

ΜΕΡΟΣ Α

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΞΙΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Αξιοποίηση επιχειρησιακής πληροφορίας για την παραγωγή αξίας	3
1.1	Μείωση κινδύνου.....	3
1.2	Περιορισμός κόστους επιχειρησιακής λειτουργίας	4
1.3	Δημιουργία αξίας για τον Πελάτη	4
1.4	Καινοτομία.....	4
2.	Δημιουργία προστιθέμενης αξίας	5
2.1	Κατηγορίες ενδιαφέρουσας πληροφορίας Πελάτη	5
2.2	Επίτευξη συνολικής εικόνας πελάτη	6
2.3	Αξιοποίηση πληροφορίας για την ανάπτυξη νέας Πελατείας	9
2.4	Αξιοποίηση πληροφορίας για την διατήρηση των Πελατών	9
2.5	Αξιοποίηση πληροφορίας για την ανάπτυξη πιστότητας Πελάτη	11
2.6	Η πληροφορία σαν υπηρεσία προς τον Πελάτη.....	11
2.7	Αξιοποίηση πληροφορίας που συλλέγεται στον διαδίκτυο	13
3.	Αξιοποίηση πληροφορίας για την επίτευξη καινοτομίας	15
4.	Πληροφορία για τον Περιορισμό του κόστους.....	17
5.	Πληροφορία για τον Περιορισμό του κινδύνου.....	19
6.	Διαστάσεις στρατηγικής και επιχειρησιακή πληροφόρηση.....	20

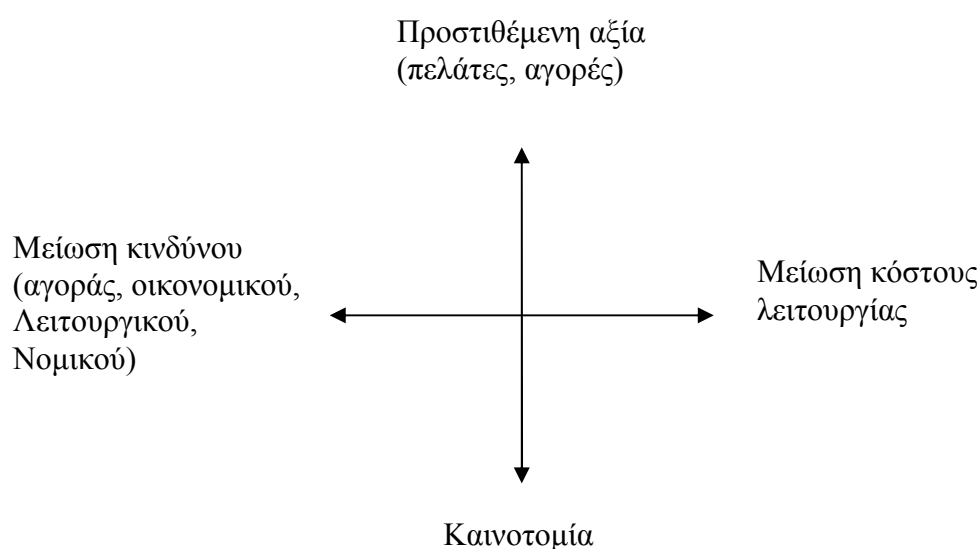
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 – Άξονες αξιοποίησης πληροφορίας	3
Εικόνα 2 - Ενοποίηση ιστορικού επαφών του πελάτη.....	7
Εικόνα 3 – Ένιαία διαχείριση ιστορικού επαφών Πελάτη.....	8
Εικόνα 4 – Πελατοκεντρική δομή δεδομένων	8
Εικόνα 5 – Παράπονο πελάτη: ευκαιρία για βελτίωση	10
Εικόνα 6 – Παράγοντες ανάπτυξης καινοτομίας.....	15
Εικόνα 7 - Activity Based Costing	18

1. Αξιοποίηση επιχειρησιακής πληροφορίας για την παραγωγή αξίας

Ο τρόπος και ο βαθμός που αξιοποιείται η επιχειρησιακή πληροφορία είναι παράγων διαφοροποίησης μεταξύ Οργανισμών. Η ικανότητα αποτελεσματικής αξιοποίησης της πληροφορίας είναι στοιχείο που συμβάλλει στην διαμόρφωση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα και με πρόταση του Ινστιτούτου IMD [Marchand], η πληροφορία μπορεί να αξιοποιηθεί για την ανάπτυξη αξίας σε 4 άξονες, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα 1 και περιγράφεται στην παρούσα ενότητα.



Εικόνα 1 – Άξονες αξιοποίησης πληροφορίας

1.1 Μείωση κινδύνου

Ο παλιότερος τρόπος δημιουργίας αξίας μέσω της ανάλυσης πληροφορίας είναι η μείωση του ρίσκου. Λειτουργίες όπως η λογιστική και η ελεγκτική (accounting, auditing), αξιοποιούν δομημένα δεδομένα για να μειώσουν κινδύνους όπως έλλειψη πόρων, απάτες ή λάθη.

Ένα σημαντικό μέρος του τρόπου αξιοποίησης πληροφορίας στον σύγχρονο Οργανισμό έχει διαμορφωθεί βάσει των ελέγχων που πρέπει να γίνονται έναντι εμπορικών, λειτουργικών και οικονομικών κινδύνων. Η σημασία της διαχείρισης σχετικής πληροφορίας συχνά αναδεικνύεται μέσω κάποιου αρνητικού επιχειρησιακού γεγονότος.

Στην κατηγορία αυτή εντάσσεται και η πληροφορία που συλλέγεται και αναλύεται σχετικά με την συμμόρφωση σε κανονισμούς και νομοθεσίες (π.χ. φορολογία, οικονομικό έγκλημα) .

Καταγράφεται διεθνής τάση για ολοένα και μεγαλύτερη διασφάλιση έναντι κινδύνων σε πλαίσιο παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, μέσω συστηματικότερης δόμησης και ανάλυσης πληροφορίας. Η διεθνής προσπάθεια επιβολής οδηγιών όπως είναι το Basel II στον τραπεζικό χώρο και το ‘Sarbanes-Oxley act’ όσον αφορά την εταιρική διαχείριση, είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα.

1.2 Περιορισμός κόστους επιχειρησιακής λειτουργίας

Αφορά την συστηματική συλλογή και ανάλυση πληροφορίας που υποβοηθά τον περιορισμό του κόστους (π.χ. συλλογή στοιχείων ανάλυσης δομής κόστους παραγωγής προϊόντος και εκτίμησης προτύπου κόστους – καταγραφή αποκλίσεων κόστους παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών).

Κατάργηση άχρηστων δραστηριοτήτων ή αντικατάσταση υποβέλτιστων δραστηριοτήτων (π.χ. ανταλλαγή εντύπων) με λιγότερο δαπανηρές και περισσότερο παραγωγικές μεθόδους.

1.3 Δημιουργία αξίας για τον Πελάτη

Πληροφορία επί των ειδικών αναγκών και προτιμήσεων του Πελάτη, που κατόπιν ανάλυσης συμβάλλει στην αύξηση της παραγόμενης αξίας, μέσω κατάλληλης προσαρμογής προϊόντων και υπηρεσιών.

Η εξέλιξη στο μάρκετινγκ από την εποχή της έμφασης στην προσφορά στην εποχή της έμφασης στην ζήτηση (demand-driven ή customer pull), οδήγησε στην ανάγκη γνώσης του Πελάτη και ταχείας ανταπόκρισης στις ανάγκες του. Η γνώση αναπτύσσεται μέσα από κάθε επαφή με τον Πελάτη σε κάθε επιχειρησιακό κανάλι: στοιχεία ζήτησης, παράπονα, προτιμήσεις σε χαρακτηριστικά προϊόντων ή υπηρεσιών, ειδικές ανάγκες. Όλα αυτά πρέπει να καταγράφονται και να αναλύονται συστηματικά.

Η συλλογή πληροφορίας σε όλα τα σημεία διεπαφής με τον Πελάτη και η ενοποιημένη διαχείριση αυτής για την παραγωγή προστιθέμενης αξίας για αυτόν, είναι η σύγχρονη τάση.

1.4 Καινοτομία

Η αξιοποίηση της πληροφορίας και γνώσης για την καινοτομία είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση επιχειρήσεων στον 21^ο αιώνα.

Η καλύτερη αξιοποίηση της πληροφορίας έχει επιταχύνει τους ρυθμούς παραγωγής και προώθησης στην αγορά καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι άξονες ‘Δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον Πελάτη’ και ‘Καινοτομία’ είναι συγγενικοί και συχνά δεν είναι σαφής ο διαχωρισμός τους.

Παρακάτω αναλύονται οι άξονες αξιοποίησης πληροφορίας στον Οργανισμό.

2. Δημιουργία προστιθέμενης αξίας

2.1 Κατηγορίες ενδιαφέρουσας πληροφορίας Πελάτη

Οι ακόλουθες κατηγορίες πληροφορίας διαμορφώνουν ένα πλαίσιο καλής γνώσης του Πελάτη.

Προσωπική κατάσταση του Πελάτη:

- Οικονομική κατάσταση
- Εισόδημα
- Μορφωτικό επίπεδο
- Προτεραιότητες που έχει
- Τρόπος χρήσης του προϊόντος
- Ποιοι άλλοι παράγοντες μπορεί να επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά

Καταναλωτική συμπεριφορά:

- προϊόντα και υπηρεσίες που αγοράζει ή αγόραζε
- εκδόσεις προϊόντων, πρόσθετα χαρακτηριστικά, συνοδευτικές υπηρεσίες
- η συχνότητα αγοράς για κάθε προϊόν
- το συνολικότερο πλαίσιο κατανάλωσης μιας συνδρομητικής υπηρεσίας (π.χ. πλαίσιο χρήσης πιστωτικής κάρτας, πλαίσιο χρήσης τηλεφωνικής γραμμής)
- η συχνότητα εξυπηρέτησης (π.χ. συχνότητα επισκέψεων στην Τράπεζα)
- η χρήση προϊόντων και υπηρεσιών ανταγωνιστού
- το ιστορικό πληρωμών και περιπτώσεις καθυστέρησης πληρωμής ή μη πληρωμής

Διαδικασία λήψης απόφασης αγοράς από τον Πελάτη:

- Ποιοι είναι οι παράγοντες που βαραίνουν στην επιλογή (π.χ. κόστος, ποιότητα κατασκευής, σχεδιασμός προϊόντος, φήμη προϊόντος/ επιχείρησης)
- Ποια πληροφορία είναι απαραίτητη για την αγορά (π.χ. κόστος, χαρακτηριστικά προϊόντος, άλλη)

Τρόπος αγοράς:

- Ποια κανάλια χρησιμοποιούνται για την αγορά
- Ποιες αλληλεπιδράσεις απαιτούνται για την διεκπεραίωση αγοράς

Τρόποι εξυπηρέτησης μετά την αγορά:

- Τύπος και συχνότητα υποστήριξης που απαιτεί ο Πελάτης κατά την χρήση προϊόντων και υπηρεσιών
- Προτιμώμενα κανάλια εξυπηρέτησης

Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά του Πελάτη (ειδικά για Εταιρικούς Πελάτες):

- Ανταγωνιστικό περιβάλλον του Πελάτη και τάσεις στην συγκεκριμένη αγορά
- Μακροοικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν
- Κανονιστικό πλαίσιο στην αγορά του Πελάτη

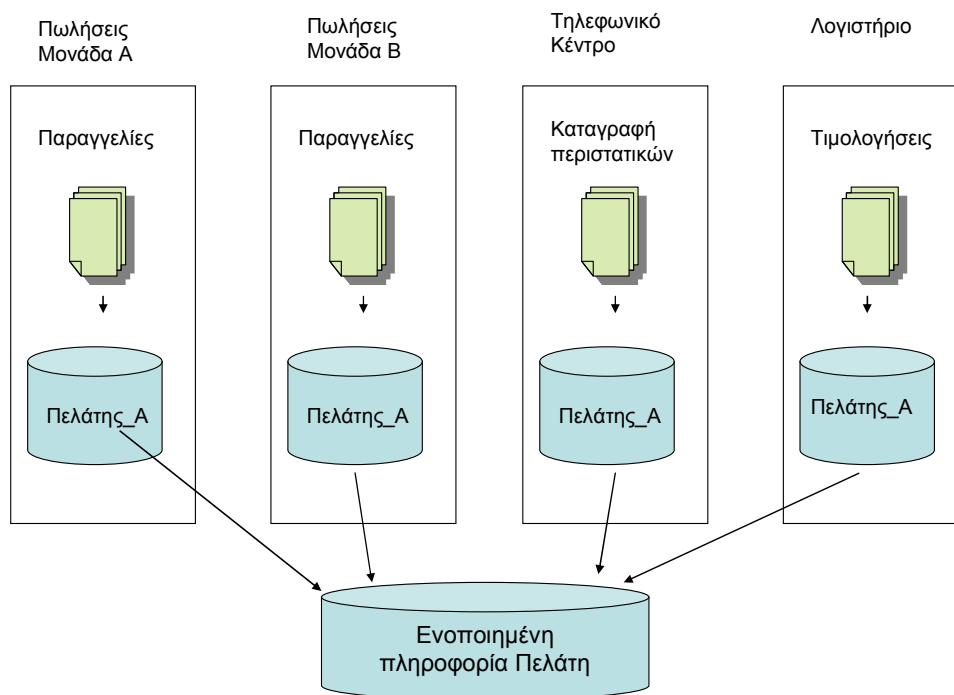
Η πληροφορία που συλλέγεται μπορεί να είναι πολύ ογκώδης. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται καλή οργάνωση της πληροφορίας.

2.2 Επίτευξη συνολικής εικόνας πελάτη

Παραδοσιακά αναπτύχθηκαν μέσα στις Επιχειρήσεις μεμονωμένες βάσεις δεδομένων που ως σκοπό είχαν να υποστηρίξουν αποκλειστικά την λειτουργία κάποιου τμήματος και των συναλλαγών αυτού με τον Πελάτη. Οι βάσεις αυτές ενσωμάτωναν πληροφορία πελάτη και δεν ήταν προσβάσιμες από άλλα τμήματα της Επιχείρησης. Συνεπώς η πληροφορία για τον πελάτη και το ιστορικό επαφών του με την επιχείρηση, βρισκόταν διάσπαρτη αδόμητη και ασύνδετη σε διάφορες υποδομές της Επιχείρησης (είχαμε δημιουργία ‘information silos’). Αυτό είχε ως συνέπεια την αδυναμία βέλτιστης αξιοποίησης μιας συνολικής εικόνας πελάτη για την παραγωγή αξίας.

Καθώς οι Επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανταγωνιστική αξία της βελτιωμένης ‘γνώσης’ του Πελάτη, καταγράφεται διεθνής τάση για την συστηματοποίηση της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων στοιχείων από όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής Πελάτη: προοπτική να γίνει Πελάτης - απόκτηση Πελάτη – ικανοποίηση – πιστότητα Πελάτη, καθώς και την ενιαία χρήση της πελατειακής πληροφορίας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και για όλο τον κύκλο κάθε συναλλαγής.

Στοιχεία Πελάτη από μεμονωμένες βάσεις δεδομένων και αρχεία ενοποιούνται, με στόχο να δημιουργηθεί συνολική εικόνα του ιστορικού του πελάτη (customer holistic view), όπως φαίνεται στην ακόλουθη εικόνα 2, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση της πληροφορίας.

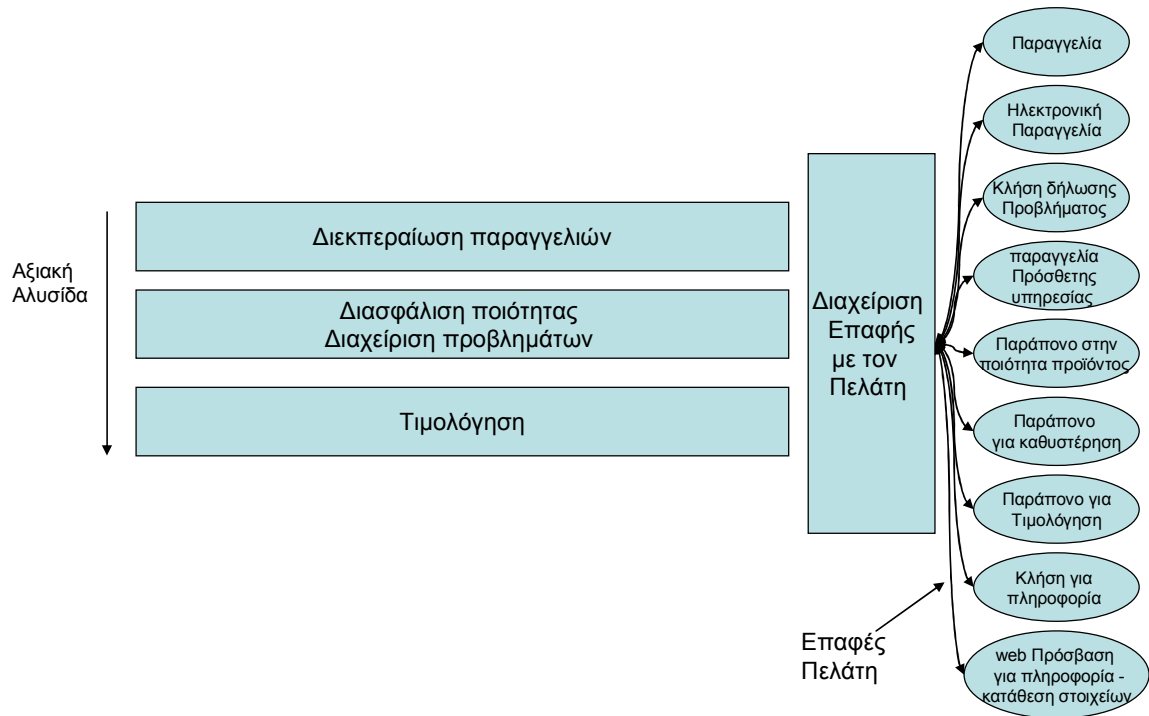


Εικόνα 2 - Ενοποίηση ιστορικού επαφών του πελάτη

Σχετικά στοιχεία είναι:

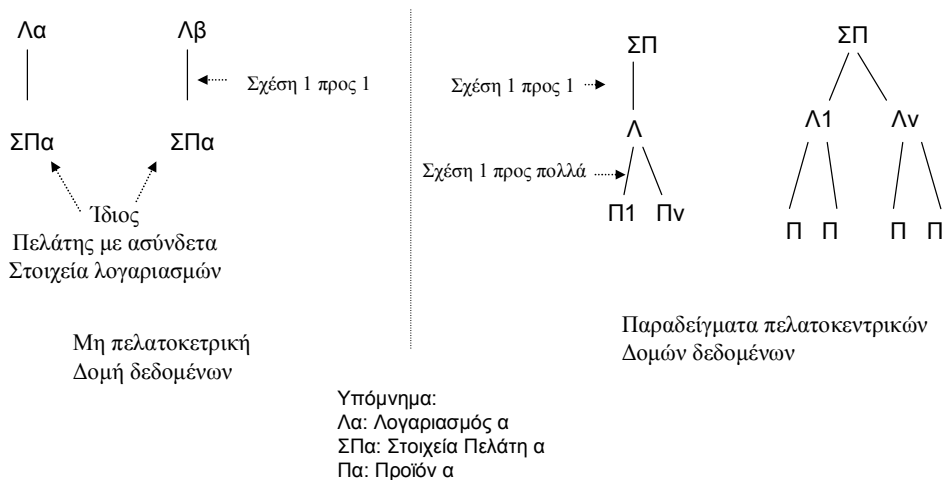
- Πληροφορία που καταγράφεται κατά την κάθε λογής επαφή με τον Πελάτη και μέσα από οιοδήποτε κανάλι επαφής: καταστήματα, τηλεφωνικά κέντρα, επαφές μέσω επισκέψεων πωλητών στο Πελάτη, διαδικτυακή πύλη εξυπηρέτησης
- Τμηματοποίηση αγοράς και προφίλ, ανάγκες, προτιμήσεις κάθε τμήματος
- Καταναλωτική συμπεριφορά (ποσότητες αγοράς, συχνότητα αγορών, κανάλι συναλλαγής, εποχικότητα), ανταπόκριση σε δράσεις προώθησης προϊόντος
- Δημογραφικά δεδομένα Πελατών
- Περιστατικά με Πελάτες: προβλήματα, παρατηρήσεις και παράπονα και τρόπος ανταπόκρισης της Επιχείρησης
- Στοιχεία εκτίμησης της δια βίου αξίας Πελάτη (customer lifetime value)

Η διαμόρφωση ενιαίου πλαισίου διεπαφής με τον Πελάτη και η αξιοποίηση πλήρων στοιχείων ιστορικού επαφών σε κάθε νέα επαφή, είναι στο κέντρο κάθε έργου αναβάθμισης του τρόπου διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) (βλέπε εικόνα 3).



Εικόνα 3 – Ενιαία διαχείριση ιστορικού επαφών Πελάτη

Η ενοποίηση της πελατειακής πληροφορίας με κατάλληλη υλοποίηση που να οδηγεί σε πελατοκεντρική δομή δεν είναι απλή υπόθεση σε αρκετές περιπτώσεις, δεδομένου ότι αφορά την αξιόπιστη διασύνδεση της πληροφορίας που αφορά το ίδιο πρόσωπο. Η δημιουργία μιας δενδρικής δομής που έχει στην ‘ρίζα’ του δέντρου τα προσωπικά στοιχεία ταυτοποίησης του Πελάτη και σε κατώτερα επίπεδα όλη την σχετική με αυτόν πληροφορία αποτελεί την Πελατοκεντρική δόμηση της πληροφορίας (γνωστή και ως customer tree). Η εικόνα 4 επιδεικνύει την μετατροπή της δομής πληροφορίας Πελάτη από βασισμένη σε λογαριασμούς (account centric) σε πελατοκεντρική (customer centric). Η διαμόρφωση πελατοκεντρικών δομών δεδομένων αποτελεί σημαντική τάση στην σύγχρονη επιχειρησιακή λειτουργία.



Εικόνα 4 – Πελατοκεντρική δομή δεδομένων

2.3 Αξιοποίηση πληροφορίας για την ανάπτυξη νέας Πελατείας

Η πληροφορία που συλλέγεται αποσκοπεί στην υποδιαίρεση – διάτμηση της αγοράς (market segmentation) σε ομάδες στόχους (target groups) και αντίστοιχη διαμόρφωση προϊόντων βάσει αναγκών συγκεκριμένων ομάδων στόχου.

Καθώς ο στοχευόμενος βαθμός διάτμησης της αγοράς αυξάνεται (ανάλυση μικρότερων και πιο εστιασμένων ομάδων στόχου), η απαιτούμενη πληροφορία για τον Πελάτη, πρέπει να εμπλουτίζεται (πληροφορία σχετική με τις ανάγκες, καταναλωτική συμπεριφορά, ανταπόκριση σε δράσεις μάρκετινγκ).

2.4 Αξιοποίηση πληροφορίας για την διατήρηση των Πελατών

Κατά την επαφή με τον Πελάτη μέσω των διαφόρων καναλιών επαφής (contact channels), υπάρχει δυνατότητα συλλογής πληροφορίας για τον Πελάτη, το προφίλ του, τις προτιμήσεις του, τα παράπονα που πιθανόν έχει.

Η διατήρηση καθώς και η επανάκτηση (win-back) των Πελατών στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι δύσκολη υπόθεση. Η αξιοποίηση πληροφορίας για την επίτευξη της πλήρους ικανοποίησης του κάθε Πελάτη και το χτίσιμο μακροπρόθεσμης σχέσης με τις πλέον ενδιαφέρουσες ομάδες Πελατών (customer segments), πρέπει να είναι προτεραιότητα στην σύγχρονη Επιχείρηση. Η πληροφορία που:

- συμβάλλει στην κατανόηση του προφίλ κάθε Πελάτη, την τμηματοποίηση της αγοράς και την εστιασμένη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών σε συγκεκριμένες ομάδες
- επιτρέπει την ανάπτυξη και χρήση μοντέλων αξίας του Πελάτη (customer value models)
- επιτρέπει την προσαρμογή της παροχής υπηρεσιών σε συγκεκριμένες απαιτήσεις Πελάτη
- επιτρέπει την ‘κατεύθυνση’ Πελατών συγκεκριμένου προφίλ, σε εξελιγμένα προϊόντα που αφενός έχουν στρατηγική σημασία για την ανάπτυξη της Επιχείρησης, αφετέρου εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες των Πελατών αυτών (π.χ. εντοπισμός Πελατειακών ομάδων συγκεκριμένου προφίλ για προτάσεις τύπου up-selling)
- ενημερώνει την Επιχείρηση για σημεία δυσαρέσκειας του κάθε Πελάτη, στα οποία πρέπει να εστιαστεί η βελτίωση, καθώς και εντοπίζει περιπτώσεις Πελατών υποψηφίων για αλλαγή προμηθευτού (customer churn / attrition)
- επιβεβαιώνει ότι το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων είναι το επιθυμητό και αναμενόμενο από τον Πελάτη
- συμβάλλει στην αναζήτηση τρόπων διαφοροποίησης και μεγιστοποίησης της παρεχόμενης αξίας,

πρέπει να συλλέγεται συστηματικά και να αξιοποιείται αποτελεσματικά.

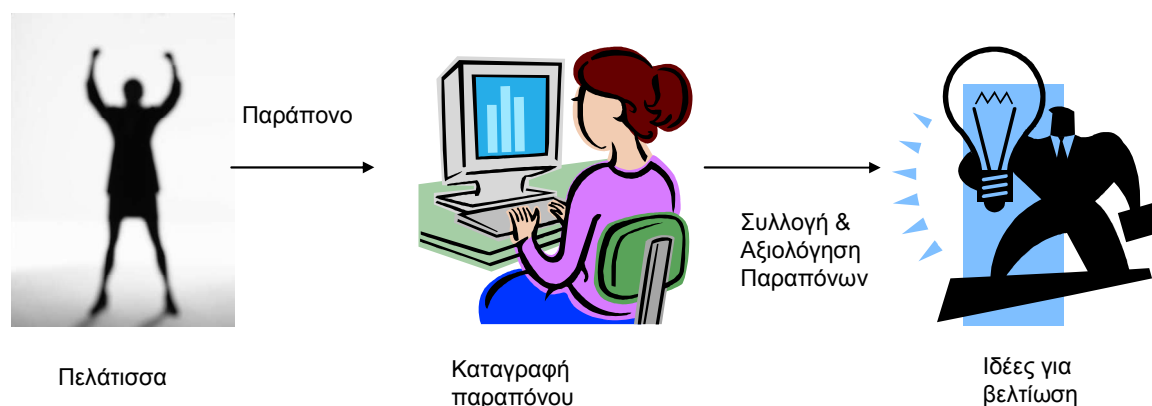
Παρατήρηση: Στην παρούσα ενότητα χρησιμοποιείται ο όρος Επιχείρηση, δεδομένου ότι η Επιχείρηση έχει Πελάτες. Παρόλα αυτά, οι σκέψεις περί της αξίας της πληροφορίας του Πελάτη, βρίσκουν εφαρμογή σε κάθε μορφή Οργανισμού (π.χ. Δημόσια Διοίκηση) που εξυπηρετεί κάποια αποστολή και συναλλάσσεται με κάποιες μορφές 'Πελάτες'.

Με την υποβολή κάποιων ερωτημάτων στον Πελάτη μπορεί να καταγραφούν οι απαιτήσεις του Πελάτη σε σχέση με την προσαρμογή της παροχής υπηρεσιών (π.χ. ένας Πελάτης μπορεί να θέλει ταχεία παράδοση, ενώ κάποιος άλλος να θέλει επίδειξη στην χρήση του προϊόντος). Η ανταπόκριση στις προσδοκίες του Πελάτη, βάσει της καταγεγραμμένης πληροφορίας, έχει θετικά αποτελέσματα. Όταν η πληροφορία αυτή χρησιμοποιείται σε μελλοντικές αγορές του Πελάτη, συμβάλλει στην βελτίωση της ικανοποίησης.

Η πληροφορία σχετικά με την ιεράρχηση των απαιτήσεων του Πελάτη, επιτρέπει την αναδιάθεση πόρων της Επιχείρησης για την ικανοποίηση των πλέον σημαντικών απαιτήσεων αυτού.

Τα παράπονα ή οι παρατηρήσεις που διατυπώνει ένας Πελάτης, αποτελούν πολύτιμη πληροφορία για την Επιχείρηση. Δίνουν σε αυτή την ευκαιρία να βελτιώσει προϊόντα και υπηρεσίες (βλέπε εικόνα 5).

Η πληροφορία αυτή όμως πρέπει να συλλέγεται αποτελεσματικά, από όλα τα δυνατά κανάλια διεπαφής με τον Πελάτη (επιτόπια επαφή, τηλέφωνο κλπ), κάτι που συχνά είναι δύσκολο (π.χ. όταν δεν υπάρχουν τα απαραίτητα συστήματα ή όταν η επαφή με



τον Πελάτη γίνεται από Μεταπωλητές).

Εικόνα 5 – Παράπονο πελάτη: ευκαιρία για βελτίωση

Αρκετά συχνά μικρό ποσοστό πληροφορίας παρατηρήσεων ή παραπόνων Πελάτη, φτάνει στα τμήματα κεντρικού σχεδιασμού της Επιχείρησης. Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις δρομολογούν άμεσα κλήσεις Πελατών σε αρμόδια τμήματα για την ταχεία εξυπηρέτηση και επίλυση προβλημάτων, μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης της πληροφορίας και τεχνογνωσίας που υπάρχει. Αρκετές επιχειρήσεις αξιοποιούν εθελοντικές ομάδες Πελατών για την συστηματική άντληση πληροφορίας σε σχέση με την εμπειρία χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον αρκετές επιχειρήσεις αποστέλλουν συστηματικά ερωτηματολόγια ικανοποίησης στους Πελάτες τους με αναλυτικά ερωτήματα για την εμπειρία που είχαν στην χρήση προϊόντων και υπηρεσιών.

Η παρακολούθηση δεικτών ποιότητας επί των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στην αξιακή αλυσίδα της Επιχείρησης παρέχει ποσοτικά στοιχεία για την διατήρηση των επιπέδων ποιότητας στο επιθυμητό επίπεδο (π.χ. ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων στην παραγωγή, χρόνος ολοκλήρωσης ενδιάμεσων διαδικασιών παραγωγής, χρόνος παράδοσης προϊόντων ή υπηρεσιών, ταχύτητα ανταπόκρισης σε βλάβες). Η πληροφορία για την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνονται οι Πελάτες, έχει ιδιαίτερη αξία, δεδομένου ότι συμπληρώνει την πληροφορία που έχει η Επιχείρηση με πρόσθετα και συχνά δυσκολότερα μετρήσιμα στοιχεία (π.χ. χρηστικότητα, διάρκεια προϊόντος, εξυπηρέτηση). Συνεπώς ο συνδυασμός στοιχείων που είναι σε θέση να παρακολουθήσει εσωτερικά η Επιχείρηση με στοιχεία που αντλεί από τον Πελάτη, συνθέτουν πλήρη εικόνα του επιπέδου ποιότητας και επιτρέπουν την λήψη μέτρων για την βελτίωση της προσφερόμενης αξίας, όπου κρίνεται σκόπιμο.

2.5 Αξιοποίηση πληροφορίας για την ανάπτυξη πιστότητας Πελάτη

Κατά την επαφή με τον Πελάτη δίνεται η δυνατότητα για την άντληση στοιχείων σχετικά με τις προτιμήσεις του. Η μετέπειτα αξιοποίηση αυτής της πληροφορίας για την παροχή προσωποποιημένης εξυπηρέτησης έχει σε πολλές περιπτώσεις ιδιαίτερα θετικό αποτέλεσμα, ‘εμποδίζοντας’ την δοκιμή ανταγωνιστικών υπηρεσιών.

Τα προγράμματα πιστότητας πελάτη (customer loyalty program) που αναπτύσσουν ανεπτυγμένες επιχειρήσεις (π.χ. αεροπορικές εταιρείες, αλυσίδες supermarket) έχουν αναλυθεί προσεκτικά αξιοποιώντας αναλυτική πληροφορία, έτσι ώστε:

- Η σχέση κόστους-οφέλους για την Επιχείρηση να εκτιμάται βάσει στοιχείων ως αποδεκτή
- Οι πρόσθετες παροχές να αξιολογούνται ως σημαντικές από τον Πελάτη

Επομένως ο σχεδιασμός αποτελεσματικών προγραμμάτων πιστότητας πελάτη απαιτεί την αξιοποίηση αναλυτικής πληροφορίας για:

- Το κόστος των παροχών
- Τις προτιμήσεις του Πελάτη και την καταναλωτική συμπεριφορά
- Την αποτελεσματικότητα του προγράμματος για την λήψη πιθανών συμπληρωματικών μέτρων

Παρατηρούμε ότι καθώς η σχέση μεταξύ Επιχείρησης και Πελάτη γίνεται ‘στενότερη’, υπάρχει ανάγκη για ολοένα και περισσότερη πληροφορία για τον Πελάτη και τις προτιμήσεις του.

2.6 Η πληροφορία σαν υπηρεσία προς τον Πελάτη

Η υποβοήθηση του Πελάτη κατά την αγορά, με πλούσια πληροφορία για τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, μπορεί να συμβάλλει θετικά στην εμπειρία του Πελάτη και στην εικόνα που σχηματίζει για την Επιχείρηση.

Η πληροφορία πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν βασικό συστατικό του πλαισίου παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο σχεδιασμός των πληροφορικών συστημάτων συχνά εστιάζεται στην υποστήριξη της παραγωγικής λειτουργίας του Οργανισμού ή/και στην υποβοήθηση λήψης αποφάσεων. Πληροφορία που προσθέτει αξία στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον Πελάτη, συχνά δεν αποτελεί προτεραιότητα.

Πληροφοριακή υποβοήθηση της διαδικασίας αγοράς

Ο Πελάτης ενδιαφέρεται να βεβαιωθεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που αγοράζει θα καλύψει τις ανάγκες του και είναι σε ανταγωνιστική τιμή.

Πληροφορία σχετική:

- με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, σε συνδυασμό με το πλαίσιο παροχής του (π.χ. χρόνος παράδοσης, υπηρεσίες που το συνοδεύουν, εγγύηση) και την τιμή του,
- με την φήμη της Επιχείρησης και του προϊόντος,
- με εναλλακτικές που υπάρχουν και στοιχεία αυτών (τιμές, χαρακτηριστικά)

βοηθά τον Πελάτη να αξιολογήσει την σκοπιμότητα αγοράς.

Στην περίπτωση των ηλεκτρονικών αγορών, όπου ο Πελάτης δεν έχει την δυνατότητα να μελετήσει το προϊόν από κοντά (π.χ. να ξεφυλλίσει ένα βιβλίο), η ενεργητική παροχή του συνόλου των πληροφοριών έχει μεγάλη σημασία για να περιορίσει την ανασφάλεια του Πελάτη. Παραδείγματος χάριν εξελιγμένες Επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου βιβλίων (π.χ. Amazon.com) παρέχουν την δυνατότητα στον Πελάτη να μελετήσει ηλεκτρονικά (browse) μέρος του βιβλίου, για να βεβαιωθεί ότι τα περιεχόμενα του είναι αυτά που αναζητά. Επιπλέον υποστηρίζουν τον Πελάτη με εναλλακτικές επιλογές σε κάθε θεματικό αντικείμενο και κριτικές που έχουν γραφεί.

Πληροφοριακή υποβοήθηση της εξυπηρέτησης

Ο Πελάτης ενδιαφέρεται να μάθει έγκαιρα και με ακρίβεια, πράγματα όπως:

- Πότε θα γίνει παράδοση του προϊόντος
- Πως θα χρησιμοποιήσει το προϊόν
- Πως θα επισκευάσει μια βλάβη
- Πως θα χρησιμοποιήσει το προϊόν για κάποια νέα ανάγκη
- Τι εγγύηση θα έχει

Η Επιχείρηση πρέπει να αναζητά τρόπους για να προμηθεύσει την πληροφορία αυτή στον Πελάτη με τον πλέον εξυπηρετικό τρόπο, έτσι ώστε ο τελευταίος να αναπτύσσει θετική εικόνα για την Επιχείρηση.

Παραδείγματος χάριν, εξελιγμένες επιχειρήσεις υπηρεσιών ταχυμεταφοράς παρέχουν την δυνατότητα στον Πελάτη να παρακολουθήσει ανά πάσα στιγμή τη φάση παράδοσης πακέτου, ώστε να αισθάνεται ασφάλεια.

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζεται ο τρόπος αξιοποίησης της πληροφορίας για την εξυπηρέτηση του Πελάτη σε όλες τις φάσεις συνδιαλλαγής με την Επιχείρηση.

<i>Φάσεις εξυπηρέτησης</i>	<i>Αξιοποίηση πληροφορίας για την εξυπηρέτηση του Πελάτη</i>
Υποβοήθηση αγοράς	Χαρακτηριστικά προϊόντος (ή υπηρεσίας) Τιμολογιακή πολιτική Εναλλακτικά προϊόντα Αξιολόγηση προϊόντων Φήμη εταιρειών και προϊόντων Γνώμες Πελατών Παραδείγματα χρήσης και παραγωγής αξίας Πληροφόρηση για σχετικά προϊόντα
Υποβοήθηση χρήσης	Οδηγίες εγκατάστασης/ χρήσης του προϊόντος και επίλυσης προβλημάτων Πληροφορία σχετικά με την παρεχόμενη πληροφορία (ταξινόμηση της πληροφορίας), όταν η πληροφορία είναι το προϊόν.
Υποβοήθηση του Πελάτη στην κατανόηση εναλλακτικών ή νέων τρόπων χρήσης του προϊόντος	Πληροφορία για εναλλακτικούς τρόπους χρήσης του προϊόντος Πληροφορία για συμπληρωματικά προϊόντα (π.χ. πρόσθετα περιφερειακά ενός υπολογιστή)

Παρόλο που η αξιοποίηση πληροφορίας στην διαχείριση του Πελάτη είναι σε μεγάλο βαθμό αυτονόητη διαδικασία, οι Επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται πλήρως τις σχετικές δυνατότητες και αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους βελτίωσης της εξυπηρέτησης, διαφοροποιούνται και τοποθετούνται ανταγωνιστικά στην αγορά.

Η καλύτερη αξιοποίηση της πληροφορίας παράγει αξία για τον Πελάτη, όχι μόνο κατά την φάση χρήσης του προϊόντος, αλλά και κατά την φάση εύρεσης και απόκτησης δεδομένου ότι συμβάλλει στα ακόλουθα:

- Ευκολία αναζήτησης και απόκτησης πληροφορίας
- Μείωση του κόστους συναλλαγής (μείωση μετακινήσεων, μείωση χρόνου που απαιτείται)

2.7 Αξιοποίηση πληροφορίας που συλλέγεται στον διαδίκτυο

Στο πλαίσιο των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων (e-business) προσφέρονται τεράστιες δυνατότητες για την άντληση πληροφορίας για τον Πελάτη και την αξιοποίηση αυτής για την καλύτερη εξυπηρέτηση αυτού.

Η χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από μικρότερο βαθμό 'ανωνυμίας' σε σχέση με συμβατικές συναλλαγές, δεδομένου ότι απαιτείται η συμπλήρωση κάποιων ελάχιστων στοιχείων (τουλάχιστον όνομα, διεύθυνση και

αριθμό πιστωτικής κάρτας,) για την ολοκλήρωση συναλλαγής αγοράς που δεν μπορεί να βασίζεται σε μετρητά.

Επιπλέον συχνά ο Χρήστης καλείται να εγγραφεί στο κάθε Site και να συμπληρώσει προσωπικά στοιχεία και θέματα που τον ενδιαφέρουν στο πλαίσιο ‘εγγραφής’, για να λάβει κάποιο ηλεκτρονικό έγγραφο που τον ενδιαφέρει ή να έχει πρόσβαση σε πληροφοριακούς πόρους, ή να συμμετέχει σε λίστα παραλαβής μηνυμάτων.

Επιπρόσθετα τα ενδιαφέροντα του ‘Καταναλωτή διαδικτύου’ είναι δυνατόν να καταγραφούν αναλυτικά, σε μια ακολουθία click που κάνει καθώς πλοηγείται στις διάφορες ηλεκτρονικές σελίδες του κάθε Web site (γνωστό και ως clickstream).

Η προσωποποιημένη εξυπηρέτηση κάθε εγγεγραμμένου Χρήστη είναι εφικτή, δεδομένου ότι καταγράφονται τα ενδιαφέροντα του (π.χ. σελίδα ειδήσεων μπορεί να εμφανίζει τα περιεχόμενα ενδιαφέροντος).

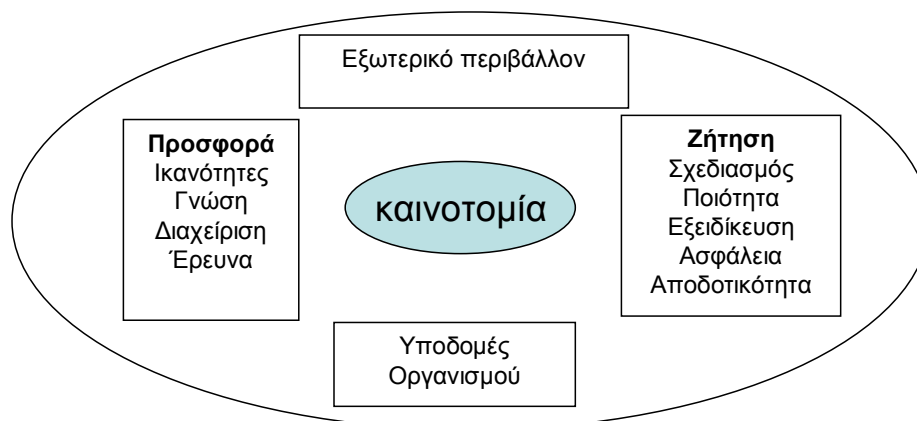
Η πληροφορία μπορεί να αναλυθεί (κάτι που είναι γνωστό ως clickstream intelligence), και να αξιοποιηθεί για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δράσεων μάρκετινγκ. Η ηλεκτρονική ταξινόμηση της διαθέσιμης πληροφορίας επιτρέπει την αυτοματοποιημένη διενέργεια συσχετίσεων και ενεργητική προώθηση εξειδικευμένων προϊόντων ή λύσεων για κάθε Πελάτη (γνωστό και ως one-to-one marketing). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Amazon.com, όπου γίνεται εξατομικευμένη προώθηση βιβλίων, σχετικού αντικειμένου με αυτό που επιλέγει προς θεώρηση ή έχει ήδη αγοράσει κάθε Πελάτης.

Η ύπαρξη ηλεκτρονικών σελίδων ειδικού ενδιαφέροντος (π.χ. για την υγεία), που προσελκύουν συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών, επιτρέπει την στοχευμένη προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω banner στις σελίδες αυτές. Επιπλέον η δυνατότητα ηλεκτρονικής αναζήτησης πληροφορίας ή προϊόντων μέσω των πολύ διαδεδομένων μηχανών αναζήτησης στο διαδίκτυο (search engines όπως το Google), επιτρέπει την ιδιαίτερα στοχευμένη προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτούς ακριβώς που τα αναζητούν. Η μέθοδος είναι γνωστή σαν ‘keyword advertising’ και έχει μεγάλη διείσδυση.

Οι δυνατότητες αυτοματοποιημένης αλληλεπίδρασης με τον καταναλωτή που παρέχει το διαδίκτυο, αλλάζουν ριζικά τον τρόπο συναλλαγής με τον Καταναλωτή και δημιουργούν νέες ευκαιρίες για την παραγωγής αξίας.

3. Αξιοποίηση πληροφορίας για την επίτευξη καινοτομίας

Η καινοτομικότητα αποτελεί το πλέον σημαντικό παράγοντα επιτυχίας ενός Οργανισμού.



Εικόνα 6 – Παράγοντες ανάπτυξης καινοτομίας

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη καινοτομικών προσεγγίσεων σε ένα Οργανισμό καταγράφονται στην εικόνα 6.

Η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να βελτιστοποιεί το μοντέλο λειτουργίας της με στόχο την καινοτομικότητα. Έχει μεγάλη ανάγκη τροφοδότησης με νέες ιδέες που θα συμβάλλουν στην διαφοροποίηση και στην δημιουργία μοναδικότητας (distinctiveness κατά Porter 6 strategy elements). Η προσήλωση στην ποιότητα και την αποδοτικότητα δεν αρκεί πλέον.

Τα χαρακτηριστικά της πληροφορίας που υποστηρίζει καινοτομική δράση είναι πολύ διαφορετικά από αυτά πληροφορίας που υποστηρίζει την παραγωγική διαδικασία.

Η πληροφορία που υποστηρίζει την καινοτομία:

- Έχει πολύ ευρύ πλαίσιο και αφορά διάφορες δραστηριότητες και τμήματα του Οργανισμού
- Περιλαμβάνει στοιχεία εκτιμήσεων – προβλέψεων για τάσεις – ανατροπές στην αγορά, για το επιχειρησιακό περιβάλλον, την τεχνολογία περιλαμβάνει εκτιμήσεις για ακάλυπτες ανάγκες πελατών ή ανεπίλυτα προβλήματα
- Σχετίζεται με την αναζήτηση επιχειρησιακών ευκαιριών και την καλλιέργεια ιδεών
- Έχει χαοτικό χαρακτήρα – είναι συχνά αδόμητη σε αντίθεση με πληροφορία παραγωγής
- Διαμορφώνεται βάσει ποσοτικής ή ποιοτικής πληροφορίας που αντλείται από το επιχειρησιακό περιβάλλον, που πρέπει να αξιολογηθεί ποιοτικά. Συνεπώς τα συμπεράσματα είναι κυρίως ποιοτικά.

Η διαδικασία παραγωγής πληροφορίας για καινοτομική δράση λειτουργεί σε χαλαρά καθορισμένο πλαίσιο. Νέες ιδέες προκύπτουν σε διάφορα επίπεδα και λειτουργίες του Οργανισμού, καθώς έχουν διαφορετική οπτική.

Η πληροφορία για την καινοτομία περιλαμβάνει:

Πληροφορία για την αγορά

Η Πληροφορία για την αγορά που μπορεί να παράγει πρωτοποριακές ιδέες είναι πολύ σημαντική αλλά και δύσκολο να αποκτηθεί. Απαιτεί συλλογή και συνδυασμό πληροφορίας από διάφορες πηγές και αφορά:

- Αλλαγές στο περιβάλλον των Πελατών που προκαλούνται από κοινωνικό-οικονομικά τεχνολογικά ή άλλα αίτια και δημιουργούν ευκαιρίες.
- Ανάγκες πελατών που δεν έχουν αναδειχθεί και δεν καλύπτονται ή καλύπτονται εν μέρει.

Πληροφορίες για τον ανταγωνισμό

Πληροφορία για την υφιστάμενη τοποθέτηση του ανταγωνισμού συχνά είναι διαθέσιμη. Πληροφορία για τις επόμενες κινήσεις – αντιδράσεις και στόχους του Ανταγωνισμού δεν είναι εύκολο να αποκτηθεί.

Επιπλέον στοιχεία εσωτερικών ικανοτήτων και παραγόντων που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σημαντικά.

Πληροφορία για την τεχνολογική εξέλιξη

Η κατανόηση τεχνολογικών εξελίξεων είναι πολύ σημαντική για την αναζήτηση επιχειρησιακών ευκαιριών αλλά και κινδύνων. Αναλύεται πληροφορία σχετική με :

- Την υφιστάμενη τεχνολογία και βέλτιστες πρακτικές αξιοποίησης της
- Νέες τεχνολογίες και δυνατότητες που προσφέρουν σε διάφορα επίπεδα: περιορισμό κόστους, παροχή προστιθέμενης αξίας στον Πελάτη, επεξεργασία πληροφορίας
- Τάσεις και προβλέψεις για την τεχνολογική εξέλιξη και αναλύσεις της αναμενόμενης επίδρασης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Παράδειγμα καινοτομικής δράσης: Υπηρεσίες μηνυμάτων SMS κινητής επικοινωνίας

Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα υπάρχει ραγδαία ανάπτυξη υπηρεσιών, μέσω των δυνατοτήτων που παρέχουν πλατφόρμες κινητής επικοινωνίας, και ειδικότερα η δυνατότητα της υπηρεσίας SMS της πλατφόρμας GSM για ανταλλαγή γραπτών μηνυμάτων.

Η δυνατότητα αυτή επιτρέπει την απευθείας επικοινωνία του Πελάτη με υπηρεσία ενδιαφέροντος, και την άμεση αυτοματοποιημένη πληροφοριακή εξυπηρέτηση με απαντητικό μήνυμα (π.χ. ενημέρωση για τον καιρό σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή).

Επιπλέον επιτρέπει την άμεση ανταπόκριση σε δράσεις προώθησης προϊόντων που καλούν τον ενδιαφερόμενο Πελάτη να αποστείλει μήνυμα σε ορισμένο αριθμό π.χ. για να συμμετάσχει σε διαγωνισμό. Η ανταπόκριση με την αποστολή μηνύματος, επιτρέπει αφενός την ακριβή καταγραφή της ανταπόκρισης αυτής καθεαυτής, καθώς και την δυνατότητα περαιτέρω απευθείας προώθησης του προϊόντος.

Οι προαναφερθείσες δράσεις, είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα καινοτομικής προσέγγισης στην δημιουργία αξίας, μέσω της αξιοποίησης πληροφορίας.

4. Πληροφορία για τον Περιορισμό του κόστους

Ένας από τους πρώτους στόχους των πληροφορικών συστημάτων ήταν η καταγραφή και ο έλεγχος των εξόδων παραγωγικής λειτουργίας του Οργανισμού.

Η στρατηγική περιορισμού του κόστους είναι πολύ διαδεδομένη στον Επιχειρηματικό κόσμο. Όμως, η επιχείρηση που κατορθώνει να διατηρεί την θέση του φθηνότερου ανταγωνιστή σε κάθε βιομηχανία, έχει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ικανότητα για την διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής, είναι προϋπόθεση για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η αξιοποίηση συστημάτων οικονομικής διαχείρισης και λογιστικής για τον έλεγχο και την μέτρηση του κόστους προϊόντων και υπηρεσιών, είναι κοινή πρακτική.

Παρακάτω περιγράφονται πρωτοβουλίες μείωσης του κόστους :

A. Ανάλυση κόστους, λειτουργικής απόδοσης και κερδοφορίας

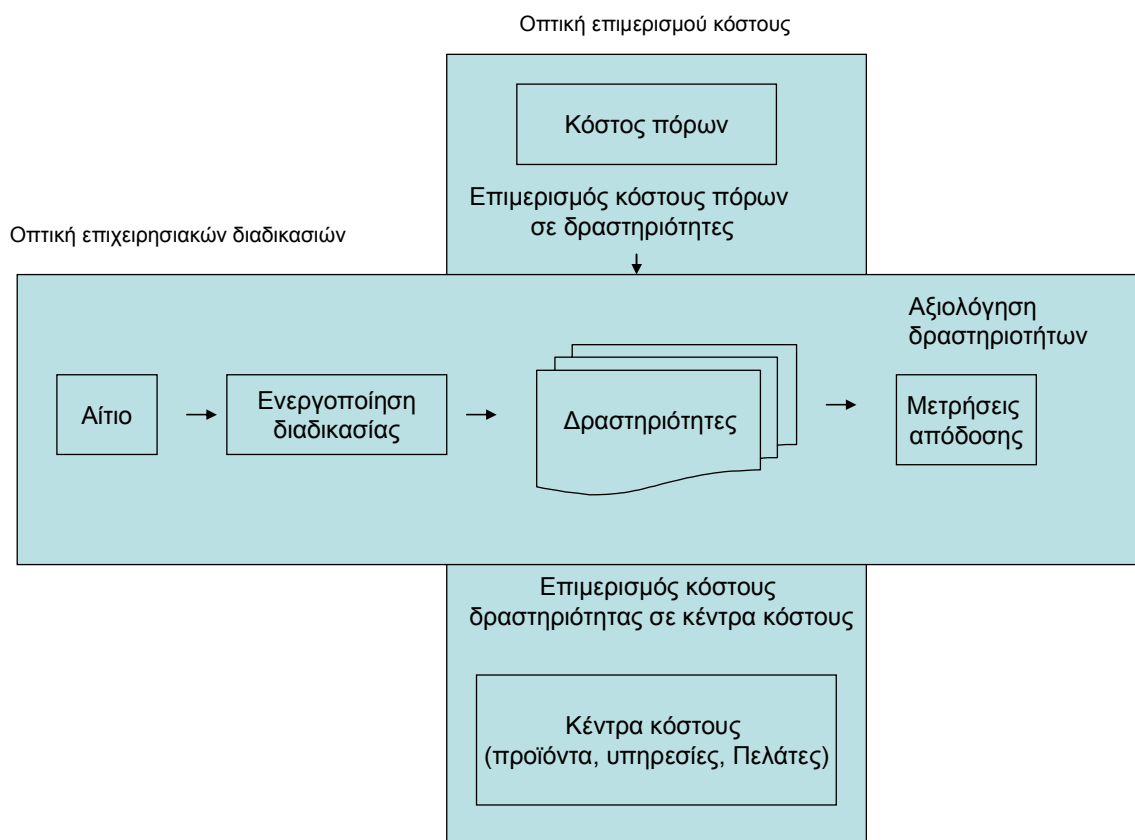
Βάσει στοιχείων που τηρούνται σε λογιστικά συστήματα είναι δυνατή η παρακολούθηση και ανάλυση της κερδοφορίας. Η χρήση λογιστικών δεικτών κερδοφορίας είτε σε επίπεδο Οργανισμού είτε σε επίπεδο κέντρου κερδοφορίας (profit center) που έχει ορίσει ο Οργανισμός, είτε σε επίπεδο προϊόντος - παρεχόμενης υπηρεσίας είναι πολύ διαδεδομένη πρακτική που βασίζεται αποκλειστικά στην αποτελεσματική 'σύλληψη-καταγραφή' και δομημένη ανάλυση της επιχειρησιακής πληροφορίας.

Η ανάλυση κόστους παραγωγής προϊόντος συμβάλλει στην στρατηγική τιμολόγησης και την εκτίμηση της κερδοφορίας. Η χρήση τεχνικών λογιστικής κόστους όπως το Activity Based Costing (ABC) προϋποθέτει την παρακολούθηση στοιχείων όπως:

- ο μοναδιαίο κόστος (unit rate) για κάθε οδηγό κόστους (cost driver) που σχετίζεται με την παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (π.χ. ανθρωπόωρα Εργαζόμενου στοιχίζει 25 Ευρώ).
- Πραγματική κατανάλωση του κάθε οδηγού κόστους για την παραγωγή μοναδιαίας ποσότητας του προϊόντος (π.χ. για την συγγραφή Συμβολαίου απαιτούνται 4 ανθρωπόωρες)

Οι οδηγοί κόστους αφορούν τόσο τα άμεσα κόστη παραγωγής που είναι σαφής ο επιμερισμός τους, όσο και τα έμμεσα κόστη που ο επιμερισμός τους γίνεται βάσει υπολογισμών (π.χ. εμβαδομέτρηση χώρων που υποστηρίζουν κάθε διαδικασία). Πέραν του κόστους παραγωγής πρέπει να παρακολουθούνται και στοιχεία που αφορούν την κατανάλωση πόρων για μάρκετινγκ και αποθήκευση των προϊόντων, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τους Πελάτες.

Η διαδικασία Activity Based Costing (ABC) παρατίθεται στην εικόνα 7.



Εικόνα 7 - Activity Based Costing

Η παρακολούθηση του κόστους καθώς και της τιμολόγησης ανά Πελάτη επιτρέπει την ανάλυση των Πελατών βάσει κερδοφορίας, ώστε να δίνεται προτεραιότητα στις κατηγορίες Πελατών που παράγουν υψηλό κέρδος για την Επιχείρηση. Η πληροφορία για τις κατηγορίες Πελατών που παράγουν χαμηλό κέρδος πρέπει να αναλυθεί ώστε να γίνουν κατανοητές οι σχετικές αιτίες.

Η προσέγγιση αθροιστικής παρακολούθησης στοιχείων κόστους αντί του αναλυτικού επιμερισμού σε προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και της αθροιστικής παρακολούθησης στοιχείων εσόδων αντί της αναλυτικής παρακολούθησης ανά προϊόν, Υποκατάστημα και Πελάτη, δεν αποτελεί πρακτική αποτελεσματικής αξιοποίησης της πληροφορίας και δεν επιτρέπει την ανάλυση των αποτελεσμάτων της Επιχείρησης. Αρκετές επιχειρήσεις δεν έχουν επαρκή πληροφορία για το ποιοί Πελάτες ή ποιά προϊόντα, παράγουν υψηλό κέρδος. Αντίθετα η αναλυτική παρακολούθηση επιτρέπει την υποβοήθηση στην λήψη αποφάσεων για την καλύτερη διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών.

Επιδιώκεται η μείωση του απαιτούμενου κεφαλαίου κίνησης (working capital): π.χ. μείωση του χρόνου παραμονής υλικών σε αποθήκη και αύξηση του ρυθμού 'κίνησης

της αποθήκης' λόγω πωλήσεων (inventory turnover rate). (π.χ. οι ανταγωνιστικοί προμηθευτές υπολογιστών 'κινούν' τα εμπορεύματα κάθε 3-4 ημέρες.

Η ικανότητα συλλογής και ενοποιημένης αξιοποίησης πληροφορίας όπως:

ταχύτητα και κόστος set-up διαδικασιών παραγωγής, ρυθμού παραγωγής, χρόνος ολοκλήρωση κύκλου παραγωγικής διαδικασίας, κόστος δραστηριοτήτων και πόρων, κόστος 'φύρας', είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Η πληροφορία που συλλέγεται εστίαση ολοένα και περισσότερο στην υποβοήθηση δράσεων βελτιστοποίησης διαδικασιών και περιορισμού κόστους.

B. Πληροφορία για την αποτελεσματική διαχείριση προμηθειών

Πληροφορία για την αξιολόγηση προμηθευτών και την επιλογή ενός μικρού αριθμού που περιορίζει το συνολικό κόστος προμηθειών, διατηρώντας παράλληλα το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας.

Ενιαία διαχείριση πληροφορίας για τον περιορισμό του κόστους διαχείρισης προμηθειών: τήρηση πλήρων στοιχείων συναλλαγών.

5. Πληροφορία για τον Περιορισμό του κινδύνου

Αξιοποίηση πληροφορίας για τον περιορισμό χρηματοοικονομικού κινδύνου

Η διαχείριση του χρηματοοικονομικού κινδύνου είναι καίριο ζήτημα για τον χρηματοοικονομικό τομέα.

Τράπεζες με δεκάδες χιλιάδες Πελατών που δανείζονται χρήμα, έχουν απόλυτη ανάγκη από εσωτερικό σύστημα διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου (credit risk). Η χρήση συστημάτων βαθμολόγησης του κινδύνου (credit risk ratings), βάσει πρωτογενών στοιχείων του Πελάτη, επιτρέπει την παραγωγή δευτερογενούς πληροφορίας που είναι ευκολότερα αξιοποιήσιμη για την συνθετική αξιολόγηση του κινδύνου έκθεσης από μεγάλο αριθμό δανειστών. Η βαθμολόγηση χρησιμοποιείται κατά την έγκριση δανείων, παρακολούθηση χαρτοφυλακίων και πληροφόρηση της διοίκησης.

Τα συστήματα βαθμολόγησης κινδύνου διαμορφώνουν αλλά και αντανακλούν την φύση των σχετικών με δανειοδότηση αποφάσεων που λαμβάνουν οι τράπεζες σε καθημερινή βάση. Τα συστήματα βαθμολόγησης κινδύνου διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό πολυπλοκότητας (αριθμός παραμέτρων που συμμετέχουν στην βαθμολόγηση) και τον τρόπο (π.χ. σημείο στον χρόνο ή περιοδική επαναβαθμολόγηση), ανάλογα με την φύση των εργασιών της κάθε Τράπεζας. Κατά τον σχεδιασμό συστημάτων βαθμολόγησης συνυπολογίζονται παράγοντες κόστους και αποτελεσματικότητας στην συλλογή πληροφορίας.

Η παρακολούθηση της λειτουργικής απόδοσης (operating performance) με χρηματοοικονομικούς δείκτες (π.χ. λόγος εσόδων προς επενδυμένα κεφάλαια) μπορεί να αναλυθεί σε βάθος χρόνου (time series analysis) ή σε σύγκριση με το μέσο όρο της βιομηχανίας (industry average) στην οποία δραστηριοποιείται η Επιχείρηση. Η ανάλυση μπορεί να παράγει ‘σήματα’ για την Επιχείρηση σχετικά με τον κίνδυνο μείωσης της ανταγωνιστικότητας.

Κατά ανάλογο τρόπο οι Επιχειρήσεις διαχειρίζονται τον κίνδυνο χαμηλής ρευστότητας ή και χρεοκοπίας με την συστηματική παρακολούθηση χρηματοοικονομικών δεικτών βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης ρευστότητας (liquidity ratios), που παράγονται από πρωτογενή λογιστικά στοιχεία (υποχρεώσεις, μετρητά και απαιτήσεις).

Όλα τα συστήματα διαχείρισης κινδύνου βασίζονται στην ακεραιότητα της πληροφορίας και την προσβασιμότητα σε αυτή από τους αρμόδιους ρόλους (π.χ. υπεύθυνος διαχείρισης κινδύνου).

Η έγκαιρη αξιοποίηση της πληροφορίας είναι επίσης κρίσιμος παράγοντας. Η αξία της πληροφορίας για την διαχείριση κινδύνου, μειώνεται με το πέρασμα του χρόνου (όσο νωρίτερα διαγνωστεί ένας κίνδυνος τόσο καλύτερες προϋποθέσεις αντιμετώπισης του υπάρχουν).

6. Διαστάσεις στρατηγικής και επιχειρησιακή πληροφόρηση

Επιχειρησιακή ευφυΐα: ταχύτητα και ευελιξία στην τοποθέτηση της επιχείρησης

Σε πλαίσιο ανταγωνιστικού περιβάλλοντος η Επιχείρηση έχει 2 εναλλακτικές στρατηγικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη πλεονεκτήματος:

- Να προσπαθήσει να επιβληθεί μέσω της μακροπρόθεσμης και ακλόνητης υπεροχής σε δύναμη (brute force) είτε αυτή εκφράζεται σε χωρητικότητα παραγωγής είτε σε οικονομικά μεγέθη
- Να προσπαθήσει να κινείται ευέλικτα και να τοποθετείται με ταχύτητα σε ευνοϊκές ανταγωνιστικές θέσεις ώστε να εκμεταλλεύεται συχνά ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά πριν από τους αντιπάλους, έστω και αν αυτές οι θέσεις δεν δίνουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η προσέγγιση επιβολής μέσω δυνάμεως συχνά προκαλεί μεγάλες φθορές και έχει μεγάλο κόστος (π.χ. σε περίπτωση ‘πολέμων τιμών’) ή έχει μεγάλο μακροπρόθεσμο ρίσκο διότι απαιτεί την επένδυση σημαντικών πόρων (π.χ. σε υποδομές μεγάλης παραγωγικής δυναμικότητας).

Η προσέγγιση ευέλικτης και ταχύτατης τοποθέτησης στην αγορά, στοχεύει να προκαλέσει ρήγματα στην ικανότητα άμεσης απόκρισης του ανταγωνισμού. Παράλληλα επιδιώκεται η αποφυγή κοστοβόρων και επιβλαβών ‘μετωπικών συγκρούσεων’.

Παρατηρείται διεθνής τάση για τον μετασχηματισμό του παγκοσμίου ανταγωνισμού από ‘μετωπικές συγκρούσεις’ σε ‘κινήσεις μανούβρας’. Για να είναι επιτυχημένες, οι επιχειρησιακές μανούβρες στην αγορά, προϋποθέτουν άμεση σχετική πληροφόρηση και κατανόηση της ευκαιρίας που παρουσιάζεται. Προϋποθέτουν δηλαδή επιχειρησιακή ευφυΐα.

Η επιχειρησιακή ευφυΐα αναπτύσσεται μέσω των υποδομών που θα παρέχουν έγκαιρη και κατάλληλα προσβάσιμη πληροφορία για την αγορά, την καταναλωτική συμπεριφορά και νέες τάσεις που αναδύονται.

Ο μετασχηματισμός μιας Επιχείρησης από έναν αργοκίνητο Οργανισμό που εμπλέκεται σε μετωπικές συγκρούσεις σε ένα ευέλικτο και ευκίνητο Οργανισμό, περνάει μέσα από την ανάπτυξη επιχειρησιακής ευφυΐας.

Δεδομένου ότι η στρατηγική στοχεύει στην ανάπτυξη πλεονεκτήματος, στην σύγχρονη οικονομία της αγοράς το πλεονέκτημα στηρίζεται στην καλύτερη πληροφόρηση που οδηγεί σε επιχειρησιακά αποτελεσματικότερες ‘μανούβρες’.

Στην εποχή της πληροφορίας, οι υποδομές επιχειρησιακής πληροφόρησης αποτελούν στρατηγικό όπλο.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

- Activity Based Costing (ABC, 16
clickstream, 13
customer churn / attrition, 8
ενιαία χρήση της πελατειακής
πληροφορίας, 5
ενιαίου πλαισίου διεπαφής με τον
Πελάτη, 6
καινοτομία, 3
Καταναλωτική συμπεριφορά, 4
μείωση του ρίσκου, 2
μεμονωμένες βάσεις δεδομένων, 5
μοντέλων αξίας του Πελάτη, 8
Πελατοκεντρική δόμηση της
πληροφορίας, 7
- περιορισμό του κόστους, 3
*Πληροφοριακή υποβοήθηση της
διαδικασίας αγοράς, 11*
*Πληροφοριακή υποβοήθηση της
εξυπηρέτησης, 11*
προγράμματα πιστότητας πελάτη, 10
συνολική εικόνα του ιστορικού του
πελάτη, 5
σύστημα διαχείρισης του πιστωτικού
κινδύνου, 18
ταχύτητα και ευελιξία στην
τοποθέτηση της επιχείρησης, 19
Τρόπος αγοράς, 4