδραση στον τρόπο με τον οποίο το CRM γίνεται αποδεκτό και εφαρμόζεται από ολόκληρο τον οργανισμό. Το CRM δεν είναι απλά μία τεχνολογική λύση για το πρόβλημα εύρεσης και ανάπτυξης μίας πελατειακής βάσης. Εμπεριέχει μία βαθιά σύνθεση στρατηγικού οράματος, επιχειρησιακής κατανόησης της φύσης της αξίας του πελάτη μέσα σε ένα σύγχρονο περιβάλλον, χρήσης της κατάλληλης διαχείρισης πληροφορίας και των κατάλληλων εφαρμογών CRM και δραστηριοτήτων υψηλής ποιότητας, προσδοκιών και υπηρεσιών<sup>16</sup>. Το CRM δίνει έμφαση στο γεγονός ότι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι ένα σύμπλεγμα και κατά συνέπεια μία συνεχιζόμενη διεργασία και μία απάντηση ή αντανάκλαση στο ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Γι αυτό το λόγο το CRM τοποθετείται σε ένα ευρύ στρατηγικό πλαίσιο, στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1.3: Η εξέλιξη των αντιλήψεων για το CRM

Πηγή: Payne A. και Frow P. (2005)

<sup>16</sup> Payne A. and Frow P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, October, pp. 167-176

Αν προσεγγίσουμε το CRM από την άποψη της στρατηγικής, βλέπουμε ότι ασχολείται με το πως ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει αυξημένη αξία στους μετόχους του, μέσω της ανάπτυξης πελατειακών σχέσεων. Η απόρριψη του CRM και των πιθανών οφελών που μπορεί να επιφέρει σε όρους αξίας που προσλαμβάνουν οι μέτοχοι, λόγω συγκεκριμένων αποτυχιών της εφαρμογής του CRM σε άλλες επιχειρήσεις, είναι κάτι που θα στερήσει από τον οργανισμό μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα για την επίδοσή του. Ταυτόχρονα, ο οργανισμός θα πρέπει να είναι ενήμερος για τους κινδύνους που ελλοχεύουν σε συγκεκριμένα έργα που αφορούν στις τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας και για τα συναφή πρόσθετα κόστη που αυτοί επιφέρουν.

### 1.12 Τα είδη του CRM

Υπάρχουν τρεις τύποι CRM, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση που κάνουν έμπειροι αναλυτές<sup>17</sup>:

- *Λειτουργικό CRM.* Αυτό περιλαμβάνει τις επιχειρηματικές διεργασίες και τεχνολογίες που μπορούν να βοηθήσουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των καθημερινών λειτουργιών που έχουν άμεση σχέση με τον πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και την αυτοματοποιημένη υποστήριξη.
- *Αναλυτικό CRM.* Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση των πληροφοριών που αποκτώνται από τους πελάτες και τα μοντέλα συμπεριφορών για την βελτίωση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Επίσης, εδώ αναφέρεται και η υποδομή των χώρων αποθήκευσης δεδομένων (data warehouses), τα συστήματα τμηματοποίησης πελατών, η αναφορά και η ανάλυση των δεδομένων.
- *Συνεργατικό CRM.* Αναφέρεται στα στοιχεία και τις διεργασίες που επιτρέπουν σε μία επιχείρηση να αλληλεπιδράσει και να συνεργαστεί με τους πελάτες της. Εδώ περιλαμβάνονται οι τεχνολογίες φωνής, τα διαδικτυακά καταστήματα, η ηλεκτρονική αλληλογραφία, οι συνδιασκέψεις και η άμεση αλληλεπίδραση με τον πελάτη.

---

<sup>17</sup> METAGroup (2001), *Integration: Critical issues for implementing of CRM solutions*, Stamford, CT: META Group Inc.



Αυτά τα τρία στοιχεία του CRM υποστηρίζονται και τροφοδοτούνται μεταξύ τους, για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Το επιτυχημένο CRM προαπαιτεί ενσωμάτωση όλων των τμημάτων των υποστοιχείων του CRM. Το συνεργατικό CRM επιτρέπει στους πελάτες να επικοινωνούν με την επιχείρηση με ένα εύρος διαφορετικών καναλιών και να γίνουν συμμετοχοί σε μία εμπειρία μέσα σε αυτά τα κανάλια. Το αναλυτικό CRM επιτρέπει στους σωστούς πελάτες να γίνουν στόχος των σωστών προσφορών και τους επιτρέπει την εξατομίκευση και το μάρκετινγκ πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω της πρόσβασης στη γνώση. Ιστορικά οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερη έμφαση στο συνεργατικό και στο λειτουργικό CRM. Σήμερα οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη για αναλυτικό CRM, που τους δίνει την δυνατότητα να βελτιστοποιήσουν τις δραστηριότητες αλληλεπίδρασης με τον πελάτη και την δημιουργία αξίας για τον πελάτη και την επιχείρηση.

Άλλοι εννοιολογικοί διαχωρισμοί του CRM που χρησιμοποιούνται ευρέως<sup>18</sup>, είναι:

- *Στρατηγικό CRM*. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη μία προσέγγισης για το CRM που ξεκινά με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης και ασχολείται με την ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων που αποφέρουν αύξηση της αξίας για τους μετόχους σε μακροπρόθεσμη βάση.
- *e-CRM*. Ο όρος e-CRM αναφέρεται στη χρήση εργαλείων ηλεκτρονικού εμπορίου ή ηλεκτρονικών καναλιών στο CRM. Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος mobileCRM ή mCRM που αναφέρεται στην χρήση διαδραστικών εργαλείων μέσω φορητών ηλεκτρονικών συσκευών.
- *Μάρκετινγκ σχέσεων συνεργατών* (Partner relationship marketing, PRM). Αυτός ο όρος χρησιμοποιείται για τις δραστηριότητες του CRM που εμπεριέχουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης με τους συνεργάτες της ή τους μεταπωλητές. Η πλειοψηφία των δραστηριοτήτων που αφορά στις τεχνολογίες της πληροφορίας γίνεται μέσω καναλιών επικοινωνίας, άρα οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ σχέσεων συνεργατών με τους ενδιάμεσους είναι ένα βασικό στοιχείο ενός προγράμματος του πωλητή συστημάτων CRM.

---

<sup>18</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p. 24

### 1.13 Η ωρίμανση του CRM

Το CRM ήταν στο παρελθόν ένα πρόγραμμα για λειτουργική αριστεία που έχει να κάνει με τους εξωτερικούς παράγοντες. Από την στιγμή που η επιχείρηση έχει αναπτύξει μία στρατηγική και μπορεί να σχεδιάσει κατάλληλα προγράμματα, εφαρμόζοντας τις νέες διεργασίες ή επαναπροσδιορισμένες διεργασίες και μία σωστά επιλεγμένη τεχνολογία θα μπορεί να υποστηρίξει την ικανότητά της να διαχειριστεί αυτές τις σχέσεις. Οι ωφέλειες των πελατών, θεωρητικά, είναι καλύτερη υποστήριξη, προσοχή και υποστήριξη από την επιχείρηση. Επιπλέον, αν η επιχείρηση χρησιμοποιούσε ένα αρκετά εξελιγμένο σύστημα με βελτιωμένες συμφωνίες που μπορούν να προσαρμοστούν στις επιθυμίες των πελατών, τότε αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα μεγαλύτερης αξίας αγορές από τους πελάτες.

Στην πράξη, πέραν των αποτυχημένων εφαρμογών, καθώς ωρίμασε η εφαρμογή των συστημάτων και καθώς η λογική του συστήματος έγινε πιο ξεκάθαρη και τα εργαλεία βελτιώθηκαν, τα ποσοστά επιτυχίας αυξήθηκαν. Ενώ το CRM το 2002 ήταν ανώριμο και ακόμα προσπαθούσε να ορθοποδήσει, η Gartner ανακάλυψε ότι τα ποσοστά επιτυχίας ήταν ανάμεσα στο 55 και 70%. Αυτό ήταν ένα συνταρακτικό εύρημα για τον επιχειρηματικό κόσμο που προκαλούσε ιδιαίτερη ανησυχία. Ο λόγος ήταν όμως προφανής, το CRM ήταν σε νηπιακό στάδιο και οι επενδύσεις σε αυτό ενείχαν μεγάλο ρίσκο λόγω της μικρής εμπειρίας κατά το σχεδιασμό και τη χρήση του.

Οι πρώτες εφαρμογές CRM και τα πρώτα προγράμματα, ενώ ήταν φιλικά για τον πελάτη, δεν ήταν το ίδιο φιλικά και για τον χρήστη. Για παράδειγμα, τα προϊόντα πωλήσεων στόχευαν τυπικά στην διαχείριση της ευκαιρίας ή έδιναν οδηγίες για το που θα κατευθυνθεί η επιχείρηση. Αυτό για τον πωλητή δεν σήμαινε τίποτα ιδιαίτερο. Για τον υπεύθυνο πωλήσεων όμως ήταν πολύ καλό, γιατί μπορούσε να προβλέψει εύκολα διάφορα μεγέθη όπως το ύψος των εσόδων.

Από το 2004 οι στρατηγικές CRM ξεκίνησαν να ωριμάζουν και τα εργαλεία στα οποία βασίζεται η εφαρμογή του βελτιώθηκαν<sup>19</sup>. Η αντίληψη για το CRM άλλαξε τόσο που θεωρήθηκε ως ένα εργαλείο για τον έλεγχο των σχέσεων των πελατών και της επίδοσης του προσωπικού που έχει άμεση επαφή με αυτούς. Στην περίπτωση των αυτοματοποιημένων πωλήσεων (sales force automation, SFA), οι πωλήσεις ως στοιχείο του CRM, είχαν ένα

---

<sup>19</sup> Greenberg P. (2009), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill, p. 31

εργαλείο το οποίο βοηθούσε τους πωλητές που ήταν στον δρόμο προς τον πελάτη. Υπήρχαν περισσότερα εργαλεία για να υποστηρίξουν το προσωπικό στην προσπάθειά τους να πουλήσουν στους πελάτες. Αυτό οδήγησε σε μία ταχύτατα αναπτυσσόμενη αγορά παρά την οικονομική ύφεση. Το CRM σύμφωνα με προβλέψεις αναλυτών, θα συνεχίζει να αναπτύσσεται και μπορεί να αποδειχθεί ότι αντέχει σθεναρά στην οικονομική δυσπραγία. Άλλωστε, πολλές επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης προτιμούν να δίνουν κίνητρα στους πελάτες τους για να τους διατηρήσουν αντί να εστιάζουν στην απόκτηση νέων και «άγνωστων» πελατών (customer retention), μία πρακτική που βασίζεται σημαντικά στην γνώση που αποκτάται για τους πελάτες μέσα από τις διεργασίες του CRM.

Τα οικονομικά μεγέθη για το CRM δεν είναι ευκαταφρόνητα. Κατά τον Ιούλιο του 2008 η AMR Research εξέδωσε το “Customer Management Market Sizing Report, 2007-2012”. Η πρόβλεψή της για τα έσοδα από την πώληση συστημάτων CRM για το 2007 ήταν 14 δις. δολάρια, με μία αύξηση 12% σε σχέση με τα έσοδα του 2006. Επίσης, πρόβλεψαν ένα μέγεθος αγοράς της τάξης των 22 δις δολαρίων το 2012 και ένα ρυθμό ανάπτυξης ίσο με 36%, κάτω από δύσκολες συνθήκες για τις υπόλοιπες αγορές. Αυτό δείχνει τον ενθουσιασμό με τον οποίο υποδέχθηκαν πολλές επιχειρήσεις το CRM, ακόμα και ως προς το λειτουργικό κομμάτι. Λιγότερο αισιόδοξη ήταν η Gartner που τον Ιούλιο του 2008 παρατήρησε ότι τα έσοδα από τις άδειες εφαρμογών CRM ανήλθαν στα 8.8 δις δολάρια και προέβλεψε ότι θα φτάσουν τα 13.3 δις δολάρια το 2012.

### **Κοινωνικό CRM**

Ένας τυπικός ορισμός του κοινωνικού CRM (Social CRM) είναι ο εξής<sup>20</sup>: “Το κοινωνικό CRM είναι μία φιλοσοφία και μία επιχειρηματική στρατηγική, που υποστηρίζεται από μία πλατφόρμα επικοινωνίας, επιχειρηματικούς κανόνες, διεργασίες και κοινωνικά χαρακτηριστικά που σχεδιάστηκαν για να ενεργοποιήσουν τον πελάτη μέσα σε μία συνεργατική συζήτηση ώστε να παρέχει αμοιβαία ωφέλιμη αξία σε ένα έμπιστο και διαφανές επιχειρηματικό περιβάλλον. Είναι η απάντηση της επιχείρησης στην κυριότητα που έχει ο πελάτης στην συζήτηση”.

---

<sup>20</sup> Greenberg P. (2009), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill, p. 34

Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους ορισμούς του CRM και του social CRM. Αυτή η διαφορά υπονοεί και ένα τελείως διαφορετικό πακέτο στρατηγικών, μοντέλων, χρήσης τεχνολογίας και σχεδιασμού διεργασιών.

### **Οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού CRM και του κοινωνικού CRM**

Η υποκείμενη αρχή για την επιτυχία του κοινωνικού CRM είναι αρκετά διαφορετική σε σχέση με τον προκάτοχό του. Το παραδοσιακό CRM είναι βασισμένο σε μία εσωτερική λειτουργική προσέγγιση για την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων με αποτελεσματικό τρόπο. Αλλά το κοινωνικό CRM βασίζεται στην ικανότητα μίας επιχείρησης να απαντά στις περισσότερες από τις απαιτήσεις των πελατών ενώ την ίδια στιγμή απαντά στους στόχους του επιχειρηματικού σχεδίου της επιχείρησης. Στοχεύει δηλαδή περισσότερο στην ενεργοποίηση των πελατών παρά στην διαχείριση αυτών.

Στην πραγματικότητα, οι τεχνολογίες CRM έχουν χρησιμοποιηθεί σε πωλήσεις, μάρκετινγκ και σε εφαρμογές υποστήριξης, ακόμα και σε εκδόσεις κατά παραγγελία αυτών, αλλά δεν είναι το τεχνικό κεφάλαιο «της εποχής του πελάτη» του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Ο πελάτης δεν θα είναι μόνο ο κεντρικός αποδέκτης της αξίας, αλλά θα θέλει να συμμετάσχει ενεργά στην δημιουργία της αξίας μαζί με την επιχείρηση. Γι αυτό, οι τεχνολογίες για τον πελάτη και οι προσφορές υπηρεσιών που έχουν υιοθετηθεί ως πλατφόρμες για εξατομικευμένες επιλογές ζωής, είναι εκεί όπου η τεχνολογία του CRM πρέπει να είναι. Αυτό σημαίνει ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες θα πρέπει να εξελιχθούν και να μην συνεργάζονται απλά με μερικές αναδιοργανωμένες και προσωρινές επιχειρηματικές εφαρμογές. Πρέπει να ενσωματώνουν τα στοιχεία των νέων τεχνολογιών που περιλαμβάνουν την κοινωνική δικτύωση, κοινότητες χρηστών και παρόμοια στοιχεία που υπάρχουν για να μεταλλάξουν και να οδηγούν τις επιχειρήσεις όχι ως παραγωγούς που προωθούν απλά επιχειρηματικές διεργασίες αλλά ως εν δυνάμει συνεργάτες στην αλυσίδα αξίας του πελάτη.

Οι διαφορές είναι σε βάθος, αν και όλες σχετίζονται με τις αρχές ή τις πρακτικές της διαχείρισης πελατών είτε της συμμετοχής τους σε δραστηριότητες της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει αμοιβαίο όφελος. Στον παρακάτω πίνακα έχουμε μία λίστα με τις διαφορές αυτές.

Λειτουργίες/Χαρακτηριστικά του CRM	Λειτουργίες/Χαρακτηριστικά του Κοινωνικού CRM
Χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με την επαφή με τον πελάτη όπως, πωλήσεις-marketing, υποστήριξη, προμηθευτική αλυσίδα	Πλήρως ενσωματωμένο στην επιχειρησιακή αλυσίδα αξίας που περιλαμβάνει τον πελάτη ως ένα μέρος της
Εργαλεία που σχετίζονται με αυτοματοποιημένες λειτουργίες	Ενσωματώνει εργαλεία για κοινωνικές επαφές μέσα σε εφαρμογές/υπηρεσίες: blogs, wikis, podcasts, κοινωνική δικτύωση, κοινότητες χρηστών
Ενθαρρύνει φιλικές, θεσμικές σχέσεις με τους πελάτες	Ενθαρρύνει την αυθεντικότητα και την διαφάνεια στις αλληλεπιδράσεις των πελατών Χρησιμοποιεί την γνώση για να δημιουργήσει ουσιαστικές συζητήσεις
Ρυθμίζει τις διεργασίες των πελατών από την σκοπιά της επιχείρησης	Ρυθμίζει τις διεργασίες της επιχείρησης από την άποψη των πελατών Αναγνωρίζει ότι η σχέση με τον πελάτη συμπεριλαμβάνει συμπεριφορά που έχει να κάνει με την αναζήτηση πληροφοριών και την συνεισφορά στην πληροφόρηση
Βρίσκεται μέσα σε ένα πελατοκεντρικό επιχειρησιακό επιχειρηματικό οικοσύστημα	Βρίσκεται μέσα σε ένα πελατειακό οικοσύστημα
Χρηστικό, λειτουργικό	Όλα τα προηγούμενα και προστίθεται ότι το στυλ και η σχεδίαση παίζουν ρόλο εδώ
Η επιχείρηση παράγει προϊόντα και δημιουργεί υπηρεσίες για τον πελάτη	Η επιχείρηση είναι ένα σύνολο εμπειριών, προϊόντων, υπηρεσιών, εργαλείων και γνώσης για τον πελάτη
Η πνευματική περιουσία προστατεύεται με όλα τα έννομα μέσα	Η πνευματική περιουσία δημιουργείται σε συνεργασία με τον πελάτη, συνεργάτη, προμηθευτή και ανήκει και σε αυτούς

Η επιχείρηση εστιάζεται σε προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τους πελάτες	Η επιχείρηση εστιάζεται σε περιβάλλοντα και εμπειρίες που ενεργοποιούν τον πελάτη
Τακτικό και λειτουργικό	Στρατηγικό
Η πελατειακή στρατηγική είναι μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής	Η πελατειακή στρατηγική είναι επιχειρησιακή στρατηγική
Καινοτομία που πηγάζει από προκαθορισμένους παράγοντες	Καινοτομία που πηγάζει από εξωτερικές και εσωτερικές πηγές
Εστίαση στην διαχείριση πελατειακών σχέσεων της επιχείρησης	Εστίαση σε όλες τις ενδιάμεσες σχέσεις (μέσα στην επιχείρηση, συνεργάτες, πελάτες) και συγκεκριμένα στην αναγνώριση, την ενεργοποίηση και την έναρξη κόμβων με επιρροή
Η επιχείρηση διαχειρίζεται την σχέση με τον πελάτη	Ο πελάτης συνεργάζεται με την επιχείρηση
Τεχνολογία που επικεντρώνεται γύρω από την λειτουργική πλευρά των πωλήσεων, marketing, υποστήριξης	Τεχνολογία που επικεντρώνεται και στις δύο συνιστώσες και ενσωματώνει τον πελάτη στην επιχειρησιακή αλυσίδα αξίας
Η σχέση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης θεωρείται σαν η διαχείριση του πελάτη-σε μεγάλο βαθμό μοιάζει με τη σχέση γονέα με το παιδί του	Η σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη πρέπει να είναι σχέση μεταξύ φίλων και ακόμη η επιχείρηση πρέπει να είναι ένας οργανισμός σε όλες τις άλλες συνιστώσες του

*Πίνακας 1.1: Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού CRM και του Κοινωνικού CRM*

Πηγή: *Greenberg P. (2009)*

Οι παραδοσιακές τεχνολογίες CRM αποτελούνται όπως αναφέρθηκε από χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Υπάρχουν πολλά εργαλεία τεχνολογίας και διατιθέμενοι αυτοματισμοί που μπορούν να κάνουν πιο αποδοτικές τις λειτουργίες της επιχείρησης που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση με τους πελάτες ή που μπορούν να βελτιώσουν τις εμπειρίες των πελατών μέσα στην επιχείρηση. Σήμερα τα περισσότερα στοιχεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις αφορούν δεδομένα, όχι προσωπικές πληροφορίες ούτε συμπεριφορά ούτε ένα εργαλείο για

τη λήψη αποφάσεων ούτε έναν τρόπο για να επιτύχουμε την ενεργοποίηση των πελατών. Είναι μία κατάσταση που βασίζεται στην αρχή ότι το οικοσύστημα είναι στην ιδιοκτησία της επιχείρησης. Αντίθετα αν θεωρηθεί ότι ο πελάτης είναι κύριος του οικοσυστήματος τότε η επιχείρηση ανακαλύπτει ότι ο πελάτης μπορεί να συμμετάσχει στην επιχειρηματική συζήτηση πέρα από τα όρια της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση συνειδητοποιεί ότι ο πελάτης μπορεί να γίνει φορέας εισερχόμενων πληροφοριών που δεν μπορούν να φτάσουν με άλλο τρόπο σε αυτή. Συγκεκριμένα η άποψη των 360 μοιρών, που προσφέρει το αναλυτικό CRM ως ένα βασικό κομμάτι του κοινωνικού CRM, είναι χρήσιμη γιατί μπορεί να δώσει στην επιχείρηση δεδομένα όπως το ιστορικό συναλλαγών του πελάτη και τις αλληλεπιδράσεις με διαφορετικά τμήματα, κάτι που δίνει την γνώση για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών του πελάτη.

#### **1.14 Ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για την απόσπαση της προσοχής των πελατών**

Ο ανταγωνισμός των σύγχρονων επιχειρήσεων δεν εξαντλείται στις προσφορές από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην αγορά. Ο ανταγωνισμός έγκειται τόσο στα μεγάλα προγράμματα marketing των επιχειρήσεων αλλά περισσότερο σε κάθε μήνυμα που ο καθένας από τους πελάτες λαμβάνει κάθε ημέρα. Οι επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται αποκλειστικά και μόνο για το πώς θα αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

Παράλληλα αναδεικνύεται ο ρόλος της κατανόησης της συμπεριφοράς του πελάτη που συμβάλλει στην χρήση στοχευμένων πολιτικών για το CRM. Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαχειριστούν την αλληλεπίδραση με τον πελάτη με αποτελεσματικό τρόπο και να δώσουν έμφαση στις παραμέτρους που καθορίζουν τις προσδοκίες του πελάτη και την αξιολόγηση των εμπειριών του. Η συμπεριφορική επιστήμη προσφέρει νέες προσεγγίσεις για την ανταγωνιστική εξυπηρέτηση πελατών, όπως την εξασφάλιση καλής τελευταίας επαφής με τον πελάτη, την έγκαιρη αντιμετώπιση των κακών εμπειριών και την τμηματοποίηση της επιτυχημένης επαφής για την μεγιστοποίηση της φαινομενικής διάρκειας που έχει για τον πελάτη<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Chase B.R., Dasu S. (2001), "Want to perfect your company's service? Use behavioral science", *Harvard Business Review on Customer Relationship Management*, Harvard Business School Publishing Corporation, p.67

Υπάρχει ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών που είναι κρίσιμα για να έχουμε βαθιά επίγνωση της συμπεριφοράς του πελάτη, τα οποία έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν<sup>22</sup>.

- **Δεδομένα.** Αυτό το χαρακτηριστικό περιλαμβάνει την πληροφορία που κάθε επιχείρηση μπορεί να συλλέξει μέσω των δραστηριοτήτων του πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει ιστορικό αγορών, επιστροφές, επισκέψεις σε sites για ηλεκτρονικές αγορές και χρόνος που αφιερώθηκε γι αυτό, ανταποκρισιμότητα σε καμπάνιες μάρκετινγκ (για παράδειγμα κουπόνια για επόμενη αγορά), προβλήματα με την εξυπηρέτηση του καταναλωτή πριν και μετά την πώληση και πολλά άλλα.
- **Προφίλ.** Αυτό αφορά τις προσωπικές πληροφορίες που είναι σήμερα σημαντικές για να κατανοήσουμε πως ο κάθε πελάτης θέλει να αλληλεπιδράσει με την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να αφορά τις προτιμήσεις σε ταινίες και σε βιβλιογραφία, τις δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, τις στυλιστικές απόψεις τους, τα σχόλιά τους σε έναν κοινωνικό δίκτυο που είτε έχει να κάνει με τον πελάτη είτε με την επιχείρηση κλπ. Τα προφίλ είναι ιδιαίτερα σημαντικά κατά την στόχευση σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (χωρίς να παραβιαστεί η ιδιωτική ζωή τους) για να κατανοήσουμε τα στυλ τους και τις επιλογές τους και να προβλέψουμε στο μέλλον ίσως και ασυσχέτιστες με τις παρελθούσες, επιλογές.
- **Συμμετοχή των πελατών.** Αυτή είναι η ενεργός συμμετοχή των πελατών σε δραστηριότητες υποστήριξης της προσπάθειας της επιχείρησης για να αποκτήσει επίγνωση των ενδιαφερόντων του πελάτη μέσα από την καταγραφή εμπειριών και του ενδιαφέροντος του πελάτη συγκεκριμένα στο να προωθήσει στις σχέσεις του με την επιχείρηση. Είναι η διαφορά μεταξύ αυτού που υποθέτει το marketing ότι σκέπτεται ο πελάτης και περιμένει να πάρει και της άμεσης ερώτησης του πελάτη για το τι σκέφτεται και τι περιμένει να πάρει.

#### 1.14.1 Το κοινωνικό σύνολο

Οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά δεν αποτελούν πια κάτι ιδιαίτερο για την τεχνολογία του CRM. Είναι ενδιαφέρον να δούμε πως ότι θεωρούνταν ιστορικά ως «λειτουργίες του δεξιού τμήματος του εγκεφάλου» που συμπεριλαμβάνουν τις συναισθηματικές και σχέσεις

---

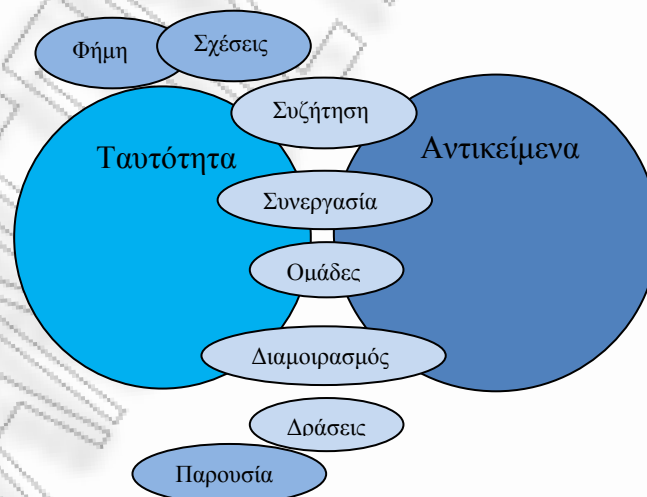
<sup>22</sup> Greenberg P. (2009), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill, p. 40



συμπεριφοράς των ανθρώπινων αντιδράσεων, τώρα μεταφέρονται πιο αριστερά, σε ότι έχει να κάνει με την τεχνολογία του CRM. Πέρα από ιδιότητες και λειτουργίες, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά βασίζονται πάνω σε προφίλ ατόμων που συμμετέχουν σε αλληλεπιδράσεις με άλλους μέσω του διαδικτύου και για τους δικούς μας σκοπούς μεταξύ των πελατών και των επιχειρήσεων.

### Ταυτότητα και Αντικείμενα

Τα βασικά στοιχεία του κοινωνικού συνόλου είναι η ταυτότητα και τα αντικείμενα. Η ταυτότητα είναι αυτό που φαίνεται ότι είναι κάποιος, αυτό που είναι και αυτό που δείχνει ότι είναι. Τα αντικείμενα είναι αυτά τα πράγματα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο πελάτης για να βελτιώσει την ταυτότητά του, φωτογραφίες, βίντεο, σχόλια, βαθμολογίες και αγαπημένα στοιχεία. Αυτά συνήθως ονομάζονται περιεχόμενο που διαμορφώθηκε από τον χρήστη (user generated content, UGC). Αυτά είναι συνήθως ψηφιακά αλλά δεν είναι πάντα απαραίτητο. Μπορεί να είναι επίσης στοιχεία της επιχείρησης αλλά δεν είναι απαραίτητο και πάλι. Υπάρχουν ψηφιακά και πιθανά στοιχεία. Υπάρχει μία σημαντική διαφορά μεταξύ αντικειμένων που δεν έχουν αξία και αυτών που έχουν αξία για την επιχείρηση. Επίσης, η συνεργασία μπορεί να αλλάξει την φύση ενός αντικειμένου. Ενώ υπάρχουν αυτά τα δύο βασικά στοιχεία, κάθε ένα από αυτά επηρεάζεται από μία διαφορετική ομάδα χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τον τρόπο που αλληλεπιδρούν<sup>23</sup>:



Σχήμα 1.4: Σχέσεις μεταξύ των στοιχείων του κοινωνικού συνόλου

Πηγή: Greenberg P. (2009)

<sup>23</sup> Greenberg, P. (2009), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill, p. 42

- **Παρουσία:** Αυτό είναι συνηθισμένο χαρακτηριστικό για τις υπηρεσίες άμεσων μηνυμάτων. Όταν κάποιος πελάτης είναι online, τότε γνωστοποιείται αυτή η πληροφορία. Η παρουσία παράλληλα επιτρέπει να γνωρίζει πως θέλει να επικοινωνήσουν οι άλλοι μαζί του όταν είναι online.
- **Δράσεις:** Αφορά στα σχόλια, τα βίντεο, τα μηνύματα και ότι μπορεί να συσχετιστεί με τα αντικείμενα και την ταυτότητα.
- **Διαμοιρασμός:** Είναι ένα μεμονωμένο στοιχείο. Ένα ιδιωτικό αντικείμενο, κάτι που δεν διαμοιράζεται δεν έχει ιδιαίτερη αξία. Για παράδειγμα, η βιντεοσκόπηση δεν είναι κάτι νέο, κάτι καινοτομικό. Όμως αν αυτό το βίντεο μπορούν να το δουν και άλλοι, τότε αλλάζει η αξία του.
- **Σχέσεις:** Είναι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανθρώπων που επιλέγουν να ενεργοποιηθούν βάσει των προηγούμενων εμπειριών.
- **Συζήτηση:** Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι το γεγονός ότι η σχέση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης έχει αλλάξει δραματικά, από την προώθηση των προϊόντων στον πελάτη στην έναρξη συζήτησης με αυτόν. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης συνεργάζεται με την επιχείρηση για να δημιουργήσει τις κατάλληλες εμπειρίες που θεωρεί ότι θα του προσδώσουν αξία και η επιχείρηση αναμένει κάποια ανταμοιβή από αυτή τη νέα διαδικασία. Το πώς δομούνται αυτές οι συζητήσεις πελάτη-επιχείρησης, και ποιες πληροφορίες χρειάζονται εξαρτάται από τις στρατηγικές που εφαρμόζουμε για να βελτιώσουμε την επικοινωνία μεταξύ χρηστών και μεταξύ εταιρίας και χρήστη.
- **Ομάδες:** Αυτές είναι οργανωμένες πιο συχνά ως κοινότητες κοινών ενδιαφερόντων που βασίζονται πάνω σε αυτούς που ενδιαφέρονται στο να αλληλεπιδρούν μέσα σε έναν συγκεκριμένο χώρο στο διαδίκτυο. Αυτές οι ομάδες δημιουργούνται από όσους εξασκούν διάφορα ενδιαφέροντα συστηματικά ή από ιδιώτες που έχουν επιχείρηση που άπτεται του συγκεκριμένου ενδιαφέροντος.
- **Συνεργασία:** Αυτό είναι ένα από τα στοιχεία που περιλαμβάνουν τα πιο μετρήσιμα και πολύτιμα οφέλη. Τυπικά αναφέρονται σε μία τοποθεσία που παρέχει τα εργαλεία, τις εμπειρίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για συνεργασία γύρω από την κατασκευή συγκεκριμένων αντικειμένων.

- Πλαίσιο. Αυτό έχει να κάνει με το πώς χρησιμοποιείται το προφίλ. Στην πραγματικότητα, είναι οτιδήποτε χρειάζεται να έχει ο πελάτης για να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες.

### 1.15 Διαχείριση Σχέσεων Πωλητών

Η διαχείριση σχέσεων πωλητών ξεκίνησε ως ένα νέο εγχείρημα στο Πανεπιστήμιο του Harvard, με την επωνυμία Project VRM . Είναι ένα έργο έρευνας και ανάπτυξης, του “Berkman Center for Internet and Society” του Πανεπιστημίου του Harvard<sup>24</sup>. Δημιουργήθηκε από τον Doc Searls, ο οποίος ήταν συνεργάτης σε αυτό το κέντρο, με σκοπό να αναπτυχθεί το VRM και να γίνουν έρευνες σχετικά με τις παραδοχές και την πρόοδο αυτού.

Τα εργαλεία του VRM παρέχουν στους πελάτες ανεξαρτησία από τους πωλητές και καλύτερους τρόπους ενεργοποίησης των πωλητών. Τα ίδια εργαλεία μπορούν να υποστηρίξουν σχέσεις ανεξαρτήτων ατόμων με σχολεία, εκκλησίες, κρατικές υπηρεσίες και άλλα είδη οργανισμών. Το VRM είναι το αντίθετο, από την πλευρά του πελάτη, με το CRM. Τα εργαλεία του VRM ουσιαστικά παρέχουν στους πελάτες τα μέσα για να διαμορφώσουν το δικό τους μέρος στην σχέση τους με τις επιχειρήσεις. Απαλλάσσουν το CRM από την ανάγκη του να συλλέγει πληροφορίες, να εστιάζει σε πελάτες και να τους διαχειρίζεται και δίνει περισσότερα στοιχεία στις επιχειρήσεις. Με το VRM να είναι στην πλευρά του πελάτη, το CRM δεν θα είναι πια μόνο του στην προσπάθεια για βελτίωση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις σχετίζονται με τους πελάτες. Οι πελάτες επίσης μπορούν να εμπλακούν στην διαδικασία ως ενεργά μέλη και όχι ως ουδέτερα στοιχεία. Τα εργαλεία αυτά είναι στην φάση ανάπτυξης μέχρι σήμερα.

Το VRM στην ουσία είναι οι ενέργειες του πελάτη με σκοπό τον έλεγχο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που τον αφορά. Η κεντρική ιδέα αφορά το γεγονός ότι οι πελάτες έχουν τα μέσα να διαμορφώσουν την δική τους εμπειρία και να καθορίσουν την δική τους μοίρα όταν έχουν να κάνουν με επιχειρήσεις που τους ενδιαφέρουν. Το VRM αποσκοπεί στο να βελτιωθούν οι αγορές και οι μηχανισμοί τους μέσω της παροχής των κατάλληλων εργαλείων στους πελάτες ώστε να μην είναι απλά ουδέτεροι στις σχέσεις τους με τις επιχειρήσεις αλλά

<sup>24</sup> <http://blogs.law.harvard.edu/vrm/about/>, όπως δημοσιεύτηκε την 15<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2010

να έχουν ηγετική θέση σε αυτές. Το VRM παρέχει στους πελάτες τα εργαλεία και τις στρατηγικές ώστε να ελέγξουν το οικοσύστημα που οι επιχειρήσεις τώρα θέλουν να παραχωρήσουν σε αυτούς.

Με την εξέλιξη των συστημάτων CRM, οι οργανισμοί έχουν δημιουργήσει χιλιάδες μεθόδους για να αποθηκεύουν, να διαχειρίζονται και να εξορύσσουν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες του. Παρόλα αυτά, αυτές οι αλληλεπιδράσεις είναι μονόπλευρες. Ο πωλητής διατηρεί όλη την πληροφορία και ο πελάτης είναι ένας παθητικός συμμετοχος στην συναλλαγή, που ανταλλάσει ουσιαστικά τα χρήματα με το προϊόν.

### **Επίλογος - Συμπεράσματα**

Οι ρόλοι του πελάτη και της επιχείρησης έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό σήμερα σε σχέση με το παρελθόν. Από την μία πλευρά οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι είναι ισχυροί μέσα σε αυτή τη διαδικασία και ότι μπορούν να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα. Μέσα από τις ευκαιρίες που έχουν για δημοσίευση των εμπειριών τους σε ολόκληρο τον κόσμο μέσω του διαδικτύου, οι πελάτες μοιράζονται τις απόψεις τους με πολλούς διαφορετικούς αποδέκτες. Δεν δημοσιεύουν μόνο τις σκέψεις τους αλλά παράλληλα συνεργάζονται σε διάφορες κοινότητες με σκοπό να εγκωμιάζουν τους πωλητές ή να προειδοποιούν τους πιθανούς πελάτες για ενδεχόμενη κακή συναλλαγή βασισμένη σε προηγούμενες εμπειρίες. Από την άλλη πλευρά, ο πωλητής έχει να επιλέξει ανάμεσα σε δύο κατευθύνσεις, είτε να προχωρήσει σε μία κατεύθυνση διατήρησης της υπάρχουσας κατάστασης στην προσπάθεια να ελέγξει κάθε πλευρά της εμπειρίας του πελάτη ή να μειώσει την απόσταση με τον πελάτη, δίνοντάς του περισσότερες πληροφορίες, πρόσβαση σε διαδικασίες και ιδιαίτερα στους ανθρώπους που αποτελούν τον πωλητή-οργανισμό. Η εξέλιξη του CRM έχει συνεισφέρει σημαντικά στην διαμόρφωση της συνολικής διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να υιοθετούν όλο και περισσότερο μία στρατηγική προσέγγιση αυτής της σχέσης και να προσαρμόζουν την στρατηγική τους γύρω από αυτή.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. Buttle F. (2002), "ROI on CRM", *Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference*, Nottingham, UK
2. Chase B.R., Dasu S. (2001), "Want to perfect your company's service? Use behavioral science", *Harvard Business Review on Customer Relationship Management*, Harvard Business School Publishing Corporation
3. Chen J. I., Popovich K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Iss: 5, pp.672 – 688
4. Christopher M., Payne A. and Ballantyne D. (2002), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Oxford: Butterworth-Heinemann
5. Greenberg P. (2004), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill
6. Greenberg P. (2003), *CRM Magazine*, October
7. Greenberg, P. (2009), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill
8. Hendricks K. B. & Singhal, V. R. (2007), "The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations", *Journal of Operations Management*, 25(1), 65–79
9. Kotler P. (2001), *Ο Κότλερ για το μάρκετινγκ*, Μάλλιαρης Παιδεία
10. METAGroup (2001), *Integration: Critical issues for implementing of CRM solutions*, Stamford, CT: META Group Inc.

11. Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann

12. Payne A. and Frow P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, October, pp. 167-176

13. <http://blogs.law.harvard.edu/vrm/about/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

### Εισαγωγή

Το γεγονός ότι το CRM αποτελεί μία διατμηματική δραστηριότητα που απαιτεί τη συνεργασία πολλών ενδιαφερομένων εντός και εκτός της επιχείρησης, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι θα ήταν άστοχη η εφαρμογή του χωρίς ένα τεκμηριωμένο και συστηματικό πλαίσιο. Σε αυτή την διπλωματική εργασία θα δοθεί έμφαση στη στρατηγική διάσταση των διεργασιών οι οποίες μέσα από κατάλληλη διαχείριση μπορούν να προσδώσουν στην επιχείρηση το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσουν την αξία που παίρνουν οι μέτοχοι και οι πελάτες της επιχείρησης.

### 2.1 Στρατηγική προσέγγιση του CRM

Ένα πλαίσιο στρατηγικής για το CRM που αφορά στην στρατηγική και ολιστική προσέγγιση του CRM και που εστιάζεται στην επιλεκτική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων για την επίτευξη προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους, μπορεί να βασίζεται στην αλληλεπίδραση πέντε διατμηματικών επιχειρηματικών διαδικασιών που σχετίζονται με:

- τη διαμόρφωση στρατηγικής,
- τη δημιουργία αξίας,
- τη διαχείριση της πληροφορίας,
- την ολοκλήρωση πολλαπλών καναλιών αλληλεπίδρασης και
- την αξιολόγηση της επίδοσης ενός οργανισμού<sup>25</sup>

Οι διεργασίες αυτές του στρατηγικού πλαισίου του CRM αποτελούν μέρος των διεργασιών του στρατηγικού μάνατζμεντ που θα εξεταστούν παρακάτω και πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται σε πλήρη συμφωνία με τις στρατηγικές της επιχείρησης.

---

<sup>25</sup> Payne A. and Frow P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, October, Volume: 69, Issue: 4, pp.167-176

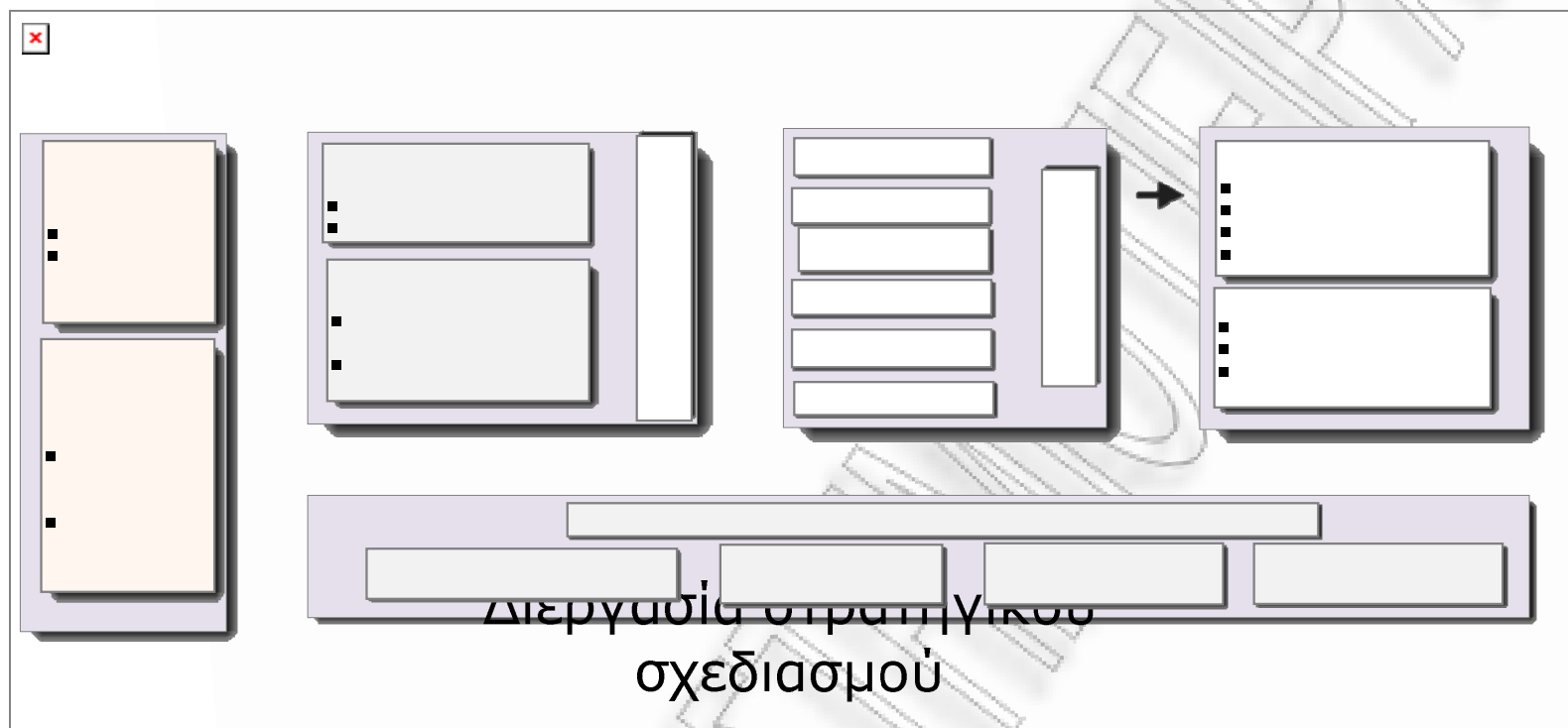
Ενώ αυτές οι πέντε διεργασίες έχουν μία γενικευμένη εφαρμογή, ο βαθμός στον οποίο θα πρέπει να εστιάσουμε σε κάποια από αυτές διαφέρει ανάλογα με μέγεθος και το είδος κάθε οργανισμού. Οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν αυτές τις διεργασίες. Ωστόσο, οι μεσαίες και μικρότερες επιχειρήσεις και οι άλλοι οργανισμοί, όπως για παράδειγμα ο δημόσιος τομέας, θα πρέπει να αλλάξουν κάποιες από τις διεργασίες για να υπάρχει μεγαλύτερη σύγκλιση με τους στρατηγικούς σκοπούς τους αλλά και τους καθημερινούς τους στόχους.

Επιπλέον, αυτές οι διεργασίες δημιουργούν συγκεντρωτικά μία μεγαλύτερη συνεισφορά στην συνολική περιουσία της επιχείρησης, από ότι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ξεχωριστά η κάθε μία. Δηλαδή είναι κρίσιμος ο συσχετισμός αυτών των διεργασιών για την δημιουργία αξίας μέσα στην επιχείρηση, ο οποίος συνδέεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως θα δούμε στο τελευταίο κεφάλαιο. Γι αυτό τον λόγο θα πρέπει να αντιμετωπίζονται οι διεργασίες ως μία ολοκληρωμένη και συνεχής ομάδα δραστηριοτήτων.

Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ότι το πλαίσιο αυτό δεν συμπεριλαμβάνει όλες τις πλευρές της εφαρμογής. Η εφαρμογή των συστημάτων CRM από έναν οργανισμό σε κάποιον άλλον, διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το είδος της επιχείρησης, την χρονική στιγμή κ.ά. Ωστόσο, η εφαρμογή του CRM πρέπει να ξεκινήσει με την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και να καταλήξει στην αξιολόγηση της βελτιωμένης επίδοσης.



# РАМЕТЪМО ТЕПАА



Διεργασία δημιουργίας αξι

Σχήμα 2.1.1: Ένα στρατηγικό πλαίσιο για το CRM

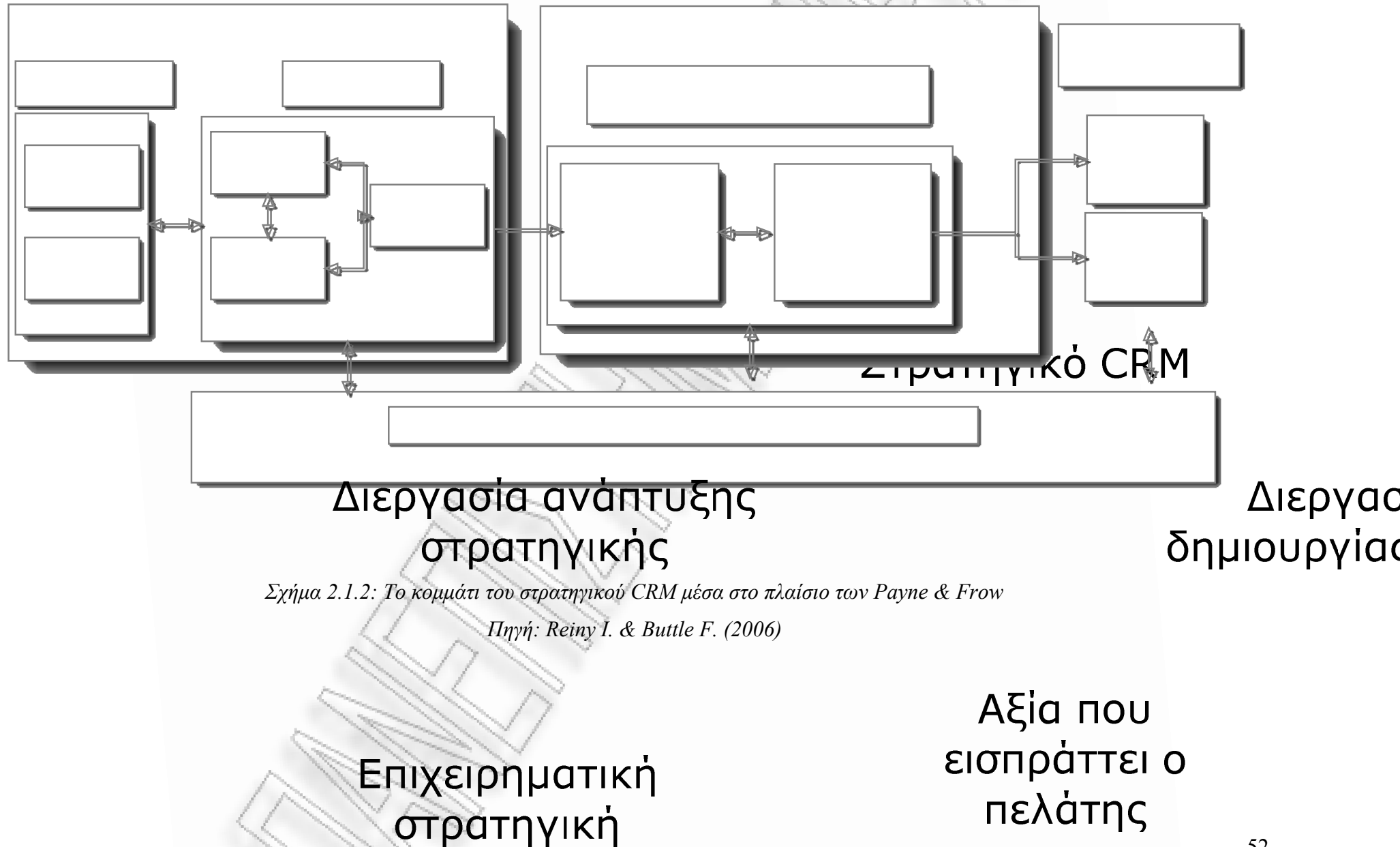
Πηγή: Payne & Frow (2005)  
**Επιχειρηματική  
 στρατηγική**

Όραμα  
 Κλάδος και  
 χαρακτηριστικά  
 ανταγωνισμού

Η αξία που εισπράττει ο  
 πελάτης  
 Πρόταση αξίας  
 Εκτίμηση της αξίας

Η αξία που εισπράττει ο  
 οργανισμός  
 Οικονομικά απόκτησης  
 πελάτη

Στο Σχήμα 2.1.1 βλέπουμε βρόχους αλληλεπίδρασης και ανάδρασης μεταξύ των διαφόρων διεργασιών, οι οποίες δίνουν έμφαση στην φύση του CRM. Για παράδειγμα, αλλαγές στους μεσάζοντες μέσα σε μία αγορά θα επιφέρουν μεταβολές στην επιλογή καναλιών μέσα στην διεργασία ολοκλήρωσης πολλαπλών καναλιών αλληλεπίδρασης. Κατά παρόμοιο τρόπο, αλλαγές μέσα στην διαδικασία ολοκλήρωσης των καναλιών, θα έχουν άμεση σχέση με τις αποφάσεις που λαμβάνονται μέσα στην διεργασία δημιουργίας αξίας. Επίσης, οι αποφάσεις πάνω στην επιλογή τμημάτων της πελατειακής βάσης που λαμβάνονται μέσα στην διεργασία στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να επηρεαστούν από την οικονομική διαμόρφωση που θα είναι μέρος της διεργασίας δημιουργίας αξίας. Μέσα από το Σχήμα 2.1.2 παρουσιάζεται η σύνδεση του στρατηγικού πλαισίου για το CRM με τα είδη του CRM.



Σχήμα 2.1.2: Το κομμάτι του στρατηγικού CRM μέσα στο πλαίσιο των Payne & Frow

Πηγή: Reiny I. & Buttle F. (2006)

Το ιδιαίτερο στοιχείο του στρατηγικού αυτού πλαισίου των Payne και Frow είναι ότι επιτρέπει στους οργανισμούς να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που τους εμποδίζουν να επιτύχουν καλύτερη επίδοση στο έργο CRM.

Εκτός από το πλαίσιο των Payne και Frow υπάρχουν ειδικότερα πλαίσια για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής του CRM, στα οποία θα γίνει αναφορά στα αντίστοιχα κεφάλαια για τη διαχείριση διεργασιών του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το πλαίσιο των Payne και Frow αφορά σε μία ολοκληρωμένη προσέγγιση των διεργασιών του στρατηγικού μάνατζμεντ που επηρεάζονται από το CRM και για να κατανοηθεί η αλληλεπίδραση του στρατηγικού CRM με την ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει αναφορά στις βασικές έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ.

## **2.2 Βασικές αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ**

Οι έντονες μεταβολές που συμβαίνουν στις αγορές, δημιουργούν ένα δυναμικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να εξεταστεί και να αναλυθεί με τα κατάλληλα μέσα και μεθοδολογίες από τις επιχειρήσεις. Η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί βάσει όλων αυτών των δυναμικών αλλαγών, για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις έχουν κοινό προσανατολισμό σε ότι αφορά στην αύξηση του πλούτου των μετόχων, την κερδοφορία τους και την μεταφορά αξίας στον πελάτη, για να εξασφαλίσουν την βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτές οι επιδιώξεις γίνονται αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης και ειδικότερα συγκεκριμένων στρατηγικών, όπως της στρατηγικής για το CRM.

### **Οι έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ**

*Η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του. Αποτελεί δηλαδή το μέσο επίτευξης των σκοπών, αφορά όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και καλύπτει όλες τις βασικές της όψεις. Σύμφωνα με τα προηγούμενα, η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και*

απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της<sup>26</sup>.

Η «Στρατηγική» προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός» η οποία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγειν» που σημαίνει οδηγώ. Για τη στρατηγική των επιχειρήσεων έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί μερικοί από τους οποίους δίνονται παρακάτω:

«Η Στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο».

#### **Porter M.**

«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων<sup>27</sup>».

#### **Johnson & Scholes**

«Η Στρατηγική είναι το βασικό μέσο για την επίτευξη των στοχευμένων σκοπών. Ο στοχευμένος σκοπός είναι οποιοσδήποτε σκοπός είναι στο μυαλό την παρούσα στιγμή. Πιο αυστηρά, είναι κυριολεκτικά ανούσιο να μιλάμε για στρατηγική χωρίς να έχουμε κάποιο σκοπό στο μυαλό μας. Από αυτή την άποψη, στρατηγική είναι ένα ακέραιο κομμάτι της ιεραρχίας σκοπών-μέσων».

#### **Thorelli (1977)**

«Η στρατηγική είναι η τέχνη της δημιουργίας αξίας. Παρέχει τα κατάλληλα πρότυπα σκέψης, τα εννοιολογικά μοντέλα και τις κυρίαρχες ιδέες που επιτρέπουν στα ανώτατα στελέχη των οργανισμών να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες για την μεταφορά αξίας στους πελάτες και την κερδοφορία. Από αυτή την άποψη, η στρατηγική είναι ένα τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση καθορίζει τις δραστηριότητές της και συνδέει τους δύο μοναδικούς

<sup>26</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 17

<sup>27</sup> Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi (1997), "Strategy development: past, present and future", *Training for Quality*, Vol. 5 Iss: 2, pp.58 - 70

πόρους που έχουν πραγματική σημασία στην σημερινή οικονομία: τη γνώση και τις σχέσεις ή αλλιώς τις δυνάμεις ενός οργανισμού και τους πελάτες του»<sup>28</sup>.

### **Norman R. and Ramirez R. -Εξειδικευμένος ορισμός της στρατηγικής για το CRM**

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και δράσεων των ανώτερων στελεχών, που καθορίζει την μακροπρόθεσμη επίδοση ενός οργανισμού. Περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού), την διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικός σχεδιασμός ή μακροπρόθεσμος σχεδιασμός), την εφαρμογή στρατηγικής και την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνει κατά συνέπεια έμφαση στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών υπό το φως των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού<sup>29</sup>.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια συνεχώς εξελισσόμενη διεργασία, μέσα στη διάρκεια του χρόνου και ανταποκρίνεται στη δυναμική του ανταγωνισμού, στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των αγοραστών, στις αλλαγές, στους περιορισμούς, τις ευκαιρίες, τις απειλές και τις προκλήσεις. Η διεργασία του στρατηγικού μάνατζμεντ εμπεριέχει ένα σύνολο δεσμεύσεων, αποφάσεων και δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να πετύχει μία επιχείρηση την στρατηγική ανταγωνιστικότητα και να έχει οφέλη πάνω από τον μέσο όρο<sup>30</sup>.

Είναι σαφές ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ομαλή λειτουργία και την βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης, δεδομένου ότι το σύγχρονο περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό. Παράλληλα, αποτελεί το πιο κατάλληλο εργαλείο για την διαχείριση των αλλαγών που συμβαίνουν σε μία επιχείρηση και τη λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας. Συγκεκριμένα το στρατηγικό μάνατζμεντ<sup>31</sup>:

- Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ ενός οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσά τους

<sup>28</sup> Normann R. and Ramirez R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy". *Harvard Business Review*, July–August, pp. 65–77

<sup>29</sup> Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p.3

<sup>30</sup> Hitt M. Ireland D. Hoskisson R. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, Thomson Learning, p.6

<sup>31</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 32

- Έχει μια βασική αποστολή: τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον
- Καθοδηγείται από τη συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, οι οποίες μπορούν να δημιουργηθούν εντός και εκτός της επιχείρησης

Και συνεπώς δημιουργεί τα εξής οφέλη για την επιχείρηση<sup>32,33</sup>:

- Παρέχει μία σαφή εικόνα για το όραμα της επιχείρησης
- Εστιάζει στις σημαντικότερες αλλαγές του περιβάλλοντος
- Παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία για καλύτερη κατανόηση ενός ταχύτατα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος
- Βελτιώνει τις στρατηγικές με τη χρήση μίας πιο συστηματικής, λογικής και ορθολογικής προσέγγισης των στρατηγικών επιλογών
- Συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων

Μέσα από τις προηγούμενες θεωρήσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ καθίσταται εμφανής η συνεισφορά του στην διαχείριση των αλλαγών που συμβαίνουν σε μία επιχείρηση που επιδιώκει την αύξηση της επίδοσής της με την ενσωμάτωση ενός έργου CRM.

### 2.3 Υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ

Τα στάδια που περιλαμβάνει το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ παρουσιάζονται στο σχήμα 2.3.1 και είναι<sup>34</sup>:

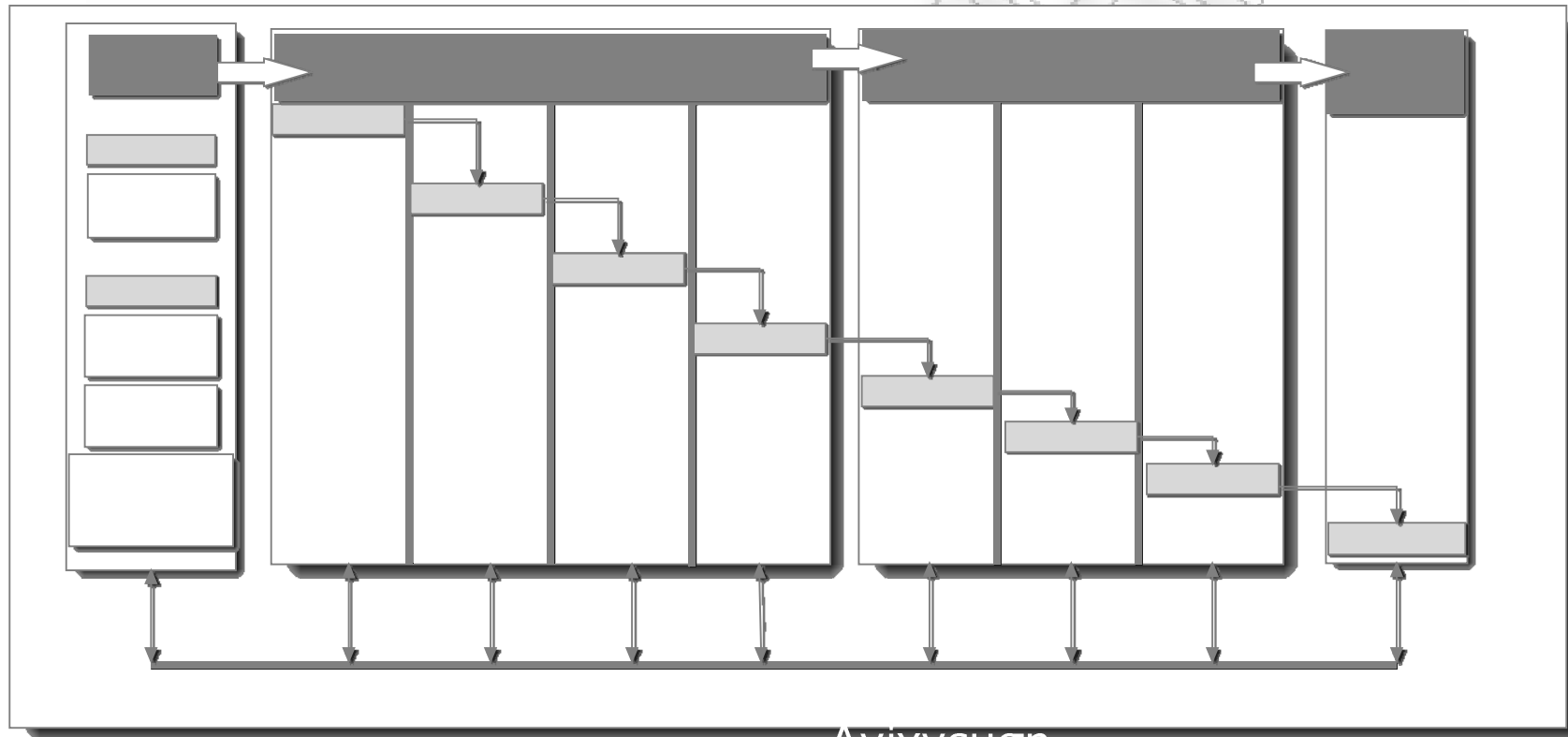
- εκτίμηση περιβάλλοντος της επιχείρησης
- διαμόρφωση στρατηγικής
- υλοποίηση στρατηγικής
- αξιολόγηση και έλεγχος

<sup>32</sup> Wilson I. (1994), "Strategic planning isn't dead, it changed", *Long Range Planning*, Vol. 27, No.4, p.21

<sup>33</sup> David F. (1997), *Strategic Management*, Prentice Hall, 6<sup>th</sup> edition, pp.15-17

<sup>34</sup> Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p.11





Σχήμα 2.3.1: Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen & Hunger (2004)

Αποστολή

Εξωτερικό

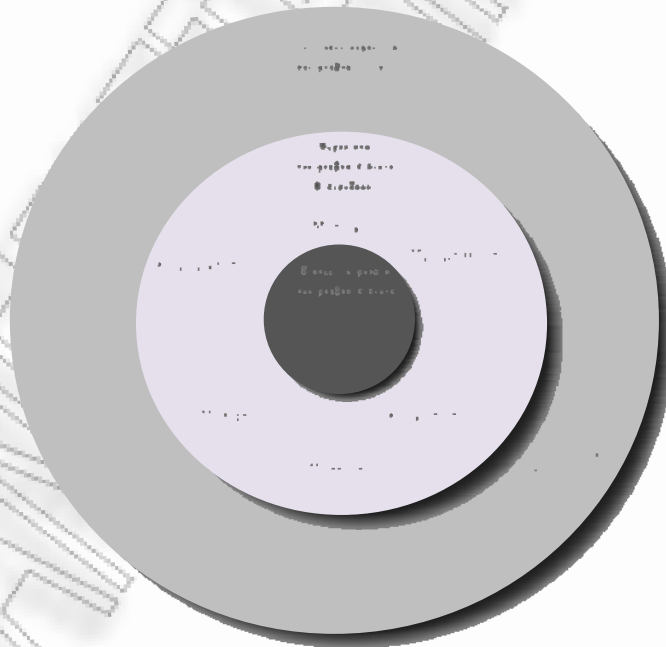
Γενικευμένο  
περιβάλλον

Λόγος ύπαρξης

Ένα έργο CRM θα πρέπει να εφάπτεται σε κάθε σημείο του πλαισίου αυτού, από την αναγνώριση του περιβάλλοντος μέχρι την αξιολόγηση και τον έλεγχο, εξασφαλίζοντας την πλήρη ευθυγράμμιση με τις στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση.

### Εκτίμηση του περιβάλλοντος

Η εκτίμηση του περιβάλλοντος αναφέρεται στη συγκέντρωση, ανάλυση, επεξεργασία και αξιολόγηση των πληροφοριών που προέρχονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον συνίσταται από παράγοντες που είναι δύσκολο να ελεγχθούν από την διοίκηση της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν είτε το γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης είτε τον κλάδο. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται σε εκείνους τους παράγοντες που ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίοι συνήθως είναι εύκολο να γίνουν αντικείμενο διαχείρισης από την ανώτερη διοίκηση. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης και κάτω από ευνοϊκές προϋποθέσεις και σωστή διαχείριση, οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Σχήμα 2.3.2: Οι παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον της επιχείρησης

Πηγή: Wheelen και Hunger (2004)

## Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής αναφέρεται στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό διεργασιών για πιο αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών, δεδομένων και των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης. Αποτελείται από τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα:

*Αποστολή:* Είναι στην ουσία ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Ορίζει τον λόγο για τον οποίο διαφοροποιείται η επιχείρηση από τον ανταγωνισμό.

*Σκοποί:* Είναι τα τελικά αποτελέσματα των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Οι σκοποί πρέπει να είναι χρονικά και ποσοτικά καθορισμένοι και σε αυτό διαφέρουν από τους στόχους.

*Στρατηγικές:* Είναι κύρια περιεκτικά σχέδια που δηλώνουν τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει τους σκοπούς και τους στόχους της. Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης έχουν τρεις τύπους:

- Η *επιχειρησιακή στρατηγική* είναι η στρατηγική που περιγράφει την κατεύθυνση που ακολουθεί η επιχείρηση σε σχέση με την ανάπτυξη της και την διαχείριση των δραστηριοτήτων της.
- Η *επιχειρηματική στρατηγική* σχετίζεται με τα επίπεδα επιχειρηματικών μονάδων και προϊόντων και είναι αυτή που μπορεί να καθορίσει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.
- Η *λειτουργική στρατηγική* αναφέρεται στα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης και το πώς αυτά δραστηριοποιούνται ώστε να επιτύχουν τους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους της επιχείρησης.

*Πολιτικές:* Είναι οδηγίες για την λήψη αποφάσεων που συνδέουν τη διαμόρφωση στρατηγικής με την εφαρμογή της.

## **Υλοποίηση της Στρατηγικής**

Είναι η διεργασία κατά την οποία οι στρατηγικές και πολιτικές εφαρμόζονται με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

*Προγράμματα:* Είναι απεικόνιση των δραστηριοτήτων που χρειάζονται για να επιτευχθεί ένα σχέδιο.

*Προϋπολογισμοί:* Είναι εκθέσεις που δίνουν σαφή εικόνα για τα οικονομικά στοιχεία των προγραμμάτων.

*Διαδικασίες:* Είναι συστήματα που περιλαμβάνουν τεχνικές που περιγράφουν με λεπτομέρεια το είδος των δραστηριοτήτων που πρέπει να ολοκληρωθούν ώστε να περατωθεί με τη σειρά του το πρόγραμμα της επιχείρησης.

## **Αξιολόγηση και Έλεγχος**

Είναι η διεργασία με την οποία οι επιχειρησιακές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα επίδοσης καταγράφονται, μετρώνται και συγκρίνονται με τις επιθυμητές επιδόσεις<sup>35</sup>.

### *Επίδοση*

Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της διεργασίας στρατηγικής διοίκησης. Η επίδοση έχει δύο συνιστώσες: μία ποσοτική, την αποδοτικότητα και μία ποιοτική, την αποτελεσματικότητα. Η αυξημένη επίδοση είναι αυτή που καθορίζει την ανταγωνιστική θέση σε μία επιχείρηση και αυτό σημαίνει ότι είναι ίσως η πιο σημαντική παράμετρος του στρατηγικού σχεδιασμού.

### *Ανάδραση*

Η ανάδραση τροφοδοτεί κάθε διεργασία με τις απαραίτητες αλλαγές, αν αυτό είναι αναγκαίο, στα πλαίσια της συνεχούς βελτίωσης του οργανισμού. Στο σχήμα 2.2.1 του υποδείγματος στρατηγικής το οποίο χρησιμοποιούμε, παρατηρούμε ότι υπάρχουν βρόχοι ανάδρασης σε

---

<sup>35</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p.17

κάθε στοιχείο του μοντέλου στρατηγικής διοίκησης. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό η διεργασία της ανατροφοδότησης να γίνεται στα πλαίσια της ευρύτερης διεργασίας μάθησης του οργανισμού (learning), που αποτελεί μία πρόκληση για τις σημερινές επιχειρήσεις που θέλουν να ακολουθούν τις αλλαγές στο περιβάλλον.

### **Επίλογος-Συμπεράσματα**

Είναι σαφές ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση, όπως έχει διαπιστωθεί από την σύγχρονη έρευνα αλλά και την επιχειρηματική εμπειρία. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι ουσιαστικά η ενσωμάτωση της στρατηγικής διαχείρισης πελατών μέσα σε ένα πλαίσιο στρατηγικού μάνατζμεντ με τις κατάλληλες προσαρμογές και βελτιστοποιήσεις, ώστε να προκύψει ένα μοντέλο διαχείρισης που θα προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε δραστηριότητα του οργανισμού.

## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. David F. (1997), *Strategic Management*, Prentice Hall, 6<sup>th</sup> edition
3. Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row
4. Feurer R., Chaharbaghi K. (1997), "Strategy development: past, present and future", *Training for Quality*, Vol. 5 Iss: 2, pp.58 - 70
5. Hitt M., Ireland D., Hoskisson R. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, Thomson Learning
6. Normann R. and Ramirez R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy". *Harvard Business Review*, July–August, pp. 65–77
7. Payne A. and Frow P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Volume: 69 ,Issue: 4
8. Reiny I., Buttle F. (2006), Strategic, "Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures", *Journal of Relationship Marketing*, Vol 5 (4)
9. Wilson I. (1994), "Strategic planning isn't dead, it changed", *Long Range Planning*, Vol. 27, No.4, p.21
10. Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανίχνευση του Περιβάλλοντος

### Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται μέσα σε ένα πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Είναι απαραίτητη η προσαρμογή σε αυτό το περιβάλλον αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και αυτό τους ωθεί στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών και στην διαμόρφωση νέων οργανωτικών δομών. Στις επόμενες παραγράφους θα αναφερθούν οι παράγοντες που καθορίζουν το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### 3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το γενικευμένο περιβάλλον και το άμεσο περιβάλλον (κλάδος).

#### *Γενικευμένο περιβάλλον (Societal environment)*

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει τις περιβαλλοντικές καταστάσεις και δυνάμεις που αλληλεπιδρούν με κάθε επιχείρηση, και δεν επηρεάζουν άμεσα τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες αυτής. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο. Αυτές εμπίπτουν στις ακόλουθες κατηγορίες<sup>36</sup>:

#### *Πολιτικές, Νομικές Δυνάμεις*

Αυτές σχετίζονται με την γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, καθώς και με την στάση που έχει το κράτος απέναντι στις επιχειρήσεις.

#### *Οικονομικές Δυνάμεις*

Είναι οι δυνάμεις που ρυθμίζουν τις συναλλαγές για τις πρώτες ύλες, την ενέργεια, την πληροφορία, πληροφορία και τις χρηματοπιστωτικές συναλλαγές.

---

<sup>36</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p.77

### *Τεχνολογικές Δυνάμεις*

Σχετίζονται με τη δημιουργία νέας γνώσης και την μεταφορά αυτής της γνώσης στις διεργασίες της επιχείρησης και τελικά σε αυτό που εισπράττει ο πελάτης.

### *Κοινωνικές, Πολιτιστικές Δυνάμεις*

Αντιπροσωπεύουν το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν μία κοινωνική-πολιτιστική ομάδα από μία άλλη.

Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος συμβάλλει στην ανάλυση και σε βάθος κατανόηση των αλλαγών που επηρεάζουν τον κλάδο και την επιχείρηση. Η σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να παρατηρεί και να μελετά τις εξελίξεις αυτές ώστε να είναι σε θέση να σχεδιάσει την κατάλληλη στρατηγική που θα οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων της ευρύτερης στρατηγικής, αλλά και της στρατηγικής CRM.

### *Άμεσο περιβάλλον ή κλάδος*

Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο υφίσταται και εξελίσσεται μια επιχείρηση και το οποίο βρίσκεται διαρκώς σε άμεση αλληλεπίδραση με αυτήν. Περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης. Ο πελάτης, ως στοιχείο του CRM, έχει άμεση επαφή με έναν οργανισμό. Οι αλλαγές στον τύπο, τη συμπεριφορά και τα πρότυπα των πελατών είναι πιθανό να έχουν άμεση επαφή πάνω στις λειτουργίες της επιχείρησης και παράλληλα να λαμβάνονται υπόψη στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τον καθορισμό της στρατηγικής στο μέλλον<sup>37</sup>.

Ο Michael Porter στο βιβλίο του “Competitive Strategy” (1980) υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτός της έντασης του ανταγωνισμού καθορίζεται από τις πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις:

➤ *Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*

Οι προμηθευτές μπορεί να επηρεάσουν τον κλάδο με την τιμολογιακή τους πολιτική ή με τον καθορισμό της ποιότητας των παραγόντων και των υπηρεσιών.

<sup>37</sup> Daft R. L., Sormunen, J. and Parks D. (1988), “Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study”, *Strategic Management Journal*, 9: 123–139



➤ *Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο με τις πιέσεις που ασκούν στις υψηλές τιμές και με την διαπραγμάτευση για καλύτερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες.

➤ *Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο*

Οι νέες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο δημιουργούν διαφορετικό συσχετισμό δυνάμεων στην αγορά και έχουν ως πρωταρχικό στόχο να αποκτήσουν ένα εύλογο μερίδιο αγοράς και βασικών πόρων για να μπορέσουν να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν σε αυτή. Τα εμπόδια εισόδου είναι όλα εκείνα τα στοιχεία και οι παράγοντες που δυσχεραίνουν την είσοδο της επιχείρησης σε μία αγορά.

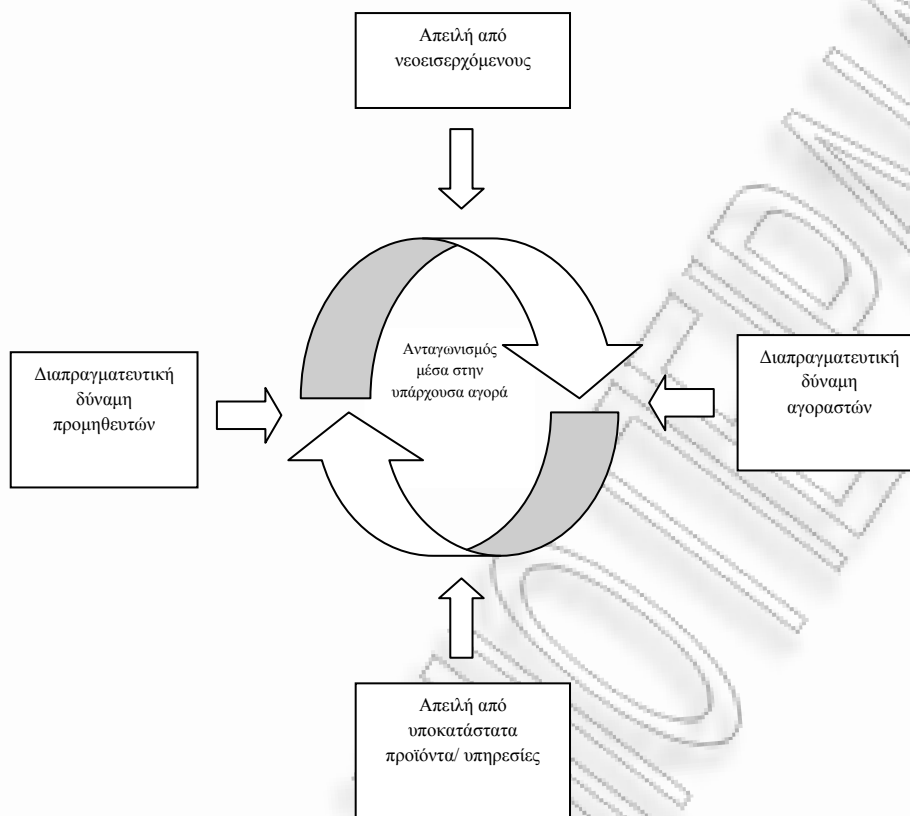
➤ *Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα*

Υποκατάστατο προϊόν είναι αυτό που μπορεί να φαίνεται διαφορετικό από ένα προϊόν αλλά ικανοποιεί την ίδια ανάγκη με αυτό. Σύμφωνα με τον Porter, τα υποκατάστατα περιορίζουν τα πιθανά οφέλη ενός κλάδου, με το να βάζουν ένα όριο στις τιμές που μπορούν να πετύχουν οι επιχειρήσεις για τα προϊόντα τους.

Το υπόδειγμα αυτό τροποποιήθηκε τελευταία με την προσθήκη και μιας έκτης δύναμης, η οποία συμπεριλαμβάνει τους υπόλοιπους παράγοντες που δεν λαμβάνονται υπόψη:

➤ *Διαπραγματευτική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων*

Πέρα από τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού, είναι δυνατή και η προσθήκη μίας έκτης δύναμης που θα περιλάβει διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων από το άμεσο περιβάλλον, οι οποίες δεν αναφέρονται στα προηγούμενα. Αυτές οι ομάδες είναι τοπικές κοινότητες, οργανισμοί εμπορίου, ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων, σωματεία, μέτοχοι και συμπληρωματικές επιχειρήσεις.



Σχήμα 3.1: «Οι πέντε δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό»

Πηγή: Porter M. (2008)

Ο καθηγητής του Stanford School of Business και πρώην CEO της Intel, Andy Grove, υποστηρίζει ότι η έκτη δύναμη είναι αυτή των συμπληρωματικών επιχειρήσεων (complementors)<sup>38</sup>. Αυτές είναι επιχειρήσεις που πωλούν συμπληρωματικά προϊόντα με αυτά που πωλούν άλλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα είναι επιχειρήσεις που παράγουν και πωλούν παιχνίδια για συστήματα παιχνιδιών όπως για παράδειγμα το Playstation της Sony. Ο Grove πιστεύει ότι χωρίς την επαρκή προμήθεια συμπληρωματικών προϊόντων, θα επικρατεί ασθενής ζήτηση στην συγκεκριμένη αγορά. Η δύναμη αυτή βασίζεται σε θεμελιώδεις γνώσεις της οικονομικής θεωρίας. Τα περισσότερα συγγράμματα οικονομικής θεωρίας υποστηρίζουν ότι τόσο τα συμπληρωματικά όσο και τα υποκατάστατα προϊόντα διαμορφώνουν τη ζήτηση σε μία αγορά. Επιπροσθέτως, η σύγχρονη έρευνα δίνει έμφαση στη σημασία συμπληρωματικών προϊόντων για το καθορισμό της ζήτησης και της κερδοφορίας σε πολλές αγορές υψηλής τεχνολογίας, όπως στην αγορά υπολογιστών, στην οποία

<sup>38</sup> Hill C. , Jones G. (2001), *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company, pp.91-92

αναφέρθηκε ο Grove. Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι όταν τα συμπληρωματικά προϊόντα αποτελούν ένα βασικό συστατικό για τον καθορισμό της ζήτησης σε μία αγορά, η υγεία της αγοράς εξαρτάται από την επαρκή προμήθεια αυτών που παράγονται από τους ανταγωνιστές. Αν οι επιχειρήσεις που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα είναι ανίσχυρες και δεν προσφέρουν ελκυστικά προϊόντα, αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει απειλή για την αγορά.

### **Στρατηγικές ομάδες- Στρατηγικοί χάρτες**

Κάθε επιχείρηση διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό σύμφωνα με την ανταγωνιστική της στρατηγική η οποία βέβαια εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να γίνει εύκολα ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες που θα βασίζονται στην ανταγωνιστική τους στρατηγική, στις δυνάμεις και αδυναμίες τους και στους πόρους που μπορούν να διαθέσουν για να υποστηρίξουν τα προηγούμενα.

Με τη χρήση κατάλληλων παραμέτρων που καθορίζουν την διαφορετικότητα αυτών των στρατηγικών ομάδων, είναι εύκολο να διαμορφωθεί ένας στρατηγικός χάρτης, όπου θα υπάρχουν πολλές στρατηγικές ομάδες για έναν κλάδο. Η ανάλυση αυτή των στρατηγικών ομάδων με τη βοήθεια του στρατηγικού χάρτη επιτρέπει την επιλογή και την μερική κατανόηση των χαρακτηριστικών ενός κλάδου, την εξέλιξή του και τις στρατηγικές που ιστορικά έχουν επιτρέψει στις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες<sup>39</sup>.

### **Τύποι στρατηγικών**

Κατά την ανάλυση του επιπέδου του ανταγωνισμού μέσα σε έναν κλάδο ή στρατηγική ομάδα είναι χρήσιμο να προσδοθούν χαρακτηριστικά στοιχεία στους ανταγωνιστές ώστε να είναι εφικτή μία στοιχειώδης πρόβλεψη των μελλοντικών τους κινήσεων. Σύμφωνα με τους Miles και Snow, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες, βάσει του γενικού στρατηγικού προσανατολισμού τους<sup>40</sup>:

<sup>39</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 126-127

<sup>40</sup> Miles R. , Snow C. (1978), "Organizational Strategy, Structure , and Process", *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3., pp. 546-562

- *Υπερασπιστές:* Είναι επιχειρήσεις με μικρή γραμμή προϊόντων που δίνουν έμφαση στην βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών τους.
- *Χρυσοθήρες:* Είναι επιχειρήσεις που έχουν ελάχιστα διευρυμένες γραμμές παραγωγής που εστιάζονται στην καινοτομία και τις ευκαιρίες της αγοράς και όχι τόσο στην αποδοτικότητα.
- *Αναλυτές:* Είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τουλάχιστον δύο διαφορετικές περιοχές αγοράς, μία σταθερή και μία μεταβλητή και δίνουν έμφαση στην αποδοτικότητα και στην καινοτομία, αντίστοιχα.
- *Αντιδραστικοί:* Είναι επιχειρήσεις που δεν έχουν μία συγκεκριμένη και συνεπή σχέση στρατηγικής-δομής-κουλτούρας κάτι που τους καθιστά τις περισσότερες φορές μη αποδοτικούς.

### **Πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών**

Η εκτίμηση του περιβάλλοντος παρέχει τα βασικά στοιχεία για την τρέχουσα κατάσταση και τις τάσεις της αγοράς αλλά δεν εξασφαλίζει ότι θα ισχύουν οι ίδιες συνθήκες και στο μέλλον.

Πολλές φορές οι λανθασμένες υποθέσεις των στελεχών της επιχείρησης ευθύνονται για εσφαλμένες προβλέψεις. Αρκετά μακροπρόθεσμα σχέδια απλά βασίζονται σε προβλέψεις βάσει στοιχείων της παρούσας κατάστασης<sup>41</sup>. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές για την πρόβλεψη των μελλοντικών καταστάσεων. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος πρόβλεψης είναι η μέθοδος “extrapolation”, η οποία αφορά την προέκταση των τρεχουσών συνθηκών στο μέλλον. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στην υπόθεση ότι οι αγορές είναι συνεπείς και σταθερές και αλλάζουν ελάχιστα σε βραχυπρόθεσμη βάση. Το βασικό πρόβλημα όμως είναι ότι μία τάση βασίζεται σε τόσες διαφορετικές μεταβλητές που η αλλαγή σε μία θα διαφοροποιήσει σημαντικά την μελλοντική τάση.

Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming), η παράθεση απόψεων των ειδικών και τα στατιστικά μοντέλα είναι επίσης πολύ δημοφιλείς τεχνικές. Ο καταιγισμός ιδεών είναι μία μη ποσοτική

<sup>41</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p.96

προσέγγιση που απαιτεί την συμμετοχή διαφόρων στελεχών που έχουν καλή γνώση της κατάστασης που πρέπει να προβλεφθεί. Η βασική ιδέα του είναι η παράθεση ιδεών χωρίς να υπάρχει κάποιος έλεγχος και κριτική αρχικά, με βάση προηγούμενες ιδέες, μέχρι να επιτευχθεί συμφωνία απόψεων.

Η παράθεση απόψεων των ειδικών για ένα θέμα αποτελούν μία μη ποσοτική τεχνική με την οποία οι ειδικοί επιχειρούν να προβλέψουν διάφορες αλλαγές σε κάποιο κομμάτι της αγοράς, που γνωρίζουν πολύ καλά. Βασίζεται στην ικανότητα ενός στελέχους να δημιουργεί μελλοντικά σχέδια που βασίζονται στην αλληλεπίδραση βασικών μεταβλητών και μία εφαρμογή αυτού είναι η μέθοδος “Delphi”. Σε αυτή τη μέθοδο διάφοροι ειδικοί ερμηνεύουν και αξιολογούν τις σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων γεγονότων και έπειτα με αλλαγές και προσαρμογές φτάνουν στην συμφωνία των απόψεων.

Τα στατιστικά μοντέλα είναι μία ποσοτική τεχνική που επιχειρεί να ανακαλύψει σχέσεις παραγόντων που συνδέουν δύο ή περισσότερες χρονοσειρές. Τα σενάρια αποτελούν την πιο διαδεδομένη μέθοδο για προβλέψεις μετά την “extrapolation”. Είναι εστιασμένες περιγραφές διαφόρων μελλοντικών καταστάσεων σε όρους μεταβλητών και θεμάτων και μπορεί να χρησιμοποιηθούν μαζί με άλλες τεχνικές προβλέψεων.

### **3.2 Εσωτερικό περιβάλλον**

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως αναπτύχθηκε παραπάνω, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να εκτιμήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου και να αναγνωρίσει τις υπάρχουσες ευκαιρίες και απειλές. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος από την άλλη, μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει την προσοχή της στα εσωτερικά της στοιχεία που δύναται να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Η αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, τη δομή, την κουλτούρα, καθώς και τους πόρους και ικανότητες μιας επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της στρατηγικής εφόσον εναρμονίζονται με αυτήν<sup>5</sup>.

## Συνιστώσες του εσωτερικού περιβάλλοντος

### **Δομή**

Η δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση έχει οργανωθεί σε σχέση με την ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας<sup>42</sup>. Παρουσιάζεται γραφικά στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η δομή φανερώνει το πώς διατάσσεται η επιχείρηση ως προς την οργάνωση και το συντονισμό των ενεργειών και λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων, με πρωταρχικό σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση των ικανοτήτων και την επίτευξη των στρατηγικών της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες δομών: η απλή όπου η επιχείρηση λειτουργεί υπό την κυριαρχία του ιδιοκτήτη, η λειτουργική όπου η επιχείρηση οργανώνεται βάσει των λειτουργιών της και η δομή κατά τμήματα όπου η επιχείρηση έχει πολλές γραμμές προϊόντων και μονάδες που λειτουργούν σε διάφορες σχετικές αγορές.

### **Κουλτούρα**

Η κουλτούρα αναφέρεται στις αξίες και το όραμα του ιδρυτή της επιχείρησης και χαρακτηρίζει με μοναδικό τρόπο την επιχείρηση. Η κουλτούρα περιλαμβάνει όλες εκείνες τις βασικές αρχές της επιχείρησης και τις προσδοκίες που την καθιστούν διαφορετική σε σχέση με τον ανταγωνισμό μέσα στην αγορά.

### **Πόροι και ικανότητες της επιχείρησης**

Είναι τα στοιχεία που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και που σκοπεύει να τα χρησιμοποιήσει για να επιτύχει τους βασικούς της στόχους. Αυτοί είναι τεσσάρων ειδών:

- Χρηματοοικονομικοί: που αφορούν χρηματοδότηση των διεργασιών της επιχείρησης, με συνδυασμό κεφαλαίων όπως το μετοχικό κεφάλαιο, το αποθεματικό και τα ξένα κεφάλαια.
- Φυσικοί, που σχετίζονται στην ιδιοκτησία και την ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες, όπως τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών.

<sup>42</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 141

- Τεχνολογικοί που αφορούν στην εφαρμογή της τεχνολογίας στην επιχείρηση, όπως η πατέντες για προϊόντα και η έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Ανθρώπινοι πόροι, που είναι ίσως το σημαντικότερο στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος και περιλαμβάνει όλους όσους εργάζονται για την επιχείρηση

Οι ανθρώπινοι πόροι, όπως θα δούμε και στη συνέχεια παίζουν μεγάλο ρόλο στην επιτυχία του έργου του CRM τόσο σε λειτουργικό επίπεδο όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Από αυτούς εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό η ανάπτυξη διακεκριμένων ικανοτήτων που μπορούν να βελτιώσουν την επίδοση της διεργασίας διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων, μέσα στον οργανισμό.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται με δύο θεωρητικές προσεγγίσεις: την θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και την ανάλυση της αλυσίδας αξίας. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων υποστηρίζει ότι η σωστή χρήση των πόρων οδηγεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων και αν είναι εφικτό σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προσέγγιση της αλυσίδας αξίας αναγνωρίζει τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης μέσα σε ένα σύνολο ξεχωριστών δραστηριοτήτων, οι οποίες προσθέτουν αξία και το περιθώριο κέρδους.

### 3.2.1 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Η θεωρία αυτή εστιάζει στην διάκριση των ανταγωνιστών της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Όταν η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές της, τότε μπορεί να προκύψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>43</sup>.

Οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς και άυλους και η αξιολόγησή τους δεν αφορά μόνο σε ποσοτικές αναλύσεις και εκτιμήσεις τους αλλά και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, οι ικανότητες διακρίνονται σε βασικές και διακεκριμένες. Βασικές είναι αυτές που είναι εύκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές ή που έχουν ήδη αναπτυχθεί ενώ διακεκριμένες είναι οι ικανότητες που δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό.

---

<sup>43</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 142

Ωστόσο, για να αποκτήσει μία επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρειάζεται να ενοποιήσει τους πόρους με τέτοιο τρόπο ώστε να μετασχηματιστούν σε διακεκριμένες ικανότητες.

Ο Barney θεωρεί πως μια ικανότητα αποτελεί δύναμη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αναφέρεται στα παρακάτω χαρακτηριστικά που απαντούν στις αντίστοιχες ερωτήσεις<sup>44</sup>:

- **Αξία (Value)**: Επιτρέπουν οι πόροι και οι ικανότητες στην επιχείρηση να ανταποκριθεί επαρκώς στις απειλές και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος;
- **Σπανιότητα (Rareness)**: Είναι ο πόρος αντικείμενο εκμετάλλευσης ενός μικρού μόνο αριθμού ανταγωνιστών;
- **Αντιγραψιμότητα (Imitability)**: Έχουν την δυνατότητα να καλύψουν το κόστος απόκτησης και ανάπτυξης του πόρου;
- **Οργάνωση (Organization)**: Είναι οργανωμένες οι πολιτικές και οι διαδικασίες της επιχειρήσεως με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίξουν την εκμετάλλευση του πόρου;

Αν και μία διακεκριμένη ικανότητα οπωσδήποτε θεωρείται ως μία βασική δύναμη της επιχείρησης, μία βασική δύναμη δεν θεωρείται πάντα διακεκριμένη ικανότητα. Πολλές φορές η αντιγραφή μιας διακεκριμένης ικανότητας μετατρέπεται όσο περνά ο χρόνος σε ελάχιστη απαίτηση για τον ανταγωνισμό μέσα στην αγορά. Μολονότι η ικανότητα αυτή αποτελεί βασική ικανότητα και δύναμη, δεν είναι μοναδική.

### 3.2.2 Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Σύμφωνα με τον Porter<sup>45</sup>, η αλυσίδα αξίας είναι μία ομάδα συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που έχουν ως σημείο εκκίνησης την προμήθεια πρώτων υλών, συνεχίζουν σε μία σειρά δραστηριοτήτων που έχουν προστιθέμενη αξία και σχετίζονται με την παραγωγή και το μάρκετινγκ προϊόντων/υπηρεσιών και τελειώνουν με την διανομή των τελικών προϊόντων στον καταναλωτή. Μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν καταφέρει να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της.

---

<sup>44</sup> Barney J. and Clark D. (2007), *Resource based theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, pp.68-69

<sup>45</sup> Porter M. (1998), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press pp. 35-50



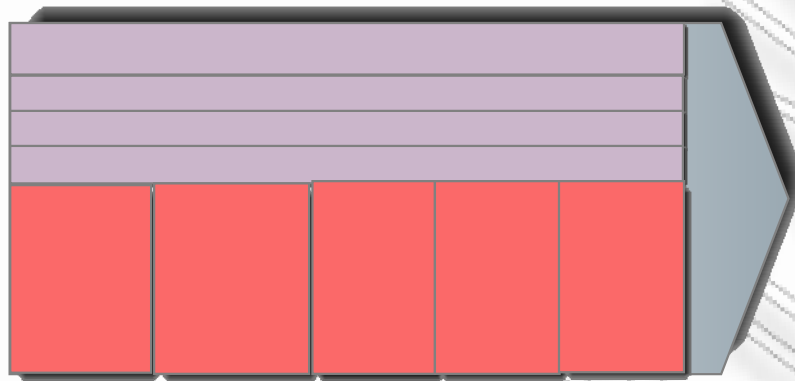
Οι δραστηριότητες διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και δραστηριότητες υποστήριξης. Κύριες είναι οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, τη μεταφορά του στον αγοραστή και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι αυτές που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την υποδομή για την διασφάλισή τους και ταυτόχρονα αλληλοϋποστηρίζονται.

*Κύριες δραστηριότητες είναι:*

- Η διαχείριση εισροών που αναφέρεται σε δραστηριότητες μεταφοράς και παραλαβής της πρώτης ύλης στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης
- Οι λειτουργίες κατά τις οποίες οι εισροές μετασχηματίζονται σε προϊόντα
- Η διαχείριση εκροών που αφορά σε δραστηριότητες αποστολής προϊόντων σε διανομείς ή σε τελικούς χρήστες
- Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, όπου οι χρήστες λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και παρακινούνται να τα αγοράσουν
- Οι υπηρεσίες μετά την πώληση που αφορούν δραστηριότητες εγκατάστασης, επιδιόρθωσης και επισκευής των προϊόντων που έχουν ήδη αποκτήσει οι πελάτες

*Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι:*

- Οι προμήθειες που εξασφαλίζουν τις εισροές για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων
- Ανάπτυξη τεχνολογίας που σχετίζεται με την βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά στην πρόσληψη, εκπαίδευση, παρακίνηση και επίβλεψη των εργαζομένων που απασχολούνται στις κύριες δραστηριότητες
- Υποδομή της επιχείρησης που περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως λογιστική, χρηματοοικονομική και νομικές υποθέσεις που υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες



Σχήμα 3.2: Αλυσίδα αξίας

Πηγή: Porter M., *Competitive advantage* (1999)

Υποστηρικτικές δραστηριότητες

Τόσο οι κύριες όσο και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν πολλές μικρότερες δραστηριότητες που μπορούν να αποτελούν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά συνέπεια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι δυνατό να γίνει κατανοητό θεωρώντας την επιχείρηση ως ενιαίο σύνολο, αλλά ως αλληλοσχετιζόμενες δραστηριότητες οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν με μικρότερο κόστος από τους ανταγωνιστές και πιο αποτελεσματικά.

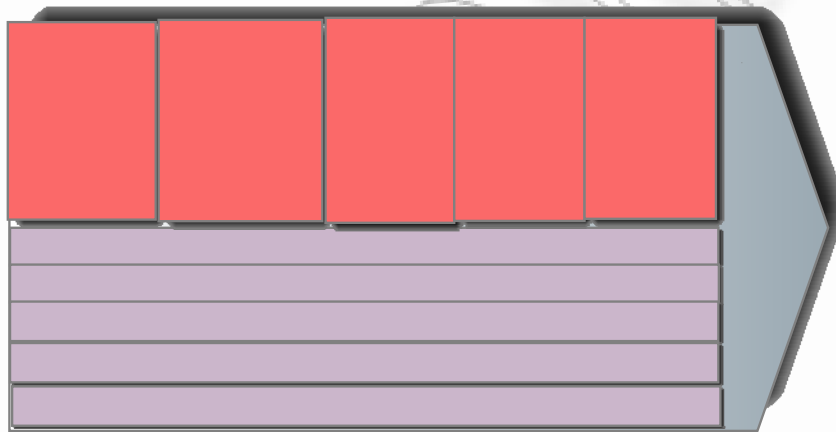
### 3.2.2 Η αλυσίδα αξίας στο CRM

Η αλυσίδα αξίας του CRM είναι ένα θεωρητικό μοντέλο που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή των στρατηγικών CRM. Αυτό το μοντέλο έχει εφαρμοστεί από πολλές μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις επικοινωνιών, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, μεταπώλησης, μέσων μαζικής ενημέρωσης και κατασκευών και τεχνολογίας της πληροφορίας. Βασίζεται σε σταθερές θεωρητικές αρχές και στις πρακτικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων<sup>46</sup> και αποτυπώνει την ροή της αξίας στις δραστηριότητες της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Διαχείριση εισροών

<sup>46</sup> Buttle, F. A. (2001), "The CRM value chain", *Marketing Business*, February, pp. 52– 55

Ο σκοπός της διεργασίας της αλυσίδας αξίας του CRM είναι να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση αναπτύσσει μακροπρόθεσμες σχέσεις για το αμοιβαίο όφελος, με τους στρατηγικά σημαντικούς πελάτες της. Οι πελάτες αυτοί χαρακτηρίζονται από μικρό κόστος απόκτησης, αγοράζουν κατ' επανάληψη και σε ποσότητες και πληρώνουν στην ώρα τους. Άλλα χαρακτηριστικά τους είναι ότι δεν έχουν υπερβολικές απαιτήσεις για την εξυπηρέτηση πελατών, είναι ευχαριστημένοι με την τιμή και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και είναι σταθεροί στις προτιμήσεις τους.



Σχήμα 3.3: Αλυσίδα αξίας για το CRM,  
Πηγή: Buttle F. A (2001)

### **Τα πέντε βήματα για τις κερδοφόρες σχέσεις**

Τα πέντε βήματα στην αλυσίδα αξίας του CRM είναι: i) η ανάλυση του χαρτοφυλακίου των πελατών, ii) η εξοικείωση των πελατών με την επιχείρηση, iii) η ανάπτυξη δικτύων, iv) η ανάπτυξη πρότασης αξίας και v) η διαχείριση της σχέσης. Κάθε ένα από αυτά υποστηρίζονται από εργαλεία και διεργασίες που δημιουργούν και εφαρμόζουν μία στρατηγική επιτυχίας.

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελατών χρησιμοποιεί την πελατειακή βάση για να αναγνωρίσει πελάτες, στους οποίους μπορεί να απευθυνθεί ο οργανισμός με διάφορες προτάσεις αξίας. Το

δεύτερο βήμα περιλαμβάνει την αναγνώριση επιλεγμένων πελατών ως τμήματα ή μονάδες και την ανάπτυξη μίας βάσης δεδομένων για πελάτες που είναι προσβάσιμη σε όλους όσους επηρεάζουν την στάση και συμπεριφορά των πελατών. Στο τρίτο βήμα έχουμε την ανάπτυξη ενός ισχυρού δικτύου σχέσεων με τους εργαζομένους, προμηθευτές και τους επενδυτές που αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις των επιλεγμένων πελατών. Στο επόμενο βήμα η επιχείρηση αναπτύσσει προτάσεις που δημιουργούν αξία για την επιχείρηση και τον πελάτη. Στο πέμπτο και τελευταίο βήμα έχουμε διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη. Εδώ επικεντρώνεται η προσοχή στη δομή και στις διεργασίες.

### **Η φύση της αξίας- Αυτό που αγοράζει ο πελάτης**

Οι πελάτες δεν αγοράζουν μόνο προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά αναμένουν οφέλη και αξία από την συνολική προσφορά της επιχείρησης. Αυτό δεν είναι απλά μία έννοια αλλά μία σημαντική διαφοροποίηση που μπορεί να είναι από στρατηγικής άποψης καίρια για την επιβίωση μίας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν μία στενή άποψη για την αξία και αντιλαμβάνονται αυτή ως τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βγαίνουν εκτός ανταγωνισμού όταν ένας αντίπαλος επαναπροσδιορίζει την αγορά όχι μόνο αποκτώντας νέους πελάτες, αλλά διατηρώντας τους υπάρχοντες.

### **Πως ο πυρήνας της επιχείρησης και οι άλλες διεργασίες βοηθούν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας**

Η προσφορά της επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως ένας κεντρικός πυρήνας που είναι περικυκλωμένος από πολλά απτά και μη στοιχεία, χαρακτηριστικά και οφέλη. Αν ο πυρήνας είναι αυτός που προσφέρει στον πελάτη χρήσιμες λύσεις, τότε τα περιβάλλοντα στοιχεία σχετίζονται με τις υπηρεσίες και την υποστήριξη. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν την συσκευασία, την πληροφόρηση, τα χρηματοοικονομικά, την διανομή, την διαχείριση αποθήκης, τις συμβουλές, την ποιότητα της σελίδας στο διαδίκτυο, την εγγύηση, την αξιοπιστία κλπ. Η προσφορά μπορεί έχει διάφορες απόψεις:

- *Κεντρικά στοιχεία.* Για καταναλωτικά ή βιομηχανικά προϊόντα αυτό αποτελείται από το βασικό φυσικό προϊόν. Για παράδειγμα, για μία τραπεζική υπηρεσία τα βασικά

στοιχεία μπορεί να είναι η ασφάλεια και η ευκολία στις συναλλαγές καταθέσεων ή αναλήψεων.

- *Αναμενόμενη.* Αυτή αποτελείται από τα κεντρικά στοιχεία μαζί με τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούνται. Όταν ένας πελάτης αγοράζει ένα dvd περιμένει να συνοδεύεται από ένα βιβλίο οδηγιών κλπ.
- *Επαυξημένη.* Αυτή είναι η περιοχή που επιτρέπει σε κάποιον να διαφοροποιηθεί από τον άλλο. Για παράδειγμα, το hardware της IBM έχει εξαιρετική φήμη για τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Είναι δυνατό κάποιος να επιλέξει λόγω της καλής εξυπηρέτησης το προϊόν ακόμα και αν δεν φημίζεται για την τεχνολογική του υπεροχή σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
- *Πιθανή.* Αυτή αποτελείται από πιθανά στοιχεία και οφέλη που μπορεί να είναι ή να μην είναι χρήσιμα στους αγοραστές. Αυτή η πιθανότητα επαναπροσδιορισμού του προϊόντος βοηθά στην προσέλκυση νέων πελατών ή βελτιώνει τις σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες. Αυτό μπορεί να κάνει δύσκολη ή ακριβή την μετάβαση από τον ένα πωλητή στον άλλο.

### **Επίλογος-Συμπεράσματα**

Είναι γεγονός ότι οι σύγχρονοι ρυθμοί επιβάλλουν την συστηματική παρακολούθηση των αλλαγών στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τόσο η ανάλυση του ανταγωνισμού στο άμεσο περιβάλλον όσο και η ανάλυση στρατηγικών ομάδων με τη βοήθεια στρατηγικών χαρτών προσφέρουν καλύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών του κλάδου. Επιπρόσθετα, η ενοποίηση των πόρων και η μετατροπή τους σε διακεκριμένες ικανότητες καθώς και ο συστηματικός έλεγχος της ροής της αξίας μέσα στις δραστηριότητες της επιχείρησης μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι επιχειρήσεις παράλληλα μέσα από το στρατηγικό CRM έχουν τη δυνατότητα να ανακαλύψουν τις πραγματικά κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες τους και να εστιάσουν σε αυτές για να αποδώσουν την μέγιστη αξία σε αυτούς κάτι που θα συνεισφέρει στη διατήρηση των σχέσεων αυτών. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση προβλέπει τις νέες ανάγκες και ανακαλύπτει νέους τρόπους για να τις καλύψει, καθώς αποκτά την πλήρη εικόνα για την πελατειακή βάση.

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Barney J. and Clark D. (2007), *Resource based theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press
3. Buttle F. A. (2001), "The CRM value chain", *Marketing Business*, February
4. Daft R. L., Sormunen J. and Parks D. (1988), "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study", *Strategic Management Journal*, 9: 123–139
5. Hill C., Jones G. (2001), *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company
6. Miles R., Snow C. (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3., pp. 546-562
7. Porter M. (1998), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press
8. Porter M. (2008), "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review Essentials on Strategy*
9. Porter M., (1990), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press
10. Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής

### Εισαγωγή

Η διαμόρφωση στρατηγικής, που συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία είτε ως στρατηγικός σχεδιασμός είτε ως μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, είναι μια δυναμική και συντονισμένη διαδικασία σχεδιασμού η οποία ελέγχεται και κατευθύνεται από τη διοίκηση και απαντά σε όλα τα βασικά ερωτήματα γύρω από την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, όπως το πού βρίσκεται σήμερα, πού θέλει να βρεθεί στο μέλλον, πώς θα βρεθεί εκεί και σε πόσο χρόνο. Προσδιορίζει τους μακροπρόθεσμους και άμεσους στόχους της επιχείρησης, διαμορφώνει τη γενικότερη στρατηγική για την επίτευξη αυτών και αναπτύσσει ένα ιεραρχημένο σύνολο σχεδίων για το συντονισμό των ενεργειών. Έχει ως αντικείμενο τη σύνδεση των στόχων της επιχείρησης με τις ευκαιρίες της αγοράς έτσι ώστε να διαμορφωθούν οι δραστηριότητες με τον κατάλληλο τρόπο και να επιφέρουν αποτελεσματική επιχειρηματική δράση και ανάπτυξη. Δημιουργεί έτσι ένα ολοκληρωμένο μακροπρόθεσμο πλάνο που περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις μεθόδους που θα οδηγήσουν στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης.

Παράλληλα, οι στόχοι καταγράφονται με σαφή τρόπο και γίνονται γνωστοί στα μέλη της επιχείρησης ώστε να είναι πιο εύκολος ο καθορισμός του δρόμου που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να βρεθεί εκεί που θέλει να είναι<sup>47</sup>.

Η διεργασία του στρατηγικού σχεδιασμού και ανάπτυξης στρατηγικής της επιχείρησης είναι η πρώτη διεργασία που πρέπει να εξεταστεί κατά την ανάπτυξη ενός έργου CRM. Διαμορφώνει τις υπόλοιπες βασικές διεργασίες και ουσιαστικά καθορίζει όλους τους σκοπούς και τις παραμέτρους για τις δραστηριότητες του CRM<sup>48</sup>.

### 4.1 Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Η διαμόρφωση της στρατηγικής, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ασχολείται με την ανάπτυξη της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών μιας επιχείρησης. Αφορά επίσης στην ανάλυση της θέσης και της κατάστασης της επιχείρησης δηλαδή των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών και των εσωτερικών δυνάμεων και

<sup>47</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, pp. 138-145

<sup>48</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p. 39

αδυναμιών και προσπαθεί να βρει το στρατηγικό συνδυασμό όλων αυτών. Η ανάλυση SWOT στηρίζεται στην αναγνώριση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης και ανιχνεύει τις ευκαιρίες που μένουν ανεκμετάλλευτες λόγω έλλειψης των κατάλληλων πόρων.

Ακόμα και αν ένας οργανισμός είναι αρκετά καλός σε κάποια δραστηριότητα, θα πρέπει να λάβει υπόψη του και η σχετική θέση του μέσα στον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, μία κατασκευαστική εταιρία μπορεί να έχει υπερσύγχρονα εργαλεία με αυτοματοποιημένη διαχείριση στο εργοστάσιο, αλλά αν οι ανταγωνιστές έχουν τον ίδιο ή καλύτερο εξοπλισμό, τότε το εργοστάσιο αυτό δεν θα πρέπει να θεωρείται ως ένα δυνατό στοιχείο του οργανισμού. Αυτό το παράδειγμα αναφέρεται στις διακεκριμένες ικανότητες του οργανισμού που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεδομένου ότι οποιοσδήποτε πόρος μπορεί να αναπτυχθεί στρατηγικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης.

Οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι μόνο πιθανές ευκαιρίες μέχρι να χρησιμοποιήσει ο οργανισμός τους κατάλληλους πόρους για να τις αξιοποιήσει και μέχρι να αποφασίσει ο στρατηγικός ηγέτης ότι είναι απαραίτητο να τις εκμεταλλευτεί. Αυτό σημαίνει ότι είναι σημαντικό το να αξιολογηθούν οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των πόρων του οργανισμού και πάντα σε συμφωνία με την κουλτούρα του οργανισμού. Οι πραγματικές ευκαιρίες υφίστανται όταν υπάρχει μία στενή σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος, των αξιών και των πηγών. Κατά τον ίδιο τρόπο οι πόροι και η κουλτούρα καθορίζουν τον βαθμό κατά τον οποίο κάθε πιθανή απειλή μετατρέπεται σε πραγματική απειλή<sup>49</sup>.

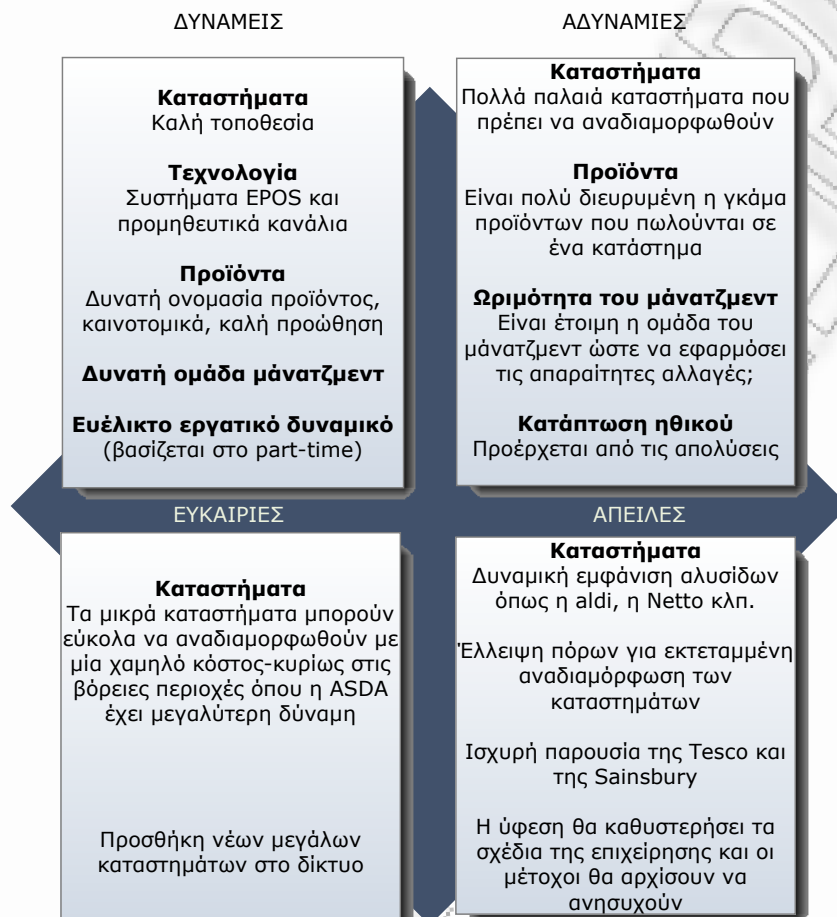
Όλοι οι πόροι που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό μπορούν να αναπτυχθούν βασιζόμενοι στον στρατηγικό σχεδιασμό και την στρατηγική ηγεσία. Είναι χρήσιμο να θεωρήσουμε τους πόρους σε σχέση με το αν είναι ισχυροί και με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύεται η στρατηγική τους αξία. Ωστόσο, αυτή η θεώρηση όμως θα πρέπει να γίνεται βάσει των αναγκών του περιβάλλοντος αλλά και σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι μπορεί να έχουν διαφορετική άποψη σε σχέση με τα ανώτατα διοικητικά στελέχη (που μπορεί και να διαφωνούν μεταξύ τους) όταν αξιολογούν τη σχετική

---

<sup>49</sup> Thompson J. and Martin F. (2005), *Strategic management: Awareness and Change*, Thomson Learning, p. 195



δύναμη ενός συγκεκριμένου προϊόντος, ενός πόρου ή μίας ικανότητας. Οι πόροι πρέπει να αξιολογούνται για τις δυνάμεις και αδυναμίες τους υπό το φως των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.



Σχήμα 4.1: Ανάλυση SWOT για την ASDA το 1990

Πηγή: Thompson J. and Martin F. (2005)

Στο προηγούμενο σχήμα απεικονίζεται ένα χρήσιμο και διαδεδομένο πλαίσιο για την ανάλυση SWOT που διεξήχθη από την εταιρία ASDA κατά τους πρώτους μήνες του 1990, πριν την εισαγωγή νέων στρατηγικών που εστίαζαν σε νέες γραμμές προϊόντων, στη νέα εμφάνιση των καταστημάτων εξωτερικά και εσωτερικά και στην διαφοροποίηση μεταξύ των μεγάλων υπερκαταστημάτων της ASDA και των μικρότερων μονάδων με περιορισμένη γκάμα προϊόντων και χαμηλότερες τιμές και πριν από την τελική εξαγορά της από την Wal-Mart. Το σχήμα τονίζει τον τρόπο με τον οποίο συγκεκριμένα ζητήματα μπορεί να

θεωρηθούν είτε ως δυνάμεις είτε ως αδυναμίες και αντίστοιχα ως ευκαιρίες ή απειλές, ανάλογα με το πώς θα τα διαχειριστεί η εταιρία στο μέλλον.

Μετά από την προσεκτική θεώρηση όλων των στρατηγικών συμπερασμάτων που προήλθαν από την προηγούμενη ανάλυση, πρέπει να δοθεί έμφαση στις εξής ερωτήσεις:

- Πως μπορεί ο οργανισμός να εξουδετερώσει τις κρίσιμες αδυναμίες ή να τις μετατρέψει σε δυνάμεις;
- Κατά τον ίδιο τρόπο, μπορεί η επιχείρηση να εξουδετερώσει τις κρίσιμες απειλές ή να τις μετατρέψει σε νέες ευκαιρίες;
- Πως μπορεί ο οργανισμός να εκμεταλλευτεί κατά τον καλύτερο τρόπο τις δυνάμεις σε σχέση με τις ευκαιρίες του;
- Ποιες νέες αγορές και ποια τμήματα αγορών μπορεί να είναι κατάλληλα για τις στρατηγικές και τις δυνατότητες του οργανισμού;
- Δεδομένων των συνεχώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των υπαρχόντων αγορών, ποιες αλλαγές χρειάζονται για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διεργασίες της επιχείρησης;

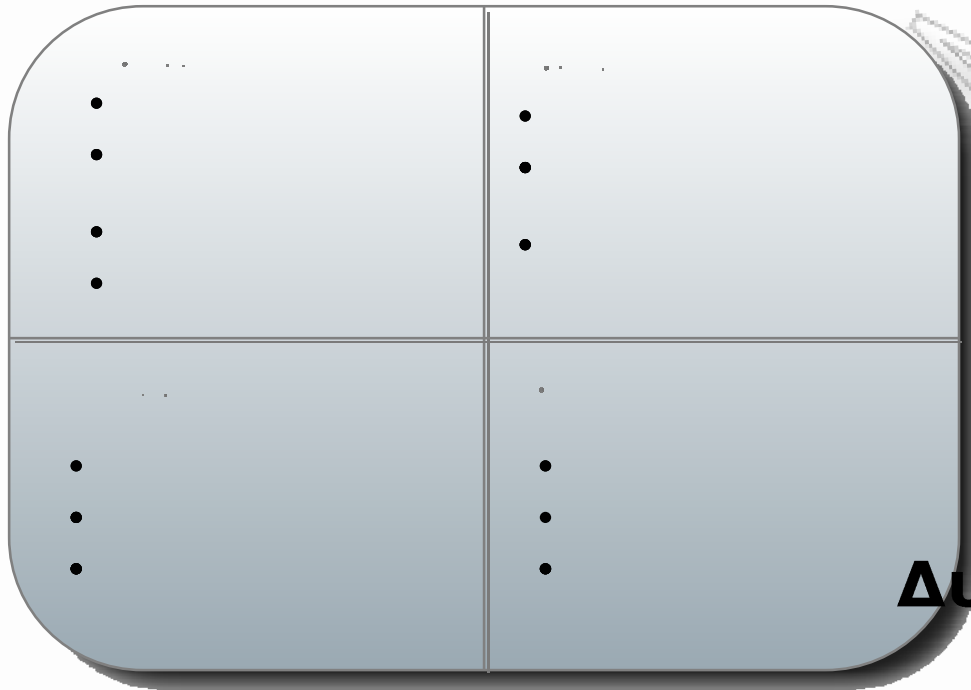
Εν τέλει, μαζί με μία γενική ανάλυση SWOT, είναι ουσιώδες να αξιολογηθούν οι σχετικές δυνάμεις και αδυναμίες των μεγαλύτερων ανταγωνιστών της επιχείρησης.

#### 4.2 Ανάλυση SWOT για έργο CRM

Στην περίπτωση που ένα έργο CRM στοχεύει στην διατήρηση των πελατών, κάτι που αποτελεί μία σημαντική σύγχρονη πρόκληση για την στρατηγική κάθε επιχείρησης, είναι δυνατή η ανάλυση SWOT των παραμέτρων που επηρεάζουν το έργο αυτό<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Haran A. (2005), "Development of a framework to retain customers through customer relationship management", *Dublin Institute of Technology, School of Computing Research Paper Series (Information Technology for Strategic Management)*, pp. 3-5



Σχήμα 4.2: Ανάλυση SWOT για το CRM

Πηγή: Haran A. (2005)

### Δυνάμεις

Η βασικότερη δύναμη μιας στρατηγικής είναι η ικανότητά της να αναγνωρίζει τους καλύτερους και πιο κερδοφόρους πελάτες. Ένας πελάτης που έχει επαναλαμβανόμενες αλληλεπιδράσεις με την επιχείρηση μπορεί να θεωρείται ότι προσφέρει μεγάλη αξία σε αυτή αλλά η προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον πελάτη που προσφέρει μεγαλύτερη αξία στον ίδιο αριθμό αλληλεπιδράσεων. Αυτοί οι καλύτεροι πελάτες πρέπει οπωσδήποτε να αναγνωριστούν από την επιχείρηση και να ανταμειφθούν.

Η δεύτερη δύναμη του CRM είναι η ικανότητά του να διατηρεί όλη την χρήσιμη πληροφορία σχετικά με τον πελάτη και να επιτρέπει σε έναν οργανισμό να γνωρίζει τον πελάτη σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο.

Η τρίτη δύναμη είναι η αυξημένη αποδοτικότητα των πωλήσεων. Ο οργανισμός μέσω ενός καλού συστήματος CRM, γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη. Αυτό αυξάνει την αφοσίωση του πελάτη και ο πελάτης γίνεται περισσότερο εξαρτημένος από τον οργανισμό και κατά συνέπεια μειώνεται η πιθανότητα να απομακρυνθεί από τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

## Δυνάμεις

Αναγνώριση  
καλύτερων πελάτων  
Διατήρηση όλων των πληροφοριών πελάτες  
Αύξηση της αφοσίωσης των πωλήσεων  
Εξασφάλιση της ικανοποίησης

## Ευκαιρίες

Δυνατότητα για ικανοποίηση του πελάτη  
Αύξηση της βάσης πωλήσεων

Η τελευταία δύναμη είναι συμπληρωματική των υπολοίπων, καθώς οι πελάτες όταν εξαρτώνται περισσότερο από τον οργανισμό, αυξάνεται η ικανοποίησή τους με αυτά που τους προσφέρονται. Αν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι, τότε δεν θα αφήσουν αυτό με το οποίο αισθάνονται οικειότητα.

#### *Αδυναμίες*

Η πρώτη αδυναμία ενός έργου CRM είναι η υπερφόρτωση με δεδομένα πελατών ή αλλιώς η αποθήκευση δεδομένων με μη λογικό τρόπο. Η σχετική πληροφορία μπορεί να ενυπάρχει στο σύστημα αλλά αν δεν γίνει σωστή διαχείριση αυτό θα οδηγήσει σε αποτυχία του έργου CRM.

Η δεύτερη αδυναμία είναι το γεγονός ότι κανένα σύστημα CRM δεν έχει ήδη αποθηκευμένα στοιχεία για τους πελάτες. Οι οργανισμοί δεν αντιλαμβάνονται αρχικά ότι θα πρέπει να συλλέξουν μόνοι τους τα στοιχεία και ότι αυτή η διαδικασία είναι χρονοβόρα. Αυτό μπορεί να συνεισφέρει στην κακή εξέλιξη του έργου CRM και στην απώλεια κερδών αλλά και πολύτιμου χρόνου.

Η τρίτη αδυναμία σχετίζεται με την αλλαγή κουλτούρας που προκαλείται από την εφαρμογή του CRM σε έναν οργανισμό, ιδιαίτερα στους εργαζομένους στην πρώτη γραμμή. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι σε μία εταιρία πωλήσεων μπορεί να εστιάζουν στην διαχείριση λογαριασμών και συμβολαίων αλλά όχι στους πελάτες. Κατά την εφαρμογή ενός συστήματος CRM το προσωπικό θα πρέπει να αλλάξει την προσέγγισή του σε ότι αφορά το αντικείμενο εργασίας του.

#### *Ευκαιρίες*

Η πρώτη ευκαιρία του CRM είναι η ικανότητα να επιτυγχάνει την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την γνώση του τι ακριβώς ζητά ο πελάτης από την επιχείρηση και πώς προσδιορίζει την αξία που περιμένει να λάβει. Για παράδειγμα, ένα καλό σύστημα CRM θα παρακολουθήσει μία συγκεκριμένη μάρκα προϊόντος που χρησιμοποιεί ένας πελάτης και αν ξεχάσει ο πελάτης πως λέγεται αυτή η μάρκα, το προσωπικό της εταιρίας θα πρέπει να είναι έτοιμο να του τη θυμίσει. Ο πελάτης είναι ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση και αυξάνεται η πιθανότητα να επιστρέψει.

Η δεύτερη ευκαιρία για την τεχνολογία του CRM είναι η πιθανότητα για αύξηση των πωλήσεων. Οι πηγές μελλοντικών κερδών σχετίζονται άμεσα με τους υφιστάμενους πελάτες. Οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, παρέχοντας περισσότερα προϊόντα/υπηρεσίες στους υφιστάμενους πελάτες. Η σύγχρονη έρευνα αναφέρει ότι το να παρέχει η επιχείρηση μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων-υπηρεσιών στους πελάτες της, μπορεί να της αυξήσει σημαντικά τον όγκο των πωλήσεων.

Η τελευταία ευκαιρία για το CRM είναι η βελτίωση της σχέσης με τον πελάτη. Η επιτυχία για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι το γνωρίζει η επιχείρηση ποιοι είναι οι πελάτες και ποιες είναι οι ανάγκες τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ελέγχου της τεχνολογίας του CRM, διασφαλίζοντας ότι τα δεδομένα για τους πελάτες είναι σαφή και συνεπή, καθώς και ότι το προσωπικό έχει καλή συμπεριφορά με τους πελάτες.

#### *Απειλές*

Η πρώτη απειλή για το CRM είναι η απώλεια προσωπικής επαφής με τον πελάτη. Μέσα από την συνεχή χρήση της τεχνολογίας, ο πελάτης αντιμετωπίζεται ως ένας αριθμός λογαριασμού και όχι ως ένα ξεχωριστό πρόσωπο. Ο οργανισμός πρέπει να εξασφαλίσει ότι το προσωπικό θα καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να αντιμετωπίσει αυτή την απειλή.

Η δεύτερη απειλή είναι η υπερ-αυτοματοποίηση και υποδηλώνει ότι το CRM σε πολλές περιπτώσεις εξαρτάται υπερβολικά από το τμήμα IT και αυτό σημαίνει απώλεια της προσωπικής επαφής και της ευκαιρίας για ικανοποίηση του πελάτη. Οι πελάτες προτιμούν μία σχέση με τον προμηθευτή τους και θέλουν ένα συγκεκριμένο σημείο επαφής, χωρίς να έχουν την εντύπωση ότι είναι απλά άλλο ένα όνομα στη λίστα πελατών της επιχείρησης.

Η κακή ενσωμάτωση με τα συστήματα που δεν έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη (back office) είναι η τρίτη απειλή. Έχει αποδειχθεί από μελέτες ότι η ικανότητα ενός συστήματος CRM να λειτουργεί ολοκληρωμένα μαζί με ένα σύστημα υποστήριξης των λειτουργιών (back-office), αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κατά την εφαρμογή ενός έργου CRM.

Η εφαρμογή ενός νέου έργου CRM απαιτεί κατάλληλους χειρισμούς από την πλευρά της διοίκησης, ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλα δουλεύουν με σωστό τρόπο. Το CRM εξαρτάται από συστήματα για να υποστηρίξει μία σειρά από συνεχείς αλληλεπιδράσεις, γρήγορες

αναδράσεις, προσαρμογές και προληπτικές δράσεις. Η τεχνολογία δεν μπορεί να το κάνει αυτό από μόνη της και οι επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι πρέπει οι ίδιες να καλύψουν αυτά τα κενά, καθώς καμία εφαρμογή δεν μπορεί να οργανώσει τα δεδομένα κατά τον πιο αποδοτικό τρόπο. Η καλή αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους είναι βασικό στοιχείο της επιτυχίας της τεχνολογίας CRM.

### **Ανασκόπηση της αποστολής και των στρατηγικών σκοπών**

Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει και να ενεργοποιήσει τις εναλλακτικές στρατηγικές υπό το φως της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης. Η αποστολή όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, προσδιορίζει το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και δηλώνει το πλαίσιο συμπεριφοράς και λειτουργίας. Θα πρέπει να επανεξεταστεί η υπάρχουσα αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης πριν την δημιουργία και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών. Πολλές φορές τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων, τείνουν να επικεντρώνονται στις εναλλακτικές στρατηγικές και όχι στην εκπλήρωση της αποστολής και την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών κάτι που δημιουργεί χαμηλή επίδοση για την επιχείρηση<sup>51</sup>.

Η αποστολή πρέπει να είναι σαφής και όχι πολύ εκτενής ή περιορισμένη σε περιεχόμενο. Αυτό συμβάλλει στον σωστό προσανατολισμό των στελεχών όταν έχουν να πάρουν σημαντικές αποφάσεις για το μέλλον της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, οι στρατηγικές και οι σκοποί δεν θα πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών, τα τμήματα δεν θα πρέπει να ανταγωνίζονται μεταξύ τους αλλά με τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

Οι σκοποί της επιχείρησης θα πρέπει γίνονται αντικείμενο σωστής επικοινωνίας και να μην εστιάζουν υπερβολικά σε λειτουργικούς στόχους. Παράλληλα είναι χρήσιμη και η ανάλυση επιθυμητών αποτελεσμάτων σε σχέση με τα πραγματικά (gap analysis) που θα αναδείξει τα προβλήματα ως προς την εφαρμογή των σκοπών σε σχέση πάντα με την επιθυμητή επίδοση. Αν βρεθεί κάποιο τέτοιο πρόβλημα, είναι πολύ πιθανό να χρειαστεί αλλαγή στρατηγικής για την βελτίωση επίδοσης ή θα πρέπει να μειωθούν οι προσδοκίες για τους σκοπούς και να γίνουν πιο ρεαλιστικές, ανάλογα με τις δυνατότητες της επιχείρησης.

---

<sup>51</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, pp. 143-145

Η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης θα πρέπει να υποστηρίζονται από την στρατηγική CRM, με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να αυξάνεται η επίδοση της επιχείρησης.

### **Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών με ανάλυση TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths)**

Η ανάλυση TOWS αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους μπορεί η επιχείρηση να αντιστοιχίσει τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες ώστε να διαμορφώσει εναλλακτικές στρατηγικές. Αυτός είναι ένας καλός τρόπος που σε συνδυασμό με τον καταιγισμό σκέψεων (brainstorming) μπορεί να δημιουργήσει διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης αλλά και περισυλλογής.

- Οι στρατηγικές δυνάμεων-ευκαιριών (SO) δημιουργούνται με την εύρεση τρόπων με τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.
- Οι στρατηγικές δυνάμεων-απειλών (ST) θεωρούν τις δυνάμεις μίας επιχείρησης ως έναν τρόπο για να αποφύγουν τις απειλές.
- Οι στρατηγικές αδυναμιών-ευκαιριών (WO) επιχειρούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες με την αντιμετώπιση των αδυναμιών.
- Οι στρατηγικές αδυναμιών-απειλών (WT) είναι κατά κύριο λόγο αμυντικές στρατηγικές και στοχεύουν στην μείωση των αδυναμιών και την αποφυγή των απειλών.

\		

Σχήμα 4.3: Πίνακας TOWS

Πηγή: Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2004)

Ο πίνακας TOWS είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών, τις οποίες ίσως δεν τις είχαν λάβει υπόψη τα στελέχη της επιχείρησης που ευθύνονται για τη λήψη αποφάσεων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για συγκεκριμένες επιχειρηματικές μονάδες όσο και για ολόκληρη την επιχείρηση.

#### 4.3 Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική δίνει έμφαση στην βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού ή της Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας (ΣΕΜ) στο συγκεκριμένο κλάδο που ανταγωνίζονται. Ο ουσιαστικός ρόλος της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας μέσα στην αγορά, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει τη μέγιστη δυνατή αξία από σειρά ενεργειών που αφορούν στη διακίνηση του προϊόντος προς τον αγοραστή<sup>52</sup>.

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική ή/και συνεργατική<sup>53</sup>. Η ανταγωνιστική στρατηγική θέτει την επιχείρηση ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές της με

<sup>52</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 230

<sup>53</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p. 145



σκοπό την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η συνεργατική στρατηγική ενθαρρύνει τη συνεργασία με τους ανταγωνιστές πάλι για την επίτευξη του αιώτερου στόχου της επιχείρησης που είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Michael Porter διακρίνει τρία βασικά είδη επιχειρηματικών στρατηγικών: την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση και την εστίαση. Η εστίαση διακρίνεται στην εστίαση στο κόστος και την εστίαση στην διαφοροποίηση.

Η βασική ιδέα της ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μία πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος.

Η στρατηγική διαφοροποίησης προτείνει την προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης «αξίας» σε σχέση με αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Στην ουσία, η επιχείρηση παρέχει ένα προϊόν/υπηρεσία που θεωρείται μοναδικό από τους πελάτες.

Η στρατηγική εστίασης επικεντρώνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφικό ή πελατειακό) είτε με χαμηλό κόστος είτε με διαφοροποίηση.



Σχήμα 4.4: Οι τρεις επιχειρηματικές στρατηγικές

Πηγή: Porter M. (1998)

Ο Porter αναφέρει επίσης ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης σε έναν κλάδο καθορίζεται από την έκταση του ανταγωνισμού της, που είναι το εύρος της αγοράς-στόχου της επιχείρησης ή της Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας. Πριν από την επιλογή μίας

από τις δύο ανταγωνιστικές στρατηγικές, επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το εύρος των προϊόντων που θα παράγει, τα κανάλια διανομής, το είδος των αγοραστών, τις γεωγραφικές περιοχές που θα πουλήσει και τις σχετικές αγορές τις οποίες θα ανταγωνιστεί.

Η ηγεσία κόστους είναι μία στρατηγική που στοχεύει στην ευρεία αγορά και απαιτεί κατασκευή αποδοτικών εγκαταστάσεων, την ανίχνευση νέων τρόπων για μείωση του κόστους από την συσσωρευμένη εμπειρία και γνώση μέσα στην επιχείρηση, αυστηρό έλεγχο κόστους και γενικών εξόδων επιχείρησης και επιπλέον την μείωση κόστους σε περιοχές όπως την έρευνα και ανάπτυξη, εξυπηρέτηση, πωλήσεις, διαφήμιση κτλ. Το χαμηλό κόστος λειτουργίας επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει κέρδη ακόμη και σε περιόδους υψηλού ανταγωνισμού, το υψηλό μερίδιο αγοράς αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές και η χαμηλή τιμή αποτελεί ένα ανασταλτικό παράγοντα για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Η διαφοροποίηση από την άλλη πλευρά στοχεύει στα μοναδικά προϊόντα που θα πωληθούν στην ευρεία αγορά. Έχει τη δυνατότητα να διαθέσει το προϊόν/υπηρεσία στους πελάτες της σε υψηλότερη τιμή από τον ανταγωνισμό και παράλληλα να πετύχει αυξημένη κερδοφορία. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι είναι πιο πιθανό να επιτευχθούν υψηλά κέρδη με την στρατηγική διαφοροποίησης παρά με την στρατηγική ηγεσίας κόστους, καθώς η διαφοροποίηση δημιουργεί ένα ισχυρότερο εμπόδιο εισόδου για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο. Αντίθετα, η στρατηγική χαμηλού κόστους είναι πιο πιθανό να δημιουργεί αύξηση στο μερίδιο αγοράς<sup>54</sup>.

Η στρατηγική της εστίασης προσανατολίζεται στην κατάληψη μίας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (πελατειακό ή γεωγραφικό), είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση συγκεκριμένου έργου (εστίαση στο κόστος) είτε με την διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση). Ουσιαστικά η επιχείρηση που ακολουθεί αυτή τη στρατηγική ικανοποιεί τις ανάγκες και ταυτόχρονα παρέχει αυξημένη αξία σε ένα τμήμα της αγοράς με επιτυχία ενώ έχει προσαρμόσει τις λειτουργικές της πολιτικές με ανάλογο τρόπο για την ολοκληρωμένη υποστήριξη της στρατηγικής.

---

<sup>54</sup> Caves R.E. and Ghemawat P. (1992), "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal*, January, pp. 1-12

Οι *συνεργατικές στρατηγικές* επίσης μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία αγορά<sup>55</sup>. Υπάρχουν δύο είδη συνεργατικών στρατηγικών: οι *στρατηγικές συμπαιγνίες* και οι *στρατηγικές συμμαχίες*.

- Οι *στρατηγικές συμπαιγνίες* αφορούν στην ενεργό συνεργασία των επιχειρήσεων μέσα σε έναν κλάδο, με σκοπό την μείωση των εκροών και άνοδο των τιμών για να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα.
- Η *στρατηγική συμμαχία* είναι η συνεργασία δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων για την επίτευξη σημαντικών στρατηγικών σκοπών για το αμοιβαίο όφελος. Οι επιχειρήσεις σχηματίζουν στρατηγικές συμμαχίες για πολλούς λόγους όπως: για την απόκτηση τεχνολογικών ή και κατασκευαστικών ικανοτήτων, για να έχουν πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές, για να μειώσουν τον χρηματοπιστωτικό κίνδυνο, για να μειώσουν τον πολιτικό κίνδυνο, για να αναπτύξουν νέες ικανότητες κ.ά.

*Στρατηγική σύμπραξη* (joint venture) είναι μία συνεργατική επιχειρηματική δραστηριότητα που σχηματίζεται από δύο ή περισσότερους οργανισμούς για στρατηγικούς λόγους, και που δημιουργεί μία ανεξάρτητη επιχειρηματική οντότητα ενώ κατανέμει τις ευθύνες, τους οικονομικούς κινδύνους και τις ανταμοιβές σε κάθε μέλος διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία/αυτονομία τους<sup>56</sup>. Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή στρατηγικής συμμαχίας και συμβαίνει όταν δύο επιχειρήσεις δεν θέλουν να έχουν ή δεν τους επιτρέπεται να συνενωθούν μόνιμα.

*Συμφωνία παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης* είναι μία συμφωνία όπου μία επιχείρηση παραχωρεί την άδεια σε μία άλλη σε άλλη χώρα ή αγορά για την παραγωγή ή και πώληση των προϊόντων της. Επίσης, άλλη μορφή συμμαχίας είναι οι *συνεργασίες αλυσίδας αξίας*, που αποτελούν μία ισχυρή και στενή συνεργασία με έναν βασικό προμηθευτή ή διανομέα για αμοιβαίο συμφέρον<sup>57</sup>.

Ένα έργο CRM βοηθά στην εύρεση και την επιλογή των κατάλληλων πελατών στους οποίους θα πρέπει να εστιάσει η στρατηγική της επιχείρησης για να επιτύχει αυξημένη

<sup>55</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p. 146

<sup>56</sup> Lynch R. P. (1989), *The Practical Guide to Joint Ventures & Corporate Alliances*. John Wiley and Sons, p. 7

<sup>57</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p. 159

κερδοφορία. Είναι γεγονός ότι η επίδοση της στρατηγικής που θα εξεταστεί αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο, συνδέεται με την εφαρμογή του CRM και η επιχειρηματική στρατηγική να παίζει το ρόλο του μεσάζοντα σε αυτή τη σχέση<sup>58</sup>. Δηλαδή το CRM δημιουργεί αξία βελτιώνοντας τις επιχειρηματικές στρατηγικές της επιχείρησης, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τη συνολική επίδοση. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο σε αυτή την εξάρτηση παίζει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

#### 4.4 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και της διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές<sup>59</sup>.

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες εταιρικών στρατηγικών<sup>60</sup>:

- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)
- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
- Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (turnaround strategies)

#### Στρατηγικές σταθερότητας

Σε αυτές τις στρατηγικές κυριαρχεί μία φιλοσοφία σταθερότητας και η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους στρατηγικούς σκοπούς με το παρελθόν.

Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας:

- Στρατηγική καμίας αλλαγής. Αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι δεν έχει μεταβληθεί το περιβάλλον της επιχείρησης και εφ' όσον η πορεία της επιχείρησης είναι ικανοποιητική δεν χρειάζεται διαφοροποίηση της στρατηγικής.

<sup>58</sup> Coltman T., Devinney T. M. and Midgley D. (2009), "Customer Relationship Management and Firm Performance", *INSEAD Working Paper No. 2009/18/MKT*

<sup>59</sup> Hitt M.A., Ireland R.D. and Hoskisson R. E. (1997), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, New York, West Publishing Company, second edition, p.181

<sup>60</sup> Παπαδάκης Β. (1999), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 248-249

- Στρατηγική συγκομιδής κερδών. Η επιχείρηση επιδιώκει την άμεση αύξηση των κερδών της χωρίς να αναπτύσσεται σε νέα προϊόντα και κλάδους.
- Στρατηγικό διάλειμμα. Σε αυτή τη στρατηγική περιορίζονται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα οι φιλόδοξοι στόχοι της επιχείρησης και δίνεται έμφαση στην εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης.
- Στρατηγική προσεκτικών βημάτων. Η επιχείρηση έχει ανιχνεύσει ότι θα γίνουν μεγάλες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και λαμβάνει αποφάσεις με αργούς ρυθμούς πριν δεσμεύσει σημαντικούς πόρους, για να μπορεί να μελετήσει καλύτερα την κατεύθυνση αυτών των αλλαγών.

### Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης εφαρμόζονται ευρέως από τις επιχειρήσεις σήμερα λόγω των μεγάλων μεταβολών που συμβαίνουν στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι οι εξής:

- Κάθετη ολοκλήρωση: Είναι η μετακίνηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης είτε προς τα μπροστά (σε διανομείς ή/και λιανοπωλητές) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές).
- Οριζόντια ολοκλήρωση: Είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης με εξαγορά ή δημιουργία παρεμφερών επιχειρήσεων στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής.
- Διαποίκιση (συσχετισμένη ή ασυσχετίστη): Η διαποίκιση είναι συσχετισμένη όταν έχουμε προσθήκη νέων προϊόντων/υπηρεσιών που είναι συναφή με τα υφιστάμενα και ασυσχετίστη όταν η επιχείρηση αναπτύσσει προϊόντα/υπηρεσίες που δεν έχουν κάποια σχέση με αυτά που ήδη προσφέρει στους καταναλωτές.
- Συγκέντρωση-διείσδυση στην αγορά: Η επιχείρηση επικεντρώνεται σε ένα επικερδές προϊόν, σε μία αγορά ή μία τεχνολογική ικανότητα.

- Ανάπτυξη αγοράς: Η επιχείρηση επιχειρεί να προωθήσει υφιστάμενα προϊόντα/υπηρεσίες σε νέες αγορές.
- Ανάπτυξη προϊόντων: Είναι η στρατηγική που στοχεύει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές ή στη τροποποίηση των προϊόντων της επιχείρησης.

### **Στρατηγικές διάσωσης-αναστροφής**

Μία επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διάσωσης-αναστροφής είτε γιατί αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα που θέτουν σε κίνδυνο την ομαλή λειτουργία τους είτε επειδή επιθυμεί να προλάβει πιθανά μελλοντικές δυσκολίες ή ακόμη γιατί αποφάσισε να αλλάξει τις μακροχρόνιες επιλογές της.

Οι στρατηγικές διάσωσης-αναστροφής είναι οι εξής<sup>61</sup>:

- Ανόρθωση: Είναι η στρατηγική που ακολουθείται από επιχειρήσεις που έχουν χαρακτηριστικά όπως χαμηλούς πόρους, χαμηλό ηθικό εργαζομένων, επιφυλακτικές ομάδες εργαζομένων και περιορισμένο χρόνο. Ακολουθούν τρία στάδια: τη συρρίκνωση, την σταθεροποίηση και την αναδόμηση.
- Αποεπένδυση: Περιλαμβάνει την πώληση ενός μέρους της επιχείρησης και εμφανίζεται σε περιπτώσεις όπως: όταν δεν είχε αποτέλεσμα η στρατηγική ανόρθωσης, όταν δεν υπάρχουν πόροι για την συντήρηση μίας μονάδας της, όταν ένα κομμάτι της επιχείρησης δεν μπορεί να συμμετάσχει στα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης και όταν υπάρχει ο κίνδυνος των ποινών αντιμονοπωλιακών νόμων.
- Αιχμαλωσία: Είναι η στρατηγική που επιλέγει μία επιχείρηση όταν αποφασίζει να μειώσει το εύρος των δραστηριοτήτων της και να εξαρτηθεί από μία άλλη επιχείρηση.

<sup>61</sup> Παπαδάκης Β. (1999), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 277-280

- Ρευστοποίηση: Ουσιαστικά αποτελεί την παύση της λειτουργίας της επιχείρησης ως σύνολο και πώληση όλων των περιουσιακών της στοιχείων.

#### 4.5 Στρατηγικές χαρτοφυλακίου (Portfolio strategies)

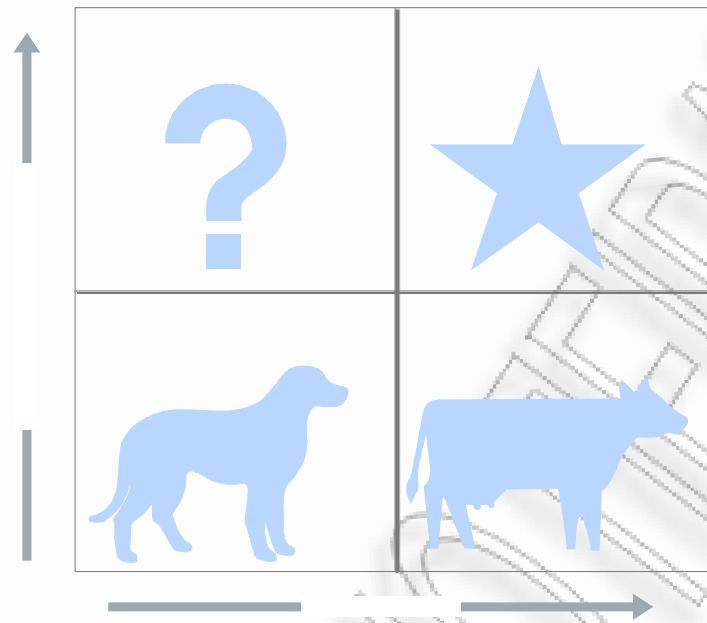
Η πιο διαδεδομένη τεχνική για την επιλογή επιχειρησιακής στρατηγικής για μία επιχείρηση που διαθέτει παραπάνω από ένα προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες, είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου (portfolio analysis). Με αυτή την ανάλυση η επιχείρηση ανιχνεύει τον τρόπο με τον οποίο κάθε προϊόν ή μονάδα συμμετέχει στη διαμόρφωση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης, και παράλληλα δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις επενδύσεις της εταιρίας. Υπάρχουν δύο ευρέως διαδεδομένες μεθοδολογίες της ανάλυσης χαρτοφυλακίου που είναι η μήτρα Boston Consulting Group και η General Electric Business Screen.

#### **Μήτρα Boston Consulting Group (B.C.G.)**

Η μήτρα της Boston Consulting Group βασίστηκε στην καμπύλη εμπειρίας και στην υποστηρίξιμη φόρμουλα ανάπτυξης. Η καμπύλη εμπειρίας αναπτύχθηκε από τον Bruce Henderson που ήταν ιδρυτικό στέλεχος της B.C.G. ο οποίος διαπίστωσε μετά από έρευνα ότι το συνολικό κόστος σε μία επιχείρηση ήταν αντιστρόφως ανάλογο με τη συνολική εμπειρία καθώς και ότι ήταν συνάρτηση του μεριδίου αγοράς<sup>62</sup>. Η φόρμουλα ανάπτυξης που αναπτύχθηκε από τον Alan Zakon, υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις με τα μεγαλύτερα κέρδη θα αναπτύσσονται γρηγορότερα. Η μήτρα πήρε την τελική της μορφή το 1973, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα. Ο οριζόντιος άξονας αναπαριστά το μερίδιο αγοράς και ο κατακόρυφος τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.

---

<sup>62</sup> Παπαδάκης Β. (1999), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 436



Σχήμα 4.5: Μήτρα BCG  
 Πηγή: Παπαδάκης (1999)

Το σύνολο των επιχειρήσεων ή προϊόντων που ανήκουν στο χαρτοφυλάκιο μίας εταιρίας, τοποθετείται στα τέσσερα τεταρτημόρια και λαμβάνει έναν χαρακτηρισμό που υποδηλώνει μία σειρά χαρακτηριστικών:

**Αμφίβολες:** Βρίσκονται σε αγορές που έχουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και συνεπώς παρουσιάζουν ενδιαφέρον από επιχειρηματικής άποψης. Ωστόσο, έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς και αυτό τις εμποδίζει να ανταγωνιστούν επιτυχώς τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου. Συνεπώς αν δεν αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και παραμένουν επενδύσεις υψηλού οικονομικού κινδύνου, θα πρέπει η εταιρία να προχωρήσει σε αποεπένδυση.

**Αστέρια:** Είναι οι επιχειρήσεις που κατέχουν μεγάλα μερίδια αγοράς και αναπτύσσονται με υψηλούς ρυθμούς. Οι επιχειρήσεις αυτές στηρίζουν την αύξηση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης και γι αυτό πρέπει να υποστηρίζονται από τις στρατηγικές της επιχείρησης.

**Χρυσωρυχεία:** Είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αγορές με μικρό ρυθμό ανάπτυξης αλλά έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς. Συνήθως προέρχονται από την πώληση αστεριών και έχουν κατά συνέπεια μεγάλο όγκο πωλήσεων και δυνατότητα για ανάπτυξη

**Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς**

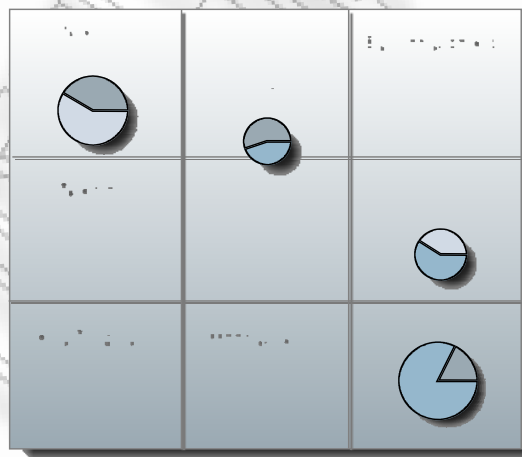


οικονομικών κλίμακας. Η στρατηγική για αυτές τις επιχειρήσεις θα πρέπει να τις προστατεύει σε περίπτωση που έχουν ισχυρή θέση ενώ αν τείνουν να γίνουν προβληματικές θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο για αποεπένδυση.

**Προβληματικές:** Προέρχονται είτε από την αποδυνάμωση των χρυσωρυχείων είτε από την καταστροφική πορεία μίας αμφίβολης επιχείρησης και έχουν δυσοίωνες προοπτικές ανάπτυξης. Η παρουσία τους ως επιχειρήσεις ή προϊόντα με μικρό μερίδιο αγοράς σε μία φθίνουσα αγορά, υποδηλώνει ότι δεν μπορούν να εξασφαλίσουν τις απαραίτητες χρηματικές ροές. Συνεπώς προτείνεται η αποεπένδυση στις περισσότερες περιπτώσεις.

### Μήτρα της General Electric (GE Business Screen)

Η μήτρα αυτή αναπτύχθηκε από την εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων McKinsey & Company και εξελίχθηκε από την General Electric στην προσπάθεια να αναλύσει το ευρέως διαδεδομένο χαρτοφυλάκιο της<sup>63</sup>.



Σχήμα 4.6: Μήτρα της General Electric

Πηγή: Παπαδάκης Β. (1999)

<sup>63</sup> Παπαδάκης Β. (1999), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 445

Η μήτρα αυτή έχει δύο διαστάσεις: την ελκυστικότητα της αγοράς και τη δύναμη της επιχείρησης. Οι βελτιώσεις σε σχέση με την μήτρα της BCC περιλαμβάνουν:

- Διεύρυνση των περιοχών του πίνακα σε 3x3
- Οι επιχειρήσεις τοποθετούνται στους άξονες όχι βάσει ποσοστών αλλά ανάλογα με την γνώση και την εμπειρία των στελεχών που τις επιλέγουν
- Οι άξονες μετρούν σύνθετες παραμέτρους που είναι σταθμισμένες βάσει της σπουδαιότητας που τους προσδίδουν τα στελέχη των Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων
- Οι Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες αντιπροσωπεύονται από κύκλους ανάλογους με το μέγεθος των κλάδων και μέσα σε αυτούς φαίνεται γραφικά το μέγεθος του μεριδίου αγοράς

#### 4.6 Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική είναι η προσέγγιση που έχει ένα λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης για να πετύχει επιχειρησιακούς και επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές κατ' επέκταση, με την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν διάφορες επιχειρηματικές μονάδες κάθε μία από τις οποίες έχουν ομάδες τμημάτων και κάθε ένα από τα τμήματα αυτά έχει μία λειτουργική στρατηγική. Ο προσανατολισμός της λειτουργικής στρατηγικής καθορίζεται από την στρατηγική της επιχειρηματικής μονάδας στην οποία ανήκει<sup>64</sup>.

##### *Στρατηγική Μάρκετινγκ*

Η στρατηγική αυτή σχετίζεται με την τιμολόγηση, τις πωλήσεις και την διανομή του προϊόντος. Με την χρήση μίας *στρατηγικής ανάπτυξης αγοράς* η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της μέσω της διείσδυσης στην αγορά και να αναπτύξει νέες αγορές για προϊόντα. Με την *στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος* η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ένα νέο προϊόν σε υφιστάμενες αγορές και να αναπτύξει νέα προϊόντα σε νέες αγορές.

<sup>64</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p. 189

### *Χρηματοοικονομική στρατηγική*

Η χρηματοοικονομική στρατηγική εξετάζει τις χρηματοοικονομικές συνέπειες των επιλογών της εταιρικής και της επιχειρηματικής στρατηγικής και αναγνωρίζει την καλύτερη πορεία δράσης. Μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση με τη μείωση του συνολικού της κόστους και την δυνατότητα για ανάπτυξη κεφαλαίων που θα υποστηρίξουν την επιχειρηματική στρατηγική.

### *Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης*

Η στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης αναφέρεται στην καινοτομία προϊόντων, διεργασιών και στην βελτίωση αυτών. Οι βασικές επιλογές για την έρευνα και ανάπτυξη είναι είτε να είναι μία επιχείρηση πρώτη στην ανάπτυξη μίας τεχνολογίας (leader) είτε να ακολουθεί την πορεία μίας άλλης επιχείρησης (follower). Μία νέα προσέγγιση στην έρευνα και ανάπτυξη είναι η ανοιχτή καινοτομία, όπου η επιχείρηση χρησιμοποιεί συνεργασίες και σχέσεις με εταιρικά, κυβερνητικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα για να εξασφαλίσει την απαραίτητη γνώση για νέες εξελίξεις.

### *Στρατηγική Λειτουργιών*

Η στρατηγική λειτουργιών καθορίζει πως και πότε ένα προϊόν θα πρέπει να κατασκευαστεί, τον βαθμό κατακόρυφης ολοκλήρωσης στην διεργασία παραγωγής, την ανάπτυξη των φυσικών πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές.

### *Στρατηγική αγοράς*

Η στρατηγική αγοράς αναφέρεται στην απόκτηση πρώτων υλών, ανταλλακτικών και άλλων προμηθειών που χρειάζονται για την πραγματοποίηση της λειτουργικής διεργασίας.

### *Στρατηγική logistics*

Η στρατηγική αυτή ασχολείται με την ροή των προϊόντων εντός και εκτός της διεργασίας παραγωγής.

### *Στρατηγική ανθρώπινων πόρων*

Η στρατηγική ανθρώπινων πόρων σήμερα ασχολείται κυρίως με τις ικανότητες των εργαζομένων και τον αριθμό τους και απαντά στο ερώτημα του αν θα πρέπει οι επιχειρήσεις να αποκτούν ένα πολυπληθές προσωπικό με χαμηλή κατάρτιση που θα πληρώνεται με χαμηλούς μισθούς και θα διατηρείται για μικρό χρονικό διάστημα ή αν θα πρέπει να

προσλαμβάνουν λιγότερους εργαζομένους με αναπτυγμένες ικανότητες που θα έχουν υψηλούς μισθούς και θα συμμετάσχουν σε ανεξάρτητες ομάδες εργασίας<sup>65</sup>.

#### *Στρατηγική τεχνολογίας της πληροφορίας*

Η στρατηγική αυτή έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως ένας σημαντικός πυλώνας της ανάπτυξης της επιχείρησης για την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε επιχειρηματική μονάδα.

#### **Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και ανάπτυξη των πολιτικών**

Μετά τον προσδιορισμό εναλλακτικών στρατηγικών και την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τους, θα πρέπει να γίνει η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Τα κριτήρια επιλογής της στρατηγικής είναι η ικανότητα της στρατηγικής στο να αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές της ανάλυσης SWOT ανάλογα με τις δυνάμεις και αδυναμίες της, και επίσης η επίτευξη των στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης με αποδοτική χρήση των πόρων της.

Αφού γίνει η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, ακολουθεί η ανάπτυξη πολιτικών που συνδέουν τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίηση, όπως προαναφέρθηκε. Οι πολιτικές αποτελούν μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις που παρέχουν καθοδήγηση για τη λήψη αποφάσεων και τη μετέπειτα πραγματοποίηση ενεργειών που καλείται να πραγματοποιήσει μία επιχείρηση. Παράλληλα βοηθούν στην ορθή εφαρμογή της στρατηγικής και τη διαχείριση της κουλτούρας της επιχείρησης.

---

<sup>65</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p. 198

## 4.7 Πελατειακή Στρατηγική – Μία νέα προσέγγιση στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων

### Εισαγωγή

Στις περισσότερες επιχειρήσεις η διατμηματική επικοινωνία παρουσιάζει αρκετές ελλείψεις. Οι απαιτήσεις ή οι παραγγελίες των πελατών περνούν από πολλά τμήματα, κάτι που επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της πληροφορίας που λαμβάνει από τον πελάτη. Τα ανώτερα στελέχη είναι επικεντρωμένα στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης και δεν εστιάζουν όσο θα έπρεπε στις πραγματικές ανάγκες του πελάτη. Συνεπώς οι εργαζόμενοι αγνοούν πολλές φορές τις προτεραιότητες που σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την απρόσωπη αντιμετώπιση των πελατών.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις καταργούν τα διατμηματικά εμπόδια και διαχειρίζονται τις πελατειακές σχέσεις ολιστικά. Ενθαρρύνουν την διατμηματική επικοινωνία και θέτουν τις προτεραιότητες των πελατών πάνω από οποιοδήποτε ζήτημα των τμημάτων της επιχείρησης.

Στην πραγματικότητα, κάθε τμήμα μέσα στον οργανισμό επηρεάζει δραματικά την αξία που μεταφέρεται στον πελάτη και είναι υπό την ευθύνη του να μεταφέρει μοναδική και ικανοποιητική ποιότητα υπηρεσιών στον πελάτη. Κάθε τμήμα έχει μία λειτουργική στρατηγική, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, που καθορίζει τα λειτουργικά του σχέδια και τους προϋπολογισμούς. Αλλά στους περισσότερους οργανισμούς δεν υπάρχει μία ισάξια πελατειακή στρατηγική, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός της διεργασίας που σχετίζεται με την πολιτική πελατών και τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Για να μεγιστοποιηθεί η αξία που μεταφέρεται στους πελάτες και να μειωθεί το κόστος που τη συνοδεύει, θα πρέπει να υφίσταται μία περισσότερο πελατοκεντρική προσέγγιση κατά τον ορισμό λειτουργικών σχεδίων σε όλα τα τμήματα του οργανισμού<sup>66</sup>.

### Ο ρόλος της πελατειακής στρατηγικής

Η επιχείρηση θα πρέπει πέρα από την λειτουργική στρατηγική να αποκτήσει μία πελατειακή στρατηγική, που θα συντονίζει τις διάφορες πολιτικές και τα συστήματα παρακολούθησης που σχετίζονται με τη δημιουργία και την απόδοση της βέλτιστης αξίας για συγκεκριμένους

<sup>66</sup> Bligh P., Turk D.(2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, pp. 139-140

πελάτες και τμήματα πελατών (στοχευμένη προσέγγιση των πελατών). Αντί να αναλαμβάνει ξεχωριστά κάθε τμήμα τη διαμόρφωση πολιτικών και διεργασιών για τον πελάτη, η πελατειακή στρατηγική καθορίζει ένα ολοκληρωμένο σύνολο από διεργασίες και πολιτικές για τους πελάτες, που εκτείνεται σε όλη την επιχείρηση. Η πελατειακή στρατηγική πρέπει να εξασφαλίζει ότι κάθε τμήμα της πελατειακής βάσης, αντιμετωπίζεται με εξατομικευμένο τρόπο, ότι η εμπειρία του πελάτη γίνεται αντικείμενο συντονισμού όλων των τμημάτων της επιχείρησης και οι διεργασίες ανίχνευσης και πρόβλεψης των αναγκών των πελατών ενσωματώνονται στις καθημερινές λειτουργίες.

Οι επιχειρήσεις σήμερα αναγνωρίζουν ότι οι σχέσεις με τους πελάτες αποτελούν ένα βαθύτερο εργαλείο για την δημιουργία της αξίας για τον πελάτη και αντιλαμβάνονται τελικά ότι η αυξανόμενη πελατειακή αξία είναι βασικό χαρακτηριστικό της αύξησης της εταιρικής αξίας<sup>67</sup>.

#### **Τα οφέλη από την πελατειακή στρατηγική**

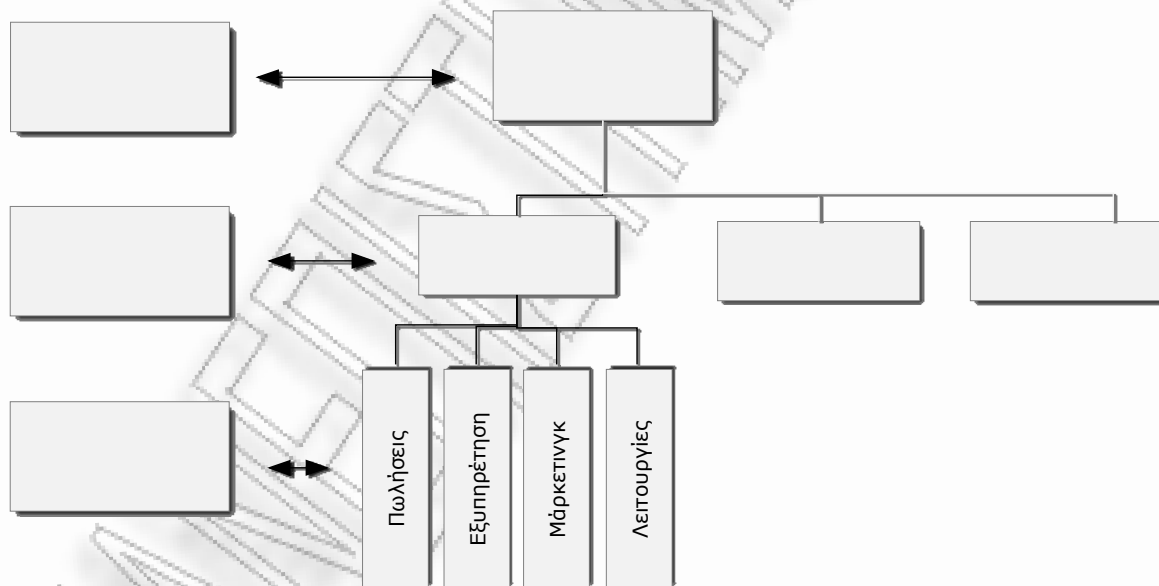
Η πελατειακή στρατηγική δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αποφύγει το φαινόμενο της απομόνωσης που υπάρχει μεταξύ των τμημάτων σε πολλές επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, η πελατειακή στρατηγική ενθαρρύνει τους υπευθύνους των τμημάτων και τους εργαζομένους να ενδιαφέρονται πρώτα για τον πελάτη και έπειτα για τις διατμηματικές και ενδοτμηματικές πολιτικές. Η πελατειακή στρατηγική πρέπει να καθοδηγεί την πολιτική διαχείρισης πελατών. Οι υπάρχοντες κανόνες που εφαρμόζει κάθε τμήμα της επιχείρησης είναι δευτερεύουσας σημασίας. Το ίδιο ισχύει και για την πολιτική αποθεμάτων που είναι επικεντρωμένη στις εσωτερικές διεργασίες και όχι στις διεργασίες αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Σε πολλούς οργανισμούς, τα τμήματα γίνονται αυτόνομες μονάδες και χάνουν τον προορισμό και την αποστολή τους που έχει να κάνει με την μεταφορά της αξίας στους πελάτες. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με υψηλή επίδοση, έχουν αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματά τους.

---

<sup>67</sup> M. Rogers (2005), "Customer Strategy: Observations from the trenches", *Journal of Marketing*, American Marketing Association

## Η σχέση της πελατειακής στρατηγικής με την επιχειρηματική και τη λειτουργική στρατηγική

Η πελατειακή στρατηγική απορρέει από την επιχειρηματική στρατηγική και ενσωματώνεται απρόσκοπτα στις λειτουργικές στρατηγικές μέσα στις επιχειρήσεις χωρίς να καθορίζει το πώς οι διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες θα ανταγωνιστούν στις αγορές τους. Για να καθοριστεί η στρατηγική τοποθέτηση για κάθε επιχειρηματική μονάδα, πρέπει να καθοριστούν με την σειρά τους οι στρατηγικές που περιγράφουν το πεδίο δράσης και το προσδοκώμενο πλεονέκτημα σε κάθε αγορά. Αυτού του είδους οι στρατηγικές είναι οι επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές. Ταυτόχρονα κάθε επιχειρηματική μονάδα δραστηριοποιείται σε κάποια αγορά αυτόνομα και έχει τα δικά της λειτουργικά τμήματα, όπως μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικό, εφοδιασμού και εξυπηρέτησης πελατών. Οι επιχειρησιακές και ανταγωνιστικές στρατηγικές μεταφράζονται ως σχέδια δράσης για κάθε τμήμα μέσω των λειτουργικών στρατηγικών, οι οποίες συνήθως αποτελούνται από ενημερωμένα σχέδια λειτουργιών και προϋπολογισμών.



Σχήμα 4.7: Αλληλοσυσχέτιση στρατηγικών σε μία μεγάλη επιχείρηση

Πηγή: Bligh P., Turk D. (2004)

Μία πελατειακή στρατηγική παρέχει τις οδηγίες που αναφέρονται στους πελάτες για κάθε λειτουργία της επιχείρησης. Η πελατειακή στρατηγική διευθετεί τις κρίσιμες δραστηριότητες

και διεργασίες της επιχείρησης γύρω από τους πελάτες. Αποτελείται από οδηγίες για κάθε λειτουργική περιοχή για τους τρόπους με τους οποίους θα πρέπει να αντιμετωπιστεί κάθε τμήμα της πελατειακής βάσης ή κάποιος ανεξάρτητος πελάτης. Καθώς οι εταιρείες επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε δραστηριότητά τους, η πελατειακή στρατηγική βοηθά στον καθορισμό ενός επιπλέον επιπέδου εξατομίκευσης υπηρεσιών για τον πελάτη, που παρέχει ακόμη πιο βαθιά διαφοροποίηση και προστασία από την πιθανή μίμηση από τους ανταγωνιστές. Είναι εύκολο να αντιγραφεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται σε λειτουργικές αναπροσαρμογές μίας επιχειρηματικής μονάδας, αλλά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται σε αλλαγή επιχειρηματικής κουλτούρας και στρατηγικής, αντιγράφεται δύσκολα από τον ανταγωνισμό<sup>68</sup>. Και στην περίπτωση της πελατειακής στρατηγικής η επιχείρηση καλείται να προσδώσει στην κουλτούρα της έναν πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Οι βασικοί στόχοι για μία πελατειακή στρατηγική είναι οι εξής:

*Διευθέτηση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τους πελάτες*

Εξασφάλιση ότι κάθε τμήμα της επιχείρησης υιοθετεί πολιτικές και προσεγγίζει τις δραστηριότητες με έναν ολοκληρωμένο τρόπο που είναι σχεδιασμένος να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στον πελάτη

*Συντονισμός διαφόρων πολιτικών*

Εξασφάλιση ότι κάθε τμήμα της πελατειακής βάσης γίνεται αποδέκτης εξατομικευμένης υπηρεσίας κατά τρόπο που υποστηρίζονται οι στόχοι ανάπτυξης για αυτές τις ομάδες πελατών και ενδυναμώνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης

*Καθορισμός τυπικών διεργασιών διαχείρισης πελατών*

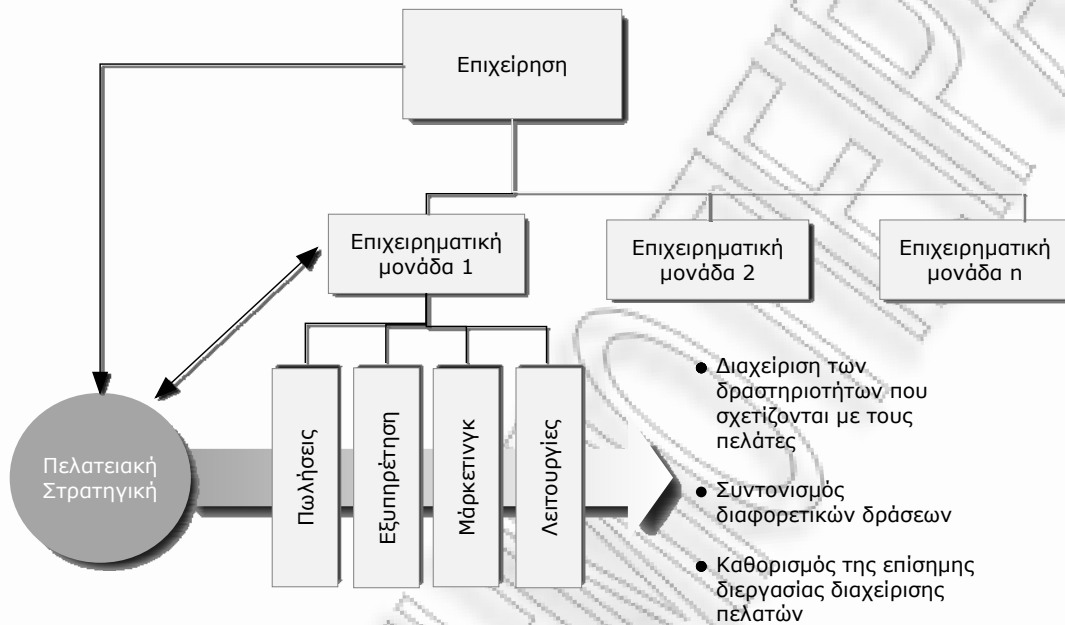
Εξασφάλιση ότι οι στόχοι επίδοσης των πελατών έχουν τεθεί και έχουν μετρηθεί και ότι τα σχέδια σε όλα τα επίπεδα και τους ρόλους μέσα στην επιχείρηση αντιπροσωπεύουν τους στόχους των πελατών. Παράλληλα, εξασφάλιση ότι όλα τα στοιχεία για τους πελάτες καταγράφονται, επεξεργάζονται και διαμοιράζονται σε όλο τον οργανισμό.

---

<sup>68</sup> Porter M.(1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December Issue



Στο επιχειρησιακό επίπεδο στρατηγικής, θα πρέπει να υπάρχουν οδηγίες υψηλού επιπέδου για τις πελατειακές σχέσεις. Ωστόσο, η πελατειακή στρατηγική εφαρμόζεται τυπικά στο επιχειρηματικό επίπεδο<sup>69</sup>.



Σχήμα 4.8: Η θέση της πελατειακής στρατηγικής ανάμεσα στα επίπεδα στρατηγικής

Πηγή: Bligh P., Turk D. (2004)

### Βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής πελατειακής στρατηγικής

Η πελατειακή στρατηγική ενώνει τις προτεραιότητες της επιχείρησης για τους πελάτες και τις πολιτικές γύρω από παραδοσιακές λειτουργικές στρατηγικές. Δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να μεταφέρει απρόσκοπτα την βέλτιστη αξία στον πελάτη και παρακολουθεί την επίδοσή της στις σχέσεις με τους μεγαλύτερους πελάτες. Με την τυποποίηση της στρατηγικής πελατών, η εταιρεία μπορεί να μεγιστοποιήσει την αξία που προσλαμβάνει ο πελάτης, μπορεί να αποκτήσει χρήσιμες πληροφορίες για επενδυτικά σχέδια και να παρακολουθήσει τα επίπεδα επίδοσης που σχετίζονται με τους πελάτες, σε κάθε τομέα της. Τα τυπικά στοιχεία που βρίσκονται μέσα σε μία αποτελεσματική πελατειακή στρατηγική είναι:

<sup>69</sup> Bligh P., Turk D. (2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, p. 143

- Η τμηματοποιημένη και εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών
- Η οργάνωση και η συνεργασία
- Σχέδιο αλληλεπίδρασης με τον πελάτη
- Διαχείριση της εταιρικής επίδοσης

### **Η τμηματοποίηση των πελατών και η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών**

Οι πελατειακές διεργασίες και πολιτικές συνήθως καθορίζονται από διάφορες κατηγορίες. Παραδοσιακά, η στρατηγική μάρκετινγκ καθορίζει τους στόχους της τμηματοποίησης των πελατών και τις προσεγγίσεις για την είσοδο στην αγορά. Η τμηματοποίηση μπορεί να είναι ήδη καθορισμένη στα σχέδια μάρκετινγκ και μπορεί να μην χρειάζεται να ενσωματωθεί μέσα στην πελατειακή στρατηγική. Εν τούτοις, οι περισσότερες στρατηγικές μάρκετινγκ δεν καθορίζουν επαρκώς την τμηματοποίηση και συχνά χρειάζονται περισσότερες λεπτομέρειες.

Αφού η τμηματοποίηση επανεξεταστεί και καθοριστεί με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, θα πρέπει να καθοριστούν οι ιδιαίτερες τακτικές για κάθε τμήμα της πελατειακής βάσης. Αυτό το βήμα απαιτεί τυπικά αλλαγές στην πολιτική και στις διεργασίες μέσα στον οργανισμό και η εφαρμογή θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα συντονισμένη. Το σημείο κλειδί στην αφοσίωση των πελατών είναι η ικανότητά τους να καταλάβουν επαρκώς τις ανάγκες του πελάτη και την αξία που περιμένει και μετά να τις μεταφράσει σε συγκεκριμένα επίπεδα υπηρεσιών και αλληλεπιδράσεων που προσαρμόζονται σε κάθε πελάτη. Για όσες επιχειρήσεις ακολουθούν ηγεσία κόστους, για παράδειγμα, μία μεγάλη ομάδα πελατών μπορεί να μην χρειάζονται υψηλή ποιότητα υπηρεσιών ή άλλοι παράγοντες να κρίνονται ως σημαντικοί από άλλη ομάδα πελατών. Στην περίπτωση αυτή, η εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να μειώσει το κόστος και να εξυπηρετεί τους πιο απαιτητικούς πελάτες με χαμηλότερες τιμές. Ένας βασικός τρόπος με τον οποίο μπορούμε να δημιουργήσουμε αξία για τους πελάτες είναι να βρούμε τις διασυνδέσεις μεταξύ της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και του πελάτη. Κατά τον ίδιο τρόπο, η εξατομίκευση στις ανάγκες του πελάτη προσθέτει κόστος και οι εταιρίες πρέπει να ελέγξουν αν το κόστος υπερβαίνει τα αναμενόμενα έσοδα.

Όταν υπάρξει κερδοφορία, η εξατομίκευση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση<sup>70</sup>. Αυξάνει το κόστος μεταφοράς για τον πελάτη καθώς αν προτιμήσουν τους ανταγωνιστές δεν θα επωφελούνται την αυξημένη αξία που λαμβάνουν. Η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση παράλληλα δημιουργεί μία συναισθηματική σύνδεση με το όνομα της επιχείρησης και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο για να καλυφθεί η πίεση από τις τιμές καθώς τα βασικά προϊόντα και υπηρεσίες ωριμάζουν και υποκαθίστανται πολύ εύκολα. Αναπόφευκτα, οι ανταγωνιστές προσαρμόζονται για να φτάσουν ακόμα και τους πιο καινοτόμους οργανισμούς. Η εξατομίκευση των λειτουργιών για τον πελάτη και των επιπέδων παροχής υπηρεσίας είναι μία συνεχιζόμενη διεργασία που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να κερδίσει και να διατηρήσει μία ανταγωνιστική δύναμη.

### **Οργάνωση και Συντονισμός για την ενσωμάτωση της πελατειακής στρατηγικής**

Υπάρχει ένα φάσμα επιλογών σχετικά με το πώς μία επιχείρηση οργανώνει τις επιχειρηματικές μονάδες και την προσέγγιση για είσοδο στην αγορά. Μερικές δομές είναι πολύ πιο πελατοκεντρικές από άλλες. Οι οργανισμοί με πολύπλοκα προϊόντα και μερικούς κοινούς πελάτες (για τις γραμμές παραγωγής) είναι πιο πιθανό να είναι οργανωμένοι γύρω από τις γραμμές παραγωγής. Οι επιχειρήσεις με πολλούς κοινούς πελάτες, οι επιχειρήσεις υπηρεσιών ή αυτές που αλλάζουν συχνά γραμμές προϊόντων, είναι πιο πιθανό να έχουν περισσότερο πελατοκεντρικές προσεγγίσεις πελατών. Στο φάσμα αυτό υπάρχει ένα εύρος επιλογών και όχι μία μόνο σωστή απάντηση για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν επιλογή στο φάσμα επιλογών, προς μία πιο πελατοκεντρική προσέγγιση. Αυτό δημιουργεί μία πιο εξωστρεφή κουλτούρα και υποδεικνύει την σημασία του πελάτη για την επιχείρηση. Παράλληλα εστιάζει το ενδιαφέρον του οργανισμού στις συναλλαγές με συγκεκριμένους πελάτες, και δημιουργεί μεγαλύτερη ευθύνη για την επίτευξη των στόχων επίδοσης.

Πέραν του καθορισμού των οργανωσιακών αποφάσεων, που διέπουν τη λειτουργία ολόκληρης τη επιχείρησης, η πελατειακή στρατηγική βοηθά στην αναγνώριση και την συνεργασία των πολιτικών και των διεργασιών που χρειάζονται για την τμηματοποίηση και την εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών. Κάθε περιοχή της επιχείρησης παίζει έναν σημαντικό ρόλο, στην συνολική εμπειρία του πελάτη. Όταν οι εμπειρίες προσαρμόζονται για

---

<sup>70</sup> Bligh P., Turk D. (2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, p. 145

κάθε πελάτη ή τμήμα της πελατειακής βάσης, οι πολιτικές και διεργασίες σε κάθε περιοχή της επιχείρησης πρέπει να προσαρμόζονται κατάλληλα ώστε να τις υποστηρίζουν.

### **Σχέδιο αλληλεπίδρασης με τους πελάτες**

Οι λειτουργικές στρατηγικές που παράγονται από διάφορα τμήματα της επιχείρησης μπορεί να αναφέρονται επίσης σε συγκεκριμένες πλευρές της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Ωστόσο, εν γένει οι προδιαγραφές της στρατηγικής πελατών δεν συμπληρώνουν ή έρχονται ενάντια σε άλλα σχέδια των τμημάτων της επιχείρησης. Η πελατειακή στρατηγική θα πρέπει να συντονίζει αυτές τις πολιτικές, τις διεργασίες και άλλες οδηγίες που διασφαλίζουν ότι υπάρχει μία σταθερή και συντονισμένη προσπάθεια που διέπει όλη την επιχείρηση. Είναι συχνό φαινόμενο το να υπάρχουν στόχοι που σχετίζονται με συγκεκριμένα τμήματα πελατών σύμφωνα με την ανάλυση αξίας και την ανάλυση μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, μπορεί να θέλει μία επιχείρηση να αυξήσει ή να μειώσει τον όγκο των συναλλαγών που έχει με συγκεκριμένους πελάτες μέσω κάποιων καναλιών. Η πελατειακή στρατηγική εξασφαλίζει ότι αυτοί οι στόχοι γίνονται αντικείμενο επικοινωνίας σε όλη την επιχείρηση, ώστε να υπάρξει η κατάλληλη προσπάθεια και επένδυση στις σωστές αλληλεπιδράσεις.

### **Διαχείριση Επίδοσης**

Δεδομένων των επενδύσεων που απαιτούνται για την εφαρμογή ενός προσαρμοσμένου και ολοκληρωμένου σχεδίου προσέγγισης του πελάτη, πρέπει να δοθεί μία επίσημη προσέγγιση στην επίτευξη των στόχων. Θα πρέπει δηλαδή να υπάρχουν συστήματα μέτρησης για την επίτευξη των στόχων που έχουν να κάνουν με τους πελάτες αλλά και για την παρακολούθηση των αναγκών των πελατών.

### **Διαχείριση μάρκετινγκ και πελατειακή στρατηγική**

Σε αυτή την παράγραφο θα αναφερθούμε στο πως η πελατειακή στρατηγική μπορεί να βοηθήσει στον συντονισμό και τη διευθέτηση δραστηριοτήτων του πελάτη σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης. Όταν γίνει επιτυχημένη εφαρμογή, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να καθορίζουν προσεκτικά και να παραδίδουν προσαρμοσμένες στον πελάτη εμπειρίες για κάθε τμήμα της πελατειακής βάσης ή ακόμα και όταν πρόκειται για έναν πελάτη. Οι σκοποί της στρατηγικής πελατών επικαλύπτουν τους σκοπούς των παραδοσιακών στρατηγικών

μάρκετινγκ, κυρίως σε ότι αφορά τον συνεπή προσδιορισμό και την διασφάλιση των εμπειριών του πελάτη. Ένας από τους στόχους του μάρκετινγκ είναι να βοηθήσει τον οργανισμό να πουλήσει περισσότερα προϊόντα και να αυξήσει τα κέρδη. Παράλληλα, πρέπει να συνεισφέρει στην δημιουργία ισχυρών επωνυμιών και να πετύχει ένα υγιές χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών μέσα στην επιθυμητή αγορά και τα τμήματα της πελατειακής βάσης.

Παρόλα αυτά, στους περισσότερους οργανισμούς, ο κυρίαρχος στόχος αύξησης των πωλήσεων συχνά χάνεται μέσα σε διάφορες δραστηριότητες μάρκετινγκ. Τα σχέδια μάρκετινγκ παραδοσιακά δεν εστιάζουν αρκετά στην αύξηση των πωλήσεων και δεν εφαρμόζονται καθολικά στον οργανισμό, όπως θα έπρεπε. Υπάρχουν συστηματικά προβλήματα με τον τρόπο που το μάρκετινγκ εφαρμόζεται στους περισσότερους οργανισμούς<sup>71</sup>:

- Το μάρκετινγκ είναι πολύ απομονωμένο από τις υπόλοιπες διεργασίες και καθορίζει προγράμματα και πολιτικές που δεν είναι ευρέως ή εξ ολοκλήρου υιοθετημένες από τις επιχειρήσεις. Τα στελέχη του μάρκετινγκ δεν έχουν την κατάλληλη επαφή με τα ηγετικά στελέχη, ώστε να υπερασπιστούν τις κατάλληλες αλλαγές στις πολιτικές και διεργασίες που είναι απαραίτητες.
- Το μάρκετινγκ συχνά δεν έχει άμεση επαφή με το τμήμα πωλήσεων και οι διαφορετικές προσωπικότητες αυτών των τμημάτων μεγαλώνουν το ρήγμα μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας.
- Το μάρκετινγκ δεν λαμβάνει υπόψη του όσο θα έπρεπε τις επιπτώσεις του ονόματος του προϊόντος και της εμπειρίας των πελατών σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης όπως στα χρηματοοικονομικά, τις λειτουργίες και στο ανθρώπινο δυναμικό.
- Οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ εστιάζουν υπερβολικά στην δημιουργική άποψη της εργασίας τους. Χρειάζεται περισσότερη επιστημονική μεθοδολογία για να διασφαλίσουμε ότι τα έξοδα για το μάρκετινγκ θα σχεδιάζονται, θα εφαρμόζονται και θα υπολογίζονται με καλύτερο τρόπο. Χωρίς αυτό, το μάρκετινγκ δεν μπορεί να πετύχει με συνέπεια και προβλεψιμότητα τον στόχο των μεγαλύτερων πωλήσεων.

---

<sup>71</sup> Bligh P., Turk D. (2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, p. 150

Η πελατειακή στρατηγική μπορεί να διορθώσει αυτά τα προβλήματα, διασφαλίζοντας ότι η σημαντική εμπειρία του πελάτη και τα αποτελέσματα του ονόματος του προϊόντος ενσωματώνονται μέσα στον οργανισμό. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν με επιτυχία τις στρατηγικές μάρκετινγκ μόνο αν τα σχέδια, η αρχιτεκτονική του ονόματος του προϊόντος και η πελατειακή στρατηγική είναι άρρηκτα συνδεδεμένα.

Πολλές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τη διαφοροποίηση ως μία απομονωμένη λειτουργία μάρκετινγκ, χωρίς να αντιληφθούν ότι η εμπιστοσύνη του πελάτη χάνεται αν μία συνιστώσα της εμπειρίας του πελάτη δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες του, δεν πετυχαίνουν τους αρχικούς τους στόχους. Κατά τον ίδιο τρόπο, τα περισσότερα σχέδια για το CRM έχουν επικεντρωθεί υπερβολικά σε εφαρμογές που αφορούν την άμεση επαφή με την επιχείρηση και δεν παραδίδουν αυξημένη αξία στον πελάτη. Η πελατειακή στρατηγική συνεισφέρει στην ενσωμάτωση των αλλαγών και των πολιτικών που απαιτούνται σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη, μέσα στην αλυσίδα αξίας. Κατά τον ίδιο τρόπο, το μάρκετινγκ πρέπει να θεωρείται ως ένα επιχειρησιακό σύνολο πολιτικών και διεργασιών. Κατά συνέπεια και το μάρκετινγκ και η πελατειακή στρατηγική πρέπει να καθοριστούν από την αρχή.

Στην πραγματικότητα, τα στελέχη του μάρκετινγκ σπάνια έχουν την επιρροή να αλλάξουν πολιτικές και διεργασίες μέσα σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Η ομάδα των ανώτερων στελεχών πρέπει να παρέχει την κατάλληλη ηγετική καθοδήγηση στα στελέχη των τμημάτων ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι εμπειρίες των πελατών θα είναι συντονισμένες σε όλα τα τμήματα και θα είναι προσεκτικά δομημένες για κάθε τμήμα πελατών.

Μία καλά σχεδιασμένη πελατειακή στρατηγική μπορεί να διασφαλίσει ότι οι κύριες προτεραιότητες των πελατών αντανακλώνται σε όλες τις αποφάσεις σχεδιασμού και λειτουργίας μέσα στην επιχείρηση. Κατά τον ίδιο τρόπο, το μάρκετινγκ που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό μπορεί να δώσει δραματική ώθηση στην μάρκα της επιχείρησης και να οδηγήσει σε υψηλότερες πωλήσεις, εμπεριέχοντας όλες τις πλευρές της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται μία συστηματική αλλά παράλληλα και επιστημονική προσέγγιση.

### **Επίλογος-Συμπεράσματα**

Η σύγχρονη επιχείρηση καλείται να ανταπεξέλθει στον έντονο ανταγωνισμό και τις ευμετάβλητες συνθήκες του περιβάλλοντος, χρησιμοποιώντας ένα συγκροτημένο στρατηγικό

σχέδιο που θα την οδηγήσει στην επίτευξη των σκοπών της σε μεσοπρόθεσμο χρονικό επίπεδο αλλά και την τήρηση των άμεσων στόχων. Το σχέδιο αυτό συντονίζει όλες τις ενέργειες σε κάθε ξεχωριστό τμήμα, είναι προϊόν επεξεργασίας όλων εκείνων των στοιχείων που συλλέγει από το εξωτερικό περιβάλλον και λαμβάνει ιδιαίτερα υπόψη του τις απαιτήσεις των πελατών. Παράλληλα με τη διαμόρφωση στρατηγικής επιτυγχάνεται στρατηγική ανάπτυξη των πόρων και μείωση των ανεκμετάλλετων ευκαιριών του περιβάλλοντος. Το στρατηγικό CRM σε αυτή τη διαδικασία προσφέρει από την μεριά του την αναγνώριση του καλύτερου και πιο κερδοφόρου πελάτη χωρίς την υπερβολική συγκέντρωση στοιχείων που δεν είναι αξιοποιήσιμα. Η επιχείρηση σήμερα έχει στη διάθεσή της ένα σύνολο τεχνικών στρατηγικής με τις οποίες μπορεί να αναλύσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και να προγραμματίσει τις κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιήσει για να βρεθεί στην επιθυμητή κατάσταση, ανιχνεύοντας τον τρόπο με τον οποίο κάθε προϊόν ή τμήμα συμμετέχει στη διαμόρφωση της συνολικής επίδοσης.

## Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Παπαδάκης Β. (1999), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου
3. Bligh P., Turk D. (2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons
4. Caves R. E. and Ghemawat P. (1992), "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal*, January, pp. 1-12
5. Coltman T., Devinney M. T. and Midgley F. D. (2009), "Customer Relationship Management and Firm Performance", *INSEAD Working Paper No. 2009/18/MKT*
6. Haran A. (2005), "Development of a framework to retain customers through customer relationship management", *Dublin Institute of Technology, School of Computing Research Paper Series (Information Technology for Strategic Management)*, pp. 3-5
7. Hitt M.A., Ireland R.D. and Hoskisson R.E. (1997), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, New York, West Publishing Company
8. Lynch R. P. (1989), *The Practical Guide to Joint Ventures & Corporate Alliances*, John Wiley and Sons
9. Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann
10. Porter M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December Issue



11. Rogers M. (2005), "Customer Strategy: Observations from the trenches", *Journal of Marketing*, American Marketing Association
12. Thompson J. and Martin F. (2005), *Strategic management: Awareness and Change*, Thomson Learning
13. Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Υλοποίηση Στρατηγικής

### Εισαγωγή

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και επιλογών που απαιτούνται για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διεργασία κατά την οποία οι στρατηγικοί σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές εφαρμόζονται στην πράξη μέσω την ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Ο Kaplan θεωρεί ότι πολλοί οργανισμοί έχουν μία θεμελιωμένη ασυνέχεια μεταξύ της διαμόρφωσης στρατηγικής και της εφαρμογής αυτής με χρήσιμες δράσεις. Υπάρχουν τέσσερα βασικά εμπόδια στην αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικής<sup>72</sup>:

- Ένα όραμα που δεν μπορεί να μετατραπεί σε δράσεις καθώς δεν έχει μετασχηματιστεί σε λειτουργικούς όρους
- Η στρατηγική δεν είναι συνδεδεμένη με στόχους τμημάτων (τα κίνητρα συνδέονται με την ετήσια χρηματοοικονομική επίδοση αντί να συνδέονται με την μακροπρόθεσμη στρατηγική: μόνο το 21% των ανώτερων στελεχών μάνατζμεντ και το 6% των μεσαίων στελεχών έχουν στόχους που συνδέονται με την στρατηγική της επιχείρησης)
- Η κατανομή των πόρων βασίζεται σε βραχυπρόθεσμους προϋπολογισμούς και όχι στην στρατηγική (μόνο το ένα τρίτο των οργανισμών έχουν μία άμεση σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής και του προϋπολογισμού)
- Ο έλεγχος γίνεται κυρίως για την βραχυπρόθεσμη επίδοση και σπάνια αξιολογείται η πρόοδος στους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης

### 5.1 Ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και στρατηγικών

Η εφαρμογή στρατηγικής αφορά μία πιο διευρυμένη ομάδα ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση σε σχέση με αυτούς που διαμορφώνουν τη στρατηγική. Ουσιαστικά στην εφαρμογή στρατηγικής συμμετέχουν τα στελέχη λειτουργιών της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι πρώτης

---

<sup>72</sup> Kaplan R. (1995), *Building a Management System to Implement Your Strategy: Strategic Management Survey: Summary of Findings and Conclusions*, Renaissance Solutions, London

γραμμής και οι εργαζόμενοι, ο καθένας μέσα από το δικό του έργο, για να επιτευχθούν οι εταιρικοί, οι επιχειρησιακοί και οι λειτουργικοί σκοποί.

Ο σκοπός ενός προγράμματος είναι να δώσει στην στρατηγική έναν προσανατολισμό δραστηριοτήτων. Μετά την ανάπτυξη προγραμμάτων, ξεκινά η διεργασία κατάρτισης προϋπολογισμών. Ο προϋπολογισμός των χρηματοοικονομικών πόρων αποτελεί τον τελευταίο έλεγχο εφικτότητας της στρατηγικής της επιχείρησης. Στη συνέχεια, αφού εγκριθούν οι προϋπολογισμοί, πρέπει να αναπτυχθούν οι διαδικασίες, που πολλές φορές ονομάζονται Τυπικές Λειτουργικές Διαδικασίες (Standard Operating Procedures). Αυτές προσδιορίζουν τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να επιτευχθούν για να ολοκληρωθούν τα προγράμματα μιας επιχείρησης.

### **Επίτευξη συνέργειας**

Ένας από τους στόχους που πρέπει να επιτευχθεί κατά την υλοποίηση στρατηγικής είναι η συνέργεια μεταξύ τμημάτων και επιχειρηματικών μονάδων. Ο σκοπός της συνέργειας είναι η αυξημένη απόδοση της επένδυσης όλων των μονάδων ή τμημάτων μαζί σε σχέση με την απόδοση της επένδυσης που θα είχαν ξεχωριστά.

Η συνέργεια μπορεί να λάβει μία από τις εξής μορφές:

- Συνεργασία στο “know how”
- Συντονισμένες στρατηγικές
- Συνεργασία στους πόρους
- Οικονομίες κλίμακας
- Διαπραγματευτική δύναμη
- Δραστηριοποίηση σε νέες αγορές ή νέα προϊόντα

### **Οργάνωση για την εφαρμογή της στρατηγικής**

Η σύγχρονη έρευνα υποστηρίζει ότι η δομή ακολουθεί την στρατηγική αλλά και ότι η δομή επηρεάζει την στρατηγική. Ειδικότερα, είναι γεγονός ότι συγκεκριμένες στρατηγικές μπορούν να υποστηρίζονται καλύτερα από συγκεκριμένες οργανωτικές δομές, που θα είναι προσαρμοσμένες στην αλληλεπίδραση των τμημάτων της επιχείρησης ώστε να εκπληρωθούν

οι στρατηγικοί σκοποί. Από την άλλη όμως, όπως έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, το περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζει την οργάνωση αυτής και μάλιστα πολλές φορές απαιτεί ευέλικτες μορφές οργάνωσης για να εξασφαλιστεί η αύξηση επίδοσης.

Το περιβάλλον, η οργάνωση και οι στρατηγικές είναι παράγοντες που συμμετέχουν στη διαμόρφωση της επίδοσης της επιχείρησης<sup>73</sup>.

## 5.2 Στάδια της επιχειρησιακής ανάπτυξης

Υπάρχουν τρία δομικά στάδια της επιχειρησιακής ανάπτυξης, που ακολουθούνται συνήθως από τις επιτυχημένες επιχειρήσεις καθώς επεκτείνονται και αλλάζουν. Αυτά είναι η *απλή δομή*, η *λειτουργική δομή* και η *τμηματική δομή*.

Η απλή δομή χαρακτηρίζεται από τον επιχειρηματία που ιδρύει μία εταιρία για να προωθήσει μία ιδέα για προϊόν ή υπηρεσία. Ο επιχειρηματίας ουσιαστικά είναι αυτός που παίρνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις και εμπλέκεται σε κάθε φάση της οργάνωσης.

Η λειτουργική δομή πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα από την απλή δομή, και χαρακτηρίζεται από μία ομάδα υψηλόβαθμων στελεχών που έχουν λειτουργική εξειδίκευση, η οποία έχει αντικαταστήσει τον επιχειρηματία. Απαιτείται αλλαγή του τρόπου διοίκησης για τον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης και κατανομή της διαχειριστικής ευθύνης σε κάθε τμήμα.

Η τμηματική δομή χαρακτηρίζεται από το εύρος διαφορετικών προϊόντων της επιχείρησης μέσα σε διάφορες αγορές και ταυτόχρονα από την συμμετοχή πολλών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εδώ υπάρχει μία οργανωτική δομή με μία κεντρική διεύθυνση και αποκεντρωμένα λειτουργικά τμήματα, ενώ το κάθε τμήμα θα έχει λειτουργική δομή.

Ωστόσο, η αυξημένη αβεβαιότητα για το περιβάλλον, η διευρυμένη χρήση εξελιγμένων τεχνολογικά μεθόδων παραγωγής και διαχείρισης της πληροφορίας, ο αυξανόμενος αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται διεθνώς, η έμφαση στην ανταγωνιστική

---

<sup>73</sup> Lenz R. T. (1980), "Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry", *Strategic Management Journal*, 1: 209–226

στρατηγική σε πολλές αγορές ταυτόχρονα και το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο των ανώτερων στελεχών και των εργαζομένων, αναδεικνύουν νέες μορφές οργανωτικών δομών. Αυτές δίνουν έμφαση στην συνεργασία έναντι του ανταγωνισμού στη διαχείριση πολλών έργων μέσα στον οργανισμό και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων<sup>74</sup>.

### 5.3 Εφαρμογή της στρατηγικής του CRM

Οι περισσότεροι οργανισμοί δυσκολεύονται κατά την εφαρμογή μίας στρατηγικής CRM, καθώς υπάρχουν πολλά εμπόδια που αδυνατούν να ξεπεράσουν. Τα ποσοστά επιτυχίας των εφαρμογών του CRM είναι χαμηλά, όπως αναφέρεται και στο πρώτο κεφάλαιο, ενώ είναι γεγονός ότι πολλοί οργανισμοί δυσκολεύονται να κατανοήσουν τα οφέλη από την στρατηγική του CRM. Τα περισσότερα προβλήματα από την εφαρμογή του CRM σχετίζονται με τις οργανωσιακές αλλαγές και την κακή οργάνωση, τις διαφορετικές προσεγγίσεις των στελεχών για τις πληροφορίες από τους πελάτες και τις αλλαγές στην επιχείρηση, δηλαδή δεν είναι τεχνικής φύσεως. Η σύγχρονη έρευνα αναφέρει περιπτώσεις όπου η κακή ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις διεργασίες της επιχείρησης επέφερε περισσότερα προβλήματα από πριν.

#### Σημαντικές παράμετροι της εφαρμογής του CRM

Η εφαρμογή του CRM εμπεριέχει την αλλαγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών της πληροφορίας. Αυτό σημαίνει ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι πολύ σημαντική. Οι ηγέτες είναι συνήθως αυτοί που αναλύουν τις εξωτερικές αλλαγές στο περιβάλλον και επομένως θα πρέπει να θέτουν τις κατευθύνσεις για ένα έργο CRM. Άλλωστε σύγχρονες μελέτες αναδεικνύουν την σημασία της συμμετοχής των ανώτερων στελεχών στην εισαγωγή και παρακολούθηση του έργου CRM σε μία επιχείρηση. Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, το CRM σχετίζεται με πολλές διεργασίες της επιχείρησης, κάτι που ανέδειξε την ανάγκη για ολιστική προσέγγιση του έργου CRM.

Μία άλλη παράμετρος που σχετίζεται με την εφαρμογή του CRM είναι η προμήθεια του λογισμικού. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να αγοράσουν το λογισμικό παρά να το αναπτύξουν από μόνες τους, καθώς απαιτούνται αρκετοί πόροι. Επιπλέον, είναι αρκετά

<sup>74</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p. 223

σημαντικός ο χρόνος στον οποίο θα λειτουργεί το νέο λογισμικό, καθώς ο ανταγωνισμός είναι έντονος και συνήθως η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη λογισμικού από τις ίδιες τις επιχειρήσεις μπορεί να τις φέρει σε μειονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού.

Κατά την εφαρμογή του CRM πρέπει να ληφθεί υπόψη η ικανότητα να είναι σε συμφωνία με την στρατηγική της επιχείρησης. Ο θεμελιώδης σκοπός του CRM είναι να βελτιώνει την κερδοφορία του οργανισμού μέσα από τις αποδοτικές και αποτελεσματικές σχέσεις με τους πελάτες<sup>75</sup>. Αν η στρατηγική του CRM δεν μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία μετά από μία λογική χρονική περίοδο, τότε ο οργανισμός αποτυγχάνει σε έναν από τους βασικούς σκοπούς της στρατηγικής του. Σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται αλλαγή κατεύθυνσης στρατηγικής ή χρήση εναλλακτικών στρατηγικών.

### **Η αλληλεπίδραση της κουλτούρας, των ανθρώπων, των διεργασιών και της τεχνολογίας**

Όπως διαφαίνεται και από τα προηγούμενα κεφάλαια, το CRM δεν είναι απλά ένα λογισμικό αλλά μία περιεκτική στρατηγική προσέγγιση για την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, η οποία απαιτεί συνεχείς προσαρμογές σε συμφωνία με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς αλλά και της επιχείρησης. Για να διαχειριστεί η επιχείρηση αυτές τις πελατειακές σχέσεις θα πρέπει να συντονίζει τις δραστηριότητες των τμημάτων σαν μία καλά προετοιμασμένη ορχήστρα. Η ολοκλήρωση της υπάρχουσας κουλτούρας, των διεργασιών και της τεχνολογίας που αφορά όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, αρχίζει να γίνεται υψίστης σημασίας.

Σε αυτή την παράγραφο θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται διάφορα στοιχεία της κουλτούρας, των διεργασιών, των ανθρώπων και της τεχνολογίας της πληροφορίας, που καθορίζουν την στρατηγική CRM με τις λειτουργίες και μεταξύ τους. Αυτά τα στοιχεία διαμορφώνουν μία βάση για ένα μοντέλο πολλών επιπέδων της εφαρμογής της στρατηγικής του CRM. Είναι γεγονός ότι κατά την εφαρμογή ενός συστήματος CRM μερικές δραστηριότητες επηρεάζονται αρνητικά ενώ άλλες θετικά. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στις συνιστώσες της κουλτούρας, των διεργασιών, των ανθρώπων και της τεχνολογίας.

---

<sup>75</sup> Finnegan D.J., Currie W.L. (2010), "A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective", *European Management Journal*, Volume 28, Issue 2, pp. 153-167

### *Επίπεδο κουλτούρας*

Η καλλιέργεια της σωστής κουλτούρας στον οργανισμό είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την εφαρμογή της στρατηγικής CRM, ιδιαίτερα εκεί όπου η στρατηγική CRM επηρεάζει τα τμήματα IT και το μάρκετινγκ, κάθε ένα από τα οποία έχουν διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες. Ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την συνεργασία αυτών των τμημάτων είναι η συμμετοχή ενός ανώτερου στελέχους, που θα είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της στρατηγικής CRM, το οποίο θα πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες. Οι ανάγκες της επιχείρησης θα πρέπει να προηγούνται των τεχνολογικών ικανοτήτων, ιδιαίτερα από τη στιγμή που η τεχνολογία από μόνη της δεν επιφέρει κάποια σημαντικά εμπόδια. Επίσης, τα ανώτατα στελέχη δεν θα πρέπει να εστιάζουν στις δυνατότητες ενός λογισμικού CRM αλλά αντίθετα στο πως θα μπορούσε να επιτευχθούν η ικανοποίηση των πελατών και οι στόχοι της επιχείρησης.

Η εφαρμογή του CRM αποτελεί μία πρόκληση που πρέπει να εξισορροπήσει τις ανάγκες των τμημάτων όλου του οργανισμού και εξαρτάται κυρίως από τους σκοπούς ενός συγκεκριμένου έργου. Ένα πελατοκεντρικό μοντέλο στην εφαρμογή της στρατηγικής CRM απαιτεί μία αλλαγή στην κουλτούρα, με σκοπό την ελεύθερη διακίνηση της γνώσης και την πληροφορία και την διάχυσή τους μέσα στον οργανισμό. Αυτή η αλλαγή κουλτούρας μπορεί να επέλθει με την αποτελεσματική επικοινωνία σε όλο το έργο και σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων<sup>76</sup>. Η διοίκηση θα πρέπει να δείξει ότι δεσμεύεται σε αυτό το έργο με την υποστήριξη ενός προγράμματος εκπαίδευσης που θα αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Από τη μία πλευρά θα μπορεί να βελτιώσει τις ικανότητες και την γνώση των εργαζομένων και από την άλλη θα ενθαρρύνει την κινητοποίηση των εργαζομένων και θα μειώσει τις αντιδράσεις στην αλλαγή. Επιπλέον, οι οργανισμοί θα πρέπει να δομήσουν ορθολογικούς μηχανισμούς επιβράβευσης για να παρακολουθούν και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η στρατηγική του CRM είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη, κάτι που σημαίνει ότι πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη οι ανάγκες του πελάτη σε όλη την διεργασία.

### *Επίπεδο ανθρώπων*

Η εφαρμογή μίας στρατηγικής CRM σημαίνει αυτόματα την εμπλοκή πολλών εργαζομένων του οργανισμού και όχι μόνο. Περιλαμβάνει την συμμετοχή των πωλητών, των εργαζομένων

---

<sup>76</sup> Finnegan D.J., Currie W.L. (2010), "A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective", *European Management Journal*, Volume 28, Issue 2, pp. 153-167

στο μάρκετινγκ, των αναλυτών, των επαγγελματιών IT και πολλών υψηλόβαθμων στελεχών, οι οποίοι θα πρέπει να συνεργαστούν για να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική CRM καθορίζεται, εφαρμόζεται και αναπτύσσεται με σωστό τρόπο. Προφανώς, αυτή η διαφορετικότητα των ανθρώπων δημιουργεί προβληματισμούς για τις ευθύνες και για την προσπάθεια της συμμετοχής των εργαζομένων στην υιοθέτηση της στρατηγικής. Για να αντιμετωπιστούν αυτοί οι προβληματισμοί, πολλοί υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να αναγνωρίσει τους βασικούς χαρακτήρες του έργου. Τα δυναμικά μηνύματα από την ανώτερη διοίκηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την επιτάχυνση της αλλαγής των ευθυνών και των κινήτρων. Επιπρόσθετα, ένας εκπρόσωπος της αλλαγής θα μπορεί να δράσει ως διαμεσολαβητής για να διασφαλίσει ότι η όλη διεργασία της εφαρμογής εξελίσσεται ομαλά και μάλιστα να επηρεάσει την ανώτερη διοίκηση σχετικά με την ανάγκη συμμετοχής σε περισσότερες οργανωσιακές αλλαγές.

Το ειδικό βάρος του επιπέδου ανθρώπων σε αυτό το πρότυπο αναφέρεται, είναι δύσκολο να υπολογιστεί αλλά δεν μπορεί να αγνοηθεί η σχέση του με τα άλλα επίπεδα. Έρευνες υποστηρίζουν ότι μία στρατηγική CRM θα μπορούσε να είναι ιδιαίτερα δύσκολη στην εφαρμογή της για τους ανθρώπους ενώ μπορεί να είναι απλή ως προς την κατανόηση του τεχνικού μέρους της και κατά συνέπεια ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα που να επιβραδύνουν την διεργασία της προσαρμογής.

#### *Επίπεδο διεργασιών*

Σύμφωνα με τη βασική αρχή της στρατηγικής CRM που υποστηρίζει ότι κοστίζει λιγότερο στον οργανισμό η διατήρηση από την απόκτηση ενός πελάτη, η ουσία μίας στρατηγικής που εστιάζεται στον πελάτη έγκειται στην αναγνώριση των κερδοφόρων πελατών και στην προσπάθεια να γίνουν ακόμη πιο κερδοφόροι. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει όχι στο προϊόν αλλά στους πελάτες. Αυτή είναι μία συνεχής προσπάθεια που απαιτεί τον ανασχεδιασμό βασικών επιχειρηματικών διεργασιών ξεκινώντας από την πλευρά των πελατών και συμπεριλαμβάνοντας την ανάδραση των πελατών. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να σχεδιαστεί εκ νέου μία πελατοκεντρική διεργασία, όπως η ανασχεδίαση της διεργασίας εξυπηρέτησης, η εξέταση των ροών της πληροφορίας μεταξύ των χαμηλότερων και των ανώτερων επιπέδων και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών με το να είναι προνοητικοί με τους πελάτες και βελτιώνονται συνέχεια. Στο κεφάλαιο της αξιολόγησης της επίδοσης θα εξεταστούν οι βασικοί παράγοντες επίδοσης που σχετίζονται με τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.



Με το να σταθμιστεί σωστά το επίπεδο διεργασιών σε σχέση με τα άλλα στοιχεία του πλαισίου της υλοποίησης της στρατηγικής, η επιχείρηση θα μπορεί να μεγιστοποιήσει την πιθανότητα επιτυχίας του οργανισμού κατά την εφαρμογή της στρατηγικής CRM.

#### *Επίπεδο τεχνολογίας*

Οι στρατηγικές CRM εκμεταλλεύονται σε μεγάλο βαθμό τις καινοτομίες της τεχνολογίας με την δυνατότητά τους να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα για τις προτιμήσεις πελατών, να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των πελατών, να αναπτύσσουν μοντέλα προβλέψεων, να ανταποκρίνονται με προσαρμοσμένες ως προς το χρόνο και την αποτελεσματικότητα μεθόδους επικοινωνίας και να παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες σε κάθε πελάτη ξεχωριστά. Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις τείνουν στο να ξοδεύουν υπερβολικά ποσά σε εργαλεία λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών χωρίς να δίνουν σημασία στην ακρίβεια και την αξιοπιστία των δεδομένων. Στην πραγματικότητα, πριν την εφαρμογή της στρατηγικής CRM, είναι σημαντικό το να συγκεντρωθούν τα δεδομένα σε μία ενοποιημένη βάση δεδομένων, για να γίνουν οι αλλαγές σε πελάτες που είναι καταχωρημένοι πολλές φορές και για να εξασφαλιστεί ότι τα δεδομένα είναι διανεμημένα με ακρίβεια σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη και να γίνουν πρότυπες βάσεις δεδομένων ώστε η πληροφορία να παρουσιάζεται με έναν ακριβή τρόπο μέσα σε όλο τον οργανισμό.

Η στρατηγική CRM αφορά όλη την επιχείρηση και αυτό σημαίνει ότι είναι ανάγκη οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μία ολοκληρωμένη άποψη για το έργο CRM από την αρχή. Το CRM απαιτεί έναν διαχειριστή έργου, μία ομάδα ανάπτυξης με ειδικούς από πολλά τμήματα, τεχνικούς, χρήστες και συμβούλους, καθορισμό της έκτασης και των στόχων, ρεαλιστικές ημερομηνίες παράδοσης των τμημάτων του έργου, επαρκείς πόρους και ανάπτυξη έργου σε φάσεις. Επίσης, η εφαρμογή της στρατηγικής CRM είναι ένα έργο εξισορρόπησης μεταξύ των παραγόντων στάθμισης των τεσσάρων επιπέδων που αναφέραμε προηγουμένως. Οι μικρομεταβλητές σε κάθε επίπεδο μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται μία στρατηγική CRM.

#### **5.4 Το CRM και οι ανεπιτυχείς προσπάθειες εφαρμογής του**

Το CRM θεωρείται ένα σημαντικό κομμάτι των αγορών που σύμφωνα με έρευνες θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς. Πολλοί κυβερνητικοί οργανισμοί μάλιστα

υιοθετούν και προσαρμόζουν εμπορικές ιδέες του CRM. Η συνολική αγορά του CRM ξεπερνά τα 15 δις δολάρια.

Ενώ το CRM αναπτύσσεται, η απόδοση της επένδυσης συνεχίζει να είναι μικρή. Μόνο το 16% των έργων CRM δίνουν σημαντικές αποδόσεις<sup>77</sup>. Σε μία συγγενή έρευνα, βρέθηκε ότι από το 43% των ερωτηθέντων που είχαν εφαρμόσει με επιτυχία ένα έργο CRM, μόνο οι μισοί είχαν σαφή εικόνα για την απόδοση της επένδυσης. Ένα 12% των έργων αδυνατεί να μπει σε λειτουργία.

Το CRM παραμένει έως σήμερα μία ριψοκίνδυνη προσπάθεια που μπορεί να αποβεί καταστροφική για έναν οργανισμό. Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο το προσεγγίζουν οι επιχειρήσεις κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του. Οι αποτυχημένες προσπάθειες του CRM είναι δαπανηρές, αποδιοργανωτικές και δυσφημιστικές για έναν οργανισμό.

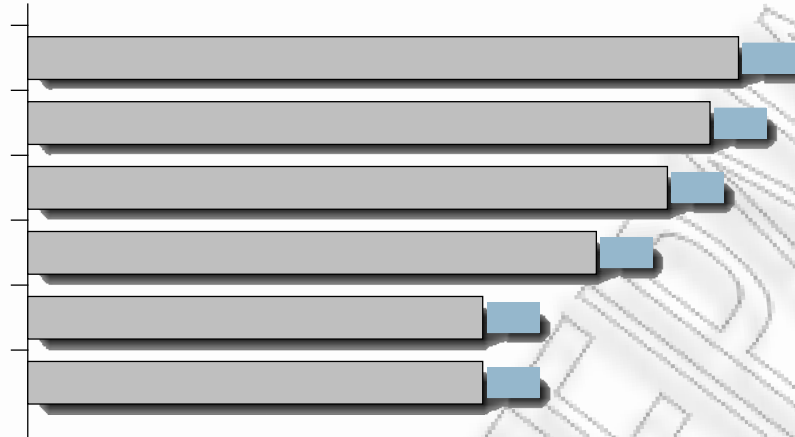
### **Τα αίτια της αποτυχίας του CRM**

Υπάρχουν πολλά πιθανά λάθη που κατά την εφαρμογή του CRM καθώς το CRM αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο μία εταιρεία αλληλεπιδρά με τους πελάτες και τις διάφορες εργασίες πολλών εργαζομένων μέσα σε αυτή. Τα λάθη αυτά συνήθως δεν οφείλονται κατά βάση σε τεχνολογικούς λόγους<sup>78</sup>. Αυτές οι εφαρμογές είναι κατά βάση στρατηγικές, αλλάζουν την πολιτική και τις πρακτικές της επιχείρησης, και απαιτούν την συντονισμένη δράση όλου του οργανισμού για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται οι πιο κοινοί λόγοι για αποτυχία του CRM.

---

<sup>77</sup> Bligh P., Turk D. (2004), *CRM Unplugged: Releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, p. 25

<sup>78</sup> Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing customer relationships: A strategic framework*, John Wiley and Sons, p. 192



Σχήμα 5.1: Κυριότερα παράγοντες αποτυχίας του CRM  
 Πηγή: Bligh P., Turk D. (2004)

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει σωστή διαχείριση του κινδύνου που ενυπάρχει στα έργα CRM. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στα πιο συχνά αίτια που προκαλούν την αποτυχία ενός συστήματος CRM. Αυτά είναι<sup>79</sup>:

- Ελλιπής καθορισμός στόχων
- Έλλειμμα ηγεσίας
- Ανεπαρκής προγραμματισμός και κακός καθορισμός του πεδίου εφαρμογής
- Προβλήματα κατά την εφαρμογή
- Έλλειψη διαχείρισης αλλαγών
- Ανεπαρκής λειτουργία μετά την εγκατάσταση
- Εστίαση μόνο στον σχεδιασμό και όχι στην εφαρμογή
- Απομονωμένες λειτουργικές και τμηματικές περιοχές
- Ανεπαρκής εκπαίδευση
- Η άποψη ότι η τεχνολογία της πληροφορίας είναι πανάκεια για την επιχείρηση

Αυτές οι αποτυχημένες προσπάθειες σχετίζονται με τους γενικότερους στόχους του έργου. Αυτού του είδους οι αιτίες μπορεί να είναι οι πιο πιθανές, καθώς οι ελλιπείς στόχοι δημιουργούν σύγχυση κατά την εφαρμογή και υπονομεύουν τα τελικά αποτελέσματα. Όπως έχουμε αναφέρει και στα προηγούμενα κεφάλαια, τα έργα CRM πρέπει να είναι

<sup>79</sup> Bligh P., Turk D. (2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, pp. 33-35

ευθυγραμμισμένα με την στρατηγική της επιχείρησης. Πολλά έργα CRM τείνουν να βασίζονται μόνο στα κέρδη από την αποδοτικότητα και δεν παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι του CRM θα βοηθήσουν στην ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης μέσα στην αγορά.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι κοστοβόρες και επίπονες προσπάθειες να οδηγούν αρχικά σε ασήμαντα οφέλη αποδοτικότητας που έπονται των μεγάλων αλλαγών και έπειτα η επιχείρηση να οδηγείται σε μία καθοδική πορεία. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων αποτυγχάνει να ευθυγραμμίσει τους στόχους με την στρατηγική, σε τόσο μεγάλο βαθμό που είναι σπάνιο για ένα CRM να ξεκινήσει με μία συζήτηση για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των έργων CRM είναι μία δύσκολη εργασία που πρέπει να γίνει με τη συνδρομή έμπειρων ανώτατων στελεχών που μπορούν να συντονίσουν πολιτικές, διεργασίες, ανθρώπους, διάφορες ομάδες και πολλαπλούς πωλητές. Τα επιτυχημένα έργα CRM είναι πολύ στενά συνδεδεμένα με τους στόχους που ακολουθούν. Για παράδειγμα, είτε είναι εστιασμένα στις στρατηγικές αλλαγές, επανατοποθετώντας τις υπάρχουσες διεργασίες είτε μετατρέπουν τις κατάλληλες διεργασίες σε καλές πρακτικές (συχνά είναι και αυτές που υπάρχουν σε πακέτα λογισμικού). Μερικά χρήσιμα προγράμματα περιέχουν ένα συνδυασμό όλων αυτών, αλλά είναι περισσότερο εστιασμένα στους στόχους τους. Χωρίς να υπάρχει ευθυγράμμιση και μία σωστή καθοδήγηση, είναι πολύ δύσκολο να ληφθούν σωστές αποφάσεις, υπάρχουν αβεβαιότητες και τα έργα CRM φτάνουν στο τέλος τους χωρίς να ικανοποιούν τις απαιτήσεις κανενός από τους ενδιαφερόμενους.

Τα υψηλόβαθμα στελέχη συνήθως δεν βλέπουν την εφαρμογή του CRM σε μακροπρόθεσμη βάση αλλά σε βραχυπρόθεσμη<sup>80</sup>. Οι προσεγγίσεις της διαχείρισης πελατών συνήθως χρειάζονται χρόνο για να αποδώσουν τα αναμενόμενα, εκτός αν οι δραστηριότητες έχουν σχεδιαστεί προσεκτικά. Ένα συναφές πρόβλημα είναι το γεγονός ότι η επίδοση των ανώτερων στελεχών συνήθως κρίνεται σε βραχυχρόνια βάση. Τα ανώτερα στελέχη αγνοούν τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την διαχείριση πελατών και την επίδοση της επιχείρησης. Μερικοί σύμβουλοι και ανώτερα στελέχη επιδιώκουν δραματικές αλλαγές και νέα σχέδια που θα τους φέρουν καλά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Συνήθως τα

---

<sup>80</sup> Woodcock N., Stone M., Foss B. (2003), *The customer management scorecard: managing CRM for profit*, Kogan Page Publishers, p. 21

περισσότερα οφέλη μπορούν να επιτευχθούν πιο εύκολα και γρήγορα μέσα από στοιχειώδεις αλλαγές σε περιοχές της επιχείρησης που δεν αναγνωρίζονται έγκαιρα από την ανώτερη διοίκηση ως προβληματικές.

## 5.5 Διαχείριση της πληροφορίας που αποκτάται από τους πελάτες

Το CRM αναπτύχθηκε με την προϋπόθεση ότι οι σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να γίνουν αντικείμενο επεξεργασίας και να χρησιμοποιηθούν για το κοινό συμφέρον των δύο πλευρών ή και όλων των ενδιαφερομένων. Ωστόσο, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες τους που συνεισφέρουν στην αλυσίδα αξίας δεν μπορούν να αλληλεπιδράσουν με τους πελάτες και δεν μπορούν επομένως να καλλιεργήσουν σχέσεις με τους πελάτες που δεν γνωρίζουν. Δεν είναι όμως απαραίτητη μόνο η πληροφόρηση με τους πελάτες. Είναι αρκετά πιο σημαντικό το να υπάρχει πληροφόρηση και να λαμβάνονται αποφάσεις με βάση αυτή την έγκυρη πληροφόρηση. Δηλαδή η πραγματική αξία της πληροφορίας έγκειται στη χρήση της και όχι στην απλή ύπαρξή της. Πολλές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν στην κατοχή τους ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών για τους πελάτες αλλά δεν τον εκμεταλλεύονται με κατάλληλο τρόπο, ώστε να έχουν το μέγιστο όφελος.

### Τεχνολογία της πληροφορίας

Πολλοί εξισώνουν το CRM με την τεχνολογία της πληροφορίας (Information Technology, IT). Για παράδειγμα πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η βάση δεδομένων τους τόσο πιο αναπτυγμένο είναι το CRM τους. Αυτή η αντίληψη είναι εσφαλμένη καθώς το CRM είναι μία προσέγγιση διαχείρισης και το IT αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης<sup>81</sup>. Δηλαδή το CRM περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από αυτά που εκπροσωπεί ένα IT και εκτείνεται σε όλες τις διεργασίες της επιχείρησης, όπως έχει αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Επιπλέον, είναι πιθανό να υπάρχει ένα εξελιγμένο σύστημα CRM χωρίς να υπάρχει εξελιγμένο IT σε μία επιχείρηση.

Είναι γεγονός ότι η γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος που συνδέεται με την ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας σε πραγματικό χρόνο, μπορεί να προσδώσει σε μία επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, ένα πρόγραμμα CRM

<sup>81</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p. 229

είναι ιδιαίτερα απαιτητικό και καταναλώνει πολλούς πόρους της επιχείρησης, κάτι που καθιστά απαραίτητη την μελέτη της εφικτότητας του προγράμματος καθώς είναι πολύ πιθανό μία επιχείρηση να μην μπορεί να ανταπεξέλθει σε τέτοιες αλλαγές ή να μην επωφεληθεί στο τέλος από αυτές. Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει προσεκτικά την ανάγκη, το κόστος και την δυνατότητα για αντίδραση που έχει στις αλλαγές του περιβάλλοντος πριν αποφασίσει να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα CRM<sup>82</sup>.

Οι επιχειρήσεις σήμερα ανταγωνίζονται σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον και υπάρχουν εκατομμύρια πιθανοί πελάτες που οι ίδιες δεν γνωρίζουν, κάτι που σημαίνει ότι το IT έγινε ένα αναπόσπαστο χαρακτηριστικό της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό να θεωρηθεί η τεχνολογική διάσταση του CRM με μία σωστή προσέγγιση: ως ένα μέσο για την επίτευξη του σκοπού και όχι ως αυτοσκοπός.

### **Διαχείριση Πληροφορίας**

Η διαχείριση της πληροφορίας για το CRM σημαίνει ότι πρέπει να μετατραπεί η πληροφορία σε μία εύχρηστη γνώση και να εφαρμοστεί αυτή η γνώση αποτελεσματικά και ηθικά κατά την δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Αυτή η πληροφορία σε λάθος χέρια ή σε λάθος χρόνο δεν έχει καμία εποικοδομητική αξία<sup>83</sup>. Παράλληλα, η «φθαρτή» ποιότητα της πληροφορίας απαιτεί συνεχή ανανέωση και αναπλήρωση. Η διαχείριση της πληροφορίας περικλείει τον οργανισμό (καταγραφή, αποθήκευση, μεταφορά), τις διάφορες χρήσεις (ανάλυση, ερμηνεία, εφαρμογή) και τον έλεγχο (παρακολούθηση και ασφάλεια) της πληροφορίας.

### **Η διεργασία διαχείρισης της πληροφορίας**

Η διεργασία διαχείρισης της πληροφορίας θα πρέπει να αναλύεται σε δύο στάδια: Αρχικά η στρατηγική CRM θα πρέπει να αναθεωρείται (ή το σχετικό κομμάτι αυτής) στο πλαίσιο των αναγκών της διαχείρισης της πληροφορίας του οργανισμού. Δεύτερον, θα πρέπει να καθοριστούν οι τεχνολογικές επιλογές που χρειάζονται για να εφαρμοστεί η συμφωνημένη στρατηγική. Το πρώτο στάδιο θα περιέχει μία στρατηγική επισκόπηση των συνθηκών, των

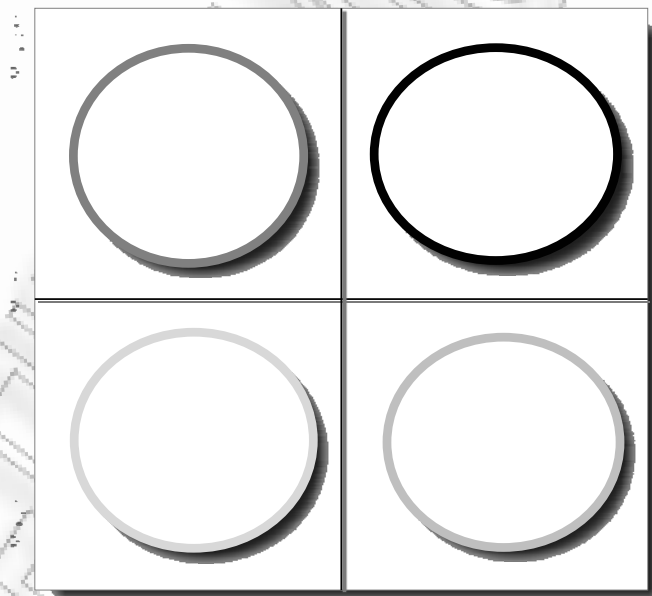
---

<sup>82</sup> Smith Alan D.(2011), "Strategic Leveraging Total Quality and CRM Initiatives: Case Study of Service-Orientated Firms", *Services Marketing Quarterly*, 32: 1, 1 – 16

<sup>83</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Butterworth-Heinemann, p.230

δυνατοτήτων και των ικανοτήτων της υποδομής διαχείρισης πληροφορίας, σε σχέση με τον πελάτη, τα κανάλια διανομής και τις στρατηγικές προϊόντος που καθορίζονται στις προηγούμενες διεργασίες CRM.

Στο παρακάτω σχήμα βλέπουμε τη μήτρα στρατηγικής CRM, που αναγνωρίζει τέσσερις επιλογές για τους οργανισμούς, τις πωλήσεις βάσει προϊόντων, το μάρκετινγκ βάσει των πελατών, την διαχείριση της εξυπηρέτησης και της υποστήριξης και την εξατομικευμένη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Η τελευταία επιλογή είναι η πιο εξελιγμένη, απαιτεί την συλλογή και την ανάλυση πληροφοριών πολλών επιπέδων σχετικά με τους πελάτες και επίσης με την επιθυμία και την ικανότητα της επιχείρησης να δώσει στους πελάτες εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.



*Σχήμα 5.2: Η μήτρα στρατηγικής CRM*

*Πηγή: Payne (2005)*

Καθώς αυξάνει ο αριθμός καναλιών επικοινωνίας με τον πελάτη με την ανάπτυξη νεότερων ηλεκτρονικών καναλιών, όπως για παράδειγμα η webTV και τα κινητά τέταρτης γενιάς, η διεργασία διαχείρισης της πληροφορίας θα είναι περισσότερο επικεντρωμένη στην διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και άρα στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων που εστιάζονται στους πλάτες. Ένας βασικός ρόλος της διεργασίας διαχείρισης της πληροφορίας είναι η εξασφάλιση της εστίασης στον πελάτη και του συσχετισμού του οργανισμού με αυτόν, με την ενσωμάτωση της πελατειακής διάστασης σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης.

Στην πραγματικότητα, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανή ώστε να «αντιγράφει το μυαλό του πελάτη» για να παρέχει την εξατομικευμένη και παραμετροποιημένη εξυπηρέτηση που θα προσελκύσει, θα διατηρήσει και θα αναπτύξει κερδοφόρες πελατειακές σχέσεις. Συμπερασματικά, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί η πληροφορία με έναν προνοητικό τρόπο ώστε να αναπτυχθούν βελτιωμένες σχέσεις με τον πελάτη και να μην δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη της τεχνολογίας. Το σχέδιο των τεχνολογικών στοιχείων για το CRM θα πρέπει να καθορίζεται από την στρατηγική του οργανισμού για τη χρήση πληροφορίας που θα τη βοηθήσει να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και όχι από την εστίαση στην τεχνολογία της πληροφορίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι ανάγκη να αναπτυχθεί μία υποδομή διαχείρισης της πληροφορίας που θα υποστηρίζει και θα εφαρμόζει την επιλεγμένη στρατηγική CRM. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις αυτό θα περιέχει την συνεργασία συγκεκριμένων τεχνολογιών. Τα βασικά τεχνολογικά στοιχεία της διεργασίας διαχείρισης της πληροφορίας περιλαμβάνουν την αποθήκευση δεδομένων, τα αναλυτικά εργαλεία, τα συστήματα IT και τις λειτουργίες εξυπηρέτησης πελατών. Αυτά τα πέντε στοιχεία συνεισφέρουν στην ανάπτυξη καλύτερων πελατειακών σχέσεων με το να κάνουν τον οργανισμό πιο «έξυπνο» σε θέματα αγοράς.

Παράλληλα ο οργανισμός είναι πιο ανταγωνιστικός ως προς την εξυπηρέτηση πελατών και πιο συνειδητοποιημένος για την στρατηγική που εφαρμόζει. Η ανάπτυξη ενός τεχνολογικού πλαισίου θα πρέπει να λάβει υπόψη τα παρακάτω θέματα που περιλαμβάνουν αναγνώριση



των περιορισμών και ανάπτυξη τεχνολογίας καθώς και τα πέντε συστατικά μέρη αυτής της διεργασίας<sup>84</sup>:

- Τα τεχνικά εμπόδια στο CRM

Τα τεχνικά εμπόδια στο CRM αναδεικνύονται από το κενό μεταξύ των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων. Όταν οι προσδοκίες μας για τεχνολογικά εργαλεία δεν ταιριάζουν με τις δυνατότητες που έχουν αυτά, τότε τα εργαλεία μετατρέπονται σε εμπόδια.

- Αποθήκευση δεδομένων

Ο ρόλος της αποθήκευσης δεδομένων είναι να συλλέγει, να διατηρεί και να κατέχει μία ολοκληρωμένη άποψη για τις πληροφορίες του πελάτη και να επιτρέπει στην επιχείρηση να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται τις πελατειακές σχέσεις αποτελεσματικά.

- Αναλυτικά εργαλεία

Τα αναλυτικά εργαλεία επιτρέπουν την αποδοτικότερη χρήση των δεδομένων που είναι αποθηκευμένα. Τα εργαλεία εξόρυξης δεδομένων (data mining) για παράδειγμα, κατηγοριοποιούν δεδομένα σε συστάδες συχνά προερχόμενα από διαφορετικές βάσεις δεδομένων και ανιχνεύουν πρότυπα που βοηθούν στην κατανόηση των αναγκών των πελατών.

- Εφαρμογές διεκπεραίωσης και υποστήριξης συναλλαγών (front-office, back-office)

Οι εφαρμογές διεκπεραίωσης συναλλαγών είναι τεχνολογικές εφαρμογές που υποστηρίζουν όλες εκείνες τις δραστηριότητες που περιέχουν άμεση επαφή με τους πελάτες, όπως η αυτόματη πώληση (Sales Force Automation) και διαχείριση των κέντρων εξυπηρέτησης (call-centers). Οι εφαρμογές υποστήριξης συναλλαγών υποστηρίζουν εσωτερικές δραστηριότητες διαχείρισης και σχέσεις με τους προμηθευτές και περιλαμβάνουν ανθρώπινο δυναμικό, προμήθειες, διαχείριση αποθήκευσης δεδομένων, λογισμικό logistics και χρηματοοικονομικές διεργασίες.

- Προκλήσεις που δημιουργούνται από την εξελισσόμενη τεχνολογία

---

<sup>84</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Butterworth-Heinemann, pp. 232-265

Οι προκλήσεις που δημιουργούνται από την εξελισσόμενη τεχνολογία αλλάζουν συνεχώς μορφή. Σήμερα οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπτύξουν διεργασίες διαχείρισης πελατών που θα έχουν ενημερωμένες βάσεις δεδομένων αλλά και ολοκληρωμένες λύσεις για όλα τα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως μία ολοκληρωμένη λύση CRM. Με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι ολοκληρωμένες λύσεις αφορούν στην συνδυασμένη χρήση δεδομένων από τις αποθήκες δεδομένων και τα λειτουργικά καταστήματα με δεδομένα από διαδικτυακές εφαρμογές, ενώ όλα αυτά μπορούν να συνδέονται με τις πωλήσεις (call centers και sales force automation).

### **Επίλογος-Συμπεράσματα**

Η υλοποίηση στρατηγικής αποτελεί ένα κομβικό στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ που καθορίζει την επιτυχία της διαμορφωμένης στρατηγικής. Επιπλέον, απαιτεί απρόσκοπτη διατμηματική επικοινωνία και συντονισμένες ενέργειες από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και αποσκοπεί στην επίτευξη κερδοφορίας μέσα από την εστιασμένη ανταλλαγή αξίας με τον πελάτη. Είναι γεγονός ότι οι αλλαγές που πραγματοποιούνται κατά την υλοποίηση δημιουργούν προβλήματα τα οποία μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα επικίνδυνα για τη βιωσιμότητα του έργου CRM. Με την σωστή καθοδήγηση όμως από τα ανώτερα στελέχη, το εργαλείο της τεχνολογίας της πληροφορίας μπορεί να μετατρέψει την γνώση που προέρχεται από τους πελάτες σε χρήσιμη πληροφορία που θα χρησιμοποιηθεί στις φάσεις της υλοποίησης της στρατηγικής. Η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μία στρατηγική υλοποίησης που θα διέπεται από τις βασικές αρχές της γενικότερης στρατηγικής και θα λαμβάνει υπόψη την εταιρική οργάνωση, παρά τη δυσκολία στον προσδιορισμό των παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του CRM.

## Βιβλιογραφία 5<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Bligh P., Turk D. (2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons
3. Finnegan D.J., Currie W.L. (2010), "A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective", *European Management Journal*, Volume 28, Issue 2
4. Kaplan R. (1995), *Building a Management System to Implement Your Strategy: Strategic Management Survey: Summary of Findings and Conclusions*, Renaissance Solutions, London
5. Lenz R. T. (1980), "Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry", *Strategic Management Journal*, 1: 209–226
6. Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Butterworth-Heinemann
7. Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing customer relationships: A strategic framework*, John Wiley and Sons
8. Smith A.(2011), 'Strategic Leveraging Total Quality and CRM Initiatives: Case Study of Service-Orientated Firms', *Services Marketing Quarterly*, 32: 1
9. Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall
10. Woodcock N., Stone M., Foss B. (2003), *The customer management scorecard: Managing CRM for profit*, Kogan Page Publishers

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αξιολόγηση και έλεγχος

### 6.1 Αξιολόγηση και έλεγχος στα πλαίσια του στρατηγικού μάντζμεντ

#### Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μία σημαντική διαδικασία καθώς οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται σε δυναμικό περιβάλλον, στο οποίο σημαντικοί εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες μεταβάλλονται με ταχείς ρυθμούς.

#### Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου εξετάζει αν η επιχείρηση έχει επιτύχει σε σημαντικό βαθμό τους σκοπούς που έχουν τεθεί κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής. Ουσιαστικά συγκρίνει την επιδιωκόμενη κατάσταση με την υφιστάμενη για να εξαχθούν συμπεράσματα που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Η σύγκριση αυτή πρέπει να είναι συνεχής και ουσιώδης ώστε να αποφευχθούν λάθη στρατηγικής που θα φέρουν την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επιχείρησης είναι μία διαδικασία που εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση βρίσκεται στον σωστό δρόμο σε ότι αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής της αλλά και ότι η στρατηγική της μπορεί να της προσδώσει πλεονεκτική θέση μέσα στο πολυτάραχο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Αποτελείται από πέντε στάδια:

- Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης: Είναι η επιλογή των δραστηριοτήτων που είναι οι σημαντικότερες για τη λήψη αποφάσεων
- Ορισμός καθορισμένων προτύπων: Είναι η διεξοδική απεικόνιση των επιμέρους στρατηγικών στόχων
- Μέτρηση της επίδοσης: Είναι οι μετρήσεις που χρειάζονται για να περιγραφεί η συνολική εικόνα της επίδοσης της επιχείρησης
- Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης: Η σύγκριση αυτή καθορίζει τις ενέργειες της επιχείρησης

- Λήψη διορθωτικών μέτρων: Είναι απαραίτητη όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης υστερούν σε σχέση με τους προκαθορισμένους στρατηγικούς στόχους

Τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για μία άρτια διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου που θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς του είναι<sup>85</sup>:

- Να είναι επικεντρωμένη στις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που είναι σημαντικά, ανεξάρτητα από τη δυσκολία μέτρησής τους
- Να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση με σύντομο, περιεκτικό και κατανοητό τρόπο
- Να ανταποκρίνεται στην ανάγκη για έγκαιρη πληροφόρηση
- Να μην περιορίζεται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα
- Να παρέχει ποσοτική και ποιοτική πληροφόρηση
- Να είναι κατανοητή και αποδεκτή από τους εργαζόμενους χωρίς να προκαλεί την αντίδρασή τους

### **Είδη ελέγχου**

Οι έλεγχοι μπορεί να εστιάζουν σε πραγματικά δεδομένα επίδοσης (εκροές), σε δραστηριότητες που επηρεάζουν την επίδοση (συμπεριφορά) ή σε πόρους που χρησιμοποιούνται στις διεργασίες (εισροές). Οι έλεγχοι που σχετίζονται με τη συμπεριφορά καθορίζουν πως πρέπει να πραγματοποιείται μία δραστηριότητα μέσω πολιτικών, κανονισμών, τυπικών λειτουργικών διαδικασιών και εντολών από έναν ανώτερο. Επιπρόσθετα, οι έλεγχοι που σχετίζονται με τις εκροές καθορίζουν τι πρέπει να γίνει εστιάζοντας στο τελικό αποτέλεσμα της συμπεριφοράς και χρησιμοποιούν σκοπούς και στόχους επίδοσης. Αντίθετα, οι έλεγχοι που σχετίζονται με τις εισροές εστιάζουν στους πόρους όπως τη γνώση, τις ικανότητες, τις αξίες και τα κίνητρα των εργαζομένων.

### **Παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις**

Η πιο διαδεδομένη μέτρηση για επιχειρησιακή επίδοση είναι η απόδοση της επένδυσης (Return on Investment, ROI). Είναι το αποτέλεσμα της διαίρεσης των εσόδων προ φόρων

<sup>85</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 288

προς το συνολικό ποσό που επενδύθηκε από την επιχείρηση. Το ROI όμως έχει σημαντικά μειονεκτήματα όπως το ότι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο σε πολιτικές απόσβεσης. Δηλαδή μπορεί εύκολα να αυξηθεί αν υπολογιστούν οι τιμές των παγίων με γρήγορη απόσβεση. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι για να κρατήσει μία επιχείρηση υψηλό το ROI ίσως αναγκαστεί να μην προβεί σε νέες επενδύσεις, καθώς τα παλαιά πάγια έχουν μεγαλύτερο ROI. Επιπλέον, το ROI εξαρτάται από τακτικές διαχείρισης αποθεμάτων όπως LIFO και FIFO και από τον πληθωρισμό<sup>86</sup>.

Μία άλλη παραδοσιακή χρηματοοικονομική μέτρηση είναι τα κέρδη ανά μετοχή (earnings per share, EPS), που προκύπτουν από τη διαίρεση των καθαρών κερδών με το σύνολο των μετοχών της επιχείρησης. Και αυτή η μέτρηση έχει όμως πολλά μειονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι το γεγονός ότι το EPS έχει πολλές διαφορετικές τιμές ανάλογα με τις λογιστικές αρχές που ακολουθούνται από την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, το EPS δεν λαμβάνει υπόψη του τη διαχρονική αξία του χρήματος. Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (return on equity, ROE) που εξάγεται από τη διαίρεση των καθαρών εσόδων με το συνολικό κεφάλαιο, έχει και αυτή περιορισμούς καθώς βασίζεται και αυτή σε λογιστικά δεδομένα. Τα EPS και ROE δεν σχετίζονται συχνά με την τιμή της μετοχής της επιχείρησης.

Οι λειτουργικές ταμειακές ροές, που περιλαμβάνουν τα χρήματα που παράγονται από μία επιχείρηση χωρίς φόρους και χρηματοοικονομικά έξοδα, είναι μία γενική μέτρηση για τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης. Μερικοί αναλυτές λαμβάνουν υπόψη τους τις ελεύθερες ταμειακές ροές (free cash flow), που είναι το ποσό των χρημάτων που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο ιδιοκτήτης εκτός της επιχείρησης χωρίς να επηρεάσει αρνητικά την επιχείρηση.

Υπάρχουν επίσης και μετρήσεις για την επίδραση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε μία ή περισσότερες ομάδες ενδιαφερομένων, όπως για παράδειγμα, ο αριθμός των συναντήσεων με ομάδες καταναλωτών, περιβαλλοντικές οργανώσεις κλπ. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το όριο «αξία μετόχων» για να μετρήσουν με καλύτερη ακρίβεια την επιχειρησιακή επίδοση και την αποδοτικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Η αξία των μετόχων μπορεί να οριστεί ως η παρούσα αξία των εκτιμώμενων μελλοντικών ταμειακών ροών από την επιχείρηση αν προστεθεί και η αξία της επιχείρησης σε περίπτωση που

---

<sup>86</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p.263

ρευστοποιηθούν τα περιουσιακά της στοιχεία. Θεωρώντας ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την αύξηση του πλούτου των μετόχων, η ανάλυση της αξίας των μετόχων εστιάζει στις ταμειακές ροές ως βασική μέτρηση επίδοσης. Μία διαδεδομένη μέθοδος μέτρησης της αξίας των μετόχων είναι η οικονομική προστιθέμενη αξία (economic value added, EVA) που μπορεί να αντικαταστήσει το ROI που χρησιμοποιείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις ως βασικός δείκτης επίδοσης<sup>87</sup>. Το EVA μετρά την διαφορά μεταξύ της αξίας πριν από την εφαρμογή της στρατηγικής και μετά από αυτή. Το EVA ουσιαστικά είναι η διαφορά των λειτουργικών εσόδων από το ετήσιο συνολικό κόστος κεφαλαίου. Υπάρχουν ωστόσο μειονεκτήματα σε σχέση με το ROI, όπως ότι το EVA είναι μία μέτρηση που δεν επιτρέπει την διόρθωση στρατηγικής τη στιγμή που υπάρχει το πρόβλημα, καθώς αναφέρεται σε παρελθοντικά στοιχεία. Η προστιθέμενη αξία της αγοράς (market value added, MVA) είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας που έχει στην αγορά μία επιχείρηση και του κεφαλαίου που παρέχεται από τους μετόχους και τους δανειστές. Μετρά την εκτίμηση της καθαρής παρούσας αξίας της επιχείρησης σύμφωνα με τα παρελθόντα επενδυτικά σχέδια και αυτά που έχουν προγραμματιστεί.

## 6.2 Ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (Balanced Scorecard)

Μία επίσης διαδεδομένη μέθοδος μέτρησης επιχειρησιακής επίδοσης εστιάζεται στην ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (Balanced scorecard) που μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο ποσοτικοποιημένων μετρήσεων που πηγάζουν από τη στρατηγική του οργανισμού. Οι μετρήσεις αυτές ουσιαστικά αποτελούν ένα εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ηγέτες για την επικοινωνία με τους εργαζομένους και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους σχετικά με τα αποτελέσματα και τους οδηγούς της επίδοσης, με τους οποίους ο οργανισμός θα προσπαθήσει να ανταποκριθεί στην αποστολή του. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τη μέθοδο Balanced Scorecard μόνο ως εργαλείο επικοινωνίας για την επίδοση, αλλά και ως ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης και στρατηγικής διαχείρισης. Η Balanced Scorecard συνδυάζει οικονομικά στοιχεία που παρέχουν το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση με λειτουργικά μέτρα για την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διεργασίες και τις δραστηριότητες καινοτομίας και βελτίωσης, που οδηγούν την μελλοντική επίδοση. Η Balanced Scorecard παρακολουθεί όλα τα σημαντικά

---

<sup>87</sup> Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, p.271

στοιχεία της στρατηγικής της επιχείρησης, από την συνεχή βελτίωση και τις συνεργασίες μέχρι την ομαδική δουλειά και την θέση της επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά.

### **Η ανάγκη για νέες μετρήσεις επίδοσης**

Όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις δεν μπορούσαν να αποτυπώσουν την πλήρη εικόνα για την επίδοση των σύγχρονων επιχειρήσεων της δεκαετίας του 1990. Υπήρχε έντονη κριτική σχετικά με την υπερβολική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων, που σχετίζεται με τα εξής ζητήματα<sup>88</sup>:

- *Δεν ήταν συμβατά με τις νέες επιχειρηματικές εξελίξεις.* Οι σημερινές δραστηριότητες που δημιουργούν αξία μέσα στον οργανισμό δεν μπορούν να αποτυπωθούν με μετρήσεις για απτά στοιχεία, όπως τα πάγια στοιχεία μέσα στον οργανισμό. Η δημιουργία αξίας έγκειται στις ιδέες των ανθρώπων που διαχέονται μέσα στην επιχείρηση, στις σχέσεις των πελατών και των προμηθευτών με την επιχείρηση, σε βάσεις δεδομένων και στην κουλτούρα για την καινοτομία και την ποιότητα.
- *Μετρήσεις για την παρελθοντική κατάσταση της επιχείρησης.* Οι περισσότερες χρηματοοικονομικές μετρήσεις αναφέρονται στην επίδοση της επιχείρησης για το παρελθόν.
- *Η τάση για την ενίσχυση των λειτουργικών δομών:* Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις στους οργανισμούς συνήθως προετοιμάζονται από τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Αυτή η προσέγγιση είναι αντίθετη με τα σημερινά δεδομένα, όπου ο μεγαλύτερος όγκος εργασίας παράγεται από τη συνεργασία όλων των τμημάτων. Τα παραδοσιακά μέτρα δεν έχουν τη δυνατότητα να μετρήσουν την πραγματική αξία ή το κόστος αυτών των σχέσεων.
- *Απουσία μακροπρόθεσμου σχεδιασμού:* Τα περισσότερα προγράμματα βελτίωσης επίδοσης του οργανισμού παρέχουν σημαντικά μέτρα για περιορισμό του κόστους που μπορεί να έχουν θετική επίδραση για ένα μικρό χρονικό διάστημα από την εφαρμογή τους. Παρόλα αυτά, αυτές οι προσπάθειες αλλάζουν δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση που δημιουργούν αξία σε ένα μακροπρόθεσμο διάστημα όπως είναι η έρευνα και ανάπτυξη και η διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Αυτή η εστίαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη σε βάρος των δραστηριοτήτων δημιουργούν αξία σε

<sup>88</sup> Niven R. P. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics*, John Wiley and Sons, p. 4



μακροπρόθεσμη βάση, μπορεί να προκαλέσει την ανάπτυξη ακατάλληλων στρατηγικών για την επιχείρηση.

- *Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις δεν σχετίζονται με πολλά τμήματα του οργανισμού:* Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού χρειάζονται στοιχεία επίδοσης πάνω στα οποία μπορούν να βασιστούν. Αυτή η πληροφορία για την επίδοση της επιχείρησης θα πρέπει να έχει σχέση με τις καθημερινές τους δραστηριότητες.

### **Τι είναι η μέθοδος Balanced Scorecard (ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης)**

Η μέθοδος Balanced Scorecard παρέχει στα στελέχη ένα πλαίσιο που μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης σε ένα συντονισμένο σύνολο μετρήσεων επίδοσης. Πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει προτάσεις αποστολής για να διαδώσουν θεμελιώδεις αξίες και πιστεύω σε όλους τους εργαζομένους. Η πρόταση αποστολής αναφέρεται σε βασικές αξίες και αναγνωρίζει τις αγορές-στόχους και τα βασικά προϊόντα. Η Balanced Scorecard μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική σε σκοπούς και μετρήσεις, που οργανώνονται σε τέσσερις διαφορετικές περιοχές: χρηματοοικονομικά, πελάτες, εσωτερικές επιχειρηματικές διεργασίες και μάθηση και ανάπτυξη. Παράλληλα παρέχει ένα πλαίσιο, μία κοινή γλώσσα, για την επικοινωνία σχετικά με την αποστολή και τη στρατηγική. Χρησιμοποιεί τις μετρήσεις για να πληροφορήσει τους εργαζόμενους σχετικά με τους οδηγούς της σύγχρονης και της μέλλουσας επιτυχίας. Με τη σωστή διάρθρωση των αποτελεσμάτων, των στόχων και των οδηγιών αυτών των αποτελεσμάτων, τα ανώτερα στελέχη επιδιώκουν να μεταδώσουν τις ικανότητες και τη γνώση των ανθρώπων μέσα σε όλο τον οργανισμό, για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών σκοπών της επιχείρησης.

Οι τέσσερις διαστάσεις της Balanced Scorecard διατηρούν την ισορροπία μεταξύ των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σκοπών, μεταξύ των αποτελεσμάτων που επιδιώκουν τα στελέχη και των οδηγιών επίδοσης αυτών των αποτελεσμάτων και μεταξύ των αντικειμενικών μέτρων επίδοσης και των περισσότερο υποκειμενικών μέτρων<sup>89</sup>.

---

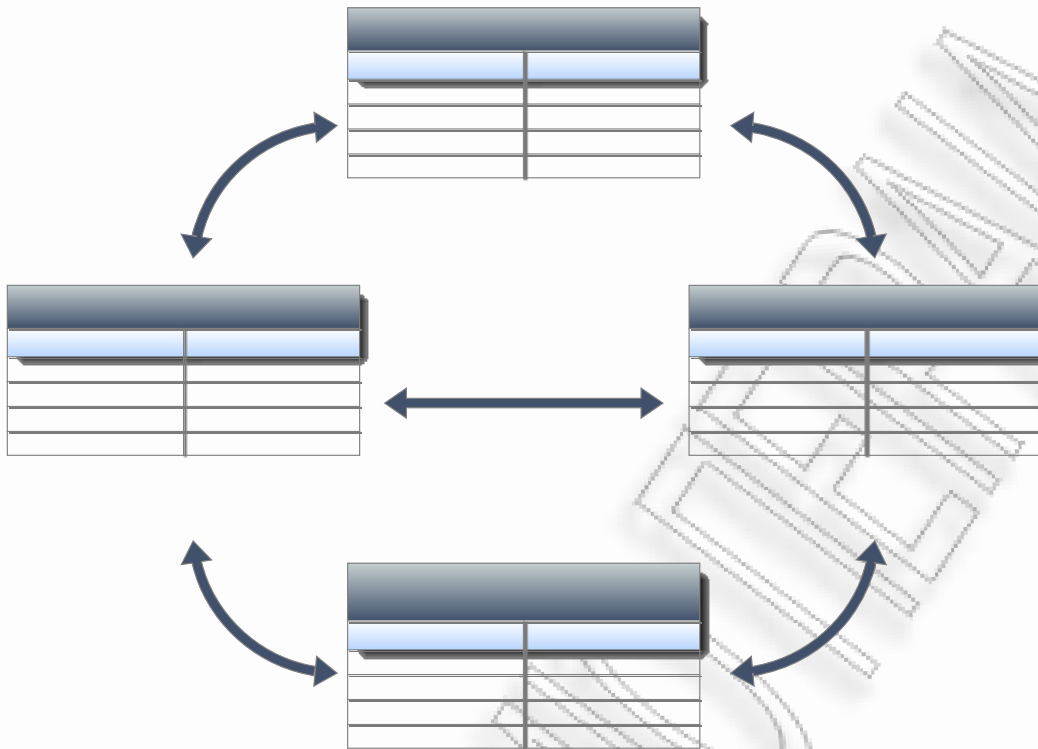
<sup>89</sup> Kaplan S. R., Norton P. R. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, p.25

### *Η Χρηματοοικονομική συνιστώσα*

Η Balanced Scorecard διατηρεί την χρηματοοικονομική συνιστώσα καθώς οι μετρήσεις αυτές είναι πολύτιμες και δίνουν μία συνολική εικόνα για τις επιπτώσεις δράσεων που έχουν ήδη ολοκληρωθεί. Οι μετρήσεις αυτές φανερώνουν αν η στρατηγική της επιχείρησης, η εφαρμογή και η εκτέλεση συνεισφέρουν στην βελτίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις τυπικά σχετίζονται με την κερδοφορία, τα έσοδα, την προστιθέμενη οικονομική αξία, την απόδοση κεφαλαίων κλπ. Εναλλακτικά υπάρχουν μετρήσεις όπως ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων ή η δημιουργία ταμειακών ροών.

### *Η πελατειακή συνιστώσα*

Στην πελατειακή συνιστώσα της Balanced Scorecard τα στελέχη αναγνωρίζουν τα τμήματα πελατών και αγορών που θέλουν να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση και να ανταγωνιστεί, και καθορίζουν τις μετρήσεις επίδοσης για όλες τις επιχειρηματικές μονάδες. Αυτή η συνιστώσα τυπικά περιλαμβάνει διάφορες μετρήσεις των επιτυχημένων αποτελεσμάτων από μία καλά σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη στρατηγική. Ο βασικός πυρήνας των μετρήσεων περιλαμβάνει την ικανοποίηση πελατών, την διατήρηση πελατών, την απόκτηση νέων πελατών, την κερδοφορία από τους πελάτες και το μερίδιο αγοράς και πελατών σε στοχευόμενα τμήματα της αγοράς. Επιπλέον, η πελατειακή συνιστώσα μπορεί να περιλαμβάνει συγκεκριμένες μετρήσεις για τις προτάσεις αξίας που η επιχείρηση θα διαθέσει στους πελάτες σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Οι οδηγοί αυτοί των αποτελεσμάτων που αναφέρονται σε συγκεκριμένα τμήματα των πελατών, αναπαριστούν αυτούς τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τους πελάτες, ώστε να αποφασίσουν αν θα συνεχίσουν να προτιμούν το προϊόν της επιχείρησης ή όχι. Η πελατειακή συνιστώσα επιτρέπει στα στελέχη των επιχειρηματικών μονάδων να βελτιώσουν τα μελλοντικά χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα.



Σχήμα 6.1: *Balanced Scorecard*

Πηγή: Kaplan, Norton (1996)

*Η συνιστώσα των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών*

Σε αυτή τη συνιστώσα τα στελέχη αναγνωρίζουν τις κρίσιμες εσωτερικές διεργασίες στις οποίες θα πρέπει ο οργανισμός να επιδείξει υψηλή επίδοση. Αυτές οι διεργασίες επιτρέπουν στην επιχειρηματική μονάδα:

- Να μεταφέρει τις προτάσεις αξίας που προσελκύουν και διατηρούν πελάτες σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς
- Να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων για εξαιρετικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα

**Στόχοι**

**Μετρ**

Η συνιστώσα αυτή εστιάζεται στις εσωτερικές διεργασίες που θα έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών και την επίτευξη των χρηματοοικονομικών σκοπών της επιχείρησης. Εδώ αναδεικνύονται δύο σημαντικές διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής μεθόδου και της προσέγγισης της *Balanced Scorecard* σχετικά με την μέτρηση

επίδοσης. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις στοχεύουν στην παρακολούθηση και την βελτίωση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διεργασιών. Είναι πιθανό να προχωρήσουν πέρα από τα χρηματοοικονομικά μέτρα με την ενσωμάτωση μετρήσεων για ποιότητα και χρόνο. Η προσέγγιση της μεθόδου Balanced Scorecard αναγνωρίζει νέες διεργασίες στις οποίες θα πρέπει ο οργανισμός να υπερτερεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό, για να ικανοποιήσει τους στόχους σχετικά με τους πελάτες και το χρηματοοικονομικό μέρος<sup>90</sup>. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να θεωρήσει ότι πρέπει να αναπτύξει μία νέα διεργασία για την πρόβλεψη των αναγκών των πελατών ή για να παρέχει νέες υπηρεσίες που στοχεύουν στην απόδοση μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη. Οι σκοποί της συνιστώσας των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών στοχεύουν στις διεργασίες που είναι οι πιο κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η δεύτερη καινοτομία της Balanced Scorecard έχει να κάνει με την ενσωμάτωση καινοτομικών διεργασιών μέσα στην συνιστώσα των εσωτερικών επιχειρηματικών διεργασιών. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης επίδοσης εστιάζονται στις διεργασίες παράδοσης των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών για τους υφιστάμενους πελάτες. Επιχειρούν να ελέγξουν και να βελτιώσουν τις υφιστάμενες λειτουργίες που αναπαριστούν τον σύντομο κύκλο της δημιουργίας αξίας. Αυτός ο κύκλος ξεκινά με την παραγγελία ενός πελάτη και τελειώνει με την διάθεση του προϊόντος στον πελάτη. Ο οργανισμός δημιουργεί αξία με την παραγωγή, μεταφορά και την εξυπηρέτηση του πελάτη για ένα προϊόν, σε ένα κόστος που θα είναι κάτω από την τιμή.

Ωστόσο, τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μπορεί να καθορίζονται από την δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που θα ικανοποιήσουν τις νέες ανάγκες των υφιστάμενων αλλά και των μελλοντικών πελατών. Η διεργασία της καινοτομίας, που αφορά έναν διευρυμένο κύκλο της δημιουργίας αξίας, είναι για πολλές επιχειρήσεις ο καθοριστικός παράγοντας της μελλοντικής χρηματοοικονομικής επιτυχίας. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η ικανότητα να διαχειρίζονται επιτυχώς την διεργασία ανάπτυξης προϊόντος ή του να αναπτύσσουν μία ικανότητα να αποκτούν νέες κατηγορίες πελατών, μπορεί να είναι πιο κρίσιμη για την οικονομική επίδοση, από το να διαχειρίζονται τις υφιστάμενες λειτουργίες με αποδοτικό τρόπο, με συνέπεια και ανταποκρισιμότητα. Η συνιστώσα εσωτερικών διεργασιών της Balanced Scorecard ενσωματώνει και τους δύο αυτούς κύκλους δημιουργίας αξίας.

---

<sup>90</sup> Kaplan S. R., Norton P. R. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, pp.27-28

### *Η συνιστώσα της μάθησης και της ανάπτυξης*

Η τέταρτη συνιστώσα της Balanced Scorecard αναγνωρίζει την υποδομή που πρέπει να δομήσει ο οργανισμός για να δημιουργήσει συνθήκες μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και βελτίωσης. Οι συνιστώσες του πελάτη και των εσωτερικών διεργασιών αναγνωρίζουν τους παράγοντες που είναι οι πιο κρίσιμοι για την επιτυχία στο παρόν και το μέλλον. Οι επιχειρήσεις όμως δεν μπορούν να επιτυγχάνουν τους μακροπρόθεσμους σκοπούς τους για τους πελάτες και τις εσωτερικές διεργασίες χρησιμοποιώντας τις σημερινές τεχνολογίες και ικανότητες. Ταυτόχρονα, ο έντονος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο απαιτεί την βελτίωση των ικανοτήτων για την παράδοση αξίας στους πελάτες και τους μετόχους της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη εξαρτάται από τρεις συνιστώσες: τους ανθρώπους, τα συστήματα και τις οργανωσιακές διαδικασίες. Η χρηματοοικονομική, η πελατειακή και η συνιστώσα των εσωτερικών διεργασιών έχουν σκοπούς που αναδεικνύουν μεγάλα κενά μεταξύ των υφιστάμενων ικανοτήτων των ανθρώπων, των συστημάτων και των διαδικασιών και αυτού που απαιτείται για την επίτευξη υψηλής επίδοσης. Για να περιοριστούν αυτά τα κενά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στην βελτίωση της τεχνολογίας της πληροφορίας και στην ευθυγράμμιση των οργανωσιακών διαδικασιών. Αυτοί οι σκοποί διαρθρώνονται στην συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης της Balanced Scorecard.

### **Η σύνδεση των μετρήσεων με τη στρατηγική**

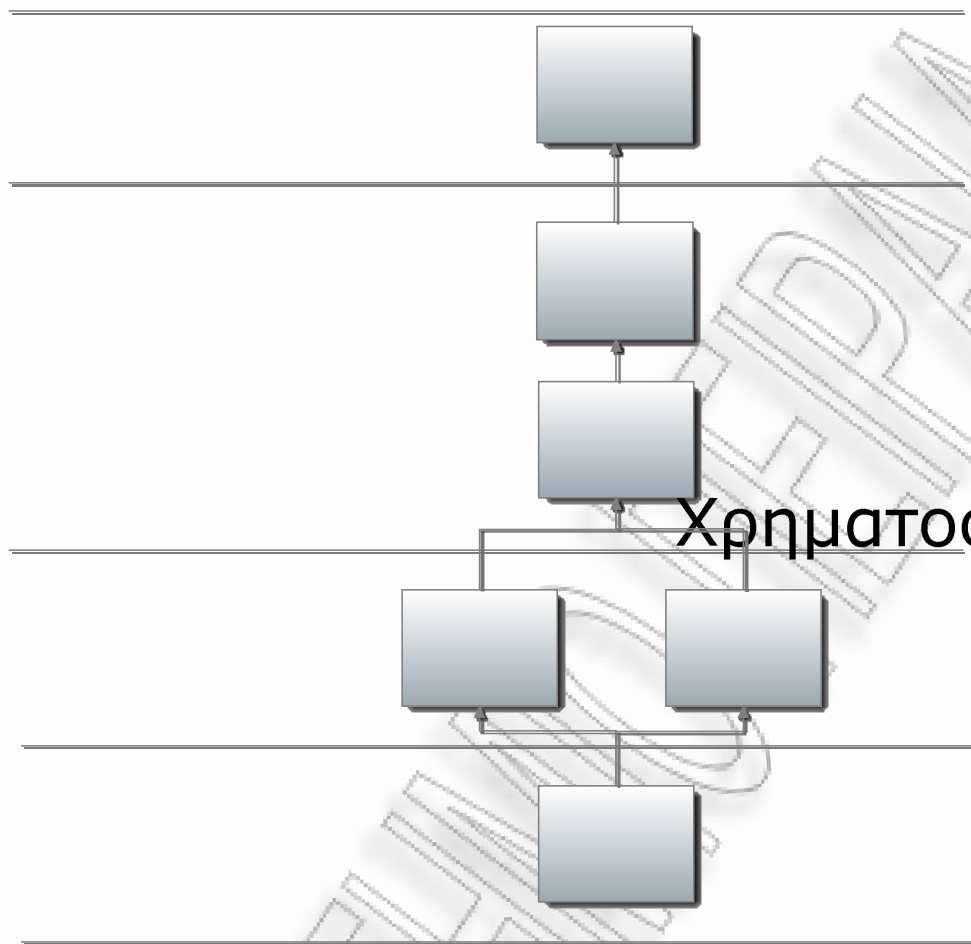
Στην ουσία, η Balanced Scorecard δεν είναι μόνο ένα σύνολο μετρήσεων ή βασικών παραγόντων επίδοσης. Οι πολλαπλές μετρήσεις μίας Balanced Scorecard θα πρέπει να αποτελούνται από μία σειρά συσχετισμένων στόχων και μετρήσεων που είναι συμβατοί μεταξύ τους και ενδυναμώνουν ο ένας τον άλλο<sup>91</sup>. Οι σχέσεις αυτές θα πρέπει να ενσωματώνουν σχέσεις αιτίου αιτιατού και ένα μίγμα από μέτρα επίδοσης και οδηγούς επίδοσης.

---

<sup>91</sup> Kaplan R., Norton P. R. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, p.29

### *Οι σχέσεις αιτίου-αιτιατού και οι οδηγοί της επίδοσης*

Η στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων που έχουν αιτιολογική σχέση μεταξύ τους και οδηγούν σε αποτέλεσμα. Το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να αναδεικνύει τις σχέσεις (υποθέσεις) ανάμεσα στους σκοπούς (και τις μετρήσεις) από διάφορες απόψεις, ώστε να μπορούν να γίνουν αντικείμενο διαχείρισης και ελέγχου. Η αλυσίδα αιτίου αιτιατού θα πρέπει να διαπερνά όλες τις συνιστώσες της Balanced Scorecard. Για παράδειγμα, η απόδοση κεφαλαίου μπορεί να είναι μία μέτρηση για την χρηματοοικονομική συνιστώσα. Ο οδηγός αυτής της μέτρησης θα μπορούσε να είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις από υφιστάμενους πελάτες, το αποτέλεσμα υψηλού επιπέδου αφοσίωσης των πελατών. Συνεπώς η αφοσίωση περιλαμβάνεται στην συνιστώσα των πελατών, καθώς θα επηρεάζει σημαντικά την απόδοση του κεφαλαίου των πελατών. Η αυξημένη αφοσίωση μπορεί να επιτευχθεί με τη σειρά της με τη παράδοση των παραγγελιών μέσα στον χρόνο που τους έχει υποσχεθεί η επιχείρηση. Παράλληλα, η επίτευξη της έγκαιρης παράδοσης των παραγγελιών σχετίζεται με τις εσωτερικές διεργασίες. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιτύχει μικρούς κύκλους λειτουργίας στις λειτουργικές διεργασίες και υψηλή ποιότητα στις εσωτερικές διεργασίες. Και οι δύο αυτοί παράγοντες θα είναι μετρήσεις στην συνιστώσα των εσωτερικών διεργασιών. Οι μικροί όμως χρόνοι και η βελτίωση της ποιότητας συνδέονται με την εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης, που είναι αντικείμενο της συνιστώσας μάθησης και ανάπτυξης.



Χρηματοοικονομικοί

Σχήμα 6.2: Γιατί χρειάζεται η Balanced Scorecard  
 Πηγή: Kaplan S. R. και Norton P. R. (1996)

Πελάτες

Με αυτό τον τρόπο η προσέγγιση Balanced Scorecard υποδηλώνει τη στρατηγική της επιχείρησης. Αναγνωρίζει και αναδεικνύει την σειρά των υποθέσεων σχετικά με τις σχέσεις αιτίου-αιτιατού μεταξύ των μετρήσεων των αποτελεσμάτων και των οδηγιών επίδοσης αυτών των αποτελεσμάτων. Κάθε μέτρηση θα πρέπει να αποτελεί ένα στοιχείο στην αλυσίδα αιτίου-αιτιατού που θα υποδηλώνει τη σημασία της επιχειρηματικής στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό.

Οι μετρήσεις αποτελεσμάτων δεν μπορούν από μόνες τους να αναδείξουν τον τρόπο με τον οποίο αυτά μπορούν να επιτευχθούν. Επίσης, δεν παρέχουν μία έγκαιρη ένδειξη σχετικά με το αν η στρατηγική εφαρμόζεται με επιτυχία. Οι οδηγοί επίδοσης όμως, όπως ο χρόνος ολοκλήρωσης μίας διεργασίας ή τα ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων, επιτρέπουν στην επιχείρηση να πετύχει βραχυπρόθεσμα οφέλη χωρίς τις μετρήσεις για τα αποτελέσματα

αποτυγχάνουν στο να αποτυπώσουν αν οι λειτουργικές βελτιώσεις έχουν μεταφραστεί σε ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης με νέους και υφιστάμενους πελάτες και σε βελτιωμένη οικονομική επίδοση. Η προσέγγιση Balanced Scorecard θα πρέπει να διαθέτει ένα μίγμα αποτελεσμάτων (δείκτες για το παρελθόν) και οδηγιών επίδοσης (δείκτες για το μέλλον), για την λεπτομερή αποτύπωση και καταγραφή της στρατηγικής της επιχείρησης<sup>92</sup>.

Η Balanced Scorecard έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό στοιχείο των δραστηριοτήτων CRM για πολλούς οργανισμούς καθώς περιλαμβάνει μία διάσταση που σχετίζεται με το αποτέλεσμα για τον πελάτη<sup>93</sup>. Ωστόσο, η συγκεχυμένη εστίαση της προσέγγισης της Balanced Scorecard μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή επίπεδα ανταποκρισιμότητας και σε αργούς ρυθμούς ανάπτυξης πρωτοβουλιών για αλλαγές στον οργανισμό. Επίσης είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν τις δικές τους μοναδικές κάρτες βαθμολόγησης που αντανακλούν τη φύση των δικών τους επιχειρήσεων και των βασικών προτεραιοτήτων τους. Κατά τον ίδιο τρόπο, η μέτρηση της επίδοσης για το CRM χρειάζεται να προσεγγιστεί κατά έναν εξατομικευμένο τρόπο.

---

<sup>92</sup> Kaplan S. R., Norton P. R. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, p.32

<sup>93</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p. 305



## 6.3 Αξιολόγηση επίδοσης και CRM

### Εισαγωγή

Η διεργασία αξιολόγησης επίδοσης είναι η τελευταία διεργασία του στρατηγικού CRM. Με την αξιολόγηση επίδοσης εξασφαλίζεται ότι ο οργανισμός επιτυγχάνει αυτά που επιδιώκει κατά την εφαρμογή του CRM και θέτει τις βάσεις για μελλοντική βελτίωση.

Η επιχειρηματική επιτυχία πηγάζει κυρίως από την δημιουργία αξίας για τους πελάτες, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω της ικανής διαχείρισης και της ανάπτυξης των πελατειακών σχέσεων που περιέχουν όλους τους ενδιαφερόμενους. Οι ηγέτες της αγοράς θα είναι αυτοί που μπορούν να επιδείξουν μία διατηρήσιμη ικανότητα και μπορούν συνεχώς να παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και μπορούν να το κάνουν με ένα τρόπο που ενισχύει τις δυνάμεις του οργανισμού και την αποτελεσματικότητα. Αυτή είναι μία μεγάλη πρόκληση και απαιτεί την συντονισμένη προσπάθεια όλων των μελών και των συνεργατών μέσω της αλυσίδας αξίας.

Κατά παρόμοιο τρόπο, η αξιολόγηση και βελτίωση της επίδοσης χρειάζεται όλη την απαιτούμενη πληροφορία με χρονική ακρίβεια και προσβασιμότητα, από την διεργασία διαχείρισης πληροφορίας. Αυτό απαιτεί την υιοθέτηση μίας πιο συγκεντρωμένης και περιεκτικής άποψης. Η αβεβαιότητα σχετικά με την επίδοση των λύσεων CRM είναι ένας σημαντικός παράγοντας που οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να θεωρήσουν το CRM μέσα σε ένα ευρύτερο πεδίο επιχειρηματικής στρατηγικής και να παρακολουθήσουν την επίδοση του CRM με μεγαλύτερη προσοχή για συγκεκριμένα κριτήρια.

### Η ανάγκη για την δημιουργία σχεδίων μέτρησης επίδοσης

Οι επιχειρήσεις τείνουν να οργανώνονται με όρους λειτουργικών ευθυνών και μέτρων επίδοσης που αντανakλούν τους ανεξάρτητους σκοπούς των τμημάτων ή των στρατηγικών μονάδων. Για παράδειγμα, τα χρηματοοικονομικά οδηγούνται από το κέρδος, οι πωλήσεις από τον όγκο πωλήσεων και το μάρκετινγκ από την απόκτηση πελατών. Η τάση για σύγκλιση και ενοποίηση που υπάρχει σε πολλές αγορές έχει δημιουργήσει ασάφειες στα όρια μεταξύ των σκοπών των παραδοσιακών κατανομών της οργανωσιακής ευθύνης. Ο επαναπροσδιορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου απαιτεί μία νέα ρύθμιση της επιχειρηματικής επίδοσης. Επειδή το CRM είναι μία διατμηματική δραστηριότητα, η

μέτρηση της επίδοσης του CRM πρέπει να χρησιμοποιεί ένα εύρος εργαλείων μέτρησης που εκτείνονται σε πολλές διεργασίες και κανάλια επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση<sup>94</sup>.

Μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει κάποιο ευρέως διαδεδομένο και αξιόπιστο σύστημα για τη μέτρηση της συνολικής επιτυχίας του CRM. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι ένα πρόγραμμα CRM είναι μοναδικό και δεν μπορεί να ελεγχθεί με ίδιους όρους με άλλα προγράμματα, επειδή ένα διαμορφωμένο σύστημα CRM είναι μία σχετικά νέα προσπάθεια για την επιχείρηση. Παρόλα αυτά, υπάρχουν μοντέλα που βασίζονται σε κάρτες επίδοσης (ή αποτελεσματικότητας), όπως στην Balanced Scorecard, στην οποία αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά σε πλαίσια αξιολόγησης των διεργασιών του CRM, όπως έχουν αναπτυχθεί από σύγχρονες μελέτες και θα αναγνωριστούν τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών. Τέτοια πλαίσια μπορεί να έχουν μία ολιστική προσέγγιση, όπως για παράδειγμα το CRM scorecard στο οποίο θα γίνει αναφορά στη συνέχεια ή μπορεί είναι πρότυπα που αναφέρονται περισσότερο σε πελατειακές διεργασίες, όπως το πρότυπο Customer Operations Performance Centre (COPC).

Πριν γίνει αυτή η αντιπαράθεση θα πρέπει να αναφερθούν οι βασικές συνιστώσες της διεργασίας αξιολόγησης επίδοσης ενός έργου CRM και να εξεταστεί πως από τους παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση του CRM μπορούμε να φτάσουμε στην κατανόηση του τρόπου αλληλεπίδρασής τους και τελικά στον προσδιορισμό των συσχετισμών των παραγόντων που καθορίζουν την επίδοση του CRM.

### **Μέτρηση επίδοσης και χρηματοοικονομικά στοιχεία**

Οι περισσότερες προσπάθειες μέτρησης επίδοσης είχαν ως οδηγό την παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών εκροών. Αυτές περιλάμβαναν τα κέρδη, τις πωλήσεις και τις ταμειακές ροές. Στις αρχές της δεκαετίας του '80, έγινε αντιληπτό ότι και τα μη οικονομικά στοιχεία παίζουν παράλληλα ένα σημαντικό ρόλο στην συνολική επίδοση του μάρκετινγκ. Οι οργανισμοί άρχισαν να πιστεύουν ότι παράγοντες όπως η ικανοποίηση των πελατών και η αφοσίωση των πελατών ήταν σημαντικές για την μετατροπή των εισροών σε εκροές του

<sup>94</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p. 285

οργανισμού. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990-2000, δόθηκε έμφαση στη χρήση πολλαπλών συστημάτων μέτρησης που μπορούν μαζί να παρέχουν μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα της επίδοσης του μάρκετινγκ. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος δημιουργούσε δυσκολίες στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, όπως ποια μέτρα θα έπρεπε να περιλαμβάνονται στα μοντέλα μέτρησης επίδοσης και πώς να υπολογιστούν οι σχέσεις μεταξύ των μέτρων.

Αυτό που χρειάζεται για την τρέχουσα δεκαετία είναι να υπάρχει ένα πιο καθοριστικό σχέδιο που αναγνωρίζει τα βασικά μέτρα της επίδοσης του CRM και πώς αυτά μπορούν να οργανωθούν σε ένα σύστημα που θα καταγράφει, θα παρακολουθεί και θα βελτιώνει την επίδοση στην υποστήριξη του οράματος του CRM. Η διεργασία αξιολόγησης επίδοσης παρέχει τη δομή για ανάπτυξη ενός συστήματος που βασίζεται στις ακόλουθες βασικές δραστηριότητες<sup>95</sup>:

1. Κατανόηση των βασικών οδηγών των αποτελεσμάτων των μετόχων και της σημασίας των σχέσεων μεταξύ τους
2. Αναγνώριση των κατάλληλων προτύπων, συστημάτων μέτρησης και σημαντικών ενδείξεων επίδοσης, για τις διάφορες δραστηριότητες του CRM
3. Δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος παρακολούθησης της επίδοσης του CRM

### **Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αύξηση της αξίας στους μετόχους**

Για να έχουμε αυξημένα αποτελέσματα για τους μετόχους σύμφωνα με τη στρατηγική CRM, θα πρέπει να αυξήσουμε τις βασικές πηγές εισοδημάτων, κερδών και ανάπτυξης μέσα στο πλαίσιο της στρατηγικής πελατών και της επιχειρηματικής στρατηγικής. Τα τέσσερα βασικά στοιχεία είναι:

- Δημιουργία αξίας στους εργαζόμενους
- Δημιουργία αξίας στους πελάτες
- Δημιουργία αξίας στους μετόχους
- Μείωση του κόστους

---

<sup>95</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, pp. 286-287

Τα πρώτα τρία στοιχεία επηρεάζουν τρεις ομάδες ενδιαφερομένων, ενώ το τελευταίο είναι ένα πιθανά σημαντικό μέσο για την άμεση αύξηση της κερδοφορίας. Η ανάπτυξη ενός μοντέλου σχέσεων ή μίας αλυσίδας επικερδούς εξυπηρέτησης αποδεικνύει τον συσχετισμό μεταξύ της δημιουργίας αξίας και την κερδοφορίας, όπως και την σχέση μεταξύ της αξίας των εργαζομένων, του πελάτη και των μετόχων.

Το μοντέλο σχέσεων που απεικονίζεται πιο κάτω, προτείνει ότι μία βελτίωση στην συμπεριφορά των ηγετών και των ανώτατων στελεχών θα έχει θετική επίδραση στις συμπεριφορές των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους. Όσο πιο ικανοποιημένοι και παρακινημένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο περισσότερο χρόνο θέλουν να μείνουν σε έναν οργανισμό και καλύτερα κάνουν την εργασία τους. Αυτό έχει μία θετική επίδραση με τη σειρά του πάνω στην ικανοποίηση των πελατών, άρα οι πελάτες θα παραμείνουν περισσότερο και θα πετύχουν μεγαλύτερες πωλήσεις για την επιχείρηση. Το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερη κερδοφορία και αυξημένη αξία για τους μετόχους. Αυτό το μοντέλο παρέχει μία σημαντική λογική για την ευρύτερη άποψη για το CRM.



*Σχήμα 6.3: Το μοντέλο σχέσεων*

*Πηγή: Payne A. (2005)*

### **Η ανάπτυξη μετρήσεων για το CRM**

Παρά την συνεχώς αυξανόμενη εστίαση των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τον πελάτη, υπάρχει η εντύπωση ότι τα πρότυπα και τα συστήματα μέτρησης που χρησιμοποιούνται συνήθως για την αξιολόγηση της επίδοσης του CRM, δεν είναι αρκετά εξελιγμένα. Αυτό οφείλεται κυρίως στην διαφορετική προσέγγιση που έχουν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων καθώς και στην σχετικά μικρή εμπειρία στην ανάπτυξη των συστημάτων CRM. Συγκεκριμένα, χρειάζονται πιο λεπτομερή πρότυπα, μετρήσεις και δείκτες επιχειρηματικής επίδοσης για να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες

του CRM σχεδιάζονται και υλοποιούνται αποτελεσματικά και ότι υπάρχει βρόχος ανάδρασης για να μεγιστοποιήσει την οργανωσιακή μάθηση και βελτίωση.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν ποια πρότυπα και ποια συστήματα μέτρησης θα πρέπει να χρησιμοποιούν και ποιες είναι οι προτεραιότητες για το CRM, δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από την εκμάθηση των υφισταμένων προτύπων και των συστημάτων μέτρησης που ήδη χρησιμοποιούνται από άλλους οργανισμούς, πριν ξεκινήσουν να σχεδιάζουν καινοτομικά συστήματα.

### **Συστήματα μέτρησης και CRM**

Ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση μετρά σημαντικές παραμέτρους των δραστηριοτήτων της εξαρτάται από αυτόν που κάνει τις μετρήσεις και το είδος των δραστηριοτήτων που μετρώνται. Υπάρχουν διάφορα πλαίσια για μέτρηση CRM<sup>96</sup>:

1. Δημιουργία εμπορικού ονόματος
2. Δημιουργία του κεφαλαίου του πελάτη
  - Μοντέλο συμπεριφορών του πελάτη
  - Διαχείριση της αξίας του πελάτη
3. Λειτουργίες που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη
  - Λειτουργίες του μάρκετινγκ
  - Λειτουργίες των πωλήσεων
  - Λειτουργίες των κέντρων εξυπηρέτησης
  - Λειτουργίες κάθε σημείου εξυπηρέτησης
  - Λειτουργίες προμηθευτικής αλυσίδας και Logistics
  - Λειτουργίες ιστοσελίδων
4. Μετρήσεις με βασικούς δείκτες
  - Χρηματοοικονομικές μετρήσεις
  - Balanced Scorecard
  - Διαχείριση γνώσης που προέρχεται από τους πελάτες

---

<sup>96</sup> Kellen V. (Feb. 2002), "CRM Measurement Frameworks," *Working Paper, DePaul University*, p.11

## **1. Δημιουργία εμπορικού ονόματος**

Ο στόχος στην δημιουργία εμπορικού ονόματος είναι η προσεκτική διαχείριση του ονόματος της επιχείρησης, των σλόγκαν και των συμβόλων, που αποτελούν το κεφάλαιο της μάρκας. Τα εξής στοιχεία συναποτελούν το κεφάλαιο του εμπορικού ονόματος:

- Η αφοσίωση στο εμπορικό όνομα
- Η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού ονόματος
- Η ποιότητα που εκλαμβάνεται από τον πελάτη
- Οι συσχετισμοί του εμπορικού ονόματος

Η αφοσίωση, η αναγνωρισιμότητα και η ποιότητα μπορούν να ποσοτικοποιηθούν με πολλούς τρόπους, μέσω της μετατροπής ποιοτικών χαρακτηριστικών σε μετρήσεις.

Το κεφάλαιο του εμπορικού ονόματος μπορεί να υπολογιστεί αν αφαιρεθούν από τα λειτουργικά έσοδα σε σχέση με το όνομα, το κόστος κεφαλαίου, οι φόροι και το ρίσκο και μετά αν καθοριστεί η αξία αυτού που έμεινε ως μία μειωμένη ταμειακή ροή που διαρκεί για πέντε ή περισσότερα χρόνια. Με την θεώρηση της αξίας του εμπορικού ονόματος ως περιουσία της επιχείρησης μπορεί η επιχείρηση να μετρήσει και να συγκρίνει τις επενδύσεις της με άλλες επιχειρησιακές επενδύσεις. Επίσης μπορεί να παρακολουθεί την αξία και την απόδοση της επένδυσης καθώς και συγκεκριμένες δραστηριότητες του εμπορικού ονόματος. Η μέτρηση της αξίας του εμπορικού ονόματος είναι δύσκολη. Η προσέγγιση της Boston Consulting Group για τη δημιουργία αξίας, χρησιμοποιεί δεκάδες μεταβλητές που αφορούν σε πολλές απόψεις της μάρκας και διάφορες ανταγωνιστικές μάρκες και καθορίζει πόσο σημαντική είναι κάθε μεταβλητή στη διαμόρφωση της αξίας της μάρκας.

## **2. Η δημιουργία του κεφαλαίου του πελάτη**

Όπως έχει αναφερθεί στο πρώτο κεφάλαιο, οι επιχειρήσεις τείνουν να θεωρούν τους πελάτες ως το βασικό περιουσιακό τους στοιχείο και όχι την μάρκα. Οι επιχειρήσεις έχουν μετρήσει ιστορικά προϊόντα και μάρκες και εστίασαν στην διαγραφή των ζημιωγόνων προϊόντων από το χαρτοφυλάκιό τους. Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος του να χαθούν πελάτες από αυτή την διαγραφή, κάτι που θα καταστήσει τα νέα προϊόντα μη επικερδή. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει η ανάγκη για εστίαση στους πελάτες που είναι κερδοφόροι.

### *Διαχείριση της αξίας του πελάτη*

Υπάρχουν τέσσερις προσεγγίσεις για την μέτρηση του κεφαλαίου του πελάτη<sup>97</sup>.

### *Διαχείριση του κεφαλαίου του πελάτη*

Η διαχείριση του κεφαλαίου του πελάτη αποτελείται από τρία στοιχεία:

- Αξία κεφαλαίου
- Κεφάλαιο μάρκας
- Κεφάλαιο διατήρησης

### *Ανάλυση αξίας πελατών*

Η ανάλυση αξίας πελατών όπως καθορίζεται από το μοντέλο του Bradley Gale<sup>98</sup>, συγκρίνει την τιμή και την ποιότητα ενός προϊόντος σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ο στόχος αυτής της ανάλυσης είναι να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο οι αλλαγές στην τιμή, την αξία ή την ποιότητα μπορούν να επηρεάσουν το μερίδιο αγοράς και κατ' αυτό τον τρόπο παρέχεται η σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες και όλης της επίδοσης της επιχείρησης. Η ανάλυση αξίας πελατών είναι ουσιαστικά το πληροφοριακό στοιχείο της διαχείρισης αξίας πελατών (Customer Value Management, CVM). Υπάρχουν τέσσερα βήματα για την δημιουργία και παρακολούθηση ενός συστήματος μέτρησης CVM:

1. Η αναγνώριση των στρατηγικών προτεραιοτήτων μέσα στο πλαίσιο των πελατών και των προϊόντων
2. Η πραγματοποίηση ποιοτικής έρευνας για την περιεκτική κατανόηση των τρόπων με τους οποίους οι πελάτες αντιλαμβάνονται την αξία
3. Η πραγματοποίηση ερευνών που θα παρέχουν δεδομένα για ανάλυση ώστε η επιχείρηση να μπορεί να καθορίσει ποια είναι τα 3-4 βασικά οφέλη από τα 10-12 οφέλη κάθε προϊόντος
4. Η παρακολούθηση της πρότασης αξίας μέσα από ένα περιορισμένο υποσύνολο ερωτήσεων

<sup>97</sup> Kellen V. (Feb. 2002), "CRM Measurement Frameworks," *Working Paper, DePaul University*, pp.13-14

<sup>98</sup> Gale B. T. (2002), "Trends in Customer Satisfaction", *Loyalty and Value*

### *Παρακολούθηση αφοσίωσης*

Η παρακολούθηση της αφοσίωσης των πελατών γίνεται με διάφορους τρόπους. Ο Reichheld<sup>99</sup> προτείνει ένα πλαίσιο για την μέτρηση της επίδρασης των δραστηριοτήτων που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη στην αφοσίωση. Η βασική ιδέα είναι ότι αν μία επιχείρηση μπορεί να μειώσει την απώλεια πελατών, τα αποτελέσματα στην μακροπρόθεσμη επίδοση αυτής θα είναι σημαντικά. Για παράδειγμα, μία αύξηση της τάξης του 5% στον ρυθμό διατήρησης πελατών μπορεί να επιφέρει 30-95% αύξηση στην καθαρή αξία του πελάτη και παρόμοια αύξηση στα κέρδη της επιχείρησης.

Για να γίνει η παραπάνω ανάλυση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συλλέξουν δεδομένα για το ρυθμό μείωση των πελατών, τις πωλήσεις και τα συνολικά κέρδη, το μάρκετινγκ και τα έξοδα, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συνδέονται με τους πελάτες. Αυτά τα δεδομένα πρέπει να αναλυθούν ανά ομάδες, ανάλογα με την περίοδο απόκτησης του κάθε πελάτη. Αυτή η ανάλυση δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί προβλήματα αφοσίωσης για μία συγκεκριμένη περίοδο απόκτησης πελατών.

Το παραπάνω μοντέλο περιλαμβάνει δύο βασικά έγγραφα για τη μέτρηση της αφοσίωσης: ένα φύλλο για την εξισορρόπηση των πελατών και ένα φύλλο για την ροή αξίας των πελατών. Στο πρώτο φύλλο υπάρχουν οι κατηγορίες των πελατών, ο αριθμός των πελατών, το ποσοστό με το οποίο συμμετέχουν στα κέρδη και η καθαρά παρούσα αξία αυτών. Οι κατηγορίες περιλαμβάνουν τους νέους πελάτες, τους πελάτες που αγόρασαν περισσότερα για τη συγκεκριμένη περίοδο, αυτούς που αγόρασαν λιγότερα και όσους σταμάτησαν να είναι πελάτες. Η ροή της αξίας των πελατών παρακολουθεί πληροφορίες σχετικά με έναν πελάτη και τους ανταγωνιστές της που έχουν να κάνουν με την τιμή, τους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα, την διατήρηση, το κέρδος, την καθαρά παρούσα αξία του νέου πελάτη, την καθαρά παρούσα αξία του υφιστάμενου πελάτη, το μέσο κέρδος ανά πελάτη, το μέσο έσοδο ανά πελάτη κλπ.

### *Ικανοποίηση του πελάτη*

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι κατά κάποιο τρόπο μία έννοια που προηγείται της συμπεριφοράς της αφοσίωσης. Η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται ως η «ικανοποιητική

---

<sup>99</sup> Reichheld F.(1996), *The Loyalty Effect*, Bain & Co.



εμπειρία μετά την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που είχε μία προϋπάρχουσα προσδοκία»<sup>100</sup>.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Vavra, η ικανοποίηση προηγείται της συμπεριφοράς επαναλαμβανόμενης αγοράς, αλλά η σχέση μεταξύ των δύο εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως την δομή της αγοράς και τον κύκλο ζωής, τα εμπόδια αλλαγής προτιμήσεων, τη δομή των καναλιών διανομής, τη διαχείριση παραπόνων και την διαχείριση σχέσεων. Μέσα σε αυτό το μοντέλο υπάρχουν πολλές μετρήσεις που πρέπει να πραγματοποιήσουν οι επιχειρήσεις. Η πρόκληση είναι το να διαμορφώσουν την έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών με τέτοιο τρόπο ώστε να εξισορροπούνται τα ζητήματα των εσωτερικών διεργασιών της επιχείρησης με αυτά των εξωτερικών αναγκών των πελατών. Κατά το σχεδιασμό αυτής της έρευνας, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν μία ποικιλία τεχνικών για ποιοτικές μετρήσεις για να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θέλουν να διερευνήσουν.

Το μοντέλο των Johnson και Gustafsson επιχειρεί να συνδέσει την ικανοποίηση των πελατών με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Το μοντέλο αυτό θεωρεί ότι υπάρχει μία κυκλική διεργασία που ξεκινά με την αναγνώριση του σκοπού, συνεχίζει στην κατασκευή του «φακού» του πελάτη (ποιοτική έρευνα), μετά συνεχίζει στον σχεδιασμό της έρευνας για ποιότητα-ικανοποίηση-αφοσίωση και καταλήγει στην ανάλυση δεδομένων που συνδέεται με τη λήψη αποφάσεων, πριν ξεκινήσει από την αρχή όλη η διεργασία.

Οι Woodruff και Gardial συνδέουν επίσης την ανάλυση αξίας των πελατών με την ικανοποίηση των πελατών και καταλήγουν στα εξής:

- Η ικανοποίηση των πελατών είναι μία αντίδραση στην αξία που λαμβάνουν οι πελάτες. Ο καθορισμός της αξίας επιχειρεί να παρακολουθήσει τη σχέση μεταξύ του προϊόντος, του χρήστη και των στόχων τους σε μία συγκεκριμένη κατάσταση χρήσης. Η ικανοποίηση μετρά το κενό μεταξύ της αναμενόμενης και της πραγματικής επίδοσης του προϊόντος. Οι μετρήσεις ικανοποίησης και ο καθορισμός της αξίας του πελάτη αλληλοσυμπληρώνονται.

---

<sup>100</sup> Vavra T. G. (1997), "Improving Your Measurement of Customer Satisfaction", *ASQ Quality Press*

- Οι μετρήσεις ικανοποίησης δίνουν στοιχεία για την παρελθοντική συμπεριφορά των καταναλωτών αλλά η αξία των πελατών μπορεί να μετρηθεί πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από την κατανάλωση του προϊόντος.

Ένα βασικό πρόβλημα πολλών ερευνών για ικανοποίηση πελατών είναι ότι μετρώνται τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος από την πλευρά της επιχείρησης και όχι με το πώς ο πελάτης θεωρεί την ιεραρχία των αξιών στο πλαίσιο συγκεκριμένων καταστάσεων χρήσης.

### **Μοντέλα συμπεριφοράς πελατών**

Αυτά τα μοντέλα προσπαθούν να ερμηνεύσουν πολλές συμπεριφορές των πελατών περιγράφοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις συμπεριφορές και το βαθμό στον οποίο συμμετέχουν στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς. Αυτά τα μοντέλα δεν συνδέονται απαραίτητα με την χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης ή με τους σκοπούς της επιχείρησης.

Το μοντέλο του De Wulf<sup>101</sup> περιγράφει πώς διαφορετικές τακτικές μάρκετινγκ σχέσεων επηρεάζουν τις αντιλήψεις των πελατών σε σχέση με την επένδυση της σχέσης αυτής από την επιχείρηση. Παρά την εκτεταμένη βιβλιογραφία πάνω σε μοντέλα και πλαίσια για μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν φτάνουν σε τόσο υψηλά επίπεδα ανάλυσης για να κατανοήσουν τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Αυτές οι μετρήσεις απαιτούν ισχυρή ερευνητική ικανότητα που θα ανανεώνει τα δεδομένα και θα διορθώνει συχνά το μοντέλο συμπεριφορών, καθώς αλλάζουν οι αγορές και οι συμπεριφορές των πελατών.

### **3. Λειτουργίες που συνδέονται άμεσα με τους πελάτες**

Αυτές αφορούν στις λειτουργίες του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, των κέντρων εξυπηρέτησης, των τμημάτων εξυπηρέτησης, της προμηθευτικής αλυσίδας και logistics και των λειτουργιών ιστοσελίδας. Οι λειτουργίες του μάρκετινγκ σχετίζονται με λογισμικό που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν, να προγραμματίζουν, να εκτελούν και να παρακολουθούν τις καμπάνιες μάρκετινγκ.

---

<sup>101</sup> De Wulf K., Oderkerken-Schroder G. & Iacobucci D. (2001, October), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration", *Journal of Marketing*, Vol. 65.

Τέτοιες μετρήσεις είναι:

- Ο αριθμός των πιθανών πελατών που θα μάθουν για την καμπάνια
- Τα ποσοστά ανταπόκρισης
- Η τελευταία συναλλαγή, η συχνότητα του τύπου συναλλαγών και η χρηματική αξία αυτών των συναλλαγών
- Ποσοστά συμμετοχής
- Κόστος απόκτησης πελάτη
- Μέσο κόστος αλληλεπίδρασης με πελάτη
- Πόσο συχνά οι πελάτες σταματούν την επαφή με την επιχείρηση
- Ποιο ποσοστό από το συνολικό προϋπολογισμό του πελάτη απασχολεί η επιχείρηση
- Μέσο ποσό παραγγελίας
- Το ποσό που ξοδεύει ο πελάτης για μία κατηγορία προϊόντων

#### *Λειτουργίες για πωλήσεις*

Ίσως είναι ο πιο εξελιγμένος τομέας του μάρκετινγκ πριν ξεκινήσει η διάδοση του CRM. Οι μετρήσεις εδώ επικεντρώνονται στην παρακολούθηση πωλήσεων, μέτρηση της επίδοσης ατόμων και ομάδων πωλήσεων, παρακολούθηση της επίδοσης των προϊόντων, ανασκόπηση της επίδρασης που έχει η εκπαίδευση στην επίδοση και στο κόστος των πωλήσεων. Μερικές μετρήσεις περιλαμβάνουν:

- Μέγεθος πωλήσεων για κάθε στέλεχος πωλήσεων, ομάδα, προϊόν ή κατηγορία προϊόντος
- Το ποσοστό των υποψηφίων πελατών που γίνονται πελάτες
- Το είδος των πελατών
- Έξοδα για τις πωλήσεις
- Ο συνολικός αριθμός πωλήσεων
- Ο αριθμός των πωλήσεων που χάθηκαν
- Η επίδραση της εκπαίδευσης στις πωλήσεις
- Ο αριθμός των κλήσεων που πραγματοποίησε ένα στέλεχος ή μια ομάδα πωλήσεων
- Αριθμός νέων πελατών

### *Λειτουργίες κέντρων εξυπηρέτησης*

Μερικές μετρήσεις για τα κέντρα επικοινωνίας (call centers) και τις λειτουργίες τους είναι:

- Αριθμός και διάρκεια κλήσεων
- Μέσος χρόνος αναμονής
- Ποσοστό κλήσεων που εγκαταλείφθηκαν
- Ο χρόνος που βρίσκεται σε ετοιμότητα ένας υπάλληλος σε σχέση με τον συνολικό χρόνο που απασχολείται
- Ο χρόνος που χρειάζεται ο υπάλληλος να πραγματοποιήσει διοικητικές εργασίες που σχετίζονται με το τηλεφώνημα
- Μέσο κόστος ανά τηλεφώνημα
- Μέσος χρόνος χειρισμού
- Ο χρόνος που οι υπάλληλοι ξοδεύουν στις κλήσεις σε σχέση με τις άλλες εργασίες τους, ως ποσοστό του συνολικού διαθέσιμου χρόνου
- Ο αριθμός των κλήσεων που δεν έφτασαν στο αυτοματοποιημένο σύστημα απάντησης κλήσεων
- Επίπεδο εξυπηρέτησης
- Ποιότητα κλήσης

### *Λειτουργίες εξυπηρέτησης*

Οι λειτουργίες εξυπηρέτησης περιλαμβάνουν δραστηριότητες μετά από την πώληση, όπως εγγύηση, διαχείριση συμβολαίων εξυπηρέτησης, προγραμματισμός των εργασιών για τους υπαλλήλους, δρομολόγηση των κλήσεων για εσωτερική εξυπηρέτηση, παρακολούθηση προβλημάτων κλπ. Οι μετρήσεις δεν είναι τόσο τυποποιημένες όπως στα κέντρα επικοινωνίας (call centers):

- Χρόνος αντίδρασης
- Χρόνος επίλυσης προβλήματος
- Χρόνος αποστολής του ανταλλακτικού ή πραγματοποίησης της επισκευής
- Επίπεδο εξυπηρέτησης
- Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μετά από μία κλήση εξυπηρέτησης (service call)
- Προτεραιότητα των κλήσεων για εξυπηρέτηση

### *Λειτουργίες αλυσίδας προμηθειών και logistics*

Καθώς όλο και περισσότερα προϊόντα μπορούν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των πελατών, θα πρέπει πολλές από τις μετρήσεις να συνδεθούν με συγκεκριμένους πελάτες. Στις μετρήσεις αυτές περιλαμβάνονται οι εξής:

- Βαθμός πληρότητας
- Ποσοστό παραγγελιών που παραδόθηκαν πριν ή μέχρι την ημερομηνία που ζητήθηκαν
- Ο αριθμός ή ποσοστό των παραγγελιών που δεν πραγματοποιήθηκαν
- Ο μέσος χρόνος που χρειάζεται για να συμπληρωθεί μία παραγγελία πελάτη
- Ο αριθμός ημερών μεταξύ του χρόνου πληρωμής για πρώτες ύλες και της πληρωμής από τον πελάτη
- Ο συνολικός χρόνος που θα χρειαζόταν για την πραγματοποίηση μιας παραγγελίας πελάτη αν υπήρχαν μηδενικά αποθέματα
- Ο αριθμός των σταδίων μίας παραγγελίας που δεν είχαν λάθη
- Η ικανότητα ενός προμηθευτή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις

### *Λειτουργίες των ιστοσελίδων*

Με την εξέλιξη του διαδικτύου οι επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει ιστοχώρους για να εξυπηρετήσουν διάφορους σκοπούς που σχετίζονται με το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την υποστήριξη. Τέτοιες μετρήσεις είναι:

- Αριθμός επισκεπτών
- Αριθμός επισκεπτών που χρησιμοποιούν για πρώτη φορά τον ιστοχώρο
- Πόσες φορές έχει γίνει επίσκεψη σε μία σελίδα
- Ο χρόνος που ένας επισκέπτης περνά στη σελίδα
- Το ποσοστό των επισκεπτών που επέλεξαν ένα διαφημιστικό για να επισκεφτούν τον ιστοχώρο που διαφημίζεται μέσω αυτού
- Αριθμός επισκεπτών που είδαν μία σελίδα που περιείχε κάποιου είδους διαφήμιση
- Αριθμός επισκεπτών που είναι εγγεγραμμένοι στον ιστοχώρο
- Ποσοστό επισκεπτών που ξεκίνησαν να συμμετέχουν σε μία διαδραστική ενημέρωση και δεν την ολοκλήρωσαν
- Ιστορικό επισκέψεων

Τα λογισμικά για το CRM έχουν τη δυνατότητα να συνδέσουν αυτές τις μετρήσεις με τυπικές μετρήσεις για τους πελάτες, όπως για παράδειγμα τις μετρήσεις αφοσίωσης. Παρά τον όγκο των μετρήσεων υπάρχουν αρκετά προβλήματα στην διαχείριση αυτών και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Αυτά είναι<sup>102</sup>:

- Η δομή των αναφορών των μετρήσεων στον ιστοχώρο δεν είναι κατάλληλη για την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών
- Τα εργαλεία μέτρησης δεν είναι εξελιγμένα βάσει των αναγκών των πελατών
- Δεν υπάρχει διακαναλική παρακολούθηση και μέτρηση

#### **4. Μετρήσεις με βασικούς δείκτες**

*Μετρήσεις για την μελλοντική επίδοση των χρηματοοικονομικών*

Οι μετρήσεις για την μελλοντική επίδοση των χρηματοοικονομικών επιτρέπουν στην επιχείρηση να προβλέψει σημαντικά χρηματοοικονομικά μεγέθη ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος με καλύτερο τρόπο.

Τα συστήματα χρηματοοικονομικής λογιστικής μετρούν δραστηριότητες που συνέβησαν στο παρελθόν. Οι κάρτες επίδοσης (balanced scorecards) και το CRM μετρούν δραστηριότητες που είναι σε εξέλιξη ενώ τα συστήματα μέτρησης για διαχείριση γνώσης είναι πιο θεωρητικά καθώς η γνώση θα αφορά δραστηριότητες που δεν έχουν πραγματοποιηθεί.

*Μετρήσεις για κάρτα επίδοσης*

Οι κάρτες αυτές έχουν ως σκοπό την αναφορά δεικτών που σχετίζονται με μελλοντική επίδοση και όχι με παρελθοντική, όπως έχουν οι τυπικές χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Οι μετρήσεις αυτές αφορούν στα χρηματοοικονομικά, στους πελάτες, στις εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης και στις διεργασίες μάθησης και ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τις βασικές μετρήσεις για κάθε τομέα καθώς και τις σχέσεις αυτών και την επίδραση που έχουν στην συνολική επίδοση. Συνήθως οι σκοποί μάθησης και ανάπτυξης έχουν μία σχέση αιτίου αιτιατού με τις εσωτερικές διεργασίες. Οι εσωτερικές διεργασίες έχουν σχέση αιτίου αιτιατού με τα χρηματοοικονομικά και με τους πελάτες.

---

<sup>102</sup> Kellen V. (Feb. 2002), "CRM Measurement Frameworks," Working Paper, DePaul University, p.24

Υπάρχουν όμως και τα μειονεκτήματα αυτών των καρτών που περιλαμβάνουν τα εξής:

- Χρονοβόρα διαδικασία για την εύρεση των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων ειδών των μετρήσεων
- Η κάρτα επίδοσης εξαρτάται από μετρήσεις επίδοσης που προέρχονται από πολλές πηγές. Η κακή ποιότητα ή η κακή χρήση των δεδομένων θα μειώσει τη χρησιμότητα της κάρτας επίδοσης. Αυτό το πρόβλημα όπως έχουμε δει και στο πρώτο κεφάλαιο είναι συχνό και στο CRM.

#### *Διαχείριση γνώσης πελατών*

Κάθε λειτουργία της επιχείρησης έχει τον δικό της τρόπο με τον οποίο διαμορφώνει και δομεί τα δεδομένα και αυτό δυσχεραίνει την ενοποίηση των δεδομένων. Υπάρχουν διάφοροι τύποι γνώσης για τους πελάτες:

- Η ποσοτική γνώση, που καθοδηγείται από τα δεδομένα που υπάρχουν στα συστήματα συναλλαγών
- Η γνώση που αποκτάται από αλληλεπιδράσεις με τους ανθρώπους όπως: οι παρατηρήσεις, τα σχόλια, ποιοτικά στοιχεία κλπ.
- Η τακτική γνώση που είναι μη δομημένη και πρέπει να μετατραπεί σε ρητή γνώση

Οι επιχειρήσεις μπορούν να μετρήσουν με τρεις τρόπους την γνώση για τους πελάτες<sup>103</sup>:

1. Μετρώντας την αξία της γνώσης (μη απτή μέτρηση)
2. Μετρώντας τη διεργασία κατά την οποία παράγεται και καταναλώνεται (λειτουργίες διαχείρισης γνώσης)
3. Μετρώντας την ποιότητα της γνώσης ή των δεδομένων (ποιότητα δεδομένων)

Μία άλλη προσέγγιση για την μέτρηση της γνώσης περιλαμβάνει την μέτρηση της ροής της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, σύμφωνα με τον Krebs<sup>104</sup>. Ο Krebs θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν έρευνες και παρατηρήσεις για να ανακαλύψουν τις επίσημες και ανεπίσημες μορφές επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων και των ομάδων μέσα στην επιχείρηση και να βρουν τις κοινωνικές διασυνδέσεις μέσα και στα όρια του

<sup>103</sup> Kellen V. (Feb. 2002), "CRM Measurement Frameworks," *Working Paper, DePaul University*, p.27

<sup>104</sup> Krebs, Valdis (1998), "Knowledge Networks: Mapping and Measuring Knowledge Creation", *MetaKM*

οργανισμού. Σε αυτό το μοντέλο, μετράται η συχνότητα της διασύνδεσης και οπτικοποιείται σε ένα δικτυακό σχήμα που φανερώνει τη φύση των διασυνδέσεων.

Σε ένα άλλο μοντέλο, ο Kellen υποστηρίζει ότι θα πρέπει να κατανοηθεί η κατανάλωση της γνώσης και όχι μόνο η παραγωγή και επικοινωνία μέσα στον οργανισμό. Υπάρχουν τέσσερις φάσεις που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο η γνώση μετακινείται μεταξύ της κατανόησης και της δράσης<sup>105</sup>:

- *Φάση απόκτησης*: περιλαμβάνει την ανάλυση δεδομένων, την συνένωση διαφόρων ειδών δεδομένων, την δόμηση μοντέλων και την νέα πληροφορία
- *Φάση σχεδιασμού*: Περιλαμβάνει τον καθορισμό προτεραιοτήτων, την επικοινωνία και την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης που βασίζεται στην πληροφορία που αποκτάται
- *Φάση δράσης*: Περιλαμβάνει την εκτέλεση του σχεδίου που πηγάζει από την σωστή απόκτηση της πληροφορίας και την αλλαγή της συμπεριφοράς της επιχείρησης μέσα στην αγορά
- *Φάση ρύθμισης*: Περιλαμβάνει την μέτρηση του πόσο η σχεδιασμένη εκτέλεση είχε το αναμενόμενο αποτέλεσμα και την διόρθωση αν είναι εφικτό

Σε αυτό το μοντέλο, ο κύκλος της γνώσης είναι η ολοκλήρωση και των τεσσάρων φάσεων που περιλαμβάνει μετρήσεις οι οποίες ποσοτικοποιούν την συλλογή και χρήση της γνώσης χωρίς να αναφέρονται στην ενυπάρχουσα αξία της γνώσης. Η αναγνώριση των κατάλληλων συστημάτων μέτρησης είναι μία πρόκληση για τις επιχειρήσεις που θέλουν να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν την επίδοση στο CRM. Το βασικό πρόβλημα έγκειται στον καθορισμό των κρίσιμων δεικτών μέτρησης της δραστηριότητας που σχετίζεται με το CRM, που είναι η καταλληλότερη προσέγγιση για τον οργανισμό προκειμένου να τους διαχειριστούν με αποτελεσματικό τρόπο.

---

<sup>105</sup> Kellen V. (2001), "Adaptive CRM and Knowledge Turnover", *Blue Wolf*, <http://www.bluewolf.com>



Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί η διάκριση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και των βασικών δεικτών επίδοσης (KPIs). Οι δείκτες μέτρησης περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το CRM που πρέπει να μετρηθούν. Οι βασικοί δείκτες επίδοσης είναι μετρήσεις υψηλού επιπέδου που είναι κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης και που πρέπει να παρακολουθούνται στενά από την ανώτατη διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη.

#### 6.4 Βασικοί δείκτες επίδοσης και κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (KPIs, CSFs)

Όπως σημειώθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, πρέπει να γίνει μία διάκριση ανάμεσα στις μετρήσεις που περιγράφηκαν πιο πάνω. Μερικές από αυτές σχετίζονται με τις λειτουργίες και άλλες με την στρατηγική της επιχείρησης. Οι τελευταίες μετρήσεις είναι οι βασικοί δείκτες επίδοσης (Key Performance Indicators), που είναι καθοριστικοί για την επιτυχία της επιχείρησης και οι οποίοι πρέπει να παρακολουθούνται συχνά από το διοικητικό συμβούλιο.

Οι βασικοί δείκτες επίδοσης και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας αναπτύχθηκαν αρχικά από τον D. Ronald Daniel<sup>106</sup> και τον Jack F. Rockart<sup>107</sup>, για τον καθορισμό και τη μέτρηση επιχειρηματικών σκοπών. Ο βασικός δείκτης επίδοσης είναι μία ποσοτικοποιημένη μέτρηση που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να μετρήσει την επίδοσή του σε κάποιο τομέα. Ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας είναι ένα χαρακτηριστικό του εξωτερικού ή εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης το οποίο ασκεί μεγάλη επίδραση στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Μπορούν να υπάρχουν περισσότεροι του ενός βασικοί δείκτες επίδοσης ανά κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας που μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί ή μη χρηματοοικονομικοί.

Η σύγχρονη έρευνα αναφέρει ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν υπερβολικό αριθμό μετρήσεων, κάτι που δυσχεραίνει την ανάλυσή τους και την εξαγωγή ακριβών συμπερασμάτων. Έχει παρατηρηθεί ότι οι μετρήσεις αυτές δύσκολα φτάνουν στο διοικητικό συμβούλιο καθώς δεν υπάρχουν καθορισμένα κανάλια επικοινωνίας που να το επιτρέπουν. Οι αποφάσεις για τους δείκτες CRM και τους KPIs που πρέπει να υιοθετούνται για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών του CRM, δεν θα πρέπει να λαμβάνονται τυχαία. Η

<sup>106</sup> Daniel D. R., (Sept.-Oct., 1961), "Management Information Crisis," *Harvard Business Review*

<sup>107</sup> Rockart J. F. (1979), "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review* (2), pp. 81-93

χρήση των λανθασμένων μετρήσεων για την μέτρηση λανθασμένων πραγμάτων μπορεί να είναι καταστροφική για μία επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις χρειάζονται να αναπτύξουν ένα επίσημο σύστημα για την παρακολούθηση της επίδοσης του CRM ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι σωστές μετρήσεις χρησιμοποιούνται για να διαχειρίζονται δραστηριότητες σε λειτουργικό επίπεδο και ότι οι κατάλληλοι KPIs οδηγούν τις στρατηγικές αποφάσεις στο ανώτερο επίπεδο.

### **Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και CRM**

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors, CSF) είναι τα στοιχεία εκείνα που χρειάζονται σε έναν οργανισμό (ή ένα έργο) για να επιτύχει στην αποστολή του. Είναι κάθε παράγοντας ή δραστηριότητα που χρειάζεται για την διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε αρχικά στην επεξεργασία δεδομένων και στην επιχειρηματική ανάλυση. Για παράδειγμα, ένας CSF για ένα πετυχημένο CRM είναι η πρόθεση για συμμετοχή των χρηστών. Οι CSF είναι αυτά τα λίγα πράγματα που πρέπει να πάνε καλά για να εξασφαλιστεί η επιτυχία του οργανισμού ή του υψηλόβαθμου στελέχους και αυτό σημαίνει ότι πρέπει να τους δοθεί ιδιαίτερη και συνεχής προσοχή για να επιτευχτεί υψηλή επίδοση.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις τρεις συνιστώσες της οργανωσιακής στρατηγικής: τον ανθρώπινο παράγοντα, τις διεργασίες και την τεχνολογία που αποτελούν μία συστημική, μία ολοκληρωμένη και ισορροπημένη προσέγγιση. Πέρα από τον αρχικό ορισμό των CSF και των μετρήσεων που περιλαμβάνει, είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση σε συγκεκριμένες παραμέτρους της επιχείρησης που συνδέονται με αυτούς<sup>108</sup>:

- Η δομή. Είναι πολύ σημαντικό τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και ο διαχειριστής του έργου για CRM να πετύχουν καθολική αφοσίωση. Σε αυτό πρέπει να περιληφθεί η συμμετοχή διαφορετικών επιπέδων διοίκησης ώστε να αποτραπούν οι αντιπαλότητες ή οι πρωτοβουλίες χωρίς σχέδιο από διάφορους τομείς. Εν γένει, χρειάζεται συμμετοχή από όλη την επιχείρηση στο έργο του CRM ώστε να μην υπάρχουν περιοχές που υπερισχύουν των άλλων, όπως για παράδειγμα το μάρκετινγκ

---

<sup>108</sup> Rockart, J. F. (1979), "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review* (2), pp. 81-93

ή ο τομέας της τεχνολογίας. Πρέπει να δοθεί σημασία και στη χρήση εξωτερικών συνεργατών σε συγκεκριμένες διεργασίες.

- Σκοποί. Είναι σημαντικό να καθοριστούν οι γενικοί και συγκεκριμένοι σκοποί που σε βραχυπρόθεσμο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Αυτοί πρέπει να είναι τεκμηριωμένοι με έγγραφα για κάθε τμήμα της επιχείρησης. Παράλληλα πρέπει να αξιολογηθεί το κατά πόσο είναι αποτελεσματική η δομή του σχεδιασμού πωλήσεων. Χρειάζονται πιο απαιτητικά πρότυπα για να μπορούν οι πελάτες να απολαμβάνουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.
- Η φύση του οργανισμού και του προϊόντος. Τα μέσα για την επικοινωνία της στρατηγικής του CRM και για να εξασφαλιστεί η αφοσίωση του προσωπικού, εξαρτώνται από το είδος των δραστηριοτήτων στις οποίες απασχολούνται οι εργαζόμενοι. Η φύση του προϊόντος θα καθορίσει την αποτελεσματικότητα τέτοιων δραστηριοτήτων, όπως η καμπάνια μάρκετινγκ.
- Αυτοματισμός. Οι εσωτερικοί πελάτες πρέπει να υποστηρίζουν όσο καλύτερα γίνεται τις εργασίες τους για να έχουν τα μέγιστα οφέλη οι εξωτερικοί πελάτες, με τη σειρά τους. Για να συμβεί αυτό πρέπει να είναι εγκατεστημένα συστήματα τεχνολογίας της πληροφορίας για να γίνεται χρήση των απαιτούμενων πληροφοριών με συνεπή και αποδοτικό τρόπο.

#### **Διαδεδομένα μοντέλα για την αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού**

Μία σχετική καινοτομία για τις μετρήσεις και τους δείκτες μέτρησης είναι η χρήση πολλαπλών παραμέτρων για την αναγνώριση των σχέσεων μεταξύ αυτών. Υπάρχει μία συνεχώς αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας της θεώρησης πολλαπλών μετρήσεων ως χρηματοοικονομικών μέτρων που τείνουν να παραπλανούν. Σήμερα έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα για την μέτρηση διαφορετικών πλευρών της οργανωσιακής επίδοσης. Αυτά περιλαμβάνουν το Malcolm Baldrige Award, το European Foundation for Quality Management (EFQM) Award και το Balanced Scorecard. Αυτά τα μοντέλα αντιπροσωπεύουν συστήματα μετρήσεων για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της οργανωσιακής επίδοσης. Παράλληλα, δρουν ως συστήματα επικοινωνίας και δίνουν έμφαση στη σημασία της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών και στα επιχειρηματικά αποτελέσματα καθώς και στην παρακολούθηση της επίδοσης της επιχείρησης.

Ωστόσο, υπάρχουν μερικά μειονεκτήματα σε αυτά τα μοντέλα. Για παράδειγμα, παρότι τα μοντέλα Baldrige και EFQM ενθαρρύνουν τους οργανισμούς να μετρήσουν την επίδοσή τους με όρους ικανοποίησης πελατών, ικανοποίησης εργαζομένων και χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων, δεν είναι συνδεδεμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να αναγνωριστούν οι σχέσεις μεταξύ τους<sup>109</sup>.

### **Χάρτες στρατηγικής και χάρτες επιτυχίας**

Ένας χάρτης επιτυχίας δίνει μία περίληψη των στρατηγικών σκοπών που προσπαθεί να πετύχει ο οργανισμός και την φάση στην οποία βρίσκεται η υλοποίηση του στόχου. Αντιπαραθέτοντας τον προτεινόμενο στόχο και την υπάρχουσα θέση, είναι πολύ πιθανό να αναγνωριστούν οι μετρήσεις που χρειάζονται για να διασφαλιστεί ότι επιτυγχάνεται ο στόχος. Αυτή η διεργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποσταχθούν οι σημαντικότερες μετρήσεις από ένα ευρύ φάσμα μετρήσεων.

Οι Kaplan και Norton ανέπτυξαν μία από τις πιο ολοκληρωμένες εκδόσεις των χαρτών στρατηγικής. Ο χάρτης στρατηγικής περιλαμβάνει την αναγνώριση αλυσίδας τύπου αιτίου αιτιατού που συνδέει την στρατηγική της επιχείρησης με τα στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία της επιχείρησης. Ενσωματώνει κάθε μία από τις τέσσερις συνιστώσες της Balanced Scorecard. Αυτές οι τεχνικές χαρτογράφησης μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές στον καθορισμό των πιο κατάλληλων μετρήσεων και των KPIs για την παρακολούθηση της επίδοσης για το CRM σε κάθε χρονική στιγμή. Οι χάρτες επιτυχίας μπορεί να είναι είτε πολύπλοκοι είτε σχετικά απλοί, στη δομή τους.

Οι Sears και Roebuck<sup>110</sup> ανέπτυξαν ένα μοντέλο επίδοσης με τη χρήση στοιχείων για πάνω από 800 καταστήματα. Αυτό το μοντέλο χρησιμοποιούσε ένα σύνολο 20 μετρήσεων για πελάτες, 25 μετρήσεων για εργαζομένων και 19 δεικτών χρηματοοικονομικών επιδόσεων για κατάστημα (αυτοί περιλαμβάνουν δείκτες για παραγωγικότητα εισοδήματα, περιθώρια κέρδους, αριθμό συναλλαγών κλπ). Παρότι η προσέγγιση για μετρήσεις που χρησιμοποιήθηκε από τους Sears και Roebuck περιλαμβάνει πολλούς ξεχωριστούς πελάτες,

---

<sup>109</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p. 305

<sup>110</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p. 310

εργαζόμενους και χρηματοοικονομικά στοιχεία, αυτά μπορούν να συγκεντρωθούν σε έναν σχετικά απλό χάρτη επιτυχίας που βασίζεται σε τρεις βασικούς σκοπούς:

- Ένα κατάλληλο μέρος για αγορές
- Ένα κατάλληλο μέρος για εργασία
- Ένα κατάλληλο μέρος για επενδύσεις

Ο Sears συνέδεσε αυτές τις αρχές της στρατηγικής (που στοχεύουν στους τρεις βασικούς ενδιαφερόμενους: πελάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι) με μία ομάδα υψηλού επιπέδου μετρήσεων που έπειτα έγιναν KPI's. Αυτή η προσέγγιση παρέχει την επιχειρηματική λογική για κατανόηση των σημαντικότερων μοχλών που χρειάζεται να ελέγχουν και να παρακολουθούν τα ανώτερα στελέχη.

#### **Δημιουργία συστημάτων μέτρησης και KPIs για κάθε επιχείρηση**

Από τον έλεγχο του χάρτη επιτυχίας και της λίστας μετρήσεων, μπορούν να αναγνωριστούν οι πιο σχετικοί KPIs για μία επιχείρηση για να αναπτυχθεί ένα σύστημα παρακολούθησης. Όπου είναι εφικτό, οι μετρήσεις και οι KPIs πρέπει να συσχετίζονται με τις λειτουργίες, τις επιχειρηματικές μονάδες και τις περιοχές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ενώ οι υπάρχουσες μετρήσεις μπορεί να είναι διαθέσιμες σε πολλές περιοχές των επιχειρήσεων, είναι σημαντικό ότι αυτές συμπληρώνονται από νέους KPIs και νέα πρότυπα που αξιολογούν ενδελεχώς τη σχέση με τους πελάτες της επιχείρησης και που επιτρέπουν την συγκριτική μέτρηση της λειτουργικής αποδοτικότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές και άλλους σχετικούς οργανισμούς. Η αυτοαξιολόγηση, η συγκριτική αξιολόγηση και οι συγκρίσεις με εξωτερικά πρότυπα όπως τα QCi Customer Management Assessment Tool και Customer Outsourcing Performance Centre (COPC) που θα αναλύσουμε στην συνέχεια, είναι χρήσιμα για να έχουμε μία ευρύτερη άποψη για την επίδοση του οργανισμού.

Πολλά στελέχη θεωρούν ότι είναι αποτελεσματική η καταγραφή της συνολικής δραστηριότητας του CRM και εν συνεχεία η εστίαση κατά έναν πιο λεπτομερή τρόπο στις πιο σημαντικές περιοχές της επιχείρησης. Υπάρχουν επίσης και άλλες προσεγγίσεις. Ένα σύστημα παρακολούθησης επίδοσης όπως για παράδειγμα της General Electric περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός στρατηγικού χάρτη που δίνει γενικές κατευθύνσεις, μαζί με

συστήματα μέτρησης που αναφέρουν τις βασικές μετρήσεις , κυρίως με τη χρήση ενός χρώματος για να φαίνεται αν η κάθε μέτρηση είναι στον στόχο ή αντιθέτως.

### 6.5 Πρότυπα για το CRM

Η έλλειψη μίας διεθνώς αναγνωρισμένης ομάδας προτύπων για το CRM έχει δημιουργήσει αρκετά προβλήματα στην μέτρηση και σύγκριση των καλών πρακτικών, κάτι που είναι προαπαιτούμενο για την επίτευξη βελτιωμένης επίδοσης στο CRM. Ελάχιστες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει τις δικές τους ολοκληρωμένες και λεπτομερείς διεργασίες για την μέτρηση της επίδοσης για το CRM. Η πολυπλοκότητα της μέτρησης των πολλών διεργασιών που συνεισφέρουν στην επιτυχία του CRM αποθαρρύνει όσους προσπαθούν να ασχοληθούν με την παραπάνω δραστηριότητα.

Εντούτοις, η αυξημένη σημασία της μέτρησης για το CRM έχει πρόσφατα συντελέσει στο να δημιουργηθούν πρότυπα για γενική χρήση από πολλούς οργανισμούς. Αυτά τα πρότυπα τυπικά σχετίζονται είτε με μία ολοκληρωμένη θεώρηση της δραστηριότητας του CRM είτε με ένα μέρος αυτής. Δύο από τα πιο πετυχημένα πρότυπα είναι το QCi Customer Management Assessment Tool (CMAT), που χρησιμοποιείται ως μία γενικότερη επισκόπηση του CRM και το πρότυπο Customer Outsourcing Performance Centre (COPC), που αφορά πρότυπα για κέντρα υπηρεσιών.

#### **Customer Management Assessment Tool (CMAT)**

Το CMAT είναι η πιο διαδεδομένη προσέγγιση για την αξιολόγηση του CRM σε οργανισμούς που θέλουν να κατανοήσουν πόσο καλά διαχειρίζονται τους πελάτες τους και να συγκρίνουν την επίδοσή τους σε ένα παγκόσμιο επίπεδο. Το CMAT είναι ένα εργαλείο αξιολόγησης για την κατανόηση του πόσο καλά ένας οργανισμός διαχειρίζεται τους πελάτες του. Αυτό εφαρμόζεται από εκπαιδευμένους αξιολογητές οι οποίοι είναι έμπειροι επαγγελματίες της QCi Assessment Ltd, που είναι μία συμβουλευτική εταιρεία που ειδικεύεται στην διαχείριση πελατειακών σχέσεων.

Το μοντέλο βασίζεται στα εξής στοιχεία όπως βλέπουμε και στο σχήμα της επόμενης σελίδας<sup>111</sup>:

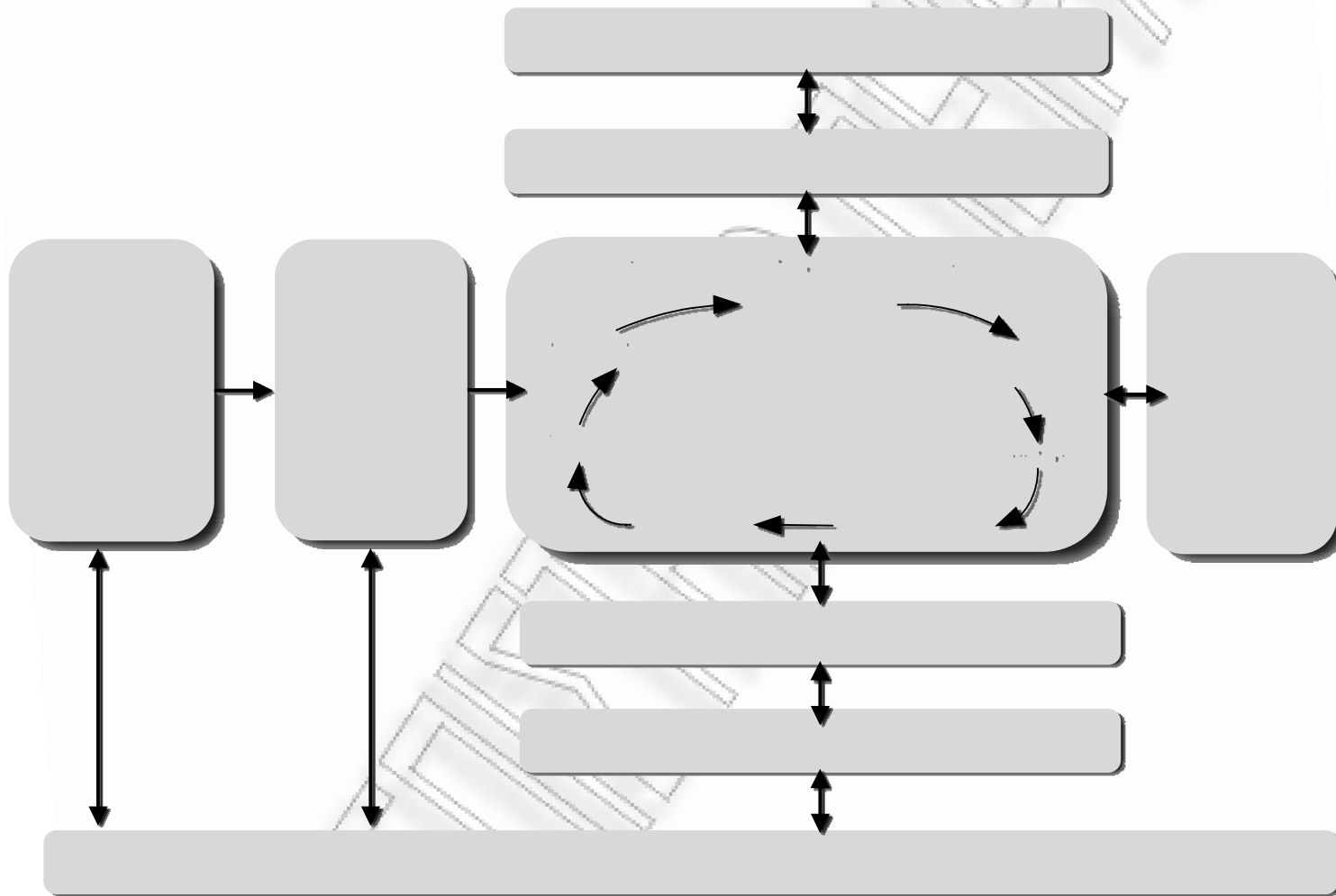
1. Ανάλυση και σχεδιασμός
2. Η πρόταση
3. Οι άνθρωποι και ο οργανισμός
4. Η τεχνολογία της πληροφόρησης
5. Διαχείριση διεργασιών
6. Δραστηριότητα διαχείρισης πελατών
7. Μέτρηση του αποτελέσματος
8. Η εμπειρία του πελάτη

---

<sup>111</sup> Woodcock N., Stone M., Foss B. (2003), *The customer management scorecard: managing CRM for profit*, Kogan Page Publishers, pp. 11-18

# РАМЕТЪМО ТЕПАА





Σχήμα 6.4: Μοντέλο CMAT  
Πηγή: Woodcock (2003)

Η «ανάλυση και σχεδιασμός» περιλαμβάνει:

- Εισαγωγή στρατηγικής προσέγγισης στον σχεδιασμό της διαχείρισης πελατών
- Ανάλυση συναλλαγών με τους πελάτες
- Κατανόηση του κύκλου ζωής του πελάτη
- Δημιουργία προφίλ και εξωτερική ανάλυση
- Παρακολούθηση του κύκλου ζωής του πελάτη
- Ανάλυση του ανταγωνισμού
- Τμηματοποίηση πελατών
- Σχεδιασμός επαφών και διαχείρισης

Η «πρόταση» περιλαμβάνει:

- Έρευνα για τις ανάγκες των πελατών
- Ανάπτυξη συνολικής πρότασης
- Ταίριασμα των προτάσεων για κάθε τμήμα
- Πρόταση εξωτερικής επικοινωνίας
- Πρόταση εσωτερικής επικοινωνίας

Η «πληροφορία και τεχνολογία» περιλαμβάνει:

- Προμήθεια και κατανόηση της πληροφορίας για τον πελάτη
- Σχεδιασμός πληροφορίας και διαχείριση ποιότητας
- Λειτουργίες των υφισταμένων συστημάτων
- Επισκόπηση των υφισταμένων συστημάτων
- Ανάπτυξη νέων συστημάτων

Ο τομέας «Άνθρωποι και οργανισμός» περιλαμβάνει:

- Οργανωτική δομή
- Αναγνώριση ρόλων
- Ορισμό ικανοτήτων και ανάλυση κενών (gap analysis)
- Επιλογή προμηθευτών και διαχείριση αυτών

Η «διαχείριση διεργασιών» περιλαμβάνει:

- Αναγνώριση διεργασιών και τεκμηρίωση
- Επικοινωνία των διεργασιών

- Παρακολούθηση της συμμόρφωσης των διεργασιών στις προδιαγραφές
- Συγκριτικές μετρήσεις των διεργασιών

Η δραστηριότητα της διαχείρισης πελατών σχετίζεται με την εφαρμογή των σχεδίων για την διανομή της πρότασης μέσα στον κύκλο ζωής του πελάτη.

Η «στόχευση» περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Σχεδιασμός καμπάνιας
- Αναγνώριση των στοιχείων που ενεργοποιούν τις πωλήσεις
- Εξατομίκευση
- Ολοκλήρωση με τα κανάλια της επιχείρησης
- Πρόληψη υπερ-στοχοθέτησης

Η διαχείριση έρευνας περιλαμβάνει:

- Συλλογή ερευνών
- Διεργασίες έρευνας και πρότυπα ποιότητας
- Ανάδραση για το αποτέλεσμα και έρευνα

Η υποδοχή πελατών περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Αναγνώριση των νέων πελατών
- Κατανόηση του λόγου που αποκτήθηκαν
- Αρχική δραστηριότητα υποδοχής
- Παρακολούθηση των αρχικών συναλλαγών
- Απόκτηση της εικόνας που έχουν οι πελάτες για την επιχείρηση

Η γνώση για τους πελάτες περιλαμβάνει:

- Προτεραιότητες συλλογής πληροφοριών
- Πληροφορίες για την στάση και την ικανοποίηση των πελατών
- Αναγνώριση των στιγμών αλήθειας των πελατών
- Αναγνώριση των βασικών πελατών
- Συνεχείς ελέγχους της εξέλιξης της σχέσης

Η ανάπτυξη πελατών περιλαμβάνει:

- Διατήρηση πελάτη
- Στρατηγικές ανάπτυξης τμημάτων
- Διαχείριση βασικών λογαριασμών
- Σταυροειδής πωλήσεις (cross-selling) και αύξηση πωλήσεων (up-selling)
- Προσαρμογή της πρότασης

Τα προβλήματα διαχείρισης περιλαμβάνουν:

- Τα αίτια που ενεργοποιούν την δυσαρέσκεια και το ρίσκο απώλειας πελάτη
- Δραστηριότητα εκδήλωσης εντατικού ενδιαφέροντος για τον πελάτη
- Συλλογή παραπόνων
- Διαχείριση παραπόνων και αντιμετώπιση
- Ανάλυση αιτίου-αιτιατού
- Έλεγχος ικανοποίησης

Η εκ νέου απόκτηση των πελατών περιλαμβάνει:

- Αναγνώριση αιτίων για απώλεια πελάτη
- Διαχείριση πελατών
- Προγράμματα εκ νέου απόκτησης πελατών
- Υποδοχή πελατών

Η μέτρηση της επίδρασης περιλαμβάνει:

- Μετρήσεις για τη στρατηγική
- Βασικούς δείκτες επίδοσης
- Εταιρικές μετρήσεις
- Μετρήσεις για τις καμπάνιες
- Διαχείριση καναλιών

Η εμπειρία του πελάτη περιλαμβάνει:

- Παρακολούθηση ικανοποίησης πελατών
- Έρευνα που καθοδηγείται από γεγονότα
- Ανάλυση αφοσίωσης
- Μυστικούς πελάτες
- Συγκριτική μέτρηση

Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία υποδιαιρείται σε μικρότερα μέρη. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι και ο οργανισμός περιλαμβάνουν:

- Οργανωτική δομή
- Αναγνώριση ρόλου
- Ανάλυση δυνατοτήτων και ανάλυση κενών (gap analysis)
- Επιλογή σκοπών και παρακολούθηση
- Επιλογή προμηθευτών και διαχείριση αυτών

Το CMAT χρησιμοποιεί πάνω από 250 ερωτήσεις για να αξιολογήσει την επίδοση του οργανισμού. Κάθε ερώτηση στην αξιολόγηση βασίζεται πάνω σε γνωστές και αποδεκτές καλές πρακτικές από τους πελάτες του QCI και από εγκεκριμένες συγκρίσεις οργανισμών. Σε κάθε ερώτηση χρησιμοποιείται ένα σκοράρισμα που βασίζεται πάνω σε αποδεικτικά στοιχεία και οι ερωτήσεις απευθύνονται σε ένα μεγάλο εύρος ανθρώπων των επιχειρήσεων από τους επικεφαλής διευθυντές μέχρι επαγγελματίες του λειτουργικού επιπέδου. Η προσέγγιση είναι σχεδιασμένη συγκεκριμένα ώστε να αναγνωρίζει τα καθαρά σχέδια, την πραγματική παράδοση προϊόντων-υπηρεσιών και μία αναγνωρίσιμη επίδραση πάνω σε κάθε έναν από τους επαγγελματίες. Με αυτόν τον τρόπο το σύνηθες κενό μεταξύ της αντίληψης των ανώτερων στελεχών και της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με την επίδοση του οργανισμού, προσδιορίζεται πιο εύκολα.

Ο σκοπός του εργαλείου CMAT είναι να παρέχει μία ποσοτική αξιολόγηση της διαχείρισης των πελατών ενός οργανισμού παρέχοντας ένα αποτέλεσμα που συσχετίζεται με την επίδοση του οργανισμού και που παράλληλα συγκρίνεται με μία σχετική ομάδα οργανισμών. Αυτό είναι ιδιαίτερα ωφέλιμο όταν η επιχείρηση μπορεί να συγκρίνει τον εαυτό της με άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις στην δική της αγορά. Ταυτόχρονα διαμορφώνει μία βάση με την οποία οι βελτιώσεις που παρέχονται από ένα πρόγραμμα CRM μπορούν να μετρηθούν και παρέχει έναν ευρύ έλεγχο για το αν οι απαιτούμενες εφαρμογές του CRM είναι σε λειτουργία πριν επενδυθούν μεγάλα ποσά σε συγκεκριμένα προγράμματα και τεχνολογίες.

Τα οφέλη της αξιολόγησης CMAT είναι<sup>112</sup>:

- Παρέχει μία αντικειμενική, ποσοτικοποιημένη προσέγγιση του πόσο καλά ο οργανισμός διαχειρίζεται τους πελάτες του
- Η κάρτα βαθμολόγησης που προκύπτει συσχετίζεται με την επιχειρηματική επίδοση
- Δίνει την συγκριτική μέτρηση του οργανισμού σε σχέση με μία ομάδα από άλλους συγγενικούς οργανισμούς, αγορές και γεωγραφικές περιοχές
- Ενώνει την ομάδα ανώτερων στελεχών δίνοντας ακριβή εικόνα του τι συμβαίνει στο CRM μέσα στον οργανισμό
- Αναγνωρίζει στρατηγικές δράσεις που πρέπει να ενεργοποιηθούν στον οργανισμό
- Οι συνεντεύξεις και οι ερωτήσεις έχουν σαν αποτέλεσμα να μεταδίδονται οι ικανότητες των αξιολογητών στους πελάτες τους
- Παρέχει έναν ευρύ έλεγχο του οργανισμού σε σχέση με τις υποδομές για το CRM πριν γίνουν μεγάλες επενδύσεις για συγκεκριμένα προγράμματα και τεχνολογίες
- Παρέχει εισροές για στρατηγικές συγχώνευσης και απόκτησης
- Μπορεί να δώσει εισροές για αναλυτές που επηρεάζουν την περιουσία της επιχείρησης και τις επιχειρησιακές δυνάμεις

### **Customer Operations Performance Centre (COPC) Standard**

Το πρότυπο COPC εστιάζει σε συγκεκριμένες συνιστώσες του CRM με μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Αναπτύχθηκε από χρήστες κέντρων εξυπηρέτησης πελατών, κέντρων επικοινωνίας (call centers) και υπηρεσιών που διαχειρίζονται τις προσδοκίες των πελατών, στην Αμερική. Η εφαρμογή του ξεκίνησε από αντιπροσώπους μεγάλων εταιριών όπως η American Express, Dell Computer Corp., Microsoft, Novell και L.L. Bean, καθώς ανησυχούσαν σχετικά με τις επιδόσεις των κέντρων εξυπηρέτησης πελατών.

Οι επικεφαλής αυτής της προσπάθειας πίστευαν ότι η βελτίωση των προτύπων μπορεί να μεγιστοποιήσει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών μέσα σε ένα περιβάλλον υπηρεσιών, όπως έγινε στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις που εφάρμοσαν παρόμοια μέτρα για την ποιότητα.

Το COPC-2000 είναι ένα πρότυπο που αναφέρεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν έναν επίσημο έλεγχο μετρώντας την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών λειτουργιών

---

<sup>112</sup> Woodcock N., Stone M., Foss B. (2003), *The customer management scorecard: managing CRM for profit*, Kogan Page Publishers, p. 20

αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Οι στόχοι του περιλαμβάνουν την διάκριση μεταξύ των εξαιρετικών παρόχων υπηρεσιών και σε αυτών που είναι μέτριοι, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν αυτή την πληροφορία πριν αποφασίσουν με ποιον θα συνεργαστούν. Το πρότυπο περιλαμβάνει την ανάπτυξη προδιαγραφών των διεργασιών που βασίζονται στις ανάγκες του πελάτη, άρα οι διεργασίες για την παράδοση των υπηρεσιών βασίζονται στους πελάτες και όχι στις λειτουργίες. Παράλληλα, το πρότυπο αυτό είναι συμβατό με το ISO 9000 και περιέχει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το πώς θα αυξήσει την επίδοση το εκάστοτε κέντρο επικοινωνίας.

Το COPC βασίζεται σε ένα ευρέως αποδεκτό αριθμό κριτηρίων που χρησιμοποιείται στο Malcolm Baldrige Quality Award. Υπάρχουν τέσσερα βασικά μέρη στα οποία χωρίζονται αυτά τα πρότυπα<sup>113</sup>:

- *Πρότυπα επίδοσης.* Περιλαμβάνει την ικανοποίηση πελατών, την ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών και την επίδοση των προμηθευτών
- *Διεργασίες.* Περιλαμβάνει τον έλεγχο διεργασιών, την διαχείριση των προμηθευτών, εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας και την ανάπτυξη προϊόντων
- *Άνθρωποι.* Περιλαμβάνει την στρατολόγηση και ανάπτυξη, τις απολαβές, την αναγνώριση και το περιβάλλον εργασίας για τους εργαζομένους
- *Σχεδιασμός και ηγεσία.* Περιλαμβάνει την ηγεσία, τον σχεδιασμό και την ανασκόπηση της επίδοσης.

Παρότι το COPC δεν θέτει συγκεκριμένους στόχους επίδοσης που θα πρέπει να έχει κάθε κέντρο εξυπηρέτησης πελατών, απαιτεί την παρακολούθηση των δεικτών επίδοσης συνδέοντάς τους με τους οδηγούς της ικανοποίησης πελατών. Αυτή η πληροφορία χρησιμοποιείται μετά για να βελτιωθεί η συνολική επίδοση. Ο σκοπός του COPC είναι να βελτιώσει την επίδοση όλων των κέντρων εξυπηρέτησης που αναλαμβάνουν εξωτερικά έργα, μέσω της ευρείας διάδοσης αυτών των προτύπων. Τα μέτρα είναι ευρέως αποδεκτά και παρότι πολλά κέντρα εξυπηρέτησης πελατών έχουν επιλέξει να μην στοχεύσουν στην διαπίστευση, εφαρμόζουν μετρήσεις επίδοσης. Μολονότι το COPC υποστηρίζεται από πολλούς παρόχους εξυπηρέτησης πελατών, μόνο ένας μικρός αριθμός έχει πιστοποιηθεί. Η

<sup>113</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p. 299

διεργασία είναι δύσκολη και δαπανηρή, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα μερικοί οργανισμοί να διαλέγουν να υιοθετήσουν τα πρότυπα για να μετρήσουν και να συγκρίνουν με τους ανταγωνιστές την επίδοσή τους, χωρίς να ξεκινήσουν την διεργασία διαπίστευσης.

Ενώ τα πρότυπα COPC είναι σχεδιασμένα για συγκεκριμένα είδη οργανισμών που δίνουν έμφαση στην παροχή υπηρεσιών, είναι χρήσιμα ως ένα παράδειγμα ολοκληρωμένης προσέγγισης για τη μέτρηση μίας σημαντικής συνιστώσας του CRM.

## 6.6 Μοντέλα αξιολόγησης των διεργασιών του CRM

### Η δημιουργία μίας κάρτας μέτρησης επίδοσης για το CRM

Ο Brewton<sup>114</sup> περιγράφει μία διεργασία πέντε βημάτων για την αποτελεσματική μέτρηση της επίδοσης της στρατηγικής CRM. Αυτά τα βήματα περιλαμβάνουν: τον καθορισμό μίας στρατηγικής CRM και τη δημιουργία ενός στρατηγικού χάρτη, την επιλογή των μετρήσεων για το CRM, τις αλληλοσυσχετισμένες μετρήσεις, την επιλογή και εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης και την περιχαράκωση της στρατηγικής μέσα στην κουλτούρα του οργανισμού.

#### *Βήμα 1: Καθορισμός της στρατηγικής CRM και δημιουργία ενός χάρτη στρατηγικής*

Το πρώτο βήμα στην μέτρηση της στρατηγικής του CRM είναι η εύρεση των σκοπών, διεργασιών και των σημείων εστίασης της στρατηγικής. Κατά τον καθορισμό της στρατηγικής ο Brewton προτείνει την χρήση ενός εργαλείου, του χάρτη στρατηγικής CRM, ο οποίος απεικονίζει γραφικά την αλυσίδα αιτίου-αιτιατού των στοιχείων της στρατηγικής. Αυτά τα στοιχεία βοηθούν στην αναγνώριση συγκεκριμένων τακτικών και δράσεων που είναι αναγκαίες για την επιτυχία της στρατηγικής.

Ένας χάρτης στρατηγικής CRM εστιάζει σε τρία βασικά στοιχεία: προοπτικές, θέματα και συνδέσμους. Οι προοπτικές είναι τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν την εφαρμογή της στρατηγικής. Τα θέματα είναι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που καθορίζουν και καθοδηγούν την στρατηγική CRM. Οι σύνδεσμοι έπειτα ενώνουν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες με τις προοπτικές με σκοπό να μεγιστοποιήσουν την επίδοση για κάθε

---

<sup>114</sup> Smith A. (2006), "CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7 Iss: 1, pp.87 - 93



παράγοντα επιτυχίας. Σε μία στρατηγική CRM, οι προοπτικές που πρέπει να ληφθούν υπόψη περιλαμβάνουν πελάτες, λειτουργίες, χρηματοοικονομικά και ανθρώπινους πόρους. Ένα παράδειγμα θέματος για μία συγκεκριμένη στρατηγική είναι η μεγιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Μία συγκεκριμένη δραστηριότητα που βοηθά έναν οργανισμό να πετύχει αυτό τον κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας είναι για το λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης, να μειώσει τον αριθμό των επαναλαμβανόμενων παραπόνων. Πέρα από τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για να καθοριστεί η στρατηγική CRM, είναι σημαντικό να υπάρχει καλή επικοινωνία της στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό και επίσης να κατανοήσουν όλοι οι εργαζόμενοι πως οι λειτουργίες συνεισφέρουν στην επιτυχία της στρατηγικής.

### *Βήμα 2: Επιλογή των στρατηγικών μετρήσεων για το CRM και αναγνώριση στόχων*

Από τη στιγμή που έχει καθοριστεί με σαφήνεια η στρατηγική CRM, ο οργανισμός πρέπει να επιλέξει τις κατάλληλες μετρήσεις και τους κατάλληλους στόχους που θα χρησιμοποιηθούν στην μέτρηση επίδοσης. Οι μετρήσεις πρέπει να σχετίζονται με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της στρατηγικής και πρέπει να περιγράφουν την μελλοντική επίδοση. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζουν το επιθυμητό επίπεδο επίδοσης για τις συγκεκριμένες μετρήσεις.

Η αναγνώριση των σωστών δεικτών για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των πελατών μπορεί να είναι μία δύσκολη διαδικασία, καθώς πολλά από τα παραδοτέα στην εξυπηρέτηση πελατών είναι μη απτά στοιχεία. Ο Kim<sup>115</sup> αναγνώρισε τέσσερις στρατηγικές περιοχές μετρήσεων: γνώση των πελατών, αλληλεπίδραση με τους πελάτες, αξία των πελατών και ικανοποίηση των πελατών. Η γνώση των πελατών σχετίζεται με την κατανόηση των πελατών και την επίγνωση του τι ψάχνουν να βρουν κατά την εξυπηρέτησή τους. Η αλληλεπίδραση των πελατών περιλαμβάνει την ποιότητα εξυπηρέτησης και την βελτίωση με σκοπό την διατήρηση αποτελεσματικών καναλιών και υψηλών επιπέδων λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Αυτό μπορεί να μετρηθεί μέσω της ανάλυσης των δραστηριοτήτων του κέντρου εξυπηρέτησης. Η αξία των πελατών συνίσταται από τα οφέλη που λαμβάνει η επιχείρηση από την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη των πελατών. Αυτή μπορεί να μετρηθεί με την ανασκόπηση της χρησιμότητας, του προσανατολισμού και της συνοχής των κέντρων εξυπηρέτησης. Η ικανοποίηση των πελατών είναι ο βαθμός κατά τον οποίο το επίπεδο της εξυπηρέτησης και την υποστήριξης ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών. Αυτό

---

<sup>115</sup> Kim J. Suh, E. and Hwang H. (2003), "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, Vol.17 No.2, Spring, pp.5-20

μπορεί να μετρηθεί με ερωτηματολόγια που αξιολογούν τις διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών.

Μερικά γενικά παραδείγματα των μετρήσεων του CRM περιλαμβάνουν τους ρυθμούς διατήρησης και απόκτησης πελατών, καθώς και τα μερίδια αγοράς. Άλλα παραδείγματα αφορούν το ποσοστό ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών, τον αριθμό των παραπόνων που χειρίζεται το κέντρο εξυπηρέτησης, τα ποσοστά λαθών, μέσος χρόνος για επίλυση προβλήματος, αριθμός επαναλαμβανόμενων παραπόνων και το ποσοστό των παραπόνων που αντιμετωπίστηκαν με επιτυχία. Μετά την αναγνώριση των κατάλληλων μετρήσεων ο οργανισμός πρέπει να καθορίσει τους στόχους. Αυτοί οι στόχοι καθορίζουν το επιθυμητό επίπεδο επίδοσης για κάθε μέτρηση. Δεν πρέπει να βασίζονται στις υπάρχουσες δυνατότητες του οργανισμού αλλά σε αυτές που περιμένει ώστε να μεγιστοποιήσει την επίδοση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Τα κενά ανάμεσα στην πραγματική επίδοση και την επίδοση που στοχεύει η επιχείρηση θα προσδιορίσουν τις περιοχές για βελτίωση.

Κατά τον καθορισμό των στόχων, οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν συγκριτικές μετρήσεις με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, που μπορεί να προκύπτουν από τις «καλές πρακτικές» της μέση επιχείρησης ή ενός προτύπου. Υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν την συγκριτική μέτρηση, όπως η "[www.csbenchmarking.org](http://www.csbenchmarking.org)" που επιτρέπει στους οργανισμούς να συμμετάσχουν σε διάφορες έρευνες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών. Οι οργανισμοί μπορούν έπειτα να χρησιμοποιήσουν αυτές τις συγκριτικές μετρήσεις για να θέσουν τους δικούς τους στόχους και τις προσδοκίες τους. Ο οργανισμός μετά θα δημιουργήσει μία κάρτα επίδοσης για την εξυπηρέτηση των πελατών, με συγκεκριμένες μετρήσεις και στόχους για να ενισχύσει την προσπάθεια ολοκλήρωσης του CRM στον οργανισμό.

Ένας οργανισμός μπορεί να έχει μία εκτελεστική κάρτα επίδοσης που περιλαμβάνει μερικές μετρήσεις μεταξύ άλλων μετρήσεων που αναφέρονται σε ολόκληρη την επιχείρηση, όπως οι χρηματοοικονομικές μετρήσεις και οι μετρήσεις ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανισμοί που έχουν πελατοκεντρική προσέγγιση της στρατηγικής τους, μπορούν παράλληλα να έχουν μία κάρτα επίδοσης CRM που θα αναφέρεται αποκλειστικά σε μετρήσεις για πελάτες όπως οι μετρήσεις εξυπηρέτησης που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

### *Βήμα 3: Συσχετισμός των μετρήσεων της στρατηγικής CRM*

Μαζί με τις στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών, τους σκοπούς και τις μετρήσεις που πρέπει να αναγνωριστούν, ο οργανισμός πρέπει να συσχετίσει τους στόχους της επιχείρησης με τις δραστηριότητες κάθε εργαζόμενου. Η συσχέτιση αυτή επιτρέπει σε κάθε κατώτερο επίπεδο του οργανισμού να ευθυγραμμίσει και να επικεντρώσει την λήψη αποφάσεων και την επίδοσή του σε καθημερινή βάση, με τους στρατηγικούς στόχους του CRM και τους σκοπούς της επιχείρησης. Αυτή εμπεριέχει την εξειδίκευση των επιχειρησιακών στρατηγικών σε στρατηγικές των τμημάτων της επιχείρησης, που έπειτα θα γίνουν στόχοι ομάδων και εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι στη συνέχεια θα μπορούν να συσχετίζουν άμεσα την επίδοσή τους με τις μετρήσεις που έχουν αναγνωριστεί στην κάρτα επίδοσης του CRM.

### *Βήμα 4: Επιλογή και εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης για το CRM*

Ένα σημαντικό κομμάτι της διεργασίας μετρήσεων του CRM είναι η εύκολη δημιουργία και ανάπτυξη καρτών επίδοσης, οι οποίες επιτρέπουν στην διοίκηση να αλληλεπιδρά με την πληροφορία, να αξιολογεί την επίδοση και να αποφασίζει για τον τρόπο με τον οποίο θα βελτιωθεί η στρατηγική. Καθώς όλο και περισσότεροι οργανισμοί ενδιαφέρονται για τις στρατηγικές του CRM, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων παραγωγής λογισμικού που προσφέρει στρατηγικές λύσεις επίδοσης για την διαχείριση της πληροφορίας. Αυτές οι λύσεις επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τεχνολογικά προηγμένες μεθόδους ανάλυσης που μετατρέπουν πολύπλοκα δεδομένα σε χρήσιμες πληροφορίες, επιτρέποντας στους χρήστες να πάρουν αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο, για την αύξηση της κερδοφορίας και της διατήρησης πελατών. Τα κυρίαρχα συστήματα μέτρησης επίδοσης είναι: ABC Technologies, Cognos, Hyperion, Oracle, SAP και SAS.

Η εφαρμογή ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης για το CRM αυτοματοποιεί αρκετές διεργασίες και επιτρέπει να γίνονται πολύπλοκες και ευέλικτες αναφορές. Μερικά στοιχεία που ένας οργανισμός πρέπει να λάβει υπόψη του κατά την επιλογή ενός τέτοιου συστήματος είναι: η δυνατότητά του να ενοποιεί δεδομένα από πολλαπλά συστήματα, η δυνατότητά του να κάνει στατιστικές αναλύσεις και να εκτελεί πολύπλοκους υπολογισμούς, να έχει πολλές απόψεις και την δυνατότητα εξόρυξης δεδομένων και η δυνατότητά του να παρέχει ειδοποιήσεις για τους χρήστες του.

### *Βήμα 5: Περιχαράκωση της στρατηγικής CRM μέσα στην οργανωσιακή κουλτούρα*

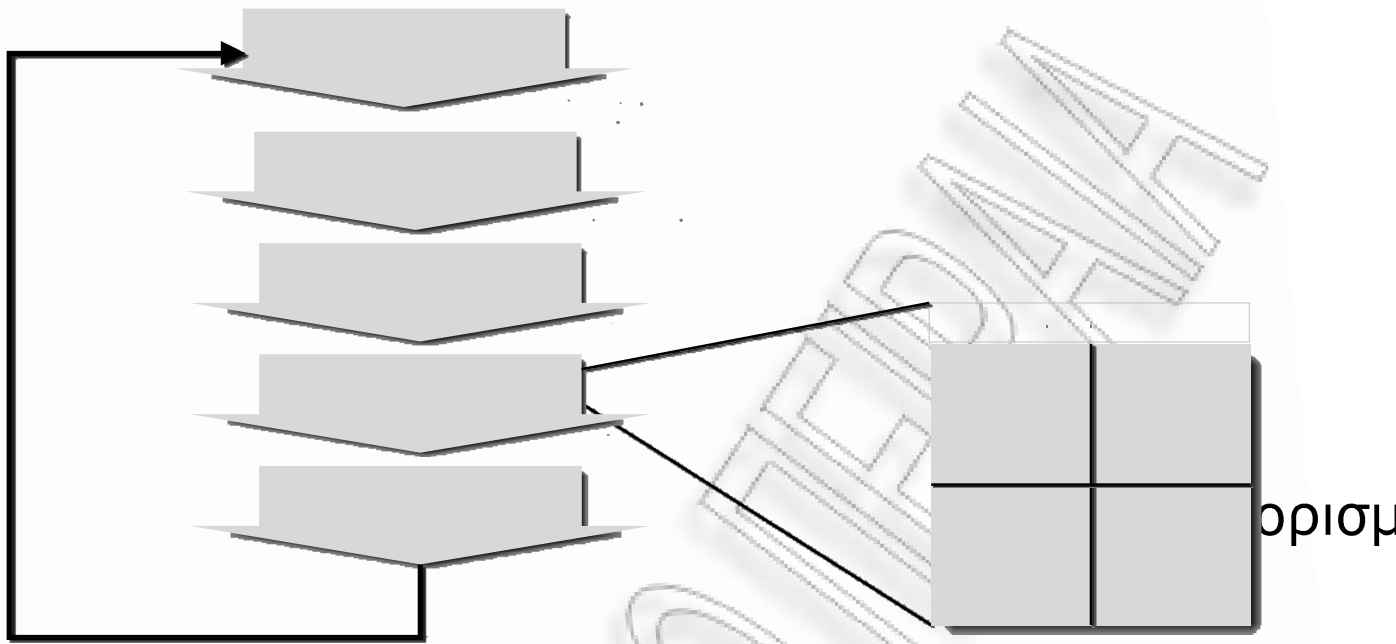
Για να γίνει αποτελεσματική περιχαράκωση της στρατηγικής CRM μέσα στην οργανωσιακή κουλτούρα, θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη μέσα στις βασικές λειτουργίες και τις δραστηριότητες. Οι βασικές λειτουργίες που πρέπει να ενσωματωθούν στην μέτρηση της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι: οι ανθρώπινοι πόροι, η επικοινωνία, οι πρωτοβουλίες για βελτίωση, ο στρατηγικός προϋπολογισμός και η στρατηγική μάθηση. Ένας οργανισμός θα πρέπει να συνδέει τις αξιολογήσεις της επίδοσης και τις επιβραβεύσεις με συγκεκριμένες μετρήσεις εξυπηρέτησης πελατών. Η επικοινωνία για τις πρωτοβουλίες της εξυπηρέτησης πελατών και τις μετρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και για την περιχαράκωση της στρατηγικής. Όταν δικαιολογείται η εφαρμογή των πρωτοβουλιών βελτίωσης διεργασιών, θα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά την επίδραση στην εξυπηρέτηση πελατών αλλά και στον προϋπολογισμό της επιχείρησης.

### **Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του CRM με τη χρήση της Balanced Scorecard**

Το μοντέλο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του CRM των Kim, Suh και Hwang<sup>116</sup> είναι μία σειρά διεργασιών που επιτρέπουν την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του CRM. Το πρώτο βήμα σε αυτή τη διεργασία είναι η κατανόηση της αποστολής και των σκοπών του CRM. Στη συνέχεια θα πρέπει να καταρτιστεί η στρατηγική του CRM και να βρεθούν οι βασικοί παράγοντες στρατηγικής. Ακολουθεί η εύρεση των συσχετισμών μεταξύ των δραστηριοτήτων CRM και των επιχειρηματικών σκοπών. Η ανάλυση αυτών των σχέσεων επιτρέπει την κατανόηση των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα και παράλληλα συνεισφέρει στην κατανόηση των προσεγγίσεων που είναι σημαντικές για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων. Δημιουργώντας ένα πλαίσιο αιτιολογικά συνδεδεμένων διεργασιών για το CRM η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις συνιστώσες που είναι οι πιο σημαντικές για την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών. Εδώ εισάγονται οι ακόλουθες τέσσερις συνιστώσες: η γνώση για τους πελάτες, η αλληλεπίδραση με τους πελάτες, η αξία των πελατών και η ικανοποίηση των πελατών (σε αντιπαράθεση με τις συνιστώσες της Balanced Scorecard που είναι η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, η συνιστώσα των εσωτερικών διεργασιών, η καινοτομία και μάθηση).

---

<sup>116</sup> Kim J., Suh E. and Hwang H. (2003), "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard, *Journal of Interactive Marketing*", 17: 5-19



Σχήμα 6.4: Μοντέλο αξιολόγησης του CRM

Πηγή: Kim (2003)

### Κάρτα βαθμολόγησης επίδοσης για το CRM

Οι Hyung-Su Kim και Young-Gul Kim<sup>117</sup>, έχουν αναπτύξει μία κάρτα βαθμολόγησης επίδοσης που παρουσιάζει αρκετές διαφορές από τις συνήθεις μεθόδους. Η “CRM scorecard” που ανέπτυξαν, περιλαμβάνει μερικά νέα στοιχεία για έναν πιο λεπτομερή έλεγχο των διεργασιών του CRM. Σε συνεργασία με επαγγελματίες αλλά και με επιχειρήσεις, ανέπτυξαν έναν χάρτη με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και τις σχέσεις μεταξύ τους, την ιεράρχηση των παραγόντων επιτυχίας και το θεωρητικό μοντέλο σχέσεων των στοιχείων της υποδομής για το CRM, των διεργασιών, των πελατών και την σχέση τους με τους παράγοντες που καθορίζουν την οργανωσιακή επίδοση. Αυτό τους έδωσε τη δυνατότητα να δομήσουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για την αξιολόγηση και τον έλεγχο των διεργασιών του CRM, που βασίζεται στην τυπολογία της Balanced Scorecard και την προσέγγιση της δημιουργίας αξίας μέσω των πόρων της επιχείρησης.

<sup>117</sup> Hyung-Su Kim, Young-Gul Kim (2007), "A Study on Developing CRM Scorecard", *hicss*, pp.150b, 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)

Μετά από ιεράρχηση των σημαντικότερων παραμέτρων που επηρεάζουν την επίδοση του CRM και τη δημιουργία χάρτη αιτιολογικών σχέσεων, δημιούργησαν ένα μοντέλο για την αξιολόγηση της επίδοσης του CRM. Στη συνέχεια απομόνωσαν τους βασικούς δείκτες επίδοσης που είχαν τη μεγαλύτερη σημασία για τις διεργασίες του CRM και τους ιεράρχησαν με βάση τη διεργασία αναλυτικής ιεράρχησης (Analytic Hierarchy Process, AHP). Με βάση τα προηγούμενα, οι ερευνητές έφτιαξαν μία κάρτα επίδοσης για το CRM, η οποία αποτελείται από τις απόψεις για τη διαχείριση πελατών που είναι: η άποψη της οργάνωσης, η άποψη των πελατών, η άποψη των διεργασιών και της υποδομής της επιχείρησης. Κάθε άποψη έχει συγκεκριμένους διαγνωστικούς παράγοντες και χρησιμοποιεί μετρήσεις υποκειμενικές όπως και αντικειμενικές. Ένα μέρος της κάρτας επίδοσης για το CRM φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

<b>Κάρτα βαθμολόγησης επίδοσης για το CRM</b>			
<b>Συνιστώσα</b>	<b>Διαγνωστικοί παράγοντες</b>	<b>Όργανα</b>	
		<b>Υποκειμενικά</b>	<b>Αντικειμενικά</b>
Οργανωσιακή συμπεριφορά	Αξία μετόχων	Αντιλαμβανόμενη επίδοση	SHV
	Κερδοφορία		ROA, ROI, Καθαρές πωλήσεις, Καθαρές πωλήσεις / εργαζόμενο
	Κεφάλαιο πελάτη		Κεφάλαιο πελάτη, CLV, Κέρδη/πελάτη
Πελάτης	Αφοσίωση πελάτη	Αντιλαμβανόμενη αφοσίωση	RFM
	Ικανοποίηση πελάτη	Αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση πελάτη	Ποσοστό ικανοποίησης πελατών
	Αξία πελάτη	Αντιλαμβανόμενη αξία, Σχέση, Μάρκα	Ποσοστό παραπόνων πελατών

Σχήμα 6.5: Ενδεικτικές μετρήσεις της “CRM scorecard”  
 Πηγή: Kim (2007)

## 6.7 Κριτική για τα εργαλεία αξιολόγησης επίδοσης του CRM

Η προσέγγιση της Balanced Scorecard μπορεί να χρησιμοποιείται ευρέως από μεγάλους οργανισμούς από τις αρχές της δεκαετίας του '90, αλλά έχει αρκετά αδύναμα σημεία. Δεν περιλαμβάνει ποιοτικές μετρήσεις, δεν έχει κάποιο σχεσιακό μοντέλο για τους παράγοντες που λαμβάνει υπόψη και δεν έχει επαρκείς μετρήσεις για την μέτρηση της επίδοσης του CRM. Για παράδειγμα, επειδή το πλαίσιο αυτό δεν μπορεί να μετρήσει την αφοσίωση των πελατών ως έναν ενδιάμεσο παράγοντα συνδέοντας την ικανοποίηση του πελάτη με την επίδοση του οργανισμού, δεν μπορεί να εξηγήσει το γεγονός ότι μπορεί να είναι χαμηλή η αφοσίωση του πελάτη όταν υπάρχει υψηλή ικανοποίηση. Παράλληλα η balanced scorecard παραβλέπει το γεγονός ότι οι ανεπαρκείς δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τους πελάτες επηρεάζουν αρνητικά την αφοσίωση των πελατών, κάτι που συνδέεται ισχυρά με την οργανωσιακή επίδοση. Εκτός από αυτό, η έλλειψη των μέτρων για ικανοποίηση πελατών στο πλαίσιο αυτό μπορεί να σημαίνει την άγνοια σημαντικών στοιχείων. Για παράδειγμα η απαίτηση να υπάρχουν συστήματα εκπαίδευσης χωρίς να υπάρχουν συμβατά με το CRM συστήματα ανταπόδοσης συσχετίζεται με την δυσαρέσκεια των εργαζομένων και την απροθυμία τους να χρησιμοποιήσουν ένα σύστημα CRM στην καθημερινή τους εργασία.

Ταυτόχρονα, σε ότι αφορά το CMAT στο οποίο αναφερθήκαμε σε προηγούμενη παράγραφο, η σύγχρονη έρευνα επέδειξε ότι λόγω συγκεκριμένων απόψεων και διαφορούμενων συσχετισμών μεταξύ των παραγόντων που λαμβάνει υπόψη του το CMAT, είναι δύσκολο να υπάρχει μία συστηματική και περιεκτική άποψη για την διάγνωση της κατάστασης στην οποία βρίσκεται το CRM. Το CMAT μπορεί να παρουσιάζει διακεκριμένες βαθμολογίες για κάθε διαγνωστικό παράγοντα (π.χ. την ικανοποίηση των εργαζομένων), δίνοντάς μας την παρούσα κατάσταση (πχ. την δυσαρέσκεια) αλλά δεν παρέχει στοιχεία για κατανόηση σε βάθος (π.χ. ότι η προηγούμενη κατάσταση οφείλεται στο ακατάλληλο σύστημα αμοιβών). Παράλληλα, το CMAT δεν παρέχει καμία μέτρηση για την συμπεριφορά των εργαζομένων και γι αυτό δεν μπορεί να δικαιολογήσει γιατί το CRM πρέπει να έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, κάτι που είναι κρίσιμο για την κατανόηση του λόγου για τον οποίο το CRM δεν θα έχει σημαντική επίδραση πάνω στην οργανωσιακή επίδοση. Εν τέλει, από την στιγμή που αναφέρεται στους ανθρώπους και τον οργανισμό σε ένα μέτριο βαθμό, θα αποκρύπτει αρκετά σημαντικά στοιχεία. Για παράδειγμα, δεν θα αποκαλύπτεται το γεγονός ότι η έλλειψη ενός συμβατού με το CRM συστήματος αποδοχών είναι στενά συνδεδεμένο με το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης εργαζομένων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως.

## 6.8 Η συσχέτιση της επίδοσης του CRM με την επιχειρησιακή επίδοση

Μολονότι η κοινή λογική θα πρότεινε ότι η αύξηση επίδοσης του CRM θα οδηγούσε σε καλύτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα, οι αποφάσεις για την επένδυση του CRM θα πρέπει να δικαιολογηθούν με σαφή και ολοκληρωμένο τρόπο. Οι επιχειρήσεις που έχουν χρησιμοποιήσει χάρτες επιτυχίας για να συνδέσουν ένα κομμάτι από μετρήσεις του CRM σε χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και αποτελέσματα των μετόχων, υποστηρίζουν ότι οι πρωτοβουλίες CRM έχουν σωστές βάσεις αξίζουν παρότι συνοδεύονται από μεγάλο κόστος.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία περιλαμβάνει αρκετά παραδείγματα μελετών που συσχετίζουν την εφαρμογή του CRM με την αυξημένη επίδοση της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι αρκετές επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει το CRM με επιτυχία, έχουν πετύχει σημαντικές αυξήσεις στην κερδοφορία τους<sup>118</sup>. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που επενδύουν περισσότερα κεφάλαια για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων CRM και για την δημιουργία τεχνολογιών, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών<sup>119</sup>. Η χρήση των εφαρμογών CRM σχετίζεται με αυξημένη γνώση για τους πελάτες, κάτι που μετατρέπεται αργότερα σε ικανοποίηση πελατών, ενώ ταυτόχρονα η επίδοση της επιχείρησης σε όρους διατήρησης και ικανοποίησης πελατών είναι μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις που έχουν προηγμένο τμήμα πληροφορίας της τεχνολογίας. Η ικανοποίηση των πελατών όπως είναι φυσικό, έχει θετική συσχέτιση με τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Παράλληλα, η συστηματική και προληπτική (proactive) διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες επηρεάζει θετικά την επίδοση της επιχείρησης<sup>120</sup> και μάλιστα συμβάλλει στην διατήρηση των σχέσεων και την πρόσληψη αυξημένης αξίας από την αναγνώριση των κερδοφόρων πελατών, όπως έχουμε αναφέρει προηγουμένα.

Εκτός των άλλων, το CRM βοηθά σημαντικά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και την αύξηση της επίδοσης του προϊόντος (product performance), που οδηγεί στην αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης<sup>121</sup>.

<sup>118</sup> Ryals L. (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 69 (October), 252–61.

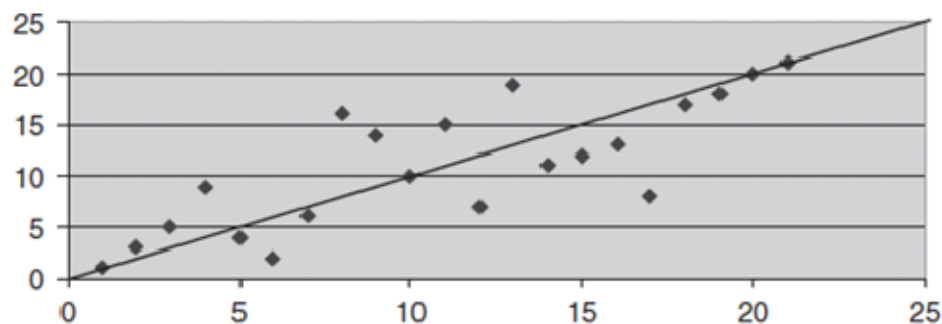
<sup>119</sup> Raji S. and Moorman C. (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*, 69 (October), 193–200

<sup>120</sup> Reinartz W., Krafft M., & Hoyer W. D. (2004), "The customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305

<sup>121</sup> Holger E., Hoyer W, Krafft M., and Krieger K. ( 2010), "Customer Relationship Management and Company Performance-The Mediating Role of New Product Performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, forthcoming



Μία έρευνα της QCI<sup>122</sup> έδειξε ότι τα αποτελέσματα του CMAT συσχετίζονται με την επίδοση της επιχείρησης. Η έρευνα εξέτασε στοιχεία από 21 επιχειρήσεις. Μία ομάδα ανεξάρτητων ειδικών συμβούλων αξιολόγησε την επιχειρηματική επίδοση κάθε οργανισμού σε σχέση με ένα ευρύ φάσμα μέτρων όπως η ανάπτυξη των πωλήσεων, η κερδοφορία και η ανάπτυξη των πάγιων στοιχείων. Οι αξιολογητές δεν γνώριζαν πόσο καλά αυτές οι επιχειρήσεις είχαν αξιολογηθεί από το CMAT. Στη συνέχεια συγκρίθηκαν τα αποτελέσματα με τα σκορ του CMAT. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η σύγκριση αυτή.



Σχήμα 6.6: Σύσχευση της επίδοσης του CRM με την επιχειρηματική επίδοση

Πηγή: Payne A. (2005)

Αυτή η έρευνα υποστηρίζει την άποψη ότι η επίδοση του CRM σχετίζεται με την συνολική επίδοση και συμπεραίνει ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι:

- Άνθρωποι και ηγεσία

<sup>122</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, pp. 314

- Διεργασίες μέτρησης και ανάπτυξης για αποτελέσματα
- Εφαρμογή κατάλληλων πρακτικών CRM όπως η στόχευση πελατών υψηλής αξίας κύκλου ζωής

Η εστίαση στο στοιχείο «άνθρωπος», η εφαρμογή των πρακτικών που προσανατολίζονται προς τον πελάτη και κατάλληλων μετρητικών συστημάτων αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (CFS) για το CRM. Ωστόσο, δεδομένης της αυξημένης συχνότητας εμφάνισης προβλημάτων κατά την εφαρμογή του CRM στις επιχειρήσεις, χρειάζεται περισσότερη έρευνα πάνω σε αυτό τον τομέα.

Παρότι η σύγχρονη έρευνα συνδέει την αύξηση της επίδοσης με τις επιτυχημένες εφαρμογές CRM, θα πρέπει να σημειωθεί ότι χρειάζεται περαιτέρω μελέτη για τον προσδιορισμό της αλληλεπίδρασης των παραγόντων του CRM από τους οποίους εξαρτάται η επιχειρησιακή επίδοση.

### 6.9 Η απόδοση της επένδυσης του CRM

Η έννοια της απόδοσης της επένδυσης του CRM συνδέεται με τον χρόνο που χρειάζεται για να γίνει η είσπραξη των αρχικών κεφαλαίων που επενδύθηκαν για την δημιουργία ενός έργου CRM. Εν γένει, ο παράγοντας του χρόνου είναι καθοριστικός για την επιτυχία ενός προγράμματος CRM, καθώς τυχόν καθυστερήσεις θα φέρουν την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, εφ' όσον οι αντίπαλοι θα έχουν ξεκινήσει την συστηματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους και θα απολαμβάνουν τα οφέλη από αυτή τη διαδικασία.

Μετά την ολοκλήρωση του έργου CRM και αφού έχει γίνει η κατάλληλη προσαρμογή στις διεργασίες της επιχείρησης, ξεκινά η μέτρηση χρόνου για την απόδοση της επένδυσης. Αυτή μπορεί να εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό από τη δημιουργία νέων προϊόντων που καλύπτουν καλύτερα από τα προηγούμενα τις ανάγκες των πελατών, αλλά και από την αφοσίωση των πελατών στα προϊόντα της επιχείρησης. Μία έρευνα των Rogers και Peppers<sup>123</sup> αναφέρει ότι στον χρηματοοικονομικό τομέα, μόνο το 1% των καταναλωτών που θεωρούν ότι ο πάροχος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που εμπιστεύονται έχει πολύ

<sup>123</sup> Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing customer relationships: A strategic framework*, John Wiley and Sons, p. 29

καλή εξυπηρέτηση, θα μεταπηδούσε σε άλλο προϊόν. Αντίθετα, το 26% των καταναλωτών που δεν είναι ευχαριστημένοι με την διαχείριση πελατών του παρόχου τους, θα μεταπηδούσαν σε διαφορετικά προϊόντα σε ένα διάστημα δώδεκα μηνών. Αυτό σημαίνει ότι η απόδοση της επένδυσης για το CRM εξαρτάται από την αύξηση της αφοσίωσης των πελατών στα προϊόντα της επιχείρησης.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η επίδραση της επιτυχίας του έργου CRM στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και την διατήρηση των πελατών για τον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.



Σχήμα 6.7: Επίδραση της επιτυχίας του CRM στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη διατήρηση των πελατών

Πηγή: Peppers και Rogers (2004)

Μία έρευνα της Cranfield Research<sup>124</sup> εξέτασε το κατά πόσο οι επιχειρήσεις μετρούν την απόδοση της επένδυσης για τα συστήματα CRM και αποκάλυψε ότι τα ακόλουθα τέσσερα κριτήρια χρησιμοποιούνται συνήθως για την αξιολόγηση της επιτυχίας των επενδύσεων στις δραστηριότητες του CRM. Αυτά τα κριτήρια έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

<sup>124</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p. 315

1. *Βελτιώσεις για την εξυπηρέτηση πελατών, την ικανοποίηση και την διατήρηση:* Αυτά τα συστήματα είναι μεγάλης αξίας όταν συνδέονται με προσεγγίσεις που επηρεάζουν τα κέρδη και την αξία των μετόχων. Η διατήρηση των καλύτερων από τους πελάτες έχει κρίσιμη επίδραση στην κερδοφορία
2. *Απόδοση της επένδυσης για τα συστήματα CRM που έχουν υιοθετηθεί:* Η μέτρηση του ROI για τα CRM συστήματα είναι ωφέλιμη όπου υπάρχουν συγκεκριμένες επενδύσεις για συγκεκριμένες εφαρμογές CRM, όπως η αυτοματοποίηση των πωλήσεων ή συστήματα διαχείρισης καμπάνιας πωλήσεων, τα οποία μπορούν να συνδεθούν απευθείας σε μετρήσεις για τους πελάτες ή όπου υπάρχουν αναγνωρίσιμες αποδοτικότητες ή μειώσεις κόστους. Ωστόσο, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι η ικανοποίηση των πελατών δεν επηρεάζεται αρνητικά από την εισαγωγή τέτοιων συστημάτων.
3. *Αλλαγές στη συνολική επίδοση της επιχείρησης:* Οι αλλαγές στην συνολική επίδοση της επιχείρησης μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Οι βελτιώσεις επίδοσης για παράδειγμα, μπορεί να είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων όπως η μείωση των δραστηριοτήτων προώθησης των ανταγωνιστών.
4. *Αύξηση της κερδοφορίας των πελατών και των τμημάτων αυτών:* Η μέτρηση της αύξησης της κερδοφορίας των πελατών και των τμημάτων της πελατειακής βάσης και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτή συνδέεται με την αξία των μετόχων είναι ένα θέμα που αρχίζει να αποκτά ενδιαφέρον. Περιλαμβάνει την θεώρηση των τρεχόντων και των μελλοντικών επιδράσεων στο κέρδος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπολογίζεται η πιθανή αξία κύκλου ζωής του πελάτη μαζί με την παρούσα αξία.

Η μέτρηση της απόδοσης της επένδυσης είναι ένα σημαντικό στοιχείο του CRM. Η αξιολόγηση της επίδοσης του CRM θα πρέπει να θεωρείται στο πλαίσιο της στρατηγικής προσέγγισης του CRM. Τα βασικά κριτήρια για τη μέτρηση της απόδοσης του CRM που αναφέρονται πιο πάνω, αναδεικνύουν αυτή την επιχειρησιακή θεώρηση του CRM.

### **Επίλογος-Συμπεράσματα**

Η αξιολόγηση των διεργασιών της επιχείρησης ουσιαστικά αποτελεί τη σύγκριση της επιδιωκόμενης κατάστασης με την υφιστάμενη για να εξαχθούν συμπεράσματα που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Ο έλεγχος ως μέρος της αξιολόγησης πρέπει να

εστιάζει στις εκροές, τις εισροές και τις δραστηριότητες της επιχείρησης στο σωστό βαθμό και ανάλογα με τη ροή αξίας με εμπειριστατωμένο τρόπο. Σε αυτή την κατεύθυνση, η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (balanced scorecard) βελτιώνει την επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης και παρακολουθεί την επίδοση στους σημαντικότερους τομείς. Παράλληλα η ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης προσφέρει οφέλη στις σύγχρονες επιχειρήσεις που τείνουν να ενοποιήσουν τις διατμηματικές μετρήσεις επίδοσης. Στη διαδικασία της αξιολόγησης ενός έργου CRM λαμβάνονται υπόψη το κεφάλαιο του πελάτη, οι λειτουργίες που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη και οι μετρήσεις με βασικούς δείκτες. Όλες αυτές οι παράμετροι οδηγούν στην κατανόηση της ροής αξίας μέσα στην επιχείρηση και τη δημιουργία της απαιτούμενης ανάδρασης που θα βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες διαχείρισης πελατών. Σε ότι αφορά τις μετρήσεις για τους πελάτες παρατηρείται δυσκολία στην αξιοποίηση των δεδομένων που οφείλεται κυρίως στην κακή δομή των αναφορών των μετρήσεων, σε εργαλεία μετρήσεων που δεν έχουν εξελιχθεί βάσει των αναγκών των πελατών και στην απουσία της διακαναλικής παρακολούθησης. Σε κάθε περίπτωση, πρωταρχικό ρόλο στην αξιοπιστία των συμπερασμάτων αλλά και των προβλέψεων έχει η ποιότητα των δεδομένων. Εν κατακλείδι, μολονότι οι σύγχρονες μελέτες και ο επιχειρηματικός κόσμος θεωρούν ότι τα έργα CRM αυξάνουν την αξία που προσλαμβάνει ο πελάτης, είναι σημαντικό να παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει μέχρι σήμερα επιστημονικά αποδεδειγμένη σύνδεση συγκεκριμένων παραγόντων που αυξάνουν την επίδοση του CRM με την αύξηση της επιχειρησιακής επίδοσης. Αυτό βέβαια δεν αποτελεί μειονέκτημα της εφαρμογής του στρατηγικού CRM σε ένα μεγαλύτερο εύρος επιχειρήσεων αλλά αναδεικνύει την ανάγκη για πιο συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης πελατών και της διαχείρισης της επίδοσης.

## Βιβλιογραφία 6<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Daniel D. R., ( 1961), "Management Information Crisis," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.
3. De Wulf K., Oderkerken-Schroder G. & Iacobucci D. (2001, October), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration", *Journal of Marketing*, Vol. 65
4. Gale B. T. (2002), *Trends in Customer Satisfaction, Loyalty and Value*, Customer Value Inc.
5. Holger E., Hoyer W, Krafft M., and Krieger K. (2010), "Customer Relationship Management and Company Performance-The Mediating Role of New Product Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, forthcoming
6. Hyung-Su Kim, Young-Gul Kim (2007), "A Study on Developing CRM Scorecard", 40th *Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)*, pp.150b
7. Kaplan S. R., Norton P. R. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press
8. Kellen V. (2001), *Adaptive CRM and Knowledge Turnover*, Blue Wolf, <http://www.bluewolf.com>
9. Kellen V. (Feb. 2002), "CRM Measurement Frameworks", Working Paper, DePaul University
10. Kim J., Suh E. and Hwang, H. (2003), "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, 17: 5–19

11. Krebs, Valdis (1998), *Knowledge Networks: Mapping and Measuring Knowledge Creation*, MetaKM
12. Niven R. P. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics*, John Wiley and Sons
13. Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann
14. Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing customer relationships: A strategic framework*, John Wiley and Sons
15. Raji S. and Moorman C. (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*,
16. Reichheld F. F. (1996), *The Loyalty Effect*, Bain & Co.
17. Reinartz W., Krafft M., & Hoyer W. D. (2004), "The customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305
18. Rockart J. F. (1979), "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review* (2), pp. 81-93
19. Ryals L. (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 69 (October), 252–61
20. Smith A., (2006) "CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7 Iss: 1, pp.87 - 93

21. Srinivasan R. and Moorman Ch. (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing", *Journal of Marketing*, 69 (October), 193–200
22. Vavra T. G. (1997), "Improving Your Measurement of Customer Satisfaction", ASQ *Quality Press*
23. Wheelen T.L., and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall
24. Woodcock N., Stone M., Foss B. (2003), *The customer management scorecard: managing CRM for profit*, Kogan Page Publishers



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Πως ευθυγραμμίζεται το CRM με τις διεργασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ και η σχέση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

### 7.1 Καθορισμός της σύνδεσης του CRM με τη στρατηγική

#### Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, αν ένα έργο CRM δεν είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο στη στρατηγική της επιχείρησης, θα υπάρχει μικρότερη λειτουργική αποδοτικότητα και επίσης δεν θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα κέρδη από την εφαρμογή αυτή θα είναι πολύ μικρότερα από την συνολική επένδυση. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα διατηρήσιμα οφέλη σε έσοδα, μερίδια αγοράς και ικανοποίηση πελατών μπορούν να έρθουν μόνο αν ενδυναμώσουμε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Οι πρωτοβουλίες του CRM που βελτιώνουν και προασπίζονται πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν την μεγαλύτερη πιθανότητα για σημαντικά και διατηρήσιμα οφέλη.

Τα περισσότερα εγχειρήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή του CRM είναι σχεδιασμένα να βελτιώνουν τις λειτουργίες για τον πελάτη και δεν είναι ευθυγραμμισμένα με την ευρύτερη στρατηγική διαχείριση. Αυτό συμβαίνει συχνά καθώς η στρατηγική είναι ασαφής ή ελάχιστα κατανοητή μέσα στην επιχείρηση. Για να δοθεί μία πλήρης προσέγγιση της σύνδεσης του CRM με την στρατηγική, χρησιμοποιούμε τα παρακάτω στρατηγικά πλαίσια του καθηγητή του Πανεπιστημίου του Harvard, Michael Porter<sup>125</sup>.

1. Διάκριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από αμιγείς λειτουργικές ικανότητες
2. Αναγνώριση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του οργανισμού
3. Καθορισμός πρωτοβουλιών που δομούν ή βελτιώνουν τις πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναμίξει την στρατηγική που ακολουθούν με λειτουργικές δραστηριότητες. Χωρίς μία ξεκάθαρη στρατηγική που είναι εύκολα κατανοητή και εφαρμόσιμη μέσα στην επιχείρηση, όλες οι πρωτοβουλίες βελτίωσης, συμπεριλαμβανομένου

<sup>125</sup> Bligh P., Turk D. (2004), *Releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, p. 55

και του CRM, δεν θα έχουν ποτέ ως αποτέλεσμα τα ζητούμενα μακροπρόθεσμα οφέλη. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που έχουν διατηρήσιμα αποτελέσματα έχουν μία επικεντρωμένη και μοναδική θέση μέσα στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις είναι πολύ αποδοτικές επιχειρήσεις, οι πραγματικές πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι πιο βαθιές.

Σύμφωνα με την αναλυτική προσέγγιση της στρατηγικής από τον Michael Porter, μία επιχείρηση μπορεί να υπερνικήσει τους ανταγωνιστές της μόνο αν δημιουργήσει και διατηρήσει μία μοναδική στρατηγική θέση. Αυτή η πρόταση αξίας πρέπει να συνδεθεί με τον ανταγωνισμό που αναφέρεται στο τμήμα της πελατειακής βάσης που στοχεύει η επιχείρηση. Από μία ευρύτερη άποψη, υπάρχουν δύο είδη προτάσεων: παράδοση στον πελάτη της ίδιας αξίας με τους ανταγωνιστές σε χαμηλότερες τιμές (πρόταση κόστους) ή η παροχή κάποιου μοναδικού μίγματος αξίας (πρόταση διαφοροποίησης). Καθώς τα χαμηλότερα κόστη δημιουργούν μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά και η μεγαλύτερη αξία δίνει την δυνατότητα για μεγαλύτερες τιμές, έχουμε αύξηση του κέρδους, από την εφαρμογή μίας από τις δύο στρατηγικές.

Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν στην επιλογή και στην εστίαση σε ένα στόχο δεν μπορούν να δημιουργήσουν μία στρατηγική ταυτότητα και μία σημαντική θέση στο μυαλό των καταναλωτών. Πολλές αποτυχίες των συστημάτων CRM οφείλονται στην αδυναμία σύνδεσης των στόχων του CRM με την επιχειρησιακή στρατηγική. Η απουσία μίας καλά οργανωμένης και σωστά διαρθρωμένης ανταγωνιστικής στρατηγικής, έχει ως αποτέλεσμα το CRM να παράγει οφέλη μόνο σε ότι αφορά τις ικανότητες και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτά τα οφέλη είναι αναγκαία για να μην υπάρχουν μειονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές αλλά δεν εγγυώνται την αντοχή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο χρόνο.

## **7.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρούμε την επιπλέον αξία που είναι σε θέση να προσφέρει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Η αξία που ο πελάτης αντιλαμβάνεται μετράται με τη διαφορά του κόστους που ο πελάτης πληρώνει για να αποκτήσει τα προϊόντα της εταιρείας και των πλεονεκτημάτων που αποκτά από τη χρήση των προϊόντων ή των

υπηρεσιών. Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία ενός συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δύσκολα απειλείται από τους ανταγωνιστές<sup>126</sup>.

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στο χώρο των επιχειρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία ή αποτυχία των δραστηριοτήτων τους. Πριν από κάθε απόφαση τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να υπολογίζουν αν μπορούν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν ή να χάσουν, κυρίως λόγω αντιγραφής κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που διαθέτουν. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών στον κλάδο, με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας και μεγαλύτερα κέρδη. Για να επιλεγεί η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει να μελετάται η ελκυστικότητα του κλάδου που η επιχείρηση βρίσκεται και οι παράγοντες που δημιουργούν την ανταγωνιστική θέση που περιλαμβάνει κέρδη και επιβίωση στο μακροχρόνιο διάστημα<sup>127</sup>. Συνήθως η μόνιμη απόδοση της επιχείρησης σε επίπεδο μεγαλύτερο από το μέσο του κλάδου δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μακροχρόνια βάση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με τρόπους διαφορετικούς ανάλογα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που η κάθε επιχείρηση διαθέτει.

Ωστόσο, οι περισσότεροι μελετητές που αναφέρονται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δίνουν τον δικό τους ορισμό ανάλογα με την άποψη από την οποία το προσεγγίζουν, αλλά δεν εξετάζουν σε βάθος την επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην συνολική επίδοση της επιχείρησης.

### **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστική επιτυχία**

Σύμφωνα με την προηγούμενη θεωρία για το στρατηγικό μάνατζμεντ και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι δομημένες γύρω από την διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντανακλάται σε αυτές και πηγάζει από τα οφέλη που έχει η επιχείρηση λόγω της διαφοροποίησης και από τα οφέλη λόγω κόστους, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό σημαίνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται κυρίως από την στρατηγική τοποθέτηση, χωρίς ωστόσο να είναι κάτι ταυτόσημο με αυτή.

<sup>126</sup> Barney J., Hesterly W. (2006), *Strategic management and competitive advantage*, Pearson Education

<sup>127</sup> Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 231

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάτω από κανονικές συνθήκες, σε μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, θα οδηγήσει σε μεγάλα περιθώρια κέρδους<sup>128</sup>. Στον πίνακα 7.1 βλέπουμε ότι οποιοδήποτε λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης ή συνδυασμός αυτών, μπορεί να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

	<b>Χαμηλό κόστος</b>	<b>Διαφοροποίηση</b>
<b>Μάρκετινγκ</b>	Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν εκπτώσεις στη διαφήμιση	Εικόνα της επιχείρησης- ενισχυμένη από έναν γνωστό στρατηγικό ηγέτη
<b>Λειτουργίες</b>	Αποδοτική διαχείριση εργοστασίου και παραγωγικότητας	Επανασχεδιασμένες διεργασίες που προσθέτουν αξία για την ενίσχυση της καινοτομίας
<b>Ανθρώπινοι πόροι</b>	Εκπαίδευση για την επίτευξη χαμηλού ποσοστού ελαττωματικών και πολιτικές υψηλής ποιότητας	Πρωτοβουλίες που ενισχύουν την καινοτομία
<b>Έρευνα και ανάπτυξη</b>	Επανασχεδιασμένες διεργασίες που μειώνουν το κόστος	Νέες πατέντες
<b>Χρηματοοικονομικά</b>	Δάνεια χαμηλού κόστους που αυξάνουν το κέρδος	Δυνατότητα για χρηματοδότηση εταιρικής στρατηγικής αλλαγής, επενδύσεις και εξαγορές.
<b>Τεχνολογίας της πληροφορίας</b>	Πιο γρήγορη διαδικασία λήψης αποφάσεων και πιο επίπεδη οργανωσιακή δομή	Δημιουργική χρήση της πληροφορίας για την κατανόηση των αναγκών των πελατών, για ικανοποίηση και καλύτερη επίδοση από τους ανταγωνιστές

<sup>128</sup> Thomson J. Martin F. (2005), *Strategic Management: Awareness and Change*, Thomson Learning, p. 295

<b>Logistics διανομών</b>	Χαμηλότερο κόστος	Συμμαχίες με τους
	διατήρησης stock	προμηθευτές και τους διανομείς που είναι μακροχρόνιες και αμοιβαία υποστηρικτικές

*Πίνακας 7.1: Παραδείγματα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για διάφορους τομείς της επιχείρησης*

*Πηγή: Thomson (2005)*

Ο Porter (1996) εστίασε σε αυτά τα σημεία περισσότερο και προσπάθησε να απαντήσει σε μερικές από τις κριτικές σχετικά με την σύνδεση της επιτυχίας με τις δύο εναλλακτικές στρατηγικές. Αρχικά ένας οργανισμός στοχεύει στο να είναι καλύτερος από τους αντιπάλους του και επικεντρώνεται στις λειτουργικές αποδοτικότητες για να το πετύχει αυτό. Στη συνέχεια, μπορεί να ψάξει είτε για διαφορετικά πράγματα ή για διαφορετικές προσεγγίσεις πάνω στον τρόπο που πραγματοποιεί τις διεργασίες του. Αυτό αφορά στην αποδοτικότητα και σχετίζεται με την στρατηγική τοποθέτηση.

### **Χάρτες δραστηριοτήτων**

Ο Porter επεσήμανε ότι οι δραστηριότητες, που αφορούν στο τι κάνει οργανισμός άμεσα και έμμεσα για τους πελάτες του, δημιουργούν την αξία και κατ' επέκταση το πλεονέκτημα. Αυτές οι δραστηριότητες καθορίζουν την στρατηγική θέση της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επέρχεται με την ενδυνάμωση της στρατηγικής θέσης. Συνεπώς, είναι κρίσιμος ο τρόπος με τον οποίο οι δραστηριότητες αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Οι περισσότερες ανεξάρτητες δραστηριότητες μπορούν να αντιγραφούν, αλλά είναι αρκετά δύσκολο να αναπαραχθεί από έναν ανταγωνιστή ο μοναδικός συνδυασμός των δραστηριοτήτων. Ο Porter ανέπτυξε χάρτες δραστηριοτήτων για να καταγράψει αυτό τον συνδυασμό. Ένας χάρτης δραστηριοτήτων είναι μία διαγραμματική τεχνική στην οποία οι πιο κρίσιμες δραστηριότητες καταγράφονται ως βασικές σειρές αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων από τις οποίες τροφοδοτούνται όλες οι άλλες δραστηριότητες.

Οι οργανισμοί πρέπει να αποφασίσουν ποιες δραστηριότητες θα χρησιμοποιήσουν και ποιες θα αγνοήσουν και πως θα έπρεπε αυτές να ενσωματωθούν σε ένα ισχυρό μίγμα

δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες που επηρεάζουν την πρόταση αξίας πρέπει να μην αγνοηθούν, αλλά αυτές που έχουν μικρή επίδραση σε αυτή θα πρέπει να μην καταναλώνουν πόρους. Θα είναι αρκετά ακριβό, ίσως και καταστροφικό για την επιχείρηση να προσπαθήσει να ενισχύσει όλες τις δραστηριότητες χωρίς να εστιάσει σε αυτές που κάνουν τη διαφορά.

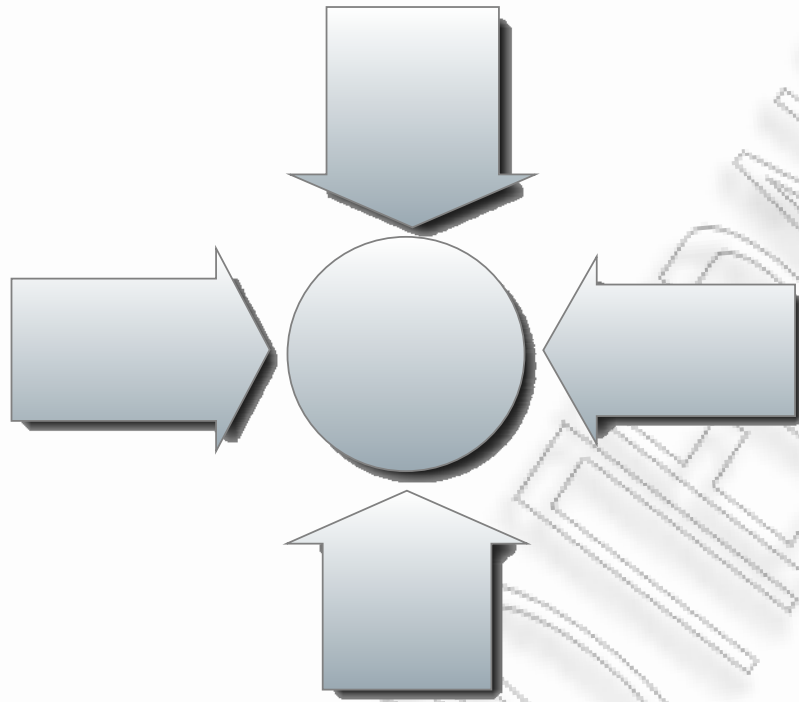
### 7.3 Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι ανταγωνιστές που έχουν δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα παραμείνουν σε καλή θέση μέσα στην αγορά αν καινοτομούν και ψάχνουν για βελτιώσεις, σε συνεχή βάση<sup>129</sup>.

Στο σχήμα 7.1 αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την αφοσίωση των πελατών. Αυτή η αφοσίωση δημιουργεί μία στρατηγική θέση η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από τα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης κατά την εφαρμογή της στρατηγικής και ιδανικά από μία ισχυρή φήμη και μία δυνατή μάρκα. Τα επιτυχημένα προγράμματα CRM αυξάνουν την αφοσίωση πελατών. Επιπλέον, η έρευνα έχει δείξει ότι το CRM μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη αυξημένης αφοσίωσης πελατών, κυρίως όταν χρησιμοποιείται ως στρατηγική<sup>130</sup>.

<sup>129</sup> Thomson J. Martin F. (2005), *Strategic Management: Awareness and Change*, Thomson Learning, p. 297

<sup>130</sup> Van den Brink D., Odekerken-Schröder G., Pauwels P. (2006), "The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 Iss: 1, pp.15 - 25



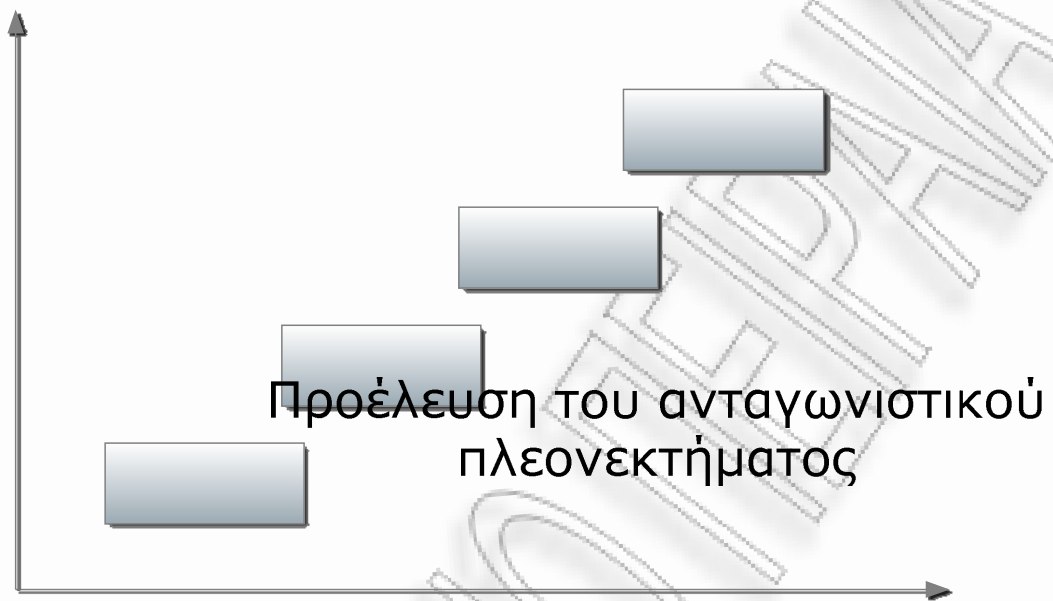
Σχήμα 7.1: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της δέσμευσης για τους πελάτες  
Πηγή: Thomson (2005)

Στο σχήμα 7.2 παρατηρείται ότι η τεχνολογία, η οργάνωση αλλά και οι ανθρώπινοι πόροι βοηθούν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ωστόσο μόνο οι άνθρωποι και οι διεργασίες που καθοδηγούνται από αυτούς είναι οι πραγματικές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η επιλογή των πιο αποδοτικών εργαζομένων είναι πολύ σημαντική κατά την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που προσδίδουν αξία στους πελάτες.

Η διαχείριση των αλλαγών στην πελατειακή στρατηγική δίνει έμφαση στην ανάγκη να ενσωματωθεί ο πελάτης στην στρατηγική της επιχείρησης στην αρχή, μετά να ευθυγραμμιστούν οι άνθρωποι με την οργάνωση και στη συνέχεια οι διεργασίες και η τεχνολογία. Στην σύγχρονη διαδραστική εποχή, όπου η γνώση καθορίζει το κέρδος, οι εργαζόμενοι είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>131</sup>.

**Υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και πελατοκεν**

<sup>131</sup> Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing Customer Relationships*, John Wiley and Sons, pp.399-400



**Άνθρωποι**  
 Σχήμα 7.2: Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. — Η ανάγκη για ανάπτυξη της  
 επιχείρησης  
 Πηγή: Thomson (2005)

Οι άνθρωποι που έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες και έχουν αναπτύξει ένα σύνολο ικανοτήτων είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Οι άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι αποτελούν ένα βασικό κομμάτι της στρατηγικής τοποθέτησης και ότι η συνεισφορά τους είναι πολύτιμη, αλλιώς μπορεί να μην προσφέρουν στους πελάτες βελτιωμένη εξυπηρέτηση. Αυτό βέβαια γίνεται μέσω του κατάλληλου συστήματος αμοιβών. Σύμφωνα με τα πραγματικά στοιχεία, είναι πολύ δύσκολο να παρακινηθούν με αποτελεσματικό τρόπο οι εργαζόμενοι σε μία κουλτούρα όπου η διαχείριση κόστους και οι περιορισμοί των πόρων κυριαρχούν.

**Οργανισμός**



## 7.4 Τα δομικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται σε τέσσερις παράγοντες σύμφωνα με τον Hill<sup>132</sup>:

- Αποδοτικότητα
- Ποιότητα
- Καινοτομία
- Ανταποκρισιμότητα

Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν τα δομικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μία επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει, σε σχέση με τα προϊόντα που παράγει ή την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

### *Αποδοτικότητα*

Η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία διεργασία που μετασχηματίζει τις εισροές σε εκροές. Οι εισροές είναι βασικοί παράγοντες όπως η εργασία, η τοποθεσία, τα κεφάλαια, η διαχείριση και το τεχνολογικό know-how. Το πιο απλό μέτρο αποδοτικότητας είναι η ποσότητα των εισροών που χρειάζονται για να παραχθούν οι εκροές. Αυτό σήμαινε ότι μπορούμε να θεωρήσουμε έναν παράγοντα που θα είναι το κλάσμα ποσότητας εισροών/ποσότητα εκροών. Όσο πιο αποδοτική είναι μία επιχείρηση, τόσο λιγότερες εισροές χρειάζονται για να παραχθούν οι εκροές. Η αυξημένη αποδοτικότητα δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να πετύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μικρού κόστους.

Το πιο σημαντικό κομμάτι της αποδοτικότητας για πολλές επιχειρήσεις είναι η παραγωγικότητα των εργαζομένων, που μετράται ως εκροή ανά εργαζόμενο. Αν θεωρήσουμε οποιαδήποτε άλλη παράμετρο σταθερή, η επιχείρηση με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα εργαζομένων σε μία αγορά θα έχει και το χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Δηλαδή η επιχείρηση θα έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο χαμηλό κόστος. Ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα είναι επίσης, η αυξημένη παραγωγικότητα. Σε αυτό θα συμβάλει οπωσδήποτε η κατάλληλη στρατηγική, δομή και τα εξελιγμένα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες της επιχείρησης συστήματα ελέγχου.

---

<sup>132</sup> Hill C. , Jones G. (2001), *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company, pp.124-130

### *Ποιότητα*

Τα ποιοτικά προϊόντα είναι αυτά που είναι αξιόπιστα και έχουν όλες εκείνες τις ιδιότητες που χρειάζεται για να θεωρηθούν αξιόπιστα. Η επίδραση ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δύο διαστάσεων. Η πρώτη διάσταση έχει να κάνει με την αύξηση της αξίας που έχουν αυτά τα προϊόντα για τον καταναλωτή. Αυτή η υψηλότερη ποιότητα για τους πελάτες επιτρέπει στην επιχείρηση να διαθέτει σε υψηλότερη τιμή τα προϊόντα της.

Η δεύτερη διάσταση της υψηλής ποιότητας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την μεγαλύτερη αποδοτικότητα και το μικρότερο κόστος ανά μονάδα που φέρει αυτή. Η αυξημένη ποιότητα στα προϊόντα δεν αυξάνει μόνο τις τιμές για ένα προϊόν αλλά μειώνει και το κόστος αυτού, και δημιουργεί μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Η σημασία της ποιότητας στη δόμηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αναδειχθεί σε μεγάλο βαθμό την τελευταία δεκαετία. Έχει δοθεί τόσο μεγάλη έμφαση στην ποιότητα από πολλές επιχειρήσεις που η επίτευξη υψηλής ποιότητας στο προϊόν δεν θεωρείται απλά ως ένας τρόπος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά αντιμετωπίζεται ως επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς που δραστηριοποιούνται.

### *Καινοτομία*

Η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως οτιδήποτε νέο ή καινοφανές που σχετίζεται με τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση ή με τα προϊόντα που παράγει. Η καινοτομία περιλαμβάνει βελτιώσεις σε είδη προϊόντων, στις παραγωγικές διεργασίες, στα συστήματα διαχείρισης, σε οργανωτικές δομές και στρατηγικές που αναπτύσσονται από μία επιχείρηση. Η επιτυχημένη καινοτομία συνδέεται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή/και τη διαχείριση της επιχείρησης με έναν καινοτόμο τρόπο που δημιουργεί αξία για τους πελάτες.

Η καινοτομία ίσως αποτελεί το πιο σημαντικό δομικό στοιχείο για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, ο ανταγωνισμός μπορεί να θεωρηθεί ως μία διεργασία που καθοδηγείται από την καινοτομία. Παρότι δεν έχουν επιτυχημένο αποτέλεσμα όλες οι καινοτομίες, αυτές που πετυχαίνουν μπορούν να γίνουν σημαντική πηγή για

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς εξ ορισμού δίνουν στην επιχείρηση κάτι μοναδικό, κάτι που δεν έχουν οι ανταγωνιστές (μέχρι βέβαια να αντιγράψουν την καινοτομία).

Η μοναδικότητα επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους αντιπάλους της και να τιμολογήσει το προϊόν της σε υψηλότερη τιμή ή να μειώσει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, κάτω από τον ανταγωνισμό. Όταν οι ανταγωνιστές κατορθώσουν να αντιγράψουν τον καινοτόμο, αυτός θα έχει αναπτύξει τόσο ισχυρή αφοσίωση στη μάρκα και τόσο εξελιγμένες υποστηρικτικές διεργασίες διαχείρισης, που του επιτρέπουν να αμυνθεί αποτελεσματικά απέναντι στις στρατηγικές των αντιπάλων οργανισμών. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του CRM θεωρούνται ως μέσο για την ανάπτυξη δυνατότητας για καινοτομία και την δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος<sup>133</sup>.

#### *Ανταποκρισιμότητα*

Για να πετύχει καλύτερη ανταποκρισιμότητα από αυτή των ανταγωνιστών, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της με καλύτερο τρόπο. Οι καταναλωτές έπειτα θα προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στα προϊόντα της επιχείρησης δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εξαρτάται από τη διαφοροποίηση. Η βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος της επιχείρησης συσχετίζεται με την ανταποκρισιμότητα καθώς τα νέα προϊόντα έχουν ιδιότητες και λειτουργίες που δεν είχαν τα προηγούμενα. Η επίτευξη καλύτερης ποιότητας και οι καινοτομικές λύσεις αποτελούν ένα ακέραιο κομμάτι της ανώτερης ανταποκρισιμότητας. Ένας άλλος παράγοντας που παίζει ρόλο στην βελτίωση της ανταποκρισιμότητας είναι η ανάγκη για εξατομίκευση προϊόντων και υπηρεσιών στις μοναδικές απαιτήσεις πελατών ή ομάδων πελατών.

Επιπλέον, ο χρόνος απόκρισης στον πελάτη, αποτελεί ένα βασικό παράγοντα της ανταποκρισιμότητας. Για έναν κατασκευαστή μηχανών, ο χρόνος ανταπόκρισης είναι ο χρόνος που χρειάζεται ώστε να συμπληρώσει τις παραγγελίες των πελατών. Για μία τράπεζα είναι ο χρόνος που χρειάζεται για να εγκριθεί ένα δάνειο. Η σύγχρονη έρευνα έχει καταδείξει την άμεση σχέση που έχει η δυσαρέσκεια των πελατών με τους μεγάλους χρόνους απόκρισης. Σήμερα δίνεται έμφαση στην ανάλυση δεδομένων των πελατών σε πραγματικό

<sup>133</sup> Ramani G. and Kumar, V. (2008), "Interaction orientation and firm performance", *Journal of Marketing*, Vol. 72 No. 1, pp. 27-45.

χρόνο για την άμεση λήψη αποφάσεων, μέσω των ολοκληρωμένων συστημάτων επιχειρηματικής ευφυΐας (Business Intelligence). Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζουν και η σωστή εξυπηρέτηση και υποστήριξη των πελατών. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την ανταποκρισιμότητα και αν εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση, επιτρέπουν την δημιουργία αφοσίωσης στη μάρκα και στην αυξημένη τιμολόγηση για τα προϊόντα.

### 7.5 Εμπόδια στην αντιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μία επιχείρηση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα είναι σε θέση να αποκομίζει μεγαλύτερα κέρδη από τις δραστηριότητές της, από το μέσο όρο. Αυτά τα κέρδη δίνουν ένα μήνυμα στους ανταγωνιστές της ότι έχει αναπτύξει μία εξέχουσα ανταγωνιστική ικανότητα η οποία της επιτρέπει να δημιουργήσει ανώτερη αξία. Οι ανταγωνιστές όπως είναι αναμενόμενο, θα προσπαθήσουν να αναγνωρίσουν και να αντιγράψουν αυτή την ικανότητα. Αν αυτό γίνει με επιτυχία, θα μπορέσουν να ξεπεράσουν τα κέρδη της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία όμως θα χρειαστεί αρκετό χρόνο. Ο χρόνος αυτός εξαρτάται από την ανθεκτικότητα<sup>134</sup> του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι σχεδόν όλα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Όμως ο κρίσιμος παράγοντας εδώ είναι ο χρόνος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος για να φτάσουν οι ανταγωνιστές στην αντιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία για την επιχείρηση να εδραιώσει μία κυρίαρχη θέση στην αγορά και να έχει καλή φήμη στους καταναλωτές. Επιπρόσθετα, όσο περισσότερο χρόνο χρειάζονται οι ανταγωνιστές για την αντιγραφή τόσο πιο μεγάλη είναι η ευκαιρία για να βελτιώσει η επιχείρηση τις δυνάμεις της και να βασιστεί σε άλλες δυνάμεις που θα της δώσουν το προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Όσο μεγαλύτερα είναι τα εμπόδια για την αντιγραφή, τόσο περισσότερο χρόνο διατηρείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### Αντιγραφή των πόρων

Εν γένει, οι πιο εύκολα αντιγράψιμες δυνάμεις ενός οργανισμού είναι αυτές που βασίζονται σε μοναδικούς απτούς πόρους, όπως για παράδειγμα τα κτίρια, τα εργοστάσια και ο εξοπλισμός. Αυτοί οι πόροι είναι ορατοί στους ανταγωνιστές και μπορούν εύκολα να αγοραστούν στην ελεύθερη αγορά.

---

<sup>134</sup> Hill C. , Jones G. (2001), *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company, p. 141

Οι μη απτοί πόροι είναι πιο δύσκολο να αντιγραφούν. Αυτό βέβαια δεν είναι απόλυτο, κυρίως στο εμπορικό όνομα. Τα εμπορικά ονόματα είναι σημαντικά καθώς συμβολίζουν την φήμη μιας επιχείρησης. Οι πελάτες συχνά δείχνουν ενδιαφέρον για συγκεκριμένα προϊόντα επειδή το εμπορικό τους όνομα είναι μία σημαντική εγγύηση για την υψηλή τους ποιότητα. Το μάρκετινγκ και το τεχνολογικό know-how είναι επίσης σημαντικοί μη απτοί πόροι. Στην περίπτωση του μάρκετινγκ, η μετακίνηση επιτυχημένων στελεχών από τη μία επιχείρηση σε μία άλλη, μπορεί να διευκολύνει την αντιγραφή του know-how. Σε σχέση με το τεχνολογικό know-how, η πατέντα μπορεί να συμβάλλει στη μακροχρόνια διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πατέντες αποκλείουν θεωρητικά την αντιγραφή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται σε τεχνολογική γνώση, για 20 έτη. Πολλές πατέντες όμως γίνονται αντικείμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές με διάφορους τρόπους. Στην αγορά των υπολογιστών για παράδειγμα, υπάρχει η εφεύρεση γύρω από την πατέντα. Μία έρευνα κατέδειξε ότι το 60% των πατεντών μπορούν να αντιγραφούν με αυτό τον τρόπο μέσα σε τέσσερα χρόνια. Αυτό δείχνει ότι, εν γένει, οι ικανότητες σε μία επιχείρηση που βασίζονται σε τεχνολογικό know-how, μπορεί να έχουν μικρή διάρκεια ζωής.

### **Αντιγραφή των ικανοτήτων**

Η αντιγραφή των ικανοτήτων τείνει να είναι πιο δύσκολη από την αντιγραφή των απτών και μη απτών πόρων, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι μη ορατές στους ανταγωνιστές. Από τη στιγμή που οι ικανότητες βασίζονται στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και γίνεται η διαχείριση των διεργασιών μέσα σε μια επιχείρηση, είναι εξ ορισμού δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τις διακρίνουν. Δεν αρκεί όμως μόνο η αόρατη φύση των ικανοτήτων για να αποτρέψει την αντιγραφή. Σύμφωνα με την θεωρία, οι ανταγωνιστές θα μπορούν να ανακαλύψουν πως δουλεύει μία επιχείρηση αν προσλάβουν στελέχη από αυτή. Ωστόσο, οι ικανότητες είναι προϊόν του τρόπου με τον οποίο πολλά άτομα αλληλεπιδρούν μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Είναι αρκετά δύσκολο για κάποιον μέσα στην επιχείρηση να είναι σε θέση να γνωρίζει επακριβώς τις εσωτερικές λειτουργικές διεργασίες και τις διαδικασίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, δεν βοηθά η πρόσληψη ατόμων από μία επιτυχημένη επιχείρηση.

Ανακεφαλαιώνοντας, από τη στιγμή που οι πόροι είναι πιο εύκολο να γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από τις ικανότητες, μία διακεκριμένη ικανότητα που βασίζεται στις μοναδικές

ικανότητες της επιχείρησης είναι πιο ανθεκτική από κάποια διακεκριμένη ικανότητα που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης. Συνεπώς αυτή η ικανότητα θα είναι υποψήφια για την εξέλιξή της σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **Ικανότητα των ανταγωνιστών**

Σύμφωνα με έρευνα του Pankaj Ghemawat<sup>135</sup>, ένα ουσιώδες συστατικό της ικανότητας των ανταγωνιστών για γρήγορη αντιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης, είναι η φύση της στρατηγικής δέσμευσης των ανταγωνιστών. Με τον όρο στρατηγική δέσμευση ο Ghemawat εννοεί την δέσμευση μίας επιχείρησης για μία συγκεκριμένη μεθοδολογία με την οποία δραστηριοποιείται στις αγορές, που ισοδυναμεί με την ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης ομάδας πόρων και ικανοτήτων. Ο Ghemawat υποστηρίζει ότι από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει δεσμευτεί για τη στρατηγική της, θα είναι δύσκολο να προσαρμοστεί στον νέο ανταγωνισμό και αν το κάνει θα πρέπει να αναθεωρήσει τη δέσμευση της. Επομένως, όταν οι ανταγωνιστές έχουν ήδη δεσμευτεί για έναν συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται, μπορεί να μην είναι σε θέση να αντιγράψουν γρήγορα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας καινοτομικής επιχείρησης.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ικανότητας των ανταγωνιστών να αντιδράσουν σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα για προσαρμογή. Αυτό είναι στην ουσία η ικανότητα να αναγνωρίσουν, να αξιολογήσουν, να αφομοιώσουν και να χρησιμοποιήσουν τη νέα γνώση.

### **7.6 Λειτουργική αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Κατά την δημιουργία ενός έργου CRM, οι περισσότερες επιχειρήσεις συγχέουν τον ρόλο της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεν έχουν ξεκαθαρίσει από την αρχή ποιες επενδύσεις έχουν γίνει για να διατηρηθούν οι αποδεκτές καλές πρακτικές και ποιες για να ενδυναμώσουν την ιδιαίτερη θέση της επιχείρησης. Συνεπώς, οι περισσότερες επενδύσεις προκαλούν λειτουργικές βελτιώσεις που μερικές φορές δεν μπορούν να παράγουν σημαντικά οφέλη. Δαπανώντας τόσο μεγάλη προσπάθεια για αυτούς τους τύπους αλλαγών μειώνεται η ικανότητα της επιχείρησης να

---

<sup>135</sup> Hill C. , Jones G. (2001), *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company, p. 144

ανιχνεύσει καινοτομίες που θα έχουν μεγαλύτερη επίδραση πάνω στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η μη κατανόηση και η λανθασμένη θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκαλεί βελτιώσεις μόνο στις λειτουργίες της επιχείρησης, κάτι που ο Michael Porter αναφέρει ως λειτουργική αποτελεσματικότητα<sup>136</sup> (operational effectiveness, OE). Αυτό είναι ένας όρος που περιγράφει την επίτευξη και την προέκταση των λειτουργικών καλών πρακτικών και των προτύπων που χρειάζονται για την λειτουργία μίας επιχείρησης. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει την χρήση του πιο ανεπτυγμένου τεχνολογικά εξοπλισμού, τις εισροές, την τεχνολογία της πληροφορίας και τις τεχνικές μανάτζμεντ που χρειάζονται για την βελτίωση προϊόντων και διεργασιών. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα επίσης περιλαμβάνει την βελτίωση αποδοτικότητας αλλά δεν εξαντλείται μόνο εκεί. Παράλληλα αναφέρεται σε επίπεδα παροχής υπηρεσιών που έχουν να κάνουν με τον χρόνο διάθεσης στην αγορά, την ταχύτητα, την αξιοπιστία και συγκεκριμένα αναμενόμενα επίπεδα παροχής υπηρεσιών.

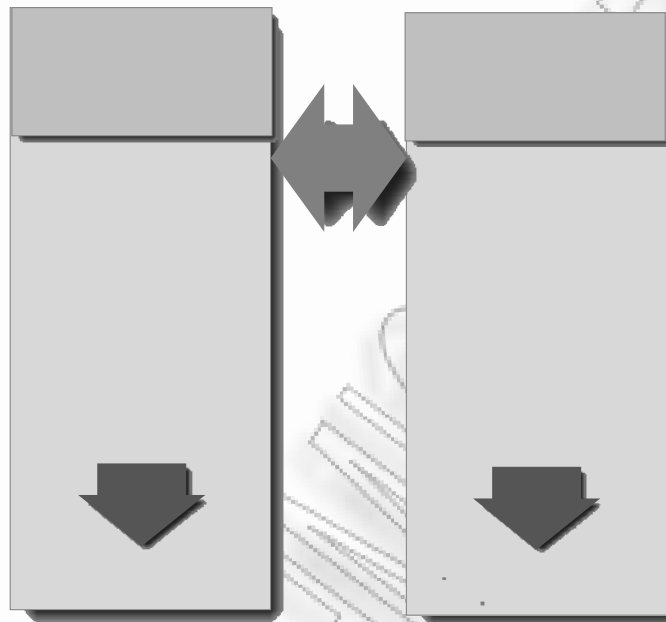
Εντούτοις, η λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν δημιουργεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού οι ανταγωνιστές συνήθως αντιπαραβάλλουν δικές τους βελτιώσεις και καινοτομίες. Οι επιχειρηματικές βελτιώσεις, όπως το CRM, οδηγούν σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν δίνουν χαμηλότερα κόστη για τους ηγέτες κόστους ή όταν ενισχύουν ή διαφοροποιούν μοναδικές δραστηριότητες για αυτούς που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης. Στην πραγματικότητα, μέσα στα πλαίσια στρατηγικής του Porter, η επιτυχημένη στρατηγική κρίνεται από την δυνατότητά της να παράγει και να διατηρεί μακροπρόθεσμη απόδοση επένδυσης που είναι μεγαλύτερη από αυτή των αντιπάλων, κάτι που σημαίνει παραγωγή και διατήρηση υψηλότερης κερδοφορίας. Το CRM όταν χρησιμοποιείται ως ένα ανταγωνιστικό εργαλείο θα πρέπει να στοχεύει στην βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσης των επενδύσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο μέσω της ενδυνάμωσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που οδηγεί σε διατηρήσιμες βελτιώσεις στην κερδοφορία.

Είναι γεγονός ότι χρειάζονται αρκετά στοιχεία από την βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας για να εξασφαλιστεί ότι η επιχείρηση θα επιτύχει αποδεκτά επίπεδα

---

<sup>136</sup> Bligh P., Turk D. (2004), *Releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, pp. 59-62

επίδοσης σε κάθε επιχειρηματικό τομέα, αλλά η μερίδα του λέοντος των επενδύσεων πρέπει να κινηθεί προς την κατεύθυνση που προστατεύει την στρατηγική της επιχείρησης. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνονται οι διαφορές ανάμεσα στην λειτουργική αποτελεσματικότητα και την στρατηγική τοποθέτηση.



Σχήμα 7.3: Λειτουργική αποτελεσματικότητα και στρατηγική τοποθέτηση  
Πηγή: Bligh & Turk (2004)

Συγκεκριμένα για το CRM, είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι πολλές επενδύσεις για CRM βελτιώνουν την λειτουργική αποτελεσματικότητα, αλλά πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε εκείνες τις επενδύσεις που παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι κοστοβόρες εφαρμογές του CRM που οδηγούν μόνο στην βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, είναι δύσκολο να παράγουν μία καλή απόδοση της επένδυσης. Παράλληλα, την ίδια στιγμή υπάρχει ένα κόστος ευκαιρίας για την μη χρήση των στοιχείων του CRM που μπορούν να ενισχύσουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις της επιχείρησης. Το CRM πρέπει να χρησιμοποιείται για να επιτυγχάνονται αποδεκτά επίπεδα λειτουργικής αποτελεσματικότητας, σε ότι αφορά τους πελάτες. Η ανεπαρκής λειτουργία της εξυπηρέτησης των πελατών δημιουργεί αδυναμίες στην επιχείρηση. Αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις αυτές οι βελτιώσεις που αναφέρθηκαν στην αρχή θα είναι πολύ κοντά στις βελτιώσεις των ανταγωνιστών και είναι σημαντικό το να χρησιμοποιηθεί το CRM για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό μέσα στην αγορά που



δραστηριοποιείται. Συνεπώς, το CRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρέχει λειτουργική αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά τον καθορισμό των επενδύσεων που αφορούν στο CRM, είναι σημαντικό το να μπορεί να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των δύο αυτών εννοιών.

### **Πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναγνωρίζεται μέσα στην επιχείρηση**

Ο Michael Porter θεωρεί πως οι επιχειρήσεις που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνήθως έχουν διαφορές στις αλυσίδες αξίας<sup>137</sup>. Οι διαφορές στην τιμή και στο κόστος πηγάζουν από τις διάφορες πολιτικές, διεργασίες και δραστηριότητες που υπεισέρχονται στον σχεδιασμό, την παραγωγή και την παράδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Το κόστος παράγεται από τέτοιες δραστηριότητες και οι στρατηγικές χαμηλού κόστους επιτυγχάνονται από την εφαρμογή αυτών με μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Για να δημιουργηθεί μεγαλύτερη αξία, αυτοί που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να εκτελέσουν διαφορετικές δραστηριότητες ή να τις διεξάγουν με διαφορετικούς τρόπους.

Οι διαφορές στην αλυσίδα αξίας δεν αναφέρονται σε μία ή δύο δραστηριότητες αλλά δημιουργούνται μέσα σε ένα μεγάλο αριθμό λειτουργιών που διέπουν την επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από το σύνολο αυτών των διαφορών και οι επιτυχημένες επιχειρήσεις επιδιώκουν να τις αυξάνουν μέσα στους οργανισμούς τους.

Επομένως οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι στην ουσία μία συλλογή δραστηριοτήτων μέσα στις οποίες ενυπάρχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το σύνολο των διαφορών, σε σχέση με τους ανταγωνιστές, στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αν δεν αντανακλάται μέσα στις δραστηριότητες της εταιρίας, η στρατηγική δεν μπορεί να εφαρμοστεί κατάλληλα. Αν οι διαφορές αυτές δεν έχουν διαδοθεί ή αποσαφηνιστεί αρκετά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα διατηρηθεί.

Είναι πολύ σημαντικό το να θεωρήσουμε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με όρους επιχείρησης, ως ένα σύστημα δραστηριοτήτων, διεργασιών, πολιτικών και συμπεριφορών.

---

<sup>137</sup> Bligh P., Turk D. (2004), *Releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, p. 63

Αν κατανοήσουμε την πλήρη εικόνα, κάθε στρατηγική προσπάθεια, συμπεριλαμβανομένου και του CRM, θα μπορεί να εστιάζεται καλύτερα στην βελτίωση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

### **Ταυτοποίηση των έργων CRM που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Το CRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσει ταυτόχρονα την λειτουργική αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πρώτο βήμα στον καθορισμό των πρωτοβουλιών στις οποίες θα πρέπει να επενδύσει το CRM είναι να καθοριστεί το είδος των στόχων που πρέπει να επιδιωχθούν. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι βελτιώσεις στην λειτουργική αποτελεσματικότητα μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Αντίθετα, η δημιουργία πλεονεκτημάτων που διαρκούν στη αγορά, οδηγεί σε μόνιμα οφέλη στο μερίδιο αγοράς, συμφέρουσες τιμές και χαμηλό κόστος.

Υπάρχουν δύο είδη στόχων κατά τον σχεδιασμό ενός προγράμματος CRM:

1. Βελτίωση μακροπρόθεσμης απόδοσης κεφαλαίου επένδυσης, με την ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης
2. Διατήρηση αποδεκτών επιπέδων λειτουργικής αποτελεσματικότητα σε όλες τις σημαντικές διεργασίες και δραστηριότητες

Για σημαντικά και διατηρήσιμα οφέλη, η εφαρμογή του CRM θα πρέπει να εστιάσει κυρίως στην βελτίωση της μακροπρόθεσμης απόδοσης του κεφαλαίου επένδυσης.

Ένα κρίσιμο στοιχείο για τον στρατηγικό σχεδιασμό του CRM είναι ότι οι στρατηγικές συνήθως διαμορφώνονται στην επιχειρηματική μονάδα και όχι σε επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μονάδα ανταγωνίζεται σε διαφορετική αγορά, με διαφορετική ανταγωνιστική πρόταση και διαφορετικό πεδίο δράσης. Κάθε μία μονάδα έχει την δική της αλυσίδα αξίας. Υπάρχουν πολλές υπηρεσίες που παρέχονται σε όλες τις επιχειρηματικές μονάδες από την μητρική επιχείρηση, αλλά δεν είναι αυτές πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι επιχειρησιακές οδηγίες και η ηγεσία μπορεί να χρειάζονται για την εκτέλεση των προγραμμάτων για CRM, αλλά δεν μπορούν να εφαρμοστούν με τον ίδιο τρόπο για όλες τις επιχειρηματικές μονάδες. Η αποτυχία καθορισμού θεματολογίας που είναι

προσαρμοσμένη για κάθε επιχειρηματική μονάδα είναι συχνά ένας κύριος λόγος αποτυχίας για αυτές τις προσπάθειες.

Ένα σύστημα δραστηριοτήτων αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση του ιστού των πολιτικών, διεργασιών και δραστηριοτήτων που συνιστούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Με την καταγραφή των μοναδικών δραστηριοτήτων και του τρόπου που ολόκληρο το σύστημα αυτών παράγει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι εφαρμογές του CRM μπορούν να διαμορφωθούν ώστε να ενισχύουν το σύστημα μοναδικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Οι ιδέες του CRM που ενισχύουν την στρατηγική είναι συνήθως διαφορετικές για κάθε επιχείρηση. Παρόλα αυτά είναι δυνατός ο διαχωρισμός τους σε πέντε κατηγορίες:

1. Βελτίωση της επιλογής πελατών
2. Μεταφορά αυξημένης αξίας στους πελάτες
3. Συντονισμός αλληλεπιδράσεων πελατών
4. Παραμετροποίηση αλληλεπιδράσεων πελάτη
5. Καταγραφή ανατροφοδότησης

### **Επίλογος-Συμπεράσματα**

Κάθε έργο CRM που φέρει εις πέρας μία επιχείρηση θα πρέπει να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο στη στρατηγική της επιχείρησης και να προασπίζει πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε να έχει σημαντικά και διατηρήσιμα οφέλη. Ο τρόπος με τον οποίο οι δραστηριότητες της επιχείρησης που καθορίζουν τη στρατηγική της θέση αλληλοσυσχετίζονται, είναι ιδιαίτερα κρίσιμος, καθώς από αυτές εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύεται σε βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη εποχή όπου η γνώση αποτελεί βασική ικανότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και έχει άμεση σχέση με την επίτευξη κερδοφόρων αποτελεσμάτων. Το CRM ως μία επιχειρηματική βελτίωση οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν παρέχει χαμηλότερα κόστη για τους ηγέτες κόστους και ενισχύει ή διαφοροποιεί μοναδικές δραστηριότητες για αυτούς που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης.

## Βιβλιογραφία 7<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Barney J., Hesterly W. (2006), *Strategic management and competitive advantage*, Pearson Education
3. Bligh P., Turk D. (2004), *Releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons
4. Van den Brink D., Odekerken-Schröder G., Pauwels P., (2006) "The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 Iss: 1
5. Hill C., Jones G. (2001), *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company
6. Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing Customer Relationships*, John Wiley and Sons
7. Ramani G. and Kumar V. (2008), "Interaction orientation and firm performance", *Journal of Marketing*, Vol. 72 No. 1
8. Thomson J. Martin F. (2005), *Strategic Management: Awareness and Change*, Thomson Learning

## Συμπεράσματα και προτάσεις

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων μπορεί να συμβάλλει καθοριστικά στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κυρίως μέσω της αυξημένης ικανοποίησης των πελατών. Η πετυχημένη διαχείριση πελατειακών σχέσεων μπορεί να συνεισφέρει στην αυξημένη συνολική κερδοφορία της επιχείρησης, αλλά οι παράγοντες του CRM που επηρεάζουν την συνολική επίδοση καθώς και ο τρόπος που αυτοί συσχετίζονται μεταξύ τους και με την συνολική επίδοση θα πρέπει να γίνουν αντικείμενο περαιτέρω ερευνητικής δραστηριότητας. Η αβεβαιότητα για την αποδοτικότητα των έργων CRM μπορεί να ελαχιστοποιηθεί με την ανάπτυξη και εφαρμογή των κατάλληλων εργαλείων για την παρακολούθηση και την μέτρηση της επίδοσης του CRM και αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για μία ολοκληρωμένη προσέγγιση εργαλείων επίδοσης για το CRM με τη μορφή προτύπου, που θα προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε επιχείρησης.

Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ότι μία βασική πρόκληση για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα CRM είναι να μπορέσουν να οργανώσουν και να ολοκληρώσουν τις εσωτερικές πελατειακές τους διεργασίες υπό το φως της αξίας που προσλαμβάνουν από τον πελάτη. Η ολοκλήρωση αυτή θα πρέπει να αναφέρεται σε ποσοτικοποιημένες παραμέτρους της αξίας του πελάτη οι οποίες θα μετασχηματίζονται αντίστοιχα σε όρους του εσωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει με τη σειρά τους να έχουν ποσοτική διάσταση και να συνδέονται με την στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης.

Η σύνδεση της επαφής των πελατών με την επιχείρηση, μέσω πολλαπλών σημείων, με τα κεφάλαια της επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την επίδοση της επιχείρησης στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Σε ότι αφορά τα σύγχρονα σημεία επαφής με τους πελάτες και την απόκτηση της πληροφορίας για τον πελάτη από κάθε σημείο, θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο επηρεάζονται οι σχέσεις της εταιρίας με τον πελάτη από την υπερβολική καταγραφή πληροφοριών για αυτούς και συνεπώς πως επιδρά η πολιτική της επιχείρησης για την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών στην αξία των μετόχων.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν τρόπους να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές στο εσωτερικό τους περιβάλλον και να οργανώνονται βάσει αυτών, σύμφωνα με τη στρατηγική διαχείριση που έχει ουσιαστικό ρόλο στη διαχείριση αλλαγών, ώστε να αυξάνουν

το πελατειακό κεφάλαιο. Παράλληλα θα πρέπει να αναγνωριστούν οι παράγοντες που ευθύνονται για την επιτυχία της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου των πελατών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

#### Π1. Μελέτη περίπτωσης ελληνικής τράπεζας

##### Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τραπεζικό τομέα προσπαθούν να αναπτύξουν νέες στρατηγικές διατήρησης και απόκτησης πελατών, με την υποστήριξη από πληροφοριακά συστήματα που παρέχουν σημαντικές βελτιώσεις στην διαχείριση πελατών.

Η ανάγκη για μία ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων απετέλεσε σημείο εκκίνησης για τον σχεδιασμό και έπειτα την εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για την τράπεζα Α στην οποία θα αναφερθούμε σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στο σύστημα CRM που χρησιμοποιεί η τράπεζα Α, η οποία δραστηριοποιείται στην ελληνική και την ευρωπαϊκή αγορά (Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη). Η τράπεζα Α προσφέρει υπηρεσίες σε ιδιώτες, επαγγελματίες, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις που καλύπτουν όλο το φάσμα των αναγκών τους όπως τα προϊόντα καταναλωτικής πίστης, τα αμοιβαία κεφάλαια, η επενδυτική τραπεζική, οι χρηματιστηριακές εργασίες και οι ασφάλειες ζωής. Η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων και πληροφοριών για την μελέτη περίπτωσης έγινε με τη μορφή μη δομημένων συνεντεύξεων στις οποίες συμμετείχαν ένα υψηλόβαθμο στέλεχος του τμήματος CRM και μία διευθύντρια κεντρικού καταστήματος της τράπεζας Α. Οι συνεντεύξεις αυτές είχαν σαν σκοπό την λεπτομερή κατανόηση του συστήματος CRM και της ευρύτερης στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μέσα από την αναλυτική περιγραφή των σταδίων ανάπτυξης του συστήματος CRM και της ολοκληρωμένης εφαρμογής του. Σε κάθε παράγραφο της μελέτης περίπτωσης αναπτύσσονται διαφορετικές πτυχές της συστηματικής διαχείρισης πελατών, με στόχο την αναγνώριση των ικανοτήτων της τράπεζας Α που μπορούν να της προσδώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **Γενικά στοιχεία για την τράπεζα Α**

Η τράπεζα Α ιδρύθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '90 με στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Η τράπεζα Α σήμερα απασχολεί πάνω από 16.000 υπαλλήλους και στελέχη, πελάτες σε δέκα χώρες και προσφέρει μία ολοκληρωμένη γκάμα τραπεζικών προϊόντων για ιδιώτες, επαγγελματίες, μικρές, μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, μέσα από 1.000 σημεία παρουσίας και εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, η εν λόγω τράπεζα έχει ηγετική θέση στα προϊόντα καταναλωτικής πίστης, τα αμοιβαία κεφάλαια, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματιστηριακές εργασίες και τις ασφάλειες ζωής.

Παράλληλα αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους χρηματοδότες μικρών ελληνικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Από την δεκαετία του 1990 μέχρι σήμερα η τράπεζα Α έχει πραγματοποιήσει πολλές εξαγορές άλλων τραπεζών τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού και έχει εξασφαλίσει πετυχημένες στρατηγικές συνέργειες με τράπεζες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης.

## **Στρατηγική - Στόχοι**

Η στρατηγική της τράπεζας Α δεν δίνει μόνο ένα σταθερό προσανατολισμό στις ενέργειες της τράπεζας μέσα στον κλάδο που κινείται, αλλά επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα προγράμματα που εξυπηρετούν όλους τους σκοπούς της επιχείρησης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει εναρμονισμένη εφαρμογή όλων των επιμέρους πολιτικών. Η στρατηγική της τράπεζας Α βασίζεται σε γενικές γραμμές στις εξής αρχές:

- Πελατοκεντρική προσέγγιση με εξειδικευμένα δίκτυα
- Πρόσβαση στις ευρωπαϊκές αγορές μέσω στρατηγικών συνεργασιών
- Διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας και δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους
- Επενδύσεις σε τεχνολογία για καλύτερη εξυπηρέτηση και μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα



- Πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης
- Ενεργή προώθηση των σταυροειδών πωλήσεων
- Επαγγελματικό περιβάλλον που προάγει και επιβραβεύει την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητα

### **Η σχέση με τον πελάτη**

Η τράπεζα A, αναγνωρίζοντας τις σύγχρονες εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο, έχει αναδείξει εδώ και μία πενταετία ως στρατηγικό της σκοπό την ενημέρωση και στήριξη του πελάτη για θέματα που τον αφορούν, πέρα από την διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι σαφής η δέσμευση της διοίκησης για την πελατοκεντρική προσέγγιση όλων των διαδικασιών και λειτουργιών της επιχείρησης και αυτό διαφαίνεται σε κάθε νέο στρατηγικό εγχείρημα της τράπεζας A. Οι πολιτικές και οι πρακτικές της τράπεζας A σε θέματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες είναι ενιαίες σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται και οδήγησαν στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών.

Το θεωρητικό μοντέλο της πελατοκεντρικότητας ξεκίνησε το 2005 και η πρώτη έκδοση του CRM ξεκίνησε το 2006. Το μοντέλο της πελατοκεντρικότητας σχεδιάστηκε ώστε ο υπεύθυνος του πελάτη να μπορεί να προσφέρει ένα σύνολο τραπεζικών προϊόντων που θα είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του πελάτη, χωρίς να είναι απαραίτητη η μετάβαση σε άλλα τμήματα της τράπεζας A ή σε άλλο κατάστημα.

Η έμφαση στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση κάθε πελάτη ανάλογα με τις ανάγκες του και η πελατοκεντρική προσέγγιση στην οργάνωση και την ανάπτυξη των δικτύων εξυπηρέτησης στις χώρες που δραστηριοποιείται η τράπεζα A, οδήγησαν στη διατήρηση υγιών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Συγκεκριμένα, οι ιδιώτες και οι επαγγελματίες εξυπηρετούνται από ένα δίκτυο που αριθμεί πάνω από 1200 καταστήματα. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις εξυπηρετούνται από ένα δίκτυο που περιλαμβάνει πάνω από 100 επιχειρηματικά κέντρα. Σε κάθε σημείο εξυπηρέτησης, υπάρχουν στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί και εξειδικευτεί σε κάθε προϊόντικό τομέα, όπως η καταναλωτική και

στεγαστική πίστη, η τραπεζική μικρών επιχειρήσεων κλπ. Παράλληλα, τα δίκτυα εξυπηρέτησης υποστηρίζονται από τις θυγατρικές εταιρίες του ομίλου που προσφέρουν τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες για κάθε πελάτη. Με στόχο την απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πελάτη σε 24ωρη βάση, προσφέρονται υπηρεσίες με εναλλακτικά δίκτυα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και ηλεκτρονικής τραπεζικής. Η ποιότητα της υποστήριξης αυτών των δικτύων διατηρείται σε υψηλά επίπεδα μέσω της διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού και των σύγχρονων τεχνολογικών υποδομών.

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, η ενημέρωση των πελατών για τις σύγχρονες εξελίξεις και τα τραπεζικά προϊόντα αποτελεί στρατηγικό σκοπό της τράπεζας και βασικό άξονα της διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη. Η τράπεζα Α πραγματοποιεί συστηματικά σειρές εκδηλώσεων και παρουσιάσεων, που απευθύνονται σε όλους τους πελάτες. Οι τελευταίες εξελίξεις της εγχώριας οικονομίας σε συνδυασμό με την προσπάθεια για βελτίωση της επικοινωνίας των προϊόντων και υπηρεσιών της τράπεζας Α ανέδειξαν την ανάγκη για έγκυρη πληροφόρηση μέσω της οργανωμένης εκστρατείας ενημέρωσης που έφερε εις πέρας. Συγκεκριμένα, για τους ιδιώτες πελάτες πραγματοποιήθηκαν πάνω από 30 ενημερωτικές παρουσιάσεις και συναντήσεις σε όλη την Ελλάδα και για τους μισθοδοτούμενους και μισθωτούς πελάτες πραγματοποιήθηκαν επισκέψεις στον χώρο εργασίας των πελατών. Για τον επαγγελματία πελάτη και τη μικρή επιχείρηση οργανώθηκαν τουλάχιστον 50 ενημερωτικές εκδηλώσεις σε συνεργασία με κρατικούς φορείς, με βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Παράλληλα πραγματοποιήθηκαν παρουσιάσεις με θέμα την προσαρμογή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις νέες οικονομικές εξελίξεις και εκδηλώσεις για τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις σχετικά με την ενίσχυση των επενδύσεων.

Η εκστρατεία ενημέρωσης δεν είχε μόνο σαν στόχο την θωράκιση με γνώση απέναντι στις σύγχρονες συγκυρίες αλλά και την καταγραφή της ανάδρασης από την πλευρά των πελατών τόσο για την ενημέρωση όσο και για τα προϊόντα που τους αφορούν. Η τράπεζα Α ανέκαθεν παρακολουθούσε τις εντυπώσεις και τις εμπειρίες των πελατών από την εξυπηρέτηση και τη συμμετοχή τους σε εκδηλώσεις.

Μέσα από τα εκπαιδευτικά και ενημερωτικά προγράμματα της τράπεζας αναδεικνύεται η πρόθεση της τράπεζας Α να αναπτύξει περαιτέρω τις σχέσεις της με τους πελάτες αλλά και

να παρέχει την δυνατότητα στους πελάτες να αναλύσουν προβλήματα που αντιμετωπίζουν τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό των επιχειρήσεων τους.

### **Η διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη με την χρήση νέων τεχνολογιών**

Η τράπεζα Α έχει ένα πληροφοριακό εργαλείο με το οποίο εκμεταλλεύεται όλες τις πληροφορίες που αποκτά από το σύστημα CRM για να τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Το εργαλείο αυτό αναπτύχθηκε από τη συνεργασία με μία εξειδικευμένη εταιρία που αναλαμβάνει έργα για την αναλυτική χρήση πληροφοριών για την εξαγωγή επιχειρηματικών αποφάσεων. Η αρχική εκπαίδευση έγινε από την προαναφερθείσα εταιρία, ενώ η περαιτέρω ανάπτυξη του εργαλείου αυτού έγινε από την τράπεζα Α για να εξασφαλιστεί η πλήρης ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς της σκοπούς κατά την εφαρμογή του καθώς και η προσαρμογή στις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης. Το εργαλείο αυτό έχει τη δυνατότητα να παρέχει άμεση ενημέρωση για την κατάσταση όλων των καταστημάτων της τράπεζας Α μέσα στην ημέρα, κάτι που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στην αγορά. Οι περισσότερες από τις ανταγωνίστριες τράπεζες έχουν τη δυνατότητα για πλήρη αποτύπωση της κατάστασης των καταστημάτων με καθυστέρηση μίας ημέρας.

Η τράπεζα χρησιμοποιεί το CRM ουσιαστικά για να εφαρμόσει την πελατοκεντρική της στρατηγική σε όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με τους πελάτες. Παράλληλα το CRM συνεισφέρει στην τμηματοποίηση των πελατών και την ικανοποίηση των αναγκών τους με τον καλύτερο τρόπο.

Κάθε κατάσταση της τράπεζας Α έχει έναν υπεύθυνο διαχείρισης που αναλαμβάνει συγκεκριμένους πελάτες. Ο υπεύθυνος διαχείρισης έχει την ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών του ακολουθώντας τις πολιτικές της τράπεζας για κάθε κατηγορία πελατών.

Το CRM βοηθά στη συνολική απεικόνιση της θέσης του πελάτη πέρα από τα κεντρικά συστήματα συναλλαγών που λειτουργούν στην τράπεζα. Η θέση του πελάτη περιλαμβάνει όλες τις προσωπικές πληροφορίες του πελάτη, τις συναλλαγές που έχει πραγματοποιήσει, οφειλές και άλλα στοιχεία που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση του πελάτη με την τράπεζα Α. Στο σύστημα CRM φαίνεται η σύνδεση κάθε πελάτη με τον υπεύθυνο εξυπηρέτησης του. Επιπλέον, υπάρχουν πληροφορίες για πιθανές ευκαιρίες πώλησης νέων

προϊόντων στον πελάτη ή σε επαφές που έχουν σχέση με τον πελάτη, οι οποίες έχουν καταχωρηθεί από τους χρήστες που τον εξυπηρετούν. Η θέση του πελάτη συνδέεται επίσης με βάση δεδομένων όπου περιέχονται πελάτες που έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και στους οποίους θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ανάλογα με τις πολιτικές της τράπεζας. Επιπρόσθετα υπάρχουν επιλογές για προτάσεις για κάποιο προϊόν της τράπεζας με σύσταση στον εκάστοτε υπεύθυνο εξυπηρέτησης.

Στο σύστημα διαχείρισης πελατών της τράπεζας A υπάρχουν προκαθορισμένες κατευθύνσεις για τη θέση του πελάτη, που περιλαμβάνουν την πώληση, την ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη και τις καθυστερημένες πληρωμές. Κάθε μία από αυτές επιλέγεται από τον υπάλληλο της τράπεζας και ενημερώνεται κάθε φορά που πραγματοποιείται κάποια μορφής αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Το σύστημα παράλληλα ειδοποιεί τον υπάλληλο που είναι υπεύθυνος για έναν πελάτη για να γίνει κάποια επαφή με αυτόν ανάλογα με τις πολιτικές της τράπεζας. Αν για παράδειγμα η πολιτική της τράπεζας για την επικοινωνία με τους πελάτες καθορίζει συγκεκριμένη συχνότητα επικοινωνίας ανάλογα με την κατηγορία του πελάτη, το σύστημα υπενθυμίζει στον υπάλληλο να επικοινωνήσει με τους πελάτες στην κατάλληλη χρονική στιγμή. Η θέση του πελάτη ενημερώνεται άμεσα από τη στιγμή που αλλάξει κάποιο στοιχείο μέσα στο σύστημα, ενώ άλλα οικονομικά στοιχεία του πελάτη έχουν καθυστέρηση μίας ημέρας. Μία καινοτομία του συστήματος είναι ότι οι χρήστες έχουν δυνατότητα να επεμβαίνουν σε αυτό ανάλογα με τις ανάγκες τους, καθώς γνωρίζουν καλύτερα τις συνήθειες και τις ανάγκες των πελατών. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται η εξατομίκευση των υπηρεσιών που παρέχει το σύστημα για τον πελάτη, αλλά και η αποδοτικότερη διαχείριση των επαφών από την πλευρά του εργαζομένου. Η τράπεζα A αναγνωρίζοντας τη σημασία που έχει η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση των τεχνολογικών εργαλείων που χρησιμοποιούν οι ίδιοι, παρέχει αυξημένες δυνατότητες στους χρήστες του συστήματος για αλλαγές και προσαρμογές ανάλογα με τις ανάγκες τους. Επιπλέον, υποστηρίζεται η λειτουργία υπενθύμισης για τους πελάτες με τους οποίους δεν έχει επικοινωνήσει ο υπεύθυνος. Η συχνή επικοινωνία με τους πελάτες αποτελεί έναν πρωταρχικό στόχο της τράπεζας A καθώς είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό της πελατοκεντρικής πολιτικής και της πολιτικής συνεχούς βελτίωσης που εφαρμόζει.

Ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του συστήματος CRM που χρησιμοποιεί η τράπεζα A είναι η εύκολη χρήση του από τους εργαζομένους στο χώρο εξυπηρέτησης πελατών (front office). Δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει

ουσιαστικό ρόλο στη διαδικασία σχεδιασμού αλλά και υλοποίησης του έργου CRM, η τράπεζα Α έχει επιτύχει να έχει πολύ χαμηλά ποσοστά κακής κατανόησης και κακής χρήσης του συστήματος. Όπως είναι γνωστό μέσα από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, πολλά συστήματα CRM απέτυχαν λόγω κακής προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στην νέα τεχνολογική πραγματικότητα και εξαιτίας της ελλιπούς εκπαίδευσης. Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του CRM και συνεπώς στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

### **Αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιεί το σύστημα CRM στην τράπεζα Α βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα ποσοστά των πελατών με τους οποίους έχουν διατηρήσει επαφή, ανάλογα με τις πολιτικές της τράπεζας.

Η αξιολόγηση του συνολικού έργου του CRM δεν έχει ξεκινήσει ακόμα καθώς γίνονται συνεχείς προσαρμογές και βελτιώσεις. Ωστόσο, η ανάπτυξη της εφαρμογής CRM μέσα στον οργανισμό έδωσε την δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί οικονομικά την τεχνογνωσία που αποκτήθηκε με την πώληση του συστήματος CRM σε ενδιαφερόμενους. Η ζήτηση ήταν τόσο μεγάλη που η απόδοση της αρχικής επένδυσης για την εφαρμογή ήταν πλήρης. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα επιτυχημένη την διαχείριση του έργου για την συστηματική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων της τράπεζας Α.

Πέρα από το CRM η τράπεζα Α εφαρμόζει σύστημα για την λήψη αποφάσεων που εμφανίζει πολλά στοιχεία που σχετίζονται με την επιχειρηματική ευφυΐα.

Η τράπεζα Α έχει ως βασική προτεραιότητα την δέσμευση του πελάτη για μελλοντική συνάντηση ή για επιλογή ενός προϊόντος για το μέλλον, κάτι που δείχνει την κρισιμότητα της διατήρησης της επαφής με τον πελάτη.

### **Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του συστήματος CRM**

Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του συστήματος CRM είναι ότι μπορεί ανά πάσα στιγμή ο κάθε ενδιαφερόμενος από την τράπεζα να παρακολουθεί τόσο τα οικονομικά στοιχεία του

πελάτη αλλά και τα στοιχεία που έχουν να κάνουν με τη γενικότερη διαχείριση του πελάτη. Στην ουσία, ο κάθε χρήστης γνωρίζει τις ενέργειες άλλων χρηστών σχετικά με τον πελάτη και έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίζει τον πελάτη με τον ίδιο τρόπο, εφαρμόζοντας τις πολιτικές της τράπεζας. Η ιστορικότητα της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη είναι πολύ σημαντική παράμετρος της στρατηγικής CRM της τράπεζας.

Το CRM συνδέεται όπως είναι φυσικό και με το τμήμα Μάρκετινγκ. Οι πληροφορίες που αποκτώνται από τους πελάτες από τη βάση δεδομένων του CRM χρησιμοποιούνται για τις μελλοντικές εκστρατείες του μάρκετινγκ της τράπεζας Α.

Ένα άλλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας Α σε ότι αφορά τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, είναι ότι μπορεί το CRM να προσφέρει εξατομικευμένη διαχείριση στους πελάτες καθώς αναγνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες τους και τις προτιμήσεις τους.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επίσης είναι οι δυναμικές λίστες τύπου alert για τους πελάτες του κάθε χρήστη αλλά και γενικότερα οι συνεχώς αυξανόμενες νέες υπηρεσίες και ενημερώσεις του συστήματος που δημιουργούν ένα φιλικό περιβάλλον για τον χρήστη και συνεισφέρουν στην αύξηση της επίδοσής του.

### **Αδυναμίες του συστήματος CRM**

Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στο σύστημα CRM αποτελούν στοιχεία που καταχωρούνται από τους χρήστες χωρίς να υπάρχει έλεγχος κατά την καταχώρηση. Η ποιότητα των δεδομένων αυτών είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων της τράπεζας και αυτός είναι ο λόγος που η τράπεζα Α συσχετίζει τα δεδομένα αυτά με βάσεις δεδομένων από συστήματα συναλλαγών που αποτελούν αντικειμενικά στοιχεία. Επιπρόσθετα, υπάρχει ο κίνδυνος οι υπερβολικές ειδοποιήσεις από τις δυναμικές λίστες να αποπροσανατολίσουν τον χρήστη.

### **Προβλήματα κατά την εφαρμογή**

Οι χρήστες που εφάρμοσαν από την αρχή το CRM (2006) σε περιορισμένο αριθμό πελατών δεν είχαν προβλήματα στη χρήση της νέας έκδοσής του και εξοικειώθηκαν με τις αλλαγές μέσα σε λίγες ημέρες.

Όσοι χρήστες εφάρμοσαν το CRM με την έναρξη της περιόδου κανονικής λειτουργίας του είχαν αρκετές δυσκολίες στην αρχή. Αυτές όμως αντιμετωπίστηκαν έγκαιρα χωρίς να μειωθεί η αποτελεσματικότητα του συστήματος κατά τους πρώτους μήνες εφαρμογής. Η τράπεζα Α ξεκίνησε τη δοκιμαστική εφαρμογή του κατά τους καλοκαιρινούς μήνες για να υπάρχει χρόνος για διόρθωση τυχόν λαθών των χρηστών και για να μπορούν να εξοικειωθούν με αυτό χωρίς το άγχος της αξιολόγησης. Η προσαρμογή στο νέο σύστημα υποστηρίχθηκε από online πλατφόρμα παροχής βοήθειας με τα συνηθέστερα προβλήματα, η οποία ήταν ενημερωμένη και κάλυπτε κάθε είδος πιθανών δυσκολιών που αντιμετώπιζαν οι χρήστες. Η εκπαίδευση ξεκίνησε από έναν χρήστη ανά κατάσταση, ο οποίος είχε την ευθύνη της υποστήριξης όλων των άλλων χρηστών του καταστήματος. Ο χρήστης αυτός εκπαιδεύτηκε στις κεντρικές εγκαταστάσεις της τράπεζας ενώ οι υπόλοιποι χρήστες του καταστήματος συμμετείχαν σε online σεμινάρια εκπαίδευσης για μεγαλύτερη ευκολία στην συμμετοχή και με στόχο τη μείωση του συνολικού κόστους της εκπαίδευσης.

### **Αξία για τον πελάτη**

Η ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη δημιουργεί μία εμπειρία αλληλεπίδρασης με την τράπεζα Α που βασίζεται στην εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών και την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη. Ταυτόχρονα μειώνονται οι νεκροί χρόνοι που επιβαρύνουν το συνολικό χρόνο εξυπηρέτησης του πελάτη και διορθώνονται γραφειοκρατικά προβλήματα που υπάρχουν. Μέσα από το σύστημα CRM της τράπεζας δημιουργούνται κατηγορίες πελατών ανάλογα με τα κεφάλαια που διαθέτουν και τις προτιμήσεις σε προϊόντα της τράπεζας. Με αυτό τον τρόπο η τράπεζα Α ανακαλύπτει νέες πτυχές στην συμπεριφορά του πελάτη και διαχέει την γνώση από την επεξεργασία της συμπεριφοράς αυτής στις διεργασίες σχεδιασμού προϊόντων και εξυπηρέτησης. Ο πελάτης γίνεται αποδέκτης μίας εξατομικευμένης πρότασης προϊόντων που καλύπτουν όλο το φάσμα των σύγχρονων αναγκών του. Παράλληλα, ενημερώνεται για τις νέες εξελίξεις και κατά συνέπεια αυξάνει την ακρίβεια των επιλογών του και μειώνει τους κινδύνους από λάθος χειρισμούς.

### **Ανάλυση SWOT για το CRM της τράπεζας Α**

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η ανάλυση SWOT για το σύστημα CRM της τράπεζας Α:

## Δυνάμεις

- ♦ Δέσμευση της ανώτερης διοίκησης σχετικά με την χρησιμότητα του συστήματος CRM
- ♦ Πελατοκεντρικός σχεδιασμός διεργασιών
- ♦ Επενδύσεις σε νέα τεχνολογία
- ♦ CRM Επικεντρωμένο στην επικοινωνία με τον πελάτη
- ♦ Online υποστήριξη των λειτουργιών CRM
- ♦ Ευέλικτο σύστημα με δυνατότητα για άμεσες ενημερώσεις/αλλαγές

## Αδυναμίες

- ♦ Δεν υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα στρατηγικής CRM
- ♦ Η αξιολόγηση του συστήματος CRM βρίσκεται σε αρχικό στάδιο
- ♦ Ανεπαρκής έλεγχος της ποιότητας των στοιχείων που καταχωρούνται

## Ευκαιρίες

- ♦ Επέκταση της εφαρμογής σε χώρες της Κεντρικής και ΝΑ Ευρώπης όπου δραστηριοποιείται η τράπεζα
- ♦ Πώληση ενός παρόμοιου πακέτου CRM σε άλλες τράπεζες

## Απειλές

- ♦ Η σύγχρονη χρηματοπιστωτική κρίση που επιβαρύνει τις αγορές μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εξέλιξη του συστήματος CRM
- ♦ Λεπτή ισορροπία μεταξύ του δικαιώματος για προστασία προσωπικών στοιχείων και της ανάγκης της τράπεζας για ολοένα περισσότερα στοιχεία συμπεριφοράς
- ♦ Κίνδυνος για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών δεδομένων λόγω του εκτεταμένου δικτύου

Σχήμα ΠΙ: Ανάλυση SWOT για το σύστημα CRM της τράπεζας Α

### Επίλογος-Συμπεράσματα

Μέσα από τη μελέτη περίπτωσης της τράπεζας Α αναδεικνύεται η σημασία ενός κατάλληλα σχεδιασμένου πληροφοριακού συστήματος CRM που ενισχύει τις πελατειακές διεργασίες και παρέχει ευκαιρίες για την ανάπτυξη ικανοτήτων για τον οργανισμό. Η σωστή ανάπτυξη του εργαλείου αυτού μέσα από την πρόσληψη των απαραίτητων πληροφοριών, την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και τον έλεγχο του ανταγωνισμού, μπορεί σαφέστατα να αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ουσιαστικά, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε ένα τέτοιο εγχείρημα θα πρέπει να είναι προσεκτικά



επιλεγμένο γιατί συμμετέχει στην πελατειακή στρατηγική της επιχείρησης που είναι κρίσιμη για την επιτυχία της ευρύτερης στρατηγικής. Η ανώτερη διοίκηση της τράπεζας Α μολονότι έχει κατανοήσει σε βάθος τη σημασία της τεχνολογικής διάστασης του CRM, δεν έχει πραγματοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές στην οργάνωση που θα επιτρέψουν την στρατηγική προσέγγιση της ολοκληρωμένης διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Σε αυτό το σημείο εμφιλοχωρεί ο κίνδυνος της περιορισμένης χρονικά διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει αποκτήσει σε σχέση με τις τράπεζες του ανταγωνισμού, καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τράπεζας βασίζεται σε λειτουργικές βελτιστοποιήσεις αποδοτικότητας και όχι σε στρατηγικές τοποθετήσεις μέσα στην αγορά. Είναι ανάγκη λοιπόν να υπάρξει μία αναδιαμορφωμένη στρατηγική διαχείρισης πελατών που θα αντιμετωπίζει το CRM περισσότερο ως εργαλείο στρατηγικής παρά ως τεχνολογική εφαρμογή.

## Π2. Μελέτη περίπτωσης για ελληνική φαρμακευτική εταιρία

### Εισαγωγή

Η μελέτη περίπτωσης στην οποία θα γίνει αναφορά, αποτελεί ένα μέρος διδακτορικής διατριβής<sup>138</sup> που έχει ως αντικείμενο τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής CRM μέσα από την εφαρμογή συγκεκριμένης επιστημονικής μεθοδολογίας σε μεγάλη φαρμακευτική εταιρία. Η διατριβή αυτή αποτελεί πρωτοποριακή έρευνα που εφαρμόζει επιτυχημένα ένα θεωρητικό μοντέλο στρατηγικού CRM που προτείνει ο μελετητής σε συνδυασμό με την ισοζυγισμένη κάρτα βαθμολόγησης (Balanced Scorecard).

Ο κλάδος των φαρμακευτικών επιχειρήσεων αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους στην Ελλάδα και γενικότερα σε όλο τον κόσμο. Κατά την τελευταία δεκαετία έχουν επιτευχθεί σημαντικά οφέλη τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους πελάτες με την εκμετάλλευση της τεχνολογίας και τη δημιουργία νέων προϊόντων. Ο κλάδος των φαρμακευτικών επιχειρήσεων παρουσιάζει σημαντικές αποδόσεις σε τομείς όπως η παραγωγή, η προστιθέμενη αξία, υψηλής ειδίκευσης απασχόληση και η έρευνα και ανάπτυξη.

Στην Ελλάδα οι συνολικές πωλήσεις των φαρμακευτικών εταιριών παρουσίασαν μείωση κατά 8.3%, κυρίως λόγω της πτώσης των τιμών των φαρμάκων σε σχέση με το 2010<sup>139</sup>, ενώ τις προηγούμενες χρονιές είχαν σταθερή άνοδο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων του κλάδου<sup>140</sup>, οι ρυθμοί ανάπτυξης για τις φαρμακευτικές εταιρίες ήταν ισχυροί: το 2007 τα έξοδα αυξήθηκαν κατά 15.4% , περισσότερο από την μακροπρόθεσμη τάση τριετίας (14.5%), ενώ τα καθαρά κέρδη βελτιώνονταν με ρυθμό της τάξης του 30.8%.

### Roche Hellas

Την 1η Ιουλίου του 1978 ιδρύθηκε η “Roche (Hellas) Φαρμακευτικά Α.Ε.”, η οποία συγχωνεύτηκε μετέπειτα με την “Φαρμακευτικά Προϊόντα Ρως” και άλλαξε την επωνυμία

<sup>138</sup> Σουκάκος Π. (2008), «Προτεινόμενη Μεθοδολογία για την Ανάπτυξη, την Αποτύπωση και τη Μέτρηση Επίδοσης Στρατηγικών Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες», Πανεπιστήμιο Πειραιώς

<sup>139</sup> <http://www.newpost.gr/post/77409/Μείωση-εσόδων-8,3%25-στα-έσοδα-των-φαρμακευτικών-εταιρειών-/>

<sup>140</sup> Hellastat , “HELLASTAT: ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”, Hellastat A.E., Ιούνιος 2008

της σε “ROCHE (Hellas) A.E.”. Η νέα εταιρία ανέπτυξε σταδιακά δραστηριότητες σε όλους τους τομείς, Φάρμακα, Βιταμίνες, OTC (μη συνταγογραφούμενα σκευάσματα) και Διαγνωστικά. Σήμερα η Roche Hellas αποτελεί μία από τις ηγέτιδες εταιρίες στον τομέα της υγειονομικής φροντίδας στην Ελλάδα, διατηρεί στο δυναμικό της περισσότερους από 350 υπαλλήλους και από τους υψηλότερους κύκλους εργασιών του κλάδου. Οι τομείς που δραστηριοποιείται είναι τα Φαρμακευτικά και τα Διαγνωστικά και μάλιστα κατέχει κυρίαρχη θέση στον νοσοκομειακό κλάδο.

Η Roche είναι μία από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις στον κλάδο της υγειονομικής φροντίδας και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας που βελτιώνουν την ανθρώπινη υγεία και την ποιότητα ζωής. Ο όμιλος Roche δραστηριοποιείται σε 150 χώρες σε όλες τις ηπείρους και απασχολεί 75.000 εργαζομένους. Η εστίασή της στα Φαρμακευτικά και τα Διαγνωστικά και το πρότυπο μοντέλο διοίκησης έχουν σαν αποτέλεσμα διακρίσεις όπως:

- Βρίσκεται ανάμεσα στις 10 μεγαλύτερες επιχειρήσεις υγειονομικής φροντίδας του κόσμου
- Είναι παγκόσμιος ηγέτης στα "in vitro" διαγνωστικά συστήματα
- Είναι παγκόσμιος ηγέτης στην ογκολογία
- Κατέχει την πρώτη θέση στα διαγνωστικά προϊόντα για τον έλεγχο του διαβήτη
- Έχει παγκόσμια κυριαρχία στην ιολογία (HIV, ηπατίτιδα C, γρίπη)
- Αποτελεί παγκόσμιο πρωτοπόρο στην βιοτεχνολογία

Η Roche παρέχει καινοτόμα φαρμακευτικά ιδιοσκευάσματα για πολλούς θεραπευτικούς τομείς όπως:

- Ογκολογία
- Αναιμία

- Μεταμόσχευση
- Ιολογία (AIDS, ηπατίτιδα, γρίπη)
- Καρδιολογία
- Βακτηριακές λοιμώξεις
- Παχυσαρκία
- Οστεοπόρωση

### **Το CRM στη Roche**

Το CRM στη Roche ξεκίνησε από τα τέλη της δεκαετίας του '90 και στην αρχή ο κάθε τοπικός οργανισμός αναλάμβανε να αναπτύξει το δικό του CRM και έπρεπε να επιλέξει:

- Εφαρμογή και αντίστοιχο προμηθευτή εφαρμογής
- Μέθοδο ανάπτυξης και υλοποίησης του CRM
- Τρόπο λειτουργίας και υποστήριξης της εφαρμογής του CRM, εσωτερική (in-sourcing) και εξωτερική (out-sourcing) διαχείριση
- Στελέχωση των σχετικών με το CRM τμημάτων

Οι επιλογές αυτές οδηγούνταν από γενικές κατευθυντήριες γραμμές της κεντρικής διοίκησης που δεν ήταν αυστηρά περιοριστικές. Συνήθως η κεντρική οργάνωση επέλεγε την λύση του out-sourcing σε κάποιους προεπιλεγμένους προμηθευτές λογισμικού, που στον κλάδο των φαρμακευτικών εταιριών είναι γνωστό ως σύστημα διαχείρισης περιοχών πωλήσεων (Electronic Territory Management System, ETMS), και είναι ουσιαστικά ένα εξειδικευμένο υποσύνολο εφαρμογής CRM. Η εφαρμογή αυτή που είναι εξειδικευμένη στις επιχειρήσεις του φαρμακευτικού κλάδου, υποστηρίζει κυρίως ένα κανάλι, τις πωλήσεις πεδίου.

Η τάση για την εξωτερική διαχείριση και στελέχωση του CRM άλλαξε με την πάροδο του χρόνου και η εταιρία άρχισε να στρέφεται προς μία ολοκληρωμένη λύση CRM με περισσότερο κεντρικό έλεγχο και εσωτερική λειτουργία και υποστήριξη (in-sourcing). Μετά από την αλλαγή της προσέγγισης για το συστηματικό CRM, δημιουργήθηκε μία ομάδα ανάπτυξης της εφαρμογής, αποτελούμενη από έμπειρα στελέχη στον κλάδο. Σε κάθε γεωγραφική περιοχή, η ομάδα είχε σαν σκοπό να καθορίσει τα κοινά σημεία των επιχειρηματικών διαδικασιών CRM μεταξύ όλων των συμμετεχόντων οργανισμών της περιοχής και στη συνέχεια να προσδιορίσει τις απαιτήσεις υλοποίησης μιας τυπικής εφαρμογής CRM. Εν συνεχεία, ο κάθε τοπικός οργανισμός θα πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα με τις ανάγκες του την κύρια (core) εφαρμογή. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται κοινή στρατηγική και διαδικασίες για το CRM, που διαμορφώνονται με την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των οργανισμών που υπάγονται στη μητρική εταιρία. Παράλληλα δόθηκε βαρύτητα στη στελέχωση των αντίστοιχων τμημάτων CRM και ενός κεντρικού κέντρου αριστείας (Center of Excellence, CoE) με σκοπό την υποστήριξη των χρηστών του συστήματος αλλά και την καλύτερη εκμετάλλευση και περαιτέρω ανάπτυξη του CRM.

Παρακάτω βλέπουμε τα πιο σημαντικά χρονικά ορόσημα του CRM στη Roche (Hellas):

- 2001: Έναρξη εφαρμογής ηλεκτρονικής διαχείρισης περιοχών (ETMS)
- 2003: Δημιουργία του τμήματος CRM
- 2004: Ανάπτυξη και υλοποίηση του εταιρικού Website και του καναλιού του Web γενικότερα
- 2005: Έναρξη της εφαρμογής της μεθοδολογίας ανάπτυξης, υλοποίησης και μέτρηση επίδοσης της στρατηγικής CRM
- 2006: Λειτουργία της νέας εφαρμογής CRM

Το τμήμα CRM περιελάμβανε δύο υπαλλήλους το 2003 και στην συνέχεια ο αριθμός τους ανέβηκε στους 6. Έχει στην ευθύνη του τα εξής πεδία:

- Στρατηγική CRM
- Ανάπτυξη λειτουργία υποστήριξη και παρακολούθηση του CRM
- Ανάπτυξη, λειτουργία, υποστήριξη του καναλιού Web
- Εφαρμογές: operational CRM, analytical CRM, web content management

Κατά τα διάφορα στάδια της μεθοδολογίας του έργου, οι ομάδες εργασίας υπόκειντο σε προσαρμογές ανάλογα με τις ανάγκες και τις τρέχουσες απαιτήσεις. Οι συμμετέχοντες σε όλα τα στάδια προέρχονταν από όλες τις σχετικές λειτουργίες και αντίστοιχα είχαν ένα μεγάλο εύρος θέσεων ευθύνης μέσα στον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο η στρατηγική CRM ευθυγραμμιζόταν με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού και με τις επιμέρους αντιλήψεις, πεποιθήσεις και στρατηγικές. Οι θέσεις ευθύνης, οι λειτουργίες και οι ρόλοι που καλύφθηκαν είναι οι εξής:

*Ανώτερη θέση ευθύνης*

Business Unit Manager-BUM (Marketing, Sales)

*Μεσαία θέση ευθύνης*

Marketing Unit Manager-MUM (Marketing)

National Sales Manager-NSM (Sales)

Key Account Manager-KAM (Sales)

*Λειτουργική θέση ευθύνης*

Product Manager-PM (Marketing)

Medical Manager-MM (Marketing-Medical)

Area Sales Manager-ASM (Sales)

*Λειτουργική θέση*

Sales Representative-Med.Rep. (Sales)

Clinical Research Associate-CRA (Marketing-Medical)

Η συνολική ομάδα έργου ενημερώθηκε αναλυτικά σχετικά με την μεθοδολογία με τους εξής τρόπους:

- Σύντομη παρουσίαση της μεθοδολογίας σε διάφορες τακτικές συναντήσεις (πωλήσεων, μάρκετινγκ, στρατηγικής)
- Δημοσίευση εκτεταμένης πληροφόρησης σχετικά με τη μεθοδολογία στον εσωτερικό ιστότοπο του οργανισμού (Intranet)

Συμπληρωματικά, απεστάλη στους ενδιαφερομένους ένα ενημερωτικό email που περιελάμβανε τη σύνοψη της διδακτορικής διατριβής που πραγματοποίησε ο μελετητής και ένα πρακτικό παράδειγμα της μεθοδολογίας για να γίνει εύκολη η κατανόηση των περισσότερων εννοιών γύρω από την στρατηγική CRM.

### **Ανάπτυξη στρατηγικής CRM**

Η ανάπτυξη στρατηγικής CRM έχει πολλά κοινά στοιχεία με την ανάπτυξη της ευρύτερης στρατηγικής του οργανισμού και είναι κατάλληλα προσαρμοσμένη στις ανάγκες του CRM. Αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Ανάπτυξη του οράματος CRM
- Επιλογή των τμημάτων στόχων (βάσει των στοιχείων της στρατηγικής Πελάτη)
- Καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών CRM (με βάση τους αντίστοιχους της στρατηγικής πελάτη)
- Καθορισμός των προτάσεων αξίας CRM (με βάση τις αντίστοιχες της στρατηγικής πελάτη)
- Αποτύπωση και μετάφραση της στρατηγικής CRM μέσω της ανάπτυξης του προτεινόμενου πλαισίου στρατηγικής CRM

Για τα στάδια αυτά είναι, όπως είναι εμφανές, απαραίτητη η διαμόρφωση της στρατηγικής του πελάτη, η οποία διευκολύνει αρκετά την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

### **Όραμα CRM**

Το όραμα CRM αναφέρεται στην μελλοντική επιθυμητή κατάσταση του CRM και γενικότερα της σχέσης με τους πελάτες της επιχείρησης και υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο θα κάνει πραγματικότητα η επιχείρηση την κατάσταση αυτή. Το όραμα CRM που προέκυψε από την μελέτη για την Roche είναι το εξής:

«Να είμαστε αναγνωρίσιμοι σαν η καλύτερη φαρμακευτική εταιρία στην Ελλάδα από τους πελάτες μας, δηλαδή, από τους λειτουργούς και οργανισμούς υγείας. Με την ανάπτυξη αμοιβαίως επωφελών μακροχρόνιων σχέσεων και την προσφορά άριστης ποιότητας

εξυπηρέτησης, τους δίνουμε τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες υγείας και περίθαλψης στους ασθενείς και στο κοινωνικό σύνολο».

### **Επιλογή των τμημάτων-στόχων**

Η επιλογή έγινε με κριτήριο τα αντίστοιχα τμήματα που έχουν επιλεγεί στη στρατηγική πελάτη και ορίζονται ως εξής:

A. Νοσοκομειακές Μονάδες με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Πωλήσεις σε στρατηγικά προϊόντα (Μερίδιο αγοράς >1% σε νοσοκομειακές πωλήσεις
- Αριθμός κλινών (>200)
- Αριθμός Ιατρών (>50)

B. Τα Άτομα/Λειτουργοί Υγείας, με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Άτομα με μεγάλη επιρροή σε θεραπευτικές περιοχές στρατηγικού ενδιαφέροντος (Key Opinion Leaders)
- Συνταγογράφοι με μεγάλο δυναμικό σε θεραπευτικές περιοχές στρατηγικού ενδιαφέροντος

### **Αντικειμενικοί σκοποί για το CRM**

Για κάθε τμήμα-στόχο οι αντίστοιχες επιδιώξεις είναι οι εξής:

*Για τις Νοσοκομειακές Μονάδες*

- Ανάπτυξη Σχέσεων και Πωλήσεων (Up-selling)

*Για Άτομα/Λειτουργούς Υγείας*

- Ανάπτυξη Σχέσεων με τους Key Opinion Leaders
- Επιλεκτική ανάπτυξη/διατήρηση σχέσεων για τους συνταγογράφους ανάλογα με το δυναμικό τους
- Επιλεκτική ανάπτυξη/διατήρηση πωλήσεων για τους συνταγογράφους ανάλογα με την υφιστάμενη αποτελεσματικότητά τους.



Αντίστοιχα οι αντικειμενικοί σκοποί CRM που καθορίστηκαν βάσει της στρατηγικής πελάτη έχουν χρονικό ορίζοντα τρία έτη και είναι οι εξής:

- Βελτίωση εσόδων ανά πελάτη μέσω της διατήρησης και ανάπτυξης των επιλεγμένων πελατών
- Απόκτηση βαθιάς γνώσης για τον πελάτη και την εμπειρία του από την επαφή με την επιχείρηση
- Βελτίωση του βάθους/εύρους της σχέσης με τους επιλεγμένους πελάτες
- Μείωση κόστους εξυπηρέτησης πελάτη

### **Καθορισμός των προτάσεων αξίας**

Επειδή ο καθορισμός των προτάσεων αξίας για τα πελατειακά τμήματα έχει ολοκληρωθεί μέσα από την στρατηγική πελάτη και την στρατηγική για κάθε προϊόν, για το CRM θα γίνει μία ανασκόπηση και προσαρμογή των υφισταμένων προτάσεων. Οι προτάσεις αξίας επικεντρώνονται στις δύο συνιστώσες της αξίας:

- Λειτουργική Αριστεία
- Οικειότητα με τον Πελάτη

Η πρόταση αξίας έχει ως εξής:

«Προκειμένου να δημιουργήσουμε αξία για τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας πρέπει να προσφέρουμε τη βέλτιστη συνολική εξυπηρέτηση στους πελάτες μας με τον τρόπο που προτιμούν, στο χρόνο που τη ζητούν και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος».

### **Ανάπτυξη του πλαισίου στρατηγικής CRM**

Οι συνιστώσες του προτεινόμενου σχεδίου είναι οι εξής:

- Χρηματοοικονομική
- Σχεσιακό Κεφάλαιο
- Δομικό Κεφάλαιο
- Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο

Η διαδικασία ανάπτυξης του πλαισίου στρατηγικής CRM αποτελείται από τα εξής στάδια:

- ο Επιλογή των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Critical Success Factors, CSF)
- ο Επιλογή των στρατηγικών συνθέσεων

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ) προκύπτουν από μία συστηματική κατακόρυφη διαδικασία που έχει φορά από πάνω προς τα κάτω, από το όραμα, τους αντικειμενικούς σκοπούς και την πρόταση αξίας της στρατηγικής CRM. Κατά την επιλογή των παραγόντων επιτυχίας της στρατηγικής CRM δόθηκε έμφαση στους παράγοντες που μεγιστοποιούν την επιτυχία της στρατηγικής CRM για τα επιλεγμένα τμήματα πελατείας και τις αντίστοιχες προτάσεις αξίας. Ταυτόχρονα, εμφανίζεται η σχέση αιτίου-αιτιατού μέσα στους επιθυμητούς και καθορισμένους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής που σχετίζονται κυρίως με τα αποτελέσματα της στρατηγικής και αφορούν την χρηματοοικονομική και τη συνιστώσα του σχεσιακού κεφαλαίου. Η διαδικασία προσδιορισμού των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας ξεκίνησε με την σύσταση μίας σχετικής ομάδας εργασίας που ακολούθησε μία σειρά συσκέψεων καταιγισμού ιδεών (brainstorming). Η ομάδα αυτή αποτελούνταν από τα στελέχη που συμμετείχαν στη διαμόρφωση της στρατηγικής CRM και προστέθηκαν σε αυτή εργαζόμενοι από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Τα κριτήρια επιλογής περιελάμβαναν την εμπειρία, την κάλυψη όλων των λειτουργιών που σχετίζονται με το CRM και όλων των βαθμίδων ευθύνης, με στόχο να επιτευχθεί η απαραίτητη πολυφωνία και η δέσμευση σε όλο τον οργανισμό.

Η επιλογή των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας πραγματοποιήθηκε με την εξής διαδικασία:

1. Πραγματοποίηση συσκέψεων καταιγισμού ιδεών (brainstorming) σχετικά με τη σπουδαιότητα και καταλληλότητα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, τη σύνδεσή τους με τους υπόλοιπους ΚΠΕ και τους αντικειμενικούς σκοπούς της στρατηγικής
2. Ιεράρχηση και επιλογή των καταλληλότερων ΚΠΕ
3. Διασφάλιση της εγκυρότητας αυτών βάσει των κριτηρίων της μεθοδολογίας
4. Επιβεβαίωση καταλληλότητας σε σχέση με το σύνολο των προτεινόμενων

Οι επιλεγμένοι ΚΠΕ ανά συνιστώσα είναι οι εξής:

*Χρηματοοικονομική συνιστώσα:*

1. Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά) Πελάτη
2. Ελαχιστοποίηση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη

Μετά την επιλογή των ΚΠΕ για την χρηματοοικονομική συνιστώσα, προστέθηκαν στο πλαίσιο στρατηγικής CRM και χρησιμοποιήθηκαν, σύμφωνα με την ροή από πάνω προς τα κάτω της διαδικασίας που περιγράφηκε πριν, οι αντίστοιχοι ΚΠΕ για τη συνιστώσα του Σχεσιακού κεφαλαίου.

*Σχεσιακό Κεφάλαιο*

1. Μεγιστοποίηση Διατήρησης Πελάτη
2. Αναβάθμιση των Επιλεγμένων Πελατών
3. Αύξηση του βάθους της σχέσης με τον Πελάτη

Αντίστοιχα οι ΚΠΕ της συνιστώσας του δομικού κεφαλαίου χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των ΚΠΕ της συνιστώσας του Δομικού Κεφαλαίου.

*Δομικό κεφάλαιο*

1. Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας και εκμετάλλευσης της Γνώσης για τον Πελάτη
2. Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης Πελάτη μέσω εναλλακτικών καναλιών
3. Βελτιστοποίηση αποτελεσματικότητας στο πεδίο
4. Επικοινωνία της πρότασης Αξίας

Με την προσθήκη των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας στο πλαίσιο στρατηγικής CRM, υποστηρίχθηκε ο καθορισμός των ΚΠΕ του Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου.

*Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο*

1. Μεγιστοποίηση των σχετικών με το CRM δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
2. Μεγιστοποίηση της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το CRM
3. Δημιουργία και επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας

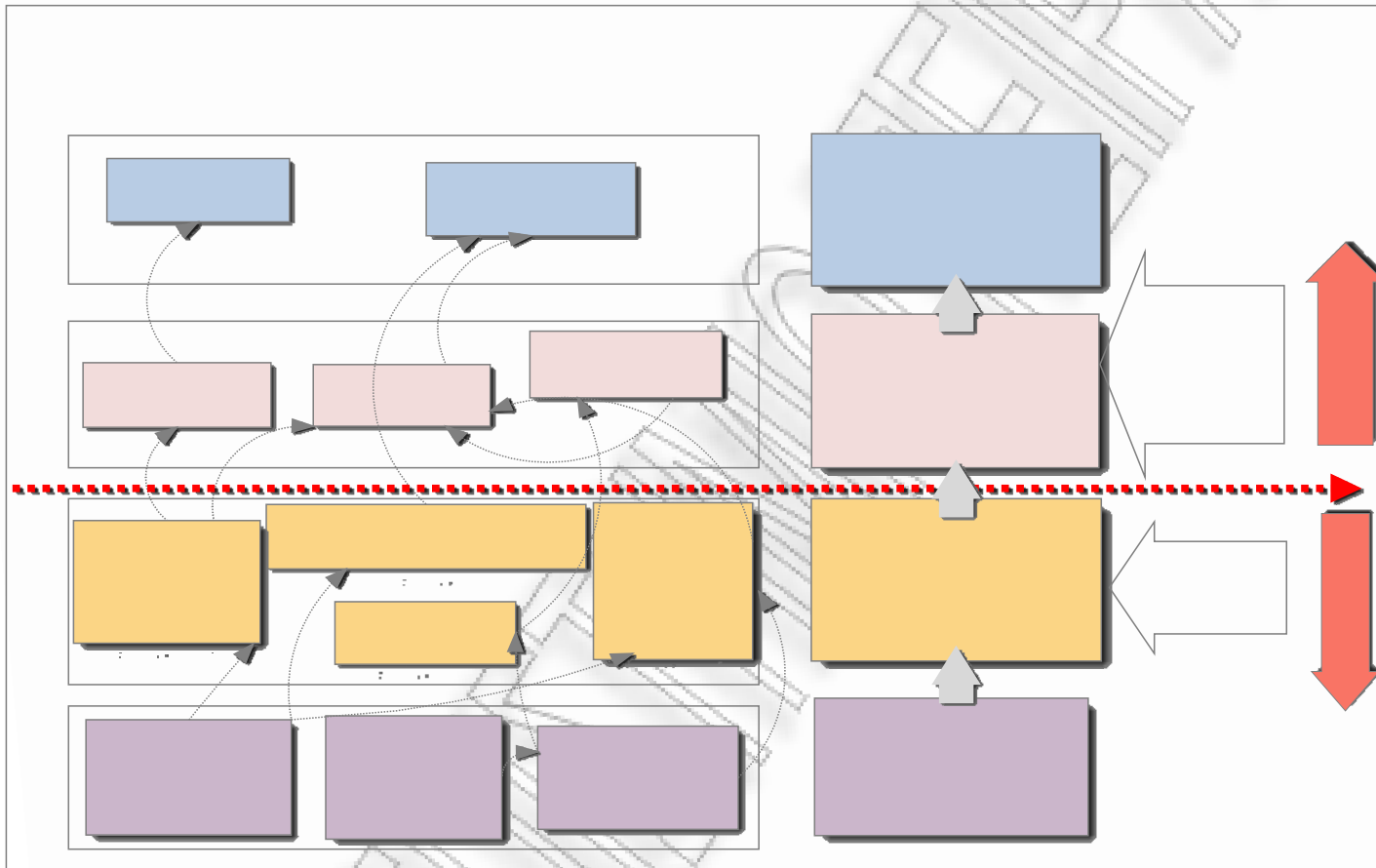
Με την προσθήκη των ΚΠΕ του Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου, οι ΚΠΕ στο σύνολό τους είναι 12 και συμπληρώνεται το πλαίσιο της στρατηγικής CRM.

## Στρατηγικές Συνθέσεις

Οι στρατηγικές συνθέσεις δημιουργούν αξία συνεισφέρουν στην συγκρότηση της δυναμικής για το CRM. Αυτές δημιουργούν μία αλυσίδα αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των ΚΠΕ, η οποία οδηγεί στους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι στρατηγικές συνθέσεις-θέματα που επελέγησαν είναι οι εξής:

- Στρατηγικό θέμα Α: Αποτελεσματικότητα στο πεδίο
- Στρατηγικό θέμα Β: Ηλεκτρονική Εξυπηρέτηση Πελάτη
- Στρατηγικό θέμα Γ: Προσφορά πραγματικής αξίας
- Στρατηγικό θέμα Δ: Γνώρισε τον Πελάτη σου

Με την επιλογή των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας και των στρατηγικών θεμάτων ολοκληρώνεται η στρατηγική CRM.



Σχήμα Π2: Ένα πλαίσιο στρατηγικής CRM

Πηγή: Σουκάκος Π. (2008)

**ΚΠΕ Χ1**  
**Μεγιστοποίηση**  
**εσόδων ανά πελάτη**

Στρατηγική  
και διασ...

## Υλοποίηση της στρατηγικής CRM

Μετά την αποτύπωση της στρατηγικής CRM όπως και σε κάθε διεργασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, θα πρέπει να γίνει η υλοποίηση της στρατηγικής. Αυτό συνεπάγεται επιλογή πρωτοβουλιών που αφορούν κυρίως τα στρατηγικά κίνητρα, το Δομικό Κεφάλαιο και το Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο. Οι πρωτοβουλίες που επελέγησαν είναι οι εξής:

- Κανάλι Διαδικτύου
- Εμπλουτισμός της γνώσης για τον πελάτη
- Προώθηση πελατοκεντρικής κουλτούρας
- Ενημερωτικά δελτία CRM

### *Κανάλι Διαδικτύου*

Η πρωτοβουλία αυτή έχει άμεση σχέση με το στρατηγικό θέμα Β (Ηλεκτρονική Εξυπηρέτηση Πελάτη) και με τα στρατηγικά θέματα Γ (Προσφορά πραγματικής αξίας) και Α (Αποτελεσματικότητα στο πεδίο). Αποτελείται από τα εξής έργα:

- Ανάπτυξη και προώθηση του καναλιού του Web
- Ανάπτυξη νέου δομικού μοντέλου για τη διαχείριση του ηλεκτρονικού περιεχομένου, της εξυπηρέτησης και της επικοινωνίας στο Web

### *Εμπλουτισμός της γνώσης για τον Πελάτη*

Η πρωτοβουλία αυτή συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό θέμα Δ (Γνώρισε τον Πελάτη σου) αλλά και λιγότερο με τα στρατηγικά θέματα Γ (Προσφορά πραγματικής αξίας) και Α (Αποτελεσματικότητα στο πεδίο). Αποτελείται από τα εξής έργα:

- Καθαρισμός Δεδομένων της βάσης πελάτη/CRM
- Ανάπτυξη και Λειτουργία νέας εφαρμογής Operational CRM
- Ανάπτυξη και Λειτουργία νέας εφαρμογής Analytical CRM
- Ανάπτυξη κύριων-σημαντικών προφίλ πελάτη
- Ανάπτυξη συστηματική διαδικασίας τμηματοποίησης και στοχοθέτησης

### *Προώθηση πελατοκεντρικής κουλτούρας*

Η πρωτοβουλία αυτή συνδέεται εμμέσως με τα στρατηγικά θέματα Γ (Προσφορά πραγματικής αξίας) και Δ (Γνώρισε τον Πελάτη σου), καθώς αφορά άμεσα τη συνιστώσα του Ανθρώπινου και Οργανωσιακού Κεφαλαίου. Αποτελείται από εξής έργα:

- Ενημερωτικά δελτία CRM
- Καμπάνιες προώθησης CRM
- Διαγωνισμός “Customer Sharing Excellence”
- Παρουσιάσεις CRM
- Συνεχής εκπαίδευση CRM
- Σύνδεση bonus με επιδόσεις στο CRM (σχετικοί σημαντικοί δείκτες επίδοσης) ως ποσοτικό στοιχείο επίδοσης του εργαζόμενου.

Μετά την ολοκλήρωση και του σχεδιασμού για την υλοποίηση των έργων για CRM, έγινε παρουσίαση στον εσωτερικό ιστότοπο της επιχείρησης και εστάλη ενημερωτικό email σε κάθε ενδιαφερόμενο. Τέλος, κάθε συμμετοχος στην παρουσίαση δεσμεύτηκε ότι θα είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία σχετικά με το πλαίσιο στρατηγικής στα μέλη της ομάδας εργασίας του.

### **Ανάπτυξη του πλαισίου μέτρησης στρατηγικής επίδοσης CRM**

Μετά την ολοκλήρωση της διαμόρφωσης της στρατηγικής CRM, είναι απαραίτητη η διαδικασία της αξιολόγησης της επίδοσης. Αυτό θα πραγματοποιείται με ένα κατάλληλα σχεδιασμένο πλαίσιο μέτρησης που ονομάζεται CRM Balanced Scorecard. Η ανάπτυξη αυτού του πλαισίου ήταν το αποτέλεσμα των παρακάτω διαδικασιών:

1. Επιλογή των σημαντικών στοιχείων μέτρησης επίδοσης του CRM BSc
  - A. Επιλογή των σημαντικών δεικτών επίδοσης και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας
  - B. Σύνθεση της κάρτας βαθμολόγησης
  - Γ. Επιλογή των σημαντικών στόχων επίδοσης του CRM BSc
2. Ανάπτυξη του συνολικού CRM BSc

### 3. Καθορισμός ενός σχεδίου υλοποίησης των πρωτοβουλιών CRM για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM

#### *Επιλογή των σημαντικών δεικτών επίδοσης (ΣΔΕ)*

Οι σημαντικοί δείκτες επίδοσης αποτελούν μέτρα που αποτυπώνουν την απόδοση που επιτυγχάνεται για κάθε επιλεγμένο κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Στην CRM BSc περιέχονται και οι δύο τύποι δεικτών, οι δείκτες-αίτια (lead indicators) και οι δείκτες-αιτιατά (lag indicators). Ο αριθμός τους περιορίστηκε στους 5 δείκτες επίδοσης ανά κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και οι μισοί από αυτούς είναι δείκτες-αίτια ενώ οι υπόλοιποι δείκτες-αιτιατά.

Κατά τη διαδικασία επιλογής των σημαντικών δεικτών επίδοσης ακολουθήθηκε η πορεία από κάτω προς τα πάνω (από το Ανθρώπινο και Οργανωσιακό κεφάλαιο στην Χρηματοοικονομική συνιστώσα) που είναι αντίθετη με τη πορεία για την εξαγωγή των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας. Για τον καθορισμό των σημαντικών δεικτών επίδοσης εφαρμόστηκαν τα εξής στάδια:

1. Συσκέψεις καταιγισμού ιδεών (brainstorming) σχετικά με την καταλληλότητα και την σχέση διαφόρων μέτρων που θα είναι ικανά να μετρήσουν την απόδοση καθενός από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.
2. Επιλογή των καταλληλότερων από τα παραπάνω μέτρα
3. Ολοκλήρωση των προφίλ μέτρου για κάθε ένα από τα επιλεγμένα μέτρα

Συνολικά επιλέχθηκαν 26 ΣΔΕ:

- ο ΣΔΕ Ανθρώπινοι και Οργανωσιακού Κεφαλαίου
  1. Ωρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο
  2. Επίδοση στο διαγωνισμό CRM
  3. Συμμετοχή της επίδοσης CRM στη συνολική επίδοση του εργαζόμενου
  4. Προτάσεις βελτίωσης CRM
  5. Επάρκεια χρήσης-σύνδεσης με την εφαρμογή CRM
  6. Επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας
  7. Αποδοχή-Ανταπόκριση στην επικοινωνία πελατοκεντρικής κουλτούρας



- ο ΣΔΕ Δομικού Κεφαλαίου
  1. Διαθεσιμότητα πληροφορίας πελάτη
  2. Ενημέρωση-Εισαγωγή δεδομένων πελάτη
  3. Χρήση πληροφορίας πελάτη
  4. Αποτελεσματικότητα Διαβάθμισης πελάτη
  5. Επίπεδο ανταπόκρισης μέσω των εναλλακτικών καναλιών
  6. Επίπεδο εξυπηρέτησης μέσω των εναλλακτικών καναλιών
  7. Αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών στο Web
  8. Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στο Web
  9. Χρήση εναλλακτικών καναλιών για την εξυπηρέτηση πελάτη
  10. Προγραμματισμός επισκέψεων
  11. Ακυρωμένες επισκέψεις
  12. Κάλυψη στοχευόμενων πελατών
  13. Αποτελεσματικότητα επικοινωνίας
  
- ο ΣΔΕ Σχεσιακού Κεφαλαίου
  1. Ικανοποίηση πελάτη
  2. Διατήρηση πελάτη
  3. Αναβάθμιση πελάτη
  4. Διάρκεια σχέσης με τον πελάτη
  5. Επαφή με τον πελάτη
  
- ο ΣΔΕ Χρηματοοικονομικής συνιστώσας
  1. Ανάπτυξη Εσόδων ανά Πελάτη
  2. Μείωση κόστους εξυπηρέτησης Πελάτη

### **Επιλογή των σημαντικών στόχων επίδοσης**

Η επιλογή στόχων επίδοσης ξεκίνησε από τους στόχους επίδοσης των ΣΔΕ της χρηματοοικονομικής διάστασης και στη συνέχεια συνεχίστηκε προς τα κάτω. Κάθε δείκτης επίδοσης είχε ένα συντελεστή βαρύτητας που υποδηλώνει τη σχετική σημασία που έχει ο δείκτης στη μεγιστοποίηση της συνολικής επίδοσης του αντίστοιχου ΣΠΕ και της συνιστώσας στην οποία ανήκει. Οι επιλεγμένοι ΣΣΕ είναι ο εξής:

- Χρηματοοικονομική συνιστώσα
  1. Μέση ετήσια ανάπτυξη εσόδων ανά πελάτη=12%
  2. Μείωση κόστους εξυπηρέτησης πελάτη=2500€
  
- Σχεσιακό Κεφάλαιο
  1. Ποσοστό των πελατών με υψηλή ικανοποίηση από τη σχέση τους με τον οργανισμό (δηλώνουν πολύ (4) ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι (5))=85%
  2. Ποσοστό των πελατών που αναβαθμίστηκαν κατά τη διάρκεια ενός έτους=7%
  3. Μέσος χρόνος της σχέσης με τον πελάτη=5έτη
  4. Μέση χρονική διάρκεια επαφής με τον πελάτη=120λεπτά
  
- Δομικό Κεφάλαιο
  1. Δείκτης πληρότητας πληροφορίας=80%
  2. Δείκτης ενημέρωσης πληροφορίας πελάτη=10%
  3. Μέσος αριθμός ερωτημάτων για τον πελάτη που χρησιμοποιήθηκαν από τους χρήστες=6
  4. Δείκτης αποτελεσματικότητας διαβάθμισης=10x10=100
  5. Ποσοστό των αιτημάτων πελατών που γίνονται μέσω Web και δρομολογούνται την ίδια ημέρα=90%
  6. Ποσοστό των αιτημάτων πελατών μέσω Web, που διεκπεραιώνονται σε διάστημα μιας εβδομάδας=90%
  7. Ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών=300
  8. Ο αριθμός των εγγεγραμμένων χρηστών-πελατών που επισκέπτεται το website περισσότερο από μία φορά=30
  9. Ποσοστό των αιτημάτων πελάτη που διεκπεραιώνεται μέσω Web=5%
  10. Ποσοστό των επισκέψεων που γίνονται βάση προγραμματισμού=80%
  11. Ποσοστό των επισκέψεων που ακυρώνονται=5%
  12. Ποσοστό των στοχευόμενων πελατών που έχει καλυφθεί, που έχουν δεχθεί τουλάχιστον μία επίσκεψη=80%
  13. Ποσοστό των πελατών που θεωρούν ότι οι επικοινωνιακές ενέργειες της εταιρίας είναι πολύ (4) ή πάρα πολύ αποτελεσματικές (5)=80%

- Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφάλαιο
- 1. Διάρκεια εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο=16ώρες
- 2. Μέση επίδοση στο διαγωνισμό CRM=60
- 3. Συμμετοχή της ατομικής επίδοσης CRM στην αξιολόγηση της συνολικής επίδοσης=7%
- 4. Αριθμός Προτάσεων βελτίωσης=40
- 5. Ποσοστό των χρηστών της εφαρμογής CRM που κάνει επαρκή χρήση-σύνδεση με την εφαρμογή=100%
- 6. Δείκτης επικοινωνίας=100
- 7. Δείκτης ανταπόκρισης στην επικοινωνία=60%

### **Καθορισμός ενός σχεδίου υλοποίησης των πρωτοβουλιών CRM**

Αφού ολοκληρώθηκε η κατασκευή του CRM BSc, ακολούθησε η επαναξιολόγηση και η τελική επιλογή των στρατηγικών πρωτοβουλιών CRM που πρέπει να υλοποιηθούν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της στρατηγικής CRM. Οι πρωτοβουλίες αυτές θα συμβάλουν στη δημιουργία αξίας μέσω της ανάπτυξης και λειτουργίας των στρατηγικών θεμάτων και στην ανάπτυξη των αναγκαίων ικανοτήτων με σκοπό την υποστήριξή τους. Η επιλογή των πρωτοβουλιών βασίστηκε στα εξής στάδια:

1. Επισκόπηση των προεπιλεγμένων πρωτοβουλιών και περαιτέρω ανάλυση τους
2. Προσδιορισμός των αναγκαίων πρωτοβουλιών CRM
3. Επιλογή και ιεράρχηση των κατάλληλων πρωτοβουλιών, νέων και υφιστάμενων
4. Κατάρτιση σχεδίου υλοποίησης και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων των πρωτοβουλιών

Η αξιολόγηση των πρωτοβουλιών βασίστηκε στη σημασία τους, την εφικτότητα αλλά και το σχετικό κόστος. Οι πρωτοβουλίες που επελέγησαν για να υποστηρίξουν την στρατηγική CRM της Roche (Hellas) ήταν οι εξής:

1. Εκμετάλλευση του Διαδικτυακού Καναλιού
  - i. Ανάπτυξη και υλοποίηση του νέου καναλιού για την εξυπηρέτηση, την επικοινωνία και την παροχή πληροφόρησης στον πελάτη-λειτουργό υγείας (έναρξη 2004, συνεχιζόμενο έργο)

- ii. Καμπάνια προώθησης ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης (έναρξη Σεπτέμβριος 2007-λήξη Δεκέμβριος 2007)
  - iii. Αύξηση της ενημέρωσης του κοινού για τη Roche (Hellas) (έναρξη 2004)
    - o Ανάπτυξη νέου δομικού μοντέλου για τη διαχείριση του ηλεκτρονικού περιεχομένου, της εξυπηρέτησης και της επικοινωνίας στο Web
      - i. Υλοποίηση εφαρμογής διαχείρισης ηλεκτρονικού περιεχομένου (έναρξη 2004-λήξη 2005)
      - ii. Ανάπτυξη και υλοποίηση του δομικού μοντέλου βάσης: (έναρξη Μάρτιος 2007-λήξη Σεπτέμβριος 2007)
        - A. Ηλεκτρονικών, αυτοματοποιημένων ροών εργασίας (workflows)
        - B. Ιδεατών ομάδων εργασίας και ιεραρχιών
        - Γ. Ηλεκτρονικών εγκρίσεων
2. Εμπλουτισμός της γνώσης για τον πελάτη
- o Καθαρισμός Δεδομένων της βάσης πελάτη/CRM (έναρξη Οκτώβριος 2005-λήξη Δεκέμβριος 2005, επαναλαμβανόμενο κάθε χρόνο Νοέμβριο με Δεκέμβριο)
  - o Ανάπτυξη και λειτουργία νέας εφαρμογής Operational CRM
  - o Ανάπτυξη και λειτουργία νέας εφαρμογής Analytical CRM
  - o Ανάπτυξη κύριων-σημαντικών προφίλ πελάτη (έναρξη/λήξη Μάιος 2006, επαναλαμβανόμενο σε τακτά χρονικά διαστήματα)
  - o Ανάπτυξη συστηματικής διαδικασίας τμηματοποίησης και στοχοθέτησης (Ιούνιος 2007-Οκτώβριος 2007)
3. Προώθηση πελατοκεντρικής κουλτούρας
- o Ενημερωτικά δελτία CRM (έναρξη Σεπτέμβριος 2006, συνεχιζόμενο)
  - o Καμπάνιες Προώθησης CRM (έναρξη Σεπτέμβριος 2007, επαναλαμβανόμενο κατά περίπτωση)
  - o Διαγωνισμός “Customer Sharing Excellence” (έναρξη Απρίλιος 2007, συνεχιζόμενο)
  - o Παρουσιάσεις CRM (έναρξη Οκτώβριος 2003, επαναλαμβανόμενο)
  - o Συνεχής εκπαίδευση CRM (έναρξη Μάιος 2006, επαναλαμβανόμενο)
  - o Σύνδεση bonus με επιδόσεις στο CRM (σχετικά KPIs) σαν ποιοτικό στοιχείο επίδοσης του εργαζομένου (έναρξη/λήξη Ιανουάριος 2006)
  - o CRM Forums (έναρξη Ιούνιος, επαναλαμβανόμενη)

## Παρακολούθηση των επιδόσεων της στρατηγικής CRM

Μετά το σχέδιο υλοποίησης των πρωτοβουλιών CRM, ξεκίνησε ο σχεδιασμός της παρακολούθησης και τακτικής ανασκόπησης του πλαισίου στρατηγικής και της ισοζυγισμένης κάρτας βαθμολόγησης (CRM BSc). Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων επίδοσης ανατέθηκε στο τμήμα CRM. Με στόχο την ευκολότερη απεικόνιση των επιδόσεων της στρατηγικής, τα αποτελέσματα των μετρήσεων επίδοσης αντιστοιχίζονται σε χρώματα, ανάλογα με το ποσοστό επίτευξης του σημαντικού στόχου επίδοσης:

- Κόκκινο χρώμα για αποτέλεσμα που υπολείπεται του ΣΣΕ >20%
- Κίτρινο χρώμα για αποτέλεσμα που υπολείπεται του ΣΣΕ <20%
- Πράσινο χρώμα για αποτέλεσμα που ξεπερνά το στόχο (επίτευξη στόχου)

Με ανάλογο τρόπο απεικονίζονται οι επιδόσεις με βάση τα αποτελέσματα των ΣΔΕ και ανάλογα με τον συντελεστή βαρύτητας στη συνολική επίδοση του ΣΠΕ. Τα χρώματα τώρα είναι:

- Κόκκινο για την αποτυχία επίτευξης του συνολικού στόχου
- Κίτρινο για την αποτυχία επίτευξης του συνολικού στόχου αλλά ταυτόχρονα καλή προσέγγισή του
- Πράσινο για την επίτευξη του συνολικού στόχου

Η αναγωγή των μετρήσεων επίδοσης για κάθε ΣΔΕ αλλά και των αντίστοιχων ΣΣΕ σε συνολικούς στόχους ανά ΣΠΕ γίνεται ως εξής:

$$\text{Επίτευξη στόχου ΣΔΕ } X = \frac{(\text{μέτρηση ΣΔΕ } X)}{(\text{ΣΣΕ } X)} \times 100\%$$

Έπειτα η επί τοις εκατό επίτευξη του στόχου πολλαπλασιάζεται με το συντελεστή βαρύτητας του ΣΔΕ και προκύπτει η σταθμισμένη συνεισφορά του αποτελέσματος του ΣΔΕ στην επίδοση του ΣΠΕ. Με την πρόσθεση της αντίστοιχης σταθμισμένης συνεισφοράς για κάθε ΣΔΕ που συνθέτει τον ΣΠΕ, προκύπτει και η συνολική επίδοση του ΣΠΕ, ως ποσοστό επί τοις εκατό. Ο χρωματισμός των επιδόσεων των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (ΚΠΕ) γίνεται ανάλογα με τον χρωματισμό των επιδόσεων στο CRM BSc).



Σχήμα Π3: Ένα παράδειγμα της CRM BSc

Πηγή: Σουκάκος Π. (2008)

### Ανασκόπηση μέτρησης της στρατηγικής επίδοσης CRM

Η ανασκόπηση της μέτρησης στρατηγικής επίδοσης σύμφωνα με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε από τον ερευνητή, πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2007. Στην ανασκόπηση αυτή συμμετείχε η διαρκής ομάδα εργασίας και το τμήμα CRM. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης έγινε ένας σύντομος απολογισμός των δύο μοντέλων όπως έχουν διαμορφωθεί για τις ανάγκες χρηματοοικονομική (KPI) Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά πελάτη) X1: Ανάπτυξη Εσόδων (ανά πελάτη) X1a: Χρηματοοικονομική Μεγιστοποίηση Εσόδων (ανά πελάτη) X2: Ελαχιστοποίηση κόστους εξυπηρέτησης πελάτη X2a: Μείωση κόστους εξυπηρέτησης πελάτη (€) αποτελεσμάτων της παρακολούθησης επίδοσης και ανταλλαγή απόψεων και προτάσεων για βελτιώσεις σχετικά με αυτά τα αποτελέσματα. Το βασικό αποτέλεσμα της ανασκόπησης αυτής ήταν η προσθήκη ενός επιπλέον ΣΔΕ στη συνιστώσα Ανθρώπινο και Οργανωσιακό Κεφαλαίο, που είναι οι «ώρες εκπαίδευσης CRM ανά εργαζόμενο» που συνεισφέρει στη μέτρηση του ΚΠΕ «Μεγιστοποίηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού». Το συμπέρασμα που προέκυψε από την ανασκόπηση αυτή ήταν ότι η στρατηγική κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση και ότι το πλαίσιο στρατηγικής (CRM strategy framework) και το πλαίσιο μέτρησης επίδοσης (CRM BSc) έχουν συμβάλει σημαντικά σε αυτό. Παράλληλα, διαπιστώθηκε το ικανοποιητικό επίπεδο υλοποίησης της μεθοδολογίας και αναδείχθηκε η κρισιμότητα των συναντήσεων ανασκόπησης και η συστηματική επικοινωνία των αποτελεσμάτων μέτρησης επίδοσης για την επιτυχία της στρατηγικής CRM.

## Επίλογος-Συμπεράσματα

Μέσα από την μελέτη περίπτωσης για την ελληνική φαρμακευτική εταιρία Roche (Hellas), μπορούν να εξαχθούν πολλά συμπεράσματα. Όπως είναι γνωστό, οι ελληνικές επιχειρήσεις στις περισσότερες αγορές υστερούν σε σημαντικό βαθμό σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους στο εξωτερικό, στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικού CRM που να μπορεί να βελτιστοποιεί τις διεργασίες της επιχείρησης. Η μελέτη περίπτωσης αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει ότι είναι εφικτή η δημιουργία, εφαρμογή και αξιολόγηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με χαμηλό κόστος που μπορεί να προσδώσει σημαντικές ικανότητες σε μία ελληνική επιχείρηση, που μπορούν μετέπειτα να εξελιχθούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αναγνώριση των πελατών και η παρακολούθηση της ροής της αξίας μέσα στην επιχείρηση μέχρι την απόδοση στους πελάτες, μπορούν να πραγματοποιηθούν επιτυχώς και συστηματοποιημένα μέσα σε εύλογο χρονικό πλαίσιο χωρίς την υπερβολική κατανάλωση υλικών και άυλων πόρων.

### Π3. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων στην Harrah's

Η Harrah's Entertainment είναι μία εταιρία που ασχολείται με τα τυχερά παιχνίδια, με πολλά καζίνο και καταστήματα στις Η.Π.Α. Έχει παρουσιάσει μεγάλη επιτυχία στην προσέλκυση πελατών χαμηλού διαθέσιμου εισοδήματος (low-rollers). Είναι τόσο επιτυχημένη σε αυτή την κατηγορία πελατών, που τα έσοδα και η τιμή της μετοχής της είναι σημαντικά μεγαλύτερα από τον μέσο όρο του κλάδου. Το 2002 η επιχείρηση είχε έσοδα ύψους 4 δισεκατομμυρίων δολαρίων και καθαρά έσοδα 235 εκατομμυρίων δολαρίων. Η Harrah's το 2003 είχε 26 καζίνο σε 13 πολιτείες των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

Τα αποτελέσματα της Harrah's είναι τόσο εντυπωσιακά που οι ανταγωνιστές της αντιγράφουν μερικές από τις πιο εμφανείς τακτικές της. Ο CEO της Harrah's εξήγησε πως η επιχείρηση έχει βελτιώσει δραματικά την αφοσίωση των πελατών, ακόμη και στην περίπτωση που η οικονομία δεν βρισκόταν σε ανοδική τροχιά. Για την Harrah's το CRM αποτελείται από δύο στοιχεία<sup>141</sup>. Πρώτα χρησιμοποιεί μάρκετινγκ που βασίζεται σε βάσεις δεδομένων και αναλυτικά εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων, για να εξασφαλιστεί ότι η λήψη αποφάσεων για τις λειτουργίες και το μάρκετινγκ βασίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία και όχι σε υποθέσεις. Σε δεύτερο επίπεδο, χρησιμοποιεί την εικόνα που έχει για τις προτιμήσεις των πελατών, μαζί με τις προτάσεις για το μάρκετινγκ προκειμένου να αναπτύξει και να εφαρμόσει στρατηγικές παροχής υπηρεσιών που είναι ειδικά διαμορφωμένες για τις ανάγκες των πελατών.

Το 1998 η Harrah's αποφάσισε να αλλάξει στρατηγική και ενώ πριν θεωρούσε κάθε καζίνο ως μεμονωμένο περιουσιακό στοιχείο, άρχισε να αναπτύσσει μία ολιστική προσέγγιση για τα περιουσιακά της στοιχεία και τους πελάτες της. Στην ουσία, μετασχηματίστηκε από έναν οργανισμό που καθοδηγείται από την λειτουργική αποδοτικότητα σε έναν οργανισμό με ξεκάθαρη πρόταση αξίας και ανταγωνιστική προσέγγιση. Αυτό επέτρεψε στην Harrah's να συγκεντρώσει τις δραστηριότητές της γύρω από την επιχείρηση και να αναπτύξει ουσιαστικά την μάρκα της. Το 1997 είχε αρχίσει να εφαρμόζει ένα πρόγραμμα αφοσίωσης, το Total Gold, το οποίο ήταν ένα πρόγραμμα για τους επαναλαμβανόμενους παίκτες που βασιζόταν σε προγράμματα αφοσίωσης της αγοράς των αερομεταφορών. Στην αρχή, το πρόγραμμα δεν διαφοροποιούνταν από επιχείρηση σε επιχείρηση και δεν έδινε κίνητρα στους πελάτες για να παραμείνουν σε αυτές.

<sup>141</sup> Bligh P., Turk D.(2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, p.85



Παρόλα αυτά, τα δεδομένα που προέρχονταν από το πρόγραμμα αυτό ξεκίνησαν να δομούν τη βάση δεδομένων των πελατών της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι κάρτες “Total Gold player” μπορούσαν να καταγράψουν τη δραστηριότητα των πελατών σε διάφορα σημεία πώλησης όπως σε μηχανές με κέρματα, εστιατόρια και καταστήματα. Σύντομα η βάση δεδομένων περιείχε εκατομμύρια συναλλαγών και πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών και τα καταναλωτικά τους πρότυπα.

Το πρώτο ζήτημα που ανέκυψε στην Harrah’s μετά την δημιουργία της βάσης δεδομένων ήταν ότι οι πελάτες της ξόδευαν στις υπηρεσίες της επιχείρησης μόνο το 36% του συνολικού ποσού που διέθεταν για τυχερά παιχνίδια. Παράλληλα, ανακάλυψαν ότι το 26% των πελατών παρήγαγε το 82% των εσόδων. Η στατιστική ανάλυση αποκάλυψε ότι οι καλύτεροι πελάτες δεν ήταν αυτοί που ξεκίναγαν με μεγάλα ποσά, όπως γινόταν στην υπόλοιπη αγορά. Οι καλύτεροι πελάτες ήταν οι μεσήλικες ή οι συνταξιοδοτημένοι καθηγητές, τραπεζικοί και γιατροί που είχαν αρκετό διαθέσιμο χρόνο και μικρό διαθέσιμο ποσό. Αυτοί δεν έμεναν σε ξενοδοχείο, αλλά επισκέπτονταν το καζίνο για το απόγευμα μόνο. Οι έρευνες για αυτούς τους πελάτες κατέδειξαν ότι επισκέπτονταν τα καζίνο κυρίως λόγω των έντονων προσδοκιών και του ενθουσιασμού που δημιουργούσαν τα τυχερά παιχνίδια.

Με αυτή την πληροφορία, η Harrah’s αποφάσισε να παγιώσει την στρατηγική της γύρω από αυτούς τους πελάτες και να εστιάσει στην διαχείριση του εμπορικού ονόματος, το μάρκετινγκ και τους τύπους προϊόντων και υπηρεσιών που θα μπορούσαν να προσφερθούν σε αυτούς. Για παράδειγμα, η Harrah’s συγκέντρωσε όλη την διαφημιστική της εκστρατεία γύρω από τα συναισθήματα που δημιουργούνται κατά την ενασχόληση με τα τυχερά παιχνίδια. Ανέπτυξε ποσοτικά μοντέλα για να προβλέψει την αξία του κύκλου ζωής για αυτούς τους πελάτες και τους χρησιμοποίησε για να επικεντρώσει τα προγράμματα μάρκετινγκ και παροχής υπηρεσιών στην αύξηση της αφοσίωσης των πελατών. Ανακάλυψε ότι όσοι έχουν μία ευχάριστη εμπειρία με την Harrah’s, αύξησαν το διαθέσιμο ποσό τους κατά 24% σε ένα χρόνο. Αντίθετα, οι δυσαρεστημένοι πελάτες μείωναν το διαθέσιμο ποσό τους κατά 10%.

Η Harrah’s δαπανούσε περισσότερο χρόνο από πριν στην ολοκλήρωση των δεδομένων από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, στην ανάπτυξη μοντέλων, στην εξόρυξη δεδομένων και στην εφαρμογή πειραματικών σχεδίων μάρκετινγκ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη

συγκέντρωση ακόμη περισσότερων στοιχείων για τις προτιμήσεις των καταναλωτών και οδήγησε σε πιο ενημερωμένα προγράμματα για μάρκετινγκ και παροχή υπηρεσιών. Η Harrah's αντιλήφθηκε ότι τα δεδομένα σε συνδυασμό με τα επιστημονικά εργαλεία λήψης αποφάσεων επέτρεψαν σε αυτή να προβλέπει την μελλοντική αξία των πελατών και τη βοήθησαν να στοχεύσει τα προγράμματα μάρκετινγκ και παροχής υπηρεσιών σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών.

Ο CEO της Harrah's είχε δηλώσει<sup>142</sup>: «Όσο περισσότερο προχωρούμε και όσο περισσότερους ελέγχους πραγματοποιούμε, τόσο περισσότερο μαθαίνουμε. Όσο περισσότερο καταλαβαίνουμε τους πελάτες μας, τόσο πιο ουσιώδη είναι το κόστος αλλαγής της προτίμησης των πελατών και τόσο πιο μπροστά είμαστε από τις προσπάθειες των ανταγωνιστών μας. Γι αυτό το λόγο τρέχουμε όσο πιο γρήγορα μπορούμε».

Η στρατηγική εστίαση, η πληροφόρηση και η συνεχής βελτιστοποίηση της μοναδικής προσέγγισης της Harrah's, οδήγησε στην ηγετική θέση μέσα στην αγορά των τυχερών παιχνιδιών.

---

<sup>142</sup> Bligh P., Turk D.(2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, p.88

#### Π4. Η διαχείριση πελατών στην TESCO

Οι πελάτες που δεν έχουν αρκετό ελεύθερο χρόνο έχουν ανάγκη από την κατ' οίκον παράδοση των καθημερινών τους καταναλωτικών αγαθών στο σπίτι. Υπάρχουν όμως πολλές προσπάθειες από επιχειρήσεις που θέλησαν να καλύψουν αυτή την ανάγκη, οι οποίες δεν ήταν επιτυχείς. Πως θα ανακαλύψει μία επιχείρηση τι πραγματικά σκέφτεται ο πελάτης σε αυτή την περίπτωση; Θα πρέπει να προσαρμόσει τις διεργασίες τις στην καθημερινή ζωή του πελάτη και παράλληλα να διατηρήσει ένα χαμηλό λειτουργικό κόστος. Οι πελάτες που ψωνίζουν κάθε εβδομάδα από τα παντοπωλεία της περιοχής τους, έχουν εξοικειωθεί με αυτά. Γνωρίζουν ποια προϊόντα είναι σε ειδική προσφορά και κατά πόσο αυτά εξαντλούνται από το στοκ. Είναι πολύ δύσκολο να κερδίσει μία επιχείρηση την αφοσίωση αυτών των πελατών, εκτός αν τους προσφέρει το ίδιο προϊόν με αυτό που έχουν συνηθίσει να αγοράζουν, στην ίδια τιμή.

Η Tesco plc. είναι μία αλυσίδα σούπερ μάρκετ με ετήσια έσοδα πάνω από 20 δισεκατομμύρια δολάρια. Είναι μία επιχείρηση με πολύ μεγάλο δίκτυο καταστημάτων και παράλληλα αποτελεί το πιο επιτυχημένο online παντοπωλείο στον κόσμο.

Υπάρχουν τρεις λόγοι για τους οποίους οι άλλες επιχειρήσεις που προσπάθησαν να δραστηριοποιηθούν στην online αγορά, απέτυχαν<sup>143</sup>:

1. Οι άλλες επιχειρήσεις έπρεπε να δημιουργήσουν ένα δίκτυο καταστημάτων από την αρχή, ενώ η Tesco είχε ήδη εξελιγμένο δίκτυο διανομής προϊόντων.
2. Οι άλλες επιχειρήσεις είχαν αναπτύξει διαδικασίες διανομών από διάφορες αποθήκες προσθέτοντας το κόστος στην τιμή των προϊόντων που διέθεταν. Η Tesco χρησιμοποιούσε τις ίδιες αποθήκες που είχε και για τα προϊόντα που διέθετε μέσα στα σούπερ μάρκετ της και εξασφάλιζε ότι ο πελάτης θα παραλάβει ακριβώς τα ίδια προϊόντα με αυτά που γνωρίζει από το κατάστημα.
3. Κανένα άλλο παντοπωλείο δεν είχε ολοκληρωμένο σύστημα για την διαχείριση των πελατών μέσα στο κατάστημα και των online πελατών. Με το πρόγραμμα του συχνού πελάτη που είχε αναπτύξει η Tesco, ήταν σε θέση να παρακολουθεί οτιδήποτε αγόρασε ο πελάτης όχι μόνο από ίντερνετ αλλά και από το κατάστημα. Επίσης,

---

<sup>143</sup> Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing customer relationships: A strategic framework*, John Wiley and Sons, p.464

διασφάλιζε ότι δεν θα παραβιαστούν οι προσωπικές πληροφορίες του πελάτη με το να μοιραστούν οι πληροφορίες με τους προμηθευτές.

Όλες οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ αγωνίζονταν για να πετύχουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να είναι ανταγωνιστικές στην τιμή. Η Tesco ανταγωνίζεται στην αφοσίωση των πελατών και την εμπειρία που αποκτούν από την αλληλεπίδρασή τους με τα καταστήματα, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί ανταγωνιστικές τις τιμές τις στις τοπικές αγορές. Επιπρόσθετα, η Tesco γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της και τις βελτιώνει με το χρόνο. Υπάρχουν πάνω από 14 εκατομμύρια πελάτες της Tesco που χρησιμοποιούν την κάρτα του πελάτη για τις αγορές τους.

Η online επιχείρηση της Tesco (Tesco.com), χρησιμοποιεί την Balanced Scorecard. Η Tesco με αυτό τον τρόπο μετρά και παρακολουθεί ότι θεωρούν οι πελάτες σημαντικό, όπως τα προϊόντα που είναι εκτός στοκ, τον χρόνο διανομής των προϊόντων μέσα στην κυκλοφοριακή συμφόρηση και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τους πελάτες μέσω ίντερνετ σε όλη την χώρα.

#### *Η αφοσίωση των πελατών*

Σύμφωνα με μία έρευνα από την Verdict Research<sup>144</sup>, η Tesco είναι ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην αγορά φαγητού και ειδών καθημερινής ανάγκης της Αγγλίας. Σε δεύτερη θέση ήταν η Wal-Mart που αγόρασε την αλυσίδα ASDA και στην τρίτη η Sainsbury.

Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι η αφοσίωση στις επιχειρήσεις μειώθηκε σημαντικά κατά τους τελευταίους δώδεκα μήνες καθώς υπήρχε μία μάχη τιμών που επέτρεψε την αποσταθεροποίηση των αντιλήψεων και της συμπεριφοράς των πελατών. Οι ερευνητές μέτρησαν μία μείωση της τάξης των πέντε μονάδων στην αφοσίωση των πελατών (από 75% το 1998 σε 70% το 1999). Η Tesco ήταν στην κορυφή των μετρήσεων για αφοσίωση.

Η Tesco στα τέλη του 1999 δεν ήταν μόνο η μεγαλύτερη αλυσίδα σούπερ μάρκετ, αλλά είχε μετατραπεί στην μεγαλύτερη αλυσίδα online σούπερ μάρκετ, με 125 εκατομμύρια λίρες κέρδη από 250.000 online πελάτες και με περιθώριο κέρδους της τάξης του 12%. Το φθινόπωρο του 1999 στελέχη από αμερικανικές αλυσίδες σούπερ μάρκετ δήλωσαν ότι το

---

<sup>144</sup> Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing customer relationships: A strategic framework*, John Wiley and Sons, p.465

επιχειρηματικό μοντέλο της Tesco ήταν αυτό που θεωρούσαν πιο αποδοτικό, για online αγορές, μεταξύ των επιχειρήσεων Webvan Group, Peapod και MyWebGrocer.com.

#### *Η παρακολούθηση των εμπειριών των πελατών*

Η Tesco έχει χρησιμοποιήσει την προσέγγιση της Balanced Scorecard ως ένα εργαλείο management. Η Balanced Scorecard έχει τέσσερις συνιστώσες: Πελάτες, Άνθρωποι, Λειτουργίες και Χρηματοοικονομικά. Κάθε συνιστώσα περιέχει μία ομάδα από σκοπούς. Παραδείγματα μετρήσεων για κάθε συνιστώσα είναι: η αφοσίωση των πελατών, το ποσοστό προϊόντων που δεν είναι στο στοκ, στόχος για κερδοφορία κλπ. Κάθε κατάσταση έχει ένα μεγάλο τιμόνι σε σημείο που να το βλέπουν όλοι οι εργαζόμενοι και ένα φωτεινό σηματοδότη δίπλα από αυτό. Το πράσινο σημαίνει ότι ο στόχος επιτυγχάνεται, το κόκκινο ότι δεν επιτυγχάνεται και το κίτρινο ότι υπάρχει κίνδυνος να μην επιτευχθεί ο στόχος. Οι μετρήσεις ανανεώνονται κάθε εβδομάδα. Η Tesco Direct που δραστηριοποιείται στις online μετρήσεις είχε τις ίδιες μετρήσεις με τα παραδοσιακά καταστήματα, αλλά και κάποιες νέες όπως: ο συνολικός χρόνος στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, ο αριθμός των σελίδων που είδε ο χρήστης και το μέγεθος κάθε παραγγελίας.

Η Tesco Direct λαμβάνει υπόψη της πολύ σοβαρά την διαμόρφωση της εμπειρίας του πελάτη. Παρακολουθεί τις online παραγγελίες, την ακρίβεια των παραγγελιών και την ικανοποίηση των πελατών. Παράλληλα προσομοιώνουν τις εμπειρίες των πελατών για να καταγράφουν από πριν την συνολική εμπειρία του πελάτη. Ο Gary Sargeant που είναι επικεφαλής της Tesco Direct, αντιλαμβάνεται ότι οι πελάτες δεν θέλουν να περιμένουν στις online παραγγελίες τους, αλλά θέλουν μία αποδοτική εμπειρία αγορών. Η ομάδα του Sargeant παρακολουθεί τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι πελάτες στις online αγορές και αυτό τους επιτρέπει να αποτρέπουν τυχόν προβλήματα. Για παράδειγμα, ο Sargeant και η ομάδα του διαπίστωσαν ότι ένας πάροχος πρόσβασης στο ίντερνετ χρησιμοποιούσε αντίγραφο του site της Tesco για να αυξάνει την ταχύτητα πρόσβασης σε αυτό. Το πρόβλημα ήταν όμως ότι είχε αποθηκεύσει πληροφορίες από 200 καταστήματα. Επειδή όμως κάθε πελάτης θα θέλει να κάνει τα ψώνια του σε διαφορετικό κατάστημα, αυτή η πρωτοβουλία χειροτέρευε τις εμπειρίες των πελατών.

Η ομάδα του Sargeant διαπίστωσε επίσης ότι αν μειωθούν οι παραγγελίες κάποιου καταστήματος κατά 15% σε σχέση με τις παραγγελίες για την ίδια χρονική περίοδο της προηγούμενης ημέρας, είναι πολύ πιθανό να υπάρχει τεχνικό πρόβλημα.

### *Η διατήρηση της εμπειρίας των πελατών της Tesco*

Ένα μεγάλο κομμάτι της εικόνας της Tesco αποτελεί το να είναι φιλική και έτοιμη να βοηθήσει τους πελάτες της σε κάθε πρόβλημα. Είναι σύνηθες για τους οδηγούς οχημάτων της Tesco να τους ζητούν οι πελάτες διάφορες διευκολύνσεις όπως<sup>145</sup>:

- Να δανειστούν το όχημα της Tesco για να εξυπηρετηθούν
- Να τους πάνε σε ένα σύντομο προορισμό
- Να τους βοηθήσουν να αλλάξουν λάστιχο
- Να τους βοηθήσουν να κρατήσουν μία σκάλα
- Να τους βοηθήσουν να τοποθετήσουν τις αγορές τους στο αυτοκίνητο (για ηλικιωμένους)
- Να τους βοηθήσουν να στείλουν ένα γράμμα στο ταχυδρομείο
- Να τους βοηθήσουν να αλλάξουν λάμπα
- Να τους βοηθήσουν να επιστρέψουν dvd/βιβλία που έχουν δανειστεί

### *Από τα παντοπωλεία στο One-Stop Shopping*

Από τη στιγμή που μία επιχείρηση είναι πετυχημένη στην δημιουργία και τη διατήρηση της αφοσίωσης των πελατών, τόσο στα καταστήματα όσο και στις online δραστηριότητες, προσπαθεί στη συνέχεια να διευρύνει τις προσφορές των προϊόντων της. Η Tesco πριν προσφέρει online υπηρεσίες, πρόσφερε την κάρτα αφοσίωσης (Tesco Card). Έπειτα πρόσφερε την πιστωτική κάρτα της Tesco και μετά ακολούθησαν άλλες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Σήμερα μπορεί κάποιος να έχει έναν λογαριασμό στην Tesco και να τον ελέγχει με υπηρεσίες online banking.

Παράλληλα με την πώληση αγαθών καθημερινής χρήσης από τα καταστήματά της, η Tesco Direct συνέχισε να προσφέρει μία γραμμή δώρων, ειδών σπιτιού και ρουχισμού, μέσω ίντερνετ και από καταλόγους. Στη συνέχεια δημιούργησε ένα κατάστημα για είδη μωρού, ένα βιβλιοπωλείο και επεκτάθηκε στην online μουσική και τα ηλεκτρονικά είδη.

---

<sup>145</sup> Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing customer relationships: A strategic framework*, John Wiley and Sons, p.470

### Αποτελέσματα

Το 2002 η Tesco.com είχε περίπου ένα εκατομμύριο εγγεγραμμένους πελάτες σε έκταση ίση με το 95% της Αγγλίας. Δηλαδή το 95% των καταναλωτών που αγοράζουν είδη από καταστήματα ειδών καθημερινής ανάγκης μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το Tesco.com. Επιπλέον, η Tesco.com διαχειριζόταν 85.000 παραγγελίες κάθε εβδομάδα και από το 1998 μέχρι το 2002 αυξήθηκαν οι πελάτες της κατά 24%. Η Tesco είχε 3 εκατομμύρια πελάτες το Φθινόπωρο του 2002 (περισσότερους πελάτες από την Egg, που είναι δημοφιλής τράπεζα για συναλλαγές μέσω ίντερνετ στην Αγγλία).

Τι προκάλεσε αυτή την μεγάλη επιτυχία της Tesco<sup>146</sup>:

1. Η λειτουργική ανωτερότητα. Από το προσεκτικό σχεδιασμό του συστήματος διαχείρισης παραγγελιών μέχρι την καθημερινή παρακολούθηση των online εμπειριών των πελατών, η ομάδα της Tesco Direct δεν σταμάτησε ποτέ να εστιάζει στην βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας.
2. Διαφορετικές οντότητες λειτουργιών. Από τη στιγμή που ξεκίνησε να λειτουργεί η ηλεκτρονική επιχείρηση της Tesco, η ανώτερη διοίκηση την τοποθέτησε σε μία ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα. Ενώ με αυτό τον τρόπο η ομάδα που διαχειριζόταν το online κατάστημα είχε αρκετή ανεξαρτησία, ήταν παράλληλα σημαντικό για την Tesco να παραμείνει στενά συνδεδεμένη με όλες τις διεργασίες που λάμβαναν χώρα μέσα στα καταστήματα.
3. Απόλυτα ολοκληρωμένη εμπειρία των πελατών. Το ιστορικό των πελατών διατηρούνταν σε όλα τα σημεία επαφής με την επιχείρηση, τόσο στο online κομμάτι όσο και στα καταστήματα, δίνοντας την δυνατότητα στην Tesco να δει την συνολική επιχειρηματική δράση από την πραγματική άποψη του πελάτη και παραδίδοντας στον πελάτη μία βελτιωμένη εμπειρία αγορών. Για παράδειγμα, αν ένα προϊόν ήταν εκτός στοκ, γινόταν πρόταση στον πελάτη να αγοράσει ένα υποκατάστατο που βασιζόταν στο ιστορικό αγορών του πελάτη.

---

<sup>146</sup> Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing customer relationships: A strategic framework*, John Wiley and Sons, pp.471-472

## Π5. Sears, Roebuck and Company

Η Sears, Roebuck and Company είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση λιανικού εμπορίου στην Αμερική για πάνω από 100 έτη. Το 1886 που ιδρύθηκε η επιχείρηση υπήρχαν μόνο 38 πολιτείες στην Αμερική και οι περισσότερες παραγγελίες παραδίδονταν με άμαξες. Μέσα σε 12 δεκαετίες η επιχείρηση δημιούργησε ένα μεγάλο αριθμό υψηλής ποιότητας επιχειρηματικών διεργασιών και αυτοματοποιημένα συστήματα πληροφοριών. Παρόλα αυτά, την τελευταία 20ετία η Sears είχε αρκετές δυσκολίες λόγω της ωρίμανσης της συγκεκριμένης αγοράς, λόγω αλλαγών στις συνθήκες των εμπορικών συναλλαγών και λόγω της Wal-Mart που είναι ένας μεγαλύτερος ανταγωνιστής. Η Sears αντιλήφθηκε ότι δεν μπορούσε να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στην αγορά με τον ίδιο τρόπο όπως πριν.

Το 1992 η Sears είχε 3.9 δισεκατομμύρια δολάρια ζημίες σε σύνολο 52.3 δισεκατομμυρίων πωλήσεων. Αυτή ήταν η χειρότερη χρονιά στην ιστορία της επιχείρησης. Αυτή η κακή πορεία ήταν αποτέλεσμα διαφόρων τάσεων, που είχαν να κάνουν με την έλλειψη εστίασης της επιχείρησης. Η Sears από το 1980 είχε επεκταθεί σε άλλες αγορές, όπως στις ασφαλίσεις, στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και το real estate. Την ίδια στιγμή οι άλλοι λιανοπωλητές όπως η Wal-Mart εστίαζαν την προσοχή τους στον καταναλωτή και έπαιρναν σταδιακά μερίδια αγοράς από την Sears.

### *Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο*

Το 1992 ανέλαβε την επιχειρηματική μονάδα εμπορευμάτων ο Arthur Martinez. Έκλεισε 113 καταστήματα και σταμάτησε την έκδοση του καταλόγου της Sears. Παράλληλα άλλαξε την στρατηγική εξυπηρέτησης και έδινε περισσότερο προσοχή στις γυναίκες που ήταν οι πιο σημαντικοί αγοραστές.

Ο Martinez αναγνώρισε τέσσερις ομάδες εργασίας (πελάτες, εργαζόμενους, χρηματοοικονομική επίδοση και καινοτομία) για να ορίσει την κατάσταση που επικρατούσε σε κάθε τμήμα της επιχείρησης<sup>147</sup>. Οι ομάδες εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα, επικοινωνούσαν με τους πελάτες και τους εργαζόμενους, παρατηρούσαν τις καλές πρακτικές σε άλλους οργανισμούς και δημιουργούσαν εργαλεία μέτρησης για διάφορους σκοπούς. Η επιχείρηση έπρεπε να γνωρίζει πως η δράσεις του μάνατζμεντ θα μπορούσαν να μετασχηματιστούν σε βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών, σε διατήρηση πελατών και σε

<sup>147</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, p.319



υψηλότερα έσοδα. Υπήρχε ανάγκη για να σχεδιαστούν λειτουργίες που θα υποστήριζαν την αλυσίδα εργαζόμενος-πελάτης-κέρδος. Η Sears καθόρισε μία ομάδα μετρήσεων που βασίζονταν στους σκοπούς της. Αυτές διαρθρώθηκαν σε τρεις σκοπούς που εστίαζαν στο να μετατρέψουν την Sears σε: «ένα συναρπαστικό μέρος για να δουλεύεις, να ψωνίζεις και να επενδύεις τα χρήματά σου». Αυτό αναπαριστούσε την εστίαση σε τρεις βασικές κατηγορίες αξίας: τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους μετόχους. Το οικονομετρικό μοντέλο των σχέσεων το ανέλαβε η CFI Group. Η Sears έφτιαξε ένα μοντέλο επίδοσης που βασιζόταν σε δεδομένα από 800 καταστήματα. Χρησιμοποιούσε 20 μετρήσεις για τους πελάτες, 25 μετρήσεις για τους εργαζόμενους και 19 δείκτες χρηματοοικονομικής επίδοσης για κάθε κατάστημα.

Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά. Αναγνωρίστηκαν αιτιολογικές σχέσεις μεταξύ των μετρήσεων για τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τα έσοδα, για να μπορούν να δημιουργηθούν δείκτες συνολικής κερδοφορίας για την επιχείρηση. Η στάση των εργαζομένων για την εργασία τους και την επιχείρηση ήταν σημαντικές για την αφοσίωση και την συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες, ενώ η εντύπωση που είχαν οι πελάτες για την επιχείρηση επηρέαζε την διατήρηση των πελατών και την πιθανότητα να προτείνουν την επιχείρηση σε κάποιον. Μετά από αναπροσαρμογές, το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε για την πρόβλεψη της ανάπτυξης των εσόδων της επιχείρησης.

Για να εφαρμοστεί το μοντέλο αυτό με επιτυχία, θα έπρεπε η Sears να αλλάξει την συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών της και να τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την διαμόρφωση της κουλτούρας της επιχείρησης και να καταλάβουν ότι αυτή επιδρά στα έσοδα. Επιπλέον, οι ανταμοιβές των εργαζομένων έπρεπε να είναι ευθυγραμμισμένες με το μοντέλο για χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Στη συνέχεια μία βασική αλλαγή στο μοντέλο ήταν να γίνει εξορθολογισμός των συστημάτων CRM που είχε η επιχείρηση. Στο παρελθόν υπήρχαν 18 διαφορετικές βάσεις δεδομένων για τους πελάτες, ενώ τώρα δημιουργήθηκε ένας ολοκληρωμένος χώρος αποθήκευσης δεδομένων. Οι αλλαγές είχαν ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να παρουσιάσει καθαρά έσοδα της τάξης των 752 εκατομμυρίων δολαρίων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξήθηκε κατά 4% και η ικανοποίηση των πελατών στον ίδιο βαθμό επίσης. Περισσότερα από 200 εκατομμύρια δολάρια πρόσθετα έσοδα δημιουργήθηκαν μέσω της νέας διεργασίας δημιουργίας αξίας.

### *Οι νέες προκλήσεις*

Το 1998 η Sears βρέθηκε σε δύσκολη θέση καθώς ο ανταγωνισμός ήταν μεγάλος και υπήρχαν πολλά προβλήματα στην αγορά του λιανεμπορίου. Η Sears προσπάθησε να αναπτύξει δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου από το 1996 με το Sears.com και μέχρι το 1999 κατάφερε να χαρακτηριστεί από τη Nielsen ως η τέταρτη πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη ιστοσελίδα. Ωστόσο, η ιστοσελίδα δεν ήταν φιλική προς τον χρήστη και το 2000 ανανεώθηκε με νέες λειτουργίες. Αυτές περιελάμβαναν ευκολίες για την αναζήτηση, καλύτερη πλοήγηση και απλοποιημένες αγορές. Τα αποτελέσματα ήταν πολύ ενθαρρυντικά καθώς το Sears.com χαρακτηρίστηκε ως ο κορυφαίος ηλεκτρονικός λιανοπωλητής στον κόσμο.

Μία άλλη σημαντική αλλαγή ήταν η ανάπτυξη του GlobalNetXchange. Αυτή η εφαρμογή ξεκίνησε το 2000 και ήταν η πρώτη αγορά για Business to Business δραστηριότητες<sup>148</sup>. Η επιτυχία του οφειλόταν σε συνεργασίες τεχνολογίας με τους λιανοπωλητές κάτι που αύξησε την αποδοτικότητα της αλυσίδας προμηθειών. Στην αρχή, η επιχείρηση εστίασε στις σχέσεις της Sears με τους προμηθευτές της, τους συνεργάτες και τους διανομείς. Το αποτέλεσμα ήταν ότι οι επιχειρήσεις μπορούσαν να αγοράζουν πιο αποδοτικά και να διαχειρίζονται καλύτερα την αλυσίδα προμηθειών τους. Αυτές οι βελτιώσεις μεταφέρθηκαν στους πελάτες και στην πρόταση αξίας. Η Sears γνωρίζει ότι αυτός ήταν ένας σημαντικός παράγοντας που καθόριζε τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης.

Το 2001 ανέλαβε καθήκοντα διευθύνοντα συμβούλου της Sears ο Alan Lacy. Οι πρωτοβουλίες του περιελάμβαναν την απόκτηση της Lands End το 2002 και την πώληση του τμήματος πιστωτικών καρτών το 2003. Οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές, παρόλο που έκριναν ως σωστή την απόκτηση της Lands End, υποστήριζαν ότι θα πρέπει να συνεχιστεί η στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης για να ξεπεράσει τις δυσκολίες του κλάδου. Στο επίκεντρο της στρατηγικής διαχείρισης πελατών θα πρέπει να είναι η μέτρηση επίδοσης και η διαχείριση των κρίσιμων σχέσεων με τους εργαζομένους, τους πελάτες και τους μετόχους.

---

<sup>148</sup> Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, pp.322-323

## Επίλογος-Συμπεράσματα

Μέσα από τις προηγούμενες μελέτες περίπτωσης γίνεται κατανοητό ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν οφείλεται μόνο σε καλές πρακτικές και τεχνολογικές εφαρμογές που ενσωματώνονται στην οργάνωση της επιχείρησης, αλλά κυρίως σε ικανότητες που προκύπτουν από τη στρατηγική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, που αντέχουν στον χρόνο. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν επαναπροσδιορίσει την σχέση τους με τον πελάτη αναζητώντας στοιχεία στα προϊόντα/υπηρεσίες τους και στην εξυπηρέτησή τους, που θα βοηθήσουν στην βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη και την ανάπτυξη της αφοσίωσης στην μάρκα ή το προϊόν. Επιπρόσθετα, μπορεί οι μεγάλες βάσεις δεδομένων και τα μοντέλα πελάτη που βασίζονται σε αυτές να έχουν συνεισφέρει σημαντικά στην εμβάθυνση στις τωρινές και μελλοντικές προτιμήσεις των πελατών, ωστόσο είναι κρίσιμη η συνεχής αποτίμηση των στρατηγικών της επιχείρησης με την σωστή κατασκευή και εφαρμογή προτύπων αξιολόγησης των διεργασιών αλληλεπίδρασης με τον πελάτη.

## Συνολική Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Παπαδάκης Β. (1999), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου
3. Kotler P. (2001), *Ο Κότλερ για το μάρκετινγκ*, Μάλλιαρης Παιδεία
4. Σουκάκος Π. (2008), «Προτεινόμενη Μεθοδολογία για την Ανάπτυξη, την Αποτύπωση και τη Μέτρηση Επίδοσης Στρατηγικών Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες», *Πανεπιστήμιο Πειραιώς*

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Barney J., Hesterly W. (2006), *Strategic management and competitive advantage*, Pearson Education
2. Barney J. and Clark D. (2007), *Resource based theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press
3. Bligh P., Turk D. (2004), *CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons
4. Buttle F. A. (2001), "The CRM value chain", *Marketing Business*, February
5. Buttle F. (2002), "ROI on CRM", *Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference*, Nottingham, UK

6. Caves R. E. and Ghemawat P. (1992), "Identifying Mobility Barriers", *Strategic Management Journal*, January, pp. 1-12
7. Chase B.R., Dasu S. (2001), "Want to perfect your company's service? Use behavioral science", *Harvard Business Review on Customer Relationship Management*, Harvard Business School Publishing Corporation
8. Chen J. I., Popovich K. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Iss: 5, pp.672 – 688
9. Christopher M., Payne A. and Ballantyne D. (2002), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Oxford: Butterworth-Heinemann
10. Coltman T., Devinney M. T. and Midgley F. D. (2009), "Customer Relationship Management and Firm Performance", *INSEAD Working Paper No. 2009/18/MKT*
11. Daft R. L., Sormunen J. and Parks D. (1988), "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study", *Strategic Management Journal*, 9: 123–139
12. Daniel D. R., (1961), "Management Information Crisis," *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.
13. David F. (1997), *Strategic Management*, Prentice Hall, 6<sup>th</sup> edition
14. De Wulf K., Oderkerken-Schroder G. & Iacobucci D. (2001, October), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration", *Journal of Marketing*, Vol. 65
15. Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row

16. Feurer R., Chaharbaghi K.(1997), "Strategy development: past, present and future", *Training for Quality*, Vol. 5 Iss: 2, pp.58 - 70
17. Finnegan D.J., Currie W.L. (2010), "A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective", *European Management Journal*, Volume 28, Issue 2
18. Gale B. T. (2002), *Trends in Customer Satisfaction, Loyalty and Value*, Customer Value Inc.
19. Greenberg P. (2003), *CRM Magazine*, October
20. Greenberg P. (2004), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill
21. Greenberg, P. (2009), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill
22. Haran A. (2005), "Development of a framework to retain customers through customer relationship management", *Dublin Institute of Technology, School of Computing Research Paper Series (Information Technology for Strategic Management)*, pp. 3-5
23. Hendricks K. B. & Singhal, V. R. (2007), "The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations", *Journal of Operations Management*, 25(1), 65–79
24. Hill C., Jones G. (2001), *Strategic Management: An integrated approach*, Houghton Mifflin Company
25. Hitt M., Ireland R.D. and Hoskisson R.E. (1997), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, New York, West Publishing Company
26. Hitt M., Ireland D., Hoskisson R. (2007), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, Thomson Learning

27. Holger E., Hoyer W, Krafft M., and Krieger K. (2010), "Customer Relationship Management and Company Performance-The Mediating Role of New Product Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, forthcoming
28. Hyung-Su Kim, Young-Gul Kim (2007), "A Study on Developing CRM Scorecard", 40th *Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)*, pp.150b
29. Kaplan R. (1995), *Building a Management System to Implement Your Strategy: Strategic Management Survey: Summary of Findings and Conclusions*, Renaissance Solutions, London
30. Kaplan S. R., Norton P. R. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press
31. Kellen V. (2001), *Adaptive CRM and Knowledge Turnover*, Blue Wolf, <http://www.bluewolf.com>
32. Kellen V. (Feb. 2002), "CRM Measurement Frameworks", Working Paper, DePaul University
33. Kim J., Suh E. and Hwang, H. (2003), "A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard", *Journal of Interactive Marketing*, 17: 5–19
34. Krebs, Valdis (1998), *Knowledge Networks: Mapping and Measuring Knowledge Creation*, MetaKM
35. Lenz R. T. (1980), "Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry", *Strategic Management Journal*, 1: 209–226
36. Lynch R. P. (1989), *The Practical Guide to Joint Ventures & Corporate Alliances*, John Wiley and Sons
37. METAGroup (2001), *Integration: Critical issues for implementing of CRM solutions*, Stamford, CT: META Group Inc.

38. Miles R., Snow C. (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3., pp. 546-562
39. Niven R. P. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics*, John Wiley and Sons
40. Normann R. and Ramirez R. (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy". *Harvard Business Review*, July–August, pp. 65–77
41. Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann
42. Payne A. and Frow P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, October, pp. 167-176
43. Peppers D., Rogers M. (2004), *Managing customer relationships: A strategic framework*, John Wiley and Sons
44. Porter M., (1990), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press
45. Porter M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December Issue
46. Porter M. (1998), *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, The Free Press
47. Porter M. (2008), "The five competitive forces that shape strategy", *Harvard Business Review Essentials on Strategy*
48. Ramani G. and Kumar V. (2008), "Interaction orientation and firm performance", *Journal of Marketing*, Vol. 72 No. 1



49. Raji S. and Moorman C. (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*,
50. Reichheld F. F. (1996), *The Loyalty Effect*, Bain & Co.
51. Reinartz W., Krafft M., & Hoyer W. D. (2004), "The customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305
52. Reiny I., Buttle F. (2006), Strategic, "Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures", *Journal of Relationship Marketing*, Vol 5 (4)
53. Rockart J. F. (1979), "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review* (2), pp. 81-93
54. Rogers M. (2005), "Customer Strategy: Observations from the trenches", *Journal of Marketing*, American Marketing Association
55. Ryals L. (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 69 (October), 252–61
56. Srinivasan R. and Moorman Ch. (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing", *Journal of Marketing*, 69 (October), 193–200
57. Smith A., (2006) "CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7 Iss: 1, pp.87 - 93
58. Smith A.(2011), 'Strategic Leveraging Total Quality and CRM Initiatives: Case Study of Service-Orientated Firms', *Services Marketing Quarterly*, 32: 1

59. Thompson J. and Martin F. (2005), *Strategic management: Awareness and Change*, Thomson Learning

60. Van den Brink D., Odekerken-Schröder G., Pauwels P., (2006) "The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 Iss: 1

61. Vavra T. G. (1997), "Improving Your Measurement of Customer Satisfaction", *ASQ Quality Press*

62. Wilson I. (1994), "Strategic planning isn't dead, it changed", *Long Range Planning*, Vol. 27, No.4, p.21

63. Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall

64. Woodcock N., Stone M., Foss B. (2003), *The customer management scorecard: Managing CRM for profit*, Kogan Page Publishers

#### **Σύνδεσμοι στο Διαδίκτυο**

1. <http://blogs.law.harvard.edu/vrm/about/>

2. <http://www.newpost.gr/post/77409/Μείωση-εσόδων-8,3%25-στα-έσοδα-των-φαρμακευτικών-εταιρειών-/>