



CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Χατζή Κωνσταντίνα

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μπρίνη Δέσποινα

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής: Αναγνωστόπουλος Δημοσθένης
Βασιλοπούλου Κωνσταντίνα

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Copyright © Χατζή Κωνσταντίνα, 2016.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν το συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου.

αφιερωμένο στους γονείς μου

Ευχαριστίες

Στο τέλος αυτής της προσπάθειας συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας, πραγματικά αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους, οι οποίοι συνέβαλλαν καθοριστικά, ο καθένας με τον τρόπο του.

Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου κα Μπρίνη Δέσποινα, που ανέλαβε την επίβλεψη της παρούσας εργασίας με μεγάλη προθυμία και ενδιαφέρον και για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπο μου. Την ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε, την υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου, καθώς επίσης και για την ουσιαστική της παρουσία. Χωρίς τις κατευθύνσεις της, η εκπόνηση της παρούσας εργασίας θα ήταν αδύνατη.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω και στα μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής μου Επιτροπής και συγκεκριμένα τους καθηγητές μου κ Αναγνωστόπουλο Δημοσθένη και κα Βασιλοπούλου Κωνσταντίνα, όχι μόνο για τη συνεισφορά τους καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου, αλλά και για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν και για την καθοδήγησή τους.

Τέλος ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ το αφιερώνω στους γονείς μου για την υπομονή που επέδειξαν, τη συμπαράσταση και την ενθάρρυνση που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η θερμή τους υποστήριξη αποτελεί το επιστέγασμα της όλης προσπάθειας επίτευξης των στόχων μου.

Πρόλογος

Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες και η αξία της δημιουργίας σχέσης εμπιστοσύνης με αυτούς δεν είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Με την πάροδο των ετών η εμπειρία αυτή διερευνήθηκε επιστημονικά, συστηματοποιήθηκε και εκφράστηκαν οι πρώτες θεωρίες όσον αφορά τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες και αναπτύχθηκαν οι πρώτοι ορισμοί. Σήμερα οι εξελίξεις στην τεχνολογία παρέχουν πολλές δυνατότητες όσον αφορά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση των πληροφοριών. Επίσης, η τεχνολογία παρέχει στους καταναλωτές/πελάτες αναρίθμητες δυνατότητες για την καλύτερη, εγκυρότερη και αμεσότερη ενημέρωσή τους, καθώς και τη δυνατότητα να απευθυνθούν σε μια πολύ μεγαλύτερη αγορά. Παράλληλα με αυτά υφίσταται μεγαλύτερος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Στο περιβάλλον αυτό η ανάπτυξη και διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να είναι πιο ανταγωνιστικές. Σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο όλες οι επιχειρήσεις, όλων των κλάδων και μεγεθών, από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις μέχρι και τις μικρές προσωπικές επιχειρήσεις, προσπαθούν να αναπτύξουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους και να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες. Το ίδιο συμβαίνει για τις ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθώντας την παγκόσμια τάση δίνουν πλέον προτεραιότητα στον πελάτη και αναπτύσσουν μεθόδους και συστήματα για την καλύτερη διοίκηση και διαχείριση των σχέσεων με αυτούς.

Είναι εμφανές πως σε αυτό το δύσκολο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι αναγκαία η μελέτη της εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Παρόλο που η διεθνής βιβλιογραφία, όσον αφορά τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, είναι πλούσια, η αντίστοιχη ελληνική βιβλιογραφία είναι περιορισμένη.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τις ελληνικές επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και εστιάζει στη στρατηγική τους για τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες. Εξετάζει επίσης πώς το επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζεται από τις νέες τεχνολογίες και εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικές με την υιοθέτηση, ανάπτυξη και χρήση εφαρμογών και συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες. Στην κατεύθυνση αυτή πραγματοποιήθηκε έρευνα σε μια βιομηχανική επιχείρηση η οποία δεν διαθέτει συστήματα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, ώστε να διερευνηθούν οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και τα συστήματα που θα

μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, τα σημαντικότερα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν καθώς και τα βασικά οφέλη από την υλοποίησή τους.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να συνεισφέρει σημαντικά στη βαθύτερη κατανόηση και στον εμπλουτισμό των γνώσεών μας όσον αφορά την υιοθέτηση και εφαρμογή της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες από τις διοικήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων.

Λέξεις Κλειδιά

Διαχείριση Σχέσεων Πελατών, Customer Relationship Management, CRM, Στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες, Συστήματα CRM.

Abstract

Customers Relationship Management is not a recent phenomenon in the business world. As years passed, this phenomenon has been scientifically investigated and systematized. It was then, when the first CRM theories expressed and its fundamental definitions were developed. Nowadays, technology releases provide many opportunities for better and more efficient information management. Additionally, technology offers countless new possibilities to consumers/customers for better, more reliable and direct information, along with the ability to address a much larger market. Alongside these, there is a growing competition among enterprises. The growth and management of customers' relations is becoming increasingly important in today's environment, as it allows corporations to be more competitive. Corporations of every object and size are trying to expand their customers' relations and establish loyalty among them, ranging from the big multinationals to the small private businesses. Same thing applies for the Greek enterprises: they become clients-based and develop better administrative methods and systems for their relations with them.

It is obvious that the research of CRM application is necessary for the Greek enterprises, in this difficult and changing environment. In this spirit, the related Greek bibliography on CRM is limited, although the international one is quite rich.

The current study analyses the Greek enterprises of various business sectors, by focusing on their CRM strategy. It also explains how the business environment is influenced by the emerging technologies, as well as whether they are becoming more competitive through the adoption, development and delivery of CRM applications and systems. To this end, a survey was conducted on an industrial enterprise with no CRM system implemented. Its purpose was to explore the methods, processes and systems that could be applied, the most important issues to be addressed and the essential benefits produced by the CRM implementation.

The goal of this study is to contribute significantly on the deeper understanding and enrichment knowledge of the adoption and implementation of CRM in the Greek enterprises' administration.

Keywords

Customer Relationship Management, CRM, CRM strategy, CRM systems.

Σύνοψη

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς, της ανάπτυξης του διαδικτύου και της παγκοσμιοποίησης δημιούργησε στον επιχειρηματικό κόσμο νέες ανάγκες για διαφοροποίηση και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις σύντομα διαπίστωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται σε προϊόντικά χαρακτηριστικά δε μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη και έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε ένα πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο, τους πελάτες. Οι πελάτες αποτελούν την «καρδιά», το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεών του με αυτούς.

Οι επιχειρήσεις, δηλαδή, πρέπει να επικεντρωθούν στη Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management-CRM) προκειμένου να διατηρήσουν και/ή να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Για να μπορέσουν όμως να έχουν μακροπρόθεσμη επίδοση θα πρέπει όχι απλά να χρησιμοποιούν ένα σύστημα CRM αλλά να εφαρμόσουν μια στρατηγική CRM.

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι δομημένη ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο επικεντρώνοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το διαμορφώνουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση των βασικών εννοιών του όρου Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες (CRM). Γίνεται αναφορά στην εξέλιξη του CRM μέσα στο χρόνο, τη σχέση του με το μάρκετινγκ σχέσεων και τις τελευταίες τάσεις του CRM, καθώς και των συστατικών μερών του CRM. Στη συνέχεια αναλύονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και στην κουλτούρα. Στο ίδιο κεφάλαιο περιγράφονται τα οφέλη που προκύπτουν από την επιτυχημένη εφαρμογή της Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες, καθώς και τα εμπόδια στην ανάπτυξη του CRM και τέλος γίνεται παρουσίαση της παρούσας κατάστασης στην Ελλάδα όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση των βασικών λειτουργιών και της αλυσίδας αξίας των συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM).

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η επίδραση του διαδικτύου στη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) καθώς και η υλοποίηση της ηλεκτρονικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (e-CRM). Επίσης, γίνεται περιγραφή των χαρακτηριστικών του eCRM και των παραγόντων επιτυχίας ενός eCRM συστήματος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στα στάδια εφαρμογής ενός επιτυχημένου συστήματος Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM).

Στο έκτο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια της στρατηγικής και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναλύεται η επίδραση της στρατηγικής CRM στη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης καθώς και η επίδραση που έχει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο έβδομο κεφάλαιο, εξετάζονται οι τρόποι-μέθοδοι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν και να αξιολογήσουν την επίδοση του CRM και γίνεται μια αναφορά στην Ισοσταθμισμένη Κάρτα Βαθμολόγησης (Balanced Scorecard), η οποία κατόπιν κριτικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας, έχει επιλεγεί ως η μεθοδολογία μέτρησης και διαχείρισης της στρατηγικής επίδοσης του CRM.

Στο όγδοο κεφάλαιο, παρουσιάζονται μερικά στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις τάσεις και την υιοθέτηση της τεχνολογίας CRM.

Στο ένατο κεφάλαιο, εξετάζεται μια μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διαχείρισης Πελατών σε βιομηχανική εταιρεία.

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	vi
Σύνοψη	ix
Περιεχόμενα.....	xi
Κατάλογος Πινάκων	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xvi
Κεφάλαιο 1.....	1
Σύγχρονο Επιχειρηματικό Περιβάλλον	1
1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Νέες Τεχνολογίες.....	2
1.3. Επικέντρωση στον πελάτη	4
1.4. Ο όρος «σύστημα»	6
1.5. Το «πληροφοριακό σύστημα»	7
1.6. Μελέτη σκοπιμότητας του συστήματος	8
1.7. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας	9
Κεφάλαιο 2.....	10
Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες.....	10
2.1. Εισαγωγή	10
2.2. Ορισμός CRM	12
2.3. Ιστορική εξέλιξη του CRM – Οι πέντε εποχές	14
2.4. Γιατί δεν αρκεί το μάρκετινγκ	16
2.5. Η διαφοροποίηση του CRM από το μάρκετινγκ	18
2.6. Υλοποίηση του συστήματος CRM	22
2.6.1. Λόγοι υλοποίησης του συστήματος CRM	22
2.6.2. Βήματα υλοποίησης του CRM.....	23
2.7. Συστατικά στοιχεία CRM	27
2.8. Τα δομικά στοιχεία του CRM	28
2.8.1. Οι Άνθρωποι (People)	29
2.8.2. Ο Σχεδιασμός (Planning)	29
2.8.3. Οι Διεργασίες CRM (Process)	29
2.8.4. Τα Προσωπικά Δεδομένα (Personal Data).....	29
2.8.5. Πλατφόρμα (Platform)	30
2.9. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου CRM	31

2.10. Ικανοποίηση πελατών	32
2.11. Η σημασία του όρου «Η πίστη του πελάτη» για την επιχείρηση	33
2.12. Τα οφέλη του CRM	34
2.13. Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας μιας εφαρμογής CRM	36
2.14. Επιχειρηματική πρακτική στην Ελλάδα	40
2.14.1. Ωριμάζει η ιδέα του CRM	42
Κεφάλαιο 3	44
Βασικές Λειτουργίες και τύποι του CRM	44
3.1. Οι λειτουργίες του CRM	44
3.2. Τύποι του CRM	45
3.2.1. Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)	45
3.2.2. Αναλυτικό CRM	46
3.2.3. Συνεργατικό CRM	46
3.2.4. E - CRM	47
3.3. Η αλυσίδα αξίας στο CRM	47
Κεφάλαιο 4	52
Ηλεκτρονική Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (e-CRM)	52
4.1. Πως περάσαμε στην ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων	52
4.2. Ορισμός του e-CRM	53
4.3. Σύγκριση e-CRM και CRM	54
4.4. Γενικά χαρακτηριστικά του e-CRM	57
4.5. Δομή του συστήματος e-CRM	59
4.5.1. Μηχανισμοί του e-CRM	59
4.5.2. Υλοποίηση του συστήματος e-CRM	61
4.6. Παράγοντες επιτυχίας ενός e-CRM συστήματος	62
4.7. Είναι το μέλλον ηλεκτρονικό;	64
Κεφάλαιο 5	65
Στάδια Εφαρμογής Επιτυχημένου Συστήματος CRM	65
5.1. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών	65
5.2. Σχεδιασμός και πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής	67
5.3. Σχεδιασμός και εφαρμογή του CRM project	70
5.4. Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (CRM Software, IT Infrastructure)	75
5.5. Υλοποίηση και ολοκλήρωση	80

Κεφάλαιο 6.....	82
Ευθυγράμμιση CRM με το Στρατηγικό Management και η Σχέση του με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα ..	82
6.1. Καθορισμός σύνδεσης του CRM με τη στρατηγική	82
6.2. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστική επιτυχία.....	83
6.3. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	87
6.4. Τα δομικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	89
6.5. Εμπόδια στην αντιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	92
Κεφάλαιο 7.....	95
Απόδοση της Επένδυσης της Στρατηγικής CRM	95
7.1. Παράγοντες που οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης του CRM.....	95
7.2. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης	96
7.3. Η απόδοση της επένδυσης του CRM	97
Κεφάλαιο 8.....	100
Στατιστικά Στοιχεία	100
8.1. Βαθμός υιοθέτησης CRM στις ελληνικές επιχειρήσεις.....	100
8.2. Βαθμός υιοθέτησης λογισμικού CRM στο διεθνή χώρο.....	107
8.3. Μελλοντικές τάσεις του CRM.....	113
Κεφάλαιο 9.....	116
Μελέτη Περίπτωσης της εταιρείας Δέλτα Τρόφιμα Α.Β.Ε.Ε.	116
9.1. Προφίλ εταιρείας - Ιστορικό	116
9.2. Αποστολή της εταιρείας.....	118
9.3. Στρατηγική πωλήσεων – προσέλκυσης πελατών	119
9.4. Ανάλυση SWOT	120
9.5. Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης	122
9.6. Το όραμα της εταιρείας	123
9.7. Γενική περιγραφή της προτεινόμενης λύσης.....	124
9.8. Αναμενόμενα οφέλη – στόχοι από την υλοποίηση του CRM.....	131
9.9. Στάδια Υλοποίησης και χρονοδιάγραμμα.....	132
9.10. Πιθανά προβλήματα κατά την υιοθέτηση της λύσης CRM	134
9.11. Αποτελέσματα – συμπεράσματα από την υλοποίηση του συστήματος CRM	135
Κεφάλαιο 10.....	138
Γενικά Συμπεράσματα.....	138
10.1. Συμπεράσματα	138
Παράρτημα.....	143

Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	143
Βιβλιογραφία	155

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Διαφοροποίηση Μάρκετινγκ και CRM	22
Πίνακας 2: Τεχνολογικές διαφορές μεταξύ CRM και e-CRM.....	57
Πίνακας 3: Παράγοντες κόστους συστήματος CRM	78
Πίνακας 4: Παραδείγματα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για διάφορους τομείς της επιχείρησης.	85
Πίνακας 5: Περιθώριο κέρδους και χρόνος αποπληρωμής	99
Πίνακας 6: Πόσο τηρούνται βασικές τακτικές CRM	107
Πίνακας 7: Δαπάνες προμηθευτών για λογισμικό CRM, συνολικά έσοδα λογισμικού παγκοσμίως το 2014 (σε εκατομμύρια δολάρια).....	108
Πίνακας 8: Ποσοστό χρηστών που θα εγκαταλείψουν την προσπάθεια για αγορά ενός λειτουργικού CRM.....	113
Πίνακας 9: Αύξηση πωλήσεων CRM.....	114
Πίνακας 10: Άμεσοι επικοινωνία χρηστών στα κοινωνικά κανάλια.....	114

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Τα 5Π δομικά στοιχεία του CRM	30
Διάγραμμα 2: Αλυσίδα Αξίας	49
Διάγραμμα 3: Διαφορά μεταξύ CRM και e-CRM	56
Διάγραμμα 4: Μηχανισμοί του e-CRM.....	60
Διάγραμμα 5: Η υλοποίηση του CRM	65
Διάγραμμα 6: CRM development phases.....	76
Διάγραμμα 7: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της δέσμευσης για τους πελάτες.....	87
Διάγραμμα 8: Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάγκη για ανάπτυξη της επιχείρησης.	88
Διάγραμμα 9: Επίδραση της επιτυχίας του CRM στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη διατήρηση των πελατών.	98
Διάγραμμα 10: Ποσοστά εταιριών CRM (software house) και in-house υλοποιήσεων CRM από τους ερωτώμενους που απάντησαν πως έχουν υλοποιήσει CRM	104
Διάγραμμα 11: Βαθμός ικανοποίησης από τις υλοποιήσεις CRM.....	105
Διάγραμμα 12: Βαθμός ανανέωσης υπαρχόντων και τροφοδότησης νέων δεδομένων CRM	106
Διάγραμμα 13: Κορυφαίες βιομηχανίες που χρησιμοποιούν το λογισμικό CRM	108
Διάγραμμα 14: Τμήματα που χρησιμοποιούν το λογισμικό CRM.....	109
Διάγραμμα 15: Αύξηση σε cloud-based λύσεις CRM.....	110
Διάγραμμα 16: Σημαντικός παράγοντας για την απόφαση αγοράς CRM.....	110
Διάγραμμα 17: Λειτουργίες που χρησιμοποιούνται.....	111
Διάγραμμα 18: Ποσοστό ικανοποίησης από το CRM.....	112
Διάγραμμα 19: Κορυφαίοι λόγοι δυσαρέσκειας με το CRM	112
Διάγραμμα 20: Παγκόσμια έσοδα επιχείρησης (σε εκατομμύρια δολάρια)	115
Διάγραμμα 21: Προτεινόμενη λύση CRM	130
Διάγραμμα 22: Στάδια υλοποίησης.....	133

Κεφάλαιο 1

Σύγχρονο Επιχειρηματικό Περιβάλλον

1.1. Εισαγωγή

Η νέα οικονομία για την οποία γίνεται πολύς λόγος στις ημέρες μας, από άλλους θεωρείται μια σύγχρονη επανάσταση στο χώρο του επιχειρείν, ενώ από άλλους περιορίζεται στην έκταση των αλλαγών που πρόκειται να επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις εκτελούν τις δραστηριότητές τους απλά πιο ευέλικτα και αποτελεσματικά (Coltman *et al.*, 2000). Είναι όμως γενικά παραδεκτό ότι, όποια και να είναι η ορθή άποψη, οι οργανισμοί και η οικονομία γενικότερα επηρεάζονται καθοριστικά από τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις (Magreta, 1999). Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχει τρεις ισχυρές επιρροές: την παγκοσμιοποίηση, την επανάσταση της γνώσης και της τεχνολογίας και τη δομική αλλαγή στους οργανισμούς (Booz, 2002). Οι νέες τεχνολογίες οδηγούν στη συνεχή όξυνση του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Για να επιτύχουν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο κάποτε βασιζόταν σε διαθρωτικά χαρακτηριστικά τους όπως είναι η δύναμη της αγοράς, η οικονομία κλίμακας ή μια ευρεία σειρά προϊόντων, θα πρέπει να στραφούν στις ικανότητες που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να παραδίνουν σταθερά υψηλή αξία στους πελάτες τους (Slater and Narver, 1994). Η σημασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες ως πηγής ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έχει αναγνωριστεί εδώ και δεκαετίες (McKenna, 1993; Woodcock, 2000), παρ' όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια δίνεται συνεχώς μεγαλύτερη έμφαση και προσοχή με την επέκταση των τεχνολογιών της πληροφορίας.

Η τεχνολογία της πληροφορίας βοηθάει τις επιχειρήσεις να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με αξία στους πελάτες τους και παράλληλα, σύμφωνα με τους Pine κ.ά. (1999), διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών, γιατί παρέχει τη βάση για την οικοδόμηση ισχυρότερων σχέσεων με τους πελάτες.

Οι νέες τεχνολογίες βοηθούν στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών διευκολύνοντας τις αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και θεσπίζοντας καινοτόμες μεθόδους για τη

σύνδεση των εταιρειών με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς παράγοντες (Hammer and Champy, 1993).

Οι επιχειρήσεις με την αξιοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα σχετικά με τους πελάτες, να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά τους και να τους κατηγοριοποιούν, να αναπτύσσουν μοντέλα πρόβλεψης, να ανταποκρίνονται με έγκαιρες και αποτελεσματικές εξατομικευμένες επικοινωνίες και να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με αξία σε μεμονωμένους πελάτες. Μπορούν, δηλαδή, να αποκτήσουν ολοκληρωμένη άποψη για τον πελάτη με στόχο τη βελτιστοποίηση των μελλοντικών αλληλεπιδράσεων (Chen and Porovich, 2003).

Παράλληλα, η πρόοδος στη βιομηχανία των υπηρεσιών και η στροφή στη διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, οδήγησε τις εταιρείες να στρέψουν το ενδιαφέρον και την προσοχή τους από την απόκτηση νέων πελατών στη διατήρηση πελατών (Sheth, 2002), οικοδομώντας σχέσεις με αυτούς και προσθέτοντας αξία στα αγαθά και τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν (Lindgreen and Wynstra, 2005).

1.2. Νέες Τεχνολογίες

Οι νέες τεχνολογίες έχουν αλλάξει ριζικά το ανταγωνιστικό τοπίο των επιχειρήσεων και επανακαθορίζουν τα μέσα με τα οποία αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα σε έναν κόσμο που έρχεται όλο και πιο κοντά (Sprano and Zakak, 2000). Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους μικροϋπολογιστές, το διαδίκτυο και η δημιουργία λογισμικών και δικτύων ολοένα αυξανόμενης ισχύος ενισχύουν τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.

Χάρη σε αυτές τις τεχνολογικές αλλαγές, οι οργανισμοί που επιδιώκουν στο μέλλον να είναι επιτυχημένοι πασχίζουν για την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαδικτυακής επιχείρησης. Αυτό είναι ένα μείζον θέμα στον επιχειρηματικό κόσμο και επηρεάζει κάθε τύπο επιχείρησης, καθώς αυτές προσπαθούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Rodgers *et al.*, 2002). Ακόμη, έχει υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις σήμερα δεν μπορούν να ανταγωνιστούν εάν δεν έχουν κάποιου τύπου στρατηγική διαδικτυακής επιχείρησης (Rodgers *et al.*, 2002).

Το Διαδίκτυο αποτελεί μια αγορά στην οποία οι συναλλαγές πραγματοποιούνται από τους αγοραστές και πωλητές άμεσα, διαδραστικά και σε πραγματικό χρόνο, πέρα από τους φυσικούς περιορισμούς των παραδοσιακών πωλητών (Peterson *et al.*, 1997; Butler and Peppard, 1998; Griffith and Krampf, 1998; Brynjolfsson and Smith, 2000).

Ο αριθμός των καταναλωτών που αγοράζουν μέσω διαδικτύου μπορεί να αυξάνεται, αλλά η γρήγορη αύξησή τους και ο σκληρός ανταγωνισμός στο διαδίκτυο έχει σαν αποτέλεσμα οι ηλεκτρονικοί πωλητές να δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα. Πιο συγκεκριμένα, δυσκολεύονται να διατηρήσουν την προσοχή των πελατών τους στραμμένη στα δικά τους διαφημιστικά και προωθητικά μηνύματα, όπως επίσης και να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αποτροπής των καταναλωτών από την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών των ανταγωνιστών τους (Hoffman and Novak, 2000; Licata, 2000; Reichheld and Schefter, 2000).

Έρευνα που διεξήχθη σχετικά με τις συνήθειες αναζήτησης των χρηστών του διαδικτύου, καταδεικνύει ότι τα άτομα μετακινούνται αρκετά γρήγορα από ιστοσελίδα σε ιστοσελίδα, με συνέπεια να είναι ιδιαίτερα δύσκολη η προσέλκυση και διατήρηση της προσοχής αγοραστών που προσπερνούν βιαστικά «εικονικά ράφια». Οι διαδικτυακοί πωλητές χρειάζεται να αντιμετωπίσουν ένα σύνολο νέων απαιτήσεων για να επιβιώσουν σε μια αυξανόμενη ανταγωνιστική ηλεκτρονική αγορά. Η ανάπτυξη και συνεχής αύξηση των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων, έχει σαν αποτέλεσμα οι πελάτες να είναι μόνο ένα «κλικ του ποντικιού» μακριά από τους ανταγωνιστές (Kohli *et al.*, 2001). Χωρίς ένα ισχυρό κίνητρο ώστε να επισκεφθούν οι καταναλωτές μια ιστοσελίδα και χωρίς μια «άγκυρα» να τους κρατήσει σε αυτή, οι πιθανότητες αποτυχίας τους είναι πολύ μεγάλες (Yun and Good, 2007).

Πριν από όχι και τόσο πολύ καιρό, μπορεί ο στόχος μιας ψηφιακής διαφημιστικής καμπάνιας - μάρκετινγκ να ήταν να προσελκύσει τον καταναλωτή να περιηγηθεί στην ιστοσελίδα της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών, αλλά τώρα ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μια «διατηρήσιμη δέσμευση» με τον καταναλωτή. Η συνεχώς αυξανόμενη δημοτικότητα και χρήση ιστοτόπων όπως το YouTube και το Facebook δείχνει πως το διαδίκτυο αλλάζει. Οι χρήστες δεν «κατεβάζουν» πλέον απλώς στατικά δεδομένα, αλλά όλο και περισσότερο «ανεβάζουν» και μοιράζονται στοιχεία μεταξύ τους, οδηγώντας σε πολλαπλασιασμό των κοινωνικών δικτύων και άλλων ιστοτόπων που το περιεχόμενό τους δημιουργείται από χρήστες (Harris and Rae, 2009). Η

ραγδαία εξάπλωση των κοινωνικών δικτύων έχει δημιουργήσει τους «κοινωνικούς πελάτες», οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι μέσω του διαδικτύου και των τηλεφωνικών συσκευών με τα μέλη των δικτύων που επιθυμούν, μοιράζονται εμπειρίες και απαιτούν διαφάνεια από τις επιχειρήσεις που επιλέγουν να επικοινωνήσουν (Greenberg, 2010).

Παρ' όλες τις αλλαγές στο επιχειρηματικό τοπίο η τεχνολογία της πληροφορίας όταν χρησιμοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο, μπορεί να βοηθήσει στη διατήρηση πελατών με την καλύτερη διαχείριση της γνώσης γύρω από τους πελάτες και την οικοδόμηση ισχυρότερων σχέσεων (Kohli *et al.*, 2001). Τα δεδομένα των πελατών θεωρούνται πλέον ως «κεφάλαιο». Και αυτό γιατί οι τεράστιες ποσότητες δεδομένων για τους πελάτες που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις, με την κατάλληλη επεξεργασία και χρήση μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων. Γι' αυτό άλλωστε πολλοί είναι οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει αποτελεσματικές τεχνολογίες αποθήκευσης και επεξεργασίας των δεδομένων, προκειμένου να μπορέσουν να «σηκώσουν» τον τεράστιο όγκο δεδομένων (Karakostas *et al.*, 2005).

1.3. Επικέντρωση στον πελάτη

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι έχει αλλάξει η βάση του ανταγωνισμού κι έχει μετατοπιστεί από την επικέντρωση στο προϊόν στην επικέντρωση στον πελάτη. Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά, το κέντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των σχέσεών του με αυτούς (Nguyen *et al.*, 2007). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η τοποθέτηση του Peter Drucker, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι το κεντρικό αξίωμα των επιχειρήσεων είναι ο προσανατολισμός τους στους πελάτες (Webster, 1994).

Οι σύγχρονοι καταναλωτές διαθέτουν πλέον εξουσία και κυρίαρχη θέση στις σχέσεις τους με τις επιχειρήσεις, λόγω των αλλαγών στο επιχειρηματικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Η αλλαγή ρόλων οφείλεται τους παρακάτω λόγους (Katsioloudes *et al.*, 2007):

- Η αύξηση του ανταγωνισμού οδήγησε σε μείωση των τιμών και άσκησε αυξημένη πίεση σε οριακό επίπεδο και σε επίπεδο κερδοφορίας κατ' επέκταση. Αυτή η αλλαγή είναι θετική για τους καταναλωτές, πρόκληση, για τις εταιρείες.

- Η ευρέως διαδεδομένη και εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση στους καταναλωτές, ανεξαρτήτως γεωγραφικών και χρονικών περιορισμών. Κατά συνέπεια, οι πελάτες είναι καλύτερα και συνεχώς ενημερωμένοι, με αποτέλεσμα οι προσδοκίες τους να αυξάνονται και να αλλάζουν σημαντικά. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των καταναλωτών, βρίσκονται υπό την πίεση της έγκαιρης παρακολούθησης, εντοπισμού και ανταπόκρισης σε αυτές.
- Οι πελάτες σήμερα έχουν περισσότερες επιλογές σχετικά με το πώς και το πότε (σχετικά με τον τρόπο και το χρόνο που) αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν με τις εταιρείες. Οι εταιρείες προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους και να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά, ωθούνται στην επινόηση και εξεύρεση νέων μεθόδων επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μετακίνηση των εταιρειών από τη μαζική παραγωγή στη μαζική εξατομίκευση (customization). Οι επιχειρήσεις όταν παρέχουν εξατομικευμένες υπηρεσίες ή προϊόντα, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να κατανοούν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών τους, για να μπορέσουν κατ' επέκταση να είναι επιτυχημένες. Οι προοδευτικές εταιρείες κατάφεραν να αξιοποιήσουν τη δημιουργικότητα, την υλικοτεχνική υποστήριξη και τη σύγχρονη τεχνολογία παραγωγής ώστε να ανταποκριθούν στην επιθυμία των πελατών για διαφορετικότητα ή μοναδικότητα. Οι εταιρείες πιέζονται ακόμα να διατηρήσουν το ανά μονάδα κόστος εντός της κλίμακας των στόχων, ακόμα και αν η εξατομίκευση ανά πελάτη έχει οικονομικές επιβαρύνσεις.
- Το αυξημένο κόστος προβολής και προώθησης υποδηλώνει ότι σε μια εταιρεία στοιχίζει τα πενταπλάσια για να πουλήσει σε ένα νέο πελάτη απ' ότι σε έναν ήδη υπάρχοντα. Αυτό αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τη μεγιστοποίηση των υπάρχοντων σχέσεων με τους πελάτες. Ο κύριος τρόπος για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους είναι να γνωρίσουν πολύ καλά τους καλύτερους από αυτούς.

Η επικέντρωση των επιχειρήσεων στον πελάτη τονίζεται και από μια νέα σχολή σκέψης, η οποία πρότεινε τη μεταχείριση του πελάτη ως «συμπααραγωγού» (Vargo and Lusch, 2004). Οι

υποστηρικτές αυτής της σχολής ισχυρίζονται ότι στη σημερινή αγορά, στην οποία προσφέρεται αξία, η αξία αυτή συλλαμβάνεται και αποφασίζεται από τον καταναλωτή. Κατά συνέπεια, ο καταναλωτής δεν είναι απλώς δέκτης, αλλά θεωρείται συμπαραγωγός της προσφοράς αγοράς, είτε πρόκειται για προϊόν είτε για υπηρεσία. Και άλλοι μελετητές έχουν παρόμοιες απόψεις. Για παράδειγμα, ο Calantone κ.ά. (2005) υποστηρίζουν ότι για την επιτυχία του προϊόντος είναι πολύ σημαντικό να συμμετέχει ενεργά ο καταναλωτής τόσο στα πρώιμα στάδια της φάσης της ανάπτυξης νέου προϊόντος όσο κατά τη διάρκεια της παραγωγής. Για παράδειγμα, η εταιρεία Staples Inc. δημιούργησε για τους καταναλωτές ένα διαγωνισμό ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων για τα καταστήματά τους. Τα προϊόντα που κερδίζουν στο διαγωνισμό παράγονται από την εταιρεία, κι έχει αποδειχθεί ότι οι καταναλωτές συχνά τα κατατάσσουν σε υψηλότερες θέσεις από τα ανταγωνιστικά προϊόντα (Huang, 2009).

Επιπλέον, η στροφή του σύγχρονου επιχειρηματικού γίνεσθαι στον πελάτη αποδεικνύεται και από την ανάπτυξη διεθνώς αναγνωρισμένων δεικτών ικανοποίησης πελάτη όπως οι ACSI και EPSI για την Αμερική και την Ευρώπη αντίστοιχα. Με βάση αυτούς τους δείκτες η επικέντρωση των επιχειρήσεων στον πελάτη οδηγεί στην ικανοποίησή τους, με αποτέλεσμα την ανταγωνιστικότητα (EPSI Rating, 2006) και την αυξημένη κερδοφορία (American Customer Satisfaction Index, 2006).

1.4. Ο όρος «σύστημα»

Για τον όρο «σύστημα», λόγω της εξαιρετικής ευρύτητας του όρου στην μηχανογραφική ορολογία, συναντώνται πολλοί διαφορετικοί ορισμοί οι οποίοι από διαφορετική σκοπιά καλύπτουν την πολυπλοκότητα της σημασίας του. Κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί στον όρο είναι:

- ✓ Σύστημα είναι μια επιλογή ανθρώπων, μηχανών, εξοπλισμών κλπ. οργανωμένων σύμφωνα προς ένα σχέδιο που αποσκοπεί στην εκπλήρωση ορισμένων επιδιώξεων (Philip N. Jordain, Condensed Computer Encyclopedia).
- ✓ Σύστημα είναι μια συλλογή λειτουργιών και διαδικασιών για την εκπλήρωση ενός ορισμένου σκοπού. Μια συλλογή λειτουργιών και διαδικασιών, ανθρώπων και μηχανών,

μέσω των οποίων πραγματοποιούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (Computer Usage Co. Inc.: Computer Usage Applications).

Ως «σύστημα» λοιπόν θα μπορούσε να οριστεί μια σειρά από συσχετισμένα μεταξύ τους στοιχεία τα οποία εκτελούν μια δραστηριότητα λειτουργία ή εργασία. Ως βασικό διαχωρισμό των συστημάτων έχουμε τα «ανοικτά» και τα «κλειστά» συστήματα. Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται με βάση το αν ένα σύστημα δέχεται επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον ή όχι. Έτσι, ένα «ανοικτό» σύστημα είναι το σύστημα που δέχεται εισροές από το περιβάλλον (έχει «είσοδο», input) και ένα κλειστό σύστημα είναι αυτό που δεν αλληλεπιδρά με το περιβάλλον. Παράδειγμα κλειστού συστήματος μπορεί να αποτελέσει ένα ρολόι. Στην παρούσα εργασία τα συστήματα που θα ασχοληθούμε είναι ανοικτά και άμεσα επηρεαζόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον.

1.5. Το «πληροφοριακό σύστημα»

Η έννοια του όρου πληροφοριακό σύστημα δεν αποκλίνει από τον ορισμό του συστήματος που δόθηκε παραπάνω. Πληροφοριακό σύστημα είναι ένα σύνολο από ανθρώπους, μηχανές και άλλα μέσα το οποίο αποτελείται από:

- ✓ Την είσοδο (input).
- ✓ Την επεξεργασία (output).
- ✓ Την έξοδο (output).

Ένα πληροφοριακό σύστημα δημιουργεί, επεξεργάζεται, αποθηκεύει πληροφορίες και παρέχει δυνατότητα εύκολης και συγκεντρωτικής πρόσβασης σ αυτές με τη μορφή αναφορών, καταστάσεων, εικόνας κλπ. Συνεπώς ένα πληροφοριακό σύστημα είναι ένα επιχειρησιακό σύστημα το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και παρέχει πληροφορίες στη διοίκησή της για να ληφθούν γρήγορα σωστές και έγκυρες αποφάσεις.

Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής (ή αλλιώς τεχνολογίες πληροφοριών) είναι εργαλεία και τεχνικές (πχ. Λογισμικό, εξοπλισμός, τηλεπικοινωνίες κλπ.) οι οποίες λειτουργούν υποστηρικτικά στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων.

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι πλέον απαραίτητα για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Η ολοένα αυξανόμενη δυνατότητα των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η διαδεδομένη χρήση τους δίνουν το ερέθισμα για εντατική χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την ανάλυση – σύνθεση όλων των συστημάτων μιας επιχείρησης.

Στη σημερινή εποχή, η επιχείρηση εκείνη που έχει καλύτερη πληροφόρηση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της έχει τη δυνατότητα να παίρνει πιο σωστές αποφάσεις. Με αυτό τον τρόπο, η εν λόγω επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Παρόμοια οφέλη μπορούν επίσης να πραγματοποιηθούν με επέκταση της εφοδιαστικής αλυσίδας αξίας συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές επιχειρήσεις ή ακόμα και διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους, εξωτερικό περιβάλλον.

1.6. Μελέτη σκοπιμότητας του συστήματος

Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημανθεί πως η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και της αυτοματοποίησης δεν αποτελεί σε κάθε περίπτωση πανάκεια στην καλύτερη απόδοση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Πριν την απόφαση για την χρήση και σχεδιασμό ενός πληροφοριακού συστήματος είναι απαραίτητη να διεξαχθεί μια μελέτη σκοπιμότητας που θα επιδείξει στη διοίκηση τους δείκτες απόδοσης της εισαγωγής ενός πληροφοριακού συστήματος.

Τα κυριότερα στοιχεία μιας μελέτης σκοπιμότητας είναι να προσδιορίσει τις βασικές ανάγκες της επιχείρησης οι οποίες θα μπορούν να καλυφθούν από την ανάπτυξη ή εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος και τις γενικές ιδέες που θα διέπουν την εφαρμογή, συσχετισμένες με το κόστος και τα οικονομικά οφέλη (έμμεσα και άμεσα). Στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι το υφιστάμενο σύστημα και πόσο μπορεί ή χρειάζεται να αλλάξει, ο υφιστάμενος και μελλοντικός εξοπλισμός (hardware), οι γενικές απαιτήσεις του συστήματος (ροές πληροφοριών, υποσυστήματα, λειτουργικό περιβάλλον κλπ), η μελέτη των έτοιμων λύσεων που υπάρχουν στην αγορά, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης (για εκπαίδευση προσωπικού, εύρεση πόρων, εξοπλισμού κλπ.).

Στο σημείο αυτό, αφού συλλέγονται οι σχετικές πληροφορίες συγκρίνεται το κόστος της υλοποίησης με τις ωφέλειες που παρέχει το νέο σύστημα. Χονδρικά, το κόστος συνήθως

περιλαμβάνει το κόστος απόκτησης λογισμικού και εξοπλισμού, της εκπαίδευσης του προσωπικού, της εφαρμογής του συστήματος, των δαπανών λειτουργίας και συντήρησης. Από την άλλη τα οφέλη χωρίζονται σε δύο κατηγορίες σε αυτά που είναι εμφανή και μετρήσιμα και τα μη εμφανή τα οποία είναι δύσκολο να εμφανισθούν και να προσδιοριστούν με ακρίβεια. Τα μη εμφανή οφέλη είναι και τα κρίσιμα στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγησή τους.

1.7. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Στο περιβάλλον που δρουν οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και αυξημένη οικονομική αβεβαιότητα. Τα στελέχη, για να αντεπεξέλθουν στη δυναμικότητα του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, χρειάζονται όχι μόνο έγκυρες και έγκυρες πληροφορίες αλλά και να απαλλαγούν από οποιαδήποτε περιττή πληροφορία δεν αφορά στη λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν.

Όμως παρατηρείται έντονο το φαινόμενο ότι παρά την αύξηση των δαπανών για ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων η βελτίωση των παρεχόμενων πληροφοριών από αυτά δεν είναι ανάλογη. Μπορεί να είναι μεν βέβαιο πως η πληροφορική μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης, αλλά για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν σωστά από τα στελέχη οι κύριες δραστηριότητες που θα πρέπει να παρακολουθούνται και να υποστηρίζονται από πληροφοριακά συστήματα.

Η μέθοδος που υποδεικνύει την παραπάνω διαδικασία ονομάζεται «Μέθοδος των Κρίσιμων Παραγόντων Επιτυχίας» και αναπτύχθηκε από τον Dr. John F. Rockart της Sloan School of Management του MIT. Με τη μέθοδο αυτή προσδιορίζονται οι αναγκαίες πληροφορίες σε περιοχές που είναι κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 2

Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες

2.1. Εισαγωγή

Μια από τις αλλαγές που χαρακτηρίζει το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι, μεταξύ άλλων, η μετατόπιση της εστίασης των επιχειρήσεων από την απόκτηση νέων πελατών προς τη διατήρηση των πελατών (Grönroos, 1994). Οι οργανισμοί προκειμένου να υλοποιήσουν επιτυχώς αυτή τη μεταφορά, έχουν επενδύσει και εξακολουθούν να επενδύουν σημαντικά σε πρωτοβουλίες και ενέργειες για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους. Είναι όμως απαραίτητο να δοθούν ξεκάθαροι ορισμοί για το τι είναι η διαχείριση σχέσεων πελατών καθώς και ποια είναι τα οφέλη και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τις επιχειρήσεις, αλλά και ποια είναι τα εμπόδια υλοποίησής της.

Η έννοια και σημασία της διαχείρισης σχέσεων πελατών - επιχειρήσεων έχει αναγνωριστεί εδώ και πολλές δεκαετίες (McKenna, 1993). Οι πωλητές και μικροεπιχειρηματίες γνώριζαν πολλά προσωπικά στοιχεία των πελατών τους, όπως τα ονόματα και την οικογενειακή τους κατάσταση, τα ενδιαφέροντά τους, τις αγοραστικές προτιμήσεις και ιδιαιτερότητές τους. Οι παραγωγοί αγροτικών προϊόντων και οι καταναλωτές συναλλάσσονταν πρόσωπο με πρόσωπο και οι χωρικοί παρήγαγαν συγκεκριμένα προϊόντα για κάθε πελάτη. Παρ' όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί μια άνευ προηγουμένου έξαρση του ενδιαφέροντος των ακαδημαϊκών και επιχειρηματιών για τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (Deshpande και Webster, 1989; Romano και Fjermestad, 2001; Ryals and Payne, 2001; Abbott *et al.*, 2001; Greenberg, 2002; Fjermestad and Romano, 2003; Wilson *et al.*, 2002).

Το ερώτημα που προκύπτει και πραγματεύεται και η διεθνής βιβλιογραφία είναι κατά πόσο η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες διαφέρει ή όχι ουσιαστικά από όσα διατύπωναν οι οικονομολόγοι πριν από χρόνια. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες διαφέρει από μια ανασυσκευασία των βασικών ιδεών των οικονομικών σχολών και προσεγγίσεων και κατ' επέκταση είναι πραγματικά μια μεγάλη νέα ιδέα και θεωρητική σχολή, ενώ άλλοι τη θεωρούν ένα είδος μόδας που έρχεται και παύει στον επιχειρηματικό κόσμο. Υπάρχει και

τρίτη προσέγγιση κατά την οποία η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες αντιπροσωπεύει την εξέλιξη και ενοποίηση των βασικών ιδεών των οικονομικών σχολών και των νέων τεχνολογιών. Για την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων κρίνεται σκόπιμη η παράθεση βασικών εννοιών και καταγραφή αυτής της εξέλιξης (Boulding *et al*, 2005).

Μια από τις αρχές στο χώρο του μάρκετινγκ είναι ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στην ικανοποίηση αναγκών κι όχι στην πώληση προϊόντων, εάν επιθυμούν να συνεχίσουν να υπάρχουν (Levitt, 1960). Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής τρυπανιών προσφέρει την παροχή μιας τρύπας στον πελάτη, ενώ μια σιδηροδρομική εταιρεία παρέχει τη μετακίνηση σ' αυτούς. Αυτή η αρχή είναι καίρια για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς δίνεται έμφαση περισσότερο στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και, εν τω μεταξύ, στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση, κι όχι στο πώς να πωληθεί το προϊόν. Με βάση τον Levitt (1969) οι καταναλωτές έχουν ανάγκη και ενδιαφέρονται όχι μόνο για το μεμονωμένο προϊόν, αλλά για τη συνολική αγοραστική εμπειρία. Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες βασίζεται σε αυτή την αντίληψη διότι προσπαθεί συνεχώς να βρει τρόπους και μέσα που παράγουν αξία στον πελάτη.

Η σχέση μεταξύ πελατών και εταιρειών μελετήθηκε πρωτίστως στον τομέα των υπηρεσιών και το ενδιαφέρον των οργανισμών - υπηρεσιών ήταν στραμμένο στην προσέλκυση πελατών και μετά στη διατήρηση και ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες (Berry, 1983). Η έννοια της διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες επεκτάθηκε σε πολλές διαφορετικές περιοχές όπως το βιομηχανικό τομέα (Dwyer *et al.*, 1987) και τα κανάλια διανομής (Gaski, 1984). Από άλλους θεωρητικούς υιοθετήθηκε η ιδέα της οικοδόμησης σχέσεων και επεκτάθηκε εννοιολογικά με διάφορους τρόπους (Boulding *et al.*, 1993; Grönroos, 1994; Gummesson, 1987; Webster, 1992). Άλλες αντιλήψεις που αναλύονται και σχετίζονται με τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες είναι η διαφορετική αντιμετώπιση και εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά, η επιρροή προηγούμενης εμπειρίας στις μελλοντικές προσδοκίες του πελάτη και η αξία των μακροπρόθεσμων σχέσεων (Boulding *et al.*, 2005).

Στην ίδια κατεύθυνση οι Peppers και Rogers (1993) εισήγαγαν την έννοια του μάρκετινγκ σε «έναν-προς-έναν» και ο Pine (1993) εισήγαγε την έννοια της μαζικής εξατομίκευσης. Επιπροσθέτως, έγινε μετατόπιση της διαχείρισης προϊόντος στη διαχείριση πελατών (Sheth, 2005)

και της διαχείρισης χαρτοφυλακίου προϊόντος στη διαχείριση χαρτοφυλακίου πελάτη (Johnson and Selnes, 2004). Αναπτυγμένες τεχνολογίες χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή, αποθήκευση, επεξεργασία, και ανάλυση δεδομένων σχετικά με τη συμπεριφορά πελατών. Χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα και τις αναλύσεις, οι εταιρείες μπορούσαν να σχεδιάσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια και αποτελεσματικότητα τις ενέργειές τους, άρχισαν να εστιάζουν στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών δημιουργώντας μακροπρόθεσμες σχέσεις και στην ενίσχυση αυτών των σχέσεων μέσω δραστηριοτήτων όπως η χρήση σε μεγάλο βαθμό του συνόλου των υπηρεσιών (cross-selling), η κατηγοριοποίηση των πελατών ανάλογα με την αξία τους για την εταιρεία (Payne and Frow, 2005) και η εξατομικευμένη επικοινωνία.

Επομένως, στη βάση της προηγούμενης συζήτησης, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες αντιπροσωπεύει μια εξέλιξη πέρα από ένα «επαναπακετάρισμα» ήδη υπάρχοντων ιδεών. Πιο συγκεκριμένα, η διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες προχωρά λίγο πιο πέρα από την εστίαση στον πελάτη. Δε χτίζει μόνο σχέσεις και δε χρησιμοποιεί συστήματα μόνο για να συλλέξει και να αναλύσει δεδομένα, αλλά περιλαμβάνει και την ενσωμάτωση αυτών των διαδικασιών μέσα στην εταιρεία, συνδέοντας αυτές τις δραστηριότητες με τη δομή της επιχείρησης και με την αξία και για την εταιρεία και για τον πελάτη (Boulding *et al.*, 2005).

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες προσεγγίζεται από πολλούς σήμερα ως μια στρατηγική διατήρησης μακροπρόθεσμης σχέσης με τους πελάτες. Για να μπορέσει όμως να προσφέρει στις επιχειρήσεις που την υλοποιούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να μελετηθεί και αναλυθεί πολύ προσεκτικά (Mendoza *et al.*, 2007).

Στο σημείο αυτό θα ήταν απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι ο όρος διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες ή εναλλακτικά διαχείριση σχέσεων πελατών πολλές φορές στην εν λόγω εργασία θα αναφέρεται με τα αρχικά CRM από τη διεθνή ορολογία Customer Relationship Management.

2.2. Ορισμός CRM

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι υπάρχει ποικιλία ορισμών για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Ένας λόγος που θα μπορούσε να δικαιολογήσει αυτή την

ποικιλομορφία των ορισμών είναι η διαφορετικότητα που μπορεί να προσφέρει σε κάθε εταιρεία η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος, ανάπτυξης και διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Ο πιο απλός ορισμός που μπορεί να δοθεί για το CRM σύμφωνα με τους Zikmund *et al.*, (2003) είναι: «Το CRM είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν στο διοικητικό προσωπικό μιας εταιρείας στο να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες της».

Οι Kalakota & Robinson (2001) αναφέρουν ότι το: «CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, marketing, και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών».

Επιπρόσθετα ο Tiwana (2001) αναφέρει ότι το: «CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και τεχνολογίας που υιοθετεί μια επιχείρηση και που επιδιώκει να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών της προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της προσβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Το CRM χρησιμοποιεί τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών προκειμένου να ενσωματώσει πρακτικές marketing, πωλήσεων και υπηρεσιών και να παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη με στόχο την ενδυνάμωση της καταναλωτικής του αφοσίωσης και την αύξηση του κέρδους.

Ένα πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης αποτελείται από δύο βασικά τμήματα:

- ✓ Ανάλυση στοιχείων πελατών.
- ✓ Προτεινόμενες πρακτικές διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα το CRM αποτελεί την στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης, η οποία κάνοντας χρήση των βάσεων δεδομένων που διαθέτει και της τεχνολογίας, διαμορφώνει μια εμπεριστατωμένη άποψη για τους πελάτες της. Με άλλα λόγια το CRM, όπως προκύπτει από τους παραπάνω ορισμούς, είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που βοηθούν μια επιχείρηση στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Σκοπός του CRM είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες που

προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της, να ενισχύσει την ικανοποίηση πελατών και να συμβάλλει στην δημιουργία/διατήρηση των μακροχρόνιων σχέσεων. Ένα CRM σύστημα αποτελεί τον κόμβο συλλογής πληροφοριών που σχετίζονται με τους πελάτες, τα χαρακτηριστικά τους, τις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών, τη συμπεριφορά των πελατών στα νέα προϊόντα, την ανταπόκρισή τους στις νέες υπηρεσίες και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά.

Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα περιέχει λεπτομερή στοιχεία για όλους τους πελάτες, προκειμένου να συνδυάζονται οι ανάγκες των πελατών με τα προσφερόμενα προϊόντα και να υπάρχει καταγεγραμμένο όλο το ιστορικό παραγγελιών των πελατών.

2.3. Ιστορική εξέλιξη του CRM – Οι πέντε εποχές

Η αγορά του CRM εμφανίστηκε για πρώτη φορά πριν μια δεκαετία περίπου. Παρόλα αυτά, τα συστήματα που είναι διαθέσιμα για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και τη διατήρηση και απόκτηση κερδοφόρων πελατών, έχουν ήδη περάσει από τέσσερα στάδια εξέλιξης στην αρχιτεκτονική και τη λειτουργικότητά τους.

Πρώτο στάδιο εξέλιξης: Μονολειτουργικά συστήματα client/server για υποστήριξη των υπαλλήλων. Στο πρώτο στάδιο εξέλιξης, το οποίο ξεκίνησε στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας, πολλές εταιρίες αγόρασαν και εφάρμοσαν συστήματα client/server που εστιάζονταν στο εσωτερικό της επιχείρησης και ήταν σχεδιασμένα να υποστηρίξουν ένα μόνο τμήμα, είτε αυτό ήταν η τεχνική υποστήριξη, οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση πελατών, ή το marketing.

Δεύτερο στάδιο εξέλιξης: Ολοκληρωμένα συστήματα client/server «360 μοιρών». Κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, οι εταιρικοί πελάτες άρχισαν να ζητάνε πιο ολοκληρωμένες λύσεις. Οι νεοχρισμένοι CRM managers αναζητούσαν την πανάκεια: ένα σύστημα που τους δείχνει τι προσφέρουν σε κάθε πελάτη από όλες τις πλευρές (εξ ου και τα περί «360 μοιρών»). Προσπαθώντας να καλύψουν τη ζήτηση, κάποιοι από τους κατασκευαστές CRM εξαγόρασαν εταιρίες που είχαν την περαιτέρω λειτουργικότητα που χρειαζόνταν για να προσφέρουν τη λειτουργικότητα των «360°». Εκεί φάνηκε ποιοι από τους κατασκευαστές γνώριζαν οι ίδιοι τους πελάτες τους, ποιοι καταλάβαιναν την αγορά τους, αλλά και ποιοι μπορούσαν να ανταποκριθούν. Σύντομα, υπήρχαν λιγότεροι «μεγάλοι» παίκτες στην αγορά, αλλά ήταν μεγαλύτεροι από πριν

καθώς οι Siebel αγόρασε τη Scopus και η Nortel Networks την Clarify. Κάθε κατασκευαστής τώρα προσέφερε μια πλήρη συλλογή προσφερόμενων προϊόντων με ανάλυση marketing, πωλήσεων, υποστήριξη, εξυπηρέτησης και λειτουργίες για call center. Στόχος τους ήταν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους των πελατών τους, να παρέχουν ένα ενιαίο επίπεδο επικοινωνίας και να μοιράζονται τις πληροφορίες για κάθε πελάτη. Αλλά το CRM ακόμα ήταν εστιασμένο στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς βοηθούσε τους υπαλλήλους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες καλύτερα.

Τρίτο στάδιο εξέλιξης: Οι πελάτες αυτό-εξυπηρετούνται μέσω του Web. Λίγο μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών, προς το τέλος των 90s, τα CRM μπήκαν στο τρίτο στάδιο εξέλιξης. Το διαδίκτυο είχε πάρει τα πάνω του και οι περισσότερες εταιρίες σε Αμερική και Ευρώπη αποκτούσαν σοβαρά websites κάνοντας ecommerce ή e-business. Αυτό ήταν μια καλή ευκαιρία για τα CRM. Αφού λοιπόν υπήρχε ένωση μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας και το ένα τμήμα είχε πρόσβαση σε πληροφορίες του άλλου, τα CRM ήρθαν να καλύψουν το κενό του web. Στο web, οι πελάτες δεν είχαν κανένα λόγο να τηλεφωνήσουν στην κάθε εταιρεία για να ρωτήσουν τι προσφέρουν, για να εξυπηρετηθούν, ή για να δούνε τις σελίδες της τεχνικής υποστήριξης. Έτσι, η αυτοεξυπηρέτηση των πελατών μέσα από το διαδίκτυο ήταν αυτό που χαρακτήρισε αυτό το στάδιο εξέλιξης. Πολλοί μίλησαν τότε για το e-CRM, το Electronic Customer Relationship Management. Αυτό ήταν μια ευκαιρία για όσους νέους κατασκευαστές θέλανε να μπουκνουν στην αγορά του CRM. Ξεκινώντας από το e-CRM, μπορούσαν να προσφέρουν ένα προϊόν, το οποίο θα επεκτείνανε σιγά-σιγά και στις υπόλοιπες λειτουργίες του κλασσικού CRM. Ήταν δε συχνό φαινόμενο για κάθε προμηθευτή «λύσεων ηλεκτρονικού εμπορίου» να παρουσιάσει και μια λύση «ολοκληρωμένου» e-CRM.

Παρόλο που το τρίτο στάδιο εξέλιξης έφερε αρκετές αλλαγές, βρήκε και δύο μεγάλα εμπόδια πολύ γρήγορα. Το πρώτο ήταν η έλλειψη μιας ενιαίας συνεργασίας του e-CRM με τα back-office συστήματα της κάθε εταιρίας. Έτσι, αν ο πελάτης δεν μπορούσε να δει τι προϊόντα υπάρχουν διαθέσιμα αυτή τη στιγμή στην αποθήκη, δεν μπορούσε να παραγγείλει αυτόματα. Το δεύτερο εμπόδιο ήταν η έλλειψη συνεργασίας του e-CRM με το κλασσικό CRM της εταιρείας. Για παράδειγμα, ένας πελάτης θα περίμενε πως όταν καλούσε το call center της εταιρείας, ο υπάλληλος της εταιρείας θα μπορούσε να δει όλες τις συναλλαγές που είχε κάνει ο πελάτης από το διαδίκτυο, κάτι το οποίο δε γινόταν. Αυτά τα δύο εμπόδια ήταν που έφεραν το τέταρτο στάδιο εξέλιξης.

Τέταρτο στάδιο εξέλιξης: Καλύτερη αρχιτεκτονική στο internet, σύνδεση μεταξύ όλων των σημείων επαφής του πελάτη και σύνδεση με το ERP. Το τέταρτο στάδιο εξέλιξης είναι αυτό που διανύουμε και βρισκόμαστε στο δρόμο για το πέμπτο. Σ' αυτό το στάδιο, οι μεγάλοι κατασκευαστές CRM έχουν αναδομήσει την αρχιτεκτονική των συστημάτων τους, κάνοντας τα να ενώνονται στα πάντα: κάθε τμήμα με τα άλλα, μεταξύ εταιριών (θυγατρικών, μητρικών, προμηθευτών, συνεργατών και φυσικά πελατών), με το ERP και με το internet.

Το τέταρτο στάδιο μας έφερε όμως και τη συνύπαρξη της εξυπηρέτησης πελατών μέσω internet με αυτή του τηλεφώνου. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να ξεκινήσουν κάτι online και αν δε καταλήξουν σε λύση στο χρόνο που επιθυμούν, χρησιμοποιούν το τηλέφωνο για να καλέσουν το call center. Σ' αυτή την περίπτωση ο υπάλληλος της εταιρείας θα έχει όλα τα στοιχεία στη διάθεσή του για να τους βοηθήσει άμεσα. Μ' αυτό τον τρόπο μειώνεται ο χρόνος κάθε τηλεφωνήματος και αυξάνεται η ποιότητα εξυπηρέτησης για τον πελάτη.

Επόμενο στάδιο εξέλιξης: Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών από την πλευρά του πελάτη και CRM. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό κατά το οποίο οι επιχειρήσεις θα αναζητούν αυτό που θέλουν οι πελάτες ως κριτήριο της λειτουργικότητας στο CRM που θα θέλουν. Το νέο ακρωνύμιο, καθώς το επόμενο στάδιο του CRM ανήκει στο CMR, Customer- Managed Relationship, δηλαδή σχέσεις τις οποίες διαχειρίζονται οι πελάτες. Το επόμενο στάδιο θα είναι η εποχή κατά την οποία τα πελατειακά portals θα βρίσκονται εν αφθονία και θα προσφέρουν στους πελάτες λειτουργίες οι οποίες μέχρι προσφάτως είχαν μόνο οι υπάλληλοι.

2.4. Γιατί δεν αρκεί το μάρκετινγκ

Όπως όλοι γνωρίζουμε, οι σύγχρονες αγορές γίνονται όλο και πιο απαιτητικές. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται και μαζί με αυτόν αυξάνονται και οι απαιτήσεις των πελατών. Το μάρκετινγκ ως μοναδικό εργαλείο παρουσιάζει αδυναμίες απέναντι στο νέο μοντέλο της οικονομίας. Σε καμία περίπτωση δεν υπονοείται η απαξίωση του μάρκετινγκ, ως στρατηγικού εργαλείου σε κάθε επιχείρηση. Το CRM και το μάρκετινγκ έχουν παρεμφερείς στόχους, το CRM ωστόσο διαφοροποιείται από τις καθιερωμένες αντιλήψεις και διαδικασίες του μάρκετινγκ. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το CRM επεκτείνει τους στόχους του μάρκετινγκ, ώστε να

προσαρμοστούν στα δεδομένα της νέας οικονομίας. Στη συνέχεια, θα προσδιορίσουμε τρία βασικά σημεία όπου το CRM είναι απαραίτητο για την υποστήριξη των διαδικασιών του μάρκετινγκ.

Πρώτον: Η προώθηση των πωλήσεων όπως και τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος προβολής μάρκετινγκ αποσκοπούν στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών. Θέτοντας λοιπόν αυτόν ως γενικότερο σκοπό, προσδιορίζουν τους στόχους τους, βάζοντας στην κορυφή την προσέλκυση νέων πελατών. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητα τα συστήματα CRM ώστε να διευρύνουν αυτόν το στόχο. Τα CRM λοιπόν συμπληρώνουν την ανάγκη προσέλκυσης νέων πελατών με την ανάγκη διατήρησης των καλών και πιστών πελατών. Γεγονός πολύ σημαντικό αφού οι μελέτες έχουν δείξει ότι η διατήρηση πελατών, επιφέρει στην επιχείρηση πολύ περισσότερα οφέλη απ' ό,τι η κατάκτηση νέων πελατών.

Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση πελατών είναι έντονος. Από καθαρώς οικονομική άποψη, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι είναι λιγότερο δαπανηρό να διατηρήσουν έναν πελάτη από το να βρουν νέο. Υπάρχουν πολλά στατιστικά στοιχεία που επιβεβαιώνουν την άποψη αυτή. Μερικά από αυτά είναι:

- Είναι από 5 έως 10 φορές ακριβότερο να αποκτήσει μια επιχείρηση ένα νέο πελάτη απ' ό,τι το να ακολουθήσει και να επενδύσει στις λειτουργίες που απαιτούνται για τη διατήρηση ενός υπάρχοντα καλού πελάτη.
- Ένα καλό παράδειγμα είναι ένα κομμάτι της έρευνας της Boston Consulting Group (Hildebrand, 2000), το οποίο αναφέρει ότι οι δαπάνες στην αγορά διαδικτύου για τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών ανέρχονται σε 6,8\$ έναντι 34\$ που απαιτούνται για την απόκτηση νέων πελατών.
- Μια αύξηση 5% στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών μεταφράζεται σε αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης από 25% έως και 120%.
- Ένας χαρακτηριστικός δυσανεσθημένος πελάτης σύμφωνα με έρευνες λέει σε 8 έως 10 ανθρώπους για την εμπειρία του. Αντίστοιχα εάν μια επιχείρηση έχει καλούς και πιστούς

πελάτες, διαδίδουν την εμπειρία τους και μετατρέπονται αυτόματα σε δωρεάν μέσο κατάκτησης νέων πελατών.

Δεύτερον: Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που κάνει το CRM απαραίτητο προσθετικό εργαλείο στο μίγμα του μάρκετινγκ και στα επίπεδα του, είναι ο στόχος του CRM να αναδειξεί και να διατηρήσει πιστούς τους καλούς πελάτες. Το CRM δεν στοχεύει στο σύνολο των πελατών αλλά ξεχωρίζει και σκιαγραφεί τους σημαντικούς πελάτες, με απώτερο σκοπό να τους δώσει το κίνητρο να παραμείνουν πιστοί στην επιχείρηση. Το CRM λοιπόν, αποσκοπεί στη δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες, με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που χρησιμοποιούσε το μάρκετινγκ. Αναγνωρίζει τους σημαντικούς πελάτες και δεν τους συμπεριφέρεται σαν σε απλούς καταναλωτές αλλά σαν το βασικό εργαλείο για την δημιουργία αξίας, τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση.

Τρίτον: Η κλασσική προσέγγιση του μάρκετινγκ ήταν εστιασμένη στην προσέλκυση του πελάτη και την σωστή εξυπηρέτηση του πριν και κατά την πώληση. Η σωστή εξυπηρέτηση ωστόσο του πελάτη στις σύγχρονες επιχειρήσεις περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων πριν, κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά την πώληση, όπως και τη διαδικασία διαχείρισης τυχόν παραπόνων και αποκατάστασης της συνολικής εικόνας της επιχείρησης στα μάτια του πελάτη. Το κενό αυτό έρχεται να καλύψει το CRM ενσωματώνοντας, στις μέχρι τώρα διαδικασίες του μάρκετινγκ, την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση, την επίλυση προβλημάτων που πιθανόν να εμφανιστούν και τέλος τη συλλογή και αντιμετώπιση τυχόν παραπόνων που μπορεί να προκύψουν από τους πελάτες.

2.5. Η διαφοροποίηση του CRM από το μάρκετινγκ

Το CRM δεν αποτελεί ένα ακόμα τμήμα της φιλοσοφίας του marketing. Η σημαντικότερη διαφορά του σε σχέση με το παραδοσιακό marketing, που εστιάζει σε τμήματα της αγοράς, είναι ότι το CRM «ασχολείται» με συγκεκριμένους πελάτες. Η εστίαση του CRM γίνεται με έναν προσωπικό τρόπο και λογική, σύμφωνα με την οποία οι διαδικασίες σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας στον πελάτη. Αυτονόητα, η συνέπεια είναι σημαντικές αλλαγές στη δομή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Sarmanioti & Stefanou (2003): «το CRM προχωράει ένα βήμα πάνω από το marketing σχέσεων, γιατί το αντικείμενο του είναι, πέρα από την ανάπτυξη του μεριδίου των

πελατών (customer share development), να αυξήσει με την πάροδο του χρόνου τους επωφελείς για την επιχείρηση πελάτες από τη στιγμή που επικεντρώνεται στους «επικερδείς» (economically valuable) πελάτες και ταυτόχρονα προσπαθεί να μειώσει τους οικονομικά μη επικερδείς (economically invaluable).

Το CRM αποτελεί «πελατοκεντρική» αντίληψη, ενώ το marketing «προϊοντοκεντρική» (Rust *et al.*, 2004). Το CRM επιδιώκει, τη συνεχή επαφή με τον πελάτη και δίνει μεγάλη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ το marketing την περιοδική επαφή. Όσον αφορά την παραγωγή, γνωρίζουμε ότι το marketing επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ το CRM επικεντρώνεται στην αξία των πελατών. Και η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας στο CRM αποτελεί μέλημα όλου του προσωπικού της επιχείρησης, ενώ στο marketing το ζητούμενο της ποιότητας αποτελεί μέλημα μόνο του προσωπικού παραγωγής (Galbreath and Rogers, 1999).

Σύμφωνα με τον κ. Παξιμάδη (2001), το CRM είναι μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέγγιση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους. Το CRM με την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη, δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες αλλάζοντας τη σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών. Επιπροσθέτως το CRM διαφέρει από το συμβατικό marketing των 4 P's (Product, Price, Place, Promotion) όπου ο στόχος ήταν η παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να προωθηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, γεγονός που αποτελεί και το βασικό λόγο που το marketing σχέσεων κερδίζει έδαφος (Westcott, 2006). Ο τρόπος με τον οποίο το CRM προέκυψε από τις αρχές του παραδοσιακού marketing δεν έχει διασαφηνιστεί ακόμα. Το CRM σαφώς και έχει τον ίδιο στόχο με αυτόν που έχει το marketing αλλά με τις έξι διαστάσεις που αναλύονται πιο κάτω, διαφοροποιείται ουσιαστικά από τον καθιερωμένο ορισμό του marketing. Οι διαστάσεις αυτές διαθέτουν τη δυναμική για να αλλάξουν την υπάρχουσα άποψη των επιχειρήσεων για το marketing. Η αλλαγή αυτή εκτείνεται από τον τρόπο με τον οποίο εμπλέκεται η τεχνολογία

των προϊόντων και των υπηρεσιών, έως τη δομή της επιχείρησης μέσω της οποίας επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

Αυτές οι έξι διαστάσεις είναι (Κοσμάτος, 2004):

- Δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες αλλά και επιμερισμός της και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές.
- Αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου των συγκεκριμένων πελατών όχι μόνο απλοί αγοραστές αλλά και αυτοί που τελικά θα ορίσουν την αξία που επιθυμούν. Με το CRM οι πελάτες βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει την ωφέλεια. Έτσι, η αξία δε δημιουργείται για τους πελάτες, αλλά μαζί με αυτούς.
- Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση, ως συνέπεια της στρατηγικής της και της εστίασης στον πελάτη, σχεδιάζει και προσαρμόζει τις επιχειρησιακές της διαδικασίες, την επικοινωνία, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να προσφέρει αξία στον πελάτη.
- Είναι συνεχής συνεργατική προσπάθεια μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή και εξελίσσεται σε πραγματικό χρόνο.
- Αναγνωρίζει ότι η μακροχρόνια δημιουργία αξίας στους πελάτες είναι σημαντικότερη από τις απλές συναλλαγές.
- Προσπαθεί να κτίσει μια αλυσίδα σχέσεων τόσο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών όσο και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών της, όπως είναι οι διάφοροι προμηθευτές και διανομείς, αλλά και των κύριων μετόχων της.

Οι διαστάσεις αυτές έχουν μια σειρά από σημαντικές επιδράσεις. Με το marketing σχέσεων η επιχείρηση εστιάζει σε έξι περιοχές: στην τεχνολογία και συγκεκριμένους πελάτες, στο σκοπό της επιχείρησης, στην επιλογή και απόρριψη πελατών, στην αλυσίδα σχέσεων, στην αναθεώρηση των 4 P του marketing και στη χρήση των διαχειριστών σχέσεων (relationship managers) που θα βοηθήσουν στη δημιουργία αξίας (Κοσμάτος, 2004).

Το CRM ωστόσο δε συνιστά σε καμία περίπτωση αντικατάσταση του marketing (Anderson and Kerr, 2002), όπως αυτό εφαρμοζόταν έως τώρα. Αποτελεί περισσότερο μια περίπτωση διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του marketing με την έμφαση να έχει δοθεί στις στρατηγικές βελτιώσεις της «αφοσίωσης» των πελατών στην εταιρία και στην ικανότητα να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της.

Επιπλέον το CRM εφαρμόζεται πολύ δύσκολα, μιας και χρειάζεται να αλλάξουν πολλές διαδικασίες και δομές μέσα στην επιχείρηση και φυσικά το πιο δύσκολο εμπόδιο είναι ο άνθρωπος, ο οποίος συχνά αντιδρά στις αλλαγές. Επίσης για τη σωστή λειτουργία του CRM χρειάζεται η συνεργασία ολόκληρης της επιχείρησης, αφού πρόκειται για ένα διεπιχειρησιακό σύστημα, γεγονός που δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την κατάσταση. Από την άλλη πλευρά το marketing αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης και δεν απαιτεί αλλαγές.

Μια άλλη σημαντική διαφορά ανάμεσα στους δύο όρους εμφανίζεται στο γεγονός ότι το marketing επιδιώκει βραχυχρόνια αποτελέσματα, όπως αύξηση των πωλήσεων, και συχνά μένει εγκλωβισμένο σε βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς και πλάνα. Αντιθέτως το CRM στοχεύει και στη μακροχρόνια επίδοση της επιχείρησης και κατ' επέκταση στην επιβίωση της καθώς τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να τα αναζωογονήσει και έτσι να προηγηθεί των ανταγωνιστών της.

Επιπροσθέτως μια διαφορά οικονομικής φύσεως, είναι ότι οι δαπάνες του τμήματος marketing είναι συνήθως πολύ υψηλές για την εταιρία. Επιπλέον τις δαπάνες αυτές η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να τις πληρώνει συνεχώς. Σε αντίθεση με τα έξοδα για το CRM τα οποία είναι πολύ πιο χαμηλά, με εξαίρεση την αγορά και την εγκατάσταση CRM και εκπαίδευση των υπαλλήλων. Το κόστος για το CRM είναι μεγάλο είναι όμως ένα ποσό που η επιχείρηση πληρώνει μία φορά και το χρησιμοποιεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον αν αυτό συγκριθεί με τα οφέλη τα οποία θα προσφέρουν στην επιχείρηση τότε φαίνεται ξεκάθαρα ότι τη συμφέρει η εγκατάσταση.

Παράγοντες	Μάρκετινγκ	CRM
Εστίαση	Σε προϊόν ή ομάδα	Σε πελάτη
Πληροφορίες πελάτη	Ανώνυμες/ προφίλ κατηγοριών	Πλήρες προφίλ για όλους τους πελάτες
Στόχοι	Μεγιστοποίηση παραγωγής – Ελαχιστοποίηση κόστους	Αφοσίωση πελάτη
Αντιμετώπιση αγοράς	Ως συντονισμό ανταλλαγών	Ως δίκτυο σταθερών σχέσεων
Κόστος	Μεγάλο	Μικρό (με εξαίρεση το αρχικό)
Εφαρμογή	Μέτριας δυσκολίας	Δύσκολη
Αποτέλεσμα	Βραχυπρόθεσμα	Μακροπρόθεσμα

Πίνακας 1: Διαφοροποίηση Μάρκετινγκ και CRM

2.6. Υλοποίηση του συστήματος CRM

2.6.1. Λόγοι υλοποίησης του συστήματος CRM

Ο Sweet (2004) διεξήγαγε από το 2001 έως το 2004 έρευνες σε αγγλικές επιχειρήσεις που αφορούσαν διάφορα θέματα σε σχέση με το CRM όπως την επιτυχία των CRM, τους λόγους υλοποίησης, το βαθμό εξατομίκευσης των λύσεων CRM, τις τωρινές και μελλοντικές επενδύσεις σε CRM και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των συστημάτων αυτών.

Έτσι σύμφωνα με την έρευνα του Sweet (2004), οι υποκινητικοί παράγοντες για τη χρησιμοποίηση CRM από τις επιχειρήσεις είναι η βελτίωση του επιπέδου της ικανοποίησης του πελάτη, η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και η αύξηση της lifetime αξίας του πελάτη. Η παροχή στρατηγικής πληροφόρησης από τα συστήματα CRM εμφανίζεται ως λιγότερος σημαντικός παράγοντας σε σχέση με την βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη και της αξίας του. Επίσης η χρησιμοποίηση των CRM συστημάτων για την προσέλκυση νέων πελατών θεωρείται μικρότερης σημασίας και αυτό εξηγείται επειδή οι περισσότεροι μάνατζερ ενστερνίζονται την άποψη σύμφωνα με την οποία το να αποκτήσεις νέους πελάτες είναι σημαντικό, όμως το να τους διατηρήσεις και να τους ικανοποιήσεις είναι ακόμη πιο σημαντικό. Συγκεκριμένα κοστίζει πέντε φορές περισσότερο να προσελκύσεις ένα νέο πελάτη παρά να διατηρήσεις έναν υπάρχοντα (Kandampully and Duddy 1999). Επιπλέον η διατήρηση ικανοποιημένων πελατών συνεισφέρει στην ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης κάτι που με τη σειρά του μειώνει τα κόστη απόκτησης νέων πελατών. Συμπερασματικά οι μάνατζερ δεν αντιμετωπίζουν το CRM ως ένα γρήγορο μέσο για την προσέλκυση νέων πελατών.

Στην τελευταία θέση των παραγόντων με βάση τη σημαντικότητα τοποθετείται η μείωση κόστους της εξυπηρέτησης του πελάτη από την χρήση του CRM.

2.6.2. Βήματα υλοποίησης του CRM

Ανεξάρτητα από το εύρος της υλοποίησης του συστήματος, είναι απαραίτητο να εξασφαλίζεται η αναγκαία αλλαγή στις διαδικασίες, στην επιχείρηση, στους ανθρώπους αλλά και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Είναι αφελές να πιστεύει κανείς ότι η εισαγωγή ενός νέου συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων θα επιφέρει βελτιώσεις εάν οι εργασιακές συνθήκες παραμείνουν अपαραάλλακτες. Η παρακάτω εξίσωση επιδεικνύει το πρόβλημα.

$$\text{Νέα τεχνολογία} + \text{Παλαιά επιχείρηση} = \text{Ακριβή παλαιά επιχείρηση}$$

Για να είναι αποτελεσματική η υλοποίηση ενός CRM συστήματος υπάρχουν 20 βήματα που μπορούν να βοηθήσουν (Brown, 2000). Τα 20 αυτά βήματα εμπίπτουν σε 4 κατηγορίες:

1^η κατηγορία: Επιχειρηματικά προσανατολισμένες λύσεις

Σε αυτή την κατηγορία βημάτων η επιχείρηση θέτει τη βάση διακρίνοντας ποιες διαδικασίες είναι σημαντικές και ποιοι στόχοι θα κρίνουν την επιτυχία. Όμως πιο σημαντική από το σαφή ορισμό στόχων είναι η αναγνώριση του ότι απαιτούνται άτομα να αναμειχθούν, ώστε να προσθέσουν αξία στο σχεδιασμό και να υποστηρίξουν την πρωτοβουλία υλοποίησης. Είναι καθοριστικό μια λύση που προσφέρει ένα CRM σύστημα να είναι επιχειρηματικά προσανατολισμένη ώστε να αντανάκλα τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα ήθελε να δουλεύει στο μέλλον. Για να γίνει όμως αυτό, είναι καθοριστικό να ξεκινήσουμε με την στρατηγική διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων ώστε να εξασφαλιστεί ότι άπαξ εφαρμοστεί το σύστημα θα υποστηρίξει τόσο την προϊόντική στρατηγική όσο και την στρατηγική σε επίπεδο πελάτη και διανομής.

Επιπλέον, επιβάλλεται οι υπεύθυνοι των τμημάτων που επηρεάζονται από την υλοποίηση να είναι αναμειγμένοι στη διαδικασία, καθώς η επιτυχία της διαδικασίας ολόκληρης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενεργή ανάμειξή τους και την υποστήριξη της πρωτοβουλίας. Εκτός από την ανάμειξη των υπευθύνων των διαφόρων τμημάτων χρειάζεται και η χρήση των καλύτερων

εργαζομένων της επιχείρησης. Το πλεονέκτημα της ανάμειξης των εργαζομένων είναι ότι θα είναι πιο εύκολο το σύστημα σε επίπεδο λειτουργικότητας να ανταποκρίνεται καλύτερα στις καθημερινές ανάγκες των χρηστών, ενώ οι εργαζόμενοι σε συνδυασμό με τους υπευθύνους των τμημάτων μπορούν να συνεισφέρουν στην προώθηση της αλλαγής μέσα σε όλη την επιχείρηση.

2^η κατηγορία: Διαχείριση έργου

Τα συστήματα CRM σήμερα χτίζονται πάνω σε νέους τρόπους σκέψης, τους οποίους πολλές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν. Η ομαδική πώληση είναι ένα καλό παράδειγμα γιατί σε αυτό το τύπο πώλησης οι πωλητές δεν λειτουργούν πλέον ως μεμονωμένοι κυνηγοί πελατών, αλλά λειτουργούν ως μια ομάδα που υποστηρίζεται από την υπόλοιπη επιχείρηση. Συνεπώς αυτό ήδη επιφέρει νέες απαιτήσεις στον τρόπο με τον οποίο το δυναμικό των πωλήσεων διοικεί τις δραστηριότητες πωλήσεων, αλλά και μοιράζεται την πληροφόρηση. Έτσι εάν κατά την μετάβαση σε μια λύση CRM αυτή η αλλαγή για παράδειγμα σε λειτουργικό επίπεδο δεν ληφθεί υπόψη, τότε η υλοποίηση ίσως συναντήσει την αντίσταση από τους εργαζομένους, ενώ η επιχειρηματική αξία μπορεί να μειωθεί σημαντικά.

Άλλος σημαντικός παράγοντας στη διοίκηση έργου είναι ο χρόνος, καθώς έχει αποδειχθεί ότι είναι απαραίτητο να ακολουθείται συνεχώς και να τροποποιείται, όπου χρειάζεται το σχέδιο υλοποίησης, σε σχέση με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί. Υπάρχουν πολυάριθμοι παράγοντες για καθυστερήσεις από τους οποίους μερικοί είναι αναμενόμενοι και επιτρεπτοί, ενώ άλλοι είναι άμεσο αποτέλεσμα της έλλειψης ακριβούς σχεδιασμού ή της παντελούς απουσίας σχεδιασμού. Βέβαια η πραγματοποίηση ενός σχεδίου δε σημαίνει αναγκαίως και επίλυση των προβλημάτων.

Εν τέλει και σε αυτό το στάδιο απαιτείται η ανάμειξη αρκετών από τους εργαζομένους. Η πρακτική δείχνει ότι τα καλύτερα αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί όταν περίπου το ένα τρίτον των εργαζομένων έχει αναμειχθεί. Σε περίπτωση μη ανάμειξης των εργαζομένων είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί η απαραίτητη δέσμευση τους για την χρήση του CRM συστήματος, κάτι που σίγουρα επηρεάζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του συστήματος.

3^η κατηγορία: Διοίκηση αλλαγής

Στην περίπτωση υλοποίησης ενός συστήματος CRM απαιτείται όχι μόνο αλλαγή στις υπάρχουσες διαδικασίες και στα συστήματα, αλλά κυρίως σε πρακτικές και κουλτούρα. Σύμφωνα με το ερευνητικό έργο των Bentum και Stone (2005) τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και το CRM είναι ότι πρώτον, χωρίς το κατάλληλο υπόβαθρο κουλτούρας στην επιχείρηση το CRM δεν θα επιτύχει. Δεύτερον, δεν υπάρχει κατάλληλος δρόμος για την επιτυχία του CRM όπως πολλές φορές δηλώνουν έμποροι λογισμικού. Έπειτα μια ολιστική κουλτούρα για το CRM απαιτεί μια ειδική προσέγγιση για την ενοποίηση διαφόρων υποκουλτούρων που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα του τμήματος πωλήσεων. Η ανάπτυξη κουλτούρας CRM αποτελεί συνεχές καθήκον ηγεσίας σε όλα τα διοικητικά επίπεδα, ενώ η στήριξη στην εσωτερική γνώση μιας επιχείρησης δεν είναι αρκετή για να κάνει το CRM να δουλέψει.

Συνεπώς η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση δεν μπορεί να αγνοηθεί γιατί αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό για την ανάπτυξη της κατανόησης μιας ολοκληρωμένης λύσεως CRM. Από την αρχή θα πρέπει να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση έχει ξεκινήσει αυτή τη πρωτοβουλία με στόχο την επίτευξη ωφελειών, όπως μεγαλύτερη πιστότητα, καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας και διατήρηση ευχαριστημένων πελατών.

Επίσης η εκπαίδευση αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επικοινωνίας και θα πρέπει να έχει έναν κεντρικό ρόλο. Ποικίλες εκπαιδευτικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν, έτσι η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα σε κάποια αίθουσα ή στο χώρο εργασίας ή να στηρίζεται αποκλειστικά σε υπολογιστή. Πάντως τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να είναι όσο πιο διαδραστικά γίνονται και να σχετίζονται με τις καθημερινές εργασιακές συνθήκες.

Η ύπαρξη ενός χορηγού του οποίου οι προσωπικοί στόχοι θα είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την επιτυχία του έργου κρίνεται αναγκαία. Ο χορηγός μπορεί να μειώσει την αντίσταση των εργαζομένων και να εξασφαλίσει περισσότερο την επιβίωση του συστήματος. Οι καλύτεροι χορηγοί συνήθως προέρχονται από την ανώτερη διοίκηση, καθώς λόγω της θέσης τους έχουν αρκετή επιρροή ώστε να βρίσκουν τους κατάλληλους πόρους, να επιταχύνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να μπορούν να επικοινωνήσουν στους εργαζόμενους την αλλαγή. Η αλλαγή

επιφέρει φόβο και αβεβαιότητα, επομένως η διοίκηση αλλαγών θα πρέπει να ουδετεροποιήσει αυτά τα ζητήματα.

4^η κατηγορία: Σχεδιασμός και Στρατηγική της εφαρμογής

Ένα σχέδιο δράσης που θα εξασφαλίζει την επιτυχία θα πρέπει να τεθεί σε ισχύ. Επιλέγοντας την υλοποίηση της λύσης σε κάθε κομμάτι της επιχείρησης δεν συμφέρει. Η απόκτηση λογισμικού, υλικού εξοπλισμού, εκπαιδευτικών προγραμμάτων κ.α. απαιτεί σημαντικές επενδύσεις. Μια καλή τακτική είναι να επιλεγούν τα μέρη εκείνα της επιχείρησης πρώτα για υλοποίηση, στα οποία θα προκύψει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα. Έτσι μια προσεγμένη πιλοτική εφαρμογή θα χαρίσει επιβεβαίωση σε αυτούς που θα πάρουν την τελική απόφαση για την χρηματοδότηση της εφαρμογής του συστήματος CRM σε όλη την επιχείρηση.

Ακόμη είναι προτιμότερο να αποφεύγονται οι πολύ εξειδικευμένες λύσεις CRM, διότι εάν είναι πολύ εξατομικευμένες καταλήγουν πολύ δαπανηρές και κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν ως πεπαλαιωμένες πολύ γρήγορα, έχοντας ως αποτέλεσμα υψηλά έξοδα συντήρησης και αναβάθμισης. Τέλος για την ανάπτυξη ενός αισθήματος θελήσεως για αλλαγή, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να δείξει άμεσα στους εργαζόμενους κάποιες γρήγορες επιτυχίες του συστήματος ώστε να τους αποδείξουν ότι οι προσπάθειες τους για το CRM αξίζουν.

Δύο θέματα βασικά με την υλοποίηση των συστημάτων CRM είναι ο χρόνος και το κόστος υλοποίησης καθώς πολλές επιχειρήσεις εμφανίζονται να ξεπερνούν κατά την υλοποίηση τον αρχικό χρόνο που είχαν υπολογίσει πως θα χρειαστεί, αλλά και τις αρχικές τους προσδοκίες αναφορικά με το κόστος (Dickie, 2006). Όσον αφορά το χρόνο υλοποίησης, μόλις το 9% των επιχειρήσεων δηλώνουν πως χρειάστηκαν λιγότερο από ένα μήνα. Το 63% αναφέρουν πως η υλοποίηση διήρκεσε παραπάνω από τρεις μήνες, ενώ πιο συγκεκριμένα περίπου οι μισές από αυτές χρειάστηκαν περισσότερο από επτά μήνες.

Συνεχίζοντας με το κόστος υλοποίησης, οι περισσότερες επιχειρήσεις δηλώνουν πως δεν ξεπέρασαν τον αρχικό προϋπολογισμό, όμως το 41% των επιχειρήσεων φαίνεται πως ξεπέρασαν τις αρχικές τους προσδοκίες και μάλιστα σε μερικές περιπτώσεις κατά πολύ. Οι κύριοι λόγοι που είναι

υπεύθυνοι για το επιπλέον κόστος είναι συνήθως η εκπαίδευση, η υποστήριξη του τελικού χρήστη, η εισαγωγή των δεδομένων μέσα στο σύστημα και οι πολύ εξειδικευμένες λύσεις CRM.

2.7. Συστατικά στοιχεία CRM

Τα συστατικά στοιχεία που απαρτίζουν μια εφαρμογή CRM είναι πολλά και διαφορετικά και δεν είναι όλα από αυτά απαραίτητα ή κατάλληλα σε κάθε περίπτωση. Κάθε ένα από αυτά εκπληρώνει μια διαφορετική λειτουργία και ανάλογα με τη λειτουργία αυτή επιλέγεται κατά το σχεδιασμό μιας εφαρμογής CRM. Παρακάτω δίνονται τα πιο βασικά συστατικά στοιχεία του CRM και εξηγείται η χρήση του καθενός:

➤ «Μηχανή» CRM

Η μηχανή CRM αποτελεί τη βάση αποθήκευσης δεδομένων των πελατών. Εκεί, αποθηκεύονται όλα τα δεδομένα των πελατών όπως, για παράδειγμα, όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο, ημερομηνία γέννησης, αλλά και πιο επιτηδευμένα στοιχεία όπως πόσες φορές μπαίνει ένας πελάτης σε ένα δικτυακό χώρο, τι κάνει εκεί σε ποια προϊόντα έδωσε ιδιαίτερη προσοχή. Ιδανικά, επιδιώκεται ένα ενιαίο σημείο συλλογής πληροφοριών για τους μεμονωμένους πελάτες ώστε να δημιουργηθεί μια ενοποιημένη άποψη πελατών ανάμεσα σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης τα οποία θα ενημερώνονται από την ενιαία αυτή μηχανή.

➤ Λύσεις «front-office»

Υπάρχουν ενοποιημένες εφαρμογές οι οποίες λειτουργούν πάνω από την αποθήκη δεδομένων πελατών οι οποίες αποτελούν αυτοματοποίηση δυναμικών πωλήσεων, αυτοματοποίηση μάρκετινγκ, υποστήριξη πελατών. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτών των λύσεων είναι οι εξειδικευμένες αναλύσεις, οι αναφορές και η εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία. Στο περιβάλλον χρήστη/διακομιστή, όπως και στο διαδίκτυο, οι εφαρμογές αυτές παρέχουν στα στελέχη την απαραίτητη πληροφόρηση ώστε να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις για την επόμενη αντιμετώπιση του πελάτη που μπορεί να είναι από το κλείσιμο μιας συμφωνίας μέχρι και την επίλυση ενός παραπόνου. Ακόμα, κάποιες πιο εξειδικευμένες εφαρμογές μπορούν να παρέχουν κάποιες ευκαιρίες για self-service εξυπηρέτησης.

➤ Επιχειρησιακές εφαρμογές ολοκλήρωσης

Οι επιχειρησιακές εφαρμογές ολοκλήρωσης αποτελούν μια «γέφυρα» ανάμεσα στις «front-office» και «back-office» εφαρμογές CRM. Επίσης, ενοποιούν νέες εφαρμογές CRM με το υπάρχον νομοθετικό πλαίσιο. Τέλος, επιτρέπουν επικοινωνία CRM προς CRM. Οι επιχειρησιακές εφαρμογές ολοκλήρωσης παρέχουν υπηρεσίες επικοινωνίας μέσω μηνυμάτων και χαρτογράφησης δεδομένων και επιτρέπουν σε ένα σύστημα να επικοινωνεί με άλλα διαφορετικά δομημένα συστήματα, ανεξάρτητα από τη μορφή της δομής τους. Με την άνοδο και διάδοση του διαδικτύου, γίνεται στόχος μιας παγκόσμιας Extensible Markup γλώσσας (XML) η οποία θα επιτρέπει το ένα σύστημα να επικοινωνεί με τα υπόλοιπα. Παρόλη τη μέχρι σήμερα εξέλιξη των XML, δεν έχει επιτευχθεί ακόμα παγκοσμιοποίηση των XML και πλήρης εφαρμογή τους, αν και υπάρχει πορεία προς αυτή την κατεύθυνση.

➤ Λύσεις «back-office»

Τα εργαλεία ανάλυσης αποτελούν λύσεις «back-office» και αυξάνονται συνεχώς και ενοποιούνται με τα υπόλοιπα εργαλεία του CRM. Πλέον, τα ενσωματωμένα εργαλεία ανάλυσης έχουν γίνει αναπόσπαστο τμήμα πολυδιάστατων εφαρμογών CRM όπως είναι το PeopleSoft CRM 8.0. Έτσι, ενώ οι εφαρμογές των αλγορίθμων «τρέχουν» στο παρασκήνιο, η λειτουργία τους γίνεται εμφανής στον χρήστη σε πραγματικό χρόνο. Έτσι, για παράδειγμα μπορεί κάποιος να δει την απόδοση των πωλητών σε πραγματικό χρόνο, ή το αργότερο με το που θα καταχωρηθεί κάποιο νέο σχετικό δεδομένο στο σύστημα. Το ιδιαίτερο αυτό χαρακτηριστικό αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την αύξηση της συνολικής αξίας του CRM.

2.8. Τα δομικά στοιχεία του CRM

Τα δομικά στοιχεία έχουν ως στόχο τους τον εντοπισμό εκείνων των τομέων της επιχείρησης όπου πρέπει να γίνουν διάφορες ενέργειες ώστε να δημιουργηθεί η υποδομή για ένα επιτυχημένο CRM. Τα δομικά αυτά στοιχεία δεν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη σημαντικότητά τους και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη με το ίδιο βάρος και όχι μεμονωμένα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του συστήματος CRM στις επιχειρήσεις. Οι παράγοντες αυτοί ως δομικά στοιχεία της

επιτυχίας των συστημάτων CRM συνθέτουν την ομάδα που ονομάζεται τα 5Π του CRM (Κοσμάτος, 2004).

2.8.1. Οι Άνθρωποι (People)

Το πρώτο δομικό στοιχείο επιτυχίας είναι οι άνθρωποι και κατ' επέκταση η νοοτροπία που έχει δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση. Η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει μια νέα εταιρική νοοτροπία η οποία θα είναι κύριο στόχο τον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διενεργείται μια προσχεδιασμένη εκπαίδευση στο προσωπικό που θα αφορά, αφενός την απόκτηση ικανοτήτων μάρκετινγκ και γνώσης των σκοπών και των λειτουργιών του CRM, και αφετέρου την ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους στην παροχή υπηρεσιών αλλά και στον τρόπο συμπεριφοράς προς τους πελάτες.

2.8.2. Ο Σχεδιασμός (Planning)

Ο σχεδιασμός ως δομικό στοιχείο έχει να κάνει με τη δημιουργία ενός πλήρους και εκτεταμένου πλάνου για το έργο του CRM. Το πλάνο αποτελεί το σχεδιασμό του CRM για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα και πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες για την υλοποίηση του συστήματος CRM διεργασίες (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, επιλογή και υλοποίηση του κατάλληλου λογισμικού).

2.8.3. Οι Διεργασίες CRM (Process)

Το τρίτο δομικό στοιχείο, οι διεργασίες είναι ο ακριβής προσδιορισμός των διεργασιών του CRM με αποτέλεσμα το χάρτη των διεργασιών που περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όπως το πώς ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση, με ποιο τρόπο η επιχείρηση συλλέγει τα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη από οποιοδήποτε σημείο επαφής και πώς η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει αυτά τα δεδομένα. Όλα αυτά αντανακλούν στον τρόπο που η επιχείρηση προσεγγίζει με επαναλαμβανόμενο τρόπο τον πελάτη.

2.8.4. Τα Προσωπικά Δεδομένα (Personal Data)

Δομικό στοιχείο για την επιτυχή δημιουργία και χρήση ενός συστήματος CRM είναι η ικανότητα της επιχείρησης να συλλέγει αλλά και να διαχειρίζεται μεγάλες ποσότητες δεδομένων

των πελατών αλλά και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Τα δεδομένα αυτά αφορούν τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συναλλαγές με τους πελάτες και μπορεί να είναι τα διάφορα στοιχεία επικοινωνίας, προτιμήσεις και συμπεριφορές των πελατών, επιθυμίες ή ανάγκες τους.

2.8.5. Πλατφόρμα (Platform)

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει αποκτήσει κατά ένα μεγάλο ποσοστό όλα τα προηγούμενα δομικά στοιχεία, είναι ώρα για την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού δηλαδή την τεχνολογική πλατφόρμα που θα υποστηρίξει το CRM. Η τεχνολογική πλατφόρμα για το CRM αποτελείται από τρία κυρίως μέρη:

- Τεχνική υποδομή, που είναι η δικτυακή υποδομή, οι θέσεις εργασίας, οι επικοινωνίες, κ.λπ.
- Λογισμικό. Πρόκειται για την εφαρμογή του CRM και τις δυνατότητές της.
- Υπηρεσίες, που συνοδεύουν την υλοποίηση του συστήματος CRM και στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι απαραίτητες συμβουλευτικές υπηρεσίες, η εκπαίδευση κ.λπ.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει η τεχνολογική πλατφόρμα πρέπει να μπορούν να υιοθετηθούν απρόσκοπτα από την επιχείρηση και να εξυπηρετούν τις όποιες δραστηριότητές της για την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη. Η επιλογή της κατάλληλης πλατφόρμας πρέπει να γίνεται ύστερα από εκτενείς μελέτες ώστε να έχει τις δυνατότητες να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό θα επιτευχθεί αν η πλατφόρμα ταιριάζει στις ανάγκες της επιχείρησης και δεν απαιτεί την προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτή.



Διάγραμμα 1: Τα 5Π δομικά στοιχεία του CRM

2.9. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου CRM

Με δύο λόγια, ένα επιτυχημένο λογισμικό CRM πρέπει να υποστηρίζει την επικοινωνία με τον πελάτη με τη δυνατότητα πολυμέσων (πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας), να διαχειρίζεται και να παρέχει κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες και την επιχείρηση, να ενεργοποιεί αυτόματα την απαιτούμενη εργασία για την ικανοποίηση των απαιτήσεων και να επιτηρεί τον έλεγχο ποιότητας.

Πιο αναλυτικά, τα βασικά στοιχεία που πρέπει να αξιολογούνται κατά την επιλογή και τον σχεδιασμό ενός συστήματος CRM ώστε ανάλογα με το κόστος του να υπολογιστή η αξία του, είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Ικανότητα ενοποίησης των διαδικασιών επικοινωνίας και εξυπηρέτησης (ενοποίηση, αποτελεσματική επικοινωνία front & back office).
- ✓ Ευελιξία και προσαρμοστικότητα.
- ✓ Αποτελεσματική διαχείριση (δεδομένων, πελατών κ.λ.π.).
- ✓ Διαθεσιμότητα της πληροφόρησης.
- ✓ Ακρίβεια των δεδομένων.
- ✓ Ασφάλεια συναλλαγών.
- ✓ Χρόνος εγκατάστασης.
- ✓ Υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.

Σημαντικό είναι όταν αποφασιστεί η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM να γίνει αρχικά διαγνωστική ανάλυση των υφιστάμενων διαδικασιών και της λειτουργίας διαφόρων τμημάτων όπως Πωλήσεων, Marketing, Εξυπηρέτησης Πελάτη, κ.λ.π. και ενδεχομένως ανασχεδιασμός συγκεκριμένων επιχειρηματικών διεργασιών.

Η ανάγκη για χρήση του CRM είναι προφανής όταν κάποιος αναλογιστεί το κόστος απώλειας πελατών. Το κόστος αυτό έχει δύο συνισταμένες. Η πρώτη αφορά στο κόστος απόκτησης νέων πελατών (στη θέση αυτών που χάθηκαν) και το οποίο μπορεί να είναι μέχρι και δέκα φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης των υπαρχόντων πελατών. Η δεύτερη αφορά στα διαφυγόντα κέρδη. Μια έρευνα του Πανεπιστημίου του Harvard έδειξε ότι μια αύξηση κατά 5% της

διατήρησης των πελατών μπορεί να προκαλέσει αύξηση στα κέρδη της επιχείρησης κατά 86%. Τα ποσοτικά αυτά στοιχεία πρέπει να συνυπολογιστούν μέσα στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, παγκοσμιοποίηση και τυποποίηση των προϊόντων σε πολλούς κλάδους, έτσι ώστε το μοναδικό στοιχείο που μπορεί να αποτελεί ένδειξη διαφοροποίησης μιας επιχείρησης είναι η σχέση με τους πελάτες. Όπως αντιλαμβάνεται κανείς από τους λόγους ύπαρξης ενός προγράμματος CRM στην επιχείρηση και συνυπολογίζοντας το γεγονός της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας που θα επιτρέψει τη δημιουργία ακόμη ισχυρότερων και πιο αποδοτικών προγραμμάτων CRM, το μέλλον για τέτοια συστήματα προδιαγράφεται ιδιαίτερα ευοίωνο, με σειρά προτεραιότητας ERP, CRM, e-commerce, I-commerce.

2.10. Ικανοποίηση πελατών

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ορίστηκε από την Wundermann Cato Johnson ως «ολοκληρωμένη προσέγγιση που έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών μέσω διαχείρισης των ιδιαιτεροτήτων των σχέσεων με τους πελάτες». Πολύ συχνά χρησιμοποιούνται βάσεις δεδομένων για την κατηγοριοποίηση του εκάστοτε πελάτη και την αντίστοιχη μεταχείριση του από την εταιρία όσο αφορά σε τομείς όπως η επικοινωνία, η πρόσβαση στον πελάτη, η παροχή πίστωση κλπ. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργούνται ικανοποιημένοι πελάτες με όσο την καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των πόρων και με το λιγότερο κόστος.

Η προσέγγιση του CRM αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την εφαρμογή αυτής της πρακτικής καθώς εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό η αφοσίωση των πελατών.

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους ο κάθε πελάτης αντιλαμβάνεται την εξυπηρέτηση που λαμβάνει από την εταιρία. Η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης μπορεί να οριστεί ως η διαφορά των ευεργετημάτων μείον της τιμής.

$$\boxed{\text{Αξία του Πελάτη}} = \boxed{\text{Ευεργετήματα}} - \boxed{\text{Τιμή}}$$

Κατά συνέπεια, η επιχείρηση μπορεί είτε να μειώσει το κόστος της και να μειώσει την τιμή ή να αυξήσει τα ευεργετήματα που αντιλαμβάνεται ο πελάτης ούτως ώστε να αυξάνεται η αξία που αντιλαμβάνεται ότι του παρέχει ο πελάτης σε κάθε περίπτωση.

Και στις δυο μεθόδους αύξησης της αξίας είναι σημαντικός ο σωστός προσδιορισμός των προσδοκιών του πελάτη. Εάν οι επιχειρήσεις λειτουργούν με βάση την κατώτερη παρεχόμενη τιμή ενδεχομένως να μην επιζητούν τα «ξεχωριστά» ευεργετήματα, όμως μπορεί να υπάρξουν και περιπτώσεις πελατών που θα πρέπει να εφαρμοστεί η τακτική παροχής κάποιων ειδικά επιλεγμένων παροχών που δεν θα αυξήσουν το κόστος αλλά θα κρατήσουν τον πελάτη ικανοποιημένο.

2.11. Η σημασία του όρου «Η πίστη του πελάτη» για την επιχείρηση

Με τον όρο «πίστη του πελάτη» περιγράφεται το αίσθημα του πελάτη για αφοσίωση και συνεργασία με ένα συγκεκριμένο προμηθευτή. Η πίστη του πελάτη αν θα μπορούσε να ποσοτικοποιηθεί θα μπορούσε να είναι το ύψος των επαναλαμβανόμενων αγορών από τον ίδιο προμηθευτή χωρίς τη μεταστροφή του σε άλλους. Οι παλαιοί πελάτες μιας επιχείρησης αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για μια εταιρία, καθώς μια αγορά που πραγματοποιείται από ένα παλιό πελάτη φέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για την προμηθευτρια εταιρία και υπερτερεί σε πολλά σημεία συγκρινόμενη με την προσέλκυση ενός νέου πελάτη. Παρότι, τις περισσότερες φορές, είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν τα οφέλη από ένα αφοσιωμένο πελάτη, είναι εντούτοις πολύ σημαντικά.

Οι αφοσιωμένοι πελάτες παρέχουν αξία στην επιχείρηση με πέντε διαφορετικούς τρόπους:

- Οι αφοσιωμένοι πελάτες τείνουν να αγοράζουν περισσότερο σε σχέση με κάποιον που αγοράζει πρώτη φορά.
- Το κόστος εξυπηρέτησης ενός υπάρχοντος πελάτη είναι μικρότερο από το κόστος εξυπηρέτησης ενός νέου.
- Ο αφοσιωμένος πελάτης αποτελεί πηγή γνώσεων για την αγορά.
- Οι πελάτες που έχουν μείνει ευχαριστημένοι και επαναλαμβάνουν συνεργασία με τον ίδιο προμηθευτή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή.
- Ένας «πιστός» πελάτης συστήνει έναν αξιόπιστο προμηθευτή σε άλλους πελάτες.

Συνεπώς γίνεται φανερό ότι όλοι οι πελάτες δεν αποδίδουν το ίδιο περιθώριο (άμεσου ή έμμεσου) κέρδους στην επιχείρηση, αλλά αντιθέτως υπάρχουν σημαντικές διακυμάνσεις ως προς το κόστος εξυπηρέτησης που απαιτείται σε κάθε περίπτωση και τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις. Σύμφωνα με στοιχεία από το U.S. Office of Consumer Affairs, ένας ικανοποιημένος πελάτης συστήνει τον προμηθευτή του σε άλλους πέντε ενδεχόμενους πελάτες ενώ ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα διαδώσει τα παράπονά του σε άλλους εννιά.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί πως ο νόμος 80/20 του Pareto βρίσκει εδώ εφαρμογή. Με άλλα λόγια, ένας μικρός πυρήνας πελατών (20% συνήθως από όλο το πελατολόγιο) αποδίδει το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κέρδους (80% κατά προσέγγιση το συνολικού κέρδους).

Στο βιβλίο τους *One to One Future*, οι συγγραφείς Don Peppers και Martha Rogers αναφέρουν ότι κοστίζει 5 φορές περισσότερο σε μια επιχείρηση η εξεύρεση ενός νέου πελάτη παρά η διατήρηση ενός ήδη υπάρχοντα. Οι εταιρίες τείνουν να χάνουν ένα ποσοστό της τάξης του 25% του πελατολογίου τους κάθε χρόνο. Συνεπώς μείωση του ποσοστού αυτού κατά 5%, αυτόματα σημαίνει αύξηση των κερδών τους ακόμη και κατά 100% σε κάποιες περιπτώσεις.

Με το λογισμικό CRM είναι πολύ εύκολο να προσδιοριστεί ο αριθμός των επικερδέστερων πελατών και να αποκτηθεί γνώση που βοηθά στην κάλυψη των τρεχουσών αναγκών και την πρόβλεψη για τις μελλοντικές. Επίσης, με το λογισμικό CRM, προσδιορίζονται οι πολυτιμότεροι πελάτες για την επιχείρηση με τους οποίους θα πρέπει να οικοδομηθούν πραγματικές σχέσεις με αυτούς. Έτσι, πλέον ο στόχος των πωλήσεων δεν είναι η επίτευξη πώλησης με τις καλύτερες δυνατές συνθήκες μια φορά, αλλά η μεγιστοποίηση του κέρδους μέσω της εδραίωσης μιας σχέσης με τους πελάτες που θα αποδώσει καρπούς και σε μεταγενέστερες συναλλαγές. Θα μπορούσε κανείς να πει πως δημιουργούνται σχέσεις με «προοπτική στο μέλλον».

2.12. Τα οφέλη του CRM

Πολλές εταιρίες στρέφονται προς τα συστήματα διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών τους. Οι εφαρμογές CRM επιτρέπουν στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε πληθώρα πληροφοριών γύρω από τους πελάτες ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Ο απώτερος,

ουσιαστικά, στόχος είναι να αυξήσουν στο μέγιστο την πελατειακή τους πίστη. Ωστόσο, πολλά άλλα οφέλη προκύπτουν από τη χρήση των συστημάτων CRM (Κουρής, 2000):

- Δυνατότητα ταχύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης τους.
- Αυξημένη απόδοση μέσω της αυτοματοποίησης.
- Βαθύτερη γνώση των πελατών.
- Περισσότερες ευκαιρίες για cross-selling και up-selling (cross-selling ονομάζεται η πώληση περισσότερων από ένα προϊόντων/ υπηρεσιών σε κάθε πελάτη, up-selling είναι η επίτευξη πωλήσεων που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο).
- Αναγνώριση των πιο κερδοφόρων πελατών και καλύτερη εξυπηρέτησή τους.
- Feedback από τους καταναλωτές που οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Πραγματοποίηση αποτελεσματικότερου εξατομικευμένου μάρκετινγκ.
- Απόκτηση πληροφοριών που μπορούν να κοινοποιηθούν στους συνεργάτες της επιχείρησης.

Τα συστήματα CRM, λοιπόν, προσφέρουν τη βελτίωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης και τη δυνατότητα να έχει η επιχείρηση πρόσβαση και να αναλύει πληροφορίες για την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών συχνά σε πραγματικό χρόνο. Τελικά όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την μακροχρόνια επιτυχία μέσα από βαθύτερες και στενότερες σχέσεις με τους πελάτες (Kotorov, 2003).

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά τις επιδράσεις που σύμφωνα με τον Agrawal (2003-2004) επιφέρει το CRM. Σχετικά με τις επιδράσεις στα κόστη, μειώνει το κόστος απόκτησης, αλλά και το κόστος εξυπηρέτησης των πελατών. Επίσης μειώνεται το κόστος πωλήσεων, αλλά και ο χρόνος εξυπηρέτησης. Αντίθετα ενισχύει την ικανοποίηση των πελατών, την απόδοση των σχέσεων, το ρυθμό διατήρησης των πελατών, τα έσοδα ανά πελάτη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επίδραση της λήψης παραγγελιών, των εσόδων και της δραστηριότητας του τηλεφωνικού κέντρου στην πραγματική απόδοση των πωλήσεων.

Οι Zoltners, Sinha και Zoltners (2001) επισημαίνουν ότι τα συστήματα CRM επιδρούν και στην εργασία των πωλητών αλλά και των ατόμων που αποτελούν την διοίκηση των πωλήσεων. Σε

επίπεδο διοίκησης οι λειτουργίες που προσφέρει ένα σύστημα CRM είναι οι ακόλουθες: αναφορά και πρόβλεψη πωλήσεων, αναφορά των δραστηριοτήτων της δύναμης των πωλητών, σύγκριση των αποτελεσμάτων με τις προβλέψεις, σχεδιασμός και διοίκηση των περιοχών πώλησης, βελτίωση της ροής εργασίας και των διαδικασιών, και τέλος ανάλυση προγραμμάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων ανά αγορά, περιοχή, προϊόν, τύπο πελάτη, τιμής και καναλιού διανομής.

Σε επίπεδο πωλητή τα συστήματα CRM βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα, αλλά και την αποδοτικότητα του δυναμικού πωλήσεων της εταιρείας. Η βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω της αυτοματοποίησης συνήθως εστιάζει σε τρεις τομείς, οι οποίοι είναι η διαχείριση χρόνου, η οργάνωση και η επικοινωνία. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του πωλητή που προκύπτει κυρίως από την καλή χρήση της πληροφόρησης από βάσεις δεδομένων, που αφορούν τον πελάτη ή το προϊόν, επιτρέποντας γρηγορότερη λήψη αποφάσεων και καλύτερη κατανομή των δραστηριοτήτων πωλήσεων μεταξύ των πωλητών.

Οι λειτουργίες ενός συστήματος CRM που επικεντρώνονται στον πωλητή είναι οι εξής: διαχείριση λογαριασμών των πελατών, διαχείριση επαφών, δυνατότητα ηλεκτρονικών παρουσιάσεων, εισαγωγή παραγγελιών, έλεγχος αποθεμάτων, αναφορά και έλεγχο εξόδων, παραγωγή των γραπτών αναφορών, πρόσβαση στο διαδίκτυο, λήψη εκπαίδευσης, ανίχνευση πωλήσεων σε επίπεδο πελάτη, αυτοματοποίηση σχεδίων και πρακτικών πώλησης, απάντηση σε ερωτήσεις πελατών σχετικά με το προϊόν και πρόσβαση στην επιχειρηματική ευφυΐα.

2.13. Κυριότεροι λόγοι αποτυχίας μιας εφαρμογής CRM

Οι εφαρμογές CRM, βελτιώνουν και αυτοματοποιούν τις επιχειρησιακές διαδικασίες που σχετίζονται με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του marketing και των υπηρεσιών. Ο βασικότερος όμως παράγοντας επιτυχίας μιας εφαρμογής marketing είναι η διατήρηση αφοσιωμένων πελατών στα προϊόντα της εταιρίας αφού με τον τρόπο αυτό αυξάνει τα έσοδα και την αποδοτικότητα της.

Αφού τα CRM δημιουργούν τόσα οφέλη στις επιχειρήσεις γιατί αποτυγχάνουν; τι λάθος κάνουν που οδηγούν στον κλονισμό των CRM εφαρμογών;

Σύμφωνα με μια μελέτη του Lawrence Crosby και Sheree Johnson η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στη δημιουργία CRM συστημάτων εξαρτάται από στρατηγικές που θα εφαρμοστούν, τα προγράμματα και τις διαδικασίες. Είναι αυτό που θα καθορίσει αν η εφαρμογή CRM θα πετύχει ή θα αποτύχει. Οι πιο συχνές λοιπόν «γκάφες» που κάνουν οι επιχειρήσεις και οδηγούν τα συστήματα CRM στην αποτυχία είναι οι εξής:

- Η θέαση των CRM πρωτοβουλιών ως τεχνολογικές πρωτοβουλίες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις βλέπουν τις εφαρμογές CRM ως μαγικές τεχνολογικές «σφαίρες» που θα βελτιώσουν δραματικά τις bottom line τους. Το CRM απαλλαγμένο από την απεικόνιση του ως πανάκεια για όλες τις αδεξιότητες των επιχειρήσεων, δεν είναι τίποτε παραπάνω από μια πρακτική του παραδοσιακού marketing με μια αυξανόμενη εστίαση στην δημιουργία αξίας του πελάτη. Οι εσωτερικοί «πελάτες» της επιχείρησης (υπάλληλοι) είναι αυτοί που οδηγούν στην διατήρηση των πελατών και όχι η τεχνολογία. Γι' αυτόν το λόγο και παρατηρούμε πολλές επιχειρήσεις να δημιουργούν ιδιαίτερα αξιοσημείωτα αποτελέσματα με χρήση μέτριας τεχνολογίας.
- Έλλειψη πελατοκεντρικού οράματος: Σύμφωνα με ένα άρθρο του Mercer marketplace «Η εδραίωση και η συντήρηση πελατειακών σχέσεων, θα είναι ένα από τα βασικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του 21ου αιώνα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αλλάξουν δραματικά από τον παλιό προσανατολισμό στην αγορά σε έναν νέο προσανατολισμό προς τους πελάτες τους, ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές». Ενώ, λοιπόν, οι περισσότεροι ειδικοί του marketing τονίζουν ότι «πελάτης είναι βασιλιάς», μια πραγματική πελατοκεντρική προσέγγιση σπάνια παρατηρείται. Οι επιχειρήσεις όταν χρησιμοποιούν CRM εφαρμογές, συχνά ξεχνούν το «C» από το CRM με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται ότι οι εφαρμογές του CRM δεν αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα τα 2/3 των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν CRM λογισμικά είναι «λιγότερο» πελατοκεντρικές από ότι πριν την εφαρμογή CRM.
- Ανεπαρκής εκτίμηση της αξίας κύκλου ζωής των πελατών: Το marketing των σχέσεων απαιτεί απομάκρυνση των πρακτικών του marketing από τις εμπορικές συναλλαγές και σύγκλιση προς τις πελατειακές σχέσεις. Ο λόγος είναι γιατί, οι μεγάλης διάρκειας σχέσεις με τους πελάτες είναι πιο σημαντικές και επικερδείς από τις σχέσεις μικρής διάρκειας. Ωστόσο,

θα πρέπει να αναγνωρίσει μια στρατηγική CRM ότι δεν είναι όλες οι σχέσεις το ίδιο επικερδείς και επιθυμητές. Θα πρέπει να επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση εκείνων των πελατών που έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

- Ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση: Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να αναλαμβάνει την κυριότητα της εφαρμογής CRM. Χωρίς την υποστήριξη και την δέσμευση από την ανωτάτη διοίκηση, ακόμα και το πιο έφυες CRM σύστημα καταδικάζεται στην αποτυχία.
- Υποτίμηση της σημαντικότητας αλλαγής του management: Η αλλαγή του management είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM. Αν η διοίκηση δεν αλλάξει, το CRM σίγουρα δεν θα μπορέσει ποτέ να λειτουργήσει σωστά. Και η αλλαγή αυτή ίσως είναι το πιο σημαντικό συστατικό στην επιτυχία της εφαρμογής. Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν, το 87% των αποτυχημένων εφαρμογών CRM σε μια επιχείρηση οφείλονταν σε έλλειψη επαρκής αλλαγής της διοίκησης.
- Αποτυχία στον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών: Ένας, ζωτικής σημασίας προσανατολισμός του CRM, είναι η ενσωμάτωση όλων των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της στην εφοδιαστική αλυσίδα. Κάθε επιχείρηση που υιοθετεί CRM συστήματα θα πρέπει να περιμένει σημαντικές αλλαγές στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών της. Σε μια έρευνα του 2001 από την Gartner Research, κάθε CRM εφαρμογή ή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης βασιζόμενη στις ανάγκες του πελάτη θα πρέπει να παρακολουθείται και να διοικείται με βάση τον κύκλο ζωής του πελάτη ενώ οι διαδικασίες θα πρέπει να προσαρμόζονται ώστε να διοικούν σωστά αυτόν τον κύκλο ζωής. Σε ένα σύστημα CRM οι διαδικασίες θα πρέπει να επανασχεδιάζονται ώστε να γίνονται περισσότερο πελατοκεντρικές και να προσθέτουν αξία στον πελάτη.
- Υποτίμηση των δυσκολιών που προκύπτουν από το data mining και το data integration: Σε όλους τους οργανισμούς, τα πελατειακά δεδομένα που συλλέγονται, μοιράζονται στα διάφορα τμήματα του οργανισμού, από την back-office βάση δεδομένων ως τις εφαρμογές

ERP και CRM. Αυτά τα δεδομένα θα πρέπει να αναλυθούν ώστε να αποκτήσουν διαγνωστική αξία. Αυτός είναι ο τομέας του data mining. Το data integration από την άλλη μεριά, σχετίζεται με την διάχυση όλων αυτών των δεδομένων στα διάφορα τμήματα του οργανισμού καθώς και στο να κάνει αυτά τα δεδομένα χρήσιμα στους χρηστές, όπως για παράδειγμα να δώσει μια πλήρη εικόνα 360ο των πελατών.

Άλλα συχνά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή CRM συστημάτων είναι (Cap *et al.*, 2003):

- Η έλλειψη πειθαρχίας στον εντοπισμό σημαντικών μετρήσεων απόδοσης, 52% των executives δεν γνωρίζουν το ROI από τις εφαρμογές CRM.
- Αδύναμη διοικητική οργάνωση μπορεί να μπερδέψει τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους πελάτες.
- Νέες τεχνολογίες και λύσεις χρησιμοποιούνται ως εργαλεία χωρίς το απαραίτητο θεωρητικό επίπεδο για τις CRM στρατηγικές.

Σύμφωνα με την μελέτη του Mendoza, Marius, Perez και Griman (2006), σε έρευνα που έγινε σε 700 επιχειρήσεις, οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας είναι:

- ✓ Οργανωτές αλλαγές (29%).
- ✓ Μικρή κατανόηση του CRM (20%).
- ✓ Φτωχές CRM ικανότητες (6%).
- ✓ Επιχειρησιακές τακτικές/αδράνεια (22%).

Το CRM δεν είναι απλά ένα λογισμικό πακέτο που θα βοηθήσει απλά μια επιχείρηση να εξασφαλίσει ως δια μαγείας την πιστότητα των πελατών της. Το CRM είναι μια πελατοκεντρική στρατηγική η οποία απαιτεί αλλαγή της μέχρι σήμερα δεδομένης επιχειρηματικής σκέψης και δράσης που θα βοηθά την κάθε εταιρία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.14. Επιχειρηματική πρακτική στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, έως το 2006, δεν είχαν γίνει αξιολογες μελέτες που να διαμορφώνουν μια ευκρινή εικόνα για την υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM). Οι προμηθευτές τέτοιων συστημάτων είχαν μια (περιορισμένη) εικόνα, η οποία προέρχονταν κυρίως από την πληροφόρηση που τους παρείχαν οι πωλητές και το τμήμα marketing.

Το 2006 πραγματοποιήθηκαν 2 έρευνες με σκοπό την ξεκάθαρη αποτύπωση της CRM αγοράς στην Ελλάδα, οι οποίες στη συνέχεια παρουσιάστηκαν στα μέλη της ομάδας εργασίας ώστε να επιβεβαιωθούν ποιοτικά τα αποτελέσματα τους και να αποτελέσουν μια βάση συζήτησης επί του αντικειμένου.

Η πρώτη έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον κ. Ανδρέα Γαλανή, με την χρήση τυποποιημένου ερωτηματολογίου και τυχαία επιλογή ερωτώμενων. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε 2000 περίπου εταιρίες, οι οποίες ικανοποιούσαν την προϋπόθεση υιοθέτησης κάποιου συστήματος CRM. Αυτά ήταν:

- Το μέγεθος (τουλάχιστον 10 άτομα προσωπικό).
- Οργανωμένο τμήμα πωλήσεων ή τεχνικής υποστήριξης (τουλάχιστον 3 άτομα στο ένα εξ αυτών).
- Η δραστηριότητα (αποκλείστηκε ο στενός και ευρύτερος δημόσιος τομέας, οι επιχειρήσεις του πρωτογενούς τομέα καθώς και συγκεκριμένα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών όπως νομικά γραφεία, ιατρεία κλπ).

Συνολικά απάντησαν 196 εταιρίες (ποσοστό περίπου 10%). Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν και έγινε επεξεργασία τους με την χρήση Microsoft Excel και Pivot tables.

Η δεύτερη έρευνα πραγματοποιήθηκε επίσης από τον κ. Ανδρέα Γαλανή, τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Σπύρο Γούναρη και την επιστημονική συνεργάτιδα κα. Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου (Ph.D.), με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο ήταν εξαιρετικά εκτενές (περίπου 12 σελίδες A4 σε μορφή .pdf), μετατράπηκε σε μορφή .html, αποθηκεύθηκε σε συγκεκριμένο server του Οικονομικού

Πανεπιστημίου Αθηνών και μπορούσε να συμπληρωθεί ηλεκτρονικά από τον ερωτώμενο. Τα δεδομένα διατηρούνταν σε βάση δεδομένων SQL server στην οποία είχε πρόσβαση λογισμικό επεξεργασίας δεδομένων της SPSS για την στατιστική επεξεργασία τους. Ο ερωτώμενος ήταν ο Διευθυντής CRM ή Διευθυντής Πωλήσεων/ Μάρκετινγκ ή κάποιο άλλο στέλεχος της Εξυπηρέτησης Πελατών, αναλόγως της οργανωτικής δομής της κάθε εταιρίας.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε σε δύο στάδια. Πρώτα, το εργαστήριο μάρκετινγκ εντόπισε τηλεφωνικά τα στελέχη στον πληθυσμό προς τα οποία θα απευθυνόταν η έρευνα και, στη συνέχεια, έγινε αποστολή, με e-mail του link του ερωτηματολογίου καθώς και σχετικό ευχαριστήριο μήνυμα. Προσεγγίστηκαν συνολικά 3.500 εταιρίες και συγκεντρώθηκαν 300 απαντήσεις.

Η παγκόσμια αγορά του CRM σημείωσε ρεκόρ ανάπτυξης το 2007, σύμφωνα με τη Gartner, της τάξεως του 23%, ενώ τα συνολικά έσοδα ξεπέρασαν τα \$8,1 δισ. Ένα σημαντικό μερίδιο της εν λόγω ανάπτυξης οφείλεται στη διεύρυνση των CRM συστημάτων στο χώρο του λιανεμπορίου. Το 1998, το marketing είχε πετύχει να δημιουργήσει την πεποίθηση ότι οι εφαρμογές CRM ήρθαν για να αλλάξουν τον κόσμο. Πολλές εταιρείες, παράλληλα και λόγω 33 ευνοϊκών οικονομικών συγκυριών, αποφάσισαν να επενδύσουν στην τεχνολογία που θα άλλαζε τις σχέσεις τους με τους πελάτες.

Οι 8 στις 10 υλοποιήσεις που έγιναν τότε κρίθηκαν αποτυχημένες και έτσι οι CRM εφαρμογές έπεσαν σε δυσμένεια. Ωστόσο, την τελευταία περίοδο διαπιστώνεται μια αναθέρμανση του ενδιαφέροντος. Για την επόμενη πενταετία αναμένεται ρυθμός ανάπτυξης στην αγορά του CRM της τάξεως του 11,7%, γεγονός που θα επιφέρει έσοδα στους παρόχους \$3,9 δισ. το 2011.

Σύμφωνα με αναλύσεις της Gartner, τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις αδειών CRM στην ευρύτερη περιοχή της EMEA κατά το 2007 ξεπέρασαν τα \$2,1 δισ., ανεβάζοντας το ποσοστό ανάπτυξης στο 16,9%. Για την επόμενη πενταετία αναμένεται ρυθμός ανάπτυξης της τάξεως του 11,7%, γεγονός που θα επιφέρει έσοδα στους παρόχους CRM λύσεων \$3,9 δισ. το 2011. Το ποσό επένδυσης σε παγκόσμια κλίμακα υπολογίζεται ότι θα αυξηθεί από \$26,6 δισ. σε \$41,4 δισ. Τέλος, η πρόθεση των επιχειρήσεων για χρήση CRM εφαρμογών θα φτάσει το 67,3% σε σύγκριση με το 45,1% του 2001.

Αν οι αριθμοί λένε την αλήθεια, τότε μπορούμε να μιλάμε για μια αναθέρμανση του ενδιαφέροντος για υλοποίηση εφαρμογών CRM. Αν μάλιστα υπολογίσει κανείς τις εκτιμήσεις στελεχών που δραστηριοποιούνται στην αγορά του CRM, πως το maturity από πλευράς επενδύσεων στο CRM σε κλάδους όπως ο τραπεζικός και οι τηλεπικοινωνίες είναι πάρα πολύ υψηλός, τότε ο επόμενος κλάδος που θα φέρει την προσδοκώμενη ανάπτυξη για την οποία κάνει λόγο η Gartner, είναι αυτός του λιανεμπορίου. Ειδικότερα, στην ελληνική αγορά υπάρχουν μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς του CRM σε χώρους όπως του retail και του δημοσίου. Λαμβάνοντας δε υπόψη πως το δημόσιο προχωράει πάντα με τους δικούς του αργούς ρυθμούς, τότε το retail είναι αυτό που θα πάρει τη σκυτάλη.

2.14.1. Ωριμάζει η ιδέα του CRM

Πλέον το management έχει συνειδητοποιήσει ότι το CRM δεν είναι ένα θαυματουργό προϊόν που θα λύσει τα προβλήματα της εταιρείας, αλλά ένα εργαλείο που θα βοηθήσει στην επιτυχία μίας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, η οποία θα πρέπει να βρίσκεται ενσωματωμένη σε κάθε πτυχή της εταιρείας. Σήμερα, η πλειοψηφία των γενικών διευθυντών θέτει ως πρώτη προτεραιότητα την απόκτηση πελατοκεντρικής νοοτροπίας στα τμήματα που διευθύνει. Ούτως ή άλλως, μία επιχείρηση που επιθυμεί να ονομάζεται πελατοκεντρική, οφείλει να τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο της.

Όλες οι ενέργειες και οι προσπάθειες των σύγχρονων επιχειρήσεων κινούνται πλέον προς την κατεύθυνση πώλησης σχέσεων (Relationship Selling) και όχι συναλλακτικών πωλήσεων (Transactional Selling). Και το CRM αποτελεί θεμέλιο λίθο, ίσως και κάτι παραπάνω, για να ξεκινήσει κάποιος να «οικοδομεί» μακροπρόθεσμα βιώσιμες πελατειακές σχέσεις. Είναι σημαντικό να γίνει απόλυτα κατανοητό, πως «το CRM είναι τόσο επιχειρηματική φιλοσοφία όσο και τεχνολογικό εργαλείο» που περιλαμβάνει ένα σύνολο καναλιών προκειμένου να παραδώσει αξία στον πελάτη.

Οι περισσότερες ιδέες και θεωρίες που πρεσβεύει σήμερα το CRM είναι γνωστές εδώ και 20 χρόνια περίπου. Απλά τότε δεν υπήρχε η ομπρέλα του CRM να τα συμπεριλάβει. Αυτό που έχει αλλάξει από τότε μέχρι σήμερα είναι η τεχνολογία, η οποία διευκολύνει την πρόσβαση και επεξεργασία των δεδομένων, που με τη σειρά τους είναι ζωοδόχος πηγή κάθε συστήματος CRM.

Αν και τα οφέλη είναι γνωστά, συνοπτικά αναφέρουμε τα βασικά benefit που απορρέουν από τη χρήση του. Η επιχείρηση έρχεται πιο κοντά στον πελάτη της κατανοώντας τις ανάγκες του και συνεπώς επιλέγοντας πιο προωθητικές ενέργειες, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίησή του. Αυτό έχει ως άμεση συνέπεια την αύξηση των πωλήσεων cross & up selling.

Αναπτύσσει τον ανταγωνισμό με γνώμονα την παροχή υπηρεσιών και όχι την τιμή. Αξιοποιεί τη χρήση όλων (σχεδόν) των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας με τον πελάτη, λαμβάνοντας έτσι το μέγιστο δυνατό πληροφορίας για το προφίλ του. Αυτό δίνει το πλεονέκτημα στην εταιρεία για οργανωμένη και ενιαία προσέγγιση πιθανών πελατών, με στόχο την αποφυγή της πολλαπλής προσέγγισης του ίδιου πελάτη από διαφορετικά τμήματα και διαφορετικά κανάλια. Ειδικά, το τελευταίο κομμάτι βρίσκει μεγάλη εφαρμογή στο χώρο του λιανεμπορίου, αφού ο δυνητικός πελάτης μπορεί να προσεγγίσει την εταιρεία είτε μέσω καταστήματος είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω web (τα τρία βασικά κανάλια επικοινωνίας).

Κεφάλαιο 3

Βασικές Λειτουργίες και τύποι του CRM

3.1. Οι λειτουργίες του CRM

Οι Xu, Yen, Lin και Chon αναφέρουν τέσσερις ως τις βασικές λειτουργίες του CRM (2002). Η πρώτη είναι η αυτοματοποίηση του δυναμικού των πωλήσεων. Στα CRM συστήματα οι υπάρχοντες πελάτες, τα προϊόντα, πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές και οι συμφωνίες είναι όλα αποθηκευμένα στην κεντρική βάση δεδομένων του CRM, ώστε να είναι δυνατόν να ανακτηθούν από τους πωλητές. Η τοποθέτηση παραγγελιών και ο εντοπισμός τους ενοποιούνται ώστε ο κύκλος πώλησης για τον κάθε πελάτη να μπορεί να παρακολουθείται. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται μια μοναδική οπτική για κάθε πελάτη, που περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες για συμφωνίες και συμβόλαια, το ιστορικό των πωλήσεων και είναι διαθέσιμα σε κάθε έναν που έχει πρόσβαση στο σύστημα. Αυτό επίσης επιτρέπει την περίληψη των δεδομένων με βάση διάφορα κριτήρια όπως την περιοχή, τον πελάτη και το προϊόν σε μορφή που να βοηθά την διενέργεια στοχευμένων εκστρατειών μάρκετινγκ. Επιπροσθέτως, οι πωλητές έχουν πρόσβαση σε στοιχεία που σχετίζονται με το προϊόν, την τιμολόγηση, την προώθηση και την πολιτική των εκπτώσεων ώστε να γίνονται οι προαναφερθείσες εκστρατείες πετυχημένες.

Η δεύτερη λειτουργία του CRM είναι η υποστήριξη και η εξυπηρέτηση του πελάτη. Το CRM κάνει εφικτή την ανάθεση του κάθε ερωτήματος του πελάτη στον κατάλληλο ειδικό που μπορεί να το επιλύσει, έτσι ώστε τα προβλήματα του πελάτη να επιλύονται αποδοτικά μέσω προδραστικής υποστήριξης.

Με βάση τη τρίτη λειτουργία του CRM δίνεται η δυνατότητα σε απομακρυσμένο προσωπικό να μπορεί γρήγορα και αποτελεσματικά να επικοινωνήσει με το προσωπικό της εξυπηρέτησης των πελατών, ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του κάθε πελάτη ξεχωριστά. Κατά την διάρκεια της ανάθεσης του προβλήματος του πελάτη σε διαθέσιμους και ειδικευμένους μηχανικούς λαμβάνεται υπόψη η διαθεσιμότητα των εργαλείων και των δεξιοτήτων, ο φόρτος εργασίας και η γεωγραφική εγγύτητα ενώ λεπτομερειακές οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος είναι διαθέσιμες από το πρώτο τηλεφώνημα για εξυπηρέτηση.

Η τελευταία λειτουργία αφορά την αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ, καθώς το CRM προσφέρει την πιο πρόσφατη πληροφόρηση σχετικά με τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών που είναι κρίσιμη για την επίτευξη αποτελεσματικών εκστρατειών μάρκετινγκ, για την επίτευξη cross-selling σε υπάρχοντες πελάτες και για την προσέγγιση νέων πελατών. Έτσι μια επιχείρηση μπορεί να κυριαρχήσει σε μια αγορά πριν τους ανταγωνιστές της, γνωρίζοντας τις προτιμήσεις των πελατών και κατανοώντας καλύτερα τις ανάγκες τους, προσφέροντας έτσι μεγαλύτερη αξία στους πελάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

3.2. Τύποι του CRM

Σύμφωνα με τους Chaudhury και Kuiboer (2002) υπάρχουν τέσσερις τύποι συστημάτων CRM, η περιγραφή των οποίων γίνεται αμέσως παρακάτω.

3.2.1. Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)

Εδώ τα δεδομένα για τους πελάτες συλλέγονται από τα διάφορα σημεία επαφής με τον πελάτη όπως τηλεφωνικά κέντρα, φαξ, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διαδίκτυο, επαφές πωλητών και άλλα. Οι πληροφορίες αυτές ύστερα αποθηκεύονται και οργανώνονται σε μια βάση δεδομένων που είναι διαθέσιμη σε όλους τους χρήστες που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Επίσης το επιχειρησιακό CRM είναι το τμήμα που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες – μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Θα μπορούσε να ειπωθεί πως το επιχειρησιακό CRM είναι το κέντρο επαφών αλλά και η διαχείριση των επαφών. Ένα σύστημα διαχείρισης επαφών μπορεί να παρέχει ολοκληρωμένη και αναλυτική πληροφόρηση που αφορά την κάθε επαφή με τους πελάτες. Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

1. διαχείριση των πωλήσεων
2. υπηρεσίες προς τον πελάτη
3. αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ

Οι δραστηριότητες αυτές, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής (front-office CRM), υποστηρίζονται από την ύπαρξη στην επιχείρηση ενός

κέντρου κλήσεων, το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

3.2.2. Αναλυτικό CRM

Τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα στην κεντρική βάση επαφών αναλύονται με σκοπό να δημιουργηθούν τα προφίλ των πελατών, να αναγνωριστούν οι αγοραστικές τους συνήθειες, να διαπιστωθεί το επίπεδο ικανοποίησης και να υποστηριχθεί η τμηματοποίηση των πελατών. Οι πληροφορίες και η γνώση που προκύπτει από το αναλυτικό CRM βοηθάει στην ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ και προώθησης και στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που ταιριάζουν καλύτερα στα αγοραστικά προφίλ των πελατών. Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το παρασκηνιακό CRM (back office CRM) που παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της. Σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004) οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες οι οποίες είναι:

1. αναλύσεις που αφορούν τις πωλήσεις (απόδοση της αγοράς, προϋπολογισμός για κάθε πελάτη, ανάλυση εξόδων και ανταγωνισμού)
2. αναλύσεις που αφορούν το μάρκετινγκ (αποδοτικότητα των εκστρατειών προώθησης, ανταπόκριση σε καμπάνιες μάρκετινγκ)
3. αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες (αναλύσεις των αιτημάτων για υπηρεσίες, χρονοδιαγράμματα)
4. γενικές αναλύσεις

3.2.3. Συνεργατικό CRM

Τα συστήματα CRM ενοποιούνται με εταιρικά ευρύτερα συστήματα ώστε να επιτραπεί μεγαλύτερη ανταπόκριση στο πελάτη κατά το μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Για παράδειγμα ένα σύστημα CRM μπορεί να επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει εργαζόμενους, προμηθευτές ή συνεργάτες. Επομένως το συνεργατικό CRM είναι υπεύθυνο για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους

πελάτες, και του μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό έργο αυτό της προσαρμογής και της τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών.

3.2.4. E - CRM

Το e-CRM μπορεί να οριστεί ως μια διαδικτυακή προσέγγιση για τον συγχρονισμό των σχέσεων με τους πελάτες μέσω των καναλιών επικοινωνίας και των επιχειρησιακών λειτουργιών. Το e-CRM επιτρέπει την ηλεκτρονική λήψη παραγγελιών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την δημιουργία προφίλ των πελατών, για την προσφορά εξατομικευμένης εξυπηρέτησης και για αυτοματοποιημένη παροχή βοήθειας.

Έρευνα των Xu και Walton (2005) που έγινε σε είκοσι προμηθευτές συστημάτων CRM έδειξε ότι σχεδόν όλα τα CRM συστήματα παρείχαν επιχειρησιακές λειτουργίες με τυπικά συστήματα διαχείρισης επαφών και εφαρμογές τηλεφωνικών κέντρων. Το 40% των CRM συστημάτων παρείχε αναλυτικές λειτουργίες προσφέροντας γνώση για τον πελάτη, ενώ συνεργατικό CRM ήταν διαθέσιμο μόνο από το 20%, καθώς λίγες επιχειρήσεις είχαν προχωρήσει σε επέκταση των CRM συστημάτων τους ώστε να συμπεριλάβουν εργαζομένους και συνεργάτες.

3.3. Η αλυσίδα αξίας στο CRM

Σύμφωνα με τον Porter (Porter M., 1998), η αλυσίδα αξίας είναι μία ομάδα συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που έχουν ως σημείο εκκίνησης την προμήθεια πρώτων υλών, συνεχίζουν σε μία σειρά δραστηριοτήτων που έχουν προστιθέμενη αξία και σχετίζονται με την παραγωγή και το μάρκετινγκ προϊόντων/υπηρεσιών και τελειώνουν με την διανομή των τελικών προϊόντων στον καταναλωτή. Μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν καταφέρει να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της.

Οι δραστηριότητες διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και δραστηριότητες υποστήριξης. Κύριες είναι οι δραστηριότητες που συμβάλλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώλησή του, τη μεταφορά του στον αγοραστή και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι αυτές που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την υποδομή για την διασφάλισή τους και ταυτόχρονα αλληλοϋποστηρίζονται.

Κύριες δραστηριότητες είναι:

- ✓ Η διαχείριση εισροών που αναφέρεται σε δραστηριότητες μεταφοράς και παραλαβής της πρώτης ύλης στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.
- ✓ Οι λειτουργίες κατά τις οποίες οι εισροές μετασχηματίζονται σε προϊόντα.
- ✓ Η διαχείριση εκροών που αφορά σε δραστηριότητες αποστολής προϊόντων σε διανομείς ή σε τελικούς χρήστες.
- ✓ Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, όπου οι χρήστες λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και παρακινούνται να τα αγοράσουν.
- ✓ Οι υπηρεσίες μετά την πώληση που αφορούν δραστηριότητες εγκατάστασης, επιδιόρθωσης και επισκευής των προϊόντων που έχουν ήδη αποκτήσει οι πελάτες.

Υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι:

- ✓ Οι προμήθειες που εξασφαλίζουν τις εισροές για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων.
- ✓ Ανάπτυξη τεχνολογίας που σχετίζεται με την βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων.
- ✓ Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά στην πρόσληψη, εκπαίδευση, παρακίνηση και επίβλεψη των εργαζομένων που απασχολούνται στις κύριες δραστηριότητες.
- ✓ Υποδομή της επιχείρησης που περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως λογιστική, χρηματοοικονομική και νομικές υποθέσεις που υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες.

Η Αλυσίδα Αξίας



Διάγραμμα 2: Αλυσίδα Αξίας

Τόσο οι κύριες όσο και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν πολλές μικρότερες δραστηριότητες που μπορούν να αποτελούν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά συνέπεια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι δυνατό να γίνει κατανοητό θεωρώντας την επιχείρηση ως ενιαίο σύνολο, αλλά ως αλληλοσχετιζόμενες δραστηριότητες οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν με μικρότερο κόστος από τους ανταγωνιστές και πιο αποτελεσματικά.

Η αλυσίδα αξίας του CRM είναι ένα θεωρητικό μοντέλο που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις κατά την ανάπτυξη και την εφαρμογή των στρατηγικών CRM. Αυτό το μοντέλο έχει εφαρμοστεί από πολλές μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις επικοινωνιών, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, μεταπώλησης, μέσων μαζικής ενημέρωσης και κατασκευών και τεχνολογίας της πληροφορίας. Βασίζεται σε σταθερές θεωρητικές αρχές και στις πρακτικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων (Buttle, F.A., 2001) και αποτυπώνει την ροή της αξίας στις δραστηριότητες της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Ο σκοπός της διεργασίας της αλυσίδας αξίας του CRM είναι να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση αναπτύσσει μακροπρόθεσμες σχέσεις για το αμοιβαίο όφελος, με τους στρατηγικά σημαντικούς πελάτες της. Οι πελάτες αυτοί χαρακτηρίζονται από μικρό κόστος απόκτησης,

αγοράζουν κατ' επανάληψη και σε ποσότητες και πληρώνουν στην ώρα τους. Άλλα χαρακτηριστικά τους είναι ότι δεν έχουν υπερβολικές απαιτήσεις για την εξυπηρέτηση πελατών, είναι ευχαριστημένοι με την τιμή και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και είναι σταθεροί στις προτιμήσεις τους.

Τα πέντε βήματα για τις κερδοφόρες σχέσεις

Τα πέντε βήματα στην αλυσίδα αξίας του CRM είναι:

1. Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου των πελατών.
2. Η εξοικείωση των πελατών με την επιχείρηση.
3. Η ανάπτυξη δικτύων.
4. Η ανάπτυξη πρότασης αξίας.
5. Η διαχείριση της σχέσης.

Κάθε ένα από αυτά υποστηρίζονται από εργαλεία και διεργασίες που δημιουργούν και εφαρμόζουν μία στρατηγική επιτυχίας.

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελατών χρησιμοποιεί την πελατειακή βάση για να αναγνωρίσει πελάτες, στους οποίους μπορεί να απευθυνθεί ο οργανισμός με διάφορες προτάσεις αξίας. Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει την αναγνώριση επιλεγμένων πελατών ως τμήματα ή μονάδες και την ανάπτυξη μίας βάσης δεδομένων για πελάτες που είναι προσβάσιμη σε όλους όσους επηρεάζουν τη στάση και συμπεριφορά των πελατών. Στο τρίτο βήμα έχουμε την ανάπτυξη ενός ισχυρού δικτύου σχέσεων με τους εργαζομένους, προμηθευτές και τους επενδυτές που αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις των επιλεγμένων πελατών. Στο επόμενο βήμα η επιχείρηση αναπτύσσει προτάσεις που δημιουργούν αξία για την επιχείρηση και τον πελάτη. Στο πέμπτο και τελευταίο βήμα έχουμε διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη. Εδώ επικεντρώνεται η προσοχή στη δομή και στις διεργασίες.

Η φύση της αξίας- Αυτό που αγοράζει ο πελάτης

Οι πελάτες δεν αγοράζουν μόνο προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά αναμένουν οφέλη και αξία από την συνολική προσφορά της επιχείρησης. Αυτό δεν είναι απλά μία έννοια αλλά μία σημαντική

διαφοροποίηση που μπορεί να είναι από στρατηγικής άποψης καίρια για την επιβίωση μίας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν μία στενή άποψη για την αξία και αντιλαμβάνονται αυτή ως τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βγαίνουν εκτός ανταγωνισμού όταν ένας αντίπαλος επαναπροσδιορίζει την αγορά όχι μόνο αποκτώντας νέους πελάτες, αλλά διατηρώντας τους υπάρχοντες.

Πως ο πυρήνας της επιχείρησης και οι άλλες διεργασίες βοηθούν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας

Η προσφορά της επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως ένας κεντρικός πυρήνας που είναι περικυκλωμένος από πολλά απτά και μη στοιχεία, χαρακτηριστικά και οφέλη. Αν ο πυρήνας είναι αυτός που προσφέρει στον πελάτη χρήσιμες λύσεις, τότε τα περιβάλλοντα στοιχεία σχετίζονται με τις υπηρεσίες και την υποστήριξη. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν την συσκευασία, την πληροφόρηση, τα χρηματοοικονομικά, την διανομή, την διαχείριση αποθήκης, τις συμβουλές, την ποιότητα της σελίδας στο διαδίκτυο, την εγγύηση, την αξιοπιστία κλπ. Η προσφορά μπορεί έχει διάφορες απόψεις:

- Κεντρικά στοιχεία.

Για καταναλωτικά ή βιομηχανικά προϊόντα αυτό αποτελείται από το βασικό φυσικό προϊόν.

- Αναμενόμενη.

Αυτή αποτελείται από τα κεντρικά στοιχεία μαζί με τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούνται.

- Επαυξημένη.

Αυτή είναι η περιοχή που επιτρέπει σε κάποιον να διαφοροποιηθεί από τον άλλο.

- Πιθανή.

Αυτή αποτελείται από πιθανά στοιχεία και οφέλη που μπορεί να είναι ή να μην είναι χρήσιμα στους αγοραστές. Αυτή η πιθανότητα επαναπροσδιορισμού του προϊόντος βοηθά στην προσέλκυση νέων πελατών ή βελτιώνει τις σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες. Αυτό μπορεί να κάνει δύσκολη ή ακριβή την μετάβαση από τον ένα πωλητή στον άλλο.

Κεφάλαιο 4

Ηλεκτρονική Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (e-CRM)

4.1. Πως περάσαμε στην ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων

Από τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας όταν για πρώτη φορά άρχισε να αναλύεται το θέμα της εμπορικής εκμετάλλευσης του διαδικτύου (Internet), το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) έχει περάσει από αρκετά στάδια. Έτσι λοιπόν αρχικά γινόταν λόγος για ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (Electronic data interchange-EDI) η οποία στη συνέχεια μετονομάστηκε σε ηλεκτρονικό εμπόριο (electronic commerce). Μέσα από την ανάπτυξη δικτυακών τόπων, των λεγόμενων εταιρικών web sites οι επιχειρήσεις στοχεύουν στη διάχυση της πληροφορίας γύρω από αυτές, δίχως τη δυνατότητα πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών. Έστερα από τη φάση αυτή της απλής παρουσίας της επιχείρησης στο διαδίκτυο, περάσαμε στη φάση της αξιοποίησης του διαδικτύου ως ευέλικτου και εύχρηστου μέσου πωλήσεων. Έτσι έκαναν την εμφάνισή τους οι λεγόμενες dot com επιχειρήσεις, οι χωρίς φυσική υπόσταση δηλαδή, προκειμένου να καταλήξουμε στο σήμερα όπου το διαδίκτυο αρχίζει να χρησιμοποιείται στο «χτίσιμο» μακροχρόνιων σχέσεων πελατών-επιχείρησης (electronic CRM, e-CRM), με πρωτοποριακές εφαρμογές, αξιόπιστη υποδομή και νέα επιχειρηματικά μοντέλα προσαρμοσμένα στον ψηφιακό κόσμο.

Οι νέες τεχνολογίες δρομολογούν εξελίξεις στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με καλπάζοντα ρυθμό. Η εμφάνιση του διαδικτύου και της γενικότερης έννοιας της δικτύωσης έχει αλλάξει τις προτεραιότητες των επιχειρήσεων κάνοντας την παρουσία στο διαδίκτυο επιτακτική. Ωστόσο μια απλή παρουσία στο internet δεν προεξοφλεί παραπάνω οφέλη από αυτά που μπορεί να δώσει ένα μέσο διαφήμισης. Οι επιχειρήσεις κάνουν περισσότερα βήματα και αξιοποιούν την υπάρχουσα αυτή τεχνολογία στη διαχείριση των πελατειακών τους σχέσεων, προκειμένου να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Το διαδίκτυο έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να βελτιώσουν τις σχέσεις με τους πελάτες τους, τόσο από την πλευρά των πωλήσεων (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο) όσο και από την πλευρά της επικοινωνίας. Το διαδίκτυο έχει αποδειχτεί ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού που χαρακτηρίζεται από νέα δεοντολογικά και τεχνολογικά πλαίσια και όσες επιχειρήσεις επιθυμούν να ανήκουν στην νέα

οικονομία θα πρέπει να ακολουθήσουν τους κανόνες που ορίζουν τα πλαίσια αυτά (Σκενδερίδης, Η., 2001).

Ο χώρος του CRM όρισε το διαδίκτυο και τις σχετικές με αυτό τεχνολογίες ως τη φυσική συνέχειά του, χαράζοντας νέα πορεία βασισμένη στην ιδέα της δικτύωσης. Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα η ηλεκτρονική διαχείριση των σχέσεων πελατών (e-CRM) μετατοπίζει το ενδιαφέρον από το μαζικό marketing τυποποιημένων προϊόντων σε ένα εξατομικευμένο marketing προσωποποιημένων προσφορών μέσα από τη χρήση των νέων τεχνολογιών και κυρίως του διαδικτύου.

Ο Παγκόσμιος Ιστός (Web), οι ασύρματες τεχνολογίες και οι τεχνολογίες φωνής (IVR), καθιστούν εφικτό το συνδυασμό της προσωπικής επαφής και την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών με τη μαζική αποδοτικότητα της πώλησης με σχεδόν μηδενικό κόστος. Ωστόσο, η μετατόπιση των πελατών στη χρήση του διαδικτύου ως μέσου επικοινωνίας με την επιχείρηση δε στηρίζεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει χαμηλό κόστος. Αυτό τους είναι αδιάφορο, εκτός κι αν έχει άμεσο αντίκτυπο σε αυτούς. Η μετατόπιση οφείλεται στην ολοένα και μεγαλύτερη διάδοση της χρήσης του internet και της πρόσβασης σε αυτό (Feinberg, R., Kadam, R., Hokama, L., Kim, I., 2002).

4.2. Ορισμός του e-CRM

Το e-CRM είναι η επέκταση του CRM στην ηλεκτρονική επιχείρηση. Το διαδίκτυο αποτελεί ένα ιδανικό περιβάλλον διαχείρισης πελατειακών σχέσεων λόγω της μεγάλης ακρίβειας των δεδομένων που δημιουργούνται από την αλληλεπίδραση πελάτη επιχείρησης. Κατά αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον κάθε πελάτη να συμμετέχει στην απόκτηση εμπειρίας, προσωπικής επικοινωνίας και σε πολλές περιπτώσεις στην ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών που αγοράζει.

Πιο συγκεκριμένα, το e-CRM ορίζεται ως η εφαρμογή της πληροφοριακής τεχνολογίας στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών (Kotorov, R., 2002). Το internet είναι αυτό που έλειπε για να ολοκληρωθεί ο κύκλος του CRM, διευρύνοντας τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Οι άνθρωποι που ανήκουν στο χώρο των νέων τεχνολογιών γνωρίζουν ότι οι αλλαγές είναι ταχύτατες και άρα θα πρέπει να είναι έτοιμοι

να αντιδράσουν σε όποια τέτοια αλλαγή. Είναι η ενσωμάτωση των καναλιών του διαδικτύου σε μια CRM στρατηγική. Στην πραγματικότητα το e-CRM αποτελεί απλά μέρος της στρατηγικής του CRM σε μια επιχείρηση (Fleischer, J., 2001).

Καθώς οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο το Διαδίκτυο, θα υλοποιούν και εφαρμογές CRM μέσω αυτού. Το internet προσφέρει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών 24 ώρες το 24/ωρο και 365 ημέρες το χρόνο. Το e-CRM δημιουργεί τις σχέσεις με τον πελάτη του 21^{ου} αιώνα μέσα από τη διεύρυνση των καναλιών επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι τώρα εφικτή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), fax, τηλεφώνου, WAP (Wireless Application Protocol), πρόσωπο με πρόσωπο.

Το e-CRM περιλαμβάνει ουσιαστικά τα εξής τρία σημεία (Sterne, J., 1996):

- Πληροφόρηση (για την επιχείρηση και τα προϊόντα) πριν από την πώληση.
- Υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου.
- Υποστήριξη μετά την πώληση.

Το e-CRM σημαίνει:

E: E-business = η ολοκλήρωση των διαδικτυακών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

C: Channel Management = η ολοκλήρωση και διαδραστικότητα των καναλιών για την πρόσβαση των πελατών και η διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών.

R: Relationships = στήριξη στην άριστη εξυπηρέτηση, την αξία και την άνεση.

M: Management = η διοίκηση του οργανισμού συνολικά (Karakostas B. *et al.*, 2005).

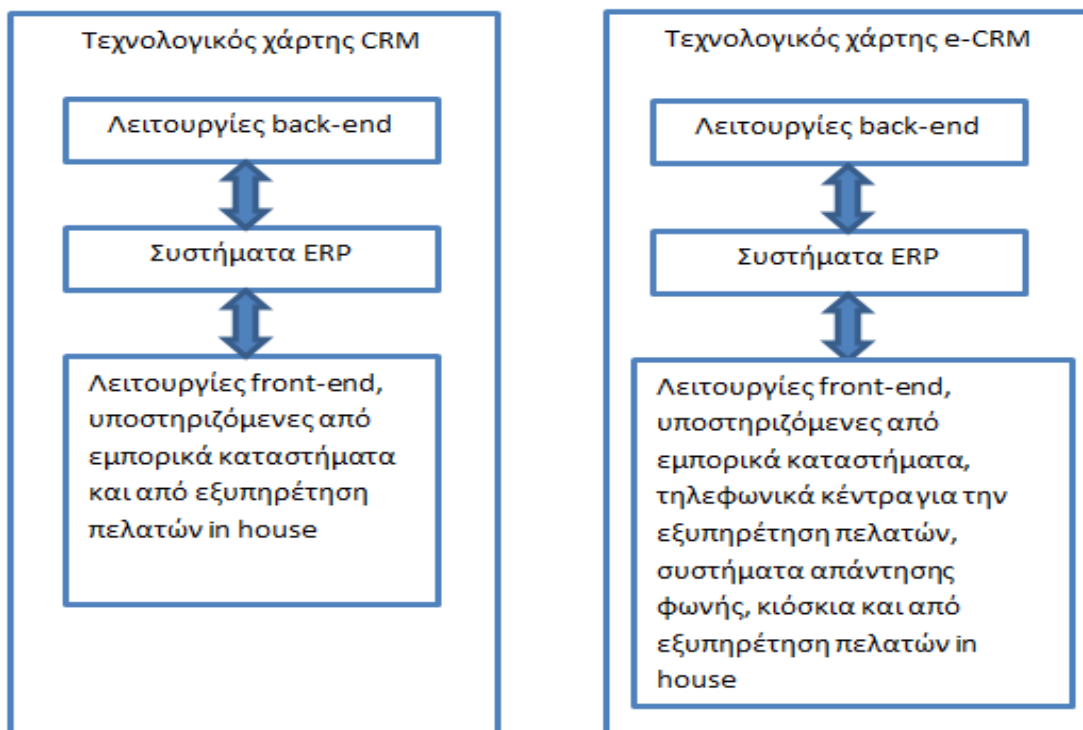
4.3. Σύγκριση e-CRM και CRM

Η χρήση της τεχνολογίας, η συλλογή δεδομένων για τον πελάτη και ο διάλογος πελάτη-επιχείρησης είναι κοινά και στους δυο τρόπους διαχείρισης των σχέσεων πελατών. Η βασική αρχή του CRM, η ικανοποίηση του πελάτη, είναι κοινή και στο e-CRM απλά πέρασε στη Νέα Οικονομία (Σκενδερίδης, Η.).

Η διαφορά του e-CRM με το CRM έγκειται στη φύση του e-CRM και αφορά στο μέσο με το οποίο δημιουργείται μια σχέση. Έτσι στο e-CRM η συλλογή δεδομένων για τον εκάστοτε πελάτη πραγματοποιείται με τη διατήρηση από πλευράς επιχείρησης χώρου στο διαδίκτυο (web site), οποιαδήποτε στιγμή και όχι μέσα στο κατάστημα ή μέσω τηλεφωνικού κέντρου, όπως στο CRM.

Ωστόσο η διαφορά e-CRM και CRM δεν περιορίζεται μόνο στο πότε και πού δημιουργείται μια σχέση με τον πελάτη. Ενώ για το CRM το ιστορικό του πελάτη παίζει το βασικότερο ρόλο, στο e-CRM αυτό αποτελεί απλά ένα μέρος της υπόθεσης. Η σημαντικότερη πρόκληση για το χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, στον οποίο ανήκει και το e-CRM, είναι η αναγνώριση του επισκέπτη μιας ιστοσελίδας. Και εδώ κρίνεται πολύ χρήσιμη η διατήρηση του ιστορικού κάθε πελάτη αλλά δεν επαρκεί. Και αυτό γιατί το ιστορικό του πελάτη παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση για τις προτιμήσεις του στο παρελθόν αλλά δε δίνει καμία ιδέα για την τωρινή συμπεριφορά του. Νέες τάσεις και τεχνικές αναπτύσσονται στο χώρο του e-CRM (π.χ. e-CRM-enabled marketing) προκειμένου οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται να μη χάνονται και η επιχείρηση να μπορεί να εκμεταλλευτεί την αποκάλυψη των σημερινών διαθέσεων του πελάτη για να καταλήξει σε χρήσιμα για το μέλλον συμπεράσματα.

Οι διαφορές ανάμεσα στο CRM και στο e-CRM είναι λεπτές αλλά σημαντικές και σχετίζονται ιδιαίτερα με το κομμάτι της τεχνολογίας. Αυτές οι διαφορές απεικονίζονται στο διάγραμμα 3



Διάγραμμα 3: Διαφορά μεταξύ CRM και e-CRM

Πηγή: Satish C, Strickland T, Technological differences between CRM and e-CRM, 2004, Volume V, No 2, Issues in Information Systems

Ο πίνακας 2 συνοψίζει όλες τις τεχνολογικές διαφορές μεταξύ CRM και e-CRM

Κριτήριο	CRM	e-CRM
Επαφές πελατών	Κάποιο τηλέφωνο ή φαξ ή κάποιο κατάστημα λιανικής πώλησης.	Εκτός τηλεφώνου τώρα προστίθενται το διαδίκτυο, το email, οι ασύρματες και κινητές PDA τεχνολογίες
Διεπαφή του συστήματος	Συνεργασία με εφαρμογές back-end μέσω του ERP συστήματος.	Σχεδιασμένη για εφαρμογές front-end που με τη σειρά τους αλληλεπιδρούν με εφαρμογές back-end μέσω του ERP συστήματος, αποθηκών, δεδομένων και αγορές δεδομένων.

Εναέριο δίκτυο	Οι εφαρμογές που χρειάζονται Web απαιτούν ένα υπολογιστή για τη λήψη πολλών εφαρμογών που πρέπει να αναδιατυπωθούν μέσω διαφορετικών πλατφορμών.	Όχι μεγάλη προσπάθεια, ο φυλλομετρητής είναι η πύλη του πελάτη στο e-CRM
Προσαρμογή και εξατομίκευση των πληροφοριών	Διαφορετικά κοινά απαιτούν διαφορετικές οπτικές και τύπους πληροφοριών. Οι προσωπικές οπτικές για τα διαφορετικά κοινά δεν είναι δυνατές. Η ατομική προσαρμογή άλλωστε απαιτεί αλλαγές προγραμματισμού.	Υψηλές εξατομικευμένες «δυναμικές» και προσωπικές οπτικές που βασίζονται στις αγορές και στις προτιμήσεις είναι εφικτές. Κάθε κοινό προσαρμόζει τις οπτικές.
Εστίαση του συστήματος	Το σύστημα είναι σχεδιασμένο με βάση τις λειτουργίες συγκεκριμένης εργασίας και των προϊόντων. Οι εφαρμογές που είναι διαμορφωμένες για το web είναι σχεδιασμένες γύρω από ένα τμήμα ή μια επιχειρηματική μονάδα.	Το σύστημα είναι σχεδιασμένο με βάση τις ανάγκες των πελατών. Οι εφαρμογές που είναι διαμορφωμένες για το web δεν περιορίζονται γύρω από ένα τμήμα ή μια επιχειρηματική μονάδα.
Συντήρηση του συστήματος και τροποποίηση	Η εφαρμογή καθυστερεί και η διαχείριση έχει υψηλό κόστος γιατί το σύστημα βρίσκεται σε διάφορα σημεία και σε ποικίλους server	Μειωμένος χρόνος και κόστος. Η εφαρμογή των συστημάτων και η επέκτάσή τους μπορεί να γίνει εύκολα διαχειρίσιμη από μια τοποθεσία και ένα server.

Πίνακας 2: Τεχνολογικές διαφορές μεταξύ CRM και e-CRM

Πηγή: Satish C, Strickland T, Technological differences between CRM and e-CRM, 2004, Volume V, No 2, Issues in Information Systems

4.4. Γενικά χαρακτηριστικά του e-CRM

Η ηλεκτρονική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αφορά σε τρία σημεία:

1. στην πληροφόρηση πριν από την πώληση (για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της)
2. στις υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου
3. στην υποστήριξη μετά την πώληση

Για κάθε ένα από τα παραπάνω σημεία έχουμε τα εξής χαρακτηριστικά που όλα μαζί συνθέτουν τα γενικά χαρακτηριστικά του e-CRM (Feinberg, R., Kadam, R., 2002):

- Προσαρμογή- εξατομίκευση της ιστοσελίδας της επιχείρησης στις ανάγκες κάθε πελάτη (site customization).

Η εξατομίκευση της ιστοσελίδας στις προσωπικές επιθυμίες κάθε πελάτη (one- to- one web sites), αποτελεί ουσιαστικά το μέλλον του e-CRM (π.χ. www.yahoo.com, www.my.yahoo.com)

- Εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας (alternative channels).

Στο e-CRM διατίθενται και άλλα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη όπως για παράδειγμα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), το fax, οι ηλεκτρονικές φόρμες, η τεχνολογία ηλεκτρονικής συζήτησης (chat), η τεχνολογία φωνής (voice technology) κλπ.

- Μηχανή αναζήτησης (search engine).

Η ύπαρξη μηχανής αναζήτησης επιτρέπει στον επισκέπτη της ιστοσελίδας να ανιχνεύει απαντήσεις σε θέματα που τον ενδιαφέρουν όσον αφορά στην επιχείρηση.

- Δυνατότητα πλοήγησης στην ιστοσελίδα (site tour).

Ο επισκέπτης της ιστοσελίδας έχει τη δυνατότητα να πλοηγηθεί σε αυτήν μέσα από τη βοήθεια ενός «χάρτη» (site map) που επιτρέπει την ιεραρχική δόμηση των σελίδων του site.

- Εισαγωγή για χρήστες που μπαίνουν στην ιστοσελίδα πρώτη φορά.

Για τους επισκέπτες του site για πρώτη φορά υπάρχει η δυνατότητα πλοήγησης σε μια εισαγωγική σελίδα η οποία περιέχει χρήσιμη πληροφορία για το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ιστοσελίδα πιο αποτελεσματικά.

- Ηλεκτρονικές αγορές.
- Πληροφόρηση για τα διατιθέμενα προϊόντα ή υπηρεσίες ηλεκτρονικά.
- Δυνατότητα έκφρασης παραπόνων ηλεκτρονικά.

4.5. Δομή του συστήματος e-CRM

4.5.1. Μηχανισμοί του e-CRM

Οι επιχειρήσεις κατανοούν τη σημασία και τα οφέλη που τους προσφέρει ο ηλεκτρονικός τρόπος διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων τους. Ωστόσο, αντιμετωπίζουν την πρόκληση του να σχηματίσουν την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή. Ένας απλός, μα ταυτόχρονα σπασμωδικός τρόπος σχηματισμού αυτής της δομής και ανάληψης πρωτοβουλίας για e-CRM, είναι μια πρόχειρα κατασκευασμένη βάση δεδομένων με την κίνηση της επιχείρησης στο διαδίκτυο και πληροφορίες από τις online αγορές. Τέτοιες προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί από αρκετές επιχειρήσεις και οι περισσότερες έχουν αποβεί άκαρπες.

Η καταλληλότερη προσέγγιση για την υλοποίηση ενός e-CRM συστήματος είναι η εγκατάσταση μιας περιεκτικής πλατφόρμας λογισμικού που περιλαμβάνει πέντε μηχανισμούς, οι οποίοι καθιστούν εφικτή την επιχειρηματική διαδικασία του e-CRM. Αυτοί οι πέντε μηχανισμοί είναι οι εξής:

- Πελατοκεντρικός αποθηκευτικός χώρος πληροφοριών:

Στις βάσεις δεδομένων συγκεντρώνονται πληροφορίες για εκατομμύρια πελάτες καθώς επίσης και όλες οι πληροφορίες που θα τους είναι χρήσιμες.

- Μηχανισμός κατάτμησης και ανάλυσης:

Ο μηχανισμός αυτός αξιοποιεί τις παραπάνω πληροφορίες για τους πελάτες.

- Μηχανισμός προσωποποίησης:

Τα μηνύματα και οι προσφορές προσωποποιούνται για τον πελάτη και είναι μοναδικά για καθέναν.

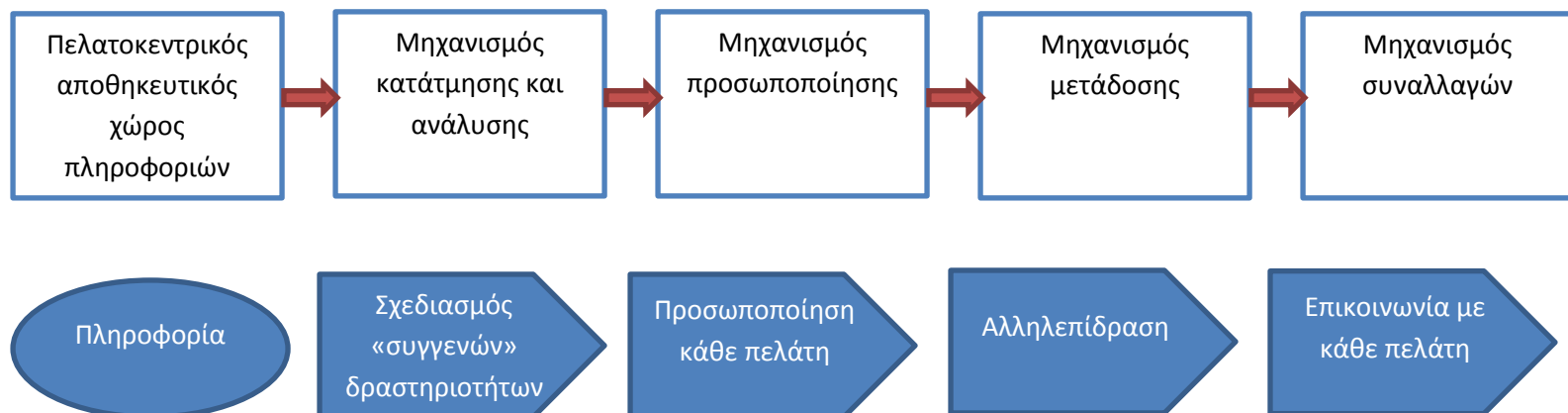
- Μηχανισμός μετάδοσης:

Με αυτόν το μηχανισμό αποστέλλονται οι πληροφορίες και οι προσφορές μέσω του τρόπου που επιλέγει ο ίδιος ο πελάτης.

- Μηχανισμός συναλλαγών:

Ο μηχανισμός αυτός διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης, είτε με την ανταλλαγή πληροφοριών είτε με τη διεξαγωγή συναλλαγών.

Οι παραπάνω μηχανισμοί του e-CRM παριστάνονται στο παρακάτω διάγραμμα



Διάγραμμα 4: Μηχανισμοί του e-CRM

4.5.2. Υλοποίηση του συστήματος e-CRM

Όπως και στο CRM το πιο σημαντικό μέρος της δομής της ηλεκτρονικής διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων είναι η βάση δεδομένων (Σκενδερίδης, Η). Η βάση αυτή είναι συνδεδεμένη με εξωτερικές πληροφορίες που αφορούν στους πελάτες προκειμένου να μπορούν να αναγνωριστούν όλες οι αλλαγές οι σχετικές με κάθε πελάτη π.χ. με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του και οι οποίες μπορεί να έχουν μελλοντική αξία. Αφού συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες δημιουργείται ένα προφίλ για κάθε πελάτη το οποίο περιγράφει την αγοραστική συμπεριφορά του και ενημερώνει τον υπεύθυνο της επιχείρησης για το ιστορικό του.

Το λογισμικό του συστήματος e-CRM στηρίζεται στην αρχιτεκτονική του διαδικτύου που προσφέρει ταχύτητα και ευκολία υλοποίησης. Αυτές οι e-CRM υποδομές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται όλες τις λειτουργίες του marketing, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης μέσα από μια και μόνο εφαρμογή (application). Όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στην ίδια πληροφορία και μια συνολική εικόνα για κάθε πελάτη. Για πρόσβαση στην εφαρμογή χρειάζεται μόνο η διεπαφή με το internet (web browser). Οι εφαρμογές του e-CRM που προσφέρουν επιχειρηματική ευφυΐα και βαθιά γνώση για τους πελάτες, ενδυναμώνουν τις επιχειρήσεις και τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα καλύτερα e-CRM συστήματα πρέπει να έχουν «ανοιχτή» αρχιτεκτονική, ώστε να μπορούν να ολοκληρωθούν με τα υπόλοιπα συστήματα μιας επιχείρησης.

Όπως και στην υλοποίηση ενός CRM συστήματος, οι τρόποι υλοποίησης ενός συστήματος e-CRM είναι δύο (King, R., Tang, T., 2000).

- Υλοποίηση του συστήματος από την ίδια την επιχείρηση μέσω συνδέσεων πρόσθετων εφαρμογών σε ήδη υπάρχοντα συστήματα.

Η περίπτωση αυτή ταιριάζει σε επιχειρήσεις που δε διαθέτουν μεγάλη οικονομική άνεση για να υποστούν το κόστος υλοποίησης ενός νέου συστήματος και που επιλέγουν ένα μοναδικό κανάλι επικοινωνίας με τους πελάτες.

- Υλοποίηση από την αρχή ενός νέου συστήματος.

Ο τρόπος αυτός υλοποίησης είναι κατάλληλος για επιχειρήσεις με αρκετούς χρηματικούς πόρους και περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- αξιολόγηση κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας που σχετίζεται με τον πελάτη
- αξιολόγηση της υποδομής της επιχείρησης των δεδομένων των πελατών
- αξιολόγηση της τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης

4.6. Παράγοντες επιτυχίας ενός e-CRM συστήματος

Οι κρίσιμοι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ενός e-CRM συστήματος είναι οι εξής εννέα (King, R., Tang, T.):

- Σαφής αξιολόγηση των αναγκών σε e-CRM συστήματα.

Η επιχείρηση χρειάζεται να αξιολογήσει τις παρούσες επιχειρηματικές της διαδικασίες και την τεχνολογική της υποδομή και να ιεραρχήσει τις πρωτοβουλίες της σε e-CRM συστήματα βασιζόμενη σε μια ανάλυση υπάρχουσών και μελλουσών αναγκών.

- Κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών.

Προτού ιεραρχηθούν οι πρωτοβουλίες της επιχείρησης σε e-CRM προγράμματα, χρειάζεται να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες των πελατών, καθώς επίσης να γίνει μια εκτίμηση του ποιες αλλαγές θα γίνουν αποδεκτές από αυτούς και ποιες προσπάθειες δεν θα αποβούν ωφέλιμες για την επιχείρηση.

- Θεώρηση του e-CRM όχι ως μιας τεχνολογικής πρωτοβουλίας.

Κάθε e-CRM πρωτοβουλία περιλαμβάνει οπωσδήποτε στοιχεία τεχνολογίας αλλά δεν αποτελεί τεχνολογική πρωτοβουλία. Αντιθέτως, είναι μια επιχειρηματική πρωτοβουλία η οποία απαιτεί την πειθαρχία και την προσήλωση των εμπλεκόμενων ατόμων κατά τη διάρκεια της υλοποίησής της.

- Ποσοτικοποίηση των αναμενόμενων αποδόσεων από την υλοποίηση ενός e-CRM συστήματος.

Σε κάθε υλοποίηση e-CRM συστημάτων χρειάζεται η ποσοτικοποίηση της αναμενόμενης απόδοσης από την υλοποίηση αυτή, καθώς και η προσοχή στα αποτελέσματα.

- Το e-CRM πρέπει να αποτελεί μια πρωτοβουλία διάχυτη σε όλη την επιχείρηση.

Οποιαδήποτε επιτυχία μικρή ή μεγάλη που προκύπτει από τη χρήση ενός συγκεκριμένου καναλιού επικοινωνίας με τον πελάτη, πρέπει να επικοινωνηθεί σε όλη την επιχείρηση.

- Ενοποίηση όλων των καναλιών επικοινωνίας με τον πελάτη.

Όποιος κι αν είναι ο τρόπος υλοποίησης του e-CRM συστήματος σε μια επιχείρηση, η ενοποίηση όλων των καναλιών επικοινωνίας είναι κρίσιμη.

- Ανθρώπινο δυναμικό-υπάλληλοι της επιχείρησης.

Κάθε προσπάθεια υλοποίησης CRM και e-CRM συστημάτων περιλαμβάνει αλλαγές στην τεχνολογία, τις διαδικασίες και τους ανθρώπους. Ειδικά η τελευταία συνιστώσα είναι και η σημαντικότερη. Η επιτυχία του e-CRM συστήματος θα κριθεί από το κατά πόσο τα άτομα της επιχείρησης είναι πρόθυμα να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους γύρω από το θέμα, να αποκτήσουν νέες δεξιότητες ή να αρνηθούν το οτιδήποτε.

- Προθυμία για αλλαγή των διαδικασιών.

Η υλοποίηση μιας e-CRM λύσης όπως αναφέρθηκε και παραπάνω προϋποθέτει αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών συνεισφέρει συνήθως στην περικοπή των εξόδων για την επιχείρηση.

- Αναγνώριση γενικά ότι κάθε προσπάθεια εφαρμογής e-CRM συστημάτων είναι μια προσπάθεια αλλαγής.

Η αναγνώριση του γεγονότος ότι κάθε υλοποίηση e-CRM λύσεων είναι συνυφασμένη με τη διαχείριση αλλαγών (change management) αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία αυτής της υλοποίησης.

4.7. Είναι το μέλλον ηλεκτρονικό;

Η φιλοσοφία του CRM ταιριάζει απόλυτα με την πελατοκεντρική οπτική του σύγχρονου marketing όπου η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει όχι απλά value for money αλλά multiple values for money, ένα σύνολο αξιών που πρέπει να εκφράζουν τη βασική τοποθέτηση της μάρκας και να είναι αναγνωρίσιμα σε κάθε σημείο επαφής του πελάτη με την εταιρεία και το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει. Ο πιο άμεσος, γρήγορος, οικονομικός και κυρίως διαδραστικός τρόπος επαφής εταιρείας και πελάτη είναι το internet και ακόμα μια επιτυχημένη καμπάνια off-line μπορεί πολύ εύκολα να προσαρμοστεί σε μια εξίσου επιτυχημένη καμπάνια on-line. Η αμεσότητα, η ταχύτητα και το χαμηλό κόστος της επικοινωνίας μέσω internet καθιστά προφανές ότι όσο αυξάνεται η διείσδυση της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών και της πρόσβασης στο internet τόσο θα μεγαλώνει το μερίδιο της on-line σε σχέση με την off-line επικοινωνία. Η ψηφιακή τηλεόραση και η πρόσβαση και μεταφορά πληροφοριών του διαδικτύου μέσω κινητής τηλεφωνίας άνοιξε και ανοίγει νέους ορίζοντες στο Interactive Marketing γενικότερα και στο CRM ειδικότερα.

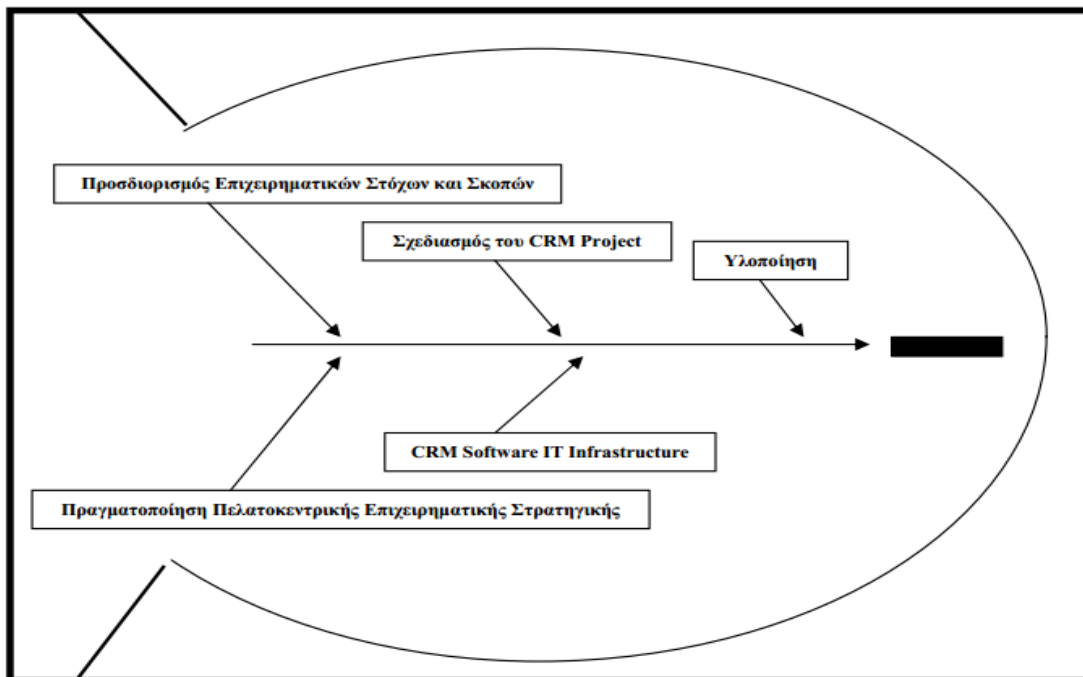
Κεφάλαιο 5

Στάδια Εφαρμογής Επιτυχημένου Συστήματος CRM

5.1. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM δεν άπτεται μόνο στον προσδιορισμό κάποιων τεχνικών χαρακτηριστικών, όπως η πλατφόρμα που θα επιλεγεί, ή η σύνθεση και τα χαρακτηριστικά των servers που θα υποστηρίξουν τεχνολογικά το CRM αλλά, θα πρέπει να ξεκινάει με τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων, σκοπών και αναγκών. Έτσι, η υλοποίηση ενός επιτυχημένου CRM θα πρέπει να διέπεται από τα εξής στάδια:

- Προσδιορισμός Επιχειρηματικών Στόχων και Σκοπών.
- Σχεδιασμός και Πραγματοποίηση Πελατοκεντρικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής.
- Σχεδιασμός και Εφαρμογή του CRM Project.
- Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (CRM Software, IT Infrastructure).
- Υλοποίηση.



Διάγραμμα 5: Η υλοποίηση του CRM

Οι πρωταρχικοί και ανεξάρτητοι εντός της επιχείρησης στόχοι, αλλά και οι στόχοι των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων/μονάδων μιας επιχείρησης θα πρέπει πάντα να υποστηρίζουν το συνολικό στόχο και το όραμα της επιχείρησης. Αυτά είναι κυρίως η εξασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας με την ταυτόχρονη επαύξηση της ικανοποίησης των μετοχών, την ικανοποίηση και τη διατηρησιμότητα των πελατών αλλά και την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας.

Κάθε στέλεχος της επιχείρησης, πρέπει να λειτουργεί έχοντας ως σκοπό να βοηθήσει στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης πετυχαίνοντας ταυτόχρονα και τη δική του προσωπική επιτυχία. Κάθε τμήμα της επιχείρησης έχει τους δικούς του στόχους και σκοπούς. Αυτοί σχετίζονται με τη λειτουργία του τμήματος εντός του οργανογράμματος της επιχείρησης και είναι σχεδιασμένοι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ικανοποιήσει τους στόχους της.

Αυτό το βήμα, στον οδηγό υλοποίησης, αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία και διάχυση των στόχων και του οράματος της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ώστε να μπορούν να ευθυγραμμισθούν τα επιμέρους business units και τα αντίστοιχα στελέχη και να γίνει μια gap analysis που θα προσδιορίσει τα επιπρόσθετα θέματα τα οποία σε τελική ανάλυση θα υποστηρίξουν τους τελικούς στόχους (Mulligan, 2002).

Έτσι η διοίκηση κάθε επιχείρησης σε πρώτη φάση, θα πρέπει να προσδιορίσει επακριβώς τους στόχους προκειμένου αυτοί να καθίστανται ξεκάθαροι εντός της επιχείρησης και να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την ορθή χρήση τους, που θα αποτελέσει τη βάση για την επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού συστήματος CRM. Ο «θεμελιώδης λίθος» της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας είναι η απόφαση που παίρνει ο πελάτης και οι ανάγκες του γενικότερα, αυτό περιλαμβάνει και το Customer Knowledge ως όρος (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 2005).

Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών

- ✓ Δημιουργία προϋποθέσεων ώστε να είναι εφικτή η ευθυγράμμιση των επιμέρους επιχειρηματικών τμημάτων και των στελεχών.
- ✓ Εφικτή η ανάλυση χασμάτων που θα προσδιορίζει τα πρόσθετα θέματα τα οποία σε τελική ανάλυση θα γεμίσουν τα κενά.

- ✓ Δημιουργία ενός συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες των αλλαγών.
- ✓ Οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να αφογκράζονται τον πελάτη τους.
- ✓ Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πώς να αξιοποιούν τις διαθέσιμες πληροφορίες από τις δραστηριότητες που επιτελούνται για την εξυπηρέτηση πελατών.
- ✓ Συνεχόμενη συλλογή στοιχείων από τους εργαζόμενους. Γνώση για τη σωστή διαχείριση τους και ερμηνεία αυτών.

5.2. Σχεδιασμός και πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής

Βασική προϋπόθεση για μια επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στο χώρο του CRM είναι να μετασχηματιστεί σε μια επιχείρηση «πελατοκεντρικού χαρακτήρα». Αυτό είναι κάτι που οι περισσότερες επιχειρήσεις «αποφεύγουν» να δουν ως απαραίτητο για την εφαρμογή του CRM και συμβαίνει γιατί ο μετασχηματισμός της επιχείρησης απαιτεί σχεδιασμό και χρόνο για την πραγμάτωσή του (Lee, 2002).

Αυτό το στάδιο προετοιμάζει το έδαφος για να πετύχει το σύστημα CRM στην επόμενη φάση. Η εταιρεία έτσι προχωράει παρακάτω, όχι μόνο με την ανάπτυξη των σχέσεών της με τους πελάτες, αλλά και με εξ ίσου μεταχείριση των πελατών συγκεντρώνοντας επικερδής πελάτες σχηματοποιώντας με αυτό τον τρόπο στρατηγικές όπως αυτή της διατήρησης πελατών.

Ο αντικειμενικός στόχος του σχεδιασμού πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής είναι να βρει win-win ευκαιρίες με τους πελάτες ώστε περισσότερα οφέλη για τους πελάτες σημαίνουν και περισσότερα οφέλη για την επιχείρηση, οπότε εκείνο που συνεπάγεται είναι ότι οι πελάτες θα «μένουν» στην επιχείρηση (Lee, 2002).

Ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός είναι σχετικά απλός αρκεί τα στελέχη της επιχείρησης να «έρθουν» στη θέση του πελάτη (Dyche, 2002). Με αυτό τον τρόπο μπορούν να ανακαλύψουν τις πραγματικές ανάγκες του, τόσο τις παρούσες όσο και τις μελλοντικές. Αν γίνει αυτό, θα είναι σε θέση να βρουν τις ευκαιρίες για τους πελάτες και επομένως για την επιχείρηση και αυτό αποτελεί την ουσία.

Σημαντική είναι η κατανόηση και η εστίαση στον πελατοκεντρικό χαρακτήρα με την αναγνώριση των παρακάτω σημαντικών παραγόντων (Lee, 2002):

1. Τα οποιαδήποτε σχέδια πραγματοποιούνται με την εστίαση στις ανάγκες του πελάτη («what customer wants») και όχι στους στόχους της επιχείρησης.
2. Προσήλωση της επιχείρησης στα όσα λένε οι πελάτες και όχι προσπάθεια να κατευθύνει τους πελάτες να ακούν την επιχείρηση.
3. Δημιουργία promotional marketing communication (database marketing, emarketing), για την επεξεργασία της πληροφορίας.
4. Δημιουργία της «εικόνας» για το αν οι λειτουργίες γίνονται σωστά και αν υπάρχουν κάποιες βελτιωτικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επιχειρηματική λειτουργία.

Βέβαια, αν η επιχείρηση θέλει να ακολουθήσει μια στρατηγική πελατοκεντρικού χαρακτήρα, θα πρέπει να λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναλυθούν οι ρόλοι των επιμέρους business units της επιχείρησης που συναλλάσσονται με τους πελάτες ώστε να διαφανεί αν προσθέτουν αξία στους πελάτες ή απλά προσθέτουν κόστη.

Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης (Redesign Functional Activities) ώστε να δραστηριοποιείται εναρμονιζόμενη με τα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τον τρόπο σκέψης των πελατών δεν είναι ανέφικτη υπόθεση, αρκεί να ξεκαθαριστεί η σύγχυση που θα προκύψει με τη προσπάθεια υλοποίησης του CRM παράλληλα με τις υφιστάμενες λειτουργίες μέσα από ισχυρά τμήματα της επιχείρησης, όπως το οικονομικό και το IT (Lee, 2002).

Η τεχνολογία έχει δυνατότητες στις στρατηγικές ενδυνάμωσης και δημιουργίας, καθώς χρειάζεται η δημιουργία ενός ευκίνητου και ικανού IT το οποίο θα μπορεί να λάβει αποφάσεις κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την επανεξέταση των επιχειρηματικών λειτουργιών, σύμφωνα πάντα και με το πακέτο software CRM που έχει επιλεγεί (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 2005).

Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι προκειμένου να πραγματοποιηθούν τα ανωτέρω θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης.

Τα περισσότερα προγράμματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού, ακολουθούν το εξής σχήμα :

- Προσδιορισμός των αναγκών.
- Προσδιορισμός και επιλογή των μεθόδων και των ανθρώπων που θα συμμετάσχουν.
- Δημιουργία του προγράμματος.
- Εφαρμογή του προγράμματος.
- Αξιολόγηση του προγράμματος.

Η διαχείριση της ανάπτυξης και προσαρμογής του προσωπικού αναλόγως των αναγκών γίνεται σε τρία επίπεδα:

- Σε corporate level, όπου διαμορφώνεται η στρατηγική και σχηματοποιούνται η κουλτούρα (πελατοκεντρική), οι αξίες και οι στόχοι.
- Σε business unit level, όπου οι στόχοι είναι η αύξηση της απόδοσης και της κερδοφορίας.
- Σε functional level, όπου δίδεται έμφαση στις ικανότητες και συμπεριφορές που είναι χρήσιμες στην επιχείρηση.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνει ως εξής:

➤ Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών:

- Ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.
- Job analysis που θα εστιάζει στην εφαρμογή του CRM.
- Ανάλυση των τρόπων αξιολόγησης της απόδοσης.

➤ Τεχνικές Εκπαίδευσης:

- On the job training, που βασίζονται στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την καθημερινή εργασία.
- Off the job training, με τη διεξαγωγή σεμιναρίων, distance learning κ.λ.π.
- On & Off the job training που περιλαμβάνουν, εκπαίδευση μέσω ασκήσεων, computer based training, action learning κ.λ.π.

➤ Αξιολόγηση Εκπαίδευσης:

- Διερεύνηση αντιδράσεων.
- Επιπτώσεις στις συμπεριφορές.
- Επιπτώσεις στο σύνολο της οργανωτικής μονάδας.
- Δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

Πολύ σημαντική είναι η παρουσία έμπειρων συμβούλων που θα είναι ικανοί να μεταφράσουν επιχειρηματικά προβλήματα και απαιτήσεις σε κατάλληλα σχεδιαγράμματα software και θα είναι υπεύθυνοι για τις ανάγκες και τις αναζητήσεις των χρηστών (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 2005).

Σημειώνεται ότι πολύ σημαντικό θέμα της εκπαίδευσης/ανάπτυξης του προσωπικού αποτελεί και η δημιουργία ικανοτήτων ολοκλήρωσης που είναι χρήσιμες για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM (Plakoyiannaki & Tzokas, 2002).

5.3. Σχεδιασμός και εφαρμογή του CRM project

Μετά τον προσδιορισμό των στόχων και τη δημιουργία πελατοκεντρικής στρατηγικής έπεται ο σχεδιασμός του CRM project ο οποίος θα πρέπει να είναι τέτοιος που να εξασφαλίζει ότι ακολουθώντας το δύσκολο δρόμο της υλοποίησης, η επιχείρηση θα φτάσει στον τελικό της στόχο που είναι ένα απρόσκοπτα λειτουργικό σύστημα. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις από αυτόν έως ότου ολοκληρωθεί το έργο (Verzuh, 1998).

Όπως είναι προφανές, το έργο ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος CRM είναι ένα σύνθετο και μεγάλης διάρκειας έργο με τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών να πρέπει να γίνει μέσα από τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης με συζητήσεις - συνεντεύξεις με διάφορους ανθρώπους που είτε είναι οι μέτοχοι, είτε τα ανώτερα στελέχη (top management) της επιχείρησης, είτε οποιοσδήποτε εργάζεται σε αυτήν και σε οποιοδήποτε επίπεδο ακόμα και άτομα που μπορεί και να μην έχουν σχέση με το CRM.

Ο σχεδιασμός ενός έργου CRM όπως φαίνεται και από τους στόχους ενός τέτοιου συστήματος σπάνια αποτελεί μια απλή και ευθεία υπόθεση. Το πρόβλημα είναι ότι επειδή έχει να κάνει με on-going πωλήσεις, απαιτεί άμεσες αλλαγές που δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές από τους managers (Dyche, 2002).

Ένας καλός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων για την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι είναι απλά μια λίστα από ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Ένα έργο CRM απαιτεί μια ξεκάθαρη γνώση για την δέσμευση που πρέπει να έχει η επιχείρηση στην εστίαση προς τον πελάτη, επίμονη και προσοχή σε λεπτομερείς στόχους, δέσμευση τόσο από τους managers όσο και από τους εργαζόμενους αλλά και συνεχή πληροφόρηση της άποψης του πελάτη (Dyche, 2002).

Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει αφού έχουν οροθετηθεί οι στόχοι είναι η κατασκευή ενός CRM Business Plan (Verzuh, 1998). Μέσω αυτού θα δημιουργηθεί πρόγραμμα για την υλοποίηση του (Dyche, 2002), το οποίο θα μπορεί να ελέγχεται από managers. Ένα τέτοιο πλάνο περιλαμβάνει αρκετά διακριτά συστατικά που όταν συνδυαστούν θα είναι ικανά για την ολοκλήρωση του σχεδίου υλοποίησης του σχεδίου υλοποίησης του CRM.

Το προτεινόμενο business plan είναι αποτέλεσμα της μεθόδου S.T.E.P. (Successful Technology Enablement Process) που αναφέρεται από τον Caretsky (2002) και αποτελεί ένα σύνολο φάσεων - βημάτων (steps) που δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εστιάζει σε συγκεκριμένες συνιστώσες του CRM δίνοντας την ασφάλεια ότι κάθε μία από αυτές έχει υλοποιηθεί σωστά και σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες λεπτομέρειες για κάθε φάση - βήμα του πλάνου S.T.E.P. αποτελούν ενέργειες που δοκιμάζονται ως προς την ορθότητα τους συνεχώς.

Step 1: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

Το πρώτο βήμα ξεκινάει με τη διαμόρφωση της στρατηγικής CRM. Θα πρέπει να γίνει τεκμηρίωση της εταιρικής στρατηγικής CRM καθώς και ο προσδιορισμός των αντίστοιχων διεργασιών που θα την πραγματοποιήσουν. Σε επίπεδο τμημάτων της επιχείρησης η τεκμηρίωση σημαίνει την απεικόνιση των ορίων της εφαρμογής του CRM σε κάθε ένα από αυτά.

Ακολουθεί η ανάλυση κόστους όπου θα γίνει ο προϋπολογισμός αλλά και ο προσδιορισμός του ROI (Return on Investment) για το έργο.

Ανάλυση και προσδιορισμός των απαιτήσεων για το CRM είναι ένα κρίσιμο θέμα, ώστε η υλοποίηση να οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο CRM. Τέτοιες απαιτήσεις είναι ο τρόπος και ο χρόνος για τη διεξαγωγή marketing campaigns, η αξιολόγηση των τρεχόντων και των παρελθόντων campaigns, η σύνδεση των προϊόντων - υπηρεσιών με τις καμπάνιες, ο τρόπος με τον οποίο θα διατηρείται η πίστη των πελατών, η αναζήτηση των απαραίτητων δεδομένων από τους managers και τους πωλητές, οι δυνατότητες του τμήματος υποστήριξης πελατών κ.α.

Δηλαδή, σε αυτή τη φάση προσδιορίζονται επακριβώς οι διεργασίες και διαδικασίες, τα απαραίτητα workflows και λειτουργικές απαιτήσεις, αλλά και όλες εκείνες οι περιοχές όπου η πληροφορία θα δημιουργείται, παρακολουθείται και θα διαμοιράζεται μέσα στην επιχείρηση. Ουσιαστικά στη φάση αυτή περιγράφονται οι δυνατότητες του συστήματος.

Step 2: Σχεδιασμός Αρχιτεκτονικής

Ο σχεδιασμός της αρχιτεκτονικής περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων αναφορικά με το ποιες διεργασίες και λειτουργίες θα πρέπει να επιτελούνται, αλλά και με ποια ακολουθία από το σύστημα.

Στον σχεδιασμό της αρχιτεκτονικής περιλαμβάνεται επίσης η εκτίμηση και ο προσδιορισμός των απαραίτητων «υλικών» για την υλοποίηση του συστήματος. Σε αυτά περιλαμβάνονται τόσο το απαραίτητο hardware και γενικά η υλικοτεχνική υποδομή (δίκτυα, PCS, web structures κ.α.), όσο

και τα απαραίτητα για την ανάπτυξη του προσωπικού, όπως σχέδια εκπαίδευσης μέθοδοι διάχυσης τη πληροφορίας κ.λπ.

Το τελευταίο κομμάτι στο σχεδιασμό της αρχιτεκτονικής είναι η δημιουργία του work breakdown structure, δηλαδή της λίστας των ενεργειών (tasks) που θα αποτελούν το έργο (Verzuh, 1998).

Step 3: Επιλογή Τεχνολογίας

Ένα από τα σημαντικά βήματα της υλοποίησης του έργου είναι η επιλογή της τεχνολογίας. Σε αυτήν περιλαμβάνεται η αξιολόγηση και η τελική επιλογή των προμηθευτών. Σε αυτούς δεν είναι μόνο ο προμηθευτής του λογισμικού αλλά και οι διάφοροι σύμβουλοι που θα βοηθήσουν συνολικά στο έργο, όπως είναι οι σύμβουλοι εκπαίδευσης, στρατηγικής κ.α.

Η προσαρμογή της τεχνολογίας στο χαρακτήρα και τις λειτουργίες της επιχείρησης περιλαμβάνεται στο βήμα αυτό. Για τις ανάγκες της προσαρμογής θα λάβει χώρα η δημιουργία των σεναρίων, όπως για παράδειγμα είναι η δημιουργία campaigns, η χαρτογράφηση των πελατών και της εμπειρίας με αυτούς κ.α. με τη κατασκευή διαγραμμάτων μοντέλων σεναρίων (Mulligan, 2002) και της αντίστοιχης κάθε φορά περίπτωσης χρήσης (use case, Verzuh, 1998).

Step 4: Εγκατάσταση & Υλοποίηση CRM

Στη φάση αυτή γίνεται η παραμετροποίηση της εφαρμογής CRM. Συνήθως οι περιπτώσεις λογισμικού CRM δεν απαιτούν προγραμματισμό για την εξ αρχής δημιουργία της εφαρμογής, αλλά ουσιαστικά είναι έτοιμες εφαρμογές που παραμετροποιούνται αναλόγως των αναγκών αλλά και του χαρακτήρα της επιχείρησης.

Βέβαια, υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις που η απλή παραμετροποίηση δεν αρκεί για να προσαρμοστεί η εφαρμογή στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση τέτοιων περιπτώσεων, αναπόφευκτα γράφεται κώδικας, δηλαδή οι σύμβουλοι του έργου επιτελούν προγραμματισμό. Αυτό σημαίνει ότι οι σύμβουλοι - developers θα δημιουργήσουν νέα modules εντός της εφαρμογής CRM για την κάλυψη των ιδιαίτερων αυτών περιπτώσεων.

Σε αυτή τη φάση περιλαμβάνεται και η δημιουργία της βάσης δεδομένων, σύμφωνα με τα κριτήρια που τίθενται από την εφαρμογή αλλά και την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης. Η τμηματοποίηση επιβάλλεται γιατί αν γίνει σωστά τότε θα δώσει τη δυνατότητα στους managers να ξέρουν ανά πάσα στιγμή ποιοι είναι οι πελάτες, ποια τα χαρακτηριστικά τους (Mulligan, 2002), αλλά και τη δυνατότητα πρόβλεψης διαφόρων παραμέτρων που περιγράφουν, την αγορά, τους πελάτες και τις προτιμήσεις τους κ.λπ.

Τέλος, σε αυτή τη φάση περιλαμβάνεται η ολοκλήρωση (integration) των επιχειρησιακών διεργασιών στην εφαρμογή CRM.

Step 5: Παράδοση Συστήματος

Η παράδοση του συστήματος αφορά:

- Την ανάπτυξη και εγκατάσταση της εφαρμογής εντός της επιχείρησης.
- Τη δημιουργία της απαραίτητης τεκμηρίωσης (documentation), δηλαδή, εγχειρίδια χρήσης της εφαρμογής, administration manuals κ.λπ.
- Τελική εκπαίδευση χρηστών στις διεργασίες που θα υποστηρίζονται από το σύστημα.

Step 6: Προσδιορισμός μέτρων επίδοσης του συστήματος

Σε αυτό το τελευταίο βήμα προσδιορίζονται τα μέτρα επίδοσης του συστήματος, δηλαδή όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θα μετρώνται σε κάθε χρονική στιγμή και θα δείχνουν την αποτελεσματικότητα του CRM. Ο προσδιορισμός των μέτρων επιτυχίας του έργου είναι και ένα από τα δυσκολότερα θέματα που πρέπει να γίνουν μετά την οριοθέτησή των στόχων. (Dyche, 2002). Τέτοιοι παράγοντες μέτρησης της επίδοσης είναι (Dyche, 2002, Mulligan, 2002):

- Επιχειρησιακά Μέτρα (Business Metrics).

Αυτά αφορούν τη παρακολούθηση retention & attrition rates, όπως είναι τα μερίδια αγοράς, η προσέλκυση νέων πελατών, η δημιουργία αξίας για την επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου, η

αποτελεσματικότητα του marketing και της διαφήμισης ή των οποιονδήποτε ενεργειών προώθησης προϊόντων, καθώς το σύστημα CRM είναι σε χρήση.

- Μέτρηση ικανοποίησης των επιχειρησιακών στόχων σχετικά με την κερδοφορία ή και την αύξηση των πωλήσεων με τη χρήση του CRM.
- Ανάλυση και μέτρηση της Πελατειακής Βάσης,

όπου μέσα από το CRM θα γίνεται ανάλυση των δημογραφικών και ψυχογραφικών στοιχείων των πελατών, η μέτρηση της δημιουργίας αξίας στους πελάτες, η μέτρηση της ικανοποίησής τους, η μέτρηση της επέκτασης της πελατειακής βάσης, και η αποδοτικότητα της υποστήριξης των πελατών.

5.4. Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (CRM Software, IT Infrastructure)

Το λογισμικό αποτελεί το πλέον σημαντικό στοιχείο σε οποιαδήποτε μηχανογραφική ή τεχνολογική προσέγγιση. Οι εξειδικευμένοι συνεργάτες μιας επιχείρησης ακολουθούν την διαδικασία μελέτης αναγκών και την κατάλληλη προσαρμογή και βελτιστοποίηση του λογισμικού στις προδιαγραφές του κάθε πελάτη.

Εύρεση του σωστού λογισμικού επιχειρησιακής διαχείρισης.

Υπάρχουν διάφορα πράγματα που πρέπει να εξεταστούν κατά την έρευνα ενός καλού τίτλου λογισμικού επιχειρησιακής διαχείρισης, όπως η ταξινόμηση του λογισμικού, το σύστημα που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί μέσα, η πλατφόρμα και ο τρόπος που η ροή της δουλειάς οργανώνεται. Ο παράγοντας ταξινόμησης αναφέρεται κυρίως σε αυτό που το λογισμικό είναι σε θέση να κάνει.

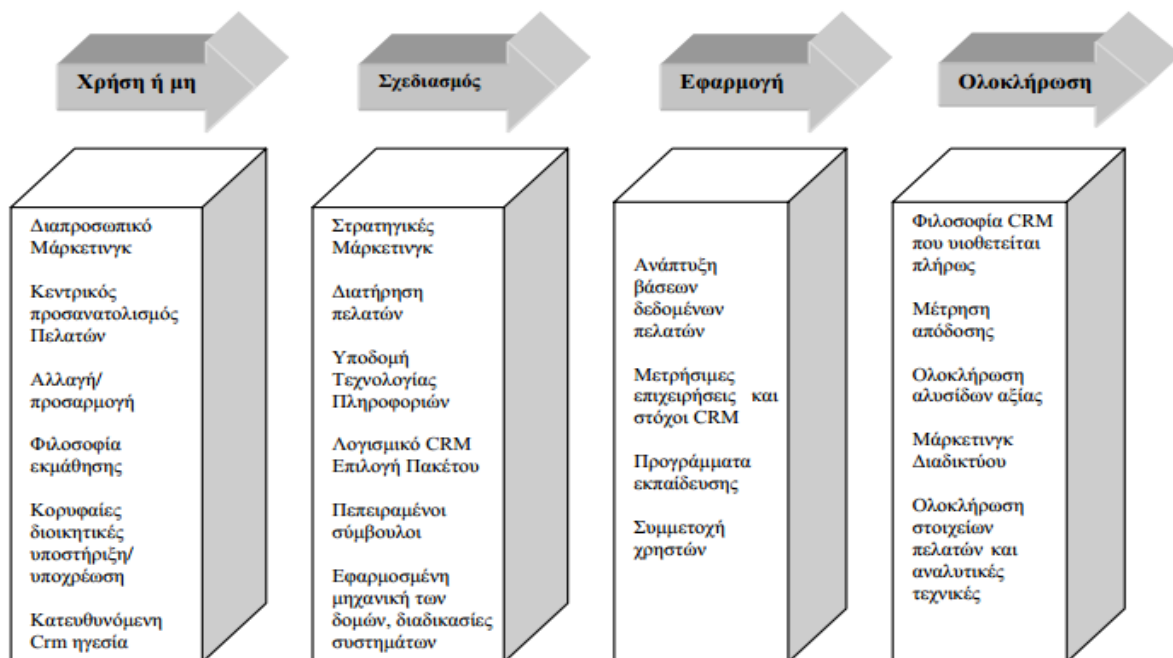
Μερικοί τίτλοι προσπαθούν να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα καλύπτοντας και προσπαθώντας να βοηθήσουν τους πελάτες σε όλα τα επιχειρησιακά τους προβλήματα. Αυτοί οι τίτλοι, όλοι μέσα σε ένα λογισμικό επιχειρησιακής διαχείρισης είναι μερικές φορές μεγάλοι, αλλά μερικά εξειδικευμένα επιχειρησιακά στοιχεία απαιτούν ένα «χωριστό» λογισμικό. Οι γενικές

ταξινομήσεις του λογισμικού θα μπορούσαν περιλαμβάνουν τη διαχείριση, το διαδίκτυο, κινητά, PDA, και τα πακέτα οργάνων.

Το υλικό που θα υποστηρίξει το σύστημα είναι ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί. Μερικά νεότερα προϊόντα λογισμικού επιχειρησιακής διαχείρισης απαιτούν επίσης πολύ μνήμη ή σκληρό διάστημα κίνησης προκειμένου να λειτουργήσουν στη μέγιστη αποδοτικότητα (Chang J., 2002a). Το τελευταίο σημαντικό πράγμα που πρέπει ελεγχτεί στο λογισμικό επιχειρησιακής διαχείρισης είναι να φανεί ποιο είδος αναπροσαρμογών και συνδέσεων απαιτείται στο διαδίκτυο.

Η πλατφόρμα και η ροή της δουλειάς του νέου λογισμικού.

Δημιουργείται ένα διάγραμμα όλων των σημαντικών επιχειρησιακών παραγόντων που αποτελούνται από το νέο λογισμικό. Στόχος είναι: η βέλτιστη λύση για τον πελάτη, η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού του με εκπαίδευση, η απόσβεση της επένδυσής του με την οργάνωση της εργασίας του, η συνεχής και άμεση τεχνική υποστήριξη για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησής του (Chang J., 2002b).



Διάγραμμα 6: CRM development phases

Δεχόμενοι ότι το CRM αποτελείται από την κατανόηση των πελατών και το διαπροσωπικό management η τεχνολογία του CRM θα μπορούσε να συμβάλλει και στα δυο μέρη. Η αρχική χρήση των πακέτων software CRM υπάρχει κυρίως στο διαπροσωπικό management. Μέσω των μυστικών συμβούλων για τις πελατειακές γνώσεις και των αναλυμένων στοιχείων και δεδομένων, το πρόσφατο software CRM μπορεί να ηγηθεί μίας καλύτερης κατανόησης των αναγκών για κάθε πελάτη ξεχωριστά. Πριν την υλοποίηση και ολοκλήρωση ενός συστήματος CRM η εταιρεία θα πρέπει να επαναπροτιμήσει τον τρόπο που τα δεδομένα πελατών ανακτώνται και αποθηκεύονται, μεγεθύνοντας και επεκτείνοντας το προφίλ δεδομένων των πελατών, αναπτύσσοντας μία καλοσχεδιασμένη βάση δεδομένων διαμέσου της εταιρείας που θα αυξήσει τη διατήρηση των πελατών.

Εφόσον μια επιχείρηση αποφασίσει να προβεί στην υλοποίηση ενός συστήματος CRM πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα για το κόστος υλοποίησης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Επικρατεί ένας μύθος, ιδιαίτερα στην ελληνική αγορά ότι μια λύση CRM είναι ιδιαίτερα ακριβή. Η αλήθεια είναι το κόστος μπορεί να έχει σημαντικότερες αποκλίσεις. Υπάρχουν αρκετά σημαντικά σημεία τα οποία καθορίζουν το κόστος ενός τέτοιου συστήματος.

Παράγοντας	Επίδραση μέσα στους επόμενους 12 μήνες εφαρμογής του CRM
1. Αριθμός χρηστών του CRM Software	Το κόστος του Software αποτελεί μέχρι και το 42% υλοποίησης του Project .
2. Γεωγραφικές περιοχές που θα καλυφθούν	Το τηλεπικοινωνιακό κόστος για τη διασύνδεση των σημείων που θα εγκατασταθεί το σύστημα.
3. Λειτουργίες της επιχείρησης που θα καλυφθούν π.χ πωλήσεις, marketing , customer service , προμηθευτές κλπ	Η υποστήριξη περισσότερων διαδικασιών αυξάνει το κόστος.
4. Η έκταση στην οποία θα υλοποιηθούν όλες αυτές οι διαδικασίες.	Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα ενταχθούν στο CRM μπορεί να ανεβάσει το κόστος.
5. Ο όγκος των παραμετροποιήσεων που απαιτούνται για την υλοποίηση του CRM μέσα στην επιχείρηση.	Οι προσαρμογές ενός προϊόντος CRM μπορεί να αυξήσουν το κόστος μέχρι και 28%.
6. Οι απαιτήσεις διασύνδεσης του CRM με τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα.	Αποτελεί από τους σημαντικότερους παράγοντες αύξησης του κόστους (έως και διπλασιασμό) και καθυστερήσεων (έως και 12 μήνες).
7. Η ύπαρξη αξιοποιήσιμης υποδομής βάσεων δεδομένων.	Η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος μηχανογράφησης και η λειτουργία μιας βάσεως δεδομένων θα μειώσει δραστικά το κόστος υλοποίησης.
8. Νέος μηχανογραφικός εξοπλισμός	Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, όσο νεότερος είναι ο υπάρχων εξοπλισμός τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος υλοποίησης
9. Τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός	Και στις δύο αυτές περιπτώσεις, όσο νεότερος είναι ο υπάρχων εξοπλισμός τόσο μικρότερο θα είναι το κόστος υλοποίησης
10. Διαχείριση αλλαγών στην επιχείρηση	Εδώ θα πρέπει να υπολογισθεί το ανθρώπινο δυναμικό που θα συμβάλλει υπέρ των αλλαγών αλλά και οι υπάλληλοι που θα λειτουργήσουν ανασταλτικά

Πίνακας 3: Παράγοντες κόστους συστήματος CRM

Για την υλοποίηση μια λύσης CRM από ένα οργανισμό απαιτείται η λήψη στρατηγικών αποφάσεων ως προς την τεχνολογία που πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Ειδικότερα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις ως προς την πλατφόρμα, την επεκτασιμότητα, την διαθεσιμότητα, την ολοκλήρωση και το περιβάλλον ανάπτυξης εφαρμογών.

Τεχνολογική Πλατφόρμα.

Είναι προτιμότερο και αποδοτικότερο η λύση CRM να συμμορφώνεται με την ήδη υπάρχουσα πληροφορική υποδομή του οργανισμού, ως προς το υλικό, το λειτουργικό σύστημα, την

βάση δεδομένων, τους servers κλπ, αλλά και ως προς τα διεθνή αναγνωρισμένα πρότυπα. Η συμμόρφωση με τα παραπάνω είναι χρήσιμη για δύο λόγους. Πρώτον, η συμμόρφωση με διεθνή, αναγνωρισμένα πρότυπα, εξασφαλίζει κατ' ελάχιστον ένα επίπεδο αποδεδειγμένης, ελεγμένης και εγκεκριμένης από διεθνείς οργανισμούς, ποιότητας. Δεύτερον, η συμμόρφωση με την υπάρχουσα πληροφορική υποδομή, μειώνει το κόστος εκπαίδευσης λειτουργίας και ταυτόχρονα αυξάνει την ταχύτητα ενσωμάτωσης της λύσης στην επιχείρηση (PeopleSoft 2002).

Επεκτασιμότητα.

Η επεκτασιμότητα έχει να κάνει με την δυνατότητα μελλοντικής επέκτασης της λύσης ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί περισσότερους πελάτες αλλά και διαφορετικές ενδεχομένως ανάγκες. Η επεκτασιμότητα είναι πολλή σημαντικός παράγοντας για την επιλογή της αρχιτεκτονικής της λύσης CRM και απαιτεί την ορθολογική ανάλυση των διατιθέμενων σχετικά με τους πελάτες δεδομένων και τον σαφή καθορισμό των στόχων και της στρατηγικής CRM.

Διαθεσιμότητα.

Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ικανότητα του συστήματος να συνεχίζει να διαθέτει υπηρεσίες ακόμα και όταν υπάρχουν σε αυτό βλάβες. Η διαθεσιμότητα αποτελεί δείκτη της ικανότητας λειτουργίας του συστήματος, η επιλογή του οποίου παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του υλικού και του λογισμικού το οποίο τελικά θα επιλεγεί. Όσο μεγαλώνει η απαίτηση για διαθεσιμότητα τόσο αυξάνει το κόστος και η πολυπλοκότητα του συστήματος. Έτσι πριν την επιλογή του υλικού πρέπει να αποφασιστεί η αναγκαιότητα και ο βαθμός διαθεσιμότητας της υπηρεσία CRM.

Ολοκλήρωση με άλλα Συστήματα.

Η ολοκλήρωση με τα υπάρχοντα ή μελλοντικά συστήματα πληροφορικής μιας επιχείρησης είναι άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Συστήματα όπως των παραγγελιών ή χρέωσης, ή κάποιο σύστημα ανάλυσης και λήψης αποφάσεων είναι μερικά από τα συστήματα με τα οποία πρέπει να διασυνδεθεί το σύστημα CRM. Η ολοκλήρωση της λύσης συνήθως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάπτυξη της CRM στρατηγικής, με αποτέλεσμα, στη

συνέχεια όταν γίνει αντιληπτό ότι ένα πραγματικό CRM απαιτεί αδιάλειπτες – διαλειτουργικές πελατοκεντρικές διαδικασίες σε όλο το εύρος της επιχείρησης, να καθίσταται η εκ των υστέρων ολοκλήρωση της χρονοβόρα και δαπανηρή.

Περιβάλλον Ανάπτυξης.

Συνήθως σε κάθε επιχείρηση επιλέγεται ένα περιβάλλον ανάπτυξης εφαρμογών, ώστε να μειώνεται το κόστος ανάπτυξης των εφαρμογών και το κόστος εκπαίδευσης και διαχείρισης του προσωπικού που ασχολείται με αυτές. Έτσι κατά την επιλογή της λύσης CRM απαιτείται η διερεύνηση της δυνατότητας του προσωπικού να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ανάπτυξης και συντήρησης αυτής (Oellermann, 2001).

5.5. Υλοποίηση και ολοκλήρωση

Οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να μαθαίνουν από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και να αποκρίνονται στην αποκτημένη αυτή γνώση αποτελεσματικά. Αυτή η μελέτη συζητά τα τεχνολογικά και επιχειρησιακά ζητήματα που περικλείονται στη διαχείριση μιας εκστρατείας μάρκετινγκ, βασισμένη στις προοδευτικές τεχνικές στη διαχείριση των σχέσεων πελατών. Απαριθμεί τις πρακτικές της χρησιμοποίησης των προηγμένων εφαρμογών διαχείρισης στοιχείων και των τεχνικών ανάλυσης, για να μετασχηματιστεί ένα μεγάλο ποσό προσεκτικά επιλεγμένων στοιχείων πελατών στις αξιόπιστες πληροφορίες, προκρινόμενου να υποστηρίξει στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις μάρκετινγκ.

Εγκατάσταση και Υλοποίηση του CRM.

Προσδιορισμός των ομάδων έργου και καθορισμός ρόλων πχ:

- Steering committee.

Θέτει τις προδιαγραφές, τις προτεραιότητες για την υλοποίηση, τις βελτιώσεις, και αλλαγές. Βασικός ρόλος της η παρακολούθηση του έργου.

- Διαχειριστής του έργου.

Είναι αυτός που διοικεί και διαχειρίζεται το έργο σε όλη του την εξέλιξη. Αναφέρεται στην ανώτερη επιτροπή.

- Τεχνικός υπεύθυνος.

Αναλύει τεχνικά τις επιμέρους δραστηριότητες που πρέπει να επιτελεστούν κατά την διάρκεια του έργου.

- Ομάδα ανάπτυξης βάσης δεδομένων.

Υπεύθυνος και προγραμματιστής βάσης δεδομένων. Συνεργάζεται με τον τεχνικό υπεύθυνο αλλά και τον IT manager και καθορίζουν όλα όσα πρέπει να γίνουν για την δημιουργία της βάσης δεδομένων.

- Ομάδα ανάπτυξης εφαρμογής CRM.

Άτομα από τον προμηθευτή.

- Ομάδα δοκιμής.

Διεξάγει δοκιμαστικούς έλεγχους των παραδοτέων της εφαρμογής.

Η επιχειρησιακή αξία της τεχνολογίας εξόρυξης δεδομένων γίνεται ευρέως αποδεκτή αυτές τις μέρες. Η εξόρυξη δεδομένων έχει αποδείξει πως έχει αρκετά να δώσει στη διαχείριση πελατών (CRM). Η ανάπτυξη των μοντέλων εξόρυξης δεδομένων στις πολύ μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις είναι αρκετά σύνθετη. Συχνά, η ανάπτυξη αποδεικνύεται ακόμα πιο προκλητική από ότι το να προβλεφτεί η ίδια η συμπεριφορά πελατών (Mulligan, 2002).

Κεφάλαιο 6

Ευθυγράμμιση CRM με το Στρατηγικό Management και η Σχέση του με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

6.1. Καθορισμός σύνδεσης του CRM με τη στρατηγική

Αν ένα έργο CRM δεν είναι κατάλληλα προσαρμοσμένο στη στρατηγική της επιχείρησης, θα υπάρξει μικρότερη λειτουργική αποδοτικότητα και επίσης δεν θα μπορέσει να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα κέρδη από την εφαρμογή αυτή θα είναι πολύ μικρότερα από την συνολική επένδυση. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα διατηρήσιμα οφέλη σε έσοδα, μερίδια αγοράς και ικανοποίηση πελατών μπορούν να έρθουν μόνο αν ενδυναμώσουμε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά. Οι πρωτοβουλίες του CRM που βελτιώνουν και προασπίζονται πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχουν την μεγαλύτερη πιθανότητα για σημαντικά και διατηρήσιμα οφέλη.

Τα περισσότερα εγχειρήματα που σχετίζονται με την εφαρμογή του CRM είναι σχεδιασμένα να βελτιώνουν τις λειτουργίες για τον πελάτη και δεν είναι ευθυγραμμισμένα με την ευρύτερη στρατηγική διαχείριση. Αυτό συμβαίνει συχνά καθώς η στρατηγική είναι ασαφής ή ελάχιστα κατανοητή μέσα στην επιχείρηση. Για να δοθεί μία πλήρης προσέγγιση της σύνδεσης του CRM με την στρατηγική, χρησιμοποιούμε τα παρακάτω στρατηγικά πλαίσια του καθηγητή του Πανεπιστημίου του Harvard, Michael Porter (Bligh P., Turk D., 2004).

1. Διάκριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από αμιγείς λειτουργικές ικανότητες.
2. Αναγνώριση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του οργανισμού.
3. Καθορισμός πρωτοβουλιών που δομούν ή βελτιώνουν τις πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναμίξει την στρατηγική που ακολουθούν με λειτουργικές δραστηριότητες. Χωρίς μία ξεκάθαρη στρατηγική που είναι εύκολα κατανοητή και εφαρμόσιμη μέσα στην επιχείρηση, όλες οι πρωτοβουλίες βελτίωσης, συμπεριλαμβανομένου και του CRM, δεν θα έχουν ποτέ ως αποτέλεσμα τα ζητούμενα μακροπρόθεσμα οφέλη. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που

έχουν διατηρήσιμα αποτελέσματα έχουν μία επικεντρωμένη και μοναδική θέση μέσα στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Ενώ στις περισσότερες περιπτώσεις είναι πολύ αποδοτικές επιχειρήσεις, οι πραγματικές πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι πιο βαθιές.

Σύμφωνα με την αναλυτική προσέγγιση της στρατηγικής από τον Michael Porter, μία επιχείρηση μπορεί να υπερνικήσει τους ανταγωνιστές της μόνο αν δημιουργήσει και διατηρήσει μία μοναδική στρατηγική θέση. Αυτή η πρόταση αξίας πρέπει να συνδεθεί με τον ανταγωνισμό που αναφέρεται στο τμήμα της πελατειακής βάσης που στοχεύει η επιχείρηση. Από μία ευρύτερη άποψη, υπάρχουν δύο είδη προτάσεων: παράδοση στον πελάτη της ίδιας αξίας με τους ανταγωνιστές σε χαμηλότερες τιμές (πρόταση κόστους) ή η παροχή κάποιου μοναδικού μίγματος αξίας (πρόταση διαφοροποίησης). Καθώς τα χαμηλότερα κόστη δημιουργούν μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά και η μεγαλύτερη αξία δίνει την δυνατότητα για μεγαλύτερες τιμές, έχουμε αύξηση του κέρδους, από την εφαρμογή μίας από τις δύο στρατηγικές.

Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν στην επιλογή και στην εστίαση σε ένα στόχο δεν μπορούν να δημιουργήσουν μία στρατηγική ταυτότητα και μία σημαντική θέση στο μυαλό των καταναλωτών. Πολλές αποτυχίες των συστημάτων CRM οφείλονται στην αδυναμία σύνδεσης των στόχων του CRM με την επιχειρησιακή στρατηγική. Η απουσία μίας καλά οργανωμένης και σωστά διαρθρωμένης ανταγωνιστικής στρατηγικής, έχει ως αποτέλεσμα το CRM να παράγει οφέλη μόνο σε ότι αφορά τις ικανότητες και τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτά τα οφέλη είναι αναγκαία για να μην υπάρχουν μειονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές, αλλά δεν εγγυώνται την αντοχή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο χρόνο.

6.2. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστική επιτυχία

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρούμε την επιπλέον αξία που είναι σε θέση να προσφέρει η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Η αξία που ο πελάτης αντιλαμβάνεται μετράται με τη διαφορά του κόστους που ο πελάτης πληρώνει για να αποκτήσει τα προϊόντα της εταιρείας και των πλεονεκτημάτων που αποκτά από τη χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία ενός συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δύσκολα απειλείται από τους ανταγωνιστές (Barney J., Hesterly W., 2006).

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στο χώρο των επιχειρήσεων παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία ή αποτυχία των δραστηριοτήτων τους. Πριν από κάθε απόφαση τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να υπολογίζουν αν μπορούν να αποκτήσουν, να διατηρήσουν ή να χάσουν, κυρίως λόγω αντιγραφής κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που διαθέτουν. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών στον κλάδο, με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας και μεγαλύτερα κέρδη. Για να επιλεγεί η κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει να μελετάται η ελκυστικότητα του κλάδου που η επιχείρηση βρίσκεται και οι παράγοντες που δημιουργούν την ανταγωνιστική θέση που περιλαμβάνει κέρδη και επιβίωση στο μακροχρόνιο διάστημα (Γεωργόπουλος Ν., 2006). Συνήθως η μόνιμη απόδοση της επιχείρησης σε επίπεδο μεγαλύτερο από το μέσο του κλάδου δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μακροχρόνια βάση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί με τρόπους διαφορετικούς ανάλογα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που η κάθε επιχείρηση διαθέτει.

Ωστόσο, οι περισσότεροι μελετητές που αναφέρονται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δίνουν τον δικό τους ορισμό ανάλογα με την άποψη από την οποία το προσεγγίζουν, αλλά δεν εξετάζουν σε βάθος την επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην συνολική επίδοση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την προηγούμενη θεωρία για το στρατηγικό μάνατζμεντ και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι δομημένες γύρω από την διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντανakλάται σε αυτές και πηγάζει από τα οφέλη που έχει η επιχείρηση λόγω της διαφοροποίησης και από τα οφέλη λόγω κόστους, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αυτό σημαίνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται κυρίως από την στρατηγική τοποθέτηση, χωρίς ωστόσο να είναι κάτι ταυτόσημο με αυτή.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάτω από κανονικές συνθήκες, σε μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, θα οδηγήσει σε μεγάλα περιθώρια κέρδους (Thomson J. Martin F., 2005). Στον πίνακα 4 βλέπουμε ότι οποιοδήποτε λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης ή συνδυασμός αυτών, μπορεί να είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

	Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Μάρκετινγκ	Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να πετύχουν εκπτώσεις στη διαφήμιση	Εικόνα της επιχείρησης-ενισχυμένη από έναν γνωστό στρατηγικό ηγέτη
Λειτουργίες	Αποδοτική διαχείριση εργοστασίου και παραγωγικότητας	Επανασχεδιασμένες διεργασίες που προσθέτουν αξία για την ενίσχυση της καινοτομίας
Ανθρώπινοι Πόροι	Εκπαίδευση για την επίτευξη χαμηλού ποσοστού ελαττωματικών και πολιτικές υψηλής ποιότητας	Πρωτοβουλίες που ενισχύουν την καινοτομία
Έρευνα και Ανάπτυξη	Επανασχεδιασμένες διεργασίες που μειώνουν το κόστος	Νέες Πατέντες
Χρηματοοικονομικά	Δάνεια χαμηλού κόστους που αυξάνουν το κέρδος	Δυνατότητα για χρηματοδότηση εταιρικής στρατηγικής αλλαγής, επενδύσεις και εξαγορές
Τεχνολογία της Πληροφορίας	Πιο γρήγορη διαδικασία λήψης αποφάσεων και πιο επίπεδη οργανωσιακή δομή	Δημιουργική χρήση της πληροφορίας για την κατανόηση των αναγκών των πελατών, για ικανοποίηση και καλύτερη επίδοση από τους ανταγωνιστές
Logistics Διανομών	Χαμηλότερο κόστος διατήρησης stock	Συμμαχίες με τους προμηθευτές και τους διανομείς που είναι μακροχρόνιες και αμοιβαία υποστηρικτικές

Πίνακας 4: Παραδείγματα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για διάφορους τομείς της επιχείρησης.

Πηγή: Thomson (2005)

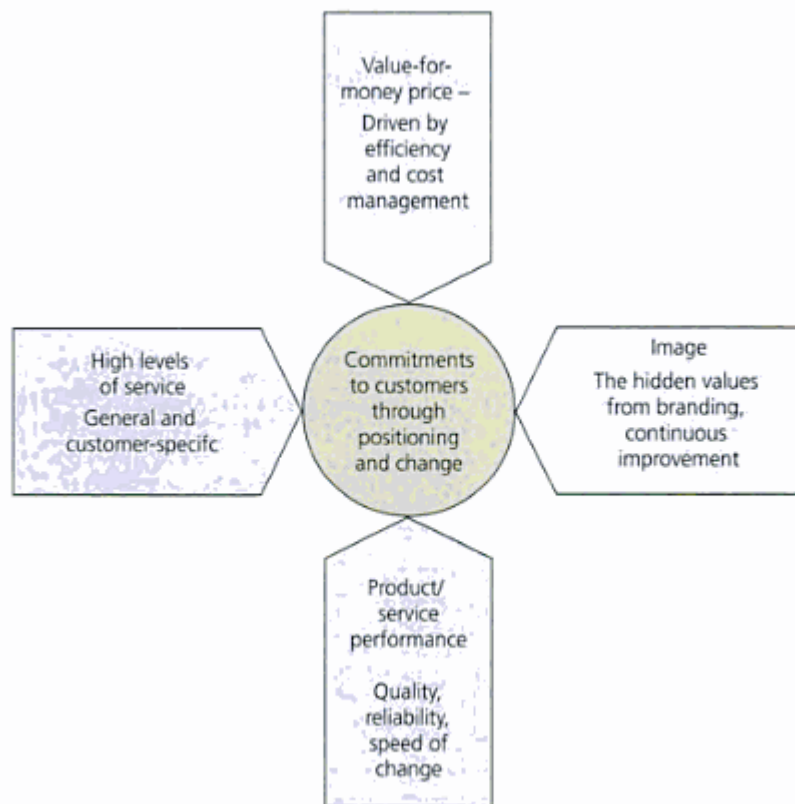
Ο Porter (1996) εστίασε σε αυτά τα σημεία περισσότερο και προσπάθησε να απαντήσει σε μερικές από τις κριτικές σχετικά με την σύνδεση της επιτυχίας με τις δύο εναλλακτικές στρατηγικές. Αρχικά ένας οργανισμός στοχεύει στο να είναι καλύτερος από τους αντιπάλους του και επικεντρώνεται στις λειτουργικές αποδοτικότητες για να το πετύχει αυτό. Στη συνέχεια, μπορεί να ψάξει είτε για διαφορετικά πράγματα ή για διαφορετικές προσεγγίσεις πάνω στον τρόπο που πραγματοποιεί τις διεργασίες του. Αυτό αφορά στην αποδοτικότητα και σχετίζεται με την στρατηγική τοποθέτηση.

Ο Porter επεσήμανε ότι οι δραστηριότητες, που αφορούν στο τι κάνει ένας οργανισμός άμεσα και έμμεσα για τους πελάτες του, δημιουργούν την αξία και κατ' επέκταση το πλεονέκτημα. Αυτές οι δραστηριότητες καθορίζουν την στρατηγική θέση της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επέρχεται με την ενδυνάμωση της στρατηγικής θέσης. Συνεπώς, είναι κρίσιμος ο τρόπος με τον οποίο οι δραστηριότητες αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Οι περισσότερες ανεξάρτητες δραστηριότητες μπορούν να αντιγραφούν, αλλά είναι αρκετά δύσκολο να αναπαραχθεί από έναν ανταγωνιστή ο μοναδικός συνδυασμός των δραστηριοτήτων. Ο Porter ανέπτυξε χάρτες δραστηριοτήτων για να καταγράψει αυτό τον συνδυασμό. Ένας χάρτης δραστηριοτήτων είναι μία διαγραμματική τεχνική στην οποία οι πιο κρίσιμες δραστηριότητες καταγράφονται ως βασικές σειρές αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων από τις οποίες τροφοδοτούνται όλες οι άλλες δραστηριότητες.

Οι οργανισμοί πρέπει να αποφασίσουν ποιες δραστηριότητες θα χρησιμοποιήσουν και ποιες θα αγνοήσουν και πως θα έπρεπε αυτές να ενσωματωθούν σε ένα ισχυρό μίγμα δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες που επηρεάζουν την πρόταση αξίας πρέπει να μην αγνοηθούν, αλλά αυτές που έχουν μικρή επίδραση σε αυτή θα πρέπει να μην καταναλώνουν πόρους. Θα είναι αρκετά ακριβό, ίσως και καταστροφικό για την επιχείρηση να προσπαθήσει να ενισχύσει όλες τις δραστηριότητες χωρίς να εστιάσει σε αυτές που κάνουν τη διαφορά. Γίνεται αντιληπτό, ότι μόνο μέσω της συγκεκριμένης εστίασης θα μπορέσει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση που θα θέλει να υιοθετήσει ένα σύστημα διαχείρισης σχέσεων πελατών.

6.3. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι ανταγωνιστές που έχουν δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα παραμείνουν σε καλή θέση μέσα στην αγορά αν καινοτομούν και ψάχνουν για βελτιώσεις, σε συνεχή βάση (Thomson J. Martin F., 2005). Στο διάγραμμα 7 αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την αφοσίωση των πελατών. Αυτή η αφοσίωση δημιουργεί μία στρατηγική θέση η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από τα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης κατά την εφαρμογή της στρατηγικής και ιδανικά από μία ισχυρή φήμη και μία δυνατή μάρκα. Τα επιτυχημένα προγράμματα CRM αυξάνουν την αφοσίωση πελατών. Επιπλέον, η έρευνα έχει δείξει ότι το CRM μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη αυξημένης αφοσίωσης πελατών, κυρίως όταν χρησιμοποιείται ως στρατηγική (Van den Brink D., Odekerken Schröder G., Pauwels P., 2006).

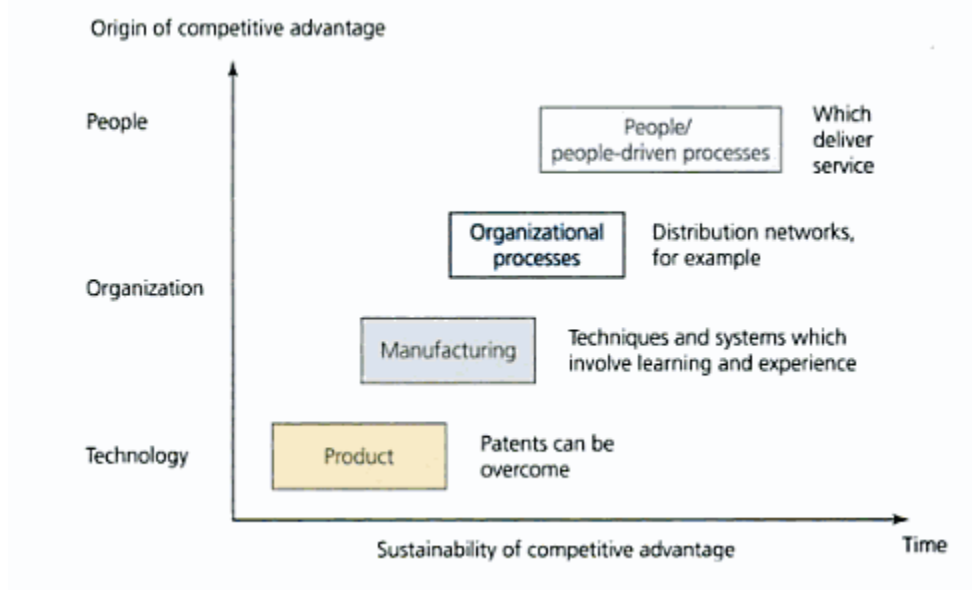


Διάγραμμα 7: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της δέσμευσης για τους πελάτες

Πηγή: Thomson (2005)

Στο διάγραμμα 8 που ακολουθεί παρατηρείται ότι η τεχνολογία, η οργάνωση αλλά και οι άνθρωποι πόροι βοηθούν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ωστόσο μόνο οι άνθρωποι και οι διεργασίες που καθοδηγούνται από αυτούς είναι οι πραγματικές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η επιλογή των πιο αποδοτικών εργαζομένων είναι πολύ σημαντική κατά την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που προσδίδουν αξία στους πελάτες.

Η διαχείριση των αλλαγών στην πελατειακή στρατηγική δίνει έμφαση στην ανάγκη να ενσωματωθεί ο πελάτης στην στρατηγική της επιχείρησης στην αρχή, μετά να ευθυγραμμιστούν οι άνθρωποι με την οργάνωση και στη συνέχεια οι διεργασίες και η τεχνολογία. Στην σύγχρονη διαδραστική εποχή, όπου η γνώση καθορίζει το κέρδος, οι εργαζόμενοι είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Peppers D., Rogers M., 2004).



Διάγραμμα 8: Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάγκη για ανάπτυξη της επιχείρησης.

Πηγή: Thomson (2005)

Οι άνθρωποι που έχουν συγκεκριμένες δεξιότητες και έχουν αναπτύξει ένα σύνολο ικανοτήτων είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Οι άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι αποτελούν ένα βασικό κομμάτι της στρατηγικής τοποθέτησης και ότι η συνεισφορά τους είναι πολύτιμη, αλλιώς μπορεί να μην προσφέρουν στους

πελάτες βελτιωμένη εξυπηρέτηση. Αυτό βέβαια γίνεται μέσω του κατάλληλου συστήματος αμοιβών. Σύμφωνα με τα πραγματικά στοιχεία, είναι πολύ δύσκολο να παρακινηθούν με αποτελεσματικό τρόπο οι εργαζόμενοι σε μία κουλτούρα όπου η διαχείριση κόστους και οι περιορισμοί των πόρων κυριαρχούν.

6.4. Τα δομικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται σε τέσσερις παράγοντες σύμφωνα με τον Hill (Hill C., Jones G., 2014).

- ✓ Αποδοτικότητα
- ✓ Ποιότητα
- ✓ Καινοτομία
- ✓ Ανταποκρισιμότητα

Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν τα δομικά στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μία επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει, σε σχέση με τα προϊόντα που παράγει ή την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

Αποδοτικότητα

Η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μία διεργασία που μετασχηματίζει τις εισροές σε εκροές. Οι εισροές είναι βασικοί παράγοντες όπως η εργασία, η τοποθεσία, τα κεφάλαια, η διαχείριση και το τεχνολογικό know-how. Το πιο απλό μέτρο αποδοτικότητας είναι η ποσότητα των εισροών που χρειάζονται για να παραχθούν οι εκροές. Αυτό σήμαινε ότι μπορούμε να θεωρήσουμε έναν παράγοντα που θα είναι το κλάσμα ποσότητας εισροών/ποσότητα εκροών. Όσο πιο αποδοτική είναι μία επιχείρηση, τόσο λιγότερες εισροές χρειάζονται για να παραχθούν οι εκροές. Η αυξημένη αποδοτικότητα δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να πετύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μικρού κόστους.

Το πιο σημαντικό κομμάτι της αποδοτικότητας για πολλές επιχειρήσεις είναι η παραγωγικότητα των εργαζομένων, που μετράται ως εκροή ανά εργαζόμενο. Αν θεωρήσουμε οποιαδήποτε άλλη παράμετρο σταθερή, η επιχείρηση με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα εργαζομένων σε μία αγορά θα έχει και το χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Δηλαδή η επιχείρηση θα έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο χαμηλό κόστος. Ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα είναι επίσης, η αυξημένη παραγωγικότητα. Σε αυτό θα συμβάλει οπωσδήποτε η κατάλληλη στρατηγική, δομή και τα εξελιγμένα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες της επιχείρησης συστήματα ελέγχου.

Ποιότητα

Τα ποιοτικά προϊόντα είναι αυτά που είναι αξιόπιστα και έχουν όλες εκείνες τις ιδιότητες που χρειάζεται για να θεωρηθούν αξιόπιστα. Η επίδραση ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δύο διαστάσεων. Η πρώτη διάσταση έχει να κάνει με την αύξηση της αξίας που έχουν αυτά τα προϊόντα για τον καταναλωτή. Αυτή η υψηλότερη ποιότητα για τους πελάτες επιτρέπει στην επιχείρηση να διαθέτει σε υψηλότερη τιμή τα προϊόντα της.

Η δεύτερη διάσταση της υψηλής ποιότητας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την μεγαλύτερη αποδοτικότητα και το μικρότερο κόστος ανά μονάδα που φέρει αυτή. Η αυξημένη ποιότητα στα προϊόντα δεν αυξάνει μόνο τις τιμές για ένα προϊόν αλλά μειώνει και το κόστος αυτού, και δημιουργεί μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Η σημασία της ποιότητας στη δόμηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αναδειχθεί σε μεγάλο βαθμό την τελευταία δεκαετία. Έχει δοθεί τόσο μεγάλη έμφαση στην ποιότητα από πολλές επιχειρήσεις που η επίτευξη υψηλής ποιότητας στο προϊόν δεν θεωρείται απλά ως ένας τρόπος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά αντιμετωπίζεται ως επιτακτική ανάγκη για την επιβίωση μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς που δραστηριοποιούνται.

Καινοτομία

Η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως οτιδήποτε νέο ή καινοφανές που σχετίζεται με τον

τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση ή με τα προϊόντα που παράγει. Η καινοτομία περιλαμβάνει βελτιώσεις σε είδη προϊόντων, στις παραγωγικές διεργασίες, στα συστήματα διαχείρισης, σε οργανωτικές δομές και στρατηγικές που αναπτύσσονται από μία επιχείρηση. Η επιτυχημένη καινοτομία συνδέεται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή/και τη διαχείριση της επιχείρησης με έναν καινοτόμο τρόπο που δημιουργεί αξία για τους πελάτες.

Η καινοτομία ίσως αποτελεί το πιο σημαντικό δομικό στοιχείο για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, ο ανταγωνισμός μπορεί να θεωρηθεί ως μία διεργασία που καθοδηγείται από την καινοτομία. Παρότι δεν έχουν επιτυχημένο αποτέλεσμα όλες οι καινοτομίες, αυτές που πετυχαίνουν μπορούν να γίνουν σημαντική πηγή για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς εξ ορισμού δίνουν στην επιχείρηση κάτι μοναδικό, κάτι που δεν έχουν οι ανταγωνιστές (μέχρι βέβαια να αντιγράψουν την καινοτομία).

Η μοναδικότητα επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους αντιπάλους της και να τιμολογήσει το προϊόν της σε υψηλότερη τιμή ή να μειώσει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, κάτω από τον ανταγωνισμό. Όταν οι ανταγωνιστές κατορθώσουν να αντιγράψουν τον καινοτόμο, αυτός θα έχει αναπτύξει τόσο ισχυρή αφοσίωση στη μάρκα και τόσο εξελιγμένες υποστηρικτικές διεργασίες διαχείρισης, που του επιτρέπουν να αμυνθεί αποτελεσματικά απέναντι στις στρατηγικές των αντιπάλων οργανισμών. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του CRM θεωρούνται ως μέσο για την ανάπτυξη δυνατότητας για καινοτομία και την δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ramani G. and Kumar, V., 2008).

Ανταποκρισιμότητα

Για να πετύχει καλύτερη ανταποκρισιμότητα από αυτή των ανταγωνιστών, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της με καλύτερο τρόπο. Οι καταναλωτές έπειτα θα προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στα προϊόντα της επιχείρησης δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εξαρτάται από τη διαφοροποίηση. Η βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος της επιχείρησης συσχετίζεται με την ανταποκρισιμότητα καθώς τα νέα προϊόντα έχουν ιδιότητες και λειτουργίες που δεν είχαν τα προηγούμενα. Η επίτευξη καλύτερης ποιότητας και οι καινοτομικές λύσεις αποτελούν ένα ακέραιο κομμάτι της ανώτερης ανταποκρισιμότητας. Ένας άλλος παράγοντας που παίζει ρόλο στην βελτίωση της

ανταποκρισιμότητας είναι η ανάγκη για εξατομίκευση προϊόντων και υπηρεσιών στις μοναδικές απαιτήσεις πελατών ή ομάδων πελατών.

Επιπλέον, ο χρόνος απόκρισης στον πελάτη, αποτελεί ένα βασικό παράγοντα της ανταποκρισιμότητας. Για έναν κατασκευαστή μηχανών, ο χρόνος ανταπόκρισης είναι ο χρόνος που χρειάζεται ώστε να συμπληρώσει τις παραγγελίες των πελατών. Για μία τράπεζα είναι ο χρόνος που χρειάζεται για να εγκριθεί ένα δάνειο. Η σύγχρονη έρευνα έχει καταδείξει την άμεση σχέση που έχει η δυσανεμία των πελατών με τους μεγάλους χρόνους απόκρισης. Σήμερα δίνεται έμφαση στην ανάλυση δεδομένων των πελατών σε πραγματικό χρόνο για την άμεση λήψη αποφάσεων, μέσω των ολοκληρωμένων συστημάτων επιχειρηματικής ευφυΐας (Business Intelligence). Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζουν και η σωστή εξυπηρέτηση και υποστήριξη των πελατών. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την ανταποκρισιμότητα και αν εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση, επιτρέπουν την δημιουργία αφοσίωσης στη μάρκα και στην αυξημένη τιμολόγηση για τα προϊόντα.

6.5. Εμπόδια στην αντιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μία επιχείρηση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα είναι σε θέση να αποκομίζει μεγαλύτερα κέρδη από τις δραστηριότητές της, από το μέσο όρο. Αυτά τα κέρδη δίνουν ένα μήνυμα στους ανταγωνιστές της ότι έχει αναπτύξει μία εξέχουσα ανταγωνιστική ικανότητα η οποία της επιτρέπει να δημιουργήσει ανώτερη αξία. Οι ανταγωνιστές όπως είναι αναμενόμενο, θα προσπαθήσουν να αναγνωρίσουν και να αντιγράψουν αυτή την ικανότητα. Αν αυτό γίνει με επιτυχία, θα μπορέσουν να ξεπεράσουν τα κέρδη της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία όμως θα χρειαστεί αρκετό χρόνο. Ο χρόνος αυτός εξαρτάται από την ανθεκτικότητα (Hill C., Jones G., 2014), του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι σχεδόν όλα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Όμως ο κρίσιμος παράγοντας εδώ είναι ο χρόνος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος για να φτάσουν οι ανταγωνιστές στην αντιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία για την επιχείρηση να εδραιώσει μία κυρίαρχη θέση στην αγορά και να έχει καλή φήμη στους καταναλωτές. Επιπρόσθετα, όσο περισσότερο χρόνο χρειάζονται οι ανταγωνιστές για την αντιγραφή τόσο πιο μεγάλη είναι η ευκαιρία για να βελτιώσει η επιχείρηση τις δυνάμεις της και να βασιστεί σε άλλες δυνάμεις που θα της δώσουν το προβάδισμα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Όσο μεγαλύτερα είναι τα εμπόδια για την αντιγραφή, τόσο περισσότερο χρόνο διατηρείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αντιγραφή των πόρων

Εν γένει, οι πιο εύκολα αντιγράψιμες δυνάμεις ενός οργανισμού είναι αυτές που βασίζονται σε μοναδικούς απτούς πόρους, όπως για παράδειγμα τα κτίρια, τα εργοστάσια και ο εξοπλισμός. Αυτοί οι πόροι είναι ορατοί στους ανταγωνιστές και μπορούν εύκολα να αγοραστούν στην ελεύθερη αγορά.

Οι μη απτοί πόροι είναι πιο δύσκολο να αντιγραφούν. Αυτό βέβαια δεν είναι απόλυτο, κυρίως στο εμπορικό όνομα. Τα εμπορικά ονόματα είναι σημαντικά καθώς συμβολίζουν την φήμη μιας επιχείρησης. Οι πελάτες συχνά δείχνουν ενδιαφέρον για συγκεκριμένα προϊόντα επειδή το εμπορικό τους όνομα είναι μία σημαντική εγγύηση για την υψηλή τους ποιότητα. Το μάρκετινγκ και το τεχνολογικό know-how είναι επίσης σημαντικοί μη απτοί πόροι. Στην περίπτωση του μάρκετινγκ, η μετακίνηση επιτυχημένων στελεχών από τη μία επιχείρηση σε μία άλλη, μπορεί να διευκολύνει την αντιγραφή του know-how. Σε σχέση με το τεχνολογικό know-how, η πατέντα μπορεί να συμβάλλει στη μακροχρόνια διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πατέντες αποκλείουν θεωρητικά την αντιγραφή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται σε τεχνολογική γνώση, για 20 έτη. Πολλές πατέντες όμως γίνονται αντικείμενο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές με διάφορους τρόπους. Μία έρευνα κατέδειξε ότι το 60% των πατεντών μπορούν να αντιγραφούν με αυτό τον τρόπο μέσα σε τέσσερα χρόνια. Αυτό δείχνει ότι, εν γένει, οι ικανότητες σε μία επιχείρηση που βασίζονται σε τεχνολογικό know-how, μπορεί να έχουν μικρή διάρκεια ζωής.

Αντιγραφή των ικανοτήτων

Η αντιγραφή των ικανοτήτων τείνει να είναι πιο δύσκολη από την αντιγραφή των απτών και μη απτών πόρων, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι οι ικανότητες μιας επιχείρησης είναι μη ορατές στους ανταγωνιστές. Από τη στιγμή που οι ικανότητες βασίζονται στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις και γίνεται η διαχείριση των διεργασιών μέσα σε μια επιχείρηση, είναι εξ ορισμού δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τις διακρίνουν. Δεν αρκεί όμως μόνο η αόρατη φύση των ικανοτήτων για να αποτρέψει την αντιγραφή. Σύμφωνα με την θεωρία, οι ανταγωνιστές θα μπορούν να ανακαλύψουν πως δουλεύει μία επιχείρηση αν προσλάβουν στελέχη από αυτή. Ωστόσο, οι ικανότητες είναι προϊόν του τρόπου με τον οποίο πολλά άτομα αλληλεπιδρούν μέσα σε ένα

εργασιακό περιβάλλον. Είναι αρκετά δύσκολο για κάποιον μέσα στην επιχείρηση να είναι σε θέση να γνωρίζει επακριβώς τις εσωτερικές λειτουργικές διεργασίες και τις διαδικασίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, δεν βοηθά η πρόσληψη ατόμων από μία επιτυχημένη επιχείρηση.

Ανακεφαλαιώνοντας, από τη στιγμή που οι πόροι είναι πιο εύκολο να γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από τις ικανότητες, μία διακεκριμένη ικανότητα που βασίζεται στις μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης είναι πιο ανθεκτική από κάποια διακεκριμένη ικανότητα που βασίζεται στους πόρους της επιχείρησης. Συνεπώς αυτή η ικανότητα θα είναι υποψήφια για την εξέλιξή της σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ικανότητα των ανταγωνιστών

Σύμφωνα με έρευνα του Pankaj Ghemawat (Hill C., Jones G., 2014), ένα ουσιώδες συστατικό της ικανότητας των ανταγωνιστών για γρήγορη αντιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης, είναι η φύση της στρατηγικής δέσμευσης των ανταγωνιστών. Με τον όρο στρατηγική δέσμευση ο Ghemawat εννοεί την δέσμευση μίας επιχείρησης για μία συγκεκριμένη μεθοδολογία με την οποία δραστηριοποιείται στις αγορές, που ισοδυναμεί με την ανάπτυξη μίας συγκεκριμένης ομάδας πόρων και ικανοτήτων. Ο Ghemawat υποστηρίζει ότι από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει δεσμευτεί για τη στρατηγική της, θα είναι δύσκολο να προσαρμοστεί στον νέο ανταγωνισμό και αν το κάνει θα πρέπει να αναθεωρήσει τη δέσμευσή της. Επομένως, όταν οι ανταγωνιστές έχουν ήδη δεσμευτεί για έναν συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται, μπορεί να μην είναι σε θέση να αντιγράψουν γρήγορα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας καινοτομικής επιχείρησης.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της ικανότητας των ανταγωνιστών να αντιδράσουν σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα για προσαρμογή. Αυτό είναι στην ουσία η ικανότητα να αναγνωρίσουν, να αξιολογήσουν, να αφομοιώσουν και να χρησιμοποιήσουν τη νέα γνώση.

Κεφάλαιο 7

Απόδοση της Επένδυσης της Στρατηγικής CRM

7.1. Παράγοντες που οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης του CRM

Στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία έχουν προσδιοριστεί διάφοροι παράγοντες που οδηγούν στην αποδοχή των συστημάτων CRM από τους χρήστες τους και, ως εκ τούτου, θέτουν τις βάσεις για την βελτίωση της απόδοσης των χρηστών. Οι γράφοντες βρήκαν ότι οι παράγοντες αυτοί συνοψίζονται σε τρεις βασικές ομάδες παραγόντων:

- ✓ Κοινωνικές επιδράσεις (αντιλαμβανόμενη πίεση από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και τον ανταγωνισμό για χρήση του συστήματος).
- ✓ Επιχειρησιακές επιδράσεις (θετικό επιχειρησιακό κλίμα, συμμετοχή των χρηστών στην υλοποίηση του συστήματος, καθορισμός επακριβών προσδοκιών από τη χρήση, υποστήριξη από τη διοίκηση και τεχνική υποστήριξη).
- ✓ Ατομικές επιδράσεις (καινοτομική στάση). Οι 3 αυτές ομάδες παραγόντων επηρεάζουν θετικά τις αντιλήψεις των χρηστών σχετικά με το:
 - i. πόσο εύχρηστο είναι το σύστημα και
 - ii. ποιες είναι οι ωφέλειες που θα προκύψουν από τη χρήση του συστήματος. Μάλιστα, θα έλεγε κανείς ότι οι δύο αυτές αντιλήψεις αποτελούν την «καρδιά» μιας επιτυχημένης υλοποίησης CRM.

Έτσι, εάν η διοίκηση διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτές τις αντιλήψεις, τότε οι χρήστες αισθάνονται ικανοποιημένοι από το σύστημα γεγονός που τους οδηγεί όχι απλώς στη χρήση του, αλλά στην «αποδοχή» του ως αναπόσπαστο εργαλείο της εργασίας τους. Συνεπώς, μόνον όταν η διοίκηση έχει εξασφαλίσει ότι οι χρήστες έχουν αποδεχθεί το σύστημα μπορεί να περιμένει ότι θα έχει θετική επίδραση στην απόδοση της εργασίας τους, βελτιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα πωλήσεων τους.

7.2. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης καλύπτει το γεγονός ότι οι στρατηγικοί στόχοι της οργάνωσης - σε όρους CRM - εξασφαλίζουν ένα κατάλληλο και αποδεκτό πρότυπο και ότι καθιερώνεται μια βάση για μελλοντική βελτίωση. Αυτή η διαδικασία έχει δύο κύρια συστατικά: τα αποτελέσματα των μετοχών, τα οποία παρέχουν από μια «μάκρο» άποψη τις γενικές σχέσεις που οδηγούν την απόδοση, και ο έλεγχος της απόδοσης, ο οποίος παρέχει από μια πιο λεπτομερή άποψη και σε «μίκρο» επίπεδο, τους βασικούς δείκτες απόδοσης.

Για να επιτευχθεί ο απόλυτος στόχος του CRM, η απόδοση των μετοχών, η οργάνωση πρέπει να εξετάσει πώς μπορεί να «χτίσει» την αξία των υπαλλήλων, την αξία των πελατών, και των μετόχων και ταυτόχρονα να εκτιμήσει τρόπους με τους οποίους μπορεί να μειώσει τις δαπάνες. Πρόσφατη έρευνα για τις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων, πελατών και μετόχων έχουν υπογραμμίσει την ανάγκη να υιοθετηθεί μια καθολική προσέγγιση στην εκμετάλλευση των συνδέσμων μεταξύ τους. Το πρότυπο της αλυσίδας υπηρεσιών κέρδους και άλλες σχετικές ερευνητικές προσεγγίσεις εστιάζουν επάνω στην καθιέρωση των σχέσεων μεταξύ της ικανοποίησης υπαλλήλων, στην πίστη των πελατών, την αποδοτικότητα, και την αξία των μετοχών (Heskett *et al.*, 1994 Loveman, 1998). Επίσης, οι οργανώσεις είναι απαραίτητο να εστιάσουν σε ευκαιρίες μείωσης δαπανών. Διακρίνονται δύο κυριότερα μέσα μείωσης δαπανών που σχετίζονται με το CRM: η εκμετάλλευση των τεχνολογιών που κυμαίνονται από τις αυτοματοποιημένες υπηρεσίες τηλεφωνίας μέχρι και τις υπηρεσίες ιστού και η χρήση των νέων ηλεκτρονικών καναλιών όπως είναι οι on-line εγκαταστάσεις αυτοεξυπηρέτησης. Η ανάπτυξη προτύπων όπως η αλυσίδα υπηρεσιών κέρδους είναι σημαντική στη διευκόλυνση των επιχειρήσεων να εξετάσουν την αποτελεσματικότητα του CRM σε στρατηγικό επίπεδο και τη βελτίωση των αποδόσεων των μετοχών.

Παρά την αυξανόμενη απαίτηση για να είναι οι επιχειρήσεις περισσότερο προσανατολισμένες στον πελάτη, υπάρχει ανησυχία ότι, γενικά, οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να ελέγξουν την απόδοση του CRM δεν είναι ανεπτυγμένες σωστά. Τα ερευνητικά συμπεράσματα του Ambler (2002) προκαλούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς διαπιστώνει ότι βασικές πτυχές του CRM, όπως η ικανοποίηση και η διατήρηση πελατών, φθάνει μόνο στο 36% και στο 51% αντίστοιχα. Ακόμα και όταν αυτές οι μετρήσεις διαπιστώνουν ότι έχουν επιτευχθεί τα επιθυμητά ποσοστά, δεν είναι σαφές πόσο βαθιά είναι κατανοητά και πόσος χρόνος αφιερώνεται

στην κατανόησή τους. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης απόδοσης, τα οποία τείνουν να είναι λειτουργικά προσανατολισμένα, μπορεί να είναι ακατάλληλα για ένα δια-λειτουργικό CRM.

Πρόσφατες προσπάθειες για να παρασχεθούν δια-λειτουργικά στάνταρ, όπως η «balanced scorecard» (Kaplan και Norton, 1996), αποτελούν μια χρήσιμη πρόοδο. Επιπλέον, είναι αναγκαίο να εξεταστούν δείκτες που μπορούν να αποκαλύψουν μελλοντικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, όχι μόνο ιστορικά αποτελέσματα, ως τμήμα αυτής της διαδικασίας. Πρότυπα, μετρήσεις και βασικοί δείκτες απόδοσης για CRM πρέπει να απεικονίζουν τα πρότυπα απόδοσης που είναι απαραίτητα στις πέντε σημαντικές διαδικασίες για να εξασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες CRM προγραμματίζονται και εξασκούνται αποτελεσματικά και ότι υπάρχει βρόχος ανατροφοδότησης για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Μια εκτίμηση «της επιστροφής στις σχέσεις» (Gummesson, 2004) θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των περαιτέρω μετρικών που είναι σχετικές με την επιχείρηση.

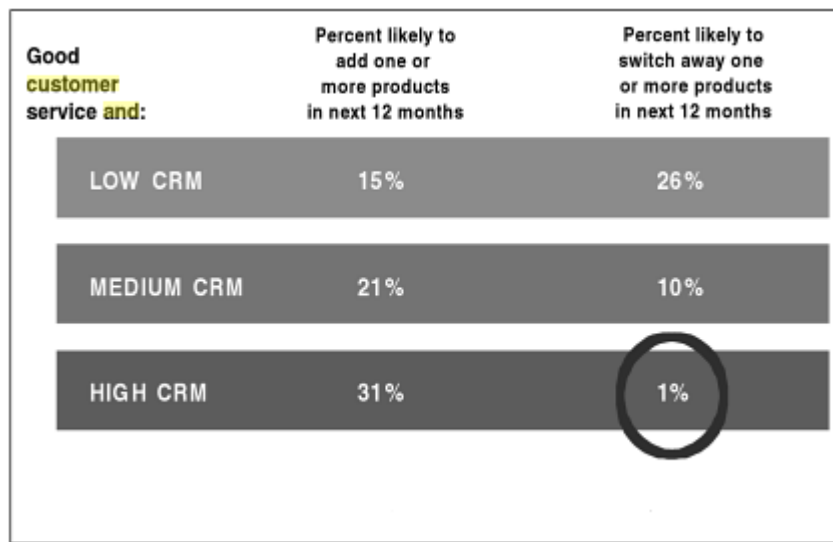
7.3. Η απόδοση της επένδυσης του CRM

Η έννοια της απόδοσης της επένδυσης του CRM συνδέεται με τον χρόνο που χρειάζεται για να γίνει η είσπραξη των αρχικών κεφαλαίων που επενδύθηκαν για την δημιουργία ενός έργου CRM. Εν γένει, ο παράγοντας του χρόνου είναι καθοριστικός για την επιτυχία ενός προγράμματος CRM, καθώς τυχόν καθυστερήσεις θα φέρουν την επιχείρηση σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, εφ' όσον οι αντίπαλοι θα έχουν ξεκινήσει την συστηματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες τους και θα απολαμβάνουν τα οφέλη από αυτή τη διαδικασία.

Μετά την ολοκλήρωση του έργου CRM και αφού έχει γίνει η κατάλληλη προσαρμογή στις διεργασίες της επιχείρησης, ξεκινά η μέτρηση χρόνου για την απόδοση της επένδυσης. Αυτή μπορεί να εξαρτάται σε ένα μεγάλο βαθμό από τη δημιουργία νέων προϊόντων που καλύπτουν καλύτερα από τα προηγούμενα τις ανάγκες των πελατών, αλλά και από την αφοσίωση των πελατών στα προϊόντα της επιχείρησης. Μία έρευνα των Rogers και Peppers (Peppers D., Rogers M., 2004), αναφέρει ότι στον χρηματοοικονομικό τομέα, μόνο το 1% των καταναλωτών που θεωρούν ότι ο πάροχος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που εμπιστεύονται έχει πολύ καλή εξυπηρέτηση, θα μεταπηδούσε σε άλλο προϊόν. Αντίθετα, το 26% των καταναλωτών που δεν είναι ευχαριστημένοι με την διαχείριση πελατών του παρόχου τους, θα μεταπηδούσαν σε διαφορετικά προϊόντα σε ένα

διάστημα δώδεκα μηνών. Αυτό σημαίνει ότι η απόδοση της επένδυσης για το CRM εξαρτάται από την αύξηση της αφοσίωσης των πελατών στα προϊόντα της επιχείρησης.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η επίδραση της επιτυχίας του έργου CRM στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και την διατήρηση των πελατών για τον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.



Διάγραμμα 9: Επίδραση της επιτυχίας του CRM στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και τη διατήρηση των πελατών.

Πηγή: Peppers και Rogers (2004)

Ο υπολογισμός του ROI (Return on investment) ενός συστήματος CRM αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που σχετίζονται με το CRM και επηρεάζουν το κόστος και τα έσοδα, αλλά είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Εντούτοις, οι μελετητές προχώρησαν σε μία διεξοδική καταγραφή των δαπανών/αποτελεσμάτων που συνδέονται με το CRM, αντλώντας στοιχεία από τις διοικήσεις των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα. Συγκεκριμένα, για κάθε εταιρεία υπολογίστηκαν:

- οι συνολικές δαπάνες της αρχικής επένδυσης και υλοποίησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού),
- το ετήσιο κόστος συντήρησης (συμπεριλαμβανομένου και του κόστους του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού),

- οι ετήσιες πωλήσεις ανά χρήστη που οφείλονται στη χρήση του CRM (ο υπολογισμός αυτού του ποσοστού των πωλήσεων διεξήχθη στη βάση προχωρημένων στατιστικών αναλύσεων και στη συγκεκριμένη περίπτωση αντιστοιχεί σε 6% των ετησίων πωλήσεων ανά χρήστη ή 8.734 ευρώ),
- το ετήσιο μεικτό κέρδος που οφείλεται στη χρήση του CRM,
- το ετήσιο καθαρό κέρδος κατά τη διάρκεια χρήσης του CRM.

Με βάση τα ανωτέρω δεδομένα υπολογίστηκε ο μη-προεξοφλημένος χρόνος αποπληρωμής (Non-discounted Pay Back Period). Συγκεκριμένα, ανεξαρτήτως εταιρείας και συμπεριλαμβανομένων των τεσσάρων βασικών σεναρίων περιθωρίου κέρδους, οι χρόνοι αποπληρωμής έχουν ως εξής:

Περιθώριο κέρδους	18%	30%	40%	50%
Χρόνος αποπληρωμής	4,06	1,64	1,10	0,82

Πίνακας 5: Περιθώριο κέρδους και χρόνος αποπληρωμής

Επομένως βλέπουμε, πως τα συστήματα CRM αποδίδουν σε εύλογο χρονικό διάστημα. Μάλιστα, ενδιαφέρον είναι και το εύρημα ότι το ROI των συστημάτων CRM δεν εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών ή το μέγεθος της επιχείρησης. Βέβαια, η απόδοση έχει να κάνει με το περιθώριο κέρδους που εφαρμόζεται στην κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε μία επιχείρηση με 30% περιθώριο κέρδους η απόσβεση της επένδυσης ξεκινάει μετά τον πρώτο 1,5 χρόνο.

Κεφάλαιο 8

Στατιστικά Στοιχεία

8.1. Βαθμός υιοθέτησης CRM στις ελληνικές επιχειρήσεις

Μία έρευνα που διερευνήθηκε και αναλύθηκε από το CRM2day (<http://www.crm2day.gr/>) μέσω online εφαρμογής, κατά την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001, παρουσιάστηκε στην διαδικτυακή τοποθεσία του epr (<http://www.epr.gr/>). Στην έρευνα, η οποία διενεργήθηκε στην αγγλική γλώσσα, συμμετείχαν 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 χώρες στην Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και 263 στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα, τα οποία και δήλωσαν τα προσωπικά τους στοιχεία, την εταιρία που εκπροσωπούν και τη θέση τους.

Ειδικότερα, τα στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα και τις υπόλοιπες 13 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα συμφώνησαν ότι το Customer Relationship Management αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τους τα προσεχή χρόνια. Με ποσοστό 58%, οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούσαν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους να υιοθετήσει την CRM προσέγγιση εντός των επόμενων 12 μηνών. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες της περιοχής ξεκινούν από 42% (Βουλγαρία) και φτάνουν έως το 63% για την Τσεχία.

Ο σημαντικότερος στόχος που επιδίωκαν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών (24%) καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους (21%), στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες. Βασικότερες αιτίες για αυτά τα ποσοστά αποτελέσαν το υψηλό επίπεδο ωριμότητας της ελληνικής αγοράς και ο σχετικός κορεσμός που παρουσιάζεται σε μεγάλες αγορές (π.χ. τηλεπικοινωνίες). Τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης των περισσότερων υπολοίπων αγορών οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην αξιοποίηση του CRM στην κατεύθυνση της απόκτησης νέων πελατών (26%) και τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των δυνητικών πελατών (23%).

Η παγκόσμια αναγνώριση του World Wide Web (Παγκόσμιου Ιστού) σαν ένα νέο, αποδοτικό και εναλλακτικό δίκτυο παροχής υπηρεσιών και μείωσης του λειτουργικού κόστους των

επιχειρήσεων αποδείχτηκε ότι σταδιακά υιοθετείται και από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την έρευνα του CRM2day (<http://www.crm2day.gr/>), η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης στο διαδίκτυο (online customer service & support) αποτελούσε έναν από τους άμεσους στόχους για το 62% των ελληνικών επιχειρήσεων, στοιχείο που συνηγορεί στην προσδοκία αύξησης των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες και διαδικτυακές εφαρμογές.

Σε αντιστοιχία με ανάλογα συμπεράσματα στο εξωτερικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαίωσαν την μειωμένη συμμετοχή των στελεχών πληροφορικής στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή της CRM προσέγγισης και ανάλογων εφαρμογών, καθώς τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων πρωταγωνιστούσαν σε ανάλογες αποφάσεις (53%). Είναι χαρακτηριστικό ότι το μέσο αντίστοιχο ποσοστό στο σύνολο των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αρκετά μικρότερο (41%), καθώς η άμεση συμμετοχή του top management (των ανώτερων διευθυντικών στελεχών) στη λήψη τέτοιων αποφάσεων είναι μεγαλύτερη.

Σε σχέση με τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων για το 2001, μέσα από τις ενέργειες των πωλήσεων, το 38% των Ελλήνων συμμετεχόντων δήλωσε ως βασική προτεραιότητα την αύξηση της αξίας κάθε συναλλαγής (increase value of each transaction). Σημαντικό ήταν και το ποσοστό των επιχειρήσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της προσέγγισης των δυνητικών πελατών (improve lead management, ποσοστό 23%), ενώ το 16% επιδίωκαν την μείωση του κύκλου των πωλήσεων τους εντός του 2001.

Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί το πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων (21%) που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM (όχι κατ'ανάγκην ολοκληρωμένης), ποσοστό που εμφανίζεται ακόμα μικρότερο στις υπόλοιπες χώρες της εξεταζόμενης περιοχής (14%). Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι στην έρευνα συμμετείχαν μεγάλες επιχειρήσεις (προσωπικό > 2500) σε ποσοστό 37%, ανάμεσα στις οποίες το αντίστοιχο ποσοστό υλοποίησης εφαρμογών CRM προσέγγιζε το 34%. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημάδια σημαντικής υστέρησης καθώς μόνο το 13% εξ αυτών είχε προχωρήσει στην υλοποίηση ή αγορά εφαρμογών CRM οποιασδήποτε μορφής και εύρους.

Αργότερα, το 2006, πραγματοποιήθηκαν δύο ακόμα σχετικές έρευνες, οι οποίες βρίσκονται στη διαδικτυακή τοποθεσία του ebusinessforum (<http://www.ebusinessforum.gr/>). Τα βασικά σημεία των ερευνών αυτών παρατίθενται παρακάτω, καθώς τα αποτελέσματά τους παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον για την αποτύπωση της εφαρμογής CRM πληροφοριακών συστημάτων στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η πρώτη έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον κο Ανδρέα Γαλανή, ανεξάρτητο CRM Consultant με την χρήση τυποποιημένου ερωτηματολογίου και τυχαία επιλογή ερωτώμενων. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε 2000 περίπου εταιρίες, οι οποίες ικανοποιούσαν την προϋπόθεση υιοθέτησης κάποιου συστήματος CRM . Οι προϋποθέσεις που έπρεπε να πληρούν ήταν:

- Να έχουν τουλάχιστον 10 άτομα προσωπικό.
- Να έχουν οργανωμένο τμήμα πωλήσεων ή τεχνικής υποστήριξης (τουλάχιστον 3 άτομα στο ένα εξ αυτών).
- Να μην ανήκουν στο στενό και ευρύτερο δημόσιο τομέα, στον πρωτογενή τομέα και να μην αφορούν συγκεκριμένα επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών όπως νομικά γραφεία, ιατρεία κλπ.

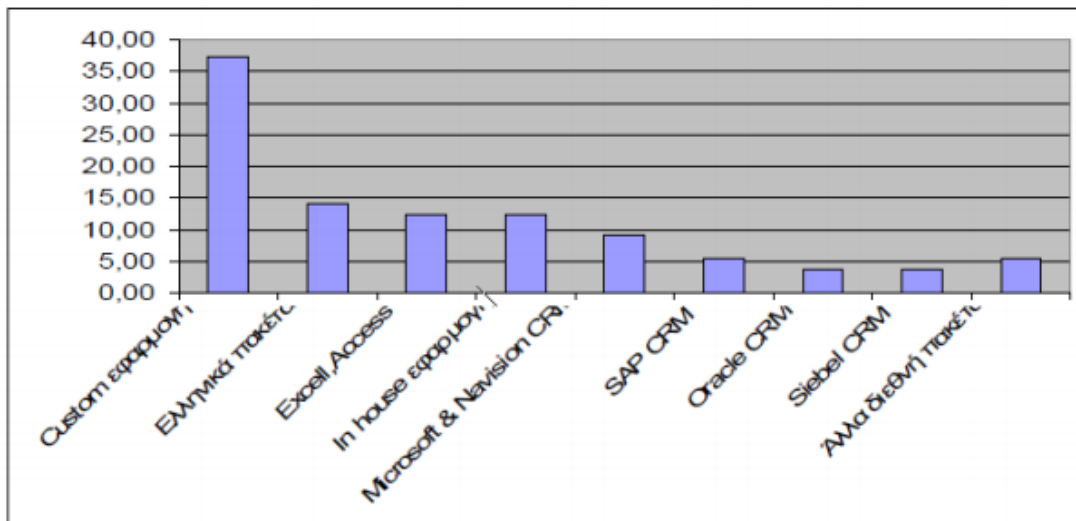
Συνολικά απάντησαν 196 εταιρίες (ποσοστό περίπου 10%). Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν και έγινε επεξεργασία τους. Η δεύτερη έρευνα πραγματοποιήθηκε επίσης από τον κο. Ανδρέα Γαλανή, τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Σπύρο Γούναρη και την επιστημονική συνεργάτιδα κα. Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου (Ph.D.), με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ήταν εξαιρετικά εκτενές (περίπου 12 σελίδες A4), αποθηκεύθηκε σε συγκεκριμένο διακομιστή (server) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και μπορούσε να συμπληρωθεί ηλεκτρονικά από τον ερωτώμενο. Τα δεδομένα διατηρούνταν σε βάση δεδομένων, στην οποία είχε πρόσβαση λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων. Ο ερωτώμενος ήταν ο Διευθυντής CRM ή Διευθυντής Πωλήσεων/Μάρκετινγκ ή κάποιο άλλο στέλεχος της Εξυπηρέτησης Πελατών, αναλόγως της οργανωτικής δομής της κάθε εταιρίας. Η συλλογή των στοιχείων έγινε σε δύο στάδια. Πρώτα, το εργαστήριο μάρκετινγκ εντόπισε τηλεφωνικώς τα στελέχη στον πληθυσμό προς τα οποία θα απευθυνόταν η έρευνα και, στη

συνέχεια, έγινε αποστολή, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) του συνδέσμου (link) του ερωτηματολογίου καθώς και σχετικό ευχαριστήριο μήνυμα. Προσεγγίστηκαν συνολικά 3.500 εταιρίες και συγκεντρώθηκαν 300 απαντήσεις.

Οι δύο έρευνες έχουν πολλά κοινά σημεία και για το λόγο αυτό τα πορίσματα παρουσιάζονται στο ακόλουθο ενιαίο κείμενο. Όπου οι απαντήσεις διέφεραν αισθητά, σημειώνονται οι απαντήσεις ξεχωριστά.

Σύμφωνα με την πρώτη έρευνα το ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει μια λύση CRM είναι 35%, σε αντίθεση με την δεύτερη έρευνα σύμφωνα με την οποία το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 48%. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στα πλαίσια της δεύτερης έρευνας έγινε προσπάθεια ανάλυσης των εσωτερικών διαδικασιών και αιτιών που ώθησαν ή θα ωθήσουν μια εταιρία να υλοποιήσει ένα CRM σύστημα. Έτσι προκειμένου να συγκεντρωθούν περισσότερα και αξιόλογα δεδομένα έγινε πιο στοχευμένη επιλογή των εταιριών με αποτέλεσμα το ποσοστό υιοθέτησης να είναι πλασματικά υψηλότερο. Θεωρείται ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 33% σε ότι αφορά τις εταιρίες που συγκεντρώνουν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά των ερευνών είναι κοντά στην πραγματικότητα, ενώ σε απόλυτο αριθμό εταιριών δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 10%- 15% του συνόλου τους.

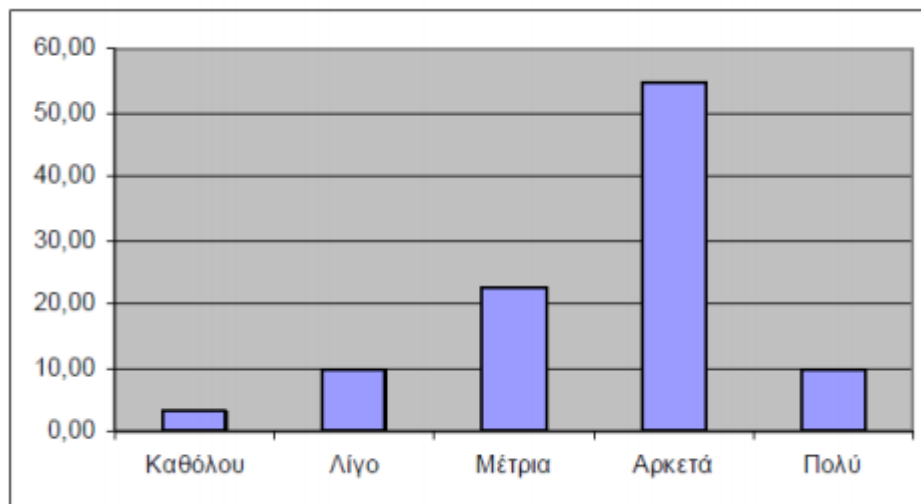
Οι δύο έρευνες συμφωνούν ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 35% από τις συνολικές εγκαταστάσεις CRM, αφορούν προγράμματα κατά παραγγελία (custom made). Περίπου το 1/3 από αυτές δεν έχει αναπτυχθεί από κάποιο software house, αλλά έχει γίνει ενδοεταιρικά (in-house). Ένα ποσοστό (10%) δηλώνει ότι χρησιμοποιεί εφαρμογές όπως το Microsoft Excel ή το Microsoft Access, οι οποίες φυσικά δεν μπορούν να θεωρηθούν ως CRM. Ένα ποσοστό της τάξεως του 20% δηλώνει ότι έχει υλοποιήσει ελληνικό CRM με κυριότερα το FOOTSTEPS, το CORMOS, το e-NOUS και το web CRM της Interworks. Οι υπόλοιποι ερωτώμενοι απαντούν ότι έχουν υλοποιήσει CRM της Microsoft, της SAP, της Oracle και της SIEBEL σε ποσοστά που κυμαίνονται από το 2% έως το 8% του συνολικού αριθμού των εταιριών που ρωτήθηκαν.



Διάγραμμα 10: Ποσοστά εταιριών CRM (software house) και in-house υλοποιήσεων CRM από τους ερωτώμενους που απάντησαν πως έχουν υλοποιήσει CRM

Τα ποσοστά έχουν υπολογισθεί με βάση τον αριθμό των εταιριών χωρίς να αναφέρεται το πολύ βασικό στοιχείο του μεγέθους των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα οι εγκαταστάσεις της SAP φαίνονται να είναι σε ένα ποσοστό 5% που είναι όμως όλες μεσαίες και μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις με δεκάδες και εκατοντάδες χρήστες ανά εγκατάσταση. Σε αντίθεση οι προσαρμοσμένες (custom made) εφαρμογές που φαίνονται ως πολυπληθέστερες σε απόλυτο αριθμό, αφορούν σαφέστατα ελάχιστα περίπλοκες εγκαταστάσεις και για μικρό αριθμό χρηστών.

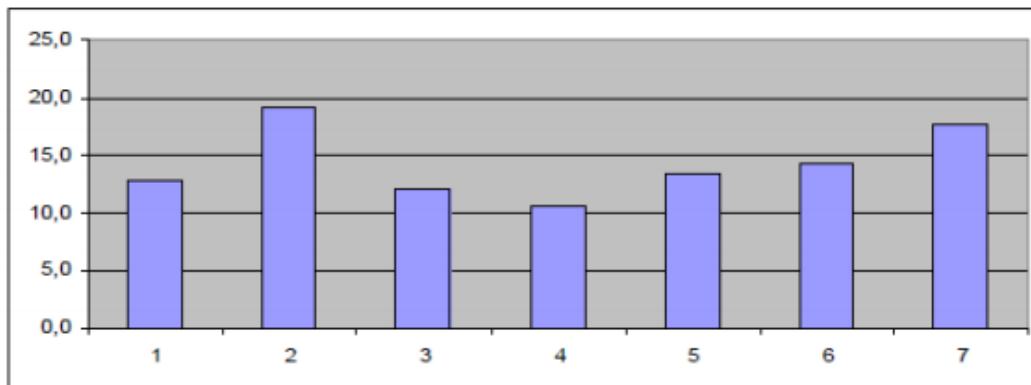
Χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα για την αποτύπωση της ικανοποίησης από την υλοποίηση των CRM συστημάτων με βάση την βελτίωση που έγινε αισθητή στην καθημερινή εργασία. Η πλειοψηφία απάντησε ότι είναι «αρκετά» ευχαριστημένοι με ελάχιστες περιπτώσεις να δηλώνουν πολύ ή απόλυτα ευχαριστημένοι.



Διάγραμμα 11: Βαθμός ικανοποίησης από τις υλοποιήσεις CRM

Όσον αφορά το ποιοι εμπλέκονται στην επιλογή και την απόφαση για την υλοποίηση CRM, σε ποσοστό άνω του 90% την τελική απόφαση λαμβάνει ο γενικός διευθυντής της εταιρίας που σε περιπτώσεις MME (Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης) μπορεί να είναι και ο ιδιοκτήτης αυτής. Σχεδόν πάντα, όμως, συμμετέχει είτε αυτοπροσώπως ο διευθυντής είτε κάποιος από την ανώτερη διοίκηση. Επίσης μεγάλα ποσοστά (70%) συγκεντρώνει ο υπεύθυνος πληροφορικής της επιχείρησης, γεγονός πολύ λογικό αφού εν μέρει είναι έργο πληροφορικής αλλά και επίσης σίγουρα πρέπει να εξασφαλιστεί η συνεργασία του με την υπόλοιπη πληροφοριακή υποδομή της επιχείρησης. Αμέσως μετά έρχονται οι διευθυντές πωλήσεων και marketing, ενώ η παρουσία CRM manager είναι εξαιρετικά σπάνια, μια που αυτή η θέση είναι ακόμη πολύ νέα στην Ελλάδα.

Για την δεύτερη έρευνα, οι εταιρίες ρωτήθηκαν κατά πόσο οι πωλητές τους τροφοδοτούν με νέα στοιχεία τα δεδομένα του CRM και επίσης σε τι ποσοστό ανανεώνουν και ενημερώνουν τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα. Οι απαντήσεις ποίκιλαν από το καθόλου (βαθμός 1/7) έως το πολύ συχνά (7/7) διαμοιραζόμενες σχεδόν ισομερώς στα διάφορα βήματα.



Διάγραμμα 12: Βαθμός ανανέωσης υπαρχόντων και τροφοδότησης νέων δεδομένων CRM

Όσον αφορά την ύπαρξη δομημένων και καταγεγραμμένων διαδικασιών στην επιχείρηση, οι ερωτώμενοι (ανεξάρτητα αν είχαν ή όχι CRM) δήλωσαν σε ποσοστό 65% ότι η εταιρία τους δεν έχει συστηματικά καταγράψει και απεικονίσει τις εσωτερικές της διαδικασίες ή δεν έχει ασχοληθεί ποτέ με αυτή την εργασία. Αντίθετα ένα 35% δήλωσε ότι η εταιρία του έχει καταγράψει τις διαδικασίες της και ενδεχομένως διαθέτει και ανάλογη πιστοποίηση (ISO, HACCP κλπ). Επίσης καταγράφηκε κατά πόσο τηρούνται βασικές τακτικές που σχετίζονται με την σωστή διαχείριση των πελατών, οι οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Εταιρική Διαδικασία	Ποσοστό εταιριών που ακολουθούν απόλυτα την τακτική (βαθμολογία 6-7)
Καταγραφή παραπόνων πελατών	33.8
Καταγραφή προτιμήσεων πελατών	30.9
Επικοινωνία με πελάτες (direct marketing και αποστολή φυλλαδίων)	30.9
Υλοποίηση προγραμμάτων πιστότητας	20.6
Παρακολούθηση αποτελεσματικότητας πωλητών	33.8
Προσαρμογή προϊόντων σε απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών	20.6
Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής προϊόντων	25.0
Σχεδιασμός νέων προϊόντων	26.5
Λήψη στρατηγικών αποφάσεων Μάρκετινγκ	29.5
Παρακολούθηση κερδοφορίας προγραμμάτων πιστότητας	20.6
Παρακολούθηση όγκου πωλήσεων ανά	29.4

πελάτη/ τμήμα πελατών	
Σχεδιασμός επικοινωνιακής στρατηγικής	22.1
Cross selling (Διασταυρούμενες πωλήσεις)	27.9

Πίνακας 6: Πόσο τηρούνται βασικές τακτικές CRM

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η ενημέρωση των επιχειρήσεων σχετικά με τα CRM είναι ελλιπής και η αξιοποίησή τους από τις εταιρίες που έχουν εγκαταστήσει τέτοια ή παρεμφερή πληροφοριακά συστήματα δεν είναι πλήρης. Ωστόσο, όπως φαίνεται από τα τελευταία επίσημα στοιχεία των ψηφιακών δεικτών από τις Βρυξέλλες (2012), οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αυξήσει σημαντικά τα τελευταία χρόνια τη χρήση ERP αλλά και CRM προγραμμάτων (<http://www.naftemporiki.gr/>).

8.2. Βαθμός υιοθέτησης λογισμικού CRM στο διεθνή χώρο

Τα έσοδα λογισμικού customer relationship management (CRM) ανήλθαν το 2014 στα 23,2 δις. δολάρια, αυξημένα κατά 13,3% από τα 20,4 δις. το 2013, σύμφωνα με τα στοιχεία της Gartner.

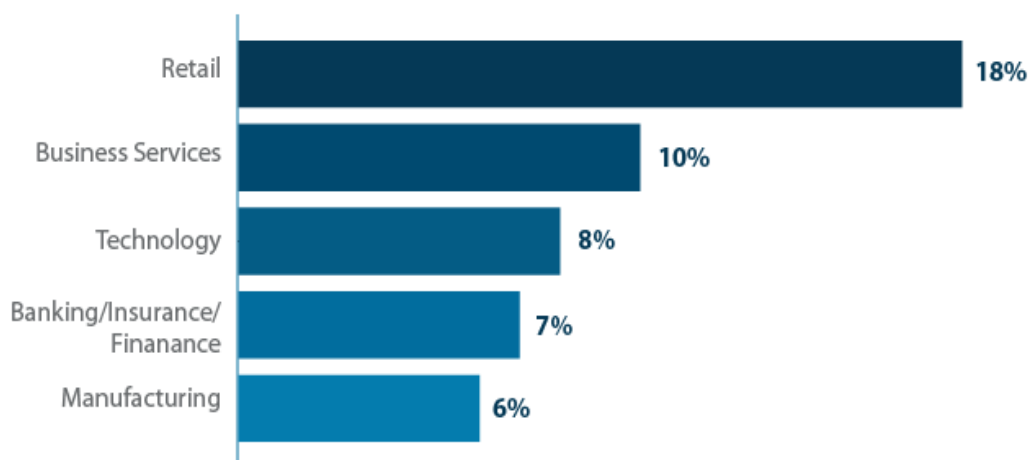
Συνολικά, οι 10 κορυφαίοι πάροχοι λογισμικού crm αντιπροσωπεύουν περισσότερο του 60% του μεριδίου της αγοράς το 2014, ή 14 δις., αυξημένα κατά 14% ετησίως, ενώ η κατάταξή τους παρουσίασε πολύ μικρές διαφορές. Ωστόσο, με τις αξιοσημείωτες εξαιρέσεις των Salesforce και Microsoft, οι περισσότεροι πάροχοι είτε διατήρησαν τις θέσεις τους στην κατάταξη είτε παρουσίασαν μείωση μεριδίου αγοράς το 2014. Οι δαπάνες στη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη συνεχίζουν να είναι ενισχυμένες, καθώς η Β. Αμερική συνεχίζει να παράγει το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων (52,3%) της συνολικής αγοράς. Οι δύο αυτές περιοχές αντιπροσωπεύουν μαζί το 78,6% των δαπανών της αγοράς. Οι υποδομές για ανάπτυξη cloud/SaaS είναι πιο ώριμη στις περιοχές αυτές και η διατήρηση των πελατών και οι εξαγορές συνεχίζουν να αποτελούν τους πυλώνες της ανάπτυξης. Περισσότερο του 23% των δαπανών το 2014 «αφιερώθηκε» στις επικοινωνίες, τα μέσα ενημέρωσης και τις υπηρεσίες Πληροφορικής, ενώ ακολουθούν ο κλάδος των κατασκευών, οι τραπεζικές υπηρεσίες και οι υπηρεσίες ασφαλείας.

Company		2014	2013	2014 Market	2013 Market
		Revenue	Revenue	Share (%)	Share (%)
Salesforce	4,268.5	3,330.2	18.4	16.3	
SAP	2,809.4	2,621.3	12.1	12.8	
Oracle	2,115.2	2,060.8	9.1	10.1	
Microsoft	1,438.6	1,181.8	6.2	5.8	
IBM	873.1	792.1	3.8	3.9	
Others		11,681.9	10,474.7	50.4	51.1
Total		23,186.7	20,460.9	100	100

Πίνακας 7: Δαπάνες προμηθευτών για λογισμικό CRM, συνολικά έσοδα λογισμικού παγκοσμίως το 2014 (σε εκατομμύρια δολάρια)

Πηγή: Gartner (2015)

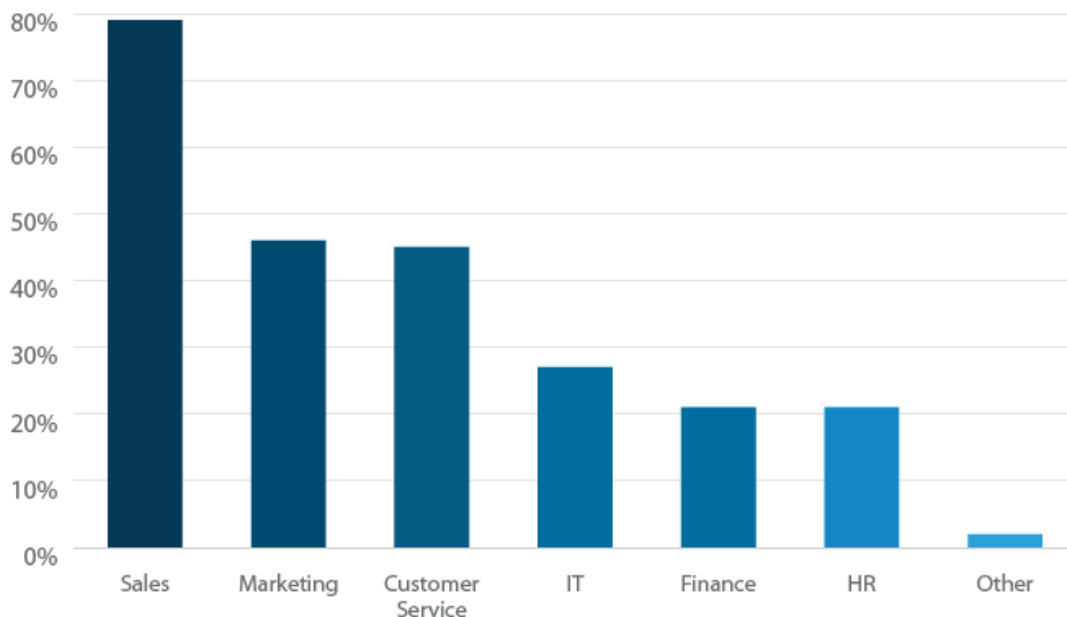
Η λιανική πώληση είναι η πιο κοινή κατηγορία των χρηστών CRM. Οι έμποροι λιανικής πώλησης επωφελούνται από τα δεδομένα του CRM με την παρακολούθηση της συμπεριφοράς της αγοράς.



Διάγραμμα 13: Κορυφαίες βιομηχανίες που χρησιμοποιούν το λογισμικό CRM

Πηγή: Capterra

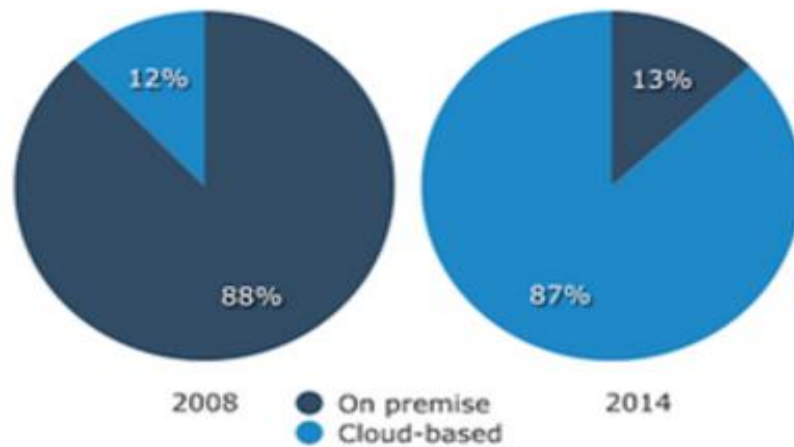
Το όνομα «σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων» δεν πρέπει να μας ξεγελάσει. Η ομάδα εξυπηρέτησης πελατών είναι μόλις η τρίτη στον κατάλογο των υπηρεσιών που χρησιμοποιούν συχνά ένα CRM. Το 80% των χρηστών του CRM ανήκει στην ομάδα των πωλήσεων, το οποίο δεν αποτελεί έκπληξη δεδομένου ότι μεγάλο μέρος της αξίας του CRM προέρχεται από τη δυνατότητα να γίνεται παρακολούθηση της προοπτικής που οδηγεί σε μια πώληση.



Διάγραμμα 14: Τμήματα που χρησιμοποιούν το λογισμικό CRM

Πηγή: Capterra

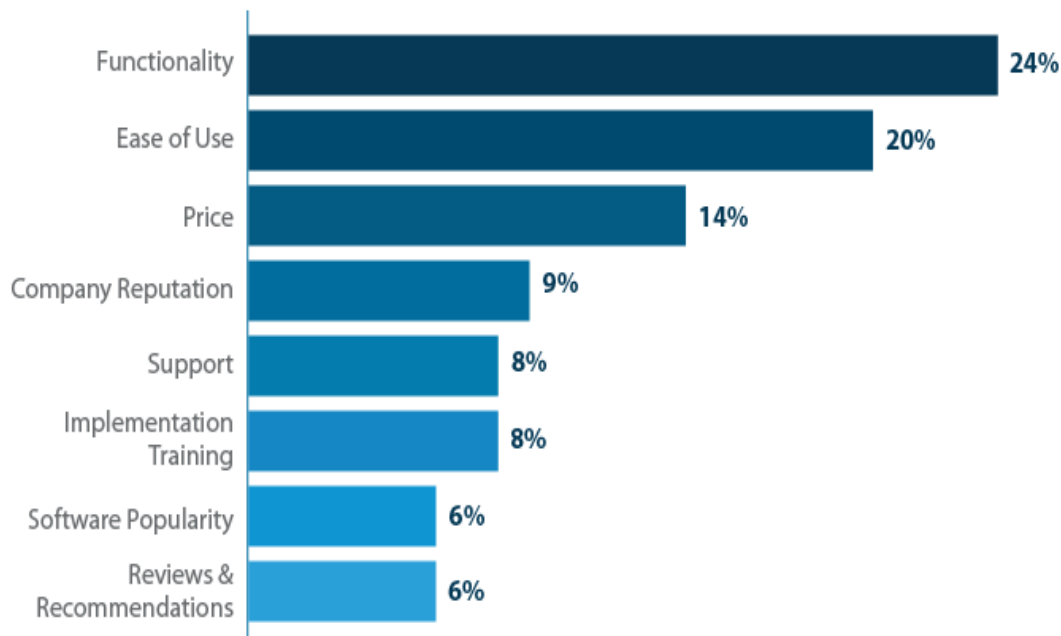
Πριν από 6 χρόνια μόνο το 12% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσαν cloud CRM. Αυτό το ποσοστό έχει πλέον αυξηθεί σε 87%.



Διάγραμμα 15: Αύξηση σε cloud-based λύσεις CRM

Πηγή: Superoffice

Αναφορικά με το κόστος του CRM, οι χρήστες του έτειναν να ασχολούνται λιγότερο με την τιμή, καθώς μόνο το 14% αντιστοιχεί στο ότι ήταν ο πιο σημαντικός παράγοντας στην απόφασή τους. Η λειτουργικότητα είναι μακράν ο πιο σημαντικός παράγοντας κατά την επιλογή ενός CRM.



Διάγραμμα 16: Σημαντικός παράγοντας για την απόφαση αγοράς CRM

Πηγή: Capterra

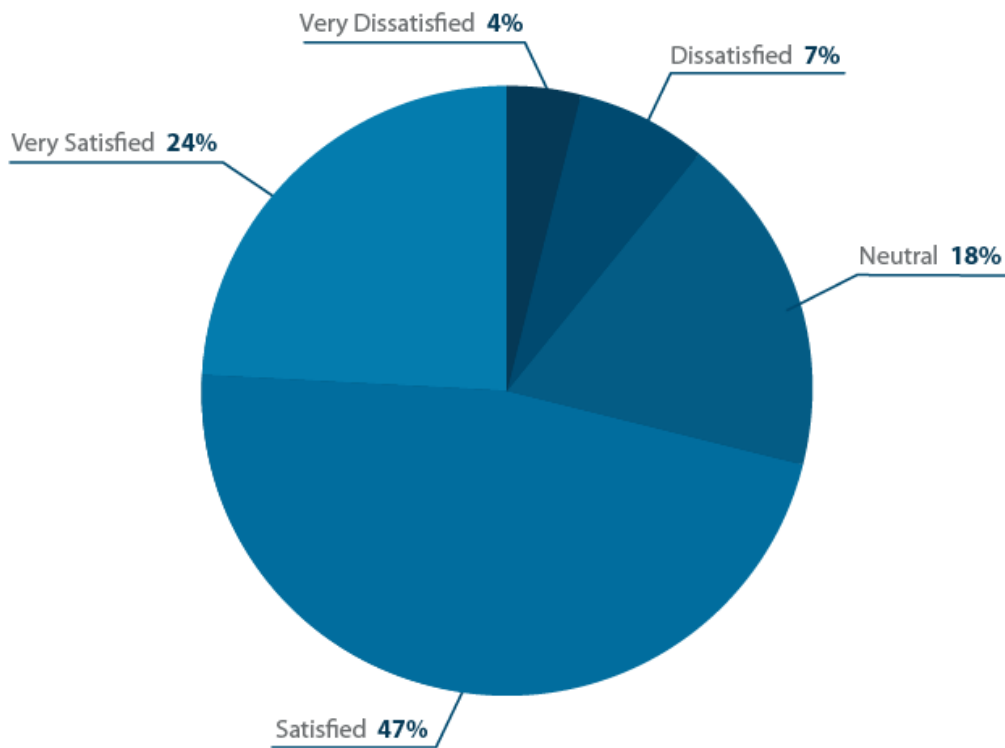
Ένα άλλο κομμάτι που αφορά τις λειτουργίες που χρησιμοποιούνται, στην κορυφή της λίστας είναι το ημερολόγιο και το μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Είναι ενδιαφέρον, το 44% έχει ενσωματώσει στο CRM τους μια λύση αυτοματοποίησης μάρκετινγκ. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα που διενεργήθηκε από το Capterra, μόνο το 14% των εμπόρων είχε υιοθετήσει μια λύση αυτοματισμού μάρκετινγκ από τις αρχές του 2015. Αυτά τα στοιχεία δείχνουν ότι οι χρήστες του CRM τείνουν να είναι πιο εξελιγμένοι στη χρήση της τεχνολογίας όσον αφορά τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ από μη χρήστες του CRM. Το CRM σύστημα χρησιμεύει ως εφαλτήριο σε άλλες πλατφόρμες λογισμικού που μπορεί να ενσωματωθούν με τα δεδομένα του CRM.



Διάγραμμα 17: Λειτουργίες που χρησιμοποιούνται

Πηγή: Capterra

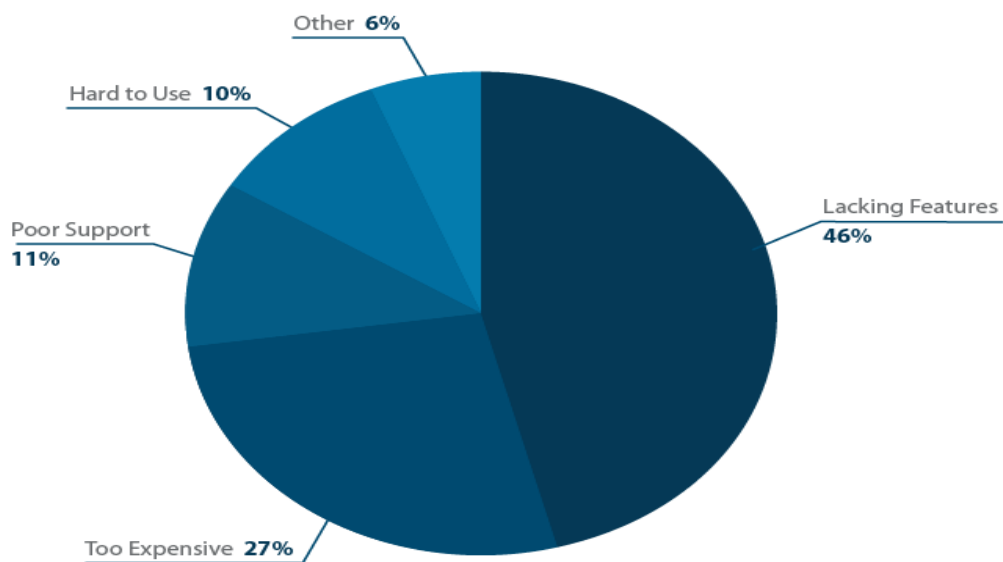
Ένα αξιοσημείωτο 71% των χρηστών δηλώνουν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι με το CRM τους, ενώ μόνο το 11% είναι δυσαρεστημένοι. Με τα γενικά υψηλά ποσοστά ικανοποίησης και τέτοια ευρεία υιοθέτηση, αυτά τα δεδομένα δείχνουν πόσο σημαντικό είναι για τους πελάτες (και CRM προμηθευτές) να υιοθετήσουν το σωστό CRM.



Διάγραμμα 18: Ποσοστό ικανοποίησης από το CRM

Πηγή: Capterra

Από το μικρό ποσοστό των ανικανοποίητων χρηστών, η πιο συχνή αιτία είναι ότι το CRM δεν είχε τα απαραίτητα χαρακτηριστικά. Ένα άλλο 27% των ανικανοποίητων χρηστών αναφέρει ότι αισθάνθηκαν ότι το CRM τους ήταν πάρα πολύ ακριβό.



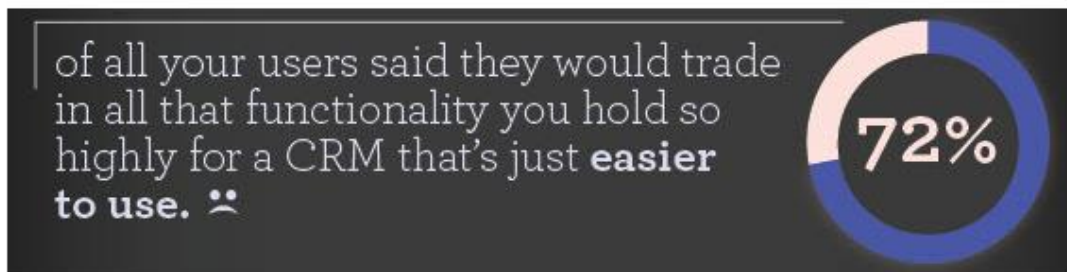
Διάγραμμα 19: Κορυφαίοι λόγοι δυσaréσκειας με το CRM

Πηγή: Capterra

8.3. Μελλοντικές τάσεις του CRM

Το λογισμικό διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) είναι πανταχού παρών στις μέρες μας. Παρακάτω παρατίθενται τα πιο χρήσιμα στατιστικά στοιχεία για το CRM.

- Το CRM αναμένεται να αυξηθεί στην αγορά κατά 36.500 εκατομμύρια δολάρια σε όλο τον κόσμο μέσα στα επόμενα τρία χρόνια (<http://www.forbes.com/>).
- Το 43% των πελατών χρησιμοποιούν λιγότερες από τις μισές δυνατότητες που έχουν για το CRM (<https://salesloft.com/>).
- Το 72% των χρηστών θα εγκαταλείψει όλα τα επιπλέον χαρακτηριστικά για να πάρει ένα CRM που είναι πιο εύκολο στη χρήση (<https://salesloft.com/>).



Πίνακας 8: Ποσοστό χρηστών που θα εγκαταλείψουν την προσπάθεια για αγορά ενός λειτουργικού CRM

Πηγή: Salesloft

- Μόνο το 47% του συνόλου των εταιρειών έχει λογισμικό CRM (<http://www.smartinsights.com/>).
- Το 24% των εταιρειών χρησιμοποιούν SaaS για να συμπληρώσει επί τόπου λύσεις CRM τους (<http://www.baselinemag.com/>).
- Η μέση απόδοση της επένδυσης για το CRM είναι 5.60 δολάρια για κάθε δολάριο που δαπανάται (<http://www.baselinemag.com/>).

- Το CRM αυξάνει τις πωλήσεις έως και 29% (<https://salesloft.com/>).



Πίνακας 9: Αύξηση πωλήσεων CRM

Πηγή: Salesloft

- Το 25% των χρηστών Facebook και το Twitter αναμένουν μια απάντηση στις ενστάσεις τους μέσω των social media σε λιγότερο από 1 ώρα – το CRM μπορεί να το κάνει αυτό (<http://www.mediabistro.com/>).

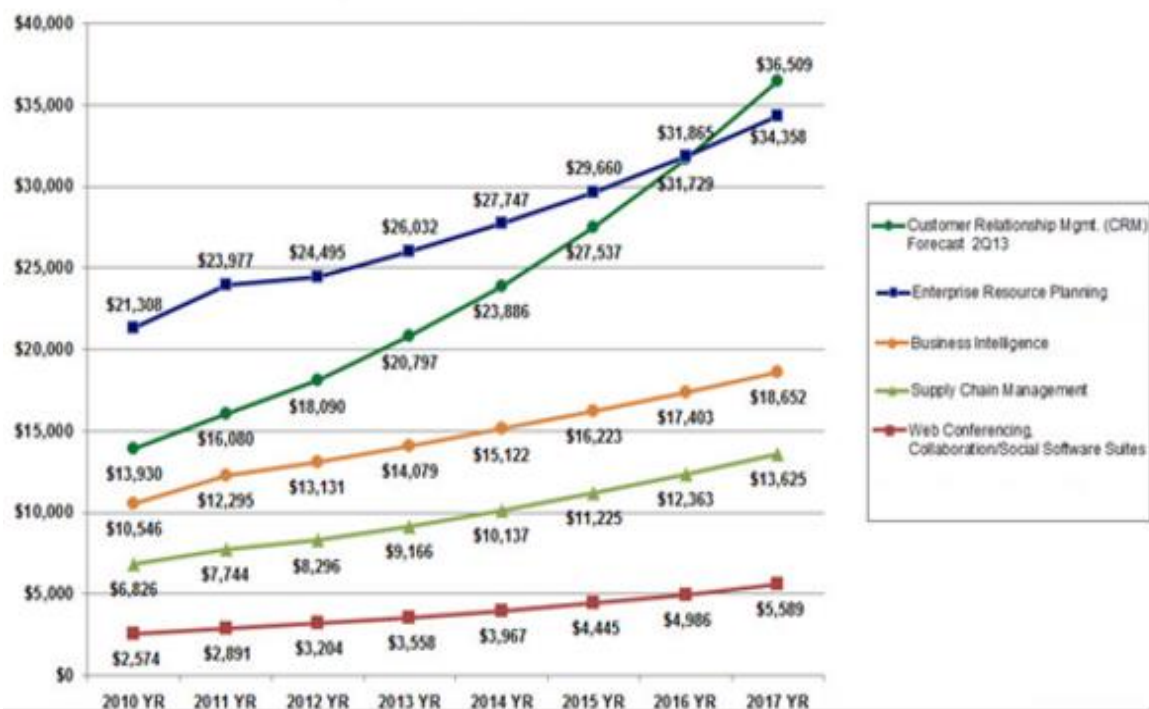


Πίνακας 10: Άμεσοι επικοινωνία χρηστών στα κοινωνικά κανάλια

Πηγή: Mediabistro

- Το 66% των χρηστών των Social Media αναμένουμε μια απάντηση μέσα σε μια μέρα (<http://www.mediabistro.com/>).
- Το 79% του μάρκετινγκ ποτέ δεν μετατρέπεται σε πωλήσεις (<http://www.pardot.com/>).
- Το 65% των μικρών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν εργαλεία κοινωνικής επιχειρήσεων αναμένουν θετική απόδοση της επένδυσης για το CRM (<http://www.salesforce.com/>).

- Το CRM είναι το νούμερο ένα λογισμικό των επιχειρήσεων με προβλεπόμενη αύξηση (<https://salesloft.com/>).



Διάγραμμα 20: Παγκόσμια έσοδα επιχείρησης (σε εκατομμύρια δολάρια)

Πηγή: Salesloft

Κεφάλαιο 9

Μελέτη Περίπτωσης της εταιρείας Δέλτα Τρόφιμα Α.Β.Ε.Ε.

9.1. Προφίλ εταιρείας - Ιστορικό

Η Vivartia ενσωματώνει πολύχρονη ιστορία και πλούσια κληρονομιά. Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 και σήμερα δραστηριοποιείται στον κλάδο Γαλακτοκομικών και Ποτών μέσω της ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Β.Ε.Ε., στον Κλάδο Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας μέσω των GOODY'S Α.Ε. και EVEREST Α.Ε. και στον Κλάδο Καταψυγμένων Τροφίμων μέσω της ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

Μετά από την πολύχρονη πορεία στον κλάδο και διαθέτοντας μία πλήρη γκάμα προϊόντων που δεν είναι σε θέση να έχει άλλη ελληνική επιχείρηση, διεκδικεί μεγάλα μερίδια αγοράς και προσελκύει πελάτες που ξέρουν ότι σίγουρα θα εξυπηρετηθούν. Αυτήν τη στιγμή μπορεί να θεωρηθεί ως μια από τις κορυφαίες στον κλάδο της και συνεχώς αναπτύσσεται, κάτι που αποδεικνύουν οι επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει και συνεχίζει να πραγματοποιεί τα τελευταία χρόνια. Μέσα από την πολύχρονη πορεία στον κλάδο και τη συνεπαγόμενη πλήρη γνώση των ιδιοτεροτήτων του χώρου, η Δέλτα Τρόφιμα Α.Β.Ε.Ε. έχει αποκτήσει υψηλή εξειδίκευση και τεχνογνωσία, διευρύνει σταθερά το μερίδιό της στην αγορά και δικαίως μπορεί αυτήν τη στιγμή να θεωρηθεί ως μια από τις κορυφαίες στον κλάδο της.

Παρ' όλη την επέκταση των δραστηριοτήτων της, η εταιρεία κάνει παράλληλα βήματα εκσυγχρονισμού με υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, μεθόδων παραγωγής, ποιότητας και διοίκησης, προκειμένου να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Σημαντικές ημερομηνίες – σταθμοί για την εταιρεία:

1952: Ο Αριστείδης Δασκαλόπουλος ιδρύει στην Αθήνα τη Δέλτα, μια οικογενειακή επιχείρηση με 20 υπαλλήλους και 10 αυτοκίνητα που μοιράζουν γάλα και γιαούρτι. Από τότε μέχρι

σήμερα, μέσα από μια συνεχή και ασταμάτητη πορεία εξέλιξης, τα προϊόντα Δέλτα έχουν κυριαρχήσει στην αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων.

1965: Η επιχείρηση μεταφέρεται στην περιοχή των σημερινών εγκαταστάσεων του Ταύρου. Εκεί εγκαθίσταται η μονάδα παστερίωσης του γάλακτος σε πλαστικά μπουκάλια που αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επενδύσεις της εποχής.

1979: Η Δέλτα καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στη διανομή γάλακτος στην Αθήνα.

1980: Η Δέλτα κατακτά την πρώτη θέση στην παραγωγή και πώληση παγωτών.

1985: Ξεκινά η παραγωγή του Milko, του πρώτου φρέσκου γάλακτος με κακάο σε χάρτινη συσκευασία.

1987: Η Δέλτα πρωτοπορεί χρησιμοποιώντας τη χάρτινη συσκευασία για το φρέσκο γάλα, ενώ παράλληλα εφαρμόζει πρώτη στην Ελλάδα την ομογενοποίηση.

1989: Η Δέλτα εισέρχεται δυναμικά και στην αγορά των χυμών μικρής διάρκειας.

1990: Η εταιρία εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

1994: Εγκαινιάζεται το νέο, πλήρως αυτοματοποιημένο εργοστάσιο γιαούρτης στον Άγιο Στέφανο.

1995: Εγκαινιάζεται το νέο υπερσύγχρονο εργοστάσιο γάλακτος και χυμών στον Ταύρο Αττικής.

1999: Η Δέλτα εφαρμόζει την καθετοποίηση της παραγωγής του φρέσκου γάλακτος και προχωρεί στην πρωτογενή παραγωγή, την κτηνοτροφία, με τις πρώτες Φάρμες Νέας Γενιάς στην Κομοτηνή.

2000: Η Δέλτα μετατρέπεται σε εταιρία χαρτοφυλακίου, τη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. ενώ το τμήμα τροφίμων και το τμήμα παγωτού ανεξαρτητοποιούνται ως αυτόνομες εταιρίες με τις επωνυμίες ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. αντίστοιχα. Την ίδια χρονιά η ΔΕΛΤΑ χάνει τον Ιδρυτή και Πρόεδρο της Αριστείδη Δασκαλόπουλο και την θέση του αναλαμβάνει ο υιός του Δημήτρης Δασκαλόπουλος.

2001: Η Δέλτα αναδεικνύεται Μέγας Εθνικός Χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004, στις κατηγορίες λευκού γάλακτος και παγωτών.

2002: Εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της ιστορικής και μεγαλύτερης γαλακτοβιομηχανίας στην Κύπρο, ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ LTD.

2003: Εγκαινιάζεται το νέο Πρότυπο Εργοστάσιο Φρέσκου Γάλακτος της Δέλτα Μακεδονίας στην Σίνδο Θεσσαλονίκης.

2006: Η Δέλτα Συμμετοχών μετονομάστηκε σε Vivartia μετά από τη συγχώνευση με απορρόφηση των εταιριών ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ, CHIPITA INTERNATIONAL, GOODY'S και ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ, αποτελώντας πλέον τη μεγαλύτερη εταιρία τροφίμων στην Ελλάδα, οίκο κορυφαίων μαρκών διατροφής με σημαντικό μέγεθος στην Ευρώπη. Η Δέλτα αποτελεί πλέον τον κλάδο γαλακτοκομικών και ποτών του ομίλου Vivartia.

9.2. Αποστολή της εταιρείας

Αποστολή της Δέλτα είναι η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών – πελατών της στους τομείς της διατροφής, της υγείας και της αναψυχής, σήμερα και στο μέλλον. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται μέσω της διαχείρισης με καινοτόμο και παραγωγικό τρόπο, της ισχυρής πελατειακής βάσης της και της θέσης των επώνυμων προϊόντων της στην αγορά, γεγονός που της επιτρέπει να πετύχει την απόδοση σταθερής αξίας στους μετόχους της.

Η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής της ενεργής διαχείρισης πραγματοποιείται με αναφορά σε άξονες αμοιβαία υποστηριζόμενους:

- ✓ Σεβασμός στην παράδοση, άντληση έμπνευσης απ' αυτήν, αλλά και αναγνώριση ότι η δύναμη της εταιρείας είναι να προχωράει μπροστά, χρησιμοποιώντας τα αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα που το μεγάλο μέγεθος συνεπάγεται.
- ✓ Ικανότητα να λειτουργεί σε μικρή κλίμακα όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.
- ✓ Διατήρηση στο ακέραιο της εφευρετικότητας, του ενθουσιασμού, της όρεξης και του πάθους για δημιουργία – ιδιότητες που συνήθως συνδέονται με μια μικρή, νέα, φιλόδοξη εταιρεία.
- ✓ Καινοτομία και άνοιγμα νέων οριζόντων.
- ✓ Κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων της προκειμένου να συνεχίσουν να συμβάλλουν στη συνεχιζόμενη επιτυχή ανάπτυξη.

9.3. Στρατηγική πωλήσεων – προσέλκυσης πελατών

Πρωταρχικό μέλημα της Δέλτα είναι να διατηρήσει και να επαυξήσει την ηγετική θέση που κατέχει στην εγχώρια αγορά εδώ και πολλά χρόνια και στη συνέχεια με προσεκτικά βήματα να επεκταθεί και στη διεθνή αγορά. Έχει ξεκινήσει (και μέχρι σήμερα είναι σε συνεχώς ανοδική πορεία) η εξαγωγή προϊόντων σε χώρες όπως η Βουλγαρία και η Ιταλία. Στα πλάνα της Δέλτα είναι η δημιουργία νέων προϊόντων και η ανάπτυξη των εξαγωγών της και σε άλλες χώρες.

Όσον αφορά πιο συγκεκριμένα την εγχώρια αγορά, το πελατολόγιο της Δέλτα είναι αρκετά διευρυμένο αφού περιλαμβάνει περισσότερους από 35.000 κωδικούς πελατών. Ανάμεσά τους βρίσκονται μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ καθώς και μεμονωμένοι ιδιώτες. Ο μεγαλύτερος δε τζίρος της επιχείρησης προέρχεται από τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ.

Όσον αφορά την εγχώρια αγορά, η Δέλτα επενδύει πάρα πολλά στην ισχυροποίηση του δικτύου των πωλήσεων της κυρίως μέσω της ενεργής δραστηριοποίησης των υποκαταστημάτων της σε όλη τη Βόρειο και Νότιο Ελλάδα.

Η στρατηγική που ακολουθεί η Δέλτα για την προβολή της και την προώθηση των προϊόντων της και την προσέλκυση πελατών, αναλύεται στους εξής άξονες:

- Ομάδα πωλητών, οι οποίοι επισκέπτονται όλους τους πελάτες της εταιρείας, υφιστάμενους αλλά και δυνητικούς.
- Δίκτυο αντιπροσώπων σε όλους τους νομούς της Βορείου και Νοτίου Ελλάδας.
- Μόνιμη έκθεση των προϊόντων της, στον χώρο του εργοστασίου στην περιοχή του Αγίου Στεφάνου Αττικής.
- Συμμετοχή σε ελληνικές και διεθνείς εκθέσεις.
- Έκδοση και διανομή, στους υπάρχοντες πελάτες, καλαίσθητων ενημερωτικών εντύπων, ημερολογίων και λοιπού υλικού.
- Δικτυακός τόπος (<http://www.vivartia.com>), μέσω του οποίου προβάλλεται η εταιρεία, τα προϊόντα, τα νέα της κλπ.

9.4. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών για την επιχείρηση μπορεί να γίνει με τη χρήση του μοντέλου SWOT.

Δυνάμεις (Strength)

- Μεγάλη εμπειρία στην ελληνική αγορά.
- Οι μάρκες της κατέχουν ηγετικές θέσεις στις αγορές που δραστηριοποιούνται.
- Αλυσίδα παραγωγής σύμφωνα με τα νεότερα τεχνολογικά ευρήματα.
- Καινοτομίες τόσο στην παραγωγή όσο και στα προϊόντα.
- Καινοτομία στις συσκευασίες που είναι φιλικές προς το περιβάλλον.

- Προϊόντα υψηλής ποιότητας, έλεγχος ποιότητας σε όλη την αλυσίδα τροφοδοσίας.
- Αφοσίωση των καταναλωτών στο όνομα και στα προϊόντα της.
- Μεγάλο δίκτυο διανομής και logistics.
- Οι συνεργασίες που δημιουργήθηκαν σε τομείς όπως το μάρκετινγκ και το σύστημα διανομής δημιουργούν οικονομίες κλίμακας για την εταιρεία.
- Διασπορά ρίσκου.
- Μεγάλη αξία της μετοχής.

Αδυναμίες (Weaknesses)

- Οι μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογία και διαφήμιση μείωσαν τα κέρδη.
- Η πρόσφατη κρίση δημιούργησε ένα κλίμα ανασφάλειας στην εταιρεία.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η στροφή πολλών καταναλωτών στην υγιεινή τροφή επιτρέπει στη Δέλτα να επεκτείνει της δραστηριότητες της.
- Η δυναμική της Mig που ελέγχει την εταιρεία, μιας και ο συγκεκριμένος επενδυτικός όμιλος έχει αναπτύξει μια τρομερή δυναμική που μπορεί να βοηθήσει τη Δέλτα να αναπτυχτεί και άλλο.

Απειλές (Threats)

- Η Δέλτα ανήκει σ έναν όμιλο που είναι απορρόφηση πολλών μεγάλων εταιρειών. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα από τις διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες που βρέθηκαν μαζί. Η αποχώρηση του Δασκαλόπουλου οφείλεται σε μεγάλο βαθμό σε μια διαμάχη που υπήρξε μεταξύ των μεγαλομετόχων για το ποιος θα ελέγχει τον όμιλο, πράγμα που σημαίνει ότι στο μέλλον μπορεί αυτή η διαμάχη να μεταφερθεί και σε άλλα κλιμάκια της εταιρείας.

9.5. Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης

Οι παραγγελίες των πελατών φθάνουν στην Δέλτα κυρίως μέσω τηλεφώνου και φαξ, είτε κατά/μετά την επίσκεψη του πωλητή της Δέλτα στον κάθε πελάτη είτε μετά από διαπίστωση του κάθε πελάτη ότι χρειάζεται συγκεκριμένη ποσότητα προϊόντων.

Ο μέσος χρόνος ικανοποίησης και εξυπηρέτησης μιας παραγγελίας ποικίλει ανάλογα με την περίπτωση, το φόρτο των παραγγελιών και τις ιδιαιτερότητες της παραγωγής.

Η εξυπηρέτηση των παραγγελιών γίνεται κατά κύριο λόγο από το εργοστάσιο του Ταύρου και του Αγίου Στεφάνου. Το υποκατάστημα του Ταύρου εξυπηρετεί κυρίως μεγάλες παραγγελίες για πελάτες όλου του δικτύου της Αττικής και της υπόλοιπης Ελλάδας, μέσω του μεγάλου αποθέματος που διατηρεί. Το υποκατάστημα του Ταύρου διατηρεί δικό του, ικανοποιητικό απόθεμα, δέχεται τις παραγγελίες των πελατών και ανάλογα με το υπάρχον απόθεμα τις εκτελεί.

Το τμήμα των πωλήσεων είναι αρμόδιο για τη συγκέντρωση και διαχείριση των πληροφοριών που έρχονται από τους πελάτες και τους πωλητές και κυρίως για την παρακολούθηση των πωλήσεων, εξετάζοντας τις υποχρεώσεις του τμήματος από την αποδοχή των παραγγελιών έως και την ολοκλήρωσή τους.

Ο υπεύθυνος του τμήματος, σε συνεργασία με τους πωλητές, καθορίζει το πρόγραμμα των επισκέψεων των πωλητών στους πελάτες (σε καθημερινή βάση) και δέχεται τα ανάλογα στοιχεία (feedback) από την επαφή των πωλητών με τους πελάτες.

Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι μια παραγγελία, ένα αίτημα του πελάτη (π.χ. παροχή επιπλέον έκπτωσης), ένα παράπονο (π.χ. ελαττωματικό προϊόν, καθυστέρηση στην παράδοση), ένα σχόλιο επί των πωλήσεων ή επί των προϊόντων, ή τέλος, μια πληροφορία σχετικά με τον ανταγωνισμό.

Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται, τόσο από το τμήμα πωλήσεων όσο και από τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης (παραγωγή, πωλήσεις, ποιότητα, οικονομική διεύθυνση κλπ.) αξιολογούνται από τη διοίκηση της επιχείρησης η οποία σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη εξάγουν συμπεράσματα για την πορεία τους στο χώρο και ανάλογα καθορίζουν τις επόμενες

στρατηγικές τους κινήσεις (στρατηγική πωλήσεων, προγραμματισμός παραγωγής, εμπορική-τιμολογιακή πολιτική, προγραμματισμός επενδύσεων κλπ.).

Ειδικότερα, οι πληροφορίες που έχουν σχέση με τις πωλήσεις και τους πελάτες, αξιοποιούνται από το τμήμα παραγωγής (για τον βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό της παραγωγής) και από το τμήμα μάρκετινγκ, για καλύτερη προώθηση των προϊόντων και τον σχεδιασμό των κατάλληλων ενεργειών (καμπάνιες).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι μέχρι τώρα, ελλείπει της εφαρμογής διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (CRM), οι πληροφορίες που συλλέγονται είναι αποσπασματικές και επεξεργάζονται «ερασιτεχνικά» σε φόρμες του Excel. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα είτε να χάνονται χρήσιμες πληροφορίες είτε η επεξεργασία τους να είναι ιδιαίτερα επίπονη έτσι ώστε να δαπανάται πολύτιμος χρόνος και προσπάθεια από το προσωπικό, το οποίο ούτως ή άλλως δεν έχει ιδιαίτερα προχωρημένες γνώσεις σε πληροφορική. Επίσης, δεν υπάρχει μια ενιαία εικόνα των πελατών, από τη στιγμή της πρώτης επαφής με αυτόν μέχρι την εκτέλεση της παραγγελίας και την υποστήριξή του.

9.6. Το όραμα της εταιρείας

Το όραμα της εταιρείας όσον αφορά μια μελλοντική εφαρμογή του CRM είναι η μετάβαση από το απλό προϊόν στον συνδυασμό πελάτη και προϊόντος. Η εταιρεία οραματίζεται να γίνει μια εταιρεία καθαρά customer-oriented και όχι απλά μόνο product-oriented, αναγνωρίζοντας έτσι ότι τα πολυτιμότερα περιουσιακά της στοιχεία είναι όσα αφορούν τους πελάτες της και το brand των προϊόντων της. Το CRM θα αποτελέσει για την εταιρία ένα επικοινωνιακό όπλο, ένα interface και θα ενταχθεί στην αποστολή της σαν υποστηρικτικό εργαλείο. Η φιλοσοφία που διαπνέει την εταιρία είναι να υπάρξει άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες και προτιμήσεις του πελάτη, μέσω ενός κεντριοποιημένου συστήματος.

9.7. Γενική περιγραφή της προτεινόμενης λύσης

Πορευόμενη με τη φιλοσοφία ότι ο πελάτης βρίσκεται πάντα στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της, η διοίκηση της εταιρείας Δέλτα θα μπορούσε να προσανατολιστεί προς την εφαρμογή ενός πελατοκεντρικού συστήματος στις καθημερινές τις λειτουργίες, το οποίο θα τη βοηθήσει να επιτύχει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και να αναπτύξει στενές και στρατηγικές σχέσεις συνεργασίας μαζί τους. Το σύστημα, στην προμήθεια και εγκατάσταση του οποίου θα μπορούσε να προχωρήσει η εταιρεία, θα ήταν καλό να περιέχει τις εξής οντότητες (υποσυστήματα):

➤ Πελάτες

Η βασική οντότητα «Πελάτες» θα επιτρέπει στον χρήστη να ορίζει και να διαχειρίζεται τους υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες, που θα παρακολουθεί μέσω του CRM. Επίσης, θα έχει τη δυνατότητα, να καθορίζει πρόσθετα στοιχεία για τους πελάτες, να βλέπει τα αντίστοιχα οικονομικά τους στοιχεία, την πιστωτική τους πολιτική και τις αντίστοιχες εκκρεμείς παραγγελίες τους. Οι πελάτες που θα διαχειρίζεται η εταιρεία μέσω της συγκεκριμένης οντότητας θα είναι κυρίως πελάτες CRM, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα κάποιοι να είναι ήδη και πελάτες ERP.

Οι επιπλέον εργασίες που θα έχει τη δυνατότητα ο χρήστης να εκτελεί θα είναι:

- Εισαγωγή: για την εισαγωγή νέου πελάτη CRM.
- Διαγραφή: για τη διαγραφή πελάτη CRM.
- Καταχώρηση: για τη καταχώρηση νέου πελάτη ή επιπλέον στοιχείων σε πελάτη.
- Ακύρωση: για την ακύρωση της εισαγωγής νέου πελάτη CRM ή στοιχείων που μπορούν να εισαχθούν σε κάποιον πελάτη.
- Ενέργειες: ο χρήστης θα μπορεί να βλέπει για συγκεκριμένο πελάτη τις αντίστοιχες ενέργειες, ενώ παράλληλα θα μπορεί να εισάγει και επιπλέον ενέργειες.
- Καμπάνιες: εδώ θα παρέχεται η δυνατότητα να καθορίζονται οι προοριζόμενες για συγκεκριμένο πελάτη προωθητικές καμπάνιες.
- Ραντεβού: θα υπάρχει η δυνατότητα να καθορίζονται τα ραντεβού συγκεκριμένου πελάτη στη περίπτωση που θα χρειάζεται να του παρασχεθεί κάποια υπηρεσία.

- Επαγγελματικές κατηγορίες: ο χρήστης θα μπορεί να καθορίζει τις επαγγελματικές κατηγορίες στις οποίες ανήκει ο πελάτης.
- Πωλητές: ο χρήστης θα ορίζει τους πωλητές που έχουν την ευθύνη συγκεκριμένου πελάτη.
- Επαφές πελάτη: θα παρέχεται η δυνατότητα να ορίζονται πρόσθετες επαφές κατά πελάτη.
- Γεωγραφικές κατηγορίες: ο χρήστης θα μπορεί να καθορίζει τις γεωγραφικές κατηγορίες στις οποίες ανήκει ο πελάτης.
- Υποκαταστήματα: ο χρήστης θα μπορεί να καθορίζει τα υποκαταστήματα των πελατών.
- Οργανόγραμμα: θα εμφανίζονται τα στοιχεία οργανωτικής δομής του πελάτη.
- Πρόσωπα: θα εμφανίζει τα στοιχεία των ενδιαμέσων (π.χ. dealers) οι οποίοι θα έρχονται σε επαφή με τους πελάτες.
- Σχόλια – Σημειώσεις: εδώ θα παρέχεται η δυνατότητα να εισάγονται διάφορα σχόλια, παρατηρήσεις ή σημειώσεις που αφορούν σε συγκεκριμένο πελάτη.
- Συσχετιζόμενα έγγραφα: ο χρήστης θα έχει τη δυνατότητα να συσχετίζει έγγραφα τα οποία είναι αποθηκευμένα σε κάποιο αρχείο του H/Y ή του δικτύου.

Ο χρήστης θα μπορεί επίσης να βλέπει τα πλήρη οικονομικά στοιχεία των πελατών στη περίπτωση που από πελάτες CRM έχουν χαρακτηριστεί και πελάτες E.R.P., ενώ στη περίπτωση που κάποιος πελάτης είναι μόνο πελάτης CRM θα εμφανίζεται μια επιλογή η οποία θα επιτρέπει να εκτελείται η εργασία «Μετασχηματισμός σε πελάτη E.R.P.».

➤ Επαφές Πελάτη

Η οντότητα «Επαφές πελάτη» θα επιτρέπει στον χρήστη να διαχειρίζεται τα σημεία επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες. Συγκεκριμένα, θα μπορεί να διαχειριστεί στοιχεία ταυτότητας για τις επαφές και στοιχεία ιεραρχίας. Τα στοιχεία ιεραρχίας θα τον βοηθούν να γνωρίζει τη σύνθεση και το μέγεθος της επιχείρησης του πελάτη, ενώ παράλληλα θα γνωρίζει και τη θέση την οποία κατέχει το στέλεχος με το οποίο έρχεται σε επαφή.

Οι επιπλέον εργασίες που θα έχει τη δυνατότητα ο χρήστης να καθορίζει θα είναι:

- Ενέργειες.
- Καμπάνιες.

- Επαγγελματικές κατηγορίες.
- Πωλητές.
- Πελάτες.
- Γεωγραφικές κατηγορίες.
- Οργανόγραμμα.
- Σχόλια – Σημειώσεις.
- Συσχετιζόμενα έγγραφα.

➤ Πρόσωπα

Με την οντότητα «Πρόσωπα» ο χρήστης θα έχει τη δυνατότητα να καθορίζει τα στοιχεία ταυτότητας των ενδιαμέσων (π.χ. dealers) οι οποίοι θα έρχονται σε επαφή με τους πελάτες και θα παρεμβαίνουν μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών.

Οι επιπλέον εργασίες που θα έχει τη δυνατότητα ο χρήστης να καθορίζει θα είναι:

- Ενέργειες.
- Επαφές πελάτη.
- Καμπάνιες.
- Σχόλια – Σημειώσεις.
- Συσχετιζόμενα έγγραφα.

➤ Πωλητές

Η συγκεκριμένη οντότητα θα επιτρέπει στον χρήστη να διαχειρίζεται τα στοιχεία των πωλητών της επιχείρησης. Οι πωλητές οι οποίοι θα έχουν την ευθύνη ενός πελάτη θα μπορούν να είναι περισσότεροι του ενός, και θα μπορούν να ορίζονται με συνδυασμούς γεωγραφικών περιοχών, δραστηριοτήτων και επαφών.

Οι επιπλέον εργασίες που θα έχει τη δυνατότητα ο χρήστης να καθορίζει θα είναι:

- Ενέργειες.

- Καμπάνιες.
- Επαγγελματικές κατηγορίες.
- Πελάτες.
- Επαφές πελάτη.
- Γεωγραφικές κατηγορίες.
- Δραστηριότητες.
- Σχόλια – Σημειώσεις.
- Συσχετιζόμενα έγγραφα.

➤ Καμπάνιες

Η οντότητα αυτή θα δίνει τη δυνατότητα να καθορίζονται και να παρακολουθούνται οι προωθητικές καμπάνιες που αποφασίζει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση προς τους πελάτες.

Οι επιπλέον εργασίες που θα έχει τη δυνατότητα ο χρήστης να καθορίζει θα είναι:

- Ενέργειες.
- Επαγγελματικές κατηγορίες.
- Πωλητές.
- Πελάτες.
- Επαφές πελάτη.
- Γεωγραφικές κατηγορίες.
- Σχόλια – Σημειώσεις.
- Συσχετιζόμενα έγγραφα.

➤ Ενέργειες

Η οντότητα «Ενέργειες» θα δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να καθορίζει ο ίδιος τις διάφορες ενέργειες προς τους πελάτες του. Μία ενέργεια θα μπορεί να καταγραφεί ως ενέργεια που αφορά πελάτη, επαφή πελάτη, πωλητή, καμπάνια ή οποιονδήποτε συνδυασμό αυτών. Οι ενέργειες θα μπορούν να κατηγοριοποιούνται, με οριζόμενες κατηγορίες σύμφωνα με τις ανάγκες και την οργάνωση της κάθε επιχείρησης. Επιπρόσθετα θα παρακολουθούνται οι προβλεπόμενες

ημερομηνίες και ώρες έναρξης και λήξης τους. Το σύστημα αυτόματα θα χαρακτηρίζει τις ενέργειες, με βάση τις πραγματικές ημερομηνίες έναρξης και λήξης, ως ενέργειες σε αναμονή, σε εξέλιξη, εκπρόθεσμες κλπ.

Οι επιπλέον εργασίες που θα έχει τη δυνατότητα ο χρήστης να καθορίζει θα είναι:

- Σχόλια – Σημειώσεις.
- Συσχετιζόμενα έγγραφα.

➤ Ημερολόγιο

Στην οντότητα «Ημερολόγιο» θα εμφανίζονται όλες οι ενέργειες που θα είναι καταχωρημένες στο CRM ανεξαρτήτου κατάστασης. Με τη δυνατότητα αυτή ο χρήστης θα μπορεί να προβάλλει τις ενέργειες υπό μορφή ημερήσιου, εβδομαδιαίου ή μηνιαίου ημερολογίου. Θα καταχωρούνται όλες οι ενέργειες, ραντεβού, υποχρεώσεις των πωλητών σε σχέση με τους πελάτες (υπάρχοντες ή πιθανούς) και θα δίνονται εκτυπώσεις σε μορφή ημερολογίου ανά πωλητή (ημερήσιο, εβδομαδιαίο, μηνιαίο).

➤ Εκτυπώσεις - Αναφορές

Στη συγκεκριμένη οντότητα του CRM, θα περιλαμβάνονται οι παρακάτω κατηγορίες εκτυπώσεων, οι οποίες θα μπορούν να αξιοποιηθούν από τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της εταιρείας:

- Πελάτες.
- Επαφές πελάτη.
- Πωλητές.
- Προωθητικές καμπάνιες.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι η εταιρεία Δέλτα θα πρέπει να προμηθευτεί τον απαραίτητο εξοπλισμό (server υψηλών δυνατοτήτων, δικτυακός εξοπλισμός, κλπ.), για την ομαλή λειτουργία ενός συστήματος CRM. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η αγορά και

εγκατάσταση ενός σύγχρονου IP τηλεφωνικού κέντρου, σε συνεργασία με τη μελλοντική εφαρμογή ενός συστήματος CRM θα βελτίωνε και θα εκσυγχρόνιζε τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης.

Παρακάτω ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση των όσων ειπώθηκαν παραπάνω:



Διάγραμμα 21: Προτεινόμενη λύση CRM

9.8. Αναμενόμενα οφέλη – στόχοι από την υλοποίηση του CRM

Η Δέλτα, με την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας και συγκεκριμένα την υλοποίηση του συστήματος CRM, προσδοκά στην καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες στους τομείς των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της παροχής υπηρεσιών και της υποστήριξης. Το CRM δεν θα διευκολύνει μόνο τον συντονισμό των παραπάνω τομέων, αλλά και των πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας συμπεριλαμβανομένων της προσωπικής επαφής, του τηλεφώνου, του fax, του e-mail και οποιουδήποτε άλλου μέσου. Το CRM θα αποτελέσει για την εταιρεία την προσέγγιση που θα ενοποιήσει τις πωλήσεις, τη διεκπεραίωση των παραγγελιών και τους πελάτες, ενώ ταυτόχρονα θα ενοποιήσει όλα τα σημεία επαφής με αυτούς.

Πρακτικά, το CRM:

- ✓ Θα βοηθήσει το τμήμα μάρκετινγκ να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των καλών πελατών της εταιρείας, προσαρμόζοντας έτσι κατάλληλα τις καμπάνιες.
- ✓ Θα βοηθήσει τους πωλητές να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες, μέσω της βελτιωμένης επικοινωνίας. Ταυτόχρονα, οι πωλητές έχοντας στη διάθεσή τους όλες τις πληροφορίες, θα μπορούν να ανταποκρίνονται άμεσα και ουσιαστικά στις όποιες ανάγκες-απαιτήσεις των πελατών.
- ✓ Θα οδηγήσει στον εύκολο εντοπισμό των σημαντικότερων πελατών της εταιρείας, μέσω της διαθεσιμότητας της πληροφορίας που θα παράγεται από τις επαφές διαφόρων τμημάτων με τους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία θα είναι σε θέση να παράσχει στους πελάτες αυτούς καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης.
- ✓ Θα διευκολύνει τη διαχείριση των λογαριασμών των πελατών, καθώς η πληροφορία θα είναι διαθέσιμη σε περισσότερα του ενός στελέχη. Ο πελάτης δεν θα χρειάζεται πλέον να περιμένει για να μιλήσει με τον συγκεκριμένο υπάλληλο που χειρίζεται τα θέματά του, αλλά θα μπορεί να τον εξυπηρετήσει οποιοσδήποτε με βάση τις πληροφορίες που θα υπάρχουν στο σύστημα CRM.

- ✓ Θα δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες έτσι ώστε όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης να έχουν την απαιτούμενη πληροφορία και τις διαδικασίες που θα χρειάζονται για να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών.

Τα αναμενόμενα οφέλη από την υλοποίηση ενός συστήματος CRM στη Δέλτα Τρόφιμα Α.Β.Ε.Ε., συνοψίζονται στα εξής:

- ✓ Ενοποίηση εικόνας για τους πελάτες.
- ✓ Καλύτερη γνώση των πελατών και των αναγκών τους.
- ✓ Καλύτερη πληροφόρηση της διοίκησης και υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων.
- ✓ Δυνατότητα εξατομίκευσης προϊόντων στις ανάγκες του κάθε πελάτη.
- ✓ Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- ✓ Μείωση του κινδύνου απώλειας πελατών.
- ✓ Διευκόλυνση στο σχεδιασμό νέων προϊόντων, λύσεων, αλλά και δικτύων διανομής.
- ✓ Πιο στοχευμένη και αποδοτικότερη υλοποίηση ενεργειών μάρκετινγκ.
- ✓ Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

9.9. Στάδια Υλοποίησης και χρονοδιάγραμμα

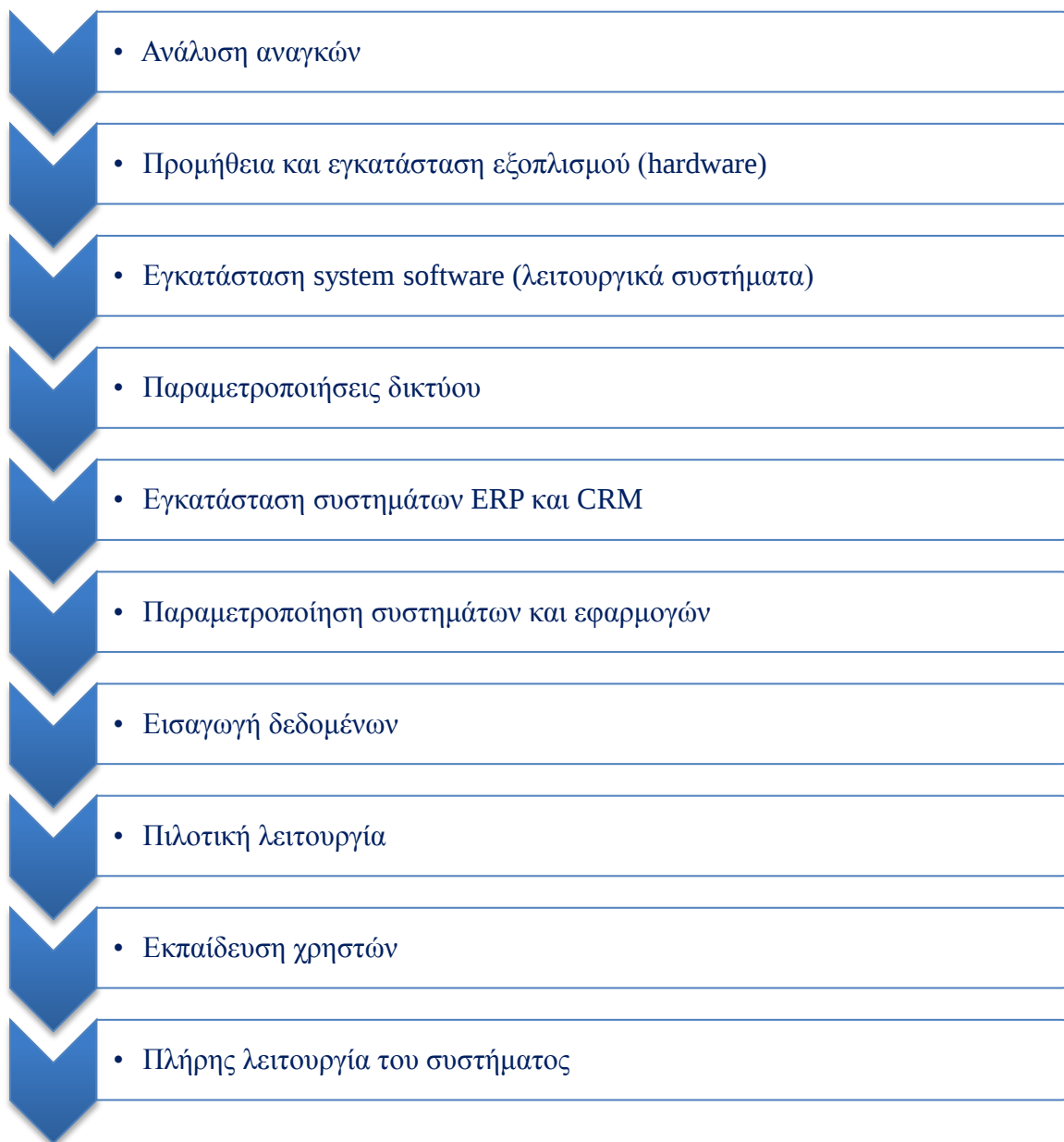
Τα στάδια που κρίνονται απαραίτητα για την υλοποίηση της προτεινόμενης λύσης είναι τα εξής:

1. Ανάλυση αναγκών.
2. Προμήθεια και εγκατάσταση εξοπλισμού (hardware).
3. Εγκατάσταση system software (λειτουργικά συστήματα κλπ.).
4. Παραμετροποιήσεις δικτύου.
5. Εγκατάσταση συστημάτων ERP και CRM.
6. Παραμετροποίηση συστημάτων και εφαρμογών.
7. Εισαγωγή δεδομένων, μετάπτωση δεδομένων (data entry, data migration).
8. Πιλοτική Λειτουργία.
9. Εκπαίδευση Χρηστών.

10. Πλήρης λειτουργία του συστήματος.

Το χρονικό διάστημα που κρίνεται ότι απαιτείται για την υλοποίηση όλου του έργου και τη λειτουργία των συστημάτων σε ικανοποιητικό βαθμό, είναι περίπου 12 μήνες.

Παρακάτω αποτυπώνονται διαγραμματικά τα όσα ειπώθηκαν:



Διάγραμμα 22: Στάδια υλοποίησης

9.10. Πιθανά προβλήματα κατά την υιοθέτηση της λύσης CRM

Όπως κάθε νέα επένδυση, έτσι και αυτή επιφυλάσσει πιθανά προβλήματα και ρίσκο. Στόχος είναι να γίνει σωστός προγραμματισμός εξ αρχής έτσι ώστε τα προβλήματα να περιορισθούν ή να μην εμφανιστούν, αλλά ακόμα και στην περίπτωση που χρειαστεί να αντιμετωπιστούν να υπάρχει καθορισμένος τρόπος αντίδρασης.

Ένα από τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν αφορά το προσωπικό της εταιρείας και είναι, ότι ενδέχεται να υπάρξει ένας φόβος και μια άρνηση της υιοθέτησης των νέων συστημάτων. Η ανησυχία αυτή θα εκφραστεί από τους εργαζομένους και κατά κύριο λόγο από τους πωλητές, οι οποίοι είναι πιθανό να υποστηρίξουν ότι τα νέα συστήματα αποτελούν κατά κάποιον τρόπο «απειλή» για τη δουλειά τους, καθώς και ένα είδος «μηχανισμού ελέγχου» της εργασίας τους, καθώς στο σύστημα CRM θα πρέπει να καταχωρούν όλα τα δεδομένα από την επαφή τους με τους πελάτες. Αρκετοί θα είναι εκείνοι οι οποίοι θα εκφράσουν την άποψη ότι «δεν χρειάζονται τέτοια συστήματα», μιας και η δουλειά τους μέχρι σήμερα «γινόταν μια χαρά χωρίς υπολογιστές και προγράμματα», και ότι το νέο σύστημα «περισσότερο θα τους μπερδέψει παρά θα τους βοηθήσει», καθώς οι περισσότεροι από αυτούς μέχρι τώρα δεν είχαν χρησιμοποιήσει τέτοια συστήματα.

Όσο περισσότερο φιλικό στην χρήση (user friendly interface) είναι το σύστημα CRM, τόσο πιο πολύ συντελεί στην ευκολία εκμάθησης, άρα και στην ευκολότερη αποδοχή του και μείωση της αντίστασης στην αλλαγή που παρουσιάζουν συνήθως οι υπάλληλοι, δεδομένου ότι αλλάζει τη ροή της καθημερινής τους εργασίας. Στόχος είναι να μην γίνει αντιληπτό ως ένα πρόσθετο εργασιακό φορτίο, αλλά ως ένα εργαλείο που θα τους διευκολύνει στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια στους υπαλλήλους για τη χρήση του συστήματος είναι απαραίτητα.

Σε γενικές γραμμές, εκτιμάται ότι τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει η εταιρεία κατά την εφαρμογή της λύσης CRM, είναι σχετικά λίγα. Αυτό θα οφείλεται κυρίως στη δέσμευση της διοίκησης ως προς την υλοποίηση του έργου, αλλά και στην αφοσίωση και εργατικότητα ορισμένων σημαντικών υπαλλήλων (key users), οι οποίοι θα στηρίξουν το εγχείρημα και θα συμβάλουν με όλες τους τις δυνάμεις στην επιτυχία του έργου.

Τα προβλήματα που θα υπάρξουν και θα οφείλονται κυρίως στην αρνητική διάθεση των χρηστών, θα ξεπεραστούν με τους εξής τρόπους:

- Θα δοθούν από τη διοίκηση όλες οι απαραίτητες διευκρινίσεις ότι η υλοποίηση αυτού του συστήματος δεν θα σημαίνει περικοπή των θέσεων εργασίας των πωλητών ή υποκατάσταση της εργασίας τους από τους υπολογιστές, αλλά αντίθετα υποβοήθηση της δουλειάς τους με σύγχρονα μέσα και εργαλεία.
- Θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση των χρηστών, με σεμινάρια εκπαίδευσης (ιδίως των πωλητών).
- Θα δοθεί η δυνατότητα ενεργούς συμμετοχής των χρηστών, καθώς στο στάδιο της ανάλυσης των αναγκών και της παραμετροποίησης, θα ζητηθεί η άποψη σχετικά με το ποιες επιπλέον πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες θα μπορούν να συλλέγονται και να εισάγονται στο σύστημα.

9.11. Αποτελέσματα – συμπεράσματα από την υλοποίηση του συστήματος CRM

Η απόδοση του συστήματος θα αξιολογηθεί από τη διοίκηση ανάλογα πάντα με το τελικό αποτέλεσμα και σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια-δείκτες. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα κριτήρια που μπορούν να επιλεγθούν προκειμένου να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης του συστήματος είναι τα εξής:

- Αύξηση παραγγελιών από πελάτες.
- Αύξηση κύκλου εργασιών (τζίρου).
- Μείωση του απαιτούμενου χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών (από την παραγγελία μέχρι την παράδοση των προϊόντων).
- Μείωση στο ελάχιστο των παραπόνων των πελατών.
- Αποτελεσματική απόκριση στις ανάγκες των πελατών.
- Αποδοτικότητα υπαλλήλων, μέσω των περισσότερων επισκέψεων σε πελάτες και μέσω των περισσότερων «κλεισμένων» παραγγελιών.

Καθώς μέχρι σήμερα δεν έχει υλοποιηθεί η λύση του συστήματος CRM από την εταιρεία Δέλτα, παρόλα αυτά τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση βάσει των παραπάνω κριτηρίων σε

μελλοντική υλοποίηση του συστήματος, εικάζεται ότι θα δώσουν άκρως ενθαρρυντικά αποτελέσματα, καθώς οι υπάλληλοι, παρά τις αρχικές αντιδράσεις και φοβίες τους, θα δείξουν ζήλο στην χρήση και αφομοίωση των νέων συστημάτων και εφαρμογών.

Θεωρητικά μπορεί να είναι δυνατό να «στηθεί» μια λύση CRM και να εφαρμοστεί σε μια οργάνωση αμέσως (out of the box), μαζί με τις πολλές οργανωτικές αλλαγές που θα ήταν απαραίτητες για τον οργανωτικό μετασχηματισμό και προσανατολισμό προς μια νέα νοοτροπία CRM. Στην πράξη, εν τούτοις, δεν έχει παρατηρηθεί αυτή η προσέγγιση, ακόμη και στις εταιρίες που αρχίζουν με τον οργανωτικό μετασχηματισμό ως ρητό στόχο. Ο λόγος που παρατηρείται αυτό είναι πιθανώς επειδή η υιοθέτηση μιας πλήρους λύσης CRM απαιτεί σαφήνεια του οράματος για το έργο αυτό, κάτι που σπάνια υπάρχει κατά την έναρξη ενός τέτοιου προγράμματος - προσθέτοντας ένα τεράστιο φορτίο δαπανών.

Τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή ενός συστήματος CRM διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία. Επιπλέον η στρατηγική ετοιμότητά τους για την έναρξη σημαντικών και επικίνδυνων επενδύσεων, δεν είναι ίδια. Στο ένα άκρο, ο οργανωτικός μετασχηματισμός απαιτεί την οριστική δέσμευση και υποστήριξη της διοίκησης του οργανισμού. Αυτή η υποστήριξη πρέπει να είναι μόνιμη και πλήρης. Σε μερικές οργανώσεις η ανώτατη διοίκηση ίσως χρειάζεται να πειστεί για την αξία του CRM με συγκεκριμένα αποτελέσματα, προτού να είναι σε θέση να περιλάβει στα σχέδια της έναν σημαντικό οργανωτικό μετασχηματισμό.

Συμπερασματικά πάντως, τα πιο σημαντικά οφέλη-πλεονεκτήματα του συστήματος CRM είναι αυτά που αποκομίζει ο ίδιος ο πελάτης. Έχοντας συγκεντρωμένα στοιχεία για το προφίλ του και τα στάδια εξέλιξης των επαφών της εταιρείας με αυτόν, επιτυγχάνεται ταχύτατη εξυπηρέτηση, καθώς τα στοιχεία του πελάτη είναι διαρκώς και άμεσα διαθέσιμα στα στελέχη της εταιρείας. Επιπλέον, ο πελάτης μπορεί να εξυπηρετηθεί εξίσου αποτελεσματικά και από διαφορετικό στέλεχος σε περίπτωση απουσίας αυτού που διαχειρίζεται το λογαριασμό του, αφού εξασφαλίζεται η άμεση πρόσβαση και ενημέρωση από όλα τα στελέχη στο ιστορικό του.

Ουσιαστικά λοιπόν, και μέσω του παρόντος case study, καθίσταται σαφές ότι η χρήση συστημάτων CRM είναι απαραίτητη έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν ουσιαστικές και

μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους και να ισχυροποιούν τη θέση τους σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Κεφάλαιο 10

Γενικά Συμπεράσματα

10.1. Συμπεράσματα

Στην συνέχεια, ολοκληρώνοντας την διπλωματική μου εργασία και βασιζόμενη στην γνώση που έλαβα τόσο από το θεωρητικό όσο και το πρακτικό μέρος της μελέτης μου, αναφέρω τα βασικότερα συμπεράσματα και προτάσεις από την προσωπική μου μικρή εμπειρία για το θέμα της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων.

Το κλειδί για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες αγορές είναι ο καταναλωτής. Οι εταιρίες πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, ποιες κατηγορίες πελατών τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη και τι θα κρατήσει τους πελάτες αυτούς ικανοποιημένους και αφοσιωμένους για πολύ καιρό. Συνεπώς πρέπει να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες, αν θέλουν να στοχεύουν στην κατ' εξακολούθηση και όχι μόνο στην εφήμερη συναλλαγή, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, το βαθμό ικανοποίησής τους και ως εκ τούτου να τους διατηρούν αφοσιωμένους.

Ως εκ τούτου, οι επενδύσεις πληροφορικής στον τομέα της διαχείρισης πελατών συνεχίζουν να αποτελούν υψηλή προτεραιότητα στο σημερινό υπέρ-ανταγωνιστικό περιβάλλον του ηλεκτρονικού επιχειρείν, παρά την οικονομική ύφεση η οποία ανάγκασε τις περισσότερες επιχειρήσεις να αναστείλουν τις επιπλέον δαπάνες. Και αυτό γιατί γνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας, η οποία οδηγεί στην αύξηση της «αξίας» της κάθε πελατειακής σχέσης.

Παρά, όμως, τα τεράστια ποσά που έχουν επενδυθεί μέχρι σήμερα παγκοσμίως σε συστήματα CRM, πολλές εταιρίες αποτυγχάνουν στην εφαρμογή των συστημάτων αυτών. Ο κυριότερος λόγος φαίνεται να είναι ότι το CRM αντιμετωπίζεται ως ένα τεχνολογικό εργαλείο. Όπως ήδη αναφέραμε πολλές φορές, το CRM δεν είναι ένα λογισμικό πακέτο που θα αγοράσει μια επιχείρηση και θα αυξηθεί η πιστότητα των πελατών ως δια μαγείας. Είναι ολόκληρο το πλαίσιο, η πολιτική και η πελατοκεντρική στρατηγική με την οποία λειτουργεί μία επιχείρηση από άκρη σε

άκρη, από τμήμα σε τμήμα και από το ανώτερο επίπεδο management έως την πρώτη γραμμή. Άρα η εκπαίδευση και η έμπνευση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί αποτελούν κρίσιμο παράγοντα. Επιχειρησιακά πρέπει να αναλύσει κανείς σε κάθε τμήμα όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να εξετάσει πως θα εμπλακούν στο CRM πρόγραμμα. Τεχνολογικά είναι αναγκαία και κρίσιμη η επιλογή ενός CRM εργαλείου που θα υποστηρίξει εξολοκλήρου το πρόγραμμα. Είναι αποδεδειγμένο ότι ο μεγαλύτερος λόγος αποτυχίας ενός CRM προγράμματος είναι η αντίσταση στην αλλαγή και το φτωχό «Change Management». Άρα για να «στεριώσει» ένα πρόγραμμα διαχείρισης σχέσεων πελατών χρειάζεται σθεναρή υποστήριξη από το «Top Management» και τους εσωτερικούς παράγοντες κλειδιά όλων των τμημάτων. Κυρίως, όμως, πρέπει να ενστερνιστεί την πελατοκεντρική φιλοσοφία ολόκληρη η επιχείρηση. Αν δεν πιστέψουν όλοι οι υπάλληλοι μιας εταιρίας και δεν δεσμευτούν να παρέχουν συνεχή αξία στους πελάτες τους, κανένα σύστημα CRM δεν είναι ικανό να αποδώσει τα επιχειρηματικά οφέλη που προσδοκούνται από μια τέτοια επένδυση. Οι εταιρίες συγκεντρώνουν μεγάλο όγκο προσωπικών δεδομένων για να καταγράψουν το προφίλ των καταναλωτών τους, επιζητώντας την αφοσίωση τους, όμως πολλές φορές παρατηρείται κατάχρηση από την πλευρά των εταιριών που επίκεντρο έχουν το κέρδος της επιχείρησης και όχι την ικανοποίηση των πελατών τους. Η ουσία των αληθινών σχέσεων βρίσκεται στο να προκύπτει πλεονέκτημα και για τα δύο μέρη, εταιρίας-πελάτη.

Το CRM αποτυγχάνει όταν λειτουργεί με βάση μόνο την τεχνολογία, και όταν εστιάζει στα πλεονεκτήματα που αποφέρει στην εταιρία η σχέση με τους πελάτες.

Το επίκεντρο όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών πρέπει να είναι ο πελάτης. Η επιχείρηση θα πρέπει να αυξάνει την αξία που απολαμβάνει ο πελάτης και να δημιουργεί κίνητρα για επαναλαμβανόμενες αγορές, γεγονός που σημαίνει να υποκινεί την αφοσίωση. Όλα αυτά μπορεί να τα πετύχει με την υποστήριξη των σύγχρονων συστημάτων CRM, τα οποία διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στη διαδραστική επικοινωνία με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, όμως πριν από όλα θα πρέπει να κάνουν τρόπο ζωής την πελατοκεντρική φιλοσοφία, και να μη θεωρούν ότι τα συστήματα CRM θα λύσουν όλα τα προβλήματα ως δια μαγείας. Όσον αφορά στα συστήματα CRM, η ελληνική αγορά βρίσκεται ακόμα στη γέννησή της, αφού ελάχιστες εταιρίες έχουν επενδύσει σε τέτοιες λύσεις, λιγότερο από 19,8% είναι το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων

που χρησιμοποιεί συστήματα CRM και οι περισσότερες από αυτές έχουν επενδύσει μόνο σε front-office εφαρμογές.

Από την άλλη πλευρά, κάποιες εταιρίες χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των πελατών τους. Κατάφεραν έτσι με αυτές τις back office διαδικασίες να στοχεύσουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν μέσα από cross-selling διαδικασίες αυξημένες πωλήσεις. Παράλληλα δημιούργησαν εξαιρετικά help desks ή τμήματα υποστήριξης με εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Όμως, οι προαναφερόμενες διαδικασίες δεν είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν. Πιο απλά, οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών π.χ. δεν έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που έχουν συλλέξει οι εταιρίες με τις back office διαδικασίες και το αντίστροφο. Αυτό δυσχεραίνει το έργο και των δύο και δημιουργεί ένα κενό το οποίο καταλήγει στον πελάτη.

Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό, οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να δημιουργήσουν υποδομές που θα επιτρέπουν την άμεση διακίνηση των πληροφοριών σε ολόκληρο το φάσμα της επιχείρησης, όπως σημαντικό επίσης είναι το κέρδος από την άμεση διαβίβαση πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση και από τη δυνατότητα για άμεση συλλογή και επεξεργασία στοιχείων τόσο από τα back office τμήματα όσο και από τα front office. Θα αποκτήσουν οι επιχειρήσεις τη δυνατότητα για άμεση επεξεργασία των δεδομένων και θα μειώσουν χαρακτηριστικά τους χρόνους που απαιτούνται για πολλές εσωτερικές διαδικασίες. Παράλληλα θα επιτρέψουν στα τμήματα τους που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες να βελτιστοποιήσουν τις υπηρεσίες τους επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα σε τομείς όπως οι πωλήσεις, η αφοσίωση.

Παρά το γεγονός ότι η επιλογή του συστήματος CRM αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας, το γεγονός ότι πρόκειται για ένα software, έχει ως αποτέλεσμα να αντιμετωπίζεται ως ευθύνη και έργο του τμήματος πληροφορικής. Η απουσία των τμημάτων του μάρκετινγκ και των πωλήσεων γίνεται αντιληπτή τόσο κατά τη φάση καταγραφής απαιτήσεων όσο και με την εκ των υστέρων κριτική για ανικανότητα του συστήματος να καλύψει τις απαιτήσεις που ποτέ δεν εξέφρασαν.

Για το λόγο αυτό έχει υπογραμμιστεί πολλές φορές στην παρούσα εργασία, ότι για την εφαρμογή μιας CRM φιλοσοφίας, απαιτείται μια συνολικότερη αναδιοργάνωση, αλλαγές στη φιλοσοφία των διοικούντων της επιχείρησης και ανασχεδιασμό των υφιστάμενων εταιρικών διαδικασιών ώστε να εξαλειφθούν προβλήματα του παρελθόντος και να τεθεί ως πρωταρχικός στόχος όλων η ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, η ικανοποίηση και η αφοσίωση των καταναλωτών και κυρίως των επικερδών πελατών, είναι μία έννοια στην οποία δεν έχει δοθεί η βαρύτητα που της αρμόζει. Και ενώ, έχει ερευνηθεί εκτενώς το CRM που έχει σκοπό τη διατήρηση των επικερδών πελατών, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω της ικανοποίησής τους, ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις των εταιριών που ασχολούνται με την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών τους. Και οι ελάχιστες εταιρίες που πραγματοποιούν πελατοκεντρικές μετρήσεις είναι αυτές που δραστηριοποιούνται κυρίως στο διαδίκτυο. Πέραν τούτου, δεν υπάρχει στην Ελλάδα, ένας καθιερωμένος μακροοικονομικός δείκτης μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη.

Όσον αφορά στην αφοσίωση (loyalty), η έννοια της πολλές φορές παρανοείται από τις επιχειρήσεις, οι οποίες συγχέουν την αδράνεια των πελατών με την αφοσίωση. Το γεγονός ότι ένας πελάτης αγοράζει ξανά από έναν προμηθευτή δεν σημαίνει κατά ανάγκη ότι είναι ικανοποιημένος και άρα αφοσιωμένος στην επιχείρηση. Συμβαίνει συχνά, οι πελάτες, είτε από έλλειψη χρόνου, είτε από έλλειψη εναλλακτικών επιλογών, ή ακόμα και από αδιαφορία να εξακολουθούν να αγοράζουν από τον ίδιο προμηθευτή. Στην περίπτωση αυτή δεν μπορούμε να μιλάμε για επιτυχία της στρατηγικής διατήρησης της επιχείρησης ή του CRM διότι με την πρώτη ευκαιρία, οι συγκεκριμένοι πελάτες θα καταφύγουν στον ανταγωνισμό.

Απαιτείται, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να έχουν συνεχή αναπληροφόρηση (feedback) για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους, τόσο μέσω ειδικών ερευνών αλλά κυρίως μέσα από το σύστημα CRM που θα εφαρμόσουν να καθιερώσουν μέτρα της ικανοποίησης αυτής.

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, οι επιχειρήσεις που θα υιοθετήσουν την φιλοσοφία του μάρκετινγκ των σχέσεων και θα εφαρμόσουν CRM λύσεις θα αποκομίσουν σημαντικά οφέλη που θα επιφέρουν αύξηση της κερδοφορίας τους.

Συνοπτικά αναφέρω μερικά από τα οφέλη αυτά:

- Γνώση για το προφίλ των πελατών και πληροφόρηση για τη συνολική «αξία» που έχει ο κάθε πελάτης της κάθε επιχείρησης.
- Καλύτερη αντιμετώπιση και επίλυση των παραπόνων και των προβλημάτων.
- Αύξηση του cross και up selling που σημαίνει άμεση αύξηση των πωλήσεων.
- Μείωση του ποσοστού των πελατών που επιλέγουν τον ανταγωνισμό.
- «Επανεργοποίηση» ποσοστού πελατών που δεν παρουσιάζουν συναλλαγές για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Καλύτερη αξιοποίηση του προϋπολογισμού επικοινωνίας και μάρκετινγκ, διότι εντοπίζοντας τους καλύτερους πελάτες το μερίδιο του προϋπολογισμού που αντιστοιχεί σε αυτούς αυξάνεται ενώ μειώνεται αυτό που αντιστοιχεί στους «λιγότερο σημαντικούς πελάτες».
- Βελτίωση των διαδικασιών και της ποιότητας εξυπηρέτησης των πελατών, σύμφωνα με τις συστάσεις που υποδεικνύονται από την διοίκηση μέσω της γνώσης που πηγάζει από τους ίδιους τους πελάτες.
- Βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρία.
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών για τα οποία έχουν εκφράσει επιθυμία οι πελάτες.

Αυτός είναι κατά τα φαινόμενα ο δρόμος που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις αν θέλουν να έχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα στο μέλλον και να ανταποκριθούν στις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες του CRM, κάτι που έχουν αρχίσει ήδη να αντιλαμβάνονται και γι αυτό εκτιμάται ότι το CRM θα είναι η περισσότερο εξελισσόμενη κατηγορία λογισμικού στο χώρο των επιχειρήσεων.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Έρευνας



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ (CRM)



Χατζή Κωνσταντίνα

ΠΜΣ: Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΜΕΡΟΣ Α

1. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησής σας:

Έως 50	51 - 250	251 - 500	501 - 1000	Περισσότεροι από 1000
☐	☐	☐	☐	☐

2. Πως θα χαρακτηρίζατε την επιχείρησή σας:

Παραδοσιακή	Διαδικτυακή και παραδοσιακή (click-and-mortar)	Διαδικτυακή (click)
☐	☐	☐

3. Σε ποιες από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει η επιχείρησή σας:

B2B (Business to Business)	B2C (business to Consumer)
☐	☐

4. Παρακαλώ αναφέρετε σε ποιο κλάδο ανήκει η επιχείρησή σας:

Βιομηχανία	☐
Εμπόριο	☐
Τηλεπικοινωνίες	☐
Πληροφορική	☐
Υπηρεσίες	☐
Τράπεζες	☐
Ενέργεια	☐
Τουρισμός	☐

5. Παρακαλώ αναφέρετε ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση:

ΜΕΡΟΣ Β

6. Παρακαλώ προσδιορίστε ποια στρατηγική ανταγωνισμού ακολουθεί η επιχείρησή σας;

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους (προσφορά προϊόντος/υπηρεσίας με το μικρότερο κόστος στην αγορά)	☐
Στρατηγική Διαφοροποίησης (προσφορά προϊόντος/υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτό από τους καταναλωτές ως μοναδικό στο είδος του)	☐
Στρατηγική Εστίασης (ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς είτε βάση το κόστος είτε με βάση τη διαφοροποίηση)	☐

7. Παρακαλώ αναφέρετε αν η επιχείρησή σας πραγματοποιεί ενέργειες αναφορικά με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες:

Ναι	Όχι
☐	☐

8. Έχετε εγκαταστήσει κάποιο Εξειδικευμένο Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων που παρακολουθεί τις παραπάνω ενέργειες;
Παρακαλώ αναφέρεται σε κάθε περίπτωση ποιο συγκεκριμένο:

Ναι (παρακαλώ προσδιορίστε π.χ. Microsoft Dynamics CRM)	Όχι (παρακαλώ προσδιορίστε π.χ. Excel, Access)
☐	☐

9. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό η μελλοντική στρατηγική CRM (που θα ακολουθήσετε), θα υποστηρίξει τη στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησή σας:

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
☐	☐	☐	☐	☐

10. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό θα συμβάλλει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην αύξηση των πωλήσεων:

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
☐	☐	☐	☐	☐

ΜΕΡΟΣ Γ

11. Από τις παρακάτω προτάσεις παρακαλώ επιλέξτε εκείνη που θεωρείτε ότι θα περιγράψει καλύτερα τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) στην επιχείρησή σας. Παρακαλώ λάβετε υπόψιν σας όλες τις ενέργειες που θα κάνετε για τη διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες σας.

Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) θα είναι μια επιχειρηματική στρατηγική	☐
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) θα είναι μια επικεντρωμένη στον πελάτη επιχειρηματική διαδικασία	☐
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) θα είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών τακτικών επικεντρωμένων στον πελάτη	☐
Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) θα είναι μια εφαρμογή που θα υποστηρίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα	☐
Τίποτα από τα παραπάνω	☐
Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):	☐

12. Παρακαλώ αναφέρετε εάν η επιχείρησή σας έχει αναπτύξει, σε κάποιο βαθμό, τις παρακάτω λειτουργίες:

	Ναι	Όχι
Χρησιμοποιούμε εργαλεία για τη διαχείριση των πληροφοριών του πελάτη από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας	☐	☐
Συλλέγουμε δεδομένα που μας δίνουν οι πελάτες μας (π.χ. on-line ερωτηματολόγια)	☐	☐
Συλλέγουμε έμμεσα δεδομένα από πελάτες από κάθε δυνατό μέσο (π.χ. cookies)	☐	☐
Γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης του κάθε πελάτη χωριστά	☐	☐
Έχουμε σύστημα εντοπισμού μη επικερδών πελατών	☐	☐
Έχουμε δομημένες διαδικασίες για την επανάκτηση της σχέσης με τους «καλούς» πελάτες που έχουν φύγει	☐	☐
Με τα ήδη αποκτούμενα δεδομένα επιτυγχάνουμε οικονομική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά	☐	☐

13. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας υλοποιεί συστηματικά τις παρακάτω ενέργειες:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη	☐	☐	☐	☐	☐
Επεξεργασία δεδομένων	☐	☐	☐	☐	☐
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητας τους για την επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐

Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐

14. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο οι ανωτέρω ενέργειες – διαδικασίες χρησιμοποιούνται σε κάθε μία από τις επιμέρους εφαρμογές:

(Δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Προσωπική Επαφή	☐	☐	☐	☐	☐
Τηλεφωνική Επικοινωνία	☐	☐	☐	☐	☐
Χειρόγραφα	☐	☐	☐	☐	☐
Excel - Access	☐	☐	☐	☐	☐
Συστήματα Μηχανογραφημένης Λογιστικής	☐	☐	☐	☐	☐
Εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Διαδίκτυο	☐	☐	☐	☐	☐

15. Στην επιχείρησή σας το εξειδικευμένο Τμήμα που θα ασχολείται με τη Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM Τμήμα) θα είναι;

(Δυνατότητα πολλαπλών επιλογών)

Ξεχωριστό Τμήμα	☐
Θα ανήκει στη Διεύθυνση Πωλήσεων	☐
Θα ανήκει στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ	☐
Θα ανήκει στη Διεύθυνση IT/IS	☐
Θα ανήκει στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πελατών	☐
Θα ανήκει στη Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων	☐
Η διαχείριση του CRM θα διαχέεται σε πολλές Διευθύνσεις	☐

16. Σκέφτεστε να κάνετε χρήση διαδικτυακών μεθόδων; Αν ΝΑΙ παρακαλώ προσδιορίστε αντίστοιχα το βαθμό χρήσης του Διαδικτύου σε κάθε μία από τις παρακάτω ενέργειες:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συλλογή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη	☐	☐	☐	☐	☐
Επεξεργασία δεδομένων	☐	☐	☐	☐	☐
Κατηγοριοποίηση πελατών βάσει σπουδαιότητας τους για την επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐
Ανάπτυξη επικοινωνίας με τους πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐
Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐

17. Παρακαλώ προσδιορίστε πόσο εξοικειωμένη θεωρείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με την εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών:

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
☐	☐	☐	☐	☐

18. Παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό στον οποίο θα χρησιμοποιήσετε τα παρακάτω μέσα για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Εξατομίκευση της ιστοσελίδας με βάση τις προτιμήσεις των πελατών (προσωποποιημένη ιστοσελίδα)	☐	☐	☐	☐	☐
Σύστημα εκπτώσεων και επιβράβευσης (bonus) (π.χ. προγράμματα πιστότητας, κουπόνια, κάρτες πελατών)	☐	☐	☐	☐	☐
Εγγύηση της πιο ανταγωνιστικής τιμής	☐	☐	☐	☐	☐
Αποστολή εξατομικευμένων ηλεκτρονικών Newsletter/ Online-περιοδικών	☐	☐	☐	☐	☐
Ειδικές εκδηλώσεις π.χ. διαγωνισμοί, δημοπρασίες	☐	☐	☐	☐	☐
Διαχείριση καταγγελιών/παραπόνων	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):					

19. Για την εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να υπάρξουν αρκετά προβλήματα. Παρακαλώ προσδιορίστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος CRM (Software) θα είναι δύσκολη διαδικασία	☐	☐	☐	☐	☐
Οι λειτουργίες στα τυποποιημένα CRM Software της αγοράς δεν είναι επαρκείς	☐	☐	☐	☐	☐
Η ανάπτυξη λογισμικού Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) εσωτερικά από την ίδια την επιχείρηση απαιτεί υψηλό κόστος	☐	☐	☐	☐	☐
Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής θα είναι δαπανηρή	☐	☐	☐	☐	☐
Η ενσωμάτωση στην ήδη υπάρχουσα υποδομή πληροφορικής θα απαιτεί πρόσθετη εκτεταμένη αναδιοργάνωση	☐	☐	☐	☐	☐
Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους πελάτες (CRM) θα έχει υψηλό κόστος εκπαίδευσης	☐	☐	☐	☐	☐
Η εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους πελάτες (CRM) θα απαιτεί εντατικά μέτρα επικοινωνίας για να ξεπεραστούν τυχόν εσωτερικές αντιστάσεις	☐	☐	☐	☐	☐
Η συνεργασία με τους εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών CRM θα είναι δύσκολη	☐	☐	☐	☐	☐
Η υποστήριξη και δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση δεν θα είναι επαρκείς	☐	☐	☐	☐	☐
Η κουλτούρα της εταιρείας δεν υποστηρίζει το πελατοκεντρικό όραμά της	☐	☐	☐	☐	☐
Η αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που θα επιφέρει η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) θα είναι έντονη	☐	☐	☐	☐	☐
Η επικοινωνία της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) σε όλο τον οργανισμό ίσως είναι ελλιπής	☐	☐	☐	☐	☐

Η εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) ίσως δεν είναι επαρκείς	☐	☐	☐	☐	☐
Τα οφέλη της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) θα είναι δύσκολο να μετρηθούν	☐	☐	☐	☐	☐
Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη σε νομικά προβλήματα όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Η στρατηγική Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) είναι ευάλωτη γιατί προκαλεί αρνητικές αντιδράσεις από τους αγοραστές	☐	☐	☐	☐	☐

ΜΕΡΟΣ Δ

20. Η επίδοση της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) μπορεί να αξιολογηθεί με διάφορα κριτήρια. Παρακαλώ αναφέρετε πόσο σημαντικά θεωρείτε κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια για την επίδοση της στρατηγικής (CRM) που θα αναπτύξει η επιχείρησή σας:

	Καθόλου Σημαντικό	Λίγο Σημαντικό	Μέτρια Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό	Πάρα Πολύ Σημαντικό
Επίτευξη οικονομικών στόχων (financial perspective)	☐	☐	☐	☐	☐
Δημιουργία μέγιστης δυνατής αξίας στα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης για τους πελάτες (customer perspective)	☐	☐	☐	☐	☐
Καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών (internal business perspective)	☐	☐	☐	☐	☐
Ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων από τους υπαλλήλους και συνεχής βελτίωση των προϊόντων/ υπηρεσιών (learning and growth perspective)	☐	☐	☐	☐	☐
Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):					

21. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οικονομικά οφέλη από τη μελλοντική εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας θα μειωθούν	☐	☐	☐	☐	☐
Τα έξοδα προώθησης (έξοδα διαφήμισης και διανομής κλπ.) θα μειωθούν	☐	☐	☐	☐	☐
Τα έξοδα των συστημάτων υποστήριξης πελατών (FAQ, online υποστήριξη, online ομάδες χρηστών, τηλεφωνικό κέντρο κλπ.) θα μειωθούν	☐	☐	☐	☐	☐
Οι ετήσιες πωλήσεις στους πιστούς πελάτες θα αυξηθούν	☐	☐	☐	☐	☐
Ο αριθμός των πελατών που φέρνουν μεγαλύτερο κέρδος και εισόδημα στην εταιρεία θα αυξηθεί	☐	☐	☐	☐	☐
Το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης θα αυξηθεί	☐	☐	☐	☐	☐
Θα αυξηθούν οι πελάτες που είναι χρόνια πιστοί στην επιχείρηση (customer lifetime value)	☐	☐	☐	☐	☐

22. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών από τη μελλοντική εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στους πελάτες συνεχώς θα βελτιώνονται και θα ανανεώνονται	☐	☐	☐	☐	☐
Ο ρυθμός ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ή/και προϊόντων θα αυξηθεί	☐	☐	☐	☐	☐
Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού θα γίνει πιο πελατοκεντρική	☐	☐	☐	☐	☐
Οι σχετικές με τη CRM δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού θα μεγιστοποιηθούν	☐	☐	☐	☐	☐
Οι οργανωσιακές διαδικασίες θα ευθυγραμμιστούν με τη στρατηγική CRM	☐	☐	☐	☐	☐

23. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τις επιχειρησιακές διαδικασίες από τη μελλοντική εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Θα αυξηθεί ή βελτιωθεί η χρήση των νέων τεχνολογιών στην εταιρεία	☐	☐	☐	☐	☐
Θα αυξηθεί η ποικιλία των βοηθητικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών που παρέχονται στο δικτυακό τόπο (e-mail, επείγουσα γραμμή, σύστημα άμεσης απάντησης κλπ.)	☐	☐	☐	☐	☐
Θα αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης των νέων τεχνολογιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές	☐	☐	☐	☐	☐
Θα αυξηθεί η αξιοπιστία των επιχειρηματικών διαδικασιών που θα χρησιμοποιούνται από την εταιρεία	☐	☐	☐	☐	☐
Οι επιχειρηματικές διαδικασίες που θα αναπτυχθούν στην εταιρεία θα γίνουν ταχύτερες	☐	☐	☐	☐	☐

24. Παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τα οφέλη όσον αφορά τους πελάτες από τη μελλοντική εφαρμογή της στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM):

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Θα αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΚΑΤΑ την αγοραστική διαδικασία	☐	☐	☐	☐	☐
Θα αυξηθεί η υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες ΜΕΤΑ την αγοραστική διαδικασία	☐	☐	☐	☐	☐
Θα αυξηθεί ο αριθμός νέων πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Θα μειωθεί το κόστος απόκτησης νέων πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Θα δημιουργηθούν αποτελεσματικές βάσεις δεδομένων των πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Θα επιτευχθεί ο ακριβής προσδιορισμός των στοχευμένων αγορών	☐	☐	☐	☐	☐
Θα αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη	☐	☐	☐	☐	☐
Η μεταφορά των παραπόνων του πελάτη στα αρμόδια άτομα θα γίνει πιο γρήγορη και εύκολη	☐	☐	☐	☐	☐

Θα βελτιωθεί η ταχύτητα επίλυσης παραπόνων των πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Θα εφαρμοστούν μέθοδοι μάρκετινγκ και στρατηγικές για διαφορετικές ομάδες πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Θα αυξηθεί η θετική ανταπόκριση πελατών στη ζήτηση επιπρόσθετων πληροφοριών από την εταιρεία	☐	☐	☐	☐	☐

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

Βιβλιογραφία

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

Κοσμάτος, Δ. (2004). Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων.

Κουρής, Γ. (2000). Η ταυτότητα του CRM: Μια νέα ταυτότητα για τους «πελατοκεντρικούς».

Abbott, J., Stone, M., & Buttle, F. (2001). Customer relationship management in practice—a qualitative study. *The Journal of Database Marketing*, 9(1), 24-34.

Agrawal, M. L. (2003). Customer relationship management (CRM) & corporate renaissance. *Journal of Services Research*, 3(2), 149-171.

Alessandri, S. W., Yang, S. U., & Kinsey, D. F. (2006). An integrative approach to university visual identity and reputation. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 258-270.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. American Marketing Association.

Bligh, P., & Turk, D. (2004). *CRM unplugged: releasing CRM's strategic value*. John Wiley & Sons.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & ZEITHAML, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of marketing research*.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.

Brown, S. A., & Coopers, P. (2000). Customer relationship management: Linking people, process and technology.

Brynjolfsson, E., & Smith, M. D. (2000). Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers. *Management science*, 46(4), 563-585.

Butler, P., & Peppard, J. (1998). Consumer purchasing on the Internet:: Processes and prospects. *European management journal*, 16(5), 600-610.

Buttle, F. (2001). The CRM value chain. *Marketing Business*, 96(February), 52-55.

Calantone, R. J., Di Benedetto, C. A., & Stank, T. P. (2005). Managing the supply chain implications of launch. *PDMA handbook of New Product Development*.

Chang, J. (2002). A guide to Evaluating CRM Software. *The Customer Relationship Management Solutions Guide*.

Chaudhury, A., & Kuilboer, J. (2002). e-Business and e-Commerce Infrastructure Technologies Supporting the e-Business Initiatives.

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688.

Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 3-15.

Devinney, T. M., Latukefu, A., & Midgley, D. F. (2000). E-business: revolution, evolution or hype?.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.

Dyche, J. (2000). *e-Data: Turning data into information with data warehousing*. Addison-Wesley Professional.

Dyche, J. (2002). *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*. Addison-Wesley Professional.

Feinberg, R. A., Kadam, R., Hokama, L., & Kim, I. (2002). The state of electronic customer relationship management in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(10), 470-481.

Fjermestad, J., & Romano Jr, N. C. (2003). Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance-an integrative implementation framework. *Business Process Management Journal*, 9(5), 572-591.

Fleischer, J. (2001). Changing the fabric of customer service. *Call Center Magazine*, 14(5), 24-38.

Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM magazine*, 11(3), 161-171.

Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *the Journal of Marketing*, 9-29.

Greenberg, P. (2002). CRM: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time at the Speed of Light.

Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.

Griffith, D. A., & Krampf, R. F. (1998). An examination of the web-based strategies of the top 100 US retailers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12-23.

Grönroos, C. (1994). Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of marketing management*, 10(5), 347-360.

Gummesson, E. (1987). The new marketing—developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 20(4), 10-20.

Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.

Hamilton, B. A. (2002). International economy benchmarking: The world's most effective policies for e-government. *Washington DC: Author*.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation* Harper Business. New York.

Harris, L., & Rae, A. (2009). Social networks: the future of marketing for small business. *Journal of business strategy*, 30(5), 24-31.

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.

Huang, Y., & Huddleston, P. (2009). Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(11), 975-992.

Johnson, M. D., & Selnes, F. (2004). Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1-17.

Jordain, P. B. (1969). *Condensed computer encyclopedia*.

Kalkota, R., & Robinson, M. (2001). *E-business 2.0: Roadmap for success*.

- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(7), 315-323.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Karakostas, B., Kardaras, D., & Papathanassiou, E. (2005). The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation. *Information & Management*, 42(6), 853-863.
- Katsioloudes, M., Grant, J., & McKechnie, D. S. (2007). Social marketing: strengthening company-customer bonds. *Journal of business strategy*, 28(3), 56-64.
- Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T., VanOsdol, T., Shepard, M., & Brazel, G. (2001). Managing customer relationships through E-business decision support applications: a case of hospital-physician collaboration. *Decision Support Systems*, 32(2), 171-187.
- Kotorov, R. (2003). Customer relationship management: strategic lessons and future directions. *Business process management journal*, 9(5), 566-571.
- Kotorov, R. P. (2002). Ubiquitous organization: organizational design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218-232.
- Lee, D. (2002). Self-Guided CRM.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 24-47.
- Levitt, T. (1969). *The marketing mode: Pathways to corporate growth*. McGraw-Hill.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.
- Magretta, J. (Ed.). (1999). *Managing in the new economy*. Harvard Business Press.

Martin, F., & Thompson, J. (2005). Strategic management: awareness and change.

McKenna, R. (1993). *Relationship marketing: Successful strategies for the age of the customer*. Basic Books.

Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913-945.

Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115.

Oellermann Jr, W. L. (2001). Web Services Architecture. In *Architecting Web Services* (pp. 25-65). Apress.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.

PeopleSoft (2002). Enterprise Collaboration: Integrating CRM Across the enterprise. www.peoplesoft.com

Pepper, D., & Rogers, M. (1993). The one to one future. *Piatkus, London*.

Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.

Peterson, R. A., Balasubramanian, S., & Bronnenberg, B. J. (1997). Exploring the implications of the Internet for consumer marketing. *Journal of the Academy of Marketing science*, 25(4), 329-346.

Pine, B. J. (1999). *Mass customization: the new frontier in business competition*. Harvard Business Press.

- Plakoyiannaki, E., & Tzokas, N. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *The Journal of Database Marketing*, 9(3), 228-237.
- Porter, M. E. (1998). *Competing across locations: Enhancing competitive advantage through a global strategy*. Harvard Business School Press.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- Rodgers, J. A., Yen, D. C., & Chou, D. C. (2002). Developing e-business; a strategic approach. *Information management & computer security*, 10(4), 184-192.
- Romano Jr, N. C., & Fjermestad, J. (2001). An agenda for electronic commerce customer relationship management research. *AMCIS 2001 Proceedings*, 161.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, 68(1), 109-127.
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of strategic marketing*, 9(1), 3-27.
- Sarmaniotis, C., & Stefanou, C. J. (2005, July). A framework of CRM development phases and key success factors. In *Proceedings of 2nd International Conference on Enterprise Systems and Accounting (ICESAcc 05)*(pp. 11-12).
- Sheth, J. (2005). The Benefits and Challenges of Shifting Strategies. *Customer Management*, 4-5.
- Sheth, J. N. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of services marketing*, 16(7), 590-592.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2), 22-28.

Sprano, E., & Zakak, A. (2000). E-commerce capable: Competitive advantage for countries in the new world e-economy. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 10(2), 114-122.

Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., & Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. *Business Process Management Journal*, 9(5), 617-634.

Sterne, J. (2000). *Customer service on the Internet: building relationships, increasing loyalty, and staying competitive*. John Wiley & Sons, Inc..

Sweet, P. (2004). Light at the end of CRM tunnel. *Conspectus—The IT Report for Directors and Decision Makers*, March, 2-4.

Tiwana, A., & Williams, M. (2000). *The Essential Guide to Knowledge Management:: E-Business and Crm Applications*. Prentice Hall PTR.

van Bentum, R., & Stone, M. (2005). Customer relationship management and the impact of corporate culture—A European study. *The Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1), 28-54.

Van den Brink, D., Odekerken-Schröder, G., & Pauwels, P. (2006). The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(1), 15-25.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

Verzuh, E. (2011). *The fast forward MBA in project management*. John Wiley & Sons.

Wester, F. E. (1994). *Market-driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-oriented Company*. Wiley.

Wilson, H., Daniel, E., & McDonald, M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of marketing management*, 18(1-2), 193-219.

Woodcock, N. (2000). Does how customers are managed impact on business performance?. *Interactive Marketing*, 1(4), 375-389.

Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial management & data systems*, 105(7), 955-971.

Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., & Chou, D. C. (2002). Adopting customer relationship management technology. *Industrial management & data systems*, 102(8), 442-452.

Yun, Z. S., & Good, L. K. (2007). Developing customer loyalty from e-tail store image attributes. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 4-22.

Zigmund et al. (2003). 'CRM: Integrating Marketing Strategy and IT', Willey

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Zoltners, G. A. (2001). *The complete guide to accelerating sales force performance*. AMACOM Div American Mgmt Assn.