

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ  
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΒΙΑΝΕΞ Α.Ε.

του Βασιλείου Κ. Δέδε

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται  
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων  
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος  
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος  
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση  
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Σπάρτη  
2013

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

---

2ος Επιβλέπων: Ιωάννης Δουβής, Αν. Καθηγητής Τ.Ο.Δ.Α.

---

3ος Επιβλέπων: Αλεξόπουλος Παναγιώτης, Λέκτορας Τ.Ο.Δ.Α.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασίλης Κ. Δέδες: Ανάπτυξη πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η περίπτωση της  
φαρμακευτικής εταιρείας BIANEΞ Α.Ε.  
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Ο σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να παραθέσει την εμπειρία που έχει αποκτηθεί σχετικά με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Φιλοδοξεί να διερευνήσει τον βαθμό αφομοίωσης της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας από το προσωπικό επαφής της φαρμακευτικής εταιρείας BIANEΞ και τα αποτελέσματα που έχει η εφαρμογή της. Επιδιώκει να διερευνήσει το πώς αντιλαμβάνεται το προσωπικό επαφής αυτήν την φιλοσοφία και την εφαρμογή της καθώς και αν υπάρχει σχέση με τις επιδόσεις του προσωπικού και κατ' επέκταση στους οικονομικούς δείκτες της εταιρείας. Φιλοδοξεί επίσης να δώσει ερεθίσματα για ευρύτερη μελέτη σχετικά με τις διεργασίες και τις διαδικασίες που μπορούν να ακολουθηθούν για επιτυχή εφαρμογή και βελτίωση αυτής της στρατηγικής. Έγινε ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με την εταιρική στρατηγική, τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό, το CRM, την εκπαίδευση και την ενδυνάμωση του προσωπικού και συσχέτιση της εφαρμογής τους με τις επιδόσεις των επιχειρήσεων και ειδικότερα στον φαρμακευτικό κλάδο. Κατόπιν διεξήχθη έρευνα μέσω συνεντεύξεων σε 10 έμπειρους εργαζομένους και μέσω ερωτηματολογίου σε 126 από τα 520 άτομα του προσωπικού επαφής της φαρμακευτικής εταιρείας BIANEΞ Α.Ε. σχετικά με την εφαρμογή του πελατοκεντρικού προσανατολισμού, καθώς και μέτρηση ικανοποίησης των ατομικών επιδόσεων σε τρεις παραμέτρους (πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, ROI). Στη συνέχεια έγινε ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών του κλάδου για να συσχετισθούν με την έρευνα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η BIANEΞ είναι μια εταιρεία που έχει πελατοκεντρικό προσανατολισμό και το προσωπικό επαφής έχει κατανοήσει, αποδεχθεί και ενσωματώσει σε μεγάλο βαθμό στην καθημερινή πράξη αυτή την φιλοσοφία. Από την στατιστική ανάλυση φαίνεται ότι η εφαρμογή αυτής της εταιρικής στρατηγικής αποφέρει καρπούς οσον αφορά στις επιδόσεις του προσωπικού και στα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας.

*Λέξεις κλειδιά:* στρατηγικός σχεδιασμός, πελατοκεντρική προσέγγιση, customer relationship management, empowerment, pharmaceutical marketing, φαρμακευτικός κλάδος, CRM and performance.

## **ABSTRACT**

Vasilis K. Dedes: Developing customer oriented strategy. The case of the pharmaceutical company Vianex SA.

(Under the supervision of Mr. Athanasios Kriemadis, Professor)

The purpose of this study is to cite the experience gained about the customer orientation in business. Aims to explore the Vianex representatives' assimilation degree of the pharmaceutical company's customer-oriented strategy and the effects of its implementation. It aims to provide the basis for a wider study of the processes and procedures that can be followed in order to further improve the successful implementation and improvement of this strategy and systems. The significance of this research lies in the fact that it fills an existing lack of research since the majority of pharmaceutical companies do not collect measurable data from their reps. It seeks to explore how reps perceives the company's philosophy and the implementation of application systems, as well as whether there is a relationship between this implementation and personal performance, which in turn improve the company's economic indicators. Reviewed the existing literature on corporate strategy, customer orientation, CRM, training, empowerment and correlation of these factors with business performance especially in the pharmaceutical sector. Then surveyed through interpersonal semi-structured interviews with 10 experienced employees and questionnaire to 126 of 520 Vianex scientific collaborators on the implementation of customer orientation and satisfaction measurement of individual performance on three parameters (sales, market share, ROI). Then performed financial ratios' analysis of the pharmaceutical sector to be associated with research. The results showed that Vianex is a customer-oriented company and the contact personnel understood, accepted and integrated this philosophy in quotidian practice. The statistical analysis shows that this corporate strategy's application is profitable in terms of personnel's performance and financial data of the company.

*Keywords: strategic planning, customer oriented approach, customer relationship management, pharmaceutical marketing, pharmaceutical sector, CRM and performance.*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους που με βοήθησαν στα διάφορα στάδια ανάπτυξής της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή της Μ.Δ.Ε. κ. Αθανάσιο Κριεμάδη ο οποίος μου παρείχε πολύ χρήσιμες για την πρόοδο της εργασίας μου συμβουλές, διορθώσεις και παραινέσεις.

Στον κύριο Ιωάννη Σωτ. Γκλεγκλέ, επίκουρο Καθηγητή του Suffolk University, Boston MA, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου για την υποστήριξη που μου έδωσε σε θέματα στατιστικής ανάλυσης.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρεία μου, BIANEΞ Α.Ε. η οποία μου έδωσε την δυνατότητα να χρησιμοποιήσω τις πολύτιμες γνώσεις και πληροφορίες που μου μετέδωσαν τα ιδιαίτερος μεθοδικά και άριστα καταρτισμένα στελέχη της για να διενεργήσω την έρευνά μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Χωρίς αυτούς θα ήταν αδύνατη η διεκπεραίωση της.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω αυτήν την προσπάθεια στις κόρες μου, Αριάδνη και Φαίδρα, για τις ώρες που τους στέρησα.

Βασίλης Κ. Δέδες

Φεβρουάριος 2013

“Κάθε γνώση που προστίθεται είναι προσθήκη στην ανθρώπινη δύναμη”

Quintus Horatius Flaccus

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
I: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Το Customer Relationship Management.....	1
Η εκπαίδευση κα η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.....	2
Ο φαρμακευτικός κλάδος.....	2
Σκοπός της εργασίας.....	3
II: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	4
Προσανατολισμός της εταιρικής στρατηγικής .....	4
Προσανατολισμός στην αγορά.....	4
Προσανατολισμός στο προϊόν.....	5
Προσανατολισμός στην τεχνολογία. Τεχνολογική ώθηση.....	6
Προσανατολισμός στον πελάτη.....	6
Ορισμός του C.R.M .....	8
Στόχοι του C.R.M .....	10
Οφέλη από το C.R.M.....	11
Λόγοι που οδηγούν στην μελέτη και ανάπτυξη του C.R.M .....	12
Κατηγορίες C.R.M .....	13
Δομή του C.R.M .....	14
Το C.R.M στον φαρμακευτικό κλάδο.....	18
Εκπαίδευση και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού.....	20
Εκπαίδευση και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού στον φαρμακευτικό κλάδο .....	25
III: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΒΙΑΝΕΞ Α.Ε. ....	27

Το προφίλ της εταιρείας .....	27
Οικονομικά στοιχεία.....	31
IV: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	34
Δείγμα.....	34
Μέσα συλλογής δεδομένων .....	34
Περιορισμοί .....	36
Ερευνητικές υποθέσεις.....	36
V: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	38
Περιγραφικά αποτελέσματα συνεντεύξεων.....	38
Περιγραφικά αποτελέσματα ερωτηματολογίων.....	41
Στατιστική ανάλυση δεδομένων.....	44
VI: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	47
VII: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	49
Συμπεράσματα.....	49
Προτάσεις.....	50
VIII: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	51
IX: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	58
Ερωτηματολόγιο.....	58
Ερωτήσεις συνέντευξης.....	61

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Μέσοι όροι επιμέρους ενοτήτων ερωτηματολογίου .....	43
Πίνακας 2. Πελατοκεντρικός προσανατολισμός.....	43
Πίνακας 3. Μέσοι όροι βαθμού ικανοποίησης .....	44
Πίνακας 4. Συσχετίσεις μεταξύ ενοτήτων.....	45

Πίνακας 5. Συσχέτιση πελατοκεντρικού προσανατολισμού με ικανοποίηση από πωλήσεις, μερίδιο αγοράς και απόδοση της επένδυσης.....	46
---	----

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1. Πιστοποίηση EFQM .....	30
Σχήμα 1. Οι προσανατολισμοί της εταιρικής στρατηγικής .....	4
Σχήμα 2. Η δομή του πελατοκεντρικού προσανατολισμού .....	7
Σχήμα 3. Απεικόνιση του τρόπου εγκατάστασης ενός συστήματος C.R.M.....	16
Σχήμα 4. Τρόπος λειτουργίας ενός συστήματος C.R.M.....	17
Σχήμα 5. Οι πωλήσεις της ΒΙΑΝΕΞ σε εκατομμύρια ευρώ .....	33
Σχήμα 6. Θέσεις εργασίας δείγματος .....	41
Σχήμα 7. Επίπεδο σπουδών δείγματος .....	42
Σχήμα 8. Εργασιακή εμπειρία δείγματος .....	42

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

CRM: Customer Relationship Management

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

EFQM: European Foundation of Quality Management

I.Q.NET: International Quality Net

IMS: Intercontinental Medical Statistics

ISO: International Organization for Standardization

IT: Information Technology

MS Market Share

QA/QC: Quality Assurance / Quality Control

REP: Representative

ROI: Return On Investment

SV: Sales Volume

ΕΕΔΕ.: Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΕΛΟΤ: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

Μ.Ο.: Μέσος όρος

ΟΣΦΕ: Ομοσπονδία Συνεταιρισμών Φαρμακοποιών Ελλάδος

Τ.Α. Τυπική Απόκλιση



## **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΒΙΑΝΕΞ Α.Ε.**

Εδώ και αρκετά χρόνια, με την εξέλιξη της τεχνολογίας, ο κάθε άνθρωπος δέχεται ένα καταγισμό πληροφοριών. Αυτή η μεγάλη ροή μηνυμάτων, η υπερπληροφόρηση από κάθε μέσο επικοινωνίας, δυσκολεύει την προσπάθεια των επιχειρήσεων να διατηρήσουν τους πελάτες τους, που υπόκεινται ένα βομβαρδισμό ερεθισμάτων. Η ανάγκη να διατηρηθούν ή να δημιουργηθούν πιστοί πελάτες έχει γίνει πιο επιτακτική από ποτέ. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις δίνουν όλο και μεγαλύτερο βάρος στην ικανοποίηση και την διατήρηση του πελάτη ως απόρροια του έντονου ανταγωνισμού (Chumpitaz & Pararoidamis, 2004). Οι εταιρικές στρατηγικές έχουν πλέον πελατοκεντρικό χαρακτήρα.

Ένα σημαντικό εργαλείο για την εφαρμογή της πελατοκεντρικής στρατηγικής, είναι ένα σύστημα διαχείρισης του πελάτη, προσαρμοσμένο στις δικές του ανάγκες, με σκοπό να διατηρήσει την ικανοποίησή του από το αμοιβαίο όφελος που διέπει τη σχέση του με την επιχείρηση (σχέση win-win).

Μεγάλη συνεισφορά στην ικανοποίηση του πελάτη έχει το προσωπικό επαφής. Για να είναι το προσωπικό επαφής αποτελεσματικό, σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται, πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες και ευελιξία. Συνεπώς είναι απαραίτητο ένα άλλο σημαντικό εργαλείο για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, ένα σύστημα που συνεχώς τροφοδοτεί με πληροφορίες και γνώσεις με αποτέλεσμα την βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων αυτού του προσωπικού.

### ***To Customer Relationship Management***

Η παροχή πληροφοριών σχετικά με τον πελάτη, το προφίλ του και το ιστορικό των δεδομένων, υποστηρίζουν τις σημαντικές διαδικασίες του πυρήνα της εταιρείας, ιδιαίτερα των σχετικών με το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών (Ling & Yen, 2001). Υπάρχουν μερικές βασικές προϋποθέσεις η απουσία των οποίων καθιστά αδύνατη κάθε προσπάθεια για δημιουργία πιστών πελατών. Αυτές είναι η άριστη γνώση των προσφερομένων προϊόντων/υπηρεσιών και του ανταγωνισμού, η άριστη γνώση του κάθε πελάτη και των αναγκών του και η αποτελεσματική επικοινωνία.

Για να επιτευχθούν χρειάζεται ένα σύστημα που συλλέγει από το προσωπικό επαφής έγκυρα δεδομένα, τα επεξεργάζεται και τα αναδιανέμει έγκαιρα ως πληροφορίες πλέον πίσω στο προσωπικό επαφής.

Για να έχει το προσωπικό επαφής την απαραίτητη γνώση για τα προϊόντα/υπηρεσίες, τον ανταγωνισμό, τον κάθε πελάτη και τον τρόπο διαχείρισης, καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, απαιτείται και ένα σύστημα διαρκούς εκπαίδευσης, το οποίο θα παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία και τρόπους χρήσης τους, ώστε να επιτυγχάνεται κάθε φορά το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Η εκπαίδευση του προσωπικού στην πελατοκεντρική φιλοσοφία, η αποδοχή και εφαρμογή της είναι ένας παράγοντας κεφαλαιώδους σημασίας για την δραστηριότητα των επιχειρήσεων, συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην βιωσιμότητα τους και έχει μεγάλη συμβολή στην αύξηση των οικονομικών δεικτών και της κερδοφορίας τους. Αυτή η εκπαίδευση είναι μία λειτουργική ανάγκη που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, πολύ χρόνο και κοινή προσπάθεια από στελέχη και προσωπικό ώστε να γίνουν οι ίδιοι μέσω της φιλοσοφίας αυτής ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

### ***Εκπαίδευση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού***

Η απόκτηση από το προσωπικό επαφής της απαραίτητης γνώσης για τα προϊόντα/υπηρεσίες, τον ανταγωνισμό, τον κάθε πελάτη και τον τρόπο διαχείρισης, καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, απαιτεί ένα σύστημα διαρκούς εκπαίδευσης, το οποίο θα παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία και τρόπους χρήσης τους, ώστε να επιτυγχάνεται κάθε φορά το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας παράγοντας κεφαλαιώδους σημασίας για την δραστηριότητα των επιχειρήσεων, συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην βιωσιμότητα τους και έχει μεγάλη συμβολή στην αύξηση των κερδών τους. Η ενδυνάμωση δεν είναι μια διαδικασία που κάνει το ανθρώπινο δυναμικό να αισθάνεται καλά με την εργασία του, αλλά μία λειτουργική ανάγκη που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, πολύ χρόνο και κοινή προσπάθεια από στελέχη και προσωπικό ώστε να γίνουν οι ίδιοι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

### ***Ο φαρμακευτικός κλάδος***

Ο φαρμακευτικός κλάδος είναι μια ιδιόμορφη περίπτωση αγοράς, λόγω του ότι η επιχείρηση δεν έχει άμεση επαφή με τον τελικό χρήστη των προϊόντων. Οι φαρμακευτικές εταιρείες έχουν πολύπλευρη λειτουργία: παραγωγή και διανομή φαρμάκων, παροχή

επιστημονικής πληροφόρησης σχετικά με τα φάρμακα στους επιστήμονες υγείας, προσφάτως και σε διοικητικό προσωπικό του συστήματος υγείας, και διασφάλιση του συστήματος φαρμακοεπαγρύπνησης το οποίο συλλέγει πληροφορίες μέσω ανατροφοδότησης από την χρήση των φαρμάκων από κάθε εμπλεκόμενο (ιατρό, φαρμακοποιό, υγειονομικό, ασθενή) με σκοπό την ασφαλέστερη χρήση τους. Με αυτή την έννοια, οι φαρμακευτικές εταιρείες παρέχουν και προϊόντα, αλλά και υπηρεσίες μέσω του προσωπικού επαφής των.

Στην παρούσα εργασία η έννοια του πελάτη αφορά στους λειτουργούς της υγείας με τους οποίους επικοινωνεί το προσωπικό επαφής κάθε φαρμακευτικής εταιρείας.

### ***Σκοπός της εργασίας:***

Σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να παραθέσει την εμπειρία που έχει αποκτηθεί σχετικά με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Φιλοδοξεί να διερευνήσει τον βαθμό αφομοίωσης της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας από το προσωπικό επαφής της φαρμακευτικής εταιρείας BIANEΞ και τα αποτελέσματα που είχε η εφαρμογή της.

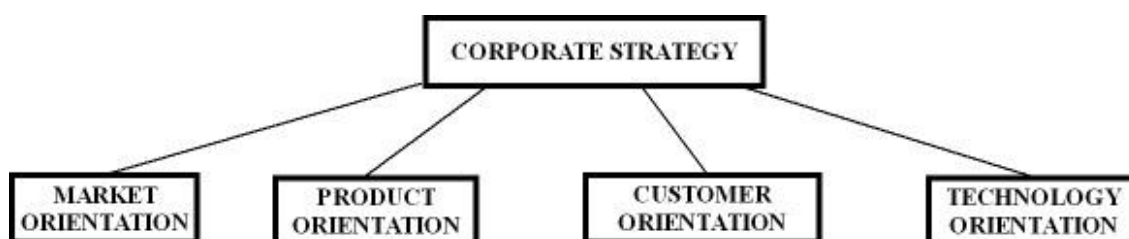
Η σημαντικότητα αυτής της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι έρχεται να καλύψει την έλλειψη στοιχείων που υπάρχει, λόγω του ότι η πλειονότητα των φαρμακευτικών εταιρειών ή δεν έχει μετρήσιμα δεδομένα από το προσωπικό επαφής, ή δεν τα ανακοινώνει. Επιδιώκει να διερευνήσει το πώς αντιλαμβάνεται το προσωπικό επαφής αυτήν την φιλοσοφία και την εκτέλεση των συστημάτων εφαρμογής της καθώς και αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εφαρμογή τους και τις επιδόσεις του προσωπικού και κατ' επέκταση με την βελτίωση οικονομικών δεικτών της εταιρείας. Φιλοδοξεί επίσης να δώσει ερεθίσματα για ευρύτερη μελέτη σχετικά με τις διεργασίες και τις διαδικασίες που μπορούν να ακολουθηθούν για επιτυχή εφαρμογή και βελτίωση αυτών των συστημάτων.

## II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *Προσανατολισμός της εταιρικής στρατηγικής*

Ο προσανατολισμός της εταιρικής στρατηγικής κατευθύνει τη λήψη αποφάσεων και οδηγεί τις δραστηριότητες της εταιρείας προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Χρησιμεύει ως πυξίδα για την καινοτομία και την λήψη αποφάσεων, διαμορφώνοντας την κουλτούρα της εταιρείας.

Οι προσανατολισμοί της εταιρικής στρατηγικής όπως αναφέρονται από τους Slater και Narver (1993) μπορεί είναι:



**Σχήμα 1.** Οι προσανατολισμοί της εταιρικής στρατηγικής

### *Προσανατολισμός στην αγορά (Market Orientation)*

Οι Brem και Voigt (2009) όρισαν ότι η αγορά έλκει σαν να «χαρακτηρίζεται από ανικανοποίητο πελάτη που δημιουργεί νέα ζήτηση, η οποία απαιτεί την επίλυση προβλημάτων». Το ερέθισμα προκαλείται από άτομα ή ομάδες που εκφράζουν τις απαιτήσεις τους. Αυτό επηρεάζει τους στόχους, τους πόρους και τις δραστηριότητες της εταιρείας ώστε να ικανοποιηθεί αυτή η απαίτηση. Οι προσανατολισμένες στην αγορά εταιρείες δίνουν προτεραιότητα στην κατανόηση των αγορών τους, ώστε να μπορούν ν' αναγνωρίσουν πολύτιμους πελάτες. Έτσι, οι εταιρείες αυτές είναι σε θέση να κάνουν στρατηγικές επιλογές και να τις εφαρμόσουν με συνέπεια. Οι εταιρείες που ακολουθούν στρατηγικές προσανατολισμένες στην αγορά προσφέρουν καλύτερες λύσεις και εμπειρία, εστιάζονται στην αξία του πελάτη και στην μετατροπή της ικανοποίησής του σε αφοσίωση, ενεργοποιούν το προσωπικό, προβλέπουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών μέσω

της κατανόηση της αγοράς βλέποντας το μάρκετινγκ ως επένδυση και όχι ως κόστος και αναμοχλεύουν τους πόρους (Day, 1998). Ο προσανατολισμός στην αγορά ορίζεται ως μία συνεχής δέσμευση για κατανόηση των εκφρασμένων και λανθανουσών αναγκών των πελατών και την ανάπτυξη πρωτοποριακών λύσεων για την εξασφάλιση της υψηλής αξίας του πελάτη. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες κατανοούν ότι διαφορετικοί τύποι πελατών παρέχουν διαφορετικά επίπεδα πληροφοριών και ότι η φωνή του πελάτη είναι μόνο μία πηγή πληροφόρησης για τη χάραξη της στρατηγικής (Slater & Narver 1998). Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται με την προσανατολισμένη στην αγορά στρατηγική βασίζεται στην βαθιά γνώση του πελάτη.

### ***Προσανατολισμός στο προϊόν***

Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των προσανατολισμένων στο προϊόν και των προσανατολισμένων στην αγορά εταιρειών είναι ότι η στρατηγική των πρώτων εστιάζεται στην αναζήτηση όσο το δυνατόν περισσότερων χρήσεων και περισσότερων πελατών για τα προϊόντα τους, ενώ εκείνη των δεύτερων στην κατανόηση του πελάτη του σε μια προσπάθεια να καθοριστούν τα καταλληλότερα προϊόντα και στη συνέχεια, να ενσωματωθούν λύσεις προστιθέμενης αξίας (Galbraith 2002). Για τον προσανατολισμό της στρατηγικής, τα σημαντικότερα είναι οι κύριοι στόχοι, οι κύριες προσφορές, η δημιουργία αξίας, ο καθορισμός των πελατών, η οργανωτική δομή, οι προτεραιότητες ανταμοιβής, οι βάσεις καθορισμού προτεραιοτήτων και η τιμολόγηση. Η λογική είναι ότι τα χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες του προϊόντος δημιουργούν περισσότερη αξία, έτσι αποτελεί κινητήρια δύναμη για τις πωλήσεις. Ο καθορισμός προτεραιοτήτων των στρατηγικών ενεργειών βασίζεται επομένως στο χαρτοφυλάκιο των προϊόντων. Η υψηλότερη προτεραιότητα δίνεται στους πιο πολύτιμους πελάτες, οι οποίοι χρησιμοποιούν τις νέες δυνατότητες και εφαρμογές που έχουν δημιουργηθεί από μία προϊόντοκεντρική εταιρεία. Η προσέγγιση αυτή είναι σημαντική, διότι αυτή η στρατηγική επικεντρώνεται βασικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των απόλυτων δυνατοτήτων του προϊόντος, καθιστώντας την υιοθέτηση νέων χαρακτηριστικών απαραίτητη. Οι πελάτες θέλουν να επωφεληθούν από τα πλούσια χαρακτηριστικά, και αυτή η επιθυμία τους εμποδίζει την εξέταση άλλων επιλογών με λιγότερες δυνατότητες.

### ***Προσανατολισμός στην τεχνολογία. Τεχνολογική ώθηση***

Η τεχνολογική ώθηση είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση κατά την οποία η τεχνολογική καινοτομία ωθείται στην αγορά, ξεκινώντας από την εσωτερική ανάπτυξη μέσω της παραγωγής, καταλήγοντας στο μάρκετινγκ. Δεδομένης της φύσης αυτής της προσέγγισης που ωθεί τη νέα τεχνολογία στην αγορά, παρουσιάζεται μεγαλύτερη αβεβαιότητα για επιτυχία, ειδικά αν η ζήτηση για τέτοιου είδους τεχνολογία δεν έχει σαφώς εκφραστεί. Τα χαρακτηριστικά του προσανατολισμού στην τεχνολογία είναι οι μεγάλες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D), ένα τμήμα ουσιαστικής προόδου στην τεχνολογική ανάπτυξη και μακροπρόθεσμη εστίαση και διάρκεια των αναπτυξιακών σχεδίων. (Lynn & Heintz 1992, Scouder 1989).

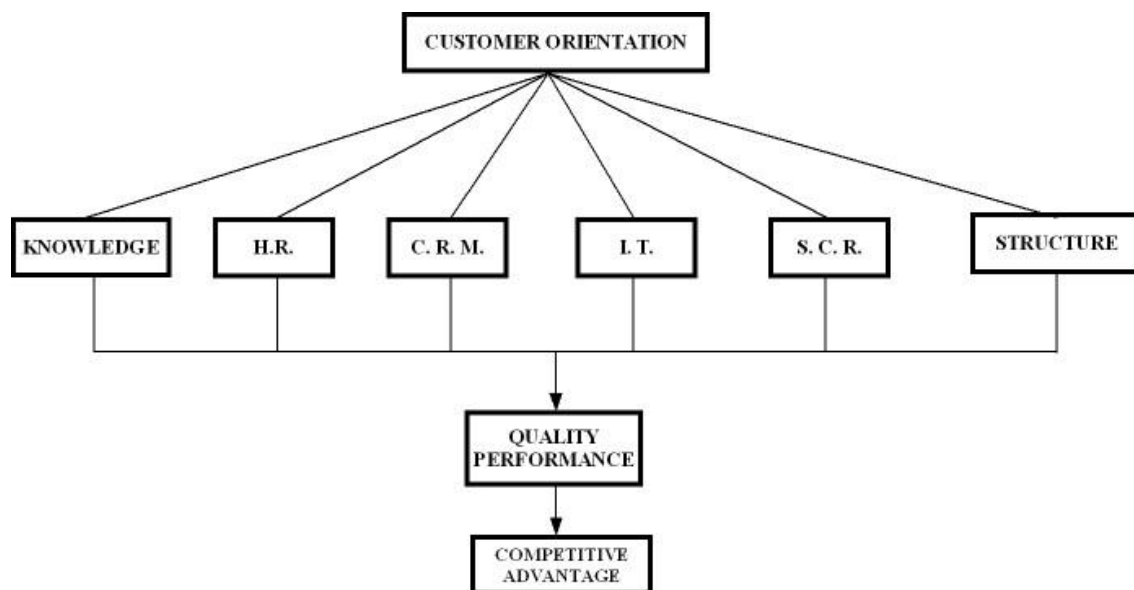
Συνοψίζοντας, η προσανατολισμένη στην τεχνολογία στρατηγική αποσκοπεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις τεχνολογικές εξελίξεις και την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών (Chau & Tam 2000).

### ***Προσανατολισμός στον πελάτη***

Η εστίαση στον πελάτη τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο της επιχείρησης και ωθεί στη δημιουργία διαδικασιών και συστημάτων για την εξυπηρέτησή του. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία στις εταιρείες οδηγεί τις βασικές αποφάσεις, τις επενδύσεις και τις διαδικασίες υπολογίζοντας την άποψη του πελάτη. Αφορά στην τοποθέτηση του πελάτη τόσο στο λειτουργικό κομμάτι των επιχειρήσεων όσο και σε αυτό του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των αξιών που έχει ενσωματώσει η εταιρεία, των μοντέλων συμπεριφοράς, και των ικανοτήτων, οι οποίες στο τέλος μετατρέπουν την εταιρεία σε πελατοκεντρική. (Botero 2007).

Η πελατοκεντρική στρατηγική διαφοροποιείται από την προσανατολισμένη στην αγορά, καθώς η δεύτερη είναι μια αντιδραστική προσέγγιση που εστιάζει στις εκφρασμένες επιθυμίες των πελατών, και αποτυγχάνει να προσδώσει αέναο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μην μπορώντας να αναγνωρίσει τις ανέκφραστες απαιτήσεις του πελάτη, οι οποίες μπορεί να είναι μια πηγή καινοτομίας. (Slater & Narver, 1998). Ο προσανατολισμός στον πελάτη μπορεί να είναι αποτέλεσμα αμοιβαίας επωφελούς μακροχρόνια σχέσης. Μαζική παραμετροποίηση και εξατομίκευση είναι τα βασικά της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Η βασική προϋπόθεση της ύπαρξης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στην μαζική παραμετροποίηση είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των μεμονωμένων πελατών χωρίς σημαντική αύξηση του κόστους παραγωγής και διανομής.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της μαζικής παραμετροποίησης βασίζεται στο συνδυασμό της αποδοτικότητας της μαζικής παραγωγής με δυνατότητες διαφοροποίησης. (Kelly 1992). Στις αρχές της νέας χιλιετίας, οι πελατοκεντρικές στρατηγικές αναδείχθηκαν από την βιβλιογραφία ως ένα σημαντικό εργαλείο (Guilding & McManus, 2002). Για παράδειγμα, μία από τις τέσσερες διαστάσεις του balanced scorecard, των Kaplan και Norton (1992), επικεντρώνεται στην προοπτική του πελάτη και την σημασία της διατήρησης και της ικανοποίησής του. Και στη φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, πρωτεύοντα ρόλο έχει η ικανοποίηση των πελατών. Η μελέτη των Foster και Gupta (1994) έδειξε ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκτιμούν τους πελάτες ως περιουσιακό στοιχείο. Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στη συνεχή βελτίωση, παροτρύνοντας το προσωπικό τους να επιτυγχάνει παραγωγή ποιότητας, και να εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Joiner, 2007). Οι πελατοκεντρικές στρατηγικές εστιάζονται στην παροχή υπηρεσιών υψηλής αξίας στους πελάτες, μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας σε κάθε στάδιο των υπηρεσιών (Chenhall, 1997). Αρκετές μελέτες αναφέρουν μια θετική σχέση μεταξύ πελατοκεντρικών στρατηγικών και απόδοσης, (Ittner & Larcker, 1997; Douglas & Judge, 2001; Hendricks & Singhal, 2001; Brah, Lee, & Rao, 2002; Kaynak, 2003; Joiner, 2007).



**Σχήμα 2.** Η δομή του πελατοκεντρικού προσανατολισμού

Θα εξετασθούν εκτενέστερα οι συνιστώσες C.R.M., εκπαίδευση και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αποτελούν στρατηγικές επιλογές της BIANEΞ, της εταιρείας που αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας ερευνητικής εργασίας.

### ***Ορισμός του Customer Relationship Management***

Το CRM αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στην τεχνολογία των πληροφοριών και των στρατηγικών του μάρκετινγκ, έχοντας ως στόχο να δημιουργήσει μακροχρόνιες και κερδοφόρες σχέσεις (Glazer, 1997). Αποτελεί την ενασχόληση ενός οργανισμού-επιχείρησης με τη δημιουργία, την ανάπτυξη, και τη διατήρηση αφοσιωμένων, διαδραστικών και επικερδών συναλλαγών με επιλεγμένους πελάτες (Harker, 1999). Επίσης, το CRM ορίστηκε ως μια στρατηγική της επιχείρησης που χρησιμοποιεί τη διαχείριση γνώσης και την τεχνολογία προκειμένου να διατηρήσει κερδοφόρες μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της (Cunningham et al, 2003).

Αποτελεί μια αλληλεπιδραστική διαδικασία η οποία επιτυγχάνει το βέλτιστο συνδυασμό μεταξύ των επιχειρησιακών επενδύσεων και της ικανοποίησης των πελατειακών αναγκών για τη δημιουργία του μέγιστου κέρδους (Gebert et al, 2003).

Το CRM είναι μια μόνιμη διαδικασία της επιχείρησης η οποία εμπεριέχει την ανάπτυξη της πληροφόρησης με σκοπό το να δημιουργήσει και τη διατηρήσει ένα χαρτοφυλάκιο πελατειακών σχέσεων που μεγιστοποιεί το κέρδος. (Zablah et al, 2004).

Είναι η ευρεία στρατηγική που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να ανακαλύψει, να αποκτήσει, να διατηρήσει και να διαμορφώσει επικερδείς πελάτες μέσω της δημιουργίας και της διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων με αυτούς (Sin et al.,2005).

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μια στρατηγικής σημασίας διαδικασία διαχείρισης σχέσεων, που συνδυάζει τις καλύτερες επαγγελματικές πρακτικές, τους διαθέσιμους πόρους, την επιχειρησιακή γνώση και το κατάλληλο λογισμικό, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών και να αυξήσει την αφοσίωσή τους (Smith, 2006).

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό το C.R.M. είναι η πρακτική της ανάλυσης και χρησιμοποίησης δεδομένων, από βάσεις δεδομένων της επιχείρησης και της αξιοποίησης της τεχνολογίας των επικοινωνιών, με σκοπό να αναπτυχθούν επιχειρησιακές πρακτικές τέτοιες ώστε να μεγιστοποιείται η αξία διάρκειας ζωής κάθε πελάτη ξεχωριστά για την επιχείρηση (Kumar et al.,2006).



Πρακτικά, το C.R.M. μπορεί να ορισθεί ως η δέσμευση της επιχείρησης για την διερεύνηση, τον καθορισμό και την ικανοποίηση των αναγκών του κάθε πελάτη, και να δημιουργήσει μια σχέση με αυτούς τους πελάτες, για όσο διάστημα η σχέση αυτή είναι αμοιβαία επωφελής.

Το C.R.M. εξελίχθηκε από διαδικασίες της επιχείρησης, όπως το μάρκετινγκ σχέσεων και την έμφαση στη βελτίωση της διατήρησης των πελατών μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Μάρκετινγκ σχέσεων είναι η προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη που αναζητά μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους ήδη υπάρχοντες καθώς και με τους μελλοντικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς, δηλαδή τους προμηθευτές, τους συνεταίρους, τους ανταγωνιστές, τους διανομείς, τους εργαζόμενους και καταναλωτές (Steyn et al, 2004: 35-36).

Το μάρκετινγκ σχέσεων θέλει να εδραιώσει μια μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες της επιχείρησης, καθώς και όλους τους εμπλεκόμενους που θα έχουν ρόλο στην επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης στο μέλλον (Eiriz & Wilson, 2006: 275 - 276).

Βασική αρχή του μάρκετινγκ αποτελεί η προσέλκυση και η διατήρηση πελατών στην επιχείρηση. Ο Phillip Kotler από το 1984 στο βιβλίο του “Marketing Essentials” αναφέρει ότι η φιλοσοφία του μάρκετινγκ “θεωρεί σαν κλειδί, για την επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, τον καθορισμό των αναγκών και επιθυμιών των αγορών-στόχων και την ικανοποίησή τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές” (Τομάρας, 1997). Η επιχείρηση λοιπόν πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις των πελατών της και να προσφέρει προϊόντα/υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών (Πλακογιαννάκη, 2003). Άρα, κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι η λήψη αποφάσεων που αφορούν στο μάρκετινγκ, γεγονός που συνεπάγεται πλήρη γνώση της συμπεριφοράς του πελάτη, όχι μόνο κατά την αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά πριν και μετά από αυτή (Webster Jr., 2005).

Μια επιχείρηση που θέλει να πετύχει στην σημερινή ανταγωνιστική αγορά, όπου οι πελάτες αποκτούν τη δύναμη μέσω της πληροφόρησης και η παραμονή αφοσιωμένων πελατών σε μια επωνυμία προϊόντος ή εταιρείας δυσκολεύει, θα πρέπει να βελτιώσει την διαχείριση των πελατειακών της σχέσεων. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να παρέχουν πραγματικό χρόνο εξαιρετικής εξυπηρέτησης των πελατών μέσω της αποτελεσματικής χρήση των πληροφοριών για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά.(Kotler & Keller, 2006: 152).

Αυτό απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διερευνήσουν τις ανάγκες του κάθε πελάτη, να οικοδομήσουν σχέσεις με τους υπάρχοντες αλλά και τους δυνητικούς πελάτες, και να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτών των πελατών. Απαιτείται επομένως μια αφοσιωμένη πελατειακή βάση για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους. Αφοσιωμένοι στην επιχείρηση πελάτες μπορούν να παραχθούν μέσω του C.R.M.

Ο προσανατολισμός στον πελάτη περιγράφεται ως μία φιλοσοφία και συμπεριφορά κατευθυνόμενη προς τον καθορισμό και την κατανόηση των αναγκών του πελάτη-στόχου και στην προσαρμογή της ανταπόκρισης της επιχείρησης, με σκοπό να ικανοποιήσει εκείνες τις ανάγκες καλύτερα από τον ανταγωνισμό, και με αυτό τον τρόπο να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Webster Jr., 2005).

Το CRM αποτελεί μια στρατηγική για τη δημιουργία αξίας τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους πελάτες της μέσω της κατάλληλης χρήσης της γνώσης της τεχνολογίας, των δεδομένων, και των πελατών (Payne & Frow 2005). Αυτή επιχειρησιακή στρατηγική σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις εταιρείες να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου.

### ***Στόχοι του Customer Relationship Management***

Ο σκοπός του C.R.M. είναι η ανάπτυξη κατάλληλων σχέσεων με τους πελάτες μέσα από την επικοινωνία και την διαχείριση των συγκρούσεων για να δημιουργήσει μακροπρόθεσμο κέρδος. Το CRM οδηγεί σε μια λειτουργία που επικεντρώνεται στην απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες.

Στοχεύει στην επίτευξη ενός υψηλού βαθμού ικανοποίησης του πελάτη μέσω της συνεργασίας με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Chunpitz & Paparoidamis, 2004).

Η αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες ενεργοποιείται από το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό επαφής και τα συστήματα πληροφόρησης και τηλεπικοινωνιών.

Η καταγραφή, η ενσωμάτωση και η διαχείριση από την επιχείρηση όλων των πληροφοριών για τους πελάτες, επιτρέπει ν' αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η σχέση αυτή. (Baran et al, 2008: 6-7). Οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται μέσα από μια συνεχή βελτίωση της γνώσης που επιτεύχθηκε από την επιχείρηση, σχετικά με τις ανάγκες, τις αξίες και τις συμπεριφορές των πελατών.

Το CRM περιλαμβάνει όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες που εφαρμόζονται από μια οργάνωση για να εντοπίζει, να επιλέγει, να αποκτά, να αναπτύσσει και να διατηρεί τους πελάτες της.

### ***Οφέλη από το Customer Relationship Management***

Αναπτυσσόμενο το C.R.M., δίνει το πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια διαδικασία εξωστρεφή, δηλαδή μια διαδικασία αλληλεπίδρασης με τον πελάτη έξω από τα όρια της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο αντιμετωπίζεται και το μειονέκτημα της εσωστρέφειας που χαρακτηρίζει συνήθως τα πληροφοριακά συστήματα.

Το C.R.M. μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να δομήσουν μακροπρόθεσμες επωφελείς σχέσεις με τους πελάτες, πράγμα που έχει άμεση επίδραση στην αξία των πελατών, και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Αυτό θα οδηγήσει στην αφοσίωση των πελατών και στην αύξηση των κερδών για την επιχείρηση λόγω της διατήρησης πελατών, του μάρκετινγκ σχέσεων και την μακροπρόθεσμη κερδοφορία από τον κύκλο ζωής των πελατών. Γι αυτό απαιτείται αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη για ν' αναπτυχθεί μια σχέση. Η επικοινωνία αυτή είναι πολύ σημαντική, ειδικά στα πρώτα στάδια της σχέσης με τους πελάτες. Η επικοινωνία αυτή είναι η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει εγκαίρως αξιόπιστα στοιχεία (Ndubisi, 2007: 100).

Το C.R.M. είναι ένα σύστημα το οποίο παρέχει καλύτερη διαχείριση της αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τους πελάτες της, πριν, κατά και μετά την “πώληση” του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Bohling et al, 2006).

Αυτή η στενή σχέση με τους πελάτες απαιτεί αμφίδρομη, έγκυρη και έγκαιρη επικοινωνία, καθώς και άριστο συντονισμό μεταξύ της τεχνολογίας των πληροφοριών, του τμήματος μάρκετινγκ και του προσωπικού επαφής, για να παρέχει την μακροπρόθεσμη διατήρηση των πελατών που επιλέγει η επιχείρηση με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της. Εάν μια επιχείρηση επιτυγχάνει την αποφυγή ή την επίλυση συγκρούσεων με τους πελάτες πριν αυτές γίνουν προβλήματα, αυτό θα έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση των πελατών (Ndubisi & Wah, 2005: 553). Αυτό τελικά θα οδηγήσει σε δέσμευση η οποία μπορεί να οριστεί ως προθυμία για συνεργασία και διατήρησης της σχέσης επ' αόριστον.

Η εφαρμογή του CRM παράγει την καλύτερη σταθερή απόδοση όταν τα στελέχη εστιάζουν στη μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη (Gupta et al, 2004).

Όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, είτε θα εξασφαλιστεί αφοσίωση, είτε ο πελάτης θα αποχωρήσει από την εταιρεία και θα προσχωρήσει σε έναν ανταγωνιστή (Ndubisi & Wah, 2005: 545). Μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες μπορεί με επιτυχία να δημιουργηθούν, να ενισχυθούν και διατηρηθούν μετά από αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες και έγκαιρο, αξιόπιστο και ενεργό τρόπο χειρισμού των συγκρούσεων (Ndubisi, 2007: 98).

Έρευνες που ασχολήθηκαν με το αίσθημα ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών, έδειξαν ότι η εφαρμογή του CRM έχει σημαντική επίδραση στην κερδοφορία της επιχείρησης (Reinartz & Kumar, 2000).

Βασική αρχή του C.R.M. είναι ότι ο κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και η επιχείρηση με την εστίαση σε αυτόν αναλύει τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του και του προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα/υπηρεσίες που πλέον αποκτούν έναν προσωπικό χαρακτήρα (Rust, et al., 2004). Η γνώση του πελάτη, το επίπεδο εξυπηρέτησής του και η ικανοποίησή του θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση, σε συνδυασμό με παροχή ποιοτικών προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, εξασφαλίζει στην επιχείρηση την ύπαρξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Νικόπουλος, 2006).

Το κομμάτι των πωλήσεων πλέον αντιπροσωπεύει την σχέση επιχείρησης-πελατών, κάνοντας τον πελάτη τον πολυτιμότερο πόρο της επιχείρησης (Srivastana et al, 1999).

#### ***Λόγοι που οδηγούν στην μελέτη και ανάπτυξη συστημάτων C.R.M.***

Για να αναλυθούν οι λόγοι που οδηγούν στην απόκτηση του CRM συστημάτων, είναι αναγκαίο να εξετασθεί και να πλαισιωθεί το σενάριο των εμπορικών σχέσεων με τον οποίο οι εταιρείες λειτουργούν. Σήμερα οι επιχειρήσεις δεν δραστηριοποιούνται, όπως κατά το παρελθόν σε τοπικό επίπεδο, αλλά μάλλον σε μια παγκόσμια προοπτική. Θα πρέπει να ικανοποιούν πελάτες και να ανταγωνίζονται ανταγωνιστές εξαπλωμένους σε όλο τον κόσμο, οι χρόνοι και οι αποστάσεις μειώνονται σημαντικά, δεν υπάρχει πλέον ένα γεωγραφικό όριο στο οποίο μία επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να θεωρηθεί προστατευτεί. Όλα αυτά οδηγούν σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Από την άλλη πλευρά, οι πελάτες είναι πολύ πιο ενημερωμένοι και απαιτητικοί, και ως εκ τούτου λιγότερο πιθανό να παραμείνουν πιστοί σε ένα συγκεκριμένο προμηθευτή, όταν δεν είναι

πλέον σε θέση να τους ικανοποιήσει. Σε όλα αυτά προστίθεται η χρήση των νέων τεχνολογιών που επέτρεψαν σε εταιρείες να δημιουργήσουν διάυλο επικοινωνίας με τους πελάτες με καινοτόμους τρόπους, αυξάνοντας όχι μόνο την ποσότητα αλλά και την ποιότητα των επαφών. Το CRM δεν είναι μόνο ένα σύστημα ηλεκτρονικού υπολογιστή, αλλά είναι μια επιχειρηματική στρατηγική. Το κύριο θέμα είναι να θέσει το συγκεκριμένο πελάτη στο επίκεντρο της προσοχής, με τα ανάγκες και τις προτιμήσεις του. Το CRM αποσκοπεί, επομένως, στο να εντοπίζονται, να προσελκύονται και να διατηρούνται οι καταλληλότεροι πελάτες για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας μέσω αξιόπιστων σχέσεων.

Το CRM είναι επομένως ένα σύστημα που ανταποκρίνεται σε μια αλλαγή της λειτουργίας του μάρκετινγκ, από το παραδοσιακό, όπου η εστίαση είναι κυρίως στο προϊόν, όπου ο πελάτης θεωρείται ως στόχος, όπου πωλείται το τυποποιημένο προϊόν όσο το δυνατόν περισσότερο, σε ένα σύγχρονο μάρκετινγκ (ή ένας προς έναν), όπου ο πελάτης είναι στο κέντρο, με έμφαση στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του. Η απόκτηση πληροφοριών γίνεται ένας κρίσιμος πόρος για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των πελατών, έτσι ώστε να είναι σε θέση να κατηγοριοποιούνται σε ομάδες, ώστε να διαφοροποιούνται όσο το δυνατόν και σε στοχευμένες υπηρεσίες/προϊόντα.

Η χρήση των συστημάτων CRM έχει υιοθετηθεί και από εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες. Οι παράγοντες που οδηγούν αυτούς τους τύπους των επιχειρήσεων για την εφαρμογή ενός συστήματος CRM μπορεί να είναι οι πολλοί πελάτες (π.χ. εταιρείες τηλεπικοινωνιών), η ανάγκη για μια συνεχή σχέση με τους πελάτες (τράπεζες), η δυνατότητα με τη χρήση ηλεκτρονικών καναλιών (διαύλων επικοινωνίας που δεν απαιτούν φυσική επαφή με τους πελάτες, όπως μια πρόσκληση, κέντρο ή υπηρεσία Web), η ταχεία και μαζική ανάπτυξη ανταγωνισμού στον ίδιο τομέα αρμοδιότητας, καθώς και η ευαισθησία των πελατών για την τιμή και την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται (ασφαλιστικές εταιρείες, η δυνατότητα παροχής εξατομικευμένων προσφορών). Το σύστημα CRM επιτρέπει αυτή την τοποθέτηση του πελάτη στο επίκεντρο.

### ***Κατηγορίες του Customer Relationship Management***

Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά των συστημάτων C.R.M., αναγνωρίζονται τρεις κύριες κατηγορίες:

- 1) Λειτουργικό CRM: σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα συστήματα διαχείρισης των συναλλαγών, καταγραφής των στοιχείων και πληροφοριών (προτιμήσεις,

συνήθειες, δραστηριότητες, κ.λπ.) που λαμβάνονται από τους πελάτες..Αυτά τα στοιχεία συνήθως προκύπτουν από τις δραστηριότητες της κάθε επιχείρησης.

- 2) Συνεργατικό CRM: σε αυτό ανήκουν τα συστήματα άμεσης αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (τηλεφωνήματα, φαξ, e-mail, ιστοσελίδες, κ.λπ.).
- 3) Αναλυτικό CRM: αποτελείται από συστήματα και δραστηριότητες ανάλυσης, προερχόμενες από δεδομένα που συλλέγονται από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες, που επιτρέπουν να εντοπιστούν κανόνες, πρότυπα συμπεριφοράς ή προτιμήσεις για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες. Τα αποτελέσματα αυτών των αναλύσεων μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία νέων ευκαιριών στην αγορά ή για τη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη και προμηθευτή, ώστε να βελτιωθεί και να εξατομικευθεί, η σχέση με τον κάθε πελάτη.

### ***Δομή του Customer Relationship Management***

Το CRM παρουσιάζεται ως τεχνολογική εφαρμογή που βελτιώνει τη λειτουργία του μάρκετινγκ στην επιχείρηση, παρέχοντας τα μέσα εκείνα που κρίνονται απαραίτητα για να καταστήσουν δυνατή την καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες. Από αυτή την οπτική, η τεχνολογία της πληροφορικής έχει σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία της επιχείρησης διότι βοηθά στην δημιουργία προϊόντων/υπηρεσιών συμβατών με τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη. Όταν όμως το C.R.M. ορίζεται ως φιλοσοφία μάρκετινγκ μπορεί να προκαλέσει διαρθρωτικές αλλαγές στην λειτουργία της εταιρείας συμβάλλοντας στην δημιουργία μιας επιχείρησης προσανατολισμένης στον πελάτη. Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω στοιχείων, τεχνολογίας και μάρκετινγκ, είναι εμφανής στην προσέγγιση του C.R.M. ως οργανωσιακή δραστηριότητα, η οποία τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο της στρατηγικής και του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης.

Το C.R.M. χρησιμοποιεί σύγχρονη τεχνολογία με σκοπό την δημιουργία προσωπικού διαλόγου με τον πελάτη και μεταφορά υψηλής αξίας στον πελάτη και στην επιχείρηση (Πλακογιαννάκη, 2003). Τα δεδομένα των πελατών συλλέγονται από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, συγκεντρώνονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων και με τη χρήση της τεχνολογίας αναλύονται και διανέμονται σε συγκεκριμένα σημεία εντός της επιχείρησης (Grönroos, 1994). Τα σημεία αυτά είναι τα λεγόμενα «σημεία επαφής». Αυτά τα σημεία είναι τα τμήματα πωλήσεων, τα σημεία διαχείρισης εισερχόμενων και

εξερχόμενων, καθώς και όλα τα υπόλοιπα σημεία όπου η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους πελάτες αλλά και τους προμηθευτές της (Κοσμάτος, 2004).

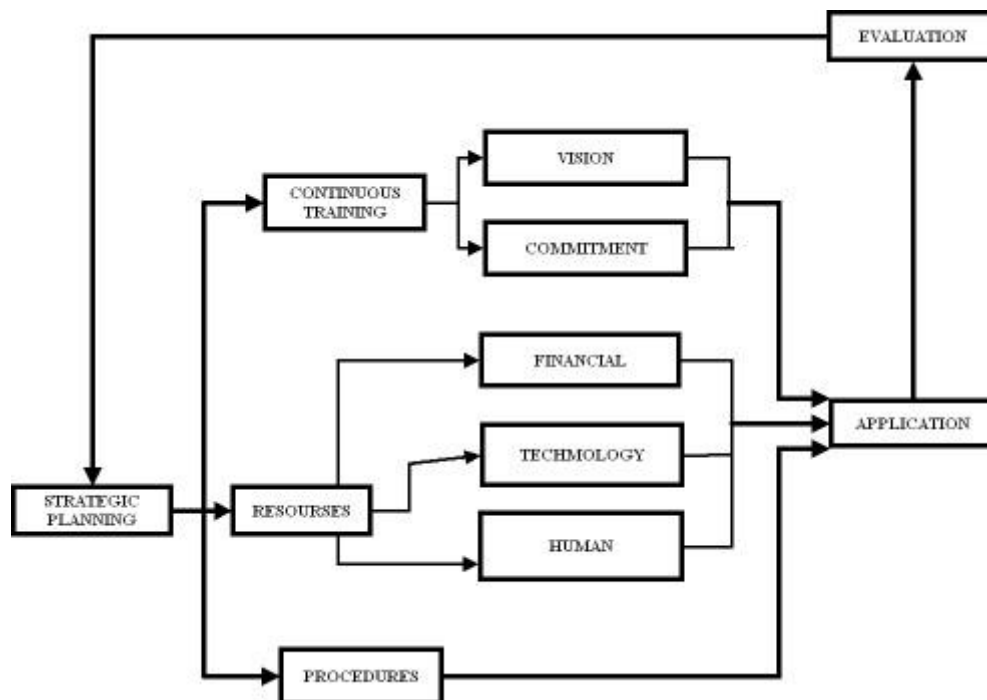
Ο πυρήνας του CRM είναι η σωστή επιλογή των δεδομένων, η επεξεργασία των οποίων μπορεί να δημιουργήσει ένα σαφές προφίλ του πελάτη. Αυτή είναι η εφαρμογή του αναλυτικού CRM. Ως εκ τούτου, οι πόροι των υποδομών, εκπροσωπούμενοι από την τεχνολογική υποδομή, αποτελούν ένα από τα στοιχεία που θα υλοποιήσουν την εφαρμογή μιας στρατηγικής CRM, που επιτρέπει τη διαχείριση ενός τεράστιου όγκου δεδομένων και πληροφοριών από πολλαπλές πηγές. Η συνέργεια που παράγεται από την ενσωμάτωση των τεχνολογικών εργαλείων, με μια ανανεωμένη εταιρική κουλτούρα, μπορεί να μετατραπεί σε μια πραγματική αύξηση της αξίας της οργανωσιακής κουλτούρας. Η έννοια της ενσωματωμένης τεχνολογικής αρχιτεκτονικής περιλαμβάνει, ως εκ τούτου, όλο το υλικό, το λογισμικό και τις υπηρεσίες που αυξάνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας μέσω της οποίας η εταιρεία δημιουργεί αξία, με την ανάπτυξη των γνώσεων σχετικά με τους πελάτες.

Σε αυτό το πλαίσιο, στην εποχή του διαδικτύου έχει αναπτυχθεί η έννοια του Intranet, το οποίο περιλαμβάνει όλες αυτές τις διαδικτυακές πρωτοβουλίες που απευθύνονται σε όλους τους εμπλεκόμενους εντός της εταιρείας. Το Intranet είναι η βάση για πολλές τεχνολογικές αρχιτεκτονικές. Τα οφέλη είναι πολλά, μεταξύ των οποίων η αυτοματοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών, με την επακόλουθη μείωση του κόστους και του χρόνου, η διευκόλυνση της αναδιάρθρωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών, που συνήθως δεν είναι επαρκώς δομημένες και ενσωματωμένες, η σημαντική στήριξη για τη διαχείριση επιχειρησιακών εγγράφων, η διευκόλυνση της ανταλλαγής επιχειρησιακών γνώσεων, απαραίτητη για τη δημιουργία οργανωτικής γνώσης η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της αίσθησης της αφοσίωσης στην εταιρεία, η καλύτερη στόχευση και η διάδοση των αποτελεσμάτων αναφοράς ή των στατιστικών στοιχείων. Το Intranet μπορεί να αναγνωριστεί ως μια θεμελιώδης τεχνολογία για μια στρατηγική CRM.

Η εγκατάσταση του λογισμικού ακολουθείται από τη δοκιμή και τον έλεγχο της λειτουργικότητας του συστήματος, για τυχόν διορθώσεις και βελτιώσεις. Κατά τη διάρκεια αυτών των δοκιμών διεξάγονται δοκιμές χρήστη, για να ελεγχθεί αν οι αρχικές παραδοχές και προσδοκίες επιβεβαιώνονται. Αυτή η φάση είναι επίσης χρήσιμη, προκειμένου να επισημανθεί η ανάγκη για προσαρμογή τυποποιημένων εντύπων και αναφορών, προγραμματίζεται η οριστική ημερομηνία έναρξης λειτουργίας, μετά από την οποία θα γίνει πραγματικά λειτουργική από τους χρήστες του συστήματος.

Έχουν υλοποιηθεί πλέον οι πολιτικές πρόσβασης σε δεδομένα και εμπιστευτικότητας (χρήστες, κωδικοί πρόσβασης, προφίλ, κλπ.). Παράλληλα, πρέπει να έχει προβλεφθεί και να οργανωθεί όλες οι φάσεις εκπαίδευσης, διαφοροποιημένες, ανάλογα με το επίπεδο των χρηστών. Σίγουρα αξίζει να υπογραμμισθεί η σημασία αυτής της φάσης. Δεν είναι απλά διδασκαλία στους χρήστες στον τρόπο χρήσης του συστήματος, αλλά κυρίως κατανόηση, σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας, της σημασίας που έχει το νέο εργαλείο στο πεδίο δραστηριοτήτων σε στρατηγικής σημασίας της επιχείρησης. Μερική ή αυτοσχέδια χρήση του έχει ως συνέπεια απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος ακολουθεί η φάση των διορθώσεων με μια δοκιμαστική περίοδο δοκιμής και λειτουργικής βελτίωσης και την ολοκλήρωση των διορθωτικών μέτρων.

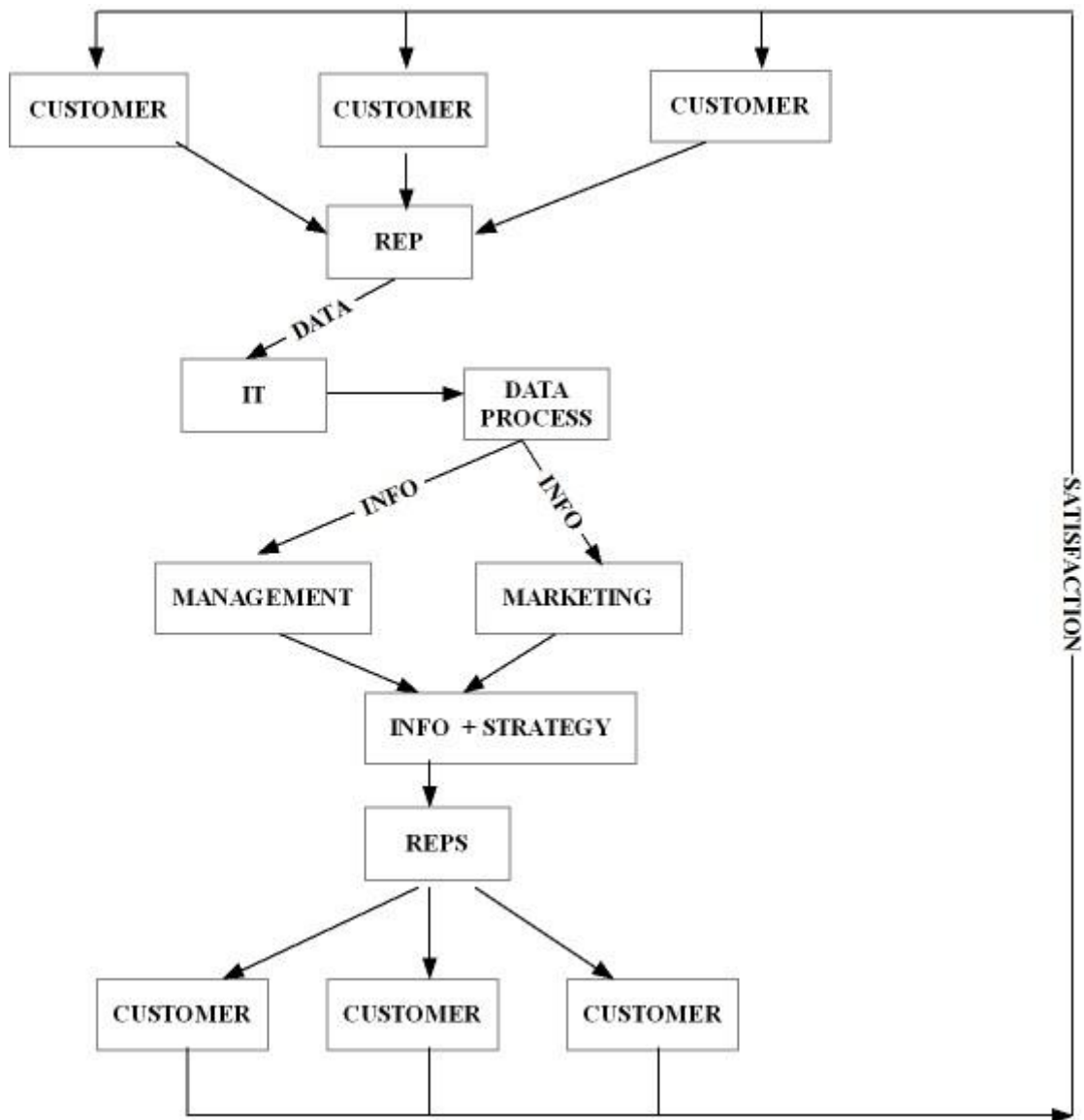


**Σχήμα 3.** Απεικόνιση τρόπου εγκατάστασης ενός συστήματος C.R.M.

Έχοντας υλοποιήσει όλες αυτές τις φάσεις, το CRM πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί συνεχώς τη συμπεριφορά των πελατών στην εξέλιξή της, συλλέγοντας τα δεδομένα των πελατών, παρέχοντας όλες τις απαραίτητες αναλύσεις που θα οδηγήσουν στην ρύθμιση των ενεργειών για την απόκτηση, την ανάπτυξη, τη διατήρηση των πελατών, την ανίχνευση και την αναφορά για τμηματοποίηση του προφίλ των πελατών, τις συμπεριφορικές διαταραχές, καταστάσεις εγκατάλειψης ή μείωσης της έντασης της χρήσης των υπηρεσιών, την ευαισθησία για τις προωθητικές δραστηριότητες της



επιχείρησης, τις ανικανοποίητες ανάγκες, τον βαθμό ικανοποίησης, το επίπεδο του κινδύνου, το είδος και τον τρόπο της χρήσης των δικτύων πληροφόρησης, και ότι μπορεί να είναι χρήσιμο για την οργάνωση της αποκόμισης της μεγαλύτερης δυνατής αξίας από τη σχέση με τον κάθε πελάτη.



**Σχήμα 4.** Τρόπος λειτουργίας ενός συστήματος C.R.M

### ***To Customer Relationship Management στον φαρμακευτικό κλάδο***

Η αγορά φαρμάκου και υπηρεσιών υγείας γενικότερα είναι ιδιόμορφη, διότι η ελεύθερη βούληση του καταναλωτή (ασθενή) είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη. Αυτό οφείλεται στην ασύμμετρη πληροφόρηση, στην σχέση αντιπροσώπευσης, στη φύση του προϊόντος (κοινωνικό αγαθό) και στην προκλητή ζήτηση. Ασύμμετρη πληροφόρηση είναι η υπεροχή της ιατρικής γνώσης έναντι της γνώσης του ασθενή ο οποίος αδυνατεί να αντιληφθεί ή να διαχειριστεί αυτόνομα την κατάσταση της υγείας του. Σχέση αντιπροσώπευσης μεταξύ επαγγελματιών υγείας και ασθενών είναι ο έλεγχος της ζήτησης φαρμάκων από το γιατρό (ο οποίος ενεργεί σαν διαμεσολαβητής των ασθενών) ενώ ο ίδιος ο ασθενής (λόγω της ασύμμετρης πληροφόρησης) περιορίζεται απλώς στη διατύπωση της ανάγκης.

Το φάρμακο ως κοινωνικό αγαθό (λόγω της αρχής της ισότιμης πρόσβασης των πολιτών στα αγαθά και τις υπηρεσίες υγείας) δεν χρηματοδοτείται άμεσα από τον ασθενή αλλά από τα συστήματα ασφάλισης (που τροφοδοτούνται μέσω φόρων και εισφορών). Τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν στο παράδοξο της φαρμακευτικής αγοράς, όπου άλλος διατυπώνει την ανάγκη, άλλος τη ζήτηση και άλλος πληρώνει το κόστος αγοράς. (Δαγκαλίδης, 2011).

Η νομοθεσία έχει επιβάλλει περιορισμούς στην διακίνηση των συνταγογραφούμενων φαρμάκων όπως και στους τρόπους προώθησής των οι οποίοι είναι εναρμονισμένοι με τον κώδικα δεοντολογίας του κλάδου. Η τιμολόγηση γίνεται από το κράτος. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι οι στρατηγικές αποφάσεις να αφορούν στην προβολή και στην σχέση με τον ιατρό (Αυλωνίτης & Παναγόπουλος, 2007)

Η συμπίεση των κερδών του φαρμακευτικού κλάδου ωθεί τις εταιρείες στο να διατηρούν μικρότερα και αποτελεσματικότερα τμήματα πωλήσεων, εστιάζοντας στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα αυτών. Τα εργαλεία που παρέχονται για να επιτευχθεί αυτό είναι η εκπαίδευση, τα πληροφοριακά συστήματα, όπως το CRM και η στοχοθέτηση της προσπάθειας πωλήσεων (Παναγόπουλος 2008).

Οι ιατρικοί επισκέπτες έχουν τον κύριο ρόλο στα τμήματα πωλήσεων των φαρμακευτικών εταιρειών. Σχετίζονται άμεσα με τη εφαρμογή του CRM και γι αυτόν τον λόγο θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες για την υλοποίηση αυτού του συστήματος, ως χρήστες του (Avlonitis & Panagopoulos, 2005). Ο χρόνος του ιατρικού επισκέπτη είναι περιορισμένος, του ιατρού επίσης (κατά μέσο όρο 5 λεπτά) και η σημαντικότητα της εφαρμογής του CRM έγκειται στην μέγιστη συμβολή του να αξιοποιείται αποτελεσματικά

αυτός ο λιγοστός χρόνος, παρέχοντας εκ των προτέρων τις αναγκαίες πληροφορίες για τον πελάτη (Ahearne, M. et al, 2007).

Ανάμεσα στους στόχους του CRM είναι η ενίσχυση της έντασης της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες σε ένα ή περισσότερα σημεία επαφής και η καθιέρωση ενιαίας άποψης για τα δεδομένα των πελατών. Αυτό βοηθά στο να οδηγήσει τους ελκυστικούς πελάτες να μειώσουν το κόστος εξυπηρέτησής τους και να αυξήσει την αφοσίωση του πελάτη παρέχοντας προσαρμοσμένες προσφορές σε υφιστάμενους και νέους πελάτες (Kalustian et al., 2002: 81), (Rigby et al, 2002 : 102). Η διαμόρφωση βάσεων δεδομένων των πελατών, ο καθορισμός προφίλ και η τμηματοποίηση πελατών προσφέρουν την απαραίτητη πληροφόρηση που είναι αναγκαία για τη λήψη αποφάσεων και τη χάραξη των κατάλληλων στρατηγικών.

Η πελατοκεντρική φιλοσοφία πρέπει να διαχυθεί σε όλη την επιχείρηση, και να ανασχεδιαστούν όλες οι επιχειρησιακές διαδικασίες, ώστε να διασφαλίζεται πλήρης και μακροχρόνια αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει το CRM.

Το C.R.M. συνδέεται στενά με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και κυρίως με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του νέου διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Ο πελάτης δεν χαρακτηρίζεται μόνο από αυξημένες απαιτήσεις αλλά και να δέχεται προσωπική εξυπηρέτηση. Έτσι, όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης συγκλίνουν προς την πελατοκεντρική κατεύθυνση, η οποία αποτελεί πλέον στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Οι μεταβολές στην κοινωνία τα τελευταία χρόνια κατευθύνουν τις φαρμακευτικές εταιρείες στην βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στον φαρμακευτικό κλάδο: Το μάρκετινγκ από προϊόντοκεντρικό γίνεται πελατοκεντρικό. Η επιλογή δεν είναι πλέον θέμα ενός ατόμου. Δημιουργείται στρατηγική εξατομικευμένης επικοινωνίας, ανάλογα με το προφίλ, τον χαρακτήρα και τις ανάγκες του κάθε πελάτη. Ενσωματώνονται νέα εργαλεία και δράσεις. Μεγιστοποιείται η αξία της κατάρτισης και εκπαίδευσης ενδυναμωμένου ανθρώπινου δυναμικού. Τα 4P του μάρκετινγκ, αντικαθίστανται με τα 4C. Το Προϊόν (Product) έχει αντικατασταθεί από τον Πελάτη (Customer), ο οποίος έχει διαφορετικές απαιτήσεις και ανάγκες. Η Τιμή (Price) έχει αντικατασταθεί από το Κόστος (Cost). Ο Τόπος (Place) αντικαταστάθηκε με την ευκολία αγοράς (Convenience). Και τέλος, η Προώθηση (Promotion) από την Επικοινωνία (Communication). Ακόμα, επειδή στον φαρμακευτικό κλάδο υπάρχει η ιδιαιτερότητα του

ότι άφορα σε κάτι ανάμεσα σε προϊόν και υπηρεσία, προστίθενται και τα 3P. Άνθρωποι (People), διαδικασίες (Processes) και φυσική μαρτυρία (Physical evidence).

Έχει μεταβληθεί και η έννοια του πελάτη στον φαρμακευτικό κλάδο. Στον ιατρό συνταγογράφο ή τον φαρμακοποιό και το νοσηλευτικό προσωπικό, προστίθενται πλέον και οι επιτροπές φαρμάκων, προμηθειών και αγορών, τα ασφαλιστικά ταμεία, οι εγκριτικές αρχές και το κράτος που με τις αποφάσεις τους ορίζουν τον τρόπο, την ποιότητα και την ποσότητα των φαρμάκων που προμηθεύονται. Είναι επίσης τα θεραπευτικά πρωτόκολλα, που προετοιμάζονται από επιστημονικούς διαμορφωτές γνώμης και ιατρικές εταιρείες, που στο εγγύς μέλλον θα ορίζουν τον τρόπο και τον χρόνο συνταγογραφίας ενός φαρμάκου. Είναι οι ομάδες ασθενών, που συσπειρωμένα πλέον απαιτούν άμεση πρόσβαση στις θεραπείες τους. Είναι τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, που διαμορφώνουν το κατάλληλο, κατά τα συμφέροντα τους, περιβάλλον. Με όλους αυτούς τους νέους πελάτες καλούνται πλέον να επικοινωνήσουν οι φαρμακευτικές εταιρείες.

Τα προηγούμενα χρόνια, όλο το υλικό για την επιστημονική ενημέρωση δημιουργούνταν στα γραφεία, έτσι υπήρχε ένα παρόμοιο μήνυμα σε κάθε πελάτη. Το μειονέκτημα ήταν ότι μπορεί να μην ταίριαζε στην ανάγκη του πελάτη. Δεν λάμβανε υπόψη ότι κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός. Σήμερα χρειάζεται αποτελεσματική επικοινωνία με κάθε πελάτη, προσανατολισμένη στις ανάγκες του, με τον επιθυμητό από αυτόν τρόπο, ώστε να επιτευχθεί η οικοδόμηση μιας σχέσης βασισμένης στην εμπιστοσύνη. (Ευαγγελίδης, 2011).

### ***Η εκπαίδευση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού***

Οι αέναες αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων στην σημερινή εποχή, οδηγούν τις επιχειρήσεις και γενικότερα τις οργανώσεις να επιδιώκουν με όλο και ταχύτερους ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους. Σε αυτό το πλαίσιο συνεχών και πολυσύνθετων αλλαγών, είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις του σήμερα διαθέτουν ευελιξία. Προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών (Ξηροτύρη, 2001: 155). Η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους, του προσδίδει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός που αυξάνει την αφοσίωσή του στην επιχείρησή..

Οι επιχειρήσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένων εργαζομένων. Η συνεχείς αλλαγές που επέρχονται

στην τεχνολογία, οι μεταβολές των συνθηκών της αγοράς, η αύξηση των πληροφοριών και των γνώσεων αλλά και οι μεταβολή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση, δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό και απαιτούν συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της (Ξηροτύρη,2001:156).

Η ικανότητα μιας εταιρείας να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της και να προσαρμόζεται ταχύτερα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προσδιορίζει την βιωσιμότητά της. Έτσι, οι επιχειρήσεις επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, στοχεύοντας στην βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που ήδη έχουν οι εργαζόμενοι, στη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους και στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Χαρακτηριστικοί τομείς εκπαίδευσης είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι τεχνικές πωλήσεων, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

Εκπαίδευση, είναι η παροχή συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου το προσωπικό να εκτελέσει την εργασία του. Η εκπαίδευση εστιάζει στην τρέχουσα εργασία, καθώς και στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης. Είναι μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, θα πρέπει να σχεδιαστεί, να προγραμματισθεί, να οργανωθεί, να έχει διαθέσιμους πόρους και να εφαρμοστεί σαν καθοριστική δραστηριότητα για το μέλλον της επιχείρησης. Συνεπώς πρέπει πρώτα να αναγνωρισθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται, κατόπιν να βρεθεί το τρέχον επίπεδο γνώσης, στη συνέχεια να διερευνηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, να γίνει η επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος, του περιεχομένου και των μεθόδων εκπαίδευσης, η προετοιμασία του όλου σχεδίου και τέλος αξιολόγηση των εργαζομένων που θα λάβουν μέρος για να αρχίσει η εφαρμογή του.

Συνοψίζοντας, η εκπαίδευση του προσωπικού στοχεύει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Γι αυτό τον λόγο κάθε εταιρεία πριν επιλέξει το προσωπικό που θα εκπαιδευτεί πρέπει να έχει μελετήσει και σχεδιάσει από πριν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για να επιτύχει γρήγορη, σωστή και αποτελεσματική ένταξη του νέου προσωπικού στην επιχείρηση, ή βελτίωση της γνώσης και των δεξιοτήτων του υπάρχοντος.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης γιατί σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, όπως είναι οι σημερινές, οι

άνθρωποι είναι η ειδοποιός διαφορά που κάνει μια επιχείρηση ξεχωριστή. Οι ικανότητες και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη φήμη και την εικόνα της, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος την επιβίωσή της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 19).

Για να είναι επιτυχημένες στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται τις γνώσεις, τις ιδέες, την ενέργεια, τη δημιουργικότητα και του κάθε εργαζόμενου, από το προσωπικό επαφής έως τα κορυφαία εκτελεστικά στελέχη. Οι καλύτερες επιχειρήσεις το πετύχουν αυτό με την ενδυνάμωση των υπαλλήλων τους, έτσι ώστε αυτοί να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, χωρίς ώθηση, για να εξυπηρετηθούν τα συλλογικά συμφέροντα της εταιρείας, χωρίς να ενεργούν σαν ιδιοκτήτες της επιχείρησης (Spreitzer, 2007).

Όλοι οι ορισμοί περί ενδυνάμωσης, είναι συνεπείς με αυτούς που παρέχονται από το Cornell Empowerment Group (1989), το οποίο την ορίζει ως: "μια σκόπιμη διαδικασία και μονίμως εγκατεστημένη στην τοπική κοινότητα, που συνεπάγεται αμοιβαίο σεβασμό, κριτική σκέψη, φροντίδα και συμμετοχή της ομάδας, μέσω της οποίας οι άνθρωποι που δεν έχουν στην διάθεσή τους πόρους ίσης αξίας με εκείνους των άλλων, κερδίζουν μεγαλύτερη πρόσβαση και έλεγχο σε αυτούς".

Ακόμη, η ενδυνάμωση ορίζεται ως μια επιμεριστική, συμμετοχική διαδικασία που βασίζεται στη διάχυση πληροφοριών στο προσωπικό, σχετικά με την επίδοση του οργανισμού, στις αμοιβές για τη βελτιωμένη απόδοση του οργανισμού και στην υποκίνηση των εργαζομένων, προκειμένου να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού (Bowen & Lawler, 1992).

Ενδυνάμωση είναι η μετάβαση της λήψης απόφασης, εξουσίας και υπευθυνότητας από τους μάνατζερ στους εργαζόμενους. η διαδικασία εμπύκνωσης και ανταμοιβής της πρωτοβουλίας των εργαζομένων. Πρέπει τα μέλη των επιχειρήσεων να είναι πρόθυμα και ικανά να αναλάβουν περισσότερη εξουσία, να λάβουν καλές αποφάσεις και να τις εκτελέσουν αποτελεσματικά. Σε γενικές γραμμές, η ενδυνάμωση θεωρείται μια διαδικασία διεύρυνσης της εξουσίας του εργαζομένου επάνω στο αντικείμενό του, μια υποκειμενική οικειοποίηση, ένας τρόπος για να χρησιμοποιήσει καλύτερα τους πόρους και τις επιχειρησιακές δυνατότητες που υπάρχουν στον καθένα, μια μεταβίβαση της εξουσίας,

η οποία προσφέρει τη δυνατότητα του πειραματισμού της γνώσης του εργασιακού τους ρόλου.

Ένα πρόσφατο, διευρυμένο μοντέλο ενδυνάμωσης παραθέτει μια πιο ολοκληρωμένη εξήγηση του φαινομένου. Συμπεριελήφθη η ψυχολογική ενδυνάμωση ως έκβαση της πρόσβασης στις δομές ενδυνάμωσης. Αυτό μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο για να εξεταστούν οι επιδράσεις της δομικής και ψυχολογικής ενδυνάμωσης στη συμπεριφορά των εργαζομένων και στη δέσμευσή τους με την οργάνωση. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι η δομική ενδυνάμωση ασκεί άμεση και θετική επίδραση στην ψυχολογική ενδυνάμωση του προσωπικού. Η ψυχολογική ενδυνάμωση φάνηκε επίσης να αποτελεί μεσολαβητή της σχέσης μεταξύ της δομικής ενδυνάμωσης και της εργασιακής ικανοποίησης και μεταξύ της δομικής ενδυνάμωσης και της πίεσης που ασκείται από την εργασία (Laschinger et al. 2001).

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις διαδικασίες που βασίζονται στην ενδυνάμωση, δίνουν έμφαση σε δύο σημαντικές αξίες:

1. Ανάληψη ευθύνης σε όλα τα επίπεδα: η διαδικασία αυτή εκτός από μια θετική αίσθηση, διαθέτει επίσης μία στρεσογόνο συνιστώσα, εμπλέκοντας εκτός από τη δυνατότητα μεγαλύτερου ελέγχου πάνω στη εργασία τους, και την ανάγκη να λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους στον εαυτό τους και τους άλλους.
2. Κοινωνικότητα, η σχέση με τους άλλους: η προοπτική μιας ομαδικής εργασίας συνεπάγεται μια ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ των ατόμων που σχετίζονται μεταξύ τους σε μία δομή πλέγματος τύπου (και όχι πλέον πυραμίδας). Η διαδικασία αυτή εμπεριέχει πολλές πτυχές ικανοποίησης και αντί αποξένωσης, αλλά την ίδια στιγμή αναγκάζει το άτομο σε μια σταθερή έκθεση, διατρέχοντας τον κίνδυνο της ενεργοποίησης διαδικασιών ανταγωνισμού.

Όπως σε ατομικό επίπεδο, έτσι και σε οργανωτικό επίπεδο μπορεί να βρεθούν παρόμοιες συνιστώσες ενδυνάμωσης:

1. ελέγχου: η παρουσία οριζοντίων δομών και διαδικασιών, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την οποία καταμερισμός της ευθύνης.
2. κριτική επίγνωση: κινητοποίηση των ενδογενών κινήτρων.
3. συμμετοχή: διαμερισμός και τη διεύρυνση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, παραχώρηση εξουσίας, πρόσβαση στους πόρους και έλεγχός τους, αποκέντρωση τα της εξουσίας.

Οι κύριοι τομείς εφαρμογής της ενδυνάμωσης σε οργανισμούς, σχετίζονται με τα μοντέλα

διαχείρισης, την οργανωτική δομή, την ηγεσία και την οργανωσιακή κουλτούρα. (Brusaglioni, 1995).

Είναι δύσκολο να αναμένουμε οι εργαζόμενοι να έχουν σημαντική συνεισφορά στην επιτυχία της επιχείρησης, εκτός αν έχουν πρόσβαση σε βασικές πληροφορίες λειτουργίας. Ενώ οι επιχειρήσεις φαίνεται να εντείνουν τις προσπάθειές στον τομέα αυτό, εξακολουθεί να υπάρχει μια τεράστια ευκαιρία για μεγαλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών των επιχειρήσεων με τους εργαζομένους, ιδίως πληροφορίες σχετικές με τα λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης, τις επιδόσεις των ανταγωνιστών, τα επιχειρηματικά σχέδια, τους στόχους, και τις νέες τεχνολογίες (Lawler, Mohrman & Ledford, 1998 : 215). Το προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται για τις επιδόσεις της επιχείρησης, να αντιλαμβάνεται την επιχειρηματική δραστηριότητα, να δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης δίνοντας ευαίσθητες πληροφορίες, να υπάρχει δυνατότητα αυτοελέγχου και αυτοαξιολόγησης για τον κάθε εργαζόμενο. Η επιτυχία ή αποτυχία της ενδυνάμωσης των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητα των μάνατζερ να συμβιβαστούν με την ενδεχόμενη απώλεια του ελέγχου που μπορεί να επιφέρουν οι πρακτικές ενδυνάμωσης με την ανάγκη των επιχειρήσεων για επίτευξη των στόχων (Mills & Ungson, 2003). Ο καθορισμός σαφών ορίων για την ενδυνάμωση και την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης είναι αποτελεσματικοί μηχανισμοί για τη μείωση του κινδύνου αυτού του είδους κινδύνου (Blanchard et al 2001). Εργαζόμενοι που αισθάνονται ενδυναμωμένοι είναι πιο πρόθυμοι να δραστηριοποιηθούν πιο αποτελεσματικά (Chen & Klimoski, 2003; Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004). Οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι αναφέρουν επίσης υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (Avolio, et al. 2004; Liden et al., 2000). Ανέφεραν επίσης λιγότερη πίεση από την εργασία τους (Spreitzer et al 1997). Έρευνα σε ενδυναμωμένες ομάδες δείχνει επίσης θετικά αποτελέσματα. Οι περισσότερο ενδυναμωμένες ομάδες έχουν καλύτερη απόδοση (Seibert et al., 2004), παραγωγικότητα (Kirkman & Rosen, 1999), μεγαλύτερη βελτίωση ομαδικών διαδικασιών (Spreitzer et al, 1999), ικανοποίηση πελατών (Mathieu et al, 2006) και αποτελεσματικότητα ομάδας (Kirkman et al, 2001).

Το μοντέλο ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην διάχυση των πληροφοριών, την επικοινωνία, την εξουσιοδότηση, τον μηχανισμό λήψης αποφάσεων, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την αξιολόγηση, τον έλεγχο, την ηγεσία, την παρακίνηση, την επιλογή, την τοποθέτηση και την ανάπτυξη.

Ενώ οι επιχειρήσεις φαίνεται να εντείνουν τις προσπάθειές στον τομέα αυτό, εξακολουθεί να υπάρχει μια τεράστια ευκαιρία για μεγαλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών



των επιχειρήσεων με τους εργαζομένους, ιδίως πληροφορίες σχετικές με τα λειτουργικά αποτελέσματα της επιχείρησης, τις επιδόσεις των ανταγωνιστών, τα επιχειρηματικά σχέδια, τους στόχους, και τις νέες τεχνολογίες (Lawler, Mohrman & Ledford, 1998 : 215).

### ***Εκπαίδευση και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού στον φαρμακευτικό κλάδο***

Το προσωπικό επαφής είναι σήμερα κεφαλαιώδους σημασίας για τις εταιρείες και ειδικά τις φαρμακευτικές. Στον φαρμακευτικό κλάδο το προσωπικό επαφής αποτελείται από ιατρικούς επισκέπτες. Η δουλειά του ιατρικού επισκέπτη δεν είναι μόνο να ενημερώνει, να συμβουλεύει και να επιλύει πιθανά προβλήματα των πελατών, αλλά και να φροντίζει για την καλή εικόνα των προϊόντων και της εταιρείας.

Η γνώση, η ικανότητα και η προσωπικότητα του ιατρικού επισκέπτη είναι από τα κριτήρια για την τελική επιλογή του πελάτη ανάμεσα σε παρόμοια προϊόντα. Ο ιατρικός επισκέπτης ενδιαφέρεται για τη δημιουργία μόνιμης προσωπικής σχέσης εμπιστοσύνης και όχι για το βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα. Σε περιπτώσεις, όπου προϊόντα, όπως τα φάρμακα, πρέπει να προσαρμοσθούν σε συγκεκριμένες ανάγκες πελατών, απαιτούν εξειδικευμένη γνώση διαδικασιών και τεχνολογιών, έχουν υψηλή τιμή ή έχουν ανάγκη επεξήγησης, η προσωπική σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ιατρικού επισκέπτη και επιστήμονα υγείας έχει ένα πρωτεύοντα ρόλο. Γι' αυτό τον λόγο πρέπει να διαθέτει μια σειρά από χαρακτηριστικά γνωρίσματα, που τον κάνουν και ξεχωρίζει. Πρέπει να διαθέτει μια σειρά από τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Τυπικά θεωρούνται τα προσόντα, που αποκτούνται από την εκπαίδευση ή την εξειδικευμένη εκμάθηση σε συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο. Σημαντική είναι η γενική μόρφωση, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα συνομιλίας με τον πελάτη για διάφορα θέματα και να δημιουργείται μ' αυτόν τον τρόπο ένα θετικό κλίμα. Επιθυμητό είναι να υπάρχει πτυχίο ανώτατης ή ανώτερης εκπαίδευσης με προτίμηση στο χώρο της υγείας ή της οικονομίας και διοίκησης. Πτυχίο σε οικονομικές ή διοικητικές επιστήμες και μεταπτυχιακός τίτλος σε διοίκηση ιατρικών μονάδων ή συναφές ή πτυχίο σε φαρμακευτική και μεταπτυχιακό σε διοίκηση, μάρκετινγκ ή οικονομία είναι το ιδανικό. Επιθυμητά είναι επίσης σεμινάρια σχετικά με πωλήσεις. Μεγαλύτερη όμως βαρύτητα δίνεται σε φυσικά γνωρίσματα, όπως είναι η αξιοπιστία, η προσαρμοστικότητα, η μεθοδικότητα, η σωστή συμπεριφορά, η αυτοπειθαρχία, η ψυχική αντοχή, η επικοινωνιακή ικανότητα, η ευχάριστη προσωπικότητα. Η ευχέρεια ομιλίας καλλιεργείται σε σεμινάρια, που οργανώνουν οι εταιρείες. Πιο σημαντικό προσόν θεωρείται η ικανότητα του ιατρικού

επισκέπτη να ακούει ενεργητικά και να εστιάζεται στον πελάτη. Το πλήθος των προϊόντων και τα πολλά ανταγωνιστικά δυσχεραίνουν την αποστολή των ιατρικών επισκεπτών.

Οι εταιρείες δαπανούν σημαντικά ποσά για την εκπαίδευση ενώ παρέχονται διάφορα κίνητρα για την οικονομική και κοινωνική τους ικανοποίηση, αλλά και για τη βελτίωση της απόδοσης. Η εκπαίδευση συνήθως γίνεται με διαλέξεις που προσφέρουν γνώση σε σύντομο χρονικό διάστημα και ερωτήσεις για να γίνουν πιο ενεργοί οι ακροατές, με ασκήσεις που προσφέρουν τη δυνατότητα επεξεργασίας προβλημάτων και ειδικών περιπτώσεων, συνδέοντας την θεωρία με την πράξη, με παιχνίδι ρόλων, όπου οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους και κατόπιν αναλύονται λάθη και ατέλειες, με στόχο την βελτίωση και με εκπαίδευση στο πεδίο που είναι το τελικό στάδιο της εκπαίδευσης. Γίνεται διπλή επίσκεψη στους πελάτες με έναν πιο έμπειρο. Έτσι βελτιώνεται η αυτοπεποίθηση του νεώτερου συνεργάτη, ώστε να είναι σε θέση ν' αναλάβει μόνος έναν τομέα.

### III. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : BIANEΞ Α.Ε.

#### *Το προφίλ της εταιρείας*

Η εταιρεία ξεκίνησε να δραστηριοποιείται το 1924, όταν ο Δημήτριος Γιαννακόπουλος ίδρυσε στην Αθήνα μια προσωπική εταιρεία διάθεσης φαρμακευτικών προϊόντων. Η εταιρεία γνώρισε την επιτυχία και η δραστηριότητά της συνεχίστηκε με την εισαγωγή φαρμάκων από τις Η.Π.Α. και την Ευρώπη. Το 1951 ιδρύθηκε η ομόρρυθμη εταιρεία ΦΑΡΜΑΓΙΑΝ με επέκταση της δραστηριότητας της σε όλη την Ελλάδα. Το 1971 η Εταιρεία μετατράπηκε σε ανώνυμη και έλαβε τη σημερινή της επωνυμία, με ιδιοκτήτες τους αδελφούς Γιαννακόπουλους.

Η BIANEΞ λειτούργησε με τέτοια πρότυπα ποιότητας και δεοντολογίας, ώστε οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις άρχισαν να της αναθέτουν και την παραγωγή (Under License) προϊόντων τους στα εργοστάσιά της. Έτσι, το 1974 άρχισε και η βιομηχανική δραστηριότητα της Εταιρείας με τη δημιουργία του Α' Εργοστασίου, κατασκευασμένου στην Εθνική Οδό Αθηνών-Λαμίας. Το 1983 αγοράστηκε το εργοστάσιο της εταιρείας Winthrop-Sterling (Β' Εργοστάσιο) στην Παλλήνη, ενώ το 1985 αγοράστηκε το εργοστάσιο της Urjohn (Γ' Εργοστάσιο) στην ίδια περιοχή. Και τα δύο εργοστάσια εκσυγχρονίστηκαν και οι γραμμές παραγωγής τους επεκτάθηκαν, καλύπτοντας τις πιο σύγχρονες απαιτήσεις. Από τότε, παράλληλα με τη διεύρυνση της παραγωγικής βάσης, εφαρμόστηκε και ένα πρόγραμμα τεχνολογικής εξειδίκευσης. Το 1997, η BIANEΞ αγόρασε τις εγκαταστάσεις της εταιρείας Hoechst στη Βαρυμπόπη, για να στεγαστούν τα Γραφεία της Κεντρικής Διοίκησης και το Κέντρο Διανομής τελικών προϊόντων. Τέλος, το 1999 αγοράστηκε η μονάδα παραγωγής αντιβιοτικών του Ινστιτούτου Φαρμακευτικής Έρευνας & Τεχνολογίας στη Βιομηχανική Ζώνη Πατρών (Δ' Εργοστάσιο), στην οποία έγιναν εκτεταμένες εργασίες ανακαίνισης και αναβάθμισης, καλύπτοντας τα αυστηρότερα πρότυπα παραγωγής.

Η παραγωγή γίνεται στα 4 ιδιόκτητα υπερσύγχρονα εργοστάσιά της και εξειδικεύεται σε όλο το φάσμα του φαρμάκου. Έχει αναπτύξει συνεργασίες με μεγάλες

φαρμακευτικές εταιρείες διεθνούς φήμης, όπως οι Merck & Co (ΗΠΑ), Takeda Chemical Industries (Ιαπωνία), Boots (Μ. Βρετανία), Sigma Tau Industries (Ιταλία), Rovi (Ισπανία), Sanofi Pasteur MSD (Γαλλία), Glaxo Smith Klein (Μ. Βρετανία), Eli Lilly (ΗΠΑ), Novartis (Ελβετία), και άλλες. Η εταιρεία είναι παρούσα, μέσω των εξαγωγών, στην Ευρώπη (Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία, Ισπανία, Γερμανία, Δανία, Ολλανδία, Κύπρο), στη Μέση Ανατολή (Ιορδανία, Σ. Αραβία), στην Αφρική (Τυνησία, Σουδάν, Νότια Αφρική, Ακτή Ελεφαντοστού), στην Ασία (Φιλιππίνες, Ιαπωνία, Βιετνάμ, Σιγκαπούρη, Ταϊβάν).

Στη BIANEΞ εργάζονται συνολικά πάνω από 1.000 άτομα.

Η δήλωση αποστολής, οράματος και αξιών, στοιχεία δεσμευτικά και ακρογωνιαίοι λίθοι για κάθε δραστηριότητα, είναι ενδεικτικά του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης:

*“Η Αποστολή μας: Να είμαστε ένα υγιές επιχειρηματικό κύτταρο προς όφελος των ασθενών, των πελατών μας, των Εταιρειών με τις οποίες συνεργαζόμαστε, του προσωπικού μας, των μετόχων μας αλλά και γενικότερα της κοινωνίας. Να παρέχουμε στους ιατρούς, ασθενείς, φαρμακοποιούς, φαρμακαποθήκες και οργανισμούς υγείας, προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.*

*Το Όραμα μας: Να παραμείνουμε στην κορυφή της Ελληνικής Φαρμακοβιομηχανίας. Να γίνουμε ένας σημαντικός φαρμακευτικός παραγωγός σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο.*

*Οι Αξίες μας: Η Φαρμακοβιομηχανία πρέπει να υποτάσσει τους οικονομικούς στόχους, στην βασική της προτεραιότητα που είναι η φροντίδα για τον ασθενή. Η συνεργασία με τους πελάτες μας και τους συνεργάτες μας πρέπει να βασίζεται στην ειλικρίνεια και το αμοιβαίο όφελος.*

*Το σύστημα ποιότητας δεν είναι απλώς ένα σύστημα διοίκησης, αλλά ένα σύστημα φιλοσοφίας και αρχών που πρέπει να διέπει όλες τις λειτουργίες της εταιρείας και να το έχουν ενστερνισθεί όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως επιπέδου και θέσεως. Η προσωπική βελτίωση του ατόμου (εργαζομένου) επιφέρει την πρόοδο του συνόλου (εταιρείας). Η χρηστή και ηθική επιχειρησιακή πρακτική πρέπει να διασφαλίζεται πέρα από την πιστή εφαρμογή των νόμων και των διατάξεων με εσωτερικούς κώδικες δεοντολογίας, διαδικασίες και κυρίως από την εσωτερική κουλτούρα που είναι προϊόν πολυετούς επιχειρησιακής λειτουργίας. Η συσσωρευμένη γνώση και η δημιουργικότητα αποτελούν τους βασικούς πόρους της επιχείρησης, οι οποίοι επιφέρουν καινοτομία και υποβοηθούν την βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό. Κάθε πολιτική της εταιρείας πρέπει να συνυπολογίζει την κοινωνική διάσταση και την περιβαλλοντική προστασία”.*

Η BIANEΞ για να διασφαλίσει την ποιότητα όλων της των προϊόντων δημιούργησε ανεξάρτητα τμήματα ποιότητας, ένα σε κάθε εργοστάσιο, τα οποία διευθύνονται από έμπειρους επιστήμονες. Τέσσερα εργαστήρια, σε κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους με σύγχρονο εξοπλισμό, πρότυπα αναφοράς, υλικά και αντιδραστήρια υψηλής καθαρότητας, επανδρωμένα από 65 επιστήμονες (χημικούς, φαρμακοποιούς, βιολόγους). Ακόμη, διεξάγει ποιοτικούς ελέγχους και μελέτες, όπως εργαστηριακές εξετάσεις/αναλύσεις για κάθε παρτίδα που παράγεται και για κάθε εισερχόμενο υλικό. Διενεργεί ελέγχους ρουτίνας κατά τη διαδικασία όλων των σταδίων της παραγωγής, των μελετών επικύρωσης για όλα τα προϊόντα, διεργασίες, εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, λειτουργία, απόδοση, γραμμές παραγωγής, βαθμονόμηση οργάνων και εξοπλισμού, περιβαλλοντικούς ελέγχους (π.χ. αποστειρωμένα περιβάλλοντα ή άλλα ευαίσθητα προϊόντα). Επιπλέον, πάνω από 10 πολυεθνικές εταιρείες και οι τοπικές αρχές επιθεωρούν τα εργοστάσια τακτικά και επιβεβαιώνουν την ποιότητα των προϊόντων.

Οι υπηρεσίες διανομής, αποθήκευσης, ιατρικές πληροφορίες, το μάρκετινγκ, το τμήμα πωλήσεων, η προώθηση, υπόκεινται σε άλλο σύστημα QA / QC, το οποίο έχει εφαρμοστεί για πρώτη φορά στην Ελλάδα από φαρμακευτική εταιρεία. Μια σειρά από ελέγχους (συμπεριλαμβανομένων των υπό επεξεργασία και τελικών ελέγχων) εφαρμόζονται σε όλα τα υλικά και τα μέσα πληροφόρησης και επικοινωνίας με τον πελάτη (φυλλάδια, συνέδρια, συναντήσεις, επισκέψεις), σε όλα τα στάδια της διανομής των προϊόντων, την αποθήκευση, τη μεταφορά. Όλοι οι παραπάνω έλεγχοι και μελέτες τεκμηριώνονται από τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας/οδηγίες και πολυάριθμα αρχεία ποιότητας.

Ο Όμιλος της Εταιρείας έχει πιστοποιηθεί από τον ELOT, μέλος του Διεθνούς Δικτύου IQNET, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων ποιότητας από το 1994: ELOT EN ISO 9001:2000, IQNET & ELOT για όλες τις δραστηριότητες, τα τμήματα και τα εργοστάσια. Επιπρόσθετα, σύστημα επιχειρηματικής αριστείας/ολικής ποιότητας έχει εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια και έχει πιστοποιηθεί από το EFQM – ΕΕΔΕ (European Foundation of Quality Management) για όλο τον Όμιλο των επιχειρήσεων της (EFQM Committed to Excellence). Οι υπηρεσίες διανομής, αποθήκευσης, ιατρικής ενημέρωσης, εμπορίας, πωλήσεων, προώθησης υπόκεινται σε άλλο σύστημα ελέγχου QA/QC, το οποίο έχει εφαρμοστεί για πρώτη φορά σε φαρμακευτική ελληνική εταιρεία.



**Εικόνα 1.** Πιστοποίηση EFQM

Η ΒΙΑΝΕΞ έχει λάβει εξαιρετικής σημασίας διακρίσεις που επιβεβαιώνουν την αφοσίωση της στην ποιότητα, όπως τα: "The 1994 Business of the Year Award" από το Ελληνοαμερικανικό Επιμελητήριο και την Αμερικανική Πρεσβεία, "Quality Advocate" από την Eli Lilly το 1995, "Βραβείο Ποιότητας" από το Εμπορικό Επιμελητήριο Αθηνών το 1996, "1ο Κρατικό Βραβείο Ποιότητας" από το Υπουργείο Ανάπτυξης το 1998, "Βραβείο ECO Quality" από την Επιτροπή Eco Quality το 2003, "Εθνικό Βραβείο Ποιότητας" από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών το 2004, «True Leaders» από την ICAP GROUP το 2010.

Η ΒΙΑΝΕΞ όπως δηλώνει στον ιστότοπό της θεωρεί ως βασικότερο παράγοντα της επιτυχίας της την αποτελεσματική και ευέλικτη οργάνωσή της και το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι επενδύσεις που πραγματοποιεί κάθε χρόνο έχουν στόχο τη μεγιστοποίηση τόσο της λειτουργικότητας όσο και της αποδοτικότητας της οργάνωσης και των υπηρεσιών που παρέχει. Για το λόγο αυτό υποστηρίζει προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού σε θέματα παραγωγής, ποιοτικού ελέγχου, προώθησης προϊόντων και χρήσης της νέας

ηλεκτρονικής τεχνολογίας, από εξειδικευμένους συμβούλους για τη μετεκπαίδευση του προσωπικού και των στελεχών της. Η πίστη στο όραμα και στην εταιρική φιλοσοφία είναι βασικό κριτήριο αξιολόγησης όλων των ανθρώπων της εταιρείας, ώστε να διασφαλίζεται σε κάθε τομέα και σε κάθε φάση δραστηριότητας, η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

### ***Οικονομικά στοιχεία***

Τα ενοποιημένα στοιχεία των εταιρειών του κλάδου παραγωγής φαρμακευτικών σκευασμάτων (Δαγκαλίδης, 2011) αφορούν στις χρήσεις 2007-2009 (κοινό δείγμα 70 εταιρειών), ενώ για την χρήση του 2010 ενοποιούνται τα στοιχεία 24 εταιρειών του δείγματος που είχαν δημοσιεύσει ισολογισμούς μέχρι των Ιούνιο του 2011. Από την ανάλυση των ισολογισμών του κλάδου της περιόδου 2007-2010 προκύπτει αύξηση πωλήσεων κατά 10,7% το 2008 (BIANEΞ 9,7%), 7,3% το 2009 (BIANEΞ 6,32%) και 38,3% το 2010 [για τις 24 εταιρείες που έχουν ισολογισμούς συγκριτικά με το ίδιο δείγμα εταιρειών του 2009] (BIANEΞ -15%). Οι δείκτες αποδοτικότητας, παρά τη βελτίωση του μικτού περιθωρίου κέρδους, παρουσιάζουν χειροτέρευση την περίοδο 2007-2009, ενώ μειώνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα το 2010. Η δανειακή επιβάρυνση διατηρείται χαμηλή, ενώ ο δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών παρουσιάζει επιδείνωση τις δύο τελευταίες χρήσεις χωρίς ωστόσο να φθάνει σε ιδιαίτερα ανησυχητικό επίπεδο. Οι υπόλοιποι αριθμοδείκτες (ρευστότητας, κυκλοφοριακής ταχύτητας, κ.τ.λ.) κινούνται σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα. Το ποσοστό των ζημιογόνων στο σύνολο επιχειρήσεων είναι σχετικά υψηλό καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο (38,6% το 2007, 40% το 2008, 34,3% το 2009 και 37,5% το 2010), ενώ το ποσοστό των ζημιογόνων στις συνολικές πωλήσεις που ήταν σχετικά χαμηλό, παρουσιάζει σημαντική χειροτέρευση το 2010 (από 2,6% το 2007, στο 8% το 2008, στο 11,6% το 2009 και στο 90,2% το 2010).

Όσον αφορά στην BIANEΞ, διαπιστώνεται ότι μέχρι και το 2009, πλην της άμεσης ρευστότητας που ήταν παρόμοια με του κλάδου και των απασχολούμενων κεφαλαίων που κυμάνθηκε στο 10% περίπου του κλάδου, όλοι οι υπόλοιποι αριθμοδείκτες ήταν σημαντικά μεγαλύτεροι από τους αντίστοιχους του κλάδου.

Το 2010 χρήζει ιδιαίτερης ανάλυσης λόγω των ιδιαιτεροτήτων που υπήρξαν και επηρέασαν όλες μεν τις εταιρείες του κλάδου, αλλά σε διαφορετικό βαθμό και διαφορετικές παραμέτρους. Συγκεκριμένα στην αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων καταγράφεται μια μεγάλη διαφορά της τάξεως του 73%, λόγω μεγαλύτερης μείωσης των

καθαρών κερδών σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες που κατέγραφαν την τελευταία τετραετία πολύ μεγαλύτερες μειώσεις. Η BIANEΞ είναι από τις ελάχιστες εταιρείες που ανεφοδιάζει ανελλιπώς τα νοσοκομεία με φάρμακα, χωρίς πολιτικές αποκλεισμών και συνυπολογίζοντας ότι είναι η πρώτη εταιρεία σε αριθμό φαρμάκων στην ελληνική αγορά, μπορεί εύκολα να αιτιολογηθεί η μεγαλύτερη μείωση κερδών από την μεγαλύτερη απομείωση του κρατικού χρέους σε αυτή, την οποία υπέστη το 2010. Λόγω του μικρότερου μεγέθους των ιδίων και απασχολούμενων κεφαλαίων, οι σχετικοί αριθμοδείκτες εμφανίζονται μεγαλύτεροι από αυτούς του κλάδου.

Το περιθώριο καθαρού κέρδους εμφανίζεται 91% μικρότερο από το 2009, ενώ του κλάδου 52%. Το περιθώριο λειτουργικού κέρδους 97% μικρότερο από αυτό του 2009, ενώ του κλάδου 63%. Τέλος το περιθώριο μικτού κέρδους ήταν 10% μικρότερο από το 2009 ενώ του κλάδου 31%.

Όσον αφορά στην κυκλοφοριακή ταχύτητα ιδίων κεφαλαίων, ο κλάδος βρίσκεται στις 4,8 φορές έναντι 1,23 το 2009, ενώ η BIANEΞ 15,38 φορές από 18,08.

Στην κυκλοφοριακή ταχύτητα απασχολούμενων κεφαλαίων, ο κλάδος βρίσκεται στις 3,01 φορές έναντι 0,85 το 2009, ενώ η BIANEΞ στις 1,18 φορές από 1,23.

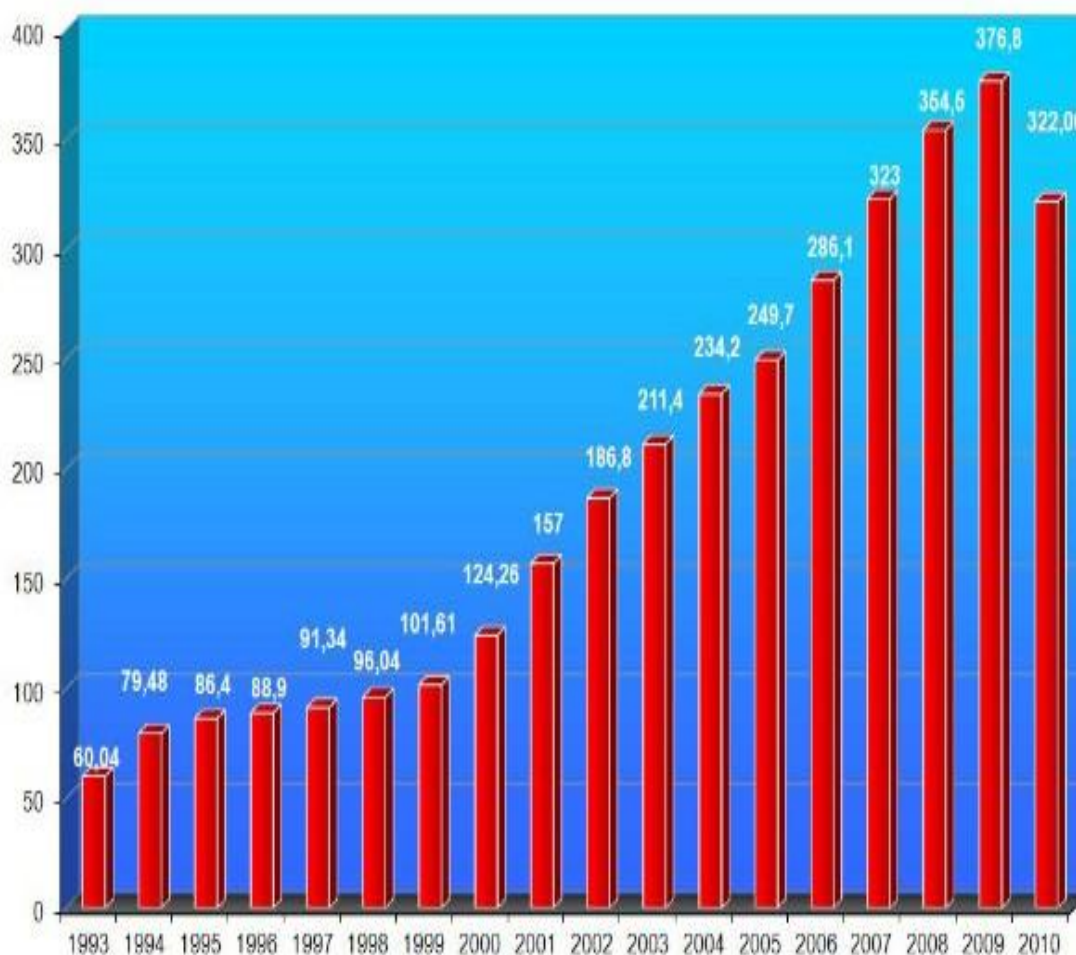
Για το 2011 φαίνεται ότι τα καθαρά κέρδη της BIANEΞ διαμορφώθηκαν στα 26,92 εκατ. ευρώ έναντι 1,84 εκατ. ευρώ το 2010. Τα κέρδη προ φόρων ήταν ύψους 30,7 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 61,4% σε σχέση με το 2010.

Η παραγωγή του κλάδου μειώνεται κατά 0,5%, τάση που δείχνει να συνεχίζεται. Όπως προκύπτει από τα οικονομικά αποτελέσματα 31 επιχειρήσεων παραγωγής φαρμάκων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, με πωλήσεις άνω των 3 εκατομμυρίων ευρώ η κάθε μία, η ελληνική φαρμακοβιομηχανία παρουσίασε συνολικά καθαρά κέρδη ύψους 22,77 εκατομμυρίων ευρώ, από καθαρές ζημιές ύψους 2,25 εκατομμυρίων. ευρώ το 2010. Η βελτίωση αυτή, ωστόσο, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι κατά το 2010 τα αποτελέσματα των εν λόγω εταιρειών είχαν επιβαρυνθεί με σημαντικές ζημιές από την απομείωση της αξίας ομολόγων του ελληνικού Δημοσίου. Πάντως, θετικά συνέβαλε και η βελτίωση της αποδοτικότητας ορισμένων εταιρειών, μέσω εκτεταμένων εξαγωγών, διεθνών δραστηριοτήτων και εμπορικών συνεργασιών με πολυεθνικές. Βελτιωμένα αποτελέσματα, κυρίως χάρη σε μείωση ζημιών, εμφάνισαν οι 17 από τις 31 εταιρείες. Ως αποτέλεσμα της πώσης που καταγράφηκε στις τιμές των προϊόντων του κλάδου, οι 31 επιχειρήσεις σημείωσαν συνολικές πωλήσεις ύψους 1,47 δισεκατομμυρίων ευρώ, παρουσιάζοντας μείωση της τάξεως του 3% σε σχέση με το 2010. Μεταξύ των εταιρειών



με τις μεγαλύτερες πωλήσεις περιλαμβάνονται η BIANEΞ, ύψους 301,90 εκατομμυρίων ευρώ, και η BOEHRINGER INGELHEIM ΕΛΛΑΣ, ύψους 215,30 εκατομμυρίων.

Το μεικτό περιθώριο των εταιρειών σημείωσε βελτίωση κατά 2,8 εκατοστιαίες μονάδες, ανερχόμενο στο 32,3%, ως αποτέλεσμα της συμπίεσης του κόστους παραγωγής με ρυθμό ταχύτερο εκείνου των πωλήσεων. Η αύξηση του μεικτού περιθωρίου οδήγησε στην ενίσχυση κατά 17% των κερδών των εν λόγω εταιρειών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA), στα 192,54 εκατομμυρίων ευρώ έναντι των 164,45 εκατομμυρίων ευρώ του 2010, ενώ το συνολικό αποτέλεσμα προ φόρων των 31 επιχειρήσεων διαμορφώθηκε σε κέρδη ύψους 54,4 εκατομμυρίων ευρώ το 2011 από κέρδη ύψους 38,35 εκατομμυρίων ευρώ το 2010. Τα υψηλότερα καθαρά κέρδη, 26,78 εκατομμύρια ευρώ, εμφάνισε η BIANEΞ.



**Σχήμα 5.** Οι πωλήσεις της BIANEΞ σε εκατομμύρια ευρώ.

#### **IV. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Αρχικά ζητήθηκε και παρασχέθηκε η έγκριση της εταιρείας για την διενέργεια της έρευνας, την διανομή ερωτηματολογίων, την επεξεργασία των δεδομένων και την δημοσίευση στοιχείων που αφορούν στην εταιρεία. Στην συνέχεια διενεργήθηκε η έρευνα μέσω διαπροσωπικών ημιδομημένων συνεντεύξεων, και ερωτηματολογίου.

##### ***Δείγμα***

Το δείγμα στην παρούσα έρευνα αποτέλεσαν 126 επιστημονικοί συνεργάτες της BIANEΞ, δηλαδή το 24% του τμήματος πωλήσεων της εταιρείας που αριθμεί 520 άτομα. Γεωγραφικά καλύπτουν όλη την ελληνική επικράτεια, με μέσο όρο 7 προωθούμενα προϊόντα ανά συνεργάτη και ένα πελατολόγιο κατά μέσο όρο 300 ιατρών ανά συνεργάτη.

##### ***Μέσα συλλογής δεδομένων***

Διενεργήθηκαν συνεντεύξεις με 10 στελέχη και εργαζομένους με άνω των 10 ετών εμπειρία στην BIANEΞ (Παράρτημα 2). Οι συνεντεύξεις αποσκοπούσαν στη κατανόηση του οράματος και των αξιών της εταιρείας, της δομής της και της οργανωσιακής κουλτούρας, των διαδικασιών, του τρόπου λειτουργίας και τους στόχους των συστημάτων πελατοκεντρικής προσέγγισης, εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης προσωπικού που εφαρμόζει η εταιρεία. Χρησιμοποιήθηκαν συνεντεύξεις έρευνας γιατί με τον τρόπο αυτό ο ερευνητής κατευθύνει τον ερωτώμενο σε βασικά θέματα χωρίς να τον περιορίζει να αναπτύξει τις σκέψεις, τις απόψεις και τις στάσεις του ελεύθερα και σε βάθος. Με την συνέντευξη υπάρχει η δυνατότητα συλλογής πολλών πληροφοριών σχετικά με τις εμπειρίες και τις αναπαραστάσεις των συμμετεχόντων. Ο τύπος της συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ημιδομημένη συνέντευξη η οποία χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων. Αυτός ο τύπος συνέντευξης δίνει τη δυνατότητα ευελιξίας στις ερωτήσεις τόσο ως προς τη σειρά τους όσο και ως προς το περιεχόμενό τους. Επίσης παρέχει τη δυνατότητα αφαίρεσης ή πρόσθεσης ερωτήσεων καθώς και θεμάτων προς συζήτηση. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν πρόσωπο με πρόσωπο, περιελάμβαναν ανοικτού τύπου ερωτήσεις για την κατανόηση του κλίματος και της

εταιρικής κουλτούρας και της διαφοροποίησης της BIANEΞ από άλλες φαρμακευτικές εταιρείες. Εξηγήθηκε ο σκοπός για τον οποίο γίνονται, καθώς και ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία. Η διάρκειά τους κυμάνθηκε από 20 έως 30 λεπτά. Κατά την απομαγνητοφώνηση έγινε ομαδοποίηση των απαντήσεων με βάση τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά φράσεων και εννοιών που χρησιμοποιήθηκαν.

Σε δεύτερο χρόνο διανεμήθηκαν αντίγραφα του ερωτηματολογίου. Εξηγήθηκε ο σκοπός της έρευνας, διευκρινίστηκε ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και δεν θα επεξεργαστούν από την εταιρεία, η οποία αν το θελήσει, θα λάβει μόνο τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα, για να διασφαλιστεί κατά το δυνατόν η αυθόρμητη συμμετοχή στην έρευνα και η ειλικρίνεια στις απαντήσεις.

Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο Whiteley (1991), (Παράρτημα 3) που έχει σκοπό την καταγραφή της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της εταιρείας, και της ικανοποίησής τους από τις επιδόσεις τους στο πεδίο, καθώς και πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο σπουδών και την εμπειρία τους στον συγκεκριμένο κλάδο. Αποτελείται από επτά ενότητες. Η πρώτη ενότητα (7 ερωτήσεις) σχετίζεται με το όραμα και την αποστολή της εταιρείας. Η δεύτερη (5 ερωτήσεις) αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η τρίτη ενότητα (4 ερωτήσεις) καλύπτει το πεδίο της αντιμετώπισης των προβλημάτων των πελατών. Η τέταρτη (7 ερωτήσεις) σχετίζεται με την ροή των πληροφοριών από και προς τους πελάτες. Η πέμπτη ενότητα (4 ερωτήσεις) αφορά στην προσέγγιση των πελατών. Η έκτη (7 ερωτήσεις) αφορά στις αρμοδιότητες, στις ικανότητες και την ενδυνάμωση του προσωπικού και η έβδομη ενότητα (6 ερωτήσεις) αφορά στην συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών. Κατόπιν υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, όπως θέση στην εταιρεία (με κωδικοποίηση 1= ιατρικός επισκέπτης, 2= προϊστάμενος γεωγραφικής περιοχής, 3= υπεύθυνος προϊόντος, 4= διευθυντής πωλήσεων και 5= γενικός διευθυντής) τίτλοι σπουδών (με κωδικοποίηση 1= απόφοιτος λυκείου, 2= πανεπιστημιακός τίτλος, 3= μεταπτυχιακός τίτλος, 4= διδακτορικός τίτλος και 5= άλλος τίτλος σπουδών) και εργασιακή εμπειρία στον φαρμακευτικό κλάδο (με κωδικοποίηση 1= καμία εμπειρία, 2= από 1-3 έτη, 3= από 3-7 έτη και 4= πάνω από 7 έτη). Τέλος, ερωτήσεις που αφορούν στην ικανοποίηση από την επίδοση στις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς και την απόδοση της επένδυσης. Οι απαντήσεις δίδονται μέσω πεντάβαθμης κλίμακας Likert (1= καθόλου, 2= μικρός βαθμός, 3= μέτριος βαθμός, 4= μεγάλος βαθμός, 5= πολύ μεγάλος βαθμός).

Συλλέχτηκαν 126 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ποσοστό 100%). Στη συνέχεια αριθμήθηκαν, τα δεδομένα καταχωρίστηκαν σε πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης (SPSS Statistics 17.0) με το οποίο έγινε η επεξεργασία τους.

### ***Περιορισμοί***

Η μόνη προϋπόθεση συμμετοχής στην έρευνα, ήταν τα άτομα να ανήκουν στο τμήμα πωλήσεων, να έχουν δηλαδή άμεση επαφή με πελάτες. Το συγκεκριμένο δείγμα επιλέχτηκε λόγω του γεγονότος ότι συνέπεσαν χρονικά οι συναντήσεις κύκλου των δυο επιχειρησιακών μονάδων που στελεχώνονται από αυτά τα άτομα και της ευκολίας διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων. Παρ' όλες τις διευκρινήσεις που δόθηκαν περί εμπιστευτικότητας των απαντήσεων, δεν μπορεί να αποκλειστεί η ύπαρξη μιας τάσης να δοθούν εξωραϊσμένες και «αποδεκτές» απαντήσεις, παρ' όλο που λόγω πολυετούς παρουσίας των περισσότερων συνεργατών στην εταιρεία έχει δημιουργηθεί ένα κλίμα ασφάλειας.

### ***Ερευνητικές υποθέσεις***

Οι ερευνητικές υποθέσεις ήταν οι εξής:

1. Το προσωπικό επαφής έχει κατανοήσει ότι το όραμα, η αποστολή και οι αξίες της εταιρείας στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών.
2. Η εταιρεία επιζητά την βέλτιστη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών.
3. Το προσωπικό επαφής διερευνά τις ανάγκες και τα παράπονα των πελατών και συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών και την επίλυση προβλημάτων.
4. Το προσωπικό επαφής είναι κατάλληλα εφοδιασμένο με γνώσεις, ικανότητες και πόρους και έχει ένα βαθμό αυτονομίας δράσης.
5. Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων οδηγεί σε επίτευξη στόχων.
6. Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων οδηγεί σε αύξηση του μεριδίου αγοράς.
7. Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων οδηγεί σε αύξηση του R.O.I.
8. Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού επαφής.

9. Ο προσανατολισμός στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων σχετίζεται με την εργασιακή εμπειρία του προσωπικού επαφής.

## V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### *Αποτελέσματα συνεντεύξεων*

Από την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων προέκυψε ότι η BIANEΞ είναι μια ανθρωποκεντρική εταιρεία. Αναφέρθηκε σε όλες τις συνεντεύξεις ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ανήκει σε μια επιχείρηση που τον αντιμετωπίζει σαν άνθρωπο και όχι σαν ένα κωδικό του λογιστηρίου. Ένα άλλο σημείο στο οποίο προέκυψε ομοφωνία, είναι ότι δεν υπάρχει στη BIANEΞ διοίκηση μέσω του φόβου της απόλυσης όπως συμβαίνει στις περισσότερες φαρμακευτικές εταιρείες, πράγμα που επαληθεύεται από το γεγονός ότι παρά την μεγάλη κρίση που βιώνει ο φαρμακευτικός κλάδος, είναι η μόνη εταιρεία που δεν έχει προχωρήσει ούτε σε μία απόλυση εργαζομένου (Κώτσης, Κώτσης & Χαροντάκης, 2012). Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις αποδοχές του προσωπικού που είναι μεγαλύτερες από αυτές που προβλέπει η κλαδική σύμβαση εργασίας, εκφράζει την πεποίθηση της BIANEΞ ότι ο σημαντικότερος πόρος της είναι οι άνθρωποι της.

Όσον αφορά στην παροχή πληροφοριών από την διοίκηση, η ροή εξασφαλίζεται μέσω των προϊσταμένων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για το τυπικό μέρος, αλλά και με άμεση τηλεφωνική επαφή όταν χρειαστεί.

Για οποιοδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίζει το προσωπικό επαφής, είτε πρόκειται για θέμα που αφορά στην εργασία του, είτε για προσωπικό θέμα, μπορεί να απευθυνθεί στον προϊστάμενο, και αν δεν υπάρχει δυνατότητα επίλυσης, μπορεί να απευθυνθεί απ' ευθείας στα διευθυντικά στελέχη.

Επίσης όλοι οι ερωτηθέντες δήλωσαν υπερήφανοι που εργάζονται σε μια επιχείρηση που είναι η μεγαλύτερη ελληνική του κλάδου, σταθερή στις αξίες της, ανθρώπινη, προσεκτική στις επιχειρηματικές της δράσεις και συνετή διαχείριση των πόρων της, αποκομίζοντας τον σεβασμό όλων των ανταγωνιστών.

Εδώ και αρκετά χρόνια η BIANEΞ έχει εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης πελατών. Αρχικά η χρήση του ήταν κυρίως για λόγους στατιστικής, να βρεθεί η βέλτιστη συχνότητα επισκέψεων ανά πελάτη, και η σημαντικότητα του. Με την πάροδο των ετών, αυτό το αρχέγονο σύστημα, δεν εξυπηρετούσε της ανάγκες της, έτσι η εταιρεία αρχικά επένδυσε κεφάλαια με σκοπό όχι μόνο την συλλογή, καταχώριση και επεξεργασία των

πληροφοριών στην βάση δεδομένων, αλλά και την χρήση αυτών των πληροφοριών για τον καταρτισμό του επιχειρησιακού σχεδίου για κάθε προϊόν, των τρόπων δράσης, καθώς και την κατανομή των ποσοτικών στόχων ανά περιοχή. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω συνεργασίας με μια εταιρεία ηγέτη στον συγκεκριμένο τομέα, την Cegedim, με κοινή όμως βάση δεδομένων με όλες τις συνεργαζόμενες με την Cegedim εταιρείες. Αποκτώντας την απαραίτητη τεχνογνωσία, επένδυσε νέα κεφάλαια και οργάνωσε ένα πλήρες τμήμα μηχανοργάνωσης, επικοινωνίας και τεχνολογίας, δημιούργησε δικό της πρόγραμμα διαχείρισης πελατολογίου, το οποίο αναπτύχθηκε βελτιώνοντας δυσλειτουργίες του προηγούμενου προγράμματος, που είχαν επισημανθεί από τους χρήστες. Το πρόγραμμα, “ΑΤΡΟΠΟΣ”, παρέχει στον χρήστη όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε πελάτη, η βάση δεδομένων εμπλουτίζεται μέσω ανατροφοδότησης από τους χρήστες και η πρόσβαση σε αυτό γίνεται οποιαδήποτε στιγμή μέσω ασύρματης σύνδεσης στο διαδίκτυο. Οι πληροφορίες στις οποίες υπάρχει πρόσβαση, είναι τα δημογραφικά στοιχεία του κάθε πελάτη, διευθύνσεις, τηλέφωνα, ωράρια λειτουργίας, ενδιαφέροντα, κατηγοριοποίηση βάσει σημαντικότητας, συχνότητα και ημερομηνίες επισκέψεων από τον χρήστη, ή άλλο συνεργάτη της εταιρείας. Αυτά τα στοιχεία δίνουν τη δυνατότητα στον κάθε συνεργάτη να οργανώσει κατά τον καλύτερο τρόπο τις επισκέψεις στον πελάτη, προγραμματίζοντας την συχνότητα έτσι ώστε να μην υπάρχουν ούτε μεγάλα ούτε μικρά μεσοδιαστήματα μεταξύ των επισκέψεων.

Το όλο σύστημα βοηθά τους συνεργάτες να εξοικονομήσουν χρόνο στον καταρτισμό του προγράμματος επισκέψεων και στην καλύτερη εφαρμογή της στρατηγικής της επιχειρησιακής μονάδας. Τα δεδομένα που λαμβάνονται από το προσωπικό επαφής στο πεδίο, αφορούν στον ιατρό και τον τρόπο με τον οποίο συνταγογραφεί. Οι πληροφορίες αυτές όμως δεν μπορούν να διασταυρωθούν με ακρίβεια για τον κάθε πελάτη. Υπάρχουν άλλα συστήματα που παρακολουθούν την φαρμακευτική αγορά (IMS, ΟΣΦΕ), αλλά τα στοιχεία τους μπορούν να δείξουν μόνο την τάση αυτής της αγοράς. Μια πολύ σημαντική πληροφορία που μπορεί να παρέχει το σύστημα “ΑΤΡΟΠΟΣ”, θα είναι η εικόνα των πωλήσεων ανά περιοχή και ανά προϊόν σε πραγματικό χρόνο.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του C.R.M., η εταιρεία θεωρεί ακρογωνιαίο λίθο το προσωπικό επαφής και φροντίζει μέσω ενός συστήματος αξιολόγησης και συνεχούς εκπαίδευσης την βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού αυτού. Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων έχει σχεδιάσει ένα σύστημα αξιολόγησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να λαμβάνει υπ’ όψιν τόσο ποσοτικά στοιχεία πωλήσεων, όσο και

ποιοτικά στοιχεία του κάθε επιστημονικού συνεργάτη, τα οποία έχουν μετατραπεί σε μετρήσιμα. Η πεντάβαθμη κλίμακα αξιολόγησης αποτελείται από δύο μέρη που δίνουν από 2,5 βαθμούς. Το πρώτο μέρος αξιολογεί την επίδοση του επιστημονικού συνεργάτη μετρώντας την επίτευξη του ποσοτικού στόχου ανά προϊόν, την απόδοση της επένδυσης και το μερίδιο αγοράς του κάθε προϊόντος ανά περιοχή σε σχέση με το εταιρικό μερίδιο αγοράς. Το δεύτερο μέρος παρέχει αξιολόγηση σχετικά με τον βαθμό που εφαρμόζει ο κάθε εργαζόμενος τις εταιρικές διαδικασίες (αποστολή προγραμμάτων, αναφορών, πληροφόρησης), την εφαρμογή του κώδικα δεοντολογίας, την διαχείριση του πελατολογίου, την ενεργή συμμετοχή στα εκπαιδευτικά σεμινάρια και στα σεμινάρια κύκλου, και το επίπεδο γνώσεων για κάθε προϊόν, καθώς και των τεχνικών αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ο προϊστάμενος (area manager) μετά από τακτικές επισκέψεις σε πελάτες μαζί με τον συνεργάτη, συμπληρώνει την φόρμα αξιολόγησης ως προς το δεύτερο μέρος για κάθε μέλος της ομάδας του, το ίδιο κάνουν και οι υπεύθυνοι των προϊόντων (product managers), ο διευθυντής πωλήσεων (sales manager) και ο επιχειρησιακός διευθυντής (business manager), καθώς και οι εκπαιδευτές. Η φόρμα αξιολόγησης καταλήγει στην διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, όπου συμπληρώνεται η αξιολόγηση που αφορά στα ποσοτικά στοιχεία. Στη συνέχεια ο κάθε συνεργάτης με τον προϊστάμενό του, τον διευθυντή πωλήσεων και τον υπεύθυνο της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, λαμβάνει γνώση για κάθε σημείο της αξιολόγησης και συζητούν για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του συνεργάτη και συμφωνούν στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί η βελτίωση.

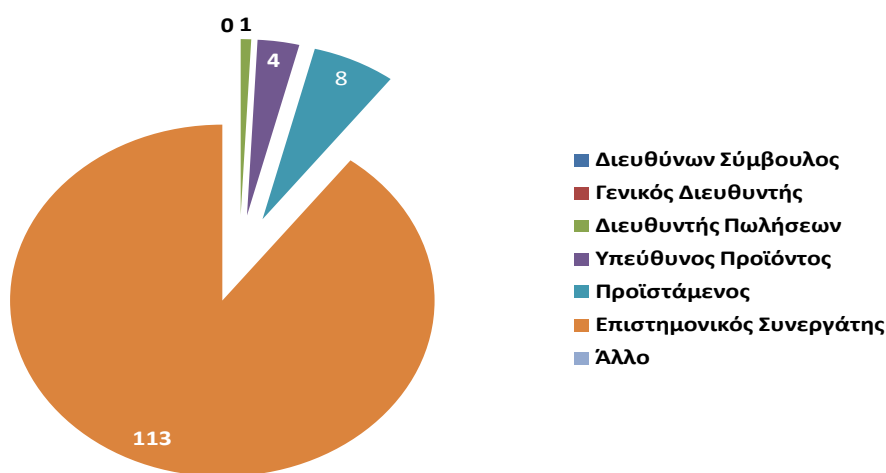
Ο συνεργάτης, μετά την πρόσληψή του, ανεξαρτήτως του επιπέδου σπουδών, γνώσεων και εμπειρίας, εκπαιδεύεται σε βασικά στοιχεία ανατομίας, φυσιολογίας και παθολογίας, στα γενικά στοιχεία της κατηγορίας κάθε προϊόντος, στο ίδιο το προϊόν και στα ανταγωνιστικά του. Ένα μέρος της εκπαίδευσης αφορά στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την συγκεκριμένη αγορά, στον τρόπο επαφής με τους πελάτες, στις διαδικασίες της εταιρείας, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε πρακτικό με ασκήσεις περιπτώσεων και παιχνίδι ρόλων. Το όλο σύστημα προβλέπει τρία σεμινάρια κύκλου κατά επιχειρησιακή μονάδα κάθε έτος και τρία ημικύκλια κατά ομάδα ανάμεσα στους κύκλους και τέσσερες ανεξάρτητες συναντήσεις για ότι αφορά στις διαδικασίες και την τεχνολογία. Σε όλες αυτές τις συναντήσεις γίνεται μια επανάληψη της εκπαίδευσης, και διεξοδική συζήτηση σχετικά με προβλήματα που μπορεί να προέκυψαν για να δοθεί η κατάλληλη ανά περίπτωση λύση. Έκτακτες εκπαιδεύσεις γίνονται σε περίπτωση αλλαγών στο εσωτερικό η



εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το σύστημα αυτό είναι βασισμένο στην αρχή της ανάπτυξης της εταιρείας μέσω της ατομικής βελτίωσης του κάθε εργαζομένου. Ο στόχος αυτού του προγράμματος είναι ο κάθε συνεργάτης να εμπλουτίζει τις γνώσεις και να αναπτύσσει τις δεξιότητες που απαιτούνται, ώστε να μπορεί με βάση την στρατηγική της επιχειρησιακής μονάδας, να σχεδιάζει και να προγραμματίζει δράσεις, να διαχειρίζεται όσο το δυνατόν καλύτερα το πελατολόγιο του και να λαμβάνει έγκαιρα τις κατάλληλες αποφάσεις που αφορούν στον τομέα ευθύνης του.

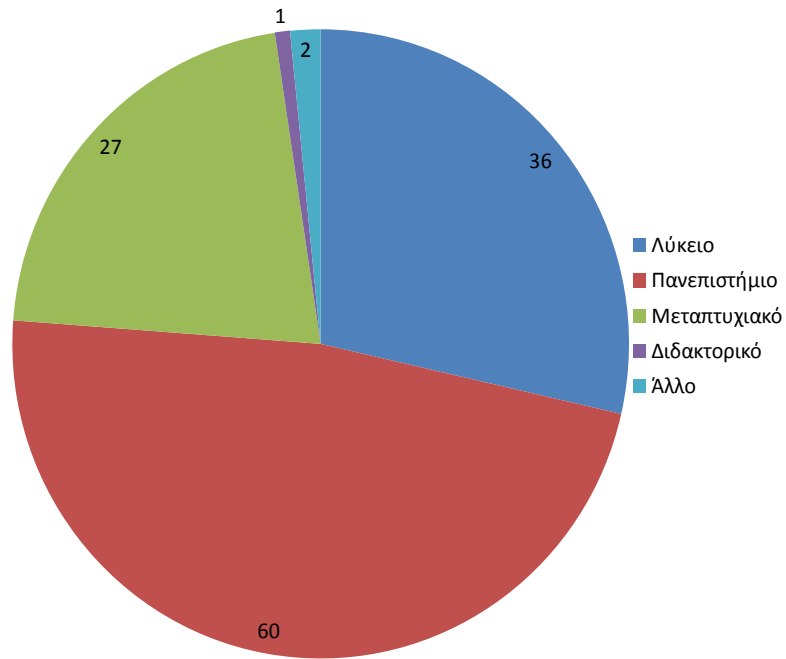
### **Περιγραφικά αποτελέσματα ερωτηματολογίου**

Μετά την εισαγωγή των δεδομένων στο πρόγραμμα SPSS Statistics 17.0, εκτελέστηκε η ανάλυση περιγραφικών στατιστικών. Το δείγμα αποτελείται από 126 άτομα από τα 520 του τμήματος πωλήσεων της εταιρείας, δηλαδή ποσοστό 24,23% του συνόλου του προσωπικού επαφής. Απάντησαν και τα 126 άτομα (100%). Από αυτούς οι 113 είναι ιατρικοί επισκέπτες, 8 προϊστάμενοι γεωγραφικής περιοχής, 4 υπεύθυνοι προϊόντος και 1 διευθυντής πωλήσεων.



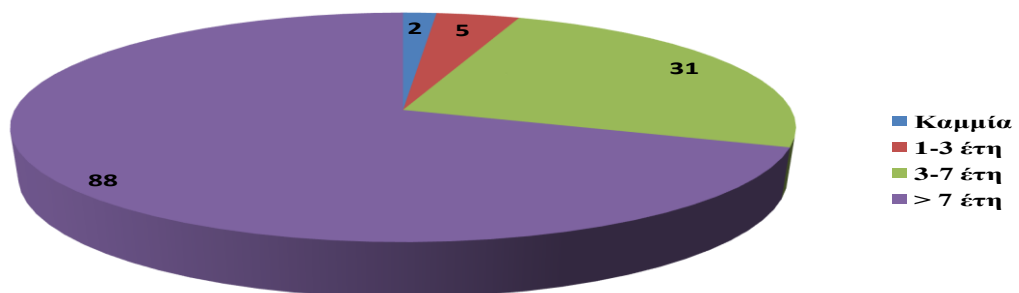
**Σχήμα 6.** Θέσεις εργασίας δείγματος

Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, 36 είναι κάτοχοι απολυτηρίου λυκείου (28,57%), 60 διαθέτουν πανεπιστημιακό τίτλο (47,62%), 27 μεταπτυχιακό τίτλο (21,43%), 1 διδακτορικό (0,79%) και 2 άλλους τίτλους σπουδών (1,59%)



**Σχήμα 7.** Επίπεδο σπουδών δείγματος

Όσον αφορά στην εργασιακή εμπειρία, 2 άτομα δεν έχουν καμία εμπειρία (1,59%), 5 άτομα έχουν 1-3 χρόνια εμπειρίας 5 (3,97%), 31 άτομα έχουν 3-7 χρόνια εμπειρίας (24,60%) και 88 άτομα έχουν περισσότερα από 7 χρόνια εμπειρίας (69,84%).



**Σχήμα 8.** Εργασιακή εμπειρία δείγματος

Στην ενότητα που σχετίζεται με την κατανόηση του οράματος και της αποστολής της εταιρείας, το 98,5% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε με πάνω από 3, διαμορφώνοντας ένα μέσο όρο 4,24 (TA=0,53). Στην δεύτερη που αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών, το 97,6% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε με πάνω από 3, διαμορφώνοντας ένα μέσο όρο

4,27 (TA=0,5). Στην τρίτη ενότητα που καλύπτει το πεδίο της αντιμετώπισης των προβλημάτων των πελατών, το 93,6% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε με πάνω από 3, διαμορφώνοντας ένα μέσο όρο 3,94 (TA=0,63). Στην τέταρτη η οποία σχετίζεται με την ροή των πληροφοριών από και προς τους πελάτες, το 90,4% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε με πάνω από 3, διαμορφώνοντας ένα μέσο όρο 3,81 (TA=0,64). Στην πέμπτη ενότητα που αφορά στην προσέγγιση των πελατών, το 95,2% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε την με πάνω από 3, διαμορφώνοντας ένα μέσο όρο 4,00 (TA=0,6). Στην έκτη η οποία αφορά στις αρμοδιότητες, στις ικανότητες και την ενδυνάμωση του προσωπικού, το 90,4% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε την εταιρεία με πάνω από 3, διαμορφώνοντας ένα μέσο όρο 3,81 (TA=0,61) και στη έβδομη ενότητα που σχετίζεται με την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών, το 82,4% των ερωτηθέντων βαθμολόγησε με πάνω από 3, διαμορφώνοντας ένα μέσο όρο 3,72 (TA=0,75).

**Πίνακας 1.** Μέσοι όροι επιμέρους ενοτήτων ερωτηματολογίου

ΕΝΟΤΗΤΕΣ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
A. Κατανόηση οράματος-αποστολής	2,57	5,00	4,24	0,53
B. Εξυπηρέτηση πελατών	2,40	5,00	4,27	0,50
Γ. Αντιμετώπιση προβλημάτων	2,25	5,00	3,94	0,63
Δ. Ροή και χρήση πληροφοριών	1,57	5,00	3,81	0,64
E. Προσέγγιση των πελατών	2,50	5,00	4,00	0,60
ΣΤ. Αρμοδιότητες, ικανότητες και ενδυνάμωση προσωπικού	2,00	5,00	3,81	0,61
Z. Συνεχής βελτίωση διαδικασιών και υπηρεσιών	1,50	5,00	3,72	0,75

Ο συνολικός μέσος όρος για την εφαρμογή πελατοκεντρικής στρατηγικής και τη συνεχή βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων στη BIANEΞ, είναι 3,97 (TA=0,51).

**Πίνακας 2.** Πελατοκεντρικός προσανατολισμός

	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Πελατοκεντρικός προσανατολισμός	2,41	4,79	3,97	0,51

Ο βαθμός ικανοποίησης από την επίδοση σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί στις πωλήσεις (Sales volume) έδωσε μέσο όρο 3,79 (TA=0,66), στο μερίδιο αγοράς (Market share) έδωσε μέσο όρο 3,78 (TA=0,70) και στην απόδοση της επένδυσης (ROI) έδωσε μέσο όρο 3,81 (TA=0,67)

**Πίνακας 3.** Μέσοι όροι βαθμού ικανοποίησης

	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
Ικανοποίηση από επίδοση σε όγκο πωλήσεων	1,33	5,00	3,79	0,66
Ικανοποίηση από επίδοση σε μερίδιο αγοράς	1,33	5,00	3,90	0,70
Ικανοποίηση από επίδοση σε απόδοση επένδυσης	1,33	5,00	3,86	0,67

#### **Στατιστική ανάλυση**

Η στατιστική ανάλυση έγινε με το λογισμικό SPSS Statistics 17.0. Μετά την εισαγωγή των δεδομένων στο πρόγραμμα, ορίσθηκαν ως μεταβλητές οι μέσοι όροι των επτά πρώτων ενοτήτων του ερωτηματολογίου. Έγινε διμεταβλητή συσχέτιση με συντελεστή συσχέτισης Pearson και δικατάληκτο τεστ σημαντικότητας. Προέκυψε ότι όλες οι μεταβλητές έχουν έχουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους στο 1%.

**Πίνακας 4.** Συσχετίσεις μεταξύ ενοτήτων.

ΕΝΟΤΗΤΕΣ		A	B	Γ	Δ	E	ΣΤ	Z
Α. Όραμα - αποστολή	Pearson	1	,641**	,539**	,571**	,637**	,582**	,517**
	Σημαντ		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Β. Εξυπηρέτηση πελατών	Pearson	,641**	1	,631**	,729**	,712**	,651**	,586**
	Σημαντ	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Γ. Αντιμετώπιση προβλημάτων των πελατών	Pearson	,539**	,631**	1	,685**	,614**	,562**	,561**
	Σημαντ	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Δ. Ροή/χρήση πληροφοριών	Pearson	,571**	,729**	,685**	1	,776**	,722**	,671**
	Σημαντ	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Ε. Προσέγγιση των πελατών	Pearson	,637**	,712**	,614**	,776**	1	,663**	,665**
	Σημαντ	,000	,000	,000	,000		,000	,000
ΣΤ. Αρμοδιότητες και ενδυνάμωση	Pearson	,582**	,651**	,562**	,722**	,663**	1	,833**
	Σημαντ	,000	,000	,000	,000	,000		,000
Ζ. Βελτίωση διαδικασιών και υπηρεσιών	Pearson	,517**	,586**	,561**	,671**	,665**	,833**	1
	Σημαντ	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01 (δικατάληκτο).

Κατόπιν έγινε διμεταβλητή συσχέτιση με συντελεστή συσχέτισης Pearson και δικατάληκτο τεστ σημαντικότητας, μεταξύ του συνολικού μέσου όρου, ο οποίος δείχνει το βαθμό εφαρμογής πελατοκεντρικής στρατηγικής από την ΒΙΑΝΕΞ και τους μέσους όρους ικανοποίησης του δείγματος από τις επιδόσεις του στον όγκο πωλήσεων, στο μερίδιο αγοράς και στην απόδοση της επένδυσης. Προέκυψε ότι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός της εταιρείας έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο 5% με την ικανοποίηση από τον όγκο πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς και την επιστροφή της επένδυσης.

**Πίνακας 5.** Συσχέτιση πελατοκεντρικού προσανατολισμού με ικανοποίηση από πωλήσεις, μερίδιο αγοράς και επιστροφή της επένδυσης.

		M.O. ικανοποίησης από όγκο πωλήσεων	M.O. ικανοποίησης από μερίδιο αγοράς	M.O. ικανοποίησης από επιστροφή της επένδυσης
M.O. πελατοκεντρικού προσανατολισμού	Συσχ. Pearson	0,226*	0,205*	0,185*
	Σημαντικότητα (δικατάληκτη)	0,011	0,021	0,038

\*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05 (δικατάληκτο).

\*\* . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01 (δικατάληκτο).

Στη συνέχεια έγινε διασταυρούμενη ανάλυση με chi square για να βρεθεί αν σχετίζεται ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός της εταιρείας με το επίπεδο σπουδών του δείγματος. 36 από τους 36 αποφοίτους λυκείου (100%), 58 από τους 60 με πανεπιστημιακό τίτλο (96,66%) και 26 από τους 27 με μεταπτυχιακό τίτλο (96,3%), δηλαδή το 95,24% του δείγματος, βαθμολόγησε με πάνω από 3 τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της εταιρείας. Δεν βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του πελατοκεντρικού προσανατολισμού της εταιρείας και του επιπέδου σπουδών του δείγματος (0,345).

Ακολούθησε διασταυρούμενη ανάλυση με chi square για να βρεθεί αν σχετίζεται ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός της εταιρείας με το επίπεδο εργασιακής εμπειρίας του δείγματος. 5 από τους 5 με εργασιακή εμπειρία από 1-3 έτη (100% ), 30 από τους 31 με εμπειρία 3-7 έτη (96,77%) και 81 από τους 88 με εμπειρία άνω των 7 ετών (92,05), δηλαδή συνολικά το 92,06% του δείγματος βαθμολόγησε με πάνω από 3 τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό της εταιρείας. Δεν βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του πελατοκεντρικού προσανατολισμού της εταιρείας και της εργασιακής εμπειρίας του δείγματος (0,358).

## VI. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η εταιρική στρατηγική κατευθύνει τη λήψη αποφάσεων και οδηγεί τις δραστηριότητες της εταιρείας προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Οι στρατηγική επιλογή μπορεί να είναι προσανατολισμένη στην αγορά, στο προϊόν, στην τεχνολογία, ή στον πελάτη.

Όλο και περισσότερες εταιρείες σχεδιάζουν πλέον στρατηγικές, θέτοντας στο επίκεντρο τον πελάτη. Η εφαρμογή κάθε πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι αποτέλεσμα καλά σχεδιασμένων ενεργειών από την εταιρεία που την επιλέγει, καθώς εμπλέκονται διάφορα τμήματά της. Το τμήμα πληροφορικής ερευνά τις ανάγκες που έχει η εταιρεία, τα χαρακτηριστικά των τεχνολογικών μέσων και της πλατφόρμας που θα χρησιμοποιηθεί, τα επιλέγει και σχεδιάζει την εκπαίδευση των χρηστών. Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στον σχεδιασμό της εκπαίδευσης και φροντίζει για την υλοποίησή της. Η οικονομική διεύθυνση προϋπολογίζει και εξευρίσκει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για όλες τις σχετικές διεργασίες και τον εξοπλισμό. Το τμήμα μάρκετινγκ φροντίζει για τις διαδικασίες και τον τρόπο επεξεργασίας των πληροφοριών που θα δέχεται και σε συνεργασία με το μάρκετινγκ χαράσσει επί μέρους στρατηγικές και κατευθύνει το τμήμα πωλήσεων, που με τη σειρά του πρέπει να είναι δεκτικό για καινούρια γνώση, πρέπει να προσαρμοστεί σε νέες διαδικασίες, να πιστέψει ότι έχει στα χέρια του ένα εργαλείο δουλειάς που τον διευκολύνει και να το εφαρμόσει.

Αυτή η συνεργασία όλων των τμημάτων που εμπλέκονται σε αυτές τις διεργασίες είναι μια μακροχρόνια προσπάθεια που μπορεί να επιβραβευθεί με το επιθυμητό αποτέλεσμα μόνο αν είναι αρμονική, συνειδητή και όλα τα μέρη έχουν δεσμευτεί ότι θα λειτουργούν σε αυτήν την κατεύθυνση.

Μέσω της παρούσας έρευνας έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί η αντίληψη που έχει προσωπικού επαφής της BIANEΞ για την κατεύθυνση που έχουν οι στρατηγικές επιλογές της εταιρείας και πως αυτές εφαρμόζονται.

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων εξάγεται ότι το προσωπικό επαφής της BIANEΞ έχει κατανοήσει ότι το όραμα, η αποστολή και οι αξίες της εταιρείας στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών. Η αντίληψη του προσωπικού φαίνεται να είναι ότι η εταιρεία επιζητά την βέλτιστη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών.

Το τμήμα πωλήσεων επιβεβαιώνει ότι γίνεται διερεύνηση των αναγκών και των παραπόνων των πελατών και συμβάλλει στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών και την επίλυση προβλημάτων.

Η έρευνα έδειξε ότι το προσωπικό επαφής είναι κατάλληλα εφοδιασμένο με γνώσεις, ικανότητες και πόρους και έχει ένα βαθμό αυτονομίας δράσης. Από την στατιστική ανάλυση εξάγεται ότι προσανατολισμός στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων οδηγεί σε επίτευξη στόχων (επίτευξη όγκου πωλήσεων), σε αύξηση του μεριδίου αγοράς, καθώς και αύξηση της απόδοσης της επένδυσης. Από την έρευνα φαίνεται ακόμη ότι το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού επαφής δεν σχετίζεται με τον προσανατολισμό στον πελάτη και τη συνεχή βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων. Επίσης δεν φαίνεται να συσχετίζεται η εργασιακή εμπειρία του προσωπικού επαφής με τον προσανατολισμό στον πελάτη και τη συνεχή βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων.



## VII. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### *Συμπεράσματα*

Το C.R.M. μπορεί να ορισθεί ως η δέσμευση της επιχείρησης για την διερεύνηση, τον καθορισμό και την ικανοποίηση των αναγκών του κάθε πελάτη, και να δημιουργήσει μια σχέση με αυτούς τους πελάτες, για όσο διάστημα η σχέση αυτή είναι αμοιβαία επωφελής. Εξελίχθηκε από διαδικασίες της επιχείρησης, όπως το μάρκετινγκ σχέσεων και την έμφαση στη βελτίωση της διατήρησης των πελατών μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να διερευνήσουν τις ανάγκες του κάθε πελάτη, να οικοδομήσουν σχέσεις με τους υπάρχοντες αλλά και τους δυνητικούς πελάτες, και να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτών των πελατών. Απαιτείται επομένως μια αφοσιωμένη πελατειακή βάση για την εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους. Αφοσιωμένοι στην επιχείρηση πελάτες μπορούν να παραχθούν μέσω του C.R.M.

Ο προσανατολισμός στον πελάτη περιγράφεται ως μία φιλοσοφία και συμπεριφορά κατευθυνόμενη προς τον καθορισμό και την κατανόηση των αναγκών του πελάτη-στόχου και στην προσαρμογή της ανταπόκρισης της επιχείρησης, με σκοπό να ικανοποιήσει εκείνες τις ανάγκες καλύτερα από τον ανταγωνισμό, και με αυτό τον τρόπο να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το CRM αποτελεί μια στρατηγική για τη δημιουργία αξίας τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους πελάτες της μέσω της κατάλληλης χρήσης της γνώσης της τεχνολογίας, των δεδομένων, και των πελατών. Αυτή επιχειρησιακή στρατηγική σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις εταιρείες να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου.

Το C.R.M. μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να δομήσουν μακροπρόθεσμες επωφελείς σχέσεις με τους πελάτες, πράγμα που έχει άμεση επίδραση στην αξία των πελατών, και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Αυτό θα οδηγήσει στην αφοσίωση των πελατών και στην αύξηση των κερδών για την επιχείρηση λόγω της διατήρησης πελατών, του μάρκετινγκ σχέσεων και την μακροπρόθεσμη κερδοφορία από

τον κύκλο ζωής των πελατών. Αυτή η στενή σχέση με τους πελάτες απαιτεί αμφίδρομη, έγκυρη και έγκαιρη επικοινωνία, καθώς και άριστο συντονισμό μεταξύ της τεχνολογίας των πληροφοριών, του τμήματος μάρκετινγκ και του προσωπικού επαφής, για να παρέχει την μακροπρόθεσμη διατήρηση των πελατών που επιλέγει η επιχείρηση με βάση τον στρατηγικό σχεδιασμό της.

Η BIANEΞ περιλαμβάνεται μεταξύ των εταιρειών με τις μεγαλύτερες πωλήσεις για το 2011, ύψους 301,90 εκατομμυρίων ευρώ, και ήταν η φαρμακευτική εταιρεία με τα υψηλότερα καθαρά κέρδη, 26,78 εκατομμύρια ευρώ. Ο όγκος πωλήσεων φαίνεται ότι μπορεί να αποδοθεί σε ένα βαθμό στον στρατηγικό πελατοκεντρικό προσανατολισμό που επέλεξε η BIANEΞ να εφαρμόσει, ο οποίος φαίνεται να υλοποιείται σωστά από το προσωπικό επαφής της εταιρείας, αποδεικνύοντας έτσι ότι τα συστήματα CRM, εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης προσωπικού που σχεδίασε είναι προς την σωστή κατεύθυνση.

### ***Προτάσεις***

Υπάρχει αμφίδρομη ροή πληροφόρησης σε ικανοποιητικό επίπεδο, παρά τη νοοτροπία «ιδιοκτησίας» του πελάτη, που έχουν οι αρχαιότεροι συνεργάτες. Πρακτικά το σύστημα αυτό είναι πάρα πολύ κοντά στο συμμετοχικό μοντέλο. Βελτιώσεις που θα μπορούσαν να γίνουν στον συγκεκριμένο τομέα είναι:

- 1) ανώνυμη κατάθεση απόψεων, ιδεών και παραπόνων, καταγραφή και αξιολόγηση τους, ώστε να διασφαλιστεί πλήρης και έγκυρη πληροφόρηση, και εν συνεχεία σχεδιασμός δράσεων και διαδικασιών για την βελτίωση της όλης λειτουργίας του οργανισμού.
- 2) αυτοαξιολόγηση, για να φανεί ο βαθμός αυτογνωσίας και αυτεπίγνωσης
- 3) ανώνυμη αξιολόγηση των ανωτέρων στελεχών και από τα κατώτερα στελέχη, ώστε να υπάρξει πληροφόρηση για το βαθμό λειτουργίας και απόδοσης των διαδικασιών, των μεθόδων και των στιλ ηγεσίας που ακολουθούνται από τα ανώτερα στελέχη.

Εάν μια επιχείρηση δεν έχει καταφέρει να θέσει σε τάξη τις εσωτερικές της λειτουργίες, να διαμοιράσει ρόλους και να υιοθετήσει το κατάλληλο για αυτήν μοντέλο ανάπτυξης, τότε αυτό θα είναι διπλά δύσκολο σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Υπάρχει ευρύ πεδίο για περαιτέρω έρευνα, σχετικά με τον τρόπο αλληλεπίδρασης του κάθε εργαζόμενου με τους πελάτες και την αντίληψη των εργαζομένων για αυτούς τους τρόπους επικοινωνίας και την απόδοση που έχει αυτή στην επίδοση του κάθε εργαζόμενου και στην επίδοση της εταιρείας συνολικά.

## VIII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahearne, M., Hughes, E., D. and Schillewaert, N. (2007), “Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, 336-349.
- Avlonitis, G., J. and Panagopoulos, N., G. (2005), “Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, 4, 355-368.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P., (2004), “Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-968.
- Baran R.J., Galka R.J., Strunk D.P., (2008), “Principles of customer relationship management”, Mason: Thomson South-Western.
- Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A., (2001), “Three keys to empowerment”, San Francisco: Berrett-Koehler, REF.: Spreitzer, G., Doneson, D., 2005, “Musings on the Past and Future of Employee Empowerment”, Working Paper Series, Michigan Ross School of Business, released 16/09/2005.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., Varadarajan, R., (2006), “CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights”, *Journal of Services Research*, (9:2): 184-194.
- Botero, O., (2007), “Customer Culture: It all starts and ends with listening”, [http://www.customerthink.com/article/customer\\_culture\\_starts\\_ends\\_with\\_listening](http://www.customerthink.com/article/customer_culture_starts_ends_with_listening) 31/12/12
- Bowen D.E., Lawer E.E.III, (1992),” The empowerment of service workers: what, why, when, and how”, *Sloan Management Review*, pp. 31-9.
- Brah, S.A., Lee, S.L., Rao, B.M., (2002), “Relationship between TQM and performance of Singapore companies”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 356-379.
- Brem, A., Voigt, K.I., (2009), “Integration of market pull and technology push in the corporate front end innovation management –Insights from the German software industry”, *Technovation Science Direct* 29: 351–367.
- Bruscaglioni M., (1995), “Orizzonte empowerment: l’applicazione nelle organizzazioni”, *Risorsa Uomo*, 1, pp. 83-96.

- Chau, P.Y.K., Tam, K.Y., (2000), "Organizational adoption of open systems: a 'technology push', 'need pull' perspective", *Information & Management* 37: 229–239.
- Chen, G., Klimoski, R.J., (2003) "The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment:", *Academy of Management Journal*, 46: 591-607.
- Chenhall, R.H., (1997), "Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance", *Management Accounting Research*, 8(2), 187-206.
- Chumpitaz, R., Paparoidamis, N., G., (2004), "Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction", *Managing Service Quality*, Volume 14 · Number 2/3 2004 pp. 235-248.
- Cornell Empowerment Group, (1989), "Empowerment and family support", *Networking Bulletin*, 1, pp. 1-23 ref: Perkins D., Zimmerman M., (1995), "Empowerment theory, research and application", *American Journal of Community Psychology*, 5, pp. 569-579.
- Cunningham, C., Song, I. Y., Jung, J. T. and Chen, P. (2003), "Design and Research Implications of Customer Relationship Management on Data Warehousing and CRM Decisions", in *Proceedings of the 2003 Information Resources Management Association International Conference (IRMA 2003)*, p. 82 – 85.
- Day, G.S., (1998), "What does it mean to be market-driven?", *Business Strategy Review*. 9(1):1–14.
- Douglas, T.J., Judge, W.Q., (2001), "Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration", *Academy of Management Journal*, 44(1), 158.
- Eiriz, V., Wilson, D., (2006), "Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration", *European Journal of Marketing*, 40 (3/4): 275- 291.
- Foster, G., Gupta, M. (1994), "Marketing, Management and management accounting", *Journal of Management Accounting Research*, 6, 43-77.
- Galbraith, J., (2002), "Organizing to deliver solutions", *Organizational Dynamics* 31(2): 194–207. ref. Issoherranen, V., 2012, "Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus", DISS. Technology and Natural Sciences of the University of Oulu

- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L.M. and Brenner, W. (2003), "Knowledge enabled Customer Relationship Management", *Journal of Knowledge Management*, 7(5), p. 107 – 123
- Glazer, R., (1997), "Strategy and Structure in Information-Intensive Markets: The Relationship Between Marketing and IT". *Journal of Market Focused Management*, 2 (1), p. 65 – 81.
- Grönroos C., (1994), "Quo Vadis marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, 10, 347-360.
- Guilding, C., McManus, L. (2002), "The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 45-59.
- Gupta, S., Lehmann, D. and Stuart, J.A., (2004), "Valuing customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 No 1, p.p.7-19.
- Harker, M. J. (1999), "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions". *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13 – 20.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R., (2001), "Firms characteristics, total quality management and financial performance", *Journal of operations Management*, 19, 269-285.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., (1997), "Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance", *Accounting, Organizations and Society*, 22 (3-4), 293-314.
- Joiner, T.A., (2007), "Total Quality Management and performance; the role of organization support and co-worker support", *International journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Kalustian, J., Lombardi, B., Fletcher, W., (2002), "CRM Checklist for Success, in: *Pharmaceutical Executive*, 22: 2, pp. 64-66.
- Kaynak, H., (2003), "The relationship between total quality management and their effects on firm performance", *Journal of operations Management*, 21(405-35).
- Kelly, S.W., (1992), "Developing customer orientation among service employees", *Journal of the Academy of Marketing Science* 20: 27–36
- Kirkman, B., Rosen, B., (1999), "Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, 42, 58-71.

- Kirkman, B.L., Shapiro, D.L., (2001), "The impact of team members' cultural values on productivity, cooperation, and empowerment in self-managing work teams", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5): 597-617.
- Kotler P., Keller K.L., (2006), "Marketing Management", 12th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kumar V., Reinartz W., (2006), "Customer Relationship Management: a databased approach", Willey, 2006, USA. (ref. Χαραμή Μ.Θ., "Υιοθέτηση της εφαρμογής CRM στην περίπτωση του ελληνικού φαρμακευτικού μάρκετινγκ : Μια περίπτωση διερεύνησης σε φαρμακείο της ελληνικής περιφέρειας", 2010, DISS. σελ. 16).
- Laschinger H.K.S., Finegan J., Shamian J., Wilk P., (2001), "Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model". *Journal of Nursing Administration* 31 (5), 260-272.
- Lawler, E.E.III, Mohrman, S.A., Ledford, G.E.Jr., (1998), "Strategies for high performance organizations: Employee involvement, TQM and reengineering programs" in *Fortune 1000 corporations*. San Francisco: Jossey-Bass (ref: Yukl, G.A., Becker, W.S., (2006), "Effective Empowerment in Organizations", *Organization Management Journal Linking Theory & Practice: EAM White Papers Series 2006 Vol. 3, No. 3*, 210-231.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrow, R.T., (2000), "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 85: 407-416.
- Ling, R., Yen, D.C., (2001), "Customer Relationship Management: An Analysis Framework and Implementation Strategies", *Journal of Computer Information Systems*, 41, 3 pp. 81-97.
- Lynn, G.S., Heintz, S., (1992), "From experience: where does your new technology fit into the marketplace?", *Journal of Production Innovation Management* 9(1): 19-25.
- Mathieu, J.E., Gilson, L.L., Ruddy, T.M., (2006), "Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model", *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 97-108.
- Mills, P.K., Ungson, G.R., (2003). "Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls", *Academy of Management Review*, 28(1): 143-153.
- Ndubisi N.O., Wah C.K., (2005), "Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, 23(7): 542-557.

- Ndubisi N.O., (2007), "Relationship marketing and customer loyalty", *Marketing Intelligence and Planning*, 25(1): 98-106.
- Payne, A., Frow, P., (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, (69:4):167-191.
- Reinartz, W. and Kumar, V. (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, 64(4), p. 17 – 35.
- Rigby, D.K., Reichheld, F.F., Schefter, P., (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", in: *Harvard Business Review*, 80 2, pp. 101-109.
- Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeithaml, V.A., (2004), "Return On Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 109-127.
- Scouder, W.E., (1989), "Improving productivity through technology push", *Research Technology Management* 32(2): 19–31.
- Seibert, S.E., Silver, S.R., Randolph, W.A., (2004), "Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47(3): 332-349.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B. and Yim, F. H. (2005), "CRM: conceptualization and scale development". *European Journal of Marketing*, 39(11), p. 1264 –1290.
- Slater, S.F., Narver, J.C., (1998), "Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two", *Strategic Management Journal* 19: 1001–1006.
- Smith A., (2006), "CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead?", *Handbook of Business Strategy*, 87-93.
- Spreitzer, G., (2007), "Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work", for publication in *The Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., Nason, S.W., (1997), "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of Management*, 23: 679-704.
- Spreitzer, G.M., Noble, D.S., Mishra, A.K., Cooke, W.N., (1999), "Predicting process improvement team performance in an automotive firm: Explicating the roles of trust and empowerment" In E. Mannix & M. Neale (eds), *Research on Managing Groups and Teams* (vol 2). Greenwich, CT: JAI Press, p. 71-92.

- Srivastava, R., K., Shrevani, Fahey, L. (1999), “Marketing, Business Processes, and Shareholder value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing,” *Journal of Marketing*, 63 (October-Special Issue), p.168 –180
- Steyn T.F.J., Ellis S.M., Musika F.A.A., (2004), “Implementing relationship marketing: The role of internal and external customer orientation”, Paper presented at the European Institute for Advances Studies in Management (EIASM) Workshop on Relationship Marketing, Brussels, Belgium.
- Webster, F.E., (2005), “A Perspective on the Evolution of Marketing Management”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol.24, pp. 121-126.
- Whiteley, R. C. (1991), “The Customer Driven Company: Moving from Talk to Action”, Adelaide, Australia: Griffin.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N. and 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
- Αυλωνίτης, Γ. Ι., Παναγόπουλος, Ν.Γ., (2007), “Βελτιώνοντας την Απόδοση Μάρκετινγκ και Πωλήσεων στις Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις”, Πρακτικά από την 1<sup>η</sup> Κοινή Εκπαιδευτική Ημερίδα “Μάρκετινγκ και Ιατροφαρμακευτική Ενημέρωση: Δυσκρίκοι της Ίδιας Αλυσίδας για την Προαγωγή της Δημόσιας Υγείας”, ΕΕΦΑΜ και UIADM, Αθήνα 18 Μαΐου 2007.
- Δαγκαλίδης, Α., (2011), “Κλαδική μελέτη 15, παραγωγή και εμπορία φαρμάκων” Ιούνιος 2011, Έρευνα-Σύνταξη:, Τράπεζα Πειραιώς, Μονάδα Οικονομικής Ανάλυσης και Αγορών.
- Ευαγγελίδης, Α., περιοδικό “Φαρμακευτικό μάρκετινγκ”, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2011
- Κορφιάτης Χρ., (2007), “Η φαρμακοβιομηχανία Βιανέξ απέκτησε το 50% της Eldrug, την οποία δημιούργησε ομάδα πανεπιστημιακών και ερευνητών στην Πάτρα”, 06/05/2007, Το Βήμα, Σελ.: D11, (19/01/2013)
- Κοσμάτος Δ., (2004), “CRM-Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή», Κλειδάριθμος, Αθήνα. (ref. Χαραμή Μ.Θ., “Υιοθέτηση της εφαρμογής CRM στην περίπτωση του ελληνικού φαρμακευτικού μάρκετινγκ: Μια περίπτωση διερεύνησης σε φαρμακείο της ελληνικής περιφέρειας”, 2010, DISS. σελ. 16).



Κώτσης, Β., (2012), “Η Βιανέξ βρήκε «φάρμακο» απέναντι στην ύφεση. Ούτε απολύσεις ούτε μειώσεις μισθών παρά την πτώση των πωλήσεων”, 11/04/2012 Τα Νέα on line, (19/01/2013)

Κώτσης Β., Χαροντάκης, Δ., (2012), “Υπάρχουν και εταιρείες που δεν μειώνουν τους μισθούς. Ανέπαφες από το «τσουνάμι» απορρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, επιλέγουν άλλες κινήσεις για να περιορίσουν τα έξοδά τους”, 29/04/2012, Το Βήμα οικονομία, (19/01/2013)

Νικόπουλος, Χ., (2006), “Πελατειακή Εξυπηρέτηση σε Τελική Ανάλυση”, Περιοδικό Customer Care, Τεύχος 47, σελ. 10-13.

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον”, Θεσσαλονίκη, Ανικούλα.

Παναγόπουλος Ν.Γ., (2008), “Απογειώνοντας το τμήμα πωλήσεων: 2<sup>η</sup> Πανελλαδική Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών –Sales Management Barometer-“ Περιοδικό Sales Management, Vol. 1, 50-53

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Αθήνα: εκδ. Μπένου

Πλακογιαννάκη, Ε. (2003), “Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων: Μια Ολιστική Προσέγγιση”, Ευρωπαϊκών Οικονομικών Δελτίων Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Έτος 42ο, Τεύχος 343, σελ. 63-70.

Τομάρας, Π., (1997), “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς”, Έκδοση του ιδίου, σελ. 15-36.

#### ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. <http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=24&ct=6&artid=112867> (19/08/2012)
2. <http://www.xrimatistirio.gr/index.asp?id=11233> (19/08/2012)
3. [www.vianex.gr](http://www.vianex.gr)
4. Editorial, (17/07/2012), “Στηρίζει τους εργαζόμενους της η Βιανέξ. Στο πλευρό των εργαζομένων η Βιανέξ”, [www.newsbomb.gr](http://www.newsbomb.gr), (19/01/2013)

## ΙΧ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΕΝΟΤΗΤΑ 1

##### A. Όραμα και Αποστολή της εταιρείας

1. Η ιδέα της δημιουργίας ικανοποιημένων πελατών είναι κυρίαρχος στόχος της εταιρείας.
2. Ακολουθούμε την αρχή «Κάνε κάθε δραστηριότητα σωστά εξ' αρχής» ώστε να προλαμβάνουμε την εμφάνιση τυχόν προβλημάτων.
3. Οι επιστημονικοί συνεργάτες αποδεικνύουν με την πράξη τους ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι σημαντικός στόχος.
4. Ο στόχος μας είναι να υπερβούμε των προσδοκιών των πελατών μας σε ζητήματα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο.
5. Η εστίαση στους πελάτες αποτελεί κύριο παράγοντα εξέλιξης των επιστημονικών συνεργατών της εταιρείας.
6. Η εταιρεία είναι απόλυτα δεσμευμένη με την ιδέα της ποιότητας.
7. Προτεραιότητα μας αποτελεί η εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών μας και όχι η εξυπηρέτηση των δικών μας εσωτερικών αναγκών.

##### B. Εξυπηρέτηση των Πελατών μας

1. Όσο αφορά στην παροχή επιστημονικής ενημέρωσης προς τους πελάτες μας, ο ρόλος μας είναι να τους συμβουλευόμαστε και να συνεργαζόμαστε μαζί τους.
2. Στις επικοινωνιακές και προωθητικές μας ενέργειες, αποφεύγουμε να υποσχόμαστε περισσότερα από όσα μπορούμε να προσφέρουμε.
3. Γνωρίζουμε ποια χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών μας, οι πελάτες μας εκτιμούν περισσότερο.
4. Η πληροφόρηση από τους πελάτες χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουμε.
5. Αγωνιζόμαστε για να είμαστε ηγέτες – πρωτοπόροι στον κλάδο μας.

#### Γ. Αντιμετώπιση των Προβλημάτων των Πελατών μας

1. Καταγράφουμε, παρακολουθούμε και ελέγχουμε τα παράπονα των πελατών.
2. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ζητάμε από τους πελάτες να μας δώσουν ανατροφοδότηση (feedback) για την ικανοποίησή τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
3. Τα παράπονα των πελατών αναλύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό να αναγνωριστούν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα.
4. Εξευρίσκουμε και αφαιρούμε εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία στους πελάτες μας.

#### Δ. Χρήση και Κοινοποίηση Πληροφοριών στους Πελάτες

1. Γνωρίζουμε πως οι πελάτες μας ορίζουν την έννοια της ποιότητας.
2. Παρέχουμε ευκαιρίες στα στελέχη μας σε όλη την ιεραρχία, να συναντούν και να συνεργάζονται με τους πελάτες.
3. Καταλαβαίνουμε ξεκάθαρα τι προσδοκούν οι πελάτες μας από την εταιρεία μας.
4. Παρέχουμε πληροφόρηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα στους πελάτες η οποία συμβάλλει στη διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών.
5. Τα διευθυντικά στελέχη μας, καταλαβαίνουν πλήρως τις απαιτήσεις των πελατών.
6. Στο εσωτερικό της εταιρείας, όλοι συμφωνούμε για το ποιος είναι ο "πραγματικός" πελάτης μας.
7. Τα ανώτερα στελέχη μας έχουν συχνή επαφή με τους πελάτες.

#### Ε. Προσεγγίζοντας τους πελάτες μας

1. Διευκολύνουμε τους πελάτες μας να συνεργάζονται μαζί μας.
2. Όλοι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εξυπηρετούν τους πελάτες αποτελεσματικά υπερβαίνοντας εαυτούς.
3. Προσπαθούμε να επιλύουμε όλα τα παράπονα των πελατών.

4. Διευκολύνουμε τους πελάτες μας να καταθέτουν τα παράπονά τους σε μας σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρουμε.

#### ΣΤ. Αρμοδιότητες, Ικανότητες και Ενδυνάμωση του Προσωπικού

1. Αντιμετωπίζουμε τους εργαζόμενους με σεβασμό.
2. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας έχουν καλή γνώση των προϊόντων και των υπηρεσιών μας.
3. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι συνεργάζονται με πελάτες υποστηρίζονται με πόρους που είναι επαρκείς για να εκτελούν αποτελεσματικά την εργασία τους.
4. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας μπορούν να χρησιμοποιούν την κρίση τους για να εξυπηρετήσουν τον πελάτη όταν απαιτείται γρήγορη ανάληψη δράσης.
5. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε μια συναρπαστική επιχείρηση.
6. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με ορισμένες πτυχές την εργασίας τους.
7. Οι εργαζόμενοι είναι πολύπλευρα εκπαιδευμένοι ώστε να μπορούν να αναπληρώσουν ο ένας τον άλλον όταν είναι απαραίτητο.

#### Ζ. Συνεχής Βελτίωση των Διαδικασιών και των Προϊόντων/Υπηρεσιών

1. Οι ομάδες εργασίας που λειτουργούν στο εσωτερικό της εταιρείας συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων και δεν ανταγωνίζονται η μια την άλλη.
2. Μελετάμε τις καλύτερες πρακτικές άλλων εταιρειών ώστε να παίρνουμε ιδέες για το πώς εμείς μπορούμε να βελτιώσουμε τα πράγματα.
3. Εργαζόμαστε για να βελτιώνουμε συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας.
4. Συστηματικά προσπαθούμε να μειώσουμε τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ο κύκλος της έρευνας-και-ανάπτυξης.
5. Όταν εντοπιστούν προβλήματα με την ποιότητα, ενεργούμε ταχύτατα για να τα επιλύσουμε.

6. Επενδύουμε στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Α. Ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία; Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής Πωλήσεων, Υπεύθυνος Προϊόντος, Προϊστάμενος Γεωγραφικής Περιοχής, Επιστημονικός Συνεργάτης, Άλλο

Β. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; Απόφοιτος Λυκείου, Πανεπιστημιακός Τίτλος, Μεταπτυχιακός Τίτλος, Διδακτορικός Τίτλος, Άλλο

Γ. Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας; Καμία εμπειρία, 1-3 χρόνια, 3-7 χρόνια, > 7 χρόνια

Δ. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση σε σχέση με τους στόχους που σας έχουν τεθεί στα ακόλουθα κριτήρια: Πωλήσεις (Sales volume), Μεριδίο Αγοράς (Market share), Απόδοση της Επένδυσης (ROI)

Ε. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια: Πωλήσεις (Sales volume), Μεριδίο Αγοράς (Market share), Απόδοση της Επένδυσης (ROI)

ΣΤ. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια: Πωλήσεις (Sales volume), Μεριδίο Αγοράς (Market share), Απόδοση της Επένδυσης (ROI)

## 2. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Τι είναι ιδιαίτερο, μοναδικό ή ασυνήθιστο στη BIANEΞ;

Με ποιους τρόπους μοιράζεται η διοίκηση πληροφορίες με τους εργαζομένους;

Με ποιους τρόπους είναι διαθέσιμη να ακούσει τους εργαζομένους;

Με τι τρόπο αντλούνται οι πληροφορίες από τους πελάτες και τι όφελος έχει η εταιρεία από την επεξεργασία τους;

Δώστε μια περιγραφή για το σύστημα συνεχούς εκπαίδευσης της εταιρείας και για το τι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη σας προσφέρονται;

Με ποιο τρόπο αξιολογείστε, είναι διαφανή τα κριτήρια της αξιολόγησης και πως διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης;

Για ποιους λόγους αισθάνεσθε υπερήφανοι που εργάζεσθε για την BIANEΞ;