



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ  
*ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ***

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ  
ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ  
ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

**Χρήστος Π. Ρεκούτης**

**ΕΠΙΠΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ, Αναπλ. Καθηγήτρια ΓΠΑ**

Αθήνα, Φεβρουάριος 2015



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ  
*ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ***

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ  
ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ  
ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

**Χρήστος Π. Ρεκούτης**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ, Αναπλ. Καθηγήτρια ΓΠΑ (επιβλέπουσα)**  
**ΚΛΩΝΑΡΗΣ ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ**  
**ΖΩΓΡΑΦΑΚΗΣ ΣΤΑΥΡΟΣ, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ**

Αθήνα, Φεβρουάριος 2015

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, λειτουργώντας σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, που αλληλεπιδρά με τις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οδηγήθηκαν στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών που έχουν ως επίκεντρό τους τον πελάτη.

Η παρούσα μελέτη προσεγγίζει την εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Είναι δομημένη σε δύο μέρη, ένα θεωρητικό και ένα ερευνητικό. Στο θεωρητικό μέρος γίνεται επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, ενώ στο ερευνητικό εξετάζεται μια μελέτη περίπτωσης μεγάλης επιχείρησης, της ΙΚΕΑ που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο (μέσω e – shop).

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται το σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθώς και το πώς έχει διαμορφωθεί – επηρεαστεί αυτό από τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Επίσης περιγράφεται η ανάγκη των επιχειρήσεων για μεταφορά του κέντρου προσοχής τους από το προϊόν στον πελάτη, ο οποίος θεωρείται το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Αναλύονται τα επίπεδα των εφαρμοζόμενων στρατηγικών από τις επιχειρήσεις, καθώς και οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για να χαρακτηριστεί μια στρατηγική επιτυχημένη. Επίσης αναλύονται η θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter, της ανάλυσης PESTLE και της Balanced Scorecard.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της στρατηγικής της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM). Πέραν του ορισμού του όρου, αναλύονται οι συνιστώσες και οι φάσεις της CRM, ενώ τέλος καταγράφονται τα οφέλη από την εφαρμογή της, ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της αλλά και πιθανά εμπόδια υλοποίησής της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εισάγεται η έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου. Περιγράφονται οι βασικές αρχές που το διέπουν, τα χαρακτηριστικά του, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα από την εφαρμογή του. Επίσης, αναφέρονται συνοπτικά τα επιχειρηματικά μοντέλα του διαδικτύου μέσα από τα οποία παίρνει μορφή το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της διαχείρισης σχέσεων πελατών μέσω διαδικτύου (e-CRM). Πέραν των χαρακτηριστικών της περιγράφονται τα οφέλη από την εφαρμογή της, ενώ πραγματοποιείται σύγκριση των εννοιών CRM και e-CRM.

Στο έκτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε. Πραγματοποιείται η εισαγωγή του ερευνητικού προβλήματος, το είδος της έρευνας που επιλέχθηκε, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συλλογή των δεδομένων.

Στο έβδομο κεφάλαιο περιγράφεται η εταιρεία πάνω στην οποία πραγματοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης που επιλέχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Πρόκειται για το ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop) της IKEA. Αρχικά πραγματοποιείται ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τόσο σε μακρο, όσο και σε μικρο επίπεδο. Στη συνέχεια περιγράφονται αναλυτικά τα ευρήματα της έρευνας ώστε να μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την εφαρμογή της υπό μελέτης στρατηγικής από την μελετώμενη εταιρεία.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνονται μια αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας, καθώς και η ερμηνεία τους, ενώ συμπεριλαμβάνονται και προτάσεις – κατευθύνσεις για περαιτέρω μελέτη των ερευνώμενων ζητημάτων.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Διαχείριση Σχέσεων Πελατών, Διαδίκτυο, Στρατηγική, Ηλεκτρονικό Εμπόριο, IKEA, Ισοσταθμισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης

## **ABSTRACT**

Modern companies operate in a very competitive environment which is being affected by new technologies. In order to establish their sustainability and achieve competitive advantage, companies were led to develop and put into practice strategies which are centered to the customer.

This thesis approaches Customer Relationship Management (CRM) from the strategy's prospect as far as e – businesses are concerned. The thesis consists of two parts. In the first one there has been a literature review of the subject, while in the second one there has been under examination a case study of a big company which operates an e – shop.

In the first chapter modern businesses' environment is being described and how that has been affected due to the usage of modern technologies. Furthermore, it is noted how the companies came up with the necessity to move their focus from the product to the customer who's considered to be in the center of every business' activity.

In the second chapter main businesses' strategies are referred. The levels of applied strategies are being discriminated and the conditions to characterize a strategy as a successful one are being set.

In the third chapter the term of Customer Relationship Management is being analyzed taking into account the phases and the components of the strategy. Besides these there has been an effort to collect the benefits of its implementation to the businesses, mentioning at the same time the critical factors which can either contribute to its success or strengthen possible obstacles to the opposite direction.

In the fourth chapter the term of e – commerce is being introduced. The basic principles and characteristics of e – commerce are being gathered together, as well as the advantages and disadvantages of its implementation. At the end, main businesses' internet models are described that someone can be come up with.

In the fifth chapter the terms of CRM and e – commerce are being correlated, indicating the idea of e-CRM. Besides its characteristics and benefits a comparison between the meanings of CRM and e-CRM is being made.

In the sixth chapter the research's methodology is mentioned, by introducing the idea of the problem, the kind of research that has been chosen and the procedure that was followed in order to collect the data.

In the seventh chapter the company of the case study is described. The chosen company is the e shop of IKEA. The description includes analysis of the macro and micro environment of the company. Afterwards the collected data are being described in detail, in order to find out the company's aspect on CRM strategy, trying to find out if there can be made any assumptions on other similar companies.

In the eighth and last chapter there is an analytical presentation of the research's findings including possible explanations while proposals for further research are being made on the same topic.

**KEY WORDS:** Client Relationship Management, CRM, e-CRM, Internet, e-commerce, IKEA, Strategy, Balanced Scorecard (BSC)

## ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Η παρούσα διπλωματική μελέτη εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Στη παρούσα μελέτη καταβλήθηκε προσπάθεια να αναλυθούν οι έννοιες της στρατηγικής της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM) στις επιχειρήσεις και ειδικότερα σε αυτές που ασχολούνται με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Για την πραγματοποίησή της πέραν της βιβλιογραφικής επισκόπησης πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με την επιλογή μιας μεγάλης εταιρείας που δραστηριοποιείται στη πώληση επίπλων οικιακής χρήσης τόσο σε παραδοσιακό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο ηλεκτρονικού καταστήματος, προκειμένου καταγραφούν αφενός μεν η ακριβής εφαρμογή της υπό μελέτη στρατηγικής και αφετέρου πραγματοποιηθεί η κατά το δυνατό εγγύτερη προσέγγιση της επικρατούσας αντίληψης περί αυτής.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν και μου συμπαραστάθηκαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μελέτης και ιδιαίτερα την επιβλέπουσα μου κ. Κωνσταντίνα Κωστοπούλου, Αναπλ. Καθηγήτρια ΓΠΑ. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια κ. Χρύσα Αγαπητού, για τον αμέριστο χρόνο που μου αφιέρωσε, καθώς και για την υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα της μελέτης περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε και ιδιαίτερα την κ. Γεωργία Ζουμπουρλού υπεύθυνη του Τμήματος Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών του ηλεκτρονικού καταστήματος της ΙΚΕΑ, χωρίς τη βοήθεια της οποίας δεν θα είχε ολοκληρωθεί με επιτυχία η παρούσα εργασία.

Ρεκούτης Χρήστος,

Φεβρουάριος 2015

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

I.	ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	11
	Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματική δραστηριότητα στη σύγχρονη εποχή .....	11
	1. Εισαγωγή.....	11
	1.1. Προσανατολισμός στον πελάτη .....	11
	1.2. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών .....	13
	Κεφάλαιο 2: Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων .....	15
	2. Εισαγωγή.....	15
	2.1. Η έννοια της στρατηγικής.....	16
	2.2. Επίπεδα της στρατηγικής.....	17
	2.3. Είδη επιχειρησιακής στρατηγικής .....	17
	2.4. Προϋποθέσεις επιτυχημένης στρατηγικής .....	18
	2.5. Ανάλυση υποδείγματος Porter .....	19
	2.6. Ανάλυση PEST.....	21
	2.7. Ισοσταθμισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard – BSC).....	22
	Κεφάλαιο 3: Η Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (CRM) .....	24
	3. Εισαγωγή.....	24
	3.1. Εξέλιξη CRM .....	24
	3.2. Ορισμός CRM .....	26
	3.3. Συνιστώσες CRM .....	28
	3.4. Φάσεις CRM .....	29
	3.5. Οφέλη από τη CRM.....	29
	3.6. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.....	31
	3.7. Τροχοπέδη στην υλοποίηση στρατηγικής CRM .....	33
	Κεφάλαιο 4: Ηλεκτρονικό Εμπόριο .....	35
	4. Εισαγωγή.....	35
	4.1. Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου .....	36
	4.2. Βασικές αρχές του ηλεκτρονικού εμπορίου .....	36
	4.3. Χαρακτηριστικά του ηλεκτρονικού εμπορίου .....	37
	4.4. Μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου.....	38
	4.5. Επιχειρηματικά μοντέλα διαδικτύου .....	39
	4.6. Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου.....	41
	4.7. Μειονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου.....	42
	Κεφάλαιο 5: Διαχείριση Σχέσεων Πελατών μέσω Διαδικτύου (e-CRM) .....	44
	5. Εισαγωγή.....	44
	5.1. Ορισμός e-CRM .....	45
	5.2. Σύγκριση e-CRM και CRM .....	46
	5.3. Χαρακτηριστικά e-CRM.....	48
	5.4. Οφέλη e-CRM.....	51
II.	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....	54
	Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία έρευνας.....	54
	6. Εισαγωγή – Το ερευνητικό πρόβλημα.....	54
	6.1. Είδος έρευνας.....	54
	6.2. Μέθοδος συλλογής στοιχείων .....	56
	6.3. Αξιολόγηση συμπερασμάτων .....	57
	Κεφάλαιο 7: Μελέτη Περίπτωσης (e – shop) IKEA .....	58
	7. Εισαγωγή.....	58
	7.1. Η ιστορία της IKEA .....	58
	7.2. Η IKEA στην Ελλάδα.....	59
	7.3. Ελληνικό e – shop. ....	60



7.4.	Μάκρο –Περιβάλλον (PEST Analysis) .....	60
	Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον.....	60
	Οικονομικό Περιβάλλον.....	61
	Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον.....	62
	Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	63
7.5.	Μίκρο – Περιβάλλον – Five Forces Analysis ηλεκτρονικού κλάδου οικιακών επίπλων .....	63
	Ενδοκλαδικός ανταγωνισμός .....	64
	Είσοδος νέων επιχειρήσεων .....	64
	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....	65
	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	66
	Υποκατάστατα προϊόντα.....	66
7.6.	Ανάλυση SWOT του ηλεκτρονικού καταστήματος της IKEA.....	67
	Δυνάμεις.....	67
	Αδυναμίες .....	68
	Ευκαιρίες.....	69
	Απειλές .....	70
7.7.	Αποτελέσματα συνέντευξης.....	70
	Εφαρμογή της CRM.....	71
	Ανάπτυξη της CRM.....	72
	Επίδοση της CRM .....	74
	Επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της εταιρείας .....	75
III.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	77
	Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα.....	77
	8. Εισαγωγή.....	77
	8.1. Ευρήματα και ερμηνεία των αποτελεσμάτων .....	77
	8.2. Προτάσεις για μελλοντική μελέτη.....	79
	Βιβλιογραφία .....	81
	Ελληνική.....	81
	Ξενόγλωσση.....	84

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Το υπόδειγμα Porter.....	20
Διάγραμμα 2: Μεταβλητές του περιβάλλοντος .....	21
Διάγραμμα 3: Η BSC και οι τέσσερις βασικές συνιστώσες της.....	23
Διάγραμμα 4: Εύρος ορισμών CRM.....	26
Διάγραμμα 5: Οφέλη της CRM .....	31
Διάγραμμα 6: Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας της CRM.....	32
Διάγραμμα 7: Δυνατότητες μορφών Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....	39

# **I. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

## **Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματική δραστηριότητα στη σύγχρονη εποχή**

### **1. Εισαγωγή**

Οι αντιλήψεις για τη σύγχρονη οικονομία ποικίλουν ανάμεσα στους συγγραφείς θεωρώντας την από μια σύγχρονη επανάσταση στο χώρο του επιχειρείν, έως την έκταση των αλλαγών που επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις εκτελούν τις δραστηριότητές τους πιο ευέλικτα και αποτελεσματικά (Coltman *et al.*, 2000). Ωστόσο γίνεται εν γένει παραδεκτό ότι, ανεξάρτητα με το ποια άποψη είναι ορθότερη, οι οργανισμοί και η οικονομία γενικότερα επηρεάζονται καθοριστικά από τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις (Magreta, 2000). Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει τρεις ισχυρές επιρροές: την παγκοσμιοποίηση, την επανάσταση της γνώσης και της τεχνολογίας και τη δομική αλλαγή στους οργανισμούς (Booz, 2002).

Οι νέες τεχνολογίες πέραν των άλλων βοηθούν στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών διευκολύνοντας τις αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και θεσπίζοντας καινοτόμες μεθόδους για τη σύνδεση των εταιρειών με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς παράγοντες (Hammer and Champy, 1993). Οι επιχειρήσεις με την αξιοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα σχετικά με τους πελάτες, να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά τους και να τους κατηγοριοποιούν, να αναπτύσσουν μοντέλα πρόβλεψης και να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με αξία σε μεμονωμένους πελάτες. Δύνανται επομένως να αποκτούν ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη με στόχο τη βελτιστοποίηση των μελλοντικών αλληλεπιδράσεων (Chen and Porovich, 2003). Η σημασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες άλλωστε ως πηγής ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έχει αναγνωριστεί από πολύ νωρίς (McKenna, 1993; Woodcock, 2000), εντούτοις τα τελευταία χρόνια δίνεται συνεχώς μεγαλύτερη έμφαση και προσοχή με την επέκταση των τεχνολογιών της πληροφορίας.

#### **1.1. Προσανατολισμός στον πελάτη**

Η σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα διακατέχεται από οξύ ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να παρατηρείται μετατόπιση της εστίασης των από το προϊόν στον πελάτη. Πιστεύεται ότι οι πελάτες αποτελούν το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τη καρδιά ενός οργανισμού, του οποίου η επιτυχία

εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεων του με αυτούς (Nguyen *et al.*, 2007). Από άλλους υποστηρίζεται ότι το κεντρικό αξίωμα των επιχειρήσεων είναι ο προσανατολισμός τους στους πελάτες (Webster, 1994).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές, οι οποίες οδήγησαν κατ' επέκταση σε αλλαγή ρόλων μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών των, παρέχοντας στους σύγχρονους πελάτες εξουσία και κυρίαρχη θέση έναντι των επιχειρήσεων. Η αλλαγή αυτή σύμφωνα με τους (Katsioloudes *et al.*, 2007) οφείλεται σε πέντε λόγους, οι οποίοι αναλύονται ακολούθως.

Κατ' αρχήν οι πελάτες σήμερα έχουν περισσότερες επιλογές σχετικά με τον τρόπο και το χρόνο που αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν με τις εταιρείες, οι οποίες προκειμένου να μειώσουν το κόστος των και να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά, οδηγούνται στην επινόηση και εξεύρεση νέων μεθόδων επικοινωνίας μαζί τους. Επίσης η αύξηση του ανταγωνισμού οδήγησε αφενός σε μείωση των τιμών και αφετέρου σε αυξημένη συμπίεση των επιπέδων κερδοφορίας, αλλαγή θετική μεν για τους καταναλωτές, πρόκληση δε για τις εταιρείες.

Πέραν των ανωτέρω τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μετακίνηση των εταιρειών από τη μαζική παραγωγή στη μαζική εξατομίκευση (customization). Οι επιχειρήσεις που παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες ή προϊόντα, θέτουν ως απαραίτητη προϋπόθεση τη κατανόηση των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών των, προκειμένου εξασφαλίσουν την επιτυχία τους. Η δημιουργικότητα, η υλικοτεχνική υποστήριξη και η σύγχρονη τεχνολογία παραγωγής ήταν τα εργαλεία που αξιοποιήθηκαν επιτυχώς από τις προοδευτικές εταιρείες, προκειμένου ανταποκριθούν στην επιθυμία των πελατών για διαφορετικότητα ή μοναδικότητα. Η πίεση εκ μέρους των εταιρειών για διατήρηση του ανά μονάδας κόστους εντός της κλίμακας των στόχων, ακόμα και αν η εξατομίκευση ανά πελάτη έχει οικονομικές επιβαρύνσεις εξακολουθεί να υφίσταται.

Ακόμα το αυξημένο κόστος προβολής και προώθησης των αγαθών – υπηρεσιών υποδηλώνει ότι σε μια εταιρεία στοιχίζει τα πενταπλάσια για να πουλήσει σε ένα νέο πελάτη από ότι σε έναν ήδη υπάρχοντα. Αυτό αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τη μεγιστοποίηση των υπάρχοντων σχέσεων με τους πελάτες. Ο κύριος τρόπος για να επιτευχθεί από τις επιχειρήσεις η μέγιστη αξιοποίηση των υπάρχοντων πελατών είναι η κατά το δυνατό μεγαλύτερη γνωριμία τους με τους καλύτερους από αυτούς.

Τελευταίος λόγος για την διαπιστούμενη αλλαγή ρόλων των πελατών – επιχειρήσεων είναι η ευρέως διαδεδομένη και εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο, η οποία προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση στους καταναλωτές, ανεξαρτήτως γεωγραφικών και χρονικών περιορισμών. Ως αποτέλεσμα αυτής της πληροφόρησης οι πελάτες είναι καλύτερα και συνεχώς ενημερωμένοι και κατά συνέπεια οι προσδοκίες των αυξάνονται και αλλάζουν σημαντικά. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των καταναλωτών, βρίσκονται υπό την πίεση της έγκαιρης παρακολούθησης, εντοπισμού και ανταπόκρισης σε αυτές.

Ο προσανατολισμός – επικέντρωση των επιχειρήσεων στον πελάτη τονίζεται και από μια νέα σχολή σκέψης, η οποία πρότεινε τη μεταχείριση του πελάτη ως «συμπαγωγού» (Vargo and Lusch, 2004). Οι υποστηρικτές αυτής της σκέψης ισχυρίζονται ότι στη σημερινή αγορά, στην οποία προσφέρεται αξία, αυτή συλλαμβάνεται και αποφασίζεται από τον καταναλωτή. Επομένως ο καταναλωτής δεν είναι απλώς δέκτης, αλλά θεωρείται συμπαγωγός της προσφοράς αγοράς, είτε πρόκειται για προϊόν είτε για υπηρεσία. Παρόμοιες απόψεις διατυπώνουν και άλλοι μελετητές, όπως ο Calantone κ.ά. (2005) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι για την επιτυχία του προϊόντος είναι πολύ σημαντικό να συμμετέχει ενεργά ο καταναλωτής τόσο στα πρώιμα στάδια της φάσης της ανάπτυξης νέου προϊόντος όσο κατά τη διάρκεια της παραγωγής.

## **1.2. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών**

Το ανταγωνιστικό τοπίο των επιχειρήσεων έχει αλλάξει ριζικά ένεκα του ρόλου των νέων τεχνολογιών, οι οποίες επανακαθορίζουν τα μέσα με τα οποία αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα σε έναν κόσμο που έρχεται όλο και πιο κοντά (Sprano and Zakak, 2000). Οι διαρκείς τεχνολογικές εξελίξεις στους μικροϋπολογιστές, το Ιντερνέτ, καθώς και η δημιουργία νέων εξελιγμένων λογισμικών ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, οδηγώντας συγχρόνως τους οργανισμούς στην επιτυχή εφαρμογή – υιοθέτησή των προκειμένου εξασφαλίσουν μια αποτελεσματικής στρατηγικής διαδικτυακή επιχείρηση.

Όπως έχει υποστηριχθεί οι επιχειρήσεις σήμερα δεν μπορούν να ανταγωνιστούν εάν δεν έχουν κάποιου τύπου στρατηγική διαδικτυακής επιχείρησης (Rodgers *et al.*, 2002). Το διαδίκτυο αποτελεί μια αγορά στην οποία οι συναλλαγές πραγματοποιούνται από τους αγοραστές και πωλητές άμεσα και σε πραγματικό χρόνο, πέρα από τους φυσικούς περιορισμούς των παραδοσιακών πωλητών (Peterson

*et al.*, 1997; Butler and Peppard, 1998). Ο αριθμός των καταναλωτών που αγοράζουν μέσω διαδικτύου μπορεί να αυξάνεται, ωστόσο η γρήγορη αύξησή των και ο σκληρός ανταγωνισμός έχει σαν αποτέλεσμα οι ηλεκτρονικοί πωλητές να δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα, καθώς δυσκολεύονται να διατηρήσουν την προσοχή των πελατών τους στραμμένη στα δικά τους διαφημιστικά και προωθητικά μηνύματα, όπως επίσης και να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αποτροπής των καταναλωτών από την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών των ανταγωνιστών τους (Reichheld and Scheffer, 2000).

Οι πελάτες πλέον βρίσκονται ένα «κλικ του ποντικιού» μακριά από τους ανταγωνιστές ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης και της συνεχούς αύξησης των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων (Kohli *et al.*, 2001). Οι πιθανότητες για αποτυχία είναι ιδιαίτερα αυξημένες στη περίπτωση έλλειψης ισχυρού κινήτρου εκ μέρους των καταναλωτών, ώστε να επισκεφθούν μια ιστοσελίδα και χωρίς μια «άγκυρα» να τους κρατήσει σε αυτή (Yun and Good, 2007). Ο μέχρι πρότινος στόχος διαφόρων διαφημιστικών καμπανιών για προσέλκυση πελατών για περιήγηση στις εταιρικές ιστοσελίδες έχει μετατραπεί στη δημιουργία ισχυρής δέσμευσης με αυτούς. Η ραγδαία εξάπλωση των κοινωνικών δικτύων (Facebook κλπ ) έχει δημιουργήσει τους «κοινωνικούς πελάτες», οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι μέσω του διαδικτύου και των τηλεφωνικών συσκευών με τα μέλη των δικτύων που επιθυμούν, μοιράζονται εμπειρίες και απαιτούν διαφάνεια από τις επιχειρήσεις που επιλέγουν να επικοινωνήσουν (Greenberg, 2010).

Τέλος αξίζει να επισημανθεί ότι η τεχνολογία της πληροφορίας όταν χρησιμοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο, μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση πελατών με την καλύτερη διαχείριση της γνώσης γύρω από αυτούς και την οικοδόμηση ισχυρότερων σχέσεων (Kohli *et al.*, 2001). Τα δεδομένα των πελατών θεωρούνται πλέον ως «κεφάλαιο», το οποίο με τη κατάλληλη επεξεργασία και χρήση μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους. Για το σκοπό αυτό πολλοί οργανισμοί έχουν υιοθετήσει αποτελεσματικές τεχνολογίες αποθήκευσης και επεξεργασίας των δεδομένων, προκειμένου να μπορέσουν να «σηκώσουν» τον τεράστιο όγκο δεδομένων (Karakostas *et al.*, 2005).

## Κεφάλαιο 2: Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων

### 2. Εισαγωγή

Η διατύπωση, η διαμόρφωση και η αξιολόγηση της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης πρέπει να ακολουθεί μια συστηματική, επιστημονικά τεκμηριωμένη και αναλυτική διαδικασία, ενώ σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να βασίζεται στη διαίσθηση και την δημιουργικότητα των ανωτάτων στελεχών – μελών της Ομάδας Ανώτερης Διοίκησης.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού διαδραματίζει βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε σειρά εννοιών και εργαλείων διαμέσου των οποίων θα γίνεται δυνατή η κατανόηση και ερμηνεία, του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της αγοράς, καθώς και της φύσης και έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση.

Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα ο ανταγωνισμός αποτελεί μία ιδιαίτερα ευρεία έννοια που διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, το μέγεθός της, το στάδιο του κύκλου ζωής της αγοράς, τα προϊόντα που παράγει, τα ειδικότερα τμήματα της αγοράς στα οποία απευθύνεται κοκ. Πέραν τούτου ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει την επιχείρηση προς μια κατεύθυνση, ενώ σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοδιάστατος, αλλά αντίθετα διαφορετικές πλευρές του περιβάλλοντος είναι δυνατό να επιδρούν διαφορετικά στα στοιχεία της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

Επομένως, μια εκτεταμένη ανάλυση του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα όταν δεν καθοδηγείται από ένα συστηματικό και μεθοδολογικό πλαίσιο, μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που στην διεθνή βιβλιογραφία ονομάζεται «παράλυση μέσω ανάλυσης» (Corporate Executive Board, 2011). Η διαδικασία ανάλυσης του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι εξαντλητική αλλά ούτε και να προσφέρει έτοιμες απαντήσεις, δεδομένων των εντελώς ιδιαίτερων συνθηκών των επιχειρήσεων και των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Ως εκ τούτου χρειάζεται ένα δομημένο εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο θα διαμορφώνει τους γενικότερους άξονες στη βάση των οποίων θα αναπτυχθεί η ανάλυση αυτή .

## 2.1. Η έννοια της στρατηγικής

Για τον ορισμό της έννοιας της στρατηγικής συναντώνται στη βιβλιογραφία διάφορες προσεγγίσεις μερικές εκ των οποίων αναφέρονται στη συνέχεια. Ως στρατηγική ορίζεται η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον (Παπαδάκης, 2002), αν και όπως υποστηρίζεται άλλως από τον ίδιο συγγραφέα δεν έχει εισέτι καθοριστεί και διερευνηθεί πλήρως η έννοια της στρατηγικής και υπό ποίο πρίσμα πρέπει να μελετηθεί (Παπαδάκης, 2007).

Στρατηγική θεωρείται κατά κύριο λόγο η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της (Porter, 1996). Είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των σκοπών αυτών (Chandler 1962).

Σύμφωνα με άλλους συγγραφείς η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο και συντεταγμένο σύστημα καθηκόντων και δράσεων, σχεδιασμένων έτσι ώστε να αξιοποιηθούν οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης και να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hitt *et al.*, 2007). Κατ' άλλους είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης (Andrews, 1971).

Άλλοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα ηγετικά μέλη μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται το μέλλον της και αναπτύσσουν τους απαραίτητους τρόπους για να επιτύχουν αυτό το μέλλον (Pfeiffer *et al.*, 1985). Σύμφωνα με τον Dyson (1990) στρατηγικές είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση της πορείας και των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων, ενώ τέλος κατά τους Jauch and Glueck (1988) ως “Στρατηγική Διοίκηση” ορίζεται ένα ρεύμα αποφάσεων και πράξεων που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών που βοηθούν στην ανάπτυξη των επιχειρησιακών στόχων. Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης είναι ο τρόπος που οι υπεύθυνοι διατυπώνουν στόχους και παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις.



## **2.2. Επίπεδα της στρατηγικής**

Τα επίπεδα της στρατηγικής διακρίνονται σε τρία επίπεδα, ανάλογα με τον τρόπο που είναι δομημένη η επιχείρηση – εταιρεία. Αυτά διακρίνονται σε: α) επιχειρηματικό - εταιρικό επίπεδο, β) σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων, γ) σε λειτουργικό επίπεδο. Ειδικότερα αναφέρονται τα εξής:

### **Επιχειρησιακό – εταιρικό επίπεδο**

Στο επίπεδο αυτό λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, το εύρος και το είδος των δραστηριοτήτων με τις οποίες θα ασχοληθεί, την επίτευξη συνεργειών, το πώς θα οργανωθούν και διοικηθούν οι επιχειρηματικές μονάδες, πώς θα κατανεμηθούν οι διάφοροι πόροι μεταξύ τους και ποια χρηματοοικονομική στρατηγική θα ακολουθηθεί.

### **Επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων**

Στο επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με το ποια στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα ακολουθηθεί στον κάθε επιμέρους τομέα δραστηριοποίησης της μονάδας, ποιες ευκαιρίες θα εκμεταλλευτούν από αυτές που εμφανίζονται στο περιβάλλον, αν θα αναπτυχθούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, πώς θα δομηθεί η επιχειρησιακή μονάδα, καθώς και πώς θα κατανεμηθούν οι πόροι μέσα σε αυτή. Η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να προέρχεται είτε από το πλεονέκτημα κόστους, είτε από το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης. Στην πρώτη περίπτωση τα προσφερόμενα προϊόντα ομοιάζουν με τα υπόλοιπα του κλάδου, υπερτερούν όμως ως προς την τιμή διάθεσής των, ενώ στη δεύτερη περίπτωση αν και η τιμή των προϊόντων είναι υψηλή αυτά υπερτερούν λόγω της διαφοροποίησής των.

### **Λειτουργικό επίπεδο**

Στο λειτουργικό επίπεδο η στρατηγική αναφέρεται σε κάθε επιχειρησιακή λειτουργία μέσα στην επιχειρηματική μονάδα και ορίζει το πώς θα λειτουργεί το κάθε τμήμα. Ως αποτέλεσμα χαράσσεται για την κάθε επιχειρηματική μονάδα στρατηγική, όπως για τις μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικής κοκ..

## **2.3. Είδη επιχειρησιακής στρατηγικής**

Στο επιχειρηματικό – επιχειρησιακό επίπεδο που αναφέρθηκε προηγουμένως διακρίνονται τρία είδη ακολουθούμενων στρατηγικών. Ωστόσο επειδή η ανάλυση

των εν λόγω στρατηγικών δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας μελέτης αναφέρονται αυτές συνοπτικά στη συνέχεια.

Το πρώτο είδος περιλαμβάνει τις στρατηγικές σταθερότητας, που δίνουν την επιλογή στην επιχείρηση να μην εφαρμόσει καμία στρατηγική, η οποία με κύριο άξονα την βραχυχρόνια βελτίωση της απόδοσής της, διατηρεί τους ίδιους στόχους και πόρους. Αυτές διακρίνονται στις επιμέρους στρατηγικές της α) καμίας αλλαγής, β) της συγκομιδής κερδών, γ) του στρατηγικού διαλείμματος και δ) των προσεκτικών βημάτων.

Το δεύτερο είδος περιλαμβάνει τις στρατηγικές ανάπτυξης με κύριο στόχο την ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων, των κερδών της επιχείρησης ή συνδυασμούς τους. Η διάκρισή τους σε επιμέρους στρατηγικές περιλαμβάνει την α) κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, β) κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, γ) οριζόντια ολοκλήρωση, δ) διεύρυνση αγοράς, ε) ανάπτυξη αγοράς, στ) ανάπτυξη προϊόντων, ζ) συσχετισμένη διαφοροποίηση η) ασυσχέτιστη διαφοροποίηση.

Τέλος το τρίτο είδος στρατηγικών περιλαμβάνει τις διάσωσης – αναστροφής, που υιοθετούνται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και οδηγούν την επιχείρηση να προβεί σε μια μεγάλη αλλαγή προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή της ή να μπορέσει να ανταποκριθεί καλύτερα σε πιθανά μελλοντικά προβλήματα. Αυτές διακρίνονται στις στρατηγικές α) ανόρθωσης, β) αποεπένδυσης, γ) αιχμάλωτης επιχείρησης και δ) ρευστοποίησης.

#### **2.4. Προϋποθέσεις επιτυχημένης στρατηγικής**

Η επιτυχημένη στρατηγική απαρτίζεται από δύο βασικά συστατικά, τα οποία είναι αφενός μεν ο καλός σχεδιασμός και αφετέρου η καλή εκτέλεση της. Θεωρείται ότι η πλέον έξυπνη στρατηγική είναι καταδικασμένη να αποτύχει όταν δεν πραγματοποιείται σωστά η εκτέλεσή της και το αντίστροφο, δηλαδή μια καλά εκτελεσμένη στρατηγική δεν πρόκειται να επιτύχει εάν δεν έχει σχεδιασθεί – καταστρωθεί επιμελώς, με αποτέλεσμα την αδυναμία επίτευξης των αναμενόμενων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Ωστόσο, για την επίτευξη των στόχων της υλοποιούμενης στρατηγικής πέραν των ανωτέρω είναι καθοριστικής σημασίας η συμβολή των μάνατζερ, οι οποίοι σε περιπτώσεις απρόβλεπτων και δυσμενών εξελίξεων, που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, προβαίνουν στις κατάλληλες προσαρμογές, προκειμένου να ξεπεραστούν αυτές, ενώ συγχρόνως λαμβάνουν

μέριμνα ώστε η επιχείρηση να παρουσιάζεται ευέλικτη και δυνατή για να επηρεάζεται όσο το δυνατό δυσκολότερα από τέτοιες απρόβλεπτες εξελίξεις (Μπουραντάς, 2002).

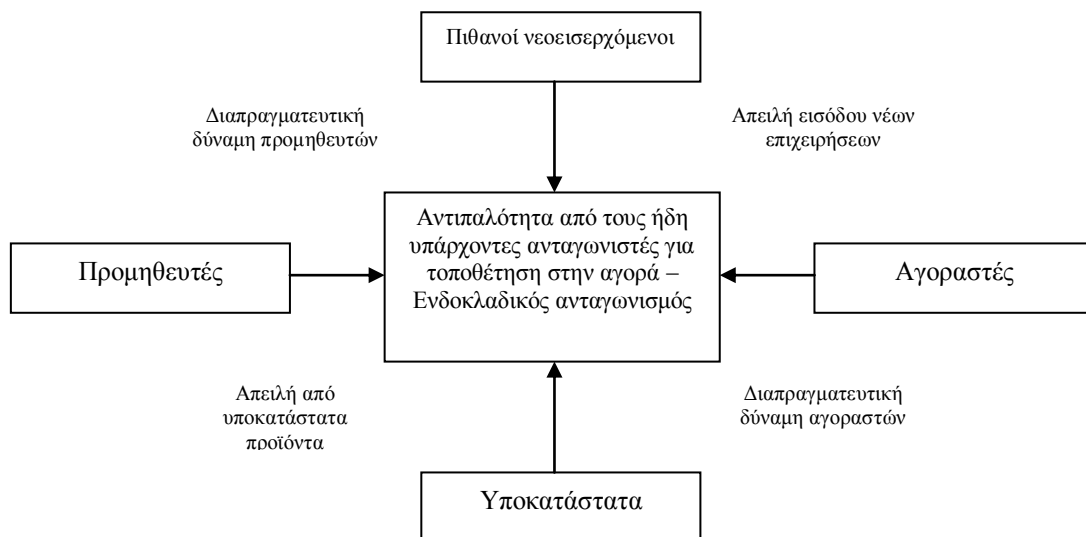
Σύμφωνα με την επικρατούσα αντίληψη του σύγχρονου μάρκετινγκ, η επιχείρηση πρέπει να παράγει τα αγαθά τα οποία μπορεί να πουλήσει και όχι να επιχειρεί να πουλήσει τα αγαθά τα οποία παράγει. Πρέπει λοιπόν να βασίζεται τη διαμόρφωση των προϊόντων της, την τιμολόγησή, το δίκτυο διανομής των και την επικοινωνιακή της πολιτική πάνω σε έρευνες αγοράς σχετικές με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών (Λυμπερόπουλος, 2012).

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, παρατηρείται ότι η υπάρχουσα οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τους καταναλωτές πέραν της οικονομικής τους θέσης και στη ψυχολογία τους. Οι καταναλωτές αισθανόμενοι μια διαρκή ανασφάλεια – αβεβαιότητα για τις μελλοντικές εξελίξεις στερούνται της ευχαρίστησης της διαδικασίας των αγορών, ενώ παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στην καταναλωτική συμπεριφορά των, μερικές εκ των οποίων αναφέρονται στη συνέχεια.

Ειδικότερα, παρατηρείται γενική μείωση των καταναλωτικών δαπανών, με ταυτόχρονη μεταστροφή σε φτηνότερα και εγχώρια προϊόντα. Οι καταναλωτές προτιμούν μικρότερες συσκευασίες προϊόντων, οι οποίες είναι κυρίως ιδιωτικών ετικετών, ενώ η αγορά – κατανάλωση αγαθών πολυτελείας αναβάλλεται ή ματαιώνεται. Στο σημείο αυτό οι στρατηγικές μάρκετινγκ θα πρέπει να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα, αντιμετωπίζοντας την κρίση ως ευκαιρία και όχι ως απειλή (Λυμπερόπουλος, 2012).

## **2.5. Ανάλυση υποδείγματος Porter**

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι ένα αναλυτικό εργαλείο που αναλύει ένα κλάδο σε σχέση με τις πέντε ανταγωνιστικές βιομηχανικές δυνάμεις (Raab, 2012). Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται ευρέως για να αναλύσει τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς η συνολική ένταση των πέντε αυτών δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου, ενώ εξαιτίας αυτής της δομικής ανάλυσης είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει την συνολική ελκυστικότητα του (Porter, 1980). Το υπόδειγμα του Porter αποτυπώνεται στο ακόλουθο διάγραμμα.



### Διάγραμμα 1: Το υπόδειγμα Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Οι πέντε αυτές δυνάμεις χαρακτηρίζουν και την ελκυστικότητα του κάθε κλάδου. Ειδικότερα, οι παράγοντες που επηρεάζουν κάθε μία από αυτές αναφέρονται συνοπτικά στη συνέχεια (Wheelen T, Hunger D, 2012).

Ο ενδοκλαδικός ανταγωνισμός επηρεάζεται από α) τον αριθμό των ανταγωνιστών, β) το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, γ) τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, δ) το ύψος του σταθερού κόστους, ε) το ύψος εμποδίων εξόδου.

Όσον αφορά τους πιθανούς νεοεισερχόμενους η απειλή εισόδου τους στο κλάδο εξαρτάται από α) τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας, β) τις κεφαλαιακές απαιτήσεις, γ) τη διαφοροποίηση του προϊόντος, δ) τη πρόσβαση στα κανάλια διανομής και δ) τη κυβερνητική πολιτική.

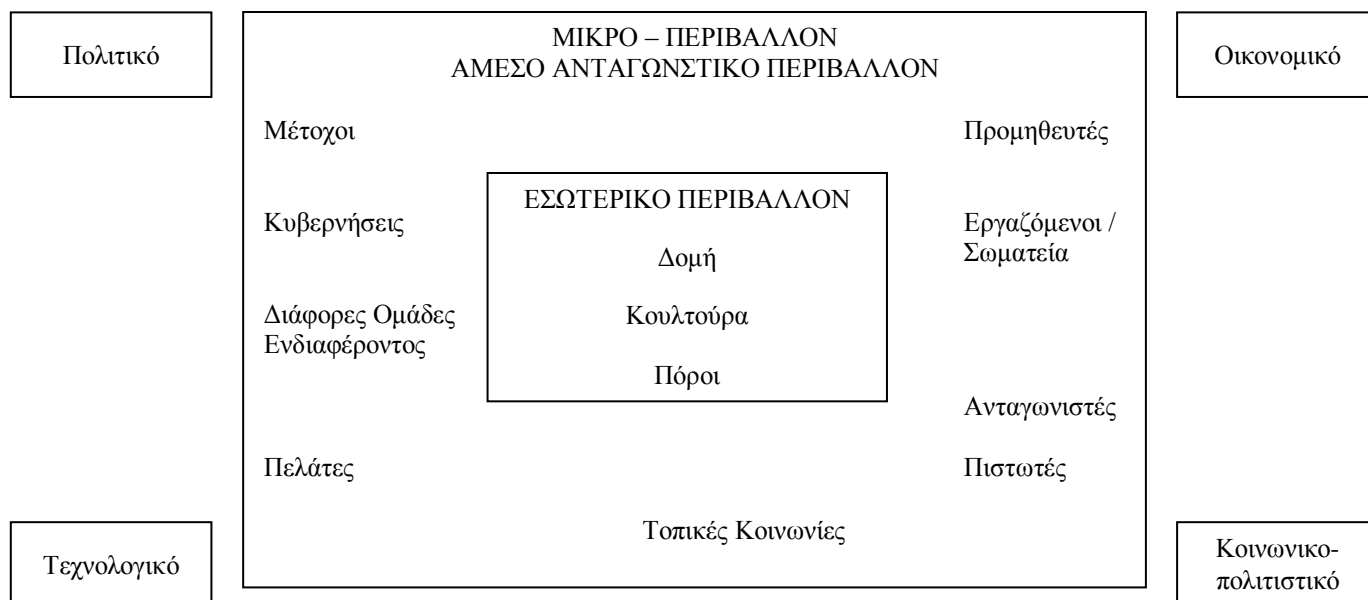
Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από α) τον αριθμό τους, β) το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή, γ) τη διαφοροποίηση του προϊόντος και δ) τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται με τη σειρά της από α) τον αριθμό τους, β) το μέγεθος των αγοραστών, γ) τη πληροφόρηση του αγοραστή, δ) τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και δ) τη δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω.

Τέλος, όσον αφορά τα υποκατάστατα αυτά μελετώνται ως προς δύο στοιχεία α) από τη δυνατότητα να υποκαταστήσουν επαρκώς τη καλυπτόμενη ανάγκη του καταναλωτή και β) από τη τιμή του υποκατάστατου.

## 2.6. Ανάλυση PEST

Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζεται μακρο-περιβάλλον, συνήθως αυτό διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες: το Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικοπολιτιστικό, και το Τεχνολογικό, τα επιμέρους χαρακτηριστικά του οποίου αποτυπώνονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



### Διάγραμμα 2: Μεταβλητές του περιβάλλοντος

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στη γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας, στην οποία ένας ή περισσότεροι οργανισμοί δραστηριοποιούνται και το οποίο επηρεάζει άμεσα τις δραστηριότητες του κάθε οργανισμού. Παράλληλα κάποιες επιχειρήσεις κολοσσοί επηρεάζουν οι ίδιες το πολιτικό περιβάλλον μέσω των ενεργειών τους. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν καλύτερα υπό το πρίσμα ενός σταθερού περιβάλλοντος, καθώς είναι περισσότερο εφικτό να εφαρμόζουν τις πολιτικές τους χωρίς να απαιτείται να τις μεταβάλλουν εξαιτίας πολιτικών αλλαγών και αποφάσεων.

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί ένα σύνθετο περιβάλλον αποτελούμενο από πληθώρα μεταβλητών, οι οποίες επηρεάζουν τόσο τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, όσο και την πορεία τους σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

Το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και συμβολικών εννοιών και επιδρά σημαντικά στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Ο παράγοντας αυτός είναι πολύ σημαντικός για τις επιχειρήσεις γιατί

δεδομένου ότι αποτελούν ένα μικρόκοσμο της κοινωνίας, θα πρέπει να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποδεκτές και μην προσβάλλουν το κοινό αίσθημα.

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τις τεχνολογικές τάσεις – τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στη επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

## **2.7. Ισοσταθμισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard – BSC)**

Η αξιολόγηση και η μέτρηση της επίδοσης είναι η βάση για τη διαχείριση των διαδικασιών και για τη “διαχείριση των οργανισμών ως συστήματα”, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση της στρατηγικής του οργανισμού. Ως επίδοση νοείται ο βαθμός κατά τον οποίο τα στελέχη και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

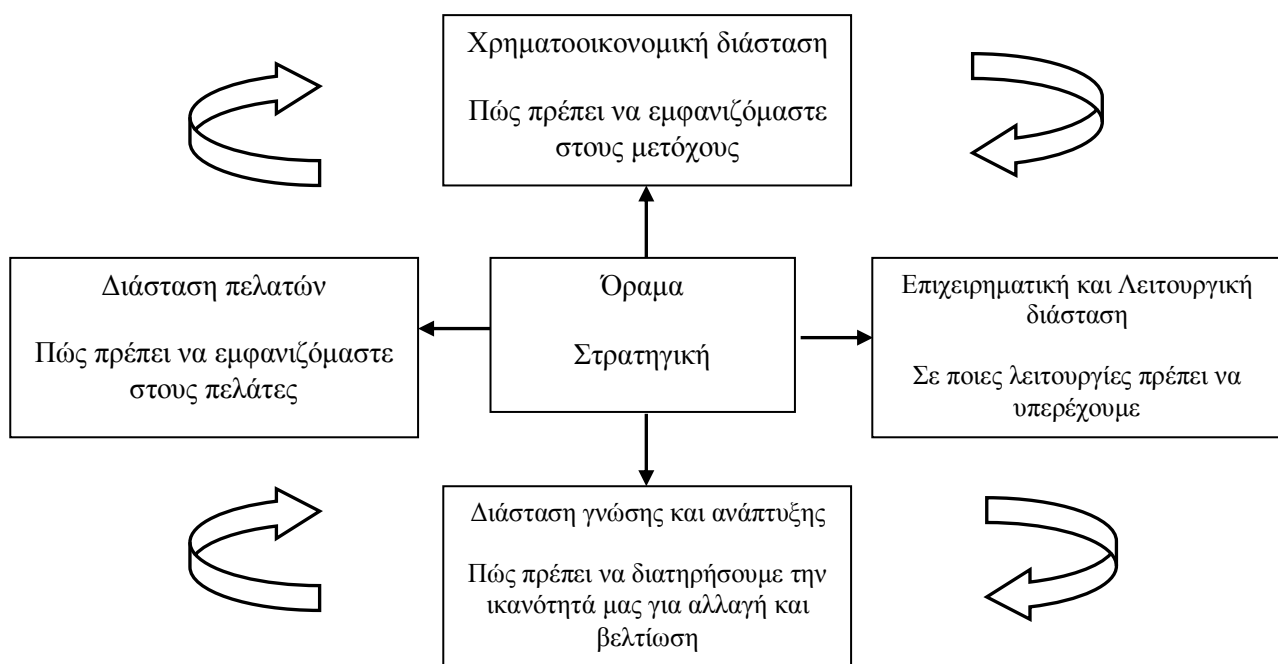
Η επίδοση της CRM μπορεί να αξιολογηθεί από διάφορα συστήματα και μετρικές μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης (π.χ. BSC, μοντέλα Rumelt, Lynch). Ωστόσο, η μεθοδολογία της Ισοσταθμισμένης Κάρτας Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard), η οποία αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους στη διεθνή βιβλιογραφία επιλέχθηκε ως η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στο ερευνητικό μέρος της παρούσας μελέτης για την αξιολόγηση της επίδοσης της CRM στρατηγικής.

Η BSC αποτελεί ένα στρατηγικό σύστημα αξιολόγησης και ελέγχου που επιτυγχάνει την αποσαφήνιση και μετάφραση της αποστολής και της στρατηγικής μέσω της μετάφρασής τους σε λειτουργικούς όρους (Γεωργόπουλος, 2006). Σύμφωνα με τους Kaplan and Norton (1996a, 1996b) δίνει έμφαση στην επικοινωνία και τη σύνδεση των στρατηγικών σκοπών και των δεικτών, καθώς και στις διασυνδέσεις αιτίας και αποτελέσματος που περιγράφουν τις προϋποθέσεις της στρατηγικής, ενώ η στενή διασύνδεση μεταξύ της στρατηγικής και του συστήματος μέτρησης αναβαθμίζει το ρόλο των μη χρηματοοικονομικών μέτρων από μια λειτουργική λίστα ελέγχου σε ένα περιεκτικό σύστημα εφαρμογής στρατηγικής.

Η “θεωρία των επιχειρήσεων” βρίσκεται στο επίκεντρο της έννοιας BSC, η οποία υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που βελτιώνουν συνεχώς τις ικανότητές τους για μάθηση και καινοτομία επιτυγχάνουν καλύτερη επίδοση στις εσωτερικές επιχειρηματικές τους διαδικασίες, που στη συνέχεια οδηγεί σε περισσότερο αποτελεσματική εκτέλεση των προτάσεων αξίας των πελατών και καταλήγει πιθανώς

σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βελτιωμένη οικονομική επίδοση (Kaplan and Norton, 2000; Sim and Koh, 2001).

Η BSC αποτελεί μια μέθοδο μέτρησης και αξιολόγησης της επίδοσης, η οποία εξετάζει τέσσερις διαφορετικές συνιστώσες: τη χρηματοοικονομική (financial perspective), την πελατειακή (customer perspective), τη συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών (internal process perspective) και τη συνιστώσα ανάπτυξης και μάθησης (learning and growth perspective) (Kaplan and Norton, 1992), οι οποίες αποτυπώνονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



**Διάγραμμα 3: Η BSC και οι τέσσερις βασικές συνιστώσες της**

Πηγή: Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, Vol.70, No. 1, pp. 71-79

## **Κεφάλαιο 3: Η Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (CRM)**

### **3. Εισαγωγή**

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει οξυνθεί ιδιαίτερα στη πάροδο των ετών, συνεπεία ποικίλων παραγόντων, όπως της παγκοσμιοποίησης, της αύξησης του ανταγωνισμού και της διάχυσης του Ιντερνέτ. Οι επιχειρήσεις βρισκόμενες σε μία διαρκή προσπάθεια προκειμένου να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους οφείλουν να γνωρίζουν και να κατανοούν όσο το δυνατό περισσότερο την αγοραστική συμπεριφορά, την προσωπικότητα, τα κίνητρα και τις προτιμήσεις των πελατών των.

Οι πελάτες πλέον έχουν πρόσβαση σε πλήθος υποκατάστατων αγαθών – υπηρεσιών, ενώ το κόστος αλλαγής των προμηθευτών είναι ιδιαίτερα χαμηλό. Στον αντίποδα οι εταιρείες έχουν διαπιστώσει ότι η μακροχρόνια κερδοφορία δεν δύναται να επιτευχθεί αποκλειστικά με τη προσφορά ποιοτικότερων ή οικονομικότερων αγαθών. Για το λόγο αυτό οι στρατηγικές του μαζικού μάρκετινγκ και της εστίασης στην παραγωγή μεταλλάχθηκαν σε στρατηγικές διαμόρφωσης εξειδικευμένων αγαθών – υπηρεσιών, καθώς και σε στρατηγικές ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες.

Οι εφαρμογές – εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες – CRM (Customer Relationship Management) έχουν ως σκοπό να πραγματοποιήσουν το δύσκολο αυτό έργο της διαχείρισης των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες. Τα συστήματα CRM αποτελούν ένα συνονθύλευμα διαδικασιών, τεχνολογικών εφαρμογών και ανθρώπινης συμμετοχής που σκοπό έχουν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τους πελάτες τους και να χτίσουν ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης, σχέσεις οι οποίες θα συμβάλλουν στη δημιουργία αιεφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες σε αυτή τη μελέτη προσεγγίζεται ως μια στρατηγική μιας μακροπρόθεσμης και διατηρήσιμης σχέσης με τους πελάτες.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες σε αυτή τη μελέτη θα προσεγγιστεί υπό το πρίσμα της στρατηγικής, ως διατήρησης μιας μακροπρόθεσμης σχέσης με τους πελάτες.

#### **3.1. Εξέλιξη CRM**

Η παραδοσιακή προσέγγιση του μάρκετινγκ περιλαμβάνει τα τέσσερα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ (4P's), ήτοι τα α) προϊόν (product), β) προβολή (promotion), γ)



διανομή (promotion) και δ) τιμή (price). Ωστόσο οι ολοένα και απαιτητικότερες συνθήκες εμπορίου έχουν θέσει υπό αμφισβήτηση τη παραδοσιακή αυτή προσέγγιση, η οποία αντικαθίσταται σταδιακά από τις επιχειρήσεις με μία μορφή διαλειτουργικού μάρκετινγκ (cross functional marketing), το CRM (Μάλλιαρης, 1990).

Η διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη, αν και αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα των τεσσάρων αυτών στοιχείων του μάρκετινγκ προσανατολίζεται και εστιάζεται συγχρόνως σε πολλές λειτουργίες πέραν αυτών. Η εστίαση μεταφέρεται από την προσέλκυση – απόκτηση του πελάτη στη διατήρηση των υπαρχόντων, οι οποίοι μακροπρόθεσμα συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Οι πόροι της επιχείρησης (χρήμα, ανθρώπινο δυναμικό, χρόνος κλπ) δαπανώνται τόσο για τη προσέλκυση νέων πελατών όσο και για τη διατήρηση των υπολοίπων.

Για να εξασφαλίσει την επιτυχημένη εξέλιξή της μια επιχείρηση πρέπει να έχει συστήματα μέτρησης της αποτελεσματικότητας της αξιοποίησης των πόρων που διαθέτει στη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες. Τέτοια συστήματα έχουν αναπτυχθεί ήδη τις τελευταίες δύο δεκαετίες για άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως της παραγωγής, της έρευνας και τεχνολογίας, του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη σύγχρονη εποχή έχει εμφανισθεί μια νέα επιχειρηματική κουλτούρα, σύμφωνα με την οποία η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων πραγματοποιείται με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με το παρελθόν και η οποία επιβάλλει στις επιχειρήσεις αφενός την εφαρμογή νέων λύσεων και αφετέρου τη χάραξη νέων στρατηγικών προκειμένου να ανταποκριθούν στην αλλαγή αυτή.

Η CRM έχοντας τις ρίζες της στο μάρκετινγκ των σχέσεων χρησιμοποιεί συνδυαστικά προσεγγίσεις μάρκετινγκ, επικοινωνίας και εξυπηρέτησης πελατών, προκειμένου να εντοπίσει κάποιον πελάτη, να τον προσεγγίσει, να δημιουργήσει μια σχέση μαζί του και να τη διαχειριστεί ώστε να επωφεληθούν αμφότεροι ο πελάτης και η επιχείρηση (Pride *et al.*, 1999).

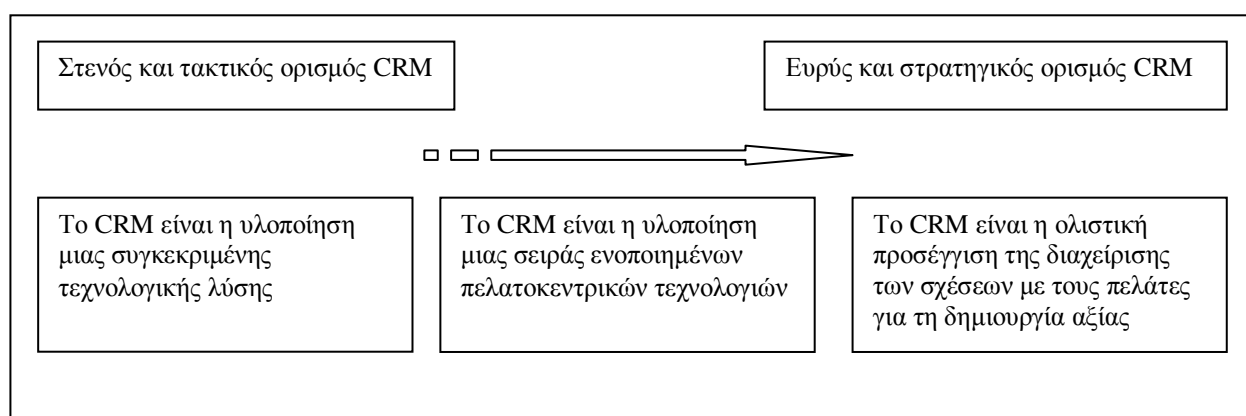
Το 1850 οι επιχειρήσεις ήταν προσανατολισμένες στην παραγωγή (market orientation), καθώς πωλούσαν σχεδόν ό,τι παρήγαγαν. Ωστόσο με την αύξηση του ανταγωνισμού στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και την κατ' επέκταση αύξηση της δύναμης του αγοραστή, οι επιχειρήσεις προσανατολίστηκαν στις πωλήσεις (sales orientation). Στα μέσα του ίδιου αιώνα, διαγνώσθηκε από τις επιχειρήσεις η ανάγκη πλήρους κάλυψης των αναγκών των πελατών, με αποτέλεσμα την εγκατάλειψη της

προσπάθειας πειθούς τους για την αγορά των παραχθέντων προϊόντων, περνώντας στον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ (marketing orientation), όπου στόχος ήταν η ανταπόκριση στις επιθυμίες του πελάτη. Στον 21<sup>ο</sup> πλέον αιώνα οι επιχειρήσεις αρχίζουν να προσανατολίζονται πλέον στον πελάτη (customer centric orientation), κατευθυνόμενες κυρίως από τις ειδικότερες προτιμήσεις των καταναλωτών.

Ο τρόπος προσέγγισης των επιχειρηματικών θεμάτων έχει αλλάξει σήμερα από τις επιχειρήσεις. Τη δεκαετία του 1970 δινόταν έμφαση στο χρηματοοικονομικό management, του 1980 στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR), το 1990 στα συστήματα σχεδιασμού επιχειρηματικών πόρων (ERP), ενώ σήμερα δίδεται περισσότερη έμφαση στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, γεγονός το οποίο ενισχύεται από τον ολοένα αυξανόμενο ρόλο της τεχνολογίας της πληροφορίας.

### 3.2. Ορισμός CRM

Για την περιγραφή της έννοιας του όρου CRM έχουν διατυπωθεί στο πέρασμα του χρόνου ποικίλοι ορισμοί, οι οποίοι εκτείνονται από την εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνολογικών λύσεων έως την ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, η οποία δημιουργεί διττή αξία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη. Το εύρος του ορισμού του CRM αποτυπώνεται καλύτερα στο ακόλουθο διάγραμμα:



**Διάγραμμα 4: Εύρος ορισμών CRM**

Πηγή: Payne A., Frow P. (2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management” *Journal of Marketing*: October 2005, Vol. 69, No. 4, pp. 167-176

Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες διακρίνεται σε λειτουργικούς και στρατηγικούς ορισμούς (Richards and Jones, 2008).

Όσο αφορά του λειτουργικούς αυτοί σχετίζονται κυρίως με τις διαδικασίες και τις τεχνολογίες, οι οποίες απαιτούνται προκειμένου να βελτιώνονται οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες. Κατά αυτή την έννοια “Η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες επιτρέπει στις εταιρείες να συγκεντρώνουν δεδομένα πελατών γρήγορα, να αναγνωρίζουν τους πιο πολύτιμους πελάτες στη διάρκεια του χρόνου και να αυξάνουν την αφοσίωση αυτών παρέχοντας προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες” (Rigby *et al.*, 2002). Ένας άλλος ορισμός την ορίζει ως “μια συστηματική διαδικασία για τη διαχείριση της έναρξης / μύησης, της διατήρησης και του τερματισμού της σχέσης με τον πελάτη, κατά μήκος όλων των σημείων επαφής με αυτόν, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία του χαρτοφυλακίου της σχέσης” (Reinartz *et al.*, 2004). Τέλος δύναται να αναγνωριστεί ως μια τεχνολογική λύση, η οποία επεκτείνει χωριστές βάσεις δεδομένων και εργαλεία αυτοματοποίησης της δύναμης πωλήσεων, για να χτίσει μία γέφυρα ανάμεσα στις λειτουργίες των πωλήσεων, μάρκετινγκ και άλλων συναφών τμημάτων (Chen and Porovich, 2003).

Ορίζοντας τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες από την οπτική των στρατηγικών ορισμών πρόκειται για “Μια περιεκτική στρατηγική και διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και συνεταιρισμού με επιλεγμένους πελάτες ώστε να δημιουργηθεί ανώτερη αξία για την εταιρεία και τον πελάτη” (Paravatiyar and Sheth, 2001). Σύμφωνα με μια άλλη ερμηνεία η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των αύξησης της εμπιστοσύνης των πελατών, υπεροχής υπηρεσιών, συλλογής ανώτερων πληροφοριών, ανταλλαγής γνώσης και οργανωτικής μάθησης (Nguyen *et al.*, 2007). Κατά τους Chen και Porovich (2003) η CRM αποτελεί μια θεμελιώδη επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης η οποία αποσκοπεί στη διατήρηση μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με πελάτες στρατηγικής σημασίας, επιδιώκοντας παράλληλα τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της αξίας για τους πελάτες και την επιχείρηση.

Πέραν των ανωτέρω υπάρχουν και άλλες θεωρίες κατηγοριοποίησης των ορισμών της διαχείρισης σχέσεων πελατών όπως σε αυτούς που επικεντρώνονται α) στην τεχνολογία, β) στο κύκλο ζωής του πελάτη και γ) στη στρατηγική (Kellen, 2002).

Έχοντας παραθέσει διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τον ορισμό της έννοιας της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες δύναται να καθομολογηθεί ότι πρόκειται για μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία στοχεύει στην απόκτηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνδυάζοντας κατάλληλα πέραν των διαθέσιμων

τεχνολογικών εργαλείων και λύσεων, τις λειτουργίες των τμημάτων της επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση της προσφερόμενης αξίας προς τους πελάτες και κατ' επέκταση της δημιουργίας επαυξανόμενης αξίας για την εταιρεία.

### **3.3. Συνιστώσες CRM**

Στην έννοια της διαχείρισης της σχέσεων πελατών εντοπίζονται τρεις συνιστώσες, η λειτουργική (operational), η συνεργατική (collaborative) και η αναλυτική (analytical) (Trepper, 2000; Dyché, 2002; Greenberg, 2004).

Η λειτουργική συνιστώσα περιλαμβάνει τόσο τις διαδικασίες, όσο και τα εργαλεία με τα οποία οι επιχειρήσεις έρχονται σε επαφή με τους πελάτες τους. Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται από την επαφή αυτή βοηθούν στη διατήρηση βασικών πληροφοριών, καθώς και στην ορθότερη διαχείριση αιτημάτων εξυπηρέτησης και υποστήριξης. Ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων εφαρμογών μπορούν να θεωρηθούν το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και τα τηλεφωνικά κέντρα εν γένει.

Η συνεργατική συνιστώσα περιλαμβάνει όλα εκείνα τα συστήματα που επιτρέπουν την αμφίδρομη πρόσβαση των επιχείρησης – προϊόντων της και των πελατών. Τα συστήματα αυτά μπορεί να είναι μέσω φωνής, με τη χρήση τηλεφώνου ή IVR (Interactive Voice Response), με το δεύτερο να χρησιμοποιείται κατά κόρον πέραν των μεγάλων επιχειρήσεων σε μεγάλους οργανισμούς τόσο στην ημεδαπή όσο και διεθνώς, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) ή φαξ, καθώς και με φυσική επαφή. Η λειτουργία των συστημάτων αυτών συμβάλλει στη σωστή διαχείριση και ενοποίηση των μέσων επικοινωνίας με τον πελάτη, ώστε να δημιουργείται και ακολούθως να διατηρείται αποτελεσματική εμπειρία σχετικά με την ουσιαστική σχέση του πελάτη με την επιχείρηση.

Η αναλυτική συνιστώσα περιλαμβάνει την ανάλυση και αξιοποίηση των συλλεγόμενων δεδομένων, με σκοπό τη δημιουργία μοντέλων – πελατειακών προφίλ, τα οποία μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης στοχεύουν στη δημιουργία αμοιβαία επωφελών σχέσεων για την επιχείρηση και τον πελάτη και κατ' επέκταση στην προσωποποιημένη εξυπηρέτησή των. Για την αποθήκευση, επεξεργασία και αξιοποίηση των δεδομένων χρησιμοποιούνται βάσεις δεδομένων σε συνδυασμό με τα κατάλληλα λογισμικά επεξεργασίας των.

### **3.4. Φάσεις CRM<sup>1</sup>**

Η διαχείριση σχέσεων πελατών ως διαδικασία εμφανίζει μια επαναληπτικότητα, η οποία πραγματώνεται σε τρεις φάσεις.

#### **Ανάλυση γνώσης – αποτίμηση (knowledge discovery – assessment)**

Στη φάση της ανάλυσης αποτιμώνται τα συλλεχθέντα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη, τα οποία μπορεί να αφορούν το οικογενειακό, δημογραφικό του προφίλ κλπ προκειμένου διαμορφωθεί το κατάλληλο μοντέλο πρόβλεψης της καταναλωτικής του συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται εφικτή η αναγνώριση πιθανών ευκαιριών για επένδυση αλλά και η προώθηση νέων ή υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών. Η αποτίμηση πέραν του πελάτη αφορά τις λειτουργίες των πωλήσεων, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης πελατών, ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί η ισχύουσα απόδοσή και τυχόν απόκλιση τους από τον επιθυμητό στόχο.

#### **Σχεδιασμός αγοράς (market planning)**

Στη φάση του σχεδιασμού της αγοράς το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας αξιολογώντας τα ευρήματα της φάσης της αποτίμησης σχεδιάζει τον τρόπο προσέγγισης των πελατών – στόχων με τη δημιουργία ελκυστικών προσφορών για αυτού. Επίσης στην ίδια φάση σχεδιάζεται – επιλέγεται το κατάλληλο σύστημα για την επικοινωνία με της επιχείρησης με τον πελάτη.

#### **Εκτέλεση και βελτίωση (execution – refinement)**

Κατά τη φάση της εκτέλεσης υλοποιούνται όσα σχεδιάστηκαν κατά τις προγενέστερες φάσεις. Αξιοποιείται η συσσωρευμένη γνώση, προκειμένου να εκτελεστούν αποτελεσματικά τόσο η προσέγγιση των πελατών όσο και η προώθηση των προϊόντων. Πέραν τούτου αποτιμώνται τα αποτελέσματα της ίδιας της εκτέλεσης προκειμένου χρησιμοποιηθούν εκ νέου στη φάση της εκτίμησης, με ταυτόχρονη διόρθωση – βελτίωση της επικοινωνίας με τον πελάτη σε περίπτωση εντοπισμού αδυναμιών.

### **3.5. Οφέλη από τη CRM**

Για να είναι εφικτή η αξιολόγηση της CRM απαιτείται να αποσαφηνιστούν εκ των προτέρων τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις από την εφαρμογή της.

Αρχικά είχε υποτεθεί ότι τα οφέλη της CRM διέφεραν ανά βιομηχανία και κλάδο. Η υπόθεση αυτή στηρίχθηκε στο γεγονός ότι οι διαδικασίες και οι τεχνολογίες που

---

<sup>1</sup> Πηγή: Cherry Tree & Co (2000)

συνδέονται με τη CRM είχαν προσαρμοστεί στις ειδικές δομές της εκάστοτε βιομηχανίας και κλάδου (Rust *et al.*, 2001). Εντούτοις μια πρόσφατη μελέτη υποστήριξε ότι τα κεντρικά οφέλη που συνδέονται με τις πρωτοβουλίες της CRM υπάρχουν σε όλα τα πλαίσια και δεν ποικίλλουν ευρέως στις βιομηχανίες και τους κλάδους ή τις χώρες όπως είχε υποστηριχθεί προηγουμένως (Reinartz *et al.*, 2004).

Η CRM έχει αναφερθεί ως μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reichheld, 1993), ενώ έχει οδηγήσει σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας πολλών εταιρειών με αύξηση των εσόδων και ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους (Chen and Popovich, 2003). Με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών και τα ποσοστά διατήρησής τους (Jackson, 1994; Reichheld, 1996).

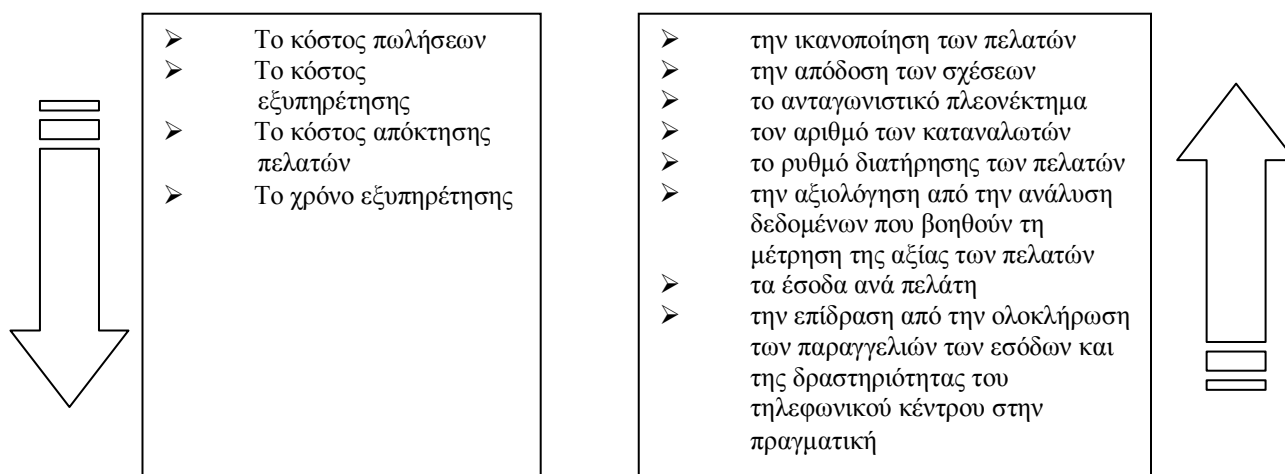
Η διατήρηση πελατών θεωρείται καίρια για τις επιχειρήσεις, καθώς η προσέλκυση ενός νέου πελάτη κοστίζει πέντε φορές περισσότερο από το κόστος διατήρησης ενός υπάρχοντος (Kandampully and Duddy, 1999). Επίσης υποστηρίζεται ότι αν και η προσέλκυση νέων πελατών είναι πολύ σημαντική, η διατήρηση και ικανοποίησή τους είναι ακόμη πιο σημαντική (Zineldin, 1999). Η διατήρηση των πελατών συνεπάγεται βελτίωση της εταιρικής απόδοσης μέσα από τις επαναλαμβανόμενες αγορές και αναφορές (Panda, 2003).

Η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, οδηγεί στην ικανοποίησή τους, καθώς τους δίνεται η πεποίθηση ότι εξοικονομούν χρόνο και χρήμα, αλλά και ότι τους παρέχεται καλύτερη πληροφόρηση και ειδική μεταχείριση (Chen and Popovich, 2003). Συγχρόνως η ενσωμάτωση των δεδομένων των πελατών σε μια ενιαία βάση δεδομένων συμβάλλει, σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και μείωση του κόστους, λαμβάνοντας υπόψη ότι επιτρέπει στα παρ' υμίν τμήματα να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να εργάζονται για την επίτευξη κοινών εταιρικών στόχων χρησιμοποιώντας τα ίδια στατιστικά στοιχεία (Fjermestad and Romano, 2003).

Η αύξηση της πιστότητας των πελατών είναι ίσως ένα από τα σημαντικότερα οφέλη, καθώς οι πιστοί πελάτες μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση των δαπανών και ταυτόχρονη αύξηση των εσόδων, η οποία εν συνεχεία μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα προβλέψιμες πωλήσεις και ροή κερδών (Peppers *et al.*, 1999; Reichheld, 1993; Aaker 1992).

Στο ακόλουθο διάγραμμα αποτυπώνονται κάποια από τα οφέλη της CRM:

## Η Διαχείριση Σχέσεων Πελατών



**Διάγραμμα 5: Οφέλη της CRM**

Πηγή: Agrawal, M.L. (2003), “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, Journal of Services Research

Κατά τους Tanner *et al.*, (2005) η εφαρμογή της CRM α) βελτιώνει την κατηγοριοποίηση και αξιολόγηση των πελατών, β) αυξάνει την απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση πελατών, γ) βελτιώνει την κατανομή των πόρων κατά μήκος του χαρτοφυλακίου των πελατών και δ) αυξάνει την επικοινωνία κατά μήκος πολλαπλών καναλιών πώλησης.

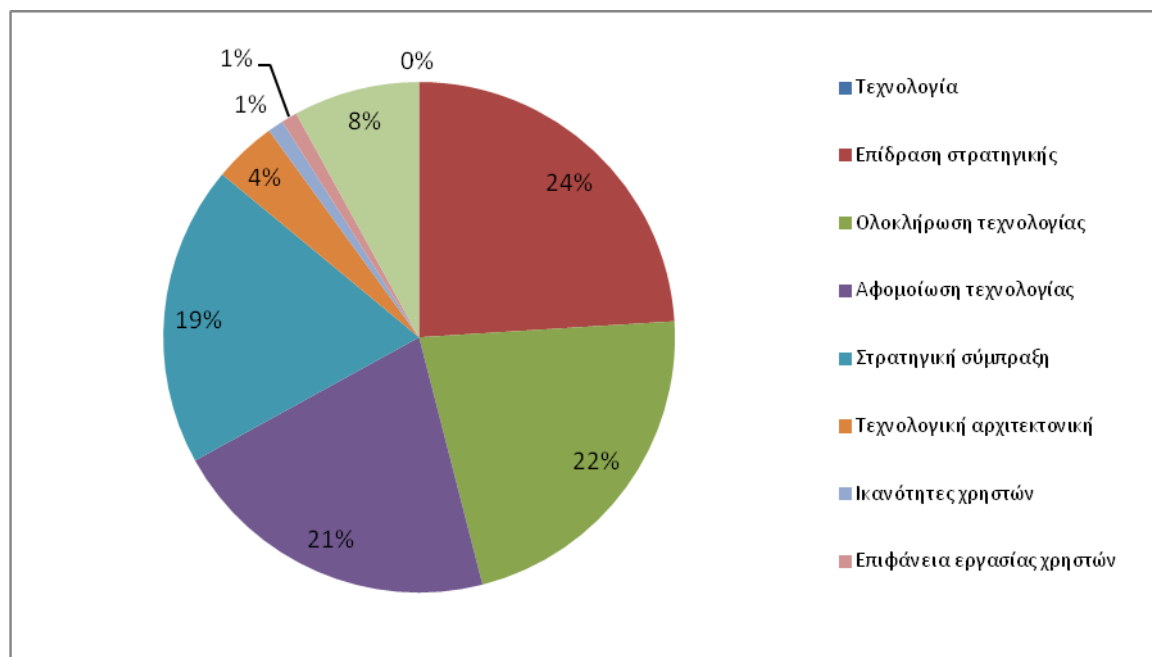
Οι Richards and Jones (2008) έχουν προσδιοριστεί επτά κεντρικά οφέλη για τη CRM. Αυτά είναι α) βελτίωση της ικανότητας επικέντρωσης σε επικερδείς πελάτες, β) ολοκληρωμένες προσφορές σε όλα τα κανάλια επικοινωνίας, γ) βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δύναμης των πωλήσεων δ) εξατομικευμένα μηνύματα μάρκετινγκ, ε) εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, ζ) βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της εξυπηρέτησης των πελατών, η) βελτίωση της τιμολόγησης.

### **3.6. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας**

Η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται όχι μόνο από τη δημιουργία της αλλά και από τη διατήρησή της μέσα στο χρόνο (Reichheld, 1993). Ωστόσο όταν πρόκειται για την αξιολόγηση της στρατηγικής CRM οι επιχειρήσεις οφείλουν να καθορίσουν εκ των προτέρων τους ακριβείς στόχους της, η υλοποίηση των οποίων μπορεί να αντικατοπτρίσει την επιτυχία ή αποτυχία της. Εντούτοις η ίδια η επίτευξη ή μη των επιδιωκόμενων στόχων μπορεί να αξιολογείται διαφορετικά από τα επιμέρους

τμήματα της εταιρείας, καθώς μια στρατηγική που μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη από το Τμήμα Πωλήσεων μπορεί να μην θεωρηθεί το ίδιο από το Τμήμα RnD.

Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί πολλοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της CRM (Swift, 2001; Dyché, 2002). Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζονται μερικοί εξ' αυτών.



**Διάγραμμα 6: Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας της CRM**

Πηγή: Dyché J., (2002), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison – Wesley, London

Σύμφωνα με κάποιους άλλους οι πέντε κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της CRM είναι α) η εφαρμογή πελατοκεντρικής επιχειρησιακής στρατηγικής, β) η δημιουργία οργανωτικής δομής φιλικής προς την CRM, γ) η εγκαθίδρυση οργανωτικής κουλτούρας, η οποία να αντιλαμβάνεται και να υποστηρίζει την CRM, δ) ο προσδιορισμός των μέτρων επιτυχίας της CRM και ε) η διασφάλιση της δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης (Imhoff *et al.*, 2001)

Κατά την έννοια της πελατοκεντρικής στρατηγικής και προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να βλέπουν μέσα από τα μάτια του πελάτη, απαιτούνται μεγάλες αλλαγές τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στην ανάπτυξη της στρατηγικής των (Havener *et al.*, 1994). Η λειτουργία αρκετών επιχειρήσεων αποδεικνύει ότι η εφαρμογή προσεκτικά μελετημένης στρατηγικής έχει συμβάλει ιδιαίτερα στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων της CRM, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο πελάτης πρέπει να είναι το επίκεντρο κάθε διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης.



Η επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε όλο τον οργανισμό θεωρείται αναγκαία για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή της (King and Burgess, 2008), ενώ οι εταιρείες καλούνται να προσδιορίσουν μια στρατηγική CRM κατάλληλη για τις επιχειρηματικές τους ανάγκες

Για την επίτευξη του στόχου της CRM πέραν των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας θα πρέπει να αξιολογηθεί και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα. Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει βασικό ρόλο στο πλαίσιο της στρατηγικής CRM, τόσο εκ μέρους των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς (οι οποίοι πρέπει να υποστούν πολιτισμική αλλαγή) όσο και εκ μέρους των πελατών (Chen and Porovich, 2003). Σύμφωνα με γενόμενη έρευνα η επιτυχία της CRM εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα κατά 50%, οπότε είναι εξαιρετικά σημαντικό για τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται προσεκτικά αυτό τον παράγοντα από την αρχή της πρωτοβουλίας (Goldenberg, 2004). Όσον αφορά τους εργαζόμενους η αποτυχία της εφαρμοζόμενης CRM οφείλεται στην ανικανότητα των ανθρώπων και των οργανισμών να αλλάξουν και να προσαρμοστούν σε αυτή (Horne, 2003), καθώς όπως υποστηρίζεται οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται σε κάθε είδους αλλαγή (Joshi, 1991), ενώ θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι για την επιτυχία απαιτείται η συνεργασία των τμημάτων της εταιρείας και όχι ο ανταγωνισμός τους.

Από την μεριά των πελατών υπάρχει έντονη ανησυχία και προβληματισμός για την ασφάλεια και την προστασία της ιδιωτικής τους ζωής (Tagliavini *et al.*, 2001; Day and Hubbard, 2003), ανησυχία που δύναται να καμφθεί με τη διευθέτηση των νομικών θεμάτων που αφορούν τη προστασία των προσωπικών τους δεδομένων από τη πλευρά της εταιρείας.

### **3.7. Τροχοπέδη στην υλοποίηση στρατηγικής CRM**

Η CRM αναμφισβήτητα μπορεί να προσφέρει πολλαπλά οφέλη στις επιχειρήσεις, πλην όμως βάσει αρκετών ερευνών αποδεικνύεται ότι ένα υψηλό ποσοστό των θεωρούν την επένδυση σε αυτή αποτυχημένη (Rigby *et al.*, 2002).

Ειδικότερα κατά την υλοποίηση της CRM ανακύπτουν προβλήματα και εμπόδια, τα κυριότερα εκ των οποίων αναφέρονται παρακάτω.

Πολλές επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει στη στρατηγική CRM έχουν αποτύχει κυρίως λόγω της πλήρους απουσίας ορισμού του όρου από την πλευρά τους. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα των λόγων για τους οποίους

επιλέγουν να υλοποιήσουν τη CRM και της στρατηγικής που θα πρέπει να εφαρμοσθεί για την επιτυχημένη υλοποίησή της (Βρεχόπουλος, 2008).

Ένα άλλο καίριο πρόβλημα είναι η αδυναμία προσέγγισης της CRM ως μιας στρατηγικής που αφορά όλη την επιχείρηση και αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη στροφή στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες κάνουν τις δουλειές τους (Tamošiūniene and Jasilioniene, 2007). Στο σκεπτικό αυτό ως παράγοντας αποτυχίας της CRM εντοπίζεται η έλλειψη υποστήριξης, συμμετοχής, αφοσίωσης και δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης (Nguyen *et al.*, 2007; Βρεχόπουλος 2008) καθώς και η έλλειψη ικανοτήτων και τεχνογνωσίας (Mendoza *et al.*, 2007). Η ανεπαρκής βοήθεια και έλλειψη υποστήριξης από τους παρόχους του πληροφοριακού συστήματος CRM (Nguyen, *et al.*, 2007) μπορεί να αποτελέσει από την πλευρά τους ένα άλλο εμπόδιο ανάπτυξής της.

Εμπόδιο επίσης για την εφαρμογή της CRM αποτελεί η ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων που εμπλέκονται στις διαδικασίες, καθώς και η έλλειψη καθορισμού κριτηρίων απόδοσης για τη μέτρηση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς της (Mendoza *et al.*, 2007).

Πέραν τούτων εμπόδια αποτελούν η διαχείριση των αλλαγών στο περιβάλλον του τρόπου εργασίας των ανθρώπων και πώς να εστιαστούν αυτές προκειμένου να συνδυαστούν με τη νέα κουλτούρα (Mendoza *et al.*, 2007) καθώς και η αντίδραση των εργαζομένων (King and Burgess, 2008).

Από την πλευρά των πελατών ένα θέμα το οποίο δημιουργεί συνήθως αντιδράσεις είναι το ζήτημα προστασίας των προσωπικών τους δεδομένων. Οι πελάτες όντας πολλές φορές καχύποπτοι ως προς τον τρόπο αξιοποίησης των προσωπικών τους δεδομένων από τις επιχειρήσεις υποσιάζονται ότι θα εξαπατηθούν ή θα ενοχληθούν μελλοντικά (Boulding *et al.*, 2005).

## Κεφάλαιο 4: Ηλεκτρονικό Εμπόριο

### 4. Εισαγωγή

Η ιστορία του ηλεκτρονικού εμπορίου ξεκινάει στην Ελλάδα στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με την ίδρυση του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου ([www.eltrun.gr](http://www.eltrun.gr)) στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και την έκδοση το 1993 του πανεπιστημιακού βιβλίου EDI: Ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (ΕΣΕΕ, 2013). Οι πρώτες προσπάθειες επικεντρώθηκαν στη χρήση του EDI για B2B, με τους κλάδους του έτοιμου ενδύματος και του λιανεμπορίου τροφίμων να έχουν τον κύριο λόγο. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 καταγράφεται η πρώτη οργανωμένη παρέμβαση της πολιτείας με τα «Κλαδικά Έργα EDI» που χρηματοδοτήθηκαν από το Υπουργείο Ανάπτυξης, καθώς και η δημιουργία υποδομών – υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου από Επιμελητήρια – Εμπορικούς Συλλόγους στα πρότυπα των ηλεκτρονικών κέντρων εμπορίου του ΟΗΕ. Παράλληλα έγιναν δύο σημαντικές επενδύσεις σε υποδομές X400 από τον ΟΤΕ και τη Forthnet για την ασφαλή ψηφιακή ανταλλαγή εμπορικών παραστατικών.

Η δεκαετία του 2000, με τη σταδιακή εμφάνιση του διαδικτύου, χαρακτηρίζεται αρχικά από την επιτυχημένη έναρξη σοβαρών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο χώρο B2C (πχ [e-shop.gr](http://e-shop.gr)), στις ηλεκτρονικές αγορές (πχ Χρυσή Ευκαιρία) και στις εξειδικευμένες υπηρεσίες (IS Impact και ISPs). Στα μέσα της δεκαετίας η σχετική ΠΟΛ του Υπουργείου Οικονομικών για το ηλεκτρονικό τιμολόγιο επιτρέπει πλέον σε περισσότερες από 2000 επιχειρήσεις να εμπλέκονται καθημερινά με το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B αξιοποιώντας υψηλού επιπέδου ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρονται πλέον από ελληνικές επιχειρήσεις. Το Διαδίκτυο γίνεται πια η βασική υποδομή των ηλεκτρονικών συναλλαγών και της εναλλακτικής τραπεζικής.

Η τρέχουσα δεκαετία χαρακτηρίζεται από την άνοδο της χρήσης του Ιντερνέτ, που είχε ως επακόλουθο το 2013 περίπου 2,5 εκατ. Έλληνες ετησίως να αγοράζουν online υπηρεσίες/ προϊόντα αξίας περίπου 3,5 δισ. €. Πάνω από 3.000 εταιρείες έχουν ως κύρια δραστηριότητα το ηλεκτρονικό εμπόριο, ενώ υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές στο χώρο του τουρισμού, των ασφαλειών, των υπηρεσιών mCommerce, των ολοκληρωμένων λύσεων SCM κ.λπ. Η αρχή της φάσης ωριμότητας προσδιορίζεται το 2012 με την ίδρυση του GRECA (Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτρονικού Εμπορίου) και των βραβείων e-volution, όπου αναδεικνύονται σε ετήσια βάση βέλτιστες πρακτικές και επιχειρηματική αριστεία στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο (ΕΣΕΕ, 2013).

#### **4.1. Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου**

Αν και το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να αποδοθεί με διαφορετικούς τρόπους μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία της αγοράς και πώλησης ή ανταλλαγής αγαθών, υπηρεσιών και πληροφοριών μέσω δικτύων υπολογιστών, συμπεριλαμβανομένου και του διαδικτύου (Turban, 2004). Αν και ο ορισμός αυτός φαίνεται απλός αξίζει να επισημανθούν ορισμένα σημεία του. Το πρώτο σημαντικό σημείο αφορά τα μέσα πραγματοποίησης του ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς το διαδίκτυο αποτελεί ένα από αυτά, όχι όμως και το μοναδικό. Στα μέσα του ηλεκτρονικού εμπορίου συγκαταλέγονται επίσης το τηλέφωνο, η τηλεόραση και η τηλεομοιοτυπία (Bacchetta *et al.*, 1998). Το διαδίκτυο προσφέρει μια σειρά από πλεονεκτήματα κατά την πραγματοποίηση μιας εμπορικής συναλλαγής, ωστόσο έχει ως αποτέλεσμα την ταύτιση του ηλεκτρονικού εμπορίου με το μέσο αυτό. Το διαδίκτυο επιτρέπει επίσης την ταυτόχρονη μετάδοση φωνής, εικόνας και κειμένου (εφαρμογές πολυμέσων) και για αυτό το λόγο διευρύνει το φάσμα των εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών από απόσταση, ενώ επιτρέπει την πραγματοποίηση του συνόλου μιας εμπορικής συναλλαγής μέσω αυτού. Το δεύτερο βασικό σημείο του ανωτέρω ορισμού είναι η έννοια της διαδικασίας. Μια εμπορική συναλλαγή έχει τρεις διακριτές φάσεις: την παραγγελία, την πληρωμή και την παράδοση του προϊόντος. Ανάλογα με το βαθμό της ψηφιοποίησης κάθε μιας από τις φάσεις αυτές μπορεί να γίνει λόγος για άμεσο ή έμμεσο (pure or partial) ηλεκτρονικό εμπόριο (Turban, 2004). Το τρίτο σημαντικό σημείο αφορά τα αντικείμενα των συναλλαγών: το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν αφορά μόνο αγαθά, αλλά επίσης και υπηρεσίες και πληροφορίες, με την επισήμανση ότι στη διεθνή επιστημονική κοινότητα επικρατεί η τάση να χρησιμοποιείται ο όρος «προϊόν» (product) για να περιγράψει τόσο αγαθά (goods) όσο και υπηρεσίες (services) (Μαριόλη, 2006).

#### **4.2. Βασικές αρχές του ηλεκτρονικού εμπορίου**

Η βελτίωση της παραγωγής, η ποιοτική αναβάθμιση των προϊόντων και κατ' επέκταση η μεγαλύτερη ικανοποίηση των καταναλωτών είναι αποτέλεσμα της ευελιξίας και της χρήσης των νέων τεχνολογιών. Ωστόσο θα πρέπει να επισημανθεί ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο και το e – business είναι δύο μη ταυτόσημες έννοιες, με το πρώτο να αποτελεί μέρος του δευτέρου. Η έννοια του e – business περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και λειτουργιών που είναι απαραίτητες ώστε μία επιχείρηση να έρθει σε επαγγελματική επαφή με τους πελάτες της, τους συνεργάτες

της αλλά και άλλες επιχειρήσεις. Για την πραγματοποίηση αυτής της επαφής χρησιμοποιείται το διαδίκτυο, μέσα στο περιβάλλον του οποίου η επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει την εικόνα που επιθυμεί προς πελάτες και συνεργάτες. Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e – commerce) αποτελεί μία από τις πλέον διαδεδομένες εφαρμογές του Ιντερνέτ.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, όπως εξελίσσεται με βάση την ραγδαία ανάπτυξη του Ιντερνέτ σηματοδοτεί την είσοδο σε ένα καινούριο κόσμο επιχειρηματικής δράσης. Πρόκειται για έναν κόσμο μεγάλων αλλαγών, στον οποίο απαιτείται προσαρμογή σε νέες συνθήκες σκέψης και εργασίας, στον οποίο ταυτόχρονα δημιουργούνται νέες ευκαιρίες. Για να αξιοποιηθούν αυτές τόσο σε επιχειρηματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο, χρειάζεται συνειδητοποίηση της νέας πραγματικότητας και ευελιξία. Η εμπορική δραστηριότητα πλέον δεν περιορίζεται με φυσικά σύνορα, αλλά απευθύνεται σε ολόκληρο τον πλανήτη.

Οι ανάγκες των επιχειρήσεων αλλά και των κυβερνήσεων των κρατών οδήγησε στο να γίνει εφικτή η εφαρμογή και χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, προκειμένου να επιτευχθεί η χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών. Με τον τρόπο αυτό βελτιώθηκαν οι σχέσεις επικοινωνίας με τους πελάτες – πολίτες, καθώς και οι επιχειρηματικές διεργασίες και η ανταλλαγή πληροφοριών. Η εξασφάλιση στρατηγικού πλεονεκτήματος στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι αυτό που επιδιώκεται από τις επιχειρήσεις. Αν και στο παρελθόν η πληροφοριακή τεχνολογία αντιμετωπιζόταν από τις διοικήσεις ως ένα υποβοηθητικό λειτουργικό εργαλείο, σήμερα αποτελεί έναν κύριο τροφοδότη της επιχειρηματικής στρατηγικής και του ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών.

### **4.3. Χαρακτηριστικά του ηλεκτρονικού εμπορίου**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο ως μέσο της σύγχρονης επιχειρησιακής οργάνωσης και λειτουργίας διακρίνεται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών, τα οποία μπορούν να προσεγγιστούν από ποικίλες οπτικές γωνίες. Μερικά εξ' αυτών αναφέρονται στη συνέχεια (Σταματιάδης, 2005).

Καταρχήν διακρίνεται για τη διασυνδεσιμότητα και την ανοιχτή λειτουργία του. Αποτελεί στην πραγματικότητα ένα πλήρες ανοικτό περιβάλλον μέσα στο οποίο παρέχεται η δυνατότητα πολλαπλής διασυνδεσιμότητας μεταξύ των επιμέρους επιχειρησιακών συστημάτων με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών, του

λειτουργικού τους, της υποδομής σε υλικό. Η επικοινωνία είναι “ανοικτή” αφού σε κανένα λειτουργικό επίπεδο δεν τίθενται τεχνολογικοί περιορισμοί.

Άλλο χαρακτηριστικό είναι ο εκμηδενισμός των αποστάσεων καθώς το ηλεκτρικό εμπόριο στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη – εξέλιξη του διαδικτύου, στις δυνατότητες των τηλεπικοινωνιακών μέσων, τα οποία έχουν αναπτυχθεί επαρκώς, ενώ το κόστος των μειώνεται διαρκώς.

Ακόμα το ηλεκτρονικό εμπόριο χαρακτηρίζεται από υψηλές ταχύτητες επικοινωνίας, λαμβάνοντας υπόψη τη ταχύτητα διάδοσης της πληροφορίας – δεδομένων μέσω ηλεκτρονικών διαδικασιών. Είναι οι διαδικασίες αυτές, οι οποίες εξασφαλίζουν την έλλειψη προσωπικής επαφής στις συναλλαγές, ενώ συγχρόνως περιορίζουν τη χρήση συμβατικών μέσων επικοινωνίας, όπως το ταχυδρομείο, το τηλέφωνο κλπ.

Τέλος χαρακτηριστικό του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί η δυνατότητα ανταλλαγής μεγάλου όγκου πληροφοριών, είτε αυτές αναφέρονται σε περιγραφή προϊόντων ή υπηρεσιών είτε σε ενέργειες προώθησης – διαφήμισης των, οι οποίες σε άλλη περίπτωση θα απαιτούσαν μεγαλύτερο κόστος και θα περιελάμβαναν μικρότερο περιεχόμενο.

#### **4.4. Μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να είναι είτε άμεσο – καθαρό, είτε έμμεσο – μερικό. Το άμεσο περιλαμβάνει την τηλεματική παραγγελία, πληρωμή και παράδοση άυλων αγαθών και υπηρεσιών, όπως π.χ. λογισμικό υπολογιστών, ψυχαγωγικό περιεχόμενο ή υπηρεσίες πληροφόρησης, ενώ το έμμεσο την ηλεκτρονική παραγγελία υλικών αγαθών, τα οποία ωστόσο παραδίδονται με παραδοσιακούς τρόπους (ταχυδρομείο κ.α.). Οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να χρησιμοποιούν και τις δύο αυτές μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου, πραγματοποιώντας πωλήσεις τόσο on-line από το ηλεκτρονικό τους κατάστημα, όσο και παραδοσιακά (Δουκίδης κ.α. ,1998).

Το έμμεσο ηλεκτρονικό εμπόριο εξαρτάται κυρίως από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η αποτελεσματικότητα του συστήματος μεταφορών, ενώ αντίθετα το άμεσο παρέχει τη δυνατότητα πραγματοποίησης απρόσκοπτων ηλεκτρονικών συναλλαγών πέρα από γεωγραφικά σύνορα εκμεταλλευόμενο με αυτό τον τρόπο τις δυνατότητες των παγκόσμιων ηλεκτρονικών αγορών.

Οι δυνατότητες που παρέχουν και οι δύο μορφές του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτυπώνονται συνοπτικά στο ακόλουθο διάγραμμα.

<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ</b>	
<b>ΕΜΜΕΣΟ</b>	<b>ΑΜΕΣΟ</b>
Ηλεκτρονική παραγγελία προϊόντων	Ηλεκτρονική παραγγελία προϊόντων
Παραδοσιακή παράδοση προϊόντων (ταχυδρομείο, υπηρεσίες διανομής)	Πληρωμή και παράδοση άυλων αγαθών και υπηρεσιών (λογισμικό, ψυχαγωγικό περιεχόμενο)
Εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες (αποτελεσματικότητα συστήματος μεταφορών, συστήματος παροχής των υπηρεσιών)	Υποστήριξη ηλεκτρονικών εμπορικών συναλλαγών σε παγκόσμιο επίπεδο

#### **Διάγραμμα 7: Δυνατότητες μορφών Ηλεκτρονικού Εμπορίου**

Πηγή: Δουκίδης Ι. Γεώργιος κ.α. (1998) Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί επίσης να διακριθεί σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες διαμορφώνονται ανάλογα με το ποια είναι τα συναλλασσόμενα μέρη, η ανάλυση των οποίων δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσης μελέτης. Αυτές ενδεικτικά διακρίνονται σε ηλεκτρονικό εμπόριο επιχείρησης προς καταναλωτή (B2C), επιχείρησης προς επιχείρηση (B2B), επιχείρησης προς δημόσια διοίκηση (B2G) και καταναλωτή προς δημόσια διοίκηση (C2G).

#### **4.5. Επιχειρηματικά μοντέλα διαδικτύου**

Σε αυτή την ενότητα αναφέρονται συνοπτικά οι κυριότερες μορφές – επιχειρηματικά μοντέλα που μπορούν να λάβουν οι επιχειρηματικές δράσεις και να πραγματοποιηθούν διαδικτυακά (Timmers, 1998).

Η πρώτη μορφή είναι το ηλεκτρονικό κατάστημα (e – shop) μέσω του οποίου οι δραστηριότητες επικεντρώνονται σε εφαρμογές για τους καταναλωτές και επιτρέπουν συναλλαγές και αλληλεπίδραση ανάμεσα στην επιχείρηση και τον τελικό καταναλωτή. Χαρακτηριστικά της μορφής αυτής είναι: α) η συσσώρευση περιεχομένου με σκοπό την πώληση αγαθών και την παροχή υπηρεσιών στον καταναλωτή και β) η προσπάθεια για δημιουργία brand name από τις επιχειρήσεις.

Η δεύτερη μορφή είναι το κινητό ηλεκτρονικό εμπόριο (m – Commerce). Τα τελευταία χρόνια υπήρξε μια ραγδαία τεχνολογική πρόοδος στον τομέα των δικτυακών υποδομών, όπως τα δίκτυα της επόμενης γενιάς, ενώ η τεράστια

εξάπλωση των κινητών συσκευών (τηλέφωνα, PDAs), οι οποίες έχουν δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο, δημιούργησαν την ανάγκη δημιουργίας εφαρμογών που να μπορούν να εξυπηρετήσουν τον χρήστη οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε και αν βρίσκεται. Στην ουσία πρόκειται για τη προσαρμογή του e-Commerce στις κινητές συσκευές.

Τρίτη μορφή είναι οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις (e – businesses), οι οποίες περιλαμβάνουν τις πρωτοβουλίες που επικεντρώνονται σε εφαρμογές για την επιχείρηση, που της επιτρέπουν τις συναλλαγές και την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτή και τους πελάτες της. Υπό την ευρεία έννοια του όρου περιλαμβάνονται πέραν της τεχνολογίας, η στρατηγική της επιχείρησης, οι διαδικασίες, η οργάνωσή της κλπ. Το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο καθιερώθηκε από μεγάλες εταιρείες (B2B), με κύρια χαρακτηριστικά: α) την εστίαση της επιχειρηματικότητας στις βασικές ικανότητες του οργανισμού και β) τον προσανατολισμό στη συσσώρευση των διαδικασιών.

Μία άλλη μορφή είναι η ηλεκτρονική αγορά (e – marketplace), η οποία αναφέρεται σε μια αυτοματοποιημένη ηλεκτρονική διαδικασία παραγγελιών, που συνδέει άμεσα τους πελάτες με τους προμηθευτές και επιτρέπει τόσο στους αγοραστές όσο και στους πωλητές να ανταλλάσσουν πληροφορίες για τιμές και προσφορές προϊόντων και να συνεργάζονται μεταξύ των μέσω πληροφοριακών πυλών και εργαλείων εμπορικής συνεργασίας. Πρόκειται στην ουσία για μια διαδικτυακή πλατφόρμα στην οποία πραγματοποιούνται αγοραπωλησίες ειδών και υπηρεσιών. Σε αυτή συνεργάζονται οι προμηθευτές, οι αγοραστές αλλά και ο διαχειριστής της πλατφόρμας.

Οι ηλεκτρονικές προμήθειες αποτελούν ένα άλλου είδους μοντέλου και είναι η διαδικασία ηλεκτρονικής προσφοράς και προμήθειας αγαθών και υπηρεσιών. Τέτοιες εφαρμογές έχουν τεθεί από μεγάλες εταιρείες, αλλά και δημόσιες υπηρεσίες (Υπουργείο Ανάπτυξης), προκειμένου να εξασφαλίσουν δυνατότητα επιλογής από περισσότερους προμηθευτές και κατ' επέκταση χαμηλότερα έξοδα, καλύτερη ποιότητα, βελτιωμένη διανομή και μειωμένα έξοδα προμηθειών. Στις βασικές τους λειτουργίες περιλαμβάνονται: α) παρουσίαση καταλόγων προϊόντων, β) διαχείριση παραγγελιών, γ) διαχείριση πληρωμών και δ) μηχανισμός αξιολόγησης προσφορών.

Πέραν τούτων το ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο (e – mall) είναι μια μορφή επιχειρηματικότητας στο διαδίκτυο. Στη βασική του μορφή αποτελείται από μια συλλογή από ηλεκτρονικά καταστήματα, συνήθως προσαρμοσμένα κάτω από την ίδια ομπρέλα, όπως ένα γνωστό εμπορικό σήμα, ενώ είναι δυνατό να εμπλουτιστεί με



μια διαδεδομένη και εγγυημένη μέθοδο πληρωμών. Σε περίπτωση που τέτοιες ηλεκτρονικές αγορές ειδικεύονται σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα της αγοράς, μετατρέπονται σε βιομηχανικές αγορές, προσφέροντας υ-πηρεσίες προστιθέμενης αξίας (φόρουμ συζητήσεων, κλειστές ομάδες χρηστών, κ.α.).

Τέλος αξίζει να αναφερθούν οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e – auction), οι οποίες αποτελούν την υλοποίηση με ηλεκτρονικό τρόπο του μηχανισμού που ισχύει για τις παραδοσιακές δημοπρασίες. Πρόκειται για ένα διαδικτυακό χώρο όπου οι χρήστες μπορούν να πουλήσουν τα προϊόντα τους ή να κάνουν προσφορές για προϊόντα άλλων χρηστών. Οι δυνατότητες που παρέχονται σχετίζονται με την παρουσίαση των προϊόντων των πωλητών και περιλαμβάνουν τη λεπτομερή περιγραφή τους, φωτογραφίες ή βίντεο, την αρχική τιμή τους κλπ. Από την άλλη πλευρά, οι υποψήφιοι αγοραστές μπορούν να αναζητήσουν προϊόντα μέσα από τις διαθέσιμες διαφορετικές κατηγορίες, να υποβάλουν τις προσφορές των κλπ. Συνήθως αυτού του είδους οι δημοπρασίες δεν περιορίζονται μόνο σε αυτές τις λειτουργίες.

#### **4.6. Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου<sup>2</sup>**

Οι αγορές – απόκτηση αγαθών μέσω του διαδικτύου έχει αρκετά πλεονεκτήματα τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές.

Όσο αφορά τις επιχειρήσεις ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους. Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα για να λειτουργήσει χρειάζεται πολύ μικρότερο κόστος σε σχέση με ένα συμβατικό. Η μείωση του κόστους έγκειται στην απουσία ή μείωση δαπανών που αφορούν το ενοίκιο, τη μισθοδοσία του προσωπικού, λογαριασμούς κοινής ωφέλειας, φύλαξης, συντηρήσεις κλπ.

Άλλο πλεονέκτημα αποτελεί η καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων σε συνδυασμό με τη διευκόλυνση του προγραμματισμού. Η διατήρηση χαμηλών αποθεμάτων απασχολεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις, καθώς υψηλά αποθέματα μεταφράζονται σε δέσμευση μεγαλύτερου κεφαλαίου. Με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου το απόθεμα ελαχιστοποιείται και συνεπακόλουθα μειώνεται και το προς δέσμευση κεφάλαιο.

Πέραν τούτων μειώνεται σημαντικά το κόστος μάρκετινγκ, καθώς οι συμβατικοί τρόποι προώθησης των προϊόντων είναι εξ' ορισμού πιο ακριβοί έναντι των ηλεκτρονικών. Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα λειτουργεί αυτοτελώς ως μέσω

---

<sup>2</sup> Πηγές: Κατσουλάκος Γ. (2001), Σταματιάδης Φ. (2005)

διαφήμισης, πολύ δε περισσότερο όταν συνδυάζεται με μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. facebook), ή κάποια μηχανή αναζήτησης (π.χ. Google). Η μείωση του κόστους του μάρκετινγκ συνδυάζεται με τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά του, καθώς με τη χρήση του και την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια δύναται να αντλούνται χρήσιμες πληροφορίες για τους πελάτες.

Τέλος σημαντική είναι η εξ ορισμού διεύρυνση της πελατειακής βάσης των εταιρειών, καθώς σε ένα διαδικτυακό κατάστημα δυνητικά μπορούν να έχουν πρόσβαση πελάτες από αλλογενής αγορές (διεθνοποίηση αγοράς).

Από την πλευρά τους οι καταναλωτές επωφελούνται από την αδιάλειπτη λειτουργία των ηλεκτρονικών αγορών καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας (24h). Σε αντίθεση με τα συμβατικά καταστήματα, τα οποία λειτουργούν βάση συγκεκριμένου ωραρίου λειτουργίας, οι αγορές μέσω Ιντερνέτ δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες να πραγματοποιήσουν συναλλαγές οποιαδήποτε ώρα επιθυμούν.

Πέραν τούτου οι πελάτες επωφελούνται από τη μείωση του κόστους των εταιρειών, που περιγράφηκε προηγουμένως, καθώς τα προς πώληση προϊόντα – υπηρεσίες απαλλαγμένα από αυτό διατίθενται κατά κανόνα σε χαμηλότερες τιμές από ότι στις συμβατικές αγορές.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί και η δυνατότητα πρόσβασης των πελατών στην παγκόσμια αγορά. Οι πελάτες μπορούν να αγοράσουν εύκολα αγαθά από το εξωτερικό για την απόκτηση των οποίων μέχρι πρότινος θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί εκ μέρους των ή κάποιου άλλου μετάβαση στην αλλοδαπή. Η δυνατότητα αυτή τους βοηθά να εντοπίζουν προσφορές, εκπτώσεις και κάθε είδους αγοραστικές ευκαιρίες για την απόκτηση των προϊόντων που επιθυμούν.

#### **4.7. Μειονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου<sup>3</sup>**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο όπως περιγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα έχει αρκετά πλεονεκτήματα, ωστόσο έχει και σημαντικά μειονεκτήματα. Τα κυριότερα από αυτά αφορούν θέματα ασφάλειας – προστασίας στοιχείων, εγκυρότητας πληροφοριών κ.α.

Ειδικότερα στις συναλλαγές μέσω διαδικτύου ελλοχεύει ο κίνδυνος ο πελάτης να πέσει θύμα απάτης αγοράζοντας κάτι το οποίο στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ή να πέσει θύμα κλοπής, δηλώνοντας στοιχεία (προσωπικά – οικονομικά) σε ανασφαλείς διευθύνσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν εν αγνοία του. Για το λόγο αυτό ο

---

<sup>3</sup> Πηγές: Κατσουλάκος Γ. (2001), Σταματιάδης Φ. (2005)

πελάτης θα πρέπει να χρησιμοποιεί κωδικούς (passwords), τα οποία θα γνωρίζει μόνο ο ίδιος, ενώ όλες οι συναλλαγές θα πρέπει να γίνονται σε ασφαλές και επώνυμο περιβάλλον.

Άλλο μειονέκτημα του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η έλλειψη αμεσότητας με το προς αγορά αντικείμενο. Η αγορά είναι εικονική με αποτέλεσμα ο πελάτης να μην μπορεί να αντιληφθεί πολλές φορές επαρκώς ιδιότητες ή στοιχεία του αγαθού που επιθυμεί να αγοράσει, όπως θα μπορούσε να πράξει σε ένα παραδοσιακό κατάστημα.

Πέραν τούτων πολλές φορές οι αγορές που πραγματοποιούνται μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων επιβαρύνονται με επιπλέον έξοδα αποστολής. Αυτά ποικίλλουν ανάλογα με τον όγκο των προϊόντων και την απόσταση του πελάτη από κατάστημα αγοράς.

Ωστόσο, ο σύγχρονος άνθρωπος που είναι ολοένα και περισσότερο εξοικειωμένος με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές οφείλει να διαβλέπει εγκαίρως τους ανωτέρω κινδύνους και να καταβάλει προσπάθεια να τους υπερκεράσει, χωρίς να αποκλείει τις ηλεκτρονικές αγορές στο σύνολό τους. Έχοντας αποφασίσει την πραγματοποίηση μιας ηλεκτρονικής αγοράς ο αγοραστής μπαίνει στη διαδικασία να κάνει έρευνα και να λάβει γνώση για όλα τα ζητήματα που τον αφορούν, μεταξύ των οποίων και οι κίνδυνοι που περιγράφηκαν ανωτέρω.

## Κεφάλαιο 5: Διαχείριση Σχέσεων Πελατών μέσω Διαδικτύου (e-CRM)

### 5. Εισαγωγή

Ο τρόπος με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις έχει μεταβληθεί ιδιαίτερος ως αποτέλεσμα της επανάστασης της πληροφορίας και των επικοινωνιών. Η ανάδυση του παγκοσμίου ιστού έχει αλλάξει τις καταναλωτικές συνήθειες, τον τρόπο αγορών, τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους προβολής, έχει συμβάλει στην αναδιαμόρφωση των σχέσεων πελατών και εταιρειών, καθώς και στον τρόπο επικοινωνίας και εξυπηρέτησης των πελατών (Benoy *et al.*, 2001).

Από τη πλευρά των διαδικτυακών επιχειρήσεων ο ραγδαίος ρυθμός αύξησής τους εντείνει τον ανταγωνισμό τους, με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται να ξεχωρίσουν και να αποκτήσουν νέους πελάτες και ως εκ τούτου να σκέφτονται συνεχώς νέους τρόπους για να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές (Ab Hamid and Kassim, 2004).

Στον αντίποδα η θέση των πελατών ενδυναμώνεται καθώς δημιουργείται ένα διαφανές πληροφοριακό περιβάλλον. Οι πελάτες έχοντας πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες δύνανται λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες τους. Το κόστος αλλαγής έχει μειωθεί δραστικά με την ύπαρξη ανταγωνιστών σε απόσταση ενός κλικ του ποντικιού (Pan and Lee, 2003), ενώ η δυνατότητα να αλληλεπιδρούν σε ομάδες αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των εταιρειών.

Οι επιχειρήσεις καλούμενες να αντιμετωπίσουν το μείζον θέμα της δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο διαδίκτυο, καλούνται να ανταποκριθούν άμεσα και να αναπτύξουν μια στρατηγική συνδυασμού των πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας που περικλείει τη χρήση όλου του εύρους των εφικτών καναλιών (διαδίκτυο, σημεία πώλησης κ.α.) και όλων των τομέων με τους οποίους αλληλεπιδρούν οι πελάτες (πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών, μάρκετινγκ) για την εξυπηρέτηση των πελατών (Payne and Frow, 2004).

Το διαδίκτυο προσέδωσε επιπλέον διαστάσεις στην οικοδόμηση των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς η μεγαλύτερη πρόσβαση των πελατών στις επιχειρήσεις, (online παραγγελία), έθεσε τις βάσεις για τη μεταβολή του προτύπου στην εξυπηρέτηση πελατών (Chen and Popovich, 2003). Η υψηλή ταχύτητα, η αποδοτικότητα, η συνεχής διαθεσιμότητα, η επάρκεια στη μετάδοση πληροφορίας και η ενοποιημένη

και εξατομικευμένη φύση είναι κάποιοι από τους παράγοντες του διαδικτύου που επιδρούν στη CRM (Bauer *et al.*, 2002).

Κατόπιν των ανωτέρω δύναται υποστηριχθεί ότι η ενσωμάτωση των τεχνολογιών του διαδικτύου στη CRM μπορεί να προσφέρει πολύ καλές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Chaston and Mangles, 2003).

### **5.1. Ορισμός e-CRM**

Η CRM έχει εξελιχθεί στο χρόνο, αποτέλεσμα της σημαντικής εξέλιξης της τεχνολογίας και του διαδικτύου. Όπως έχει υποστηριχθεί η έννοια του όρου e-CRM είναι αποτέλεσμα της επίδρασης των διαδικτυακών τεχνολογιών (Βρεχόπουλος, 2008). Αν και οι έννοιες CRM και e-CRM (Electronic Customer Relationship Management) θεωρούνται από κάποιους ερευνητές ταυτόσημες θα καταβληθεί προσπάθεια στη παρούσα μελέτη να καταδειχθεί η διάκρισή των, καθώς και η επεξήγηση αυτής.

Η βιβλιογραφία βρίθει από ορισμούς για την έννοια της e-CRM, μερικοί εκ των οποίων αναφέρονται στη συνέχεια. Η e-CRM ορίζεται ως μια διαδικτυο – κεντρική προσέγγιση για το συγχρονισμό των σχέσεων πελατών κατά μήκος των καναλιών επικοινωνίας, επιχειρησιακών λειτουργιών και πελατών. Επιτρέπει να είναι διαθέσιμη η πληροφορία ενός πελάτη σε όλα τα σημεία επαφής εντός μιας εταιρείας, καθώς και μεταξύ εξωτερικών επιχειρηματικών συνεργατών μέσω του διαδικτύου και του εσωτερικού δικτύου (Xu and Walton, 2005). Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις μπορούν να καταλάβουν τη συμπεριφορά και το προφίλ των πελατών και να προβλέψουν τις ανάγκες τους πολύ πιο εύκολα από πριν, μέσα από τον εντοπισμό και την ανάλυση ηλεκτρονικών (online) δραστηριοτήτων με αποτέλεσμα τη βελτίωση της συνολικής προσφοράς προς τον πελάτη.

Κατά άλλους η e-CRM ορίζεται ως η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας και της επικοινωνίας ώστε να αυξηθεί η κλίμακα και το πεδίο των υπηρεσιών προς τους πελάτες (Greenberg, 2001), αναφέρεται δε στις δραστηριότητες, εργαλεία και τεχνικές που προσφέρονται μέσα από το διαδίκτυο (μέσω ιστοσελίδων, e – mail), με στόχο τον εντοπισμό, την οικοδόμηση και τη βελτίωση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με πελάτες (Kelley *et al.*, 2003). Πρόκειται για την εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη στρατηγική CRM προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (Kotorov, 2002)

Σύμφωνα με άλλες προσεγγίσεις η e-CRM επεκτείνει τις παραδοσιακές τεχνικές CRM ενσωματώνοντας τεχνολογίες νέων ηλεκτρονικών καναλιών, όπως του διαδικτύου, του ασύρματου δικτύου, των τεχνολογιών φωνής, οι οποίες συνδυάζονται με τις εφαρμογές της ηλεκτρονικής επιχείρησης στη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική CRM. Ο συγκεκριμένος όρος πέραν των άλλων περιλαμβάνει πρόσθετα κανάλια επικοινωνίας, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, δωμάτια συζητήσεων (chat rooms), τηλέφωνο, fax κ.α. (Scullin et al., 2004). Βασικός στόχος της e-CRM είναι η συνένωση – συλλειτουργία αυτών των διάσπαρτων καναλιών επικοινωνίας και των συσσωρευμένων πληροφοριών που υπάρχουν σε αυτά, με σκοπό να εξυπηρετεί τους πελάτες με καλύτερο τρόπο, να διατηρεί τους πολυτιμότερους, καθώς και να επαυξάνει τις δυνατότητες ανάλυσης σε μια επιχείρηση – οργανισμό (Fjermestad and Romano, 2003).

## **5.2. Σύγκριση e-CRM και CRM**

Η ανάπτυξη του διαδικτύου και η χρήση των τεχνολογιών που παρέχει σε σχέση με τους πελάτες εγείρει το ερώτημα για το κατά πόσο αυτό λειτουργεί ως συμπληρωματικό ή υποκατάστατο αγαθό. Το διαδίκτυο αυξάνει την αξία της CRM, κάνοντας τις στρατηγικές της περισσότερο αποδοτικές σε σχέση με το κόστος, βοηθώντας συγχρόνως στην υλοποίηση πλήθους άλλων δραστηριοτήτων που αλλιώς θα ήταν είτε αδύνατες είτε επίπονες (Greenberg, 2001). Μέσω του διαδικτύου καθίσταται δυνατή η αποδοτική συλλογή δεδομένων, η άμεση αναγνώριση των πελατών, η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, η παραμετροποίηση και η διαδραστικότητα στη διαδικασία της CRM. Αυτές οι αναβαθμισμένες δραστηριότητες, οι οποίες παράγουν αξία επεκτείνουν τις ικανότητες των εταιρειών να εγκαθιδρύουν, καλλιεργούν και διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες όσο ποτέ άλλοτε (Winer, 2001).

Κάποιοι ερευνητές θεωρούν την e-CRM υποσύνολο της CRM. Η πεποίθησή τους αυτή έγκειται στο γεγονός του ότι η εφαρμογή της CRM εστιάζει σε συμβατικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ενώ η εφαρμογή της e-CRM εκμεταλλεύεται πλήρως τη διαδικτυακή τεχνολογία και χρησιμοποιείται στην ηλεκτρονική αγορά (Sophonthummarharn, 2009). Προσεγγίζοντας λίγο διαφορετικά την ανωτέρω άποψη πιστεύεται ότι η e-CRM είναι συμπληρωματική της CRM. Υπό το πρίσμα αυτό τα σημεία επαφής των πελατών με τις επιχειρήσεις μπορεί να είναι συγχρόνως παραδοσιακά (offline) αλλά και διαδικτυακά (online). Ένας πελάτης θα μπορούσε να

παραγγείλει ένα προϊόν online, τηλεφωνικά ή απευθείας από έναν πωλητή (O'Reilly and Paper, 2009).

Η e-CRM όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως εδράζεται στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της CRM μέσω της χρήσης πληροφοριακής τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις ο αποκλεισμός της χρήσης τεχνολογιών πληροφοριακής τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών φαντάζει αδύνατος, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι τεχνολογίες αυτές εκτείνονται από τις πιο απλές εφαρμογές (excel, access) έως τα πιο προηγμένα λογισμικά CRM.

Πέραν τούτων βιβλιογραφικά συναντάται έντονη ανησυχία σχετικά με το κατά πόσο οι τεχνολογίες του διαδικτύου θα χρησιμοποιηθούν εις βάρος των πιο παραδοσιακών και προσωπικών μορφών επικοινωνίας (Boyle, 2001). Ειδικότερα η ανησυχία αυτή σχετίζεται με το κατά πόσο το διαδίκτυο μπορεί να εναρμονιστεί με την πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, η οποία θεωρείται ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις (Day and Hubbard, 2003). Η ανησυχία αυτή δύναται να καμφθεί λαμβάνοντας υπόψη ότι οι τεχνολογίες του διαδικτύου, ίσως είναι πιο κατάλληλες για τις ήδη καλά εδραιωμένες σχέσεις επιχειρήσεων και πελατών (Boyle, 2001). Ομοίως υποστηρίζεται ότι οι τεχνολογίες του διαδικτύου ταιριάζουν καλύτερα σε επιχειρήσεις, στις οποίες μπορούν να ανιχνευτούν – εντοπιστούν εδραιωμένες προσωπικές σχέσεις, όπου ήδη υπάρχει εμπιστοσύνη και ασφάλεια (Bauer *et al.*, 2002).

Σύμφωνα με άλλους συγγραφείς οι τεχνολογίες του διαδικτύου μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να υπολογίσουν τους πελάτες που είναι πιο σημαντικοί και ταυτόχρονα επικερδείς για τον οργανισμό (Chan, 2005; Ryals, 2005), βοηθώντας με αυτό τον τρόπο στην αποτροπή της μη ορθολογικής κατανομής των πόρων σε σχέσεις με πελάτες χαμηλής αξίας (Starkon, 2004). Το διαδίκτυο μπορεί να βοηθήσει επίσης στη διάδοση των συστάσεων από τους αφοσιωμένους πελάτες, καθώς σε σχέση με τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας, μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολύ λιγότερη προσπάθεια, συχνά με ένα μόνο κλικ του ποντικιού (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Όσον αφορά τους πελάτες, το διαδίκτυο τους παρέχει άμεση πρόσβαση σε πλήθος πληροφοριών, αν και έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η έλλειψη διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων αποτελεί εμπόδιο εξαγωγής συμπερασμάτων από την πλευρά των πελατών για το προφίλ, την αξιοπιστία και το

κύρος των εταιρειών. Ειδικότερα έχει αναφερθεί ότι η e-CRM εμπεριέχει σε μεγαλύτερο βαθμό την έννοια του κινδύνου σε σχέση με την CRM, καθώς οι πελάτες ρισκάρουν την εκ των προτέρων πληρωμή. Εντούτοις, τα προβλήματα αυτά αντιμετωπίζονται με διάφορες πολιτικές που έχουν αναπτυχθεί προς το σκοπό αυτό, όπως οι πιστοποιήσεις και εγγυήσεις από ανεξάρτητα τρίτα μέρη, η σφραγίδα εγκεκριμένων καταστημάτων, καθώς και οι ελαστικές πολιτικές επιστροφών (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ο προβληματισμός που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες – οργανισμοί για να βρουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των offline και online δραστηριοτήτων, ως αποτέλεσμα των συνυφαινόμενων εννοιών CRM και e-CRM. Η εξισορρόπηση της πλούσιας κληρονομιάς των παραδοσιακών στρατηγικών CRM με την αναδυόμενη, συμπληρωματική και περιεκτική στρατηγική της e-CRM παρέχει μια λογική ολοκληρωμένη προσέγγιση (Chen et al., 2007), καθώς η μη αποτελεσματική ή η ασυνεπής εφαρμογή των διαδικτυακών τεχνολογιών μπορεί στην πραγματικότητα να βλάψει τις σχέσεις με τους πελάτες (Ab Hamid and Kassim, 2004), άποψη η οποία ενισχύει τη συμπληρωματικότητα και συνέχεια των δυο εννοιών.

### **5.3. Χαρακτηριστικά e-CRM**

Η στρατηγική CRM δύναται να ενισχυθεί με τη χρήση του διαδικτύου, καθώς οι εταιρείες βοηθούνται στη καλύτερη κατανόηση των πελατών, ώστε να τους παρέχουν πιο εύκολα εξατομικευμένες υπηρεσίες (Ab Hamid and Kassim, 2004). Επίσης με τη χρήση της διαδικτυακής τεχνολογίας οι εταιρείες γίνονται πιο παραγωγικές στη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες τους (Bradshaw και Brash, 2001).

Προαπαιτούμενο για τη χρήση του διαδικτύου από τις εταιρείες θα πρέπει να θεωρηθεί η δημιουργία – ύπαρξη μίας ιστοσελίδας, στην οποία θα πρέπει να παρέχονται πληροφορίες πριν από οποιαδήποτε αγοροπωλησία, που αφορούν την εταιρεία, το προϊόν ή υπηρεσία κ.α., υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς και υποστήριξη μετά την αγορά (after sales support) (Sterne 1996).

Ένα εκ των κυριότερων χαρακτηριστικών της e-CRM είναι ο σχεδιασμός και προσαρμογή της ιστοσελίδας. Λόγω του όγκου πληροφοριών που παρέχονται στο διαδίκτυο, κρίνεται σημαντικό οι ιστοσελίδες να προσφέρουν εξατομικευμένα χαρακτηριστικά επιτρέποντας στους χρήστες να μπορούν να φιλτράρουν εύκολα το περιεχόμενο που αναζητούν, ενώ εξίσου σημαντική θεωρείται η παροχή



εναλλακτικών τρόπων επικοινωνίας των πελατών – περιηγητών με τις εταιρείες, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το φαξ, ο αριθμός χωρίς χρέωση κ.α.. Η ιστοσελίδα θα πρέπει να περιέχει επίσης μηχανή αναζήτησης, προκειμένου οι επισκέπτες να δύνανται αναζητούν ειδικές πληροφορίες βάσει λέξεων – κλειδίων, καθώς και δυνατότητα εγγραφής μελών προκειμένου συλλέγονται πληροφορίες από τους εγγεγραμμένους πελάτες – μέλη.

Άλλο χαρακτηριστικό της e-CRM είναι η λίστα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μέσω της οποίας οι επισκέπτες μπορούν να λαμβάνουν περισσότερες πληροφορίες με την εγγραφή τους και την κατάθεση της ηλεκτρονικής τους διεύθυνσης σε έναν κατάλογο για να παίρνουν αυτοματοποιημένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενημερώσεις προϊόντων, προσφορές κλπ.

Τέλος σε ότι αφορά τις ιστοσελίδες χαρακτηριστικό της e-CRM αποτελεί η εισαγωγική ιστοσελίδα, που περιέχει πληροφορίες για τους νέους επισκέπτες – χρήστες της και παρέχει πληροφορίες για το πώς χρησιμοποιείται η ιστοσελίδα πιο αποτελεσματικά, γεγονός που διευκολύνει τους νέους επισκέπτες και εν δυνάμει μελλοντικούς πελάτες για να ξεκινήσουν τις αγορές.

Όπως προαναφέρθηκε σημαντικό χαρακτηριστικό της e-CRM είναι οι ηλεκτρονικές αγορές. Αυτές είναι που επιτρέπουν στους επισκέπτες – πελάτες την απευθείας (online) αγορά προϊόντων και υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό οι παρεχόμενες πληροφορίες για τα προς πώληση προϊόντα κρίνονται ζωτικής σημασίας. Είναι αυτές που μπορεί να συλλέξει ο πελάτης και αξιοποιώντας τις να αποφασίσει για την αγορά ή μη του προϊόντος. Πέραν τούτων οι εταιρικές ιστοσελίδες θα πρέπει να παρέχουν στους χρήστες τους δυνατότητες εξατομίκευσης των υπηρεσιών ή προϊόντων που ζητούν πριν να προβούν σε παραγγελίες. Για παράδειγμα ένας επισκέπτης θα μπορούσε να συνθέσει ένα καλάθι δώρων με δύο μπουκάλια κρασί και ένα κουτί σοκολατάκια, το οποίο δεν υπάρχει διαθέσιμο εκ των προτέρων στην ιστοσελίδα. Για την πραγματοποίηση όλων αυτών θα πρέπει ο πελάτης να είναι ενήμερος για τους όρους αγοράς των προϊόντων – υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των όρων παράδοσης, επιστροφής, τυχόν εγγύηση κλπ.. Επιπροσθέτως οι πελάτες πριν την αγορά ενός προϊόντος θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να δουν σε προεπισκόπηση την εικόνα του, ή τη λειτουργία του, συντρεχούσης περιπτώσεως.

Πέραν των προαναφερθέντων άλλα χαρακτηριστικά e-CRM αποτελούν οι συχνές ερωτήσεις των ιστοσελίδων (FAQs), η τεχνική βοήθεια για την επίλυση

προβλημάτων μέσω online οδηγιών, η ύπαρξη προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης, η ύπαρξη χώρου για παράπονα κ.α.. Σημαντική επίσης θεωρείται η ολοκλήρωση της παραγγελίας, αλλά και η δυνατότητα παρακολούθησης της εξέλιξής της. Ακόμα αποτελούν χαρακτηριστικά της e-CRM η παρουσίαση των βασικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων, η δυνατότητα παραγγελίας καταλόγου προϊόντων, η δυνατότητα εύρεσης φυσικού καταστήματος, η ύπαρξη ειδικής περιοχής στην ιστοσελίδα με τις προσφορές προϊόντων.

Για να θεωρηθεί μιας ιστοσελίδα ότι έχει e-CRM χαρακτηριστικά θα πρέπει να δίδεται η δυνατότητα παραγγελίας με τρία κλικ, να παρέχονται πληροφορίες για το λογαριασμό των πελατών, να υπάρχει περιοχή εξυπηρέτησης πελατών, να δίδονται πληροφορίες για το προφίλ της εταιρείας και την εταιρική ταυτότητα και να παρουσιάζεται η πολιτική προστασίας προσωπικών δεδομένων που εφαρμόζεται (Feinberg *et al.*, 2002).

Για να διατηρήσει μια ηλεκτρονική επιχείρηση τους πελάτες της θα πρέπει να παρέχει εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Όταν για παράδειγμα οι πελάτες επισκέπτονται την ιστοσελίδα μιας εταιρείας, είναι ζωτικής σημασίας για αυτή να μπορεί να προβλέπει τις ερωτήσεις και ανησυχίες των επισκεπτών και να παρέχει τη σχετική πληροφόρηση ώστε να γίνει εντελώς κατανοητή η προσφορά της. Η e-CRM βοηθάει τις εταιρείες να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασής τους με τους πελάτες, κάνοντας ταυτόχρονα την αλληλεπίδραση πιο στενή μέσω της εξατομίκευσης (Mahdavi *et al.*, 2008). Η προστιθέμενη αξία δε που προσφέρει η εξατομίκευση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση πελατών, δημιουργώντας παράλληλα ένα αποτελεσματικό εμπόδιο μετακίνησης (effective switching barrier). Η προστιθέμενη αξία μπορεί να προκύψει από μειωμένα κόστη συναλλαγής, πχ. επικοινωνίας, ή μπορεί να λάβει τη μορφή μιας βελτιωμένης κεντρικής αξίας χάρη σε μια προσφορά που είναι προσαρμοσμένη στην ακριβή ανάγκη των πελατών (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στις σχέσεις ψηφιακών πελατών και επιχειρήσεων διαδραματίζουν οι εικονικές κοινότητες, οι οποίες παρέχουν στους πελάτες μια πλατφόρμα αμοιβαίας ανταλλαγής και αντιπροσωπεύουν μια από τις πιο ενδιαφέρουσες εξελίξεις της εποχής της πληροφορίας (Balasubramanian and Mahajan, 2001). Η αλληλεπίδραση σε αυτές πραγματοποιείται προς πολλές κατευθύνσεις, μεταξύ των πελατών, ενώ επικεντρώνεται συνήθως σε ένα θέμα. Έχει

παρατηρηθεί ότι πολλοί καταναλωτές στρέφονται συνήθως προς άλλους καταναλωτές προκειμένου να αναζητήσουν συμβουλές και πληροφορίες που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν να αγοράσουν (Punj and Staelin, 1983). Οι πελάτες συνήθως αναπτύσσουν ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς προς τις εικονικές κοινότητες, που προκύπτουν από την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των μελών της κοινότητας. Αυτή η αίσθηση του να ανήκουν κάπου οδηγεί πολύ συχνά στην πιστότητα προς την κοινότητα (Wirtz and Lihotzky, 2003).

Κατά συνέπεια, για τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται μια εικονική κοινότητα, αυτή η πιστότητα προς την κοινότητα συνεπάγεται την αυξημένη πιστότητα προς τις αυτές εταιρείες διαχείρισης, αυξάνοντας έτσι τη διατήρηση πελατών (Wirtz and Lihotzky, 2003). Παράλληλα η ικανότητα των πελατών στην ανταλλαγή πληροφοριών και τη σύγκριση εμπειριών για προϊόντα μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη τους (Frank, 1997). Οι πελάτες που ταυτίζονται με μια επιχείρηση ή μια μάρκα στα πλαίσια μιας κοινότητας, μπορούν να αναπτύσσουν ισχυρούς μακροχρόνιους δεσμούς με αυτές τις οντότητες (Mael και Ashforth, 1992). Διάφορα παραδείγματα που έχουν δημιουργήσει εικονικές κοινότητες πελατών περιλαμβάνουν επιχειρήσεις πώλησης οικιακών συσκευών, βιβλιοπωλείων, παροχής υπηρεσιών κ.α., ενώ ο κύριος λόγος δημιουργίας τους είναι ότι αναγνωρίζουν πώς αυτές οι κοινότητες έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν την πιστότητα των πελατών (Srinivasana *et al.*, 2002).

#### **5.4. Οφέλη e-CRM**

Η e-CRM προσφέρει σημαντικά οφέλη τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους πελάτες, ενώ ταυτόχρονα γνωρίζει ολοένα μεγαλύτερη ανάπτυξη λόγω της ταχείας υιοθέτησης των διαδικτυακών τεχνολογιών (Harrigan *et al.*, 2008).

Με τη χρήση της τεχνολογίας πραγματοποιείται η ηλεκτρονική καταγραφή του ιστορικού των αγορών των πελατών και η παροχή μετρήσεων για τον υπολογισμό της κερδοφορίας κάθε πελάτη. Ως αποτέλεσμα η e-CRM επιτρέπει στις εταιρείες να προσαρμόζουν τις προσφορές τους και να προβλέπουν τις μελλοντικές συμπεριφορές των πελατών (Day and Hubbard, 2003). Προς επίρρωση των ανωτέρω αναφέρονται τα εξατομικευμένα ατομικά μηνύματα (e – mail), τα οποία απευθυνόμενα στο σωστό πελάτη, το σωστό χρόνο προσφέρουν το σωστό προϊόν. Η e-CRM βελτιώνει την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών των επιχειρήσεων και τις προσφορές των προϊόντων (Bradshaw and Brash, 2001; Durkan *et al.*, 2003), η οποία μπορεί να

οδηγήσει στη βελτίωση των επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών (Bradshaw and Brash, 2001).

Το βελτιωμένο επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης οφείλεται στο γεγονός ότι η e-CRM βοηθάει τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν, ανανεώνουν, δρομολογούν και εκπληρώνουν παραγγελίες από πελάτες από απόσταση και με μεγαλύτερη ακρίβεια. Συγχρόνως η ολοκλήρωση των πληροφοριών των πελατών και η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές ταυτόχρονα από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης συμβάλλουν σημαντικά στη διάχυση της γνώσης κι επακόλουθα στην αποφυγή πιθανών καθυστερήσεων στην εξυπηρέτηση των πελατών. Χάρη στην e-CRM οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία και επιτυγχάνουν ταχύτερη ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών αλλά και διαχείριση τυχόν παραπόνων (Scullin *et al.*, 2004).

Οι οργανισμοί επίσης μπορούν να επιλέξουν περισσότερες πληροφορίες μέσα από κανάλια στο διαδίκτυο, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερες αναλυτικές αποφάσεις για την απόκτηση μιας γενικής και ολοκληρωμένης άποψης για τη συμπεριφορά των πελατών (Kalakota and Robinson, 2001). Η e-CRM μπορεί να θεωρείται ένα αποδοτικό εργαλείο, το οποίο βοηθάει στη μείωση του κόστους, ενσωματώνοντας όλα τα δεδομένα των πελατών σε μια ενιαία βάση δεδομένων. Επομένως επιτρέπεται στις ομάδες μάρκετινγκ, στις δυνάμεις πωλήσεων και σε όλα τα τμήματα μέσα στην εταιρεία η ανταλλαγή πληροφοριών και η επίτευξη των κοινών στόχων της εταιρείας με τη χρήση των διαθέσιμων στατιστικών στοιχείων (Scullin *et al.*, 2004).

Πέραν των ανωτέρω διαπιστώθηκε ότι με την ενσωμάτωση της στρατηγικής e-CRM στην επιχειρηματική στρατηγική των εταιρειών του διαδικτύου, οι επιχειρήσεις δύνανται να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους και να δημιουργούν ισχυρές σχέσεις μαζί τους για την επίτευξη της εμπιστοσύνης τους και την αύξηση της κερδοφορίας (Kelley *et al.*, 2003). Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύξουν περισσότερο πελατοστρεφή προγράμματα και να προσφέρουν ενισχυμένη αξία μέσω της διαχείρισης των πληροφοριών και των αναγκών των πελατών, καθώς και να παρέχουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες (Sheth *et al.*, 2000; Iyer *et al.*, 2002).

Άλλο όφελος της e-CRM είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας τόσο εσωτερικά όσο και σε ολόκληρη την αλυσίδα των προμηθειών (McGowan and Durkin, 2002; Chaston and Mangles, 2003). Η γνώση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών

δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να σπαταλούν λιγότερους οικονομικούς πόρους σε ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία, ενώ τόσο τα στατιστικά στοιχεία όσο και οι αναλύσεις που προκύπτουν από την αξιοποίηση της e-CRM μπορούν να χρησιμοποιηθούν για κατηγοριοποίηση των πελατών και εντοπισμό των πιο σημαντικών, καθώς και για τη εφαρμογή στοχευμένου μάρκετινγκ και έλεγχο των αποτελεσμάτων του.

Σύμφωνα με άλλους συγγραφείς η αξία της e-CRM προέρχεται από τη μείωση των δαπανών που επιτρέπει την αποδοτικότερη επιχειρηματική πρακτική και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Harrigan *et al.*, 2008). Η μείωση των δαπανών αυτών, μπορεί να αφορά το κόστος επαφής με τους πελάτες, με τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε πληροφορίες που τους αφορούν, το διοικητικό αλλά και το λειτουργικό κόστος. Ορισμένες ευθύνες μεταφέρονται στους πελάτες, καθότι μπορούν να διαμορφώνουν μόνοι τους προϊόντα και υπηρεσίες τους, να εκτελούν και παρακολουθούν τις παραγγελίες και σε ορισμένες περιπτώσεις να αυτό-εξυπηρετούνται (Blery and Michalakopoulos, 2006).

Τέλος θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι εταιρείες – οργανισμοί με την εφαρμογή διαδικτυακών τεχνολογιών γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους και η e-CRM βοηθάει στη δημιουργία εμποδίων για μια ενδεχόμενη έξοδο των πελατών (Chaston and Mangles, 2003; Day and Hubbard, 2003). Από την πλευρά των επιχειρήσεων, η e-CRM μπορεί να διευκολύνει την είσοδο σε νέες αγορές αλλά και τη διεθνοποίηση των (Berthon *et al.*, 1996; Hamill and Gregory, 1997; McGowan *et al.*, 2001).

## **II. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία έρευνας**

#### **6. Εισαγωγή – Το ερευνητικό πρόβλημα**

Στην παρούσα εργασία τέθηκε ως σκοπός η μελέτη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες από τις επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Για το σκοπό αυτό επιλέχθηκε μια μεγάλη εταιρεία, που δραστηριοποιείται και στην ελληνική επικράτεια, η IKEA και ειδικότερα το ηλεκτρονικό κατάστημα αυτής (e shop), προκειμένου να ερευνηθεί ο τρόπος και το εύρος εφαρμογής της υπό μελέτης στρατηγικής και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα.

Ειδικότερα, η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρείας βασίστηκε στο εφαρμόζει τη στρατηγική CRM στο παραδοσιακό της κατάστημα για τουλάχιστον 4 έτη, ενώ με την ίδρυση και λειτουργία του ηλεκτρονικού της καταστήματος τους τελευταίους 6 μήνες δίδεται η ευκαιρία να μελετηθούν αφενός στοιχεία της e – CRM στην “εμβρυακή” τους μορφή, λόγω του μικρού χρόνου ζωής του καταστήματος και αφετέρου στην πιο “ώριμη”, ως αποτέλεσμα της επέκτασης της υπάρχουσας γνώσης – εμπειρίας από το παραδοσιακό κατάστημα. Επίσης η εταιρεία κατέχει ένα πολύ μεγάλο μερίδιο αγοράς στον κλάδο της, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (IKEA, 2015).

Όπως ήδη αναλύθηκε προηγουμένως τόσο στην εγχώρια, όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία περιγράφονται διεξοδικά οι έννοιες τόσο της CRM, όσο και της e-CRM. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να περιγράψει τη στρατηγική που εφαρμόζει η υπό μελέτη εταιρεία σε συνδυασμό με τη στρατηγική CRM, ώστε να δοθεί μια εικόνα για τη λειτουργία της όσο αφορά το ηλεκτρονικό της κατάστημα.

#### **6.1. Είδος έρευνας**

Για τη μελέτη του βαθμού υιοθέτησης της στρατηγικής CRM στο ηλεκτρονικό κατάστημα (e – shop) της IKEA η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ποιοτική<sup>4</sup>. Οι λόγοι για την επιλογή ποιοτικής έρευνας είναι κυρίως η εμβάθυνση σε θέματα αντίληψης της στρατηγικής και ειδικότερα της ενσωμάτωσης – συλλειτουργίας της κυρίως εφαρμοζόμενης στρατηγικής με αυτή της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες σε μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

---

<sup>4</sup> Πραγματοποιήθηκε μελέτη περίπτωσης επί του ηλεκτρονικού καταστήματος της εταιρείας.

Ειδικότερα το ηλεκτρονικό κατάστημα της IKEA, το οποίο διανύει λίγους μήνες λειτουργίας – από 25-8-2014 – αποτελεί ένα κομμάτι της επιχείρησης, το οποίο ως αναπόσπαστο τμήμα της δεν έχει τη δυνατότητα δημοσίευσης αυτοτελών οικονομικών ή άλλων στοιχείων. Επιπλέον, οι μόνες πληροφορίες που υπάρχουν δημοσιευμένες είτε σε βάσεις δεδομένων περιοδικών, δημοσιεύσεων κλπ, είτε στο διαδίκτυο, αφορούν τη συνολική εταιρεία της IKEA και όχι το νεοσύστατο ηλεκτρονικό της κατάστημα. Επίσης, στην ιστοσελίδα της εταιρείας δεν υπάρχει κάποια περιγραφή της εταιρικής στρατηγικής, ούτε και τα αποτελέσματα των επιμέρους αγορών του ηλεκτρονικού καταστήματος (e – shop), γεγονός που καθιστά αδύνατο για κάποιον ερευνητή να προβεί σε συλλογή στοιχείων αποκλειστικά από δευτερογενή δεδομένα.

Πέραν των ανωτέρω και σχετικά με την επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου έρευνας επισημαίνεται ότι οι ποιοτικές μέθοδοι δίνουν την ευκαιρία στον ερευνητή να στοχεύσει στο τι σημαίνει για τα υποκείμενα η εμπειρία για την οποία μιλούν, με άλλα λόγια να εμβαθύνει. Αυτό που συμβαίνει είναι μια «λεπτή» περιγραφή (Geertz, 1973) από την πλευρά των ερευνητών. Πέραν, όμως από τη λεπτομερή ανάλυση, οι ποιοτικές μέθοδοι καταγράφουν τη “φωνή” του υποκειμένου και τις εκφράσεις του (Eisner, 1991).

Ειδικότερα η μεγάλη προσαρμοστικότητα, η δυνατότητα συλλογής μεγάλου όγκου στοιχείων, η αξιοπιστία και η ακρίβεια των πληροφοριών, αλλά και η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε (Yin, 1989, Parasuraman et al., 2007, Papadakis et al., 1998).

Όπως προαναφέρθηκε η επεξεργασία της συνέντευξης περιλαμβάνει την καταγραφή των βασικών σημείων της και των λεπτομερειών που την απαρτίζουν, την καταγραφή προσωπικών σχολίων κατά τη διάρκεια της, αλλά και την ερμηνεία ορισμένων από τα αποτελέσματά της.

Ωστόσο σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούν μερικά από τα προβλήματα που συνεπάγεται η μέθοδος που ακολουθήθηκε. Πρώτον η διατύπωση των ερωτήσεων κατηύθυνε τους ερωτώμενους να επεξεργαστούν νοητικά τα θέματα της μελέτης με συγκεκριμένο τρόπο. Δεύτερον αν και οι ερωτήσεις είναι τυποποιημένες, η κατανόηση των ερωτήσεων επηρεάστηκε από το μορφωτικό επίπεδο και τα βιώματα των ερωτώμενων. Τέλος, η γενίκευση των συμπερασμάτων είναι αρκετά δύσκολη, αφού πρόκειται για μεμονωμένη περίπτωση, πολύ συγκεκριμένη και εξειδικευμένη

και θα ήταν αρκετά δύσκολο για τον ερευνητή να ανάγει τα συμπεράσματα σε γενικές οδηγίες για αντίστοιχες περιπτώσεις (Dean & Sharfman, 1993a, 1993b & 1996).

## **6.2. Μέθοδος συλλογής στοιχείων**

Η έρευνα έγινε σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε αναζήτηση δευτερογενών στοιχείων, τα οποία περιγράφουν τον κλάδο και την υπό μελέτη εταιρεία. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατό να ανιχνευτεί καλύτερα το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και να σχηματιστεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο ιδρύθηκε και λειτουργεί το ηλεκτρονικό της κατάστημα, με την υιοθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών επιλογών. Η πραγματοποιηθείσα μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος έγινε στο ηλεκτρονικό κατάστημα της εταιρείας ΙΚΕΑ, το οποίο ωστόσο έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με το παραδοσιακό της κατάστημα ως τμήμα της ίδιας εταιρείας.

Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιήθηκε η συλλογή πρωτογενών στοιχείων, με τη μέθοδο της συνέντευξης σε βάθος. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε την 4<sup>η</sup> Φεβρουαρίου του 2015 με τις υπεύθυνες των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών τόσο του ηλεκτρονικού καταστήματος της ΙΚΕΑ, όσο και του παραδοσιακού, προς εξαγωγή πληρέστερων συμπερασμάτων, λαμβάνοντας υπόψη και τη μικρή διάρκειας ζωής του πρώτου, στα γραφεία της εταιρείας. Η συνέντευξη διήρκεσε περίπου τρεις ώρες, ενώ περιελάμβανε ερωτήσεις τόσο ανοιχτού, όσο και κλειστού τύπου, ώστε να υπάρχει αφενός μια οριοθετημένη δομή και αφετέρου να επιτρέπεται η ελεύθερη συζήτηση και η άντληση πληροφοριών. Για τους ανωτέρω λόγους δε χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο.

Η συνέντευξη όπως προαναφέρθηκε πραγματοποιήθηκε με την υπεύθυνη του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών του ηλεκτρονικού καταστήματος της εταιρείας, ενώ ουσιαστικές πληροφορίες προήλθαν και από την υπεύθυνη του αντίστοιχου παραδοσιακού καταστήματος. Η συνέντευξη είχε ως σκοπό να καταγράψει τις διαστάσεις της εφαρμοζόμενης στρατηγικής διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες με επίκεντρο το ηλεκτρονικό κατάστημα της εταιρείας, καθώς και την υλοποίησή της στο πλαίσιο της εταιρικής στρατηγικής. Επιπλέον, ζητήθηκαν πρόσθετα στοιχεία για τη συνεισφορά του ηλεκτρονικού καταστήματος στην εταιρεία, καθ' όσον δεν μπορούν να εντοπιστούν ποσοτικά δεδομένα σε δευτερογενείς πηγές.

Για την πραγματοποίηση της συνέντευξης ορίστηκαν τέσσερις θεματικές ενότητες. Αυτές αφορούσαν α) την εφαρμογή της CRM, β) την ανάπτυξη της CRM, γ) την



επίδοση της CRM και δ) την επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της εταιρείας.

### **6.3. Αξιολόγηση συμπερασμάτων**

Μία συνέντευξη εις βάθος δεν μπορεί να θεωρηθεί αρκετή για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, πλην όμως στην προκειμένη περίπτωση, λαμβάνοντας υπόψη και τη πραγματοποιηθείσα δευτερογενή έρευνα μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ικανά να δώσουν μια επαρκή εικόνα για την εφαρμογή της υπό μελέτης στρατηγικής.

Το ηλεκτρονικό κατάστημα (e – shop) της IKEA είναι ένα νεοσύστατο κατάστημα, καθώς έχοντας πραγματοποιήσει την έναρξη της λειτουργίας του την 25<sup>η</sup> Αυγούστου παρελθόντος έτους μετρά λίγους μήνες λειτουργίας, ενώ απασχολεί μόλις πέντε εργαζόμενους και ως εκ τούτου η ληφθείσα συνέντευξη θεωρείται αρκετή για να δια φωτίσει τα υπό εξέταση ζητήματα στρατηγικής και λειτουργίας.

Πρόσθετα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης παρίσταντο δύο επιπλέον εργαζόμενοι της εταιρείας (στον ίδιο τομέα), οι οποίοι με επεμβάσεις τους μπόρεσαν να βοηθήσουν στη διαφώτιση ζητημάτων που αφορούν πέραν της επίσημης τοποθέτησης της εταιρείας για τη CRM στην αντίληψη των εργαζομένων για τη χρησιμότητα και τη λειτουργία της.

Συμπερασματικά δύναται να υποστηριχθεί η ύπαρξη αξιοπιστίας επί των ερευνητικών αποτελεσμάτων, κυρίως λόγω της προέλευσης των ποιοτικών ευρημάτων, πλην όμως εξαιτίας του αρχικού εισέτι σταδίου ανάπτυξης και δραστηριοποίησης του ηλεκτρονικού καταστήματος της εταιρείας θα πρέπει να θεωρηθεί ότι πιθανόν τα αποτελέσματα έχουν μικρή διάρκεια ζωής, ενώ λόγω της εν δυνάμει εξέλιξης τους η αξιολόγησή τους ίσως κριθεί εν μέρει ανεπαρκής.

## **Κεφάλαιο 7: Μελέτη Περίπτωσης (e – shop) ΙΚΕΑ**

### **7. Εισαγωγή**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο περιγράφηκε η μεθοδολογία της γεγόμενης έρευνας. Ειδικότερα, όπως προαναφέρθηκε η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια, αρχόμενη από τη συλλογή δεδομένων από δευτερογενείς πηγές και ακολουθούμενη από την ενέργεια της συνέντευξης.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται εν συντομία η ιστορία της εταιρείας διεθνώς αλλά και στην ελληνική επικράτεια, από την ίδρυση των παραδοσιακών καταστημάτων, μέχρι το ηλεκτρονικό (e shop). Για να σχηματισθεί μία πλήρης αντίληψη για την εταιρεία πραγματοποιήθηκε ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος τόσο σε μακρο όσο και σε μικρο επίπεδο, καθώς και του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

Κατόπιν τούτου αναλύονται τα ευρήματα από την πρωτογενή έρευνα, τα οποία περιλαμβάνουν τα συλεχθέντα δεδομένα από την εφαρμογή εκ μέρους της εταιρείας της στρατηγικής διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες και σε ποιο βαθμό πραγματοποιείται αυτή, μέσα υλοποίησής της, αξιολόγηση της επίδοσής της κ.α.

#### **7.1. Η ιστορία της ΙΚΕΑ<sup>5</sup>**

Η εταιρεία ΙΚΕΑ είναι μια ιδιωτική Β2C εταιρεία που δραστηριοποιείται διεθνώς και βασίζεται στη προσφορά μίας μεγάλης ποικιλίας επίπλων και ειδών οικιακού εξοπλισμού, διατηρώντας τριακόσια σαράντα πέντε (345) καταστήματα σε σαράντα δύο (42) χώρες.

Συνοπτικά η ιστορία της ΙΚΕΑ ξεκινάει το 1943, όταν ο Σουηδός Ingvar Kamprad αποφάσισε την ίδρυση της εταιρείας. Το όνομα ΙΚΕΑ συνδυάζει τα αρχικά του ιδρυτή της, Ingvar Kamprad, (ΙΚ) με τα αρχικά γράμματα από το όνομα του αγροκτήματος και το χωριό όπου μεγάλωσε - Elmtaryd και Agunnaryd (ΕΑ). Το λογότυπο ΙΚΕΑ έχει τροποποιηθεί κατά τη διάρκεια της ιστορίας της εταιρείας, αλλά η έκδοση του 1967 παραμένει το σταθερό σύμβολο της επιχείρησης.<sup>6</sup>

Στην αρχή η εταιρεία πωλούσε τα πάντα συμπεριλαμβανομένων στυλό, πορτοφολιών, κάδρων, ρολογιών, μέχρι και γυναικείων καλτσών. Στη συνέχεια στη δεκαετία των '50 δημιουργήθηκε ο πρώτος κατάλογος ΙΚΕΑ και ξεκίνησε η διαφήμιση της επιχείρησης στις τοπικές εφημερίδες. Η διάθεση των προϊόντων πραγματοποιείτο

<sup>5</sup> Πηγή: <http://en.wikipedia.org/wiki/IKEA#History>

<sup>6</sup> Πηγή: [http://www.ikea.com/ms/en\\_GB/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_GB/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html)

μέσω του δικτύου διανομής γάλακτος και εν συνεχεία μέσω του κοντινότερου σιδηροδρομικού σταθμού. Στο τέλος της ίδιας δεκαετίας η εταιρεία αποφασίζει την αποκλειστική πώληση επίπλων με αποτέλεσμα τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος με τη μορφή που είναι γνωστή σήμερα.

Τη δεκαετία των '60 δημιουργούνται τα πρώτα καταστήματα εκτός Σουηδίας, στη Νορβηγία και τη Δανία. Την επόμενη δεκαετία τα ΙΚΕΑ γνωρίζουν μεγάλη άνθηση ανοίγοντας νέα καταστήματα εκτός Σκανδιναβίας, όπως στην Ελβετία, τη Γερμανία, την Αυστρία, την Ολλανδία και την Αυστραλία, ενώ τη δεκαετία των '80 ανοίγουν τα πρώτα καταστήματα στην Αμερική και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στη δεκαετία των '90 ανοίγουν καταστήματα στην Ουγγαρία, Πολωνία, Τσεχία, Κίνα, Ηνωμένα Αρβαϊκά Εμιράτα, ενώ ταυτόχρονα η εταιρεία λανσάρει την ιδέα του παιδικού ΙΚΕΑ. Τέλος τη δεκαετία '00 ανοίχτηκαν καταστήματα στη Ρωσία και την Ιαπωνία.

## **7.2. Η ΙΚΕΑ στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα η ΙΚΕΑ πρωτοεμφανίστηκε στη Θεσσαλονίκη το 2001. Η επωνυμία της ελληνικής εταιρείας είναι "HOUSEMARKET AE" και αποτελεί μέρος του Ομίλου Fourlis, ενός από τους μεγαλύτερους εμπορικούς Ομίλους καταναλωτικών αγαθών στην Ελλάδα, τη Βουλγαρία, την Κύπρο, τη Ρουμανία και την Τουρκία. Το 2003 ακολούθησε η δημιουργία ενός ακόμα καταστήματος στα Σπάτα, ενώ σήμερα λειτουργούν συνολικά πέντε (5) καταστήματα, ένα (1) επιπλέον στην Αθήνα (Κηφισός), ένα (1) στη Λάρισα και ένα (1) στα Ιωάννινα. Από την 25<sup>η</sup> Αυγούστου του 2014 η ΙΚΕΑ έθεσε σε λειτουργία το ηλεκτρονικό της κατάστημα από το οποίο παρέχονται οι ίδιες υπηρεσίες με του παραδοσιακού.

Η ΙΚΕΑ για να καλύψει μεγάλες αποστάσεις σε περιοχές όπου βρίσκονται μακριά από τα καταστήματα της δημιούργησε νέα κέντρα παραγγελιών και παραλαβών, στη Ρόδο, στη Κρήτη (Ηράκλειο, Χανιά) στη Πάτρα και στην Κομοτηνή (ΙΚΕΑ, 2015).

Το όραμα της εταιρείας είναι να «δημιουργήσει καλύτερη καθημερινή ζωή στο σπίτι για τους πολλούς του κόσμου». Η επιχειρηματική ιδέα είναι να προσφέρεται μία μεγάλη ποικιλία καλοσχεδιασμένων επίπλων για το σπίτι σε τόσο χαμηλές τιμές ώστε όσο το δυνατό περισσότεροι άνθρωποι να μπορούν να τα αποκτήσουν.

Η εταιρεία πέραν της κύριας δραστηριότητας της – πώληση επίπλων – παρέχει πρόσθετες υπηρεσίες στους πελάτες της, όπως υπηρεσίες μεταφοράς, συγκέντρωσης προϊόντων, συναρμολόγησης, μέτρησης ή εγκατάστασης κουζίνας.

### **7.3. Ελληνικό e – shop.**

Το ελληνικό ηλεκτρονικό κατάστημα όπως προαναφέρθηκε με προτεραιότητα την εξυπηρέτηση των πελατών και την άμεση πρόσβαση στα προς πώληση προϊόντα δημιουργήθηκε και λειτουργεί τους τελευταίους έξι (6) μήνες. Μέσω της ιστοσελίδας του καταστήματος [www.ikea.gr](http://www.ikea.gr) μπορούν να πραγματοποιηθούν οι παραγγελίες – αγορές των προϊόντων, ενώ η εξόφληση των λογαριασμών σε πλήρως ασφαλές περιβάλλον μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας, μέσω Payral ή με κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό.

Το e shop του ΙΚΕΑ δημιουργήθηκε σύμφωνα με τις διεθνείς προδιαγραφές της ΙΚΕΑ και τα προϊόντα που πωλούνται online έχουν τις ίδιες τιμές με αυτά που βρίσκονται στα φυσικά καταστήματα και τα κέντρα παραγγελιών και παραλαβών ΙΚΕΑ. Μέσα από το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι διαθέσιμα προς πώληση περισσότερα από 6000 προϊόντα ΙΚΕΑ. Ο πελάτης έχει δύο επιλογές σχετικά με το πώς επιθυμεί να πραγματοποιηθεί η παράδοση των προϊόντων που αγοράζει ηλεκτρονικά. Η πρώτη επιλογή είναι η απευθείας παράδοσή τους στο χώρο του, ενώ η δεύτερη σε κάποιο πρακτορείο συνεργαζόμενης μεταφορικής εταιρείας, από όπου μπορεί να τα παραλάβει.

### **7.4. Μάκρο –Περιβάλλον (PEST Analysis)**

Η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως στην πώληση επίπλων για το σπίτι, καθώς και λοιπού οικιακού εξοπλισμού. Για το λόγο αυτό η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος τόσο σε μάκρο όσο και μικρό επίπεδο επικεντρώνεται στον κλάδο των επίπλων, όπως ακολουθεί παρακάτω. Επισημαίνεται ότι δεν υπάρχουν ξεχωριστές μελέτες που να αναλύουν τον κλάδο της πώλησης επίπλων αποκλειστικά με ηλεκτρονικό τρόπο. Για το λόγο αυτό η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος που ακολουθεί περιλαμβάνει κάποια κοινά στοιχεία που ισχύουν πέραν των ηλεκτρονικών και για τις παραδοσιακές πωλήσεις του κλάδου.

#### **Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον**

Σύμφωνα με το ισχύον φορολογικό καθεστώς, οι Α.Ε., Ε.Π.Ε. και Ι.Κ.Ε. φορολογούνται με ποσοστό της τάξεως του 26% επί των κερδών. Βάσει αυτού, η Ελλάδα σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο τοποθετείται σχετικά υψηλότερα ως προς την εταιρική φορολογία που ουσιαστικά αποτελεί ένα αντικίνητρο για την προσέλκυση ξένων κεφαλαίων.

Ωστόσο με την τελευταία τροποποίηση των αναπτυξιακών νόμων 3299/2004 και 3908/2011 και τον Νέο Επενδυτικό Νόμο 4146/2013 ενισχύεται η ρευστότητα των επιχειρήσεων, παρέχονται φορολογικά κίνητρα, ενισχύεται η φορολογική απαλλαγή, βελτιώνεται το θεσμικό πλαίσιο και επιταχύνονται οι διαδικασίες (Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, 2013).

Πέραν τούτου εξίσου σημαντική είναι η ισχύουσα φορολογία των φυσικών προσώπων και δη των πελατών. Η κεντρική κυβέρνηση την τελευταία τετραετία έχει αυξήσει ιδιαίτερα τη φορολογία των φυσικών προσώπων με πλήθος νόμων και πράξεων νομοθετικού περιεχομένου. Ενδεικτικά αναφέρονται η κατάργηση του αφορολογήτου ορίου για μισθωτούς και συνταξιούχους, η φορολόγηση των ελεύθερων επαγγελματιών από το πρώτο ευρώ, η επιβολή φόρου επιτηδεύματος κ.α.. Όλοι αυτοί οι επιβαλλόμενοι φόροι λειτουργούν ανασταλτικά στις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών, μειώνοντας την αγοραστική τους δύναμη.

Σημαντική επίσης είναι η πολιτική σταθερότητα, η οποία επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων και την οικονομία εν γένει. Αξίζει να σημειωθεί ότι την τελευταία οκταετία έχουν πραγματοποιηθεί στη Χώρα πέντε εκλογικές αναμετρήσεις (2007, 2009, 5<sup>ος</sup> 2012, 6<sup>ος</sup> 2012, 2015), γεγονός το οποίο αντικατοπτρίζει μια ασταθή πολιτική πραγματικότητα, η οποία επηρεάζει με τον ένα ή άλλο τρόπο τις επιχειρήσεις, εν δυνάμει επενδύσεις κλπ.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί η ανάγκη συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους όσο αφορά την ίδρυση και λειτουργία των επιχειρήσεων, οι οποίοι διαφοροποιούνται – επεκτείνονται στις περιπτώσεις ηλεκτρονικών καταστημάτων. Η ισχύουσα νομοθεσία περιλαμβάνει πλήθος νόμων και Π.Δ. που αναφέρονται τόσο στη λειτουργία του διαδικτύου, όσο και στην πραγματοποίηση εμπορικών συναλλαγών μέσα από αυτό. Η ελληνική νομοθεσία έχει διαμορφωθεί σε μεγάλο βαθμό σε εναρμόνιση και εφαρμογή κοινοτικών οδηγιών και κανονισμών, ενώ ενδεικτικά αναφέρεται ο τελευταίος νόμος που καθορίζει το θεσμικό πλαίσιο των εταιρειών που ασκούν ηλεκτρονικό και εξ αποστάσεως εμπόριο είναι ο Ν. 4242/14 (ΦΕΚ 50 Α/28-02-2014).

### **Οικονομικό Περιβάλλον**

Το δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον που επικρατεί στη χώρα τα τελευταία χρόνια έχει επηρεάσει σημαντικά την κερδοφορία των διαφόρων κλάδων της οικονομίας. Η ένταξη της χώρας στον τριμερή μηχανισμό οικονομικής στήριξης, αποτελούμενο από την ΕΕ, το ΔΝΤ και την ΕΚΤ, η ισχύουσα εισοδηματική πολιτική

και ο δραστικός περιορισμός των δημοσίων δαπανών έχουν επηρεάσει αρνητικά την εξέλιξη του ΑΕΠ, η πορεία του οποίου παρουσιάζει πτωτική τάση. Συγκεκριμένα, το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 4.9% το 2010, κατά 7.1% το 2011, κατά 6.4% το 2012 και το έτος 2013 η μείωση έφτασε το 5.8 %. Για το έτος 2014 είχε προβλεφθεί ότι η οικονομία θα επιστρέψει σε ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 0,6% (Invest in Greece Agency, 2015). Όσον αφορά τον πληθωρισμό, εμφανίζει μία ελαφρά αυξητική τάση το 2012 μικρότερη όμως από αυτή του 2011 ενώ το 2013 (Eurostat) εμφανίζει ιδιαίτερα αισθητή πτώση με το ποσοστό του πληθωρισμού να φτάνει τον Δεκέμβριο το -1.8%. Μικρή μείωση έχει σημειωθεί στο ποσοστό ανεργίας που το γ' τρίμηνο του 2014 ανήλθε σε 25,5% έναντι 27,2% το αντίστοιχο τρίμηνο του 2013 (ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2015).

Ένας άλλος οικονομικός παράγοντας που επηρεάζει την ανάπτυξη και λειτουργία των επιχειρήσεων είναι το εργατικό κόστος. Το εργατικό κόστος όπως έχει διαμορφωθεί νομοθετικά με την οριοθέτηση του κατώτατου μισθού δεν μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερα υψηλό όταν αυτό συγκρίνεται με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, θεωρείται όμως υψηλό όταν συγκρίνεται με χώρες όπως η Ινδία ή η Κίνα, στις οποίες το χαμηλό κόστους εργατικό δυναμικό παρέχουν στην παγκόσμια ΙΚΕΑ μεγάλα περιθώρια κέρδους.

### **Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον**

Όσον αφορά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον διαφοροποιήσεις στα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, όπως ηλικία, εισόδημα, μέγεθος οικογένειας, οδηγούν τις επιχειρήσεις στη αλλαγή – τροποποίηση των εφαρμοζόμενων στρατηγικών των. Όπως υποστηρίζεται οι άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας είναι λιγότερο πιθανό να προβούν στην αγορά επίπλων (Mintel Oxygen, 2010), ενώ σε αντίθεση οι νέες γενιές απαιτούν μοντέρνα έπιπλα, τα οποία θα προσθέτουν αξία στις αγορές τους. Όσο αφορά τα ελληνικά δεδομένα παρατηρείται διαχρονικά μία αύξηση του μέσου όρου ηλικίας του πληθυσμού, γεγονός το οποίο δεν ενισχύει την πορεία του κλάδου.

Επίσης η αστικοποίηση του πληθυσμού και η εργασία στις μεγάλες πόλεις δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες για οικονομικότερα προϊόντα οικιακού εξοπλισμού. Η άποψη αυτή ενισχύεται από την υπάρχουσα δυσμενή οικονομική συγκυρία, καθώς οι άνθρωποι και δη οι νεότεροι θεωρούν την αγορά επίπλων ήσσονος σημασίας σε σχέση με την εξασφάλιση των απολύτως αναγκαίων προϊόντων.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί η εξέλιξη της οικοδομικής δραστηριότητας, η οποία αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση για έπιπλα οικιακής χρήσης. Λόγω της παρατεταμένης ύφεσης τα τελευταία έτη η μείωση της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας είναι έντονη. Ειδικότερα για το έτος 2010 σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. η οικοδομική δραστηριότητα σημείωσε μείωση 10,6% στον αριθμό των αδειών σε σχέση με το 2009, μείωση 19,4% βάσει επιφανείας και μείωση 23,3% βάσει όγκου. Τα μεγέθη της οικοδομικής δραστηριότητας του 2010 (αριθμός αδειών, επιφάνεια και όγκος) είναι τα χαμηλότερα που καταγράφηκαν την τελευταία δεκαετία (ICAP, 2011).

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στο κλάδο της πώλησης επίπλων σπιτιού και οικιακού εξοπλισμού εν γένει και ιδιαίτερα της τεχνολογίας RFID (Radio Frequency Identification), των αγορών online, καθώς και μέσω κινητού. Η τεχνολογία RFID έχει βοηθήσει σημαντικά τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος λειτουργίας των, μέσω της μείωσης του κόστους αποθεμάτων, της έξυπνης ετικέτας (smart labeling), του εύκολου ελέγχου αποθεμάτων κλπ (Gaukler, 2010). Ομοίως με τη χρήση των online αγορών έχουν επιτευχθεί όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο πέραν της μείωσης λειτουργικών κοστών, διεύρυνση της αγοράς, μεγαλύτερη προσβασιμότητα κ.α.

Επιπλέον υπάρχουν αρκετές τεχνολογικές καινοτομίες, όπως η πληρωμή μέσω κινητού τηλεφώνου και δωροεπιταγές οι οποίες υπόσχονται στους καταναλωτές εύκολους και αξιόπιστους τρόπους πληρωμών (Reynoso, 2009). Ομοίως η αύξηση της χρήσης μέσων κοινωνικής δικτύωσης δημιουργεί ένα νέο κανάλι προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων, φτάνοντας την κάθε αγορά, ενώ με τη χρήση του διαδικτύου αναπτύσσεται περισσότερο η αίσθηση της κοινότητας και η ικανότητα δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες (Forbes, 2012).

### **7.5. Μίκρο – Περιβάλλον – Five Forces Analysis ηλεκτρονικού κλάδου οικιακών επίπλων<sup>7</sup>**

Στη παρούσα ενότητα πραγματοποιείται η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter.

---

<sup>7</sup> Η ανάλυση του υποδείγματος πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη ότι η μελέτη αφορά το ηλεκτρονικό κατάστημα της IKEA, καθώς δεν υπάρχει ειδικός κλάδος “οικιακών επίπλων μέσω διαδικτύου”

## **Ενδοκλαδικός ανταγωνισμός**

Ως ενδοκλαδικός ανταγωνισμός νοείται ο υπάρχων ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Η ύπαρξη του οφείλεται στην προσπάθεια έκαστης των εταιρειών να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς – τζίρο των καταλαμβάνοντας μια ισχυρότερη θέση στον κλάδο. Ο ενδοκλαδικός ανταγωνισμός, ο οποίος αποτυπώνεται στις εφαρμοζόμενες στρατηγικές των εταιρειών επηρεάζεται από τις ακόλουθες παραμέτρους.

Η IKEA δραστηριοποιείται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο ανταγωνίζεται ισχυρούς και αλλά ισχνούς αντιπάλους, καταλαμβάνοντας το 20% του τζίρου της αγοράς (IKEA, 2015). Οι κύριοι ανταγωνιστές της στην ημεδαπή είναι οι εταιρείες Praktiker και Leroy Merlin. Παρόλο που η ιδέα του φτιάξ' το μόνος σου (Do it yourself) παραμένει ισχυρή, ο κλάδος των επίπλων παρουσίασε μικρή πτώση το 10μηνο 2014, ως απόρροια της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης (Alpha Bank, 2015). Τα χαρακτηριστικά των πωλούμενων προϊόντων δεν αφήνουν ιδιαίτερο περιθώριο διαφοροποίησης. Πρόκειται για μοντέρνα προϊόντα για τα οποία ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων για αυτά αναλώνεται μόνο στην τιμή του προϊόντος.

Αναφορικά με το ύψος του σταθερού κόστους για την παραγωγή των προϊόντων δημιουργείται πίεση προκειμένου να διατεθούν τα προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές του κανονικού, προκειμένου να μην υπάρξουν απώλειες εσόδων από τη μείωση του τζίρου. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια για μείωση του σταθερού κόστους ή αν αυτό δεν είναι εφικτό άμεσα, δύναται να πραγματοποιηθεί έμμεσα με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Τέλος ως προς τα εμπόδια εξόδου αυτά είναι ιδιαίτερα υψηλά, καθώς ο υπάρχων μηχανολογικός εξοπλισμός είναι εξειδικευμένος στην επεξεργασία ξύλου και δεν μπορεί εύκολα και με χαμηλό κόστος να μεταποιηθεί για άλλη λειτουργία. Πρόκειται στην ουσία για πάγια, τα οποία δεν έχουν εύκολη δυνατότητα ρευστοποίησης. Εξάιρεση από το κανόνα αυτό αποτελούν οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, οι οποίες λειτουργώντας με καθεστώς “franchising” δεν αντιμετωπίζουν τέτοια εμπόδια εξόδου.

## **Είσοδος νέων επιχειρήσεων**

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο τυπικά φέρνει νέα δυναμικότητα, ενώ δημιουργείται η επιθυμία για κατάκτηση μέρους της αγοράς και ουσιαστών πόρων. Για το λόγο αυτό η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από την



παρουσία εμποδίων εισόδου, καθώς και από την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε αυτή (Wheelen T, Hunger D, 2012). Στον υπό μελέτη κλάδο η πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων θεωρείται επουσιώδεις, εξαιτίας της ωρίμανσης του κλάδου, ιδιαίτερα όσο αφορά μεγάλες εταιρείες κατασκευής και πώλησης οικιακών επίπλων.

Οι κυριότεροι λόγοι είναι οι μεγάλες κεφαλαιακές ανάγκες για την εισαγωγή μιας νέας επιχείρησης, τόσο σε μηχανολογικό εξοπλισμό, όσο και σε απασχόληση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης απαιτείται η επίτευξη οικονομιών κλίμακας που προϋποθέτει μεγάλη ποσότητα παραγόμενων προϊόντων, ώστε να επιμερίζεται το κόστος παραγωγής σε περισσότερες μονάδες και να μειώνεται ανά επιπλέον παραγόμενη μονάδα προϊόντος. Για την πραγματοποίησή των απαιτείται μεγάλη μονάδα εγκαταστάσεων, σε συνδυασμό με την παραγωγή ικανού αριθμού προϊόντων. Σε κάθε περίπτωση ο πήγης των πωλήσεων τίθεται αρκετά υψηλά γεγονός που συνεπάγεται υψηλή δαπάνη προωθητικών ενεργειών.

Πέραν τούτων όπως έχει προαναφερθεί δεν υπάρχουν μεγάλα περιθώρια διαφοροποίησης των παραγόμενων προϊόντων, ενώ θα πρέπει να θεωρηθεί δύσκολη η πρόσβαση στα υπάρχοντα κανάλια διανομής και ακόμα πιο δύσκολη η δημιουργία μοναδικού καναλιού διανομής από τη νεοεισερχόμενη εταιρεία.

Τέλος θα πρέπει να συνυπολογισθεί ότι τα οικιακά έπιπλα και ο λοιπός οικιακός εξοπλισμός, δεν θεωρούνται ως προτεραιότητα αγορών σε συρρικνούμενες οικονομίες (Mintel Oxygen, 2010).

### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών καθορίζεται – επηρεάζεται από μία σειρά διαφόρων παραγόντων που αναλύονται στη συνέχεια.

Ο αριθμός των αγοραστών είναι ανάλογος με τη δύναμή των. Ωστόσο στη περίπτωση της IKEA η δύναμη των αγοραστών δεν περιορίζεται από το μεγάλο τους αριθμό, ενώ το φαινομενικά χαμηλό κόστος μετακίνησης, εξουδετερώνεται εξαιτίας του γεγονότος ότι η IKEA έχει επιτύχει αναμφισβήτητη εμπειρία στη κατασκευή χαμηλού κόστους και καλής ποιότητας οικιακών επίπλων.

Ως προς το μέγεθος των αγοραστών, οι κύριοι αγοραστές του κλάδου, είναι οι τελικοί καταναλωτές, καθώς πρόκειται για επιχειρήσεις B2C<sup>8</sup>. Για το λόγο αυτό η δύναμή τους δεν θεωρείται ιδιαίτερα μεγάλη καθώς δεν έχουν πολλές επιλογές για αγορά οικονομικών προϊόντων μέσα στο κλάδο, αν και η επαρκής πληροφόρηση για τις πραγματικές τιμές της αγοράς, τους ανταγωνιστές κ.α., που έχουν ιδιαίτερα δε σε συνδυασμό με τη χρήση του διαδικτύου, τους βοηθά προς αυτή τη κατεύθυνση.

### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από το πλήθος τους το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή (IKEA), τη δυνατότητα διαφοροποίησης του προϊόντος, καθώς και τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή, καθώς αν και αρκετοί, βρίσκονται σε διαρκή ανταγωνισμό, προκειμένου να διατηρήσουν τη σχέση τους με το μεγάλο και σημαντικό αγοραστή, την IKEA, η οποία μπορεί εύκολα να έχει πρόσβαση σε πρώτες ύλες και προμήθειες, αξιοποιώντας κάθε ευκαιρία για συνεργασία με αυτούς. Ωστόσο η IKEA δημιουργεί στρατηγικής σημασίας μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές της, προκειμένου να τους παρέχει ασφάλεια στοχεύοντας στη βελτιστοποίηση των πόρων και τη μεγιστοποίηση των κερδών της.

Τέλος αξίζει να επισημανθεί η διατήρηση στην ιστοσελίδα της IKEA ([www.ikea.com](http://www.ikea.com)) ειδικού portal, στο οποίο μπορούν να υποβάλουν μέσω ειδικής φόρμας αίτησης (application form), όσοι ενδιαφερόμενοι επιθυμούν να συνεργαστούν μαζί της (ως προμηθευτές).

### **Υποκατάστατα προϊόντα**

Οι Wheelen & Hunger (2012) έχουν περιγράψει τα υποκατάστατα ως τα προϊόντα τα οποία εμφανίζονται διαφορετικά από το κύριο προϊόν, πλην όμως ικανοποιούν την ίδια ανάγκη με το κύριο προϊόν. Επίσης η όπως είναι γνωστό η τιμή πώλησης ενός αγαθού συνδέεται με άλλα έξι πολύ καθοριστικά στοιχεία μεταξύ των οποίων και οι τιμές των σχετικών αγαθών (Byrns *et al.*, 2004), όπου ως σχετικά αγαθά πέραν των συμπληρωματικών νοούνται τα υποκατάστατα.

Όπως έχει προαναφερθεί η IKEA ειδικεύεται στην κατασκευή λειτουργικών, χαμηλού κόστους και καλής ποιότητας επίπλων, με αποτέλεσμα τα υποκατάστατα

---

<sup>8</sup> Οι πραγματοποιούμενες B2B αγορές δύνανται να διαφοροποιούνται μόνο από το παραδοσιακό κατάστημα της εταιρείας.

αγαθά να μην έχουν ισχυρή δύναμη. Αν και υπάρχουν ανταγωνιστές της ΙΚΕΑ που προσφέρουν παρόμοια αγαθά, κανένας δεν μπορεί να συνδυάσει σε ένα προϊόν αυτά που επιτυγχάνει η ΙΚΕΑ, η οποία καταφέρνει να υπερτερεί τόσο στις χαμηλές τιμές, όσο και στην ποιότητα των προϊόντων της έναντι των ανταγωνιστών της (Mintel Oxygen, 2010), κυρίως εξαιτίας των απαράμιλλων προϊόντων που διαθέτει και της λειτουργικότητας των υπηρεσιών της. Μπορεί επομένως να υποστηριχθεί ότι η απειλή κινδύνου από υποκατάστατα αγαθά που προέρχεται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις επιπλοποιίας και βιοτεχνίες που λειτουργούν κατά παραγγελία δεν μπορεί να χαρακτηριστεί μεγάλη.

## **7.6. Ανάλυση SWOT του ηλεκτρονικού καταστήματος της ΙΚΕΑ**

Η βασική επιδίωξη της ανάλυσης SWOT είναι να αναγνωριστούν οι στρατηγικές εκείνες που ευθυγραμμίζουν, ταιριάζουν και συνδυάζουν τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Hill & Jones, 2001). Στη συνέχεια καταγράφονται οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές για την ΙΚΕΑ.

### **Δυνάμεις**

Ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της ΙΚΕΑ είναι η εκτεταμένη γνώση που έχει σχετικά με τους καταναλωτές. Η εταιρεία κατανοεί τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αγορές των καταναλωτών και επιλέγει τις καλύτερες μεθόδους για να τους ενισχύσει. Η ΙΚΕΑ συνδυάζει τη προσφορά μεγάλου εύρους προϊόντων σε αρκετά χαμηλές τιμές. Οι σχεδιαστές εισάγουν διαρκώς νέα σχέδια και προϊόντα, τα οποία εμφανίζονται θελκτικά στα μάτια των πελατών. Όλα τα είδη είναι σχεδιασμένα με τρόπο ώστε να μεταφέρονται και να συναρμολογούνται εύκολα. Επιπλέον η εταιρεία παρέχει πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων που συνδυάζεται με ένα ευχάριστο περιβάλλον αγορών. Όλα τα ανωτέρω είναι προσαρμοσμένα στις επιθυμίες και ανάγκες των καταναλωτών, με αποτέλεσμα τη διατήρηση αυξημένων πωλήσεων.

Πέραν των ανωτέρω η ΙΚΕΑ χρησιμοποιεί διαρκείς καινοτομίες προκειμένου να διατηρεί χαμηλό το κόστος των προϊόντων της. Οι χαμηλές τιμές μπορεί να θεωρηθούν ως ο ακρογωνιαίος λίθος της εταιρείας, καθώς αυτή προσπαθεί πάντα να ενεργεί ταυτόχρονα όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά και οικονομικά. Για να επιτευχθούν χαμηλές τιμές η εταιρεία πρέπει να δημιουργεί καινοτόμες ιδέες, τις οποίες στη συνέχεια ενσωματώνει στο επιχειρηματικό της μοντέλο. Οι καινοτομίες αυτές αφορούν μεταξύ άλλων τη χρήση νέων υλικών που συνεισφέρουν σε ένα

βιώσιμο περιβάλλον και είναι λιγότερο κοστοβόρες, καθώς και νέους τρόπους συσκευασίας και μεταφοράς υλικών.

Στις δυνάμεις επίσης της εταιρείας δύναται να συμπεριληφθεί η ολοκληρωμένη αλυσίδα προμηθευτών. Η εταιρεία δεσμεύεται με μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές της. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να παραγγέλλει μεγάλες ποσότητες προμηθειών και να επωφελείται από χαμηλότερες τιμές και υψηλότερη ποιότητα, καθώς οι προμηθευτές είναι εξασφαλισμένοι από βέβαιες παραγγελίες. Επίσης η IKEA προμηθεύεται τις πρώτες ύλες από εγγύς προμηθευτές, προκειμένου να μειώνει τα κόστη μεταφοράς.

Μία άλλη δύναμη της IKEA είναι η ισχυρή της παρουσία στην αγορά και η δύναμη της επωνυμίας (brand name) που έχει επιτύχει. Σύμφωνα με την Interbrand (2012), η IKEA έχει το μεγαλύτερης αξίας brand name ως εταιρεία πώλησης επίπλων, η οποία κοστολογήθηκε κοντά στα 12.8 US \$ εκατομμύρια για το έτος 2012. Η επιχείρηση λειτουργεί 345 καταστήματα σε 42 χώρες, με παρουσία σε όλες τις μεγάλες αγορές παγκοσμίως, ενώ κάθε μέρα επισκέπτονται τα καταστήματά της περισσότερα από 600 εκατομμύρια πελάτες. Η παγκόσμια παρουσία της στις αγορές και η ισχυροποίηση του brand name της, εξασφαλίζουν τη προτίμηση των καταναλωτών σε αυτή έναντι των ανταγωνιστών της.

Τέλος στις δυνάμεις της εταιρείας συμπεριλαμβάνεται η διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της. Η εταιρεία πέραν της πώλησης επίπλων σπιτιού και λοιπού οικιακού εξοπλισμού λειτουργεί εστιατόρια, καφέ κ.α.. Για το λόγω αυτό είναι περισσότερο προστατευμένη σε δυσμενείς αλλαγές δυνάμεων του κλάδου, στις οποίες είναι πιο ευάλωτοι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις.

### **Αδυναμίες**

Στις αδυναμίες πρέπει να συμπεριληφθεί μεταξύ άλλων η ενδεχόμενη αρνητική δημοσιότητα. Η εταιρεία έχει πολλές κατηγορηθεί διεθνώς για διάφορα θέματα, όπως η κακή μεταχείριση των εργαζομένων της, η αμφισβητούμενη εφαρμογή πρακτικών διαφήμισης, καθώς και η άσκηση πιέσεων στις κρατικές αρχές. Όλα αυτά δύνανται να οδηγούν σε μείωση της αξίας του brand name και κατ' επέκταση της πιστότητας των πελατών.

Ακόμα η IKEA έχει κατηγορηθεί για χαμηλή ποιότητα τόσο των προϊόντων της, όσο και των υπηρεσιών της. Στην πραγματικότητα καθίσταται δύσκολο για την εταιρεία να συμβιβάσει την διαρκή προσπάθεια για μείωση του κόστους με τη διατήρηση της

καλής ποιότητας των προϊόντων. Ως αποτέλεσμα της μείωσης της ποιότητας των προϊόντων είναι η αύξηση του ρυθμού των επιστροφών ελαττωματικών προϊόντων.

Στις αδυναμίες της IKEA θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η αυστηρή τυποποίηση των προϊόντων. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όπως έχει προαναφερθεί προκύπτει από το χαμηλό κόστος των προϊόντων της, το οποίο εξασφαλίζεται από τη τυποποίηση των πωλούμενων αγαθών. Ωστόσο τα τυποποιημένα αγαθά στοχεύουν λιγότερα τμήματα της αγοράς και ως εκ τούτου δεν μπορούν να καλυφθούν ατομικές – ειδικές ανάγκες (κατά παραγγελία) δημιουργώντας χώρο ανάπτυξης για τις ανταγωνιστικές εταιρείες.

### **Ευκαιρίες**

Η κυριότερη ευκαιρία που παρουσιάζεται για την IKEA είναι η ανάπτυξη – διεξόδυσή της σε αναπτυσσόμενες οικονομίες. Η αγορά λιανικής αναπτύχθηκε περίπου 5% στις αναδυόμενες οικονομίες το περασμένο έτος, δημιουργώντας ευκαιρίες για επενδύσεις. Αν και η εταιρεία δραστηριοποιείται ήδη στις περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες θα μπορούσε να αναπτυχθεί σε χώρες όπως η Κίνα, Βραζιλία, Μεξικό κ.α. προκειμένου εξασφαλίσει τη μελλοντική της ανάπτυξη.

Άλλη ευκαιρία αποτελεί η ανάπτυξη των online πωλήσεων. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου B2C ήταν ιδιαίτερα υψηλή το 2012, καθώς 1,9 εκατ. Έλληνες αγόρασαν online προϊόντα ή υπηρεσίες αξίας 2,9 δισ. €, καταγράφοντας αύξηση 25%-35% σε σχέση με το 2011 (ΕΣΣΕ, 2013). Ομοίως σε άλλη έρευνα καταγράφεται το 2013 αύξηση των online αγορών με ρυθμό 25% σε σχέση με το 2012, ενώ το 60%-65% των αγορών πραγματοποιήθηκε σε ελληνικά sites (Eltrun, 2014). Τη συνεχή αυτή αύξηση μπορεί να εκμεταλλευτεί το IKEA, το οποίο διεθνώς έχει 870 εκατομμύρια επισκέψεις στην ιστοσελίδα του. Την ευκαιρία αυτή διέγνωσε το IKEA στην Ελλάδα, το οποίο όπως μελετάται στη παρούσα εργασία διανύει τον έκτο μήνα λειτουργίας του.

Τέλος μια ευκαιρία που μπορεί να αξιοποιηθεί είναι η ανάπτυξη – ενσωμάτωση αγορών με λαχανικά – οπωροκηπευτικά. Η τάση για υγιεινή διατροφή έχει αυξήσει τη ζήτηση προϊόντων φυτικής προέλευσης παγκοσμίως, ενώ η δημιουργία τέτοιων καταστημάτων από την IKEA θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε συνδυασμό με τα υπάρχοντα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος που διατηρεί (εστιατόρια, καφέ).

## **Απειλές**

Ως κύρια απειλή θεωρείται η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Αρκετές εταιρείες δραστηριοποιούνται πλέον σε παρόμοιο επίπεδο με την IKEA. Σε διεθνές επίπεδο αυτές είναι οι ASDA και Walmart, ενώ για την ελληνική επικράτεια μπορούν να θεωρηθούν οι Leroy Merlin και τα Praktiker. Οι εταιρείες αυτές έχουν επίσης χαμηλά κόστη, ισχυρή αλυσίδα προμηθευτών και μπορούν σχετικά εύκολα να διεκδικήσουν μερίδιο αγοράς από την IKEA.

Ωστόσο μία άλλη ισχυρή απειλή είναι η αύξηση ή μείωση του μέσου εισοδήματος των καταναλωτών. Η σύγχρονη δυσμενής οικονομική συγκυρία ευνοεί εταιρείες χαμηλού κόστους όπως τα IKEA, ωστόσο σε περιπτώσεις αύξησης των εισοδημάτων οι καταναλωτές στρέφονται σε ποιοτικότερα προϊόντα.

### **7.7. Αποτελέσματα συνέντευξης**

Τα ευρήματα της πραγματοποιηθείσας έρευνας αφορούν ένα εύρος πληροφοριών οι οποίες περιλαμβάνουν πέραν του εντοπισμού της κύριας στρατηγικής της εταιρείας, την εφαρμογή της στρατηγικής (e)CRM, τις διαστάσεις της στρατηγικής και την επίδοσή της, καθώς και την επίδραση της στρατηγικής στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Όπως προέκυψε από τη συζήτηση η εταιρεία έχει επιλέξει την στρατηγική ηγεσίας κόστους, καθώς επιδιώκει να δημιουργεί υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ως προς την τιμή. Για να το πετύχει αυτό απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό αγοραστών, με την προσφορά κοινών προϊόντων, εξασφαλίζοντας χαμηλό κόστος παραγωγής και κατ' επέκταση τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.

Ως προς τα σχετικά με τη CRM ευρήματα πριν αυτά αναφερθούν κρίνεται σκόπιμο να παρουσιασθούν μερικά πληροφοριακά στοιχεία για την εταιρεία όπως ότι εφαρμόζει εξειδικευμένο πληροφοριακό σύστημα CRM (SAP), για αρκετό χρονικό διάστημα (>4 ετών), ενώ με την έναρξη του ηλεκτρονικού της καταστήματος υιοθέτησε την εφαρμογή του ηλεκτρονικά (e-CRM). Το ηλεκτρονικό κατάστημα της εταιρείας απασχολεί πέντε υπαλλήλους ενώ η επιχείρηση συγκαταλέγεται στις μεγάλες επιχειρήσεις, απασχολώντας περισσότερους από 250 εργαζόμενους.

Όσον αφορά την ιστοσελίδα της παρατηρείται ότι σε αυτή ανιχνεύονται αρκετά χαρακτηριστικά που δηλώνουν την εφαρμογή της e – CRM όπως περιγράφηκαν αναλυτικά στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Τα κυριότερα εξ' αυτών είναι α) η

ύπαρξη εισαγωγικής ιστοσελίδας, που περιέχει πληροφορίες για τους νέους επισκέπτες – χρήστες της και παρέχει πληροφορίες για το πώς χρησιμοποιείται η ιστοσελίδα πιο αποτελεσματικά, β) η ύπαρξη ειδικής περιοχής στην ιστοσελίδα με τις προσφορές προϊόντων, γ) η δυνατότητα εύρεσης φυσικού καταστήματος, δ) η παροχή πληροφοριών για το προφίλ της εταιρείας και την εταιρική ταυτότητα, ε) η παρουσίαση της πολιτικής προστασίας προσωπικών δεδομένων και στ) η παροχή πληροφοριών για το λογαριασμό των πελατών.

Επομένως έχοντας τις πρώτες ενδείξεις για την εφαρμογή της e – CRM διερευνήθηκαν οι 4 θεματικές ενότητες όπως αναφέρθηκαν στη μεθοδολογία της έρευνας, αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζονται ακολούθως.

### **Εφαρμογή της CRM**

Η έρευνα ξεκίνησε με τη διερεύνηση της εφαρμογής της στρατηγικής CRM και ειδικότερα το βαθμό εφαρμογής της από την εταιρεία, καθώς και τα μέσα – διαδικασίες που χρησιμοποιεί γι' αυτή.

Η εταιρεία<sup>9</sup> IKEA διαθέτει ειδικό Τμήμα, το οποίο ασχολείται με τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, καθώς και δύο υπεύθυνους υπαλλήλους όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών που πραγματοποιούν online αγορές και αυτούς που αγοράζουν από το παραδοσιακό κατάστημα. Η εταιρεία ασχολείται συστηματικά με τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων που αφορούν των πελάτη, ενώ προσανατολίζεται στη διαρκή ανάπτυξη της επικοινωνίας μαζί των και παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών προς αυτούς. Για την πραγματοποίηση των ανωτέρω ενεργειών εφαρμογής της CRM η εταιρεία έχει υιοθετήσει δομημένες διαδικασίες, δηλαδή συγκεκριμένες και τυποποιημένες μεθόδους υλοποίησής των. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιείται κυρίως μέσω του διαδικτύου (ηλεκτρονικά) και σε μικρότερο βαθμό μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, όπως αναμενόταν άλλωστε για τη λειτουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος. Η επεξεργασία των συλλεγόμενων δεδομένων πραγματοποιείται με τη χρήση εξειδικευμένου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης πελατών και σε μικρότερη έκταση με χρήση λογισμικών προγραμμάτων τύπου excel. Ένεκα της ηλεκτρονικής φύσης του καταστήματος, όπως προέκυψε από τη συζήτηση η προσωπική επαφή με τους πελάτες και η συλλογή δεδομένων σε φυσική μορφή (χειρόγραφα) είναι δύο μέθοδοι που δεν

---

<sup>9</sup> Εφεξής ως όρος «εταιρεία» νοείται το ηλεκτρονικό κατάστημα της IKEA.

χρησιμοποιούνται καθόλου, ενώ η επιχείρηση θεωρεί τον εαυτό της ιδιαίτερα εξοικειωμένο με τη χρήση νέων τεχνολογιών.

Αξίζει να αναφερθεί ότι στην εφαρμογή της στρατηγικής CRM δεν περιλαμβάνεται η κατηγοριοποίηση των πελατών βάσει σπουδαιότητάς τους για την επιχείρηση για λόγους που άπτονται της γενικής θεώρησης της στρατηγικής της εταιρείας και θα αναπτυχθούν στη συνέχεια.

Ακολούθως έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν οι διαστάσεις της εφαρμοζόμενης στρατηγικής CRM από την εταιρεία. Στις διαστάσεις της CRM περιλαμβάνονται η αντίληψη της εταιρείας για την έννοια της, καθώς και λειτουργίες που έχουν αναπτυχθεί ή τυχόν προβλήματα που έχουν εμφανισθεί κατά την εφαρμογή της. Ως προς αυτές η εταιρεία την αντιλαμβάνεται ως ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών με επίκεντρο τον πελάτη, η οποία αξιοποιεί πλήρως τις δυνατότητες του διαδικτύου, ενώ θεωρείται αναπόσπαστο μέρος της κύριας εφαρμοζόμενης στρατηγικής.

### **Ανάπτυξη της CRM**

Για την ανάπτυξη της στρατηγικής CRM η εταιρεία συλλέγει δεδομένα που δίδονται από τους πελάτες, όπως για παράδειγμα τα online ερωτηματολόγια, την εγγραφή μελών (sign in), καθώς και μέσω του προγράμματος ikea family<sup>10</sup>, ενώ συγχρόνως αξιοποιεί διάφορα εργαλεία, τα οποία αναφέρθηκαν προηγουμένως για την διαχείριση των πληροφοριών που συλλέγονται από διάφορα κανάλια επικοινωνίας.

Η εταιρεία δεν προβαίνει στην αξιολόγηση κάθε πελάτη χωριστά, αλλά ούτε εφαρμόζει σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών ή επανάκτησης καλών πελατών που έχουν φύγει από αυτή. Η εξήγηση για τις ενέργειες και παραλήψεις αυτές πηγάζει από την κύρια εφαρμοζόμενη στρατηγική της εταιρείας, της ηγεσίας κόστους, στην οποία δεν πραγματοποιείται εστίαση σε κάποια αγορά στόχο.

Για την ανάπτυξη της στρατηγικής CRM χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα, τα οποία λόγω της ηλεκτρονικής φύσης του καταστήματος πραγματοποιούνται μέσω του Ιντερνέτ. Το κυριότερο εξ' αυτών είναι διαχείριση των καταγγελιών – παραπόνων των πελατών. Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στην υποστήριξη μετά την πώληση (after sales support), επιλύοντας τυχόν παράπονα ή καταγγελίες των πελατών και είναι ίσως η κυριότερη λειτουργία που πραγματοποιεί στο πλαίσιο εφαρμογής της στρατηγικής CRM. Για το σκοπό φροντίζει να ανταποκρίνεται άμεσα στην επιθυμία

---

<sup>10</sup> Το πρόγραμμα IKEA family αναλύεται στη συνέχεια.



του πελάτη, παρέχοντας του ταχεία απάντηση στα αιτήματα που υποβάλλονται μέσω του ηλεκτρονικού της καταστήματος, με ταυτόχρονη χρήση του εργαλείου του αυτοματοποιημένου μηνύματος απάντησης (auto replay message).

Πέραν των ανωτέρω στο πλαίσιο της ανάπτυξης των σχέσεων με τους πελάτες χρησιμοποιούνται συστήματα επιβράβευσης (κουπόνια, εκπτώσεις), όπως το πρόγραμμα IKEA family. Με τη δωρεάν εγγραφή του πελάτη στο πρόγραμμα αυτό πραγματοποιείται μέσω των αγορών η συλλογή πόντων, η οποία συνεπάγεται τη δημιουργία εκπτώσεων σε μελλοντικές αγορές, αλλά και τη δημιουργία του προνομίου απολαβής αποκλειστικών προσφορών για τα μέλη του (IKEA, 2015). Επίσης αποστέλλονται σε όλα τα μέλη που είναι εγγεγραμμένα στην ιστοσελίδα εφόσον το επιθυμούν newsletters, με προσφορές για νέα προϊόντα κ.α.

Όπως προαναφέρθηκε η κύρια στρατηγική της εταιρείας είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ωστόσο η εγγύηση της ανταγωνιστικής τιμής δεν συμπεριλαμβάνεται στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη. Η εταιρεία παρέχει ένα από τα φτηνότερα προϊόντα της αγοράς, πλην όμως δεν επιλέγει να το διαφημίσει όπως άλλες εταιρείες (Media Markt). Η εταιρεία επιλέγει να εγγυηθεί για την ποιότητα του προϊόντος καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του.

Αναφορικά με τη λειτουργία της ιστοσελίδας και σε σχέση με όσα αναπτύχθηκαν προηγουμένως στη βιβλιογραφική επισκόπηση, η εταιρεία δεν έχει υιοθετήσει την εξατομίκευσή της με βάση τις προτιμήσεις των πελατών, καθώς στη στρατηγική της δεν περιλαμβάνεται η στόχευση συγκεκριμένων πελατών (μονάδων), αλλά η μάζα των πελατών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την ανάπτυξη της σχέσης με τους πελάτες μπορούν να προκύψουν αρκετά προβλήματα. Από τη μεριά της εταιρείας δεν προκύπτουν ιδιαίτερα προβλήματα, καθώς η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM θεωρήθηκε εύκολη διαδικασία, ενώ η ενσωμάτωση του στις υπάρχουσες δομές δεν απαιτήσε ιδιαίτερη αναδιοργάνωση και η υποστήριξη του ήταν επαρκής τόσο από τους εργαζόμενους, όσο και από τη διοίκηση, της οποίας το όραμα ήταν και παραμένει πελατοκεντρικό. Ωστόσο θεωρείται ότι τα στοιχεία των πελατών που συλλέγονται είναι κατανομημένα με τέτοιο τρόπο ώστε να μην προσφέρουν μια ενιαία άποψη γι' αυτούς. Όπως αναφέρθηκε χαρακτηριστικά το προφίλ του πελάτη ως προς τις καταναλωτικές του προτιμήσεις μπορεί να δημιουργηθεί μόνο από την ανάλυση και επεξεργασία των τηρούμενων παραστατικών αγορών, διαδικασία όμως

που δεν πραγματοποιείται για κανένα πελάτη. Στα προβλήματα που αντιμετωπίζει επίσης η εταιρεία σχετικά με την ανάπτυξη της CRM είναι η ανικανότητα μέτρησης των οφελών της, γεγονός το οποίο ίσως να οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό για την καλύτερη εφαρμογή της.

Στον αντίποδα όσο αφορά τους πελάτες το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι η ανασφάλειά των όσο αφορά το περιβάλλον της πληρωμής μέσω της ιστοσελίδας. Μπορεί στη πραγματικότητα η CRM στρατηγική να μην είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων των πελατών, ωστόσο η δυσπιστία και η αμφιβολία τους για την ασφάλεια των προσωπικών τους δεδομένων διατηρείται σε υψηλό επίπεδο.

### **Επίδοση της CRM**

Συνεχίζοντας την έρευνα έγινε προσπάθεια να συλλεγούν δεδομένα σχετικά με την επίδοση της CRM η οποία αξιολογήθηκε με βάση τη BSC και περιλαμβάνει τον οικονομικό τομέα της επιχείρησης, τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οφέλη ως προς τους πελάτες, καθώς και ως προς τις εφαρμοζόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες. Εξ' αυτών πιο σημαντική θεωρείται η επίδοση επί των οικονομικών στόχων, καθώς και η δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας για τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Δυστυχώς τα αποτελέσματα της εφαρμογής της CRM στρατηγικής στην επίτευξη των οικονομικών στόχων δεν ήταν δυνατό να απομονωθούν από τα αποτελέσματα του συνόλου της εφαρμοζόμενης στρατηγικής για την εταιρεία. Σε κάθε περίπτωση θεωρείται ότι τόσο τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης, όσο και τα έξοδα προώθησης (διαφήμισης κλπ) δεν έχουν μειωθεί από την εφαρμογή της CRM. Τα μόνα κόστη, τα οποία έχουν μειωθεί για την εταιρεία είναι αυτά που αφορούν τα συστήματα υποστήριξης πελατών και υπό το στενό πρίσμα της έννοιας της μείωσης των ωρών απασχόλησης του εργατικού δυναμικού. Αυτό ίσως οφείλεται στο ότι όπως έχει προαναφερθεί εν γένει η λειτουργία της εταιρείας ήταν πελατοκεντρική.

Αναφορικά με τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες η εφαρμογή της CRM συνεισφέρει στη διαρκή βελτίωση και ανανέωσή τους, μην επηρεάζοντας ωστόσο το ρυθμό ανάπτυξής τους. Από την εσωτερική μελέτη της επιχείρησης οι διαδικασίες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν βελτιωθεί και ευθυγραμμιστεί με τη στρατηγική της CRM, χωρίς ωστόσο να μπορεί να υποστηριχθεί ότι εξαιτίας της CRM η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει περισσότερο

πελατοκεντρική, καθ' όσον ήταν προς αυτή τη κατεύθυνση και πριν την εφαρμογή της.

Έχοντας εξετάσει τα οφέλη για την επιχείρηση εξετάστηκαν τα οφέλη ως προς τους πελάτες. Με την εφαρμογή της CRM μπορεί να μην αυξήθηκαν οι υπηρεσίες που παρέχονται προς αυτούς πριν τη πώληση, ωστόσο αυξήθηκαν μετά από αυτή. Η αύξηση των υπηρεσιών αυτών συνίσταται τόσο στη πιο γρήγορη και εύκολη μεταφορά των τυχόν παραπόνων του πελάτη στον αρμόδιο υπάλληλο, όσο και στη αύξηση της ταχύτητας επίλυσής των. Για το σκοπό αυτό στην ιστοσελίδα της εταιρείας υπάρχει υπόδειγμα άμεσης φόρμας επικοινωνίας των πελατών με την εταιρεία. Μέσω της ίδιας διαδικασίας έχει παρατηρηθεί η αύξηση στη ζήτηση πρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία, με την υποβολή απ' ευθείας ερωτήσεων, ενώ θεωρείται ότι έχει αυξηθεί και η ικανοποίηση του πελάτη. Αν και με τη χρήση της CRM έχει διευκολυνθεί η δημιουργία βάσης δεδομένων πελατών αυτή δεν μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική – οι υπάρχουσες καρτέλες με δεδομένα αφορούν μόνο πελάτες που έχουν προβεί σε κάποια αγορά – καθ' όσον δεν εξειδικεύεται ανά ομάδα πελατών, προκειμένου εφαρμοσθούν στη συνέχεια διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ για αυτούς. Όπως έχει προαναφερθεί άλλωστε δεν είναι αυτή η στρατηγική της επιχείρησης.

Σχετικά με τις εφαρμοζόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες έχει αυξηθεί η συχνότητα αναβάθμισης των λογισμικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται, ενώ οι αναπτυσσόμενες επιχειρηματικές διαδικασίες εφαρμόζονται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Η ιστοσελίδα της εταιρείας έχει βελτιωθεί ως προς τη διαδικασία διαχείρισης του περιεχομένου της, ως αποτέλεσμα και της έναρξης δραστηριοποίησης του ηλεκτρονικού καταστήματος μέσα από αυτή.

### **Επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της εταιρείας**

Στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας έγινε προσπάθεια να ερευνηθεί η επίδραση της CRM στο ανταγωνιστικό πεδίο της εταιρείας. Σύμφωνα με τα ευρήματα πιστεύεται ότι η στρατηγική CRM υποστηρίζει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών υπό την έννοια της άντλησης και αξιοποίησης συλλεγόμενων πληροφοριών. Η βελτίωση αυτή οδηγεί κατ' επέκταση στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Πέραν τούτου σχετικά με την ακολουθούμενη στρατηγική της ηγεσίας κόστους αυτή συνδυάζεται με τη σίγουρη εγγύηση που παρέχει η εταιρεία για τα προϊόντα της,

καθώς και με το “inspiration” που έχει σχεδιασθεί στο φυσικό της κατάστημα, δηλαδή τη διαμόρφωση του χώρου με τέτοιο τρόπο ώστε να εμπνέεται ο πελάτης για αγορές. Ο συνδυασμός της ανταγωνιστικής αυτής στρατηγικής με τη CRM επιτυγχάνεται, καθώς η δεύτερη υποστηρίζει τη πρώτη σε μεγάλο βαθμό, κυρίως σε ότι αφορά την υποστήριξη μετά την πώληση. Ο πελάτης νιώθει ασφάλεια για τις αγορές του, αγοράζοντας με αυθορμητισμό, που οδηγεί στην αύξηση των πωλήσεων.

Όσο τέλος αφορά τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς της εταιρείας, η μεταβολή τους σε σχέση με το περασμένο έτος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί θετική, ενώ το μερίδιο που κατέλαβε το ηλεκτρονικό της κατάστημα για τους έξι μήνες λειτουργίας του ανήλθε στο 3% επί των πωλήσεων.

### **III. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα**

##### **8. Εισαγωγή**

Στα προηγούμενα κεφάλαια πραγματοποιήθηκε πέραν της επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, η ανάλυση του σκοπού της μεθοδολογίας της έρευνας, ενώ στη συνέχεια παρουσιάστηκαν τα ευρήματα της πραγματοποιηθείσας έρευνας. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται – συνοψίζονται τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας, ενώ επιχειρείται και η ερμηνεία τους.

Τα αποτελέσματα αυτά σε συνδυασμό με τη σχετική βιβλιογραφία και άλλες σχετικές έρευνες, θα βοηθήσουν στο σχηματισμό μιας ξεκάθαρης εικόνας σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM) στην υπό μελέτη εταιρεία, χωρίς ωστόσο να επιτρέπουν τη γενίκευση των συμπερασμάτων αυτών επί του συνόλου των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο, λαμβάνοντας υπόψη και τους περιορισμούς της πραγματοποιηθείσας έρευνας.

##### **8.1. Ευρήματα και ερμηνεία των αποτελεσμάτων**

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα κύρια ευρήματα της έρευνας, ενώ θα γίνει και προσπάθεια για την ερμηνεία τους. Η υπό μελέτη εταιρεία φέρεται να έχει κατανοήσει τη σπουδαιότητα – χρησιμότητα της στρατηγικής CRM και γι' αυτό το λόγο διαθέτει ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης για αυτή.

Για την εταιρεία η CRM είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη που την βοηθά να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα. Πρόκειται στην ουσία για ένα κομμάτι της κύριας εφαρμοζόμενης στρατηγικής της (Brewton and Schiemann, 2003).

Η εταιρεία εξ' ορισμού κάνει χρήση του διαδικτύου (e – shop ), παρέχοντας πέραν την πώλησης αγαθών και συμπληρωματικές – υποστηρικτικές υπηρεσίες, με κυριότερη την υποστήριξη μετά την αγορά (after sales support), ικανοποιώντας την ελάχιστη προϋπόθεση δημιουργίας – ανάπτυξης μιας ιστοσελίδας (Sterne 1996). Στην ιστοσελίδα αυτή εντοπίζονται κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα, της e – CRM. Η ιστοσελίδα παρέχει στον χρήστη μία εισαγωγική ιστοσελίδα, που παρέχει πληροφορίες για τους νέους χρήστες της σχετικά με το πώς μπορούν να πραγματοποιηθούν οι online αγορές. Επίσης υπάρχει περιοχή εξυπηρέτησης πελατών, δίδονται πληροφορίες για το προφίλ της εταιρείας και την εταιρική ταυτότητα, ενώ

παρουσιάζεται η πολιτική προστασίας προσωπικών δεδομένων που εφαρμόζεται (Feinberg *et al.*, 2002). Ακόμα παρουσιάζονται τα βασικά πλεονεκτήματα των προϊόντων, υπάρχει ειδική περιοχή με τις προσφορές, καθώς και η δυνατότητα εύρεσης φυσικού καταστήματος. Τέλος υπάρχει μηχανή αναζήτησης, αλλά και διαδικασία εγγραφής μελών προκειμένου να συλλέγονται πληροφορίες από τους εγγεγραμμένους πελάτες (IKEA family) και να αποστέλλονται περισσότερες πληροφορίες με αυτοματοποιημένα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (τύπου newsletter).

Όπως διαπιστώθηκε η εταιρεία προβαίνει σε συστηματικές και δομημένες ενέργειες με τη χρήση του διαδικτύου για τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων που συλλέγει από τους πελάτες της, ενώ θεωρεί τον εαυτό της ιδιαίτερα εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες, πεποίθηση που υπάρχει σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη ελληνική επικράτεια (Αγαπητού, 2011).

Χάρη στην εφαρμογή της e-CRM η εταιρεία διαθέτει μεγαλύτερη ευελιξία και επιτυγχάνει την ταχύτερη ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών αλλά και τη διαχείριση τυχόν παραπόνων συμπεράσμα το οποίο επιβεβαιώνεται αντίστοιχη έρευνα (Scullin *et al.*, 2004). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί για άλλη μια φορά ότι η κύρια εφαρμογή της e – CRM για την εταιρεία αφορά ακριβώς αυτές τις δύο λειτουργίες που προαναφέρθηκαν.

Η εταιρεία εφαρμόζοντας ως κύρια στρατηγική την ηγεσία κόστους στοχεύει στο σύνολο του καταναλωτικού κοινού, χωρίς να εξειδικεύεται σε αγορές στόχους. Για το λόγο αυτό δε πραγματοποιείται η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες αλλά ούτε ηλεκτρονική καταγραφή του ιστορικού των αγορών τους, ενώ οποιαδήποτε πρόβλεψη θα μπορούσε να γίνει για μελλοντική συμπεριφορά των πελατών στερείται ουσίας, μη αξιοποιώντας στην πράξη το εύρος των ωφελειών της εφαρμογής της.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί η καταγραφείσα αδυναμία της εταιρείας να μετρήσει τα οφέλη από την εφαρμογή της στρατηγικής, γεγονός το οποίο ίσως να οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό για την καλύτερη εφαρμογή της.

Ως προς την επίδοση της e – CRM εντοπίζεται βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας τόσο εσωτερικά όσο και σε ολόκληρη την αλυσίδα των προμηθειών υπό την έννοια της συνεισφοράς της στη διαρκή βελτίωση και ανανέωση των προϊόντων

της, η οποία επέρχεται ως αποτέλεσμα της αξιοποίησης των συλλεγόμενων πληροφοριών από τους πελάτες, σύμφωνα και με αντίστοιχες πραγματοποιηθείσες έρευνες (McGowan and Durkin, 2002; Chaston and Mangles, 2003). Η βελτίωση αυτή των προϊόντων μπορεί κατ' επέκταση να οδηγήσει στην αύξηση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η εταιρεία αν και υλοποιεί συγκεκριμένες ενέργειες για την ανάπτυξη και διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της, “συλλέγοντας” πληροφορίες γι' αυτούς δεν προβαίνει σε κατάλληλη αξιοποίηση και επεξεργασία τους, καθώς τέτοιες ενέργειες δεν απορρέουν από τη κύρια εφαρμοζόμενη στρατηγική της ηγεσίας κόστους.

## **8.2. Προτάσεις για μελλοντική μελέτη**

Τα ευρήματα και συμπεράσματα της παρούσας μελέτης τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο παρουσιάσθηκαν εκτενώς στις προηγούμενες ενότητες. Τα αποτελέσματα της πραγματοποιηθείσας έρευνας ερμηνεύτηκαν με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ενώ κατέδειξαν την αντίληψη της υπό μελέτης εταιρείας για τη στρατηγική διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, καθώς και το βαθμό υιοθέτησής της.

Το αποτέλεσμα της μελέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία “φωτογραφία” έκθεσης στην οποία συμμετέχουν όλες οι ελληνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες. Η στιγμιαία αυτή απεικόνιση προσφέρει μια μικρή πρόγνωση για το τι μπορεί πιθανόν να ισχύει στο ευρύτερο σύνολο των επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα πολύ δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον, στο οποίο πολλά φαινόμενα βρίσκονται εν εξελίξει και υπάρχει διαρκής μεταβλητότητα λόγω της εξέλιξης των νέων τεχνολογιών.

Η ανωτέρω διατύπωση εύστοχα εμπερικλείει τους κυριότερους περιορισμούς της πραγματοποιηθείσας έρευνας. Το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται ως πολύ δυναμικό και εξελισσόμενο, ενώ υπάρχει διαρκής μεταβλητότητα των δεδομένων λόγω της εξέλιξης των νέων τεχνολογιών, γεγονός που δεν επιτρέπει την ολοκληρωμένη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Επομένως, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί μια έρευνα για την εφαρμογή της e – CRM αποκλειστικά στις ελληνικές επιχειρήσεις ηλεκτρονικού

εμπορίου, η εμπειρία των οποίων ωστόσο είναι εισέτι μικρή μη παρέχοντας τη δυνατότητα για ευρεία ανάλυση και αξιολόγηση. Επίσης επειδή στη συγκεκριμένη μελέτη έγινε μια προσπάθεια αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής CRM μέσω της Balanced Scorecard, θα μπορούσε εναλλακτικά να πραγματοποιηθεί κάποια μελέτη που να στηρίζεται σε κάποιο άλλο μοντέλο αξιολόγησης στρατηγικών, όπως τα μοντέλα των Rumelt και Lynch.

Όσον αφορά την εταιρεία σε περίπτωση απόφασης αλλαγής της εφαρμοζόμενης στρατηγικής της θα μπορούσε να επανεξετάσει την αναγκαιότητα ανάλυσης και επεξεργασίας των συλλεγόμενων δεδομένων, επεκτείνοντας τις λειτουργίες της εφαρμοζόμενης CRM πέραν των υπηρεσιών υποστήριξης μετά την πώληση (after sales support), που πραγματοποιεί μέχρι σήμερα.



## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Αγαπητού Χ. (2011), “Στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες με την υποστήριξη των νέων τεχνολογιών”, Πειραιάς, 2011

Βρεχόπουλος Α., (2008), *Ηλεκτρονική Διαχείριση Σχέσεων Πελατών (e-CRM)- Παρούσα Κατάσταση και Αναδυόμενες Τάσεις στην Ελληνική Αγορά*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης

Μάλλιαρης, Π. (1990), “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”, Β’ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, σ. 44

Γεωργόπουλος Ν. , Μ. Α. Πανταζή, Χ. Νικολαράκος, Ι. Βαγγελάτος, (2010) «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: Προγραμματισμός & Σχεδίαση», Εκδόσεις Ε. Μπένου

Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004

Γεωργόπουλος Ν., (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Δουκίδης Ι. Γεώργιος, Θεμιστοκλέους Γ. Μαρίνος, Δράκος Σ. Βίλλιαμ, Παπαζαφειροπούλου Γ. Νατάσα (1998), “Ηλεκτρονικό Εμπόριο”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα

ΕΛ. ΣΤΑΤ., 2015. “Πρόσφατα Στατιστικά Στοιχεία”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE> (ημερομηνία επίσκεψης 10-2-2015)

Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας (2013), “Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

<http://www.esee.gr/%CE%91%CE%A1%CE%A7%CE%99%CE%9A%CE%97.aspx> (ημερομηνία επίσκεψης 16-2-2015)

Εξέλιξη (2015), “Κέντρο Βιώσιμης Επιχειρηματικότητας” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.excelixi.org/el/Knowledge-Base/e-Business> (ημερομηνία επίσκεψης 3-2-2015)

IKEA, 2015 “Η IKEA Διεθνώς και στην Ελλάδα”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.ikea.gr/shetika-me-tin-ikea/i-ikea-diethnos/> (ημερομηνία επίσκεψης 16-2-2015)

IKEA, 2015, “Πρόγραμμα IKEA family”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.ikea.gr/family/> (ημερομηνία επίσκεψης 16-2-2015)

Καθημερινή (2015), “Νέο θεσμικό πλαίσιο στο ηλεκτρονικό εμπόριο” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.kathimerini.gr/768419/article/oikonomia/epixeirhseis/neo-8esmiko-plaisio-sto-egxwrio-hlektroniko-emporio> (ημερομηνία επίσκεψης 16-2-2015)

Κατσουλάκος Γ (2001), Νέα Οικονομία, Διαδίκτυο και Ηλεκτρονικό εμπόριο, Εκδόσεις Κέρκυρα, Αθήνα

Λυμπερόπουλος Κ. (2012), Άρθρο “Το μακροπεριβάλλον και οι στρατηγικές μάρκετινγκ σε περίοδο κρίσης”, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Τεύχος Σεπτεμβρίου 2012, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.epistimonikomarketing.gr/to-makroperiballon-kai-oi-stratigikes-marketingk-se-periodo-krisis/>

(ημερομηνία επίσκεψης 2-2-2015)

Μαριόλη Α., (2006), “Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου και το ηλεκτρονικό εμπόριο”, Αγορά Χωρίς Σύννορα, Τόμος 11 (3): 320-335 διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.idec.gr/ier/new/POE.pdf> (ημερομηνία επίσκεψης 16-2-2015)

Παπαδάκης, Β. (2002), “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου

Παπαδάκης, Β. (2007) “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Εκδόσεις Ε. Μπένου

Παπαδάκης Β. (2009), “Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Ε. Μπένου

Μάλλιαρης, Π. (1990), “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”, Β’ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης

Μπουράντας Δημήτριος (2002) “Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου

Νόμος 3299/2004 “Επενδυτικός Νόμος” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

<http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/search-laws> (ημερομηνία επίσκεψης 15-2-2015)

Νόμος 3908/2011 “Επενδυτικός Νόμος” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

<http://www.et.gr/index.php/2013-01-28-14-06-23/search-laws> (ημερομηνία επίσκεψης 15-2-2015)

Νόμος 4242/14 (ΦΕΚ 50 Α/28-02-2014), “Ενιαίος Φορέας Εξωστρέφειας και άλλες διατάξεις” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

<http://www.efpolis.gr/el/library2.html?func=startdown&id=289> (ημερομηνία επίσκεψης 15-2-2015)

Σιώμος Γ. Ι. (2004), “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη

Σταματιάδης Φ. (2005), Σημειώσεις στο μάθημα “Ηλεκτρονικό Επιχειρείν”, ΤΕΙ Αθήνας. Αθήνα

Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, (2013). “Επενδυτικός Νόμος 4146/2013”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

[http://www.ependyseis.gr/sub/nomos4146/files/ependytikos\\_nomos\\_4146\\_FEK\\_90A\\_18\\_0413.pdf](http://www.ependyseis.gr/sub/nomos4146/files/ependytikos_nomos_4146_FEK_90A_18_0413.pdf) (ημερομηνία επίσκεψης 15-2-2015)

Φορολογικά Νέα (2015), διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

<http://forologikanea.gr/news/forologikoi-suntelestes-gia-oles-tis-katigories-eisodimaton/> (ημερομηνία επίσκεψης 14-2-2015)

## Ξενόγλωσση

Ab Hamid N.R. and Kassim N. (2004), “Internet Technology as a Tool in Customer Relationship Management”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4 No. 1/2, pp. 103-108

Aaker David (1992) "The Value of Brand Equity", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 Iss: 4, pp.27 – 32

Agrawal M.L., (2003) , “Customer Relationship Management (CRM) & Corporate Renaissance”, *Journal of Services Research*, Vol. 3, No. 2, pp.149-171

Alpha Bank (2015 ), “Εβδομαδιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

<http://www.newsbomb.gr/oikonomia/news/story/542181/alpha-bank-anaptyxi-konta-sto-1-to-2014> (ημερομηνίας επίσκεψης 2-2-2015)

Andrews K. R. (1971), “The concept of corporate strategy”, Dow Jones-Irwin

M. Bacchetta et al (1998), *Electronic Commerce and the Role of the WTO*, Geneva: WTO: Special Studies, No. 2, 1998.

Bauer H.H., Grether M. and Leach M. (2002), “Building Customer Relations over the Internet”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 155-63

Balasubramanian S. and Mahajan V. (2001), “The Economic Leverage of the Virtual Community”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 5, (Spring), pp. 103–110

Benoy, J., Cook, R., Javalgi., (2001), “Marketing on the WebQ How Executives Feel, What Businesses Do”, University of Strathclyde GSB

Berthon P., Page M. and Pitt L. (1996), “Analysing and Reducing Customer Defections”, *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 6, pp. 821-34

Blery E. K. and Michalakopoulos M. G. (2006), “AN E-CRM Application in the Telecommunications Sector: A Case Study from Greece”, *Euromed Journal of Business*, Vol.1, No 2, pp. 5-14

Booz Allen Hamilton (2002), “The World’s Most Effective Policies for the E-Economy 2002”, Booz Allen Hamilton, London

Bose, R., 2002, ό.π., pp. 89-97

Boulding W., Staelin R., Ehret M., and Johnston W. J., (2005), “A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October 2005, pp.155–166

Boyle A.B. (2001), “The Internet in Industrial Channels: Its Use in (And Effects On) Exchange Relationships”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 6/7, pp. 452

Bradshaw D. and Brash, C. (2001), “Managing Customer Relationships in the EBusiness World: How to Personalise Computer Relationships for Increased Profitability”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, No.12, pp. 520-529

Brewton, J., & Schiemann, W. A. (2003), Measurement: The missing ingredients in today’s customer relationship management strategies, *Journal of Cost Management*, 17 (1), 5-14

Butler, P. And Peppard, J. (1998), “Consumer Purchasing on the Internet: Process and Prospects”, *European Management Journal*, Vol. 16, No. 5, pp. 600-10

Byrns, Stone, Manolatos (2004), “Οικονομική Θεωρία και Πράξη – Μικροοικονομική”, Εκδόσεις Έλλην

Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A And Stank, T.P. (2005), “Managing the Supply Chain Implications of Launch”, In Kahn, K.B. (Ed.), *The Pdma Handbook Of New Product Development*, 2<sup>nd</sup> Ed., Wiley, New York, Ny, pp. 466-78

Chan J.O. (2005), “Toward a Unified View of Customer Relationship Management”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 6 No. 1, pp. 32-38

Chandler A. (1962), “Strategy and Structure”, MIT, Cambridge, Massachusetts

Chaston I. and Mangles T. (2003), “Relationship Marketing in Online Business-To-Business Markets: A Pilot Investigation of Small UK Manufacturing Firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 5/6, pp. 753

Chen I. Popovich K. (2003), “Understanding Customer Relationship Management (CRM). People, Process and Technology”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688

Chen, H.M., Chen, Q. and Kazman, R. (2007), “The Affective and Cognitive Impacts of Perceived Touch on Online Customers’ Intention to Return in the Web-Based

Ecrm Environment”, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 5, No.1, pp. 69-91

Coltman T., Devinney T., Latukefu A. and D. Midgley (2000), *E-Business: Revolution; Evolution or Hype*, Australian Graduate School Of Management, Sydney, Australia

Corporate Executive Board (CEB) (2011), “Preventing Analysis Paralysis”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.bloomberg.com/bw/management/preventing-analysis-paralysis-12202011.html> (ημερομηνία επίσκεψης 2-2-2015)

Day S.G. and Hubbard J.K. (2003), “Customer Relationships Go Digital”, *Business Strategy Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 17-26

Dean J.W. Jr, Sharfman M.P. (1996), “Does decision making matter?: A study of strategic decision making effectiveness”, *Academy of Management Journal*, 39(2): 368-396

Dean J.W. Jr, Sharfman M.P. (1993b), “Procedural rationality in the strategic decision making process”, *Journal of Management Studies*, 30 (4): 607-630

Dean J.W. Jr, Sharfman M.P. (1993a), “The relationship of procedural rationality and political behavior in strategic decision-making”, *Decision Sciences*, 24 (6): 1069-1083

Durkan P., Durkin M. and Gillen J. (2003), “Exploring Efforts to Engender On-Line Trust”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 93-110

Dyche J., (2002), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison –Wesley, London

Dyson R. G, (1990), “Strategic Planning: Models and Analytical Techniques”, Wiley

Echambadi, N., Ortiz, M., “Creating a CRM Business Case”, White Paper, Quaero

Goldenberg B., (2004), “People Make Or Break A CRM Initiative”, *CRM Magazine*, Vol. 8, No. 3, pp.22

Eisner E. W. (1991), “The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice” New York Macmillan

Eltrun (2014), “Ετήσια Έρευνα Ηλεκτρονικού Εμπορίου” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

[http://www.eltrun.gr/wp-content/uploads/2013/12/ELTRUN\\_ecommerce\\_survey\\_20131.pdf](http://www.eltrun.gr/wp-content/uploads/2013/12/ELTRUN_ecommerce_survey_20131.pdf)

(ημερομηνίας επίσκεψης 2-2-2015)

Euro2day (2015), “Αγοράστε online από το νέο ηλεκτρονικό κατάστημα IKEA e – shop!” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

<http://www.euro2day.gr/news/highlights/article-news/1250910/agoraste-online-apo-to-neo-hlektroniko-katasthma-i.html> (ημερομηνίας επίσκεψης 2-2-2015)

Feinberg R.A., Kadam R., Hokama L. and Kim I., (2002), “The State of Electronic Customer Relationship Management in Retailing”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 10, pp. 470-481

Fjermestad J. and Romano N.C. Jr (2003), “Electronic Customer Relationship Management: Revisiting the General Principles of Usability and Resistance: An Integrative Implementation Framework”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 572-91

Forbes (2012), “10 ½ Ways to Take Advantage of 'Social SEO””, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

<http://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2012/12/02/10-%C3%82%C2%BD-ways-to-take-advantage-of-social-seo/> (ημερομηνία επίσκεψης 16-2-2015)

Frank M. (1997), “The Realities of Web-Based Electronic Commerce”, *Strategy and Leadership*, Vol. 3, (May), pp. 30–32

Gaukler, G. (2010) "Preventing avoidable stock outs: the impact of item-level RFID in retail", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 Iss: 8, pp. 572 – 581

Geertz, C. (1973), “The Interpretation of Cultures”, New York: Basic Books

Greenberg P. (2001), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Berkeley: McGraw-Hill

Greenberg P., (2010), “The Impact of CRM 2.0 On Customer Insight”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp.410 – 419

Hammer M. and Champy J. (1993), “Reengineering the Corporation”, Harper Business, New York, Ny

Hamill J. and Gregory K. (1997), “Internet Marketing in the Internationalisation of UK Smes”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 9-28

Harrigan P., Ramsey E. and Ibbotson P., (2008), “E-CRM in Smes: An Exploratory Study in Northern Ireland”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, No. 4, pp. 385-404

Havener C. And Thorpe M., (1994), “Customers Can Tell You What They Want”, *American Management Association*, Vol. 83, No. 12, Pp. 42-45

Hill C. and Jones G., “Strategic Management, An Integrated Approach”, Houghton Mifflin Co, 5th Edition, 2001

Hitt A. M., Ireland R. D., Hoskisson R. E. (2007), “Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)”, International Student Edition, Seventh Edition, Thomson South-Western, USA, 2007

Horne S., (2003), “Needed: A Cultural Change”, *Target Marketing*, Vol. 26, No. 8, pp. 53-55

ICAP (2011), “Κλαδική ανάλυση έπιπλα οικιακής χρήσης”

IKEA (2015), “About IKEA”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.ikea.com/ms/en\\_GB/about\\_ikea/index.html](http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/index.html) (ημερομηνία επίσκεψης 19-2-2015)

Imhoff C., Loftis L. and Geiger J. G., (2001), *Building The Customer-Centric Enterprise: Data Warehousing Techniques For Supporting Customer Relationship Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York

Interbrand (2012), “Best Global Brands in 2012” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx> (ημερομηνία επίσκεψης 19-2-2015)

Invest in Greece Agency, 2015. “Η Ελληνική Οικονομία”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=16&la=2> (ημερομηνία επίσκεψης 12-2-2015)

Iyer G. R., Miyazaki A.D., Grewal D. and Giordano M. (2002), “Linking Web-Based Segmentation to Pricing Tactics,” *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 11, No. 5, pp.288-300

Jackson D. Jr (1994), “Relationship Selling: The Personalization of Relationship Marketing”, *Asia-Australia Marketing Journal*, August, pp. 45-54



- Lawrence R. Jauch, William F. Glueck, (1988) “Business Policy and Strategic Management”, McGraw-Hill Companies, 1988
- Joshi K., (1991), “A Model of Users’ Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation”, *MIS Quarterly*, Vol. 15, No.2, pp. 229-242
- Kalakota R. and Robinson M. (2001), *E-Business 2.0 Road Map for Success*, Addison-Wesley, Boston, MA
- Kandampully J. and Duddy R. (1999), “Relationship Marketing: A Concept Beyond Primary Relationship”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 7, pp. 315-323
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol.70, No. 1, pp. 71-79
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996a), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996b), “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *California Management Review*, Fall, pp. 53-79.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000) “Having Trouble with your Strategy? Then Map it,” *Harvard Business Review*, Vol.78, No. 5, pp. 167-176
- Karakostas B., Kardaras D.,and Papathanassiou E. (2005), “The State of CRM Adoption by the Financial Services in the Uk: An Empirical Investigation”, *Information & Management*, Vol. 42, No. 6, pp. 853-863
- Katsioloudes M., Grant J., Mckechnie D.M. (2007), “Social Marketing: Strengthening Company-Customer Bonds”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, No.3, Pp. 56-64
- Kellen V. (2002), “CRM Measurement Frameworks”, [[www.kellen.net/crm\\_mf.pdf](http://www.kellen.net/crm_mf.pdf) // 23-1-2015]
- Kelley L.L., Gilbert, D. and Mannicom R. (2003), “How E-CRM Can Enhance Customer Loyalty”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 21, No. 4, pp. 239-248
- King S. F., Burgess T. F., (2008) “Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 421–431
- Kohli R., Piontek F., Ellington T., Van Osdol T., Shepard M., Brazel G. (2001), “Managing Customer Relationships Through E-Business Decision Support

Applications: A Case Of Hospital–Physician Collaboration”, *Decision Support System*, Vol. 32, Pp. 171– 187

Kotorov R. P., (2002), “Ubiquitous Organization: Organizational Design for ECRM”, *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 218 – 232

Mael F. and Ashforth B. E. (1992), “Alumni and their Alma Mater: a Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, (March), pp. 103–123

Magreta J. (2000), *Managing in the New Economy*, Harvard Business Review Book

Mahdavi I., Cho N., Shirazi B., and Sahebjamnia N. (2008), “Designing Evolving User Profile in E-CRM with Dynamic Clustering of Web Documents”, *Data & Knowledge Engineering*, P.1-18

Mcgowan P., Durkin M.G., Allen L., Dougan C., and Nixon S., (2001), “Developing Competencies in the Entrepreneurial Small Firm for Use of the Internet in the Management of Customer Relationships”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25, No. 2/3/4 pp. 126-36

Mcgowan P. and Durkin M.G. (2002), “Toward an Understanding of Internet Adoption at the Marketing/Entrepreneurship Interface”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 361-77

Mckenna R. (1993), *Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Consumer*, Boston: Harvard School Business Press

Mendoza L.E., Marius A., Pérez M., Grimán A.C., (2007), “Critical Success Factors for a Customer Relationship Management Strategy”, *Information and Software Technology*, Vol. 49, pp. 913–945

Mintel Oxygen (2012), “Furniture Retailing” - UK - August 2012

Mintel Oxygen (2010), “Furniture Retailing” UK - August 2010

Nguyen T. Sherif J. S. and Newby M., (2007), “Strategies For Successful CRM Implementation”, *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115

O’Reilly K. and Paper D. (2009), “The Role of Vendor in Ecrm Tool Development”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, pp. 404- 427

- Pan S. L. and Lee J.-N., (2003), “Using E-CRM for a Unified View of the Customer”, *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 4, pp. 95-99
- Panda T. K. (2003), “Creating Customer Life Time Value Through Effective CRM in Financial Services Industry”, *Journal Of Services Research*, Vol. 2, No. 2, pp.157-171
- Parasuraman A., Grewal Dhruv, Krishnan R. (2007), “Marketing Research” Houghton Mifflin Company
- Papadakis V., S. Lioukas and D. Chambers (1998), “Strategic Decision Making Processes: The Role of Management and Context”, *Strategic Management Journal*, 9, 115-132
- Parvatiyar A., and Sheth J. N. (2001). “Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline”, *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 1-34
- Payne A. and Frow P., (2004) “The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 527-538
- Payne A., Frow P. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*: October 2005, Vol. 69, No. 4, pp. 167-176
- Peppers D., Rogers M. and B. Dorf (1999), “Is Your Company Ready for One-To-One Marketing ?”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, pp. 101-119
- Peterson R., Balasubramanian, S. and Bronnenberg, B. (1997), “Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 329-46
- Pfeiffer, J., Goodstein, L., and Nolan, T. (1985), “Applied strategic planning”, *Annual: Developing Human Resources*, San Diego: Pfeiffer & Company
- Pride, W.M., Ferrell, O.C., 1999, “Marketing: concepts and strategies”, Houghton Mifflin Company, Boston, MA
- Punj Girish N. and Richard Staelin (1983), “A Model of Consumer Information Search Behavior for New Automobiles”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, (March), pp. 366–380
- Porter M. E. (1996), “What is Strategy?” Harvard Business School Publishing

Pride, W.M., Ferrell, O.C., 1999, "Marketing: concepts and strategies, Houghton Mifflin Company, Boston, MA

Reichheld F. F., (1993) "Loyalty-Based Management", *Harvard Business Review*, Vol.71, No. 2, pp. 64-72

Reichheld F. F., (1996), *The Loyalty Effect : The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston

Reichheld F.F. and Schefter P. (2000), "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, pp. 105-13

Reinartz W., Krafft M., and Hoyer, W. D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No 3, pp. 293-305

Reynoso, J. (2009) "Values-based Service for Sustainable Business – Lessons from IKEA", *Journal of Service Management*, Vol. 20 Iss: 4, pp.473 - 475

Richards K.A. and Jones E. (2008), "Customer Relationship Management: Finding Value Drivers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 120-130

Rigby D. K., Reichheld F. F., and Schefter P. (2002), "Avoid The Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 2, pp. 101-109

Rodgers J.A., Yen, D.C. and Chou, D.C. (2002), "Developing E-Business: A Strategic Approach", *Information Management & Computer Security*, Vol. 10, No. 4, pp. 184-92

Rust R. T., Lemon K. N., and Zeithaml V. A. (2001), "Where Should The Next Marketing Dollar Go", *Marketing Management*, Vol. 10, (September/October), pp. 25–28

Ryals L. (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 252-561

Scullin J. S.S., Fjermestad N.C., and Romano Jr., (2004), "E-Relationship Marketing: Changes in Traditional Marketing as an Outcome of Electronic Customer Relationship Management, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 410–417

Sheth J.N., Sisodia R. S., and Sharma A. (2000), “Antecedents and Consequences of the Growth of Customer-Centric Marketing,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 55-66

Sim K.L. and Koh H.C. (2001), “Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement,” *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp. 18-26

Sophonthummapharn K. (2009), “The Adoption of Techno-Relationship Innovations- A Framework for Electronic Customer Relationship Management”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 3, pp. 380-412

Sprano E. and Zakak A. (2000), “E-Commerce Capable: Competitive Advantage for Countries in the New World E-Economy”, *Competitiveness Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 114-22

Srinivasana S.S., Andersona R. and Ponnabolub K. (2002), “Customer Loyalty in ECommerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences”, *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 41–50

Starkov M. (2004), “The Essence of E-CRM”, *Hotels*, Vol. 38, No. 10, pp. 59-62

Sterne J., (1996), *Customer Service on the Internet: Customer Support, Direct Marketing, and Up-Selling*, John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA

Swift R. S. (2001), *Accelerating Customer Relationships-Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice-Hall

Tagliavini M., Ravarini A. and Antonelli A. (2001), “An Evaluation Model for Electronic Commerce Activities Within Smes”, *Information Technology and Management*, Vol. 2, pp. 211-30

Tamošiūniene R. and Jasilioniene R., (2007), “Customer Relationship Management as Business Strategy Appliance: Theoretical and Practical Dimensions”, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 69-78

John F. Tanner Jr., Michael Ahearne, Thomas W. Leigh, Charlotte H. Mason, and William C. Moncrief (2005), “CRM in Sales-Intensive Organizations: A Review and future directions” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXV, no. 2, pp. 169–180

The Times 100 (2012), “Business Case Studies, IKEA case study”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα

<http://businesscasestudies.co.uk/ikea/swot-analysis-and-sustainable-business-planning/strengths.html#axzz2VB9TPpjz> (ημερομηνία επίσκεψης 19-2-2015)

Timmers P. (1998), “Business Models for Electronic Markets”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers\\_BMem.pdf](http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers_BMem.pdf) (ημερομηνία επίσκεψης 19-2-2015)

Turban E., (2004), *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Englewood Cliff: Prentice Hall, 2004

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-20

Webster, F.E. Jr (1994), “Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company”, Wiley, New York, Ny

Wikipedia, 2015. “IKEA”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://el.wikipedia.org/wiki/IKEA> (ημερομηνία επίσκεψης 10-2-2015)

Winer R.S. (2001), “A Framework for Customer Relationship Management”, *California Management Review*, Vol. 43, No. 4, pp. 89-105

Wirtz B. W., and Nikolai Lihotzky N. (2003), “Customer Retention Management in the B2C Electronic Business”, *Long Range Planning*, Vol. 36, pp. 517–532

Wheelen, T.L., and Hunger, D.J. (2012), “Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability”, Thirteenth Edition, Pearson Press

Woodcock N. (2000), “Does How Customers are Managed Impact on Business Performance?”, *Interactive Marketing*, Vol.1, No. 4, pp. 375-389

Xu M. and Walton J., (2005), “Gaining Customer Knowledge Through Analytical CRM”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol 105, No 7, pp 955-971

Yin R. (1989), “Case study research: Design and methods”, Revised Edition, Beverly Hills, CA.: Sage

Yun Z-S., and Good L.K. (2007), “Developing Customer Loyalty from E-Tail Store Image Attributes”, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No.1, pp. 4-22

Zineldin M. (1999), “Exploring the Common Ground of Total Relationship Management and Total Quality Management (TQM)”, *Management Decision*, Vol. 37, No. 9