

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ & CRM

ΝΙΚΟΛΑΟΣ Θ.ΜΟΥΡΟΥΤΗΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιούνιος 2015

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

STRATEGIC MANAGEMENT & CRM

NIKOLAOS TH.MOUROUTIS

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, June 2015

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ & CRM

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης, κυριαρχεί μια μόνιμη αβεβαιότητα στον επιχειρηματικό κόσμο. Η αβεβαιότητα αυτή έχει επηρεάσει αρχικά σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες, και επιπρόσθετα έχει προκαλέσει την ανησυχία των επιχειρήσεων για την εξέλιξή τους στην πάροδο του χρόνου. Στην πρώτη περίπτωση η σωστή χρήση του CRM θα είναι σίγουρα πολύτιμη ενώ στη δεύτερη περίπτωση το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι αυτό που μπορεί πιο εύκολα να κατευθύνει την κατάσταση. Δεδομένης λοιπόν της βαρύτητας των δυο αυτών εννοιών για τον επιχειρηματικό κόσμο, η παρούσα εργασία επιχειρεί την ανάλυσή τους σε βάθος.

Η συγκεκριμένη εργασία έχει τρεις σημαντικούς στόχους, εκτός από την ανάλυση των παραπάνω εννοιών. Αρχικά σκοπεύει στη σύζευξη με κάποιο τρόπο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και του CRM. Εν συνεχεία σκοπεύει στον συνδυασμό των δύο εννοιών και στη δημιουργία μιας νέας τρίτης έννοιας που να περιέχει στοιχεία και των δύο. Τέλος στοχεύει μέσω μίας μελέτης περίπτωσης σε μια ελληνική τράπεζα να δείξει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται στην ελληνική πραγματικότητα, όσα περιγράφονται σε θεωρητικό επίπεδο.

Από την εν λόγω εργασία προκύπτουν συμπεράσματα που σκοπό έχουν να δώσουν λύση και να κάνουν πιο ομαλή τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Το πρώτο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι το κομμάτι που ενώνει το πάζλ μεταξύ Στρατηγικού Μάνατζμεντ και CRM δεν είναι άλλο από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συμβαίνει καθώς το CRM αποτελεί αδιαμφισβήτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η επιχειρησιακή στρατηγική έχει ανάγκη τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προκειμένου να πετύχει την υγιή επιβίωση της επιχείρησης. Το δεύτερο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι αν ενωθούν οι δύο έννοιες αυτό που προκύπτει είναι η CRS Στρατηγική, μια μορφή στρατηγικής καθαρά πελατοκεντρική που αποσκοπεί στη θεμελίωση σωστών σχέσεων με τον πελάτη, μέσω της εξυπηρέτησης των αναγκών του.

Μεθοδολογικά, η παρούσα εργασία εκπονήθηκε με τη βοήθεια τόσο της ξένης όσο και την ελληνικής βιβλιογραφίας. Ακόμα χρησιμοποιήθηκαν πολλά ξενόγλωσσα αλλά και ελληνικά άρθρα που αντλήθηκαν από το διαδίκτυο. Τέλος το τελευταίο κεφάλαιο που αφορά την μελέτη περίπτωσης, εκπονήθηκε με τη βοήθεια δύο συνεντεύξεων.

Αναλυτικότερα στα τέσσερα κεφάλαια, γίνεται λόγος για τα εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο που αφορά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ θα γίνει αναφορά σε ορισμούς της έννοιας αλλά και στο πώς εξελίχθηκε καθώς και στις φάσεις από τις οποίες πέρασε για να φτάσει στην σημερινή του μορφή. Στη συνέχεια γίνεται λόγος για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και τα πλεονεκτήματά της, ενώ παρουσιάζεται και το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Το μοντέλο περιλαμβάνει την ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και τις υποκατηγορίες αυτών καθώς και την διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης με ιδιαίτερη αναφορά στα τρία επίπεδα της στρατηγικής. Τέλος παρουσιάζονται η διαδικασία της υλοποίησης, της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης της στρατηγικής.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται εξολοκλήρου με το σύστημα CRM. Αρχικά αναφέρεται στο μάρκετινγκ σχέσεων και τις βασικές του αρχές και στη συνέχεια προχωρά στην ανάλυση του πώς αναπτύχθηκε το CRM. Σε όλη την έκταση του κεφαλαίου αναλύονται τα οφέλη του συστήματος CRM, οι βασικοί του στόχοι καθώς και τα χαρακτηριστικά του. Τέλος γίνεται λόγος για το πώς μπορεί να γίνει η σωστή επιλογή του συστήματος CRM καθώς για τα βήματα επιλογής του συστήματος ενώ αναφέρονται αναλυτικά και λόγοι για τους οποίους το σύστημα CRM μιας εταιρείας μπορεί να αποτύχει κατά την εφαρμογή του.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη Στρατηγική CRM, την Customer Relationship Strategy (CRS). Αρχικά αναφέρονται οι ορισμοί αυτής της Στρατηγικής καθώς και οι λόγοι που οδήγησαν στη δημιουργία της. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η πορεία της Στρατηγικής από όλα τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, ενώ γίνεται λόγος για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του CRM ως εργαλείο της CRS καθώς και για την αξία που αποδίδει στον πελάτη. Τέλος αναφέρουμε τους λόγους αποτυχίας μιας Στρατηγικής CRM καθώς και τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει αφοσιωμένους πελάτες.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει την μελέτη περίπτωσης μιας ελληνικής τράπεζας, συγκεκριμένα της Τράπεζας Δ, η οποία χρησιμοποιεί το CRM. Αρχικά παρουσιάζονται κάποιες γενικές πληροφορίες για την τράπεζα και μετά παρουσιάζεται η ιστορία του CRM στην Τράπεζα Δ. Στη συνέχεια αναλύονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που το CRM προσδίδει στην τράπεζα, καθώς και η αξία που δίνεται στον πελάτη. Επιπλέον, στην πορεία του κεφαλαίου ασχολούμαστε με το πώς υλοποιείται το CRM στην τράπεζα και συγκεκριμένα με τις αλλαγές που επέφερε σε αυτή, τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι

εργαζόμενοι και τους λόγους επιτυχίας του. Κατόπιν παρουσιάζεται η κατάσταση της τράπεζας πριν και μετά το CRM αλλά και τη μελλοντική πορεία της τράπεζας με βάση αυτό. Τέλος η εργασία εξετάζει κατά πόσο η τράπεζα ακολουθεί τη CRS, σε ποιο βαθμό δηλαδή είναι πελατοκεντρική, ενώ παράλληλα γίνονται και κάποιες προτάσεις στην τράπεζα έτσι ώστε να μπορέσει να γίνει πλήρως πελατοκεντρική.

STRATEGIC MANAGEMENT & CRM

Abstract

In recent years due to the economic crisis, a permanent uncertainty prevails in the business world. This uncertainty has initially greatly affect the business relationships with customers, and in addition has caused the business concern for their evolution over time. In the first case, the proper use of the CRM is certainly valuable in the second case the Strategic Management is what can more easily direct the state. So given the gravity of these two concepts to the business world, this paper attempts to analyze them in depth.

This project has three major objectives, apart from the analysis of these concepts. Originally intending to coupling somehow Strategic Management and CRM. Subsequently it intends to combine the two concepts and to create a new third concept that contains elements of both. Finally aims through a case study in a Greek bank to show how they apply to the Greek reality, as described in theory.

From that work resulting conclusions are intended to solve and make smooth business operation. The first conclusion is that the piece that joins the puzzle between Strategic Management and CRM is none other than the competitive advantage. This occurs because the CRM is undeniable competitive advantage and operational strategy need competitive advantages in order to achieve the healthy survival of the business. The second conclusion is that if you join the two concepts what emerges is the CRS strategy, a strategy form purely customer-oriented aimed at foundation of correct relations with the customer, through their needs servicing.

Methodologically, this paper has been prepared with the help of both the foreign and the Greek literature. Even they used many foreign languages and Greek articles drawn from the internet. Finally, the last chapter on the case study, conducted with the help of two interviews.

Specifically in four chapters, refer to the following:

In the first chapter of Strategic Management will refer to the definitions of the concept and how developed and the phases of which crossed to reach the current form. Then talk about CSR and its advantages, and presents the basic model of Strategic Management. The model includes the internal and external environment analysis and subsets thereof as well as the

formulation of a business strategy with particular reference to the three levels of strategy. Finally presented the process of implementation, evaluation and feedback strategy.

The second chapter deals exclusively with the CRM system. First mentioned in relationship marketing and its basic principles and then proceeds to the analysis of how the CRM was developed. Throughout chapter analyzes the benefits of the CRM system, the main aims and characteristics. Finally talk about how to make the right choice of CRM system and for the system selection steps and specified and reasons why the CRM system a company can fail during implementation.

The third chapter refers to CRM Strategy for Customer Relationship Strategy (CRS). Originally definitions referred this Strategy and the reasons that led to its creation. Then, the course of the Strategy by all stages of the Strategic Management and talk about the competitive advantages of CRM as a tool of CRS and for the value it attaches to the customer. Finally mention the reasons for the failure of a CRM strategy and how a business can gain loyal customers.

The fourth chapter analyzes the case study of a Greek bank, namely Bank D, which uses CRM. Originally presented some general information about the bank and then presents the history of CRM in the bank. Then they analyzed the competitive advantages that CRM brings to the bank and the value given to the customer. Moreover, the capital of course dealing with how CRM is implemented in the bank particularly with the changes brought about in it, the difficulties faced by workers and the reasons of success. At the bank's situation occurs before and after CRM and the future course of the bank based on that. Finally, the paper examines whether the bank follows the CRS, to what extent that is customer centric while and made some suggestions to the bank so that it can be fully customer oriented.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iii
Abstract	vii
Κατάλογος Πινάκων	xiii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Οι έννοιες Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ	2
1.2.1 Η εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	3
1.2.2 Η στρατηγική και η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	4
1.3 Οι φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	5
1.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και τα πλεονεκτήματά της	6
1.4.1 Τα πλεονεκτήματα ανάπτυξης και συστηματικής διαχείρισης της ΕΚΕ	7
1.5 Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	10
1.6 Ανίχνευση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (Environmental Scanning)	10
1.6.1 Εισαγωγή	10
1.6.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	11
1.6.2.1 Ανάλυση του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος (Societal environment)	11
Κοινωνικοί παράγοντες	11
Πολιτικοί παράγοντες	13
Οικονομικοί παράγοντες	13
Τεχνολογικοί παράγοντες	15
Το οικολογικό περιβάλλον	17
Το διεθνές περιβάλλον	17

Euromanagment	17
1.6.2.2 Το Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον	18
1.6.3 Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	21
1.6.3.1 Συνιστώσες του εσωτερικού περιβάλλοντος	21
1.6.3.2 Μελέτη της επιχείρησης ως «Αλυσίδα αξίας»	24
1.6.3.3 Benchmarking (Συγκριτική Προτυποποίηση)	25
1.6.4 Προσδιορισμός της στρατηγικής μιας εταιρείας	25
1.7 Η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής	27
1.7.1 Στοχοθεσία	29
1.7.2 Η ιεραρχία της χάραξης στρατηγικής μιας εταιρείας	29
1.7.3 Οι πέντε γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές	32
1.8 Πελατειακή στρατηγική	34
1.8.1 Εισαγωγή	34
1.8.2 Τι ρόλο παίζει η Πελατειακή Στρατηγική	35
1.8.3 Τα οφέλη που προσφέρει η Πελατειακή Στρατηγική στην επιχείρηση	35
1.8.4 Τα κυριότερα σημεία μιας αποτελεσματικής Πελατειακής Στρατηγικής	36
1.9 Η υλοποίηση της Στρατηγικής	36
1.9.1 Τρόποι Επιτυχημένης Υλοποίησης Στρατηγικής	40
1.10 Αποτίμηση και έλεγχος της Στρατηγικής	40
1.10.1 Είδη ελέγχου	42
1.11 Η ανατροφοδότηση της στρατηγικής	43
1.12 Ανακεφαλαίωση	43
Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)	44
2.1 Εισαγωγή	44
2.2 Το μάρκετινγκ σχέσεων και οι βασικές αρχές του	44
2.3 Η ανάπτυξη του CRM	45
2.4 Ορισμός του CRM	46

2.5 Συντονισμός διεργασιών για την εστίαση στον πελάτη.....	47
2.7 Πότε το CRM είναι αποδοτικό σε μία επιχείρηση;.....	50
2.8 CRM και Enterprise Resource Planning (ERP)	52
2.9 Οι Βασικοί Στόχοι του CRM.....	53
2.10 Τα οφέλη του CRM.....	53
2.11 Χαρακτηριστικά ενός CRM Συστήματος.....	56
2.12 Κύκλος ολοκλήρωσης μιας CRM Διαδικασίας.....	58
2.13 Υποστήριξη πελάτη στο Web.....	59
2.14 Εφαρμογές του CRM	60
2.15 Συστατικά του CRM.....	62
2.15.1 Λειτουργικό CRM.....	62
2.15.2 Συνεργατικό CRM	63
2.15.3 Αναλυτικό CRM.....	63
2.16 Επιλογή συστήματος CRM	64
2.17 Λόγοι αποτυχίας του CRM και σημαντικά προβλήματα που προκύπτουν	65
2.17.1 Λανθασμένη επιλογή συστήματος	65
2.17.2 Η αντίδραση του ανθρώπινου παράγοντα	65
2.17.3 Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης.....	66
2.17.4 Ιδιωτικότητα	66
2.17.5 Σωστή εφαρμογή του συστήματος από την κορυφή της επιχείρησης	66
2.17.6 Μη ευθυγράμμιση εταιρικής κουλτούρας με CRM προσέγγιση....	67
2.17.7 Άλλα προβλήματα	67
2.18 Ολοκλήρωση του συστήματος CRM	67
2.19 Ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για την απόσπαση της προσοχής των πελατών.....	67
2.20 Ανακεφαλαίωση	69
Κεφάλαιο 3 Στρατηγική CRM.....	70

3.1 Εισαγωγή.....	70
3.2 Η σύνδεση του CRM με τη Στρατηγική	70
3.3 Ορισμοί για τη Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων.....	71
3.4 Πως οδηγηθήκαμε στη CRS Στρατηγική.....	72
3.5 Προσδιορισμός Επιχειρηματικών Στόχων	74
3.6 Διαμόρφωση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής	74
3.9 Η αξιολόγηση της CRS μέσω της CRM Balanced Scorecard	79
3.10 Το στάδιο της ανατροφοδότησης της Στρατηγικής	79
3.11 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρει το CRM στις επιχειρήσεις.....	80
3.11.1 Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες.....	80
3.11.2 Υποστήριξη Στρατηγικών και Αποφάσεων.....	81
3.11.3 Καλύτερη Οικονομική Κατάσταση και Επιβίωση	81
3.11.4 Αυτοματοποίηση διαδικασιών, απλοποίηση δομών και λειτουργιών	82
3.12 Η CRS και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της αφοσίωσης του πελάτη.....	82
3.12.1 Πως μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει αφοσιωμένους πελάτες	83
3.13 Αξία για πελάτες-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για επιχείρηση	84
3.14 Ανακεφαλαίωση	85
Κεφάλαιο 4:Μελέτη Περίπτωσης Ελληνικής Τράπεζας	86
4.1 Εισαγωγή.....	86
4.2 Γενικές Πληροφορίες για την Τράπεζα Δ	86
4.3 Στρατηγικές-Στόχοι	87
4.4 Σχέσεις με τον Πελάτη	88
4.5 Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών για τη σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων	90
4.6 Αξιολόγηση	91
4.7 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του CRM	92

4.8 Ελλείψεις του συστήματος CRM.....	93
4.9 Προβλήματα στην εφαρμογή του συστήματος.....	93
4.10 Πλεονεκτήματα για τον πελάτη	94
4.11Ανάλυση SWOT για το CRM της Τράπεζας.....	95
4.12 Ανακεφαλαίωση	96
Βιβλιογραφία	97

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1: Τα πλεονεκτήματα της ΕΚΕ

Πίνακας 1.2: Οι τέσσερις κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον

Πίνακας 1.3: Πρότυπο ενεργειών και επιχειρηματικών προσεγγίσεων που καθορίζουν τη στρατηγική μιας εταιρείας

Πίνακας 1.4: Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πίνακας 1.5: Επίπεδα Χάραξης Στρατηγικής

Πίνακας 1.6: Οι πέντε ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Πίνακας 1.7: Η υλοποίηση της Στρατηγικής

Πίνακας 2.1: Τα 4P και τα 4C

Πίνακας 2.2: Διαφορές παραδοσιακού Marketing με CRM

Πίνακας 2.3: Διαδικασία επιλογής συστήματος CRM

Πίνακας 3.1: Παράγοντες που οδήγησαν στη Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων

Πίνακας 4.1: Ανάλυση Swot για το CRM της Τράπεζα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Εισαγωγή

Οι έντονες μεταβολές που συμβαίνουν στις αγορές, δημιουργούν ένα δυναμικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να μελετηθεί και να αναλυθεί με τα κατάλληλα μέσα και μεθοδολογίες από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Οι κινήσεις της επιχείρησης, η στρατηγική δηλαδή που θα ακολουθήσει, θα πρέπει να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν βάσει όλων αυτών των δυναμικών αλλαγών, για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις έχουν κοινό προσανατολισμό σε ότι αφορά την αύξηση του πλούτου των μετοχών, την κερδοφορία τους και τη μεταφορά αξίας στον πελάτη, για να εξασφαλίσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Αυτές οι επιδιώξεις γίνονται αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης και ειδικότερα συγκεκριμένων στρατηγικών. Από την άλλη όλες αυτές οι μεταβολές οδηγούν τον επιχειρηματικό κόσμο σε μια αβεβαιότητα.

Αυτή την αβεβαιότητα καλείται να διαχειριστεί μέσω των επιχειρήσεων το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Να θέσει δηλαδή όρια και κατευθύνσεις για την κάθε επιχείρηση, που θα την βοηθήσουν να οδηγηθεί σε μια σταθερότητα καταφέροντας να σταθεί, δυνατή και αξιόπιστη στην αβεβαιότητα της κοινωνίας και του επιχειρηματικού κόσμου.

Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης, ένα σχέδιο για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Στην επιτυχία μιας στρατηγικής συμβάλλει η καλή οργάνωση και η καλή εκτέλεση. Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεση της είναι κακή. Αντίστοιχα, μια μέτρια στρατηγική όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση. Η καλή στρατηγική και η καλή εκτέλεση της είναι από τις πλέον σημαντικές ενδείξεις σωστού μάνατζμεντ.

Δεν αρκεί η καλή χάραξη μιας στρατηγικής και η καλή εκτέλεσή της επειδή πολλές φορές απρόβλεπτες δυσμενείς εξελίξεις επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση μιας επιχείρησης που μπορεί να έχει μια άψογη στρατηγική και να προβαίνει σε υποδειγματική εκτέλεσή της. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές για να ξεπεράσει

η επιχείρηση τις αντιξοότητες αυτές. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να μεριμνούν ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα δυνατή και ευέλικτη για να μην επηρεάζεται εύκολα από απρόβλεπτες εξελίξεις.

1.2 Οι έννοιες Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η στρατηγική μιας εταιρείας συνίσταται στις ανταγωνιστικές κινήσεις και τις επιχειρηματικές προσεγγίσεις που εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι διαχείρισης για την ανάπτυξη της επιχείρησης, την προσέλκυση και την ικανοποίηση των πελατών, τον επιτυχή ανταγωνισμό, τη διεξαγωγή των λειτουργιών και την επίτευξη των επιδιωκόμενων επιπέδων οργανωτικής απόδοσης.

Η Στρατηγική προέρχεται από τη λέξη «στρατηγός» η οποία είναι σύνθεση του ουσιαστικού στρατός και του ρήματος «άγειν» που σημαίνει οδηγώ. Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις παρακάτω θα δούμε μερικούς :

«Στρατηγική είναι το σύνολο των αποφάσεων των πράξεων που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση και πορεία μιας επιχείρησης». (Γεωργόπουλος Ν., 2006)

«Στρατηγική είναι η καθιέρωση μιας ξεκάθαρης κατεύθυνσης για τον οργανισμό και για οποιαδήποτε επιχείρηση και τα μέσα για να φτάσει η επιχείρηση εκεί». (Thompson and Martin , 2005)

«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». (Torelli (1977))

«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». (Johnson & Scholes)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο αποφάσεων και κινήσεων, με βάσει τις οποίες τα διευθυντικά στελέχη μιας εταιρείας καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη πορεία της. Τα στάδια που περιλαμβάνει το στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν να κάνουν με την ανίχνευση του

περιβάλλοντος της επιχείρησης τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού, την διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού και την εφαρμογή του, και τέλος το στάδιο της αξιολόγησης της στρατηγικής, που αφορά το κατά πόσον εφαρμόστηκε σωστά ή όχι η επιλεγθείσα στρατηγική.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αποτελεί μια σταθερά που απλά εφαρμόζεται στις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Αντίθετα αποτελεί μια διεργασία που με την πάροδο του χρόνου εξελίσσεται λαμβάνοντας υπόψη τις κινήσεις του ανταγωνισμού, στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και ανάγκες των αγοραστών με βάση τις ευκαιρίες, τους κινδύνους, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στις αποφάσεις και τις κινήσεις που θα εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση με σκοπό να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ :

- Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ ενός οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση ανάμεσά τους
- Έχει ως βασική αποστολή τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον
- Οργανώνεται με βάση τις ευκαιρίες που προκύπτουν τόσο από το εσωτερικό της επιχείρησης όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον
- Βελτιώνει τις στρατηγικές με τη χρήση μιας πιο σημαντικής λογικής και ορθολογικής προσέγγισης των στρατηγικών επιλογών.

1.2.1 Η εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πολλές από τις ιδέες και τις τεχνικές που αναφέρονται στον μακροπρόθεσμο και στρατηγικό προγραμματισμό, έχουν αναπτυχθεί και υλοποιηθεί με επιτυχία από μεγάλες επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα, όσο πολύ περισσότερο στο εξωτερικό. Βέβαια δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις τεχνικές και τα εργαλεία του στρατηγικού μάνατζμεντ, αν και πολλές θεωρούν ότι επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους για μικρά χρονικά διαστήματα χρησιμοποιώντας ενστικτώδεις στρατηγικές.

Γενικά οι ενστικτώδεις στρατηγικές δεν είναι σε θέση να συνεχισθούν επιτυχώς εάν: i) η επιχείρηση μεγαλώσει, ii) τα επίπεδα της διοίκησης αυξηθούν, ή iii) το περιβάλλον αλλάξει σημαντικά. Διάφορες ερευνητικές εργασίες προτείνουν ότι οι αυξημένοι κίνδυνοι λαθών,

καθώς επίσης και το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον προκαλούν τα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη το στρατηγικό μάνατζμεντ, ώστε να διατηρήσουν τις επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικές.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίχθηκε με την πάροδο των ετών, εξαιτίας κυρίως των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δεδομένου ότι η διαμόρφωση κυρίως, αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης επηρεάζεται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, οι παρατηρούμενες με την πάροδο των ετών αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, οδήγησαν στην υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών για την ανίχνευση και παρακολούθησή του, με αποτέλεσμα να τροποποιηθούν και οι ανάγκες της επιχείρησης για το στρατηγικό προγραμματισμό.

1.2.2 Η στρατηγική και η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μια εταιρεία επιτυγχάνει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν κατορθώνει μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών της, να καλύπτει ένα μεγάλο μέρος των αγοραστών έναντι του ανταγωνισμού και η διαδικασία αυτή έχει διάρκεια μέσα στο χρόνο. Αυτό που καθιστά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαρκές και όχι εφήμερο είναι οι δράσεις και τα στοιχεία της στρατηγικής που ωθούν μεγάλο αριθμό αγοραστών να επιδεικνύουν διαρκή προτίμηση στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας σε σχέση με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το κλειδί για υψηλή κερδοφορία και χρηματοοικονομική απόδοση γιατί οι ισχυρές προτιμήσεις των αγοραστών για την προσφορά προϊόντος μιας εταιρείας μεταφράζονται σε υψηλότερους όγκους πωλήσεων και στην ικανότητα επιβολής υψηλότερης τιμής, αυξάνοντας έτσι τα κέρδη, την απόδοση των επενδύσεων και άλλα μέτρα χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Τέσσερις από τις πιο συχνά εφαρμοσμένες και αξιόπιστες στρατηγικές προσεγγίσεις για τη διάκριση μιας εταιρείας από τους ανταγωνιστές, για τη δημιουργία ισχυρής αφοσίωσης πελατών και για την επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εξής:

1. Απόπειρα ηγεσίας κόστους στον κλάδο, αποσκοπώντας ως εκ τούτου σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο κόστος έναντι του ανταγωνισμού.
2. Υπεροχή έναντι ανταγωνιστών βάσει χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τόσο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών όσο και τον τρόπο με τον

οποίο η επιχείρηση συμπεριφέρεται στην αγορά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. (ποιότητα προϊόντων, ελκυστικότερη εμφάνιση προϊόντων, καλύτερη τιμή κλπ.)

3. Εστίαση σε περιορισμένο τμήμα της αγοράς και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπερέχοντας έναντι των ανταγωνιστών όσον αφορά στην εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων αναγκών και προτιμήσεων των αγοραστών που συνιστούν το εν λόγω τμήμα της αγοράς

4. Ανάπτυξη τεχνογνωσίας και δυνατών σημείων όσον αφορά στους πόρους που παρέχουν στην εταιρεία ανταγωνιστικές δυνατότητες που δεν είναι εύκολο να μιμηθούν ή να ξεπεράσουν οι ανταγωνιστές με τις δυνατότητες που διαθέτουν.

Χωρίς μια στρατηγική που συνεπάγεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια εταιρεία διακινδυνεύει να χάσει από ισχυρότερους ανταγωνιστές ή /και να περιοριστεί σε μέτρια χρηματοοικονομική απόδοση. Άρα λοιπόν, τα διευθυντικά στελέχη δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να περιοριστούν σε μια απλή ανταγωνιστική στρατηγική, καθώς μόνο οφέλη δεν θα έχουν από αυτή.

1.3 Οι φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η διαδικασία σχεδίασης και υλοποίησης της στρατηγικής που καλείται να ακολουθήσει μια εταιρεία αποτελείται από πέντε φάσεις που σχετίζονται μεταξύ τους:

- 1) Ανάπτυξη ενός στρατηγικού οράματος για την κατεύθυνση προς την οποία χρειάζεται να στραφεί η εταιρεία και ποια θα πρέπει να είναι η μελλοντική της εστίαση σε προϊόντα, αγορές, πελάτες και τεχνολογία.
- 2) Καθορισμός στόχων και χρησιμοποίηση τους ως μέτρο σύγκρισης για την μέτρηση της απόδοσης και της εξέλιξης της εταιρείας.
- 3) Σχεδιασμός μιας στρατηγικής ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και να προχωρήσει η εταιρεία στη στρατηγική πορεία που έχει χαράξει η διοίκηση.
- 4) Εφαρμογή και υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής αποδοτικά και αποτελεσματικά
- 5) Αξιολόγηση της απόδοσης και εισαγωγή διαρθρωτικών ρυθμίσεων στην μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, τους αντικειμενικούς στόχους και τη στρατηγική

της εταιρείας ή την υλοποίηση της με γνώμονα την τωρινή εμπειρία, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, τις νέες ιδέες και τις νέες ευκαιρίες.

1.4 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και τα πλεονεκτήματά της

Με μια πρόχειρη ματιά στις φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ καταλαβαίνουμε πως οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι η βιωσιμότητα και η ανάπτυξή τους καθώς και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματά τους είναι τα πιο βασικά. Όλα αυτά όμως δεν εξαρτώνται μόνο από οικονομικά στοιχεία αλλά και από παράγοντες όπως ο σεβασμός για τον άνθρωπο και το φυσικό περιβάλλον. Μιλάμε λοιπόν για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ – CSR Corporate Social Responsibility) αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και απαιτητικούς τομείς δραστηριότητας για τη σύγχρονη επιχείρηση. Υποδηλώνει την ισόρροπη αντιμετώπιση της κοινωνικοοικονομικής και περιβαλλοντικής επίδρασης της λειτουργίας μιας επιχείρησης, και βασίζεται στο τρίπτυχο της οικονομικής ανάπτυξης, της βιωσιμότητας και της κοινωνικής συνοχής.

Η αναγνώριση από τις σύγχρονες κοινωνίες της ανάγκης για ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη και των θεμελιωδών αλλαγών που αυτή προϋποθέτει για τον τρόπο που οργανώνονται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις, αποτελεί την κύρια αιτία για την ανάπτυξη και διάδοση της ιδέας της ΕΚΕ. Τα τελευταία χρόνια οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου έχουν αρχίσει να απομακρύνονται από τις παραδοσιακές αντιλήψεις που περιόριζαν τον κοινωνικό τους ρόλο απλώς σε ορισμένες δωρεές για κοινωφελείς σκοπούς, σε χορηγίες εκδηλώσεων και σε μέτρα βασικής φροντίδας για τους εργαζόμενους και υιοθετούν σταδιακά μια συστηματική και στρατηγική προσέγγιση της διαχείρισης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τους, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του.

Με αυτή την μεταστροφή αποβλέπουν στη μακροπρόθεσμη αύξηση της απόδοσης τους μέσα από πρακτικές που ικανοποιούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, δηλαδή, τα άτομα και τις ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν και να επηρεαστούν από τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Επιπροσθέτως, οι πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις που συνδέονται με την παγκοσμιοποίηση προκαλούν ραγδαίες κοινωνικές αλλαγές με συνέπεια τη ριζική αλλαγή των προσδοκιών της κοινωνίας για το ρόλο των επιχειρήσεων. Οι εταιρίες κρίνονται πλέον, όχι μόνο με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα ή την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά και με βάση περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ορίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως η «έννοια σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και οικολογικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέλη». Άλλοι ορισμοί τονίζουν τη δέσμευση των επιχειρήσεων σε αρχές «ηθικής» συμπεριφοράς, ωστόσο, οι περισσότεροι ορισμοί συμφωνούν πως η κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση λαμβάνει υπ' όψιν της ζητήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία της σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιώσιμη ανάπτυξη, τα δικαιώματα και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων και την ευρύτερη κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται.

Μέσω της ΕΚΕ επιδιώκεται η εθελοντική αυτορρύθμιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ώστε να εξασφαλίζεται ο σεβασμός για τα ζητήματα αυτά με τη χρήση συστημάτων διαχείρισης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, την υποστήριξη τοπικών κοινοτήτων και άλλων επωφελών κοινωνικών πρωτοβουλιών (π.χ. απασχόληση ατόμων από ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού) και τη δημιουργία ενός δίκαιου, ασφαλούς και δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος.

1.4.1 Τα πλεονεκτήματα ανάπτυξης και συστηματικής διαχείρισης της ΕΚΕ

Οι εταιρείες που μετρούν και διαχειρίζονται την ευρύτερη επίδρασή τους στην κοινωνία έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την εικόνα τους ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, το προσωπικό, τις κυβερνητικές υπηρεσίες, τους καταναλωτές, τις επιχειρηματικές και εργατικές ενώσεις και τις μη κυβερνητικές οργανώσεις). Εκτός από αυτά ωστόσο, τα κέρδη από τη συστηματική διαχείριση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να είναι πολύπλευρα και ξεφεύγουν από την απλή βελτίωση της δημόσιας εικόνας μιας επιχείρησης.

Οι εταιρείες μπορούν ακόμα να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να αξιολογήσουν και διαχειριστούν αποτελεσματικά τους επιχειρηματικούς κινδύνους, καθώς θα είναι σε θέση να οικοδομήσουν αμοιβαία επωφελείς σχέσεις και συμμαχίες με ευρεία γκάμα φορέων και οργανισμών και να αναπτυχθούν αρμονικά και σε συνεργασία με τους εργαζόμενους και τους προμηθευτές τους. Επίσης, η εμπλοκή με τη συστηματική διαχείριση της ΕΚΕ δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να εκτιμήσουν καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον και να ευθυγραμμίσουν τη λειτουργία τους με μια σειρά από κανονιστικές

διατάξεις, κοινωνικές απαιτήσεις και επιθυμίες που ενδεχομένως διέφευγαν της προσοχής τους στο παρελθόν¹.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα που έχουν πείσει τις πιο σημαντικές επιχειρήσεις της Ευρώπης να υιοθετήσουν ένα μοντέλο ανάπτυξης και διαχείρισης της ΕΚΕ είναι συνοπτικά τα ακόλουθα:

- Αξιολόγηση και διαχείριση των πιθανών επιχειρηματικών κινδύνων και ιδιαίτερα των σχετικών με τη φήμη της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται ενεργά σε διάλογο και συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν καλύτερη εικόνα για τους πιθανούς κινδύνους που αντιμετωπίζουν και παράλληλα, τη δυνατότητα να χειριστούν καλύτερα μια πιθανή κρίση και να εξέλθουν ταχύτερα και με μικρότερες απώλειες από αυτήν .
- Αναγνώριση των ενδιαφερομένων μερών (stakeholder groups – όπως π.χ. εργαζόμενοι, πελάτες, μέτοχοι, κυβερνήσεις και κρατικοί φορείς, μη κυβερνητικές οργανώσεις, τοπικές κοινότητες κ.α.). Η συστηματική προσέγγιση αποκαλύπτει συχνά ενδιαφερόμενα μέρη που η εταιρεία αγνοούσε στο παρελθόν και διαστάσεις του ενδιαφέροντός τους που αν και σημαντικές δεν είχαν γίνει κατανοητές στο παρελθόν.
- Συμμόρφωση με το υπάρχον και μελλοντικό κανονιστικό πλαίσιο σε τομείς όπως η προστασία του περιβάλλοντος, τα εργασιακά δικαιώματα και η παροχή πληροφοριών.
- Βελτίωση της εικόνας και της εταιρικής φήμης. Συχνά αποτελεί τον πρώτο λόγο που αναφέρεται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης για την ενασχόληση με την ΕΚΕ. Η εταιρική φήμη που στηρίζεται στην εκτίμηση και την εμπιστοσύνη, χρειάζεται χρόνια για να οικοδομηθεί, αλλά μπορεί να χαθεί σε μικρό χρονικό διάστημα αν η εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και της κοινής γνώμης χαθεί. Οι επιχειρήσεις ξοδεύουν τεράστια ποσά για να υποστηρίξουν άλλες μορφές των άυλων περιουσιακών τους στοιχείων, αλλά συχνά αγνοούν τις συνέπειες που το κοινωνικό προφίλ μπορεί να έχει στα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα.

¹ www.csreurope.org

- Οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος, μέσα από τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών για τα ζητήματα κοινωνικής ευθύνης της εταιρείας.
- Βελτίωση εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω της καλύτερης κατανόησης των σημαντικών ζητημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στους τομείς της εργασίας, του περιβάλλοντος και της κοινωνικής προσφοράς, αλλά και μέσα από τη συστηματική θεώρηση των συναφών με τα θέματα αυτά διαδικασιών που ακολουθεί.
- Μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία μέσα από την ικανοποίηση των σημαντικότερων ενδιαφερομένων μερών για τη λειτουργία της επιχείρησης και τη δημιουργία αμοιβαία επωφελών σχέσεων (win – win relationships).
- Μέσα από όλα τα παραπάνω οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη συστηματική και ολοκληρωμένη διαχείριση της κοινωνικής τους ευθύνης ουσιαστικά επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές τις οποίες κινούνται².

Πίνακας 1.1

Τα πλεονεκτήματα της ΕΚΕ

<u>Πλεονεκτήματα που προσφέρει η ΕΚΕ</u>	
Premium τιμολόγηση	Αύξηση αξίας των μετοχών
Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από την πλευρά των πελατών	Προσέλκυση & διατήρηση σημαντικών στελεχών
Προστασία και ενίσχυση εικόνας και φήμης	Ικανοποιημένοι οι απλοί εργαζόμενοι
Δημιουργία ισχυρών δεσμών με τοπικές κοινότητες, προμηθευτές, διανομείς	Ενίσχυση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω κοινωνικού κεφαλαίου

Από τα παραπάνω πλεονεκτήματα γίνεται φανερό ότι η ΕΚΕ αποτελεί για την εταιρεία που θα τη χρησιμοποιήσει, κοινωνικό κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική επίδοσή της με οφέλη σταθερά και διαχρονικά.

² www.csrhellas.gr , www.csreurope.org

Προτού μια επιχείρηση προβεί σε μια ενέργεια ΕΚΕ θα πρέπει να μελετήσει τα εξής τρία σημεία:

- 1) το κόστος της
- 2) τον δέκτη της
- 3) το μέγεθος και τον σκοπό της

1.5 Το βασικό μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

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

1. Η ανίχνευση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
2. Η διαμόρφωση στρατηγικής
3. Η υλοποίηση στρατηγικής
4. Η αξιολόγηση και ο έλεγχός της
5. Η ανατροφοδότησή της

1.6 Ανίχνευση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (Environmental Scanning)

1.6 1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια πρόκληση, να καταφέρουν προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν σε ένα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το περιβάλλον της επιχείρησης χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Από την ανάλυση του περιβάλλοντος, δημιουργείται ένα φάσμα πληροφοριών με βάση το οποίο η εκάστοτε επιχείρηση οργανώνει τις κινήσεις και τις στρατηγικές ώστε να μπορέσει να σταθεί επάξια στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού. Παρακάτω θα αναφερθούν οι παράγοντες που διαμορφώνουν τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.

1.6.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ως εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε τις δυνάμεις που βρίσκονται έξω από τα όρια της επιχείρησης αλλά μπορούν να επηρεάσουν την υλοποίηση ή μη του στόχου της.

Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που οι δυνάμεις του έχουν άμεση επίδραση στην επιχείρηση. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους καταναλωτές, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την κεφαλαιαγορά, τις δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις και το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό.

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από την οικονομία, την τεχνολογία, το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, το κοινωνικό περιβάλλον, το οικολογικό περιβάλλον, το διεθνές περιβάλλον. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον είναι τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν επηρεάζουν άμεσα την λειτουργία του οργανισμού.

1.6.2.1 Ανάλυση του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος (Societal environment)

Κατά την ανάλυση των παραγόντων του έμμεσου περιβάλλοντος θα πρέπει να ερευνηθούν οι παράγοντες ξεχωριστά και να καταγραφούν οι επιδράσεις τους στην επιχείρηση.

Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες αποτελούνται από την δημογραφική κατάσταση και τις δημογραφικές τάσεις, την εργασιακή ηθική και τις προσωπικές αξίες και τις πολιτιστικές αξίες.

A) Δημογραφική κατάσταση και τάσεις.

Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια μεταβολή στον πληθυσμό. Οι μάνατζερ μελετούν τις δημογραφικές μελέτες για να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις του πληθυσμού προκειμένου να μπορέσουν να οργανώσουν τις μελλοντικές τους κινήσεις. Οι κύριες δημογραφικές τάσεις είναι:

- Το εργατικό δυναμικό είναι νεότερο σε ηλικία, αυτό συνεπάγεται ότι έχει υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης, καλύτερη εξειδίκευση και μεγαλύτερη εξοικείωση με την νέα τεχνολογία πράγμα που βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας.
- Στην αγορά εργασίας πλέον σημαντικό ρόλο παίζουν και οι γυναίκες. Οι γυναίκες στη σημερινή εποχή σπουδάζουν σε ανώτατες σχολές και έχουν τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθούν έντονα στην αγορά. Το γεγονός αυτό καθιστά τη γυναίκα να έχει κυρίαρχο ρόλο στον επιχειρηματικό κόσμο.
- Με τη μετακίνηση και τις αλλαγές των πληθυσμών, δημιουργούνται μεταβολές στους διάφορους οργανισμούς. Οι μεταβολές αυτές συνδέονται κυρίως με τις μετακινήσεις αγορών, που σχετίζονται με αγαθά και υπηρεσίες.

B) Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες

Η εργασιακή ηθική έχει να κάνει με το πόσο σπουδαία θεωρεί ο εργαζόμενος την εργασία του. Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης, απαιτείται να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, αφού η εργασιακή ηθική για τους νέους εργαζόμενους έχει αλλάξει. Η επιχείρηση επηρεάζεται από αυτή τη νέα τάση αφού είναι αυτή που προσλαμβάνει, εκπαιδεύει και απασχολεί εργαζομένους.

Επιπλέον είναι σύνηθες φαινόμενο να εισέρχονται όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι από άλλες χώρες, οι οποίοι φέρνουν μαζί τους νέες συνήθειες και εργασιακές ηθικές που έχουν να κάνουν με τα ήθη και τα έθιμά τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα στελέχη της κάθε διοίκησης να έχουν αντιμετωπίσουν ένα μείγμα εργασιακής ηθικής μέσα στο εργασιακό δυναμικό της επιχείρησης. Επίσης πολλά στελέχη διοίκησης μιλούν για μετάλλαξη των προσωπικών αξιών των εργαζομένων.

Αντίθετα οι περισσότεροι από τους νέους εργαζομένους αρνούνται την πιθανότητα μετάθεσής τους με πρόφαση την οικογενειακή κατάσταση, τις υποχρεώσεις και την ποιότητα ζωής τους. Πολλές επιχειρήσεις σεβόμενες αυτή την άποψη μετακινούν τον εργαζόμενο μαζί με την οικογένειά του σε νέο εργασιακό τόπο. Όμως σε περίπτωση διαφορετικής σταδιοδρομίας του ζευγαριού προκύπτει εμπλοκή της μετάθεσης του ενός εξαιτίας του άλλου.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μονό για την δουλειά αλλά και για ένα εργασιακό περιβάλλον με διευρυμένο ορίζοντα που τους παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό συνεπάγεται κάποιες επιπτώσεις στην

οργάνωση της εργασίας και την παροχή κινήτρων. Η διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί να διαμορφώσει την εργασία και το περιβάλλον που εκτελείται αυτή, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων αλλά και να εκτελείται η εργασία με τον καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Μια λύση της διοίκησης είναι η δυνατότητα προς τον εργαζόμενο της επιλογής ωραρίου αλλά και του τρόπου εργασίας του πάντα μέσα στα πλαίσια των περιορισμών της διοίκησης. Έτσι αυξάνεται η παραγωγικότητα του εργαζόμενου και χτίζεται μια αρμονική σχέση με την επιχείρηση.

Πολιτικοί παράγοντες

Πολιτικοί παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι νόμοι για τις επενδύσεις, και οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων απαιτείται να γνωρίζουν πολύ καλά τη νομοθεσία και να ενεργούν σύμφωνα με αυτή σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο. Ακόμα οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών θα πρέπει να συμφωνούν με τη φορολογική νομοθεσία, τον αστικό και εμπορικό κώδικα καθώς και με τις εκάστοτε υπουργικές διατάξεις και νομοθεσίες. Ταυτόχρονα θα πρέπει να τηρείται η νομοθεσία που αφορά τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, τα δικαιώματα των εργαζομένων, καθώς και τη σχέση τους με την επιχείρηση και τους συνδικαλιστικούς φορείς.

Οικονομικοί παράγοντες

Από τις σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιείται κατά βάση το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος. Δηλαδή η επιχείρηση μέσω των εισροών της παράγει προϊόντα και υπηρεσίες. Ακόμη στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων η επιχείρηση πρέπει πάντα να αποφασίζει με γνώμονα την παρούσα οικονομική κατάσταση τόσο της χώρας όσο και την παγκόσμια. Έτσι χρειάζεται να αποφασίζει αφού πρώτα έχει εξετάσει τις κινήσεις των ανταγωνιστών, αλλά και τη συμπεριφορά των πελατών και προμηθευτών.

A) Η Οικονομία

Οι παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, καθώς και κάποιοι δείκτες που απεικονίζουν την ανεργία και την απασχόληση. Σημαντικό κριτήριο αποτελεί το Ακαθάριστο

Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ). Το ΑΕΠ απεικονίζει το κατά κεφαλήν εισόδημα δείχνοντας έτσι το βιοτικό επίπεδο της χώρας.

Ένας ακόμη λόγος που η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί το ΑΕΠ είναι για να εκτιμήσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν πχ. για την εισαγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά, πράγμα που σημαίνει ότι το ΑΕΠ είναι υψηλό. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν το ΑΕΠ είναι χαμηλό τότε οι ευκαιρίες για νέα προϊόντα είναι ελάχιστες.

Β) Οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές

Σημαντικό καθήκον της διοίκησης ενός οργανισμού αποτελεί η προμήθεια των πρώτων υλών, που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί η παραγωγική διαδικασία. Η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να διατηρεί μια σταθερή ποιότητα πρώτων υλών, μέσα από τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές αλλά και διαθέτοντας μια καλά οργανωμένη αποθήκη ως επιχείρηση. Οι τιμές των πρώτων υλών εξαρτώνται από τον αριθμό των προμηθευτών που κινούνται στην αγορά.

Εκτός από τους προμηθευτές, την επιχείρηση επηρεάζει και ο ανταγωνισμός. Αν υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών στην αγορά, η επιχείρηση οφείλει να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές. Σε περίπτωση που η επιχείρηση κατέχει δεσπόζουσα θέση στην αγορά, τότε μπορεί να καθορίζει τις τιμές, ενώ στην αντίθετη περίπτωση, όταν η επιχείρηση ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική άλλων οργανισμών, τότε η επιχείρηση καλείται ως ακόλουθος τιμών.

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού είναι αυτά που θα επηρεάσουν την λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων από τα στελέχη της διοίκησης του οργανισμού.

Γ) Οι Πελάτες

Στόχος της επιχείρησης μέσω των αποφάσεων που παίρνει είναι να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Έτσι λοιπόν η λήψη σωστών αποφάσεων αποτελεί κομβικό σημείο για την επιχείρηση, αφού όσο και καλά προϊόντα να παράγει αν οι αποφάσεις που θα ληφθούν δεν είναι σωστές και εφαρμόσιμες θα υπάρξουν εμπόδια στην προσφορά των προϊόντων της με αποτέλεσμα να μην υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι καταναλωτές έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις από την κάθε επιχείρηση σε σχέση με τα

προϊόντα, τα χαρακτηριστικά τους αλλά και τον τρόπο διανομής τους και η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να τις εκπληρώσει για να πετύχει το στόχο της.

Τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού προσπαθούν να συλλέξουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αντληθούν μέσα από την έρευνα marketing. Αν ένας οργανισμός δεν κατορθώσει να είναι σε διαρκή επικοινωνία με την αγορά, τότε δεν θα καταφέρει να ανταπεξέλθει σωστά στις ευκαιρίες που θα προκύψουν και θα οδηγηθεί στην αποτυχία.

Τεχνολογικοί παράγοντες

Οι τεχνολογικοί παράγοντες σχετίζονται με τη νέα τεχνολογία που επηρεάζει τη διαδικασία παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Μια επιχείρηση που βασίζεται σε συγκεκριμένη τεχνολογία και έχει εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό της μπορεί να ανακαλύψει μια νέα τεχνολογία πιο αποτελεσματική και πιο συμφέρουσα. Οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές αυτές, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί σύγχυση στην επιχείρηση και το χειρότερο αυτών να οδηγηθεί στην καταστροφή.

Οι βασικοί τομείς του τεχνολογικού περιβάλλοντος που χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων κατά την λήψη αποφάσεων είναι:

- α) Η τεχνολογία καινοτομιών,
- β) Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και
- γ) Η τεχνολογία αιχμής

A) Η διαδικασία καινοτομιών

Η πηγή της νέας τεχνολογίας και των καινοτομιών είναι η απόπειρα για έρευνα και ανάπτυξη που υλοποιείται συνήθως από την πολιτεία, τα πανεπιστημιακά ιδρύματα και τους ιδιώτες. Μια επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει την έρευνα και την ανάπτυξη και στην συνέχεια να την χρησιμοποιήσει προς όφελος της, προκειμένου να τις αξιοποιήσει για να βελτιώσει τις λειτουργίες και τις τεχνικές της. Σε περίπτωση που η νέα τεχνολογία που

προέκυψε από την έρευνα δεν μπορεί να εφαρμοστεί από την ίδια την επιχείρηση, μπορεί να παραχωρήσει την άδεια χρήσης της σε άλλες επιχειρήσεις έναντι αμοιβής.

Επιπρόσθετα αν οι καινοτομίες βασίζονται σε προϋπάρχουσα τεχνολογία τότε ονομάζονται εξελικτική τεχνολογία καινοτομίας, γιατί αποτελεί εξέλιξη μιας άλλης που προϋπήρχε. Στην αντίθετη περίπτωση ονομάζεται επαναστατική τεχνολογική καινοτομία, αφού είναι κάτι που δημιουργείται εξ αρχής.

B) Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας

Μετά την απόκτηση της νέας τεχνολογίας το πιο βασικό πρόβλημα που προκύπτει, είναι ο τρόπος με τον οποίο θα ενσωματωθεί η νέα τεχνολογία στην επιχείρηση, δημιουργώντας το ελάχιστο κόστος για τη λειτουργία της επιχείρησης. Μπορεί πολλοί από τους εργαζόμενους να αρνηθούν να συνεργαστούν με τη νέα τεχνολογία, μέχρι να κατανοήσουν ότι η νέα αυτή τεχνολογία θα τους διευκολύνει στην παραγωγική διαδικασία. Όσο πιο επαναστατική είναι η νέα αυτή τεχνολογία τόσο περισσότερες αντιδράσεις θα υπάρξουν από τους εργαζομένους, και η επιχείρηση θα πρέπει μέσω επιμορφωτικών διαδικασιών να τους διαβεβαιώσει πως οι νέες συνθήκες τεχνολογίας θα βελτιώσουν την εργασιακή τους καθημερινότητα και θα την εξελίξουν.

Προκειμένου να αποφθεχθεί η αντίδραση των εργαζομένων η επιχείρηση έχει τη εναλλακτική λύση, να εισάγει τη νέα τεχνολογία σταδιακά προκειμένου να την ενσωματώσει πιο ομαλά στις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων.

Γ) Η τεχνολογία αιχμής

Η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται ως την τελευταία εξέλιξη που υπάρχει στην τεχνολογία. Μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι συντονισμένη με τις εξελίξεις στην τεχνολογία γιατί αυτές μπορεί να μεταβάλουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της³.

Θα πρέπει η εταιρεία να εξετάσει τρεις παράγοντες:

- Έχει όντως ανάγκη την τεχνολογία αιχμής;
- Διαθέτει τους κατάλληλους οικονομικούς πόρους για να την αγοράσει;
- Με την εφαρμογή της οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί;

³ Montana P. & Charnov B.(2004), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Υπάρχουν δύο ακόμα παράγοντες που ανήκουν στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον και αυτοί είναι το οικολογικό περιβάλλον και το διεθνές περιβάλλον.

Το οικολογικό περιβάλλον

Το οικολογικό περιβάλλον αφορά τις απόπειρες των ερευνητών να αξιοποιήσουν τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αποτελεσματικά. Ακόμη προσπαθούν να μειώσουν τους ρύπους των βιομηχανιών αλλά και το ανθρακικό αποτύπωμα. Οι ενέργειες αυτές των ερευνητών έχουν επηρεάσει καθοριστικά την τωρινή δράση των επιχειρήσεων αλλά και την μελλοντική, γιατί δημιουργούνται νέες προϋποθέσεις βάση των οποίων μπορούν να εξελιχτούν και να αναπτυχθούν, ώστε να μην υπάρχουν ενστάσεις από τις οικολογικές οργανώσεις. Από την άλλη πλευρά και οι επιχειρήσεις με τη σειρά τους ενισχύουν τις προσπάθειες των ερευνητών, ενισχύοντας χρηματικά τις έρευνες τους.

Το διεθνές περιβάλλον

Το διεθνές περιβάλλον αποτελεί και αυτό σημαντικό παράγοντα που ασκεί σημαντική επιρροή στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων. Ο παράγοντας αυτός αφορά όλες τις επιχειρήσεις που βρίσκονται και εντός και εκτός συνόρων. Μάλιστα οι επιχειρήσεις που δρουν σε τοπικές αγορές θα πρέπει να ανησυχούν για την είσοδο των ξένων ανταγωνιστών.

Επιπλέον κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να έρχονται σε επαφή με προμηθευτές από άλλες χώρες λόγω των πρώτων υλών ή του μηχανολογικού εξοπλισμού που εισάγουν και χρησιμοποιούν για την παραγωγή. Γι αυτού του είδους τη δραστηριότητα, η διοίκηση της επιχείρησης είναι απαραίτητο να είναι ενήμερη για τις αγορές και τις τάσεις που υπάρχουν σε αυτές. Αυτό το μοντέλο διοίκησης που βασίζεται στη λογική της ευρωπαϊκή προοπτική της επιχείρησης, οδήγησε στην δημιουργία του Euromanagment.

Euromanagment, είναι το μάνατζμεντ που ξεφεύγει από την επιχείρηση και την χώρα που δραστηριοποιείται, αλλά συνυπολογίζει και τις επιχειρήσεις εκτός της χώρας, σε άλλες αγορές, παρατηρώντας τις κινήσεις και τις στρατηγικές τους, ώστε να καταφέρει να ανταποκριθεί άμεσα όταν κάποια επιχείρηση κάνει απόπειρα να εισχωρήσει σε αγορά που ήδη βρίσκεται αυτή, ή αν θέλει η επιχείρηση να εισέλθει σε αγορά που υπάρχουν ήδη άλλες επιχειρήσεις.

Πίνακας 1.2

Οι τέσσερις κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον

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

1.6.2.2 Το Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο υφίσταται και εξελίσσεται μια επιχείρηση και το οποίο βρίσκεται διαρκώς σε άμεση αλληλεπίδραση με αυτήν. Σε αυτό το περιβάλλον συνήθως ανάγονται οι παράγοντες και οι δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος μιας εταιρείας που έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής π.χ. οι ενέργειες των αντίπαλων

εταιρειών, η αγοραστική συμπεριφορά, οι κινήσεις των αντίπαλων εταιρειών. Κατά συνέπεια, σε αυτή την ενότητα θα εστιάσουμε την προσοχή μας στο άμεσο κλαδικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Τα Κυρίαρχα Οικονομικά χαρακτηριστικά του Κλάδου

Τα κυρίαρχα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου καθορίζονται από παράγοντες όπως το μέγεθος και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, ο αριθμός και τα μεγέθη των αγοραστών και των πωλητών, ο ρυθμός της εισαγωγής καινοτομιών στα προϊόντα, οι συνθήκες προσφοράς/ζήτησης της αγοράς, ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής, ο βαθμός της κάθετης ολοκλήρωσης και ο βαθμός στον οποίο επηρεάζεται το κόστος από τις οικονομίες κλίμακας και τα αποτελέσματα της καμπύλης εκμάθησης/εμπειρίας.

Η κατανόηση όλων αυτών των οικονομικών στοιχείων προετοιμάζει το έδαφος για την αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενώ μας βοηθά και να κατανοήσουμε σε βάθος τις μελλοντικές ανταγωνιστικές στρατηγικές των αντιπάλων.

Το μοντέλο των πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού

Το εργαλείο που χρησιμοποιείται προκειμένου να γίνει η διάγνωση των ανταγωνιστικών πιέσεων στην αγορά και να ερμηνευθεί κάθε μια από αυτές, είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού. Το εργαλείο αυτό αποτελείται από ανταγωνιστικές πιέσεις που ασκούνται σε πέντε σημεία της αγοράς:

1. Ανταγωνιστικές πιέσεις που σχετίζονται με τους ελιγμούς και τις στρατηγικές επιλογές της αγοράς για την προσέλκυση του αγοραστή που πραγματοποιούνται μεταξύ των αντίπαλων πωλητών στον κλάδο
2. Ανταγωνιστικές πιέσεις που σχετίζονται με την απειλή εισόδου νέων εταιρειών στην αγορά
3. Ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από τις απόπειρες εταιρειών σε άλλους κλάδους να προσεταιριστούν αγοραστές για τα δικά τους υποκατάστατα προϊόντα
4. Ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή και τη συνεργασία μεταξύ προμηθευτή και πωλητή
5. Ανταγωνιστικές πιέσεις που προέρχονται από τη διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή και τη συνεργασία μεταξύ πωλητή και αγοραστή

Σύμφωνα με τον Porter, οι παραπάνω πέντε δυνάμεις μας βοηθούν να καταλάβουμε, το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης, όμως η αξιοπιστία του μοντέλου των πέντε δυνάμεων πλήττεται από κάποιους παράγοντες:

- Το μοντέλο στηρίζεται στην υπόθεση ότι στην Αγορά επικρατούν συνθήκες Τέλειου Ανταγωνισμού
- Το μοντέλο επικεντρώνεται στην ανάλυση αγορών με πολύ απλή δομή
- Στο μοντέλο δεν συμπεριλαμβάνεται μια έκτη δύναμη που είναι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι
- Το μοντέλο δεν υπολογίζει άλλες στρατηγικές όπως τις στρατηγικές Συμμαχίας
- Το μοντέλο βασίζεται καθαρά στην ιδέα του Ανταγωνισμού

Προσδιορισμός των κινητήριων δυνάμεων ενός κλάδου

Οι κινητήριες δυνάμεις σε έναν κλάδο είναι οι κύριες υποκείμενες αιτίες των μεταβαλλόμενων συνθηκών του κλάδου και του ανταγωνισμού και ασκούν την μεγαλύτερη επιρροή στον τρόπο με τον οποίο θα αλλάξει το τοπίο του κλάδου. Κάποιες κινητήριες δυνάμεις προέρχονται από τον εξωτερικό κύκλο του μακροπεριβάλλοντος και κάποιες από τον εσωτερικό. Οι πιο κοινές κινητήριες δυνάμεις είναι οι παρακάτω :

1. Εμφάνιση νέων διαδικτυακών ικανοτήτων και εφαρμογών
2. Αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση
3. Αλλαγές στον μακροπρόθεσμο ρυθμό ανάπτυξης ενός κλάδου
4. Αλλαγές στο ποιος αγοράζει το προϊόν και πως το χρησιμοποιεί
5. Καινοτομία στα προϊόντα
6. Τεχνολογική αλλαγή και καινοτομία στη διαδικασία κατασκευής
7. Καινοτομία στον τρόπο πώλησης
8. Είσοδος ή έξοδος μεγάλων εταιρειών
9. Διάδοση της τεχνικής τεχνογνωσίας σε περισσότερες εταιρείες και χώρες
10. Αλλαγές στο κόστος και την αποδοτικότητα
11. Αυξανόμενη προτίμηση των αγοραστών σε διαφοροποιημένα προϊόντα αντί για ένα αγαθό
12. Μείωση της αβεβαιότητας και του επιχειρηματικού κινδύνου
13. Κυβερνητικές επιρροές και αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής

14. Μεταβαλλόμενοι κοινωνικοί προβληματισμοί, συμπεριφορές και τρόποι ζωής

Η ύπαρξη τόσο πολλών διαφορετικών πιθανών κινητήριων δυνάμεων εξηγεί γιατί είναι υπερβολικά απλουστευτικό το να θεωρήσει κανείς την αλλαγή του κλάδου μόνο ως το πέρασμα από τα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής ενός κλάδου και γιατί η πλήρης κατανόηση όλων των τύπων υποκινητών αλλαγής αποτελεί ένα θεμελιώδες μέρος της ανάλυσης του κλάδου.

1.6.3 Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρηση μπαίνει στη διαδικασία να ερευνήσει ποιό στοιχείο από τις δυνάμεις της ή τις αδυναμίες της μπορεί να την βοηθήσει έτσι ώστε να οδηγηθεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην αναζήτηση αυτή η εταιρεία θα επικεντρωθεί σε τρία βασικά σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στη δομή, στη κουλτούρα καθώς και στους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης. Στην παρούσα ενότητα θα αναφερθούμε και στη θεώρηση της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας ενώ θα γίνει λόγος και για τη συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking).

1.6.3.1 Συνιστώσες του εσωτερικού περιβάλλοντος

Δομή

Η δομή της κάθε επιχείρησης μας δείχνει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η κάθε επιχείρηση σε σχέση με τα τμήματα, τις λειτουργίες και τις ενέργειές του κάθε τμήματος με στόχο να αξιοποιήσει τις ικανότητές της αλλά και να φέρει εις πέρας τον στρατηγικό της σχεδιασμό με επιτυχία. Οι κατηγορίες δομών είναι οι εξής:

- ✓ Η απλή όπου η επιχείρηση λειτουργεί με βάσει τους κανόνες του ιδιοκτήτη της
- ✓ Η λειτουργική όπου η επιχείρηση οργανώνεται με βάσει τις λειτουργίες που επιτελεί
- ✓ Η τμηματική δομή, όπου η επιχείρηση παράγει πολλά είδη προϊόντων και μονάδες που λειτουργούν σε διάφορες σχετικές αγορές
- ✓ Η δομή των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων, όπου είναι τα τμήματα τα οποία έχουν την ευθύνη για τη διαχείριση των λειτουργικών περιοχών τους
- ✓ Η δομή ομίλου επιχειρήσεων όπου πρόκειται για πολλές ανεξάρτητες εταιρείες που λειτουργούν κάτω από μια εταιρική στρατηγική

- ✓ Η δομή μήτρας, στις επιχειρήσεις με αυτή τη δομή ο κάθε εργαζόμενος ανήκει, καθέτως, σε κάποιο λειτουργικό τμήμα του οποίου ηγείται κάποιο στέλεχος ,αλλά ταυτόχρονα ανήκει, οριζόντια, και σε κάποια ομάδα με εργαζόμενους άλλων λειτουργικών τμημάτων.
- ✓ Η δομή του Δικτύου, χρησιμοποιείται όταν το περιβάλλον είναι ασταθές και υπάρχει ανάγκη για γρήγορη ανταπόκριση και καινοτομία.

Η κουλτούρα της επιχείρησης

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει κυρίως να κάνει με τη γενικότερη φιλοσοφία της κάθε επιχείρησης αλλά και με αντιλήψεις και στοιχεία που μόνο χειροπιαστά δεν είναι. Η κουλτούρα αυτή εκφράζεται μέσα από τις αρχές που εφαρμόζονται από τα στελέχη της κάθε επιχείρησης, από τη συμπεριφορά τους τόσο ως προς τους πελάτες όσο και ως προς τους συναδέλφους τους. Ακόμα οι πρακτικές που ακολουθούν, οι αποφάσεις που παίρνουν και ο τρόπος που χειρίζονται κάποιες καταστάσεις αποτελούν και αυτά ενδεικτικά στοιχεία της κουλτούρας της επιχείρησης.

Τα πρωτεύοντα στοιχεία, που πρέπει να αναζητά κανείς είναι τα ακόλουθα:

- Τις αξίες, τις επιχειρηματικές αρχές και τα ηθικά πρότυπα, που κηρύττει και εφαρμόζει η διοίκηση. Οι πράξεις παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο.
- Την προσέγγιση της εταιρείας στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και την πολιτική ,τις διαδικασίες και τις λειτουργικές πρακτικές, που καθορίζουν τη συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρείας
- Το πνεύμα και το χαρακτήρα που διαχέονται στο εργασιακό κλίμα
- Με ποιο τρόπο διευθυντές και εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν και συσχετίζονται ο ένας με τον άλλον
- Η πίεση προς τους εργαζομένους να κάνουν πράγματα με ιδιαίτερο τρόπο σύμφωνα με τις αναμενόμενες νόρμες
- Οι παραδόσεις και οι συχνά επαναλαμβανόμενες ιστορίες της εταιρείας
- Ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία συναλλάσσεται με εξωτερικούς συνεργάτες.

Συνήθως η στρατηγική της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να συμπορεύεται με την κουλτούρα την οποία έχει υιοθετήσει και αυτό προκειμένου η στρατηγική αυτή να έχει επιτυχία. Σε περίπτωση που κουλτούρα και στρατηγική ακολουθούν διαφορετικούς δρόμους,

τότε είναι δύσκολο η στρατηγική αυτή να στευθεί με επιτυχία καθώς δεν συμπορεύεται με τη φιλοσοφία και τα πιστεύω της επιχείρησης. Άρα λοιπόν πρέπει να προσαρμοστεί κατάλληλα στη φιλοσοφική ταυτότητα της επιχείρησης.

Πόροι, ικανότητες και διαμόρφωση στρατηγικής

Όσον αφορά τους πόρους μιας επιχείρησης, αυτοί κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- i. **Υλικοί πόροι:** στην κατηγορία αυτοί συγκαταλέγονται όλοι οι υλικοί πόροι της επιχείρησης με αναφορές στην παλαιότητα αυτών των πόρων, στη φύση τους, καθώς και στη δυναμικότητά τους
- ii. **Ανθρώπινοι πόροι:** η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοιες αναφορές. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε έναν οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων.
- iii. **Συστήματα:** Όλοι οι παραπάνω πόροι που αναφέραμε δεν έχουν καμία αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα με σκοπό την επίτευξη του καλλίτερου αποτελέσματος .
- iv. **Άυλοι πόροι:** σε αυτή την κατηγορία ανήκουν πόροι όπως η φήμη και η πελατεία που δεν μπορούν να συμπεριληφθούν σε άλλη κατηγορία καθώς δεν αποτελούν υλικά αγαθά, αλλά είναι εξίσου σημαντικά και απαραίτητα για την επιχείρηση.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης

Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι οι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και προσδίδουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες αυτές προκύπτουν από τον συνδυασμό πόρων.

Επομένως, οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες και τις θεμελιώδεις μοναδικές ικανότητες.

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι ικανότητες που

δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.6.3.2 Μελέτη της επιχείρησης ως «Αλυσίδα αξίας»

Σύμφωνα με την τεχνική της αλυσίδα αξίας, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή θα αναλύσει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάσει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της.

Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός των συνεργειών που ενδεχομένως αναπτύσσονται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν αν χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες και τις υποστηρικτικές.

Κύριες: Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων, λειτουργίες παραγωγής, διαχείριση εξερχομένων, marketing και πωλήσεις, υπηρεσίες μετά την πώληση

Υποστηρικτικές: Προμήθειες- Αγορές, έρευνα και ανάπτυξη, διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εσωτερική υποδομή.

Η μελέτη μιας επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας ακόμα και σήμερα είναι μια πολύτιμη τεχνική για τα διοικητικά στελέχη. Έτσι μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη μιας επιχείρησης σε τουλάχιστον δυο στρατηγικής σημασίας αποφάσεις:

1. Τη συγκριτική μελέτη της κάθε δραστηριότητας της αλυσίδα αξίας σε σχέση με τους καλύτερους που υπάρχουν στον κλάδο, και η προσπάθεια να μάθει η επιχείρηση και να βελτιωθεί. Η πρακτική αυτή ονομάζεται συγκριτική προτυποποίηση και θα αναλυθεί παρακάτω.

2. Μέσω της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας είναι δυνατόν να παρθούν αποφάσεις σχετικές με το ποιες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας επιλέγει να εκτελέσει η ίδια η επιχείρηση και ποιες είναι δυνατόν να ανατεθούν σε συνεργάτες⁴.

1.6.3.3 Benchmarking (Συγκριτική Προτυποποίηση)

Η συγκριτική προτυποποίηση είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται άριστες στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Το benchmarking στόχο έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιωθεί δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα :

- Να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης
- Να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν
- Να αναγνωρίσει τα βήματα εκείνα που πρέπει να υιοθετήσει , έτσι ώστε να προλάβει και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της.

1.6.4 Προσδιορισμός της στρατηγικής μιας εταιρείας

Οι καλύτεροι δείκτες για τη στρατηγική μιας εταιρείας είναι οι δράσεις της εταιρείας στην αγορά και οι δηλώσεις των ανώτερων διευθυντικών στελεχών σχετικά με τις τρέχουσες επιχειρηματικές προσεγγίσεις της εταιρείας, τα μελλοντικά σχέδια και τις απόπειρες ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και της απόδοσής της. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται τι πρέπει να αναζητείται κατά τον προσδιορισμό των βασικών στοιχείων της στρατηγικής μιας εταιρείας.

⁴ Παπαδάκης Β.(1999), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

Πίνακας 1.3

Πρότυπο ενεργειών και επιχειρηματικών προσεγγίσεων που καθορίζουν τη στρατηγική μιας εταιρείας

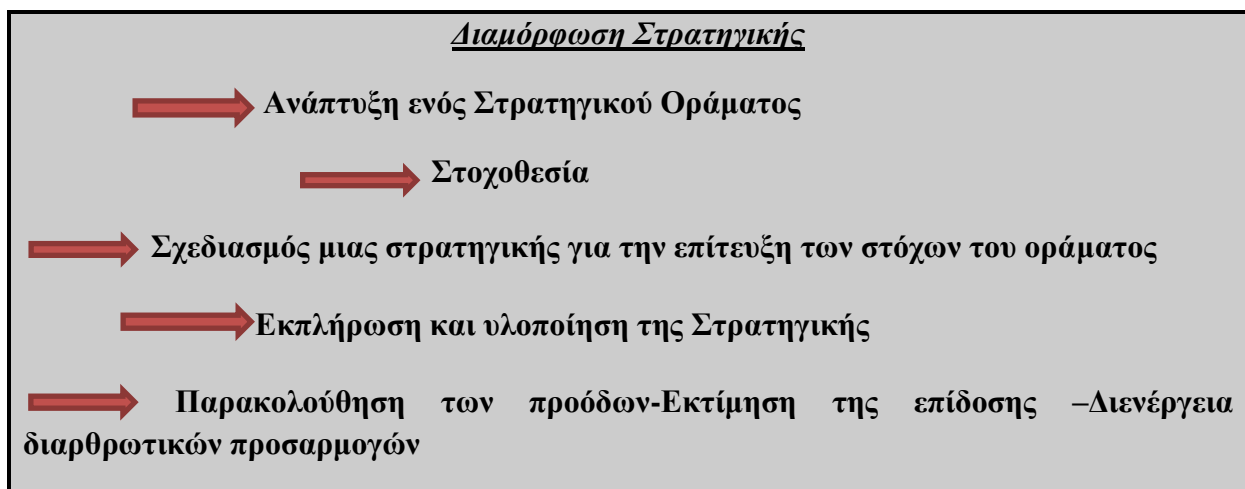


1.7 Η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής

Η διαδικασία αυτή είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών, γνωρίζοντας τις εταιρικές δυνάμεις και αδυναμίες. Αυτή περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός στρατηγικού οράματος, τη στοχοθεσία, το σχεδιασμό μιας στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων του οράματος, την εκπλήρωση και υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση της απόδοσης και την εισαγωγή διαρθρωτικών ρυθμίσεων.

Πίνακας 1.4

Διαμόρφωση Στρατηγικής



Οι απόψεις και τα συμπεράσματα της διοίκησης σχετικά με την κατεύθυνση και την μελλοντική εστίαση της εταιρείας σε προϊόντα, αγορές, πελάτες και τεχνολογία συγκροτούν ένα στρατηγικό όραμα για την εταιρεία. Το στρατηγικό όραμα εκπροσωπεί τις φιλοδοξίες της διοίκησης για την επιχείρηση, παρέχοντας μια σφαιρική άποψη για την κατεύθυνση της επιχείρησης και μια πειστική τεκμηρίωση του λόγου για τον οποίο αποτελεί λογική επιχειρηματική επιλογή για την εταιρεία. Επομένως, το στρατηγικό όραμα στρέφει έναν οργανισμό προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, χαράσσει έναν στρατηγικό δρόμο και διαμορφώνει οργανωτική ταυτότητα.

Η διάκριση μεταξύ ενός στρατηγικού οράματος και μιας δήλωσης αποστολής είναι αρκετά σαφής: το στρατηγικό όραμα απεικονίζει το μελλοντικό επιχειρηματικό πεδίο δράσης της

εταιρείας, ενώ η αποστολή μιας εταιρείας περιγράφει συνήθως την τωρινή της επιχειρηματική δραστηριότητα και σκοπό.

Όσον αφορά τη φάση της στοχοθεσίας, αυτή αναφέρεται στον καθορισμό αντικειμενικών στόχων, τη μετατροπή δηλαδή του στρατηγικού οράματος σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης, προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί. Οι αντικειμενικοί στόχοι αντιπροσωπεύουν τη δέσμευση της διοίκησης να πετύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Οι καλά διατυπωμένοι αντικειμενικοί στόχοι είναι αριθμήσιμοι, ή μετρήσιμοι και εμπεριέχουν μια προθεσμία πραγματοποίησης.

Οι αντικειμενικοί στόχοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες στους οικονομικούς αντικειμενικούς στόχους και στους στρατηγικούς αντικειμενικούς στόχους. Οι οικονομικοί αντικειμενικοί στόχοι σχετίζονται με τους οικονομικούς στόχους απόδοσης που η διοίκηση έχει ορίσει να πραγματοποιήσει ο οργανισμός. Οι στρατηγικοί αντικειμενικοί στόχοι σχετίζονται με τα αποτελέσματα των στόχων που δείχνουν ότι η εταιρεία ενισχύει τη θέση της στην αγορά, την ανταγωνιστική της βιωσιμότητα και τις μελλοντικές της επιχειρηματικές προοπτικές.

Στην Τρίτη φάση που είναι η φάση του σχεδιασμού της στρατηγικής, η στρατηγική δείχνει στην επιχείρηση τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσει να επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς που έχει θέσει. Η γενική στρατηγική μιας εταιρείας είναι μια συλλογή στρατηγικών πρωτοβουλιών και ενεργειών που επινοήθηκαν από διευθυντικά στελέχη και βασικούς υπαλλήλους από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού. Όσο πιο ευρείες και διαφοροποιημένες είναι οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης, τόσο πιο πολλά σημεία στρατηγικής πρωτοβουλίας διαθέτει και τόσο περισσότερα διευθυντικά στελέχη και εργαζόμενοι σε τόσο περισσότερα διοικητικά επίπεδα κατέχουν ένα ρόλο σχετικό με τη χάραξη της στρατηγικής.

Σε εταιρείες με πολλές και διαφοροποιημένες δραστηριότητες, το έργο της χάραξης στρατηγικής χωρίζεται σε τέσσερα είδη: εταιρική στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική, στρατηγικές λειτουργικής, διαχειριστικές στρατηγικές.

Η Τέταρτη φάση αφορά την εφαρμογή και την υλοποίηση της στρατηγικής. Αυτό το κομμάτι της διαδικασίας είναι πρακτικού χαρακτήρα και προσανατολίζεται σε λειτουργίες στοχεύοντας στη διεξαγωγή βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων έτσι ώστε να υποστηρίξουν τη στρατηγική. Είναι αναμφισβήτητο το πιο απαιτητικό και χρονοβόρο στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης της στρατηγικής.

Τέλος, η Πέμπτη φάση της διαδικασίας διοίκησης της στρατηγικής, αξιολόγηση της προόδου της εταιρείας και εισαγωγή διαρθρωτικών ρυθμίσεων, αποτελεί το έναυσμα για να αποφασίσουμε αν θα συνεχίσουμε ή θα αλλάξουμε το όραμά μας, τους αντικειμενικούς στόχους, τη στρατηγική ή τις μεθόδους υλοποίησης της στρατηγικής της εταιρείας. Πρέπει να επισημάνουμε πως το όραμα, οι αντικειμενικοί στόχοι, η στρατηγική και η μεθόδευση της υλοποίησης της στρατηγικής μιας εταιρείας δεν είναι ποτέ οριστικά.

1.7.1 Στοχοθεσία

Στο μάνατζμεντ οι στόχοι παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο. Σε περίπτωση που ο στόχος της επιχείρησης δεν μεταφραστεί σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και οι μάνατζερ δεν δείξουν βελτίωση, τότε ο στόχος της επιχείρησης είναι σαν να μην υφίσταται. Ο προσδιορισμός αυτών των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων αποτελεί σημαντική αρμοδιότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Τα δύο βασικά χαρακτηριστικά των στόχων του Μάνατζμεντ που τους κάνουν καθοριστικής σημασίας για αυτό είναι ότι αρχικά αποτελούν συγκεκριμένα μεγέθη, και επιπλέον υπάρχει συγκεκριμένος χρονικός προσδιορισμός για την επίτευξή τους.

Η χρόνια εμπειρία των επιχειρήσεων έχει δείξει πως οι επιχειρήσεις που έχουν συγκεκριμένη Στοχοθεσία και κινούνται με βάση αυτή, έχουν σταθερή πορεία σε σχέση με τις επιχειρήσεις που κινούνται στην αγορά με βάση τον αυτοσχεδιασμό και χωρίς επίσημο στρατηγικό σχέδιο.

1.7.2 Η ιεραρχία της χάραξης στρατηγικής μιας εταιρείας

Η γενική στρατηγική μιας εταιρείας είναι μια συλλογή στρατηγικών πρωτοβουλιών και ενεργειών που επινοήθηκαν από διευθυντικά στελέχη και βασικούς υπαλλήλους από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού. Εάν η εταιρεία για την οποία πρέπει να επιλέξουμε και να συνθέσουμε στρατηγική έχει πολλές δραστηριότητες τότε η διαδικασία γίνεται πολύπλοκη καθώς τόσο περισσότερα άτομα θα πρέπει να συμμετάσχουν σε αυτή και τόσο περισσότερα θα είναι τα σημεία πρωτοβουλίας για τη χάραξη της στρατηγικής. Το έργο της χάραξης στρατηγικής χωρίζεται σε τέσσερα επίπεδα στρατηγικής που παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας1.5

Επίπεδα χάραξης Στρατηγικής



1. Η **εταιρική/επιχειρησιακή** στρατηγική είναι οι ενέργειες και οι αποφάσεις της διοίκησης, όσον αφορά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται η επιχείρηση ή στις οποίες θέλει να εμπλακεί και το πώς θα γίνει αυτό, δηλαδή αφορά την κατεύθυνση και τις βλέψεις της επιχείρησης. Συνήθως οι εταιρείες που ακολουθούν κάποια επιχειρησιακή στρατηγική αποτελούνται από επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται σε διαφορετικούς κλάδους (Thomas Wheelen). Ουσιαστικά, τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας έχουν την απόλυτη ευθύνη για τη σύνθεση της εταιρικής στρατηγικής. Οι υπεύθυνοι του κάθε τομέα έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν την άποψη τους, κυρίως εάν οι στρατηγικές αποφάσεις που θα παρθούν αφορούν τους τομείς τους.
2. Η **επιχειρηματική στρατηγική** αφορά το πώς μπορεί μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου σε κάθε γραμμή προϊόντος που έχει επιλέξει να παράγει. Πιο συγκεκριμένα σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας για κάθε γραμμή παραγωγής της. Η ενορχήστρωση της ανάπτυξης στρατηγικής σε επίπεδο επιχειρηματικού τομέα αποτελεί ευθύνη του διευθυντή του τομέα αυτού. Ο επικεφαλής του επιχειρηματικού τομέα έχει άλλους δύο ρόλους που σχετίζονται με τη στρατηγική: α) να εξακριβώνει εάν οι στρατηγικές των κατώτερων επιπέδων είναι εύστοχες και συνάδουν με την γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθείται, β) να φροντίζει για την έγκριση

των μείζονος σημασίας στρατηγικών κινήσεων σε επίπεδο επιχειρηματικού τομέα από στελέχη σε επίπεδο εταιρείας και να τους κρατά ενήμερους για προκύπτοντα στρατηγικά ζητήματα. Υπάρχουν δύο είδη επιχειρηματικών στρατηγικών, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές και οι στρατηγικές συνεργασίας, και οι δύο προσπαθούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με εκ διαμέτρου αντίθετο τρόπο.

3. Οι **στρατηγικές λειτουργικής περιοχής** αφορούν όλες τις κινήσεις που πρέπει να κάνει η επιχείρηση προκειμένου να εκτελέσει με τον πιο σωστό τρόπο τις λειτουργίες και τις δραστηριότητές της. Οι λειτουργικές στρατηγικές προσθέτουν λεπτομέρειες στις μεθόδους της στρατηγικής σε επίπεδο επιχειρηματικού τομέα. Ο κύριος ρόλος μιας τέτοιου είδους στρατηγικής είναι να συνεισφέρει στη γενική στρατηγική της επιχείρησης και να ενισχύει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας. Η κύρια ευθύνη για τις λειτουργικές στρατηγικές σε ένα επιχειρηματικό τομέα ανατίθεται κανονικά στους επικεφαλής των αντίστοιχων λειτουργιών, με τον γενικό διευθυντή του τομέα να είναι αρμόδιος για την τελική έγκριση και ίσως ακόμα και για να ασκεί ισχυρή επιρροή στο περιεχόμενο συγκεκριμένων μερών των στρατηγικών.
4. Οι **διαχειριστικές στρατηγικές ή στρατηγικές λειτουργίας** αφορούν τις σχετικά περιορισμένες πρωτοβουλίες στρατηγικής για τη διοίκηση βασικών λειτουργικών τμημάτων και συγκεκριμένων λειτουργικών δραστηριοτήτων στρατηγικής σημασίας. Οι στρατηγικές λειτουργίας, αν και περιορισμένου εύρους, προσθέτουν επιπλέον λεπτομέρειες και πληρότητα στις στρατηγικές λειτουργικής περιοχής και στη γενική επιχειρηματική στρατηγική. Η κύρια ευθύνη για τις στρατηγικές λειτουργίας ανατίθεται συνήθως στα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής, αλλά η επανεξέταση και η οριστική έγκρισή τους γίνονται από τα διοικητικά στελέχη ανώτερων κλιμακίων. Τα διευθυντικά στελέχη πρώτης γραμμής αποτελούν, σημαντικά μέλη της ομάδας χάραξης στρατηγικής ενός οργανισμού επειδή πολλά λειτουργικά τμήματα έχουν κρίσιμους για τη στρατηγική στόχους απόδοσης και πρέπει να έχουν καταστρώσει σχέδια στρατηγικής δράσης για να τους επιτύχουν. Δεν μπορεί να κρίνει κάποιος αξιόπιστα τη στρατηγική σημασία μιας δεδομένης ενέργειας απλά και μόνο από το επίπεδο στρατηγικής ή τη θέση στη διοικητική ιεραρχία από την οποία ξεκίνησε.

Στις επιχειρήσεις που ειδικεύονται σε έναν τομέα, τα στάδια της εταιρικής και της επιχειρηματικής χάραξης στρατηγικής συγχωνεύονται σε ένα στάδιο, εκείνο της επιχειρηματικής στρατηγικής, επειδή η στρατηγική για το σύνολο της εταιρείας περιλαμβάνει μόνο έναν επιχειρηματικό τομέα.

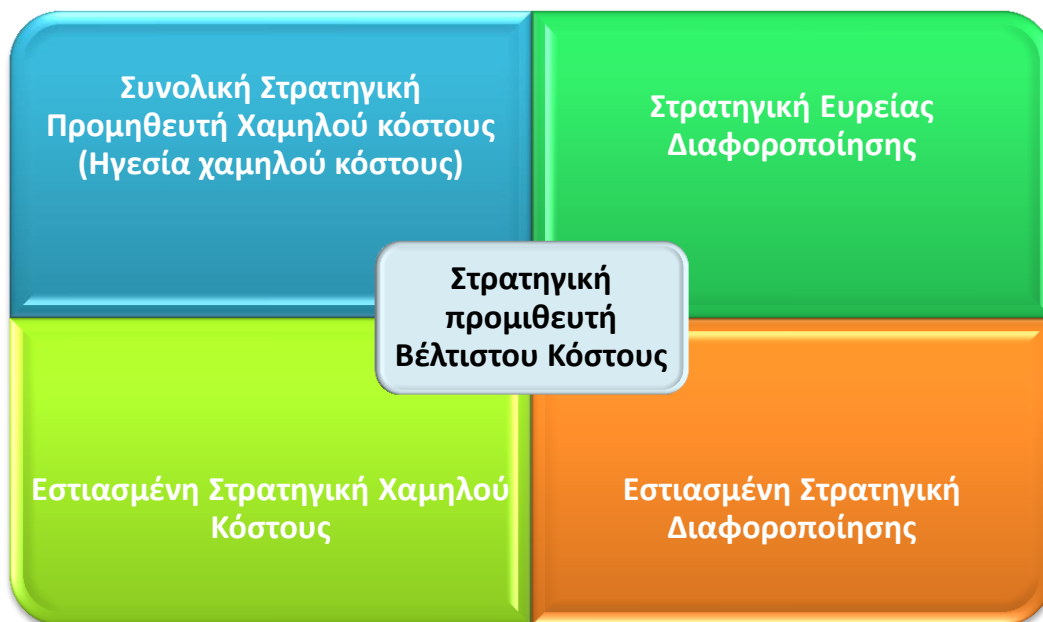
Επομένως, μια επιχείρηση που ειδικεύεται σε έναν μόνο τομέα έχει τρία επίπεδα στρατηγικής: επιχειρηματική στρατηγική για την εταιρεία ως σύνολο, στρατηγικές λειτουργικής περιοχής για κάθε κύρια περιοχή του επιχειρηματικού τομέα και στρατηγικές λειτουργίας που αναλαμβάνονται από διευθυντικά στελέχη χαμηλότερων κλιμακίων για να εξειδικεύσουν τις στρατηγικά πτυχές των επιχειρηματικών στρατηγικών και των στρατηγικών λειτουργικής περιοχής της εταιρείας.

1.7.3 Οι πέντε γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές

Οι διοικήσεις διαφορετικών εταιρειών έχουν πάντοτε ελαφρώς διαφορετική άποψη για τις μελλοντικές συνθήκες της αγοράς και τον τρόπο βέλτιστης ευθυγράμμισης της στρατηγικής της εταιρείας τους με αυτές τις συνθήκες. Επιπλέον έχουν διαφορετική αντίληψη ως προς το πώς σκοπεύουν να προσπεράσουν τους ανταγωνιστές και ποιες στρατηγικές επιλογές έχουν περισσότερο νόημα για την εταιρεία τους. Ωστόσο, αν αφήσουμε κατά μέρος τις λεπτομέρειες και εστιάσουμε στην ουσία, οι μεγαλύτερες και σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστικών στρατηγικών συνοψίζονται: στο κατά πόσον η αγορά-στόχος μια εταιρείας είναι ευρεία ή περιορισμένη και κατά πόσον η εταιρεία επιδιώκει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που συνδέεται με χαμηλό κόστος ή διαφοροποίηση προϊόντος. Παρακάτω παρουσιάζονται πέντε προσεγγίσεις ανταγωνιστικής στρατηγικής :

Πίνακας 1.6

Οι πέντε ανταγωνιστικές στρατηγικές



1. **Στρατηγική ηγεσίας κόστους (low cost provider strategy):** η εταιρεία πασχίζει να επιτύχει χαμηλότερο συνολικό κόστος από τους ανταγωνιστές και στρέφεται σε ευρύτερο φάσμα πελατών τιμολογώντας χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές.
2. **Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης (broad differentiation strategy):** επιδιώκει τη διαφοροποίηση της προσφοράς προϊόντος της εταιρείας σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών κατά τρόπους που θα προσελκύσουν ευρύ φάσμα αγοραστών.
3. **Στρατηγική βέλτιστου κόστους (best-cost provider strategy):** παρέχει στους πελάτες καλύτερη σχέση ποιότητας/κόστους ενσωματώνοντας ικανοποιητικά έως άριστα γνωρίσματα προϊόντων σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές. Ο στόχος είναι η επίτευξη του χαμηλότερου κόστους και της χαμηλότερης τιμής σε σχέση με τους ανταγωνιστές που προσφέρουν προϊόντα που διαθέτουν συγκρίσιμα γνωρίσματα.

4. **Εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στο χαμηλό κόστος:** η εταιρεία εστιάζει σε ένα περιορισμένο τμήμα αγοραστών και υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών έχοντας χαμηλότερο κόστος από αυτούς, ούσα ως εκ τούτου σε θέση να εξυπηρετήσει τα μέλη του τμήματός της αγοράς σε χαμηλότερη τιμή.
5. **Εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στη διαφοροποίηση:** η εταιρεία εστιάζει σε ένα περιορισμένο τμήμα αγοραστών και υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών προσφέροντας στα μέλη του τμήματος της αγοράς προσαρμοσμένα γνωρίσματα προϊόντος που ικανοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις προτιμήσεις και τις απαιτήσεις τους από ότι τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

1.8 Πελατειακή στρατηγική

1.8.1 Εισαγωγή

Σε αρκετές από τις επιχειρήσεις η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων θεωρείται ελλιπής. Οι παραγγελίες των πελατών περνούν από πολλά στάδια μέχρι να ολοκληρωθούν, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες να υπόκεινται φθορά μέχρι την τελική τους επεξεργασία για την ολοκλήρωση των παραγγελιών. Τα στελέχη της επιχείρησης καθώς και οι εργαζόμενοι απορροφώνται στις λειτουργίες της επαγγελματικής τους καθημερινότητας με αποτέλεσμα να αγνοούν τις ανάγκες του πελάτη, και να βάζουν τις επιθυμίες του σε δεύτερη μοίρα. Αυτό οδηγεί τελικά στην απρόσωπη αντιμετώπιση των πελατών και στην έλλειψη εξυπηρέτησης.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι πελατειακές σχέσεις είναι αντικείμενο διαχείρισης όλων των εργαζομένων της εταιρείας. Η φιλοσοφία τους βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, βάζοντας αυτό ως βασική προτεραιότητα, πάνω από οποιαδήποτε λειτουργία έχουν να επιτελέσουν.

Στην ουσία, κάθε τμήμα του κάθε οργανισμού ασκεί σημαντική επίδραση την αξία που μεταφέρεται στον πελάτη και είναι δική του αποστολή η μετάδοση αυτούσιας και ικανοποιητικής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες. Το κάθε τμήμα ξεχωριστά οργανώνεται με βάση μια λειτουργική στρατηγική, που καθορίζει τα λειτουργικά του σχέδια και τους προϋπολογισμούς. Όμως σε πολλούς από τους οργανισμούς δεν υπάρχει μια ενιαία στρατηγική πελατών, που συνεπάγεται πως δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός της ενέργειας που αφορά με την πελατειακή πολιτική και τις αλληλεπιδράσεις μαζί τους. Για να

αυξηθεί η αξία που μεταφέρεται στους πελάτες και να μειωθεί το κόστος που τη συνοδεύει, θα πρέπει να υφίσταται μια περισσότερο πελατοκεντρική προσέγγιση κατά τον ορισμό λειτουργικών σχεδίων σε όλα τα τμήματα του οργανισμού⁵.

1.8.2 Τι ρόλο παίζει η Πελατειακή Στρατηγική

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται εκτός από τη λειτουργική στρατηγική να διαθέτει μια πελατειακή στρατηγική, που θα ελέγχει και θα οργανώνει τις διάφορες πολιτικές και τα συστήματα παρακολούθησης που σχετίζονται με τη δημιουργία και την απόδοση του βέλτιστου αποτελέσματος για συγκεκριμένους πελάτες και τμήματα πελατών. Ουσιαστικά η πελατειακή στρατηγική καθορίζει μια ομάδα λειτουργιών και πολιτικών για τους πελάτες που αφορά όλη την επιχείρηση, αντί αυτή η διαδικασία να γίνεται από κάθε τμήμα ξεχωριστά. Η πελατειακή στρατηγική οφείλει να εξασφαλίζει πώς κάθε τμήμα της επιχείρησης συντονίζεται με βάση την ικανοποίηση των πελατών και οι διαδικασίες εντοπισμού των αναγκών των πελατών αποτελούν μέρος των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι αποτελούν το σκελετό για τη δημιουργία αξίας με τον πελάτη και συνειδητοποιούν ότι η αύξηση της πελατειακής αξίας είναι καθοριστικός παράγοντας για την αύξηση της εταιρικής αξίας⁶.

1.8.3 Τα οφέλη που προσφέρει η Πελατειακή Στρατηγική στην επιχείρηση

Η πελατειακή στρατηγική απαλλάσσει τα τμήματα της επιχείρησης από το να απομονωθούν, φαινόμενο που συναντάται πολύ συχνά στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ακόμη το είδος αυτής της στρατηγικής υποδεικνύει στα στελέχη και στον κάθε εργαζόμενο να μεριμνά πρώτα για τις ανάγκες του πελάτη και ύστερα για τις εσωτερικές πολιτικές της εταιρείας. Έτσι οι κανόνες που εφαρμόζονται από κάθε ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης υποβιβάζονται ως δευτερεύουσας σημασίας. Με την ίδια λογική και η πολιτική των αποθεμάτων έχει αποκλειστικό στόχο το καλό του πελάτη και όχι τις εσωτερικές διεργασίες. Συχνό φαινόμενο είναι σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς τα τμήματα να γίνονται αυτόνομες μονάδες και

⁵ Bligh P., Turk D. (2004), CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value, John Wiley and Sons, pp139-140

⁶ M. Rogers (2005), "Customer Strategy: Observations from the trenches", Journal of Marketing, American Marketing Association

να αποπροσανατολίζονται από τη μεταφορά αξίας στους πελάτες. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν υψηλή επίδοση έχουν προχωρήσει σε άμεση επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων τους⁷.

1.8.4 Τα κυριότερα σημεία μιας αποτελεσματικής Πελατειακής Στρατηγικής

Η πελατειακή στρατηγική ουσιαστικά συνδέει τις προτεραιότητες της επιχείρησης για τους πελάτες και τις πολιτικές γύρω από τις κλασσικές λειτουργικές στρατηγικές. Με τη βοήθειά της η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει με τον πιο σωστό τρόπο την βέλτιστη αξία στον πελάτη και μέσω αυτής παρακολουθεί την πορεία της σε σχέση με πιο μεγάλους πελάτες. Μέσω της τυποποίησης της στρατηγικής πελατών, η εταιρεία μπορεί να αυξήσει στο μέγιστο την αξία που παραλαμβάνει ο πελάτης, έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει αξιόλογες και χρήσιμες πληροφορίες για επενδυτικά σχέδια και να μελετήσει τα σημεία επίδοσης που αφορούν τους πελάτες, σε όλους τους τομείς της. Τα βασικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται μέσα σε μία αποτελεσματική πελατειακή στρατηγική είναι:

- Εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών ανά τμήμα
- Η οργάνωση, συνεργασία και επικοινωνία
- Σύστημα αλληλεπίδρασης με τον πελάτη
- Διαχείριση της εταιρικής επίδοσης

Η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να ανταπεξέλθει στον έντονο ανταγωνισμό και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της, με όπλο ένα στρατηγικό σχέδιο που θα την βοηθήσει να πετύχει τόσο τους μακροπρόθεσμους, όσο και τους βραχυπρόθεσμους στόχους της. Το σχέδιο αυτό αποτελεί συντονιστικό παράγοντα όλων των ενεργειών των τμημάτων, και είναι το αποτέλεσμα της επεξεργασίας όλων εκείνων των στοιχείων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη πάντα τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πελάτη.

⁷ Bligh P., Turk D.(2004), CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value ,John Wiley and Sons , p.143

1.9 Η υλοποίηση της Στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής αποτελεί το πιο δύσκολο και χρονοβόρο κομμάτι της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης της στρατηγικής. Ο μάνατζερ ουσιαστικά έχει ως αποστολή να μετατρέψει τα στρατηγικά σχέδια σε αποτελεσματικές πράξεις και έργα, ενώ χρέος του είναι να κατευθύνει την οργανωτική αλλαγή, να παρακινεί ανθρώπους, να δημιουργεί και να διατηρεί ένα κλίμα εργασίας που να υποστηρίζει και να ικανοποιεί ή να ξεπερνά τους σκοπούς της απόδοσης. Οι πρωτοβουλίες για την υλοποίηση της στρατηγικής πρέπει να ξεκινούν και να οργανώνονται από πολλά οργανωτικά μέτωπα.

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

Πίνακας 1.7

Η υλοποίηση της Στρατηγικής



Προγράμματα καλούνται όλες οι ενέργειες ή τα βήματα που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί ένα σχέδιο με σκοπό να δείξει την κατεύθυνση της στρατηγικής. Για παράδειγμα, η προσπάθεια δημιουργίας και προώθησης ενός νέου προϊόντος μπορεί να διακριθεί σε επιμέρους διαδικασίες. Ουσιαστικά, το πρόγραμμα ως λειτουργία προσανατολίζει, δίνει κατεύθυνση δράσης στην επιχείρηση.

Ο προϋπολογισμός ή αλλιώς budget είναι τα προγράμματα που αναφέραμε παραπάνω εκφρασμένα σε χρηματικές μονάδες. Με τη βοήθεια αυτού βλέπουμε αναλυτικά τα χρήματα που θα ξοδευτούν, σε ποια τμήματα, τη χρονική στιγμή που θα ξοδευτούν και για ποιο λόγο.

Αν οι πόροι που θα δοθούν σε ένα τμήμα είναι ελάχιστοι τότε η προσπάθεια θα οδηγήσει σε αποτυχία, ενώ αν είναι παραπάνω από ό,τι πρέπει τότε πιθανότατα να επιφέρουν οικονομικό πρόβλημα στην εταιρεία⁸. Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική της επιχείρησης και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει το ποιες στρατηγικές θα εφαρμοστούν. Όλοι οι προϋπολογισμοί θα πρέπει να είναι ευέλικτοι, καθώς όπως το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζουν, έτσι και αυτοί θα πρέπει να μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές. (Thompson and Martin,2005) Πέραν από αυτό, στην πράξη ο προϋπολογισμός θα πρέπει να προσφέρει μια λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος και να είναι ιδιαίτερα χρήσιμος ως εργαλείο⁹.

Διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών-και τις περισσότερες φορές συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους, ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

Προκειμένου να γίνει σωστά η υλοποίηση της στρατηγικής πρέπει να ακολουθηθούν οι παρακάτω βασικές ενέργειες:

- Εφοδιασμός του οργανισμού με τις αναγκαίες δεξιότητες και εξειδίκευση ,συνειδητή οικοδόμηση και ενίσχυση των ικανοτήτων και ανταγωνιστικών δυνατοτήτων που υποστηρίζουν τη στρατηγική και οργάνωση της προσπάθειας εργασίας.
- Παραχώρηση άφθονων πόρων στις δραστηριότητες που είναι αποφασιστικής σημασίας για τη στρατηγική επιτυχία.
- Διασφάλιση ότι οι πολιτικές και οι μέθοδοι διευκολύνουν αντί να παρακωλύουν την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής
- Χρήση των βέλτιστων πρακτικών για τη διεξαγωγή βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την παρακίνηση για συνεχή βελτίωση. Οι οργανωτικές μονάδες πρέπει να επανεκτιμούν ανά περιόδους τον τρόπο δράσης και να επιδιώκουν συνεχώς χρήσιμες αλλαγές και βελτιώσεις.
- Εγκατάσταση λειτουργικών και πληροφοριακών συστημάτων που δίνουν τη δυνατότητα στο προσωπικό της εταιρείας να εκπληρώνει καλύτερα τον στρατηγικό του ρόλο καθημερινά

⁸ <http://www.bluewavemag.com/blueart107.htm>

⁹ Παπαδάκης Β.(1999), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

- Δημιουργία εταιρικής κουλτούρας και κλίματος εργασίας που οδηγεί στην επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής
- Άσκηση της εσωτερικής ηγεσίας που απαιτείται για την προώθηση της εφαρμογής και τη διατήρηση της βελτίωσης του τρόπου υλοποίησης της στρατηγικής. Όταν συναντώνται αδυναμίες, η διοίκηση πρέπει να φροντίσει να εξεταστούν και να αποκατασταθούν έγκαιρα και αποτελεσματικά¹⁰.

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

1. Διαμόρφωση νέας στρατηγικής
2. Εμφάνιση δυσλειτουργιών και προβλημάτων
3. Πτώση επίδοσης επιχείρησης
4. Πραγματοποίηση αλλαγών στην οργανωτική δομή
5. Επαναφορά της οικονομικής επίδοσης στο φυσιολογικό επίπεδο

Είναι σημαντικό να παρθούν κάποιες αποφάσεις από τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, που θα σχετίζονται με τη δομή της και να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές θα έχουν να κάνουν, με το αν η εξουσία της κάθε επιχείρησης θα είναι συγκεντρωμένη ή αποκεντρωμένη, με την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων, και τα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης.

Γενικά η στρατηγική και η δομή της επιχείρησης σχετίζεται σημαντικά με το στάδιο ζωής της εταιρείας. Κατά τη διάρκεια ανάπτυξης της εταιρείας, μεταβάλλονται οι στρατηγικές της ενώ παράλληλα αλλάζουν και οι μορφές δομών, από την πιο απλή δομή μέχρι την πιο πολύπλοκη. Η επιλογή δομής για την κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την μορφολογία της αλλά και από άλλους παράγοντες που διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Όποια δομή και να επιλεγεί θα πρέπει να συνάδει με τη στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία.

¹⁰ A. Thompson Jr. , A. J.Strickland III , John E. Gamble, Επιμέλεια Πολλάλης Ι. (2005),Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia

1.9.1 Τρόποι Επιτυχημένης Υλοποίησης Στρατηγικής

Για να υλοποιήσει μια επιχείρηση την στρατηγική της επιτυχώς θα πρέπει να αντιμετωπίσει τα πιθανά εμπόδια που παρουσιάζονται και να τα μετατρέψει σε προτερήματα. Μερικές από τις προϋποθέσεις είναι οι εξής:

- Μια ολιστική άποψη για την επιχείρηση η οποία λαμβάνει υπόψη τα 7s της επιχείρησης (strategy,structure,systems,skills,staff,style of management, shared values), και προσπαθεί να δημιουργήσει ένα σύστημα στο οποίο το κάθε ένα από αυτά υποστηρίζει όλα τα άλλα και όλα μαζί βοηθούν στην επιτυχημένη υλοποίηση της στρατηγικής.
- Υιοθέτηση ενός ηγετικού στυλ το οποίο να λειτουργεί από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα πάνω.
- Σαφής στρατηγική και προτεραιότητες για όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν τις αποφάσεις ως ομάδα και να τις μεταβιβάζουν με σαφήνεια σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης.
- Αποτελεσματική ηγετική ομάδα. Τα ανώτατα στελέχη δεν αποφεύγουν τις συγκρούσεις αλλά τις αξιοποιούν δημιουργικά και καταλήγουν σε κοινές και καθολικά αποδεκτές αποφάσεις, οι οποίες διατηρούν τη συνοχή της επιχείρησης και υλοποιούν την στρατηγική της. Ιδανικά θα επιθυμούσαμε ηγέτες 5^{ου} επιπέδου.
- Διασφαλισμένη κάθετη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Όλα τα μέλη όλων των στρωμάτων έχουν άριστη επικοινωνία μεταξύ τους.
- Επιτυχής συνεργασία ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης τα οποία έχουν ως κοινό στόχο την υλοποίηση των γενικότερων στόχων και στρατηγικής της επιχείρησης.
- Τα στελέχη των μεσαίων και των χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και τους έχουν δοθεί αρμοδιότητες για να τις εκμεταλλευτούν.

1.10 Αποτίμηση και έλεγχος της Στρατηγικής

Στο τελευταίο αυτό στάδιο, η επιχείρηση κάνει αποτίμηση της υλοποίησης της στρατηγικής της για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και κρίνει αν τα αποτελέσματα αυτής είναι σύμφωνα με τους θεσπισθέντες στόχους. Η αποτίμηση ή αλλιώς αξιολόγηση είναι βασικό στοιχείο στη διοικητική διαδικασία, που συχνά είναι παραμελημένο. Όταν ένα πρόγραμμα ή μια ενέργεια ολοκληρωθούν είναι βασικό να γίνει μια κριτική. Η διαδικασία της αποτίμησης γίνεται με τα παρακάτω βήματα:

- 1ο. Τον καθορισμό της έκτασης της χρονικής περιόδου που ελέγχουμε. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διάρκεια της περιόδου που εξετάζει η επιχείρηση να μην αποτελεί τροχοπέδη στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Για παράδειγμα δεν μπορούμε να κρίνουμε τη συνολική πορεία ενός νέου εργοστασίου από την απόδοση του πρώτου έτους και μόνο.
- 2ο. Τον καθορισμό μεγεθών-στόχων για τις λειτουργίες που εξετάζουμε. Οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές της.
- 3ο. Τη συλλογή των στοιχείων που δείχνουν την πραγματική απόδοση της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να οργανώσει ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης της, προκειμένου να έχει πάντοτε στη διάθεσή της αξιοπιστία στοιχεία σχετικά με τη λειτουργία της.
- 4ο. Τη σύγκριση απόδοσης και μεγεθών-στόχων, την εξαγωγή συμπερασμάτων, τη διεξαγωγή τυχόν διαρθρωτικών αλλαγών. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση των επιθυμητών στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάγκη για διαρθρωτικές κινήσεις είτε στις επιμέρους λειτουργίες της παραγωγής είτε και στον εκ νέου σχεδιασμό μέρους ή και ολόκληρης της στρατηγικής της επιχείρησης. Είναι δυνατόν δηλαδή, να διαπιστωθεί ότι ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις ήταν από την αρχή λανθασμένες και να αποφασισθεί η εκ νέου διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης επιδιώκει να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των σχεδίων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η απάντηση των ερωτημάτων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές είναι:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να αποφασίσουμε εύκολα για το ποια στρατηγική είναι σωστή και ποια είναι λανθασμένη.
- Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή επιχειρηματικών στόχων . Είναι εύλογο πολλά διοικητικά στελέχη να θεωρούν πολύ πιο εύκολο το να θέτουν ή να προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάποιους στόχους, παρά το να τους αξιολογούν.
- Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής.
- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνισμού πλεονεκτήματος γίνεται δυσκολότερη από ποτέ.
- Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές¹¹.

1.10.1 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.

¹¹ Παπαδάκης Β.(1999), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου

1.11 Η ανατροφοδότηση της στρατηγικής

Μετά το τέλος του σταδίου της αξιολόγησης και του ελέγχου της στρατηγικής και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την επίδοση της επιχείρησης, θα πρέπει οι πληροφορίες αυτές να ανατροφοδοτήσουν το όλο μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η ανατροφοδότηση, πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης και του ελέγχου καθώς δεν έχει νόημα, η επιχείρηση απλά να γνωρίζει ποια λάθη έκανε κατά τη χάραξη και την υλοποίηση της στρατηγικής. Αντιθέτως πρέπει να διορθώσει τα λάθη της και να τα λάβει σοβαρά υπόψη της όταν ασχοληθεί ξανά με τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και τη χάραξη στρατηγικής.

1.12 Ανακεφαλαίωση

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. Η επιχείρηση 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.

Κεφάλαιο 2: Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

2.1 Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή του ανταγωνισμού της ελεύθερης αγοράς και της νέας οικονομίας, οι σύγχρονες πηγές πλούτου και προστιθέμενης αξίας είναι η προσαρμοστικότητα, η καινοτομία, η ποιότητα και η εξατομίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και η ενθάρρυνση της ανάπτυξης νέων τεχνικών δεξιοτήτων.

Ο σύγχρονος πελατο-κεντρικός τρόπος προσέγγισης των πελατών και προώθησης των προϊόντων από τις επιχειρήσεις, δημιούργησε το κλίμα για την άνθιση συστημάτων διαχείρισης σχέσεων πελατών ή Customer Relationship Management (CRM). Τα συστήματα αυτά αξιοποιούν τη μηχανογραφική υποδομή της επιχείρησης προκειμένου να «χτίσουν» αλλά και να ελέγξουν μακρόχρονες, σταθερές αλλά κυρίως εξατομικευμένες σχέσεις με τους πελάτες ακόμη και σε περιπτώσεις προσέγγισης μεγάλου αριθμού ατόμων, επιτρέποντας παράλληλα στην επιχείρηση να διατηρεί τη μαζική παραγωγή και τα συστήματα μαζικής διανομής. Προϋπόθεση ενός CRM συστήματος είναι να έχει αποφασιστεί να γίνει πελατοκεντρική η φιλοσοφία της επιχείρησης.

Η πρώτη εμφάνιση του CRM έγινε όταν εταιρείες όπως οι Digital, IBM, Wang και Xerox ανακάλυψαν, ότι η ανταλλαγή πληροφοριών για τους πελάτες τους ανάμεσα στο τεχνικό τμήμα και το τμήμα των πωλήσεων αποφέρει μεγάλα κέρδη. Η διαδικασία αρχικά γινόταν με γραπτές αναφορές, κάτι που στις αρχές της δεκαετίας του '90 αντικαταστάθηκε από το e-mail. Σιγά-σιγά πολλές επιχειρήσεις κατάλαβαν ότι μπορούν να έχουν μεγαλύτερα κέρδη ,αν προσφέρουν στον πελάτη τους αυτό που ακριβώς χρειάζεται.

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

2.2 Το μάρκετινγκ σχέσεων και οι βασικές αρχές του

Το μάρκετινγκ σχέσεων επηρέασε τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις το μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ σχέσεων δεν αναφέρεται απλά στην απόκτηση ενός καινούριου πελάτη, αλλά στη διατήρηση της σχέσης με αυτόν και στην απόκτηση ενός νέου πελάτη. Ακόμα το μάρκετινγκ σχέσεων δεν περιορίζεται μόνο στις παραδοσιακές ομάδες πελατών, αλλά απευθύνεται σε ένα ευρύτερο φάσμα πελατών στηριζόμενο πάντα σε πολλαπλές λειτουργίες.

Το μάρκετινγκ σχέσεων επικεντρώνεται σε δύο σημεία. Αρχικά στο ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τον καθοριστικό ρόλο που παίζουν οι εργαζόμενοι στην απόδοση της αξίας του πελάτη, αλλά δεν αντιλαμβάνονται ότι και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Επιπλέον όλα τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση πελατών μέσω του μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά προκειμένου να διατηρηθούν οι σχέσεις με τον πελάτη.

Τα δύο παραπάνω σημεία που αναφέραμε αποτελούν βασικές αρχές του μάρκετινγκ σχέσεων (Relationship Marketing, RM) ενώ ως τρίτο χαρακτηριστικό πρέπει να αναφέρουμε ότι το μάρκετινγκ σχέσεων αποτελεί ένα μόνο κομμάτι του τμήματος μάρκετινγκ και όχι την κύρια ασχολία του.

2.3 Η ανάπτυξη του CRM

Ο ορισμός του CRM ως μία προσέγγιση του μάρκετινγκ, ουσιαστικά είναι το επόμενο στάδιο από όλες τις σημαντικές επιχειρηματικές προσπάθειες και ενέργειες που οδήγησαν στην τωρινή ολοκλήρωση της παγκόσμιας αγοράς. Τέτοιου είδους ενέργειες παρουσιάζονται παρακάτω:

- Η μετάβαση της προσοχής των επιχειρήσεων από το μάρκετινγκ συναλλαγών στο μάρκετινγκ σχέσεων
- Η κατανόηση ότι ο πελάτης είναι ένα κεφάλαιο της επιχείρησης και όχι απλά ένα εμπορικό κοινό
- Η μετάβαση στην θέσπιση των οργανισμών, με βάση τη στρατηγική, από τις λειτουργίες στις διεργασίες

- Η αντίληψη των οφελών από την επεξεργασία της πληροφορίας στο σωστό χρόνο και όχι ως αποτέλεσμα των εξελίξεων
- Η αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας στην διαχείριση και την αξιοποίηση της πληροφορίας
- Η αποδοχή τη ανάγκης για μετάβαση από την παράδοση αξίας στην εξαγωγή αξίας από τον πελάτη

2.4 Ορισμός του CRM

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί που αφορούν την έννοια του CRM, όπου ο καθένας τείνει να παρουσιάσει το συγκεκριμένο σύστημα από μια διαφορετική οπτική γωνία.

Το CRM αφορά στον αποτελεσματικό συντονισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού, των Διαδικασιών-Συμπεριφορών και της Τεχνολογίας-Εργαλείων. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία, καθώς τα αποτελέσματα της επικοινωνίας με τον πελάτη αξιολογούνται συνεχώς και χρησιμοποιούνται στη διαμόρφωση μελλοντικών δράσεων.

Το Customer Relationship Management αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα για την επιχείρηση και συγκεκριμένα ένα Στρατηγικό Πληροφοριακό Σύστημα. Το πληροφοριακό σύστημα είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα, το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή της, έτσι ώστε να ληφθούν γρήγορα και σωστές και έγκυρες αποφάσεις (Γεωργόπουλος, Οικονόμου, 2004). Το σύστημα αυτό αποτελούν άνθρωποι, διαδικασίες, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, λογισμικό, δίκτυα και δεδομένα .

Το CRM είναι μια φιλοσοφία και μια επιχειρηματική στρατηγική που υποστηρίζεται από ένα σύστημα και μια τεχνολογία που έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις, σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η έννοια του CRM εξελίσσεται μέσα στο χρόνο, καθώς οι δυναμικές της νέας εποχής και των τεχνολογικών αλλαγών, επιβάλλουν επαναπροσδιορισμό του αρχικού ορισμού του CRM. Οι συγκεκριμένοι ορισμοί, είναι καθορισμένοι 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.

Σύμφωνα με τον κ. Παξιμάδη, πρόεδρο της Ogilvy One, το Customer Relationship Management είναι μία πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέγγιση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους. Το CRM με την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη, δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες αλλάζοντας τη σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών¹².

2.5 Συντονισμός διεργασιών για την εστίαση στον πελάτη

Στην σημερινή άκρως ανταγωνιστική αγορά απαιτείται να οριστούν οι πελάτες ως οντότητες που δημιουργούν δεσμούς, παρά ως μία ομάδα απρόσωπων συναλλαγών και ως πόνια μιας λειτουργικής αλλά μη αποτελεσματικής διαδικασίας για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να φτιάξουν και να διατηρήσουν ανέπαφη μία ενοποιημένη εικόνα των πελατών, είναι απαραίτητο να υιοθετήσουν την εσωτερική συνεργασία και επικοινωνία αλλά και την οργάνωση σε κάθε τμήμα τους.

Κανονικά οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η εξυπηρέτηση και υποστήριξη του πελάτη, οργανώνονται από διαφορετικά λειτουργικά τμήματα με ελάχιστη αλληλεπίδραση. Αυτού του είδους η δομή, η καθαρά λειτουργική, τείνει να επικεντρώνεται αποκλειστικά στις λειτουργίες και διαδικασίες της επιχείρησης και να παραγκωνίζει την επικοινωνία και την επαφή με τον πελάτη. Εδώ εντοπίζεται το αρνητικό αυτής της δομής, ότι δηλαδή υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι πελάτες να παραγκωνιστούν από την πλευρά της επιχείρησης και να περιοριστούν στις καθαρά τυπικές και απρόσωπες σχέσεις που αυτή τους υποδεικνύει.

¹² Παξιμάδης Δ., (2002), Από την Προώθηση και το Direct στο CRM, Εκδόσεις Direction

Τον τελευταίο καιρό, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν μπει στη λογική να αντιλαμβάνονται τα οφέλη από τη διοίκηση βάσει διεργασιών αντί λειτουργιών. Οι επιχειρήσεις που οργανώνονται με άξονα τις διεργασίες διατηρούν την λειτουργική τους αρτιότητα στο μάρκετινγκ, τις κατασκευές και σε άλλους τομείς, όμως παράλληλα αναγνωρίζουν ότι οι διεργασίες αυτές αποδίδουν αξία στον πελάτη και στους προμηθευτές. Έτσι μέσω των διεργασιών εγκαινιάζουν νέους δεσμούς με πελάτες και προμηθευτές και επισφραγίζουν με σιγουριά αξιόπιστες μελλοντικές συνεργασίες που στηρίζονται πρωτίστως στην καλύτερη εξυπηρέτηση και των δύο πλευρών.

Στη σημερινή εγχώρια αλλά και παγκόσμια αγορά, οι πελάτες σπάνια θα αναζητήσουν ένα σχετικά άγνωστο και απομονωμένο προϊόν. Επιθυμούν το προϊόν που θα επιλέξουν να συνοδεύεται από άμεση παράδοση, πιστοποιημένη εγγύηση και συνεχή υποστήριξη. Οι πιο επιτυχημένες και αναγνωρισμένες επιχειρήσεις σε αρκετούς κλάδους δεν είναι αυτές που απλά παράγουν και προωθούν ένα καινοτομικό προϊόν αλλά αυτές που εφαρμόζουν εξελιγμένα προγράμματα εξυπηρέτησης πελατών και είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Η προσφορά προϊόντος και υπηρεσιών έχει γίνει πιο σύνθετη σε σχέση με το παρελθόν. Η απορρόφηση των διεργασιών και η διαλειτουργική επικοινωνία αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις και στρατηγικές του συστήματος CRM.

2.6 Διαφορές CRM και Συμβατικού Marketing

Το CRM είναι μία επιτυχημένη μέθοδος η οποία εμφανίστηκε για πρώτη φορά στο εξωτερικό και κυρίως κατά τη διάρκεια του '70, αλλά εξελίχθηκε και έγινε ευρέως γνωστή στα τέλη του '90 λόγω της μεγάλης εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους.

Ο όρος CRM εμφανίζεται όλο κι πιο συχνά στην ελληνική πραγματικότητα καθώς ο σύγχρονος marketer έχει να αντιμετωπίσει έναν πλήρως ενημερωμένο πελάτη μέσα σε μία αγορά έντονα ανταγωνιστική τόσο σε επίπεδο τιμής όσο και σε επίπεδο ποιότητας επηρεασμένη από την παγκοσμιοποίηση.

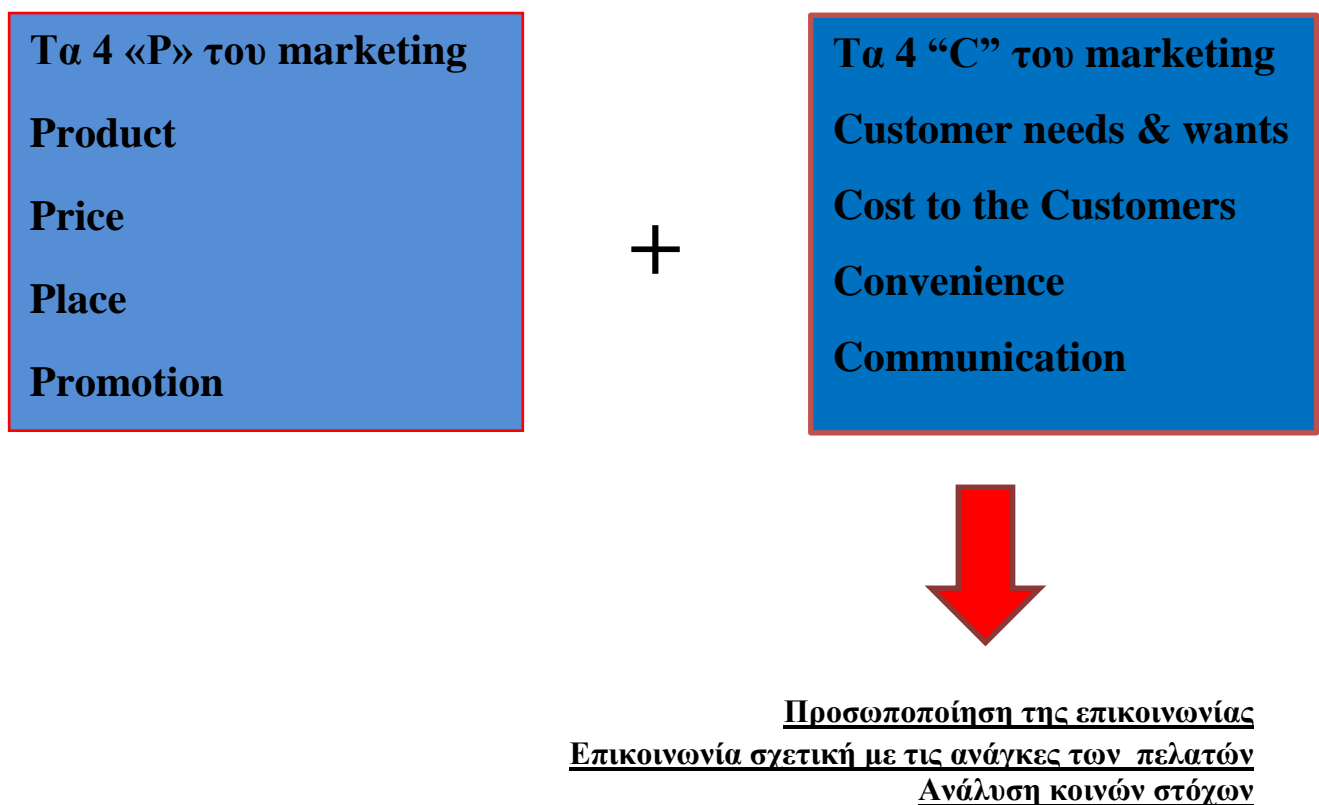
- Βρίσκεται πλέον ενώπιον ισχυρότερων καταναλωτών με ποικίλες αγοραστικές συμπεριφορές και αντιδράσεις απέναντι στους τρόπους προώθησης των προϊόντων.
- Βρίσκεται πλέον ενώπιον της εύκολης και γρήγορης μετάδοσης πληροφοριών οπότε φυσικό επόμενο είναι η αντιγραφή προϊόντων από τους ανταγωνιστές.

Οι παραπάνω λόγοι καθιστούν ανάγκη τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής Marketing που ακολουθούν οι σύγχρονες εταιρίες με εστίαση στον πελάτη και συγκεκριμένα στη σχέση με τον πελάτη (Customer Relationships).

Σύμφωνα με τις σύγχρονες απαιτήσεις το τμήμα Marketing μιας επιχείρησης οφείλει να έχει στοιχεία που θα διευκολύνουν στη εύρεση του ιδανικού τρόπου προσέγγισης βάσει των αναγκών του πελάτη. Τα κατάλληλα στοιχεία δεν είναι άλλα από αυτά του ίδιου του πελάτη.

Πίνακας 2.1

Τα 4P και τα 4C



Το CRM διαφέρει από το παραδοσιακό marketing των 4 P's (Product, Price, Place, Promotion) όπου ο στόχος ήταν η παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να το προωθήσουμε σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες (Mass Marketing).

Πίνακας 2.2
Διαφορές παραδοσιακού Marketing με CRM

Παραδοσιακό Marketing	CRM
Προσανατολισμός στις μεμονωμένες πωλήσεις	Προσανατολισμός στη διατήρηση πελατών
Περιοδική επαφή με τους πελάτες	Συνεχής επαφή με τους πελάτες
Μακροπρόθεσμο	Βραχυπρόθεσμο
Μικρή έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών	Μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών
Περιορισμένη δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών	Υψηλή δέσμευση στην ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών
Προϊοντοκεντρικό	Πελατοκεντρικό

2.7 Πότε το CRM είναι αποδοτικό σε μία επιχείρηση;

Το CRM για τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες αποτελεί ένα σημαντικό έναυσμα προκειμένου να μπορέσουν να οδηγηθούν σε ένα επιτυχημένο στάδιο. Με τη βοήθεια αυτών των στρατηγικών ο επιχειρηματίας αφενός θα κρατήσει τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, αφετέρου θα καταφέρει να τους διπλασιάσει χωρίς καμία απολύτως ζημία.

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο το CRM αποτελεί μια ενδιαφέρουσα λύση για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να διατηρήσει αλλά και να αυξήσει το πελατολόγιό της, αλλά και να φανεί αντάξια του ανταγωνισμού της. Αυτό που κυρίως χαρακτηρίζει το CRM είναι η απλή και εύχρηστη εφαρμογή του. Το ζητούμενο όμως είναι το εξής «Ποιος το χρειάζεται;», «Υπό ποιες προϋποθέσεις θα πρέπει μία επιχείρηση να επιλέξει στρατηγικές CRM;».

Οι παρακάτω παράγοντες υποδεικνύουν πότε το CRM δεν είναι κατάλληλο για μία επιχείρηση:

- Όλοι οι πελάτες μίας επιχείρησης, που προσφέρει είτε μία υπηρεσία είτε ένα προϊόν, έχουν κοινά χαρακτηριστικά

Από τη στιγμή που όλοι οι πελάτες έχουν παρόμοια γνωρίσματα, δεν υπάρχει λόγος κατηγοριοποίησης και συλλογής των χαρακτηριστικών στοιχείων των πελατών. Έτσι λοιπόν

ο τρόπος προσέλκυσης των πελατών δεν αλλάζει παρά διατηρείται ο τρόπος προσέλκυσης του συμβατικού marketing.

- Η επιχείρηση προσφέρει μια μικρή γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών.

Το κάθε προϊόν διαθέτει τα δικά του χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά προσελκύουν συγκεκριμένους πελάτες που διαθέτουν κοινά γνωρίσματα, οπότε και εδώ η διαδικασία κατηγοριοποίησης του πελατολογίου καλό είναι να αποφευχθεί καθώς θεωρείται απλά χάσιμο χρόνου.

- Το προϊόν ή η υπηρεσία που παρέχει μία επιχείρηση έχει μεγάλη διάρκεια, όπως μια στέγη.

Και σε αυτή την περίπτωση το CRM δεν βρίσκει επιτυχημένη εφαρμογή. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν υπάρχει λόγος η επιχείρηση να διατηρεί σχέσεις και επαφές με πελάτες που αγόρασαν προϊόντα με μεγάλη διάρκεια ζωής. Στην προκειμένη φάση στο μόνο που θα μπορούσε να βοηθήσει το CRM ήταν στην καταγραφή των στοιχείων των πελατών σε μια βάση δεδομένων, και στη συνέχεια στην πώληση των δεδομένων σε άλλες επιχειρήσεις.

- Η επαφή με τους πελάτες μίας επιχείρησης πραγματοποιείται μέσω μίας πολύ απλής διαδικασίας.

Όταν η διαδικασία της επαφής και της πώλησης χαρακτηρίζεται από αμεσότητα το μόνο που θεωρείται απαραίτητο είναι το 5ο P-Procedure το οποίο φέρνει περισσότερους πελάτες στην επιχείρηση και φροντίζει να αποκτήσουν μια σχέση διάρκειας. Πιο στοχευόμενα ο επιχειρηματίας θα πρέπει να εκπαιδεύει και να ελέγχει το προσωπικό του στους τομείς : ευχέρεια λόγου, ενημέρωση για το προϊόν/υπηρεσία, ευγένεια, άμεση εξυπηρέτηση κ.λπ.

Από την άλλη πλευρά οι παρακάτω παράγοντες μπορούν να υποδείξουν την ανάγκη εφαρμογής CRM σε μία επιχείρηση:

- Οι κύριοι πελάτες μίας επιχείρησης διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Σε αυτή την περίπτωση το προϊόν απευθύνεται σε διαφορετική γκάμα ηλικιών, καταναλωτών, συμπεριφοράς και στάσης ζωής. Εδώ επεμβαίνει το CRM και αναλαμβάνει την κατηγοριοποίηση των πελατών για να έχουμε τη σωστή προσέγγιση, την κατάλληλη στιγμή και με τον πιο σωστό τρόπο. Άρα λοιπόν σε αυτή την περίπτωση, εφαρμόζουμε τις κλασικές μεθόδους marketing που αυτή τη φορά τις υπαγορεύει ο καταναλωτής.

- Η επιχείρηση διαθέτει μεγάλη γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών.

Εδώ θα πρέπει να γίνει μία κατηγοριοποίηση των προτιμήσεων του πελατολογίου και η διανομή πελατών σε ανάλογο Manager προκειμένου να διευθετηθεί η εξυπηρέτησή τους.

- Οι πελάτες της επιχείρησης αντικαθιστούν προϊόντα ή υπηρεσίας που τους παρέχει, σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Σε τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει η επιχείρηση να γνωρίζει τις προθέσεις των πελατών της έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του. Βλέποντας αυτή την εξυπηρετική συμπεριφορά ο πελάτης αποφασίζει να μην αλλάξει προϊόν και εταιρεία αφού η συγκεκριμένη προσπαθεί με οποιονδήποτε τρόπο να τον ικανοποιήσει.

- Η συναλλαγές με τους πελάτες γίνεται με διάφορους τρόπους, όπως μέσω internet, in store ή μέσω τηλεφώνου.

Εδώ το CRM βοηθά και τον καταμερισμό της εργασίας σε μίας επιχείρηση και έτσι παρουσιάζει μία πιο συγκροτημένη εικόνα προς τα έξω και κυρίως στους πελάτες της.

- Η επιχείρηση διαθέτει πολλά γραφεία ή/και μετακινούμενους υπαλλήλους.

Σε τέτοιες περιπτώσεις το CRM αποτελεί τη χρυσή τομή για τη διευκόλυνση της κοινής χρήσης και διαχείρισης του πελατολογίου από όλες τις πηγές.

2.8 CRM και Enterprise Resource Planning (ERP)

Το CRM εμφανίστηκε σαν ένα μέρος του ERP και ως μία μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, στις αρχές της δεκαετίας του '90. Όμως την ίδια περίοδο, το ERP εμφάνιζε προβλήματα που σχετιζόνταν με το μέγεθός του και την έλλειψη προβλέψιμης απόδοσης της επένδυσης (ROI). Η άποψη για το ERP ολοένα και χειροτέρευε και αρκετά σχέδια εφαρμογής ERP ακυρώνονταν διαρκώς, καθώς η αβεβαιότητα για το ROI το καθιστούσε ως μια 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 και τη σχέση με τον πελάτη και θα έμπαινε δυναμικά στην αγορά την περίοδο 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 αρχικά αυτό που προσδοκούσαν, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τις αποθάρρυνε από το να ψάχνουν για περισσότερες λύσεις πληροφοριακής τεχνολογίας, προκειμένου να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις προφανώς έγιναν πιο επιφυλακτικές σχετικά με τις επιλογές τους και άρχισαν να σκέπτονται για το αν το CRM θα μπορούσε να είναι κομμάτι

του ERP. Αρκετοί από τους πιο πετυχημένους πωλητές στο χώρο των ERP συστημάτων έχουν αρχίσει και ασχολούνται με την ανάπτυξη εφαρμογών για την κάλυψη των αναγκών των συστημάτων CRM είτε μέσω επιθετικών συμμαχιών, είτε με την εξαγορά άλλων εταιριών που έχουν δραστηριότητα στο χώρο της αγοράς του CRM8.

Όμως εντοπίζονται διαφορές μεταξύ της τεχνολογίας ERP και των εφαρμογών CRM. Το ERP αποτελεί μια βάση με ολοκληρωμένες εφαρμογές δικτύου ενώ αντίθετα το CRM μπαίνει στη διαδικασία σύνδεσης των εφαρμογών άμεσης και έμμεσης επαφής με τους πελάτες προκειμένου αποκτήσει την αφοσίωση των πελατών. Ενώ το ERP δεν είναι απαραίτητο για τη χρήση ενός συστήματος CRM, η παροχή υπηρεσιών διαδικτύου στους πελάτες προμηθευτές και εργαζόμενους μέσω του CRM μπορεί να είναι χρήσιμη μόνο στην περίπτωση που υπάρχει η κατάλληλη υποδομή όπως οι αποθήκες δεδομένων ή και το ERP.

2.9 Οι Βασικοί Στόχοι του CRM

Κύριος στόχος του CRM είναι η διατήρηση του πελατολογίου, βάζοντας τον πελάτη στο κέντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που κάνουν χρήση των συστημάτων CRM αποσκοπούν στη διαχρονικά σταθερή εξυπηρέτηση των πελατών, οι οποίοι θα παραμένουν πιστοί στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Σε περιπτώσεις όμως που η βάση δεδομένων που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση δεν είναι προσαρμοσμένη στο υπάρχον πελατολόγιο αλλά έχει αγοραστεί από κάποια Τράπεζα Βάσεων, τότε η επιχείρηση μπορεί να χειριστεί τη βάση κάνοντας τμηματοποίηση και ορίζοντας τα κοινούς στόχους που έχει τη δυνατότητα να προσεγγίσει. Γι'αυτό λοιπόν κάνει ένα καλό ξεκαθάρισμα της βάσης αξιοποιώντας τα κατάλληλα CRM Tools.

Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ξεχωρίσει τους υπάρχοντες πελάτες, ώστε να οργανώσει στρατηγικές διατήρησης, αλλά και τους μελλοντικούς πελάτες έτσι ώστε να διαμορφώσει στρατηγικές προσέλκυσης, δηλαδή να καταφέρει μετά την διατήρηση της ήδη υπάρχουσας πελατείας, την αύξηση της με τη βοήθεια του CRM¹³.

2.10 Τα οφέλη του CRM

¹³ Παξιμάδης Δ., (2002), Από την Προώθηση και το Direct στο CRM , Εκδόσεις Direction

Το λογισμικό διαχείρισης σχέσεων πελατών παρέχει σημαντικά οφέλη τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους καταναλωτές.

Συγκεκριμένα:

- Επιτυγχάνεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών σε μία υπηρεσία ή ένα προϊόν.

Από την πλευρά του πελάτη η αίσθηση του, ότι έχει εδραιωθεί ως σταθερός πελάτης σε μία επιχείρηση, του δίνει την αίσθηση του κύρους και τη σιγουριά της ποιοτικής και άμεσης εξυπηρέτησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται ο βαθμός αφοσίωσής του καθώς η επιχείρηση έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του. Ενώ από την πλευρά της η επιχείρηση έχει αποκτήσει ένα ακόμη σίγουρο και μόνιμο κέρδος το οποίο, μέσω της σωστής διαχείρισης CRM από το προσωπικό, είναι πολύ δύσκολο να κλονιστεί.

- Δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών.

Η επιχείρηση έχει στην κατοχή της στοιχεία που αναλύουν την προσωπικότητα του πελάτη καθώς και δημογραφικά στοιχεία. Με τη βοήθεια αυτών είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη καθώς και τη στιγμή που εμφανίζονται, παρέχοντάς του αυτό που επιθυμεί την κατάλληλη στιγμή.

- Αυξημένη αποδοτικότητα μέσω της αυτοματοποίησης.

Η αυτοματοποίηση δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό που εφαρμόζει την CRM στρατηγική, να χειρίζεται τα στοιχεία των πελατών, είτε ξεχωριστά είτε ομαδοποιημένα. Έτσι υπάρχει η δυνατότητα της διαχείρισης της μαζικής πελατείας εξοικονομώντας χρόνο.

- Γνώση των πελατών εις βάθος.

Μέσω των στοιχείων που παρέχονται στην επιχείρηση από το CRM, αυτή έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει την ψυχολογία, την καταναλωτική συμπεριφορά καθώς και την κάθε επιθυμία του πελάτη της. Μέσω του CRM λοιπόν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εμβαθύνει σε ένα αναλυτικό ψυχογράφημα για τον πελάτη, οργανώνοντας έτσι με τον σωστότερο τρόπο την καταναλωτική του συμπεριφορά. Ακόμη μέσω αυτών των στοιχείων η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει ακόμα και τον βαθμό επικινδυνότητας του πελάτη.

- Περισσότερες ευκαιρίες για cross-selling.

Κυρίως για τις επιχειρήσεις που παράγουν πολλά προϊόντα, μέσω του CRM έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν ποια από τα προϊόντα της ταιριάζουν στα χαρακτηριστικά των πελατών της και με αυτό τον τρόπο να τους ωθήσουν στην κατανάλωση και αγορά τους. Έτσι

η επιχείρηση θα προσπαθήσει να βρει τρόπους προσέγγισης των πελατών για τα νέα προϊόντα.

- Αναγνώριση των πιο κερδοφόρων πελατών και καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Η ομαδοποίηση των πελατών μίας επιχείρησης πραγματοποιείται με ποικίλους τρόπους, ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί στη βάση δεδομένων. Σε περίπτωση που η επιχείρηση εκτός του ονόματος του κάθε πελάτη διαθέτει στη βάση της επιπλέον την ηλικία του, τον τόπο κατοικίας του, το φύλλο του και την συχνότητα αγοράς του προϊόντος, τότε η ομαδοποίηση του πελατολογίου του μπορεί να γίνει με τέσσερις τρόπους δηλ ομαδοποίηση ανά ηλικία, ανά περιοχή, ανά φύλλο ή ανά προτίμηση του προϊόντος της επιχείρησης.

Με τον ίδιο τρόπο η επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει και τους πιο κερδοφόρους πελάτες της είτε μέσω της αγοραστικής τους συμπεριφοράς απέναντι στο προϊόν της επιχείρησης, είτε μέσω των περιουσιακών τους στοιχείων που κατόπιν της εγκρίσεώς τους η επιχείρηση διαθέτει (π.χ. στοιχεία του εκκαθαριστικού τους), είτε απλά μέσω του ονόματός τους αποτελούν πρόσωπα αναγνωρίσιμα Έτσι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα της ομαδοποίησης ενός UPPER κοινού στο οποίο μπορεί να εφαρμόσει Key - Account Management. Επιτυγχάνεται έτσι η καλύτερη εξυπηρέτηση με σκοπό τη διατήρηση άριστων δεσμών με τους πιο κερδοφόρους πελάτες της επιχείρησης.

- Ανταπόκριση [feedback] από τους πελάτες, που οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Μέσω της επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες και την προώθηση των προϊόντων της, της παρέχεται η δυνατότητα να γνωρίσει και αυτή καλύτερα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που παρέχει στους καταναλωτές. Αυτό επιτυγχάνεται με τους εξής τρόπους:

- ✓ ερωτηματολόγιο μέσω direct mail
- ✓ ερωτηματολόγιο μέσω τηλεφώνου
- ✓ συμμετοχή αντιπροσωπευτικής ομάδας πελατών σε focus group
- ✓ γραμμή παραπόνων
- Απόκτηση πληροφοριών που μπορούν να κοινοποιηθούν στους συνεργάτες της επιχείρησης.

Εδώ εντοπίζονται πολλά κοινά στοιχεία με το cross selling management. Μέσω του CRM οι άμεσα συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, μπορούν να ανταλλάσουν πληροφορίες για τα προϊόντα που προσπαθούν να πουλήσουν στους πελάτες, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο την βελτίωση ή διαφοροποίηση των προϊόντων. Τέλος μπορεί να επιτευχθεί και η πώληση συμπληρωματικών προϊόντων, εφόσον αυτά παρέχονται από τις συνεργαζόμενες εταιρίες¹⁴.

2.11 Χαρακτηριστικά ενός CRM Συστήματος

Ένα CRM σύστημα επικεντρώνεται σε τρεις βασικές αποστολές:

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

Γενικά το CRM βοηθά την επιχείρηση σε τέσσερις κύριες λειτουργίες:

- Αυτοματοποίηση διαδικασίας πωλήσεων
- Υποστήριξη πελατών
- Πωλήσεις και marketing
- Διαχείριση επαφών και δραστηριοτήτων

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα σύστημα CRM είναι τα εξής:

- Προσαρμοστικότητα στις ανάγκες της επιχείρησης: Είναι σημαντικό ένα CRM σύστημα να μπορεί να παραμετροποιηθεί εύκολα, ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως και με κάθε λεπτομέρεια στις εξειδικευμένες ανάγκες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης, καθώς κάθε επιχείρηση έχει τους δικούς της τρόπους και συνθήκες λειτουργίας.
- Επέκταση: Το CRM σύστημα θα πρέπει να μπορεί να ανταποκρίνεται στους στόχους για ανάπτυξη της επιχείρησης και να μπορεί εύκολα να ανταποκριθεί σε καταστάσεις διεύρυνσης της πελατειακής βάσης, των καναλιών διανομής, των προϊόντων ή στην εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

¹⁴ Παξιμάδης Δ., (2002), Από την Προώθηση και το Direct στο CRM, Εκδόσεις Direction

- Ολοκλήρωση των διαδικασιών επικοινωνίας και εξυπηρέτησης: Είναι σημαντικό να υπάρχει ολοκλήρωση του CRM συστήματος με την υπάρχουσα μηχανογραφική υποδομή και τις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων της επιχείρησης. Θα πρέπει επίσης να γεφυρώνει αποτελεσματικά το front office με τα τμήματα εκείνα του back office τα οποία απαιτούνται για την εξυπηρέτηση του πελάτη μέσω πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό προϋποθέτει δυνατότητα πρόσβασης στο back office σε πραγματικό χρόνο ώστε η εξυπηρέτηση του πελάτη να είναι άμεση. Σε μια τέτοια περίπτωση ένα στοιχείο το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπισθεί με προσοχή είναι η ασφάλεια και η αξιοπιστία των δεδομένων και των συναλλαγών.
- Εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία και στα στοιχεία του πελάτη: Η σχεδίαση του CRM συστήματος θα πρέπει να επιτρέπει την εύκολη, γρήγορη και ασφαλή πρόσβαση στην πληροφορία και στα στοιχεία του πελάτη, ώστε να γίνεται πιο αποτελεσματική και γρήγορη η εξυπηρέτηση των αιτημάτων του πελάτη. Η πληροφορία συνήθως διανέμεται μέσω του ERP συστήματος της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, θα πρέπει το CRM σύστημα να μπορεί να επικοινωνεί με το ERP σύστημα αποτελεσματικά. Να υπάρχει δηλαδή δυνατότητα ροής της πληροφορίας μεταξύ των δύο συστημάτων και όχι αντιγραφή της. Το CRM είναι αυτό το οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του ERP συστήματος και όχι να γίνεται το αντίστροφο, το οποίο είναι άλλωστε και πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, καθώς το ERP αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης με συνέπεια να είναι πολύ πιο δύσκολη η υλοποίηση αλλαγών σε ένα ERP σύστημα από ότι σε ένα σύστημα CRM. Το σημαντικό πλεονέκτημα ενός CRM συστήματος είναι η δυνατότητα που προσφέρει για χρήση ποσοτικών μεθόδων προδιαγραφής και αξιολόγησης του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες εφαρμόζοντας αντικειμενικά κριτήρια.
- Εξυπηρέτηση του πελάτη οπουδήποτε, οποτεδήποτε, οπωσδήποτε, και αποτελεσματική διαχείριση πελατών. Επίσης το κόστος διαχείρισης των πελατών θα πρέπει να είναι μικρό ώστε να γίνει ένα CRM σύστημα ελκυστικό σε μια επιχείρηση, ενώ παράλληλα ο τρόπος διαχείρισης των πελατών να είναι άμεσος και να εξασφαλίζει τη ροή πληροφορίας στον πελάτη με το ρυθμό που αυτός επιθυμεί. Τέλος κρίνεται σκόπιμο να υπάρχει δυνατότητα αξιοποίησης του Internet από ένα σύστημα CRM, κάτι που μπορεί να γίνει μόνο αν η όλη προσπάθεια ενταχθεί στο ευρύτερο

περιβάλλον του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Κάτι τέτοιο θα εξασφάλιζε την πρόσβαση του πελάτη οποτεδήποτε και από οποιοδήποτε σημείο. Επιπλέον μια τέτοια λύση θα έδινε την δυνατότητα στον πελάτη να έχει εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και σε νέα και ειδήσεις από την επιχείρηση. Ένα CRM σύστημα θα πρέπει να μπορεί να απευθύνεται σε διαφοροποιημένους πελάτες, αλλά και να περιλαμβάνει όλες τις υπολειτουργίες που αποτελούν τα μέρη του κύκλου πελατών: αναγνωσιμότητα, αξιολόγηση, παραγγελιοληψία, εξυπηρέτηση¹⁵.

2.12 Κύκλος ολοκλήρωσης μιας CRM Διαδικασίας

Στην πραγματικότητα η όλη διαδικασία του CRM αποτελεί έναν κύκλο που ολοκληρώνεται σε τρεις φάσεις:

Αποτίμηση: Στη φάση αυτή δημιουργείται ένα μοντέλο της συμπεριφοράς των πελατών με τη βοήθεια συνδυασμένων δεδομένων. Το πρώτο βήμα είναι η αποτίμηση των λειτουργιών των Τμημάτων Πωλήσεων, Marketing, και εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και η σύγκριση της τρέχουσας κατάστασης με τους επιθυμητούς στόχους.

Σχεδιασμός: Στη φάση αυτή το τμήμα marketing αποφασίζει ποια είναι η καλύτερη προσέγγιση για τους πελάτες όπως αυτοί αποτιμήθηκαν στην πρώτη φάση. Επίσης στο σημείο αυτό μελετάται το θέμα της αρχιτεκτονικής του κέντρου επικοινωνίας και οι ανάγκες του, ενώ παράλληλα σχεδιάζονται η μεθοδολογία και η ενσωμάτωση των υπάρχοντων πληροφοριών στο νέο σύστημα. Τέλος, σχεδιάζεται το πλάνο για την ολοκλήρωση των επιμέρους συστημάτων.

Εκτέλεση: Στη φάση αυτή γίνεται αξιοποίηση της γνώσης που συσσωρεύτηκε στις δύο προηγούμενες φάσεις, για την εκτέλεση και τη διαχείριση των εκστρατειών προώθησης των προϊόντων και των στρατηγικών αντιμετώπισης των πελατών μέσω των καναλιών επικοινωνίας, αλλά και για την παρακολούθηση των ανταποκρίσεων από τους πελάτες. Στη φάση αυτή υλοποιούνται όλα όσα μελετήθηκαν και επιλέχθηκαν στην προηγούμενη φάση του σχεδιασμού τόσο σε επίπεδο συστήματος, όσο και σε επίπεδο δεδομένων τα οποία επεξεργάζεται το CRM σύστημα.

¹⁵ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Μαλαματένια-Άλμα Α. Πανταζή, Χαράλαμπος Θ. Νικολαράκος, Ιωσήφ Χ. Βαγγελάτος, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2005

Πώληση-Αξιολόγηση: Στη φάση αυτή η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να κρατήσει στατιστικά στοιχεία σχετικά με το πόσοι ανταποκρίθηκαν στην ασκούμενη πολιτική προώθησης, ενημερώνοντας το τμήμα πωλήσεων σχετικά με τα αποτελέσματα, προκειμένου να συμπληρώσει ή να τροποποιήσει την πολιτική του.

After sale service: Η υποστήριξη του πελάτη μετά την πώληση αποτελεί τον πλέον αποδοτικό τρόπο προκειμένου να αυξήσει η επιχείρηση την διατηρησιμότητα των πελατών της¹⁶.

2.13 Υποστήριξη πελάτη στο Web

Ένα CRM σύστημα δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να διατηρήσει τους πελάτες της, αυξάνοντας το βαθμό ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, αλλά και να δημιουργήσει νέους. Για να γίνει αυτό θα πρέπει η εξυπηρέτηση του πελάτη να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, η οποία θα χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τον πελάτη πριν την πώληση, κατά τη διάρκεια της πώλησης και μετά την πώληση.

Πιο συγκεκριμένα, πριν την πώληση, θα πρέπει να έχει αποφασισθεί ο τρόπος διαχείρισης του περιβάλλοντος του επισκέπτη και η σχεδίαση και ανάπτυξη του κατάλληλου περιεχομένου. Μερικές τεχνικές υποστήριξης του πελάτη πριν την πώληση είναι οι εξής:

- Χρήση FAQs(Frequently Asked Questions) και σελίδων «ΒΟΗΘΕΙΑΣ», οι οποίες θα μπορούν να επιλύουν ή να διαφωτίζουν τον πελάτη στις πιο πιθανές απορίες ή δυσκολίες που ενδέχεται να έχει προκειμένου να λάβει την πληροφόρηση που επιθυμεί σχετικά με κάποιο προϊόν ή υπηρεσία.
- Χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για απάντηση σε «ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ» που θα θέλουν οι πελάτες να απευθύνουν στο προσωπικό πωλήσεων.
- Αλληλεπίδραση σε πραγματικό χρόνο με τους ανθρώπους της επιχείρησης.
- Πρόσβαση του πελάτη σε demos σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία θα μπορεί να κατεβάσει στον υπολογιστή του, και να τα επεξεργαστεί στον χρόνο που επιθυμεί.
- Παροχή πληροφοριών προστιθέμενης αξίας, όπως για παράδειγμα εγχειρίδια χρήσης ή συμβουλές για βέλτιστη χρήση του προϊόντος.

¹⁶ Αναστασιάδης Π, Τα πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης στη Νέα Οικονομία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004

- Πρόσβαση του πελάτη σε πολιτικές της επιχείρησης για θέματα που αφορούν την ιδιωτικότητα, την ασφάλεια των δεδομένων κ.λπ.

Κατά τη διάρκεια της πώλησης απαιτούνται πιο δυναμικές μορφές υποστήριξης του πελάτη όπως για παράδειγμα:

- Πολλαπλές επιλογές «εκπλήρωσης» της παραγγελίας π.χ. μέσω τηλεφώνου, fax, e-mail.
- Στιγμιαία επαλήθευση της συναλλαγής
- Σύνδεσμοι σε παραπλήσιες αγορές ή προτάσεις για τέτοιους συνδέσμους
- Ικανότητα ολοκλήρωσης της συναλλαγής άμεσα και αξιόπιστα
- Εύκολη πρόσβαση σε εγγυήσεις και πληροφορίες για ιδιωτικότητα αλλά και σε πολιτικές επιστροφών

Μετά την πώληση, για τη διατήρηση της σχέσης με τον πελάτη μπορούν να χρησιμοποιηθούν ψηφιακά μέσα για την παροχή υπηρεσιών όπως:

- Ενημέρωση του πελάτη για το στάδιο το οποίο βρίσκεται η παράδοση του προϊόντος που παρήγγειλε μέσα από κατάλληλα links.
- Υποστήριξη των πελατών σε πραγματικό χρόνο με ερωτήσεις και απαντήσεις.
- Χρήση ενημερωτικών e-mail για την προώθηση πωλήσεων
- Εφαρμογή προγραμμάτων αφοσίωσης πελατών για αύξηση του «Κόστους Μετακίνησης» και lock in. Μερικά τέτοια προγράμματα είναι η χρήση online σεμιναρίων μάθησης και εκπαίδευσης των πελατών, η προσωποποίηση της πώλησης και της επικοινωνίας με τον πελάτη, η πρόσβαση σε αναφορές, μελέτες και έρευνες σχετικά με το προϊόν ή κάποια υπηρεσία, η online επικοινωνία με των πελατών με άλλους πελάτες ή με ανθρώπους της επιχείρησης μέσω π.χ. εικονικών κοινοτήτων κ.λπ.

2.14 Εφαρμογές του CRM

Οι κύριες εφαρμογές του CRM είναι :

- Πωλήσεις: δηλαδή εφαρμογές που αυξάνουν τις πωλήσεις, κάνουν πιο αποδοτικούς τους πωλητές και μειώνουν το διαχειριστικό κόστος του τμήματος πωλήσεων, αυτοματοποιώντας και συγχρονίζοντας τις δραστηριότητες πωλήσεων

σε επίπεδο οργανισμού, μέσα από όλα τα κανάλια πώλησης. Το CRM βοηθάει στη δημιουργία συντονισμένων ομάδων συνεργασίας στο χώρο των πωλήσεων όπως για παράδειγμα μεταξύ των μετακινούμενων πωλητών, τηλε-πωλήσεων, μεταπωλητών και ηλεκτρονικών καταστημάτων.

- **Εξυπηρέτηση πελατών:** δηλαδή εφαρμογές που προσφέρουν το εύρος της λειτουργικότητας που απαιτείται για επιτυχία σε χώρους εξυπηρέτησης πελατών. Γίνεται αυτοματοποίηση των διαδικασιών, διαχείριση αιτημάτων εξυπηρέτησης πελατών, προγραμματισμός εργασιών, ανάθεση εργασιών κ.λπ. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει πλήρης πρόσβαση στην πληροφορία για τον πελάτη από όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης που έρχονται σε επαφή μαζί του.
- **Marketing:** δηλαδή εφαρμογές που δημιουργούν ποιοτικές ευκαιρίες πώλησης και διευρύνουν την πρόσβαση της επιχείρησης στην αγορά. Αυτές οι εφαρμογές προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο σύνολο λειτουργικότητας και αυτοματοποιούν τις διαδικασίες ανάλυσης, σχεδιασμού και πολύ-καναλικής εκτέλεσης των προωθητικών ενεργειών του marketing.
- **Αλληλεπιδραστικό Κέντρο:** δηλαδή εφαρμογές που υποστηρίζουν τη λειτουργία ενός Call Centre με εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις, μίξη κλήσεων, πολυμεσική επικοινωνία, πολυκαναλικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Το Αλληλεπιδραστικό κέντρο δημιουργεί ένα πρότυπο κέντρο επαφών με τον πελάτη, το οποίο είναι πλήρως ολοκληρωμένο με τις εφαρμογές διαχείρισης πελατών και παρέχει μια συνολική εικόνα έχοντας όλη την κρίσιμη πληροφορία που τον αφορά.
- **Ηλεκτρονικό Εμπόριο:** δηλαδή ολοκληρωμένες εφαρμογές για τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση των πελατών και το marketing μέσω του Internet. Τέτοιες εφαρμογές μέσω του Internet συγκεντρώνουν στοιχεία υποψηφίων πελατών, παρουσιάζουν τον κατάλογο προϊόντων της επιχείρησης, διαχειρίζονται παραγγελίες, πληρωμές κ.λπ.

Μια εναλλακτική πρόταση στο CRM είναι το CPRM μια πρόταση της ελληνικής εταιρείας Cristal Publics. Πρόκειται για μια νέα επιχειρησιακή στρατηγική που χρησιμοποιείται για την αναγνώριση, την απόκτηση και την επέκταση μεμονωμένων σχέσεων ανάμεσα σε μια επιχείρηση και σε όσους σχετίζονται οικονομικά μαζί της: επενδυτές, πελάτες, μέσα μαζικής

ενημέρωσης, υπάλληλοι, συνεργάτες κ.α. Όλοι αυτοί κατανέμονται σε critical publics, και για καθένα από αυτά τα critical publics δημιουργείται ένα προσωποποιημένο παράθυρο.

Τα διαθέσιμα σήμερα εργαλεία CRM χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: σε αυτά που εφαρμόζονται στο front office και είναι συνήθως εύκολα, φθηνά, αλλά όχι ολοκληρωμένα και σε αυτά που εφαρμόζονται τόσο στο front office όσο και στο back office και είναι συνήθως πολύπλοκα, ακριβά, αλλά παρέχουν ολοκλήρωση. Για τη χρήση του CRM παρέχεται σήμερα από τους παροχείς υπηρεσιών εφαρμογών—application service providers (ASPs) η δυνατότητα να μην αγοράζουν λογισμικό αλλά να το νοικιάζουν με τη χρήση του Internet ή κάποιου άλλου Virtual Private Network¹⁷.

2.15 Συστατικά του CRM

Το CRM αποτελείται από τρία θεμελιώδη συστατικά τα οποία είναι:

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

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

2.15.1 Λειτουργικό CRM

Το Λειτουργικό CRM είναι το κομμάτι αυτό που έχει να κάνει με την επαφή με τον πελάτη, και η επαφή μαζί του επιτυγχάνεται μέσω εφαρμογών αυτοεξυπηρέτησης αλλά και με κανάλια πολλαπλής επικοινωνίας. Κάθε επαφή με τον πελάτη καταγράφεται στο ιστορικό επαφών του πελάτη, και το προσωπικό έχει τη δυνατότητα της πρόσβασης σε αυτό, προκειμένου να ανακτήσει πληροφορίες όποτε τις χρειαστεί. Το Λειτουργικό CRM αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών.

¹⁷ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Μαλαματένια-Άλμα Α. Πανταζή, Χαράλαμπος Θ. Νικολαράκος, Ιωσήφ Χ. Βαγγελάτος, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2005

2.15.2 Συνεργατικό CRM

Το Συνεργατικό CRM αποτελεί τον διάλογο συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης, των πελατών, των προμηθευτών αλλά και των συνεργατών. Καλύπτει το κομμάτι της υποστήριξης προς τους πελάτες και η επικοινωνία επιτυγχάνεται με διακρατικά μέσα όπως email και sms. Ακόμη το Συνεργατικό CRM βοηθά στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, οι οποίες έχουν συλλεγεί μέσω των διαδραστικών μέσων. Τέλος το Συνεργατικό CRM συνδέεται άμεσα με το Λειτουργικό CRM κυρίως όσον αφορά τη συνεργασία των πελατών.

2.15.3 Αναλυτικό CRM

Το Αναλυτικό CRM αποτελείται από εφαρμογές οι οποίες έχουν τον ρόλο του μετασχηματιστή της πληροφορίας του Λειτουργικού CRM σε χρήσιμη γνώση για την εταιρεία. Τα δεδομένα που συλλέγει η επιχείρηση μπορούν να συνδυαστούν με άλλα δεδομένα και πληροφορίες και να αναλυθούν, προκειμένου να αναγνωριστούν αγοραστικά πρότυπα, να δημιουργηθούν τμήματα για στοχευμένο Μάρκετινγκ και να διαχωριστούν οι κερδοφόροι από τους μη κερδοφόρους πελάτες.

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για την ανάλυση των δεδομένων, η πρώτη είναι αυτή που κατευθύνεται από τον χρήστη και η δεύτερη αυτή που κατευθύνεται από τα δεδομένα. Υπάρχουν όμως και άλλοι διαχωρισμοί του CRM που κατά καιρούς χρησιμοποιούνται ευρέως στις επιχειρήσεις:

- *Στρατηγικό CRM*. Πρόκειται για μια προσέγγιση του CRM που έχει ως αφετηρία την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης και στοχεύει στην εξέλιξη των πελατειακών σχέσεων που οδηγούν μακροπρόθεσμα σε ανοδική πορεία της αξίας για τους μετόχους.
- *e-CRM*. Ο όρος e-CRM αφορά τη χρήση εργαλείων ηλεκτρονικού εμπορίου ή ηλεκτρονικών καναλιών στο CRM. Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος mobile CRM ή mCRM που αναφέρεται στην χρήση διαδραστικών εργαλείων μέσω φορητών ηλεκτρονικών συσκευών.
- *Μάρκετινγκ σχέσεων συνεργατών* (Partner relationship marketing, PRM). Η έννοια αυτή αφορά τις λειτουργίες του συστήματος CRM που περιλαμβάνουν της συναλλαγές της επιχείρησης με τους μεταπωλητές ή τους εξωτερικούς συνεργάτες. Οι

περισσότερες ανταλλαγές τεχνολογικών πληροφοριών πραγματοποιούνται μέσω καναλιών επικοινωνίας, επομένως οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ σχέσεων συνεργατών με τους ενδιάμεσους παράγοντες, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό ενός προγράμματος του πωλητή συστημάτων CRM.

2.16 Επιλογή συστήματος CRM

Καθοριστικός παράγοντας για την αποδοτική λειτουργία ενός συστήματος CRM είναι η σωστή επιλογή του συστήματος για την κάθε επιχείρηση. Προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στη σωστή επιλογή θα πρέπει να ακολουθήσει μια διαδικασία έτσι ώστε να έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Το πρώτο σημαντικό βήμα είναι η καταγραφή όλων των διαδικασιών που έχουν να κάνουν με τον πελάτη, που ο πελάτης δηλαδή παίζει σε αυτές καθοριστικό ρόλο.

Το δεύτερο σημαντικό βήμα είναι η επιλογή των συνεργατών που θα αναλάβουν να υλοποιήσουν και να οργανώσουν τις λύσεις του CRM. Εδώ θα χρειαστούν στρατηγικοί συνεργάτες από την εγχώρια αγορά, που πέρα από την υλοποίηση του συστήματος θα αναλάβουν και το κομμάτι της συμβουλευτικής ως προς την επιχείρηση, θα αναλάβουν δηλαδή να προσαρμόσουν το σύστημα στις ανάγκες και τις λειτουργίες της επιχείρησης με βάση την εμπειρία και την τεχνογνωσία τους.

Το τρίτο βήμα είναι η επιλογή της πλατφόρμας του CRM με βάση κάποια επιχειρηματικά και τεχνολογικά κριτήρια. Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει σωστά τις ανάγκες της τόσο τις τωρινές, όσο και τις μελλοντικές ενώ θα πρέπει να προσπαθήσει να πετύχει όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος στην όλη διαδικασία. Σε αυτό το κομμάτι θα είναι αξιόλογη η βοήθεια του στρατηγικού συνεργάτη, αφού θα κατευθύνει την επιχείρηση στο να επιλέξει ανάλογα με τις ανάγκες τις και τις βλέψεις της για το μέλλον.

Πίνακας 2.3

Διαδικασία επιλογής συστήματος CRM



2.17 Λόγοι αποτυχίας του CRM και σημαντικά προβλήματα που προκύπτουν

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν λάθη, παρεμβολές και εμπόδια που συναντούν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία εφαρμογής των συστημάτων CRM. Είναι σύνηθες φαινόμενο, οι σύγχρονες επιχειρήσεις να μην μπορούν να αξιολογήσουν αν πέτυχε ή όχι η εφαρμογή του συστήματος και αυτό γιατί η επιτυχία ενός CRM συστήματος συνεπάγεται και το ρίσκο του κινδύνου.

2.17.1 Λανθασμένη επιλογή συστήματος

Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος αποτελεί πολύ σημαντικό στάδιο, ενώ τα τρία βήματα της επιλογής θα πρέπει να τηρηθούν κατά γράμμα προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και η εφαρμογή του CRM να έχει επιτυχία. Η σωστή επιλογή του συστήματος έχει να κάνει με την σωστή καταγραφή των επιχειρηματικών διαδικασιών του πελάτη, αλλά και με την απαραίτητη γνώση και εμπειρία του προμηθευτή. Σε αντίθετη περίπτωση ένας λανθασμένος χειρισμός μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην επιχείρηση, αποφέροντάς της αρνητικά αποτελέσματα.

2.17.2 Η αντίδραση του ανθρώπινου παράγοντα

Ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη σωστή λειτουργία ή εφαρμογή ενός συστήματος CRM. Οι εργαζόμενοι πολλών επιχειρήσεων δυσκολεύονται να πάρουν το ρίσκο της αλλαγής και να μπουν στη διαδικασία να χρησιμοποιήσουν το συγκεκριμένο σύστημα ή πολλές φορές αρνούνται. Με αυτόν τον τρόπο χάνουν την ευκαιρία να καταπιαστούν με ένα σύστημα που ουσιαστικά κάνει την επαγγελματική τους καθημερινότητα πιο εύκολη και πιο αποτελεσματική.

2.17.3 Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης

Πολύ σημαντικό ρόλο πέρα από την επιθυμία χρήσης του συστήματος , είναι να υπάρχει και η κατάλληλη κατάρτιση για τον αποτελεσματικό χειρισμό του συστήματος. Η λάθος εφαρμογή του συστήματος σε πολλές περιπτώσεις οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τις σωστές γνώσεις χειρισμού του συστήματος, δημιουργώντας πρόβλημα στην εφαρμογή του.

2.17.4 Ιδιωτικότητα

Σε πολλές περιπτώσεις τα προσωπικά στοιχεία των πελατών αποτελούν αντικείμενο αγοραπωλησίας μεταξύ των επιχειρήσεων. Η αλήθεια είναι ότι σε πολλά κράτη υπάρχουν νόμοι που απαγορεύουν κατηγορηματικά την χρήση των προσωπικών δεδομένων των πελατών από επιχειρήσεις, πράγμα που αποτελεί εμπόδιο για τη λειτουργία του CRM. Αυτό που πρέπει να κάνει η κάθε επιχείρηση είναι να έρθει σε επαφή με τους πελάτες και να τους διαβεβαιώσει πως δεν υπάρχει κίνδυνος για τα προσωπικά τους δεδομένα.

2.17.5 Σωστή εφαρμογή του συστήματος από την κορυφή της επιχείρησης

Πολύ σημαντικό για την εφαρμογή του συστήματος είναι η ανώτατη διοίκηση να εφαρμόσει σωστά το σύστημα, να έχει δηλαδή την κατάλληλη τεχνογνωσία, τον κατάλληλο χρόνο, να κάνει την καλύτερη επιλογή του συστήματος και να μετάσχει με τις σωστές διαδικασίες στη μεταβολή της κουλτούρας. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να δώσει και τις κατάλληλες κατευθύνσεις προς τα υπόλοιπα τμήμα της εταιρείας για να εφαρμόσουν σωστά το σύστημα. Αυτό πρέπει οπωσδήποτε να γίνει για τη σωστή εναρμόνιση της εταιρικής κουλτούρας με το επιλεγθέν CRM σύστημα της εταιρείας.

2.17.6 Μη ευθυγράμμιση εταιρικής κουλτούρας με CRM προσέγγιση

Πρόβλημα για πολλές επιχειρήσεις είναι η αδυναμία ευθυγράμμισης της εταιρικής κουλτούρας με τη CRM προσέγγιση στο σύνολό της, δηλαδή όλα εκείνα τα στοιχεία που πρέπει να συνδέουν ένα σύστημα στα πλαίσια μιας επιχείρησης, προκειμένου αυτό να λειτουργήσει και να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά.

2.17.7 Άλλα προβλήματα

Από τη χρήση του CRM η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει και άλλα προβλήματα όπως είναι η πρόταση αξίας. Η πρόταση αξίας είναι αυτή που δείχνει στον πελάτη τη μοναδικότητα της επιχείρησης, σε τι δηλαδή υπερισχύει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η πρόταση αυτή δείχνει στην επιχείρηση τις επιθυμίες του πελάτη και σε περίπτωση που αυτή δεν υπάρχει, η εταιρεία αντιμετωπίζει πρόβλημα. Αυτό γιατί αν η κάθε επιχείρηση δεν έχει ένα δείκτη που να της δείχνει τι θέλει να πετύχει, είναι πολύ δύσκολο να οδηγηθεί στην επιτυχία.

2.18 Ολοκλήρωση του συστήματος CRM

Για να επωφεληθεί μια επιχείρηση πλήρως από το CRM, απαιτείται ολοκλήρωση με ένα σύστημα ERP ή κάποιο άλλο σύστημα που προϋπήρχε στην επιχείρηση, καθώς και ολοκλήρωση των επιμέρους εφαρμογών του CRM. Επίσης οι εφαρμογές του CRM θα πρέπει να ολοκληρωθούν με την τηλεφωνία(Call Center). Σε αυτό το πρόβλημα τη λύση μας τη δίνει το CTI(Computer Telephony Integration), που είναι αναπόσπαστο κομμάτι του CRM. Επίσης, το σύστημα του CRM θα πρέπει να βασίζεται σε ανοιχτές τεχνολογίες και ανοιχτές αρχιτεκτονικές για την εύκολη ολοκλήρωση με τα υπόλοιπα συστήματα. Τέλος το CRM θα πρέπει να ολοκληρώνεται με την αρχιτεκτονική του ηλεκτρονικού εμπορίου της επιχείρησης¹⁸.

2.19 Ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για την απόσπαση της προσοχής των πελατών

¹⁸ Γ.Πολλάλης , Α.Βοζίκης , Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων ,Αθήνα 2009, Εκδόσεις Utopia

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων επικεντρώνεται κυρίως στα προγράμματα marketing των επιχειρήσεων αλλά και στα μηνύματα που λαμβάνουν οι καταναλωτές καθημερινά. Όμως στόχος των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Τις ενδιαφέρει να χρησιμοποιήσουν με τον πιο σωστό τρόπο την αλληλεπίδραση με τον πελάτη και να δώσουν έμφαση στις παραμέτρους που καθορίζουν τις προσδοκίες του πελάτη και την αξιολόγηση των εμπειριών του.

Παρακάτω θα αναφέρουμε κάποιες κατηγορίες χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα προκειμένου να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά του πελάτη.

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 ένα 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 πάρει¹⁹.

¹⁹ Greenberg P. (2009), CRM at the Speed of Light, Osborne/McGraw-Hill, p. 40

2.20 Ανακεφαλαίωση

Η μεγέθυνση μιας επιχείρησης προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στη λειτουργία της αλλά και αρκετά μειονεκτήματα. Το σημαντικότερο μειονέκτημα είναι ότι η απόσταση που χωρίζει πλέον την επιχείρηση από τους πελάτες της διευρύνεται συνεχώς, ιδιαίτερα όταν διαδοθεί η εμπορική δραστηριότητα στο διαδίκτυο. Η απόσταση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί καθοριστική, καθώς η έλλειψη της διαδικασίας της επανατροφοδότησης, στερεί από την επιχείρηση την απαραίτητη γνώση προκειμένου να βελτιωθούν τα ήδη παραγόμενα προϊόντα ή να διαγνώσει μελλοντικές ανάγκες.

Με ποιόν τρόπο η νέα επιχείρηση θα μειώσει την απόσταση που τη χωρίζει από τον πελάτη της συνεχίζοντας την δραστηριότητά της στο διαδίκτυο και εντείνοντας την μαζική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών;

Είναι δυνατόν στην εποχή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν προσωπικές σχέσεις με τις χιλιάδες των πελατών τους στα πλαίσια της παγκόσμιας ψηφιακής αγοράς;

Απάντηση και μάλιστα θετική επιχειρεί να δώσει η νέα τάση στη διοίκηση των επιχειρήσεων η οποία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον πελάτη (Customer Relationship Management). Το νέο σύστημα διοίκησης για μια επιχείρηση που διαθέτει εικονικό κατάστημα στο διαδίκτυο, στοχεύει να φέρει την επιχείρηση πιο κοντά στον πελάτη αποτυπώνοντας το πλαίσιο των αναγκών του, τον τρόπο με τον οποίο προσπαθεί να τις ικανοποιήσει, το πώς αξιολογεί το προϊόν ή την εταιρεία ως σύνολο, όπως επίσης και τις μεθόδους επικοινωνίας που θα επιθυμούσε να χρησιμοποιήσει.

Κεφάλαιο 3 Στρατηγική CRM

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετήσουμε τη Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων (CRS) ως συνδυασμό του CRM και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που μελετήθηκαν στα δύο προηγούμενα κεφάλαια. Μια επιχείρηση για να μπορέσει να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, δεν αρκεί μόνο η χρήση ενός συστήματος CRM αλλά πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική που να έχει ως βάση το CRM.

Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να εφαρμοστεί σε όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, στην οποία θα εφαρμοστεί. Η επιχείρηση εφαρμόζοντας μια πελατοκεντρική στρατηγική θα έχει πολλά οφέλη, που θα έχουν να κάνουν με τη λειτουργία, την παραγωγή, τη σχέση με τους προμηθευτές αλλά και τις πωλήσεις. Για να φτάσει στο στάδιο της εφαρμογής όμως, θα πρέπει πρώτα να ακολουθήσει διαδικασίες και τεχνικές που θα βοηθήσουν τόσο την ίδια την επιχείρηση όσο και τους εργαζομένους της να δεχτούν και να χρησιμοποιήσουν το CRM και τη Στρατηγική του.

3.2 Η σύνδεση του CRM με τη Στρατηγική

Πολλά από τα επιχειρήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή του CRM είναι σχεδιασμένα να εξελίσσουν τις δραστηριότητες για τον πελάτη και δεν είναι συνδεδεμένα με την γενική διαχείριση της στρατηγικής. Αυτό προκύπτει καθώς πολύ συχνά στις περισσότερες επιχειρήσεις η λέξη στρατηγική είναι κάτι το δυσνόητο. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια στρατηγικά πλαίσια προκειμένου να γίνει κατανοητή η σύνδεση του CRM με τη Στρατηγική²⁰.

1. Διάκριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από αυστηρά λειτουργικές ικανότητες
2. Εντοπισμός των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης
3. Ορισμός προτεραιοτήτων που συμπληρώνουν ή εξελίσσουν τις πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

²⁰ Bligh P., Turk D. (2004), Releasing CRM's strategic value, John Wiley and Sons, p.55

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά το CRM θα πρέπει να χαράζουν μια ξεκάθαρη στρατηγική, με ξεκάθαρες πρωτοβουλίες και προσαρμοσμένη στο CRM χωρίς να μπαίνουν σε διαδικασίες ένωσης των λειτουργικών δραστηριοτήτων με τις στρατηγικές που ακολουθούν. Σε αντίθετη περίπτωση οι επιχειρήσεις με πολύ σταθερή επιχειρησιακή συμπεριφορά έχουν διαχρονικά σταθερά αποτελέσματα και αυτό οφείλεται κυρίως στη σταθερή χάραξη της στρατηγικής τους.

Σύμφωνα με τον Michael Porter μια επιχείρηση μπορεί να υπερνικήσει τους ανταγωνιστές της μόνο αν δημιουργήσει και διατηρήσει μια μόνο στρατηγική θέση. Η θεωρία αυτή πρέπει να συνδεθεί με το κομμάτι του ανταγωνισμού που έχει να κάνει με το τμήμα της πελατειακής βάσης στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση. Από μια άλλη οπτική γωνία μπορούμε να θεωρήσουμε ότι έχουμε δύο θεωρίες όπου η μια επικεντρώνεται στο κόστος ενώ η άλλη στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Η πρώτη έχει να κάνει με τη χαμηλότερη τιμή στο προϊόν σε σχέση με τον ανταγωνιστή, ενώ η δεύτερη αφορά την παροχή ενός μίγματος αξίας. Στην πρώτη περίπτωση το χαμηλότερο κόστος δημιουργεί μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά και η μεγαλύτερη αξία δίνει τη δυνατότητα για μεγαλύτερες τιμές, με αποτέλεσμα η εφαρμογή της πρώτης στρατηγικής να μας οδηγεί σε αύξηση του κέρδους.

Οι επιχειρήσεις που δεν επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη στρατηγική και δεν ακολουθούν ένα συγκεκριμένο στόχο, δεν άπτονται της απαραίτητης εμπιστοσύνης από την πλευρά των καταναλωτών. Τις περισσότερες φορές ο λόγος που ένα σύστημα CRM αποτυγχάνει στην εφαρμογή του είναι γιατί η επιχείρηση δεν διαθέτει σαφείς επιχειρησιακούς στόχους και προσαρμοσμένη σ' αυτό Στρατηγική.

3.3 Ορισμοί για τη Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων

Η αλήθεια είναι ότι η σύζευξη των δυο εννοιών έχει απασχολήσει τα τελευταία χρόνια την αγορά με αποτέλεσμα να υπάρχουν κάποιοι ορισμοί για τη Στρατηγική πελατειακών σχέσεων οι οποίοι παρουσιάζονται παρακάτω:

- Το CRS είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση στη φιλοσοφία της επιχείρησης που έχει να κάνει με τους πελάτες. Αυτή περιλαμβάνει πολιτικές και διαδικασίες, πελατειακή εξυπηρέτηση, εκπαίδευση εργαζομένων, μάρκετινγκ, συστήματα και διαχείριση πληροφοριών²¹.

²¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

- Το CRS είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέγγιση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους. Το CRS με την πελατοκεντρική του φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες και θέτει την ικανοποίηση των αναγκών αυτών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο ύπαρξής της²².
- CRS καλείται η στρατηγική, την οποία τα στελέχη της επιχείρησης, γνωρίζοντας τη μεγάλη σημασία της, προσπαθούν να την μεταδώσουν σε όλα τα στελέχη και τους υπαλλήλους της εταιρείας μέσα από τη φιλοσοφία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

3.4 Πως οδηγηθήκαμε στη CRS Στρατηγική

Ένας από τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν τη στρατηγική CRS ήταν αρχικά η παγκοσμιοποίηση. Η παγκοσμιοποίηση βοήθησε στο να ξεπεραστούν τα γεωγραφικά σύνορα που οριοθετούσαν τα μερίδια των αγορών, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Στην προσπάθειά τους αυτή, συνέβαλε αρκετά το CRM.

Ταυτόχρονα με την αποδέσμευση-άνοιγμα των αγορών, σημειώνεται μια έκρηξη της πληροφορίας, μέσω της χρήσης του Διαδικτύου και των τηλεπικοινωνιών. Έτσι λοιπόν οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να πληροφορούνται άμεσα για ότι συμβαίνει στην αγορά πράγμα που τους κάνει απαιτητικούς ως προς τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που επιθυμούν να αγοράσουν. Με αυτόν τον τρόπο έχουν τη δυνατότητα να κάνουν μια εκτενή έρευνα αγοράς, και είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν τις προτιμήσεις τους ως προς τα προϊόντα που θα αγοράσουν, αν αυτά δεν τους ικανοποιούν πλέον, χωρίς το παραμικρό κόστος.

Ακόμη με τα μεγάλα άλματα της τεχνολογίας σήμερα, υπάρχει η δυνατότητα από τις επιχειρήσεις για δημιουργία πανομοιότυπων προϊόντων. Όμως προκειμένου η κάθε επιχείρηση να κάνει τη διαφορά και να προσελκύσει τον πελάτη δεν θα πρέπει να ασχοληθεί με το προϊόν, καθώς είναι λίγες οι πιθανότητες να διαφοροποιηθεί, αλλά θα πρέπει να επικεντρωθεί στη σχέση της με τον πελάτη. Θα πρέπει δηλαδή να μεγιστοποιήσει την

²² http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

κερδοφορία της από την σχέση της με τον πελάτη και όχι από το προϊόν. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει μόνο με τη βοήθεια του συστήματος του CRM.

Με την είσοδο της χώρας μας στην Ευρωζώνη και την καθιέρωση του ευρώ ως ενιαίου νομίσματος, οι επιχειρήσεις άρχισαν να δραστηριοποιούνται σε ένα πιο ανταγωνιστικό πλαίσιο. Προκειμένου να καταφέρουν να διατηρήσουν τη θέση τους μέσα σε αυτό το περιβάλλον θα πρέπει να διαθέτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τέτοιου είδους πλεονεκτήματα μπορεί να προσφέρει ένα σύστημα CRM υπό την προϋπόθεση ότι αυτό θα υλοποιηθεί σωστά και θα προσαρμοστεί με τον σωστότερο τρόπο στις λειτουργίες και τις τεχνικές της επιχείρησης. Ακολουθώντας μια τέτοιου είδους στρατηγική σε σχέση με τους πελάτες, οι πελάτες θα δείξουν καθαρά την προτίμησή τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ με τον τρόπο και τη συμπεριφορά τους θα τη βοηθήσουν να βελτιωθεί.

Πίνακας 3.1

Παράγοντες που οδήγησαν στη Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων

Παγκοσμιοποίηση	Μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτή
Πληροφορημένοι-απαιτητικοί καταναλωτές	Απαραίτητα τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
Αρκετά ανταγωνιστικό περιβάλλον	Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μπορούν να αντιγραφούν εύκολα
Ανάπτυξη διαδικτύου και πληροφορικής	

Με βάση τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να γίνουν πελατοκεντρικές, θα πρέπει να ακολουθήσουν τα μέτρα που παραθέτουμε παρακάτω:

- Να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τη μεγάλη πρόοδο του ηλεκτρονικού επιχειρείν καθώς και του Διαδικτύου,
- Να υπάρξει όσο το δυνατόν ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση, τόσο ως προς τους υφιστάμενους πελάτες, όσο και στους μελλοντικούς

- Να υπάρξουν προϋποθέσεις για μόνιμη συνεργασία στο μέλλον καθώς και παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες
- Να αξιοποιήσουν τους τομείς που έχουν να κάνουν με την αποτελεσματική οργάνωση μεγάλου όγκου πληροφοριών για τον πελάτη, τη βάση δεδομένων μάρκετινγκ και τη στρατηγική συνεργασία

Τα μέτρα στα οποία αναφερθήκαμε παραπάνω είναι αρκετά σημαντικά για να καταφέρει η επιχείρηση να γίνει πελατοκεντρική, δεν αρκούν όμως μόνο αυτά. Για να πετύχει η επιχείρηση το στόχο της θα πρέπει η Στρατηγική CRM να περάσει από όλα τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια.

3.5 Προσδιορισμός Επιχειρηματικών Στόχων

Πολλές από τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, επηρεασμένες από τις επιχειρήσεις του εξωτερικού καταλήγουν στη δημιουργία μακρόπνοων εταιρικών οραμάτων και σχεδίων. Η χάραξη του σκοπού και των στόχων της επιχείρησης αποτελούν την αφετηρία προκειμένου να δημιουργηθεί η νέα στρατηγική. Οι στόχοι αυτοί δεν αφορούν μόνο την ίδια την επιχείρηση, αλλά και όλα τα τμήματά της αφού η υλοποίηση της νέας στρατηγικής έχει να κάνει με το σύνολο της επιχειρησιακής οργάνωσης.

Οι αρχικοί στόχοι της επιχείρησης καθώς και στόχοι που έχουν να κάνουν με τα επιμέρους τμήματά της θα πρέπει όλοι να πηγάζουν από το συνολικό όραμα της επιχείρησης και από το σκοπό που επιθυμεί η ίδια να πετύχει.

Η κεντρική ιδέα των στόχων που θέτει η επιχείρηση είναι η διατήρηση της θέσης της μακροχρόνια, η διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες, η ικανοποίηση των μετόχων αλλά και η ανοδική πορεία των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης²³.

3.6 Διαμόρφωση Πελατοκεντρικής Στρατηγικής

²³ Κοσμάτος Β. Δημήτρης, 2004, «CRM - Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων – Η Στρατηγική Επιλογή», Εκδόσεις Κειδάρημος

Ο σχεδιασμός πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη με κάθε μέσο ώστε μέσα απ' αυτή την αλληλεπίδραση να βγει κερδισμένος και όχι ζημιωμένος. Για να είναι επιτυχής η όλη διαδικασία, πρέπει να καταλήξουμε σε δύο σημαντικά αποτελέσματα: α) να δημιουργηθούν σοβαροί δεσμοί με τους πελάτες που να εξασφαλίζουν μελλοντικές συνεργασίες β) μέσω της διαδικασίας το μεγαλύτερο κέρδος να το έχει η επιχείρηση εξασφαλίζοντας τους στόχους της και την πορεία της για το μέλλον.

Βασική προϋπόθεση του πελατοκεντρικού σχεδιασμού είναι όλα τα στελέχη της επιχείρησης να λειτουργούν και να σκέφτονται σαν να είναι αυτοί οι ίδιοι πελάτες. Επιπλέον η επιχείρηση θα πρέπει να αναθεωρεί με βάση το CRM τους στόχους της, την αποστολή της, τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τις λειτουργίες της. Με την προϋπόθεση αυτή, η επιχείρηση θα μπορεί να ξεχωρίζει ευκολότερα τις ευκαιρίες που θα προκύψουν με τους πελάτες επειδή πλέον θα είναι σε θέση να ανακαλύπτει τις πραγματικές ανάγκες τους, τις παρούσες αλλά και όσες θα υπάρξουν στο μέλλον. Προσαρμοζόμενη σε αυτές, θα μπορέσει να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες αλλά και την ίδια²⁴.

Για να πετύχει η επιχείρηση το πελατοκεντρικό σχήμα θα πρέπει να βασιστεί στους παρακάτω παράγοντες:

1. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να γίνεται με βάση τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη. – Τι θέλει ο πελάτης;
2. Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στις απαιτήσεις των πελατών και να μην περιοριστεί στις δικές της ανάγκες και επιθυμίες σε σχέση με τον πελάτη. Το επίκεντρο είναι ο πελάτης
3. Θέσπιση μιας προσωπικής προωθητικής επικοινωνίας (μάρκετινγκ) που συνεπάγεται την επεξεργασία των δεδομένων που προκύπτουν.

Εκτός από τη στρατηγική εστίασης που αναφέραμε παραπάνω, η επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει και άλλες στρατηγικές προκειμένου να πετύχει το στόχο της. Μία τέτοια στρατηγική είναι η στρατηγική διαφοροποίησης, όπου η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει αρκετά διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες στους καταναλωτές της ώστε να μπορέσει να καλύψει και με το παραπάνω τις ανάγκες τους. Να παράγει δηλαδή καινοτόμα προϊόντα ή

²⁴ Κοσμάτος Β. Δημήτρης, 2004, «CRM - Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων – Η Στρατηγική Επιλογή», Εκδόσεις Κλειδάριθμος

υπηρεσίες που να υπερκαλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών και να τους αποστρέφουν από τους ανταγωνιστές.

Το βασικότερο όμως είναι οι πολιτικές και οι τεχνικές που θα ακολουθήσει η εταιρεία για τις συγκεκριμένες στρατηγικές. Στην περίπτωση δηλαδή των καινοτόμων προϊόντων η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει βάση στα υλικά με τα οποία θα παρασκευάσει τα καινοτόμα προϊόντα, να διαλέξει δηλαδή τους καλύτερους προμηθευτές αλλά και να οργανώσει ένα σωστό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Όποια στρατηγική και να ακολουθήσει το κάθε της βήμα θα πρέπει να γίνεται με βασικό γνώμονα τον πελάτη, έτσι ώστε να μπορέσει να πετύχει το CRM που θα εφαρμόσει.

3.7 Η υλοποίηση της Πελατοκεντρικής Στρατηγικής (CRM)

Μετά τον προσδιορισμό των στόχων και τη δημιουργία πελατοκεντρικής στρατηγικής, ακολουθεί ο σχεδιασμός της διαδικασίας για την εφαρμογή και την υλοποίηση της CRM στρατηγικής. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος που να εξασφαλίζει ότι, μετά το δύσκολο δρόμο της υλοποίησης, η επιχείρηση θα φτάσει τον τελικό της στόχο που ουσιαστικά είναι ένα πλήρως λειτουργικό σύστημα CRM που θα συνοδεύεται από μια προσαρμοσμένη σε αυτό στρατηγική.

Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή της νέας στρατηγικής στην κάθε επιχείρηση. Και αυτό γιατί συνήθως τα προβλήματα που προκύπτουν στην εφαρμογή της έχουν να κάνουν με τον ανθρώπινο παράγοντα. Στην προκειμένη φάση εφαρμογής της νέας στρατηγικής που συνδέεται με το CRM, η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει μια νέα στρατηγική με πελατοκεντρικό χαρακτήρα που να συνδέεται άρρηκτα με το σύστημα CRM της επιχείρησης.

Τα διοικητικά στελέχη μετά από εκτενή μελέτη θα πρέπει να καταλήξουν στις προκλήσεις και τα προβλήματα που τυχόν θα αντιμετωπίσουν από την εφαρμογή της νέας στρατηγικής προκειμένου να μειώσουν τις πιθανότητες αποτυχίας. Το CRM είναι επιχειρηματική φιλοσοφία που οι διάφορες επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν με το ίδιο σθένος, προσοχή και σταθερότητα με τα οποία προσεγγίζουν άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές

διεργασίες, με στόχο πάντοτε τη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη και των αναγκών της ίδιας επιχείρησης²⁵.

Κυρίαρχο ρόλο στην εφαρμογή της στρατηγικής έχει ο CEO της επιχείρησης, που ουσιαστικά έχει το ρόλο του συντονιστή σε όλη αυτή τη διαδικασία και είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της νέας στρατηγικής από όλη την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μπαίνουν πιο εύκολα στη λογική της εφαρμογής της νέας στρατηγικής καθώς συνειδητοποιούν πως γίνεται μια συνολική προσπάθεια από τη διοίκηση για κάτι καινούριο, που θα φέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση αν εφαρμοστεί σωστά.

Επιπλέον τα διοικητικά στελέχη και ο CEO πρέπει με τους σωστούς τρόπους να πείσουν τους εργαζομένους να εφαρμόσουν το CRM και τη νέα στρατηγική (CRS) που συνδέεται με αυτό. Αρχικά λοιπόν πρέπει να υπάρχει θετική ανταπόκριση από τους εργαζομένους, καθώς πρόκειται για ένα παραπάνω βήμα που κάνει η επιχείρηση, προς την επιτυχία, μια επιτυχία μέσω της οποίας θα μπορέσουν και οι ίδιοι να αναδειχθούν και να συνδέσουν την προσπάθειά τους με αυτή την καινοτομία της επιχείρησης.

Προκειμένου η επιχείρηση να λειτουργήσει σωστά κάτω από την νέα στρατηγική και το σύστημα του CRM, είναι σχεδόν αναγκαίο να υπάρχει εκπαίδευση τόσο στους εργαζομένους, όσο και στα στελέχη της εταιρείας. Πρέπει δηλαδή να μάθουν να χειρίζονται με το σωστό τρόπο τα νέα συστήματα και τις νέες τεχνικές που εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Έτσι θα καταφέρουν να φέρουν εις πέρας τα νέα τους καθήκοντα και τις νέες τους υποχρεώσεις. Γενικά η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία με πολλά βήματα, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει την επίδειξη στους χρήστες του πώς να χρησιμοποιούν την πληροφόρηση.

Οι χρήστες θα πρέπει να λαμβάνουν οδηγίες σχετικές με το CRM, οι οποίες πρέπει να είναι κατανοητές και πρόσφατα ενημερωμένες. Πιο συγκεκριμένα το κάθε στέλεχος και ο κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης, θα πρέπει να μάθει και να εξασκηθεί πάνω στις πληροφορίες που τον αφορούν προκειμένου να εκτελεί τις εργασίες του με τον πιο σωστό τρόπο²⁶.

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν το CRM και τη νέα στρατηγική, θα ήταν αρκετά σημαντικό τα στελέχη να πετύχουν κάποιες γρήγορες νίκες προκειμένου να πείσουν τους εργαζομένους τους για την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Να δείξουν δηλαδή

²⁵ Λυσάνδρου Ν. ,(2007) , Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM):Η αξία και η ανάγκη εφαρμογής στο Μάρκετινγκ

²⁶ Laudon K. and Laudon J. ,(2006), Management Information Systems , 9th edition , Pearson Prentice Hall

πως το CRM λειτουργεί σωστά και πως είναι εύκολο με τη σωστή προσπάθεια να πετύχουν τους στόχους τους, φτάνει αυτοί να είναι επιτεύξιμοι.

Επιπρόσθετα, πολύ σημαντικός παράγοντας για να μπορέσει να εφαρμοστεί σωστά η νέα στρατηγική CRS είναι η επικοινωνία και η συνεργασία. Θα πρέπει δηλαδή να υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, προκειμένου να μπορέσουν να προσαρμοστούν στη νέα μορφή στρατηγικής και να υιοθετήσουν τη νέα φιλοσοφία. Αυτό θα επιτευχθεί με τη σωστή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ συνεργατών των διάφορων τμημάτων.

Τέλος, επειδή μιλήσαμε για φιλοσοφία, η επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει φιλοσοφία και στο κέντρο της να βρίσκεται αποκλειστικά ο πελάτης και όχι το προϊόν. Ενώ η φιλοσοφία αυτή θα επηρεάσει και τη δομή της επιχείρησης καθώς κρίνεται απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα νέο τμήμα CRM που θα συμβάλει αποτελεσματικά στην αποτελεσματική εφαρμογή της νέας στρατηγικής.

3.8 Το CRM και οι πιθανότητες αποτυχίας του

Σύμφωνα με έρευνες η εξέλιξη του CRM που αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της αγοράς, πρόκειται να είναι συνεχής τα επόμενα χρόνια. Οι ίδιες έρευνες αναφέρουν πως η συνολική αγορά του CRM έχει ξεπεράσει τα 17 δις. δολάρια, ενώ πολλοί οργανισμοί αναπλάθουν και αξιοποιούν τις εμπορικές αξίες του CRM.

Καθώς το CRM αναπτύσσεται συνεχώς, η απόδοση που έχει η επένδυση εξακολουθεί να είναι μικρή. Έχει παρατηρηθεί πως μόνο το 16% των έργων CRM έχουν αποτελεσματικές αποδόσεις. Παρόμοια έρευνα δείχνει ότι το 43% των ερωτηθέντων που είχαν εφαρμόσει με επιτυχία ένα έργο CRM, μόνο οι μισοί από αυτούς είχαν ολοκληρωμένη εικόνα για την απόδοση της επένδυσης. Το 12% των έργων CRM δυσκολεύεται να μπει σε εφαρμογή.

Το CRM αποτελεί μια ενέργεια με ρίσκο και μπορεί να έχει καταστροφικές επιπτώσεις για μια επιχείρηση. Το πόσο αποτελεσματικό είναι το σύστημα εξαρτάται από τον τρόπο που το προσεγγίζουν και το εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις. Οι αποτυχημένες προσπάθειες του CRM έχουν μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις ενώ προκαλούν εσωτερική αναδιοργάνωση στις λειτουργίες της²⁷.

²⁷ Bligh P., Turk D. (2004), *CRM Unplugged: Releasing CRM's strategic value*, John Wiley and Sons, p. 25

3.9 Η αξιολόγηση της CRS μέσω της CRM Balanced Scorecard

Η θεωρία της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης αποτελεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλους τους χώρους που λαμβάνει χώρα επαγγελματική δραστηριότητα. Επομένως μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την κάρτα προκειμένου να αξιολογήσουμε το σύστημα CRM, να αξιολογήσουμε δηλαδή τους πελάτες, τις τεχνικές, την απόδοση του προσωπικού και την ωριμότητά του καθώς και το χρηματοοικονομικό αντίκρισμα της όλης διαδικασίας. Σκοπός της σκοροκάρτας είναι μέσω δεικτών να δείξει στην επιχείρηση την εξέλιξή της χρονικά αλλά και τις δυνατότητές της για το μέλλον.

Επιπλέον η σκοροκάρτα ασχολείται και με την αξιολόγηση κάποιων επιμέρους διαδικασιών που αποτελούν σημαντικούς πυλώνες του συστήματος CRM που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις. Σε καθένα από αυτά αντιστοιχούν αρκετές διαδικασίες όπου η σκοροκάρτα έχει τη δυνατότητα μέσω δεικτών να προχωρήσει στη διαδικασία της αξιολόγησης τους .

3.10 Το στάδιο της ανατροφοδότησης της Στρατηγικής

Η ανατροφοδότηση αποτελεί βασικό συστατικό της CRS. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της αγοράς και να προσαρμόζουν τις δράσεις τους, ακούγοντας πάντα τις σκέψεις των πελατών τους. Μάλιστα τα αρμόδια τμήματα των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την ανατροφοδότηση που προέρχεται από τις σκέψεις των πελατών, σαν γνώμονα για τις κινήσεις που πρόκειται να κάνουν στο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να ανταπεξέρχονται πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών, να ισοσταθμίζουν πιο αποτελεσματικά το κόστος με τις υπηρεσίες, να διαπιστώσουν ποιες στρατηγικές λειτουργούν σωστά και ποιες όχι, να γνωρίζουν ποιες διαδικασίες απαιτούν ενίσχυση και ποιες ικανότητες είναι αναγκαίο να βελτιώσουν²⁸.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις τα στελέχη αδιαφορούν για τις ανάγκες του πελάτη, πράγμα που αντιτίθεται στη στρατηγική του CRM. Με βάση αυτό το σύστημα η επιχείρηση πρέπει να έχει στο κέντρο της τον πελάτη και να προσπαθεί να καλύψει με κάθε μέσο τις ανάγκες του. Κοντολογίς οι πελάτες θα πρέπει να λαμβάνουν από την επιχείρηση αυτό που

²⁸ <http://www.metrus.com/issues/crm.html>

πραγματικά καλύπτει τις ανάγκες τους και όχι απλά αυτό που θέλει να τους δώσει η επιχείρηση.

3.11 Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρει το CRM στις επιχειρήσεις

Στην παρούσα ενότητα θα μιλήσουμε για τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το CRM στην κάθε επιχείρηση, βοηθώντας την να αλλάξει προς το καλύτερο, όσο και δύσκολη να είναι η μετάβαση των λειτουργιών της σε αυτό. Παρακάτω θα μιλήσουμε αναλυτικά για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με τα οποία επωφελείται η επιχείρηση τα οποία είναι:

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

3.11.1 Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες

Αρχικά το πρώτο πλεονέκτημα έχει να κάνει με τις σχέσεις της κάθε εταιρείας με τους πελάτες, τόσο τους ήδη υπάρχοντες, όσο και τους μελλοντικούς. Το σύστημα CRM βοηθάει αρκετά την εταιρεία να γνωρίσει τους πελάτες και με βάση τα χαρακτηριστικά τους να τους ομαδοποιήσει, έτσι ώστε να μπορεί πιο εύκολα να τους συμπεριφερθεί και να καλύψει τις ανάγκες τους. Στοχεύει στον εντοπισμό των πιο επικερδών πελατών, φροντίζοντας να τους κρατά ικανοποιημένους ως προς τις απαιτήσεις τους, δημιουργώντας έτσι μια άριστη σχέση, κερδίζοντας την αφοσίωσή τους, πάντα με τη βοήθεια του CRM.

Ακόμη το CRM μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αποτρέψει την έξοδο δυσαρεστημένων πελατών από αυτή μέσω προγραμμάτων, έτσι ώστε να μην υπάρξει απώλεια κερδών προς την επιχείρηση. Επιπλέον το CRM βοηθά ουσιαστικά και στην απόκτηση νέων πελατών, μέσω της δημιουργίας και εφαρμογής νέων στρατηγικών, ενώ στόχος του είναι η ικανοποίηση κάθε είδους πελάτη που φέρνει έσοδα στην επιχείρηση. Η δημιουργία σχέσεων με νέους πελάτες και η αύξηση του πελατολογίου της κάθε επιχείρησης, αποτελεί βασικό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση και καθιστά το CRM αναπόσπαστο κομμάτι της.

3.11.2 Υποστήριξη Στρατηγικών και Αποφάσεων

Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα του CRM είναι ότι αποτελεί πολύτιμο σύμβουλο για τα στελέχη των επιχειρήσεων καθώς έχει τη δυνατότητα να υποστηρίζει πολύπλοκες στρατηγικές και αποφάσεις. Επιπλέον το CRM αναλαμβάνει την υλοποίηση στοχευμένων εκστρατειών προώθησης με μεγάλα ποσοστά επιτυχίας²⁹. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη σε χρηματοοικονομικά ιδρύματα, με τη βοήθεια του CRM τα στελέχη που είχαν αναλάβει την υλοποίηση των εκστρατειών παρατήρησαν μια αύξηση ποσοστών επιτυχίας των εκστρατειών τους από 3% σε 20-25% κατά μέσο όρο, το οποίο σημαίνει ότι αντί να αποκτήσουν 3 πελάτες από 100 προσπάθειες απέκτησαν 4 από 20 προσπάθειες³⁰.

3.11.3 Καλύτερη Οικονομική Κατάσταση και Επιβίωση

Έχει αποδειχθεί πολλές φορές πως οι επιχειρήσεις που έχουν ενσωματώσει το CRM έχουν σαφέστατα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από ότι είχαν στο παρελθόν και προφανώς καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν το συγκεκριμένο σύστημα. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι γιατί η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα μέσω του CRM να αυξήσει τα έσοδά της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των ευκαιριών cross-selling και up-selling. Το CRM προσφέρει στην επιχείρηση την κατάλληλη πληροφόρηση έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να πουλήσει στον πελάτη της και άλλα προϊόντα εκτός από αυτό που αγοράζει συνήθως, ή να του πουλήσει το ίδιο προϊόν σε καλύτερη ποιότητα και υψηλότερη τιμή.

Επίσης με αυτόν τον τρόπο αυξάνονται οι πωλήσεις, καθώς ακόμα και οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν τις κινήσεις των πελατών τους ,έτσι ώστε να αναγνωρίζουν αυτούς με τις υψηλές επιδώσεις και να τους επιβραβεύουν, αλλά και να βοηθούν αυτούς που έχουν μέτρια πορεία. Αυτό μπορεί να συμβεί με παροχή κινήτρων που θα βοηθήσουν στην άνοδο των πωλήσεων, άρα και στην αύξηση των εσόδων.

²⁹ <http://www.planet-managment.gr/online/article.asp?returnPage=SE>

³⁰ <http://www.customerthink.com/forum/benefits> of CRM to financial

Ακόμη η εταιρεία μέσω του CRM μπαίνει σε μια διαδικασία μείωσης των εξόδων της αφού πλέον απευθύνεται σε συγκεκριμένα άτομα και όχι γενικά σε όλους. Επιπλέον εξαιτίας του CRM η επιχείρηση σπαταλά λιγότερα χρήματα για να διατηρήσει το υπάρχον πελατολόγιο αλλά και να το αυξήσει. Έτσι λοιπόν η μείωση των εξόδων και η αύξηση των εσόδων της, οδηγούν σε είσπραξη περισσότερων κερδών από την επιχείρηση.

Τέλος, ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα του CRM σε μια επιχείρηση, το οποίο αφορά όχι μόνο την οικονομική της κατάσταση αλλά και την επιβίωσή της, είναι η απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο μετασχηματισμός που προκύπτει για την επιχείρηση διαμέσου του CRM είναι λιγότερο εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της σε σχέση τουλάχιστον με μια πολιτική τιμών (Κίκιρας, 2006).

3.11.4 Αυτοματοποίηση διαδικασιών, απλοποίηση δομών και λειτουργιών

Το CRM έχει τη δυνατότητα να εξελίξει τις διαδικασίες, τις δομές και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αρχικά, προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να μειώσει κάποιες ελλειπείς λειτουργίες της εξοικονομώντας έτσι χρόνο και χρήμα. Ακόμη μέσω του CRM πολλές διαδικασίες αυτοματοποιούνται, ενώ πολλές από αυτές διευκολύνονται λόγω εύκολης και γρήγορης πρόσβασης στην πληροφορία.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να οργανωθεί έτσι ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της θα πρέπει να απλοποιήσει αναγκαστικά τις υποδομές της. Έτσι θα ελαττώσει τη ροή των εργασιών της σε εκείνες που είναι όντως απαραίτητες και θα μειώσει τους χρονικούς κύκλους υλοποίησης των εργασιών (Κίκιρας, 2006). Μέσω αυτού η επιχείρηση γίνεται πιο αποδοτική, ενώ επιτυγχάνει αισθητά τη μείωση των χρονικών κύκλων υλοποίησης των εργασιών της.

3.12 Η CRS και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της αφοσίωσης του πελάτη

Όπως αναφέραμε το CRM και η Στρατηγική του, επικεντρώνονται στις σχέσεις με τον πελάτη. Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της στρατηγικής CRM αποτελεί η αφοσίωση του πελάτη, την οποία θα αναλύσουμε στην παρούσα ενότητα.

Η έννοια της αφοσίωσης έχει να κάνει με τη βαθειά υπόσχεση για συνεχή επαναφορά ή προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών παρά την επίδραση συγκεκριμένων καταστάσεων και των

προσπαθειών marketing των ανταγωνιστών, τα οποία θα μπορούσαν υποθετικά να επηρεάσουν τη συμπεριφορά της επιχείρησης³¹.

3.12.1 Πως μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει αφοσιωμένους πελάτες

Προκειμένου να υπάρξει προσήλωση του πελάτη, η σωστή χρήση του συστήματος CRM δεν είναι αρκετή, αλλά απαιτείται η επιχείρηση να είναι πελατοκεντρική, δηλαδή να θέτει τις ανάγκες των πελατών της σε πρώτο πλάνο. Το CRM έχει τη δυνατότητα να διαφοροποιεί την αντιμετώπιση των πελατών με βάση τις ατομικές τους προτιμήσεις. Το επιθυμητό δεν είναι όμως ο πελάτης να είναι απλώς ικανοποιημένος, καθώς σύμφωνα με έρευνα της META GROUP, το 50% των ικανοποιημένων πελατών θα συνεργαστεί με τους ανταγωνιστές στο εγγύς μέλλον, ενώ το 25% όσων δήλωσαν πολύ ευχαριστημένοι σύντομα και αυτοί θα πάνε στον ανταγωνισμό (Rajola, 2003).

Αρχικά, για να υπάρξει αφοσίωση από τον πελάτη θα πρέπει πρώτα να υπάρξει η εμπειρία του πελάτη στην εταιρεία. Η εμπειρία αυτή θα πρέπει να τον ικανοποιεί στο έπακρο, να ξεπερνά τις προσδοκίες του, να έχει να κάνει με τη συνολική συμπεριφορά της επιχείρησης και να είναι κάτι που να κάνει τον πελάτη να μην σκεφτεί ούτε λεπτό ή καλύτερα να απολύσει τον ανταγωνιστή. Στην πρώτη εμπειρία του πελάτη με την επιχείρηση, θα πρέπει όσο το δυνατό να αποφευχθούν τα λάθη και οι παρατυπίες και σε περίπτωση λαθών θα πρέπει να επανορθωθούν με τον καλύτερο τρόπο, προκειμένου ο πελάτης να μην μείνει δυσαρεστημένος. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το σημείο θα παίζει το CRM καθώς αν η επιχείρηση το χρησιμοποιήσει σωστά τότε θα έχει τη δυνατότητα να βρει τις κρυφές αλλά ταυτόχρονα βασικές ανάγκες του πελάτη και να τις ικανοποιήσει. Με αυτόν τον τρόπο η πρώτη εμπειρία του πελάτη θα του μείνει ξεχωριστή και θα μείνει εντυπωσιασμένος από την άριστη εξυπηρέτηση την οποία είχε.

Πολύ βασικός παράγοντας για να υπάρξει εμπιστοσύνη από την πλευρά του πελάτη, είναι το δέσιμο με βάση το συναίσθημα. Για να μπορέσει ο πελάτης να εμπιστευτεί την επιχείρηση θα πρέπει να δράσει όχι μόνο με τη λογική αλλά και με το συναίσθημα. Να αποκτήσει δηλαδή μια σχέση με την επιχείρηση, έτσι ώστε να καταλάβει ότι μπορεί να την εμπιστευτεί

³¹ Rajola F.,(2003), Customer Relationship Management Organizational and Technological Perspectives, Springer edition

με βάση την αξιοπιστία της και να μην βασιστεί σε ευκαιριακές συμπεριφορές που θα τον οδηγήσουν σε λάθος επιλογή.

Τέλος ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η δύναμη της συνήθειας. Δηλαδή εάν ο πελάτης μείνει αρκετές φορές ευχαριστημένος από τις υπηρεσίες που του παρέχονται, τότε θα μπει στη διαδικασία να συνηθίζει να αγοράζει από την ίδια εταιρεία και μετά από ένα εύλογο διάστημα θα δείξει αφοσίωση στην εταιρεία και στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που του παρέχει.

3.13 Αξία για πελάτες-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για επιχείρηση

Η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της αξίας που δίνει το CRM στους πελάτες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς σχέσης πελάτη-πωλητή, πράγμα που απλοποιεί τη διαδικασία αγοράς για τον πελάτη. Οι πελάτες προκειμένου να επιλέξουν μια επιχείρηση δεν μπαίνουν σε ιδιαίτερη αξιολόγηση για το ποια θα επιλέξουν. Εάν μείνουν ικανοποιημένοι για μεγάλο διάστημα από μια επιχείρηση τότε αποφασίζουν να συναλλάσσονται αποκλειστικά με αυτή. Έτσι δεν υπάρχει κίνδυνος για αλλαγή πωλητή από την πλευρά του πελάτη, αφού ο ίδιος έχει ενημερωθεί σωστά για το τι επικρατεί στη αγορά. Όντας ευχαριστημένος από τη συγκεκριμένη εταιρεία θα προσδοκά και τη συνεργασία τους στο μέλλον.

Επιπλέον σημαντικός παράγοντας είναι η ποιότητα. Οι αγοραστές-πελάτες επιθυμούν να συνεργάζονται με επιχειρήσεις που τους παρέχουν συγκεκριμένη ποιότητα που ανταποκρίνεται στις επιθυμίες τους. Ενώ πλεονέκτημα για τους πελάτες αποτελούν και τα σημεία επαφής που παρέχει το CRM, όπου οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν και να εξηγούν τις ανάγκες και επιθυμίες τους.

Τέλος μέσω του CRM οι πελάτες απολαμβάνουν εξατομίκευση. Αυτό σημαίνει ότι το σύστημα γνωρίζει το όνομα του κάθε πελάτη, τις αγοραστικές του συνήθειες και μπορεί να προβλέψει τις απαιτήσεις του για το μέλλον. Το βασικό πλεονέκτημα που παρέχεται στον πελάτη από την επιχείρηση μέσω του CRM είναι προσωποποίηση των υπηρεσιών και η τυποποίηση των προϊόντων.

3.14 Ανακεφαλαίωση

Η CRS είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση, είναι ουσιαστικά το μείγμα του CRM και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Ο λόγος που προέκυψε ήταν γιατί, λόγω της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις είχαν ανάγκη να δημιουργήσουν μια σχέση ανάγκης με τους πελάτες που θα συνεχιστεί μακροχρόνια και δεν θα αποτελεί κάτι το εφήμερο και απρόσωπο. Όπως περιγράψαμε και παραπάνω η νέα αυτή στρατηγική CRS καλύπτει όλα τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δηλαδή το σχεδιασμό, την υλοποίηση, την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση.

Σχετικά με το πρώτο στάδιο η εταιρεία επιβάλλεται να αναθεωρήσει τις λειτουργίες, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της και να τις προσαρμόσει στα θέλω του πελάτη. Εν συνεχεία στη φάση της αξιολόγησης η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει τη στρατηγική της συμπεριφορά, τους πελάτες και τους συνεργάτες της, μέσω της ισορροπημένης κάρτας επίδοσης. Το αποτέλεσμα που θα προκύψει θα αποτελέσει σημαντικό εγχειρίδιο για την επιχείρηση προκειμένου να αναλογιστεί τι έπραξε λάθος, τι πρέπει να διορθώσει και τι να βελτιώσει προκειμένου να μείνει ευχαριστημένος ο πελάτης.

Η CRS στρατηγική προσφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αρχικά βοηθά στο να χτιστούν σωστές σχέσεις με τους πελάτες, νέους και παλιούς, τωρινούς και μελλοντικούς, δίνοντας βάση στην επιθυμία του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Ακόμη η CRS ωφελεί οικονομικά την επιχείρηση και την βοηθά να επιβιώσει στις δύσκολες οικονομικές καταστάσεις μένοντας πιστή στην ανάγκη του πελάτη. Επιπλέον το CRM ενισχύει τις στρατηγικές της εταιρείας και την ωφελεί με τις γρήγορες διαδικασίες που διαθέτει. Τέλος, αξιοσημείωτη είναι η αξία που δίνει η CRS στον πελάτη, μέσω της συνεχούς σχέσης με την εταιρεία, μέσω της εξατομίκευσης και μέσω των πολλαπλών καναλιών που διαθέτουν τα συστήματα CRM.

Κεφάλαιο 4:Μελέτη Περίπτωσης Ελληνικής Τράπεζας

4.1 Εισαγωγή

Στις μέρες μας, λόγω της δυσπραγίας που επικρατεί στην τραπεζική αγορά, οι επιχειρήσεις που καταγίνονται με τον τραπεζικό τομέα βρίσκονται σε αναζήτηση νέων στρατηγικών προκειμένου να διατηρήσουν το υπάρχον πελατολόγιό τους, αλλά και να αποκτήσουν νέους πελάτες, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στα πληροφοριακά συστήματα και τη νέα τεχνολογία. Η επιθυμία για την δημιουργία τακτικής πελατειακών σχέσεων οδήγησε στην εφαρμογή ενός εξελιγμένου συστήματος πελατειακών σχέσεων και την εφαρμογή μιας νέας Στρατηγικής με βάση του πελάτες, από την Τράπεζα Δέλτα που θα μελετήσουμε στην παρούσα μελέτη περίπτωσης.

Συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στο σύστημα CRM που χρησιμοποιεί η Τράπεζα Δ, η οποία δραστηριοποιείται κυρίως στην Ελλάδα και τα τελευταία χρόνια έχει κάνει κάποια μικρά ανοίγματα στα Βαλκάνια. Η τράπεζα Δ εξυπηρετεί με τις υπηρεσίες της, επαγγελματίες, ιδιώτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και μεγάλες ομίλους. Η τράπεζα ασχολείται με όλο το φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, με προϊόντα καταναλωτικής πίστης, ασφάλειες ζωής, αμοιβαία κεφάλαια αλλά και leasing και factoring.

Η συλλογή των πληροφοριών για την μελέτη περίπτωσης, έγινε μέσω συνεντεύξεων σε υψηλόβαθμο στέλεχος του τμήματος CRM της Τράπεζας Δ αλλά και στον διευθυντή κεντρικού υποκαταστήματος της Τράπεζας Δ. Οι συνεντεύξεις έγιναν με σκοπό την διεξοδική ενημέρωση για κάθε λεπτομέρεια του συστήματος CRM και της στρατηγικής που εφαρμόζεται στην Τράπεζα Δ με βάση το σύστημα. Στις ενότητες που θα ακολουθήσουν θα αναλύσουμε διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, με σκοπό να κατανοήσουμε κατά πόσον η Τράπεζα Δ γίνεται ανταγωνιστική.

4.2 Γενικές Πληροφορίες για την Τράπεζα Δ

Η ίδρυση της Τράπεζας Δ χρονολογείται το 1916 με κύριο στόχο την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών. Η Τράπεζα Δ απασχολεί περίπου 21.000 υπαλλήλους και στελέχη, διαθέτει πελάτες σε δέκα χώρες και παρέχει σε ιδιώτες, μικρές, μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις μια μεγάλη γκάμα από χρηματοοικονομικά προϊόντα καθώς και προϊόντα καταναλωτικής

πίστης. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα, ενώ το διάστημα 1975-1991 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε έχει παρουσιάσει μεγάλη ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων, ενώ σήμερα κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά με μερίδιο αγοράς 29% στα δάνεια και 28% στις καταθέσεις. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών εφαρμόζεται ο διαχωρισμός της βάσης δεδομένων των πελατών σε τρεις κύριες κατηγορίες, των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, των ιδιωτών, και των μεγάλων επιχειρήσεων. Στην χώρα μας μέσω των 1.500 περίπου σημείων παρουσίας η Τράπεζα Δ έχει καταφέρει να διαθέτει ηγετική θέση στον τομέα των αμοιβαίων κεφαλαίων, στις εργασίες χρηματιστηρίου καθώς και στις ασφάλειες ζωής.

Επιπρόσθετα, εδώ και αρκετά χρόνια η Τράπεζα Δ έχει παίξει καθοριστικό ρόλο ως χρηματοδότης μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα. Από τα τέλη της δεκαετίας του '80 όπου και ιδρύθηκε, η Τράπεζα Δ έχει προσχωρήσει σε πολλές εξαγορές τραπεζών τόσο στη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό, ενώ έχει καταφέρει να δημιουργήσει στρατηγικές συμμαχίες με μεγάλες τράπεζες των Βαλκανίων.

4.3 Στρατηγικές-Στόχοι

Η στρατηγική της Τράπεζας Δ δεν περιορίζεται απλά στο να δίνει μια σταθερή κατεύθυνση στις δραστηριότητες της, αλλά καταπιάνεται με προγράμματα που ικανοποιούν τους στόχους της επιχείρησης προς κάθε κατεύθυνση, ώστε οι επιμέρους πολιτικές να εφαρμόζονται με τον πιο σωστό τρόπο. Παρακάτω παρουσιάζουμε τις αρχές στις οποίες βασίζεται η Στρατηγική της Τράπεζας Δ :

- Χρήση εξειδικευμένων δικτύων με επίκεντρο τον πελάτη
- Στρατηγικές συνεργασίες κυρίως με ευρωπαϊκές αγορές
- Συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας και δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους
- Επένδυση σε νέες τεχνολογίες, για καλύτερη εξυπηρέτηση και καλύτερη λειτουργικότητα
- Χρήση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης
- Σύγχρονο και επαγγελματικό περιβάλλον που βοηθά στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Ως μια από τις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα, η Τράπεζα Δ παίρνει πρωτοβουλίες για την υποστήριξη υγιών επιχειρηματικών σχεδίων και τη μεταστροφή της ελληνικής οικονομίας σε ένα σύγχρονο μοντέλο διατηρήσιμης ανάπτυξης.

Η Τράπεζα Δ συνδυάζοντας επιχειρηματική ανάπτυξη και κοινωνική ευθύνη, προάγει συστηματικά τις σχέσεις της με τους κοινωνικούς εταίρους της μέσω ειδικών δράσεων, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προστασία του φυσικού, αλλά και του πολιτιστικού περιβάλλοντος. Η Τράπεζα Δ αναγνωρίζει ότι οι ενεργειακές πηγές δεν είναι ανεξάντλητες και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με υπεύθυνο τρόπο.

Η συμβολή της Τράπεζας στην προστασία του περιβάλλοντος έχει δύο διαστάσεις: την εσωτερική διάσταση η οποία αναφέρεται στις προσπάθειες της Τράπεζας να μετριάσει τις λειτουργικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις της και την εξωτερική διάσταση η οποία αντανακλάται στις προσπάθειες της Τράπεζας για αύξηση της περιβαλλοντικής συνείδησης των πελατών της και για την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον επενδύσεων.

Τέλος, η Τράπεζα Δ έχει αναπτύξει σημαντική παρουσία στον τομέα της Πράσινης Τραπεζικής, με εξειδικευμένα καταστήματα αλλά και προϊόντα για ιδιώτες και επιχειρήσεις.

4.4 Σχέσεις με τον Πελάτη

Η τράπεζα Δ θέλοντας να εναρμονιστεί με τις εξελίξεις της εποχής στον κλάδο που δραστηριοποιείται, έχει εντάξει στους στρατηγικούς της στόχους την ενημέρωση των πελατών της για ότι επικρατεί στην αγορά και τους ενδιαφέρουν άμεσα. Σε κάθε νέο στρατηγικό εγχείρημα της Τράπεζας Δ καταγράφεται η ανάγκη της να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη και να διατηρήσει μια πελατοκεντρική στρατηγική που θα της εξασφαλίζει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Η πελατοκεντρική στρατηγική της Τράπεζας καθώς και οι πολιτικές που χρησιμοποιεί με βάση τον πελάτη, είναι ενιαίες για όλα τα σημεία που δραστηριοποιείται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Το 2004 η Τράπεζα Δ εγκαινιάζει για πρώτη φορά ένα θεωρητικό μοντέλο πελατοκεντρικής στρατηγικής, ενώ στις αρχές του 2005 ξεκινάει η πρώτη έκδοση του CRM. Το σύστημα πελατοκεντρικής στρατηγικής σχεδιάστηκε με σύγχρονες προδιαγραφές ώστε ο κάθε υπεύθυνος να έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί τον κάθε πελάτη με τραπεζικά προϊόντα

χωρίς να χρειάζεται να επικοινωνεί με άλλα τμήματα της Τράπεζας. Να έχει δηλαδή την αυτονομία, να του προσφέρει προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες του χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες και τη μεσολάβηση άλλων υπαλλήλων, απλά μέσω ενός συστήματος.

Από την πλευρά της Τράπεζας Δ έχει δοθεί έμφαση στην εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά ανάλογα με τις ανάγκες του και έχει προσαρμοστεί όλο το δίκτυο εξυπηρέτησης των καταστημάτων της με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη, πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σωστών και πολλά υποσχόμενων σχέσεων με τους πελάτες.

Συγκεκριμένα όλοι οι πελάτες της τράπεζας, είτε είναι ιδιώτες είτε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, εξυπηρετούνται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη, που γνωρίζουν πολύ καλά όλα τα προϊόντα της Τράπεζας Δ σε κάθε τομέα. Η Τράπεζα Δ έχει ως στόχο τη συνεχή εξυπηρέτηση των πελατών της και το πετυχαίνει με 24ώρη υποστήριξη τόσο τηλεφωνικών όσο και ηλεκτρονικών μέσων εξυπηρέτησης. Η υποστήριξη χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα καθώς γίνεται συνεχής εκπαίδευση στα στελέχη και χρησιμοποιούνται συστήματα και μέσα νέας τεχνολογίας.

Όπως προαναφέραμε, η στρατηγική της Τράπεζας Δ βασίζεται στο να κρατά ενημέρους τους πελάτες για τις σύγχρονες εξελίξεις στα τραπεζικά προϊόντα κρατώντας με αυτό τον τρόπο ισχυρούς δεσμούς με τον πελάτη. Με αφορμή τις οικονομικές εξελίξεις στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, η Τράπεζα Δ θέλοντας να κρατά ενημέρους τους πελάτες της, έχει διοργανώσει σεμινάρια και διαλέξεις, προκειμένου να τους ενημερώσει και να τους πληροφορήσει για την οικονομική ζωή της χώρας, αλλά και να καταφέρει μέσω αυτού να βελτιώσει την επαφή και την επικοινωνία της μαζί τους.

Πιο συγκεκριμένα για τους ιδιώτες πραγματοποιήθηκαν πάνω από 50 συναντήσεις σε όλη την Ελλάδα, ενώ σε σχέση με τις επιχειρήσεις τα στελέχη της Τράπεζας επιδίωξαν συναντήσεις και παρουσιάσεις στον επαγγελματικό χώρο των πελατών. Τέλος για τις μικρές επιχειρήσεις διοργανώθηκαν περίπου 60 ημερίδες σε όλη την Ελλάδα σε συνεργασία με Δήμους και περιφέρειες της χώρας μας.

Επιπρόσθετα πραγματοποιήθηκαν ενημερωτικά σεμινάρια στις επιχειρήσεις για την αποτελεσματική προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα της αγοράς, με κυριότερο στόχο την ενίσχυση με γνώση απέναντι στις σύγχρονες συγκυρίες αλλά και την καταγραφή της αντίδρασης των πελατών τόσο για την ενημέρωση, όσο και για τα προϊόντα που τους αφορούν.

Μέσω αυτών των δραστηριοτήτων της Τράπεζας Δ αναδεικνύεται η ανάγκη της για την άμεση επαφή με τον πελάτη και τη συνεχή επικοινωνία τους για επίλυση προβλημάτων σε σχέση με την αγορά και επεξήγηση των πολύπλοκων οικονομικών εξελίξεων.

4.5 Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών για τη σωστή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων

Η Τράπεζα Δ διαθέτει σύγχρονα εργαλεία πληροφορικής με τα οποία μπορεί και αξιοποιεί όλα τα δεδομένα που αντλεί από το σύστημα CRM, προκειμένου να προχωρήσει στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα εργαλεία αυτά παρέχονται στην Τράπεζα Δ από μια εταιρεία με κατάλληλη τεχνογνωσία που βοηθά στην ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων και των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων.

Το στάδιο της εκπαίδευσης το είχε αναλάβει η εταιρεία αυτή ενώ το ρόλο της περαιτέρω εξέλιξης των εργαλείων είχε αναλάβει η ίδια η Τράπεζα Δ προκειμένου να καταφέρει να ενσωματώσει τη χρήση τους στη στρατηγική της εταιρείας και να τη συνδέσει με τις ανάγκες των πελατών. Η χρήση των συγκεκριμένων εργαλείων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα Δ καθώς παρέχει άμεση ενημέρωση για την κατάσταση όλων των καταστημάτων της Τράπεζας Δ κατά τη διάρκεια της ημέρας, σε αντίθεση με άλλες τράπεζες που παρέχουν αποτύπωση της κατάστασης με καθυστέρηση μιας ημέρας.

Ο οργανισμός χρησιμοποιεί το CRM ως μέσο υλοποίησης της πελατοκεντρικής του Στρατηγικής και τμηματοποίησης των πελατών του, για άμεση ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων τους. Το CRM δίνει μια γενική αλλά λεπτομερή εικόνα για τη θέση του πελάτη, ξεχωριστά από τα κεντρικά συστήματα συναλλαγών που λειτουργούν στην τράπεζα. Η θέση του πελάτη παρέχει ένα πλάνο συνολικών πληροφοριών σε σχέση με τις συναλλαγές, τις οφειλές αλλά οτιδήποτε άλλο προκύπτει από τις αλληλεπιδράσεις του πελάτη με την Τράπεζα Δ. Στο σύστημα εμφανίζονται πληροφορίες για δυνατότητα πώλησης νέων προϊόντων στον πελάτη ή σε πελάτες που συνδέονται μεταξύ τους οι οποίοι είναι καταχωρημένοι στο σύστημα.

Επιπλέον η θέση του πελάτη συνδέεται με βάση δεδομένων που εμπεριέχει πελάτες με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία χρειάζονται ιδική μεταχείριση, ανάλογα με τις λειτουργίες και τις πολιτικές της τράπεζας.

Στο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων της Τράπεζας Δ, οι κατευθυντήριες πορείες για τη θέση του πελάτη είναι προδιαγεγραμμένες, και αφορούν την πώληση, την ανάπτυξη σχέσης με τον πελάτη και τις πληρωμές που δεν λαμβάνουν χώρα στην ώρα τους. Ο υπάλληλος της Τράπεζας επιλέγει μια από αυτές, και κάθε φορά που πραγματοποιείται μια αλληλεπίδραση οποιασδήποτε μορφής με τον πελάτη, αυτός ενημερώνεται. Ο υπάλληλος διαθέτει τη δυνατότητα μέσω του συστήματος να ειδοποιηθεί για έναν πελάτη προκειμένου να κάνει κάποια επαφή ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθεί ο τραπεζικός οργανισμός.

Όσον αφορά τη θέση του πελάτη, αυτή ενημερώνεται ανάλογα με τις αλλαγές των στοιχείων μέσα στο σύστημα, ενώ στην περίπτωση αλλαγής οικονομικών στοιχείων, η αλλαγή στο σύστημα καθυστερεί μια μέρα. Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να επεμβαίνουν στο σύστημα και να κάνουν τις απαιτούμενες αλλαγές καθώς μόνο αυτοί γνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών. Έτσι παρέχεται η δυνατότητα της εξατομίκευσης στον πελάτη, αλλά και η δυνατότητα της σωστής διαχείρισης από τον εργαζόμενο της τράπεζας.

Η τράπεζα Δ παρέχει στους πελάτες της, αρκετές δυνατότητες προκειμένου να μπορούν να διαμορφώνουν το σύστημα ανάλογα με τις ανάγκες τους, με αυτόν τον τρόπο η τράπεζα δείχνει ότι αναγνωρίζει τη σημασία που έχει η συμμετοχή των ίδιων των πελατών στην όλη διαδικασία για τη δική τους εξυπηρέτηση. Η επανειλημμένη αλληλεπίδραση με τους πελάτες αποτελεί βασικό στόχο της Τράπεζας Δ, αλλά και κυρίαρχο στόχο της πελατοκεντρικής στρατηγικής για την δημιουργία γερών βάσεων στις σχέσεις με τους πελάτες.

Το σύστημα CRM της Τράπεζας Δ έχει ως σημαντικό πλεονέκτημα τη σχετικά εύκολη χρήση του από τους εργαζομένους του στα καταστήματα της Τράπεζας (front office). Καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή και τη χρήση του συστήματος CRM αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Εξάλλου είναι γνωστό από πολλές έρευνες πως πολλά συστήματα CRM κατά καιρούς απέτυχαν, λόγω της κακής χρήσης από τους εργαζομένους. Άρα λοιπόν ο ανθρώπινος παράγοντας, παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων μιας εταιρείας.

4.6 Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, που χρησιμοποιεί το CRM σύστημα της Τράπεζας Δ, στηρίζεται στο ποσοστό που δείχνει τους πελάτες με τους οποίους η Τράπεζα διατηρεί επαφές.

Το σύστημα CRM της Τράπεζας δέχεται συνεχώς βελτιώσεις με αποτέλεσμα να μην είναι ακόμα δυνατή η αξιολόγηση του συστήματος. Παρόλα αυτά, η αναβάθμιση της εφαρμογής του CRM προσέφερε τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιοποιήσει για οικονομικούς λόγους την τεχνογνωσία που απέκτησε μέσω της πώλησης του συστήματος CRM σε ενδιαφερομένους. Η ανταπόκριση ήταν αρκετά μεγάλη με αποτέλεσμα να υπάρχει πληρότητα όσον αφορά την απόδοση της αρχικής επένδυσης. Αυτό βοήθησε στην επιτυχία της διαχείρισης του έργου για τη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση πελατειακών σχέσεων της Τράπεζας Δ.

Η Τράπεζα Δ έχει ως βασικό στόχο την υπόσχεση του πελάτη για μια συνάντηση στο μέλλον ή για επιλογή ενός προϊόντος για το μέλλον, κάτι που συνεπάγεται το πόσο σοβαρή είναι η διατήρηση των σχέσεων με τον πελάτη και στο μέλλον.

4.7 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του CRM

Βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του συστήματος CRM είναι ότι σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή ο ενδιαφερόμενος από την πλευρά της Τράπεζας έχει τη δυνατότητα πρόσβασης στον έλεγχο των οικονομικών αλλά και των γενικών στοιχείων του πελάτη. Ο κάθε χρήστης είναι σε θέση να μαθαίνει και τις ενέργειες των άλλων χρηστών όσον αφορά τον πελάτη με τον ίδιο τρόπο, κάνοντας πράξη τις πολιτικές της Τράπεζας.

Όμως το CRM συνδέεται άμεσα με το Marketing της Τράπεζας, και έτσι όλες οι πληροφορίες που αποκτώνται από την εφαρμογή του συστήματος CRM χρησιμοποιούνται ως βάση δεδομένων, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις μελλοντικές κινήσεις του μάρκετινγκ της Τράπεζας Δ.

Χαρακτηριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας Δ σε σχέση με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι ότι το CRM, έχει τη δυνατότητα για εξατομικευμένη διαχείριση στους πελάτες καθώς μπορεί και γνωρίζει, τι πραγματικά έχουν ανάγκη και τι είναι αυτό που επιθυμούν περισσότερο.

Τέλος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι λίστες τύπου alert, που αφορούν τους πελάτες του κάθε χρήστη ξεχωριστά αλλά και οι νέες υπηρεσίες που προσφέρονται συνεχώς από το σύστημα και που φιλοδοξούν να δημιουργήσουν ένα εύκολο και λειτουργικό περιβάλλον για τον χρήστη.

4.8 Ελλείψεις του συστήματος CRM

Αρχικά το σύνολο των πληροφοριών που καταγράφονται στο σύστημα από τους χρήστες, δεν εμποτεύεται με κάποιο τρόπο μέσω του συστήματος. Είναι πολύ σημαντική η ποιότητα αυτών των πληροφοριών, προκειμένου η τράπεζα να μπορέσει να πετύχει τους στόχους της και γι' αυτό το λόγο η Τράπεζα Δ αναλύει ταυτόχρονα τα δεδομένα αυτά με τις πληροφορίες της βάσης δεδομένων από συστήματα συναλλαγών που αποτελούν αντικειμενικά στοιχεία. Τέλος υπάρχει μεγάλος κίνδυνος ο μεγάλος αριθμός ειδοποιήσεων που προέρχονται από τις δυναμικές λίστες, να παραπλανήσουν τον χρήστη.

4.9 Προβλήματα στην εφαρμογή του συστήματος

Όσοι χρήστες κλήθηκαν από την αρχή να χρησιμοποιήσουν το σύστημα, όταν ακόμα ήταν σε προπαρασκευαστικό στάδιο, δεν αντιμετώπισαν προβλήματα στον χειρισμό του και μπόρεσαν να το ενσωματώσουν με ευκολία στην καθημερινότητα της εργασίας τους. Αντίθετα δυσκολίες παρουσιάστηκαν όταν το σύστημα του CRM άρχισε να εφαρμόζεται επίσημα. Υπήρξε όμως η δυνατότητα, οι δυσκολίες αυτές να αντιμετωπιστούν χωρίς να μειωθεί η αποτελεσματικότητα του συστήματος CRM.

Η Τράπεζα Δ έθεσε δοκιμαστικά σε εφαρμογή το σύστημα κατά την περίοδο του καλοκαιριού, προκειμένου να υπάρχει χρόνος για διόρθωση λαθών και εξοικείωση με τη νέα εφαρμογή. Η επίσημη προσαρμογή στο νέο σύστημα έγινε με ειδική πλατφόρμα παροχής βοήθειας που απαντούσε στα συνηθέστερα προβλήματα και έλυνε αποτελεσματικά τις απορίες των χρηστών.

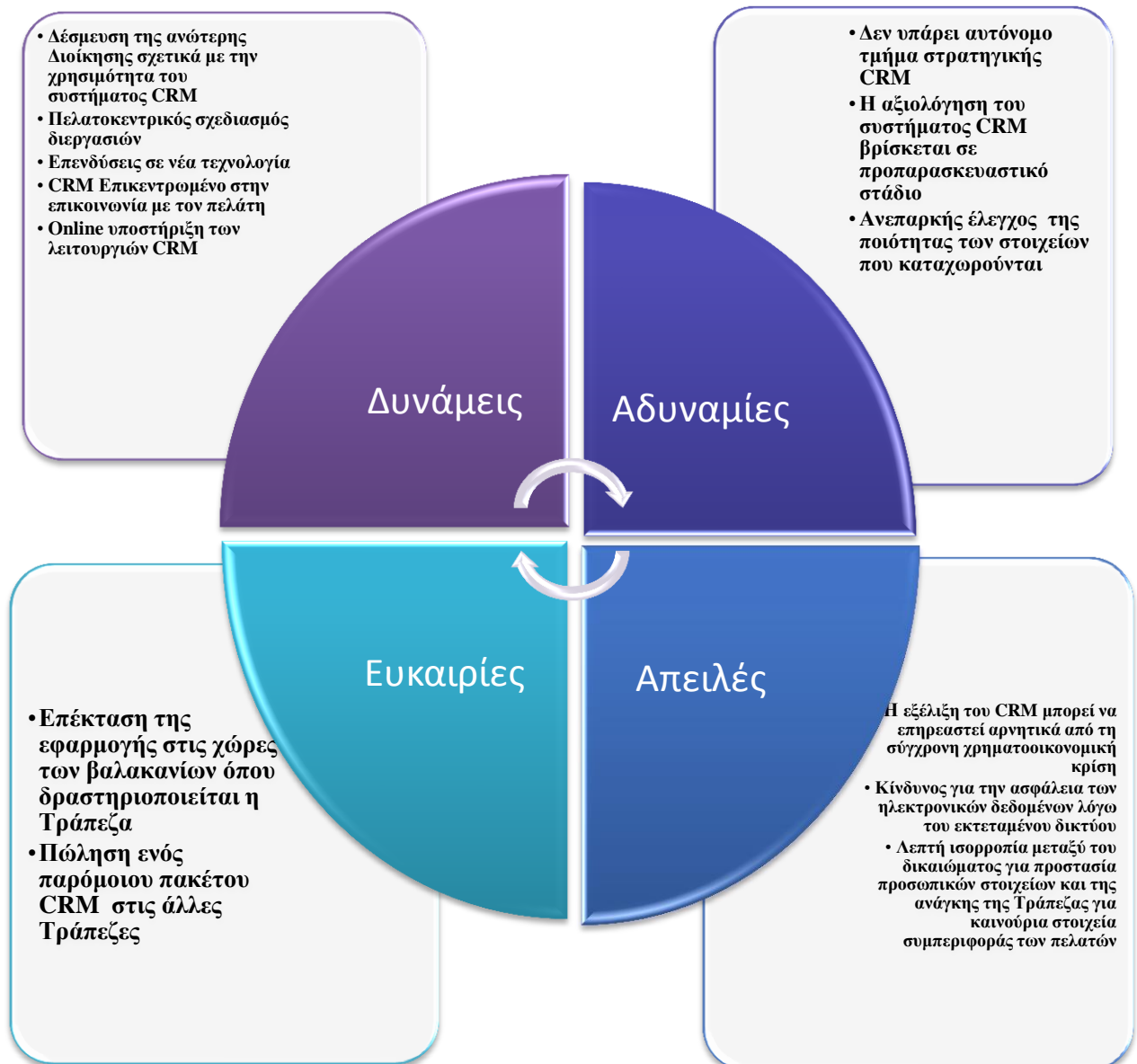
Η διαδικασία της εκπαίδευσης τέθηκε σε εφαρμογή από έναν μόνο χρήστη σε κάθε κατάσταση, ενώ αυτός ο χρήστης ήταν αποκλειστικά υπεύθυνος για την βοήθεια όλων των χρηστών του καταστήματός του. Η εκπαίδευση των συγκεκριμένων χρηστών έγινε στα κεντρικά γραφεία της τράπεζας, ενώ οι υπόλοιποι χρήστες εκπαιδεύτηκαν με ειδικά διαμορφωμένη πλατφόρμα μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο και το κόστος της συνολικής διαδικασίας στο ελάχιστο.

4.10 Πλεονεκτήματα για τον πελάτη

Με το σύστημα CRM της τράπεζας μειώνονται οι καθυστερήσεις που προκαλούν προβλήματα στην εξυπηρέτηση του πελάτη και μπαίνει τέλος σε γραφειοκρατικά προβλήματα που παρακωλύουν την διαδικασία και την εμποδίζουν να διεξαχθεί ομαλά. Μέσω του συστήματος, οι πελάτες κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τις προτιμήσεις τους στα τραπεζικά προϊόντα αλλά και τις οικονομικές τους δυνατότητες. Με αυτό τον τρόπο προκύπτει μια σφαιρική εικόνα για τον πελάτη, η οποία προσφέρει μια εμπειρία αλληλεπίδρασης με την τράπεζα, που έχει ως βάση την άμεση και σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη και την παροχή εξατομικευσης. Έτσι η Τράπεζα Δ αναλύσει τη συμπεριφορά του πελάτη και αντλεί πληροφορίες που την βοηθούν για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο πελάτης έρχεται σε επαφή με προϊόντα και υπηρεσίες ειδικά σχεδιασμένα για τις ανάγκες του και πληροφορείται για αυτό που πραγματικά τον ενδιαφέρει, αποφεύγοντας τις εσφαλμένες επιλογές.

4.11 Ανάλυση SWOT για το CRM της Τράπεζας

Πίνακας 4.1
Ανάλυση SWOT του CRM της Τράπεζας



4.12 Ανακεφαλαίωση

Με την παραπάνω μελέτη περίπτωσης αναλύθηκε η σημαντικότητα ενός πληροφοριακού συστήματος (CRM) που είναι σχεδιασμένο εξολοκλήρου για να ενισχύει τις σχέσεις των πελατών με τον κάθε οργανισμό και να δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αποκτά ευκαιρίες για ανάπτυξη του στο μέλλον. Το εργαλείο αυτό μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων φτάνει οι πληροφορίες που παρέχει να χρησιμοποιηθούν σωστά, και να αξιολογηθεί η χρήση του με βάση τον ανταγωνισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό που συμμετέχει στη συγκεκριμένη προσπάθεια θα πρέπει να έχει επιλεγεί με τα κατάλληλα κριτήρια και να έχει την κατάλληλη γνώση προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στην κρίσιμη προσπάθεια που γίνεται μέσω της πελατειακής στρατηγικής.

Η διοίκηση της Τράπεζας Δ από την πλευρά της, αν και γνωρίζει την σπουδαιότητα του συστήματος δεν έχει προχωρήσει σε οργανωτικές αλλαγές που να συνάδουν με την πελατειακή στρατηγική και το CRM. Εξαιτίας αυτού υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Τράπεζας σε σχέση με τον ανταγωνισμό εντοπίζεται στον εκσυγχρονισμό των συνολικών λειτουργιών της και όχι σε στρατηγικές τοποθεσίες μέσα στην αγορά. Έτσι λοιπόν η Τράπεζα Δ θα πρέπει να χειριστεί το CRM σαν μια αφορμή για να ανασκευάσει και να βελτιώσει τις λειτουργίες της και όχι ως μια απλή εφαρμογή ανάπτυξης καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- ❖ Αναστασιάδης Π.(2004), Τα πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης στη Νέα Οικονομία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- ❖ Βελέντζας, (2008), Η αχίλλειος πτέρνα των επιχειρήσεων: Από το σχεδιασμό στην υλοποίηση, Ναυτεμπορική on line
- ❖ Γεωργόπουλος Ν.(2006), Πληροφοριακά Συστήματα, Εκδόσεις Σταμούλη,
- ❖ Γεωργόπουλος Ν., Μ.Α. Πανταζή, Θ.Χ. Νικολαράκος, Χ.Ι.Βαγγελάτος (2001), Ηλεκτρονικό Επιχειρείν προγραμματισμός και σχεδίαση, Εκδόσεις: Μπένου
- ❖ Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- ❖ Γιαννακόπουλος Δ.(2003), Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- ❖ Κίκιρας Π.Κ, Λελίδης Α., Μπαλατσούκα Δ., Γιαννικόπουλος Κ.(2006), Μια εισαγωγή στην τεχνολογία διαχείρισης πελατών
- ❖ Κοσμάτος Δ.(2004), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων –Η στρατηγική επιλογή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- ❖ Kotler P. (2001), *Ο Κότλερ για το μάρκετινγκ*, Μάλλιαρης Παιδεία
- ❖ Κρανίδης Μ., Αναγνώστου Γ., (2007), Εταιρική κοινωνική ευθύνη: Σκέψεις και εξελίξεις
- ❖ Λυσάνδρου Ν.(2007), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM): Η Αξία και η Ανάγκη Εφαρμογής στο Μάρκετινγκ, <http://www.morax.gr>
- ❖ Montana P. & Charnov B.(2004), Μάνατζμεντ, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- ❖ Οικονόμου, Γ., Γεωργόπουλος, Ν.(2004), Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τρίτη Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου

- ❖ Παξιμάδης, Δ.(2002), «Από την Προώθηση και το Direct στο CRM», Εκδόσεις Direction,
- ❖ Παπαγεωργίου Π.(1990), Εισαγωγή στο Διεθνές Management, Εκδόσεις Σταμούλη
- ❖ Παπαδάκης Β.(1999), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου,
- ❖ Πολλάλης Ι., Βοζίκης Α., Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων Στρατηγικές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Utopia
- ❖ Σιώμκος Γ., Τσιάμης Ι.(2004), Στρατηγικό ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη
- ❖ A. Thompson Jr., A. J.Strickland III, John E. Gamble, Επιμέλεια Πολλάλης Ι. (2005), Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Εκδόσεις Utopia
- ❖ Σιώμκος Γ., Τσιάμης Ι.(2004), Στρατηγικό ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη

Ξένη

- ❖ Bligh P., Turk D. (2004), CRM Unplugged: releasing CRM's strategic value, John Wiley and Sons
- ❖ Caves R. E. and Ghemawat P. (1992), "Identifying Mobility Barriers", Strategic Management Journal, January, pp. 1-12
- ❖ Coltman T., Devinney M. T. and Midgley F. D. (2009), "Customer Relationship Management and Firm Performance", INSEAD Working Paper No. 2009/18/MKT
- ❖ 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
- ❖ Hitt M.A., Ireland R.D. and Hoskisson R.E. (1997), Strategic Management: Competitiveness and Globalization, New York, West Publishing Company

- ❖ Lynch R. P. (1989), *The Practical Guide to Joint Ventures & Corporate Alliances*, John Wiley and Sons
- ❖ Payne A. (2005), *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann
- ❖ Porter M. (1996), "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December Issue
- ❖ Rogers M. (2005), "Customer Strategy: Observations from the trenches", *Journal of Marketing*, American Marketing Association
- ❖ Thompson J. and Martin F. (2005), *Strategic management: Awareness and Change*, Thomson Learning
- ❖ Wheelen T.L. and Hunger J.D. (2004), *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall
- ❖ Cobbold I. & Lawrie G., (2001), Why do only one third of UK companies achieve strategic success?, *Times 1000*
- ❖ Coulter M., (2005), *Strategic Management in Action*, Third Edition, Editor Pearson Education International
- ❖ Buttle F. (2002), "ROI on CRM", *Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference*, Nottingham, UK
- ❖ 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
- ❖ 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
- ❖ Christopher M., Payne A. and Ballantyne D. (2002), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, Oxford: Butterworth-Heinemann

- ❖ Greenberg P. (2004), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill
- ❖ Greenberg P. (2003), *CRM Magazine*, October
- ❖ Greenberg, P. (2009), *CRM at the Speed of Light*, Osborne/McGraw-Hill
- ❖ 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
- ❖ METAGroup (2001), *Integration: Critical issues for implementing of CRM solutions*, Stamford, CT: META Group Inc.
- ❖ Laudon, K., Laudon, J., (2006), *Management Information Systems*, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall
- ❖ Dyche, J., (2002), *The CRM Handbook*, First Edition,
- ❖ Rajola, F., (2003), *Customer Relationship Management Operational and Technological Perspectives*, Springer’s edition
- ❖ Engelhardt, A., (2003), *A Definition of Collaborative CRM*,
- ❖ Santori, P., Nagel, B., (2005), *Customer Profitability Analysis*, Charter Consulting
- ❖ Goldenberg, J., (2002), *CRM Automation*, Prentice Hall Edition
- ❖ Brown S., (2000), *Customer Relationship Management A Strategic Imperative in the world of e-Business*, John Wiley and sons Inc.
- ❖ Rajola F., (2003), *Customer Relationship Management Organizational and Technological Perspectives*, Springer edition
- ❖ Zikmund W., McLeon R., Gilbert F., (2003), *Customer Relationship Management Intergrating Marketing Strategy and Information Technology*, 1st edition, John Wiley and sons Inc.
- ❖ Coltman T., Devinney M. T. and Midgley F. D. (2009), “Customer Relationship Management and Firm Performance”, INSEAD Working Paper No. 2009/18/MKT

Διαδικτυακοί Τόποι

http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning
<http://www.quickmba.com/strategy/pest/>
http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm
<http://www.bluewavemag.com/blueart54.htm>
<http://www.bluewavemag.com/blueart74.htm>
<http://www.bluewavemag.com/blueart286.htm>
<http://www.bluewavemag.com/blueart282.htm>
<http://www.csun.edu/~hfmgt001/formulation.doc>
<http://www.traveldailynews.gr/>
<http://www.bluewavemag.com/blueart72.htm>
<http://www.bluewavemag.com/blueart104.htm>
<http://www.bluewavemag.com/blueart31.htm>
<http://www.cybaea.net>
<http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
<http://www.dbmarketing.com/articles/Art194.htm>
<http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>
<http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>
<http://www.mxd.gr/article.php?sid=292>
<http://www.crm2day.gr/library/10025.php>
<http://www.crm2day.com/editorial/EEEEFFAFIpECETLweDI.php>
<http://www.crm2day.gr/library/10032.php>
<http://www.naftemporiki.gr>
<http://en.wikipedia.org/wiki/Customerrelationshipmanagement>
<http://www.crm2day.gr/library/docs/10026.pdf>
<http://www.economics.gr/articleData/EP/2006/04/Andrianesis1.htm>
<http://www.greekretail.gr/print/1694/index.html>
<http://www.metrus.com/issues/crm.html>
<http://www.plant-management.gr/online/article.asp?returnPage=SE>
<http://www.accountability.org.uk>
<http://www.unglobalcompact.org>
<http://www.sociallab.com>
<http://www.socialdialogue.net>
<http://www.csrhellas.gr>
<http://www.csreurope.org>
<http://www.ftse.com/ftse4good>
<http://www.sustainability-indexes.com>
<http://www.fgi.org.gr>
<http://www.oeb-eif.org>

<http://www.storebrand.com>
<http://www.greatplacetowork-europe.com>
<http://www.iblf.org>
<http://www.globalreporting.org>