

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
« Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία »

Πολυεθνικές επιχειρήσεις και Διαχείριση
Πελατειακών Σχέσεων: Η περίπτωση της DIXONS
στην Ελλάδα.

Τσιγαρίδας Θ. Γεώργιος

Κόρινθος, Μάιος 2015

University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Relations
Department of Political Studies and International Relations

Master Program in
«Global Political Economy»

Multinational corporations and Customer
Relationship Management: The Case of Dixons in
Greece.

George T. Tsigaridas

Corinth, May 2015

Τριμελής επιτροπή:

*Κουτσούκης Νικήτας, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου
Πελοποννήσου, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων*

*Ρουκανάς Σπυρίδων, Λέκτορας Πανεπιστημίου Πειραιώς, Τμήμα
Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών*

*Σκλιάς Παντελής, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Τμήμα
Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων*

Πολυεθνικές επιχειρήσεις και Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων: Η περίπτωση της DIXONS στην Ελλάδα.

Σημαντικοί όροι: Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Περίληψη

Στην εν λόγω εργασία αναλύεται η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων όπως εφαρμόζεται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αρχικά μελετάται η λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων και οι τρόποι που αναπτύσσονται. Στη συνέχεια εξετάζονται οι λειτουργίες, το περιβάλλον και το μείγμα του μάρκετινγκ. Έπειτα παρουσιάζεται ο ορισμός του CRM όπως έχει διαμορφωθεί από το 1980 έως και σήμερα. Γίνεται η ανάλυση των στοιχείων του CRM καθώς και οι λειτουργίες του, όπως εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα παρουσιάζονται οι ομοιότητες και οι διαφορές που προκύπτουν μεταξύ CRM και παραδοσιακού μάρκετινγκ. Επιπρόσθετα διερευνάται ο τρόπος που οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εάν με την εφαρμογή του CRM μπορούν να επιτευχθεί. Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση της πολυεθνικής εταιρείας Dixons και ταυτόχρονα η ανάλυση του κλάδου της ελληνικής αγοράς όπου δραστηριοποιείται. Στη συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα των ευρημάτων του ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στην επιχείρηση Dixons. Η εργασία κλείνει με τα συμπεράσματα που προκύπτουν και παράλληλα προτάσεις βελτίωσης για το σύστημα CRM που λειτουργεί στην επιχείρηση Dixons.

Multinational corporations and Customer Relationship Management: The Case of Dixons in Greece.

Keywords: Customer relationship management (CRM), Competitive Advantage, Multinational businesses.

Abstract

In this work we analyze the customer relationship management as practiced by multinational enterprises. Originally studied the operation of multinational enterprises and ways developed. Functions are discussed below, the environment and the mix of marketing. After the definition of CRM is shown as configured from 1980 to today. Is the analysis of the CRM and the functions as implemented by companies? At the same time presented the similarities and differences that arise between CRM and traditional marketing. Additionally investigated the way that enterprises can develop competitive advantage and whether the application of CRM can be achieved. Then we present the multinational company Dixons while the analysis of the Greek market sector in which it operates. They then analyze the results of the findings of the questionnaire distributed to the company Dixons. The paper ends with the conclusions that arise while improvement proposals for the CRM system that works in business Dixons.

Περιεχόμενα

Περίληψη	1
Abstract	2
I. Περιεχόμενα πινάκων	5
II. Περιεχόμενα σχημάτων και διαγραμμάτων	5
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1.....	9
Λειτουργία των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων.....	9
1.1 Ιστορική αναδρομή	9
1.2 Ανάπτυξη της επιχείρησης	12
Κεφάλαιο 2.....	17
Έννοια και λειτουργίες του παραδοσιακού μάρκετινγκ	17
2.1 Το περιβάλλον του μάρκετινγκ	18
2.2 Το μίγμα του μάρκετινγκ	21
Κεφάλαιο 3.....	23
Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management).....	23
3.1 Ορισμοί CRM (Customer Relationship Management)	24
3.2 Τα στοιχεία του CRM	26
Κεφάλαιο 4.....	30
Λειτουργίες του CRM.....	30
4.1 Επιχειρησιακό CRM	30

4.2 Συνεργατικό CRM	31
4.3 Αναλυτικό CRM	32
Κεφάλαιο 5	34
Παραδοσιακό μάρκετινγκ και CRM	34
Κεφάλαιο 6	38
Στρατηγική ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	38
Κεφάλαιο 7	44
Η δραστηριότητα της Dixonστην Ελλάδα	44
8.1 Περιγραφή αγοράς δραστηριοποίησης	45
Κεφάλαιο 8	49
Ερωτηματολόγιο και ανάλυση αποτελεσμάτων	49
8.1 Διαδικασία κατασκευής και συλλογής δεδομένων	49
8.2 Συνολικά αποτελέσματα ερωτηματολογίου.....	53
Κεφάλαιο 9	63
Συμπεράσματα και προτάσεις	63
Παραρτήματα	66
Παράρτημα 1. Επιστολή προς τους εμπλεκόμενους.....	66
Παράρτημα 2. Ερωτηματολόγιο	67
Βιβλιογραφικές Αναφορές	72
Ελληνόφωνες Αναφορές	72
Ξενόγλωσσες Αναφορές	73
Διαδικτυακοί τόποι / Ιστοσελίδες.....	75

I. Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1: Οι κυριότερες οικονομίες προέλευσης κεφαλαίου Α.Ξ.Ε. (%)	10
Πίνακας 2: Περιοχές Φιλοξενίας Α.Ξ.Ε (%)	11
Πίνακας 3: Διαφορές παραδοσιακού μάρκετινγκ και μάρκετινγκ σχέσεων	34
Πίνακας 4: Ομοιότητες δραστηριοτήτων μάρκετινγκ σχέσεων & CRM	36
Πίνακας 5: Κορυφαίες επιχειρήσεις στον κλάδο για το έτος 2012.	45
Πίνακας 6: Η Ελληνική αγορά στις βασικές κατηγορίες για το έτος 2014	48
Πίνακας 7: Βιβλιογραφικές αναφορές ερωτηματολογίου	49
Πίνακας 8: Ερωτήματα ανά ενότητα και Μ.Ο.	54

II. Περιεχόμενα σχημάτων και διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων	13
Διάγραμμα 2: Ένα αναλυτικό CRM για την απόκτηση της γνώσης του πελάτη	32
Διάγραμμα 3: Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν την κερδοφορία της επιχείρησης.	39
Διάγραμμα 4 : Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	40
Διάγραμμα 5: Κύκλος Εργασιών για τα τεχνολογικά αγαθά στην Ελλάδα.	46
Διάγραμμα 6: Συμμετοχή βασικών κατηγοριών συσκευών στο σύνολο της αγοράς αλυσίδων καταστημάτων για το 2012.	46
Διάγραμμα 7: Συμμετοχή των πέντε βασικών κατηγοριών για τα έτη 2012 και 2014.	47
Διάγραμμα 8: Δημογραφικά στοιχεία έρευνας	54

Διάγραμμα 9: Μέσος όρος ανά ενότητα ερωτημάτων	57
Διάγραμμα 10: Δυνατά και αδύνατα σημεία	58
Διάγραμμα 11: Αποτελέσματα ανά έτη εργασίας	59
Διάγραμμα 12: Αποτελέσματα ανά τομέα εργασίας	59
Διάγραμμα 13: Σύνοψη απαντήσεων ενότητας Άνθρωποι- Κουλτούρα.	60
Διάγραμμα 14: Σύνοψη απαντήσεων ενότητας Στρατηγική.	61
Διάγραμμα 15: Σύνοψη απαντήσεων ενότητας Τεχνολογία- Διαδικασίες	62
Διάγραμμα 16: Σύνοψη απαντήσεων ενότητας Αγορά	62

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο διεθνές οικονομικό περιβάλλον εξαιτίας του αυξημένου ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν αποτελεσματικούς τρόπους για την ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών τους, με απώτερο στόχο να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Η νέα στρατηγική που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα των διαφοροποιημένων τεχνικών μάρκετινγκ. Αναδείχτηκε το μάρκετινγκ σχέσεων όπου σε συνδυασμό με την έμφαση στη διατήρηση των σημαντικών πελατών, αναπτύχθηκε η διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί πως στην εργασία ο όρος διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή Customer Relationship Management, θα αναφέρεται με τα αρχικά CRM .

Κεντρικό ερώτημα είναι κατά πόσο οι Πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σύγχρονες αγορές. Επιχειρείται η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι πελάτες από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να αποφέρουν σε αυτές περισσότερα κέρδη. Ποια θα πρέπει να είναι η συμπεριφορά των επιχειρήσεων για να αποκτήσουν έναν πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Εάν ένα καλά αναπτυγμένο σύστημα CRM αυξάνει τις πωλήσεις των επιχειρήσεων και ποια θα πρέπει να είναι η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Ο στόχος της διπλωματικής εργασίας, είναι να διερευνηθεί κατά πόσο η χρήση του CRM συμβάλει στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα αναλύεται ο τρόπος λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Μελετώνται οι παράγοντες προσδιορισμού της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών και κατά πόσο η ορθή αξιοποίηση των εργαλείων του CRM βοηθά τις επιχειρήσεις να αποκομίσουν όφελος. Επίσης, μελετώνται οι τρόποι αξιοποίησης των τεχνικών του CRM από τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, εξετάζεται η διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών των επιχειρήσεων και πως το CRM μπορεί να επηρεάζει τις αποφάσεις για τη διαφοροποίηση των στρατηγικών επιλογών. Ταυτόχρονα, διερευνώνται οι αντιλήψεις του προσωπικού της επιχείρησης Dixons στην Ελλάδα για τη λειτουργία του συστήματος CRM. Σκοπός της εργασίας είναι να αναδείξει την διαμορφωμένη εικόνα όπως καταγράφεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η μεθοδολογία ανάπτυξης της εργασίας βασίζεται στη μελέτη ξενόγλωσσης και ελληνόφωνης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας για τον τρόπο λειτουργίας των πολυεθνικών επιχειρήσεων, του μάρκετινγκ και τις μεθόδους των συστημάτων CRM. Τέλος, αναφέρονται τα παραρτήματα ,το ερωτηματολόγιο και η επιστολή που μοιράστηκε στους ερωτώμενους της έρευνας.

Κεφάλαιο 1

Λειτουργία των Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

Στο παρόν κεφάλαιο, διερευνάται ο ορισμός της πολυεθνικής επιχείρησης καθώς και ο τρόπος που δραστηριοποιείται στις αγορές. Ένας σαφής ορισμός για το τι είναι επιχείρηση, είναι αυτός που δίνει η οικονομολόγος Edith Penrose, όπου την καθορίζει ως:

«μια δέσμη πόρων, υπό διοικητικό μηχανισμό, που παράγει αναζητώντας το κέρδος, το οποίο πραγματοποιείτε μέσω πωλήσεων στην αγορά»(Πιτέλης και Sugden ,2002, σελ.16).

Οι πόροι που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση, είναι υλικοί και άυλοι. Οι άυλοι πόροι, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η διοίκηση και η επωνυμία της επιχείρησης, θεωρούνται οι πιο βασικοί για τη σωστή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η επιχείρηση προάγει τη γνώση μέσω της ομαδικής εργασίας και την εκμάθηση μέσω της εμπειρίας από την συνεργασία της με άλλους. Η αναζήτηση πόρων, είναι το κίνητρο για μια επιχείρηση ώστε να επεκταθεί και να αναπτύξει καινοτομίες (Πιτέλης και Sugden,2002, σελ.16). Πολυεθνική ορίζεται μια επιχείρηση, που η δραστηριότητά της επεκτείνεται σε παραπάνω από μία χώρες (Boyceκαι Ville,2005, σελ.1). Ένας σαφέστερος ορισμός είναι αυτός των Dunning και Lundan:

«Πολυεθνική επιχείρηση είναι η επιχείρηση εκείνη η οποία διενεργεί άμεσες ξένες επενδύσεις και η οποία έχει την ιδιοκτησία της, ή ελέγχει με οποιονδήποτε τρόπο, δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε περισσότερες από μια χώρες» (Dunning και Lundan, 2008, σελ. 3).

1.1 Ιστορική αναδρομή

Η αναζήτηση πόρων έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο για τη βιωσιμότητα και το κέρδος των επιχειρήσεων. Από τον 16^οαίωνα, οι μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους για απόκτηση υλικών πόρων, αλλά και για αύξηση των πωλήσεων των παραγόμενων προϊόντων τους, επεκτάθηκαν πέρα από τη χώρα δραστηριοποίησής τους. Έτσι δημιουργήθηκαν οι πρώτες πολυεθνικές επιχειρήσεις, προερχόμενες κυρίως από την Ευρωπαϊκή Ήπειρο και συγκεκριμένα

από τη Μεγάλη Βρετανία. Οι (Boyce και Ville 2005, σελ.328-9). Η ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων, συνδέεται στενά με τον όγκο των άμεσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ) που συντελούνται. Οι ΑΞΕ για πολλούς οικονομολόγους αποτελούν βασικό στοιχείο της οικονομικής ανάπτυξης και ενσωμάτωσης μιας οικονομίας στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν το βασικό όχημα των ΑΞΕ (Κόντης και Τσαρδανίδης 2012, σελ.785). Στους **πίνακες 1 και 2**, αναφέρονται οι κυριότερες οικονομίες προέλευσης και φιλοξενίας των ΑΞΕ αντίστοιχα.

Όπως διαφαίνεται στον **πίνακα 1** μέχρι το 1914 το Ηνωμένο Βασίλειο κατείχε το 45% των άμεσων ξένων επενδύσεων, ενώ οι ΗΠΑ ακολουθούσαν με ποσοστό 14%. Οι κύριες χώρες φιλοξενίας ήταν αποικίες, όπου το αγγλικό κράτος παραχώρησε δικαιώματα σε εταιρείες για εκμετάλλευση των φυσικών πόρων. Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο οι ΗΠΑ είναι η χώρα που έχουν αναπτυχθεί ραγδαία οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι συνέπειες του πολέμου ήταν καταστροφικές για την περιοχή της Ευρώπης, οπότε δόθηκε η δυνατότητα στις επιχειρήσεις των ΗΠΑ να αναπτυχθούν ραγδαία μέσω των ΑΞΕ.

Πίνακας 1

Οι κυριότερες οικονομίες προέλευσης κεφαλαίου Α.Ξ.Ε. (%)

	1914	1975	1980	1990	2000	2010
Ηνωμένο Βασίλειο	45	11	15	7	19	3
Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής	14	50	38	13	11	19
Ιαπωνία	-	6	5	21	3	4
Κίνα	-	-	-	0,3	0,07	5

Πηγή: UNCTAD 2014

Πίνακας 2
Περιοχές Φιλοξενίας Α.Ξ.Ε (%)

	1914	1975	1980	1990	2000	2010
Ασία	21	19,8	1,1	11	11,2	28,8
Ευρώπη	18	37,8	39,5	50,4	51,6	30,7
Λατινική Αμερική	33	7,7	6,5	2,4	4	6,7
Κίνα	-	-	0,1	1,7	2,9	8,1
Καναδάς	16	12,7	10,7	3,6	4,7	2,01

Πηγή: UNCTAD 2014

Το 1980 οι κυριότερες ΑΞΕ, προέρχονται από τις Ηνωμένες Πολιτείες με ποσοστό 38%, το Ηνωμένο Βασίλειο με 15% και η Ιαπωνία με 5%. Οι χώρες που πραγματοποιήθηκαν οι περισσότερες ΑΞΕ ήταν στην γεωγραφική περιοχή της Ευρώπης με ποσοστό στο 39,5% (βλ. **πίνακα 2**). Παράλληλα υπήρχε πτώση στις χώρες της Λατινικής Αμερικής με ποσοστό 6,5% το 1980, από 33% που είχαν το 1914. Επίσης από το 1980 η οικονομία της Ιαπωνίας γνωρίζει μεγάλη άνθηση. Χαρακτηριστικά στον **πίνακα 1** διαφαίνεται η μεγάλη οικονομική μεγέθυνση της Ιαπωνίας, όπου το 1990 κατέχει την πρώτη θέση στις ΑΞΕ με 21%, ξεπερνώντας τις παραδοσιακές δυνάμεις των ΗΠΑ με 13% και της Μεγάλης Βρετανίας με 7%. Η οικονομία της Ιαπωνίας στη δεκαετία του 1980-90 στηρίχθηκε κυρίως στη διόγκωση του χρηματοπιστωτικού τομέα. Η οικονομική μεγέθυνση εκείνης της εποχής εξηγεί και την αύξηση των ΑΞΕ. Η «έκρηξη της χρηματιστηριακής φούσκας» του Τόκιο το 1989, είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν μεγάλες απώλειες κεφαλαίων και πτώση της οικονομίας της χώρας, με αποτέλεσμα να μειωθούν οι ΑΞΕ στο 3% για το 2000 και στο 4% για το 2010 (Μελάς, 2011, σελ. 176-177). Ένα σημαντικό στοιχείο που διαφαίνεται από τη μελέτη των **πινάκων 1** και **2** είναι η ανάδυση της οικονομίας της Κίνας. Το 1990 και 2000 οι ΑΞΕ που πραγματοποιήθηκαν από την Κίνα ήταν πολύ μικρές με μόλις 0,3% και 0,07% αντίστοιχα. Παρόλα αυτά η προσέλκυση ΑΞΕ από την οικονομία της Κίνας έχει διαρκή αύξηση με 1,7% το 1990 και 2,9% το 2000 (βλ. **πίνακα 2**). Το 2010 η Κίνα κατέχει τη δεύτερη θέση σε πραγματοποίηση ΑΞΕ με 5%. Παράλληλα συνεχίζει να προσελκύει ΑΞΕ με ποσοστό 8,1%, ξεπερνώντας τις χώρες της Λατινικής Αμερικής (6,7%) και τον Καναδά (2,01%).

Μέχρι το 1914 η αναζήτηση των φυσικών πόρων, ήταν ο κύριος λόγος για την επέκταση μιας επιχείρησης σε άλλη χώρα. Το 55% των επενδύσεων είχαν ως κύριο σκοπό την εκμετάλλευση των φυσικών πόρων. Οι χώρες όπου γινόντουσαν οι επενδύσεις, ήταν στο μεγαλύτερο ποσοστό από την Ασία και τη Λατινική Αμερική και αυτό γιατί ήταν πλούσιες σε φυσικούς πόρους. Μέχρι το 1980 ο τομέας της μεταποίησης ήταν ο κύριος στόχος των επενδύσεων με ποσοστό 52% . Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο οι μεγάλες επιχειρήσεις από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής , επένδυσαν σε εργοστάσια μεταποίησης. Παράλληλα χώρες της Ευρώπης έγιναν αποδέκτες των ξένων επενδύσεων, για να μπορέσουν να αναπτύξουν τις οικονομίες τους και αυτό διακρίνεται στον **πίνακα 2**. Το 1980 το ποσοστό των χωρών φιλοξενίας ήταν το υψηλότερο για την Ευρώπη με 39,5%. Μετά τη δεκαετία του 1980, πολλές ΑΞΕ έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στις υπηρεσίες. Η τεχνολογική πρόοδος, η μεγάλη ανάπτυξη της χρηματιστηριακής αγοράς αλλά και η διόγκωση του χρηματοπιστωτικού τομέα, ήταν οι κύριοι λόγοι που το 50% των Α.Ξ.Ε αφορούσε τον τομέα των υπηρεσιών. Ο μεγαλύτερος όγκος των ΑΞΕ, πραγματοποιήθηκε σε χώρες της Ευρώπης από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Στον τομέα των υπηρεσιών, είναι αναγκαία προϋπόθεση η ύπαρξη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Στις χώρες της Ευρώπης, η εκπαίδευση ήταν σε ανώτερο επίπεδο, οπότε εύκολα προσελκύστηκαν οι ΑΞΕ για τον τομέα των υπηρεσιών (Boyce και Ville ,2005, σελ.328-337).

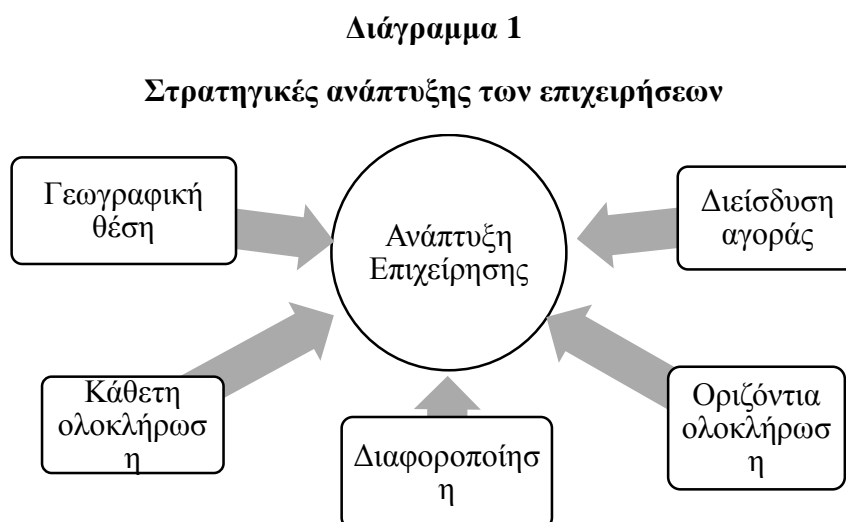
1.2 Ανάπτυξη της επιχείρησης

Από τη σύστασή της μια επιχείρηση, δημιουργεί δομές και στηρίζεται σε μια στρατηγική για να μπορέσει να λειτουργήσει. Στρατηγική σύμφωνα με τον Παπαδάκη είναι :

«η κατεύθυνση , το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.»
(Παπαδάκης 2012, σελ. 55).

Ο πιο απλός τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, είναι να παράγει ένα προϊόν ή υπηρεσία, σε μια καθορισμένη θέση. Χρειάζονται δομές, όπως εγκαταστάσεις και ανθρώπινο δυναμικό. Στήνονται γραφειοκρατικοί μηχανισμοί, ώστε να μπορέσει να υπάρξει η απαραίτητη οργάνωση για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Αυτό σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αποτελέσει περιοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξή της, όποτε χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Η εσωτερική ανάπτυξη που επιτυγχάνεται, δεν μπορεί να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα. Μια επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει ανταγωνιστές, που θα προσπαθήσουν να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Στο **διάγραμμα 1** διαφαίνονται οι επιλογές στρατηγικής που υπάρχουν για να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις. Οι επιλογές αυτές είναι η επέκταση της γεωγραφικής τους θέσης, η διείσδυση στην αγορά που δραστηριοποιούνται, η οριζόντια ολοκλήρωση, η κάθετη ολοκλήρωση και η διαφοροποίηση.



Γεωγραφική θέση

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούν ως μικρές και παραμένουν μικρές. Μια λάθος επένδυση θα είναι καταστροφική για την βιωσιμότητά τους. Για να αναπτυχθούν μπορούν να επεκταθούν γεωγραφικά. Έτσι θα παράγουν σε περισσότερες από μια θέσεις (Boyce και Ville ,2005, σελ.1). Θα απευθύνονται σε περισσότερους υποψήφιους αγοραστές, με αποτέλεσμα να έχουν περισσότερες

ευκαιρίες για αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους τους. Για να μπορέσει να γίνει μια τέτοια κίνηση, χρειάζονται να υπάρχουν οικονομικοί πόροι, εξοπλισμός και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, σε άλλη μία γεωγραφική θέση εκτός αυτής που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Επίσης για να επιτύχει μια τέτοιου είδους επένδυση, θα χρειαστεί να μελετηθεί ο κατάλληλος τύπος που θα δραστηριοποιηθούν. Τέτοιες επενδύσεις τις συναντάμε κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως είναι οι πολυεθνικές (Dunning, 1998).

Κάθετη ολοκλήρωση

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκταθούν κατά έργο με την κάθετη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων τους. Έτσι αναπτύσσουν την παραγωγή και την διανομή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν (Boyce και Ville 2005, σελ.1). Η κάθετη ολοκλήρωση ενδείκνυται σε περιπτώσεις που αναλύονται παρακάτω. Μία περίπτωση είναι όταν υπάρχουν προβλήματα με τους προμηθευτές. Εφόσον οι προμηθευτές είναι ακριβοί, λίγοι σε αριθμό ή χαμηλής ποιότητας, σε συνδυασμό με μεγάλο ανταγωνισμό του κλάδου, οι επιχειρήσεις στρέφονται σε κάθετη ολοκλήρωση. Σε αντίθετη περίπτωση οι προμηθευτές απολαμβάνουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Όταν υπάρχουν διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν επενδύσεις. Σε περιπτώσεις που στην αγορά υπάρχουν σταθερές τιμές, είναι ευνοϊκό για να υπάρχει ασφαλέστερο αποτέλεσμα, με μικρότερους κινδύνους αποτυχίας για τις επενδύσεις. Έτσι μπορεί να επιτευχθεί μείωση του κόστους διανομής και αποθήκευσης των παραγόμενων προϊόντων. Υπάρχουν ευκαιρίες για διαφοροποίηση και βελτίωση στο μάρκετινγκ ή ακόμα και απόκτηση νέας τεχνολογίας (Παπαδάκης, 2012).

Οριζόντια ολοκλήρωση

Μια εναλλακτική στρατηγική είναι η ανάπτυξη κατά κλίμακα. Με την οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να αυξηθεί η ποσότητα της παραγωγής του παραγόμενου προϊόντος. Αυτό θα συμβεί καθώς θα αποκτηθεί η ιδιοκτησία ή ο έλεγχος άλλων ανταγωνιστών. Η οριζόντια ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν οι επιχειρήσεις, θέλουν να αποκτήσουν μονοπωλιακά πλεονεκτήματα σε κάποιο τομέα, για την εξάλειψη του ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταγωνίζονται σε μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Θα πρέπει οι συγκεκριμένοι ανταγωνιστές να έχουν προβλήματα, αλλά ο κλάδος δραστηριοποίησης να πηγαίνει καλά. Είναι απαραίτητο

να υπάρχουν οι πόροι και το ταλέντο για να διοικηθούν αποτελεσματικά η νέες επιχειρήσεις (Παπαδάκης 2012).

Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι αυτή που ακολουθείτε, όταν οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να βελτιώσουν τα κέρδη και τις πωλήσεις τους, με την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Στη στρατηγική αυτή διακρίνουμε την συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαφοροποίηση. Όταν τα προϊόντα των επιχειρήσεων βρίσκονται σε φθίνουσα φάση, γίνεται μια νέα επένδυση και μεταφορά ικανοτήτων, για την απόκτηση νέων σχετιζόμενων προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά, αυξάνουν σημαντικά τις πωλήσεις και προσφέρονται σε ανταγωνιστικές τιμές, όπου με τη σειρά τους αυξάνουν τις πωλήσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πολύ καλή ομάδα διοίκησης και τα απαραίτητα τεχνολογικά μέσα (Παπαδάκης 2012). Μέσα από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, σε πολλές περιπτώσεις έχουν δημιουργηθεί διαφοροποιημένα προϊόντα, που έδωσαν διαφορετικό χαρακτήρα και παράλληλα οδήγησαν σε ανάπτυξη τις επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι αμερικανικές επιχειρήσεις στους κλάδους τροφίμων, μηχανών και χημικών. Η διαφοροποίηση θεμελιώθηκε πάνω στην κάθετη ολοκλήρωση, όπως για παράδειγμα έκανε και η εταιρεία σφαγής ζώων Armour και Swift, όπου ανέπτυξε υποπροϊόντα από τις επενδύσεις που είχε πραγματοποιήσει σε εργοστάσια συσκευασίας κρέατος, σε παραγωγή λιπασμάτων, δέρματα και κόλλες (Boyce και Ville 2005, σελ.15-16). Με την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, επενδύονται πλεονασματικά κεφάλαια σε διαφορετικό κλάδο. Έτσι επιτυγχάνετε διασπορά κινδύνου, εάν ο κλάδος έχει φθίνουσα ανάπτυξη. Είναι απαραίτητο να υπάρχει και το κατάλληλο διοικητικό ταλέντο, καθώς πλέον θα υπάρχει η ανάγκη για χρηματοοικονομική συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων (Παπαδάκης 2012).

Διείσδυση Αγοράς

Όταν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους έχουν δύο στρατηγικές επιλογές. Η μία είναι να ορίσουν χαμηλή τιμή, ώστε να αυξήσουν τον όγκο πωλήσεων. Η δεύτερη είναι να παράγουν μικρότερες ποσότητες, με διακριτά προϊόντα, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Εκτός από αυτές τις επιλογές, η καθιέρωση του ονόματος προϊόντος είναι σημαντικότερη. Δίνεται περισσότερη προσοχή στην εξυπηρέτηση των πελατών με διάφορους μηχανισμούς,

μέσα από έρευνες που κάνει είτε το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης , είτε κάποιος εξωτερικός συνεργάτης. Με τη στρατηγική αυτή γίνεται διείσδυση στην υπάρχουσα αγορά. Έτσι δίνεται η δυνατότητα να αυξάνουν οι επιχειρήσεις το μερίδιο κέρδους. Το ρίσκο σε σχέση με τις υπόλοιπες επιλογές για ανάπτυξη, όπως είναι η κάθετη ή η οριζόντια ολοκλήρωση είναι μικρότερο. Αυτή η στρατηγική επιλογή γίνεται περισσότερο προσιτή, με την πληθώρα τεχνολογικών εργαλείων, όπως είναι το διαδίκτυο. Οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα και με μικρό κόστος, να διαφημίσουν τα προϊόντα τους. Μπορούν να δώσουν τις πληροφορίες εκείνες που θα προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στην αντίληψη του καταναλωτή, όπου και απευθύνονται (Boyce και Ville 2005, σελ.199-224).

Σε αυτές τις τέσσερις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις, δεν υπάρχει μια γραμμική προσέγγιση. Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη σειρά, που εάν οι επιχειρήσεις ακολουθήσουν, θα τις οδηγήσει και στην ανάπτυξη. Οι στρατηγικές σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να συνδυαστούν. Για παράδειγμα εάν η επιλογή είναι να αναπτυχθούν μέσω μιας κάθετης ολοκλήρωσης , αυτό δε σημαίνει πως δεν θα αναπτύξουν μια παράλληλη στρατηγική διείσδυσης της αγοράς για τα παραγόμενα προϊόντα τους. Επίσης σημαντικό ρόλο για το είδος στρατηγικής που επιλέγετε, διαδραματίζει και η μορφή που έχουν οι επιχειρήσεις. Διαφορετικά θα αποφασίσουν οι μικρές σε σχέση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Τέλος, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, επειδή δραστηριοποιούνται σε πολλές γεωγραφικές περιοχές, είναι αναγκαίο στις περισσότερες περιπτώσεις να λειτουργούν με διαφορετική στρατηγική από περιοχή σε περιοχή. Εάν υπάρχει πρόβλημα με τη διανομή των προϊόντων τους σε μία μια γεωγραφική θέση, μπορεί να παρθεί η απόφαση να αναπτυχθούν με κάθετη ολοκλήρωση, επενδύοντας σε δικά τους μεταφορικά μέσα, ενώ σε μια άλλη περιοχή να είναι πολύ μικρό το κόστος μεταφοράς, οπότε και επιλέξουν να συνεργάζονται με μία άλλη μεταφορική εταιρεία (Παπαδάκης, 2012).

Κεφάλαιο 2

Έννοια και λειτουργίες του παραδοσιακού μάρκετινγκ

Στο κεφάλαιο 2 μελετώνται η έννοια και οι λειτουργίες που αναπτύσσονται με το μάρκετινγκ. Η ανάγκη διαμόρφωσης της στρατηγικής για διείσδυση στην αγορά από τις επιχειρήσεις, δημιούργησε το μάρκετινγκ. Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για την κατανόηση των πελατών τους και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα προϊόντα τους, εισήγαγαν τεχνικές όπως το μάρκετινγκ των καταναλωτικών προϊόντων, που έχει στόχο να ερευνήσει τον άνθρωπο και τις επιθυμίες που προσπαθεί να καλύψει. Μια άλλη τεχνική είναι το μάρκετινγκ των βιομηχανικών προϊόντων, που στοχεύει να ερευνήσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Τέλος με το μάρκετινγκ των υπηρεσιών, αναλύονται τα ίδια στοιχεία με αυτό των καταναλωτικών προϊόντων, αλλά με ορισμένες διαφορές (Κοσμάτος, 2004, σελ. 19).

Σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ ο ορισμός που δίνεται είναι ο εξής:

«Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση.»

Σύμφωνα με τους ,Πετρόφ και Τζωρτζάκη:

«Το Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή. Με άλλα λόγια, το Μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, κατευθύνει τα μέσα της επιχείρησης και επιβεβαιώνει συνεχώς ότι ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος. Η ιδέα της ικανοποίησης του καταναλωτή είναι το βασικότερο σύμβολο πίστης του Μάρκετινγκ.» (Πετρόφ, Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκης, 2001, σελ, 42)

Παράλληλα ο Peter Drucker έχει δώσει τον παρακάτω ορισμό:

«Το αληθινό μάρκετινγκ αρχίζει με τους καταναλωτές, τα δημογραφικά τους, τις σχετιζόμενες ανάγκες και αξίες τους. Δε ρωτάει: Τι θέλουμε να πουλήσουμε;

Ρωτάει Τι θέλει ο πελάτης να αγοράσει; Δε λέει: Αυτό το προϊόν μας ή η υπηρεσία μας. Λέει: Αυτή είναι η ικανοποίηση που ψάχνει ο πελάτης» (Τηλικίδου, 2011, σελ. 16).

Τέλος ο καθηγητής του μάρκετινγκ Philip Kotler αναφέρει:

«Ορίζουμε το μάρκετινγκ ως μια κοινωνική (social) και διοικητική (managerial) διαδικασία διά της οποίας άτομα και ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν, μέσω της δημιουργίας και ανταλλαγής με άλλους προϊόντων και αξιών» (Τηλικίδου, 2011, σελ. 16).

Από τους παραπάνω ορισμούς, το μάρκετινγκ δεν είναι απλά μία διαδικασία. Απασχολείτε σε μεγαλύτερο βαθμό με τους καταναλωτές και αποτελεί βασικό κρίκο στην παραγωγική διαδικασία. Προσπαθεί μέσω διερεύνησης πριν την παραγωγή του τελικού προϊόντος, να δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για το ποιο είναι το κατάλληλο προϊόν για να παραχθεί. Εάν αποτύχει η έρευνα, υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να μην υπάρχουν οι προσδοκώμενες πωλήσεις. Παράλληλα διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης από τους καταναλωτές. Έτσι μπορούν να γίνουν βελτιώσεις στην παραγωγική διαδικασία και να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις.

2.1 Το περιβάλλον του μάρκετινγκ

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το μάρκετινγκ, είναι αναγκαίο να μελετάται διαρκώς το περιβάλλον που επηρεάζει τις επιχειρήσεις. Γίνεται διαχωρισμός για να αναλυθεί το περιβάλλον των επιχειρήσεων και διακρίνεται στο μάκρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον.

Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο των παραγόντων που βρίσκονται εκτός των επιχειρήσεων και ουσιαστικά δεν μπορούν να τους ελέγξουν. Οι παράγοντες αναφέρονται στο δημογραφικό περιβάλλον, που αφορά τη μελέτη μεγεθών όπως την γεωγραφική κατανομή και το μέγεθος του πληθυσμού. Συλλέγονται πληροφορίες ως προς τη δομή του πληθυσμού, πως διαμορφώνονται οι

ηλικιακές ομάδες ή το φύλο σε μια γεωγραφική περιοχή. Οι αλλαγές που μπορεί να γίνουν σε μια περιοχή , όπως π.χ. να αυξηθούν οι γεννήσεις παιδιών, ενδεχομένως θα επηρεάσουν πολλές επιχειρήσεις, διότι θα πρέπει τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρουν να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

Άλλο ένα στοιχείο είναι το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, όπου είναι εκείνο που αφορά τους πολιτικούς και νομικούς παράγοντες, που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μια αλλαγή νόμου για τα εργασιακά δικαιώματα , αλλάζει και τον τρόπο συμπεριφοράς των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους. Επιπρόσθετα το τεχνολογικό περιβάλλον, αναφέρεται στις τεχνολογικές αλλαγές που γίνονται έξω από τις επιχειρήσεις. Με την αλλαγή της τεχνολογίας μπορεί να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την αλλαγή σε λειτουργίες των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

επίσης, το οικονομικό περιβάλλον άπτεται όσον αφορά την κατάσταση που βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη των χωρών, που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Τα οικονομικά μεγέθη που εξετάζονται είναι το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, το επίπεδο ανεργίας, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια και η προσφορά χρήματος. Στην εποχή που διανύουμε, η διεθνής οικονομική κρίση που πρωτοεκδηλώθηκε το 2007 έχει πλήξει το μεγαλύτερο μέρος των οικονομιών του πλανήτη. Το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να διαμορφώσει ανάλογη πολιτική προσέγγισης των καταναλωτών, διότι οι οικονομικές συνθήκες έχουν διαφοροποιηθεί. Η εξέταση του κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, ανάγεται σε παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες. Η θρησκεία, ο ρόλος της οικογένειας, η δημοκρατία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έθιμα και οι παραδόσεις, είναι κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες. Ο τρόπος που λειτουργούν και αποφασίζουν οι καταναλωτές, επηρεάζονται από αυτούς τους παράγοντες. Για παράδειγμα στην Ιαπωνία το λευκό χρώμα θεωρείται πένθιμο. Οπότε τα προϊόντα που προορίζονται για την Ιαπωνική αγορά , πρέπει να προωθούνται με συσκευασίες άλλου χρώματος. Οι επιχειρήσεις , και ιδιαίτερα οι πολυεθνικές, είναι αναγκαίο να εξετάζουν τις αλλαγές που συμβαίνουν στο διεθνές περιβάλλον και να προσαρμόζονται σε αυτές (Πετρώφ, Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκης, Κ. 2001, σελ, 85-93. Κοσμάτος, Δ. 2004, σελ, 22-23).

Το μικρο-περιβάλλον εμπεριέχει τους παράγοντες που βρίσκονται σε άμεση σχέση με τις επιχειρήσεις. Τους παράγοντες αυτούς, οι επιχειρήσεις μπορούν να τους ελέγξουν και να τους διαμορφώσουν σύμφωνα με τις δικές τους στρατηγικές. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με το επιχειρησιακό περιβάλλον όπως το προσωπικό των επιχειρήσεων που αποτελεί βασική δύναμη για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Επίσης, οι φυσικές δυνάμεις όπως είναι ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις και η πρώτη ύλη, είναι οι φυσικές δυνάμεις που αποτελούν σημαντική παράμετρο. Ακόμη ένας παράγοντας είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός που διαθέτουν οι επιχειρήσεις. Τέλος, οι χρηματοδοτικές δυνάμεις που έχουν οι επιχειρήσεις, είναι αυτές που θα διασφαλίσουν την απόκτηση των παραπάνω δυνάμεων. Οι προμηθευτές είναι ακόμη ένας παράγοντας που επηρεάζει το μικρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν εξολοκλήρου. Θα χρειασθεί να προμηθευτούν, ανάλογα με τον κλάδο που βρίσκονται, πρώτη ύλη, τεχνολογικό εξοπλισμό, προϊόντα, εξαρτήματα κ.α. Η τιμή αγοράς από τους προμηθευτές, επηρεάζει άμεσα το κόστος παραγωγής και διάθεσης του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας που διαθέτουν οι επιχειρήσεις. Εάν το κόστος αγοράς από τους προμηθευτές είναι υψηλό, οι επιχειρήσεις μπορούν να στραφούν σε αναζήτηση άλλων προμηθευτών. Οι πελάτες των επιχειρήσεων, είναι ίσως ο πιο βασικός παράγοντας που επηρεάζει το μικρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων. Χωρίς τους πελάτες δεν θα υπήρχε λόγος ύπαρξης των επιχειρήσεων. Οι πελάτες απαρτίζονται από τους τελικούς καταναλωτές, τους χονδρέμπορους, τους λιανέμπορους, τους βιομηχανικούς και διεθνείς πελάτες. Οι ανταγωνιστές των επιχειρήσεων αποτελούν άλλη μια δύναμη επιρροής του μικρο-περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις, ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης, έχουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό που διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες: τον τέλειο ανταγωνισμό, όπου τα προϊόντα που προσφέρονται είναι ομοιογενή και οι ανταγωνιστές είναι απεριόριστοι, το oligopώλιο, όπου υπάρχει ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων με συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν, τον μονοπωλιακό ανταγωνισμό, όπου αρκετές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται κυρίως στη διαφοροποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και λιγότερο σε επίπεδο τιμών. Τέλος το μονοπώλιο όπου μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει ένα συγκεκριμένο προϊόν και να καθορίζει οποιαδήποτε τιμή της αρέσει (Πετρώφ, Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκης ,2001, σελ, 94-107 και Κοσμάτος ,2004, σελ, 22).

2.2 Το μίγμα του μάρκετινγκ

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής του μάρκετινγκ και οι λειτουργίες που ακολουθούνται, είναι βασισμένες στο μίγμα του μάρκετινγκ. Η παραδοσιακή θεώρηση αναπτύσσει τέσσερις διαστάσεις, ή αλλιώς τα 4P του μίγματος μάρκετινγκ. Οι διαστάσεις αυτές αποτελούνται από το **προϊόν** (Product) , που πρέπει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών, την **τιμή** (Price), που διαμορφώνεται για την διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών, τον **τόπο** (Place), που αφορά τα σημεία εξυπηρέτησης που απευθύνονται οι αγοραστές και την **προώθηση** (Promotion), που είναι όλες οι λειτουργίες που γίνονται από τις επιχειρήσεις, για να γνωστοποιήσουν τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες (Κοσμάτος ,2004, σελ, 23).

Όπως αναφέρουν όμως οι Πετρώφ και Τζωρτζάκης:

«το μίγμα μάρκετινγκ είναι ο συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού και των υλικών μέσων, τα οποία απαιτούνται για την εκπλήρωση των προγραμμάτων και στόχων της επιχείρησης σε μία αγορά...είναι ένας συνδυασμός έμψυχου υλικού για να δώσει σε ένα προϊόν ή σε μια σειρά προϊόντων την απαιτούμενη φήμη.» (Πετρώφ , Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκης ,2001, σελ, 169).

Από τον παραπάνω ορισμό γίνεται αντιληπτό πως στο μίγμα του μάρκετινγκ, οι βασικοί πυλώνες είναι τα 4P , άλλα υπάρχει άλλη μια προσέγγιση όπου επεκτείνει τα P σε επτά, προσθέτοντας τον **άνθρωπο** (People) , όπου αναφέρονται όλα εκείνα που επηρεάζουν την αντίληψη των καταναλωτών και έχουν άμεση σχέση με το προϊόν, το **περιβάλλον** (Physical evidence), όπου αναφέρεται το περιβάλλον που διαμορφώνεται η επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες και τις **διαδικασίες** (Processes), όπου γίνεται λόγος για όλες τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών (Κοσμάτος,2004, σελ, 23).

Οι έρευνες που γίνονται από όσους ασχολούνται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής του μάρκετινγκ, είναι απαραίτητο να μελετήσουν όλες τις διαστάσεις που αναφέρονται παραπάνω. Έτσι θα σχηματιστεί μια ικανοποιητική εικόνα, για την μορφή που έχει η αγορά όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Όλες οι διαστάσεις έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό, ότι μεταβάλλονται διαρκώς. Όταν

διακρίνεται στασιμότητα για μεγάλο χρονικό διάστημα, υπάρχει ο κίνδυνος να μην ακολουθείται η ορθή στρατηγική και να αποτύχουν οι επιχειρήσεις. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ, είχε το χαρακτηριστικό πως έβλεπε μονοδιάστατα τα στοιχεία που επηρεάζουν το μίγμα. Αυτό συνέβαινε καθώς οι έρευνες που γινόντουσαν, απευθύνονταν σε μεγάλα τμήματα της αγοράς. Στην πορεία όμως, η ανάγκη για βελτίωση της ικανοποίησης των καταναλωτών, έκανε επιβλητική την περαιτέρω ανάλυση και σύνδεση όλων των παραγόντων.

Κεφάλαιο 3

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management)

Στο παρόν κεφάλαιο ερευνάται το μάρκετινγκ σχέσεων και το πώς ορίζεται η διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και ιδιαίτερα κατά την βιομηχανική επανάσταση, η μαζική παραγωγή ανάγκασε όσους παρήγαγαν να προωθούν τα προϊόντα τους με μεσάζοντες. Αυτό σήμαινε πως η σχέση παραγωγών και τελικών καταναλωτών δεν ήταν άμεση. Ο ρόλος του μεσάζοντα ήταν ισχυρός. Η συνεχής αναζήτηση για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις των επιχειρήσεων, έχει διαφοροποιήσει τον τρόπο προσέγγισης των πελατών. Πολλοί μελετητές του μάρκετινγκ επικεντρωνόντουσαν αποκλειστικά στις συναλλαγές και όχι στους συναλλασσόμενους. Κατά τον Kotler, η ανάπτυξη του μάρκετινγκ ως πεδίο μελέτης διανύει τον επαναπροσδιορισμό του από τις συναλλαγές στις σχέσεις (Sheth και Parvatiyar, 1995).

Έτσι έχουν αναθεωρηθεί οι πρακτικές του μαζικού μάρκετινγκ και έχουν οδηγήσει στη μελέτη του μάρκετινγκ σχέσεων. Όπως υποστηρίζει ο Gronroos, το μάρκετινγκ σχέσεων είναι η καθιέρωση, η διατήρηση, η ενίσχυση και εμπορευματοποίηση σχέσεων με τους πελάτες μέσω εκπλήρωσης υποσχέσεων (Πετρώφ, Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκης, 2001, σελ, 597). Το μάρκετινγκ σχέσεων είναι η τελευταία προσπάθεια στην αναζήτηση των επιχειρήσεων για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τους ανταγωνιστές τους (Κοσμάτος, 2004, σελ.15). Οι παράγοντες που επηρέασαν στη δημιουργία της σχολής σκέψης του μάρκετινγκ σχέσεων είναι η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος, ιδιαίτερα στον τομέα της τεχνολογίας των πληροφοριών, η ανάπτυξη προγραμμάτων ολικής ποιότητας από τις επιχειρήσεις, η ανάπτυξη της παροχής υπηρεσιών, η ανάπτυξη διεργασιών που οδήγησαν στη χειραφέτηση των ατόμων και των ομάδων και η αύξηση του ανταγωνισμού που οδηγεί σε ανησυχία για τη διατήρηση των πελατών (Sheth και Parvatiyar, 1995).

Η λογική που αναπτύσσει το μάρκετινγκ σχέσεων είναι η μακροχρόνια προσπάθεια για προσέλκυση των πελατών. Η επικοινωνία επιχειρήσεων και πελατών

είναι αμφίδρομη και στηρίζεται στη συνεργασία. Ο στόχος των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στη διατήρηση των πελατών και όχι απλά στην απόκτηση νέων. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κερδίσουν μερίδια στην αγορά μέσω της εμπιστοσύνης που θα δείξουν οι πελάτες τους. Οι επιχειρήσεις πολλές φορές επιλέγουν τους αποδοτικούς πελάτες και λιγότερο την διαφοροποίηση των προϊόντων τους για την επίτευξη μεγαλύτερων κερδών (Πετρώφ, Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκης ,2001, σελ, 597). Τέλος η πρόσβαση στις πληροφορίες και από τις δύο πλευρές, επιχειρήσεων και πελατών, είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ανάγκη της μετάβασης από το μαζικό στο μάρκετινγκ σχέσεων. Οι πελάτες είναι περισσότερο ενημερωμένοι και οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να αναλύσουν ποιες ανάγκες μπορούν να καλύψουν.

3.1 ΟρισμοίCRM (Customer Relationship Management)

Για να μπορέσει να γίνει κατανοητός ο όρος και ο ρόλος του Customer Relationship Management (CRM) ,στη μορφή που έχει στις σημερινές επιχειρήσεις, είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί πως έχει γίνει αντιληπτό από διάφορους μελετητές.

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει πως, η πρώτη προσέγγιση για την μελέτη του CRM είναι από τον Jackson (1985), όπου αναφέρει πως το μάρκετινγκ είναι προσανατολισμένο προς ισχυρές σταθερές σχέσεις, με ατομικούς λογαριασμούς. Ο McKenna (1991)τοποθετεί το ρόλο του πελάτη ως τον πιο ισχυρό. Διακρίνει πως το μάρκετινγκ μετατοπίζεται από χειρισμούς που στόχο είχαν μία πολιτική αφήγησης και πώλησης, σε μία πολιτική συμμετοχής του πελάτη με συνεχή επικοινωνία και ανταλλαγή γνώσεων. Ο Bickert (1992) εισάγει στη μελέτη του τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, με την δημιουργία βάσης δεδομένων, δίνοντας έμφαση στις πτυχές της προώθησης του μάρκετινγκ. Οι Shani και Chalasani (1992), έδωσαν έμφαση στη διατήρηση και τη δημιουργία ενός δικτύου με μεμονωμένους καταναλωτές, για να ενισχύεται διαρκώς αυτό το δίκτυο με αμοιβαίο όφελος και των δύο πλευρών. Ο Vavra (1992), εντοπίζει το CRM ως μέσω για τη διατήρηση των πελατών. Οι Peppers και Rogers (1993), εξετάζουν το CRM ως μια προσέγγιση που επικεντρώνεται στις σχέσεις ένας – προς – ένα με τους πελάτες, όπου μέσα από τις πληροφορίες που ανταλλάσσονται δημιουργείται μια μακροπρόθεσμη σχέση. Ο

Nevin (1995) , αναφέρει πως οι όροι μάρκετινγκ και διαχείριση πελατειακών σχέσεων χρησιμοποιούνται ενναλακτικά. Ο Berry (1995), τόνισε πως η προσέλκυση νέων πελατών θα πρέπει να θεωρείται μόνο ως ένα στάδιο στη διαδικασία του μάρκετινγκ και πως η ανάπτυξη στενότερης σχέσης με αυτούς τους πελάτες και η μετατροπή τους σε πιστούς θα πρέπει να είναι εξίσου σημαντικές πτυχές του μάρκετινγκ. Ο Glazer (1997) κάνει αναφορά στον όρο έντασης πληροφορίας. Θεωρεί πως το CRM είναι η στρατηγική γέφυρα μεταξύ των στρατηγικών της τεχνολογίας των πληροφοριών και του μάρκετινγκ. Ο Peppers (1999) προσθέτει την εφαρμογή του μάρκετινγκ ένας προς ένα. Η μεγιστοποίηση του οφέλους που αποκομίζετε από τις πρακτικές του CRM, είναι εφικτό μόνο όταν οι πελάτες και οι εργαζόμενοι είναι πρόσωπο με πρόσωπο. Ο ορισμός που δίνουν για το CRM οι Parvatiyar και Sheth το 2002 είναι ο εξής:

«... μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαδικασία για την απόκτηση, διατήρηση και τη συνεργασία με επιλεγμένους πελάτες ώστε να δημιουργήσουν ανώτερη αξία για την εταιρεία και τον πελάτη. Πρόκειται για την ολοκλήρωση του μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και της προμηθευτικής αλυσίδας λειτουργιών του οργανισμού ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην παροχή αξίας για τον καταναλωτή» (Parvatiyar και Sheth, J. 2002).

Επιπλέον, ο Gummensson (2002) ορίζει CRM, το μάρκετινγκ που βασίζεται σε σχέσεις, δίκτυα και διαδράσεις. Αναγνωρίζει πως το μάρκετινγκ έχει να κάνει με τη συνολική διοίκηση των δικτύων των πωλήσεων των επιχειρήσεων, της αγοράς και της κοινωνίας. Στόχος είναι οι μακροχρόνιες σχέσεις με αμοιβαία οφέλη με τους πελάτες (Gummensson, 2002). Κατά τον Zablah (2004) το CRM κατατάσσεται στο πλαίσιο της διαδικασίας, της στρατηγικής, της φιλοσοφίας και της ικανότητας με τεχνολογικά εργαλεία. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να έχουν ίση εστίαση για την επιτυχία της εφαρμογής του CRM (Rahman και Azhar,2008). Επιπρόσθετα οι Zablah, Bellenger, και Johnston, (2004) βλέπουν το CRM ως μια διαδικασία όπου δημιουργεί ένα χαρτοφυλάκιο πελατειακών σχέσεων, που μεγιστοποιεί το κέρδος (Zablah, Bellenger και Johnston, 2004). Επίσης, κατά τους Payne και Frow (2005) το CRM προσδιορίζεται ως μια ολιστική προσέγγιση προσανατολισμένη στους πελάτες (Rahman και Azhar, 2008).

Από τους ορισμούς και τις διαπιστώσεις που έχουν γίνει μέσω της ανάλυσης της βιβλιογραφίας, υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία μεταξύ τους. Η δημιουργία του CRM στηρίζεται στους εξής παράγοντες : τη στρατηγική, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες, τις πληροφορίες, την τεχνολογία και το κέρδος. Παρόλα αυτά πολλοί από τους παραπάνω μελετητές, έχουν δώσει έμφαση σε διαφορετικό παράγοντα. Θα ήταν όμως ελλιπές εάν ένας παράγοντας δεν συμπεριληφθεί. Γι' αυτό λοιπόν θα λέγαμε πως το CRM, είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που στόχο έχει την επίτευξη της μεγιστοποίησης του κέρδους των επιχειρήσεων, μέσα από μια διαμόρφωση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Γίνετε συλλογή των δεδομένων από τους πελάτες με τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα από τις επιχειρήσεις, όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι, όπου πρέπει να αντιμετωπίσουν τους πελάτες έναν προς ένα. Οι επιχειρήσεις με αυτό τον τρόπο δημιουργούν πιστούς πελάτες. Το αποτέλεσμα που μπορεί να προκύψει, είναι προς όφελος και των επιχειρήσεων και των πελατών.

3.2 Τα στοιχεία του CRM

Η εξέλιξη και η διαφοροποίηση του CRM είναι διαρκής. Σε αυτό παίζει ρόλο η συνεχής αλλαγή που πραγματοποιείται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Υπάρχουν αλλαγές στην τεχνολογία που επηρεάζουν άμεσα τη διαμόρφωση των συστημάτων CRM. Ένα παράδειγμα που μπορεί να το αποδείξει αυτό, είναι η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Πριν την ύπαρξή του, οι επιχειρήσεις εάν ήθελαν να επικοινωνήσουν ένα μήνυμα για μια πρόταση που είχαν για ορισμένους πελάτες, έπρεπε να το κάνουν μέσω επιστολών από τα ταχυδρομεία. Αυτό είχε κόστος για τις επιχειρήσεις και πολλές φορές δεν γινόταν η ενημέρωση των πελατών στον επιθυμητό χρόνο. Στην εποχή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνήσουν σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή θελήσουν, με ελάχιστο κόστος και να καταστήσουν άμεση αυτή την επικοινωνία (Siddiqui, 2014).

Χρειάζεται λοιπόν να αναλυθούν κάποια βασικά στοιχεία, που πρέπει να υπάρχουν στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να

εξετάζονται διαρκώς, για υπάρχει η κατάλληλη προετοιμασία σε ενδεχόμενες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα δομικά στοιχεία για ένα επιτυχημένο CRM αναφέρονται ως 5P του CRM. Συγκεκριμένα ο Κοσμάτος αναφέρει πως:

« Οι παράγοντες αυτοί ως δομικά στοιχεία της επιτυχούς υλοποίησης των συστημάτων CRM συνθέτουν την ομάδα που ονομάζεται τα 5 P του CRM » (Κοσμάτος ,2004, σελ.87).

Τα 5 P είναι : People (Άνθρωποι), Process (Διεργασίες), Personal Data (Προσωπικά δεδομένα), Platform (Πλατφόρμα), Planning (Σχεδιασμός). Οι παράγοντες αυτοί έχουν αρκετά κοινά στοιχεία με το μίγμα του μάρκετινγκ, αλλά ο προσανατολισμός αφορά τις λειτουργίες του CRM.

People (Άνθρωποι)

Η Haas Edersheim ασπαζόμενη τις απόψεις του Drucker αναφέρει πως:

« Η επιχείρηση είναι στην ουσία οι άνθρωποί της και συγκεκριμένα, η γνώση τους, οι ικανότητές τους και οι διασυνδέσεις τους» (Haas Edersheim, 2009, σελ. 286).

Με βάση αυτόν τον ισχυρισμό, οι άνθρωποι (εργαζόμενοι) είναι δομικό στοιχείο των επιχειρήσεων, καθώς αποτελούν βασικό παράγοντα για τη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις σε οποιαδήποτε στρατηγική επιλογή κι αν επιλέξουν, θα πρέπει να διαμορφώσουν την απαραίτητη κουλτούρα στους ανθρώπους τους. Η κουλτούρα που θα πρέπει να αναπτυχθεί, για την σωστή λειτουργία του CRM, είναι πελατοκεντρική. Επίσης οι άνθρωποι θα πρέπει να έχουν επίγνωση του CRM και των στόχων του. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εκπαίδευση που παρέχουν οι επιχειρήσεις στους ανθρώπους τους. Η εκπαίδευση χωρίζεται σε δύο μέρη. Το ένα σκέλος είναι η διαμόρφωση της κουλτούρας. Το δεύτερο σκέλος αφορά την εκπαίδευση στα συστήματα του CRM. Οι άνθρωποι θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν όσον αφορά τεχνικές μάρκετινγκ και την άριστη χρήση των συστημάτων που αφορούν το CRM (Κοσμάτος , 2004).

Process (Διεργασίες)

Το στοιχείο των διεργασιών, είναι εκείνο που έχει να κάνει με τους τρόπους που επιλέγουν οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν με τα συστήματα CRM. Είναι οι διαδικασίες που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να συλλέξουν πληροφορίες και παράλληλα να τις επεξεργαστούν. Γι' αυτό λοιπόν, χρησιμοποιούν εργαλεία του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, όπως είναι τα διαγράμματα ροής και τα διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος (Κοσμάτος,2004). Τα διαγράμματα ροή είναι απλές διατάξεις, που παρουσιάζουν τη ροή της διεργασίας που εξετάζεται. Μπορεί να φανεί η που έχει γίνει αλλαγή σε μια διαδικασία και να διευκολυνθεί η αξιολόγηση των επιπτώσεων που μπορεί υπάρξουν. Έτσι επιτρέπεται η βελτίωση της επικοινωνίας και η κατανόηση της διεργασίας. Με τα διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος, γίνεται προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η αιτία και όχι κάποιο σύμπτωμα ενός προβλήματος που προκύπτει. Γίνεται συλλογή των δεδομένων που είναι σχετικά με τις διεργασίες. Με το διάγραμμα αυτό δημιουργείται ένα σύνολο κλάδων που εξετάζονται για την αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Έτσι αναπτύσσονται πολλές προοπτικές για τις αιτίες των προβλημάτων (James, 1998, σελ. 297 και 299).

Personal Data (Προσωπικά δεδομένα)

Η συλλογή και επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών, από τις επιχειρήσεις, αποτελεί ακόμα ένα δομικό στοιχείο για την επιτυχή δημιουργία ενός συστήματος CRM. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να προκύψουν από τις συναλλαγές με τους πελάτες. Μερικά από αυτά τα δεδομένα είναι το τηλέφωνο, η διεύθυνση κατοικίας, η διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι προτιμήσεις σε μάρκα κ.α. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εάν διαχειριστούν σωστά από τις επιχειρήσεις. Τέλος προσδίδει πελατοκεντρικό χαρακτήρα, καθώς μπορεί να γίνει άμεση η επικοινωνία με τους πελάτες (Κοσμάτος , 2004, Chen και Popovich, 2003).

Platform (Πλατφόρμα)

Έχοντας αποκτήσει οι επιχειρήσεις τα προηγούμενα δομικά στοιχεία, θα πρέπει να επιλέξουν την κατάλληλη τεχνολογική πλατφόρμα υποστήριξης CRM. Η πλατφόρμα αποτελείται από το λογισμικό, τις τεχνικές υποδομές και τις υπηρεσίες

υποστήριξης. Η τεχνολογική πλατφόρμα θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη σύμφωνα με τις δυνατότητες των επιχειρήσεων. Το περιβάλλον του λογισμικού να είναι φιλικό ως προς τη χρήση από τους εμπλεκόμενους. Τέλος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναβαθμίζουν διαρκώς την τεχνολογική πλατφόρμα που διαθέτουν, για να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα CRM.

Planning (Σχεδιασμός)

Η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλάνου για την λειτουργία του CRM, είναι το δομικό στοιχείο που συνδυάζεται με όλα τα υπόλοιπα δομικά στοιχεία. Ο σχεδιασμός υπάρχει από την αρχή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη συστημάτων CRM. Από τον σχεδιασμό δημιουργούνται φάσεις υλοποίησης του έργου. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα πλάνο με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Δημιουργούν πλάνο για την απόκτηση και εκπαίδευση του προσωπικού. Σχεδιάζουν τον τρόπο που θα συλλέγουν τα προσωπικά δεδομένα των πελατών. Με βάση τον σχεδιασμό, κάνουν τις επιλογές της απόκτησης του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού. Τέλος η παρακολούθηση των φάσεων του έργου, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αξιολογούν κατά πόσο έχουν επιτύχει το στόχο τους (Κοσμάτος , 2004 και James, 1998).

Κεφάλαιο 4

Λειτουργίες του CRM

Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των λειτουργιών του CRM. Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα CRM, έχει γίνει διάκριση σε υποσυστήματα. Τα υποσυστήματα εμπεριέχουν όλα τα στοιχεία που χρειάζονται οι επιχειρήσεις, ανάλογα με το είδος δραστηριοποίησης. Οι κατηγορίες των υποσυστημάτων είναι : α) το επιχειρησιακό CRM, β) το αναλυτικό CRM και γ) το συνεργατικό CRM. Η βαρύτητα που απαιτείτε να δοθεί στα υποσυστήματα, εξαρτάται από την στρατηγική που έχουν οι επιχειρήσεις. Εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι να αναπτυχθεί το τμήμα πωλήσεων, τότε θα υλοποιηθεί το επιχειρησιακό CRM και στη συνέχεια θα ενεργοποιηθούν τα υπόλοιπα υποσυστήματα. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ανάπτυξη και λειτουργία και των τριών υποσυστημάτων, για την καλή λειτουργία του συστήματος CRM.

4.1 Επιχειρησιακό CRM

Το επιχειρησιακό CRM αποτελεί το τμήμα όπου είναι υπεύθυνο για την σωστή επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες. Στις δραστηριότητες αυτού του τμήματος, περιλαμβάνονται η διαχείριση των πωλήσεων, οι υπηρεσίες προς τους πελάτες και η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ. Με τη διαχείριση των πωλήσεων, δημιουργούνται βάσεις δεδομένων για την καταγραφή στοιχείων των πελατών και το ιστορικό που αναπτύσσεται από τις διάφορες συναλλαγές. Καταγράφεται η κάθε δραστηριότητα που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να αφορούν τη μέθοδο προσέγγισης των πελατών, τις τιμολογιακές πολιτικές ανά πελάτη ή ανά τμήμα πελατών, τη διαχείριση παραγγελιών, την ανάλυση ανταγωνισμού, καθώς και τις προσφορές προϊόντων που υπάρχουν.

Οι υπηρεσίες προς τους πελάτες από τις επιχειρήσεις αποτελεί μια σημαντική λειτουργία. Η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την αγορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αυξάνει την εμπιστοσύνη των πελατών προς τις επιχειρήσεις. Με το επιχειρησιακό CRM γίνεται πλήρης καταγραφή των προβλημάτων και των

παραπόνων των πελατών και δημιουργείτε μια βάση δεδομένων για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων στο μέλλον.

Η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ είναι πλέον μια σημαντική διαδικασία και αυτό πραγματοποιείτε με τη βοήθεια του CRM. Μπορεί να δημιουργηθεί μια αυτοματοποιημένη εκτέλεση εκστρατειών προώθησης των προϊόντων, ένας καλύτερος σχεδιασμός του προϋπολογισμού για τις ενέργειες και μία βάση δεδομένων για όλες αυτές τις κινήσεις. Από τα στοιχεία που υπάρχουν στις βάσεις δεδομένων, γίνεται ο σχεδιασμός και η εκτέλεση της εκστρατείας του μάρκετινγκ. Τα στοιχεία του στοχευμένου σχεδιασμού και της συλλογής όλων των νέων δεδομένων για μελλοντική χρήση, είναι αυτά που διαφοροποιούν τις εργασίες του επιχειρησιακού CRM και προσδίδουν μεγαλύτερο όφελος (Κοσμάτος ,2004και Adebajo,2003).

4.2 Συνεργατικό CRM

Με τη λειτουργία του συνεργατικού CRM, γίνεται η ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών που συλλέγονται. Βασικός σκοπός είναι η προσαρμογή και η τυποποίηση των διαφόρων λειτουργιών που αφορούν τους πελάτες. Τα δεδομένα που συλλέγονται από τους πελάτες τις περισσότερες φορές είναι διάσπαρτα. Σε περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις διεξάγουν έρευνες, οι επιθυμίες και οι προσδοκίες των πελατών είναι διαφορετικές. Με το συνεργατικό CRM επιτυγχάνεται η συγκεντροποίηση όλων των δεδομένων, από το μικρο-περιβάλλον και το μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια γίνεται ομαδοποίηση των δεδομένων και δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσφέρουν τυποποιημένες και προσαρμοσμένες λύσεις στους πελάτες τους. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται σταδιακά το κόστος παραγωγής και αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους και να κάνουν προσαρμοσμένες προσφορές προϊόντων και υπηρεσιών. Δημιουργούνται βάσεις δεδομένων όπου εμπεριέχονται συγκεκριμένες λύσεις και προτάσεις για τους πελάτες τους. Γίνεται καταγραφή τυχόν προβλημάτων που αντιμετώπισαν οι πελάτες, με αποτέλεσμα να υπάρχουν έτοιμες λύσεις για παρόμοια προβλήματα που προκύπτουν σε μελλοντικές πωλήσεις. Αυτό δίνει στις επιχειρήσεις το πλεονέκτημα να μειώνουν το χρόνο αντιμετώπισης των προβλημάτων των πελατών. Έτσι οι πελάτες αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις επιχειρήσεις και δημιουργούνται οι

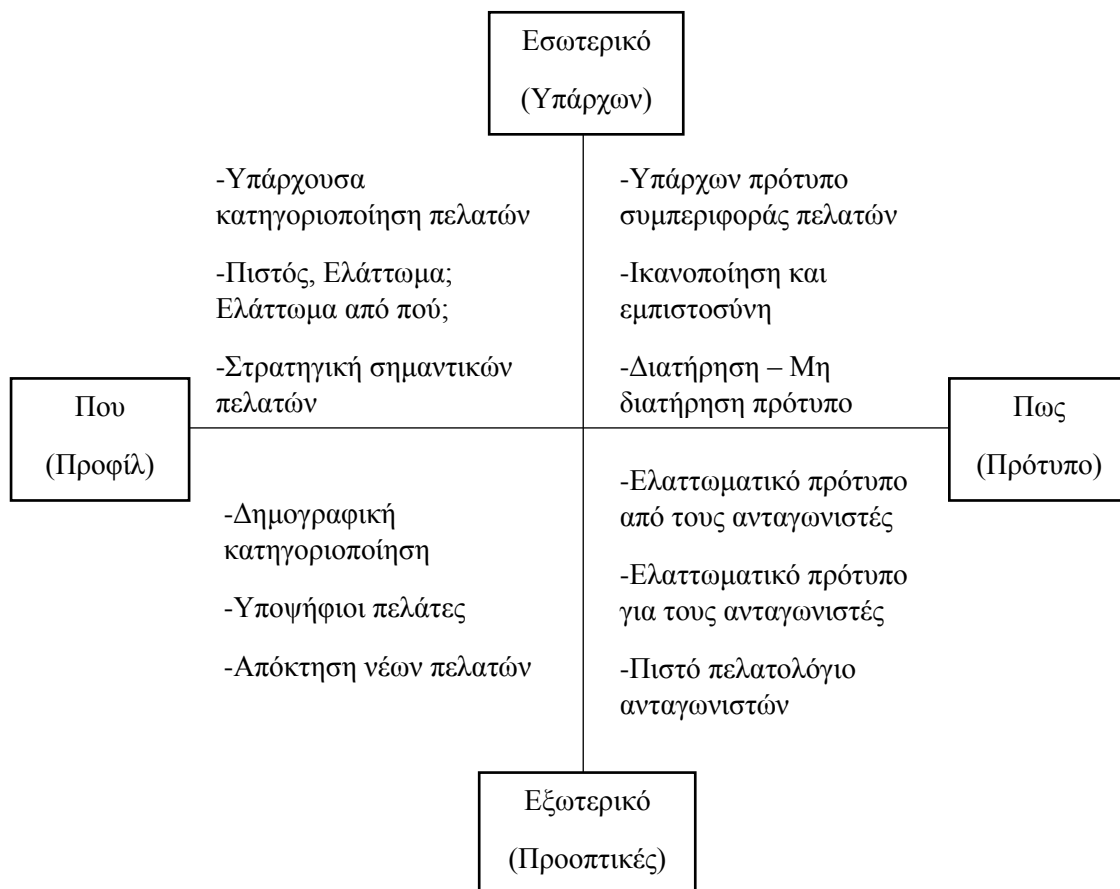
προϋποθέσεις για μακροχρόνιες σχέσεις συναλλαγής (Κοσμάτος , 2004 και Kelly, 2000).

4.3 Αναλυτικό CRM

Το υποσύστημα που χαρακτηρίζεται ως αναλυτικό CRM, είναι το εργαλείο που διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες που συλλέγονται από τους πελάτες. Μετρά τις σχέσεις της πελατειακής βάσης με τις επιχειρήσεις και προωθεί μεθόδους ανάλυσης των στοιχείων. Έτσι το αναλυτικό CRM, βοηθάει να βελτιωθούν όλες οι πρακτικές που έχουν να κάνουν με τους πελάτες. Είναι το υποσύστημα που παρέχει όλα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM. Με τη σωστή ανάλυση των δεδομένων που γίνεται από το αναλυτικό CRM, οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις κατάλληλες δράσεις μέσω του επιχειρησιακού CRM και δημιουργείται αξία στους πελάτες.

Διάγραμμα 2

Ένα αναλυτικό CRM για την απόκτηση της γνώσης του πελάτη



Πηγή: Xu and Walton (2005)

Στο **διάγραμμα 2** , απεικονίζεται η λογική που διαμορφώνεται ένα σύστημα CRM. Η ανάλυση των δεδομένων είναι πολυδιάστατη, για να υπάρχουν όσον το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα. Εξετάζεται το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, όσον αφορά την κατηγοριοποίηση των πελατών. Αναλύονται οι συμπεριφορές των πελατών προς τις επιχειρήσεις και το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι. Επίσης εξετάζονται τα προβλήματα που εκφράζουν οι πελάτες. Έτσι αντλούνται στοιχεία για την στρατηγική που διαμορφώνεται για τους υπάρχοντες πιστούς πελάτες. Μια άλλη διάσταση ανάλυσης που γίνεται με το CRM, είναι αυτή του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Αφορά δεδομένα για υποψήφιους νέους πελάτες που αντλούνται από δημογραφικά στοιχεία. Γίνεται επεξεργασία των ανταγωνιστών ως προς τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και κυρίως τη σχέση που έχουν με τους πελάτες τους. Μέσα από μια τέτοια ανάλυση οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι η κατάσταση που λειτουργούν, να εντοπίζουν δυσλειτουργίας ή τα δυνατά τους σημεία. Έτσι διαμορφώνονται οι συνθήκες για να λειτουργήσουν αποδοτικότερα οι επιχειρήσεις, προσδίδοντας όφελος στους πελάτες τους (Κοσμάτος, 2004 και Xu και Walton. 2005).

Κεφάλαιο 5

Παραδοσιακό μάρκετινγκ και CRM

Στο 5^ο κεφάλαιο αναλύεται η διερεύνηση της σχέσης του μάρκετινγκ με το CRM. Από τη διαφοροποίηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, έγινε αναγκαία η αλλαγή των εφαρμοζόμενων τεχνικών του μάρκετινγκ. Αναπτύχθηκε το μάρκετινγκ σχέσεων, όπου αποτελεί πλέον την αποτελεσματικότερη μέθοδο για τις επιχειρήσεις. Το μαζικό μάρκετινγκ θα εξακολουθεί να υπάρχει αλλά σε περιπτώσεις που χρειάζεται να γίνει διαφήμιση ενός εμπορικού σήματος ή υπενθύμιση ενός προϊόντος (Πετρώφ, Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκης , 2001, σελ, 601). Το CRM είναι επηρεασμένο από το μάρκετινγκ σχέσεων και πολλές φορές οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες (Parvatiyar και Sheth, 2002). Το CRM είναι ο συνδυασμός του μάρκετινγκ σχέσεων και της διαχείρισης πελατών, ώστε να αναπτυχθεί μια μακροχρόνια σχέση. Δημιουργούνται εστιασμένες ομάδες πελατών, όπου με την κατάλληλη χρήση της τεχνολογίας, αποφέρουν μεγιστοποίηση του οφέλους στις επιχειρήσεις. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ εξέταζε περισσότερο την προσέλκυση νέων πελατών, στοιχείο που ήρθε να θεραπεύσει το μάρκετινγκ σχέσεων (Κοσμάτος ,2004).

Πίνακας 3

Διαφορές παραδοσιακού μάρκετινγκ και μάρκετινγκ σχέσεων

	<i>Μάρκετινγκ</i>	<i>Μάρκετινγκ Σχέσεων</i>
<i>Στρατηγική</i>	Προσανατολισμός στον αριθμό των συναλλαγών.	Προσανατολισμός στις σχέσεις.
<i>Χρονικός ορίζοντας</i>	Βραχυπρόθεσμος	Μακροπρόθεσμος
<i>Κυρίαρχη λειτουργία</i>	Μείγμα μάρκετινγκ	Διαδραστικό μάρκετινγκ (που υποστηρίζεται από τις δραστηριότητες του

			μείγματος μάρκετινγκ).	
<i>Ελαστικότητα τιμής</i>	Οι πελάτες έχουν την τάση να είναι πιο ευαίσθητοι στην τιμή.		Οι πελάτες έχουν την τάση να είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή.	
<i>Μέτρηση ποιότητας</i>	Κυριαρχεί η ποιότητα της παραγωγής(τεχνική διάσταση της ποιότητας).		Ποιότητα των αλληλεπιδράσεων (λειτουργική διάσταση της ποιότητας) αυξάνεται σε σημασία και μπορεί να γίνει κυρίαρχη.	
<i>Μέτρηση ικανοποίησης πελατών</i>	Παρακολούθηση μεριδίου αγοράς (έμμεση προσέγγιση).		Διαχείριση της πελατειακής βάσης (άμεση προσέγγιση).	
<i>Πληροφοριακό σύστημα πελατών</i>	Ειδικές έρευνες ικανοποίησης πελατών.		Σύστημα με καταγραφή από σχόλια των πελατών σε πραγματικό χρόνο.	
<i>Αλληλεξάρτηση μάρκετινγκ, επιχειρήσεων και προσωπικού</i>	Διασύνδεση μηδενική ή περιορισμένης στρατηγικής σημασίας		Μεγάλη διασύνδεση - σημαντικής στρατηγικής σημασίας	
<i>Ο ρόλος του μάρκετινγκ εσωτερικά</i>	Χωρίς σημασία για την επιτυχία		Σημαντική στρατηγική επιλογή για την επιτυχία	
<i>Προϊοντική εξέλιξη</i>	Τυποποίηση καταναλωτικών προϊόντων	Διαρκή καταναλωτικά αγαθά	Βιομηχανικά αγαθά	Υπηρεσίες

Πηγή: (Grönroos,199), σελ. 9)

Μελετώντας τον **πίνακα 3**, διαφαίνονται οι διαφορές που έχουν το μάρκετινγκ σχέσεων με το παραδοσιακό μάρκετινγκ. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ αναπτύσσεται

μέσα από το μείγμα των 4P: Προϊόν, Τιμή, Προώθηση, Τοποθεσία. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ οπότε, έχει σαν κεντρικό άξονα των δραστηριοτήτων του τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγονται. Η έρευνα που πραγματοποιείται είναι περιορισμένη και οι στόχοι βασίζονται σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Στην εξελικτική πορεία έχει γίνει τμηματοποίηση της αγοράς. Το μάρκετινγκ εστιάζει πλέον σε ομάδες πελατών, πραγματοποιούνται περισσότερες έρευνες και το μάρκετινγκ βασίζεται στην ανάλυση των τμημάτων της αγοράς. Στο επόμενο στάδιο του μάρκετινγκ, η εστίαση γίνεται στον πελάτη. Οι έρευνες πλέον γίνονται συγκεκριμένες και περισσότερες σε αριθμό. Το μάρκετινγκ βασίζεται στην ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών και οι στόχοι που θέτονται είναι μακροπρόθεσμοι. Αυτή η εξελικτική πορεία οδηγεί στο συμπέρασμα, πως το μάρκετινγκ σχέσεων έχει ως στρατηγική επιλογή τον πελάτη (Κοσμάτος ,2004 και Grönroos, 1991) .

Πίνακας 4

Ομοιότητες δραστηριοτήτων μάρκετινγκ σχέσεων & CRM

<p><u>Στρατηγική εστίασης</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιες οι προσδοκίες και οι ανάγκες της αγοράς → εστίαση στις ανάγκες των πελατών και τις προσδοκίες τους. • Διαχείριση προσανατολισμένη στις υπηρεσίες. • Φιλοσοφία μάρκετινγκ σχέσεων.
<p><u>Προσανατολισμός - Διαδικασία</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Σύστημα παροχής υπηρεσιών→σχεδιασμένο να είναι φιλικό προς τον πελάτη. • Ανταλλαγή δεδομένων και η αναζήτηση πληροφοριών να πραγματοποιηθεί από τους εργαζόμενους. • Η διαχείριση της γνώσης μέσω των διαύλων επικοινωνίας. • Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, του μάρκετινγκ και του • Διατμηματικές ομάδες εργασίας→ τον προσανατολισμό της ομάδας.
<p><u>Ανάπτυξη Εργαζομένων και Προσανατολισμού Υποστήριξη</u></p>

- Ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση.
- Εξοπλισμός, διαδικασίες και τεχνολογικές εγκαταστάσεις.
- Ενσωματώνοντας το CRM με βάση την τεχνολογία → υλικό, λογισμικό → το έργο να συμβαδίζει με την τεχνολογία.
- Προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση των εργαζομένων.

Πελατοκεντρική κουλτούρα

- Η κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Υποστήριξη υψηλού επιπέδου για προσανατολισμό προς τον πελάτη → Μαθαίνοντας τον οργανισμό → πελατοκεντρικός προσανατολισμός

Πηγή: (Rahman, and Azhar 2008)

Στον **πίνακα 4**, διαφαίνονται οι ομοιότητες που υπάρχουν μεταξύ CRM και μάρκετινγκ σχέσεων. Η λογική που έχει βασιστεί το CRM, στηρίζεται στο παραδοσιακό μάρκετινγκ, αλλά υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που το διαφοροποιούν. Με το CRM η στρατηγική των επιχειρήσεων διαμορφώνεται για να προσφέρει αξία στον πελάτη. Επίσης η αναγνώριση του ρόλου συγκεκριμένων πελάτων, δημιουργεί αξία μαζί με τους πελάτες. Παράλληλα οι διαδικασίες, η επιλογή της τεχνολογίας και το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων, προσαρμόζεται στην στρατηγική του CRM. Τέλος, αναγνωρίζεται η μακροχρόνια σχέση που μπορεί να δημιουργηθεί με τους πελάτες.

Το στοιχείο που διαφοροποιεί το CRM από το παραδοσιακό μάρκετινγκ, είναι η χρήση της τεχνολογίας. Με τη σωστή υποδομή δίνεται η δυνατότητα να σκιαγραφηθούν οι πελάτες και να εντοπιστούν οι ανάγκες τους. Έτσι αυξάνονται τα κίνητρα των πελατών αυτών να παραμείνουν πιστοί στις επιχειρήσεις. Το CRM είναι μια νέα φιλοσοφία και αποτελείται από το δικό του μίγμα. Με το CRM δίνονται νέες δυνατότητες σε όσους ασχολούνται με το μάρκετινγκ, να εμβαθύνουν στην υπάρχουσα αγορά. Τέλος δίνει λύσεις στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες στους πελάτες τους, καθώς μπορούν να τις σχεδιάζουν σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών (Rahman και Azhar, 2008 και Κοσμάτος, 2004).

Κεφάλαιο 6

Στρατηγική ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

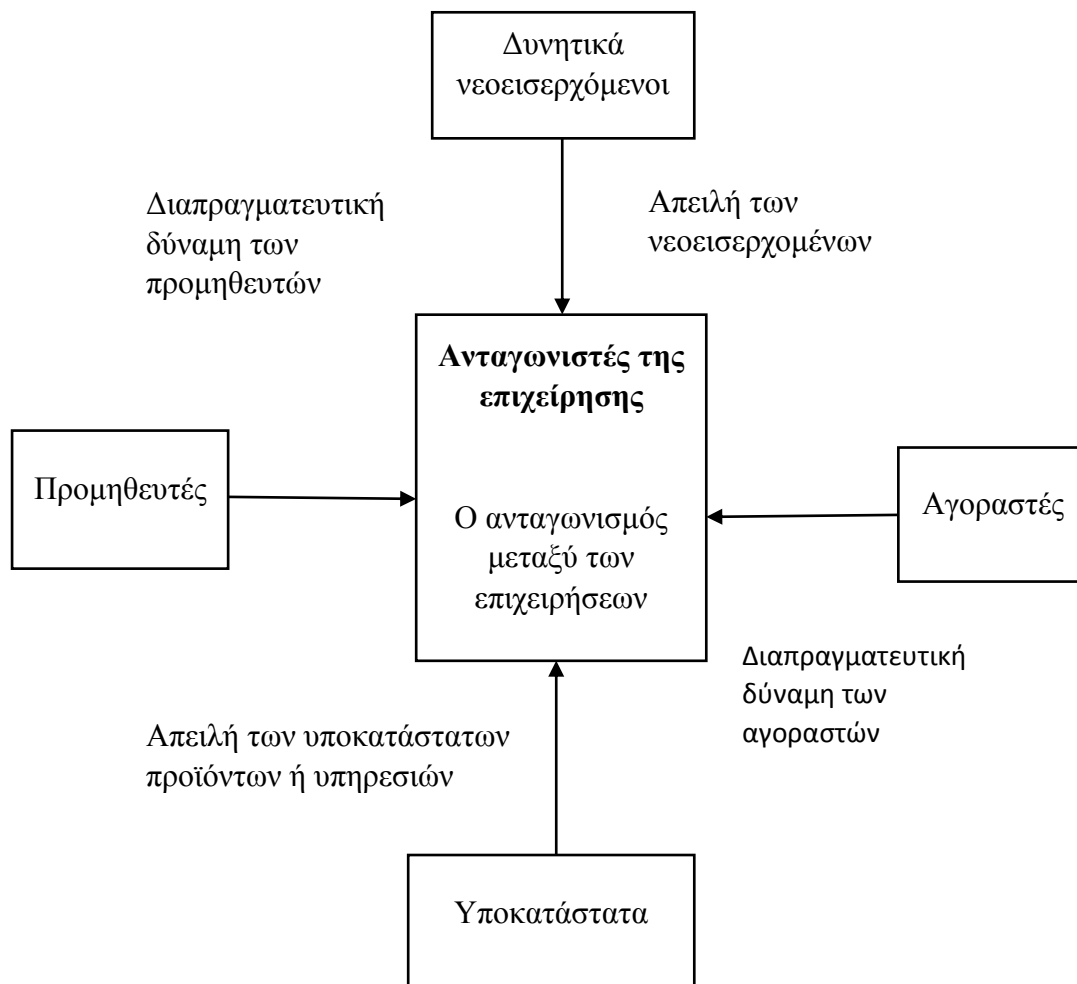
Στο 6^ο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις επιχειρήσεις. Όλες οι λειτουργίες που πραγματοποιούνται με τις τεχνικές μάρκετινγκ και του CRM, έχουν απώτερο στόχο την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι οι επιχειρήσεις για να έχουν κερδοφόρα αποτελέσματα, διαμορφώνουν τις κατάλληλες στρατηγικές με βάση τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Σύμφωνα με τον Grant:

«όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά, μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της, όταν κερδίζει (ή έχει τη δυνατότητα να κερδίσει) ένα σταθερά υψηλότερο ποσοστό του κέρδους» (Grant,2010, σελ. 211).

Ο ορισμός αυτός έχει ένα μειονέκτημα στο ότι χρησιμοποιείται η συνέπεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή το κέρδος, για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαδάκης, 2012, σελ.380). Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει δύο βασικά είδη: την ηγεσία κόστους, δηλαδή την ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν και να προσφέρουν τα προϊόντα με μικρότερο κόστος στην αγορά και την διαφοροποίηση, δηλαδή την προσφορά των προϊόντων όπου με τα χαρακτηριστικά που έχουν οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να τα αγοράσουν. Έτσι οι επιχειρήσεις αυξάνουν τα κέρδη τους είτε γιατί μειώνουν το κόστος παραγωγής είτε γιατί αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους (Παπαδάκης, 2012, σελ.380).

Διάγραμμα 3

Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που καθορίζουν την κερδοφορία της επιχείρησης.



Πηγή: (Porter, 1985)

Ο Porter, στη μελέτη του για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναπτύσσεται στην αγορά, θεωρεί πως υπάρχουν πέντε δυνάμεις όπου καθορίζουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων, όπως διαφαίνεται στο **διάγραμμα 3**. Ο ανταγωνισμός όπως διαμορφώνεται επηρεάζεται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Εξετάζεται ο ρόλος των προμηθευτών και η διαπραγματευτική ικανότητά τους στις συναλλαγές με τις επιχειρήσεις. Το κόστος αγοράς πρώτων υλών ή προϊόντων για μεταπώληση επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις στην επίτευξη κερδοφορίας.

Η εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών αποτελεί απειλή για τις επιχειρήσεις καθώς υπάρχει ο κίνδυνος να χάσουν μερίδιο αγοράς. Η διαπραγματευτική ικανότητα των αγοραστών μπορεί επίσης να επηρεάσει το κέρδος που μπορεί να έχουν οι επιχειρήσεις. Οι δυνητικά νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο αποτελούν απειλή για τις επιχειρήσεις, καθώς θα κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Οι υπάρχουσες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, μπορεί να διαμορφώσουν τις τιμές ή να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους. Η συλλογική δύναμη αυτών των δυνάμεων καθορίζει την δυνατότητα κέρδους, όπου δυνητικό κέρδος μετριέται με όρους μιας μακροχρόνιας επιστροφής του επενδυμένου κεφαλαίου. Έτσι οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν μια ανταγωνιστική στρατηγική όπου στόχος είναι να βρεθούν σε θέση να υπερασπιστούν καλύτερα τον εαυτό τους, έναντι των άλλων ανταγωνιστικών δυνάμεων ή μπορεί να τις επηρεάσει προς όφελός τους (Porter,1985).

Στο **διάγραμμα 4** διαφαίνονται οι επιλογές που έχουν οι επιχειρήσεις ως προς τη διαμόρφωση ανταγωνιστικών στρατηγικών. Έτσι προκύπτουν τρεις στρατηγικές επιλογές όπως είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Η στρατηγική της εστίασης χωρίζεται σε δύο τομείς, στην εστίαση με ηγεσία κόστους και την εστίαση με διαφοροποίηση.

Διάγραμμα 4

Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

	Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Συνολική αγορά	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
Εστίαση σε τμήματα	Εστίαση με ηγεσία κόστους	Εστίαση με διαφοροποίηση

Πηγή: (Porter, 1985)

Ο στόχος της **στρατηγικής ηγεσίας κόστους** είναι να επιτευχθεί από τις επιχειρήσεις η υψηλότερη μείωση των συνολικών δαπανών. Μερικά από τα μέσα που χρησιμοποιούνται, είναι η βελτίωση των εγκαταστάσεων για μεγαλύτερη αποδοτικότητα, η μείωση του κόστους μέσα από εμπειρικά δεδομένα, η αύξηση των ελέγχων, η ελαχιστοποίηση δαπανών από τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και η αύξηση των πωλήσεων. Όταν οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ηγεσία κόστους στην αγορά, μπορούν εύκολα να αντιμετωπίσουν τα υποκατάστατα προϊόντα μειώνοντας τις τιμές. Η ποσότητα των παραγγελιών προς τους προμηθευτές είναι μεγάλη και έτσι επιτυγχάνονται μεγαλύτερες εκπτώσεις. Τα εμπόδια για την είσοδο νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλα, καθώς η επένδυση σε τέτοιες περιπτώσεις έχει μεγαλύτερο ρίσκο. Παρόλα αυτά, σε μία τέτοιου είδους στρατηγική απαιτείται ο στενός κεντρικός έλεγχος, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος να αγνοηθούν στοιχεία όπως οι υπηρεσίες και η ποιότητα προς τους πελάτες. Επίσης πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή καθώς ο κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας παραγωγής είναι μεγαλύτερος. Τέλος μπορεί να αποτελέσει μειονέκτημα η ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών (Porter, 1985 και Παπαδάκης, 2012).

Στη συνέχεια αναλύεται η **στρατηγική της διαφοροποίησης**, όπου στόχος είναι η προσφορά διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Οι μορφές που μπορεί να λάβει η διαφοροποίηση είναι η χρησιμοποίηση εμπορικού σήματος (π.χ. αυτοκίνητα), η τεχνολογία (πχ ηλεκτρονικοί υπολογιστές), τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, η εξυπηρέτηση πελατών και το δίκτυο των εμπόρων. Έτσι οι πελάτες αντιλαμβάνονται τα προϊόντα ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις σε αυτή την περίπτωση μπορούν να τιμολογούν σε υψηλότερη από τη μέση τιμή της αγοράς και να έχουν μεγαλύτερα κέρδη (Porter 1985). Όπως αναφέρει ο καθηγητής Παπαδάκης:

« Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος, δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά του.» (Παπαδάκης, 2012, σελ. 400).

Για να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις τη στρατηγική της διαφοροποίησης, πρέπει να γίνει μέσα από κάποια βήματα. Πρέπει να αναγνωριστούν τα τμήματα της αγοράς

στην οποία ανήκει το παραγόμενο προϊόν μέσα από **τμηματοποίηση**. Στη συνέχεια να επιλεγούν τα τμήματα των αγοραστών που ενδιαφέρουν τις επιχειρήσεις με συγκεκριμένη **στόχευση**. Να εκτιμηθούν οι **καταναλωτικές αξίες και τα κριτήρια** για την επιλογή τους από τους καταναλωτές. Παράλληλα να εντοπιστούν τα **στοιχεία μοναδικότητας** που έχουν οι επιχειρήσεις. Τέλος να προσδιοριστεί το **συνολικό κόστος** που θα έχει μια τέτοια στρατηγική, με συγκεκριμένο προϋπολογισμό που θα αφήνει τα περιθώρια κέρδους. Οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από την υιοθέτηση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η έντονη τάση μίμησης όπου μπορεί να μειώσει τη μοναδικότητα των επιχειρήσεων. Επίσης οι καταναλωτές δυσκολεύονται πολλές φορές να αναγνωρίσουν τα χαρακτηριστικά της διαφοροποίησης και είναι περισσότερο ευαίσθητοι στην τελική τιμή των προϊόντων. Καταλήγοντας, η στρατηγική αυτή απευθύνεται σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα κόστη προσέγγισης και ικανοποίησής τους (Παπαδάκης, 2012).

Παρακάτω θα αναλυθεί η **στρατηγική της εστίασης**, όπου αντλούνται στοιχεία από τις στρατηγικές της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους. Η διαφορά που υπάρχει μεταξύ τους είναι πως με την εστίαση οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ενώ με τις άλλες δύο στρατηγικές απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Για να υπάρξουν ικανοποιητικά αποτελέσματα με την στρατηγική της εστίασης, θα πρέπει να γίνει τμηματοποίηση της αγοράς ως προς το γεωγραφικό χώρο, τη γραμμή του προϊόντος και τον τύπο των καταναλωτών που απευθύνονται. Θα πρέπει να αναλυθεί, το κατά πόσο είναι ελκυστικό το προϊόν που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στα τμήματα που έχουν καταλήξει να το διαθέσουν. Όταν γίνεται επιλογή του στρατηγικού σχεδιασμού με εστίαση, αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με εστίαση στην ηγεσία κόστους, είτε με εστίαση στη διαφοροποίηση. Στην περίπτωση της **εστίασης με ηγεσία κόστους**, πρέπει να υπάρχουν οι συνθήκες οι επιχειρήσεις να διαφέρουν ως προς το κόστος κάποιων δραστηριοτήτων. Έτσι οι επιχειρήσεις θα εστιάσουν στο συγκεκριμένο τμήμα με βασική επιδίωξη να ηγηθούν ως προς το κόστος. Μπορεί επίσης να αποκτηθεί πλεονέκτημα κόστους σε μια στοχευμένη γεωγραφική περιοχή. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να αυξήσει τη διάθεση των προϊόντων της κοντά στις εγκαταστάσεις της, για να μειώσει τα μεταφορικά έξοδα ώστε να της δοθεί η δυνατότητα να μειώσει τις τιμές διάθεσης των προϊόντων της. Στην δεύτερη περίπτωση, την **εστίαση με**

διαφοροποίηση, οι επιχειρήσεις βασίζονται στην εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Πρέπει να εντοπίσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των καταναλωτών του τμήματος εκείνου. Οι έρευνες γίνονται σε μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών. Διαφοροποιώντας τα προϊόντα τους ταιριάζουν περισσότερο στις ανάγκες της συγκεκριμένης ομάδας και δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν καινοτομίες. Οι κίνδυνοι που υπάρχουν με την υιοθέτηση των στρατηγικών αυτών, είναι η μίμηση των διαδικασιών και ο περιορισμός του τμήματος της αγοράς που απευθύνονται οι επιχειρήσεις (Porter, 1985 και Παπαδάκης, 2012).

Με την εφαρμογή συστημάτων CRM, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι έρευνες που γίνονται είναι στην κατεύθυνση να εντοπιστούν οι σημαντικοί πελάτες που θα αποφέρουν το μέγιστο αποτέλεσμα στις επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, η επιλογή της στρατηγικής που θα αναπτυχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι η ίδια. Στα αρχικά στάδια ανάπτυξης ενός συστήματος CRM η στρατηγική μπορεί να είναι με τη μορφή της διαφοροποίησης. Αυτό συμβαίνει καθώς οι επιχειρήσεις με την ανάπτυξη νέας τεχνολογίας στη διαχείριση του πελατολογίου τους, διαφοροποιούν τις υπηρεσίες τους και γίνονται ανταγωνιστικές. Καθώς όμως εδραιώσουν ένα συγκεκριμένο σύστημα CRM θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση της αποδοτικότητας. Υπάρχει ο κίνδυνος οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να αντιγράψουν τον τρόπο προσέγγισης των πελατών, οπότε πρέπει να αναπτυχθεί νέα στρατηγική. Σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν στρατηγικές της διαφοροποίησης με εστίαση. Έτσι οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, που έχει αποκτηθεί ήδη από την εφαρμογή του συστήματος CRM, και προσφέρουν διαφορετικές υπηρεσίες ή προϊόντα εξασφαλίζοντας παράλληλα την ικανοποίηση των πελατών. Συμπερασματικά, τα συστήματα CRM είναι ένας τρόπος απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά χρειάζονται να αναπτυχθούν διαφορετικές στρατηγικές σε κάθε φάση υλοποίησης τους.

Κεφάλαιο 7

Η δραστηριότητα της Dixons στην Ελλάδα

Στο 7^ο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η πολυεθνική επιχείρησης Dixons, καθώς και η ανάλυση της αγοράς του κλάδου που ανήκει. Η Dixons-Carphone είναι πολυεθνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη Ευρώπη, στον κλάδο λιανικού εμπορίου των ηλεκτρικών προϊόντων και μεταπώλησης τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Απασχολεί πάνω από 40.000 άτομα σε 14 χώρες, με πάνω από 3.000 καταστήματα και διάφορα εμπορικά σήματα (Dixons Carphone, 2015). Στην Ελλάδα δραστηριοποιείται μέσω της θυγατρικής εταιρείας Dixons South East Europe, χρησιμοποιώντας το εμπορικό σήμα Κωτσόβολος, με δίκτυο που αποτελείται από 96 φυσικά καταστήματα, ένα ηλεκτρονικό και 1800 εργαζόμενους (Kotsovolos, 2014).

Η επιχείρηση ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στην Ελλάδα με την επωνυμία Κωτσόβολος από την δεκαετία του 1950, με την λειτουργία ενός καταστήματος στην Αθήνα. Τις δεκαετίες του 1960 και 1970 καθιερώθηκε στην ελληνική αγορά, κυρίως λόγω της προσφοράς των προϊόντων της με δυνατότητα πληρωμής μέσω δόσεων. Τη δεκαετία του 1980 ήταν μέσα στις πρώτες δέκα επιχειρήσεις του κλάδου και λειτουργούσε με πέντε καταστήματα. Στη δεκαετία του 1990 διεύρυνε τη λειτουργία της με 25 καταστήματα στις περισσότερες περιοχές της Ελλάδας, ενώ το 1999 μπήκε στην παράλληλη αγορά του χρηματιστηρίου των Αθηνών. Στις αρχές του 2000 ξεκινάει η στρατηγική συνεργασία με την πολυεθνική εταιρεία Dixons. Το 2005 έγινε πλήρης εξαγορά και ταυτόχρονα ανέπτυξε το δίκτυο των καταστημάτων της σε όλη την Ελλάδα (Kotsovolos, 2014).

Η επιχείρηση στην Ελλάδα αντιμετωπίζει ως κύριους ανταγωνιστές τις επιχειρήσεις που αναφέρονται στον **πίνακα 5**. Ο κυριότερος ανταγωνιστής είναι η Media Markt με κύκλο εργασιών που έφτασε 194 εκατομμύρια ευρώ για το έτος 2012. Τα στοιχεία του 2013 δεν έχουν ανακοινωθεί επίσημα και δεν αναφέρονται. Επίσης το εύρος των προϊόντων που προσφέρουν στην αγορά είναι η σχετικά ίδιο. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που αναφέρονται στον πίνακα είναι λιγότερο ανταγωνιστικές, με την Ηλεκτρονική να είναι σε καλύτερη θέση από την Electronet και τα Mega

Electrics. Ο αριθμός των καταστημάτων δείχνει την κάλυψη της αγοράς πανελλαδικά από την Dixons, την Electronet και τα Mega Electrics και σε μικρότερο ποσοστό από την Ηλεκτρονική και την Media Markt. Τέλος με βάση τον κύκλο εργασιών η Dixons είναι πρώτη σε μερίδιο αγοράς.

Πίνακας 5

Κορυφαίες επιχειρήσεις στον κλάδο για το έτος 2012.

Επωνυμία Επιχείρησης	Κύκλος εργασιών 2012	Καταστήματα	Εμπορικά σήματα
Dixons South – East Europe AEBE	345.598.452 €	98	Κωτσόβολος
Media Markt	194.551.631 €	10	Media Markt
Ηλεκτρονική Αθηνών ΑΕΕ	92.472.681 €	45	Ηλεκτρονική
Electronet ΑΕ	63.754.085 €	73	Electronet
Mega Electrics AEBE	45.058.141 €	103	Mega Electrics

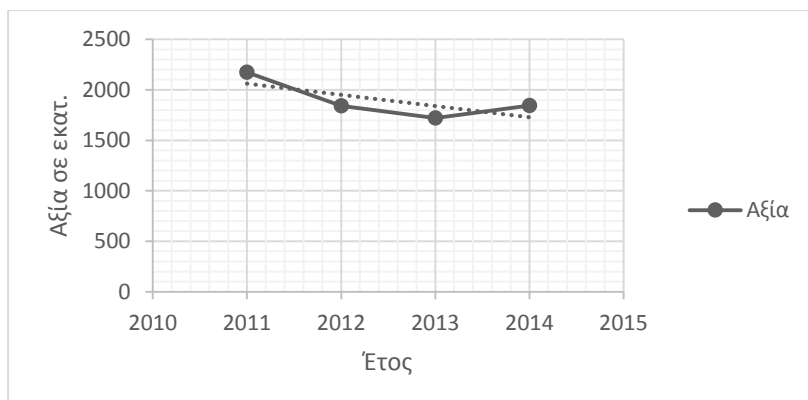
Πηγή : (ICAP 2013.)

8.1 Περιγραφή αγοράς δραστηριοποίησης

Ο κλάδος όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι το λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών και οικιακών συσκευών. Στο **διάγραμμα 5** απεικονίζεται ο συνολικός κύκλος εργασιών που πραγματοποιείται στον κλάδο από το 2011 έως το 2014. Η πορεία του κύκλου εργασιών είναι πτωτική. Με βάση τα στοιχεία που αντλούνται από την εταιρεία μετρήσεων GFK, το 2011 ο κύκλος εργασιών ήταν 2.174 εκατ. € ενώ το 2014 ο κύκλος εργασιών έφτασε τα 1.845 εκατ. €. Παρόλα αυτά, παρατηρείται αύξηση στην αγορά και ιδιαίτερα το τελευταίο τρίμηνο του 2014 όπου ο κύκλος εργασιών έφτασε τα 567 εκατ. €, φτάνοντας τα επίπεδα του αντίστοιχου τριμήνου του 2011 με 573 εκατ. € (GFK, 2015).

Διάγραμμα 5

Κύκλος Εργασιών για τα τεχνολογικά αγαθά στην Ελλάδα.



Πηγή: (Gfk Temax, 2015).

Στον κλάδο, όπως διαφαίνεται στο **διάγραμμα 6** για το έτος 2012, οι πωλήσεις που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα, αφορούν στο μεγαλύτερο μέρος τους τις μεγάλες οικιακές συσκευές (π.χ. ψυγεία, πλυντήρια, κουζίνες, κλιματιστικά κ.α.) με συμμετοχή στο 35%. Η κατηγορία των ηλεκτρονικών συσκευών (π.χ. τηλεοράσεις, συστήματα ήχου, DVD) ακολουθεί με μικρή διαφορά στο 34% των συνολικών πωλήσεων. Τα προϊόντα πληροφορικής (π.χ. ηλεκτρονικοί υπολογιστές, εκτυπωτές, tablet) συμμετέχουν σε πωλήσεις στο 14% και οι μικρές οικιακές συσκευές (π.χ. είδη προσωπικής φροντίδας, μικροσυσκευές κουζίνας) με 13%. Τέλος η κατηγορία των φωτογραφικών ειδών έχει μια συμμετοχή της τάξης του 4% (ICAP 2013).

Διάγραμμα 6

Συμμετοχή βασικών κατηγοριών συσκευών στο σύνολο της αγοράς αλυσίδων καταστημάτων για το 2012.

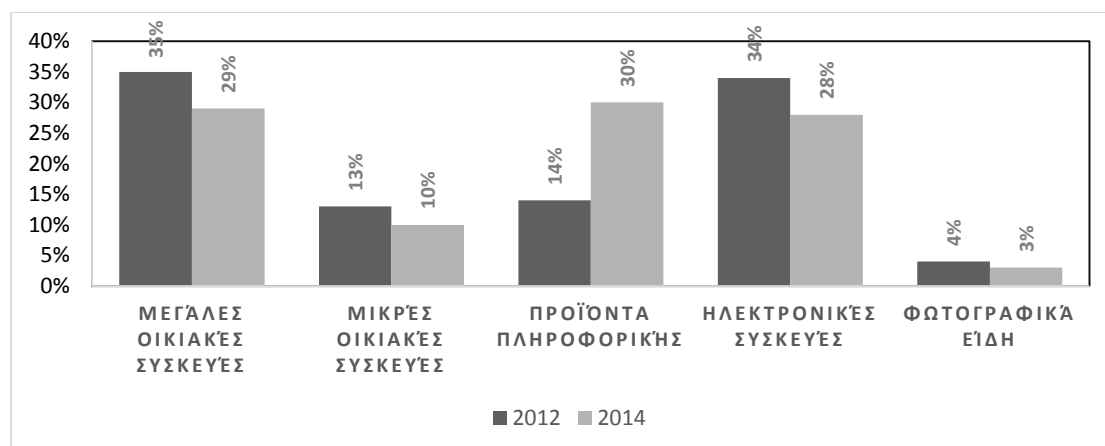


Πηγή: (ICAP Databank 2013).

Τα έτη 2013 και 2014 οι πωλήσεις διαφοροποιήθηκαν ανά κατηγορία. Στον **πίνακα 6**, απεικονίζεται η διαμόρφωση των πωλήσεων στις βασικές κατηγορίες για το έτος 2014. Το μεγαλύτερο μερίδιο το έχει κερδίσει η κατηγορία των προϊόντων πληροφορικής με 30% όπως διαφαίνεται και στο **διάγραμμα 7**. Ακολουθούν οι πωλήσεις σε μεγάλες οικιακές συσκευές με 29%, οι ηλεκτρονικές συσκευές με 28%, οι μικρές οικιακές συσκευές με 10% και τα φωτογραφικά είδη με 3% συμμετοχή στις πωλήσεις. Σε αυτή την αλλαγή συνέβαλαν οι αυξημένες πωλήσεις των φορητών ηλεκτρονικών υπολογιστών και των tablet. Στις πωλήσεις των μεγάλων οικιακών συσκευών μεγάλη συμμετοχή έχουν τα πλυντήρια ρούχων και οι κουζίνες. Παράλληλα αυξήθηκαν οι πωλήσεις σε στεγνωτήρια λόγω την αυξημένης ρύπανσης του ατμοσφαιρικού αέρα. Αιτία αποτέλεσε η αλλαγή προτίμησης των νοικοκυριών στην καύση ξύλου, ενναλακτικά του πετρελαίου θέρμανσης. Οι πωλήσεις των ηλεκτρονικών συσκευών επηρεάζονται από τις πωλήσεις των τηλεοράσεων και των συσκευών αποθήκευσης και από την αύξηση των πωλήσεων tablet. Στις μικρές οικιακές συσκευές, τα προϊόντα προσωπικής φροντίδας και η αύξηση των πωλήσεων των μηχανών καφέ είχαν σαν αποτέλεσμα να μειωθεί η μέση αξία τιμής της κατηγορίας οπότε δεν υπήρξε και η ανάλογη αύξηση στον κύκλο εργασιών. Τέλος στα φωτογραφικά είδη υπάρχει συνεχιζόμενη πτώση, παρόλη την αύξηση των πωλήσεων των μηχανών με αποσπώμενους φακούς, αλλά η μεγάλη χρήση των κινητών τηλεφώνων σε ζητήματα φωτογραφίας δεν επιτρέπει την αύξηση στην κατηγορία (Gfk, 2015).

Διάγραμμα 7

Συμμετοχή των πέντε βασικών κατηγοριών για τα έτη 2012 και 2014.



Πίνακας 6

Η Ελληνική αγορά στις βασικές κατηγορίες για το έτος 2014

	Q1 2014	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014	Q4 14 /Q4 13	Q1-4 2014	Q1-4 14 /Q1-4 13
	Εκατ. €	Εκατ. €	Εκατ. €	Εκατ. €	+/-%	Εκατ. €	+/-%
Ηλεκτρονικές συσκευές	78	80	92	117	8,7%	367	11,1%
Φωτογραφικά είδη	9	9	11	9	-16,4%	37	-12,3%
Μεγάλες Οικιακές συσκευές	82	89	115	103	10%	390	7,7%
Μικρές οικιακές συσκευές	34	28	31	39	-3,2%	132	0,5%
Προϊόντα πληροφορικής	97	88	101	121	-1,9%	406	8,2%

Πηγή: (GfK TEMAX Ελλάδα, 2015). Q= Τρίμηνο

Κεφάλαιο 8

Ερωτηματολόγιο και ανάλυση αποτελεσμάτων

8.1 Διαδικασία κατασκευής και συλλογής δεδομένων

Στο 8^ο Κεφάλαιο αναλύεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην επιχείρηση Dixons, όπου ο στόχος είναι να γίνει η καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων, όσον αφορά την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος CRM. Πραγματοποιήθηκε κατασκευή ερωτηματολογίου με βάση τις βιβλιογραφικές πηγές του **πίνακα 7**, όπου από την μελέτη των ερωτημάτων έγινε επιλογή και ομαδοποίηση. Μετά την ομαδοποίηση των ερωτημάτων, χωρίστηκαν σε τέσσερις ενότητες, λαμβάνοντας ως κύριο παράγοντα το μείγμα του CRM. Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου έγινε με τη βοήθεια της ηλεκτρονικής ιστοσελίδας Google Forms. Ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα να απαντήσει στα ερωτήματα επιλέγοντας μία απάντηση. Οι απαντήσεις επιλέγονται με βάση την κλίμακα Likert των 5 βαθμών, όπου το «1» ισούται με «Καθόλου» και το «5» ισούται με «Σε μεγάλο βαθμό». Για τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, στάλθηκε επιστολή (βλ. παράρτημα 1) σε ηλεκτρονική μορφή, σε 12 καταστήματα Πανελλαδικά καθώς και σε 15 εργαζόμενους των υποστηρικτικών γραφείων της επιχείρησης Dixons. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα 2.

Πίνακας 7

Βιβλιογραφικές αναφορές ερωτηματολογίου

Πηγή	Ερωτήματα
(Sinkula, Baker και Noordewier 1997)	<ul style="list-style-type: none">i. Τα στελέχη της επιχείρησής μας πιστεύουν ότι η δυνατότητα της επιχείρησης να ενημερώνεται για τις ευκαιρίες αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.ii. Μια από τις βασικές αρχές της επιχείρησής μας είναι ότι η δυνατότητα της να ενημερώνεται για τις ευκαιρίες της αγοράς αποτελεί βασικό παράγοντα για βελτίωση.iii. Η άποψη της επιχείρησής μας είναι ότι η εκμάθηση

	<p>των υπαλλήλων αποτελεί επένδυση και όχι δαπάνη.</p> <p>iv. Η εκμάθηση της αγοράς, στην επιχείρησή μας θεωρείται ένας βασικός παράγοντας, απαραίτητος για να εγγυηθεί την επιτυχημένη επιβίωση της.</p>
<p>(Sinkulaka και Baker, 1999)</p> <p>(Sinkula, Baker και Noordewier 1997)</p>	<p>i. Η επιχείρησή μας πραγματοποιεί εκτεταμένη έρευνα για την εσωτερική αγορά</p> <p>ii. Η επιχείρησή μας διατηρεί συχνή επαφή με εκείνους που μπορούν να επηρεάσουν το τμήμα της αγοράς το οποίο αποτελεί τους τελικούς μας χρήστες.</p> <p>iii. Η επιχείρησή μας κατά τακτά χρονικά διαστήματα επανεξετάζει τις επιπτώσεις που επιφέρουν στους τελικούς χρήστες οι αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό της περιβάλλον.</p> <p>iv. Τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ της επιχείρησής μας συζητούν για τις ενδεχόμενες μελλοντικές ανάγκες των καταναλωτών με άλλα τμήματα.</p> <p>v. Στην επιχείρησή μας υπάρχει μια ελάχιστη επικοινωνία (τουλάχιστον) μεταξύ των εμπορικών και των άλλων τμημάτων, σχετικά με τις εξελίξεις της αγοράς.</p> <p>vi. Όταν τα στελέχη ενός τμήματος της επιχείρησης καταλήγουν σε ένα συμπέρασμα για την συμπεριφορά των καταναλωτών, η πληροφορία μεταφέρεται αργά ή γρήγορα στα υπόλοιπα τμήματα.</p> <p>vii. Για κάποιους λόγους η επιχείρησή μας τείνει να αντιδρά αργά στις αλλαγές των αναγκών των πελατών μας που σημειώνονται.</p> <p>viii. Αρκετά από τα τμήματα της επιχείρησής μας συχνά συνεργάζονται προκειμένου να δημιουργήσουν ένα πρόγραμμα αντιμετώπισης των αλλαγών που συντελούνται στο περιβάλλον της.</p> <p>ix. Οι δραστηριότητες των διαφορετικών τμημάτων στην επιχείρησή μας συντονίζονται επιτυχώς.</p>
(Lawrence Ang.	<p>i. Η επιχείρησή μας έχει ένα ρητό, τεκμηριωμένο</p>

Francis Buttle 2006)	<p>πρόγραμμα διατήρησης πελατών.</p> <ul style="list-style-type: none"> ii. Το εν λόγω πρόγραμμα έχει συγκεκριμένο προϋπολογισμό για δραστηριότητες διατήρησης πελατών. iii. Η επιχείρησή μας έχει ορίσει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο ή μια συγκεκριμένη ομάδα ως υπεύθυνη για τη διατήρηση πελατών. iv. Η επιχείρησή μου χρησιμοποιεί οποιαδήποτε μορφής επίσημα «εργαλεία» για να προσδιορίσει τους πελάτες οι οποίοι έχουν πρόθεση να μεταφέρουν αλλού, μέρος ή το σύνολο της επιχείρησής τους στο μέλλον. v. Η επιχείρησή μας ψάχνει τις ενδείξεις ή τα σημάδια που δείχνουν την πρόθεση των πελατών να μεταφέρουν αλλού, μέρος ή το σύνολο της επιχείρησής τους στο μέλλον. vi. Η επιχείρηση μας διαθέτει συγκεκριμένες διαδικασίες προκειμένου να χειρίζεται τα παράπονα των πελατών. vii. Τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού σχεδιάζονται έτσι ώστε να αναπτύσσουν ικανότητες σχετικές με την απόκτηση πελατών και καλλιέργεια των πελατειακών σχέσεων.
(Reinartz, KraftκαιHoyer2004)	<ul style="list-style-type: none"> i. Η επιχείρηση μας έχει καθορισμένες διαδικασίες που τη βοηθούν να προσδιορίζει ποιοι από τους υπάρχοντες πελάτες της έχουν τη μεγαλύτερη σημασία. ii. Η επιχείρησή μας συνεχώς συγκεντρώνει πληροφορίες για τους πελάτες ώστε να γνωρίζει τη σημασία τους. iii. Η επιχείρησή μας προσδιορίζει συστηματικά το κόστος για τη διατήρηση σημαντικών πελατών. iv. Η επιχείρησή μας παρακολουθεί τις σχέσεις με τους σημαντικούς πελάτες της καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του πελάτη. v. Η επιχείρησή μας διατηρεί αμφίδρομη επικοινωνία με τους σημαντικούς πελάτες της.

	<ul style="list-style-type: none"> vi. Η επιχείρησή μας δίνει μεγάλη έμφαση σε προγράμματα διατήρησης σημαντικών πελατών. vii. Η επιχείρησή μας συγκεντρώνει πληροφορίες για σημαντικούς πελάτες από διάφορα σημεία επικοινωνίας με αυτούς (π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλέφωνο, Internet, fax, πρόσωπο με πρόσωπο), ώστε να έχει ολοκληρωμένη εικόνα για αυτούς. viii. Η επιχείρησή μας έχει τέτοια δομή, που της επιτρέπει να ανταποκρίνεται άριστα σε ομάδες πελατών. ix. Η επιχείρησή μας προσπαθεί συστηματικά να εξατομικεύει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με βάση τη σημασία του πελάτη για την επιχείρηση. x. Η επιχείρησή μας προσπαθεί συστηματικά να διαχειριστεί τις προσδοκίες των πελατών που έχουν μεγάλη σημασία για την επιχείρηση. xi. Η επιχείρησή μας προσπαθεί να χτίσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες υψηλής σημασίας. xii. Η επιχείρησή μας έχει καθορισμένες διαδικασίες για cross selling σε σημαντικούς πελάτες της. xiii. Η επιχείρησή μας έχει καθορισμένες διαδικασίες για up selling σε σημαντικούς πελάτες της. xiv. Η επιχείρησή μας προσπαθεί συστηματικά να επεκτείνει το μερίδιο πελατών της με πελάτες υψηλής σημασίας xv. Η επιχείρησή μας παρέχει κίνητρα στους πελάτες υψηλής σημασίας ώστε να συνεχίσουν τη στενή σχέση με την επιχείρηση. xvi. Η επιχείρησή μας αναζητά πελάτες που συμβάλλουν στη διάδοση του ονόματος της. xvii. Η επιχείρησή μας διαχειρίζεται με συστηματικό τρόπο τις σχέσεις με πελάτες που συμβάλλουν στη διάδοση
--	--

	<p>του ονόματος της.</p> <p>κviii. Η επιχείρησή μας δίνει κίνητρα στους υπάρχοντες πελάτες της ώστε να συστήσουν νέους πελάτες.</p>
(Payne 2001).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πελατειακή στρατηγική 2. Πελατοκεντρική κουλτούρα/δομή 3. Ανάλυση αξίας του κύκλου ζωής του πελάτη 4. Πωλήσεις πρόσωπο με πρόσωπο 5. Εξυπηρέτηση πελατών 6. Κέντρα κλήσεων / επικοινωνίας 7. Αποθήκευση δεδομένων / βάσεις δεδομένων 8. Μέτρηση επίδοσης CRM 9. Άλλο (καθορίστε)
(Reinartz, Kraft και Hoyer 2004)	<p>Σε σχέση με τον ανταγωνισμό:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Επίπεδο αφοσίωσης πελατών. 2. Επίπεδο ικανοποίησης πελατών. 3. Επίπεδο κερδοφορίας πελατών. 4. Ανάπτυξη πωλήσεων. 5. Όγκος πωλήσεων. 6. Μεριδίο αγοράς. 7. Επίπεδο κερδών. 8. Περιθώρια κέρδους. 9. Αποδοτικότητα επενδύσεων. 10. Συνολικές επιδόσεις. 11. Συνολικές επιδόσεις σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου.

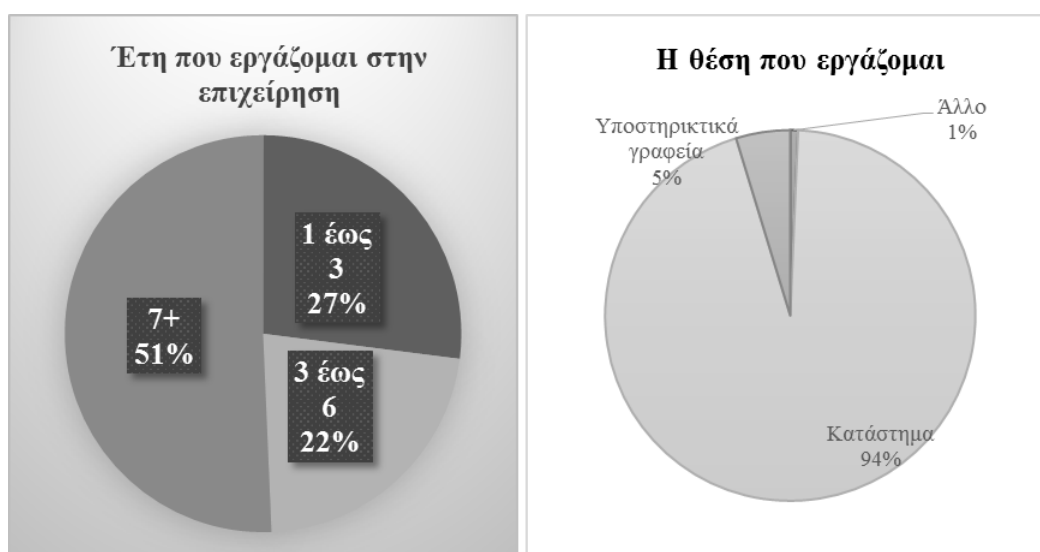
8.2 Συνολικά αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Στην ενότητα 8.2 θα γίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων όπως καταγράφηκαν από τις απαντήσεις των εργαζομένων της επιχείρησης Dixons στην Ελλάδα. Το σύνολο των απαντήσεων ήταν 148. Στο **διάγραμμα 8**, αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία που αντλήθηκαν από την έρευνα. Αυτά αφορούσαν τα έτη που εργάζεται ο ερωτώμενος στην επιχείρηση και σε ποιον τομέα, κατάσταση ή

υποστηρικτικά γραφεία. Το 94% των απαντήσεων προήλθε από εργαζόμενους σε καταστήματα και το υπόλοιπο 6% από τα υποστηρικτικά γραφεία. Επίσης το 51% των ερωτηθέντων εργάζονται περισσότερο από επτά έτη στην επιχείρηση, το 27% από ένα έως τρία έτη και το 22% από τρία έως έξι έτη.

Διάγραμμα 8

Δημογραφικά στοιχεία έρευνας



Στον **πίνακα 8** αναφέρονται τα ερωτήματα κατηγοριοποιημένα σε τέσσερις ενότητες. Στην δεύτερη και την τέταρτη στήλη του πίνακα αναφέρονται οι μέσοι όροι των αποτελεσμάτων στο σύνολο των ερωτηθέντων. Ο συνολικός μέσος όρος είναι στο 4,059. Η βαθμολογία αυτή μπορεί να εκφραστεί σε διαφορετική κλίμακα ως «πολύ». Αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως λειτουργεί το σύστημα CRM, αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Πίνακας 8

Ερωτήματα ανά ενότητα και Μ.Ο.

Ενότητα	Μ.Ο	Ερωτήματα	Μ.Ο
Q1: Άνθρωποι - Κουλτούρα	4,29	1. Η άποψη της επιχείρησής μας είναι ότι η δια βίου μάθηση των υπαλλήλων αποτελεί επένδυση και όχι	4,313

		δαπάνη.	
		2.Τα προγράμματα εκπαίδευσης αναπτύσσουν ικανότητες για την απόκτηση πελατών.	4,133
		3.Η δυνατότητα της επιχείρησής μας να ενημερώνεται για νέες ευκαιρίες, αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	4,287
		4.Η επιχείρησή μας, προσπαθεί να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες επιδιώκοντας όφελος για τον πελάτη.	4,247
		5.Η επιχείρησή μας προσπαθεί να χτίσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.	4,473
Q2 : Στρατηγική	3,998	1.Βασική αρχή της επιχείρησής μας, είναι η δυνατότητά της να ενημερώνεται για τις ευκαιρίες της αγοράς.	4,200
		2.Η επιχείρηση μας διατηρεί συχνή επαφή με εκείνους που μπορούν να επηρεάσουν το τμήμα της αγοράς.	4,000
		3.Οι δραστηριότητες των διαφορετικών τμημάτων στην επιχείρησή μας συντονίζονται.	3,720
		4.Η επιχείρησή μας έχει ένα ρητό, τεκμηριωμένο πρόγραμμα διατήρησης πελατών.	4,073
Q3 : Τεχνολογία - Διαδικασίες	3,917	1.Η επιχείρησή μου βελτιώνει διαρκώς τα συστήματα που χρησιμοποιώ.	4,027
		2.Η επιχείρησή μας συγκεντρώνει πληροφορίες για σημαντικούς πελάτες από διάφορα σημεία επικοινωνίας με αυτούς , ώστε να έχει ολοκληρωμένη εικόνα.	4,100
		3.Η επιχείρησή μας διαθέτει τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό για να υποστηρίξει τους πελάτες της	3,873
		4.Η επιχείρηση μας διαθέτει συγκεκριμένες διαδικασίες προκειμένου να χειρίζεται τα	3,787

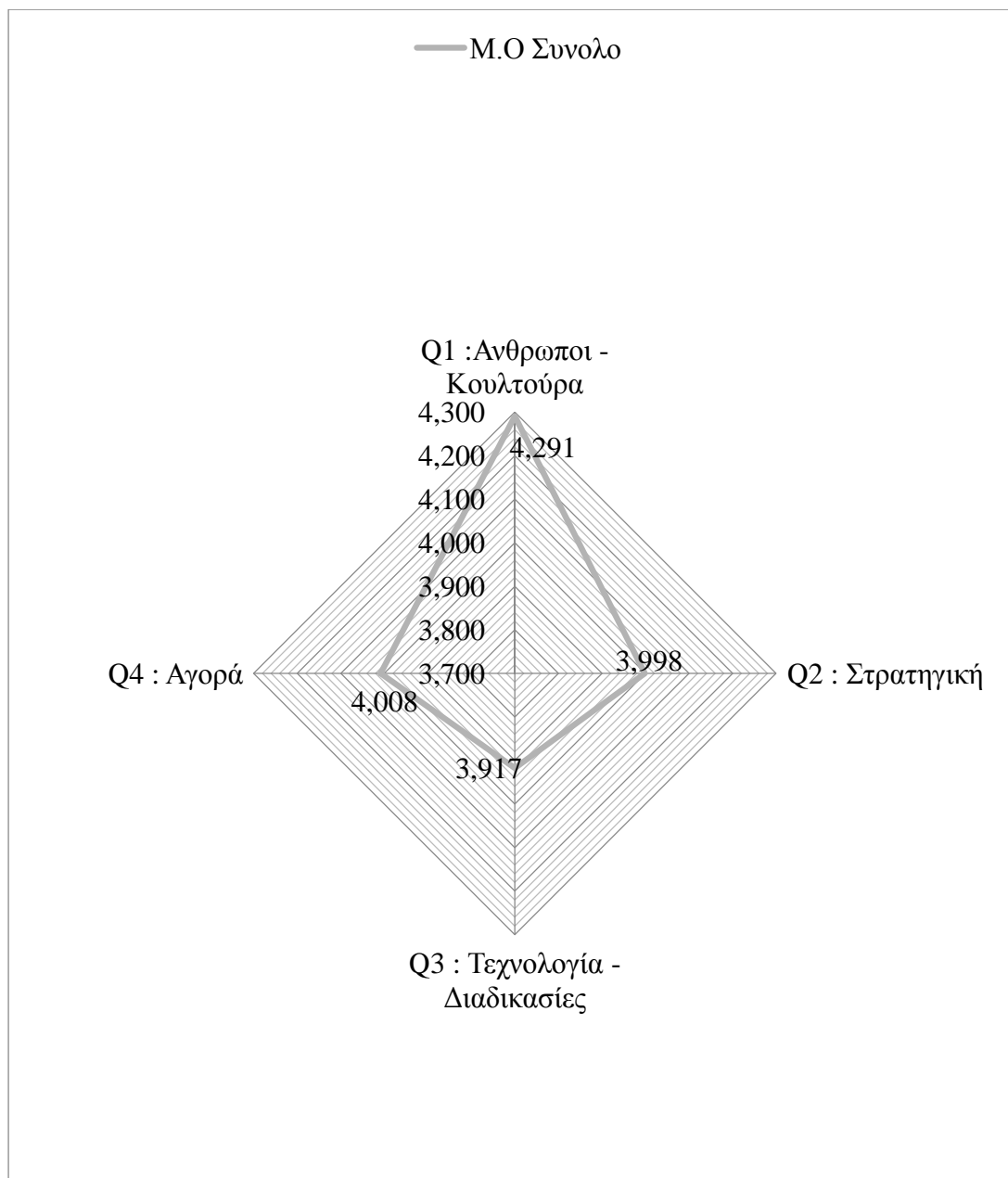
		παράπονα των πελατών.	
		5.Οι πληροφορίες για την συμπεριφορά των καταναλωτών μεταφέρονται γρήγορα σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.	3,800
Q4 : Αγορά	4,008	1.Η επιχείρηση μας πραγματοποιεί εκτεταμένη έρευνα για τον ανταγωνισμό.	4,213
		2.Η επιχείρησή μας διατηρεί αμφίδρομη επικοινωνία με τους σημαντικούς πελάτες της.	3,987
		3.Η επιχείρηση μας παρέχει κίνητρα στους πελάτες ώστε να συνεχίσουν τη στενή σχέση.	4,047
		4.Η επιχείρηση μας δίνει κίνητρα στους υπάρχοντες πελάτες της ώστε να συστήσουν νέους πελάτες.	3,787
			4,059

Πηγή : *Google Forms (2015)*

Το **διάγραμμα 9** καταγράφει τα αποτελέσματα ανά ενότητα, δείχνοντας πως οι εργαζόμενοι πιστεύουν η πρώτη σε δυναμικότητα είναι η ενότητα Άνθρωποι – Κουλτούρα με 4,29 μέσο όρο, ακολουθεί η Αγορά με 4,008, η Στρατηγική με 3,998 και τελευταία είναι η Τεχνολογία- Διαδικασίες με 3,917. Με το διάγραμμα αυτό γίνεται αντιληπτή η τάση των ατόμων που απάντησαν, πως έχει αναπτυχθεί η κουλτούρα της επιχείρησης για τη λειτουργία του συστήματος CRM που χρησιμοποιεί αλλά υστερεί σε τεχνολογία και διαδικασίες. Η ιδανική μορφή του διαγράμματος θα ήταν να σχηματιζόταν ρόμβος ως προς του άξονες, οπότε πρέπει να δοθεί άμεσα βαρύτητα στις διαδικασίες και την τεχνολογία και στη συνέχεια στην στρατηγική και την αγορά.

Διάγραμμα 9

Μέσος όρος ανά ενότητα ερωτημάτων

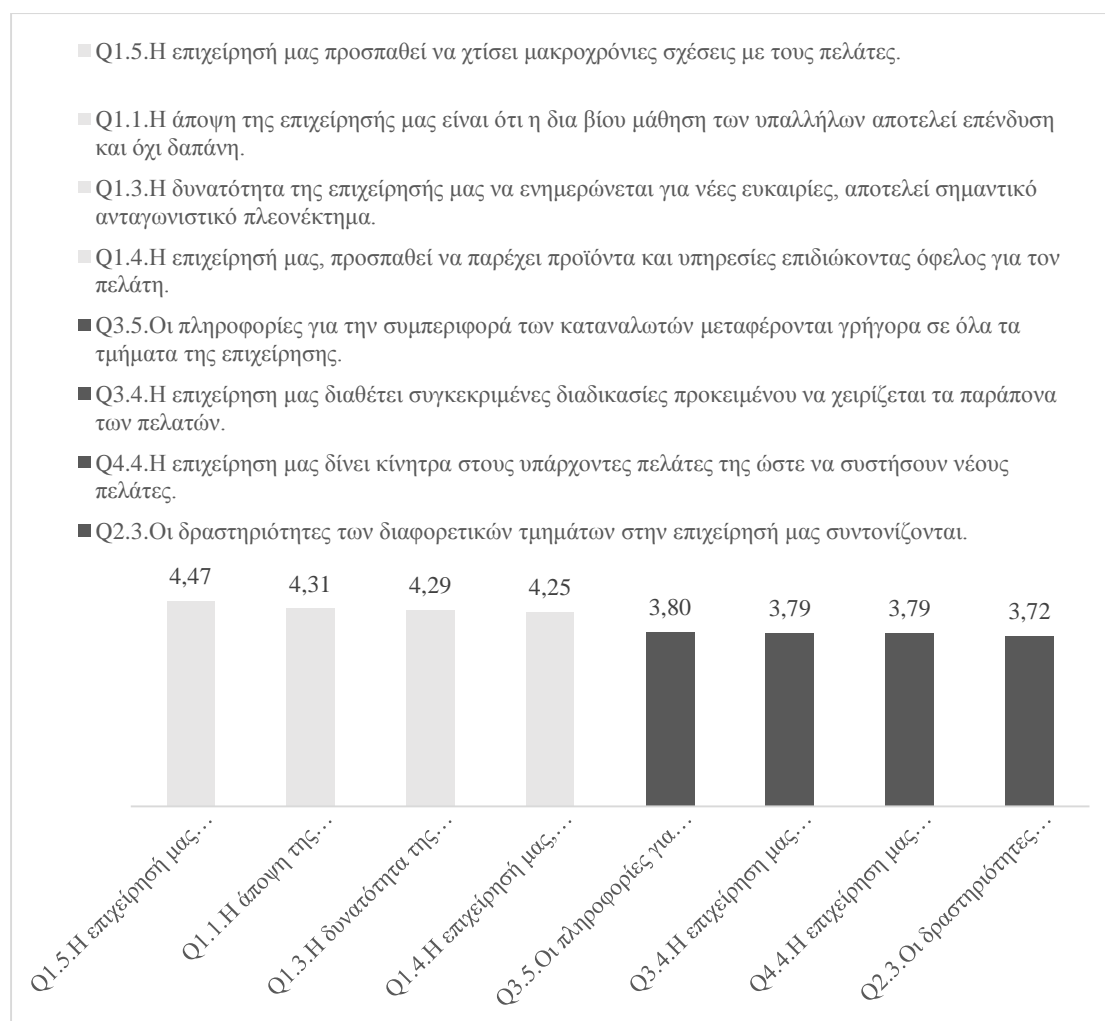


Από τα αποτελέσματα της έρευνας έχει γίνει κατανομή των μέσων όρων των απαντήσεων με τις τέσσερις απαντήσεις που έλαβαν την υψηλότερη απόδοση και τις τέσσερις με την χαμηλότερη. Στο **διάγραμμα 10** διαφαίνεται, πως στις τέσσερις καλύτερες σε απόδοση απαντήσεις έχει απόλυτη συμμετοχή η ενότητα Q1. Στις τέσσερις τελευταίες σε απόδοση απαντήσεις, η ενότητα Q3 έχει 2 ερωτήματα, η ενότητα Q4 ένα ερώτημα και η ενότητα Q2 ένα ερώτημα με την τελευταία μέτρηση

στην έρευνα. Είναι τα σημεία που μπορεί να λάβει υπόψη της η διοίκηση για να δει που χρειάζεται άμεσα βελτίωση και ποια στοιχεία μπορεί να χρησιμοποιήσει ως δυνατά.

Διάγραμμα 10

Δυνατά και αδύνατα σημεία



Πηγή : Google forms (2015)

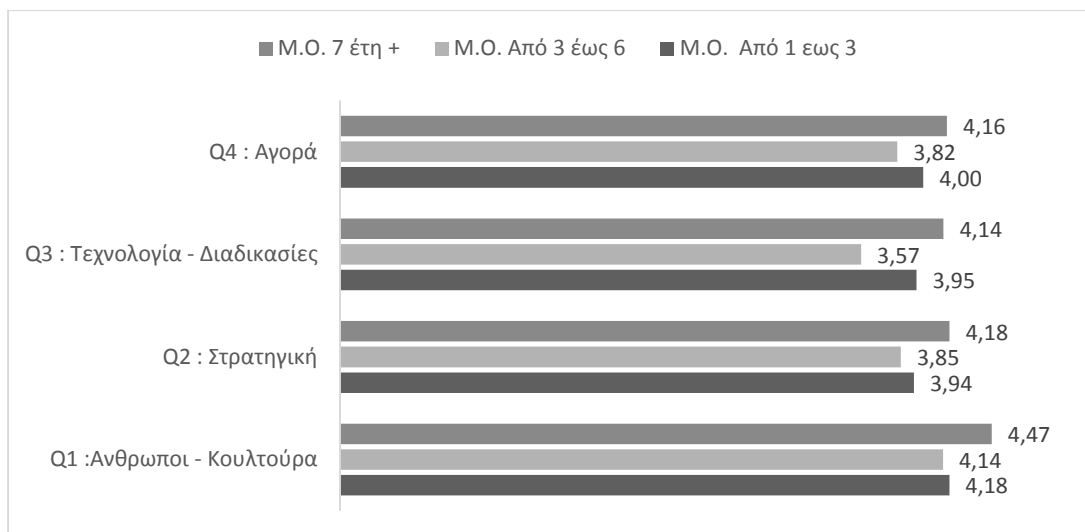
8.3 Ανάλυση απαντήσεων ανά ενότητα ερωτηματολογίου

Η ανάλυση των απαντήσεων, ύστερα από την ομαδοποίηση που έγινε αναλύονται ξεχωριστά σε κάθε ενότητα με στόχο να βγουν ασφαλή συμπεράσματα ως προς την ύπαρξη και αποτελεσματική λειτουργία ενός κατάλληλου συστήματος CRM. Στα **διαγράμματα 11 και 12** έχει γίνει κατηγοριοποίηση των απαντήσεων ανά έτη εργασίας και ανά τομέα αντίστοιχα. Αυτό που γίνεται εμφανές είναι πως τις

υψηλότερες βαθμολογίες τις δίνουν οι κατηγορίες εργαζομένων στα καταστήματα και οι όσοι εργάζονται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα των επτά ετών. Στην συνέχεια γίνεται ομαδοποίηση στις τέσσερις εξεταζόμενες ενότητες.

Διάγραμμα 11

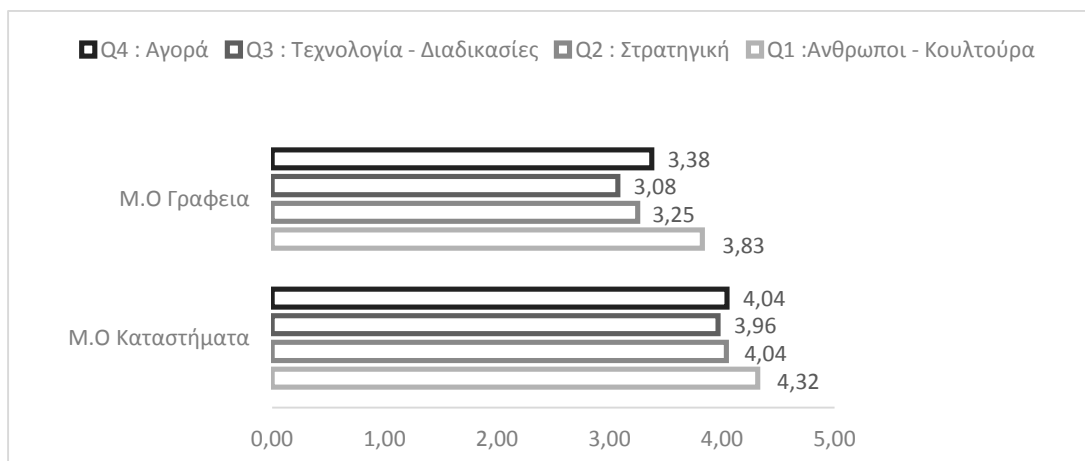
Αποτελέσματα ανά έτη εργασίας



Πηγή : Google forms (2015)

Διάγραμμα 12

Αποτελέσματα ανά τομέα εργασίας



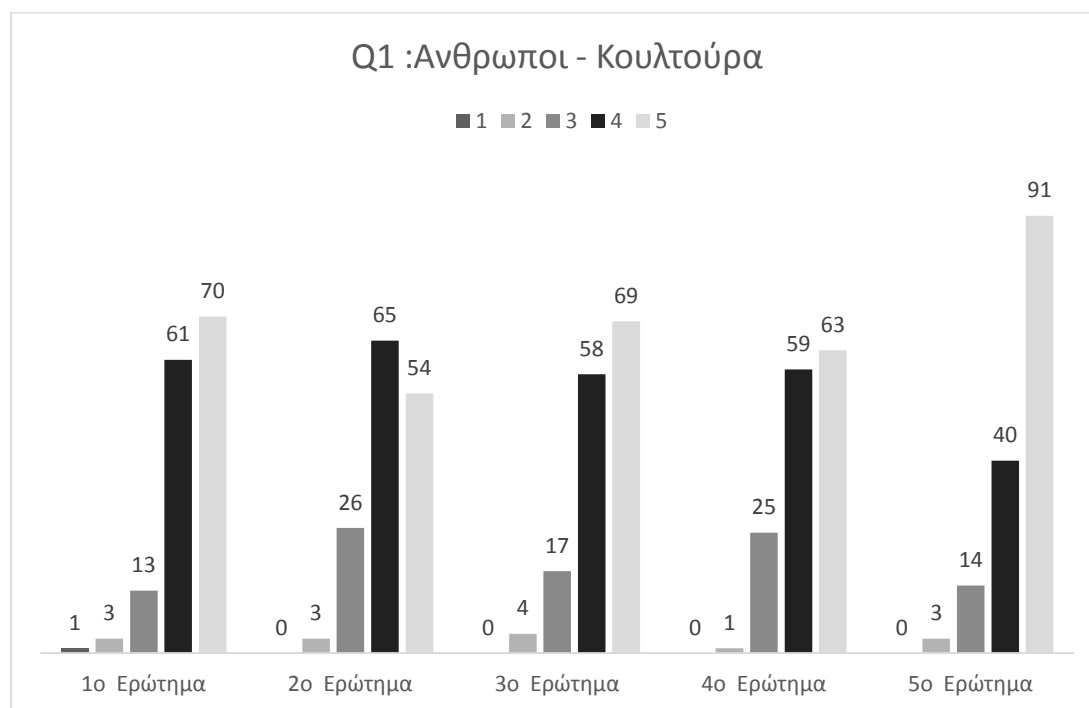
Πηγή: (Google forms2015)

Η ενότητα Άνθρωποι- Κουλτούρα είναι αυτή που οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θεωρούν ως δυνατό σημείο της επιχείρησής τους. Στην ενότητα αυτή ο

καθοριστικός παράγοντας που διαμόρφωσε το αποτέλεσμα, ήταν οι ερωτώμενοι που εργάζονται στην επιχείρηση πάνω από επτά έτη. Στο **διάγραμμα 13**, παρουσιάζονται οι απαντήσεις που έχουν δοθεί από τους εργαζόμενους στο σύνολο. Αυτό που γίνεται αντιληπτό είναι πως η απάντηση «καθόλου», έχει δοθεί μόνο μία φορά. Παράλληλα το πέμπτο ερώτημα συγκεντρώνει τις περισσότερες θετικές απαντήσεις της έρευνας στο σύνολο, με 91 εργαζόμενους να απαντούν «Σε μεγάλο βαθμό». Επίσης, σε συνδυασμό με το **διάγραμμα 11** διαφαίνεται πως οι υπάλληλοι στα καταστήματα δίνουν μεγαλύτερο βαθμό από όσους εργάζονται στα υποστηρικτικά γραφεία για την ενότητα αυτή, ενώ παράλληλα οι ερωτώμενοι από τα υποστηρικτικά γραφεία έχουν δώσει την καλύτερη βαθμολογία.

Διάγραμμα 13

Σύνοψη απαντήσεων ενότητας Άνθρωποι- Κουλτούρα.



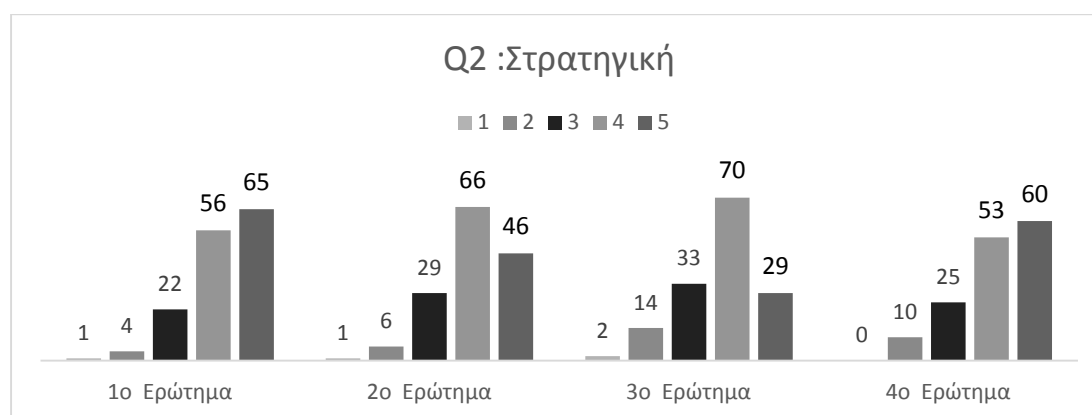
Πηγή : (Google forms,2015)

Η ενότητα της στρατηγικής συγκεντρώνει την τρίτη βαθμολογία από τους εργαζομένους. Το αποτέλεσμα διαμορφώθηκε από τον συνδυασμό των απαντήσεων των εργαζομένων «Από 3 έως 6 έτη» και την χαμηλή βαθμολόγηση αυτών που βρίσκονται στα καταστήματα (βλ. **διαγράμματα 10, 11**). Στο **διάγραμμα 14** φαίνεται πως οι περισσότερες απαντήσεις κυμαίνονται από το «4» έως το «5», παρόλα αυτά

ιδιαίτερα σημαντικό είναι πως υπάρχουν τέσσερις εργαζόμενοι που θεωρούν πως δεν είναι αντιληπτή η στρατηγικής που εφαρμόζεται από την επιχείρηση.

Διάγραμμα 14

Σύνοψη απαντήσεων ενότητας Στρατηγική.

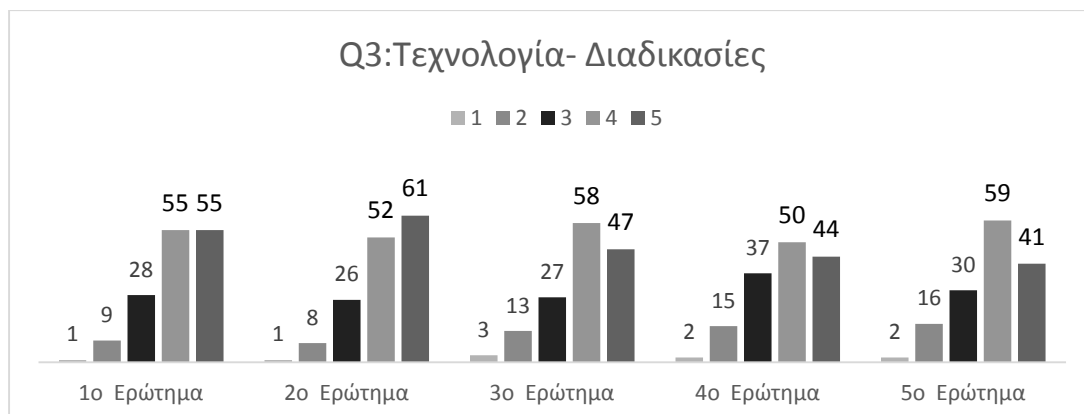


Πηγή: (Google forms,2015)

Η τεχνολογία και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται από την επιχείρηση παίρνει τη χαμηλότερη βαθμολογία στην έρευνα. Είναι η ενότητα που όπως παρουσιάζεται στο **διάγραμμα 15**, υπάρχουν εννέα εργαζόμενοι που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Ταυτόχρονα οι απαντήσεις «Σε μεγάλο βαθμό» συγκεντρώνουν τα μικρότερα ποσοστά στο σύνολο της έρευνας. Οι εργαζόμενοι της κατηγορίας « 3 έως 6 έτη» έχουν δώσει την χαμηλότερη βαθμολογία. Στην κατηγορία της θέσης εργασίας και οι δύο ομάδες, καταστήματα και υποστηρικτικά γραφεία, δίνουν χαμηλές απαντήσεις. Η ερώτηση που αφορά τον τεχνολογικό εξοπλισμό που διαθέτει η επιχείρηση έχει λάβει βαθμολογία «2» και «3» από 14 και 33 άτομα αντίστοιχα.

Διάγραμμα 15

Σύνοψη απαντήσεων ενότητας Τεχνολογία- Διαδικασίες

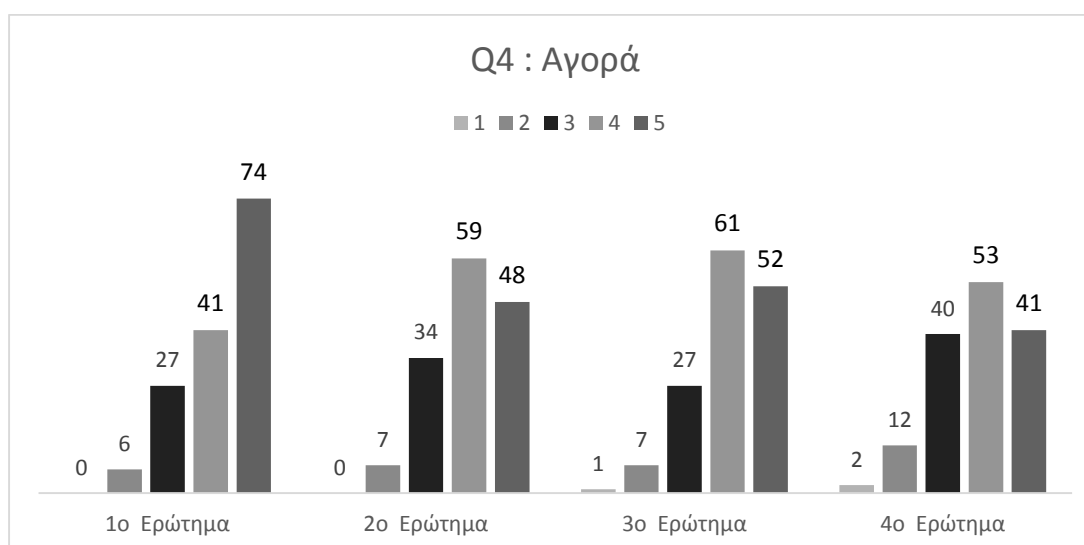


Πηγή : Google forms (2015)

Στην ενότητα των ερωτήσεων που αφορούν την αγορά οι υπάλληλοι της κατηγορίας «7 έτη » δίνουν τη μεγαλύτερη βαθμολογία και η κατηγορία αυτών που είναι σε καταστήματα τη δεύτερη καλύτερη (βλ. διαγράμματα 10, 11). Από το **διάγραμμα 16**, διαφαίνεται πως στην ενότητα αυτή υπάρχει το δεύτερο υψηλότερο αποτέλεσμα στο σύνολο της έρευνας με το «1^ο Ερώτημα» να έχει 74 απαντήσεις «Σε μεγάλο βαθμό», όπου αποτελεί και τι το δυνατό σημείο της ενότητας. Το αδύνατο σημείο είναι το τέταρτο ερώτημα που αφορά τα κίνητρα που δίνουν στους πελάτες για σύσταση νέων, με το υψηλότερο ποσοστό βαθμολογίας στο μέτριο από 40 άτομα.

Διάγραμμα 16

Σύνοψη απαντήσεων ενότητας Αγορά



Πηγή: (Google forms,2015)

Κεφάλαιο 9

Συμπεράσματα και προτάσεις

Από τη φύση τους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν ως κύριο σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Για να το πετύχουν υιοθετούν στρατηγικές που θα αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Οι στρατηγικές που επιλέγονται επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις έρευνες που γίνονται μέσω του μάρκετινγκ. Στη σημερινή εποχή, διαφαίνεται πως η αλληλεξάρτηση και η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών είναι στο μέγιστο βαθμό και αυτό συμβαίνει για δύο λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι η μεγάλη αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Ανταγωνισμός υφίσταται σε κάθε μορφή αγοράς, εκτός των μονοπωλίων, αλλά σε περιόδους ύφεσης της οικονομίας γίνεται εντονότερος καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαφυλάξουν τα μερίδια που έχουν. Ο δεύτερος λόγος είναι η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας όπου επηρεάζει μέσα από δύο διαστάσεις τις επιχειρήσεις. Η πρώτη διάσταση έχει να κάνει όσον αφορά το εσωτερικό τους περιβάλλον, όπου με την εξέλιξη της τεχνολογίας έχει δοθεί η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μειώνουν το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Η δεύτερη διάσταση επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μέσω της εύκολης διακίνησης της πληροφορίας. Πλέον οι πελάτες έχουν εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία χρειαστούν για τα προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθήσουν την ταχύτητα που εξελίσσεται η τεχνολογία.

Παράλληλα το μάρκετινγκ επηρεάζεται από τις τεχνολογικές αλλαγές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους μέσω της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Πλέον είναι εμφανές πως υπάρχει η δυνατότητα να επικοινωνούν και να προωθούν τα προϊόντα χρησιμοποιώντας συστήματα CRM. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει ένα σύστημα CRM, είναι πως η σχέση που δημιουργείτε με τις επιχειρήσεις και τους πελάτες είναι μακροχρόνια. Το κέρδος που προκύπτει πλέον αφορά και τις δύο πλευρές, επιχειρήσεις και πελάτες. Μέσω της εξατομίκευσης που γίνεται στους πελάτες από το CRM, οι επιχειρήσεις παίρνουν ακόμα περισσότερες πληροφορίες, όπου μπορούν να

τις χρησιμοποιήσουν για να βελτιώσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Ταυτόχρονα οι πελάτες μπορούν να αγοράζουν τα προϊόντα που θέλουν στις καλύτερες δυνατές τιμές για αυτούς. Επίσης μέσω της μακροχρόνιας σχέσης που δημιουργείται, οι πελάτες λαμβάνουν πέρα από το όφελος της τιμής που μπορεί να έχουν και κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το βελτιωμένο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Έγινε εμφανές, ύστερα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην πολυεθνική εταιρεία Dixons, πως με τη λειτουργία συστήματος CRM στις επιχειρήσεις προσδίδεται όφελος. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου έδειξαν πως οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η επιχείρησή τους διαθέτει ένα ικανό σύστημα CRM. Παρόλα αυτά για να γίνει πλήρως αποτελεσματικό πρέπει να βελτιωθούν σε ορισμένους τομείς. Επίσης σε συνδυασμό με την ανάλυση της αγοράς του κλάδου στην Ελλάδα, φαίνεται πως μέσω της ύφεσης που υπάρχει από το 2011 έως το 2014, η επιχείρηση Dixons έχει επιλέξει στρατηγικά την χρησιμοποίηση του συστήματος CRM και διατηρεί το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε αφορά κυρίως το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης Dixons και οι βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν από την πλευρά της πρέπει να στηριχτούν σε τέσσερις άξονες.

Ο πρώτος άξονας αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιχείρηση έχει δημιουργήσει την κατάλληλη κουλτούρα στους ανθρώπους της για να υποστηρίξουν ένα σύστημα CRM. Η κουλτούρα και οι άνθρωποι είναι βασικός πυλώνας του μείγματος CRM. Σε αυτό μεγάλο ρόλο συντρέπει πως σε μεγάλο ποσοστό εργάζονται έμπειροι υπάλληλοι και αυτό το στοιχείο μπορεί να το εκμεταλλευτεί η διοίκηση της επιχείρησης ώστε να μεταδώσουν το όραμα στους νεότερους και η εμπιστοσύνη που θα υπάρξει στις στρατηγικές θα είναι ακόμα μεγαλύτερη. Παράλληλα η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, έχει φέρει θετικά αποτελέσματα.

Ο δεύτερος άξονας είναι η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Είναι εμφανές πως υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός για την λειτουργία συστήματος CRM. Η θετική πλευρά που αποκομίζεται από την κατηγορία των εργαζομένων στα καταστήματα, δείχνει πως η διοίκηση της επιχείρησης έχει καταφέρει να μεταδώσει σε μεγάλο βαθμό ποιος είναι ο στόχος του συστήματος CRM που εφαρμόζεται. Το

σημείο που χρειάζεται βελτίωση είναι να διασφαλιστεί πως οι στρατηγικές επιλογές της διοίκησης, γίνεται αντιληπτή από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Αυτό θα βοηθήσει στον καλύτερο συντονισμό μεταξύ όλων των τμημάτων και θα υπάρχει ξεκάθαρος κοινός στόχος.

Ο τρίτος άξονας είναι η αξιοποίηση της εκτεταμένης έρευνας αγοράς που πραγματοποιείται από την επιχείρηση. Αυτό που προκύπτει είναι πως γίνεται εκτεταμένη έρευνα αγοράς στην προσπάθεια της επιχείρησης να διατηρεί το ποσοστό της. Εντούτοις χρειάζεται βελτίωση στο κομμάτι της αμφίδρομης επικοινωνίας και της παροχής κινήτρων στους υπάρχοντες πελάτες της. Οι απαντήσεις της έρευνας δείχνουν πως σε αυτόν τον τομέα ο μηχανισμός της επιχείρησης υστερεί. Αυτό που ιδιαίτερη σημασία, είναι ότι οι εργαζόμενοι στα καταστήματα έχουν άμεση επικοινωνία με τους πελάτες και διαβλέπουν μια ευκαιρία για διεύρυνση του πελατολογίου. Παράλληλα το κέρδος θα είναι ότι η επιχείρηση θα αυξήσει το ποσοστό των πιστών πελατών.

Ο τελευταίος άξονας που πρέπει να στηριχτεί η επιχείρηση για να βελτιώσει τις πρακτικές του συστήματος CRM, είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιεί. Από την έρευνα που έχει γίνει προκύπτει, πως μία βασική προϋπόθεση για να επιτύχει ένα σύστημα CRM είναι η χρησιμοποίηση της κατάλληλης τεχνολογίας. Έτσι θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την δημιουργία αποτελεσματικού μοντέλου διαδικασιών, κάτι στο οποίο φαίνεται να υστερεί η επιχείρηση και ιδίως όσον αφορά την αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών. Επίσης με την βελτίωση των τεχνολογικών μέσων που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι θα αυξηθεί η ποιότητα εξυπηρέτησης και θα αναδειχθούν εύκολα περισσότερα οφέλη από την λειτουργία του CRM.

Καταλήγοντας, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανέδειξε κάποια πολύ σημαντικά στοιχεία. Παρόλα αυτά σε μελλοντικό χρόνο θα πρέπει να διεξαχθεί μια αντίστοιχη έρευνα για το CRM και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Παράγοντες όπως είναι προμηθευτές ή οι πελάτες λιανικής, μπορούν να δώσουν στοιχεία για να διερευνηθεί ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας του CRM σε διαφορετικές διαστάσεις και εάν χρειάζεται διαφοροποίηση η στρατηγική που ακολουθείτε.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1. Επιστολή προς τους εμπλεκόμενους

« Καλησπέρα σας,

Στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού «Παγκόσμια Πολιτική Οικονομία», που παρακολουθώ στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, συντάσσω την πτυχιακή μου εργασία με θέμα : «Πολυεθνικές επιχειρήσεις και Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management): Η περίπτωση της DIXONS στην Ελλάδα.» Ένα μεγάλο κομμάτι της εργασίας μου αποτελεί η συμπλήρωση και ανάλυση του ερωτηματολογίου που σας επισυνάπτω.

Η συμπλήρωση μπορεί να γίνει από το προσωπικό της εταιρείας μας (Καταστήματα και Υποστηρικτικά Γραφεία).Είναι σε ηλεκτρονική μορφή διαμορφωμένο από το Google forms για μεγαλύτερη ευκολία των ερωτηθέντων. Επιπρόσθετα δεν καταγράφονται προσωπικά στοιχεία.

Στο παρακάτω link μπορεί να μπαίνει ο εργαζόμενος και να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο :

https://docs.google.com/forms/d/17j2V5bXtcxBlcgd7jhkOgu_6lTFHikMp0QWoMlfD_NpY/viewform

Με εκτίμηση,

Τσιγαρίδας Γιώργος

Athens International Airport

Dixons South-East Europe AEVE

Airport Retail Park

19002 Spata-Attika»

Παράρτημα 2. Ερωτηματολόγιο

Διαχείριση πελατειακών σχέσεων στην επιχείρηση.

Με τον όρο Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, εννοούμε την διαδικασία ανάπτυξης και διατήρησης προσωπικών και μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Σε αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση επενδύει πόρους μέσα από προγράμματα με σκοπό την προσφορά υψηλής αξίας στους πελάτες της. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω προτάσεις περιγράφουν την επιχείρηση;*

Απαιτείται

Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονική έρευνα. *
Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

Συμφωνώ

Έτη που εργάζομαι στην επιχείρηση * Να επισημαίνεται μόνο μία
έλλειψη.

7+

Η θέση που εργάζομαι στην επιχείρηση είναι σε: * Να επισημαίνεται μόνο μία
έλλειψη.

Κατάστημα

Υποστηρικτικά γραφεία

Άλλο

Q1. Άνθρωποι - Κουλτούρα

1. Η άποψη της επιχείρησής μας είναι ότι η δια βίου μάθηση των υπαλλήλων αποτελεί επένδυση και όχι δαπάνη. * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

2. Τα προγράμματα εκπαίδευσης αναπτύσσουν ικανότητες για την απόκτηση πελατών. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

3. Η δυνατότητα της επιχείρησής μας να ενημερώνεται για νέες ευκαιρίες, αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

4. Η επιχείρησή μας, προσπαθεί να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες επιδιώκοντας όφελος για τον πελάτη. * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

5. Η επιχείρησή μας προσπαθεί να χτίσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες. * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

Q2.Στρατηγική.

1.Βασική αρχή της επιχείρησής μας, είναι η δυνατότητά της να ενημερώνεται για τις ευκαιρίες της αγοράς. * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

2.Η επιχείρησή μας διατηρεί συχνή επαφή με εκείνους που μπορούν να επηρεάσουν το τμήμα της αγοράς. * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

3.Οι δραστηριότητες των διαφορετικών τμημάτων στην επιχείρησή μας συντονίζονται. *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

4.Η επιχείρησή μας έχει ένα ρητό, τεκμηριωμένο πρόγραμμα διατήρησης πελατών. *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

Q3.Τεχνολογία - Διαδικασίες

1.Η επιχείρησή μου βελτιώνει διαρκώς τα συστήματα που χρησιμοποιώ. * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

2.Η επιχείρησή μας συγκεντρώνει πληροφορίες για σημαντικούς πελάτες από διάφορα σημεία επικοινωνίας με αυτούς, ώστε να έχει ολοκληρωμένη εικόνα. *

(π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλέφωνο, Internet, fax, πρόσωπο με πρόσωπο) Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

3.Η επιχείρησή μας διαθέτει τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό για να υποστηρίξει τους πελάτες της *

(π.χ. συστήματα, H/Y,)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

4.Η επιχείρηση μας διαθέτει συγκεκριμένες διαδικασίες προκειμένου να χειρίζεται τα παράπονα των πελατών. *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

3.Οι πληροφορίες για την συμπεριφορά των καταναλωτών μεταφέρονται γρήγορα σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

Q4.Αγορά.

1.Η επιχείρησή μας πραγματοποιεί εκτεταμένη έρευνα για τον ανταγωνισμό. * Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

2.Η επιχείρησή μας διατηρεί αμφίδρομη επικοινωνία με τους σημαντικούς πελάτες της. *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

3.Η επιχείρησή μας παρέχει κίνητρα στους πελάτες ώστε να συνεχίσουν τη στενή σχέση. *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

4.Η επιχείρησή μας δίνει κίνητρα στους υπάρχοντες πελάτες της ώστε να συστήσουν νέους πελάτες. *Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σε μεγάλο βαθμό

Με την υποστήριξη της



Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνόφωνες Αναφορές

Boyce G. και Ville S. (2005). **Η εξέλιξη των σύγχρονων επιχειρήσεων**. Αθήνα, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια.

James P. (1998). **Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Μια εισαγωγή**. Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Haas Edersheim E. (2009). **Peter Drucker, ο γκουρού του management**. Αθήνα, Εκδόσεις Επίκεντρο.

ICAP (2014). **40 Κορυφαίοι κλάδοι της Ελληνικής οικονομίας 2014**. Αθήνα, Εκδόσεις Icap Group ΑΕ

Κόντης Α., Τσαρδανίδης Χ.(2012). **Διεθνής πολιτική οικονομία .Θεωρία, Δομή και Προκλήσεις της Παγκόσμιας Οικονομίας**. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση

Κοσμάτος Δ. (2004). **CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων**. Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Μελάς Κ.(2011). **Οι σύγχρονες κρίσεις του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος**, Αθήνα, Εκδόσεις Λιβάνη.

Παπαδάκης Β. (2012). **Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Τόμος Α': Θεωρία**.6^η, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Πετρόφ Γ. , Τζωρτζάκη Α. Τζωρτζάκης Κ. (2001). **Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Η Ελληνική Προσέγγιση**. Χαλάνδρι, Εκδόσεις Rosili.

Πιτέλης Χ. , Sugden R, (2002). **Η Φύση της Πολυεθνικής Επιχείρησης**.1^η, Αθήνα, Εκδόσεις Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδάνος.

Τηλικίδου Ε. (2011). **Η έρευνα του μάρκετινγκ**. Αθήνα, Εκδόσεις Σοφία.

Ξενόγλωσσες Αναφορές

Adebanjo, D. (2003), "Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal", *Management Decision*, Vol. 41 Iss 6 pp. 570 – 577.

Ang, L. και Buttle, F. (2006), "Customer retention management processes", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss 1/2 pp. 83 – 99.

Baker, W. και Sinkula, J. (1999). "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, Issue 4, p. 411-427.

Ballantyne, D., Christopher, M. και Payne, A. (2003). "Relationship marketing: looking back, looking forward". *Marketing theory articles*. Volume 3(1): 159–166

Chen, I. και Popovich, K. (2003). "Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology". *Business Process Management Journal*. Vol. 9, No. 5, Pp. 672-688.

Dunning, J. (1998). "Location and the multinational enterprise: A neglected factor?" *Journal of International Business Studies*, p. 45-66.

Frischknecht, B., Eckert, C., Geweke, J., και Louviere, J. (2014). "A simple method for estimating preference parameters for individuals". *Intern. J. of Research in Marketing*. Pp. 35-48. Journal homepage: www.elsevier.com/locate/ijresmar

Grandhi, S. και Chugh, R. (2012). "Strategic Value of Mobile CRM Applications: A Review of Mobile CRM at Dow Corning and DirecTV", *International Proceedings of Computer Science and Information Technology*, vol. 36, pp. 405-410.

Grant, R. (2010), "*Contemporary strategy analysis*." Blackwell Publishing, 7th ed., Barcelona, Blackwell Publishing.

Grönroos, C. (1991), "The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s", *Management Decision*, Vol. 29, pp. 7-13.

Gummesson, E. (2002), "Relationship marketing in the new economy". *Journal of Relationship Marketing*, Vol.1(1), p. 37 – 57.

- Kelly, S. (2000), “Analytical CRM: The fusion of data and intelligence”, *Interactive Marketing*, Vol. 1 Iss 3, pp. 262-267.
- Nair, G. (2013). “The Implementation of Profitability Dynamics on Customer Relation Management Enablers: A system dynamics approach”. *International Journal of Management, IT and Engineering*. Vol. 3, Issue 2.
- Mohan, A., Deshmukh A. (2013). “Conceptualization and Development of a Supply Chain-Customer Relationship Management (SC2RM) Synergy Mode”. *Journal of Supply Chain Management Systems*, Vol. 2 Issue 3.
- Olupot, C., Kituyi, M., καιNoguera, J. (2014). “Factors Affecting the Adoption of Electronic Customer Relationship Management Information Systems in SMEs”. *Journal of Studies in Social Sciences*. Vol. 7, No. 2, pp. 25-45.
- Parvatiyar, A. καιSheth, J. (2002). “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline”. *Journal of Economic and Social Research*, Issue 1-34.
- Porter, M. (1980), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, New York, The Free Press.
- Rahman, S. καιAzhar, S. (2008). “CRM or Service Marketing: Is there a Choice in Developing Market Economies?” *International Review of Business Research Papers*. Vol. 4, No. Pp.249-264.
- Reinartz, W. Krafft, M. καιHoyer, W. (2004). “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance”. *Journal of Marketing Research* Vol. XLI, p. 293–305
- Ryals, L.καιPayne, A. (2001) “Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing”. *Journal of Strategic Marketing*, 9:1, p.3-27.
- Shannahan, K. καιShannahan, R. (2010). “Strategic Orientation and Customer Relationship Management: A Contingency Framework of CRM Success”. *Journal of Comparative International Management*. Vol. 13, No.1.
- Sheth, J. N. καιParvatiyar, A. (1995), “The evolution of Relationship marketing”. *International Business Review*, Vol.4, p. 397 – 418.

Siddiqui, S. (2014). "Customer retention: it tools and business techniques". *Tactful Management Research Journal*, Vol. 2, Issue 6.

Sinkula, J., Baker, W., και Noordewier, T. (1997). "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 25, Issue 4, p. 305-318.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N. και Johnston, W. J. (2004), "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, p. 475 – 489.

Xu, M. και Walton, J. (2005), "Gaining customer knowledge through analytical CRM", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 Iss 7 pp. 955 – 971

Διαδικτυακοί τόποι / Ιστοσελίδες

Dixons Carphone (2015). Προσβάσιμο στο: http://www.dixonscarphonegroup.com/about-dixons-carphone?qt-about_dixons_tabs=1, ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 30/3/2015.

Gfk Temax (2015). Προσβάσιμο στο: <http://www.gfk.com/temax/western-europe/Pages/greece.aspx>, ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 14/4/2015.

Google Forms (2015). Προσβάσιμο στο : https://docs.google.com/forms/d/17j2V5bXtcbBlegd7jhkQgu_6lTFHikMp0QWoMlfDNpY/viewform, ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 20/4/2015.

ICAP (2015). Προσβάσιμο στο: http://dir.icap.gr/mailimages/e-books/Leading%20Sectors/2014_04_14_16_39_33/document.pdf

Kotsovolos (2015). Προσβάσιμο στο: <http://corporate.kotsovolos.gr/gr/company/oi-drastiriotes-mas/>, ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 30/3/2015.

UNCTAD (2014). Προσβάσιμο στο : <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=98>, ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 20/12/2014.