



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

**ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ CRM
ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ :**

**Μια περίπτωση διερεύνησης σε φαρμακείο
της ελληνικής περιφέρειας**

Υποβλήθηκε από τη φοιτήτρια του Γενικού MBA του

ΠΑΝ.ΜΑΚ.: Μαρία-Θηρεσία Χαραμή

Ηλεκτρονική διεύθυνση: info@ourpharmacy.gr

Επιβλέπων καθηγητής της διπλωματικής εργασίας:

Χρήστος Βασιλειάδης

Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Ο.Δ.Ε.

« αφιερωμένο στην οικογένειά μου »

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια εμπειρική προσέγγιση της υιοθέτησης εφαρμογών CRM στην περίπτωση του μάρκετινγκ του ελληνικού φαρμακείου. Ο σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί κατά πόσο η εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην περίπτωση του φαρμακείου, είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση που θα την εφαρμόσει. Χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα σημαντική, διότι η εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί καινοτομία για το ελληνικό φαρμακείο.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας περιλαμβάνει:

1. Βιβλιογραφική επισκόπηση για την τεκμηρίωση ότι η εφαρμογή διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών (SWOT) για τη διερεύνηση της παρούσας κατάστασης του ελληνικού φαρμακείου
3. Εφαρμογή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced scorecard) για την μελέτη περίπτωσης εφαρμογής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε φαρμακείο στην πόλη της Κοζάνης.

Το ελληνικό φαρμακείο εφαρμόζοντας ένα σύστημα CRM, όπως προτείνεται από την παρούσα μελέτη, θα μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω των εφαρμογών CRM θα είναι σε θέση να αποκτήσει οικονομικά οφέλη, να επιτελέσει αποτελεσματικότερα το κοινωνικό του έργο με τις εξατομικευμένες ποιοτικές συμβουλές υγείας και να ενδυναμώσει τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του φαρμακοποιοού και του ασθενή-πελάτη, σχέση που αποτελεί τον πυρήνα εφαρμογής του CRM.

Αναδεικνύοντας τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή CRM στο ελληνικό φαρμακείο μέσω της παρούσας μελέτης, επιδιώκουμε να δοθεί το ερέθισμα στους φαρμακοποιοούς να εξετάσουν το μέλλον της αγοράς και να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτόμες υπηρεσίες.

ABSTRACT

The present study constitutes an empirical approach of how to adopt CRM applications in the case of marketing of greek pharmacies. The aim of the research is to investigate whether the application of CRM in the case of a greek pharmacy, is capable to create competitive advantage and economic profits for the pharmacy under study. This research is particularly important as the application of CRM constitutes an innovation for the greek pharmacy.

The methodology that is used for the realisation of research includes:

1. Bibliographic review for the verification that the CRM applications can function as tool for the acquisition of competitive advantage.
2. Analysis of forces, weaknesses, threats and opportunities (SWOT) for the investigation of the present situation of greek pharmacies.
3. Application of Balanced scorecard for the case study of CRM application in a pharmacy in the city of Kozani.

Greek pharmacies by applying a CRM system, as it is proposed by the present study, might acquire competitive advantage. Via applications of CRM they will be in place to acquire economical profits, to provide individualised qualitative advices of health and to strengthen the relation of confidence between the pharmacist and the patient-customer.

Proving the advantages from CRM applications in the greek pharmacy through the present study, we seek to stimulate pharmacists to examine the future of this market and to invest in new technologies and innovative services.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να απευθύνω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής αυτής εργασίας Χρήστο Βασιλειάδη, Επίκουρο Καθηγητή Τμήματος Ο.Δ.Ε. για την αμέριστη συμπαράσταση, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του, χωρίς τα οποία δε θα είχε ολοκληρωθεί με επιτυχία η συγκεκριμένη εργασία.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή και την υποστήριξη που μου παρείχαν καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Θεσσαλονίκη, 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (EXECUTIVE SUMMARY)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Σκοπός της έρευνας.....	1
1.2 Υποθέσεις της έρευνας.....	2
1.3 Μεθοδολογία της έρευνας.....	2
1.4 Δομή της εργασίας.....	3
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	4
2.1. Βιβλιογραφική επισκόπηση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM).....	4
2.1.1. CRM – Ορισμοί.....	4
2.1.2 Λόγοι ανάπτυξης CRM.....	6
2.1.3 CRM και μάρκετινγκ σχέσεων.....	11
2.1.4 Η εξέλιξη και τα είδη του CRM.....	13
2.2. Υλοποίηση ενός προγράμματος CRM	16
2.2.1. CRM projects.....	16
2.2.2. Επιλογή τεχνολογίας και λογισμικού CRM.....	19
2.2.3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή CRM.....	22
2.2.3.1. Αριθμητικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης του CRM...	25
3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	35
3.1. Παρούσα κατάσταση ελληνικού φαρμακείου.....	36
3.1.1. Το μάρκετινγκ του ελληνικού φαρμακείου.....	36
3.1.2. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του ελληνικού φαρμακείου.....	38

3.1.3. Οι ευκαιρίες και οι απειλές στο περιβάλλον του ελληνικού φαρμακείου.....	40
3.1.4. Το CRM ως εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	47
4. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ CRM ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ.....	50
4.1. Μελέτη περίπτωσης εφαρμογής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε φαρμακείο στην πόλη της Κοζάνης.....	58
4.1.1 Παρουσίαση της επιχείρησης.....	58
4.1.2 Η εφαρμογή CRM στο υπό μελέτη φαρμακείο.....	59
4.1.3. Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard, BSC) ως εργαλείο μέτρησης της επίδοσης.....	62
4.1.4. Αξιολόγηση της εφαρμογής CRM στην υπό μελέτη επιχείρηση με τη χρησιμοποίηση του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC).....	66
4.1.5. Δημιουργία χάρτη στρατηγικής.....	68
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	72
5.1. Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή.....	73
5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	74
5.3. Μειονεκτήματα της έρευνας.....	74
ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	75

Περίληψη (executive summary)

Στις μέρες μας ολοένα και πιο συχνά κάνουν την εμφάνισή τους οι νέες αλλαγές και οι μεταβολές που συντελούνται παγκοσμίως στον χώρο της αγοράς εργασίας αλλά και της οικονομίας γενικότερα. Μεταβολές που αν μη τι άλλο διαμορφώνουν ένα νέο πεδίο στον χώρο των επιχειρήσεων, οι οποίες καλούνται στο να διαλέξουν αν θα ακολουθήσουν τα νέα δεδομένα έτσι ώστε να καταστούν πιο ανταγωνιστικές ή αν θα μείνουν στάσιμες μακριά από το επίκεντρο των εξελίξεων, ανήμπορες να ακολουθήσουν τους νέους γρήγορους ρυθμούς (Προβόπουλος, 2004).

Μια επιχείρηση που καλείται να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της νέας εποχής αποτελεί το ελληνικό φαρμακείο. Δυστυχώς, στις μέρες μας, από άποψη οργάνωσης το ελληνικό φαρμακείο παραμένει στα πρότυπα προηγούμενων δεκαετιών. Συνεπώς και το επίπεδο οργάνωσης του μάρκετινγκ στο ελληνικό φαρμακείο είναι χαμηλό (Παναγόπουλος, 2010).

Στον κλάδο της φαρμακευτικής περίθαλψης, ωστόσο, επίκεινται αλλαγές. Το φαρμακείο ως ατομική επιχείρηση θα αναγκαστεί να αλλάξει δραστικά μορφή και τρόπο λειτουργίας, όταν σε λίγο καιρό και η Ελλάδα ακολουθήσει την Ευρωπαϊκή και παγκόσμια τάση, δηλαδή τη δημιουργία αλυσίδων και εταιριών φαρμακείων με τεράστια κεφαλαιουχική βάση (Mossialos κ.ά., 2004). Προκειμένου να διασφαλίσει τα συμφέροντά του, κάθε φαρμακοποιός θα πρέπει να επενδύσει στην καλύτερη οργάνωση του φαρμακείου του από κάθε άποψη- μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικών και ανθρωπίνων πόρων-.

Ειδικότερα στη διοικητική του μάρκετινγκ, ο πυρήνας κάθε προσπάθειας οργάνωσης, θα πρέπει να είναι η δημιουργία πελατοκεντρικής στρατηγικής (Kumar κ.ά., 2006). Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική θα μπορούσαν στη συνέχεια να υιοθετηθούν εφαρμογές CRM στο ελληνικό φαρμακείο.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια εμπειρική προσέγγιση της υιοθέτησης εφαρμογών CRM στην περίπτωση του μάρκετινγκ του ελληνικού φαρμακείου. Στο πρώτο τμήμα της μελέτης αυτής πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανάλυση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, ενώ στο

δεύτερο τμήμα της μελέτης προτείνονται τρόποι εφαρμογής της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στο ελληνικό φαρμακείο.

Το ελληνικό φαρμακείο εφαρμόζοντας ένα σύστημα CRM, όπως προτείνεται από την παρούσα μελέτη, θα μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω των εφαρμογών CRM θα είναι σε θέση:

- να αποκτήσει οικονομικά οφέλη
- να επιτελέσει αποτελεσματικότερα το κοινωνικό του έργο με τις εξατομικευμένες ποιοτικές συμβουλές υγείας
- να εκμεταλλευθεί τη είδη μεγάλη πιστότητα που χαρακτηρίζει το πελατολόγιό του και ταυτόχρονα να ικανοποιήσει τον ευαισθητοποιημένο ασθενή και την αυξημένη ζήτηση για ποιότητα
- να ενδυναμώσει τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του φαρμακοποιού και του ασθενή-πελάτη, σχέση που αποτελεί τον πυρήνα εφαρμογής του CRM

Επιδίωξη της μελέτης αυτής είναι να αναδείξει τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή CRM στο ελληνικό φαρμακείο και να δώσει το ερέθισμα στους φαρμακοποιούς να εξετάσουν το μέλλον της αγοράς και να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτόμες υπηρεσίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1:

Χρόνος που είναι διατεθειμένοι οι πελάτες να περιμένουν στο ακουστικό 8

Σχήμα 2:

Ποσοστό πελατών που συνεργάζεται με συγκεκριμένο αριθμό παρόχων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών 9

Σχήμα 3: Ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων με έξι αγορές 12

Σχήμα 4: Χρονοδιάγραμμα εξέλιξης CRM 13

Σχήμα 5: CRM ενοποιημένο με ERP 14

Σχήμα 6: Παράδειγμα εφαρμογής της διαθέσιμης τεχνολογίας σε CRM 19

Σχήμα 7: Προσαρμογή του μοντέλου που προτείνει ο Smith στο υπό μελέτη φαρμακείο 61

Σχήμα 8: Η λειτουργία μιας επιχείρησης εξετάζοντας τέσσερις διαφορετικές πτυχές της δραστηριότητάς της: τη χρηματοοικονομική, την πελατειακή, την εσωτερική πτυχή και την πτυχή ανάπτυξης και μάθησης 63

Σχήμα 9: Παράδειγμα Στρατηγικού Χάρτη Balanced Scorecard σε επιχείρηση Logistics 65

Σχήμα 10: Όραμα και Αποστολή του φαρμακείου 66

Σχήμα 11: Ορισμός στρατηγικών στους τέσσερις τομείς (οικονομικό, εσωτερικών διαδικασιών, ανάπτυξης και εκπαίδευσης και πελατειακό τομέα) 67

Σχήμα 12: Χάρτης BSC για το υπό μελέτη φαρμακείο 70

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

MKT: Μάρκετινγκ

SWOT: (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) · Ανάλυση
Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών

BSC: (Balanced Scorecard) · Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

CRM: (Customer Relationship Management) · Διαχείριση Πελατειακών
Σχέσεων

IT: (Information Technology) · Πληροφοριακή Τεχνολογία

WWW: (World Wide Web) · Διαδίκτυο

RM: (Relationship Marketing) · Σχεσιακό Μάρκετινγκ

ERP: (Enterprise Resource Planning) · Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών
πόρων

W.H.O.: (World Health Organization) · Παγκόσμια Οργάνωση Υγείας

ΕΟΦ: Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων

Μ.Υ.ΣΥ.ΦΑ.: Μη Υποχρεωτικά Συνταγογραφούμενα Φάρμακα

ΟΣΦΕ: Ομοσπονδία Συνεταιρισμών Φαρμακοποιών Ελλάδος

Π.Φ.Σ.: Πανελλήνιος Φαρμακευτικός Σύλλογος

ΣΥΦΦΑΣΔΥΜ: Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Φαρμακευτικών Συλλόγων
Δυτικής Μακεδονίας

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Σκοπός της έρευνας και σημαντικότητά της

Ο σκοπός της έρευνας που ακολουθεί είναι να διερευνηθεί κατά πόσο η εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην περίπτωση του φαρμακείου, είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση που θα την εφαρμόσει. Θα τεκμηριωθεί, επίσης, η ανάγκη επένδυσης από τα φαρμακεία στην Ελλάδα στον τομέα του ΜΚΤ και ειδικότερα στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων και θα προταθούν τρόποι εφαρμογής της.

Η διεξαγωγή της έρευνας που ακολουθεί χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα σημαντική, διότι η εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί καινοτομία για το ελληνικό φαρμακείο.

Εφαρμόζοντάς την κάθε φαρμακείο μπορεί :

- να προσφέρει διαφοροποιημένο προϊόν
- να δημιουργήσει πιστό πελατολόγιο και
- να δημιουργήσει τις βάσεις για την αξιοποίηση ενός ανεκμετάλλετου δυναμικού στον τομέα της παροχής υπηρεσιών υγείας.

1.2. Υποθέσεις της έρευνας

Πριν προχωρήσουμε στην έρευνα για την εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στο φαρμακείο, θα πρέπει να κάνουμε τις εξής υποθέσεις:

1. Όλα τα φαρμακεία στην Ελλάδα διακρίνονται από τις ίδιες διαδικασίες στην οργάνωση και λειτουργία τους. Έχουν, κατά μέσο όρο, τον ίδιο αριθμό προσωπικού και το ίδιο επίπεδο μηχανοργάνωσης ώστε να υποστηρίξουν την εφαρμογή διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.
2. Η τάση για τις χρόνιες παθήσεις, τα φάρμακα και η σχέση φαρμακοποιών - ασθενών, όπως περιγράφεται για άλλες χώρες, ισχύουν και στην Ελλάδα.

1.3. Μεθοδολογία της έρευνας

Για την πραγματοποίηση της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν:

1. Βιβλιογραφική επισκόπηση για την τεκμηρίωση ότι η εφαρμογή διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
2. Ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών (SWOT) για τη διερεύνηση της παρούσας κατάστασης του ελληνικού φαρμακείου
3. Εφαρμογή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced scorecard) για την μελέτη περίπτωσης εφαρμογής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε φαρμακείο στην πόλη της Κοζάνης.

1.4. Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος αποτελείται από τις ενότητες 1 και 2, όπου πραγματοποιείται η θεωρητική προσέγγιση του θέματος με βιβλιογραφική επισκόπηση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Ειδικότερα στην ενότητα 1 περιγράφονται οι λόγοι που οδήγησαν στην ανάπτυξη του CRM καθώς και η εξέλιξη και τα είδη CRM. Στην ενότητα 2 αναλύεται ο τρόπος υλοποίησης ενός προγράμματος CRM, η επιλογή τεχνολογίας και λογισμικού καθώς και μέθοδοι αξιολόγησης της εφαρμογής CRM.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από τις ενότητες 3 και 4, όπου πραγματοποιείται η διερευνητική προσέγγιση του θέματος για την εφαρμογή του CRM στο ελληνικό φαρμακείο.

Ειδικότερα στην ενότητα 3 παρουσιάζεται η παρούσα κατάσταση του ελληνικού φαρμακείου και επιχειρείται ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών (SWOT). Επίσης, περιγράφεται πώς η εφαρμογή CRM θα μπορούσε να αποτελέσει εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση φαρμακείο.

Στην ενότητα 4 χρησιμοποιείται ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard, BSC) για την μελέτη περίπτωσης εφαρμογής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε φαρμακείο στην πόλη της Κοζάνης.

Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα της εργασίας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

2.1 Βιβλιογραφική επισκόπηση της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM)

2.1.1. CRM – Ορισμοί

Τι είναι το CRM;

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (στη συνέχεια αναφέρεται ως CRM) είναι μια στρατηγικής σημασίας διαδικασία διαχείρισης σχέσεων, που συνδυάζει τις καλύτερες επαγγελματικές πρακτικές, τους διαθέσιμους πόρους, την επιχειρησιακή γνώση και το κατάλληλο λογισμικό, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει τις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών και να αυξήσει την πιστότητά τους (Smith, 2006). Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, το CRM βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην πληροφορική τεχνολογία (IT). Αναπτυσσόμενο, δίνει το πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια διαδικασία εξωστρεφή, δηλαδή μια διαδικασία αλληλεπίδρασης με τον πελάτη έξω από τα όρια της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο αντιμετωπίζεται και το μειονέκτημα της εσωστρέφειας που χαρακτηρίζει συνήθως τα πληροφοριακά συστήματα.

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, το CRM μπορεί να οριστεί ως «μία ολιστική διαδικασία αναγνώρισης, εντοπισμού, προσέλκυσης, διαφοροποίησης και διατήρησης πελατών» (Strauss κ.ά., 2000).

Το CRM εστιάζει κυρίως στην ανάγκη των εταιριών να αναπτύξουν και να ολοκληρώσουν την αλυσίδα παροχής τους (supply chain) προκειμένου να προσφέρουν αξία στους πελάτες τους, σε κάθε σημείο επαφής, είτε αυξάνοντας τα παρεχόμενα οφέλη είτε μειώνοντας τα κόστη. Κάθε σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να ενοποιήσει όλες τις λειτουργίες των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελατών, προκειμένου να προσφέρει στον πελάτη μία συνεπή, συμπαγή και θετική εμπειρία (Tiwana, 2001).

Το CRM αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με

την πάροδο του χρόνου. Τα δεδομένα των πελατών συλλέγονται σε διάφορα σημεία της επιχείρησης, συγκεντρώνονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων και με τη χρήση της τεχνολογίας αναλύονται και διανέμονται σε συγκεκριμένα σημεία εντός της επιχείρησης (Grönroos, 1994). Τα σημεία αυτά είναι τα λεγόμενα «σημεία επαφής» (contact points). Αυτά τα σημεία είναι οι πωλήσεις, τα σημεία διαχείρισης εισερχόμενων και εξερχόμενων, καθώς και όλα τα υπόλοιπα σημεία όπου η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους πελάτες αλλά και τους προμηθευτές της (Κοσμάτος, 2004).

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

2.1.2. Λόγοι ανάπτυξης CRM

Οι λόγοι που ωθούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη προγραμμάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων συνοψίζονται παρακάτω (Kumar κ.ά., 2006).:

1. **Αλλαγή στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η στροφή αυτή του μάρκετινγκ αποτελεί μια παραδειγματική αντίδραση και αλλαγή στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαιτίας αλλαγών στο περιβάλλον της επιχείρησης. Πράγματι, παρατηρήθηκε ότι η μαζική παραγωγή και ο ξεκάθαρος διαχωρισμός της παραγωγής από την κατανάλωση, είχαν προκαλέσει την απώλεια της άμεσης αλληλεπίδρασης και του συναισθηματικού δεσμού μεταξύ επιχείρησης και πελατών (Shelt και Parvatiyar, 1995). Ο Wikstrom (1996) σχολιάζει χαρακτηριστικά ότι η συναλλακτική¹ θεώρηση του μάρκετινγκ περιόριζε τον καταναλωτή στην αποδοχή ή τελικά την απόρριψη της προσφοράς που του παρουσιαζόταν από την επιχείρηση χωρίς να δίνει στην τελευταία τη δυνατότητα να γνωρίζει τους λόγους της επιλογής και της απόφασης του καταναλωτή. Επίσης, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η όλο και μεγαλύτερη τμηματοποίηση των αγορών σε μικρότερα τμήματα και η ανάγκη για διαφοροποίηση μέσα σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ωθούν τις επιχειρήσεις σήμερα στην εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2. **Ανάπτυξη οικονομικής θεωρίας για την αξία της διατήρησης της πελατείας μιας επιχείρησης.** Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το κόστος για την απόκτηση νέων πελατών είναι μεγαλύτερο από το κόστος για τη διατήρηση της ήδη υπάρχουσας πελατείας (Rosenberg και Czepiel,

¹ Η συναλλακτική θεώρηση του MKT δίνει έμφαση στα 4 Π του MKT (product, place, price, promotion) και ο σκοπός της είναι η μεγιστοποίηση του οφέλους από κάθε συναλλαγή χωριστά. Δεν εξετάζει μελλοντικές συναλλαγές, ικανοποίηση και πιστότητα του πελάτη και επομένως αποτελεί MKT με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. (www.helium.com)

1984, Reicheld και Sasser, 1990). Η εφαρμογή CRM αποτελεί στρατηγική επιλογή για τη διατήρηση των πελατών της επιχείρησης.

3. **Αναποτελεσματική χρήση διαφήμισης και μέσων μαζικής ενημέρωσης όσον αφορά τη συνεπικουρία στη λήψη απόφασης από τους πελάτες και στην ανάπτυξη χρήσιμου διαλόγου** (Copulsky και Wolf, 1990, Shani και Chalasani, 1992). Αναφέρουμε χαρακτηριστικά τη ρήση του John Wanemaker (1838-1922), η οποία ακούγεται σήμερα περισσότερο από ποτέ αληθινή:

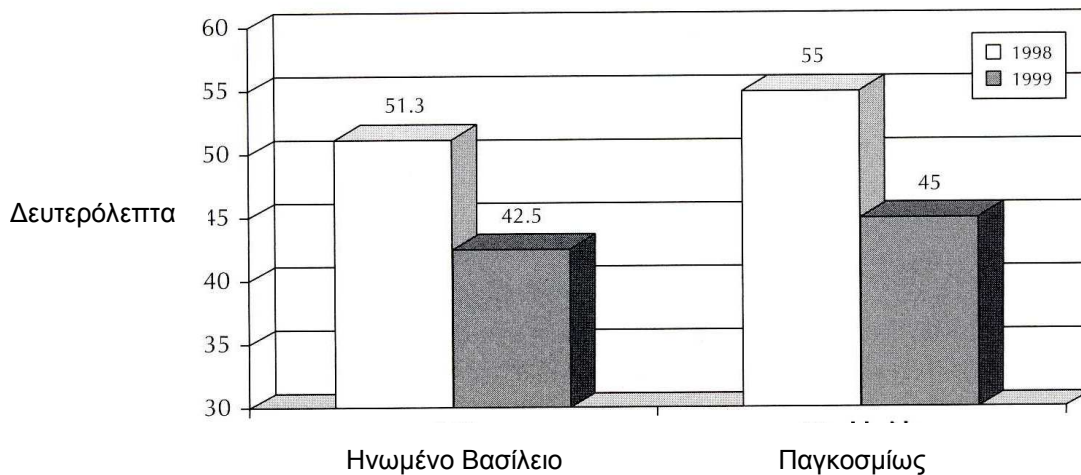
*“I know that half of the money I spend on advertising is wasted,
I just don’t know which half”.*

(www.answers.com/topic/john-wanemaker)

Η εφαρμογή CRM έρχεται να καλύψει το κενό στην επικοινωνία με τον πελάτη που αφήνει ακάλυπτο η διαφήμιση και ταυτόχρονα αποτελεί λύση λιγότερο κοστοβόρα.

4. **Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν οδούς εξατομικευμένης επαφής και τεχνικές μαζικοποιημένης πελατοκεντρικής προσαρμογής** (Pine κ.ά., 1995). Επιλέγονται κυρίως οδοί άμεσης επαφής με τον καταναλωτή όπως mail, e-mail, τηλεφωνική επικοινωνία και interactive media (internet, interactive TV).
5. **Μεγάλη ετερογένεια της ζήτησης η οποία δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με μαζική προώθηση προϊόντων.** Χαρακτηριστικές αλλαγές που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια και ενισχύουν την ετερογένεια στη ζήτηση είναι η δημογραφική αλλαγή του πληθυσμού και η συνύπαρξη σε μια αγορά ανθρώπων πολλών εθνικοτήτων (Kumar κ.ά., 2006).
6. **Έλλειψη χρόνου.** Στις μέρες μας ο χρόνος εξελίσσεται στο πολυτιμότερο αγαθό των ανθρώπων. Σε αυτόν τον ξέφρενο ρυθμό ζωής αλλάζουν γρήγορα και οι καταναλωτικές ανάγκες, αλλά είναι επίσης απαίτηση του καταναλωτικού κοινού οι συναλλαγές κάθε είδους να γίνονται όσο το δυνατόν συντομότερα (Kumar κ.ά., 2006).

7. **Συνειδητοποιημένος καταναλωτής.** Οι καταναλωτές γίνονται όλο και περισσότερο απαιτητικοί και οι προσδοκίες τους για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μεγαλώνουν. Στο παρακάτω σχήμα γίνεται αντιληπτό το φαινόμενο που επισημαίνουμε αφού μέσα σε ένα χρόνο ο μέσος χρόνος που είναι διατεθειμένοι οι πελάτες να περιμένουν στο ακουστικό ενός τηλεφωνικού κέντρου υποστήριξης πωλήσεων χωρίς απάντηση έπεσε κατά 19% (Kumar κ.ά., 2006).

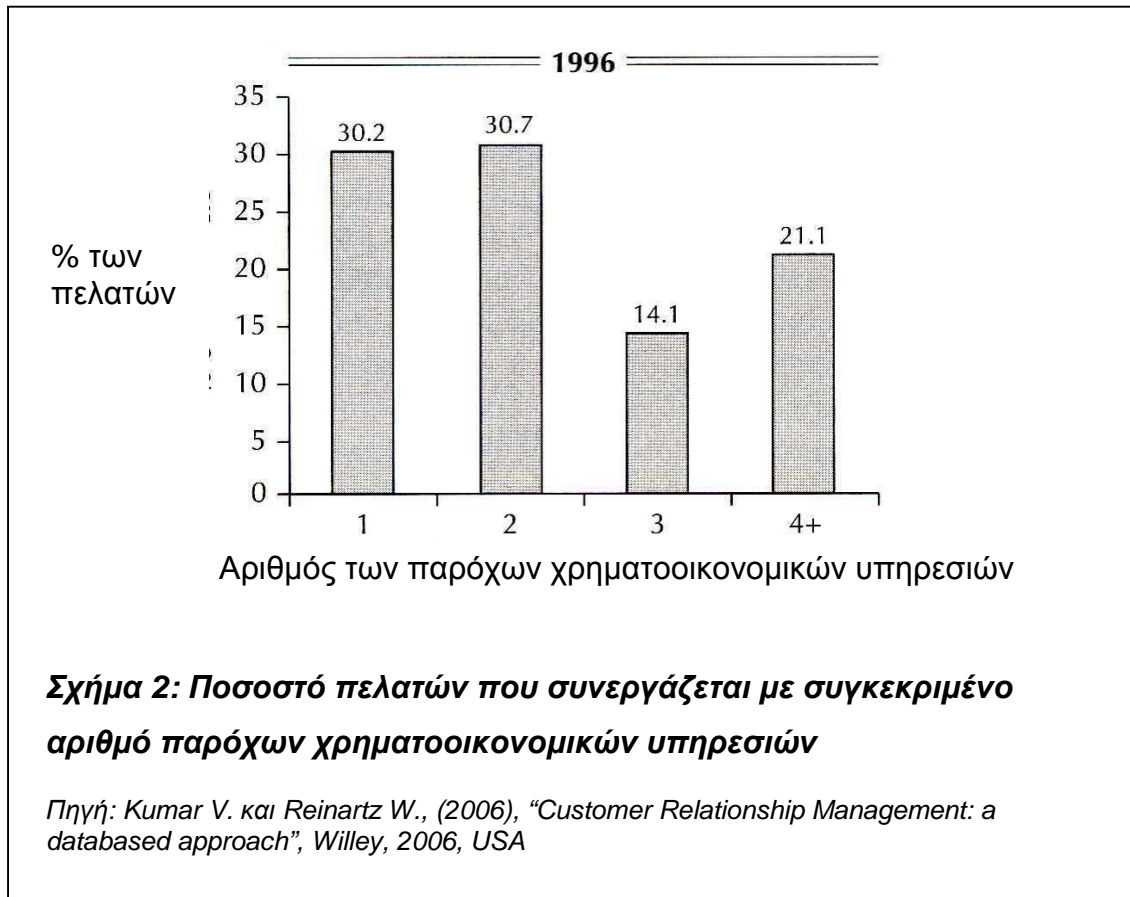


Σχήμα 1: Χρόνος που είναι διατεθειμένοι οι πελάτες να περιμένουν στο ακουστικό

Πηγή: Kumar V. και Reinartz W., (2006), "Customer Relationship Management: a databased approach", Wiley, 2006, USA

8. **Μείωση στην πιστότητα.** Η ανάπτυξη και εφαρμογή όλο και περισσότερων τεχνικών διασταυρούμενων πωλήσεων στις επιχειρήσεις έχει μειώσει την πιστότητα των πελατών (Kumar κ.ά., 2006). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1996 στην Ατλάντα, μόνο το 30,2% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συνεργάζεται αποκλειστικά με μία τράπεζα (Σχήμα 2). Το φαινόμενο αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως αποτέλεσμα της πληθώρας νέων διαφοροποιημένων προϊόντων που

προσφέρονται από τις τράπεζες και της εφαρμογής διασταυρούμενων πωλήσεων.



9. **Αλλαγές στην τεχνολογία αποθήκευσης δεδομένων.** Η τεχνολογία αποθήκευσης κάθε χρόνο βελτιώνεται και γίνεται οικονομικότερη. Από την άλλη μεριά, οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν έχουν αυξηθεί γεωμετρικά λόγω της πρόσβασης σε αυτές μέσω World Wide Web (www), αλλά και λόγω της προσπάθειας που γίνεται από τις επιχειρήσεις να συγκεντρώνουν περισσότερες πληροφορίες για τους υπάρχοντες και τους δυνητικούς πελάτες (Kumar κ.ά., 2006). Σήμερα, λοιπόν, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα και τα καλύτερα μέσα για να συγκεντρώσουν, να αποθηκεύσουν και αναλύσουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους.

Συμπερασματικά, η τάση που επικρατεί στην αγορά σήμερα είναι να προσφέρεις στον καταναλωτή εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής αξίας που ο ίδιος επιθυμεί και να το κάνεις στον κατάλληλο τόπο και χρόνο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα λέγαμε λοιπόν ότι κάτι τέτοιο μπορεί πράγματι να επιτευχθεί με την εφαρμογή του CRM, το οποίο θα πρέπει να εφαρμοστεί στηριζόμενο σε ένα μάρκετινγκ που επικεντρώνεται στην κατανόηση των προτιμήσεων των καταναλωτών, στην προβολή της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών για τον τελικό αποδέκτη και στην εξατομίκευση αυτών. Σε γενικότερο επίπεδο, η στρατηγική που θα πλαισιώνει την παραπάνω προσπάθεια θα πρέπει να είναι πελατοκεντρική.

2.1.3. CRM και μάρκετινγκ σχέσεων

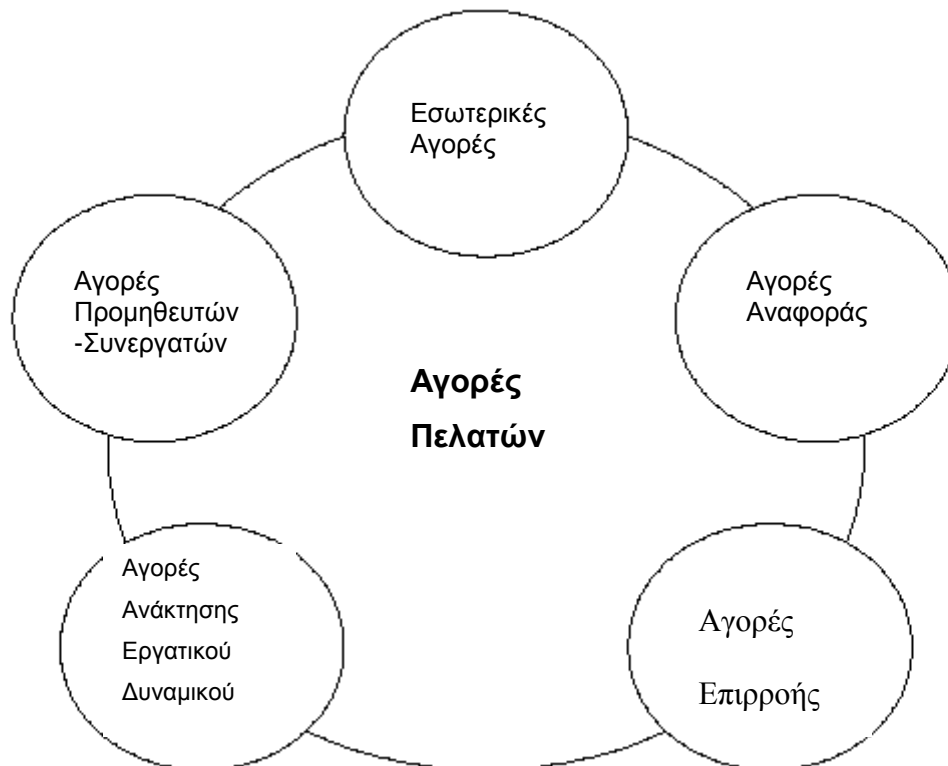
Το CRM αναπτύχθηκε ως ειδικότερη περίπτωση του μάρκετινγκ σχέσεων (παρακάτω θα αναφέρεται ως RM, relationship marketing). Το μάρκετινγκ σχέσεων αποτελεί εξέλιξη του παραδοσιακού μάρκετινγκ. Έτσι από το μαζικό MKT και την τμηματοποίηση σε μεγάλα κομμάτια της αγοράς, περάσαμε σήμερα σε ένα μάρκετινγκ σχέσεων που υποστηρίζει συναλλαγές εξατομικευμένες (one-to-one), οι οποίες να είναι έξυπνες, επιθυμητές και επικερδείς τόσο για την επιχείρηση όσο και τους πελάτες (Chen κ.ά., 2003).

Το RM είναι το μάρκετινγκ του οποίου ο πυρήνας είναι οι σχέσεις, τα δίκτυα και οι αλληλεπιδράσεις (Grönroos, 1994). Το RM επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μιας συνεχούς σχέσης μεταξύ των αγοραστών, των πωλητών και των υπόλοιπων εμπλεκόμενων στην πώληση, τέτοια που να προκαλεί ικανοποίηση σε όλους τους παραπάνω. Συνήθως η σχέση αυτή είναι μακροχρόνια και δυναμική (Copulsky κ.ά., 1990).

Μια ειδικότερη περίπτωση RM σε σύγκριση με τον ευρύτερο ορισμό που παρατίθεται παραπάνω αποτελεί το CRM, το οποίο στηρίζεται αποκλειστικά στη σχέση αγοραστή και πωλητή χωρίς να ασχολείται με άλλους εμπλεκόμενους στην πώληση.

Το RM αναπτύχθηκε αρχικά στην Ευρώπη βρίσκοντας εφαρμογή στο βιομηχανικό μάρκετινγκ (Hakansson και Ostberg, 1975 · Arndt, 1979 · Ford, 1980) και αργότερα εφαρμόστηκε στον τομέα των υπηρεσιών (Christy κ.ά., 1996). Το RM έχει δεχθεί πολλές κριτικές και θεωρείται από ορισμένους ως μόδα, αλλά το RM αντιπροσωπεύει μια στροφή που έγινε στο μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Gruen (1997), η στροφή που παρατηρήθηκε στο μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται από τη θεώρηση ότι οι πελάτες αποτελούν «το κέντρο του κόσμου» και η επιχείρηση περιστρέφεται γύρω τους και ταυτόχρονα με το RM διαμορφώνεται μια επιχειρησιακή στρατηγική που αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας, εμπιστοσύνης και αμοιβαίας ωφέλειας μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών.

Το RM έχει σκοπό την ανάπτυξη και διαχείριση σχέσεων με έξι αγορές και μάλιστα η αγορά πελατών βρίσκεται στο κέντρο (Σχήμα 3).



Σχήμα 3: Ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων με έξι αγορές

Πηγή: Veloutsou C., Saren M. και Tzokas N., (2002), "Relationship marketing: what if...?", *European Journal of Marketing*, 36(4), 433-449

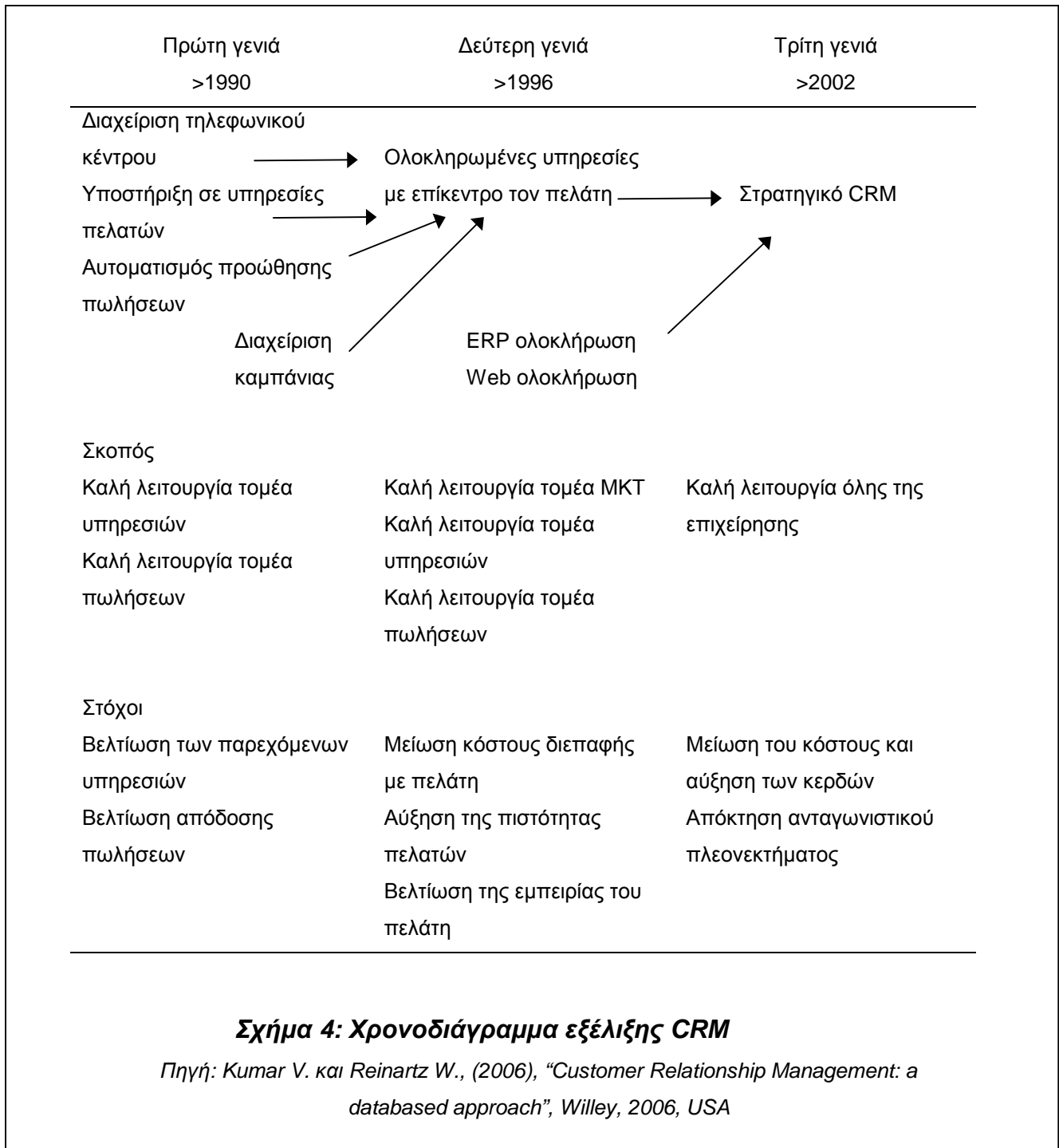
Στην πράξη, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή του RM ποικίλουν, όπως τα:

- α) προγράμματα πιστότητας (Gilbert, 1996 · Macintosh και Lockshin, 1997)
- β) εξόρυξη δεδομένων και χρησιμοποίηση πληροφοριακής τεχνολογίας (Petrison και Wang, 1993)
- γ) relationship portfolio analysis (Bensaou, 1999)
- δ) συνολική αξία πελάτη για όλη τη διάρκεια της ζωής (Customer lifetime value) (Reicheld, 1993) και
- ε) λογισμικό RM.

Οι παραπάνω τεχνικές βρίσκουν εφαρμογή στο CRM που έχει αναπτυχθεί ραγδαίως τα τελευταία χρόνια. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία των παραπάνω τεχνικών εξαρτάται σημαντικά από την προθυμία που δείχνει ο πελάτης για συνεργασία και συμμετοχή.

2.1.4. Η εξέλιξη και τα είδη του CRM

Τα πρώτα CRM εμφανίστηκαν στο μέσο περίπου της δεκαετίας του 1990 και από τότε μέχρι σήμερα έχουν υποστεί αρκετές αλλαγές. Το χρονοδιάγραμμα της εξέλιξής τους φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σύμφωνα με την εξέλιξη αυτή τα CRM χωρίζονται σε 3 είδη: πρώτης, δεύτερης και τρίτης γενιάς.

1. CRM πρώτης γενιάς : Λειτουργικό CRM

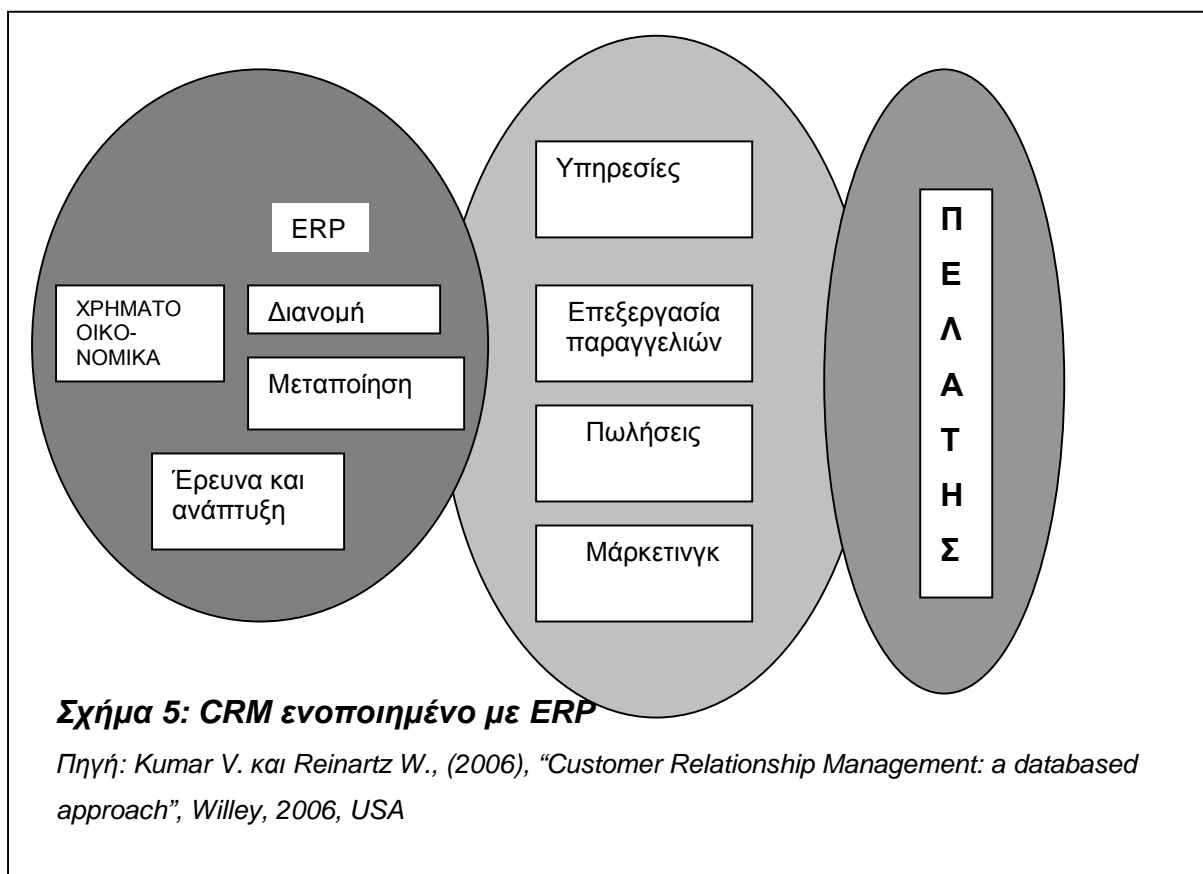
Περιλαμβάνει ανάπτυξη προγραμμάτων όπως Sales Force automation και εξειδικευμένο customer service, τα οποία για παράδειγμα αναπτύσσονται με λειτουργίες όπως αποθήκευση δεδομένων για τους πελάτες, τηλεμάρκετινγκ, τηλεφωνικά κέντρα και γραφεία υποστήριξης των πελατών.

2. CRM δεύτερης γενιάς : Front end λειτουργίες

Το CRM γρήγορα κλήθηκε να καλύψει το κενό που άφησε το ERP. Έτσι, απέκτησε σκοπό τη δημιουργία μιας ενιαίας εικόνας του πελάτη και την απεικόνιση όλων των επαφών που αυτός έχει με την επιχείρηση ανεξαρτήτως μέσου και τρόπου (τηλέφωνο, e-mail, internet, προσωπική επαφή). Το χαρακτηριστικό, λοιπόν, της δεύτερης γενιάς CRM είναι η ολοκλήρωση λειτουργιών για την απόκτηση ενιαίας εικόνας του πελάτη.

3. CRM τρίτης γενιάς : Στρατηγικό CRM

Από το 2002 και έπειτα εμφανίζονται CRM που ενοποιούνται με ERP συστήματα, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα και μετατρέπονται σε στρατηγικό όπλο.



Ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί CRM, να δημιουργεί προσφορές, να επικοινωνεί τις προσφορές, να ανταποκρίνεται σε αιτήματα πελατών και να δίνει επανατροφοδότηση. Οι εφαρμογές αυτές συναντώνται σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα εμφανίζεται στο

1. Τμήμα πωλήσεων με αντικείμενο τα
 - ✓ Διαχείριση επαφών,
 - ✓ Διαχείριση λογαριασμού πελάτη,
 - ✓ Προβλέψεις πωλήσεων,
 - ✓ Ανάλυση κύκλων πωλήσεων,
 - ✓ Roll up/ drill down ανάλυση,
 - ✓ Win/ loss ανάλυση,

2. Τμήμα μάρκετινγκ με αντικείμενα τα
 - ✓ Πολυκαναλική διαχείριση καμπάνιας,
 - ✓ Εγκυκλοπαίδεια του διαδικτύου,
 - ✓ Τμηματοποίηση αγοράς,
 - ✓ Εξατομίκευση εφόσον είναι γνωστά οι προτιμήσεις και η καταναλωτική συμπεριφορά
 - ✓ Ένας προς ένα MKT

3. Τμήμα υποστήριξης πωλήσεων με αντικείμενα τα
 - ✓ Επίλυση προβλημάτων
 - ✓ Διαχείριση συμβάσεων και εγγυήσεων
 - ✓ Γραφείο υποστήριξης

Το λογισμικό που θα επιλεγεί θα πρέπει να εξυπηρετεί τις παραπάνω λειτουργίες και επιπλέον θα πρέπει να υποστηρίζει λειτουργίες ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce functions, extranet, EDI), αφού το τελευταίο κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος τα τελευταία χρόνια.

2.2. Υλοποίηση ενός προγράμματος CRM

2.2.1. CRM projects

2.2.1.1. Στρατηγική για την εφαρμογή CRM

Η καρδιά ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι η βάση δεδομένων για τους πελάτες. Γι' αυτό βασική προτεραιότητα για την εφαρμογή CRM θα πρέπει να είναι η συγκέντρωση από διαφορετικά κανάλια δεδομένων για τους πελάτες και η ενσωμάτωσή τους σε μια βάση δεδομένων.

Επίσης, η εμπειρία έδειξε ότι θα ήταν καλύτερο να μη γίνει μια μεγάλη επένδυση σε CRM, αλλά πολλά μικρά projects σε σειρά ετών. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι πιο εύκολα εφαρμόσιμα και τα αποτελέσματά τους πιο απτά, ενώ το κόστος θα καταμερίζεται.

Σύμφωνα με την παραπάνω στρατηγική για την εφαρμογή CRM τα projects στα οποία θα πρέπει να γίνει επένδυση είναι:

Projects τεχνολογικής υποδομής

Οι επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα έχουν σκοπό να προικίσουν την επιχείρηση με τα απαραίτητα τεχνικά και λειτουργικά εφόδια για την περαιτέρω εφαρμογή CRM. Περιλαμβάνουν επενδύσεις σε πληροφορική τεχνολογία, hardware, software, web site και δημιουργία αποθήκης δεδομένων για τους πελάτες. Τα περισσότερα projects αυτής της κατηγορίας δεν επιφέρουν άμεσα κέρδη, αλλά όταν σχεδιαστούν και υλοποιηθούν σωστά, προσφέρουν στην επιχείρηση τους κατάλληλους πόρους για να πραγματοποιηθούν στη συνέχεια τα επόμενα projects για την εφαρμογή CRM.

Projects ανάλυσης δεδομένων

Για να προσφέρει μια επιχείρηση επιθυμητής αξίας προϊόντα στους πελάτες της, θα πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Με τα projects αυτής της κατηγορίας η επιχείρηση μπορεί να γνωρίσει και να καταλάβει καλύτερα τους πελάτες της. Για την ανάλυση δεδομένων χρησιμοποιούνται πόροι που έχουν αποκτηθεί με τα projects της

προηγούμενης κατηγορίας. Πραγματοποιούνται αναλύσεις όπως δημογραφική ανάλυση, μοντέλα για την μελέτη της συμπεριφοράς των καταναλωτών, υπολογισμός της αξίας του πελάτη για την επιχείρηση και επιλογή των καλύτερων πελατών. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων των πελατών είναι η καταναλωτική συμπεριφορά, οι προτιμήσεις των πελατών, η πιστότητα, ο τρόπος ζωής, οι προσωπικές συνήθειες, οι οποίες θα μπορούσαν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη μελλοντικών ευκαιριών πωλήσεων για την επιχείρηση.

Projects τελικής εφαρμογής CRM

Ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και με τα αποτελέσματα των παραπάνω projects, εφαρμόζεται τελικά ένα σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Έτσι, για παράδειγμα, οι εκστρατείες του τμήματος μάρκετινγκ αξιοποιώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης της αξίας των πελατών για την επιχείρηση και της ανάλυσης του προφίλ των πελατών, μπορούν να επικεντρωθούν σε εκείνους ακριβώς τους πελάτες που είναι πιθανότερο να ανταποκριθούν θετικά. Έχοντας εντοπίσει η επιχείρηση το τμήμα της αγοράς με τους πιο επικερδείς πελάτες της, μπορεί να κατευθύνει στη συνέχεια κεφάλαιο, προσπάθεια και χρόνο σε αυτό το τμήμα της αγοράς επιφέροντας μεγαλύτερα κέρδη.

Η KLM Royal Dutch Airlines αξιοποιώντας το CRM της κατάφερε 5% αύξηση στα έσοδά της σε μια χρονική περίοδο δύσκολη για τις αεροπορικές εταιρίες (Krell, 2004). Αυτό που έκανε ήταν να αναλύσει τα δεδομένα που είχε για τη συμπεριφορά των πελατών της όσον αφορά τη συχνότητα των πτήσεων. Οι αεροσυνοδοί ήταν κατόπιν σε θέση να αναγνωρίζουν τους νέους πελάτες ή τους καλούς πελάτες και να μετασχηματίζουν την πληροφορία που παρείχε το CRM σε ένα θερμό χαμόγελο και καλωσόρισμα του πελάτη. Μόνον αυτό έφτανε για να αυξηθούν τα έσοδα της επιχείρησης κατά 5%.

Επίσης, σε ένα τηλεφωνικό κέντρο, θα δίνεται η δυνατότητα σε έναν πελάτη που τηλεφωνεί να κατευθύνεται το τηλεφώνημά του στον κατάλληλο υπάλληλο, με βάση το προφίλ του, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή του.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα projects αυτής της κατηγορίας είναι πολύ σημαντικά, διότι καλύπτουν τα “last few miles to the destination”, δηλαδή είναι

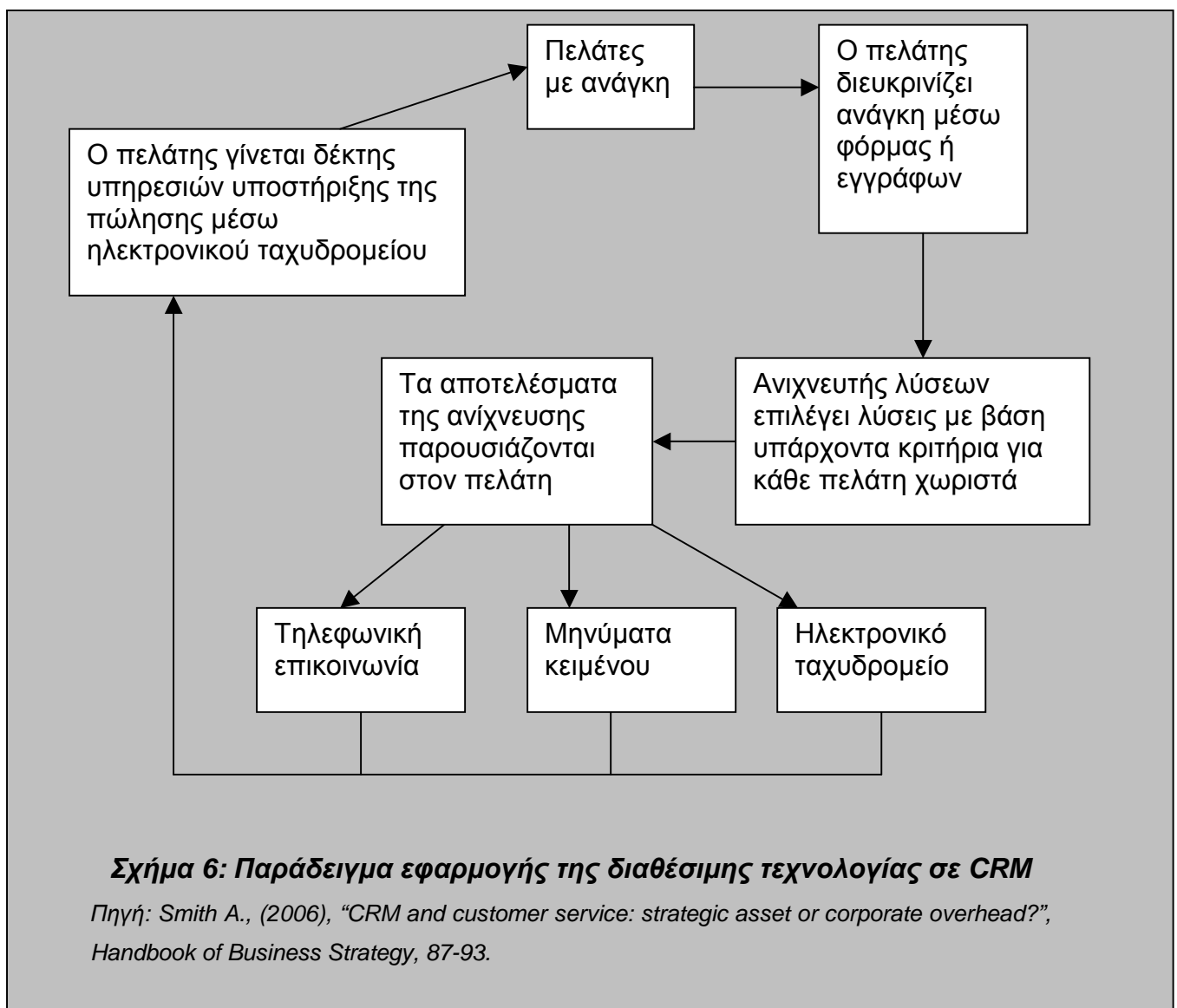
αυτά που φανερώνουν και προσδίδουν την επιθυμητή προστιθέμενη αξία τόσο στους πελάτες όσο και στην επιχείρηση. Η αξία αυτή φανερώνεται μόνο με τα projects αυτής της κατηγορίας και χωρίς αυτά όλη η προηγούμενη προσπάθεια, ίσως προσπάθεια πολλών ετών για την εφαρμογή των projects τεχνολογικής υποδομής και των projects ανάλυσης δεδομένων, φαίνεται άκαρπη.

Χαρακτηρίζονται, όμως, και τα δυσκολότερα για εφαρμογή, διότι προϋποθέτουν την άψογη συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο, ίσως να ήταν χρήσιμα προγράμματα ενδυνάμωσης του προσωπικού. Το CRM δε μπορεί να πετύχει αν δε γίνει πλήρως κατανοητό και ορθώς χρησιμοποιούμενο από τη διεύθυνση και τους εργαζόμενους της «πρώτης γραμμής», αυτούς δηλαδή που έρχονται σε προσωπική επαφή με τον πελάτη. Η ίδια φιλικότητα, αξιοπιστία και προσβασιμότητα θα πρέπει να χαρακτηρίζει κάθε σημείο της επιχείρησης με το οποίο έρχεται σε επαφή ο πελάτης, είτε πρόκειται για την ιστοσελίδα της επιχείρησης είτε για τους εργαζόμενους (Levitan, 2004).

2.2.2. Επιλογή τεχνολογίας και λογισμικού CRM

Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας για την εφαρμογή CRM πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν τη στροφή που έγινε στο MKT τα τελευταία χρόνια, όπως αναπτύχθηκε στις προηγούμενες ενότητες.

Για μια επιτυχημένη εφαρμογή CRM θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν όλα τα σημεία επαφής της επιχείρησης και του πελάτη (touch points) τα οποία θα πρέπει να αξιοποιηθούν με τις δυνατότητες που δίνει η τεχνολογία. Στο παρακάτω σχήμα παριστάνεται ένα παράδειγμα εφαρμογής της διαθέσιμης τεχνολογίας από μια επιχείρηση με σκοπό τη βελτίωση της εμπειρίας συναλλαγής του πελάτη με αυτήν.



Ο πελάτης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να διαλέξει την οδό επικοινωνίας με την επιχείρηση. Ο διάλογος μεταξύ πελάτη και επιχείρησης θα πρέπει να διατηρείται ζωντανός. Χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο, ένας πελάτης έχει τη δυνατότητα να συμπληρώσει μια φόρμα. Στη συνέχεια, η επιχείρηση που δέχεται τη φόρμα την επεξεργάζεται με το κατάλληλο λογισμικό και απαντά στον πελάτη με τον τρόπο επικοινωνίας που αυτός έχει επιλέξει (τηλεφώνημα, γραπτό κείμενο, e-mail). Με αυτόν τον τρόπο ο πελάτης νιώθει πως αυτός ελέγχει τη σχέση του με την επιχείρηση, γεγονός που τον ευχαριστεί.

Ένα παράδειγμα, αποτελεί η εταιρία SmithKline Beecham, μια φαρμακευτική εταιρία που έχει αναπτύξει ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα διακοπής του καπνίσματος. Ακολουθώντας το παραπάνω μοντέλο επικοινωνίας και αξιοποιώντας τις επιλογές που δίνει η τεχνολογία, είναι σε θέση να στέλνει πληροφορίες και έντυπο υλικό σε ανθρώπους που επιθυμούν να κόψουν το κάπνισμα σε Ευρώπη και Η.Π.Α. (Gilmore και Firing, 2002). Το μοντέλο επικοινωνίας που φαίνεται στην εικόνα 6, αποτελεί χρήσιμο οδηγό για την εφαρμογή CRM σε κάθε περίπτωση επιχείρησης και θα αξιοποιηθεί και στην περίπτωση του φαρμακευτικού ΜΚΤ, όπως θα φανεί στη συνέχεια.

Λύσεις CRM

Για να επιτευχθούν οι στόχοι του τμήματος ΜΚΤ μιας επιχείρησης, απαιτείται στις μέρες μας η χρησιμοποίηση ενός κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος. Ένα πληροφοριακό σύστημα CRM θα πρέπει να είναι διαδραστικό. Οι μεγαλύτερες εταιρίες ανάπτυξης και πώλησης λογισμικού εφαρμογών CRM διαθέτουν σήμερα λύσεις CRM που προσφέρουν αυτοματοποίηση στο ΜΚΤ, στις πωλήσεις και στην υποστήριξη πελατών. Οι λύσεις αυτές αποτελούν ενοποιημένες εφαρμογές γραφείου υποδοχής (front office).

Η εταιρία Siebel Systems είναι μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον χώρο των CRM. Αρχικά, είχε αναπτύξει μια εφαρμογή για τις πωλήσεις. Αργότερα, εξαγόρασε μια επιχείρηση ανάπτυξης τεχνολογίας για τηλεφωνικά κέντρα. Το Siebel 99 ήταν η πρώτη web-enabled CRM εφαρμογή που ανέπτυξε (www.siebel.com). Η εταιρία αυτή με τα CRM που ανέπτυξε βοήθησε πολλές επιχειρήσεις να «δουν» τους πελάτες τους. Άλλα CRM που

χρησιμοποιούνται εκτεταμένα είναι το Vignette (www.vignette.com) και το Personify (www.personify.com) (Gilmore and Firing, 2003, Conlin, 2001).

Η επιλογή του κατάλληλου CRM θα πρέπει να γίνει με γνώμονα τα εξής:

- i. Η τεχνολογία θα πρέπει να είναι ικανή να επεξεργάζεται και να διανείμει την πληροφορία στα σημεία εκείνα μέσα στην επιχείρηση, όπου είναι αναγκαία για να γίνει η πώληση και η υποστήριξη των πελατών.
- ii. Η τεχνολογία θα πρέπει να επιτρέπει στους πελάτες να συλλέγουν τις πληροφορίες που επιθυμούν από την επιχείρηση μέσω του καναλιού επικοινωνίας που οι ίδιοι έχουν επιλέξει.

Με βάση τα παραπάνω, ίσως θα ήταν αποτελεσματικότερος ένας συνδυασμός περισσότερων εφαρμογών CRM, π.χ. το Vignette για εξατομίκευση, το Personify για εξαγωγή γενικευμένων κανόνων καταναλωτικής συμπεριφοράς και το Siebel για τηλεφωνικά κέντρα.

2.2.3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή CRM

Αφού, η κάθε επιχείρηση αναπτύξει μια CRM στρατηγική θα πρέπει στη συνέχεια να αναπτύξει και μια διαδικασία για την αξιολόγησή της. Η αξιολόγηση αυτή, θα βοηθήσει να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής ενός CRM. Ορισμένα από αυτά είναι: η αύξηση της πιστότητας των πελατών, η προστιθέμενη αξία που δίνει το CRM στο προϊόν της επιχείρησης και η καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Brewton (Brewton, 2004) μια αποτελεσματική διαδικασία αξιολόγησης μιας CRM στρατηγικής περιλαμβάνει 5 βήματα:

ΒΗΜΑ 1: *Ορισμός μιας CRM στρατηγικής και δημιουργία ενός χάρτη CRM στρατηγικής.*

Το βήμα αυτό περιλαμβάνει τον ορισμό των στόχων, των διαδικασιών, των κρίσιμων σημείων της ακολουθούμενης στρατηγικής. Με τη βοήθεια ενός χάρτη μπορούν να απεικονιστεί γραφικά η αλληλουχία των απαραίτητων τακτικών για να επιτευχθούν οι στόχοι.

ΒΗΜΑ 2: *Επιλογή κατάλληλων τρόπων μέτρησης της αποτελεσματικότητας της ακολουθούμενης στρατηγικής και ορισμός των μέτρων αναφοράς.*

Ορισμένα από τα μέτρα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είναι η γνώση του πελάτη, η αλληλεπίδραση με τον πελάτη, η αξία του πελάτη, η ικανοποίηση του πελάτη. Η γνώση του πελάτη αφορά το πόσο καλά καταλαβαίνει η επιχείρηση τους πελάτες της και τις ανάγκες τους. Η αλληλεπίδραση με τον πελάτη σχετίζεται με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών υποστήριξης και τη δυνατότητα να διατηρούνται οι δίαυλοι επικοινωνίας με τον πελάτη. Η αξία του πελάτη είναι ουσιαστικά τα οφέλη που κέρδισε ο πελάτης από τη συναλλαγή με την επιχείρηση. Θα μπορούσε να μετρηθεί ως χρησιμότητα, συνέπεια, ευκολία στην χρήση και διαισθητικότητα στα κέντρα υποστήριξης των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών αφορά το βαθμό στον οποίο το προϊόν και η υποστήριξή του είναι αντάξια των προσδοκιών των πελατών, θα μπορούσε να μετρηθεί με ερωτηματολόγια που αξιολογούν την αξιοπιστία, την προθυμία για εξυπηρέτηση κ.ά..

Άλλα γενικά παραδείγματα τρόπων μέτρησης της επιτυχίας ενός CRM είναι η συγκράτηση της πελατείας, η απόκτηση νέας πελατείας και το μερίδιο αγοράς. Ειδικότερα για την υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τα εξής: ποσοστό απάντησης σε αιτήσεις πελατών, ποσοστό λαθών, αριθμός παραπόνων, μέσος χρόνος για την επίλυση προβλήματος, ποσοστό παραπόνων που αντιμετωπίστηκαν ικανοποιητικά.

Εφόσον, έχουν οριστεί οι τρόποι μέτρησης της απόδοσης ενός CRM, στη συνέχεια θα πρέπει να οριστούν τα μέτρα αναφοράς και σύγκρισης. Αυτά τα μέτρα ορίζουν το επιθυμητό όριο για την απόδοση της επιχείρησης. Δε θα πρέπει να βασίζονται στις ικανότητες της υπό εξέταση επιχείρησης, αλλά στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης. Η διαφορά μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής απόδοσης θα αντιστοιχεί στη βελτίωση της απόδοσης που είναι επιθυμητό να επιτευχθεί.

Αναζητώντας για μέτρα σύγκρισης και αναφοράς, μπορεί να ανατρέξει μια επιχείρηση στις συγκριτικές καταστάσεις αξιολόγησης αποδόσεων ενός κλάδου (benchmarks), που αντικατοπτρίζουν τις καλύτερες επαγγελματικές πρακτικές και αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση. Στη συνέχεια, θα μπορούσε μια επιχείρηση να φτιάξει με βάση τις δικές της αποδόσεις και τα μέτρα σύγκρισης, μια κάρτα βαθμολόγησης (CRM scorecard).

ΒΗΜΑ 3: *Συσχέτιση της CRM στρατηγικής με τις ακολουθούμενες πρακτικές σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης.*

Στο βήμα αυτό, γίνεται ανάλυση της γενικής CRM στρατηγικής σε εταιρικό επίπεδο, σε στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί σε επιχειρησιακό επίπεδο και σε επιχειρησιακές τακτικές και πρακτικές. Έτσι, ο κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης, σε όποιο επίπεδο και αν εργάζεται γνωρίζει πώς μπορεί να συνεισφέρει για την επιτυχία του CRM και είναι επίσης σε θέση να συγκρίνει τη δική του απόδοση με αυτή που υποδεικνύει η κάρτα βαθμολόγησης.

ΒΗΜΑ 4: *Επιλογή και εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του CRM.*

Στο βήμα αυτό θα πρέπει να βρεθεί ένας τρόπος αξιολόγησης της CRM απόδοσης και αξιοποίησης της κάρτας βαθμολόγησης. Ένας τρόπος είναι η χρησιμοποίηση ειδικών λογισμικών που εξειδικεύονται στη μέτρηση της απόδοσης. Τέτοια είναι τα πακέτα λογισμικού: Cognos, Hyperion, Oracle,

Sap και SAS (www.cognos.com· www.hyperion.com· www.oracle.com· www.sap.com· www.sas.com)

ΒΗΜΑ 5: Ενσωμάτωση της CRM στρατηγικής στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Το βήμα αυτό αποτελεί ένα από τα βασικότερα βήματα για την επιτυχή εφαρμογή CRM. Όταν η κουλτούρα της επιχείρησης και η CRM στρατηγική συγκλίνουν προς την ίδια κατεύθυνση με επίκεντρο τον πελάτη, τότε οι πιθανότητες επιτυχίας αυξάνονται.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να υπογραμμιστεί και ο ρόλος του διαδικτύου στη νέα εποχή που διανύουμε. Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να επικεντρώνονται στην αύξηση της αξίας του προϊόντος που λαμβάνει ο πελάτης μέσω καλύτερης επικοινωνίας, γρηγορότερης εξυπηρέτησης και εξατομίκευσης της παρεχόμενης υπηρεσίας ή αγαθού. Δεδομένου ότι στο μέλλον οι συναλλαγές μέσω διαδικτύου αναμένεται να αυξηθούν, η τεχνολογία θα πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες της αγοράς. Οι επιχειρήσεις που θα εφαρμόσουν CRM και ηλεκτρονικές επιχειρησιακές πρακτικές θα είναι οι περισσότερο κερδισμένες (Lange, 1999).

2.2.3.1 Αριθμητικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης του CRM (metrics)

Βασική προϋπόθεση της εφαρμογής CRM, είναι να γνωρίζει η επιχείρηση τη συνεισφορά στην αξία της επιχείρησης του κάθε πελάτη. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια των παρακάτω τεχνικών (Kumar κ.ά., 2006):

Παραδοσιακοί αριθμητικοί δείκτες μέτρησης

1. Μεριδίο αγοράς- Market share
2. Αύξηση των πωλήσεων- Sales growth

Βασικοί πελατοκεντρικοί δείκτες μέτρησης

1. Ρυθμός απόκτησης νέων πελατών- Acquisition rate
2. Κόστος απόκτησης νέων πελατών- Acquisition cost
3. Ρυθμός διατήρησης πελατών- Retention rate
4. Ρυθμός επιβίωσης- Survival rate
5. Πιθανότητα ενεργού πελάτη- P(active)
6. Διάρκεια ζωής πελάτη- Lifetime duration
7. Ρυθμός επαναπόκτησης πελατών- Win-back rate

Δημοφιλείς πελατοκεντρικοί δείκτες μέτρησης της αξίας

1. Μεριδίο αγοράς μάρκας- Share of category requirement
2. Μέγεθος πορτοφολιού- Size of wallet
3. Μεριδίο πορτοφολιού-Share of wallet

Στρατηγικοί πελατοκεντρικοί δείκτες μέτρησης της αξίας

1. Προηγούμενη αξία πελάτη- Past customer value
2. RFM αξία
3. Συνολική αξία πελάτη για όλη τη διάρκεια ζωής- Customer lifetime value
4. Πελατεία- Customer equity

1. Παραδοσιακοί αριθμητικοί δείκτες μέτρησης

1.1. Μερίδιο αγοράς- Market share

Το μερίδιο αγοράς είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα μεγέθη που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης στο μάρκετινγκ. Ορίζεται ως το ποσοστό των πωλήσεων μιας επιχείρησης επί του συνόλου των πωλήσεων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

$$\text{Μερίδιο αγοράς (MS) (\%)} \text{ επιχείρησης (j)} = 100 \times \left[\frac{S_j}{\sum_{j=1}^j S_j} \right] \quad [1]$$

όπου j = επιχείρηση

S = πωλήσεις

$\sum S_j$ = άθροισμα των πωλήσεων όλων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο

1.2. Αύξηση των πωλήσεων- Sales growth

Πρόκειται για ένα μέγεθος που συγκρίνει την αύξηση ή μείωση στις πωλήσεις μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με προηγούμενη περίοδο. Μια αρνητική τιμή ή μια αύξηση πωλήσεων μικρότερη αυτής που χαρακτηρίζει τον κλάδο, θα πρέπει να προβληματίσει τη διοίκηση της επιχείρησης.

$$\text{Αύξηση των πωλήσεων σε χρονική περίοδο t (\%)} = 100 \times \left[\frac{\Delta S_{jt}}{S_{jt-1}} \right] \quad [2]$$

όπου j = επιχείρηση

S_{jt} = μεταβολή στις πωλήσεις μεταξύ των περιόδων t και t-1

S_{jt-1} = πωλήσεις τη χρονική περίοδο t-1

2. Βασικοί πελατοκεντρικοί δείκτες μέτρησης

2.1. Ρυθμός απόκτησης νέων πελατών- Acquisition rate

Το μέγεθος αυτό είναι χρήσιμο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας καμπάνιας που έχει οργανωθεί από το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης και απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα στόχο πελατών. Υπολογίζεται ως το κλάσμα του αριθμού των πελατών που αποκτήθηκαν προς το συνολικό αριθμό των πελατών-στόχων, εκφρασμένο επί τοις εκατό.

$$\begin{aligned} &\text{Ρυθμός απόκτησης} \\ &\text{νέων πελατών (\%)} = 100 \times \frac{\text{αριθμός πελατών που αποκτήθηκαν}}{\text{αριθμός πελατών στόχων}} \quad [3] \end{aligned}$$

Η εξίσωση 3 εκφράζει την πιθανότητα να αποκτήσει η επιχείρηση νέο πελάτη από ένα συγκεκριμένο πληθυσμό.

2.2. Κόστος απόκτησης νέων πελατών- Acquisition cost

Το μέγεθος αυτό ορίζεται ως το κλάσμα του κόστους μιας εκστρατείας μάρκετινγκ προς τον αριθμό των νέων πελατών που αποκτήθηκαν με τη συγκεκριμένη εκστρατεία.

$$\begin{aligned} &\text{Κόστος απόκτησης νέων} \\ &\text{πελατών(\$)} = \frac{\text{έξοδα απόκτησης (\$)}}{\text{αριθμός αποκτημένων νέων πελατών}} \quad [4] \end{aligned}$$

Το μέγεθος αυτό (εξίσωση 4) μετρά την αποτελεσματικότητα μιας εκστρατείας μάρκετινγκ από τη σκοπιά του κόστους.

Από τη στιγμή που ένας υποψήφιος πελάτης γίνεται πελάτης μιας επιχείρησης, ξεκινάει η κύρια φάση της σχέσης επιχείρησης-πελάτη. Από κει και πέρα όμως τίθεται το κρίσιμο ερώτημα αν ο πελάτης που αποκτήθηκε είναι πραγματικός πελάτης, δηλαδή αν συνηθίζει να επισκέπτεται την επιχείρηση για να πραγματοποιεί τις αγορές του, και κατά πόσο η σχέση του με την επιχείρηση είναι ζωντανή. Χρήσιμα στην προκειμένη περίπτωση φαίνονται τα επόμενα 5 μεγέθη.

2.3. Ρυθμός διατήρησης πελατών- Retention rate

Ο ρυθμός διατήρησης πελατών εκφράζει κατά πόσο είναι πιθανό ο πελάτης να προτιμήσει μια συγκεκριμένη επιχείρηση για τις αγορές του στη χρονική περίοδο t , δεδομένου ότι ο ίδιος πελάτης έχει προτιμήσει την ίδια επιχείρηση κατά το χρονικό διάστημα $t-1$.

Ρυθμός διατήρησης πελατών (%) =

$$\left(\frac{\text{αριθμός πελατών με διαδοχικές αγορές σε χρόνο } (t)}{\text{αριθμός πελατών με διαδοχικές αγορές σε χρόνο } (t-1)} \right) \times 100 \quad [5]$$

2.4. Ρυθμός επιβίωσης- Survival rate

Το μέγεθος αυτό δείχνει πόσοι πελάτες επέζησαν, δηλαδή πόσοι παρέμειναν πελάτες από τη στιγμή που ήρθαν σε αλληλεπίδραση με την επιχείρηση μέχρι και το τέλος μιας χρονικής περιόδου t . Μπορεί να υπολογιστεί ως εξής:

Ρυθμός επιβίωσης t (%) =

$$100 \times \text{Ρυθμός διατήρησης πελατών }_t \times \text{Ρυθμός επιβίωσης }_{t-1} \quad [6]$$

2.5. Πιθανότητα ενεργού πελάτη- P(active)

Το μέγεθος αυτό χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις όπου οι πελάτες δε δεσμεύονται με κάποιο τρόπο με την επιχείρηση, ούτε για τη χρονική διάρκεια χρήσης των προϊόντων που αγοράζουν ούτε για το επίπεδο χρήσης αυτών. Δηλώνει την πιθανότητα ένας πελάτης να αλληλεπιδράσει με την επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

$$P(\text{Active}) = T^n \quad [7]$$

όπου n = ο αριθμός των αγορών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο

T = ο χρόνος της τελευταίας αγοράς, εκφρασμένος ως κλάσμα της υπό εξέταση χρονικής περιόδου

2.6. Διάρκεια ζωής πελάτη- Lifetime duration

Το μέγεθος αυτό μπορεί να υπολογιστεί έμμεσα χρησιμοποιώντας τον μέσο ρυθμό διατήρησης πελατών.

$$\text{Μέση διάρκεια ζωής πελάτη} = \frac{1}{(1 - \text{μέσος ρυθμός διατήρησης πελατών})} \quad [8]$$

2.7. Ρυθμός επαναπόκτησης πελατών- Win-back rate

Με αυτό το μέγεθος οι επιχειρήσεις υπολογίζουν το ποσοστό των πελατών που απέκτησαν ξανά, ενώ τους είχαν χάσει σε προηγούμενη χρονική περίοδο. Εκφράζει μια επιτυχημένη εκστρατεία του τμήματος μάρκετινγκ ή πιθανή αλλαγή στις ανάγκες των πελατών.

3. Δημοφιλή customer-based value metrics

Τα παρακάτω μεγέθη χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να προσδιοριστεί η αξία του πελάτη για την επιχείρηση, η γνώση της οποίας θεωρείται κρίσιμη στη συνέχεια για τη λήψη αποφάσεων από το τμήμα μάρκετινγκ.

3.1. Μερίδιο αγοράς μάρκας- Share of category requirement (SCR)

Ορίζεται ως το κλάσμα του όγκου των πωλήσεων μιας συγκεκριμένης μάρκας σε μια επιχείρηση προς το συνολικό όγκο των πωλήσεων της μάρκας σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

$$SCR (\%) = \frac{\sum_{i=1}^I V_{ij}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J V_{ij}} \quad [9]$$

όπου j = επιχείρηση

V = όγκος πωλήσεων

i = οι πελάτες που αγοράζουν τη συγκεκριμένη μάρκα

Το μέγεθος αυτό (εξίσωση 9) αποτελεί το πιο αποδεκτό μέτρο υπολογισμού της πιστότητας πελατών. Ωστόσο, δεν υποδεικνύει κατά πόσο ένας πελάτης με μεγάλη τιμή SCR αποφέρει κέρδη για την επιχείρηση.

3.2. Μέγεθος πορτοφολιού – Size of wallet

Ορίζεται ως το συνολικό ποσό που ξοδεύει ένας καταναλωτής σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων.

$$\text{Μέγεθος πορτοφολιού (\$) πελάτη σε κατηγορία προϊόντων} = \sum_{j=1}^J S_j \quad [10]$$

όπου j = επιχείρηση

S_j = οι πωλήσεις που έγιναν από την επιχείρηση j στον υπό εξέταση πελάτη

Το μέγεθος πορτοφολιού αποτελεί ένα από τα πιο βασικά μέτρα για την επιχείρηση που έχει πελατοκεντρικό προσανατολισμό και προσπαθεί να διατηρήσει επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες της. Το αγοραστικό δυναμικό του πελάτη εκφρασμένο ως μέγεθος πορτοφολιού, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα κατηγοριοποίησης και στόχευσης πελατών.

3.3. Μερίδιο πορτοφολιού- Share of wallet

Ορίζεται ως το ποσοστό της αξίας των πωλήσεων μιας επιχείρησης σε μια κατηγορία ως προς τις συνολικές πωλήσεις αυτής της κατηγορίας που πραγματοποιούνται από ένα συγκεκριμένο πελάτη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Υπολογίζεται διαιρώντας την αξία των πωλήσεων μιας επιχείρησης σε έναν πελάτη, όσον αφορά μια κατηγορία προϊόντων, με το μέγεθος πορτοφολιού του πελάτη για την ίδια χρονική περίοδο.

$$\text{Μερίδιο πορτοφολιού (\%)} = \frac{S_j}{\sum_{j=1}^J S_j} \quad [11]$$

όπου j = επιχείρηση

S = πωλήσεις στον υπό εξέταση πελάτη

Πρόκειται για ένα μέγεθος που όπως και το μέγεθος πορτοφολιού μετρά ουσιαστικά την πιστότητα του πελάτη.

4. Στρατηγικά customer-based value metrics

4.1. Προηγούμενη αξία πελάτη- Past customer value

Αποτελεί ένα μοντέλο υπολογισμού της αξίας του κάθε πελάτη με βάση τη συνεισφορά του στο κέρδος της επιχείρησης εξαιτίας όλων των αγορών που πραγματοποίησε στο παρελθόν. Το μοντέλο αυτό υποθέτει ότι το μελλοντικό κέρδος της επιχείρησης από τους πελάτες της θα εξαρτάται από τη συμπεριφορά των πελατών της στο παρελθόν.

$$\text{Προηγούμενη αξία πελάτη} = \sum_{n=1}^n GC_{in} \times (1+r)^n \quad [12]$$

όπου t = αριθμός που αντιπροσωπεύει τον συγκεκριμένο πελάτη
 r = ποσοστό έκπτωσης (π.χ. 15% ετησίως)
 n = αριθμός χρονικών περιόδων πριν από τη χρονική περίοδο που πραγματοποιήθηκε η συναλλαγή
 GC_{in} = ακαθάριστη συνεισφορά στο κέρδος της επιχείρησης από τον συγκεκριμένο πελάτη για το διάστημα των n χρονικών περιόδων.

Οι πελάτες με μεγάλες τιμές προηγούμενης αξίας πελάτη, θα αποτελέσουν στόχο των εκστρατειών του μάρκετινγκ.

Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι το παραπάνω μοντέλο δε λαμβάνει υπ' όψιν του την πιθανότητα κάποιος πελάτης να μην είναι ενεργός στο μέλλον και δε συμπεριλαμβάνει τον παράγοντα του κόστους του πελάτη για την επιχείρηση.

4.2. RFM Αξία

Πρόκειται για μια τεχνική που το όνομά της προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Recency, Frequency, Monetary. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιεί τα παραπάνω μεγέθη για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς και της αξίας των πελατών.

1. Recency = δηλώνει πριν από πόσο καιρό ο πελάτης ήρθε την τελευταία φορά σε επαφή με την επιχείρηση.
2. Frequency = δηλώνει πόσο συχνά ερχόταν σε επαφή ο πελάτης με την επιχείρηση σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.
3. Monetary value = η μέση αξία των αγορών του πελάτη σε μια συναλλαγή.

Υπάρχουν δύο μέθοδοι προσδιορισμού και εφαρμογής της RFM. Στην πρώτη μέθοδο, οι πελάτες κατηγοριοποιούνται με βάση τα κριτήρια Recency, Frequency, Monetary value χρησιμοποιώντας δεδομένα από τη βάση δεδομένων της επιχείρησης. Στη δεύτερη μέθοδο υπολογίζονται και βαρύτητες για τους παράγοντες Recency, Frequency, Monetary value χρησιμοποιώντας τεχνικές παλινδρόμησης.

4.3. Συνολική αξία πελάτη για όλη τη διάρκεια ζωής-

Customer lifetime value (LTV)

Πρόκειται για ένα μέγεθος που χρησιμοποιείται πολύ συχνά όταν εφαρμόζονται στρατηγική CRM στην επιχείρηση. Δείχνει πως εξελίσσεται η αξία του πελάτη με την πάροδο του χρόνου.

Στον πιο απλό ορισμό του μεγέθους η LTV ενός πελάτη υπολογίζεται από τον τύπο:

$$LTV = \sum_{t=1}^T CM_t \left(\frac{1}{1+\delta} \right)^t \quad [13]$$

όπου CM = συνεισφορά στο κέρδος

δ = βασικό επιτόκιο

t = χρόνος

Σ = άθροισμα CM σε όλες τις χρονικές περιόδους

4.4. Πελατεία- Customer equity

Πρόκειται για το άθροισμα των LTV όλων των πελατών μιας επιχείρησης. Αποτελεί μέτρο της ίδιας της αξίας της επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ο σκοπός της έρευνας που ακολουθεί είναι να διερευνηθεί κατά πόσο η εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην περίπτωση του φαρμακείου, είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση που θα την εφαρμόσει.

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί απαρτίζεται από

- SWOT ανάλυση για τη διερεύνηση της παρούσας κατάστασης του ελληνικού φαρμακείου
- πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard, BSC) για την μελέτη περίπτωσης εφαρμογής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε φαρμακείο στην πόλη της Κοζάνης.

Η διεξαγωγή της έρευνας που ακολουθεί χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα σημαντική, διότι η εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελεί κατά την περίοδο συγγραφής της εργασίας μια μορφή απόκτησης καινοτομίας, για το ελληνικό φαρμακείο.

3.1 Παρούσα κατάσταση του ελληνικού φαρμακείου- Ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, απειλών και ευκαιριών (SWOT)

3.1.1. Το μάρκετινγκ- μανάτζμεντ του ελληνικού φαρμακείου

Οι φαρμακοποιοί των φαρμακείων είναι πολυδιάστατοι λειτουργοί. Σύμφωνα με τον Κώδικα Φαρμακευτικής Δεοντολογίας (www.fsa.gr) είναι:

1. επιστήμονες υγείας που έχουν πολυετείς σπουδές σε ένα εξειδικευμένο αντικείμενο το οποίο, για την κοινωνία, αφορά την αποτελεσματική και ασφαλή προσφορά αγαθών που προάγουν την υγεία και την ευζωία.
2. σύμβουλοι και προσομοιάζουν με κοινωνικούς λειτουργούς, καθώς όλοι οι πολίτες θα χρειαστούν τις υπηρεσίες τους κάποια στιγμή στη ζωή τους και καλούνται να βοηθούν τον κόσμο όχι μόνο να ξεπερνά τα προβλήματα υγείας αλλά και να συνυπάρχει με αξιοπρέπεια και ελπίδα με την προοπτική να τα αντιμετωπίσει.
3. και επιχειρηματίες, αφού οι δραστηριότητές τους επιτελούνται μέσω επιχειρήσεων (φαρμακείων), κατά κύριο λόγο ιδίας ιδιοκτησίας και έχουν την ευθύνη της διαχείρισης και οργάνωσης των πόρων και συντελεστών παραγωγής.

Επιχειρηματικά, όμως, κατά την άποψή μου, στην πλειονότητά του από πλευρά οργάνωσης το ελληνικό φαρμακείο παραμένει στα πρότυπα προηγούμενων δεκαετιών. Συνεπώς και το επίπεδο οργάνωσης του μάρκετινγκ στο ελληνικό φαρμακείο είναι χαμηλό έως ανύπαρκτο. Οι λόγοι στους οποίους οφείλεται το παραπάνω γεγονός, σύμφωνα με προσωπική διαπίστωση, είναι οι εξής:

1. Φαρμακείο- ατομική επιχείρηση. Τα περισσότερα φαρμακεία στην Ελλάδα λειτουργούν ως ατομικές επιχειρήσεις. Ο φαρμακοποιός, εκτός από την εκτέλεση συνταγών, τη χορήγηση φαρμάκων στους ασθενείς και την παροχή συμβουλών προς αυτούς, επιφορτίζεται και με καθήκοντα όπως διαχείριση αποθεμάτων, μηχανογράφησης,

καθαριότητας, λογιστικής, χρηματοοικονομικής διαχείρισης και συχνά θα λέγαμε πως είναι ο «άνθρωπος για όλες τις δουλειές». Αναμενόμενο είναι να μη διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο για την οργάνωση του μάρκετινγκ του φαρμακείου (Δούνας, 2008).

2. Ελλιπείς γνώσεις. Οι σπουδές στις φαρμακευτικές σχολές τις χώρες δεν συμπεριλαμβάνουν μαθήματα οργάνωσης επιχειρήσεων και ειδικότερα μάρκετινγκ. Συνεπώς, ο φαρμακοποιός δεν αντιλαμβάνεται την αξία του μάρκετινγκ για την επιχείρηση και δε διαθέτει τα κατάλληλα εφόδια για την εφαρμογή του (www.pharm.auth.gr).

Στον κλάδο της φαρμακευτικής περίθαλψης, ωστόσο, επίκεινται αλλαγές. Το φαρμακείο ως ατομική επιχείρηση θα αναγκαστεί να αλλάξει δραστικά μορφή και τρόπο λειτουργίας, όταν σε λίγο καιρό και η Ελλάδα ακολουθήσει την Ευρωπαϊκή και παγκόσμια τάση, δηλαδή τη δημιουργία αλυσίδων και εταιριών φαρμακείων με τεράστια κεφαλαιουχική βάση (Mossialos κ.ά., 2004). Σε αυτήν την περίπτωση ο απροετοίμαστος φαρμακοποιός θα αναγκαστεί να γίνει φαρμακοϋπάλληλος και λιανοπωλητής σε αλυσίδα φαρμακείων και το μικρό και μεσαίο φαρμακείο θα εξαφανιστεί.

Προκειμένου να διασφαλίσει τα συμφέροντά του, κάθε φαρμακοποιός θα πρέπει να επενδύσει στην καλύτερη οργάνωση του φαρμακείου του από κάθε άποψη-μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικών και ανθρωπίνων πόρων-.

Ειδικότερα στον τομέα του μάρκετινγκ, ο πυρήνας κάθε προσπάθειας οργάνωσης, θα πρέπει να είναι η δημιουργία πελατοκεντρικής στρατηγικής (Kumar κ.ά., 2006). Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική θα μπορούσαν στη συνέχεια να υιοθετηθούν εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στο ελληνικό φαρμακείο.

3.1.2. Οι δυνάμεις και αδυναμίες του ελληνικού φαρμακείου

3.1.2.1. Δυνατά σημεία

Πιστότητα πελατών. Το πελατολόγιο του φαρμακείου είναι πράγματι από τα περισσότερο πιστά. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι η φύση της σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ του φαρμακοποιού και του ασθενούς. Ο φαρμακοποιός στα μάτια του ασθενή γίνεται ψυχολόγος, εξομολογητής, θεραπευτής και προσωπικός σύμβουλος υγείας. Η δημιουργία προσωπικής σχέσης μεταξύ φαρμακοποιού και πελάτη-ασθενή, οδηγεί στην αυξημένη πιστότητα. Σύμφωνα με έρευνα της συνένωσης φαρμακοποιών Forum Sante-CSA που πραγματοποιήθηκε στη Γαλλία το 2006, το 80% των Γάλλων επισκέπτονται πάντοτε το ίδιο φαρμακείο (<http://info-sante-france.com>).

Προμηθευτές. Οι σχέσεις του φαρμακείου με τους προμηθευτές του είναι συνήθως άριστες και στηρίζονται κατά βάση στο γεγονός ότι οι φαρμακοποιοί είναι καλοπληρωτές. Οι προμηθευτές στηρίζουν το ελληνικό φαρμακείο και αποτελούν πράγματι ένα από τα πολύ δυνατά του σημεία. Αξίζει να σημειωθεί πως σημαντικό ρόλο στον τομέα αυτό παίζουν και οι προμηθευτικοί συνεταιρισμοί που δημιουργήθηκαν από τους ίδιους τους φαρμακοποιούς (ΣΥΦΦΑΣΔΥΜ, 2010).

Μικρό ρίσκο. Γενικά ως επένδυση το φαρμακείο αποτελεί επένδυση μικρού ως ελάχιστου ρίσκου. Ένας παράγοντας που συγκρατεί το ρίσκο μικρό είναι η συναλλαγή με το δημόσιο, που μάλλον περισσότερα θετικά αποτελέσματα έχει για το φαρμακείο.

Διαρκώς αυξανόμενη γκάμα προϊόντων που διακινούνται μέσω φαρμακείων. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερα παραφαρμακευτικά προϊόντα έχουν τη θέση τους στο ράφι του φαρμακείου. Η λίστα περιλαμβάνει οπτικά είδη, συμπληρώματα διατροφής ορθοπεδικά είδη και δερμοκαλλυντικά (ΕΟΦ, 2010· Κιοσές, 2010).

3.1.2.2. Αδύνατα σημεία

Ατομική επιχείρηση. Ένα αδύνατο σημείο του ελληνικού φαρμακείου θεωρείται το γεγονός ότι τα περισσότερα ελληνικά φαρμακεία λειτουργούν ως ατομικές επιχειρήσεις. Στενεύουν έτσι οι επιχειρηματικές δυνατότητες, οι οποίες θα υπήρχαν αν τα φαρμακεία οργανώνονταν σε εταιρείες (ΟΣΦΕ, 2010).

Γραφειοκρατία. Αδιαμφισβήτητα οι καθημερινές συναλλαγές του φαρμακείου με τα ασφαλιστικά ταμεία και το δημόσιο εν γένει, συνεπάγεται γραφειοκρατία, η οποία αναλώνει πολύτιμο χρόνο και δυνάμεις από το προσωπικό του φαρμακείου.

Ανύπαρκτη συνεχιζόμενη εκπαίδευση του φαρμακοποιού. Δεν υπάρχει οργανωμένη προσπάθεια για συνεχιζόμενη εκπαίδευση των φαρμακοποιών.

Προσωπικό. Το προσωπικό του φαρμακείου συνήθως αποτελείται από τον φαρμακοποιό και τους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι μπορεί να είναι αισθητικοί ή πτυχιούχοι βοηθοί φαρμακείων, αλλά τις περισσότερες φορές είναι απλοί ανειδίκευτοι εργάτες. Οι ανειδίκευτοι βοηθοί αποτελούν αδύνατο σημείο του φαρμακείου, διότι μειώνουν το κύρος και την επιστημονικότητα του φαρμακείου (ΠΦΣ, 2010).

Ελλιπής διοίκηση. Οι περισσότεροι φαρμακοποιοί έχουν μια άρτια επιστημονική κατάρτιση όσο αφορά στη φαρμακευτική επιστήμη, αλλά δεν εκπαιδεύονται σε διοικητικά και επιχειρησιακά θέματα. Συνεπώς, η διοίκηση του φαρμακείου τις περισσότερες φορές είναι ελλιπής (ΠΦΣ, 2010).

Μη άρτια μηχανογράφηση. Μόνο ένα ποσοστό των φαρμακείων στην Ελλάδα είναι μηχανογραφημένα και τα λογισμικά που χρησιμοποιούνται δεν καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες του σύγχρονου φαρμακείου (<http://aegate.gr>).

3.1.3. Οι ευκαιρίες και οι απειλές στο περιβάλλον του ελληνικού φαρμακείου

3.1.3.1. Ευκαιρίες

Στο περιβάλλον του ελληνικού φαρμακείου διακρίνουμε αρκετές ευκαιρίες, οι οποίες δε θα πρέπει να μείνουν αναξιοποίητες:

Ευαισθητοποιημένος ασθενής. Μια σημαντική ευκαιρία για το ελληνικό φαρμακείο αποτελεί η ολοένα αυξανόμενη ευαισθητοποίηση του κόσμου γύρω από θέματα που αφορούν την υγεία του. 8 στους 10 πελάτες- ασθενείς που επισκέπτονται το φαρμακείο για ένα συγκεκριμένο σκοπό (π.χ. αγορά ενός αναγκαίου για την περίπτωσή τους φαρμάκου), ζητούν από τον φαρμακοποιό πληροφορίες για το συγκεκριμένο πρόβλημα της υγείας που τους απασχολεί, αλλά και για άλλα θέματα υγείας που θεωρούν αυτοί σημαντικά και τους απασχολούν κατά καιρούς (www.fip.org).

Αυξημένη ζήτηση για ποιότητα. Η ποιότητα αποτελεί ζητούμενο σε πολλούς κλάδους σήμερα, πόσο μάλλον στον κλάδο της υγείας όπου η ποιότητα τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη ζωή των πολιτών, ακόμα και να αποβεί μοιραία. Στο φαρμακείο η ζήτηση για ποιότητα εκφράζεται με ζήτηση για παροχή ποιοτικών συμβουλών αλλά και προσφορά ποιοτικών προϊόντων. Ο συμβουλευτικός ρόλος του φαρμακοποιού ενδυναμώνεται και δείχνει ιδιαίτερα σημαντικός στα μάτια των πελατών-ασθενών που αναζητούν ποιοτικές συμβουλές γύρω από:

- ✓ τη δοσολογία των φαρμάκων που λαμβάνουν
- ✓ τον σωστό τρόπο λήψης των συγκεκριμένων φαρμάκων (π.χ. προ ή μετά φαγητού)
- ✓ τις τυχόν αλληλεπιδράσεις με άλλα φάρμακα που λαμβάνονται ταυτόχρονα
- ✓ τις τυχόν αλληλεπιδράσεις με την τροφή
- ✓ την υγιεινή διατροφή
- ✓ τον υγιεινό τρόπο διαβίωσης
- ✓ την καλλυντική φροντίδα του σώματος
- ✓ τη σύσταση ιατρών

Για να γίνει αντιληπτό πόσο σημαντικός μπορεί να φανεί ο συμβουλευτικός ρόλος του φαρμακοποιού, αξίζει να σημειωθεί ότι το ο μέσος 75άρης στις ΗΠΑ «καταπίνει» οκτώ διαφορετικά συνταγογραφούμενα φάρμακα σε καθημερινή βάση (Howard, 2007). Μερικοί συνδυασμοί όμως φαρμάκων μπορούν να προκαλέσουν μια απλή διαταραχή ή ακόμα και να αποβούν θανατηφόροι. Το φαινόμενο γίνεται ακόμα πιο επικίνδυνο και οι πιθανότητες αλληλεπιδράσεων μεταξύ των συγχωρηγούμενων φαρμάκων αυξάνονται από το γεγονός ότι πολλοί είναι οι ασθενείς παίρνουν φάρμακα χωρίς συνταγή γιατρού και δεν τα θυμούνται. Επιπλέον, δεν είναι λίγοι οι γιατροί που αμελούν να πάρουν το ιστορικό του ασθενούς ή μπορεί να μην τον ρωτήσουν κατά πόσο συνάδελφοί τους, του έχουν συνταγογραφήσει άλλα φάρμακα. Σε αυτό ακριβώς το σημείο μπορεί να επέμβει ο φαρμακοποιός και να διασφαλίσει την υγεία του ασθενούς παρέχοντας πολύτιμες συμβουλές για τις αλληλεπιδράσεις των φαρμάκων.

Οι συμβουλές δεν περιορίζονται μόνο στα παραπάνω. Ο φαρμακοποιός κρίνεται και όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων που προτείνει ο ίδιος, αλλά και των φαρμάκων που αναγράφονται στις συνταγές των ιατρών. Ποιότητα στα παραφαρμακευτικά προϊόντα σημαίνει για τον καταναλωτή ευχάριστη υφή και καλλυντική ευχαρίστηση, τήρηση των ιδιοτήτων και των υποσχέσεων όπως αναγράφονται στις συσκευασίες των προϊόντων και ασφάλεια κατά τη χρήση τους. Ποιότητα στα φάρμακα που χορηγεί ο φαρμακοποιός σημαίνει να βρίσκονται σε καλή κατάσταση, η οποία συντηρείται με σωστό τρόπο αποθήκευσης και διαχείρισης, και ελάχιστο ως μηδαμινό λάθος στη χορήγηση τους (www.fip.org).

Σχέση εμπιστοσύνης με το φαρμακοποιό. Σύνηθες φαινόμενο αποτελεί η επιδίωξη από τη μεριά των ασθενών, σχέσης εμπιστοσύνης με τον φαρμακοποιό. Συνειδητά επιλέγουν, λοιπόν οι ασθενείς, να επισκέπτονται τακτικά το ίδιο φαρμακείο, διότι βλέπουν στα μάτια του φαρμακοποιού, ένα επιστήμονα υγείας που δύναται να παίξει το ρόλο του προσωπικού συμβούλου υγείας τους. Επιθυμούν ο φαρμακοποιός τους να γνωρίζει ποια φάρμακα παίρνουν ή έχουν κατά καιρούς πάρει και ποιες είναι οι προτιμήσεις τους στα καλλυντικά προϊόντα του φαρμακείου, όχι μόνο των ίδιων αλλά και

όλων των μελών της οικογενείας τους (www.pgeu.eu, 2010, The Commitment of Community Phamacists in Europe).

Περισσότερες χρόνιες παθήσεις. Τα χρόνια νοσήματα (διαβήτης, οστεοπόρωση, αρτηριακή υπέρταση, υπερλιπιδαιμία κα) ταλαιπωρούν όλο και περισσότερους ανθρώπους. Οι lifestyle ασθένειες είναι κυρίαρχες και συνεχίζουν να είναι για πολλά χρόνια. Το αποτέλεσμα είναι οι πελάτες-ασθενείς να επισκέπτονται συχνά και ανά τακτά χρονικά διαστήματα το φαρμακείο, ακριβώς λόγω της χρόνιας φύσης της πάθησης από την οποία πάσχουν (www.who.org).

Οικονομική ενίσχυση των φαρμακείων. Τον τελευταίο καιρό επιδοτείται η επιχείρηση «φαρμακείο» μέσω πολλών προγραμμάτων κυρίως του υπουργείου ανάπτυξης. Έτσι, είναι διαθέσιμα κονδύλια για ανακαίνιση του χώρου λειτουργίας των φαρμακείων, για μηχανοργάνωση, για επέκταση των δραστηριοτήτων και για εκσυγχρονισμό των εργαστηρίων (www.espa.gr).

3.1.3.2. Απειλές

Πιθανότητα εισόδου ξένου κεφαλαίου στον κλάδο. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση να δημιουργηθούν εταιρίες φαρμακείων, από επιχειρηματίες εκτός του κλάδου των φαρμακοποιών. Προς το παρόν η φαρμακευτική νομοθεσία δεν το επιτρέπει, αλλά ο κίνδυνος είναι ορατός. Η ατομική επιχείρηση φαρμακείο δεν θα είναι βιώσιμη σε μια τέτοια προοπτική, διότι δε θα μπορεί να ανταγωνιστεί τις εταιρίες φαρμακείων (Χαραμή, 2008).

Σήμερα λειτουργούν στην ελληνική αγορά τέσσερα δίκτυα συνεργαζόμενων φαρμακείων, τα οποία έχουν αναπτυχθεί με πολύ ταχείς ρυθμούς μέσα σε λίγα χρόνια. Πρόκειται για τις εταιρείες Φαρμάξις, Pharma Plus-θυγατρική της Lavipharm-, Advance και Active Health. Πρόκειται για δίκτυα δεκάδων φαρμακείων με πωλήσεις που ξεπερνούν τα 70 εκ. ευρώ ετησίως, γεγονός που αυξάνει σημαντικά τη διαπραγματευτική τους ικανότητα.

Απειλή για το ελληνικό φαρμακείο αποτελεί και η εταιρεία Alaris, η οποία δημιουργήθηκε το 2007 και εισέβαλλε στον χώρο της υγείας πολύ δυναμικά, εξαγοράζοντας δεκάδες εταιρίες -φαρμακοβιομηχανίες, φαρμακαποθήκες-. Η συγκεκριμένη εταιρεία σύμφωνα με εκτιμήσεις έμπειρων στελεχών του κλάδου, θα προσπαθήσει να καθετοποιήσει τις δραστηριότητές της εισερχόμενη και στη λιανική πώληση φαρμάκων μέσω της δημιουργίας αλυσίδας φαρμακείων (Βελτράς, 2009).

Φαρμακευτική νομοθεσία. Η φαρμακευτική νομοθεσία δεν είναι σύγχρονη. Τη χαρακτηρίζει η πολυνομία και οι αποσπασματικές διατάξεις. Περιορίζει τις επιχειρηματικές προσπάθειες των φαρμακοποιών (Καπώνης, 2003).

Πολυδιάσπαση. Τα φαρμακεία στην Ελλάδα είναι σήμερα περισσότερα από 12.000 (Πηγή: ΠΦΣ, 2010).

Πίνακας 1: Αριθμός φαρμακείων στην Ελλάδα ανά έτος.

1990	1995	1996	1997	1999	2006	2010
5660	7355	7771	8082	8467	9422	12,500

Πηγή: Eurostat 2001, Πανελλήνιος Φαρμακευτικός Σύλλογος 2010

Η αναλογία κατοίκων ανά φαρμακείο είναι η μικρότερη στην Ευρώπη. Παρατηρείται, λοιπόν, το φαινόμενο σε κάθε γειτονιά να λειτουργούν 2 και 3 ακόμη φαρμακεία ως ατομικές επιχειρήσεις. Η πολυδιάσπαση αυτή αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των φαρμακείων και τους ωθεί σε προσπάθειες διαφοροποίησης.

Ανασφάλεια για το μέλλον των ασφαλιστικών ταμείων. Αποτελεί απειλή που θα επηρεάσει σίγουρα το μέλλον του ελληνικού φαρμακείου μακροπρόθεσμα (www.metarithmisi.gr).

Ανταγωνισμός με μη νόμιμα μέσα. Παρατηρούνται συχνά φαινόμενα όπως κατευθυνόμενη συνταγογραφία, εκπτώσεις στους ασθενείς σε φάρμακα, δωροδοκία πελατών κ.α. Ο ανταγωνισμός με τέτοια μέσα καθιστά κάθε άλλη προσπάθεια νόμιμου ανταγωνισμού αναποτελεσματική (www.capital.gr).

Απερίγραπτη γραφειοκρατία. Ο φαρμακοποιός βυθίζεται καθημερινά στα γρανάζια μιας απερίγραπτης γραφειοκρατίας, που πηγάζει από την ίδια την κακή οργάνωση του ελληνικού συστήματος υγείας.

Λογιστική θεώρηση των προβλημάτων στο χώρο της υγείας. Ο Έλληνας φαρμακοποιός εξαιτίας της λογιστικής θεώρησης των προβλημάτων στο χώρο της υγείας και της θέσπισης γραφειοκρατικών κανόνων για την αντιμετώπισή τους, αντιμετωπίζεται ως υποτελής από τα ασφαλιστικά ταμεία, παρότι τα πιστώνει με τεράστια ποσά αναλαμβάνοντας το κόστος της κοινωνικής ασφάλισης (ΠΦΣ, 2010).

Ιδιωτικοποίηση στο χώρο της υγείας. Η μείωση του λεγόμενου κοινωνικού κράτους, η δραστική μείωση των δαπανών δημόσιας και φαρμακευτικής περίθαλψης, η ραγδαία ανάπτυξη των ιδιωτικών ασφαλειών, η ιδιωτικοποίηση της κοινωνικής ασφάλισης, το ηλεκτρονικό εμπόριο και η αδηφάγος λειτουργία της ελεύθερης αγοράς θα αποτελέσουν σοβαρή απειλή ακόμη κι για την ύπαρξη του ελληνικού φαρμακείου. Το ελληνικό φαρμακείο απειλείται επίσης από την πλήρη εμπορευματοποίηση του φαρμάκου, την αμφισβήτηση του

επιστημονικού και κοινωνικού ρόλου του φαρμακοποιού και του ιδιοκτησιακού καθεστώτος του φαρμακείου (Σουλιώτης, 2010).

Ηλεκτρονικό εμπόριο.

Τα διαδικτυακά φαρμακεία αποτελούν εδώ και αρκετά χρόνια πραγματικότητα και αυξάνουν διαρκώς. Η επιτροπή ανταγωνισμού στην Ευρώπη προωθεί ιδιαίτερα την πώληση παραφαρμακευτικών προϊόντων μέσω του διαδικτύου (Makinen κ.ά., 2005) Επίσης, ήδη στην Ευρώπη έχουν δημιουργηθεί ηλεκτρονικά φαρμακεία για τη διακίνηση φαρμάκων και Μ.Υ.ΣΥ.ΦΑ., ενώ στις Η.Π.Α. διακινείται μέσω του διαδικτύου το 12% των συνταγογραφούμενων φαρμάκων (Χαραμή, 2007). Τα ελληνικά φαρμακεία είναι παντελώς απροετοίμαστα στην είσοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου στη διακίνηση φαρμάκων.

Πίνακας 2: Πίνακας SWOT- Βιβλιογραφικές επισημάνσεις σχετικά με τη φαρμακευτική αγορά και το περιβάλλον της.

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<p>Πιστότητα πελατών (http://info-sante-france.com)</p> <p>Προμηθευτές (ΣΥΦΦΑΣΔΥΜ, 2010)</p> <p>Μικρό ρίσκο</p> <p>Διαρκώς αυξανόμενη γκάμα προϊόντων που διακινούνται μέσω φαρμακείων (ΕΟΦ, 2010)</p>	<p>Ατομική επιχείρηση (ΟΣΦΕ, 2010)</p> <p>Γραφειοκρατία</p> <p>Ανύπαρκτη συνεχιζόμενη εκπαίδευση του φαρμακοποιού (ΠΦΣ, 2010)</p> <p>Ανειδίκευτο προσωπικό</p> <p>Ελλιπής διοίκηση (ΠΦΣ, 2010)</p> <p>Μη άρτια μηχανογράφηση (http://aegate.gr)</p>
Ευκαιρίες	Απειλές
<p>Ευαισθητοποιημένος ασθενής (www.fip.org)</p> <p>Αυξημένη ζήτηση για ποιότητα (Howard, 2007)</p> <p>Σχέση εμπιστοσύνης με το φαρμακοποιοί (www.rgeu.eu)</p> <p>Περισσότερες χρόνιες παθήσεις (www.who.org)</p> <p>Οικονομική ενίσχυση των φαρμακείων (www.espa.gr)</p>	<p>Πιθανότητα εισόδου ξένου κεφαλαίου στον κλάδο (Χαραμή, 2008· Βελτράς, 2009)</p> <p>Φαρμακευτική νομοθεσία (Καπώνης, 2003)</p> <p>Πολυδιάσπαση (ΠΦΣ, 2010)</p> <p>Ανασφάλεια για το μέλλον των ασφαλιστικών ταμείων (www.metarithmisi.gr)</p> <p>Ανταγωνισμός με μη νόμιμα μέσα (www.capital.gr)</p> <p>Απερίγραπτη γραφειοκρατία</p> <p>Λογιστική θεώρηση των προβλημάτων στο χώρο της υγείας (ΠΦΣ, 2010)</p> <p>Ιδιωτικοποίηση στο χώρο της υγείας (Σουλιώτης, 2010)</p> <p>Ηλεκτρονικό εμπόριο (Makinen κ.ά., 2005)</p>

3.1.4. Το CRM ως εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να ονομάζεται σύγχρονη, είναι ανάγκη να ενεργοποιεί κάθε δυνατό της σημείο και να το εκμεταλλεύεται κατάλληλα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει.

Η επιχείρηση φαρμακείου οφείλει να πράξει το ίδιο έτσι ώστε να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και να διασφαλίσει βιώσιμη ανάπτυξη στο μέλλον. Έχοντας αναλύσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του ελληνικού φαρμακείου και έχοντας αριθμήσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει, θα προσπαθήσουμε στη συνέχεια να δείξουμε πως η εφαρμογή ενός συστήματος CRM, θα μπορούσε να φανεί χρήσιμη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση φαρμακείου.

Πράγματι, η εφαρμογή CRM στο φαρμακείο θα επικουρούσε στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τους ακόλουθους τρόπους:

- ✓ Το CRM στο φαρμακείο θα προσφέρει τη δυνατότητα εξατομίκευσης των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.
- ✓ Εφαρμόζοντας το CRM, η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώνει δεδομένα για τον πελάτη. Στη συνέχεια θα μπορεί να επεξεργάζεται αυτά τα δεδομένα (φάρμακα που παίρνει ο ασθενής, καλλυντικά που προτιμά, τύπο δέρματος, φύλο ηλικία κ.ά.) και να εξαγει χρήσιμα συμπεράσματα πχ για τους καλύτερους πελάτες ανά ηλικία. Με βάση αυτά τα συμπεράσματα θα είναι σε θέση να γνωρίζει σε ποιους πελάτες αξίζει να αφοσιωθεί περισσότερος χρόνος ή αξίζει να προσφερθούν κάποιες εκπτώσεις ή ειδικά bonus. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται οι σημαντικοί πελάτες να ενδυναμώσουν τη σχέση τους με το φαρμακείο και να γίνουν περισσότερο πιστοί.
- ✓ Τα δεδομένα που συλλέγονται με ένα σύστημα CRM, θα είναι διαθέσιμα πάντα και σε κάθε μέλος του προσωπικού του φαρμακείου. Έτσι, ο φαρμακοποιός και οι υπάλληλοι του φαρμακείου, θα είναι σε θέση να φανούν αντάξιοι των απαιτήσεων των πελατών ασθενών, που επιθυμούν να θυμούνται οι πρώτοι τα φάρμακα που συνηθίζουν να παίρνουν, το ιστορικό ασθενειών τους και τις προτιμήσεις τους. Κάτι τέτοιο θα είναι εφικτό όχι μόνο

όταν ζητηθεί από το προσωπικό του φαρμακείου, αλλά η διαφοροποίηση του φαρμακείου μπορεί να γίνει με επίδειξη ενδιαφέροντος από το προσωπικό για την πορεία της θεραπευτικής αγωγής του ασθενή ή κάποιου συγγενικού του προσώπου, για την γνώμη του για τα καλλυντικά που αγόρασε και γενικώς για την ικανοποίηση ή μη του πελάτη από την προηγούμενη αλληλεπίδρασή του με το φαρμακείο.

✓ Με όπλο το CRM το προσωπικό του φαρμακείου όχι μόνο θα μπορεί να γνωρίζει κάθε στιγμή τις αλληλεπιδράσεις του πελάτη-ασθενή με το φαρμακείο, αλλά θα μπορεί να τον ξαφνιάσει ευχάριστα, παρέχοντας ποιοτικές συμβουλές υγείας γύρω από :

1. τις τυχόν αλληλεπιδράσεις με άλλα φάρμακα που λαμβάνονται ταυτόχρονα
2. τις τυχόν αλληλεπιδράσεις με την τροφή
3. την εκάστοτε πάθηση και το σωστό τρόπο αντιμετώπισής της

✓ Το CRM θα δίνει τη δυνατότητα στο φαρμακείο να επιχειρεί επικοινωνία με τον πελάτη στο σωστό χρόνο και να προτείνει προϊόντα που να αντιστοιχούν στις ανάγκες του.

✓ Με σωστή επεξεργασία των δεδομένων των πωλήσεων θα είναι δυνατή η εύρεση των προϊόντων που αγοράζονται συνήθως μαζί, πχ αντιβίωση και βιταμίνες και με βάση τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν να ενισχυθεί το cross-selling.

✓ Οι ασθενείς-πελάτες του φαρμακείου με τη βοήθεια του CRM θα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε μεγάλες ομάδες ανάλογα με την πάθησή τους πχ διαβητικοί, υπέρτασικοί, αλλεργικοί κα. Στη συνέχεια θα μπορούν να οργανωθούν εκστρατείες ενημέρωσης των ασθενών (με ενημερωτικά φυλλάδια, σεμινάρια) για τις παθήσεις τους και για τον τρόπο ζωής που ταιριάζει σε αυτές.

Με όλους του τρόπους που περιγράφηκαν παραπάνω, μπορούν να αντιστοιχηθούν τα δυνατά σημεία του φαρμακείου στις ευκαιρίες που διακρίνονται στο περιβάλλον του. Το ελληνικό φαρμακείο εφαρμόζοντας ένα σύστημα CRM, θα μπορέσει να εκμεταλλευθεί τη είδη μεγάλη πιστότητα που χαρακτηρίζει το πελατολόγιό του και ταυτόχρονα να ικανοποιήσει τον ευαισθητοποιημένο ασθενή και την αυξημένη ζήτηση για ποιότητα. Θα μπορέσει να ενδυναμώσει τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του φαρμακοποιού

και του ασθενή-πελάτη, σχέση που αποτελεί τον πυρήνα εφαρμογής του CRM. Αξίζει να σημειωθεί ότι το φαρμακείο εφαρμόζοντας ένα πρόγραμμα CRM θα μπορέσει να επιτελέσει αποτελεσματικότερα το κοινωνικό του έργο με τις εξατομικευμένες ποιοτικές συμβουλές υγείας και την καινοτόμο αντιμετώπιση των ασθενών που πάσχουν από χρόνιες παθήσεις.

4. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ CRM ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΦΑΡΜΑΚΕΙΟ

Στην προηγούμενη ενότητα περιγράφηκε πώς μπορούν να αντιστοιχηθούν τα δυνατά σημεία του φαρμακείου στις ευκαιρίες που διακρίνονται στο περιβάλλον του και αναλύθηκε πως η εφαρμογή ενός συστήματος CRM θα μπορούσε να φανεί χρήσιμη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση φαρμακείο.

Για την υιοθέτηση των εφαρμογών CRM στο ελληνικό φαρμακείο προτείνονται τα ακόλουθα βήματα:

ΒΗΜΑ 1: CRM στρατηγική. Το πρώτο βήμα για την εφαρμογή CRM στο ελληνικό φαρμακείο θα πρέπει να είναι η διαμόρφωση μιας στρατηγικής μάρκετινγκ στην επιχείρηση. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να είναι πελατοκεντρική και να έχει στόχο τη δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους ασθενείς, έτσι ώστε να επωφελούνται αμοιβαία τόσο οι ασθενείς, όσο και οι φαρμακοποιοί. Επίσης ο φαρμακοποιός θα πρέπει να στοχεύει, κάθε αλληλεπίδραση με τον ασθενή- πελάτη να χτίζεται πάνω σε προηγούμενη αλληλεπίδραση, έτσι ώστε να αποκτά μεγαλύτερη αξία.

ΒΗΜΑ 2: Δημιουργία βάσης δεδομένων. Απαραίτητο βήμα για την εφαρμογή CRM στο ελληνικό φαρμακείο, αποτελεί η δημιουργία βάσης δεδομένων, στην οποία θα καταγράφονται όλα τα δεδομένα για τους πελάτες-ασθενείς, που προκύπτουν από κάθε αλληλεπίδραση των τελευταίων με το φαρμακείο. Στα φαρμακεία που υπάρχει μηχανογράφηση, συναντώνται λογισμικά για τη διαχείριση του φαρμακείου, που επικεντρώνονται

- στις πωλήσεις με εφαρμογές όπως δημιουργία παραστατικών πωλήσεων, εκτέλεση συνταγών κα
- στη διαχείριση αποθήκης
- στη δημιουργία παραγγελιών, π.χ. με βάσει τις πωλήσεις ημέρας ή το ελάχιστο stock
- στη δημιουργία καταστάσεων συνταγών που κατατίθενται στα ασφαλιστικά ταμεία

Τα λογισμικά που χρησιμοποιούνται ωστόσο δεν είναι πελατοκεντρικά. Διαθέτουν τη δυνατότητα δημιουργίας καρτέλα πελάτη, όπου καταγράφονται χρήσιμα στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο, η διεύθυνση κατοικίας, το τηλέφωνο, ο αριθμός μητρώου στο ασφαλιστικό ταμείο όπου ανήκει, αλλά ο ίδιος ο πελάτης δεν κατέχει κεντρική θέση στο λογισμικό. Τα παραπάνω στοιχεία συγκεντρώνονται και καταχωρούνται ως επιπλέον χρήσιμα δεδομένα, χωρίς να χρησιμοποιούνται στη συνέχεια.

Για να εφαρμόσουμε πελατοκεντρική στρατηγική, ο πελάτης θα πρέπει να αποκτήσει κεντρική θέση στο λογισμικό. Η αλληλεπίδραση φαρμακείου-ασθενή, θα πρέπει να αρχίζει και να τελειώνει με τον πελάτη-ασθενή. Επιπλέον, χτίζοντας τη βάση δεδομένων θα ήταν χρήσιμο να καταγράφονται και δεδομένα όπως η ηλικία, το επάγγελμα, η ασθένεια, ο τύπος επιδερμίδας, η προτίμηση σε brands του φαρμακείου. Η βάση δεδομένων που θα δημιουργηθεί, θα είναι απαραίτητη για την κατηγοριοποίηση των πελατών και την τμηματοποίηση της αγοράς, που αποτελεί το επόμενο βήμα για την εφαρμογή CRM στο φαρμακείο.

ΒΗΜΑ 3: Τμηματοποίηση αγοράς.

Απαραίτητο βήμα για την εφαρμογή CRM στο φαρμακείο είναι η αναγνώριση των τμημάτων της αγοράς, τα οποία θα αποτελέσουν στόχο της στρατηγικής CRM. Αξιοποιώντας τα δεδομένα που έχει συλλέξει ο φαρμακοποιός στη βάση δεδομένων που έχει δημιουργήσει προηγουμένως, μπορεί να δημιουργήσει τμήματα της αγοράς και κατόπιν market niches με βάση τους παρακάτω παράγοντες:

A. Ηλικία. Οι πελάτες ενός φαρμακείου θα μπορούσαν να χωριστούν σε ηλικιακά γκρουπ, π.χ. θα μπορούσαν να χωριστούν σε ηλικιωμένους και νέους. Σύμφωνα με έρευνα της συνένωσης φαρμακοποιών Forum Sante-CSA που πραγματοποιήθηκε στη Γαλλία το 2006 (www.forum-sante.eu), τα άτομα 60 ετών και άνω παραμένουν πιστά στο ίδιο φαρμακείο σχεδόν χωρίς καμιά σχεδόν παρέκκλιση σε ποσοστό 92%, ενώ οι νέοι 18-39 ετών μόνο σε ποσοστό 23%. Επομένως, θα άξιζε ίσως να οργανωθούν εκστρατείες με στόχο την αύξηση της πιστότητας του νεανικού τμήματος του πελατολογίου του φαρμακείου.

Β. Φύλο. Οι ανάγκες και οι προτιμήσεις ενός άνδρα και μιας γυναίκας διαφέρουν και στην περίπτωση του φαρμακείου. Έτσι, αυτομάτως δημιουργούνται δύο τμήματα της αγοράς με βάση το φύλο. Αναλύοντας όμως καλύτερα τα δεδομένα των πελατών-ασθενών ενός φαρμακείου, αναδύονται και market niches, όπως άνδρες με στυτική δυσλειτουργία, γυναίκες που ενδιαφέρονται για την πρόληψη καρκίνου του μαστού, γυναίκες στην εμμηνόπαυση.

Γ. Παθολογία. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα της συνένωσης φαρμακοποιών Forum Sante-CSA, οι ασθενείς που ακολουθούν μακροχρόνια θεραπεία επισκέπτονται το φαρμακείο τους μια φορά το μήνα σε ποσοστό 85%. Με βάση την παθολογική τους κατάσταση, οι ασθενείς μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

Ασθενείς με σακχαρώδη διαβήτη. Πρόκειται για μια κατηγορία ασθενών που αυξάνεται με γοργό ρυθμό. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO, 2010) το 2000 οι ασθενείς που έπασχαν από διαβήτη παγκοσμίως υπολογίστηκαν σε 171 εκ., ενώ το 2030 αναμένεται να αγγίξουν τους 366 εκ..

Στην Ελλάδα το 2000 ήταν 853 χιλιάδες και το 2030 αναμένεται να ξεπεράσουν το 1 εκ. Οι ασθενείς με σακχαρώδη διαβήτη, πολλές φορές δε συνειδητοποιούν την βαρύτητα της πάθησης τους και αμελούν να μετρούν το σάκχαρο στο αίμα τους ή δε συμμορφώνονται με τη θεραπευτική αγωγή.

Ο φαρμακοποιός θα μπορούσε να συμβουλευσει τους ασθενείς αυτής της κατηγορίας και να παρακολουθήσει την πορεία της υγείας τους, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής αξίας.

Ασθενείς που πάσχουν από άσθμα. Το άσθμα αφορά 150 εκ άτομα παγκοσμίως και το ποσοστό των ατόμων που υποφέρουν από την ασθένεια αυξάνει κατά 50% ανά δεκαετία, σύμφωνα με τον WHO (WHO, 2010). Ο φαρμακοποιός θα μπορούσε να αναλάβει κάποιο πρόγραμμα φαρμακευτικής περίθαλψης για άτομα που υποφέρουν από άσθμα, παρακολουθώντας τη ρουτίνα αυτών των ασθενών, ελέγχοντας τη λήψη φαρμάκων και δίνοντας συμβουλές για τη διαχείριση της κατάστασής τους.

Καρδιαγγειακές παθήσεις. Αποτελούν υπ' αριθμόν ένα αίτια θανάτου στον ανεπτυγμένο κόσμο. Ο φαρμακοποιός μετρώντας την αρτηριακή πίεση, τα επίπεδα χοληστερόλης, το βάρος και τα επίπεδα σακχάρου, είναι σε θέση να

εντοπίσει παράγοντες κινδύνου για καρδιαγγειακές παθήσεις και να συμβουλευσει σωστά τους ασθενείς.

Ασθένειες life style. Με ρυθμούς ρεκόρ αυξάνεται κάθε χρόνο η κατανάλωση φαρμάκων life style. Μόνο για τα τέσσερα σκευάσματα κατά της στυτικής δυσλειτουργίας, δαπανήθηκαν πέρυσι στην Ελλάδα 24,45 εκατ. ευρώ, έναντι 22,48 εκατ. Το 2005 (Καραγεωργίου, 2007). Πρόκειται για αύξηση που αγγίζει το 9% σε ένα χρόνο και η οποία δείχνει ότι όλο και περισσότεροι Έλληνες στρέφονται στο φαρμακείο για την αντιμετώπιση προβλημάτων του τρόπου ζωής. Αξίζει ο φαρμακοποιός να εκμεταλλευτεί αυτή την τάση και προσφέρει στους ασθενείς, υπηρεσίες που δημιουργούν αξία τόσο για τον ασθενή-πελάτη όσο και τον ίδιο τον φαρμακοποιό.

Νευροψυχιατρικές διαταραχές. Σύμφωνα με τον WHO (WHO, 2010), οι νευροψυχιατρικές διαταραχές θεωρούνται ως μείζων παθολογική διαταραχή στη χώρα μας και πλήττουν κυρίως το γυναικείο πληθυσμό. Η ψυχολογική υποστήριξη που είναι σε θέση να παρέχει ο Έλληνας φαρμακοποιός καθώς και οι πολύτιμες συμβουλές του, θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στη αποτελεσματικότερη θεραπεία των παραπάνω περιστατικών.

Δ. Άλλοι παράγοντες τμηματοποίησης αγοράς.

Κάπνισμα. Το 37,6% των ενηλίκων πολιτών στην Ελλάδα κάπνιζε κατά τη χρονική περίοδο 1999-2001 (WHO, 2010). Το ποσοστό αυτό είναι ένα από τα μεγαλύτερα στην Ε.Ε. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι καπνιστές απευθύνονται στο φαρμακείο αναζητώντας βοήθεια για τη διακοπή του καπνίσματος.

Παχυσαρκία. 20% των Ελλήνων και 30% των Ελληνίδων είναι παχύσαρκοι σύμφωνα με τον WHO (WHO, 2010). Επίσης, 20% των ελλήνων εφήβων και 8% των ελληνίδων εφήβων χαρακτηρίζονται προ-παχύσαρκοι. Ο φαρμακοποιός μπορεί να δώσει πολύτιμες συμβουλές για τις διατροφικές συνήθειες και για τον τρόπο ζωής και να προτείνει ειδικά διαιτητικά σκευάσματα όπου το κρίνει αναγκαίο.

Ακίνδυνος ήλιος. Ο φαρμακοποιός θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί ενεργά για την αύξηση της συνειδητοποίησης των κινδύνων για το δέρμα από την έκθεση στην ηλιακή ακτινοβολία. Μια τέτοια καμπάνια αποκτά ιδιαίτερο νόημα στη χώρα μας που μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού εκτίθεται εκτεταμένα στην ηλιακή ακτινοβολία, σχεδόν καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να φανούν χρήσιμα τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τον συνάδελφο Κατερίνη Ιωάννη (Κατερίνης, 2006) γύρω από την καταναλωτική συμπεριφορά πελατών φαρμακείων και το βαθμό ικανοποίησης από τις αγορές, τις υπηρεσίες και την ατμόσφαιρα του φαρμακείου.

Σύμφωνα με την έρευνα αυτή:

- Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο φαρμακοποιό δείχνουν τα άτομα εκείνα που είναι έγγαμα, έχουν παιδιά και μένουν με την οικογένειά τους.
- Τα άτομα εκείνα που θεωρούν τις αγορές ως μία ευχάριστη δραστηριότητα (ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΣ – ΜΟΔΑΤΟΣ) είναι οι γυναίκες, οι άγαμοι και οι άτεκνοι.
- Οι φοιτητές και οι άνεργοι δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στα επώνυμα προϊόντα (μάρκες) σε σχέση με άτομα που ασκούν επαγγελματική δραστηριότητα.
- Άτομα που έχουν παρακολουθήσει μόνο την βασική εκπαίδευση, φαίνονται περισσότερο παρορμητικά στις αγορές τους σε σχέση με άτομα που έχουν πραγματοποιήσει ανώτερες σπουδές.
- Άνθρωποι που διαμένουν με την οικογένειά τους δίνουν σημαντικά μεγαλύτερη έμφαση στην ποιότητα, σε σχέση με αυτούς που μένουν μόνοι
- Η αύξηση του επιπέδου σπουδών συνδέεται με μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Οι πιο ηλικιωμένοι εμφανίζονται περισσότερο ευχαριστημένοι από την ατμόσφαιρα – εικόνα του φαρμακείου και εμπιστεύονται περισσότερο το φαρμακοποιό.
- Όσο μεγαλύτερη είναι η σύγχυση από την υπερπληροφόρηση και την υπερπροσφορά αγαθών τόσο περισσότερο εμπιστεύονται τον φαρμακοποιό.

Στην προσπάθεια τμηματοποίησης της αγοράς καλό θα ήταν να ληφθούν υπ' όψιν και τα παραπάνω στοιχεία για την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών του φαρμακείου.

ΒΗΜΑ 4: Αξιολόγηση των τμημάτων-στόχων της αγοράς και οργάνωση εκστρατειών.

Σε αυτό το βήμα, οι πελάτες-ασθενείς του φαρμακείου που έχουν προηγουμένως κατηγοριοποιηθεί σε συγκεκριμένες ομάδες-στόχους, θα αποτελέσουν δέκτες ενός συνόλου προωθητικών ενεργειών. Ο σκοπός και το προσδοκώμενο αποτέλεσμα θα είναι διαφορετικό ανάλογα με το target group της εκάστοτε εκστρατείας και τον χρόνο διεξαγωγής της.

Έτσι, για παράδειγμα αναφέρουμε την παρακάτω προτεινόμενη εκστρατεία:

Εκστρατεία ενημέρωσης για τις βλαβερές επιδράσεις τις ηλιακής ακτινοβολίας, η οποία θα λαμβάνει χώρα τους θερινούς μήνες του έτους και θα έχει σκοπό την ευαισθητοποίηση του κοινού γύρω από την αντηλιακή προστασία και την προώθηση των αντηλιακών προϊόντων.

Επίσης θα μπορούσαν να σχεδιαστούν εκστρατείες προώθησης βρεφικών-παιδικών ειδών υγιεινής και καλλωπισμού, δερμοκαλλυντικών, ιατρικών συσκευών μέτρησης σακχάρου και αναλωσίμων, συμπληρωμάτων διατροφής κ.ά..

Η πραγματοποίηση της εκστρατείας θα πρέπει να γίνει σε 4 στάδια:

1. Σχεδιασμός της εκστρατείας. Στρατηγικός σχεδιασμός της εκστρατείας και αποσαφήνιση των στόχων και των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.
2. Ανάπτυξη της εκστρατείας. Τακτική διαδικασία κατά την οποία θα δημιουργηθεί η προσφορά, θα επιλεγθεί το μέσο και τα κανάλια επικοινωνίας με συγκεκριμένους πελάτες-στόχους.
3. Εκτέλεση. Πραγματοποίηση της εκστρατείας, όπως αυτή σχεδιάστηκε.
4. Ανάλυση. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εκστρατεία που πραγματοποιήθηκε.

Τα κανάλια επικοινωνίας που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από το ελληνικό φαρμακείο είναι το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ενημερωτικά φυλλάδια σε συνδυασμό με την οργάνωση της βιτρίνας του φαρμακείου.

ΒΗΜΑ 5: Ενδυνάμωση προσωπικού.

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού του φαρμακείου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή του CRM. Το ελληνικό φαρμακείο ασπαζόμενο τη φιλοσοφία του CRM, θα πρέπει να φροντίσει οι εργαζόμενοι σε αυτό να εξοικειωθούν με τις νέες διεργασίες, γνώσεις και τεχνολογίες, αποκτώντας ταυτόχρονα ικανότητες και τρόπο σκέψης προσανατολισμένο στη δημιουργία σχέσεων. Μόνο με βαθιά γνώση του πελάτη θα μπορέσει να πραγματοποιηθεί ανάλογη προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών και να επιτευχθεί σταθερά διαφοροποιημένος χειρισμός των συναλλαγών και των διεργασιών που επιτελούνται με τον πελάτη.

Ανατρέχοντας στη διεθνή βιβλιογραφία, βρίσκουμε πρωτόκολλα που έχουν αναπτυχθεί για την ποιοτική παροχή συμβουλών στους ασθενείς τόσο από τους φαρμακοποιούς όσο και από τους βοηθούς φαρμακείου καθώς και κριτήρια αξιολόγησης των παρεχόμενων συμβουλών (Bissell κ.ά., 2000, Blenkinsopp κ.ά., 1996). Πρωτόκολλα και κριτήρια τέτοιου είδους είναι παντελώς άγνωστα στους Έλληνες φαρμακοποιούς. Ωστόσο, η γνώση και η εφαρμογή τους θα ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό του φαρμακείου και συντελέσει στην επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, αφού η παροχή ποιοτικών συμβουλών στους πελάτες-ασθενείς αποτελεί σημαντικό κομμάτι της αλληλεπίδρασης φαρμακοποιού (ή βοηθού) με τον ασθενή.

Σύμφωνα με τους Bissell, Ward, και Noyce (Bissell κ.ά., 2000) οι δεξιότητες στην επικοινωνία με τον πελάτη που θα πρέπει να αναπτυχθούν είναι οι ακόλουθες:

- Βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων κατά την παροχή συμβουλών.
- Ενθάρρυνση συνεχούς feedback από τους ασθενείς-πελάτες
- Καλλιέργεια ενός κλίματος ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού του φαρμακείου και των πελατών.

- Αποφυγή συμβουλών που εκφοβίζουν τους ασθενείς.
- Διακριτικότητα και ευαισθησία.

Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει και η εκπαίδευση για τον τρόπο με τον οποίο θα γίνεται η συγκέντρωση των κατάλληλων πληροφοριών από το προσωπικό του φαρμακείου. Η συγκέντρωση των κατάλληλων πληροφοριών είναι αυτή που θα δώσει τη δυνατότητα να δοθούν ποιοτικές συμβουλές. Έτσι, το προσωπικό του φαρμακείου θα πρέπει να εκμαιοεύσει:

- Για ποιον προορίζεται το φάρμακο-προϊόν
- Αν το φάρμακο-προϊόν έχει ξαναχρησιμοποιηθεί
- Ποιες είναι οι προσδοκίες του πελάτη-ασθενή για το αποτέλεσμα από τη χρήση του προϊόντος
- Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο του πελάτη
- Τι επιπλέον θα επιθυμούσε ο πελάτης αλλά δεν το ζητά

Στη συνέχεια όσον αφορά τις συμβουλές το προσωπικό θα πρέπει να εκπαιδευτεί έτσι ώστε αυτές να είναι σαφείς, να μην είναι περιττές και να διασφαλίζεται ότι γίνονται κατανοητές.

ΒΗΜΑ 6: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή CRM.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή CRM θα πρέπει να γίνει σύμφωνα με όσα περιγράφηκαν προηγουμένως στην παρούσα εργασία (§2.2.3). Η επιλογή και η εφαρμογή των κατάλληλων αριθμητικών δεικτών θα γίνεται ανάλογα με τους στόχους της εκάστοτε εκστρατείας που θα πραγματοποιεί το φαρμακείο.

4.1. Μελέτη περίπτωσης εφαρμογής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε φαρμακείο στην πόλη της Κοζάνης και χρησιμοποίηση του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC) για την αξιολόγησή της.

4.1.1 Παρουσίαση της επιχείρησης

Η επιχείρηση με την επωνυμία «ΣΥΣΤΕΓΑΣΜΕΝΑ ΦΑΡΜΑΚΕΙΑ ΧΑΡΑΜΗ ΜΑΡΙΑΣ-ΘΗΡΕΣΙΑΣ - ΣΚΛΙΒΑΝΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ Ο.Ε.», ιδρύθηκε τον Απρίλιο του 2006 και έκτοτε λειτουργεί σε κατάστημα στην οδό 11ης Οκτωβρίου 49 στην πόλη της Κοζάνης. Οι δυο εταίροι της Ο.Ε. έκριναν πως σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη περιοχή της Κοζάνης και σημαντικό κομβικό σημείο της πόλης κοντά στους κόμβους Κοζάνης-Θεσσαλονίκης-Αθηνών και Κοζάνης-Κρόκου, υπήρχε η ανάγκη δημιουργίας ενός φαρμακείου για την καλύτερη εξυπηρέτηση των κατοίκων της συγκεκριμένης περιοχής.

Η επιχείρηση, που λειτουργεί στο κατάστημα που περιγράφηκε παραπάνω, έχει ως αντικείμενο την ελεύθερη ή κατόπιν ιατρικών συνταγών πώληση κάθε είδους από τα νόμιμα κυκλοφορούντα φάρμακα, την παρασκευή και την πώληση κάθε είδους φαρμακευτικού σκευάσματος καθώς και την εμπορία παραφαρμακευτικών προϊόντων. Σημαντική δραστηριότητα της επιχείρησης, είναι επίσης η παροχή ποιοτικών συμβουλών στους πελάτες-ασθενείς σε θέματα που αφορούν την υγεία τους. Το προσωπικό της επιχείρησης επιφορτίζεται επιπλέον με καθήκοντα όπως διαχείριση αποθεμάτων, μηχανογράφησης, καθαριότητας, λογιστικής και χρηματοοικονομικής διαχείρισης.

Το φαρμακείο επισκέπτονται καθημερινά 80 πελάτες κατά μέσο όρο και η συχνότητα επίσκεψης του ίδιου πελάτη είναι 1 φορά το μήνα.

Στην πόλη της Κοζάνης λειτουργούν 50 περίπου φαρμακεία, τα περισσότερα εκ των οποίων βρίσκονται στο κέντρο της πόλης, ενώ λόγω νομικών περιορισμών δεν δίνεται η δυνατότητα ίδρυσης νέων φαρμακείων.

Σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό, στόχος της επιχείρησης που αποτελεί μικρο-μεσαίο φαρμακείο στην πόλη της Κοζάνης, είναι η επένδυση

στην καλύτερη οργάνωση του φαρμακείου από κάθε άποψη-μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικών και ανθρωπίνων πόρων. Ειδικότερα στον τομέα του μάρκετινγκ, ο πυρήνας κάθε προσπάθειας οργάνωσης, θα είναι η δημιουργία πελατοκεντρικής στρατηγικής υιοθετώντας εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management).

Επενδύοντας στους παραπάνω τομείς η επιχείρηση θα διαφοροποιηθεί προσφέροντας καινοτόμες υπηρεσίες στους πελάτες-ασθενείς και θα εκπληρώσει εν μέρει το όραμά της που είναι ένα φαρμακείο-πρότυπο που προσφέρει αποτελεσματικότερα και ασφαλέστερα αγαθά και υπηρεσίες που προάγουν την υγεία και την ευζωία.

4.1.2. Η εφαρμογή CRM

Η επιχείρηση προκειμένου να εφαρμόσει ένα σύστημα CRM, ακολούθησε τα 5 βήματα που περιγράφηκαν στην ενότητα 4.1.

ΒΗΜΑ 1: Στρατηγική CRM. Διαμορφώθηκε μια πελατοκεντρική στρατηγική για την εκπλήρωση του οράματος του φαρμακείου που είναι να θεωρείται ως το φαρμακείο επιλογής της Δυτικής Μακεδονίας, το οποίο καλύπτει κάθε ανάγκη σε θέματα υγείας και ομορφιάς. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην παροχή εξατομίκευση υπηρεσιών από το εξειδικευμένο προσωπικό του φαρμακείου με στόχο την αύξηση πιστότητας- επισκεψιμότητας και των πωλήσεων.

ΒΗΜΑ 2: Δημιουργία βάσης δεδομένων. Τα τελευταία 4 χρόνια που λειτουργεί η επιχείρηση χτίστηκε μια αξιολογη βάση δεδομένων, στην οποία καταγράφονται όλα τα δεδομένα για τους πελάτες-ασθενείς που προκύπτουν από κάθε αλληλεπίδραση των τελευταίων με το φαρμακείο. Με τη βοήθεια του λογισμικού DIOSCOURIDIS ERP® (www.ilyda.com) καταγράφονται δεδομένα όπως το ονοματεπώνυμο, η διεύθυνση κατοικίας, το τηλέφωνο, ο αριθμός μητρώου στο ασφαλιστικό ταμείο, τα φάρμακα που χορηγούνται, τα επιλεγμένα καλλυντικά και άλλα. Η βάση δεδομένων που έχει δημιουργηθεί είναι απαραίτητη για την κατηγοριοποίηση των πελατών και την τμηματοποίηση της αγοράς, που αποτελεί το επόμενο βήμα για την εφαρμογή CRM στο φαρμακείο.

ΒΗΜΑ 3: Τμηματοποίηση αγοράς. Η βάση δεδομένων που έχει δημιουργηθεί στο προηγούμενο βήμα χρησιμοποιείται για την κατηγοριοποίηση των πελατών και την τμηματοποίηση της αγοράς.

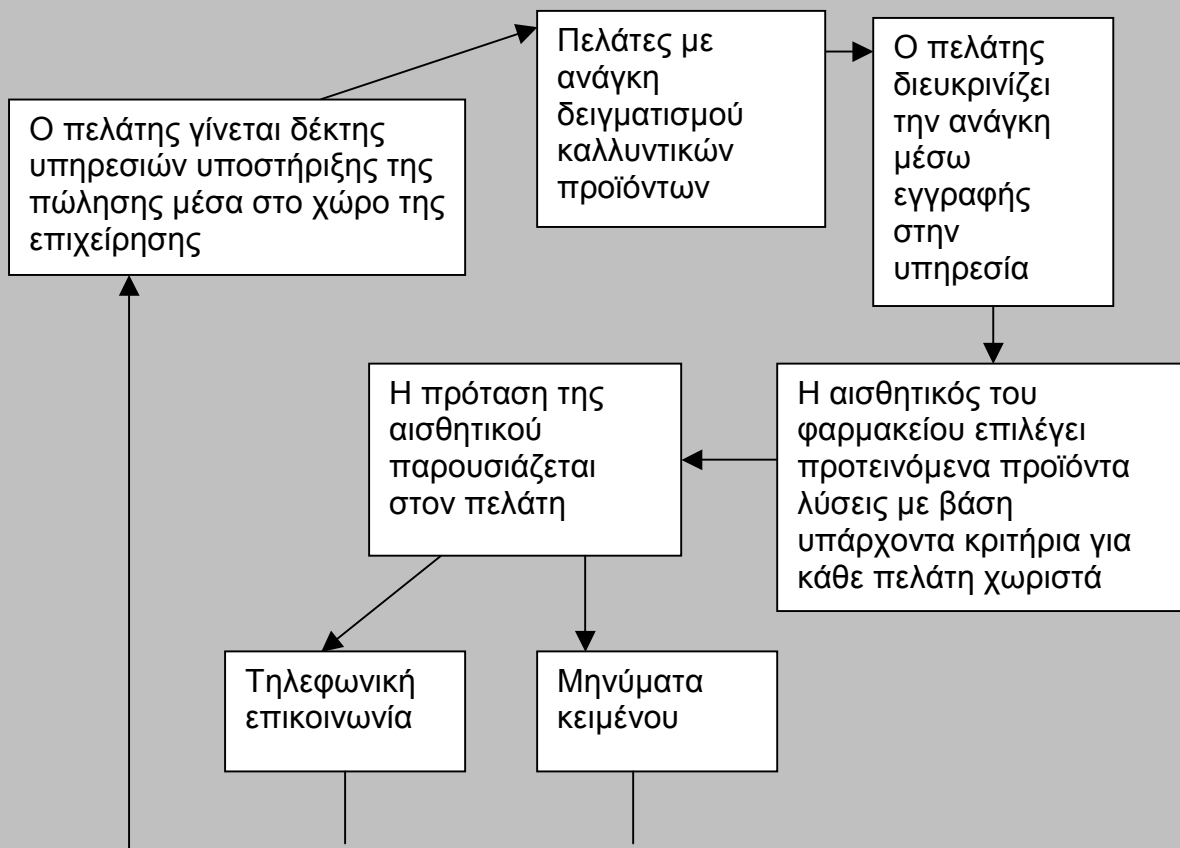
ΒΗΜΑ 4: Αξιολόγηση των τμημάτων-στόχων της αγοράς και οργάνωση εκστρατειών. Σε αυτό το βήμα επιλέγεται το τμήμα της αγοράς που θα αποτελέσει στόχο της εφαρμογής CRM. Στην περίπτωση της υπό μελέτη επιχείρησης επιλέχθηκε το τμήμα εκείνο που αποτελείται από όλους τους πελάτες που ενδιαφέρονται για προϊόντα καλλυντικής περιποίησης που πωλούνται στα φαρμακεία. Το τμήμα αυτό της αγοράς προσφέρεται για επένδυση και ανάπτυξη διότι, όπως προκύπτει από την επεξεργασία των στοιχείων της βάσης δεδομένων του φαρμακείου, αποτελεί το 30% περίπου του συνόλου της αγοράς και ευθύνεται για αύξηση το μέσου όρου απόδοσης κατά 10 ευρώ.

Εφαρμόστηκε το σύστημα που προτείνει ο Smith (§2.2.2), μετασχηματισμένο κατάλληλα για να ταιριάζει στην υπό μελέτη περίπτωση. Έτσι, οι πελάτες του φαρμακείου κατά τη διάρκεια κάποιας συναλλαγής τους με την επιχείρηση, ενημερώνονται για τη δυνατότητα εγγραφής σε μια νέα υπηρεσία του φαρμακείου, η οποία περιλαμβάνει την ειδοποίησή τους για νέα καλλυντικά προϊόντα ή προσφορές σε αυτά. Η υπηρεσία παρέχεται δωρεάν και χρησιμοποιούνται δύο τεχνολογίες για την υλοποίησή της, η τηλεφωνική επικοινωνία και τα γραπτά μηνύματα. Οι εγγεγραμμένοι πελάτες μετά την ειδοποίησή τους θα πρέπει να επικοινωνήσουν με την επιχείρηση και να κλείσουν ραντεβού για δειγματισμό προϊόντων ή να τη επισκεφθούν για να ανακαλύψουν τις προσφορές. Η εφαρμογή του συστήματος αυτού φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

ΒΗΜΑ 5: Ενδυνάμωση προσωπικού. Για να εξοικειωθεί το προσωπικό με τις νέες διεργασίες και την καινούρια αυτή υπηρεσία, παρακολούθησε σεμινάρια τεχνικών πωλήσεων και σεμινάρια εκπαιδευτικά πάνω σε καλλυντικά προϊόντα. Επίσης έγινε πρόσληψη ενός ακόμη ατόμου με ειδικότητα αισθητική.

ΒΗΜΑ 6: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή CRM. Η αξιολόγηση της παραπάνω εφαρμογής έγινε με τη χρησιμοποίηση του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC).

Σχήμα 7: Προσαρμογή του μοντέλου που προτείνει ο Smith στο υπό μελέτη φαρμακείο



4.1.3. Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard, BSC) ως εργαλείο μέτρησης της επίδοσης

Η μέτρηση της επίδοσης σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε επιμέρους διαδικασίες μιας επιχείρησης απαιτεί πρωταρχικό στόχο των επιχειρήσεων και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις δυνατότητες των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης (Performance Measurement Systems, PMS) που αναπτύσσουν. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης της επίδοσης που βασίζονται στις στρατηγικές τους.

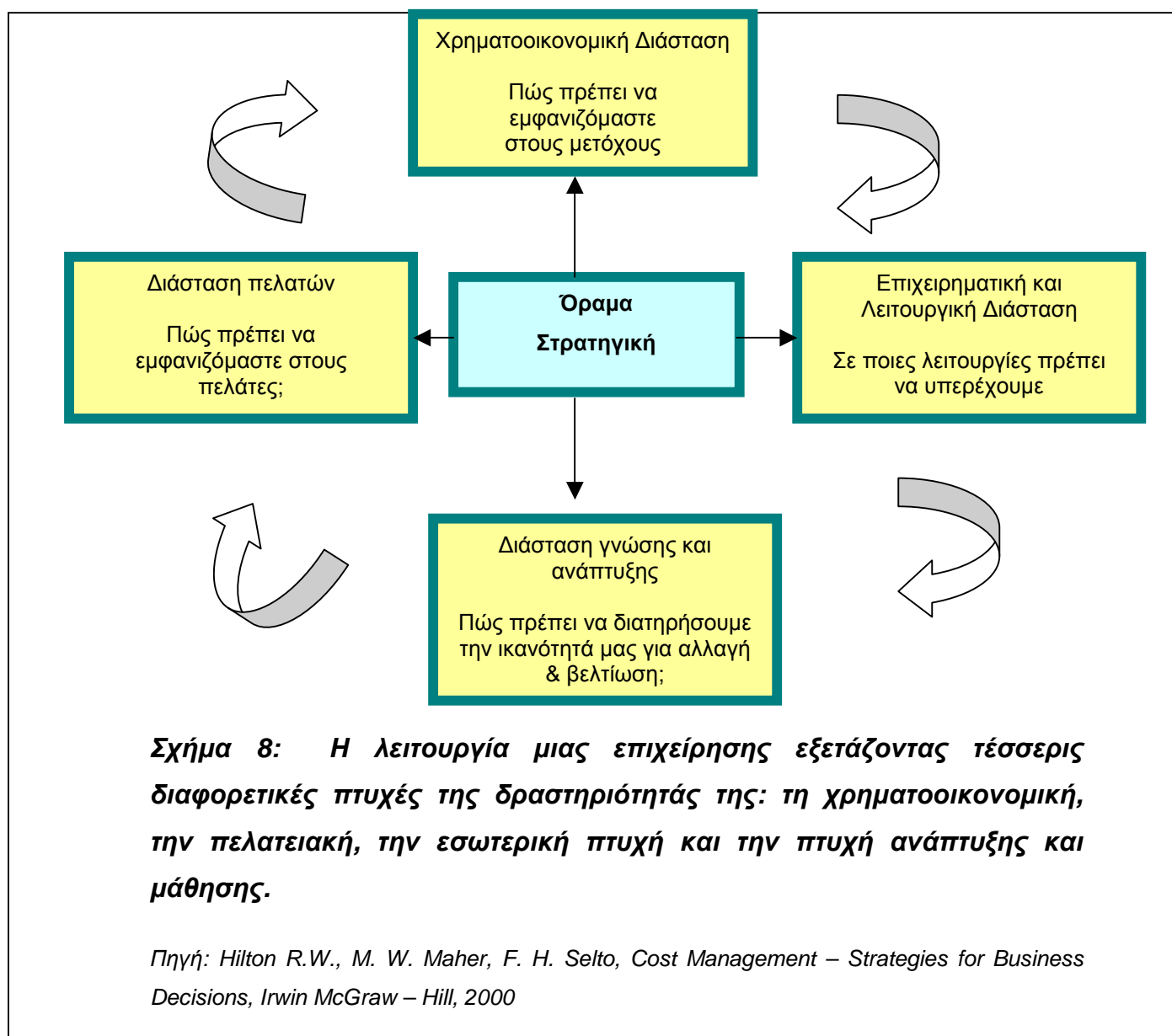
Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard, BSC) (Kaplan και Norton, 1996) αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν τη στρατηγική που έχουν υιοθετήσει σε συνδυασμό με το μετασχηματισμό αυτής σε μετρήσιμους στόχους. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων, με βάση την εταιρική στρατηγική, δίνει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης, έτσι ώστε το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια κατεύθυνση.

Ειδικότερα, αποτελεί μια μέθοδο μέτρησης της επίδοσης σε επίπεδο επιχείρησης, η οποία αξιολογεί τη λειτουργία μιας επιχείρησης εξετάζοντας τέσσερις διαφορετικές πτυχές της δραστηριότητάς της: τη χρηματοοικονομική, την πελατειακή, την εσωτερική πτυχή και την πτυχή ανάπτυξης και μάθησης.

1. **Χρηματοοικονομική Διάσταση (*Financial Perspective*)** υποδεικνύει αν η στρατηγική και η λειτουργία της επιχείρησης προσθέτει αξία στους μετόχους. Για το σκοπό αυτό γίνεται χρήση οικονομικών κριτηρίων, όπως η απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων (Hilton κ.ά, 2000).
2. Η **Διάσταση των Πελατών (*Customer Perspective*)** δίνει έμφαση στο πώς πρέπει η επιχείρηση να αντιμετωπίζει τους πελάτες της προκειμένου να είναι επιτυχημένη. Για να σχεδιαστεί ένα σύστημα αξιολόγησης με βάση του πελάτες πρέπει, καταρχήν, η επιχείρηση να ορίσει τους πελάτες της και τις προσδοκίες τους και στη συνέχεια να παρέχει στα στελέχη της κίνητρα ώστε να προσπαθούν διαρκώς να τις

ικανοποιούν. Τα κυριότερα μέτρα αξιολόγησης στα πλαίσια της Διάστασης Πελατών είναι (Hilton κ.ά, 2000):

- Η ικανοποίηση των πελατών
- Η διατήρηση των πελατών
- Το μερίδιο αγοράς



3. Η **Διάσταση Γνώσης & Ανάπτυξης (Learning & Growth Perspective)** δίνει έμφαση στις δυνατότητες των εργαζομένων. Τα σημαντικότερα μέτρα αξιολόγησης με βάση αυτή τη διάσταση είναι (Hilton κ.ά, 2000):

- Η ικανοποίηση των εργαζομένων
- Η διατήρηση των εργαζομένων
- Η παραγωγικότητα των εργαζομένων

4. Η **Επιχειρηματική & Λειτουργική Διάσταση (*Business & Production Process Perspective*)** συνδέεται στενά με τη Διάσταση Γνώσης & Ανάπτυξης, αφού οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι η καλύτερη πηγή νέων ιδεών για βελτιωμένες λειτουργίες. Σε αυτή τη διάσταση είναι πολύ σημαντικές και οι σχέσεις με τους προμηθευτές, από τους οποίους εξαρτάται ιδιαίτερα η λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και οι συνεχείς βελτιώσεις των λειτουργιών, με τη βοήθεια των οποίων η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να αυξηθεί, ενώ τα αντίστοιχα κόστη να μειωθούν (Hilton κ.ά, 2000).

Τα πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης συνοψίζονται ως εξής :

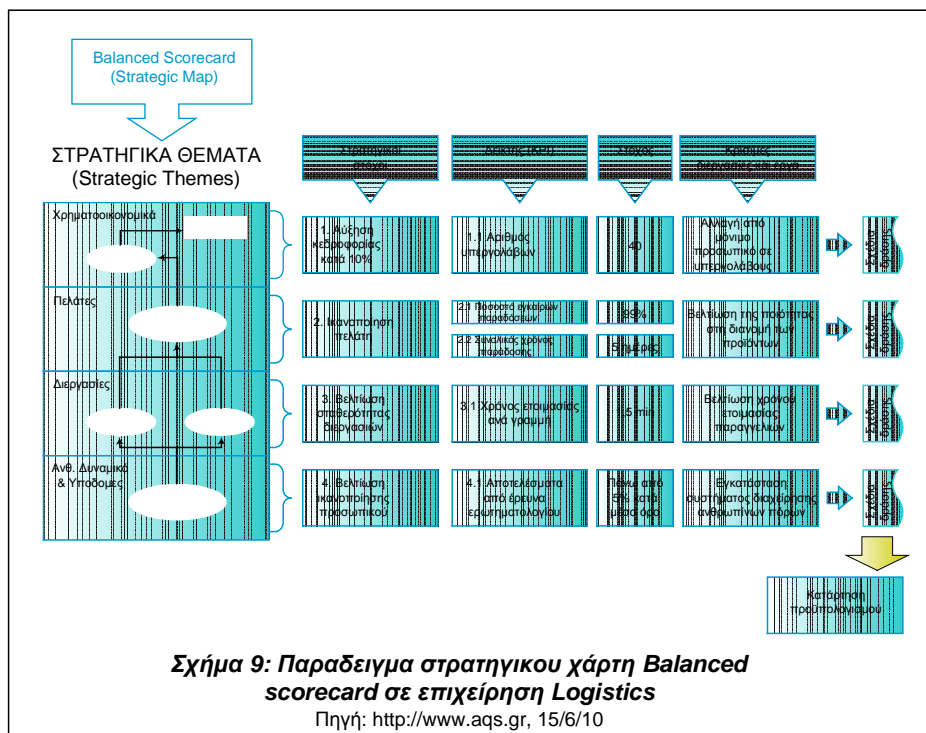
- Μεταφράζει την στρατηγική σε λειτουργικούς όρους
- Συμβάλει στο συνειρμό μεταξύ των οργανωτικών ενεργειών και της στρατηγικής
- Προωθεί την υλοποίηση της στρατηγικής ως καθημερινό μέλημα όλων των εργαζομένων
- Μετατρέπει τον σχηματισμό της στρατηγικής σε διεργασία συνεχούς βελτίωσης
- Κινητοποιεί τις διαχειριστικές αλλαγές (change management) χάρη στην ηγεσία (leadership) των διοικητικών στελεχών

Όλοι οι τομείς του Οργανισμού (Χρηματοοικονομικά, Πελάτες, Εσωτερικές Διεργασίες, Ανθρώπινο Δυναμικό & Υποδομές) πρέπει να έχουν ένα Σύστημα Μετρήσεων (ένας αριθμός δεικτών με σωστή κατανομή). Η ισόρροπη κατανομή των δεικτών και το σωστό σύστημα αναφορών επιτυγχάνεται, σε μεγάλο βαθμό, από τη δυνατότητα ορθής αποτύπωσης του Επιχειρηματικού Σχεδίου υπό μορφή Χάρτη Στρατηγικής (Strategy Maps).

Ο Χάρτης Στρατηγικής μας επιτρέπει να έχουμε μια συνοπτική άλλα συγχρόνως και ολική εικόνα των κρίσιμων στρατηγικών ενεργειών για κάθε έναν από τους τέσσερις τομείς. Κατά συνέπεια, ο στρατηγικός χάρτης μας δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθούμε την πορεία υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι, για κάθε στρατηγικό στόχο (Strategic Objective) αναπτύσσονται δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators) οι οποίοι καλύπτουν τους προαναφερθέντες 4 τομείς. Η σχέση των δεικτών αυτών με τους στρατηγικούς στόχους έχει σχέση αιτίου - αποτελέσματος (cause & effect) που σημαίνει ότι όταν επιτευχθούν οι στόχοι των επί μέρους δεικτών θα επιτευχθούν και οι στρατηγικοί στόχοι.

Επίσης, η σχέση αυτή συμβάλει στο να καθοριστούν τα αίτια για οποιαδήποτε χαμηλού επιπέδου απόδοση (υπό των στόχων) ούτως ώστε να ληφθούν αποφάσεις για την άμεση εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών. Η αποτελεσματική επιλογή των βασικών δεικτών θα πρέπει να υλοποιηθεί σύμφωνα με τον σχεδιασμό του Στρατηγικού Χάρτη Balanced Scorecard.

Εφαρμόζοντας την μεθοδολογία του Balanced Scorecard, δημιουργούμε ένα νέο και πρωτοποριακό σύστημα διαχείρισης το οποίο εστιάζει το σύνολο των επιχειρησιακών διεργασιών στο βασικότερο σημείο: την Στρατηγική.



Σχήμα 9: Παραδειγμα στρατηγικου χάρτη Balanced scorecard σε επιχείρηση Logistics

Πηγή: <http://www.aqs.gr>, 15/6/10

4.1.4. Αξιολόγηση της εφαρμογής CRM στην υπό μελέτη επιχείρηση με τη χρησιμοποίηση του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας (BSC).

Το υπό μελέτη φαρμακείο με την εφαρμογή του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας προσπαθεί να πετύχει το σύνολο των εταιρικών δραστηριοτήτων, πόρων και πρωτοβουλιών να ευθυγραμμίζονται πλήρως στο ίδιο όραμα, στην ίδια κατεύθυνση. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να διατυπωθούν σαφώς τόσο το όραμα όσο και η αποστολή του φαρμακείου πριν προχωρήσουμε στην εφαρμογή του BSC.

Σχήμα 10: Όραμα και Αποστολή του φαρμακείου

Το όραμα του φαρμακείου είναι:

Να θεωρείται ως το φαρμακείο επιλογής της Δυτικής Μακεδονίας το οποίο καλύπτει κάθε ανάγκη σε θέματα υγείας και ομορφιάς.

Η αποστολή του φαρμακείου είναι:

Να παρέχει καινοτόμες, ποιοτικές υπηρεσίες υγείας και ομορφιάς στους πελάτες.

Στη συνέχεια εξετάζοντας οι τέσσερις διαφορετικές πτυχές της δραστηριότητάς της επιχείρησης: τη χρηματοοικονομική, την πελατειακή, την εσωτερική πτυχή και την πτυχή ανάπτυξης και μάθησης θα πρέπει να εξεταστούν και να οριστούν στρατηγικές για κάθε επί μέρους πτυχή.

Οι στρατηγικές του υπό μελέτη φαρμακείου διαμορφώνονται ως εξής σύμφωνα με τη διοίκηση της επιχείρησης:

- στον οικονομικό τομέα να αυξάνονται κάθε μήνα οι πωλήσεις τουλάχιστον 5% πάνω από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς
- στον τομέα εσωτερικών διαδικασιών να εξατομικευθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες
- στον τομέα ανάπτυξης και εκπαίδευσης να γίνει επένδυση στην εκπαίδευση προσωπικού και
- στον πελατειακό τομέα να αποτελέσουν στρατηγική επιλογή η αύξηση της πιστότητας και της επισκεψιμότητας

Σχήμα 11: Ορισμός στρατηγικών στους τέσσερις τομείς (οικονομικό, εσωτερικών διαδικασιών, ανάπτυξης και εκπαίδευσης και πελατειακό τομέα)

Οικονομικό τομέα:

να αυξάνονται κάθε μήνα οι πωλήσεις
(τουλάχιστον 5% πάνω από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς)

Τομέα εσωτερικών διαδικασιών:

εξατομίκευση παρεχόμενων υπηρεσιών

Τομέας ανάπτυξης και εκπαίδευσης:

εκπαίδευση προσωπικού

Πελατειακό τομέα:

αύξηση πιστότητας-επισκεψιμότητας

4.1.5. Δημιουργία χάρτη στρατηγικής

Στο επόμενο βήμα θα πρέπει να σχεδιαστεί με ποιες δράσεις θα τεθούν σε πράξη οι παραπάνω στρατηγικές και πως θα μετρηθεί κατά πόσο επιτεύχθηκαν.

Στον τομέας ανάπτυξης και εκπαίδευσης προκειμένου να εφαρμοστεί η στρατηγική που έχει επιλεγεί, δηλαδή η εκπαίδευση προσωπικού, προτείνονται οι ακόλουθες δράσεις: η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και η πρόσληψη αισθητικού. Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των παραπάνω δράσεων θα χρησιμοποιηθούν ως δείκτες ο αριθμός των σεμιναρίων που παρακολούθησε το προσωπικό και η πρόσληψη ή μη εξειδικευμένου προσωπικού. Ο στόχος θα είναι να παρακολουθήσει το προσωπικό τουλάχιστον 2 σεμινάρια και να γίνει πρόσληψη 1 αισθητικού.

Στον τομέα εσωτερικών διαδικασιών για την επίτευξη της στρατηγικής που έχει επιλεγεί και στοχεύει στην εξατομίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών προτείνονται οι παρακάτω δράσεις: μηχανογράφηση, τροποποίηση λογισμικού και δημιουργία κάρτας πελάτη. Ο δείκτης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των παραπάνω δράσεων θα είναι η αύξηση όγκου δεδομένων στο σύστημα μηχανογράφησης με στόχο να καταγράφονται στο μηχανογραφικό σύστημα 10 νέες καρτέλες πελατών ανά μήνα.

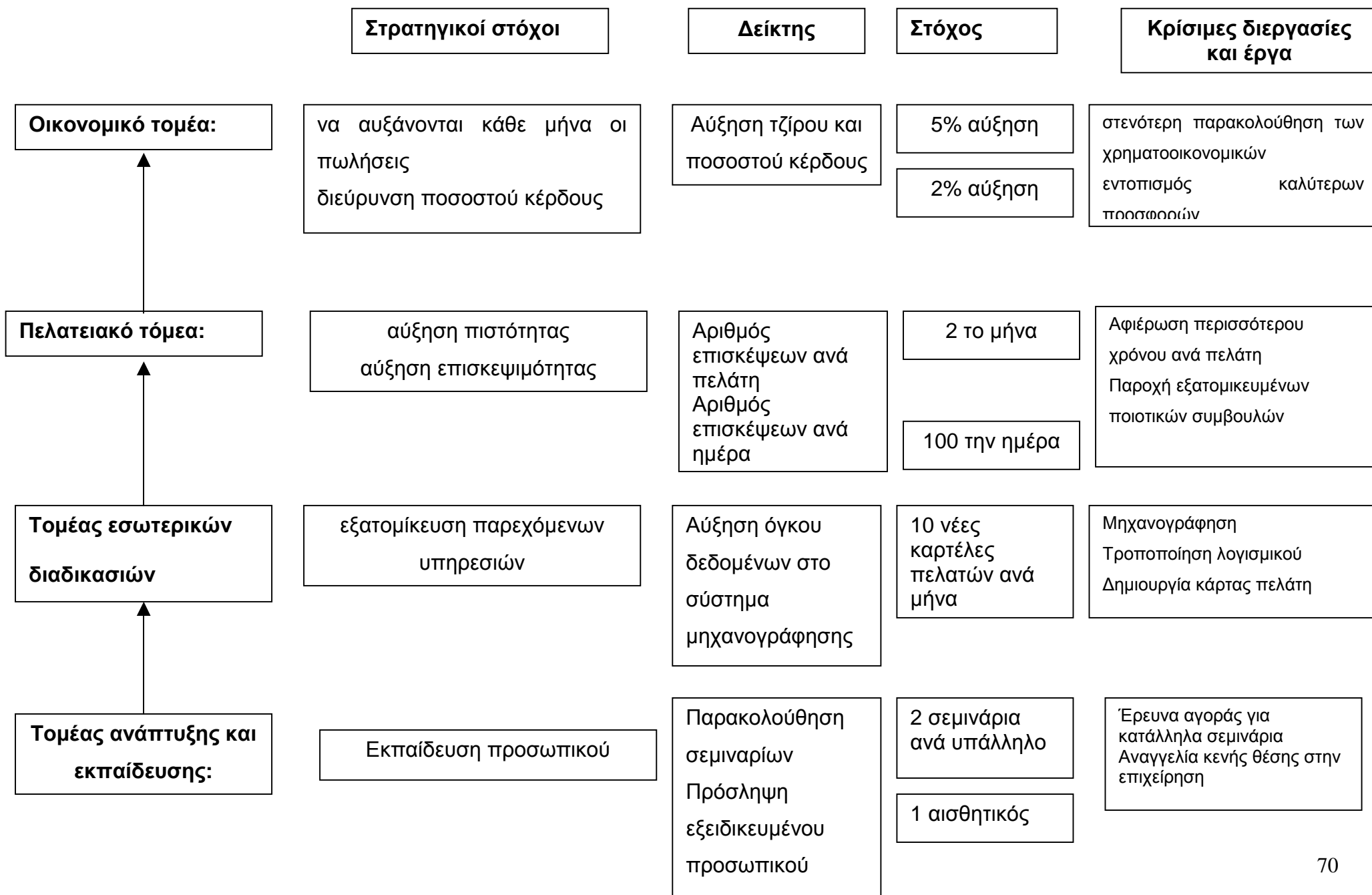
Στον πελατειακό τομέα για επίτευξη της στρατηγικής που έχει στόχο την αύξηση της πιστότητας και της επισκεψιμότητας του πελατολογίου του φαρμακείου προτείνονται οι παρακάτω δράσεις: αφιέρωση περισσότερου χρόνου ανά πελάτη και παροχή εξατομικευμένων ποιοτικών συμβουλών. Η αποτελεσματικότητα των παραπάνω δράσεων θα αξιολογηθεί χρησιμοποιώντας ως δείκτες τον αριθμό των επισκέψεων ανά πελάτη κατά τη διάρκεια 1 μήνα και το συνολικό αριθμό επισκέψεων ανά ημέρα. Ο στόχος θα είναι η επισκεψιμότητα να αυξηθεί από 1 σε 2 φορές τον μήνα και ο συνολικός αριθμός διελεύσεων να αριθμεί τουλάχιστον 100 ανά ημέρα.

Στον οικονομικό τομέα, όπου η στρατηγική έχει στόχο να αυξάνονται κάθε μήνα οι πωλήσεις και ταυτόχρονα να διευρύνεται το ποσοστό κέρδους, οι δράσεις που προτείνονται είναι η στενότερη παρακολούθηση των

χρηματοοικονομικών του φαρμακείου και ο εντοπισμός των καλύτερων προσφορών στην αγορά των παραφαρμακευτικών. Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των παραπάνω δράσεων θα χρησιμοποιηθούν ως δείκτες η αύξηση του τζίρου, με στόχο να αυξηθεί τουλάχιστον 5% πάνω από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και η αύξηση του περιθωρίου κέρδους στα παραφαρμακευτικά κατά τουλάχιστον 2%.

Αφού προηγουμένως έχουμε ορίσει το όραμα, την αποστολή, τις στρατηγικές του φαρμακείου, τους δείκτες, τους στόχους και τις προτεινόμενες δράσεις θα απεικονίσουμε σε χάρτη στρατηγικής πώς συνδέονται μεταξύ τους και πώς υποστηρίζουν και εξυπηρετούν την επίτευξη της αποστολής και του οράματος.

Σχήμα 12: Χάρτης BSC για το υπό μελέτη φαρμακείο.



Η εφαρμογή CRM στο υπό μελέτη φαρμακείο, πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο, Απρίλιο και Μάιο του 2008.

Συνολικά αξιολογείται ως επιτυχημένη, διότι οι περισσότεροι στόχοι όπως απεικονίστηκαν στον χάρτη ισορροπημένης στοχοθεσίας επιτεύχθηκαν.

Αναλυτικότερα,

στον τομέα ανάπτυξης και εκπαίδευσης προσωπικού:

- όλο το προσωπικό παρακολούθησε 1 σεμινάριο τεχνικών πωλήσεων και 1 σεμινάριο εκπαίδευσης σε καλλυντικά προϊόντα
- προσλήφθηκε νέο άτομο με εξειδίκευση την αισθητική

στον τομέα εσωτερικών διαδικασιών:

- καταχωρήθηκαν στο μηχανογραφικό σύστημα κατά τη διάρκεια των 3 αυτών μηνών 65 καρτέλες πελατών, ξεπερνώντας κατά πολύ το στόχο που ήταν 10 ανά μήνα

στον πελατειακό τομέα:

- ο αριθμός των επισκέψεων του ίδιου πελάτη αυξήθηκε σε 2 το μήνα
- ο αριθμός των διελεύσεων, κατά μέσο όρο, αυξήθηκε από 80 σε 110 ανά ημέρα

στον οικονομικό τομέα:

- ο τζίρος στα καλλυντικά αυξήθηκε κατά 118%
- το ποσοστό κέρδους στην ίδια κατηγορία προϊόντων αυξήθηκε κατά μέσο όρο 3%

Παρατηρούμε πως τα αποτελέσματα από την εφαρμογή CRM στο φαρμακείο ήταν πολύ καλύτερα από τα προσδοκώμενα και όλοι οι στόχοι σε κάθε τομέα της επιχείρησης επιτεύχθηκαν.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ελληνικό φαρμακείο εφαρμόζοντας ένα σύστημα CRM, όπως προτείνεται από την παρούσα μελέτη, θα μπορέσει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μέσω των εφαρμογών CRM το ελληνικό φαρμακείο μπορεί να πετύχει:

- να ενδυναμώσει τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του φαρμακοποιού και του ασθενή-πελάτη, σχέση που αποτελεί τον πυρήνα εφαρμογής του CRM.
- να επιτελέσει αποτελεσματικότερα το κοινωνικό του έργο με τις εξατομικευμένες ποιοτικές συμβουλές
- να εκμεταλλευθεί τη είδη μεγάλη πιστότητα που χαρακτηρίζει το πελατολόγιό του και ταυτόχρονα να ικανοποιήσει τον ευαισθητοποιημένο ασθενή και την αυξημένη ζήτηση για ποιότητα.
- να πετύχει αύξηση της επισκεψιμότητας και της πιστότητας των πελατών
- να αυξήσει τις πωλήσεις συνολικά, αλλά και σε επιλεγμένες κατηγορίες προϊόντων
- να αυξήσει το περιθώριο κέρδους στα παραφαρμακευτικά προϊόντα

Η εφαρμογή ενός προγράμματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα αποτελέσει μέσο διαφοροποίησης της επιχείρησης φαρμακείο και θα συντελέσει στην ενδυνάμωση της θέσης του απέναντι στον ανταγωνισμό. Η υιοθέτηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας του CRM και η επένδυση σε νέες τεχνολογίες μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του ελληνικού φαρμακείου.

Αναδεικνύοντας τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή CRM στο ελληνικό φαρμακείο μέσω της παρούσας μελέτης, επιδιώκουμε να δοθεί το ερέθισμα στους φαρμακοποιούς να εξετάσουν το μέλλον της αγοράς και να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτόμες υπηρεσίες.

5.1. Προτάσεις για πρακτική εφαρμογή

Ακολουθώντας το παράδειγμα του φαρμακείου που μελετήθηκε στην παρούσα έρευνα, θα μπορούσε κάθε ελληνικό φαρμακείο να επιχειρήσει να εφαρμόσει μια εφαρμογή CRM προσαρμοσμένη στις δικές του ανάγκες.

Οι ασθενείς-πελάτες του κάθε φαρμακείου με τη βοήθεια του CRM θα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε μεγάλες ομάδες ανάλογα με την πάθησή τους πχ διαβητικοί, υπέρτασικοί, αλλεργικοί κα. Στη συνέχεια θα μπορούν να οργανωθούν εκστρατείες ενημέρωσης των ασθενών (με ενημερωτικά φυλλάδια, σεμινάρια) για τις παθήσεις τους και για τον τρόπο ζωής που ταιριάζει σε αυτές. Προτείνεται να υιοθετηθεί το σύστημα που ανέπτυξε ο Smith (§2.2.2), μετασχηματισμένο κατάλληλα για να ταιριάζει στην κάθε περίπτωση (Smith, 2006), όπως έγινε και στην περίπτωση του υπό μελέτη φαρμακείου.

Χρήσιμοι είναι και οι αριθμητικοί δείκτες (§2.2.3.1.) για την κατηγοριοποίηση των πελατών αλλά και για τη μέτρηση της απόδοσης της οποιας εκστρατείας μάρκετινγκ του φαρμακείου. Η χρησιμοποίησή τους από τη διοίκηση του φαρμακείου θα μπορούσε να δώσει μια σαφή εικόνα για την απόδοση της εκστρατείας μάρκετινγκ και να βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων. Αν και στο υπό μελέτη φαρμακείο δεν αξιοποιήθηκαν λόγω έλλειψης στοιχείων, οι αριθμητικοί αυτοί δείκτες θα μπορούσαν να ενσωματωθούν και στον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας τόσο στον οικονομικό τομέα όσο και στον πελατειακό τομέα για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των προτεινόμενων δράσεων.

Η εφαρμογή CRM, όπως αναλύθηκε στην παρούσα εργασία, ειδικά προσαρμοσμένη για κάθε επιχείρηση φαρμακείου, είναι ικανή να επιφέρει όλα τα οφέλη που περιγράφονται παραπάνω.

5.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Προτείνεται για περαιτέρω έρευνα να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης για να επεκταθεί η εφαρμογή και σε άλλες υπηρεσίες μέσα στο φαρμακείο, πχ παροχή συμβουλών διατροφής σε συγκεκριμένη ομάδα ασθενών. Επίσης, προτείνεται να πραγματοποιηθεί έρευνα καταναλωτή για την εξεύρεση της ικανοποίησής τους από τις υπηρεσίες που προσφέρονται από το φαρμακείο μέσω της εφαρμογής CRM.

5.3. Μειονεκτήματα της έρευνας

Τα μειονεκτήματα της παρούσας έρευνας συνοψίζονται στα ακόλουθα:

Είναι εξαιρετικά χρονοβόρα η προετοιμασία που απαιτείται για την προτεινόμενη εφαρμογή CRM σε φαρμακείο, διότι είναι αναγκαίο να μηχανογραφηθεί πλήρως η επιχείρηση πριν την εφαρμογή. Στην υπό μελέτη περίπτωση η πλήρης μηχανογράφηση της επιχείρησης, που ήταν απαραίτητη για την πραγματοποίηση της μελέτης, διήρκησε 2 χρόνια.

Απαιτείται η συνεργασία πολλών ανθρώπων για την πραγματοποίηση της έρευνας (βοηθοί φαρμακείου, εξειδικευμένο προσωπικό, φαρμακοποιοί, υπεύθυνος μηχανογράφησης, λογιστής, γεγονός που δυσχεραίνει την εφαρμογή.

Το κόστος για την πραγματοποίηση της εφαρμογής δεν είναι αμελητέο, αφού απαιτείται ένα κονδύλι για την εκπαίδευση του προσωπικού και για τη μηχανογράφηση και την τροποποίηση του λογισμικού. Στην υπό μελέτη περίπτωση το κόστος καλύφθηκε σχεδόν εξολοκλήρου μέσω επιδοτούμενου προγράμματος (www.eommex.gr).

Αναφορές

- Arndt, J., (1979), "Toward a concept of domesticated markets", *Journal of Marketing*, **43**, Autumn, 69-75.
- Barney J.B., (1991), "Firm resources and sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, **17**, 99-120.
- Βασιλειάδης Χρήστος, (2008), «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών», Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Βέλτρας Ν., (2009), «Αλυσίδες φαρμακείων σύντομα και στην Ελλάδα», *φαρμακευτικό marketing*, **25**, 6-8.
- Bensaou M., (1999), "Portfolios of buyer-supplier relationships", *Sloan Management Review*, **40**(4), 35-46.
- Bissell P. , Ward P.R. και Noyce P.R., (2000), "Appropriateness measurement: application to advice-giving in community pharmacies", *Social Science & Medicine* , **51**, 343-359.
- Blenkinsopp A. και Bradley C.,(1996), "Over the counter drugs: patients, society and the increase in self-medication", *BMJ*, **312**, 629-632.
- Brewton J., (2004), "Implementing a CRM scorecard", in: www.insightexec.com, 12-07-2010.
- Chen I. και Popovich K., (2003), "Understanding customer relationship management (CRM)- People, process and technology", *Business Process Management Journal*, **9**, **5**, 672-688.
- Christy R., Oliver G. και Penn J., (1996), "Relationship marketing in consumer markets", *Journal of Marketing Management*, **12**, 175-187.
- Compton J., (2004), "CRM gets real", *Customer Relationship Management*, **8**, **5**, 11-12.
- Compton J., (2005)a, "Revitalizing a CRM strategy", *Customer Relationship Management*, **9**,**1**, 17-18.
- Compton J., (2005)b, "CRM with no money down", *Customer Relationship Management*, **9**,**1**, 32-35.

- Conlin R., (2001), "Personify, Inc.", CRM Daily, in: www.crmdaily.com, 12-07-2010.
- Copulsky R. και Wolf J., (1990), "Relationship marketing: positioning for the future", *The Journal of Business Strategy*, July-August, 16-20.
- Δούνας Κ., (2008), «Εν αρχή...οργάνωση», *Φαρμακοποιός Manager*, **08**, 55-59.
- Ford D., (1980), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing*, **14**(5), 339-53.
- Gilbert D.C., (1996), "Relationship marketing and airline loyalty schemes", *Tourism Management*, **17**, 575-582.
- Gilmore D. και Firing B.,(2002), "Ogilvy and company", in: www.ogilvy.com, 15-06-2010.
- Goffin K. και New C, (2001), "Customer support and new product development-an explanatory study", *International Journal of Operations and Production*, **17,2**, 5-20.
- Grönroos C., (1994), "Quo Vadis marketing ? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, **10**, 347-360.
- Gruen T.W., (1997), "Relationship marketing: the route to marketing efficiency", *Business Horizons*, **40**(6), 32-39.
- Hakansson H. και Ostberg C., (1975), "Industrial marketing: an organizational problem", *Industrial Marketing Management*, **4**, 113-123.
- Hilton R.W., Maher M.W. και Selto F.H., (2000), "Cost Management – Strategies for Business Decisions", Irwin McGraw – Hill, New York.
- Καπώνης, 2003, «Επίτομος Φαρμακευτική Νομοθεσία», Εκδόσεις Φαρμακευτικός Κόσμος, Αθήνα.
- Καραγεωργίου Δημήτρης, (2007) «Όχι στην αγορά φαρμάκων από το Διαδίκτυο», *Φαρμακευτικό Δελτίο*, Μάιος 2007, Αρ.Φ. 659, 277-278.
- Κατερίνης Ιωάννης, (2006), "Καταναλωτική συμπεριφορά πελατών φαρμακείων και βαθμός ικανοποίησης από τις αγορές, τις υπηρεσίες και την ατμόσφαιρα του φαρμακείου", *Διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία*,

- κατεύθυνση του φαρμακευτικού marketing, Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Επιστήμων Υγείας, Τμήμα Φαρμακευτικής, Πάτρα.
- Κιοσές Γ., (2010), «ΜΥΣΥΦΑ και ο ρόλος του φαρμακοποιού», *Φαρμακευτικό Δελτίο*, Μάρτιος 2010, Αρ.Φ. 693, 136-138.
- Κοσμάτος Δ., (2004), «CRM-Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: Η στρατηγική επιλογή», Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Kaplan, R.S. και Norton, D.P. (1996). "The Balanced Scorecard: translating strategy into action", Harvard Business School Press.
- Krell E., (2004), "The 2004 CRM elite", *Customer Relationship Management*, **8,9**, 30-37.
- Kumar V. και Reinartz W., (2006), "Customer Relationship Management: a databased approach", Willey, 2006, USA.
- Lange E., (1999), "ERP's future focus", *APICS-The Performance Advantage*, **9,6**.
- Levitan B., (2004), "Improving customer loyalty through proactive communications", *Customer Interactions Solutions*, **22, 8**, 30-33.
- Macintosh G. και Lockshin L.S., (1997), "Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective", *International Journal of Research in Marketing*, **14**, 487-497.
- Makinen M., Rautava P.T. και Forsstrom J.J., (2005), "Do online pharmacies fit European internal markets?", *Health Policy*, **72**, 245-252.
- Markel Howard, «Τσιγάρο, ένα σύμβολο θανάτου, Η απομυθοποίηση μιας κακής συνήθειας που κατέκτησε όλο τον κόσμο», Καθημερινή 11 Μαρτίου 2007, αναδημοσίευση από "The New York Times", στην: www.kathimerini.gr, 16-06-2010.
- Michalisin M.D., Kline D.M. και Smith R.F., (2000), "Intangible strategic assets and firm performance: a multi-industry study of the resource-based view", *Journal of Business Strategy*, **17, 2**, 91-117.
- Mossialos E., Mrazek M. και Walley T., (2004), *Regulating pharmaceuticals in Europe: striving for efficiency, equity and quality*, Open University Press, London.

- Παναγόπουλος Ν.Γ., (2010), «Σύγχρονη Διοίκηση Μάρκετινγκ: Επιπτώσεις για την Αγορά Φαρμακείου», Παρουσίαση από την 1^η Ημερίδα Φαρμακοποιών με τίτλο «Φαρμακείο: Επιχειρηματικότητα και Επικοινωνία», 23 Ιανουαρίου 2010, Θέατρον Κέντρο Πολιτισμού Ελληνικός Κόσμος, Αθήνα.
- Προβόπουλος Γ., (2004), «Πώς θα ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων», in: <http://www.tovima.gr/>, 02-06-2010.
- Peterson L.A. και Wang P., (1993), "From relationships to relationship marketing-applying database technology to public relations", *Public Relations Review*, **19**, 235-245.
- Pine B.J., Peppers D. και Rogers M., (1995), "Do you want to keep your customers forever", *Harvard Business Review*, **73**, 103-114.
- Reicheld F., (1993), "Loyalty based management", *Harvard Business Review*, March-April, 64-73.
- Reicheld F. και Sasser W., (1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, September-October, 105-111.
- Rosenberg L.J. και Czepiel J.A., (1984), "A marketing approach to consumer retention", *Journal of Consumer Marketing*, **1**, 45-51.
- Shani D. και Chalasani S., (1992), "Exploiting niches using relationship marketing", *Journal of Consumer Marketing*, **9**, 33-42.
- Sheth J.N. και Parvatiyar A., (1997), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23**(2), 105-120.
- Smith A., (2006), "CRM and customer service: strategic asset or corporate overhead? ", *Handbook of Business Strategy*, 87-93.
- Σουλιώτης Κ., (2010), «Ο έλεγχος της φαρμακευτικής δαπάνης στην Ελλάδα-Είναι μόνο θέμα τιμής;», *Pharmacy management και επικοινωνία*, **06**, 44-45.
- Strauss J. και Frost R., (2000), "e-Marketing", Prentice Hall, 5^η έκδοση, USA.
- Taylor S. και Hunter G., (2002), "The impact of loyalty with e-CRM software and e-services", *International Journal of Service Industry Management*, **13**(5), 452-474.

Tiwana Amrit, (2001), "The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications", Prentice Hall, 2^η έκδοση, USA.

Veloutsou C., Saren M. και Tzokas N., (2002), "Relationship marketing: what if...?", *European Journal of Marketing*, **36**(4), 433-449.

Wilkstrom S., (1996), "Value creation by company-consumer interaction", *Journal of Marketing Management*, **12**(1), 359-374.

Woodcock N., (2002), "Why CRM fails?", *Journal of Database marketing*, **9**(1), 267-275.

Χαραμή Πόπη, (2007), «Διανομή, εξελίξεις και αλλαγές ευρωπαϊκού επιπέδου», *Φαρμακοποιός Manager*, **06**, 32-34.

Χαραμή Πόπη, (2008), «Το γαλλικό μοντέλο τα παίζει όλα για όλα», *Φαρμακοποιός Manager*, **10**, 18-19.

<http://aegate.gr> , (15-6-2010)

<http://info-sante-france.com>, (15-6-2010)

www.answers.com/topic/john-wanamaker, (15-6-2010)

www.aqs.gr, (15-6-2010)

www.capital.gr, (14-07-2010)

www.cognos.com, (15-6-2010)

www.eommex.gr, (14-07-2010)

www.espa.gr, (15-6-2010)

www.fsa.gr , (15-6-2010)

www.forum-sante.eu (15-06-2010)

www.helium.com, (15-6-2010)

www.hyperion.com, (15-6-2010)

www.ilyda.com, (15-6-2010)

www.kariera.gr , (17-5-2006)

www.metarithmisi.gr (14-07-2010)

www.oracle.com, (15-6-2010)

www.pharm.auth.gr (14-07-2010)

www.personify.com, (15-6-2010)

www.siebel.com, (15-6-2010)

www.vignette.com, (15-06-2010)

www.pgeu.eu, 2010, The Commitment of Community Pharmacists in Europe,
(15-6-2010)

www.sap.com, (15-6-2010)

www.sas.com, (15-6-2010)

www.who.org, (15-6-2010)