

**Α Τ Ε Ι Θ Ε Σ Σ Α Λ Ο Ν Ι Κ Η Σ
Σ Χ Ο Λ Η Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η Σ Κ Α Ι Ο Ι Κ Ο Ν Ο Μ Ι Α Σ
Τ Μ Η Μ Α Ε Μ Π Ο Ρ Ι Α Σ Κ Α Ι Δ Ι Α Φ Η Μ Ι Σ Η Σ**

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

**Η Δ Ι Α Χ Ε Ι Ρ Ι Σ Η Τ Ω Ν Σ Χ Ε Σ Ε Ω Ν Μ Ε Τ Ο Υ Σ
Π Ε Λ Α Τ Ε Σ Σ Ε Π Ε Ρ Ι Β Α Λ Λ Ο Ν Β 2 C**



Υ Π Ε Υ Θ Υ Ν Ο Σ Κ Α Θ Η Γ Η Τ Η Σ Χ Ρ Η Σ Τ Ο Σ Σ Α Ρ Μ Α Ν Ι Ω Τ Η Σ

Σ Π Ο Υ Δ Α Σ Τ Ε Σ

**Β Α Σ Ι Λ Ι Κ Η Σ Υ Μ Ε Ω Ν Ι Δ Ο Υ
Α Χ Ι Λ Λ Ε Α Σ Κ Α Λ Α Τ Ζ Η Σ**

Θ Ε Σ Σ Α Λ Ο Ν Ι Κ Η , Φ ε β ρ ο υ ά ρ ι ο ς 2 0 0 8

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον κύριο Χρήστο Σαρμανιώτη για την βοήθεια και την καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια συγγραφής της πτυχιακής εργασίας μας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που συντελέστηκε κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες λόγω της παγκοσμιοποίησης, της όξυνσης του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης του Διαδικτύου 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 δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη και έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε ένα πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο, τους πελάτες. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία, που έχει τις ρίζες της στο Relationship Management, σε συνδυασμό με την πληροφοριακή τεχνολογία οδήγησαν στην ανάπτυξη του Customer Relationship Management (CRM). Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει την έννοια και τα οφέλη της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες (CRM) και συγκεκριμένα όσον αφορά τις B2C (Business to customer) δραστηριότητες της πελατειακής διαχείρισης, δίνοντας έμφαση στη στρατηγική του διάστασης.

Αρχικά, περιγράφονται οι θεωρητικές βάσεις της φιλοσοφίας του CRM και διερευνάται η εξέλιξη από το παραδοσιακό στο λεγόμενο «σχεσιακό» marketing και αναλύεται η πελατοκεντρική του διάσταση. Μετά την αναδρομή του πώς καταλήξαμε να κάνουμε λόγο για την πελατειακή διαχείριση επιχειρούμε εννοιολογική προσέγγιση του CRM, πώς διαφοροποιείται το CRM από το marketing, ποιές διαφορές παρουσιάζει το B2C από το B2B (Business to Business) CRM -μια και το αντικείμενο της εργασίας αποτελεί η B2C διάσταση του CRM- και γίνεται μια εκτενής αναφορά στη διαχείριση των παραπόνων των πελατών. Στη συνέχεια διερευνούμε τα συστατικά και τα δομικά στοιχεία του CRM εγχειρήματος, τις λειτουργίες και τις οργανωσιακές του δραστηριότητες. Ακολουθεί το σημαντικό κομμάτι της προσαρμογής της επιχείρησης στο στρατηγικό σχεδιασμό του CRM, πώς αυτό υλοποιείται αποτελεσματικά και ποιά η αρχιτεκτονική του, ποιά είναι τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση από την εφαρμογή μιας CRM στρατηγικής, τι απαιτείται για την επιτυχημένη υλοποίησή του και ποιοί είναι οι παράγοντες επιτυχίας αλλά και αποτυχίας του σε μια επιχείρηση. Κατόπιν, αναφερόμαστε στη σύγχρονη εξέλιξη του CRM, δηλαδή την προέκτασή του στο χώρο του Διαδικτύου. Εξετάζουμε την έννοια της ηλεκτρονικής διαχείρισης των σχέσεων πελατών (e-CRM), τα γενικά χαρακτηριστικά και τη δομή ενός τέτοιου συστήματος e-CRM και τέλος γίνεται μια μικρή αναφορά στα δημοφιλέστερα μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων λογισμικά προγράμματα CRM. Η εργασία τελειώνει με τη μελέτη περίπτωσης του ομίλου επιχειρήσεων

Πλαίσιο, με σκοπό να αποδώσει μια εικόνα των προβλημάτων, των ευκαιριών, των επιλογών, των λύσεων και των ωφελειών που προκύπτουν από τη χρήση εφαρμογών CRM.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΤΟΥ CRM

1.1	Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ MARKETING	1
1.1.1	Τα πεδία εφαρμογής του marketing	2
1.1.2	Τα στοιχεία της φιλοσοφίας marketing	2
1.2	Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ MARKETING	3
1.2.1	Από το μαζικό στο προσωποποιημένο marketing	4
1.3	ΤΟ MARKETING ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	6
1.3.1	Η διατήρηση της πελατειακής βάσης ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	8
1.3.2	Τα στοιχεία του marketing των σχέσεων	9
1.4	Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ	10
1.4.2	Η ικανοποίηση του πελάτη	12
1.4.3	Η εμπιστοσύνη του πελάτη	13
1.4.4	Η διατήρηση του πελάτη	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ CRM

2.1	Ο ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ CRM	16
2.2	Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ – ΜΙΓΜΑ CRM	19
2.3	Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM ΑΠΟ ΤΟ MARKETING	21
2.4	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ B2B ΚΑΙ ΤΟ B2C CRM	23
2.4.1	Διαφορές μεταξύ του B2C και του B2B CRM	24
2.5	Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ CRM ΜΕ ΤΟ ERP	25
2.6	Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ CRM

3.1	ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ CRM	33
3.2	ΤΑ ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ CRM	35
3.2.1	Οι άνθρωποι	35
3.2.2	Ο σχεδιασμός	36
3.2.3	Οι διεργασίες	36
3.2.4	Τα προσωπικά δεδομένα	36
3.2.5	Η πλατφόρμα	37
3.3	ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ CRM	37
3.3.1	Επιχειρησιακό CRM	38
3.3.2	Συνεργατικό CRM	40
3.3.3	Αναλυτικό CRM	41
3.4	Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ CRM	42
3.5	ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ CRM	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ CRM

4.1	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM	49
4.1.1	Η εταιρική κουλτούρα	50
4.1.2	Η τεχνολογική υποδομή	52
4.1.3	Βάσεις δεδομένων και τεχνολογία πληροφοριών	53
4.2	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ CRM	54
4.2.1	Αρχές που διέπουν τη στρατηγική CRM	56
4.2.2	Ενέργειες για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM	57
4.3	ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	58
4.4	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	62
4.5	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ CRM

5.1	Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ INTERNET ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM	66
5.2	ΑΠΟ ΤΟ CRM ΣΤΟ e-CRM	67
5.3	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ e-CRM	68
5.3.1	Το e-mail ως εργαλείο του CRM	69
5.4	ΕΠΙΛΟΓΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ CRM	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: CASE STUDY ΟΜΙΛΟΣ ΠΛΑΙΣΙΟ

6.1	ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΛΑΙΣΙΟ	81
6.2	Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ	89
6.3	Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ CRM	91
6.3.1	Η επιλογή της SAP	92
6.4	Η ΛΥΣΗ	93
6.4.1	Η ολοκλήρωση του CRM με τη λύση της SAP	93
6.5	ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	97
6.5.1	Τα οικονομικά αποτελέσματα	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	103
--	-----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η δημιουργία πελατών. Στο σημερινό σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους πελάτες αναδεικνύεται ως βασικός παράγοντας της ευρύτερης στρατηγικής της επιχείρησης στην προσπάθειά της να επιτύχει τους οικονομικούς της στόχους.

Με τον όρο CRM (Customer Relationship Marketing ή Management), ή όπως αποδίδεται στα ελληνικά «Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων», αναφερόμαστε σε μια επιχειρησιακή στρατηγική με την οποία γίνεται επιλογή και διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους διαμέσου της πελατειακής πίστης (customer loyalty). Γίνεται αντιληπτό ότι πρόκειται για μία προσέγγιση που αναγνωρίζει ότι οι πελάτες μιας εταιρίας είναι ο πυρήνας αυτής και συνεπώς η όποια επιτυχία, σε ένα σκληρά ανταγωνιστικό περιβάλλον, εξαρτάται από μια αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της.

Η προτεραιότητα στις πελατειακές σχέσεις και στην ποιοτική εξυπηρέτηση σαν φιλοσοφία, δεν αποτελεί καινοτομία, καθώς υπήρχε από τη στιγμή που εμφανίστηκαν οι πρώτες εμπορικές συναλλαγές. Η εισαγωγή όμως ολοένα και αυξανόμενου αριθμού επιχειρήσεων και η όξυνση του ανταγωνισμού είχε σαν αποτέλεσμα, αρχικά οι επιχειρήσεις να προσεγγίζουν τους πελάτες ως μια ενιαία μάζα, σταδιακά και σύμφωνα με τις αρχές του marketing, να διαχωρίζουν τους πελάτες σε τμήματα, μέχρι να φτάσουμε στο σήμερα στην ικανοποίηση των επιθυμιών κάθε πελάτη ξεχωριστά, στην εξατομίκευση των αναγκών και της ικανοποίησής τους, προκειμένου να εξασφαλιστεί η εύνοια του πελάτη και να εκμηδενιστεί ο ανταγωνισμός.

Η έννοια CRM απαιτεί μια πελατοκεντρική επιχειρησιακή φιλοσοφία και κουλτούρα για την υποστήριξη με αποτελεσματικό τρόπο διαδικασιών όπως αυτές του marketing, των πωλήσεων και του service (front-office functions). Στόχος μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι η απόκτηση πελατών, η αύξηση της πελατειακής αξίας και η διατήρηση του πελατολογίου. Η υψηλή δημοτικότητα του CRM, τόσο σε περιβάλλοντα B2C, όσο και B2B, οφείλεται αφενός στην αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών, οι οποίοι απαιτούν «quality of service», και αφετέρου στην εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία προσφέρει, πλέον, μια σειρά από καινοτόμες λύσεις και εφαρμογές.

Για την υλοποίηση των συστημάτων CRM στις επιχειρήσεις, πρωτεύοντα ρόλο διαδραματίζουν οι πληροφορίες και επομένως τα πληροφοριακά συστήματα (Information Technology Systems) που αξιοποιούν τις πληροφορίες.

Οι απόψεις των ερευνητών για την σημασία του όρου CRM είναι δυνατόν να απεικονισθούν σε ένα συνεχή άξονα στο ένα άκρο του οποίου το CRM παρουσιάζεται ως εργαλείο συστημάτων πληροφορικής και λογισμικού για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων σχετικά με πελάτες και στο άλλο ως φιλοσοφία marketing που συμβάλλει στην δημιουργία εξατομικευμένων σχέσεων με τον πελάτη, και κατά συνέπεια επίτευξη μακρόπνοων επιχειρησιακών απολαβών.

Το CRM παρουσιάζεται ως τεχνολογική εφαρμογή που βελτιώνει τη λειτουργία marketing στην επιχείρηση παρέχοντας τα μέσα εκείνα που κρίνονται απαραίτητα για να καταστήσουν δυνατό το διάλογο και την επικοινωνία με τους πελάτες. Βάσει αυτής της οπτικής γωνίας, η τεχνολογία πληροφορικής έχει κεντρικό ρόλο στην κερδοφορία της επιχείρησης διότι βοηθά στην δημιουργία προϊόντων/υπηρεσιών που αρμόζουν στις επιθυμίες και ανάγκες του πελάτη. Από την άλλη πλευρά, όταν το CRM ορίζεται ως φιλοσοφία marketing μπορεί να προκαλέσει διαρθρωτικές αλλαγές στην λειτουργία της εταιρείας συμβάλλοντας στην δημιουργία ενός οργανισμού προσανατολισμένο στον πελάτη (customer-oriented organization). Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω στοιχείων (τεχνολογία-marketing) είναι εμφανής στην προσέγγιση του CRM ως οργανωσιακή δραστηριότητα η οποία θέτει τον πελάτη στο κέντρο της στρατηγικής και του modus operandi της επιχείρησης. Το CRM χρησιμοποιεί σύγχρονη τεχνολογία με σκοπό την δημιουργία προσωπικού διαλόγου με τον πελάτη και την μεταφορά υψηλής αξίας στον πελάτη και στην επιχείρηση (Πλακογιαννάκη, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΤΟΥ CRM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΤΟΥ CRM

1.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ MARKETING

Βασική αρχή του marketing αποτελεί η προσέλκυση και η διατήρηση πελατών που αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση. Ο Phillip Kotler από το 1984 στο βιβλίο του "Marketing Essentials" αναφέρει ότι η φιλοσοφία του marketing «θεωρεί σαν κλειδί, για την επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων, τον καθορισμό των αναγκών και επιθυμιών των αγορών-στόχων (target groups) και την ικανοποίησή τους πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές» (Τομάρας, 1997).

Ο κεντρικός αυτός σκοπός του marketing προϋποθέτει ότι η εταιρία είναι σε θέση να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις του πελατειακού της κοινού και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών (Πλακογιαννάκη, 2003). Κύριο έργο λοιπόν κάθε διευθυντή marketing είναι η λήψη αποφάσεων που αφορούν στο marketing της επιχείρησης, συνεπώς είναι αναγκαία η πλήρη γνώση της συμπεριφοράς του πελάτη/καταναλωτή όχι μόνο κατά την αγορά των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά πριν και μετά από αυτή (Webster Jr., 2005).

Σε ένα δυναμικό περιβάλλον που οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλά ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες παρόμοιων προδιαγραφών, η προσέλκυση και η διατήρηση πελατών στηρίζεται συχνά στην έμφαση που δείχνει η προμηθεύτρια επιχείρηση στην προσωπική επικοινωνία και κατανόηση των αναγκών του πελάτη (Πλακογιαννάκη, 2003).

Η καλύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών της πελατειακής βάσης συμβάλλει στη δημιουργία και μεταβίβαση υψηλής αξίας στον πελάτη και στη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων εφαρμόζει πελατοκεντρικές δραστηριότητες στην αγορά, όπως είναι τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Marketing ή Management), σχετικά με τα οποία γίνεται εκτενής αναφορά στα επόμενα κεφάλαια.

Σύμφωνα λοιπόν με την φιλοσοφία του marketing (marketing concept), ο καταναλωτής αποτελεί τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο κινείται η επιχείρηση. Θα μπορούσαμε να πούμε πως η φιλοσοφία του marketing συνίσταται στην ανεύρεση και εκπλήρωση των αναγκών του καταναλωτή.

Ο προσανατολισμός αυτός των επιχειρήσεων, έχει ξεκινήσει από την δεκαετία του 1960, όπου οι διάφορες εταιρίες άρχισαν να συνειδητοποιούν την ανάγκη να πλησιάσουν τον καταναλωτή και να

γνωρίσουν τις ανάγκες, προτιμήσεις και διαθέσεις του και μέχρι τις μέρες μας εξακολουθεί να αποτελεί ζητούμενο για τις επιχειρήσεις.

Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν αποδεχτεί τη φιλοσοφία του marketing αλλά δυσκολεύονται να την εφαρμόσουν μέχρι και σήμερα αν και διαθέτουν όλα τα στοιχεία του μίγματος marketing. Και αυτό γιατί απαιτείται σκληρή δουλειά και αρκετός χρόνος για να αλλάξει ο προσανατολισμός της επιχείρησης, δηλαδή να μετατοπιστεί το κέντρο βάρους του επιχειρηματικού προσανατολισμού από τον προσανατολισμό της παραγωγής ή και των πωλήσεων στην αγορά και τον πελάτη/τελικό καταναλωτή (Παξιμάδης, 2002).

1.1.1 Τα πεδία εφαρμογής του marketing

Από τη δεκαετία του '50, κατά τη διάρκεια της οποίας το marketing έγινε μια ενεργότατη οντότητα με την εξάπλωση των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών που διέθεταν αξιόλογα στελέχη marketing, δημιουργήθηκαν και οι αντίστοιχες επιχειρησιακές υποδομές για την πραγματοποίηση των λειτουργιών του marketing.

Έτσι, οι εταιρείες άρχισαν να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην αγορά δημιουργώντας τρία πεδία εφαρμογής του marketing, που μπορούν να αφορούν μεγάλες γεωγραφικές περιοχές ή επιχειρήσεις και οργανισμούς όλων των ειδών (Κοσμάτος, 2004):

- Το marketing καταναλωτικών προϊόντων που έχει ως επίκεντρο τον άνθρωπο, τις επιθυμίες του οποίου προσπαθεί να καλύψει.
- Το marketing βιομηχανικών προϊόντων, όπου οι αγοραστικές απαιτήσεις και ανάγκες δεν αφορούν ανθρώπους αλλά επιχειρήσεις και οργανισμούς.
- Το marketing υπηρεσιών, που έχει τις ίδιες αρχές με το marketing των προϊόντων αλλά εμφανίζει κάποιες διαφορές.

1.1.2 Τα στοιχεία της φιλοσοφίας marketing

Η φιλοσοφία του marketing (marketing philosophy) εκφράζει την αποδοχή της κυριαρχίας του πελάτη/καταναλωτή από την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις παράγουν ό,τι επιθυμούν οι καταναλωτές και φυσικά μεγιστοποιούν την ικανοποίηση του καταναλωτή (customer satisfaction) έτσι το κέρδος θα έρθει σαν αποτέλεσμα της ικανοποίησης αυτής.

Τα κύρια στοιχεία της φιλοσοφίας του marketing, ή αλλιώς του marketing concept, όπως αναφέρονται στο βιβλίο Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς (1997) του κ. Π.Τομάρα είναι:

- Προσανατολισμός στον πελάτη/καταναλωτή. Η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών και φροντίζει να τις ικανοποιήσει προσφέροντάς τους τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες όσο το δυνατόν καλύτερα, αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές.
- Τμηματοποίηση της αγοράς. Αφού χωριστεί η αγορά σε τμήματα (segments), θα πρέπει για κάθε τμήμα να ακολουθηθεί διαφορετική στρατηγική. Σε αυτή την περίπτωση θεωρείται αναγκαία η μελέτη συμπεριφοράς του καταναλωτή και σε μερικές περιπτώσεις ακολουθείται διαφορετική στρατηγική για κάθε πελάτη (client account approach).
- Συνεχή παρακολούθηση του περιβάλλοντος της επιχείρησης (πολιτικό, οικονομικό, νομικό, κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση).
- Το κέρδος της επιχείρησης, το οποίο θα έρθει ως φυσικό επακόλουθο, αφού η επιχείρηση έχει υιοθετήσει και εφαρμόζει τη στρατηγική της σύμφωνα με τη φιλοσοφία του marketing.

1.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ MARKETING

Σύμφωνα με τον κ. Πέτρο Τομάρα «με τον όρο marketing, δε πρέπει να περιοριζόμαστε μόνο σε μια επιχειρησιακή κουλτούρα αλλά να επεκτεινόμαστε σε μια φιλοσοφία που επηρεάζει τα πάντα μέσα στην επιχείρηση διότι αποτελεί μια στρατηγική διεργασία που προσδιορίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης».

Οι δραστηριότητες του marketing, όπως παραδοσιακά εκτελούνται, βασίζονται στο λεγόμενο «μίγμα marketing» που διατύπωσε ο E.J McCarthy τη δεκαετία του '60, περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία, γνωστά και ως τα τέσσερα P του marketing. Τα στοιχεία αυτά είναι: Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Διανομή (Place) και Προώθηση (Promotion).

Το μίγμα του μάρκετινγκ αργότερα επεκτάθηκε από τέσσερα σε επτά στοιχεία: Άνθρωποι (People), Περιβάλλον (Physical evidence) και Διαδικασίες (Processes).

Το παραδοσιακό marketing «κοιτάζει» αυτά τα στοιχεία μονοδιάστατα. Ο μονοδιάστατος χαρακτήρας έγκειται στο ότι τα προηγούμενα χρόνια το marketing απευθυνόταν σε μεγάλα τμήματα της αγοράς, όπου προσπαθούσε να προωθήσει το προϊόν χωρίς να «ασχολείται» και πολύ με το αν τα χαρακτηριστικά του μπορούν να προσελκύσουν πελάτες. Επίσης, δεν λάμβανε υπόψη του τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων ή ιδιαίτερων ομάδων ανθρώπων της αγοράς στην οποία απευθυνόταν (Κοσμάτος, 2004).

Με το παραδοσιακό marketing, τα προϊόντα διανέμονται σε όλα τα σημεία πώλησης έχοντας τα ίδια χαρακτηριστικά και

προσεγγίζοντας όλους τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο (Μαλικούρτης και Κανελόπουλος, <http://www.franchise.gr>, 2001).

Η φιλοσοφία του παραδοσιακού marketing θεωρεί ότι το marketing σταματάει με την επίτευξη της πώλησης και μετά στρέφεται σε άλλους στόχους. Ο κ. Κοσμάτος στο βιβλίο του (CRM: Η Στρατηγική Επιλογή, 2004) αναφέρει χαρακτηριστικά: «Η πώληση είναι μόνο μία μορφή επικοινωνίας με τους πελάτες και, αν κάποιος νομίζει ότι είναι το μόνο που μετράει, σημαίνει ότι αγνοεί τη σημασία της διαχείρισης και των υπολοίπων παραγόντων όπως οι τιμές, η διανομή, καθώς και όλοι οι υπόλοιποι τρόποι επικοινωνίας για την επίτευξη κερδοφόρων πωλήσεων».

Στην εποχή του σύγχρονου marketing υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που πρέπει να αναλύονται, να δημιουργούνται τα ανάλογα τμήματα της αγοράς, και με περισσότερη προσοχή να προσφέρονται τα αγαθά με κύριο γνώμονα τις επιθυμίες των πελατών. Μετά την πώληση, το marketing πρέπει να συνεχίζει και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και άλλων πωλήσεων πρώτα στους ίδιους πελάτες και αργότερα σε νέους.

Σήμερα, ο περισσότερο αποτελεσματικός τρόπος για συνεχείς πωλήσεις είναι η δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες, και αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν το marketing αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση αλλάξουν οπτική γωνία και λειτουργούν από τη σκοπιά του πελάτη. Με τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών/καταναλωτών μπορούν να αντιμετωπιστούν ακόμα και οι δύσκολες εποχές (Shaw, 2005).

1.2.1 Από το μαζικό στο προσωποποιημένο marketing

Στο πρώτο στάδιο με το παραδοσιακό marketing ή όπως λέγεται στα αγγλικά mass marketing (μαζικό marketing), οι επιχειρήσεις έχουν ως κέντρο των δραστηριοτήτων τους τα προϊόντα που παράγουν ή τις υπηρεσίες τους. Αυτό σημαίνει ότι περιορίζονται σε αυτή τη φάση μόνο στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους των οποίων η μορφή και τα χαρακτηριστικά παραμένουν σταθερά χωρίς στοιχεία που να τα προσαρμόζουν στις επιθυμίες του πελάτη.

Εκείνη την εποχή, οι επιχειρήσεις δεν έκαναν σχεδόν καθόλου έρευνα και οι λιγοστές διαφημιστικές καμπάνιες απευθυνόταν σε ένα ευρύ φάσμα της αγοράς το οποίο εκτεινόταν σε όλη τη χώρα ή και ακόμα περισσότερο. Έτσι, οι στόχοι του marketing είχαν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

Αργότερα, στο δεύτερο στάδιο το marketing ασκεί τις δραστηριότητές του σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Αυτά τα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, που έχουν προκύψει από εξέταση και έρευνα διαφόρων παραμέτρων, οδηγούν στον τεμαχισμό

της αγοράς σε ομάδες-στόχους (target groups). Η αγορά μπορεί να τεμαχιστεί με γεωγραφικά κριτήρια (π.χ. αν είναι πόλη ή χωριό, σύμφωνα με τις κλιματολογικές συνθήκες, την πυκνότητα του πληθυσμού), με δημογραφικά κριτήρια (το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το εισόδημα, το επάγγελμα, κλπ.), με ψυχογραφικά κριτήρια (προσωπικότητα, κίνητρα, τρόπος ζωής, κλπ.) (Κοσμάτος, 2004).

Το επόμενο βήμα είναι η μετάβαση του marketing και των δραστηριοτήτων του σε τμήματα της αγοράς (market segments). Καθώς οι πελάτες προβαίνουν σε αγορές προϊόντων αλλά και υπηρεσιών, προκύπτουν ολοένα και περισσότερα δεδομένα που σχετίζονται με αυτούς. Οι επιχειρήσεις συμπεραίνουν ότι θα έπρεπε να εκμεταλλεύονται αυτά τα δεδομένα που είναι το ίδιο χρήσιμα και πολύτιμα με αυτά των προϊόντων, ώστε να συσχετίσουν τους πελάτες με τα προϊόντα τους. Με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις άρχισαν να βλέπουν τις διαφορές μεταξύ ομάδων πελατών που σχηματίζουν τα τμήματα της αγοράς.

Τα δεδομένα αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά των πελατών όπως (Τομάρας, 1997):

- Γεωγραφικά χαρακτηριστικά, που αφορούν τη γεωγραφική κατανομή των καταναλωτών όπως ο πληθυσμός σε μια περιοχή, η πυκνότητα του πληθυσμού, οι κλιματολογικές συνθήκες κ.ά.
- Δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το εισόδημα κ.ά.
- Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, δηλαδή η προσωπικότητα των πελατών ή ο τρόπος ζωής τους.

Οι επιχειρήσεις, με την ανάλυση αυτών των δεδομένων και σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των αντιστοιχών μιγμάτων του marketing, μπορούν να δημιουργήσουν τα κατάλληλα τμήματα της αγοράς. Τα τμήματα αυτά είναι ομάδες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά στα οποία μπορούν να προσφέρουν και τα αντίστοιχα προϊόντα. Με την ανάλυση των τμημάτων της αγοράς, πετυχαίνουν πλέον καλύτερη προσέγγιση με περισσότερο εξειδικευμένες προωθητικές κινήσεις (Τομάρας, 1997).

Εκτός από αυτά τα κριτήρια, για την τμηματοποίηση της αγοράς, χρησιμοποιούνται και άλλα όπως είναι τα χαρακτηριστικά του τμήματος marketing των προϊόντων. Σε αυτή τη φάση, η επιχείρηση διεξάγει περισσότερη έρευνα από πριν, για να δημιουργήσει τις ομάδες-στόχους, και διεξάγει περισσότερες καμπάνιες που πλέον απευθύνονται στα επιμέρους τμήματα της αγοράς. Έτσι, προσεγγίζει με καλύτερο τρόπο τις ομάδες-στόχους που αποτελούνται από μέλη με παρόμοιο προφίλ. Όμως οι κινήσεις του marketing, ακόμα και αν γίνονται με βάση τις αναλύσεις αυτές, δεν παύουν να έχουν βραχυπρόθεσμους στόχους (Κοσμάτος, 2004).

Αξίζει να αναφέρουμε την εμφάνιση του φαινομένου του άμεσου marketing (direct marketing) στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και αρχές του '70, όπου η προώθηση αφορά μεγάλους αριθμούς πελατών συνήθως μέσω διαφημιστικής αλληλογραφίας, μαζική αποστολή επιστολών, διαφημίσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Το άμεσο marketing, βασιζόμενο στο παραδοσιακό marketing, εστιάζεται στη μαζική προώθηση και πώληση προϊόντων σε όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες. Οι αναλύσεις για την αποτελεσματικότητα του άμεσου marketing ουσιαστικά εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των προωθητικών κινήσεων, που δε διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση. Οι κινήσεις αυτές είναι οι ίδιες που εφαρμόζονται σε διαφορετικές περιοχές της αγοράς.

Στη φάση αυτή που βρίσκεται το marketing σήμερα βασίζεται στις πελατειακές σχέσεις, η έρευνα είναι πιο πολύπλοκη και φτάνει σε μεγαλύτερο βάθος. Με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, τα δεδομένα που συλλέγονται αξιοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε το marketing να μπορεί να αποκτήσει πλήρη και σφαιρική εικόνα για τον κάθε πελάτη χωριστά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να εστιάζεται σε κάθε πελάτη, με τον οποίο προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισχυρή και μακροχρόνια σχέση (Κοσμάτος, 2004).

1.3 TO MARKETING ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Από το τέλος της δεκαετίας του 1980, το marketing των σχέσεων (relationship marketing) εμφανίστηκε στο προσκήνιο ως επιστημονικός τομέας του marketing.

Μέσα στα πλαίσια της κριτικής του παραδοσιακού marketing που μετέβη σε μια περίοδο όπου το marketing λειτουργούσε για πάρα πολλά χρόνια προσανατολισμένο στα τμήματα της αγοράς, προέκυψε η ανάγκη αντικατάστασής του με το marketing σχέσεων το οποίο σημαίνει τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση ενός δικτύου πελατών μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα αναπτύξει τις δραστηριότητές της (Παξιμάδης, 2002).

Το marketing των σχέσεων ως έννοια, ως ιδέα, υπάρχει από τη στιγμή που εμφανίστηκαν οι εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των ανθρώπων. Έτσι, διεξαγόταν ανέκαθεν σε επίπεδο καταστήματος της γειτονιάς ή μικρής επιχείρησης γενικότερα, όπου ο ιδιοκτήτης καλλιεργούσε προσωπικές σχέσεις με τους, περιορισμένου αριθμού, πελάτες του. Στη συνέχεια, με την αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του αριθμού των πελατών τους, μειώθηκε ή ελαχιστοποιήθηκε η δυνατότητα των επιχειρήσεων να καλλιεργούν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Πλέον, με τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίσουν όχι ομάδες πελατών αλλά τους ίδιους τους

πελάτες. Βασική αρχή είναι ότι ο κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και η επιχείρηση με την εστίαση στον πελάτη αναλύει το προφίλ και τη συμπεριφορά του και του προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα ή υπηρεσίες που πλέον άρχισαν να αποκτούν έναν προσωπικό χαρακτήρα (Rust, et al., 2004).

Οι παραδοσιακές δραστηριότητες του marketing αφορούσαν κυρίως την προσέλκυση νέων πελατών, ενώ δε δινόταν η ανάλογη σημασία στη διατήρηση των υπάρχόντων πελατών, κάτι που ήρθε να καλύψει το marketing σχέσεων.

Το marketing των σχέσεων αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες του marketing οι οποίες στοχεύουν στην καθιέρωση, ανάπτυξη και διατήρηση πετυχημένων «σχεσιακών» ανταλλαγών με τους πελάτες (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Με λίγα λόγια, ο όρος marketing σχέσεων περιγράφει την τέχνη να δημιουργεί μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες και να μπορεί να τους διατηρεί.

Το marketing σχέσεων είναι η τελευταία συνταγή στην αναζήτηση των επιχειρήσεων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Πολλοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι αυτή η νέα φιλοσοφία, το marketing σχέσεων, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μετάπτωσης της εστίασης των συναλλακτικών (transactional) λειτουργιών του marketing, σε ένα marketing που εστιάζεται στις σχέσεις μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή της επιχείρησης. Ο συναλλακτικός χαρακτήρας του παραδοσιακού (μαζικού) marketing έχει πλέον αρχίσει να εμφανίζει αδυναμίες στο να εξηγήσει τη φύση και τις ιδιαιτερότητες των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκομένων σε αυτό (Κοσμάτος, 2004).

Το marketing των σχέσεων βασίζεται στη θεωρητική άποψη ότι υπάρχει ένα «συνεχές» (continuum) των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, το οποίο ξεκινά από μια οπτική η οποία ουσιαστικά στοχεύει στην επίτευξη απλών συναλλαγών με τους πελάτες και φτάνει ως την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας η οποία επιδιώκει τη δημιουργία σταθερών, μακροπρόθεσμων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση σκοπεύει τελικά στη δημιουργία «αθροιστικής» (cumulative) ικανοποίησης του πελάτη και όχι απλά ικανοποίησης από μεμονωμένες, εφάπαξ αγορές. Το τελικό δε αποτέλεσμα είναι ότι, κατά πάσα πιθανότητα, ο ικανοποιημένος πελάτης θα παραμείνει πελάτης της επιχείρησης, κάτι που συμφέρει στην επιχείρηση δεδομένου ότι η διατήρηση των υπάρχόντων πελατών είναι πολύ λιγότερο δαπανηρή από την προσέλκυση νέων. Σημειώνεται δε ότι με τον όρο πελάτης εννοείται είτε ο τελικός πελάτης, δηλαδή ο καταναλωτής, είτε ο ενδιάμεσος, δηλαδή ο επιχειρησιακός αγοραστής (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Η νέα αυτή φιλοσοφία, που έρχεται ως μια στρατηγική αντίδραση των επιχειρήσεων στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον, έγινε δεκτή με αρκετό ενθουσιασμό.

Οι υποστηρικτές του marketing σχέσεων ισχυρίζονται ότι ένα ισχυρό και ικανό marketing, που έχει ως βάση τη νέα φιλοσοφία, μπορεί να δημιουργήσει και να υποστηρίξει μια αμοιβαία συνεργασία και αλληλεξάρτηση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών που οδηγούν στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, σε αντίθεση με το κλασικό συναλλακτικό μοντέλο (Bendell, 2006).

Στη φάση αυτή, πέρα από την αναγνώριση της σπουδαιότητας του marketing των σχέσεων και κυρίως της ικανοποίησης του πελάτη, για την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, υπήρξε και υπάρχει αυξημένη δυνατότητα εφαρμογής και υλοποίησής του χάρη στην αλματώδη εξέλιξη της πληροφορικής τεχνολογίας και του Διαδικτύου (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

1.3.1 Η διατήρηση της πελατειακής βάσης ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τη θεωρία, το marketing σχέσεων όπως αυτή άρχισε να διατυπώνεται στις αρχές της δεκαετίας του 1990, αναφέρεται ότι αυτό συνιστά ένα συνδυασμό τριών στοιχείων που έχουν ως κοινό σκοπό τη δημιουργία «πιστών» πελατών, δηλαδή τη διακράτηση της πελατειακής βάσης (customer retention) (Κοσμάτος, 2004):

- Marketing, που αφορά τις δραστηριότητες για απόκτηση νέων πελατών χωρίς να παραβλέπεται η προσπάθεια για διατήρηση των υπάρχοντων.
- Η εξυπηρέτηση του πελάτη, που περιλαμβάνει πλήθος δραστηριοτήτων όπως η παροχή εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, διερεύνηση παραπόνων των πελατών, κ.ά.
- Η ποιότητα, που πλέον έχει ξεφύγει από την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών και έχει αποκτήσει «πελατοκεντρικό» χαρακτήρα.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει από διάφορες εταιρείες συμβούλων, η διατήρηση της υπάρχουσας πελατείας μιας επιχείρησης επιδρά σημαντικά στην κερδοφορία της, σε αντίθεση με την περιστασιακή σχέση η οποία αποβλέπει στη διαρκή προσέλκυση νέων πελατών. Σύμφωνα με τον αναλυτή του CRM Paul Greenberg στο βιβλίο του CRM At the Speed of Light (2002), μια αύξηση του ποσοστού διατήρησης των πελατών κατά 5%, φαίνεται να οδηγεί σε βελτίωση της παραγωγικότητας κατά 20% ή και περισσότερο, ή ισοδύναμα – τουλάχιστον για μερικούς τομείς επιχειρήσεων – σε αύξηση των κερδών από 50 ως 100% (Σταυρόπουλος, 2003):

- Η δημιουργία και η διατήρηση ισχυρής πελατειακής βάσης μειώνει το υψηλό κόστος προσέλκυσης νέων πελατών. Η ανάπτυξη της πελατειακής της βάσης είναι μεν ένας από τους στόχους της επιχείρησης αλλά αυτή πρώτα πρέπει να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες της.
- Η σταθερότητα και οι ισχυροί δεσμοί που διέπουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες δημιουργούν την τάση πραγματοποίησης συνεχώς περισσότερων συναλλαγών.
- Η κατ' επανάληψη παροχή τυποποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε συγκεκριμένους πελάτες μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν συστάσεις και σε άλλους, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η επέκταση του πελατολογίου με νέους πελάτες χωρίς ιδιαίτερο κόστος.
- Οι ευχαριστημένοι πελάτες δε δυσανασχετούν σε ενδεχόμενη αύξηση της τιμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, επειδή εμπιστεύονται και γνωρίζουν την επιχείρηση.
- Οι μακροχρόνιες σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της δημιουργούν φραγμούς εισόδου στους ανταγωνιστές και, συνεπώς, τους αποθαρρύνουν στις όποιες προσπάθειές τους.

Η σχετική με τον πελάτη γνώση, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και η ικανοποίηση πελατών θεωρούνται λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικά στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας. Επομένως, η διατηρησιμότητα της πελατειακής βάσης, συνδυαζόμενη με παροχή άριστης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, εξασφαλίζει στην επιχείρηση την ύπαρξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Νικόπουλος, 2006).

1.3.2 Τα στοιχεία του marketing των σχέσεων

Η προϊόντική διάσταση που επικρατούσε στο παρελθόν όπου δινόταν έμφαση στη διάθεση του προϊόντος και οι βασικοί παράγοντες της λειτουργίας ήταν το σωστά διαμορφωμένο μίγμα του marketing, μετατράπηκε σε υποσύνολο της ευρύτερης έννοιας της εξυπηρέτησης του πελάτη που ενσωματώνει την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (after sales service), την άμεση επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται, καθώς και τη συλλογή, διερεύνηση και αντιμετώπιση τυχόν πληροφοριών που διατυπώνονται από τους πελάτες.

Επίσης, υπάρχει και ένα άλλο θέμα που έχει αλλάξει: η έννοια της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών έχει αναπροσαρμοστεί με πελατοκεντρική φιλοσοφία, και πλέον η ποιότητα και η διατήρησή της δεν περιορίζεται στην διαδικασία της παραγωγής, αλλά και όλες

οι υπόλοιπες διεργασίες εκτελούνται με βάση προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας με επίκεντρο πάντα την ικανοποίηση του πελάτη.

Οκτώ είναι τα βασικά συστατικά του marketing σχέσεων σύμφωνα με τον κ. Κοσμάτο (2004):

➤ **Κουλτούρα και αξίες (culture and values):** Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης πρέπει να έχουν διαμορφώσει έναν πελατοκεντρικό συνδυασμό.

➤ **Ηγεσία (leadership):** Η ηγεσία, πριν οδηγήσει την επιχείρηση να εφαρμόσει το marketing σχέσεων, θα πρέπει να θέσει ως στόχο τη δημιουργία σχέσεων.

➤ **Στρατηγική (strategy):** Η στρατηγική πρέπει να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα και να περιλαμβάνει αντικείμενα σχέσεων και στρατηγικές, που να είναι συνδεδεμένες με τους πελάτες και τους ισχυρούς δεσμούς με αυτούς.

➤ **Δομή (structure):** Οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές είναι οργανωμένες κατά προϊόν ή αγορά. Οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να αλλάξουν, και η αλλαγή αυτή να είναι σύμφωνη με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης.

➤ **Άνθρωποι (people):** Η εκπαίδευση, η ανάπτυξη στελεχών που θα έχουν ως κοινό στόχο την οικοδόμηση πελατειακών σχέσεων.

➤ **Τεχνολογία (technology):** Η τεχνολογία μπορεί να παίξει πολλούς ρόλους μέσα σε μια εταιρεία και μεταξύ μιας εταιρείας και των πελατών της, σε εξωτερικές και εσωτερικές επικοινωνίες, πληροφοριακά συστήματα, απόκτηση γνώσης και προβλέψεις.

➤ **Διαδικασία (process):** Επανασχεδιασμός των διαδικασιών γύρω από τον πελάτη, θέμα για το οποίο μπορεί να απαιτηθούν ουσιαστικές αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες. Θα πρέπει να δημιουργηθούν αυτοματοποιημένες διαδικασίες για κάθε πελάτη από την υπάρχουσα πελατειακή βάση. Οι διαδικασίες θα ολοκληρώνουν τους ανθρώπους, την τεχνολογία με τη δημιουργία ισχυρών δεσμών με τους πελάτες. Απαιτείται λοιπόν να εστιαστούμε στις διαδικασίες εξυπηρέτησης των υπαρχόντων πελατών ώστε να δώσουμε αξία πρώτα από όλα στους πελάτες και κατ' επέκταση στην επιχείρηση.

1.4 Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός μετατοπίζει την επιχειρησιακή έμφαση από τις διαδικασίες στις ανάγκες των πελατών (Sarmaniotis and Stefanou, 2005).

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός δεν αποτελεί μια νέα πρόταση για τη διεθνή βιβλιογραφία. Πριν από περίπου 50 χρόνια, ο Drucker (1954) έγραφε στο βιβλίο του *The Practice of Management*,

ότι: «είναι ο πελάτης αυτός που αποφασίζει τι είναι μια επιχείρηση, τι παράγει και αν θα προοδεύσει», αργότερα ο Levitt (1960) σημείωνε ότι «οι επιχειρήσεις δε θα έπρεπε να εστιάζουν στο παραγόμενο προϊόν, αλλά στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών».

Στον πυρήνα αυτού του προσανατολισμού υπάρχει η ανάγκη για τις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες που στοχεύουν στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και της ικανοποίησης τους (Parasuraman et al., 2006).

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

Το marketing των σχέσεων σκοπεύει στη δημιουργία μακροχρόνιων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης με σκοπό τη διεκδίκηση και διατήρηση των προτιμήσεων και της επαγγελματικής σύνδεσής τους με την επιχείρηση μακροχρόνια. Από τους αναφερόμενους δε αποδέκτες του ενδιαφέροντος της επιχείρησης οι πελάτες είναι σαφώς οι σπουδαιότεροι (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Η μη ευκαιριακή και ευέλικτη φύση της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς της επιχείρησης επιτρέπει εξίσου στους οργανισμούς αγοράς και πώλησης να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους και ικανοποίηση μέσω μιας σχέσης ανταλλαγής. Μια επιχείρηση με πελατοκεντρικό χαρακτήρα έχει τη δυνατότητα να μεταχειρίζεται κάθε πελάτη ξεχωριστά και ανάλογα με τις δικές του ανάγκες και ενδιαφέρεται όχι για τον υπολογισμό του κέρδους από μια σειρά συναλλαγών αλλά για τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη (Rust, et al., 2004).

Ενώ τα προηγούμενα χρόνια η τμηματοποίηση της αγοράς έδινε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τώρα πια η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κυρίως η διατήρησή του επιτυγχάνεται με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα με βάση τον οποίο διενεργούνται οι διεργασίες της επιχείρησης.

Το marketing των σχέσεων αποτελεί την ουσία του πιο πρόσφατου προσανατολισμού (φιλοσοφίας) των επιχειρήσεων που είναι πλέον γνωστός ως πελατοκεντρικός προσανατολισμός (customer-centric orientation). Η φιλοσοφία αυτή υιοθετείται όλο και από περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις και έπεται της φιλοσοφίας του marketing (marketing concept), που με τη σειρά της έχει διαδεχθεί τις φιλοσοφίες των πωλήσεων και της παραγωγής. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία ή προσανατολισμός υπογραμμίζει τη σημασία της ανάπτυξης και καθιέρωσης-μέσω της εφαρμογής του

marketing των σχέσεων – μακροπρόθεσμων σχέσεων με τον κάθε πελάτη ατομικά και προσωπικά με τελικό στόχο τη διατήρησή του ως πελάτη της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διαρκή και «αθροιστική» ικανοποίηση του πελάτη. Κατά συνέπεια, μια κορυφαία προτεραιότητα οποιασδήποτε προοδευτικής και δυναμικής οργάνωσης πωλήσεων πρέπει να είναι να αποτρέψει την αποσκίρτηση πελατών και ο καλύτερος τρόπος να πετύχει αυτό είναι να ικανοποιηθούν οι πελάτες της (Sarmaniotis and Stefanou, 2005).

Το τελικό δε ζητούμενο για την επιχείρηση είναι βεβαίως η αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους.

1.4.1 Η ικανοποίηση του πελάτη

Ο αναδυόμενος στρατηγικός στόχος του marketing έχει αλλάξει προς την κατεύθυνση μιας ενεργοποιημένης προσπάθειας, μέσω της οποίας θα υλοποιηθούν οι μακροχρόνιες στρατηγικές προσανατολισμένες στον πελάτη, προσδοκώντας έτσι να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) και να καλλιεργηθούν οι πελατειακές σχέσεις (Fornell, 2003).

Η ικανοποίηση του πελάτη έχει αποτελέσει στη διεθνή βιβλιογραφία αντικείμενο έρευνας για τους επιστήμονες του marketing από τη δεκαετία του '70. Τα τελευταία χρόνια, υφίσταται μια ανάπτυξη του marketing των σχέσεων με τους πελάτες, του πελατοκεντρικού προσανατολισμού της επιχείρησης. Επιπλέον, η ικανοποίηση πελατών είναι στον πυρήνα της έννοιας marketing, η οποία είναι η κινητήρια δύναμη για τις περισσότερες από τις κορυφαίες επιχειρήσεις (Hoisington and Naumann, 2003).

Αλλά και σε επίπεδο επιχειρησιακής πρακτικής, είναι γνωστό ότι, η ικανοποίηση του πελάτη έχει αποτελέσει τη βάση της φιλοσοφίας του marketing, η οποία ήταν η ιδεολογική πλατφόρμα των σύγχρονων επιχειρήσεων, διεθνώς, κατά τις τρεις, τουλάχιστον, προηγούμενες δεκαετίες (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Τα εμπειρικά συμπεράσματα προτείνουν ότι η ικανοποίηση πελατών, που είναι η ουσία του marketing σχέσεων, είναι ένα κρίσιμο σημείο στην επίτευξη και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Stefanou et al., 2003).

Η έρευνα για την ικανοποίηση του πελάτη παλαιότερα επικεντρωνόταν στον τελικό πελάτη, δηλαδή στον καταναλωτή και για αυτό ήταν περισσότερο γνωστή ως ικανοποίηση του καταναλωτή.

Η ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση των προσδοκιών του καταναλωτή για το προϊόν και της απόδοσής του. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο καταναλωτής κρίνει ότι η απόδοση του προϊόντος είναι ίση με τις προσδοκίες που είχε γι' αυτό ή μεγαλύτερη από αυτές, τότε αισθάνεται ικανοποίηση. Όταν όμως εκτιμά ότι η απόδοση είναι

χαμηλότερη από τις προσδοκίες του γι' αυτό, τότε αισθάνεται δυσαρέσκεια ή ορθότερα μη ικανοποίηση (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση πελατών μπορεί να οδηγήσει στην πίστη εμπορικών σημάτων, να ανακτήσει την πρόθεση και να επαναλάβει τις πωλήσεις.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης του πελάτη είναι ένα θέμα ερευνητικής αλλά και πρακτικής σπουδαιότητας και έχει βρεθεί ότι αυτοί μπορεί να είναι δημογραφικοί/κοινωνικοοικονομικοί, προσωπικοί/ψυχολογικοί, αναφερόμενοι στο είδος του προϊόντος κλπ (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Εάν οι συμπεριφορές και τα αποτελέσματα από τη σχέση έχουν εκπληρώσει τις προσδοκίες ως εδώ, τότε τα βασικά στοιχεία της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης αρχίζουν να αναπτύσσονται. Με βάση αυτά τα αρχικά και στοιχειώδη επίπεδα της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο πλευρών αναπτύσσεται, τα ρίσκα αυξάνονται και η σχέση εξακολουθεί να επεκτείνεται. Ως μία συνέπεια της συνεχόμενης ικανοποίησης με απόδοση/αποτελέσματα μέχρι σήμερα και της εμπιστοσύνης ότι η άλλη πλευρά θα συνεχίσει να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της συναλλαγής, η διαδικασία της σχέσης συνεχίζει να προοδεύει και η δέσμευση της συνεχόμενης ανταλλαγής θα έχει αποτελέσματα. Γι' αυτό το λόγο, η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση είναι απαραίτητα στοιχεία της διαδοχικής προόδου της ανάπτυξης της σχέσης (Νικόπουλος, 2006).

1.4.2 Η εμπιστοσύνη του πελάτη

Η εμπιστοσύνη των πελατών προς την επιχείρηση (customer loyalty) παραμένει ένας από τους πρωταρχικούς παράγοντες επιτυχίας.

Οι αρχές της πίστης λειτουργούν και εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν υψηλή παραγωγικότητα, σταθερά κέρδη και συνεχή ανάπτυξη (Pasurathy and Triantis, 2007).

Η πίστη έχει εφαρμογές που επεκτείνονται σε κάθε γωνιά της επιχείρησης που πιστεύει στα οφέλη του να έχει πιστούς πελάτες. Η διατηρησιμότητα της υπάρχουσας πελατείας δεν είναι απλά ένα νούμερο στατιστικής, είναι η βάση όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης και μετρά πόσο καλά και αποτελεσματικά η επιχείρηση δημιουργεί αξία για τους πελάτες της (Hoisington and Naumann, 2003).

Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες είναι η βάση για κάθε επιτυχημένη επιχείρηση. Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες χτίζει πίστη και η πίστη μεταφράζεται σε ανάπτυξη, κέρδος και περισσότερη αξία. Το κέρδος μιας επιχείρησης μέχρι πρότινος ήταν στο κέντρο της

υπαρξής της. Όμως παρόλο που το κέρδος είναι απαραίτητο, θα πρέπει να παραδεχτούμε ότι είναι συνέπεια της δημιουργίας αξίας, η οποία μαζί με την πίστη αποτελούν την καρδιά κάθε επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο μόνος τρόπος για να βελτιωθεί η απόδοση μιας επιχείρησης είναι να βελτιωθεί η αξία και η πίστη (Bendell, 2006).

Είναι πάρα πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να συνειδητοποιήσει την αξία των πελατών της και να συγκεντρώσει τις προσπάθειές της στη δημιουργία μιας μακρόχρονης σχέσης η οποία θα προσφέρει υλικά αλλά και ψυχολογικά οφέλη στους πελάτες, θα ενδυναμώσει την εικόνα της εταιρίας και θα τη βοηθήσει να ευδοκιμήσει σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η πίστη προδιαγράφει τα πλαίσια μέσα στα οποία θα πρέπει να κινηθεί μια στρατηγική ανάπτυξης, η οποία θα έχει και τις περισσότερες πιθανότητες να υλοποιηθεί και να εξυπηρετεί διαχρονικά τα συμφέροντα της επιχείρησης, των εργαζομένων και των πελατών/καταναλωτών (Pasurpathy and Triantis, 2007).

1.4.3 Η διατήρηση του πελάτη

Η βελτίωση της ικανοποίησης και της πίστης πελατών οδηγεί τελικά στη διατήρηση πελατών.

Η δραστηριότητα των συσχετιζόμενων στρατηγικών, που δίνει έμφαση στη διατήρηση του πελάτη, επεξηγείται από ερευνητικές μελέτες, οι οποίες προτείνουν ότι η απόκτηση των νέων πελατών κοστίζει πέντε φορές περισσότερο από ό,τι απαιτείται για να διατηρήσει και να εργαστεί με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες (Fornell, 2003).

Επειδή λοιπόν η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει λιγότερο σε σχέση με την προσέλκυση ενός νέου, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιοί είναι οι λόγοι για τη διατήρηση των πελατών (customer retention). Αν οι λόγοι αυτοί δεν είναι σαφείς στην επιχείρηση, τότε αργά ή γρήγορα οι πελάτες θα φύγουν, θα χαθούν οι όποιες επενδύσεις έγιναν για την προσέλκυσή τους και τελικά η επιχείρηση θα χάσει την σταθερή πελατειακή της βάση (Westcott, 2002).

Ένα σημαντικό εύρημα αρκετών μελετών όπως ήδη αναφέρθηκε είναι ότι η προσέλκυση νέων πελατών στην επιχείρηση είναι πολύ περισσότερο δαπανηρή από τη διατήρηση και παραμονή των υπάρχοντων. Έχει βρεθεί επίσης ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών, όπως εκφράζεται από τις μεταβλητές: α) αφοσίωση στην επωνυμία του προϊόντος (brand loyalty), β) πρόθεση επαναγοράς (repurchase intention) και γ) επαναλαμβανόμενες πωλήσεις (repeat sales) επηρεάζεται θετικά, σε μεγάλο βαθμό, από το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη. Επειδή δε, αυτό που τελικά

μετράει είναι το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, είναι σημαντικότερη και η διαπίστωση ορισμένων μελετών ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα της επιχείρησης (Σαρμανιώτης και Καργίδης, 2004).

Οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι προκειμένου να αναπτυχθούν όσο επιτυχημένες τόσο και μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες πρέπει να εστιάσουν στους οικονομικά πολύτιμους πελάτες (high value customers), κρατώντας μακριά και αποβάλλοντας τους μη επικερδείς (Stefanou et al., 2003).

Ο στόχος για ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών έχει χαρακτηριστεί ως αμυντική στρατηγική μιας επιχείρησης. Ο στόχος της αμυντικής στρατηγικής είναι η ελαχιστοποίηση του κύκλου εργασιών πελατών (μεγιστοποίηση της διατήρησης πελατών) μέσω της προστασίας των προϊόντων και των αγορών από τα ανταγωνιστικά εμπορικά σήματα και γενικά από τις ανταγωνιστικές επιδρομές, παρά τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και ωρίμανση των αγορών, το αμυντικό marketing γίνεται τα τελευταία χρόνια ελκυστικότερο και δημοφιλές (Πλακογιαννάκη, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ CRM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ CRM

2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ CRM

Ο όρος CRM (Customer Relationship Marketing ή Management) πρωτοεμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '90 και χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές, το λογισμικό ακόμα και τις διαδικτυακές εφαρμογές μέσω των οποίων μια επιχείρηση κατανοεί και εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες ενός παλαιού ή ακόμη και ενός μελλοντικού πελάτη της (Payne and Frow, 2005). Πρόκειται για μια θεμελιώδη επιχειρησιακή στρατηγική η οποία αναφέρεται συχνά και ως one-to-one marketing, που έχει σκοπό να αυξήσει το μέγεθος, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία της πελατειακής βάσης μέσω της δημιουργίας ανώτερης αξίας στους πελάτες (Chen and Porovich, 2003).

Μέσα της δεκαετίας του '90 και συγκεκριμένα το 1996, αναπτύχθηκε στο εξωτερικό η αγορά αυτού του νέου προϊόντος, του CRM, το οποίο αποτέλεσε μετεξέλιξη άλλων εννοιών όπως του BPR (Barely Repeatable Processes), του ERP (Enterprise Resource Planning) και των Call Centers (Silver, 2005).

Η διαφορά του CRM όμως είναι ότι δεν είναι απλώς ένα πακέτο λογισμικού. Πρόκειται για μια υποδομή η οποία επιτρέπει την σκιαγράφηση του πελάτη, αυξάνει την αξία του και καθορίζει τα κατάλληλα μέσα, ώστε αξιόπιστοι και πολύτιμοι πελάτες να παραμείνουν «πιστοί» στην εταιρία, ενώ παράλληλα να επιτευχθεί η προσέλκυση νέων. Με λίγα λόγια είναι η στρατηγική για το χτίσιμο μιας μακράς αποτελεσματικής και εποικοδομητικής σχέσης μιας επιχείρησης με τον πελάτη (Anderson and Kerr, 2002).

Στην Ελλάδα το CRM άρχισε να εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις μόλις τα τελευταία 7 με 8 χρόνια.

Το CRM, προερχόμενο εννοιολογικά από τη θεωρητική υπόσταση του marketing σχέσεων, λειτουργεί έτσι ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του marketing και, φυσικά να δημιουργήσει και να επαυξήσει την αξία και για τις δύο πλευρές - και για τον πελάτη και για την επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεχή συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες αλλά και με την ανταπόκριση στις «προσταγές» της αγοράς (Chen and Porovich, 2003).

Το CRM -που στα ελληνικά αποδίδεται με τον όρο «Διαχείριση των Πελατειακών Σχέσεων» ή αλλιώς «Διαχείριση των Σχέσεων με τον Πελάτη» συνιστά την αναμενόμενη εξέλιξη του παραδοσιακού marketing και περισσότερο του marketing σχέσεων. Η εξέλιξη αυτή έρχεται ως ανταπόκριση στις ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν

παγκόσμια σε οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Αυτές οι αλλαγές έχουν προκαλέσει αμφισβήτηση στο κατά πόσο ισχύουν οι βασικοί όροι του marketing των οποίων πλέον η ισχυρή θέση έχει αρχίσει να κλονίζεται (Κοσμάτος, 2004).

Η ανάγκη για το CRM εμφανίστηκε από τη στιγμή που σταμάτησε να υπάρχει ο «τυπικός» καταναλωτής. Από τότε που ο κάθε καταναλωτής απαιτήσε ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του, οι εταιρίες σταμάτησαν να ασχολούνται με το τί θα πουλήσουν και προσπαθούν να μάθουν όλο και περισσότερα για το ποιός είναι αυτός που αγοράζει. Και ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις είναι η κατανόηση των αναγκών των αγορών στις οποίες απευθύνονται (Anderson and Kerr, 2002).

Η υψηλή δημοτικότητα του CRM, τόσο σε περιβάλλοντα B2C (business to customers) όσο και B2B (business to business), οφείλεται αφ' ενός στην αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών, οι οποίοι απαιτούν ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών και αφ' ετέρου στην εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία προσφέρει, πλέον, μια σειρά από καινοτόμες λύσεις και εφαρμογές (Peppers and Rogers, 2007).

Πρόκειται ουσιαστικά για μια μεθοδολογία η οποία στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων. Σε αυτές η εταιρεία τηρεί ένα πλήθος από πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για να αυξήσουν άμεσα τις πωλήσεις της είτε για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η ήδη υπάρχουσα πελατεία της - γεγονός που φυσικά θα αυξήσει τις πωλήσεις μακροπρόθεσμα (Μάντικας, 2006).

Το Customer Relationship Marketing, αποτελεί λοιπόν μια επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου.

Το γνωστικό πεδίο του CRM έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον πολλών μελετητών στο χώρο του marketing, ωστόσο υπάρχει διχογνωμία μεταξύ των ερευνητών όσον αφορά τον ορισμό της έννοιας αυτής (Πλακογιαννάκη, 2003).

Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για σύνθετη έννοια που μπορεί να διατυπωθεί με πολλούς εναλλακτικούς τρόπους, μπορούμε να παραθέσουμε κάποιους ορισμούς από την διεθνή βιβλιογραφία για το CRM:

Το CRM είναι η υποδομή που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν και να δίνει τα κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες να παραμένουν πιστοί (Dyche, 2002).

Το CRM είναι το μέσο που δημιουργεί πιστότητα του πελάτη, με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και του επιχειρηματικού

οφέλους, εστιάζοντας στην παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης από όλα τα μέλη του οργανισμού (Payne and Frow, 2005).

Το CRM είναι μια διαρκής διαδικασία δημιουργίας, διατήρησης και ανάπτυξης αμοιβαία επωφελών και σταθερών σχέσεων με τους πελάτες. Είναι μια ολιστική επιχειρησιακή στρατηγική που στοχεύει στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη και στη μεγιστοποίηση της συνολικής της αξίας μέσω μιας διαφοροποιημένης προσέγγισης (Πλακογιαννάκη, 2003).

Αυτοί οι ορισμοί δεν είναι οι μοναδικοί διότι πρόκειται όπως είπαμε για μια σύνθετη έννοια που μπορεί να διατυπωθεί με πολλούς εναλλακτικούς ή συμπληρωματικούς τρόπους.

Ένας ακόμα ορισμός για το CRM είναι ο εξής:

Η σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών, και διαδικασιών ώστε η εταιρεία να δημιουργήσει, να βελτιώσει και να διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της ώστε να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής τους και ν' αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς (Chen and Porovich, 2003).

Και ένας απλούστερος ορισμός:

Η σύμπραξη marketing, πωλήσεων, service και τεχνολογίας για τη δημιουργία πιστών πελατών η οποία αποσκοπεί στο κέρδος μέσω της βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας και εξυπηρέτησης (Galbreath and Rogers, 1999).

Η στρατηγική προσέγγιση που εξοπλίζει οργανισμούς να μπορούν να εντοπίζουν, να προσελκύουν και να συγκρατούν επικερδείς πελάτες μέσω εξατομικευμένης και αποτελεσματικής διαχείρισης της σχέσης πελάτη - οργανισμού για αμοιβαίο όφελος (Chen and Porovich, 2003).

Μιλώντας για CRM είναι χρήσιμο να προσδιορίσουμε τι δεν είναι: Δεν είναι απλά ένα λογισμικό ή ένα πρόγραμμα που μια εταιρεία εγκαθιστά με στόχο τη βελτίωση των πωλήσεων της. Το CRM προϋποθέτει την αλλαγή φιλοσοφίας μέσα στην εταιρεία και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη ως ακρογωνιαίο λίθο της ύπαρξής της (Sarmaniotis and Stefanou, 2005).

Για να αντιληφθούμε σε όλο το βάθος την έννοια CRM θα πρέπει να κατανοήσουμε την σημασία που έχει για μια επιχείρηση η πελατειακή αξία. Η δημιουργία αξίας για τον πελάτη πρέπει να αποτελεί την καρδιά οποιουδήποτε στρατηγικής συνδιαλλαγής με αυτόν. Λέγοντας δημιουργία αξίας δεν εννοούμε την προσπάθεια εκ μέρους της εταιρίας να προσδώσει στους πελάτες της περισσότερη αξία με το να τους πουλήσει περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ενώ μια τέτοια κίνηση μπορεί να θεωρηθεί φυσιολογική, εν τούτοις έχει ελάχιστη σχέση με αυτό που στο CRM αποκαλείται πελατειακή αξία και που είναι η δημιουργία μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων. Αυτή η δημιουργία «αξίας» για τους πελάτες (αξία συναισθηματικής μορφής) είναι θεμελιωδώς διαφορετική από την

χρηματική αξία (αξία λειτουργικής μορφής) που επιτυγχάνεται διαμέσου της μείωσης των τιμών (αύξηση των πωλήσεων) και τις τεχνολογικής προόδου (εξοικονόμηση συντελεστών παραγωγής - μείωση του κόστους) (Galbreath and Rogers, 1999).

Η διασύνδεση μεταξύ της εταιρικής αξίας των μετόχων και της πελατειακής αξίας είναι μείζονος σημασίας. Συγκεκριμένα θεωρείται αδύνατο να δημιουργηθεί μόνιμη εταιρική αξία για τους μετόχους εάν προηγουμένως δεν δημιουργηθεί αξία για τους πελάτες. Φυσικά και οι δυο μορφές αξίας είναι αναγκαίες. Ωστόσο δεν πρέπει να παραβλέπεται ότι ουσιαστικές πελατειακές σχέσεις με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (που συνεπάγονται και μακροπρόθεσμα κέρδη) μπορούν να οικοδομηθούν μόνο με την χρήση της πελατειακής αξίας. Οι πελατειακές σχέσεις απαιτούν μια συναισθηματική σύνδεση με την εταιρία και ακριβώς αυτή την λειτουργία καλείται να επιτελέσει το CRM παρέχοντας μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία (Westcott, 2002).

2.2 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ – ΜΙΓΜΑ CRM

Η άποψη που είναι περισσότερο αποδεκτή είναι αυτή που πρεσβεύει ότι το CRM αποτελεί ένα τεχνολογικό σύστημα - διαδικασία που προσθέτει αξία, προσδιορίζει, αναπτύσσει, ολοκληρώνει και εστιάζει τις ικανότητες (competencies) της επιχείρησης στη «φωνή» του πελάτη ώστε να δημιουργήσει μακροπρόθεσμα υψηλή αξία στον πελάτη έχοντας ως κέρδος τον πολύ καλό προσδιορισμό των υπάρχοντων και των εν δυνάμει ομάδων - κατηγοριών των πελατών.

Σύμφωνα λοιπόν με τον κ. Κοσμάτο (2004) ως επακόλουθο του παραπάνω ορισμού προκύπτουν οκτώ θεμελιώδη συστατικά για το μίγμα που συνθέτει το CRM:

- Προσανατολισμός της αγοράς (Market Orientation),
- Τεχνολογία των πληροφοριών (Information Technology),
- Ολοκλήρωση (Integration),
- Κουλτούρα (Culture),
- Διαδικασίες (Processes),
- Ηγεσία και Στρατηγική (Leadership and Strategy) και
- Ανθρώπινοι Πόροι (Human Resources).

Οι λέξεις «πελατειακές σχέσεις» και marketing σχέσεων» είναι λέξεις που πλέον έχουν αρχίσει και χρησιμοποιούνται ευρέως. Το CRM είναι σαφώς διαφορετικό από τις υπάρχουσες προσεγγίσεις του management των επιχειρήσεων γιατί προσκαλεί και συμπεριλαμβάνει τον πελάτη στη δημιουργία αξίας. Θολώνει τις

διαχωριστικές γραμμές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης, της οποίας αναπόφευκτα αλλάζει την οργάνωση.

Από έρευνες και μελέτες, το CRM εξελίσσεται σε σημαντικό στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής για πολλές επιχειρήσεις. Το CRM είναι επίσης γνωστό, με άλλους όρους, ως ο συνδυασμός του marketing σχέσεων (relationship marketing) και της διαχείρισης των πελατών (customer management) και έχει να κάνει με τη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Οι πελάτες είναι τα «μέλη» καλά εστιασμένων ομάδων-στόχων (target groups) και η διαχείριση των σχέσεων με αυτούς οδηγεί στη μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας (Payne and Frow, 2005).

Ο προσανατολισμός της αγοράς (customer orientation) έχει ένα πολύ σημαντικό ρόλο διότι οδηγεί την επιχείρηση να αποκτήσει μια πολύ καλή εικόνα της κατάτμησης της αγοράς. Η απόκτηση της εικόνας αυτής έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί, παρά το γεγονός ότι με την κατάτμηση της αγοράς οι πελάτες κατηγοριοποιούνται σε ομάδες σύμφωνα με κοινά χαρακτηριστικά όπως δημογραφικά, οικονομικά, γεωγραφικά, συμπεριφοράς, κλπ. και παρόμοιες ανάγκες, τελικά υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των μελών κάθε ομάδας. Έτσι, μπορεί οι πελάτες να λαμβάνουν το περισσότερο από αυτό που επιθυμούν αλλά όχι το μέγιστο. Με τη φιλοσοφία του CRM να δημιουργεί προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, η επιχείρηση να μαθαίνει από τις σχέσεις αυτές να σκιαγραφεί τα χαρακτηριστικά των πελατών, προκύπτει η δυνατότητα προσδιορισμού των αναγκών τους, οπότε είναι και πιο εφικτή η πλήρης ικανοποίησή τους. Από αυτή τη δυνατότητα δημιουργείται ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος για την κατάτμηση της αγοράς, που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κοσμάτος, 2004).

Εν κατακλείδι, η φιλοσοφία του CRM μπορεί να συνοψισθεί στα παρακάτω:

- Εστιάζει στον πελάτη περισσότερο από το προϊόν.
- Απαιτεί αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές διαδικασίες, στα συστήματα αλλά και στην κουλτούρα της εταιρίας.
- Αγκαλιάζει τις λειτουργίες των πωλήσεων, του marketing αλλά και τις διαδικασίες υποστήριξης.
- Αγκαλιάζει τα παραδοσιακά κανάλια διανομής αλλά και το internet.
- Υποστηρίζει το κύκλωμα προμηθευτών της εταιρίας.

2.3 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM ΑΠΟ ΤΟ MARKETING

Το CRM δεν αποτελεί ένα ακόμα επίπεδο στο σώμα του marketing. Είναι μια νέα φιλοσοφία που δίνει στους marketer νέες ευκαιρίες.

Η σημαντικότερη διαφορά του σε σχέση με το παραδοσιακό marketing (mass marketing), που εστιάζεται 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 και Stefanou (2003): «το CRM προχωράει ένα βήμα πάνω από το marketing σχέσεων, γιατί το αντικείμενό 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 επικεντρώνει 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 Customer Relationship Marketing 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 την σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών. 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 (mass production) στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να προωθηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες.

Αναφορές από διάφορους επαγγελματίες αναφέρουν ότι η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων αποτελεί τη βασική «πλατφόρμα» για την λειτουργική υλοποίηση του marketing σχέσεων.

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 (επιχείρηση και πελάτες).
- 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 εστιάζεται σε έξι περιοχές: στην τεχνολογία και συγκεκριμένους πελάτες, στο σκοπό της επιχείρησης, στην επιλογή και απόρριψη πελατών, στην αλυσίδα σχέσεων, στην αναθεώρηση των τεσσάρων P του marketing και στη χρήση των διαχειριστών σχέσεων (relationship

managers) που θα βοηθήσουν στη δημιουργία αξίας (Κοσμάτος, 2004).

Ωστόσο δεν είναι, σε καμία περίπτωση, το CRM αντικαταστάτης του marketing (Anderson and Kerr, 2002), όπως αυτό εφαρμοζόταν ως τώρα, και σίγουρα δεν είναι κάτι νέο. Αποτελεί περισσότερο μια περίπτωση διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του marketing, με την έμφαση να έχει δοθεί στις στρατηγικές βελτίωσης της «αφοσίωσης» των πελατών στην εταιρεία και στην ικανότητα να διατηρεί τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της. Με την «αφοσίωση» σε μια εταιρεία ή ένα οργανισμό, εννοείται η προτίμηση που δείχνει ένας πελάτης στη συγκεκριμένη εταιρεία ή οργανισμό και τη δυσκολία του να προτιμήσει κάποια άλλη (Νικόπουλος, 2006).

2.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ B2C ΚΑΙ B2B CRM

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις είναι ένα μίγμα B2B και B2C. Οι κατηγορίες αυτές του CRM αποτελούν αφορμή για σκέψη και περισσότερη ανάλυση για το λόγο ότι παρέχουν ένα «χάρτη γνώσεων» για τις επιχειρήσεις και μια νέα προοπτική (Gummerson, 2004).

Τα Business-to-Business μοντέλα παραδοσιακά εμπλέκουν την πώληση ή ανταλλαγή μεταξύ δύο επιχειρησιακών οντοτήτων. Όσο αφορά το Διαδίκτυο, B2B συναλλαγή αποτελεί η ανταλλαγή προϊόντων, υπηρεσιών ή πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και ή μόνο στο Internet. Κύρια παραδείγματα τέτοιων συναλλαγών είναι οι ηλεκτρονικές παραγγελίες και διεκπεραιώσεις αυτών, η ανταλλαγή τιμοκαταλόγων, κλπ. Παράδειγμα B2B συναλλαγής είναι η αποστολή παραγγελίας από το σύστημα ενός σούπερ μάρκετ στον προμηθευτή του.

Το B2B επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αλληλεπιδράσει με μια άλλη επιχείρηση ηλεκτρονικά, και ιδιαίτερα μέσω του Ιστού. Τα οφέλη του B2B είναι πολλά, μερικά από τα οποία περιλαμβάνουν: αύξηση παραγωγικότητας, μείωση των πιθανών γενικών εξόδων προσωπικού και λογιστικό. Αν και διαφοροποιημένα από το B2C, πολλά μοντέλα B2B περιλαμβάνουν στοιχεία μερικών κερδοφόρων B2C προτύπων (π.χ. δημοπρασίες), αλλά και είναι βασισμένα σε ακόμα ελκυστικότερες οικονομικές αρχές. Επιπλέον το B2B απεικονίζει το σημείο που υπερέχει το Διαδίκτυο σε σχέση με τον εκτός σύνδεσης κόσμο, στην παροχή σύνθετων πληροφοριών υπηρεσιών (Zeng et al., 2003).

Οι Business-to-Customer (ή Consumer ή Client) δοσοληψίες είναι αυτές στις οποίες ο τελικός χρήστης είναι ο πραγματικός πελάτης. B2C είναι οι συναλλαγές που αφορούν το λιανικό κομμάτι του σύγχρονου ηλεκτρονικού εμπορίου, δηλαδή η πώληση

προϊόντων ή υπηρεσιών στον τελικό πελάτη. Για παράδειγμα, ένα δισκοπωλείο που πουλάει mp3 μουσικά κομμάτια μέσω του Internet χρησιμοποιεί μια B2C εφαρμογή για να διεκπεραιώσει μια B2C συναλλαγή.

2.4.1 Διαφορές μεταξύ B2C και B2B CRM

Οι αρχές της ενδοεπιχειρησιακής διαχείρισης σχέσεων πελατών (B2B CRM) είναι κάπως διαφορετικές από αυτές της παραδοσιακής διαχείρισης σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή (B2C CRM). Η αλήθεια είναι ότι το B2B CRM είναι πιθανώς παλαιότερο και περισσότερο «καθιερωμένο» από το B2C CRM, επειδή ακόμη και προτού το καταστήσουν οι υπολογιστές και η τεχνολογία εύκολο, οι υπεύθυνοι πωλήσεων διατηρούσαν αρχεία από τις επαφές τους με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (Gummerson, 2004).

Σύμφωνα με τους Don Peppers και Martha Rogers (2007) υπάρχουν ορισμένες βασικές διαφορές μεταξύ B2C CRM και B2B CRM:

- Τα στατιστικά εργαλεία που είναι χρήσιμα στο B2C CRM είναι άσχετα οπότε άχρηστα στο B2B CRM και αυτό γιατί το B2B CRM ασχολείται με πολύ λιγότερους από τη μια αλλά κατά πολύ μεγαλύτερους (πολυτιμότερους) από την άλλη πελάτες οι οποίοι συχνά είναι μεγάλοι οργανισμοί.
- Η δεύτερη διαφορά είναι η πολυπλοκότητα των καναλιών. Στο B2B CRM, η διαδικασία διανομής δικτύων μπορεί να είναι εξαιρετικά σύνθετη.
- Μια άλλη διαφορά είναι αυτό που καλούμε πώληση βασισμένη στη γνώση (knowledge-based selling). Επειδή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που πωλούνται σε ένα B2B πλαίσιο είναι συχνά ιδιαίτερα σύνθετα, συμφέρει να βασιστεί η διαδικασία πωλήσεων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση των πελατών, περισσότερο στο B2B CRM απ' ό,τι στο B2C CRM.
- Ακόμα μια διαφορά είναι οι σπάνιες αγορές. Στο B2B CRM, οι αγορές είναι πιθανό να είναι σπανιότερες και αραιές σε συχνότητα. Αυτό χαρακτηρίζει πολλές B2B διαδικασίες, και σε πολλές B2B επιχειρήσεις, μια προσπάθεια μεγάλη γίνεται στα πλαίσια του CRM ώστε να δημιουργήσει μια συνεχή παροχή υπηρεσιών που περιβάλλει την περιστασιακή πώληση των προϊόντων, έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι ευκαιρίες να διατηρηθούν οι σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες.
- Και η τελική διαφορά είναι, το B2B CRM ασκεί κατά κάποιο τρόπο management στους πελάτες, μια πολύ μεγάλης αξίας προσφορά, διότι βοηθάει την επιχείρηση να εναρμονιστεί με τους πελάτες της.

Σύμφωνα με τον Gummerson (2004) μερικές φορές οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ του B2B CRM και του B2C CRM δεν είναι ευδιάκριτες και οι δύο δραστηριότητες πολλές φορές σε μια επιχείριση ασκούνται παράλληλα: «Οι λιανοπωλητές κάνουν και αυτοί πωλήσεις σε άλλες επιχειρήσεις. Παραδείγματος χάριν, τα καταστήματα ΙΚΕΑ πωλούν και έπιπλα για το σπίτι και επίπλωση γραφείων και η υπηρεσία ταχυδρομικών παραγγελιών της Dell χρησιμοποιείται από τους καταναλωτές καθώς επίσης και από τις επιχειρήσεις».

Και επισημαίνει ορισμένες διαφορές μεταξύ B2B CRM και B2C CRM ως εξής:

«Ενώ υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ B2B και B2C, υπάρχουν επίσης διαφορές: Το B2C CRM εστιάζει συχνότερα στις μαζικές καταναλωτικές αγορές, όπου υπάρχει η ανάγκη να αντιμετωπιστούν τα εκατομμύρια των πελατών αποτελεσματικά και πού κάθε πελάτης είναι μικρός.

Όταν μια στρατηγική CRM εφαρμόζεται 100 τοις εκατό, τα επιχειρησιακά στελέχη θα εστιαστούν το ίδιο και στο B2B και στο B2C, αλλά αυτό που θα είναι διαφορετικό θα είναι το λογισμικό το οποίο θα ποικίλει πολύ ανάλογα με το μέγεθος της αγοράς, τον αριθμό πελατών, το μέγεθος των πληροφοριών για τους πελάτες και τη διαθεσιμότητα αυτών των πληροφοριών.

Καθώς 80, ίσως 90 τοις εκατό όλου του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελούν συναλλαγές B2B, η ηλεκτρονική διαχείριση πελατειακών σχέσεων (e-CRM) αρμόζει περισσότερο στα βιομηχανικά αγαθά και τις υπηρεσίες. Το B2B CRM ασκείται μερικές φορές αυτοματοποιημένα από τις επιχειρήσεις όταν τα υπολογιστικά συστήματα των πελατών εντοπίζουν τις ελλείψεις και πραγματοποιούν παραγγελίες και on-line αγορές από τις προμηθεύτριες εταιρίες».

2.5 Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ CRM ΜΕ ΤΟ ERP

Κατ' αρχήν θα ήταν σκόπιμο να προσδιορίσουμε την έννοια του ERP (Enterprise Resource Planning): Πρόκειται για λύση λογισμικού η οποία ολοκληρώνει διάφορες λειτουργίες σε μία εταιρία. Αν και κατά την εγκατάστασή του παραμετροποιείται για τις ανάγκες της κάθε εταιρίας, εντούτοις πρόκειται για έτοιμο πακέτο λογισμικού και δεν κατασκευάζεται από την αρχή για την εκάστοτε εταιρία. Άλλωστε, πολλές από τις διαδικασίες που καλύπτει ένα πακέτο ERP είναι κοινές σε κάθε εταιρία (λ.χ. επεξεργασία παραγγελιών, τιμολόγηση, ισολογισμοί κ.ά.) (<http://www.go-online.gr>).

Στόχος του ERP (Σύστημα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού) δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα στην

επιχείρηση, όπως λ.χ. του λογιστηρίου, της παραγωγής, των πωλήσεων κλπ., αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, στις οποίες διαδικασίες εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς, έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες της (core businesses). Από τη στιγμή που τα δεδομένα εισαχθούν σε κάποια μονάδα (module) του ERP, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του ERP τα χρειαστεί. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μία λογική ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης (<http://www.go-online.gr>).

Οι περισσότερες εγκαταστάσεις ERP περιλαμβάνουν χρηματοοικονομική διαχείριση. Συνεπώς, μία καλή ημερομηνία για να ξεκινήσει κάποιος τη λειτουργία ενός συστήματος είναι στην αρχή της λογιστικής περιόδου ή στις αρχές των τριμήνων. Φυσικά, από τα ERP συστήματα δεν τίθενται τεχνικοί περιορισμοί και η έναρξη λειτουργίας τους μπορεί να γίνει οποιαδήποτε χρονική στιγμή.

Το ERP είναι λοιπόν ένα λογισμικό προγραμματισμού των πόρων μιας επιχείρησης. Η φιλοδοξία ενός ERP λογισμικού είναι να ενσωματώσει όλα τα τμήματα και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης πάνω σε μια ενιαία πλατφόρμα λογισμικού που να μπορεί να εξυπηρετήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες όλων εκείνων των διαφορετικών τμημάτων (Wallace and Kremzar, 2001).

Το ενιαίο αυτό πρόγραμμα λογισμικού πρέπει να είναι ικανό να εξυπηρετεί τις ανάγκες του χρηματοοικονομικού τμήματος, του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού όπως το ίδιο θα κάνει και με τους αποθηκευτικούς χώρους καθώς και με οποιοδήποτε άλλο τμήμα.

Με την επιλογή της τεχνολογίας η επιχείρηση μπορεί να έχει καλύτερη διαχείριση πόρων με βάση ένα ERP, καλύτερη και πληρέστερη πραγματοποίηση των λειτουργιών και τελικά να διαμορφώνει και να υλοποιεί τις πελατειακές της στρατηγικές (Wallace and Kremzar, 2001).

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αποκτούν ολοκληρωμένα συστήματα για την εξυπηρέτηση των αναγκών τους, με κύριο αντιπρόσωπο το ERP που έχει πολλές ομοιότητες με το CRM. Σε παγκόσμιο επίπεδο πλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ολοκληρωμένο σύνολο εφαρμογών που εξυπηρετούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές που χαρακτηρίζονται ως παρασκηνιακές (back-end) είναι οι εξής: α) Διαδικασίες και ολοκλήρωση παραγγελιών β) Σχεδιασμός & Προγραμματισμός της παραγωγής γ) Έλεγχος και Διαχείριση υλικών δ) Προμήθειες ε) Λογιστική στ) Μεταφορές και ζ) Διαχείριση προσωπικού (Chen and Porovich, 2003).

Με το ERP αυτοματοποιούνται και εξυπηρετούνται οι παρασκηνιακές λειτουργίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, με το ERP η διανομή των προϊόντων μέχρι τον τελικό πελάτη γίνεται σε

μικρότερο χρονικό διάστημα λόγω της παρεχόμενης από αυτό αυτοματοποίησης, οπότε τα προϊόντα φτάνουν γρηγορότερα στον πελάτη και επομένως αυξάνουν την ικανοποίησή του.

Η σχέση του CRM με το ERP είναι ισχυρότερη από ποτέ. Ενώ το ERP είναι το παρασκηνιακό (back-end) σύστημα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης, το CRM είναι το σύστημα πρώτης γραμμής (front-end), με όρους IT (Information Technology). Μια σημαντική διαφορά μεταξύ ERP και CRM είναι ότι το πρώτο μπορεί να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει σε μια επιχείρηση χωρίς να υπάρχει το δεύτερο (Chen and Porovich, 2003).

Αν σε μια επιχείρηση εγκατασταθεί μια εφαρμογή CRM που είναι αυτόνομη και δεν έχει σχέση με το ERP, τότε δεν μπορεί να αποτελέσει το στρατηγικό εργαλείο της επιχείρησης. Το CRM δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το ERP γιατί απαιτεί πρόσβαση σε δεδομένα τα οποία βρίσκονται σε αυτό. Αν η επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο CRM, πρέπει να το ολοκληρώσει με το ERP. Έτσι, πρέπει αυτοί που θα αναλάβουν να υλοποιήσουν το CRM να φροντίσουν να εγκαταστήσουν τους απαραίτητους συνδέσμους μεταξύ των δύο συστημάτων ώστε να δημιουργήσουν μια αμφίδρομη λειτουργικά σχέση και κατ'επέκταση ένα ολοκληρωμένο σύστημα που θα αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση (Wallace and Kremzar, 2001).

Οι λειτουργίες πρώτης γραμμής όπως είναι οι πωλήσεις και η υποστήριξη των πελατών χρησιμοποιούν ως πηγή «τροφοδοσίας» δεδομένων τις παρασκηνικές εφαρμογές. Αυτή η επικοινωνία μεταξύ της πρώτης και της παρασκηνικής γραμμής παρέχει άμεση πληροφόρηση στο CRM ώστε οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής, όπως είναι οι πωλητές ή αυτοί που υποστηρίζουν τους πελάτες μετά την πώληση, να έχουν τα εφόδια για να κρατούν ικανοποιημένους τους πελάτες.

2.6 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες η στάση διαφόρων εταιριών ως προς το χειρισμό παραπόνων έχει αλλάξει στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής τους προσέγγισης. Άλλωστε, ο χειρισμός παραπόνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός συστήματος CRM.

Σύμφωνα με τον κ. Σαρμανιώτη (2004): «η ικανοποίηση και η μη ικανοποίηση του καταναλωτή (consumer satisfaction/dissatisfaction), όπως επίσης και η υϊοθετούμενη από αυτόν συμπεριφορά παραπόνων (complaining behavior) αποτελούν μια περιοχή του marketing που έχει διερευνηθεί πολύ στην ξένη – κυρίως αγγλοσαξονική- βιβλιογραφία. Το ενδιαφέρον των ερευνητών του marketing, για την καταναλωτική ικανοποίηση/μη

ικανοποίηση και τη συμπεριφορά παραπόνων δικαιολογείται, αφού στις ανεπτυγμένες χώρες τουλάχιστον, πολλές, αν όχι οι περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη γνωστή «φιλοσοφία» του marketing (marketing concept), ακρογωνιαίος λίθος της οποίας είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Εκτός όμως από αυτό το λόγο υπάρχουν αποτελέσματα ερευνών τα οποία υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα της καταναλωτικής ικανοποίησης για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί, από κάποιες έρευνες, ότι το κόστος ικανοποίησης ενός υπάρχοντος πελάτη της επιχείρησης είναι πολύ μικρότερο από το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη. Επιπλέον φαίνεται ότι η καταναλωτική ικανοποίηση οδηγεί σε «αφοσίωση στη μάρκα» (brand loyalty), πρόθεση επαναγοράς (repurchase intention), αλλά και σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις (repeat sales)».

Η κατάσταση σήμερα στον χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων έχει ως εξής: Οι πελάτες δε γνωρίζουν με ποιό τρόπο θα μπορέσουν να εκφράσουν τα παράπονά τους εύκολα, με αποτέλεσμα ένα μόνο πολύ μικρό μέρος των δυσαρεστημένων πελατών να καταλήγει στη διατύπωση παραπόνων. Επιπλέον, από την πλευρά των εταιριών οργανωμένος τρόπος αντιμετώπισης και άμεσης διαχείρισης των παραπόνων δεν υπάρχει (Schmid, 2003):

- Τα παράπονα λαμβάνονται από διάφορα μέσα (γραπτά, προφορικά, τηλεφωνικά, e-mail, fax κλπ.).
- Τα παράπονα εκφράζονται σε διάφορα σημεία τα οποία δεν είναι συντονισμένα μεταξύ τους.
- Η επεξεργασία των παραπόνων γίνεται επίσης από διαφορετικά πρόσωπα στην εταιρία χωρίς μεταξύ τους συντονισμό.
- Δεν υπάρχουν προσδιορισμένες διαδικασίες σε ό,τι αφορά π.χ. ταχύτητα ανταπόκρισης, επίπεδο αποφάσεων, τρόπο αποζημίωσης, κλπ.

Σαν αποτέλεσμα, μπορεί μια εταιρία λόγω της χαμηλής ικανοποίησης των πελατών της να χάνει πελάτες. Κάθε δυσαρεστημένος πελάτης όμως θα σχολιάσει και σε άλλα άτομα το παράπονό του, ενώ ο πελάτης, που ικανοποιείται το παράπονό του, γίνεται ακόμα πιο αφοσιωμένος.

Η εταιρία εκτός από τα συνολικά έσοδα που θα αποκόμιζε από τους δυσαρεστημένους πελάτες σε βάθος χρόνου, χάνει επίσης τα κέρδη όλων όσων αποφασίσουν -πειθόμενοι από την αρνητική τους γνώμη- να μην αγοράσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η ζημιά δεν είναι διόλου ευκαταφρόνητη, όπως πιστοποιεί, με συστηματικές έρευνες που πραγματοποιεί επί σειρά ετών, το TARP (Technical Assistance Research Program Inc., <http://www.tarp.com>):

- α. Η δυσαρέσκεια των πελατών εξαιτίας προβλημάτων που αντιμετώπισαν -ανεξάρτητα αν τελικά βρέθηκε λύση- μειώνει το συνολικό βαθμό αφοσίωσης (customer loyalty) από 10 έως 30%.

β. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες διαδίδουν την αρνητική τους εντύπωση (word-of-mouth behavior) σε διπλάσιο αριθμό ατόμων -εν δυνάμει πελατών- σε σχέση με αυτούς στους οποίους φτάνουν τα θετικά σχόλια των ικανοποιημένων πελατών. Ένας ιδιαίτερα δυσαρεστημένος πελάτης, κάποιος δηλαδή που αντιμετώπισε κάποιο μείζον πρόβλημα, μεταφέρει τη δυσαρέσκεια του σε 16 πρόσωπα κατά μέσο όρο!

γ. Μόλις οι μισοί από τους τελικούς καταναλωτές που έχουν κάποιο πρόβλημα υποβάλλουν τα παράπονα τους στην εταιρία (σε συναλλαγές B2B το ποσοστό μειώνεται στο 25%), και μάλιστα οι περισσότεροι εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους με έμμεσο τρόπο (γκρίνια, μορφασμοί, κλπ) μόνο σε κάποιον χαμηλόβαθμο υπάλληλο (ταμίας, πωλητή, κ.ά).

δ. Στο call center της εταιρείας φτάνει τελικά μόνο το 10-60% των συνολικών παραπόνων. Ειδικά στην περίπτωση προϊόντων λιανεμπορίου σχετικά μικρής αξίας, που πωλούνται μέσω συστήματος μεταπωλητών (supermarkets, κ.λ.π.), οι καταναλωτές σε ποσοστό 96% δεν απευθύνονται στον κατασκευαστή για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Ένα ποσοστό 20-50% υποβάλλουν τα παράπονα τους σε όποιον θεωρούν αρμόδιο από τους εμπλεκόμενους στην αλυσίδα διανομής (Σταυρόπουλος, 2003).

Στόχοι μιας επαγγελματικής διαχείρισης παραπόνων (complaining management) είναι η συγκράτηση των δυσαρεστημένων πελατών και η διάδοση μιας θετικής εικόνας για την εταιρία που μεταφέρεται στους πελάτες των οποίων τα παράπονα έχουν ικανοποιηθεί. Τα στοιχεία ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι τα εξής (Schmid, 2003):

- α. Παρακίνηση για να εκφραστούν τα πράπονα
- β. Σωστή λήψη παραπόνων
- γ. Επεξεργασία παραπόνων
- δ. Reporting παραπόνων
- ε. Αξιολόγηση και αξιοποίηση παραπόνων και
- στ. Συνεχής βελτίωση διαδικασιών

Από διάφορους ερευνητές έχει επισημανθεί επανειλημμένα ότι ο σκοπός του management θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση των παραπόνων των πελατών προς την επιχείρηση (complaining maximization). Μ' αυτό τον τρόπο θα υπάρχει ένας μηχανισμός «ανάδρασης» από την αγορά και ως εκ τούτου θα αποκαλύπτονται και θα εντοπίζονται τα προβλήματα της επιχείρησης αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων, τις τιμές, την επικοινωνία με τους πελάτες και γενικότερα όλο το μίγμα marketing. Φαίνεται δηλαδή ότι η διατύπωση παραπόνων από τους καταναλωτές ή τους πελάτες ευρύτερα προς την επιχείρηση είναι η αντίδραση που είναι η περισσότερο συμβατή με το μακροπρόθεσμο συμφέρον της

επιχείρησης. Βέβαια, υπάρχουν και άλλοι τύποι συμπεριφοράς παραπόνων ή γενικότερα αντίδρασης του καταναλωτή όταν είναι μη ικανοποιημένος από ένα προϊόν, όπως η γνωστοποίηση του αρνητικού γεγονότος (negative word-of-mouth) ή η αλλαγή της μάρκας του προϊόντος που καταναλώνεται. Αυτοί οι τύποι όμως δεν είναι επιθυμητοί από πλευράς επιχείρησης, διότι αποκρύπτουν τα προβλήματα που υπάρχουν δεδομένου ότι δεν ενεργοποιείται κάποιος μηχανισμός «ανάδρασης» ή «αναπληροφόρησης». Επιπλέον δε, ειδικά η «γνωστοποίηση του αρνητικού γεγονότος» από το δυσαρεστημένο καταναλωτή, προς άλλους πιθανούς καταναλωτές δημιουργεί αρνητική εικόνα για την επιχείρηση. Όταν όμως η επιχείρηση είναι η ίδια αποδέκτης παραπόνων από τους μη ικανοποιημένους καταναλωτές μπορεί να ενεργοποιήσει αποτελεσματικούς μηχανισμούς αντίδρασης για να μειώσει τον αρνητικό αντίκτυπο στην εικόνα της (Σαρμανιώτης, 2004).

Οι βασικές κατηγορίες προσδιοριστικών παραγόντων της συμπεριφοράς παραπόνων, σύμφωνα με τον κ. Σαρμανιώτη, είναι οι ακόλουθες:

- Η μη ικανοποίηση του καταναλωτή από το προϊόν.
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του καταναλωτή, δηλαδή ηλικία, φύλο, εισόδημα κ.ά. Σκόπιμο όμως είναι εδώ να επισημάνουμε ότι γενικά στην καταναλωτική έρευνα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν είναι τόσο καλοί προσδιοριστικοί παράγοντες, όπως η επόμενη κατηγορία παραγόντων, δηλαδή τα προσωπικά/ψυχογραφικά χαρακτηριστικά.
- Τα προσωπικά/ψυχογραφικά χαρακτηριστικά-στάσεις του καταναλωτή. Εδώ αναφερόμαστε σε παράγοντες όπως η ενασχόληση του ατόμου με τα κοινά, ο δογματισμός του ατόμου, η αυτοπεποίθησή του, οι συναισθηματικές του επιδράσεις, η στάση του προς την πράξη της διατύπωσης παραπόνων κ.ά.
- Ο καταλογισμός ευθυνών (attributions of responsibility), δηλαδή βαθμός επίρριψης, από τον καταναλωτή, της ευθύνης για τη μη ικανοποίησή του στον παραγωγό ή στο λιανεμπόριο.
- Τα εκτιμώμενα κόστη και οφέλη των διάφορων μορφών συμπεριφοράς παραπόνων.
- Η «ενημερότητα για δραστηριοποίηση» (awareness of recourse), δηλαδή προηγούμενη εμπειρία συμπεριφοράς παραπόνων του καταναλωτή, γνώση των διακαιωμάτων του ως καταναλωτή κ.λ.π.
- Οι επιδράσεις που απορρέουν από τη συγκεκριμένη κατάσταση (situational influences), όπως είδος προϊόντος, φύση του προβλήματος και συχνότητα μη ικανοποίησης.
- Οι περιβαλλοντικές-δομικές μεταβλητές, όπως πολιτιστικοί παράγοντες, φύση του κλάδου (μονοπώλιο, ύπαρξη ανταγωνισμού) και επίπεδο διαβίωσης.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Phillip Kotler όπως καταγράφονται στο βιβλίο «Ο Κότλερ για το Marketing» (1999) οι «άγρυπνες εταιρίες» όπως ο ίδιος τις αποκαλεί, χρησιμοποιούν την ακόλουθη διαδικασία για να αποκαταστήσουν την καλή πίστη των πελατών τους (Σταυρόπουλος, 2003):

α. Στήνουν μια γραμμή άμεσης δράσης (τηλεφωνική, μέσω φαξ ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) που λειτουργεί συνεχώς (24 ώρες x 7 ημέρες) για τη λήψη των παραπόνων και την άμεση αποκατάσταση τους.

β. Επικοινωνούν με τον παραπονούμενο καταναλωτή, όσο το δυνατόν πιο γρήγορα, γνωρίζοντας ότι όσο πιο αργή είναι η ανταπόκριση της εταιρείας τόσο αυξάνεται η δυσαρέσκεια του πελάτη η οποία μπορεί να οδηγήσει σε δυσφήμιση της εταιρείας.

γ. Αποδέχονται τις ευθύνες για τη δυσαρέσκεια και δε ρίχνουν το βάρος στον πελάτη.

δ. Χρησιμοποιούν δυναμικούς υπαλλήλους με πάθος για τη δουλειά τους, στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών.

ε. Λύνουν την παρεξήγηση γρήγορα και προς ικανοποίηση του πελάτη γνωρίζοντας ότι αρκετοί παραπονούμενοι πελάτες δεν αποζητούν αποζημίωση αλλά απλώς ένα σημάδι ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται.

Μάλιστα «αποτελεί ειρωνεία», σημειώνει ο Kotler, «ότι οι πελάτες των οποίων τα παράπονα είχαν διευθετηθεί προς ικανοποίηση τους, είναι πολλές φορές πιο πιστοί στην εταιρεία από αυτούς που δεν δυσαρεστήθηκαν ποτέ». Το αποτέλεσμα σε αυτή την περίπτωση, σύμφωνα με το TARP, είναι αύξηση του συνολικού βαθμού αφοσίωσης μέχρι 50%.

Η ανάγκη για καταγραφή και μελέτη της ικανοποίησης του πελάτη δεν είναι νέα. Μέχρι σήμερα, όμως, η μόνη απάντηση στην ανάγκη αυτή παρέχεται από τυπικές έρευνες αγοράς. Οι έρευνες αυτές παρέχουν σημαντική πληροφορία και αποτελούν τυπικό εργαλείο για την διαδικασία λήψης αποφάσεων, αδυνατούν όμως να καλύψουν την βαθύτερη ανάγκη της σύγχρονης πελατοκεντρικής επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα (Μαρκέτος και Κρασαδάκης, www.greekretail.gr, 2007):

ο Η ανάγκη του σύγχρονου οργανισμού αφορά σε μία συνεχή ροή δεδομένων βαθμού ικανοποίησης του πελάτη. Η ροή αυτή εμπλουτίζει συστηματικά τα κεντρικά πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού (marketing datamart, data warehouse) παρέχοντας έτσι εξαιρετικές δυνατότητες ανάλυσης και συσχέτισης των δεδομένων: σύγκριση μέσων τιμών ικανοποίησης ανά segment στον άξονα του χρόνου, ανά κατάσταση και προϊόν, σε σχέση με την εμπειρία του προσωπικού ή την εποχικότητα της περιόδου εξυπηρέτησης. Είναι προφανές ότι οι "παραδοσιακές" τεχνικές απαντούν σε ένα ασήμαντο ποσοστό των αναγκών αυτών.

- ο Η δυνατότητα σχεδιασμού ειδικών αναφορών, διασταύρωσης των δεδομένων, ανάπτυξης πολιτικών δράσης και online συστημάτων απόκρισης ενισχύουν ακόμη περισσότερο τον ρόλο ενός τέτοιου συστήματος στο πλαίσιο της σύγχρονης ανταγωνιστικής επιχείρησης. Η εμπλουτισμένη πληροφορία μπορεί να ενσωματωθεί στα υπάρχοντα MIS (Marketing Information System) συστήματα, σε κατάλληλα dashboards ή executive reporting.

- ο Η δυνατότητα αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών με χαμηλό κόστος, όπως το internet σαν εναλλακτικό κανάλι για την καταχώριση δεδομένων ικανοποίησης.

- ο Η δυνατότητα συνδυασμού των διαδικασιών αυτών με πολιτικές loyalty μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό πρόγραμμα για την ενίσχυση της επικοινωνίας του πελάτη με την επιχείρηση. Ο πελάτης έχει κίνητρα χρήσης της σχετικής υποδομής (αυθόρμητη αποστολή αξιολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών), τα οποία προβάλλονται μέσα από τη γενικότερη πολιτική πιστότητας. Μπορεί να αποτελέσει, δε, αποτελεσματική λύση για τη συλλογή δεδομένων ταυτοποίησης του πελάτη (θέμα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε επιχειρήσεις λιανεμπορίου).

Μια περισσότερο ολοκληρωμένη προσέγγιση στηρίζεται στη χρήση έρευνας μέσω ερωτηματολογίου (survey). Μέσα από ένα προσεκτικά δομημένο ερωτηματολόγιο η εταιρεία μπορεί να συλλέξει ένα πολύτιμο όγκο πληροφοριών που αφορούν (Σταυρόπουλος, 2003):

- την αξιολόγηση του συστήματος πώλησης/παράδοσης των προϊόντων.
- την αξιολόγηση του ίδιου του προϊόντος και της υποστήριξης μετά την πώληση (after sale support).
- τη γενική ιδέα που έχει σχηματίσει ο πελάτης για την επιχείρηση.
- τη σχέση τιμής προς αξία που εκτιμά ο πελάτης ότι έχει το προϊόν και τη σχέση του με την εταιρεία.
- την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.
- την εκτίμηση που έχει ο πελάτης για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του ανταγωνισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ
CRM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ CRM

3.1 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ CRM

Ο πιστός και αφοσιωμένος πελάτης είναι περισσότερο σημαντικός από ποτέ στις σύγχρονες αγορές στις οποίες το «κλειδί» για το συνεχόμενο κέρδος των επιχειρήσεων αποτελεί η ικανοποίηση του πελάτη (Chen and Porovich, 2003).

Συνοψίζοντας τους ορισμούς, τη φιλοσοφία και τις βασικές έννοιες που αφορούν τη Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες, είναι χρήσιμο να μεταφέρουμε άλλη μια προσέγγιση, αυτή του Galbreath (1999) ότι το CRM «αποτελεί σύνθετη δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί για να προσδιορίσει, να εκπληρώσει, να αποκτήσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει τους -όλο και περισσότερο- πιστούς και κερδοφόρους πελάτες με την παράδοση σε αυτούς σωστών προϊόντων ή υπηρεσιών, μέσω του σωστού καναλιού, στο σωστό χρόνο και με σωστό κόστος. Το CRM ενσωματώνει τις πωλήσεις, το marketing, τις υπηρεσίες, τον προγραμματισμό των επιχειρηματικών πόρων και τις διοικητικές λειτουργίες της ανεφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain) μέσω της αυτοματοποίησης της επιχειρησιακής διαδικασίας, μέσω των λύσεων της τεχνολογίας και των πηγών πληροφοριών για να μεγιστοποιήσει τα οφέλη που προέρχονται από κάθε επαφή πελατών. Το CRM διευκολύνει τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, των πελατών, των επιχειρησιακών συνεργατών, των προμηθευτών, και των υπαλλήλων τους».

Το CRM σύμφωνα με τις Anderson και Kerr (2002) αποτελείται από τέσσερα «συστατικά»:

➤ Ο «κόσμος» των πελατών, δηλαδή οι τρέχουσες απόψεις, τα προβλήματα, οι ενδοιασμοί, οι υποψίες και γενικότερα κάθε αντίληψη και δράση αυτών. Είναι αυτοί οι άνθρωποι με τους οποίους συναλλάσσεται η επιχείρηση και με τους οποίους θέλει να συνεχίσει να συναλλάσσεται, αφού πιστεύει ότι είναι τα κατ'εξοχήν πρόσωπα που θα συνεισφέρουν στα κέρδη της εταιρίας. Συνεπώς είναι σημαντικό για την επιχείρηση να ανακαλύψει τους τρόπους με τους οποίους θα τους ενθαρρύνει να χρησιμοποιούν τα δικά της αγαθά και φυσικά ακόμα σημαντικότερο να προσδιορίσει εκείνους τους μηχανισμούς που κατευθύνουν την συμπεριφορά. Με την κατανόηση των υπαρχόντων αναγκών κάνει ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της, σημείο κρίσιμης σημασίας για ένα ιδιαίτερα σκληρό επιχειρηματικό περιβάλλον.

➤ Ο αριθμός καθώς και η συχνότητα των διεπαφών (interfaces) που η εταιρία προσφέρει στους πελάτες της. Αφορά τα κανάλια (τηλέφωνο, fax, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.α) με τα οποία ο

πελάτης επικοινωνεί με την εταιρία, ποιά από αυτά σε καθημερινή βάση και με ποιά από αυτά λιγότερο περιοδικά. Τι υλικό μεταφέρεται διαμέσου αυτών, εάν οι απαιτήσεις ικανοποιούνται σωστά και εάν προσφέρουν μια εξυπηρέτηση δίχως περιορισμούς στον πελάτη.

➤ Η εσωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία, δηλαδή τι δεδομένα έχουν αποκτηθεί για τους πελάτες της επιχείρησης, σε τι ανάλυση προβαίνει με αυτά και πως τα αξιοποιεί ώστε να αυξήσει τα εταιρικά της κέρδη.

➤ Η εξωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία, δηλαδή τι συμβαίνει στην αγορά, τι στρατηγικές εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές, θέματα σχετιζόμενα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της εταιρίας καθώς και αναφορές του τύπου έντυπου και ηλεκτρονικού. Με την διαχείριση του εν λόγω πληροφοριακού φορτίου υπάρχει η δυνατότητα για διορθωτικές κινήσεις και αναγκαίες αντιδράσεις ώστε να διατηρηθεί ή και να διευρυνθεί η πελατειακή βάση της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας τα έως τώρα δεδομένα κρίνεται σκόπιμο να θέσουμε τους βασικούς στόχους του CRM:

- Πλήρης και σε βάθος κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών.
- Εύρεση τρόπων «αξιοποίησης» των ήδη υπαρχόντων πελατών σε περισσότερο κερδοφόρες για την επιχείρηση δραστηριότητες.
- Δημιουργία πελατών, προσέλκυση νέων πελατών μέσω της προσωποποίησης και της προσαρμογής των προσφερόμενων υπηρεσιών στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.
- Βελτίωση του ποσοστού διατήρησης των πελατών μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και της αυξημένης ανάμιξης του πελάτη με την επιχείρηση.
- Επιμήκυνση και εμπάθυνση των σχέσεων με τους πελάτες.

Το CRM αφενός προσφέρει σε κάθε εργαζόμενο που έρχεται σε οποιαδήποτε επαφή με ένα πελάτη μια ολοκληρωμένη εικόνα του τελευταίου και όλων των επαφών συναλλαγών με αυτόν και αφετέρου επιτρέπει στον εργαζόμενο αυτό να λειτουργήσει ως μοναδικό σημείο εξυπηρέτησης του πελάτη από την επιχείρηση, για οποιαδήποτε ανάγκη του πελάτη.

Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με:

- Τη συλλογή στοιχείων για τον πελάτη.
- Το μετασχηματισμό των πληροφοριών αυτών σε γνώση.
- Τη διοχέτευση της γνώσης σε όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης.
- Την ένταξη των πελατών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών.

- Την καλύτερη εξυπηρέτησή τους χωρίς αύξηση κόστους γι' αυτούς.
- Την κάλυψη των αναγκών τους καλύτερα από τον ανταγωνισμό.

3.2 ΤΑ ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ CRM

Τα δομικά στοιχεία του CRM έχουν ως στόχο τους τον εντοπισμό εκείνων των τομέων της επιχείρησης όπου πρέπει να γίνουν διάφορες ενέργειες ώστε να δημιουργηθεί η υποδομή για ένα πετυχημένο 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 στην υλοποίηση του συστήματος CRM στις επιχειρήσεις. Ο λόγος για τον καθορισμό και την περιγραφή των δομικών στοιχείων της επιτυχίας ενός συστήματος CRM είναι ότι στην πλειονότητα των περιπτώσεων ένα από τα μεγαλύτερα λάθη των επιχειρήσεων είναι ότι δόθηκε περισσότερο σημασία σε συγκεκριμένους τομείς ενώ οι υπόλοιποι υποτιμήθηκαν.

Οι παράγοντες αυτοί ως δομικά στοιχεία της επιτυχούς υλοποίησης των συστημάτων CRM συνθέτουν την ομάδα που ονομάζεται τα 5 P's του CRM (Κοσμάτος, 2004):

Τα 5 P's του επιτυχημένου CRM είναι ένας συνδυασμός δομικών λίθων από χαρακτηριστικά που θα πρέπει να αποκτήσει μια επιχείρηση ώστε να βάλει τα θεμέλια για την επιτυχή υιοθέτηση του CRM:

3.2.1 Οι άνθρωποι

Το πρώτο δομικό στοιχείο επιτυχίας είναι οι άνθρωποι (people) και κατ' επέκταση η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση. Οι κατέχοντες τις διοικητικές θέσεις στις επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν βαθιά γνώση του CRM και των στόχων του. Οι γνώσεις αυτές αποτελούν ικανές και αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη της σωστής υλοποίησης του CRM.

Στο CRM, εκτός από τη διοίκηση, συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση αλλά και οι συνεργάτες της. Το CRM, όντας μια στρατηγική διεργασία, δεσμεύει τα διάφορα τμήματα της εταιρίας να λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο. Κατ' επέκταση, η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει μια νέα εταιρική κουλτούρα η οποία θα είναι απολύτως πελατοκεντρική. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διενεργείται μια προσχεδιασμένη εκπαίδευση στο προσωπικό που θα αφορά, αφενός την απόκτηση ικανοτήτων marketing και γνώσης των σκοπών και των λειτουργιών του CRM, και αφετέρου την

ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Η εκπαίδευση αφορά δύο επιμέρους θέματα. Το πρώτο ασχολείται με την αλλαγή της κουλτούρας και το δεύτερο με την εξοικείωση του προσωπικού στη χρήση και την αξιοποίηση της τεχνολογίας που το πιο πιθανό είναι ότι με την πάροδο του χρόνου συνεχώς θα μεταβάλλεται και θα εξελίσσεται.

3.3.2 Ο σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός (planning) 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 (π.χ. για τα επόμενα πέντε έτη) και πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες για την υλοποίηση του συστήματος CRM διεργασίες, (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, επιλογή και υλοποίηση του κατάλληλου λογισμικού).

3.3.3 Οι διεργασίες

Το τρίτο δομικό στοιχείο, οι διεργασίες του (processes), 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 πως ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση, με ποιό τρόπο η επιχείρηση συλλέγει τα δεδομένα που αφορούν τον πελάτη από οποιοδήποτε σημείο επαφής και πως η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει αυτά τα δεδομένα. Όλα αυτά αντανακλούν στον τρόπο που η επιχείρηση προσεγγίζει με επαναλαμβανόμενο τρόπο τον πελάτη.

3.3.4 Τα προσωπικά δεδομένα

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 (personal data) 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 (διευθύνσεις, τηλέφωνα κλπ), προτιμήσεις και συμπεριφορές των πελατών, επιθυμίες ή ανάγκες τους κ. ά.

Αυτό ισχύει γιατί η απόκτηση σφαιρικής εικόνας του πελάτη και της αγοράς αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να

αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, η διαχείριση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί μπορεί να μεγιστοποιήσει την αξία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, αποκαλύπτοντας ευκαιρίες, προκλήσεις και τις τάσεις της αγοράς και των πελατών. Επιπρόσθετα, η ικανότητα της διαχείρισης των δεδομένων οδηγεί και στη μεγιστοποίηση της ποιότητάς τους γεγονός που προσδίδει μεγαλύτερα οφέλη στις επενδύσεις της επιχείρησης για το CRM.

3.3.5 Η πλατφόρμα

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 (platform) 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, κλπ.
- Λογισμικό, που αφορά 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, κλπ.

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.

3.3 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ CRM

Τα τελευταία χρόνια, οι αναλυτές του χώρου του επιχειρησιακού γίνεσθαι έχουν αρχίσει να διακρίνουν διάφορους τύπους CRM, με βάση τις διαφοροποιήσεις που εμφανίζουν επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων στον τρόπο λειτουργίας τους.

Οι εφαρμογές CRM συνήθως αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα που περιλαμβάνουν όλα όσα χρειάζονται προκειμένου να εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Μια

συνοπτική διάκριση των υποσυστημάτων του CRM συνίσταται σε τρεις κατηγορίες, όπως επισημαίνει ο Κοσμάτος (2004):

Επιχειρησιακό CRM (operational CRM)
Συνεργατικό CRM (collaborative CRM)
Αναλυτικό CRM (analytical CRM)

Αν η ολοκλήρωση αυτή μεταξύ των τριών υποσυστημάτων είναι εφικτή, τότε τα συστήματα μπορούν να υποστηρίξουν πλήρως τη φιλοσοφία του CRM.

Οι υπάρχουσες εφαρμογές CRM μπορεί να περιλαμβάνουν όλα τα προαναφερθέντα υποσυστήματα και, ανάλογα με την επιχείρηση και τις ανάγκες της να χρησιμοποιηθούν κάποια από αυτά. Αν για παράδειγμα ο στόχος της επιχείρησης για το CRM είναι να το εφαρμόσει σταδιακά αρχίζοντας από το τμήμα πωλήσεων, τότε μπορεί να υλοποιηθεί μόνο το επιχειρησιακό κομμάτι του CRM και στη συνέχεια να επεκταθεί η χρήση του με την ενεργοποίηση και των υπολοίπων υποσυστημάτων.

3.3.1 Επιχειρησιακό CRM

Το επιχειρησιακό CRM (operational crm) είναι το τμήμα που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες – μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Παράλληλα λαμβάνει χώρα η μεταφορά και διάχυση όλων των πληροφοριών και στις δύο πλευρές. Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Διαχείριση των πωλήσεων
- Υπηρεσίες προς τον πελάτη
- Αυτοματοποίηση του marketing

Οι δραστηριότητες αυτές, που μπορούν να χαρακτηριστούν ως δραστηριότητες CRM πρώτης γραμμής (front-office CRM), υποστηρίζονται και από την ύπαρξη στην επιχείρηση ενός κέντρου κλήσεων, το λεγόμενο call center. Αυτό αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων για την επικοινωνία τους με τους πελάτες.

Διαχείριση και αυτοματοποίηση των πωλήσεων

Η διαχείριση και η αυτοματοποίηση των πωλήσεων μέσω ενός συστήματος CRM είναι οι περισσότερο προσφιλείς λειτουργίες που θα πρέπει να εξυπηρετούνται από ένα τέτοιο σύστημα.

Οι περισσότερες εφαρμογές για τη διαχείριση των πωλήσεων περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των πελατών, την καταγραφή και διαχείριση των στοιχείων επαφής με τους πελάτες και τη διαχείριση των καναλιών των πωλήσεων.

Τα τελευταία χρόνια, το Διαδίκτυο έχει σημαντική επιρροή στις διεργασίες των πωλήσεων. Υπάρχουν αναρίθμητες ιστοσελίδες επιχειρήσεων για τη διεκπεραίωση των πωλήσεων μέσω αυτών. Αυτές οι ιστοσελίδες μπορεί να ικανοποιούν μικρές απαιτήσεις των αγοραστών, όπως η προμήθεια ενός βιβλίου ή ενός φορητού υπολογιστή, αλλά δείχνουν ότι προς το παρόν δεν αποτελούν το κατάλληλο μέσο για μεγάλης κλίμακας πωλήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ανθρώπινη επικοινωνία μεταξύ πελάτη και επιχείρησης είναι ακόμη απαραίτητη. Η διαχείριση των πωλήσεων όμως δεν παύει να χρησιμοποιεί το Internet οπότε θα πρέπει να συλλέγει και να χρησιμοποιεί τα δεδομένα που προκύπτουν από αυτό.

Υπηρεσίες προς τον πελάτη

Οι υπηρεσίες προς τους πελάτες αφορούν ένα ολόκληρο υποσύστημα του CRM που δίνει τη δυνατότητα σχεδιασμού, παρακολούθησης και προγραμματισμού της παροχής των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες που έχουν γίνει παγκοσμίως, φαίνεται ότι η άποψη διαφόρων στελεχών επιχειρήσεων είναι πως πρόκειται για το λιγότερο χρησιμοποιούμενο υποσύστημα που θα πρέπει να διαθέτει το επιχειρησιακό CRM. Με το υποσύστημα αυτό, το προσωπικό υποστήριξης των πελατών αποκτά πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα που αφορούν τις συναλλαγές με τους πελάτες.

Αυτοματοποίηση του marketing

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες, οι επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν αντιληφθεί ότι η εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων του marketing αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά κομμάτια ενός CRM. Στο υποσύστημα αυτό περιλαμβάνονται:

- Δημιουργία και αυτοματοποιημένη εκτέλεση εκστρατειών προώθησης.
- Αυτοματοποίηση εργασιών ρουτίνας.

- ο Υποστήριξη σχεδιασμού του marketing και του προϋπολογισμού του.
- ο Αρχείο των προωθητικών κινήσεων που έχουν γίνει στο παρελθόν.

Η τεχνολογία CRM βρίσκεται πλέον στην υπηρεσία του marketing. Στην πράξη, η αξιοποίηση των πληροφοριών για τον πελάτη που διατηρούνται στο σύστημα CRM γίνεται με την εκπόνηση προωθητικών ενεργειών που στοχεύουν σε πολύ συγκεκριμένα τμήματα αγοράς ή ακόμα και σε συγκεκριμένους πελάτες. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αφορούν δημογραφικά στοιχεία ή στοιχεία για την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη.

Σε ένα CRM, το υποσύστημα διαχείρισης εκστρατειών ουσιαστικά αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο marketing για την αυτοματοποίηση του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και της παρακολούθησης στοχευμένων εκστρατειών σε επιλεγμένα τμήματα πελατολογίου. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα εισαγωγής βάσεων δεδομένων ατόμων και εταιριών από εξωτερικές πηγές.

3.3.2 Συνεργατικό CRM

Το συνεργατικό CRM (cooperative ή collaborative 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 marketing, έχοντας ως βασικό έργο αυτό της προσαρμογής και τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών.

Την ολοκλήρωση των δεδομένων των πελατών από πολλά σημεία επαφής επιτυγχάνει το συνεργατικό CRM (άλλοι συγγραφείς αποκαλούν «λειτουργικό» crm) που είναι υπεύθυνο να συγκεντρώνει δεδομένα από πολλές πηγές είτε αυτές είναι εσωτερικές δηλαδή από το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον. Με τη συλλογή και την ολοκλήρωση των δεδομένων αυτών δημιουργείται η βάση που θα παρέχει τις σωστές πληροφορίες στο σωστό χρόνο, διαμορφώνοντας τη σφαιρική εικόνα των πελατών αλλά και τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας σε σχέση με αυτούς.

Με τη χρήση του συνεργατικού CRM επιτυγχάνεται η τυποποίηση των υπηρεσιών, η τυποποίηση στους τρόπους επικοινωνίας με κάθε πελάτη, η δημιουργία προσαρμοσμένων προσφορών σε κάθε πελάτη.

Με το συνεργατικό CRM παρέχεται η πρόσβαση σε μια βάση που περιέχει τις υπάρχουσες λύσεις και προτάσεις που έχουν δημιουργηθεί για τους πελάτες. Μέσα στα ολοκληρωμένα δεδομένα

εμπεριέχονται πληροφορίες για τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν με την πάροδο του χρόνου, όπως για παράδειγμα προβλήματα προϊόντων –ενδεχομένως λόγω ατελειών της παραγωγής ή της διανομής– ή προβλήματα στην παροχή κάποιας υπηρεσίας. Επιτυγχάνεται καταγραφή όλων αυτών των προβλημάτων που προέκυψαν από την παροχή κάποιας υπηρεσίας αλλά και εκτός από αυτά τα προβλήματα και οι λύσεις που δόθηκαν κατά περίπτωση.

3.3.3 Αναλυτικό CRM

Ο σκοπός του αναλυτικού CRM (analytical crm) είναι να διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα των πελατών, μετρώντας τις σχέσεις με την πελατειακή βάση της επιχείρησης και τελικά να οδηγήσει στη δημιουργία μεθόδων ανάλυσης των στοιχείων με σκοπό τη βελτίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης όλων των διεργασιών που έχουν σχέση με τους πελάτες.

Το αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως το παρασκηνακό 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.

Η δεξιότητα της ανάλυσης των πληροφοριών των πελατών και του περιβάλλοντος είναι το αναλυτικό CRM που με άλλα λόγια, είναι αυτό που δίνει στο επιχειρησιακό CRM την απαραίτητη «ευφυΐα» μέσω της δυνατότητας σύνδεσής του με τις διάφορες πηγές δεδομένων και πληροφοριών όπως είναι η βάση με τα στοιχεία επαφών των πελατών, η κεντρική αποθήκη δεδομένων ή και άλλες πηγές εσωτερικές ή εξωτερικές.

Το αναλυτικό CRM συνδέει και αναλύει τα δεδομένα των πελατών που προκύπτουν από μια γκάμα διαφορετικών πηγών, με τη χρήση των κατάλληλων τεχνολογιών που είναι γνωστές ως τεχνολογίες αποθήκευσης δεδομένων (data mining). Με τη σύνδεση και την ανάλυση, το CRM «συγκρίνει» σε πραγματικό χρόνο την υπάρχουσα κατάσταση μιας συναλλαγής με τον πελάτη με προηγούμενα μοντέλα ώστε να βελτιώσει από κάθε άποψη τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η συναλλαγή. Οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες που μπορεί να περιλαμβάνουν «μετρήσεις» όπως ο υπολογισμός της αξίας από τη διατήρηση των πελατών, η μέτρηση της πίστης των πελατών, ή ακόμα και ο υπολογισμός της διάρκειας δημιουργίας αξίας στους πελάτες.

3.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ CRM

Ένα σημείο που έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια, είναι η ολοκλήρωση μεταξύ του CRM και του SCM (Supply Chain Management) το οποίο στα ελληνικά αποδίδεται με τον όρο Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Χωρίς να προβούμε σε μία διεξοδική ανάλυση του θέματος (τρόποι - φάσεις ολοκλήρωσης) απλά θα επισημάνουμε ότι: το CRM εστιάζεται στην δημιουργία και στην διατήρηση της αγοραστικής ζήτησης, ενώ το SCM εστιάζεται στην αλυσίδα παραγωγής. Οι δύο αυτές στρατηγικές συνθέτουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας μίας εταιρίας. Με την ολοκλήρωση αυτών μία επιχείρηση μπορεί με πληρέστερο (ενοποιημένο) τρόπο από την μία να αυξήσει τα έσοδα (R) της ζήτησης και από την άλλη να ελαττώσει τα κόστη της παραγωγής (C). Έτσι σύμφωνα με την σχέση $P = R - C$ πετυχαίνει μεγαλύτερη μεγιστοποίηση των κερδών (Profit), αφού προβαίνει σε ταυτόχρονη μεγιστοποίηση και των δύο όρων της εξίσωσης με μία ενιαία διαδικασία (Μάντικας, 2005).

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται αυτό που λέγεται αλυσίδα αξίας του CRM ώστε να μπορούν να μεγιστοποιούν την αξία προς τον πελάτη. Τα συστατικά της αλυσίδας αξίας του CRM σύμφωνα με τον Κοσμάτο (2004) είναι:

Η ανάλυση: Ο αναλυτής του Marketing χρησιμοποιεί το αναλυτικό CRM ώστε να αναλύσει τα δεδομένα των πελατών. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης είναι διάφορα μοντέλα πρόβλεψης όπως ένα μοντέλο για την προσέλκυση πελατών, ένα μοντέλο σταυρωτής πώλησης ή ακόμα και ένα μοντέλο διατήρησης πελατών. Οι αναλύσεις και τα μοντέλα μπορούν να αποθηκεύονται σε μια κεντρική αποθήκη ώστε να είναι διαθέσιμα σε όλους στο εσωτερικό της επιχείρησης, να επαναχρησιμοποιούνται και να προκύπτουν όλο και περισσότερο βελτιωμένες διαδικασίες και επομένως, μεγαλύτερη αξία.

Ο σχεδιασμός: Οι marketers σε πραγματικό χρόνο σχεδιάζουν την επικοινωνία και τις συναλλαγές με τους πελάτες χρησιμοποιώντας διάφορους κανόνες όπως κανόνες επιλογής του τμήματος της αγοράς ή ακόμα και κανόνες απόρριψης πελατών ώστε να διαμορφώσουν το πελατειακό τους κοινό. Στο σχεδιασμό συμπεριλαμβάνεται ο τρόπος και τα μηνύματα που θα περιλαμβάνονται στην όλη διαδικασία, καθώς και τα αντίστοιχα χρονικά περιθώρια.

Η εκτέλεση: Μέσω των εφαρμογών του CRM η επιχείρηση μπορεί να διαχειρίζεται μεγάλους όγκους δεδομένων και δραστηριοτήτων. Για κάθε γεγονός οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας προσδιορίζονται ποιά είναι τα «εμπορικά μηνύματα» που διακινούνται και σε ποιά από αυτά υπάρχουν οι αναμενόμενες θετικές ή αρνητικές απαντήσεις, οπότε είναι εφικτή η βελτίωση των

διαδικασιών και η δημιουργία αξίας πρώτα στον πελάτη και μετά στην επιχείρηση.

Ανάδραση: (feedback) Κάθε διαδικασία επικοινωνίας και συναλλαγής με τον πελάτη καταχωρίζεται σε ένα κεντρικό σημείο μαζί με τα συνοδευτικά δεδομένα όπως τα στοιχεία των πελατών, τα στοιχεία συμπεριφοράς, κλπ. Η επιχείρηση μπορεί να «μαθαίνει» από τα διαθέσιμα στοιχεία επειδή δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη μάθηση μέσω των εμπειριών με τους πελάτες.

3.5 ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ CRM

Σύμφωνα με την κ. Πλακογιαννάκη, το CRM αφορά σε ολιστική δραστηριότητα της επιχείρησης για την ανάπτυξη σχέσεων με το πελατειακό κοινό και τη διαμόρφωση θετικής αντίληψης του πελάτη σχετικά με τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης.

Αυξανόμενο ενδιαφέρον για την υιοθέτηση δραστηριοτήτων CRM παρουσιάζεται στις ελληνικές επιχειρήσεις που σταδιακά συνειδητοποιούν ότι η πελατοκεντρική στρατηγική στην αγορά μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το επιτυχημένο CRM -σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία- καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση και περιλαμβάνει τέσσερις οργανωσιακές δραστηριότητες:

- A. Τον στρατηγικό σχεδιασμό (strategic planning).
- B. Την οργανωσιακή μάθηση (organizational learning).
- Γ. Την παράδοση αξίας στον πελάτη (customer value process).
- Δ. Την μέτρηση της επίδοσης του CRM (performance measurement process).

Η κ. Πλακογιαννάκη έπειτα από έρευνα στη Μ. Βρετανία και μελέτη βιβλιογραφίας στους χώρους του σχεσιακού marketing και της οργανωσιακής θεωρίας, προτείνει ένα «ολιστικό» μοντέλο διοίκησης πελατειακών σχέσεων, το οποίο παρουσιάζει το CRM ως οργανωσιακή δραστηριότητα που συνενώνει τα προαναφερθέντα τέσσερα στοιχεία. Ακολουθεί η ανάλυση των τεσσάρων αυτών στοιχείων σύμφωνα με τα συμπεράσματα της κ. Πλακογιαννάκη (2003):

A. Η δραστηριότητα στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη, υλοποίηση και έλεγχο του CRM. Η δραστηριότητα αυτή αναφέρεται σε δύο αλληλένδετα στοιχεία.

Συγκεκριμένα:

την επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)
και
την πελατειακή στρατηγική (customer strategy).

Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει το όραμα, τους στόχους, την τοποθέτηση και πρόταση αξίας της επιχείρησης και εξασφαλίζει ότι τα στοιχεία αυτά βρίσκονται σε σύμπνοια με την πελατειακή στρατηγική της εταιρίας. Το όραμα (vision) της επιχείρησης εκφράζει το τι επιδιώκει να πετύχει η επιχείρηση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Κατά συνέπεια το όραμα αποτελεί πηγή έμπνευσης για τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Το όραμα μιας εταιρίας που εφαρμόζει πρακτικές CRM είναι η δημιουργία ενός οργανισμού προσανατολισμένο στον πελάτη (customer-oriented organization) που στοχεύει στη δημιουργία και παράδοση υψηλής αξίας στον πελάτη. Η απόδοση υψηλής αξίας στον πελάτη προϋποθέτει την καλύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών του πελάτη που γίνεται εφικτή μέσω της συνεχούς αλληλεπίδρασης και ανάπτυξης στενών σχέσεων επιχείρησης-πελάτη. Η τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά (positioning) συνδέεται με το όραμα και συμβάλλει στην δημιουργία διαχρονικού συγκριτικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

Η πελατειακή στρατηγική της εταιρίας που εφαρμόζει δραστηριότητες CRM αναπτύσσεται σε δύο επίπεδα: στη στρατηγική κατά φάσεις και στη στρατηγική τμηματοποίησης πελατών. Η στρατηγική κατά φάσεις σχετίζεται με τη διάρκεια (κύκλο ζωής) της σχέσης του πελάτη με την επιχείρηση και απαρτίζεται από:

- τη στρατηγική απόκτησης πελατών
- τη στρατηγική διατήρησης πελατών και
- τη στρατηγική επανάκτησης πελατών

Η στρατηγική απόκτησης πελατών επιδιώκει την προσέλκυση νέων πελατών με σκοπό την αύξηση της μακροχρόνιας κερδοφορίας της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή κατάλληλων κινήτρων (π.χ. αγοραστικών) ώστε οι καταναλωτές να ανταποκριθούν στην πρόταση αξίας της επιχείρησης και να πειστούν ότι η εταιρία είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες τους.

Η στρατηγική διατήρησης των πελατών αποβλέπει στην αύξηση της προτίμησης των πελατών έναντι της επιχείρησης προσφέροντας οφέλη και «επιβραβεύοντας» τους καταναλωτές για τη μακροχρόνια προτίμηση στα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρίας.

Η στρατηγική επανάκτησης πελατών επικεντρώνεται στην επαναπροσέλκυση πελατών που έχουν πάψει να χρησιμοποιούν τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης για κάποια άλλα

ανταγωνιστικά. Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στην τροποποίηση και βελτίωση των σημείων εκείνων στην σχέση επιχείρησης-πελάτη που είχαν ως αποτέλεσμα την απομάκρυνση των πελατών προς ανταγωνιστικούς οργανισμούς.

Τέλος, οι στρατηγικές τμηματοποίησης πελατών είναι παραδοσιακά συνδεδεμένες με το marketing και διευκολύνουν την διαφοροποίηση της πρότασης αξίας της επιχείρησης βάσει των χαρακτηριστικών των πελατών.

B. Η δραστηριότητα οργανωσιακής μάθησης

Η οργανωσιακή μάθηση είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει τις διαδικασίες: απόκτησης, διανομής και χρήσης πληροφοριών.

Οι παραπάνω δραστηριότητες διασφαλίζουν ότι η επιχείρηση έχει πάντα έγκυρη πληροφόρηση ώστε να προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση στον πελάτη.

Ειδικότερα, η απόκτηση πληροφοριών είναι η διαδικασία συγκέντρωσης πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές της επιχείρησης. Η απόκτηση πληροφοριών επιτυγχάνεται μέσω «επισήμων» και «ανεπισήμων» δραστηριοτήτων (formal or informal information processes). Παράδειγμα της πρώτης ομάδας δραστηριοτήτων αποτελούν οι ενέργειες της έρευνας αγοράς, έρευνας και ανάπτυξης ανάλυσης ανταγωνιστών και πωλήσεων. Η δεύτερη ομάδα δραστηριοτήτων αναφέρεται στην απόκτηση πληροφοριών μέσω επικοινωνίας με πελάτες, επενδυτές, προμηθευτές, εργαζόμενους και πωλητές της επιχείρησης. Το CRM δίνει έμφαση στην απόκτηση πληροφοριών μέσω συχνής επαφής και διαλόγου επιχείρησης-πελάτη που επιτρέπει την αρτιότερη κατανόηση των αναγκών και προτιμήσεων του τελευταίου.

Τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από τους πελάτες αποθηκεύονται στα πληροφοριακά συστήματα και στη βάση δεδομένων της επιχείρησης ώστε να χρησιμοποιηθούν στη δημιουργία εξατομικευμένων προϊόντων/υπηρεσιών και προσωποποιημένων σχέσεων επιχείρησης/πελάτη. Η πελατειακή προσέγγιση προϋποθέτει τη διασύνδεση των δεδομένων σχετικά με τον πελάτη ώστε να σχηματίσει η επιχείρηση μια σφαιρική εικόνα της πελατειακής σχέσης.

Η διανομή πληροφοριών σχετίζεται με τον βαθμό κυκλοφορίας των δεδομένων και στοιχείων που έχουν συλλεχθεί στη φάση απόκτησης πληροφοριών στα τμήματα και στρατηγικές μονάδες της επιχείρησης. Όπως η απόκτηση έτσι και η διανομή πληροφοριών μπορεί να πραγματοποιηθεί με επίσημες και ανεπίσημες δραστηριότητες.

Μέσω κατευθυντήριων γραμμών της οργάνωσης, σεμιναρίων, παρουσιάσεων και εταιρικών υπομνημάτων διαχέονται οι πληροφορίες στην πρώτη περίπτωση.

Στη δεύτερη περίπτωση, η διανομή πληροφοριών συντελείται με την αλληλεπίδραση εργαζομένων και παραγόντων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Η διανομή πληροφοριών παίζει σημαντικό ρόλο στο CRM διότι μεγαλώνει το εύρος (breadth) της οργανωσιακής (organizational learning) και πελατειακής μάθησης (customer learning) της επιχείρησης.

Η χρήση πληροφοριών αποτελείται από άμεσες και έμμεσες δραστηριότητες οι οποίες αντικατοπτρίζουν την συμπεριφορά της επιχείρησης στην αγορά με βάση τις πληροφορίες που έχει αποκτήσει σε προηγούμενα στάδια των διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης. Η άμεση δραστηριότητα αναφέρεται στην «υλοποίηση» των πληροφοριών για σκοπούς λήψης αποφάσεων και εφαρμογής της στρατηγικής της επιχείρησης. Η έμμεση δραστηριότητα έχει σχέση κυρίως με την επεξεργασία πληροφοριών και την σπουδαιότητα που αποδίδει η επιχείρηση στην οργανωσιακή και πελατοκεντρική μάθηση. Κατά συνέπεια, η έμμεση χρήση πληροφοριών σχετίζεται με εσωτερικά χαρακτηριστικά της εταιρίας όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και δομή. Όπως αναφέρουν οι Peppers και Rogers (2000), θεμελιώδης λίθος στην ανάπτυξη πελατοκεντρικής μάθησης και προσέγγισης στην αγορά είναι η κουλτούρα της επιχείρησης.

Γ. Δραστηριότητες Παράδοσης Αξίας στον Πελάτη

Η τρίτη ομάδα δραστηριοτήτων που σχετίζεται με το CRM είναι οι δραστηριότητες δημιουργίας και προσφοράς αξίας στον πελάτη.

Στα πλαίσια του CRM, η πρόταση αξίας της επιχείρησης σχετίζεται με τρεις δραστηριότητες:

- 1) τον ορισμό της πρότασης αξίας της επιχείρησης,
- 2) την ανάπτυξη της πρότασης αξίας της επιχείρησης και
- 3) την παράδοση της πρότασης αξίας της επιχείρησης στους πελάτες.

Ο ορισμός της πρότασης αξίας της επιχείρησης δίνει έμφαση στα οφέλη καθώς και στην εμπειρία κατανάλωσης (consumption experience) που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση στον πελάτη. Συνεπώς, η πρόταση αξίας της επιχείρησης που εφαρμόζει πρακτικές CRM στηρίζεται στην κατανόηση των χαρακτηριστικών του πελάτη και διαμορφώνει με τον αμφίδρομο διάλογο εταιρίας – πελάτη.

Η ανάπτυξη της πρότασης αξίας περιλαμβάνει την δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Από πλευράς CRM, εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία κατά την ανάπτυξη της πρότασης αξίας της επιχείρησης είναι η ενσωμάτωση της γνώμης του πελάτη στον σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες της επιχείρησης έχουν την αίσθηση ότι εκτιμούνται και τις περισσότερες φορές επιλέγουν την πρόταση αξίας της εταιρίας για αυτό το λόγο.

Η παράδοση της πρότασης αξίας περιλαμβάνει δραστηριότητες σχετικές με τη διάθεση και προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης επιδιώκοντας έτσι την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή και την δημιουργία μακροχρόνιων αμοιβαία κερδοφόρων σχέσεων (win-win relationships). Σημαντικό ρόλο στην παράδοση της πρότασης αξίας στον πελάτη έχουν τα κανάλια διανομής και marketing και η προσωπική επικοινωνία επιχείρησης-πελάτη αφού βελτιώνουν την ποιότητα του πακέτου προϊόντων/υπηρεσιών που απολαμβάνει ο καταναλωτής.

Δ. Δραστηριότητες Μέτρησης Επίδοσης του CRM

Η μέτρηση της επίδοσης του CRM αποτελείται από ένα φάσμα δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει:

- 1) την αξιολόγηση των πελατών σχετικά με την συνεισφορά του CRM στην βελτίωση της ποιότητας της αξίας που προσφέρει η επιχείρηση,
- 2) τον υπολογισμό οικονομικών δεικτών και την εκτίμηση άυλων περιουσιακών στοιχείων (π.χ. γνώση και σχέσεις με το πελατειακό κοινό) και
- 3) την σύγκριση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με άλλες εταιρίες του άμεσου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (benchmarking).

Πιο συγκεκριμένα, η επίδοση του CRM στηρίζεται στην ανατροφοδότηση (feedback) που παίρνει η επιχείρηση από τους πελάτες δηλαδή κατά πόσο το πελατειακό κοινό είναι ευχαριστημένο με την πρόταση αξίας της εταιρίας. Η επιτυχημένη εφαρμογή του CRM εκτιμάται όχι μόνο μέσω του υπολογισμού παραδοσιακών δεικτών όπως οι πωλήσεις και κερδοφορία της επιχείρησης αλλά περιλαμβάνει την μέτρηση άυλων περιουσιακών στοιχείων όπως οι σχέσεις με τους πελάτες της και η γνώση που αποκτά η επιχείρηση μέσα από την αλληλεπίδραση με τον πελάτη.

Οι Kotler και Levy το 1969 σε άρθρο τους στο Journal of Marketing αναφέρουν ότι πρωταρχική έμφαση της επιχείρησης πρέπει να είναι η κατανόηση των αναγκών του πελάτη που

επιτυγχάνεται μέσω στενής σχέσης και αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με την πελατειακή της βάση. Σχεδόν μισό αιώνα αργότερα η θέση των δύο συγγραφέων είναι επίκαιρη όσο ποτέ άλλοτε. Σήμερα, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων καλείται να ανταποκριθεί στην πρόκληση του CRM και της ενεργούς συμμετοχής του πελάτη στις δραστηριότητες της εταιρίας.

Η ανάγκη να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις πελατοκεντρική προσέγγιση είναι πλέον αδιαμφισβήτητη. Η εφαρμογή του CRM προϋποθέτει συντονισμένες προσπάθειες που επικεντρώνουν τους πόρους της επιχείρησης όχι μόνο στην αυτοματοποίηση των συναλλαγών με τους πελάτες αλλά και στη δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας που αναγνωρίζει τον πελάτη ως κινητήρια δύναμη της επιχειρησιακής στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ CRM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ CRM

4.1 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

Είναι πλέον ευρέως αποδεκτή η άποψη ότι η επιτυχία ενός συστήματος CRM βασίζεται πρωτίστως στον ανθρώπινο παράγοντα. Η αποδοχή του από όλη την κλίμακα ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως ο κρισιμότερος παράγοντας επιτυχίας. Όλη η ανθρώπινη αλυσίδα της επιχείρησης: διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές θα πρέπει να ενστερνιστούν το CRM και να το εντάξουν στις καθημερινές τους διαδικασίες συμβάλλοντας στην επιτυχία του (Chen and Porovich, 2003). Παράλληλα, ο εκσυγχρονισμός των μηχανογραφικών συστημάτων της επιχείρησης, επιτρέπει την αποτελεσματικότερη αναζήτηση και διαχείριση της επιχειρησιακής πληροφορίας, ενώ ταυτόχρονα κρίσιμο παράγοντα αποτελεί η ολοκλήρωση της συνολικής επιχειρησιακής πληροφορίας σε σχέση με την κερδοφορία, τη συμπεριφορά του πελάτη και τις επιχειρησιακές λειτουργίες (Galbreath and Rogers, 1999).

Οι βασικές προδιαγραφές, που θα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την επιλογή ενός συστήματος CRM, αναφέρονται ως εξής (Chen and Porovich, 2003):

- Καταγραφή όλων των υπάρχουσών επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφορίας πελάτη (εξυπηρέτηση, πωλήσεις, marketing, υποστήριξη).
- Επιλογή στρατηγικού συνεργάτη στην αγορά, που να διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM, αλλά και εκτενή γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε να λειτουργήσει εκτός από υλοποιητής και ως σύμβουλος και καθοδηγητής της επιχείρησης στην εφαρμογή του CRM.
- Επιλογή πλατφόρμας CRM με επιχειρηματικά κριτήρια, βάσει υπάρχοντων και μελλοντικών αναγκών, καθώς και του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται.
- Επιλογή πλατφόρμας CRM με τεχνολογικά κριτήρια, επιζητώντας ευελιξία προσαρμογών και μικρό κόστος μελλοντικών αλλαγών.
- Εφαρμογή του CRM σταδιακά, ξεκινώντας από τις δραστηριότητες που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη/βαρύτητα, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση.
- Διαμόρφωση ενός εμπεριστατωμένου προγράμματος εκπαίδευσης των χειριστών του συστήματος, για να γίνει

πεποίθηση ότι το CRM δε θα επιβαρύνει αλλά θα οργανώσει καλύτερα την καθημερινή τους ενασχόληση.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις πολύ πρόσφατα, μόλις τα τελευταία επτά με οχτώ χρόνια, άρχισαν να αναπτύσσουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις λύσεις CRM και ως εκ τούτου έως σήμερα η ελληνική αγορά CRM υπολείπεται σημαντικά σε ανάπτυξη, σε σχέση με την αμερικάνικη και ευρωπαϊκή. Ενισχύεται η άποψη όμως, ότι το τελευταίο διάστημα έχει γίνει συνείδηση στις ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σε αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, ότι η επένδυση στον πελάτη αποτελεί τη μοναδική ουσιαστική επένδυση για το μέλλον και ήδη υπάρχει η εκτίμηση ότι τα προσεχή έτη θα επενδύσουν με ραγδαία αυξανόμενους ρυθμούς στη νέα αυτή στρατηγική (Κορωνάιος, 2005).

Παράλληλα, η σύγκλιση των αγορών και οι συγχωνεύσεις ομίλων εταιριών που κυριαρχούν στο σκηνικό, τόσο των παγκόσμιων αγορών όσο και στην ελληνική πραγματικότητα, εντείνουν ακόμη περισσότερο την ανάγκη πελατοκεντρικής οργάνωσης και εξυπηρέτησης συμπαρασύροντας όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρησιακές διαδικασίες.

Όσον αφορά τουλάχιστον τις μεγάλες επιχειρήσεις στην ελληνική αγορά έχουν τη δυναμική και την ωριμότητα να αντεπεξέλθουν στις εξελίξεις και να οργανωθούν υπερπηδώντας εμπόδια που σε κάθε περιβάλλον προκύπτουν λόγω ιδιαιτεροτήτων τεχνολογικών υποδομών, αλλά και πολιτισμικής ιδιοσυγκρασίας.

4.1.1 Η εταιρική κουλτούρα

Τα τελευταία χρόνια το CRM έχει εισέλθει για τα καλά στην επιχειρηματική ζωή της χώρας μας. Ύστερα από αρκετά χρόνια καθυστέρησης οι ελληνικές επιχειρήσεις κατανοούν την ανάγκη υλοποίησης έργων CRM, με απώτερο στόχο την αύξηση της κερδοφορίας ανά πελάτη και βέβαια την μείωση του κόστους απόκτησης και διατήρησης του (Πανταζόπουλος, <http://www.crm2day.gr>, 2004).

Είναι όμως πολλές οι περιπτώσεις, όπου έργα CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις οικονομικές και οργανωτικές προσδοκίες μίας επιχείρησης, οδηγώντας πολλές από αυτές στο συμπέρασμα ότι υπήρξε λάθος επιλογή συστήματος ή/και προμηθευτή (Μάντικας, 2005).

Η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει ένα σύνολο δυνάμεων, διαδικασιών και γνώσεων που προσδιορίζουν την συμπεριφορά των στελεχών της επιχείρησης και κατ' επέκταση την συνολική

αντίδραση της σε εσωτερικά και εξωτερικά επιχειρησιακά ερεθίσματα και γεγονότα (Πανταζόπουλος, 2004).

Η εταιρική κουλτούρα (corporate culture) έχει προσδιοριστεί ως το πιο σημαντικό και καθοριστικό εμπόδιο για την πορεία προς το CRM. Για να αναπτυχθεί το CRM, η εστίαση στην κουλτούρα που ενθαρρύνει τη διασταύρωση και διάδοση των πληροφοριών και της γνώσης είναι απαραίτητη. Από τη στιγμή που η απόδοση των εργαζομένων καθορίζει τα χαρακτηριστικά της συνεργασίας με τον πελάτη, οι αξίες της κουλτούρας είναι πολύ σημαντικές για το CRM. Η εταιρική κουλτούρα παρακινεί δέσμευση σε κοινούς στόχους και οράματα, τα οποία είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι για την επιχειρησιακή στρατηγική. Στο γενικό πλαίσιο του CRM, στόχος είναι η δημιουργία κέρδους, η ικανοποίηση των πελατών, των μετόχων και των εργαζομένων, η δημιουργία σχέσεων και η παροχή αξίας μακροπρόθεσμα (Κοσμάτος, 2004).

Είναι επομένως σαφές, ότι και οι τεχνολογικές εξελίξεις εντός μίας επιχείρησης (όπως η υλοποίηση μίας CRM εφαρμογής) πρέπει οπωσδήποτε να συνάδουν με τους περιορισμούς της εταιρικής κουλτούρας της. Πως λοιπόν μία επιχείρηση που εγκαθιστά ένα πολύπλοκο CRM σύστημα αξιοποίησης και διαχείρισης των πελατειακών δεδομένων μπορεί να στοχεύσει σε άμεση αξιοποίηση του, όταν π.χ. οι πωλητές της «θεωρούν» τα στοιχεία των πελατών προσωπικό περιουσιακό τους στοιχείο (Πανταζόπουλος, 2004);

Η πρόκληση της υιοθέτησης της CRM προσέγγισης και της παράλληλης προσαρμογής της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ένα στοίχημα, το οποίο καλείται πάντα να αντιμετωπίσει ο marketing manager μίας επιχείρησης. Το ερώτημα επομένως που προκύπτει είναι πόσο έτοιμη και αποφασισμένη είναι αλλά και τι γνώσεις, εμπειρία και κυρίως χρόνο είναι έτοιμο να διαθέσει η διοίκηση μίας επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλίσει τα αναγκαία χρονοδιαγράμματα, να επιλέξει το κατάλληλο σύστημα, να αναπροσαρμόσει εσωτερικές διαδικασίες και κυρίως να μετάσχει ενεργά στην μεταβολή της εταιρικής κουλτούρας. Σε αυτές τις περιπτώσεις η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσει τον αναγκαίο συνδετικό κρίκο γνώσης, στρατηγικής, κατευθύνσεων αλλά και τακτικών ενεργειών, ώστε ένα έργο CRM να συνοδευτεί από ικανοποίηση των εταιρικών προσδοκιών (Κοντοπανάγος, 2003).

Η ηγεσία λοιπόν πρέπει να είναι η πρώτη η οποία θα κατανοήσει την σημασία δημιουργίας ενός πελατοκεντρικού συστήματος, ώστε να προνοήσει για τις απαραίτητες αλλαγές όσον αφορά την συνολική κουλτούρα της εταιρίας (Chen and Porovich, 2003). Απαραίτητο, λοιπόν, στοιχείο όσον αφορά την επιτυχία ενός συστήματος CRM είναι η συμμετοχή και αυτοδέσμευση της διοίκησης της επιχείρησης. Ένα λοιπόν σημαντικό ποσοστό των CRM εγκαταστάσεων αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες

των επιχειρήσεων. Αυτό το οποίο συνήθως αποτυγχάνει δεν είναι τα συστήματα CRM αλλά οι άνθρωποι. Η επιτυχία τους εξαρτάται από τους εργαζόμενους, τον ορθολογισμό των διαδικασιών και τις πολιτικές τις οποίες ακολουθεί η επιχείρηση. Επιπλέον, είναι βασικό προτού μία επιχείρηση να βασίσει την κερδοφορία της στο πόσο καλά γνωρίζει τους πελάτες της, να γνωρίζει και τον εαυτό της. Σε αυτό το σημείο εντάσσεται το λεγόμενο knowledge management (Νικόπουλος, 2006). Για να καταστεί το CRM που θα επιλεγεί απόλυτα αποτελεσματικό, συνήθως είναι χρήσιμο να (επανα)καθοριστούν οι ρόλοι.

4.1.2 Η τεχνολογική υποδομή

Σε καθημερινή βάση οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν χιλιάδες επαφές με τους πελάτες τους. Το κατάλληλο τεχνολογικό υπόβαθρο CRM μετατρέπει όλες αυτές τις αλληλεπιδράσεις από απλές καθημερινές δραστηριότητες σε πολύτιμες εμπειρίες και για τις δύο πλευρές. Κατ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση διαφοροποιεί συνεχώς το παρεχόμενο customer service στους πελάτες της, αποκτώντας ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δύο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM (Μακρυμανωλάκης, 2003):

1. Τα συστήματα CRM (Customer-Facing Application), τα οποία υποστηρίζουν, οργανώνουν και διατηρούν πλήρες ιστορικό κατά την επικοινωνία της επιχείρησης με υποψήφιους και υφιστάμενους πελάτες, αυτοματοποιούν ενέργειες πωλήσεων και marketing, (π.χ. προωθητικές ενέργειες, δημόσιες σχέσεις, κλπ.), διαχειρίζονται την τεχνική υποστήριξη (service & support), και γενικά υποστηρίζουν το front office.

2. Τα συστήματα Data Mining (Customer-Facing Application), τα οποία υποστηρίζουν τις διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, οργάνωσης και ανάλυσης στοιχείων που αφορούν τους πελάτες μιας επιχείρησης και τροφοδοτούν με τα απαραίτητα συμπεράσματα (Customer Intelligence) τα συστήματα CRM, ώστε να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες marketing, οι οποίες θα αυξήσουν τον κύκλο εργασιών και την πιστότητα (loyalty) των πελατών.

Τα τμήματα των επιχειρήσεων που αλληλεπιδρούν άμεσα με τους πελάτες, συχνότερα από οποιαδήποτε άλλα, είναι τα τηλεφωνικά κέντρα (call centres ή contact centres). Η σπουδαιότητά τους αυξάνεται ραγδαία, δεδομένου ότι παρέχουν επιλεκτικό και συγχρόνως απόλυτα προσωποποιημένο customer

service, το οποίο μέχρι πρότινος ήταν πολύ δύσκολο να επιτευχθεί (Σταυρόπουλος, 2003).

4.1.3 Βάσεις δεδομένων και τεχνολογία πληροφοριών

Η τεχνολογία πληροφοριών (Information Technology) έχει αναγνωριστεί από καιρό ότι μπορεί να ξανασχεδιάσει ριζικά τις επιχειρησιακές διαδικασίες προκειμένου να επιτευχθούν οι τεράστιες βελτιώσεις στην οργανωτική απόδοση. Η IT βοηθά με τον επανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, με τη διευκόλυνση των αλλαγών στις πρακτικές εργασίας και την καθιέρωση των καινοτόμων μεθόδων που συνδέουν την επιχείρηση με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους εργαζόμενους σε αυτή. Οι εφαρμογές CRM εκμεταλλεύονται πλήρως τις καινοτομίες της τεχνολογίας με τη δυνατότητά τους να συλλέγουν και να αναλύουν τα στοιχεία όσον αφορά τα σχέδια πελατών, να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά πελατών, να αναπτύσσουν τα μοντέλα πρόβλεψης, να ανταποκρίνονται έγκαιρα και αποτελεσματικά προσαρμόζοντας την επικοινωνία και να παραδίδουν την αξία προϊόντων και υπηρεσιών στους μεμονωμένους πελάτες. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για «να βελτιστοποιήσουν τις αλληλεπιδράσεις» με τους πελάτες, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια συνολική άποψη για τους πελάτες για να μάθουν από τις προηγούμενες αλληλεπιδράσεις να βελτιστοποιούν τις μελλοντικές (Chen and Porovich, 2003).

Με τη χρήση βάσεων δεδομένων πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν με εξυπνότερο και αυτοματοποιημένο τρόπο τις καμπάνιες. Από τα υπάρχοντα δεδομένα σχετικά με τους πελάτες, μπορούν να διαμορφωθούν εύκολα λίστες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά στις οποίες η επιχείρηση θα εκτελέσει συγκεκριμένου τύπου καμπάνια ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της κάθε μιας (Payne and Frow, 2005).

Οι περισσότερες εφαρμογές CRM διαθέτουν συστήματα διαχείρισης για τις καμπάνιες και δίνουν τη δυνατότητα παράλληλης εκτέλεσης πολλών διαφορετικών εκστρατειών παράλληλα, οδηγώντας στη μείωση του κόστους και των απαιτήσεων σε πόρους και, επομένως, σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της επένδυσης (Return On Investment-ROI).

Τα δεδομένα που προέρχονται από τη σχέση με τους πελάτες δίνουν στην επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και πελατών τη δυνατότητα δημιουργίας προσωποποιημένων τρόπων συναλλαγής. Μέσα από τα στοιχεία του CRM διαφαίνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των πελατών και η επιχείρηση «αντιδρά» δημιουργώντας προσωπικούς τρόπους συναλλαγής, προσφορές, προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι, προκύπτουν οι

δυνατότητες για αυτό που ονομάζεται «μαθησιακές σχέσεις» (learning relationships), δηλαδή το να μπορεί η επιχείρηση να μαθαίνει από τις σχέσεις και τα χαρακτηριστικά τους με την πάροδο του χρόνου (Κοσμάτος, 2004).

Σε γενικές γραμμές, το CRM μπορεί να προσδώσει στο marketing ένα προσωπικό χαρακτήρα που θα προσεγγίζει τους πελάτες με ένα προσαρμοσμένο σε κάθε περίπτωση τρόπο ο οποίος θα προσφέρει αξία στον πελάτη και κατ' επέκταση στην επιχείρηση, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για τη δημιουργία και την αύξηση της πίστης του πελάτη για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα (Bull, 2003).

4.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ CRM

Η υιοθέτηση του CRM ως στρατηγικής ενισχύεται από τη διαπίστωση ότι οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες είναι ένα από τα πλέον σημαντικά θέματα στις επιχειρήσεις. Στη σύγχρονη εποχή όπου, με την εξέλιξη της τεχνολογίας, οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (χαμηλές τιμές, ισχυρές επωνυμίες, κλπ) δεν επαρκούν, η υιοθέτηση του CRM διαφαίνεται ότι μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός που αποτελεί και το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις (Payne and Frow, 2005).

Η στρατηγική του CRM μπορεί να ωθήσει την επιχείρηση να δημιουργήσει μια κερδοφόρα δραστηριότητα η οποία, εστιαζόμενη σε πόρους που θα παρέχουν αξία στον πελάτη και θα καταφέρνουν να κερδίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό από το «πορτοφόλι» των πελατών. Αυτή η διαδικασία, η στρατηγική του CRM, στοχεύει στη διατήρηση της κατάστασης αυτής για μεγάλο χρονικό διάστημα (Κοσμάτος, 2004).

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η ικανότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών/καταναλωτών με αυτόματο και συστηματοποιημένο τρόπο. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη στο λογισμικό των ηλεκτρονικών υπολογιστών μας επιτρέπουν να προγραμματίζουμε και να ενεργοποιούμε επαφές με δυνητικούς πελάτες βασισμένοι στο προφίλ και την αγοραστική συμπεριφορά τους. Σύμφωνα με τον κ. Παξιμάδη, ένα σωστό πλάνο CRM σχεδόν πάντα διαπερνά συμβατικές επιχειρηματικές μονάδες και κανάλια κάτι που απαιτεί νέες διαδικασίες, δομές και κριτήρια επιτυχίας και αποτελεσματικότητας.

Για να ανταποκριθούν στην πρόκληση του CRM οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι θα πρέπει να αλλάξουν προσέγγιση στο στρατηγικό σχεδιασμό με τους εξής βασικούς τρόπους, σύμφωνα με τους Payne και Frow (2005):

- Αντιστρέφοντας την διαδικασία σχεδιασμού, έτσι ώστε αντί μια ενέργεια πρώτα να σχεδιάζεται και μετά να απευθύνεται στους πελάτες, να προσδιορίζονται πρώτα οι δυνητικοί πελάτες και μετά να σχεδιάζονται οι κατάλληλες ενέργειες που ανταποκρίνονται στις εντοπισμένες ανάγκες τους.
- Κατανοώντας τον πελάτη και τη σχέση του με την εταιρία ή τη μάρκα στο δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό.
- Αξιολογώντας πελάτες και δραστηριότητες ώστε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες εκεί που υπάρχει το μεγαλύτερο δυνητικό κέρδος.
- Εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας .

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας σουίτας, ενός λογισμικού CRM. Αφορά στην αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη και «συγχωνεύει» τις διεργασίες του front-office και του back-office, «συντονίζοντας» όλο το προσωπικό της επιχείρησης προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Αποτελεί και απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα που εστιάζονταν στο προϊόν ή στις διαδικασίες των λειτουργικών τμημάτων και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέλκυσης και της διατήρησης πελατών που επιφέρουν κέρδος. Σύμφωνα με τον Stinnett (2005), κατά τον αρχικό επιχειρηματικό σχεδιασμό και προκειμένου να ορίσει η εταιρία την επιχειρηματική της αξία (business value) καθορίζονται το Όραμα, η Στρατηγική, τα Πλάνα, οι Στόχοι και οι Τακτικές. Σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια εμπλέκεται άμεσα το CRM:

Όραμα: Κάθε επιχείρηση χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο προσανατολισμό, όπως κερδοφορία, αναγνωρισιμότητα, ικανοποιημένους μετόχους, ευχαριστημένους πελάτες (Galbreath and Rogers, 1999).

Στρατηγική: Για την επίτευξη του προσανατολισμού της, η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει συγκεκριμένη στρατηγική, όπως να διαθέτει καινοτόμα προϊόντα, να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένο target group και να δημιουργήσει μακροχρόνιες και μόνιμες σχέσεις με τους πελάτες της.

Πλάνα: Η εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής απαιτεί συγκεκριμένα πλάνα. Για την διάθεση καινοτόμων προϊόντων απαιτείται η εύρεση κατάλληλων προμηθευτών και η κατάλληλη στελέχωση του συνόλου των τμημάτων της επιχείρησης. Για την δημιουργία μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες είναι αναγκαία η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης, η ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς, η διενέργεια επενδύσεων σε τεχνολογικά συστήματα κλπ.

Στόχοι: Τα επιχειρηματικά πλάνα χαρακτηρίζονται από μετρήσιμους στόχους-Δείκτες Επιχειρηματικής Απόδοσης (Business Performance Indicators).

Τακτικές: Οι τακτικές καθορίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι επιμέρους στόχοι των επιχειρηματικών πλάνων, όπως η εγκατάσταση ενός 24 (ώρες) x 7 (ημέρες) call center ή η δημιουργία ενός data warehouse, το οποίο να διαχειρίζεται τις πληροφορίες των πελατών (Μάντικας, 2006).

4.2.1 Αρχές που διέπουν τη στρατηγική CRM

Όπως κάθε άλλη απόπειρα στρατηγικού ανασχεδιασμού η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM οφείλει να διέπεται από συγκεκριμένες αρχές, σύμφωνα με τους Μαλικούρη και Κανελόπουλο (<http://www.franchise.gr>, 2005) όπως:

- Διάχυση της φιλοσοφίας ότι με την πώληση ενός προϊόντος «πωλείται» η ίδια η εταιρεία.
- Καθορισμός των επιχειρησιακών διεργασιών που επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες.
- Ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη.
- Ανασχεδιασμός του συστήματος reporting και παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας με εστίαση προς την εξυπηρέτηση του πελάτη και με κατανομημένα στοιχεία ανά τμήμα της επιχείρησης ανά αρμόδιο στέλεχος, ώστε να επιτυγχάνεται όχι μόνο η αξιολόγηση της επιχείρησης στο σύνολό της, αλλά και η αξιολόγηση των τμημάτων και του προσωπικού της.
- Συνεχή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και διενέργεια επενδύσεων σε τεχνολογικά συστήματα. Δυνατότητα για σύνδεση των πωλητών με την επιχείρηση μέσω των touch points: web shopping, call centers, ανοιχτή γραμμή με το καταναλωτικό κοινό, κλπ.
- Εκμετάλλευση πληροφοριών από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από το front-office.
- Δέσμευση της Διοίκησης.
- Εμπλοκή όλου του προσωπικού.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM ακολουθεί τα γνωστά «μονοπάτια» οργανωτικής και λειτουργικής αναδιάταξης που συνιστά το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000 (Μαλικούρης και Κανελόπουλος, 2005). Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της επιχειρησιακής διεργασίας, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της συνεχούς μέτρησης και παρακολούθησης της επιχειρηματικής αριστείας βάσει Δεικτών

Επιχειρηματικής Απόδοσης (Business Performance Indicators) αποτελούν τα βασικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου και καθοδηγούν στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής Customer Relationship Strategy (CRS). Με τον συνδυασμό της χρήσης των νέων τεχνολογιών καθίσταται πραγματικότητα η υλοποίηση μακροχρόνιων και μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες.

Ποιοτική εξυπηρέτηση σημαίνει οι υπάλληλοι της επιχείρησης να «αφουγκράζονται» και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους. Η ανταπόκριση στον πελάτη όμως είναι το πρώτο στάδιο. Το επόμενο βήμα είναι η πρόβλεψη των αναγκών του. Υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση (customer service) για μια επιχείρηση σημαίνει ότι κάνει και τα δύο εξίσου καλά. Μια επιχείρηση να το πετύχει αυτό φαρμίζοντας μια αποδοτική στρατηγική CRM και άρα βασίζοντας την εξυπηρέτηση του πελάτη στη δημιουργία επιτυχημένων πελατειακών σχέσεων, στη μεταμόρφωση της πώλησης σε αγοραστική εμπειρία για τον πελάτη και στη διαμόρφωση αξιών, όπως η εμπιστοσύνη και η πιστότητα, οι οποίες αναμφίβολα συνεισφέρουν τα μέγιστα στη διατήρηση της πελατειακής βάσης (Stinnett, 2005).

4.2.2 Ενέργειες για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM αποτελεί μια πρώτης τάξεως επιχειρηματική ευκαιρία. Τα βήματα που απαιτούνται σύμφωνα με τον κ.Ψωμακάκη (2001) για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής είναι τα παρακάτω:

- Κατάργηση των λειτουργικών (functional) οργανογραμμάτων, τα οποία περιχαράκωνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης γύρω από τους διαφορετικούς σκοπούς και στόχους κάθε διεύθυνσης, και οριζόντια ολοκλήρωση, σύμφωνα με τη φιλοσοφία των επιχειρησιακών διαδικασιών (processes). Το CRM διαπερνά πολλές διαφορετικές λειτουργίες ενός οργανισμού (sales, marketing, customer service, λειτουργίες back-office, new product development, supply chain), συνεπώς αποδίδει τα μέγιστα, μόνο όταν μια επιχείρηση είναι οργανωμένη κατά διαδικασίες. Κατάργηση της λειτουργικής δομής των εταιρειών γιατί απαιτείται οριζόντια ολοκλήρωση επειδή το CRM διαπερνά πολλές διαφορετικές λειτουργίες ενός οργανισμού.
- Λεπτομερής συλλογή πελατειακών δεδομένων, συλλογή σε βάθος πελατειακών πληροφοριών (customer data), δημιουργία και συντήρηση ιστορικού όλων των συναλλαγών της επιχείρησης με τους πελάτες της.
- Τμηματοποίηση των πελατών, ανάλογα με το προφίλ, τις ανάγκες τους, τις ατομικές τους προτιμήσεις, τα προϊόντα και τις

υπηρεσίες, για τα οποία ενδιαφέρονται και τα κανάλια, μέσω των οποίων επιθυμούν να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με την επιχείρηση.

- Δημιουργία υποδομών για την αλληλεπίδραση (interaction) με τους πελάτες μέσω πολλαπλών καναλιών (κατ' ιδίαν επίσκεψη πωλητών, μέσω τηλεφώνου, με fax, με direct mail, μέσω διαδικτύου, με αποστολή e-mails, μέσω web sites, wap sites ή voice portals ή μέσω interactive TV.

- Σχεδιασμός και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος CRM, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει ορισμένες ή το σύνολο από τις παρακάτω εξειδικεύσεις: telemarketing, database marketing, cause-related marketing, direct response advertising, προγράμματα πιστότητας, χορηγίες, δημόσιες σχέσεις.

- Μέτρηση αποτελεσμάτων του εκπονηθέντος προγράμματος CRM.

- Δημιουργία μοντέλων βασισμένων στις προαναφερθείσες μετρήσεις με στόχο την ακόμη αποτελεσματικότερη στόχευση πελατών στο μέλλον.

4.3 ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με μια έρευνα του Harvard Business Review μερικές εταιρίες μπορούν να αυξήσουν το τζίρο της εταιρείας κατά 100% με το να διατηρήσει ένα 5% επιπλέον της πελατείας της. Μια άλλη πηγή αναφέρει ότι είναι επτά φορές πιο ακριβό να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσεις έναν ήδη υπάρχοντα. Έτσι, με αυτό τον τρόπο το CRM μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης μέσω της αναγνώρισης, προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων πελατών (Κοσμάτος, 2004). Αναπτύσσοντας στενότερες σχέσεις με τους πελάτες μία εταιρεία μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις της στον δείκτη ικανοποίησης του πελάτη (customer satisfaction) και είναι γνωστό ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να γίνει ένας πιστός πελάτης (Goodman, 2006). Όταν δυο marketers προσβλέπουν στον ίδιο πελάτη, ο marketer με την πιο εκτεταμένη και εντατική σχέση με αυτόν τον πελάτη βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση. Το ερώτημα επομένως δεν είναι το εάν μια επιχείρηση θα εγκαταστήσει το CRM αλλά το πότε (Davydon, 2005). Μια εταιρεία είναι έτοιμη να εφαρμόσει πρακτικές CRM μόνο όταν έχει επιτύχει μια στενή διατμηματική σχέση και όταν έχει αφομοιώσει ένα επιτυχές σύστημα εξουσίας. Το κλειδί είναι η αναζήτηση των ικανοτήτων εκείνων που δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και η μελλοντική τους εξέλιξη. Το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την αναζήτηση της κατάλληλης τεχνολογικής υποστήριξης. Η εφαρμογή επομένως μιας στρατηγικής CRM

προϋποθέτει σωστούς επαγγελματίες, καλά σχεδιασμένες διαδικασίες και τεχνολογία (Henschen, 2005). Είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να απασχολεί άτομα που επιδεικνύουν επαγγελματισμό στις σχέσεις με τους πελάτες έχοντας ταυτόχρονα γνώση τεχνολογιών αιχμής. Το σημαντικότερο σημείο όμως είναι η ύπαρξη πειθαρχημένων διαδικασιών διότι χωρίς αυτές οποιαδήποτε καλή πρόθεση του προσωπικού είναι καταδικασμένη σε αποτυχία (Anderson and Kerr, 2002).

Η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM, προσδίδει σημαντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση με απαραίτητη προϋπόθεση την σωστή επιλογή πλατφόρμας, συνεργάτη/προμηθευτή και τη δέσμευση της επιχείρησης/διοίκησης στην αξιοποίηση του συστήματος, δίνοντάς της τη δυνατότητα να:

- Αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις της οικονομίας του Διαδικτύου.
- Υποστηρίξει πολύπλοκες επιχειρησιακές διαδικασίες και να αντλήσει πληροφορία από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα.
- Χαράξει τη μελλοντική επιχειρησιακή στρατηγική αναλύοντας το σήμερα, μαθαίνοντας από το παρελθόν.
- Βελτιώσει την προσέγγιση του πιο αποδοτικού πελάτη με στόχο την αύξηση της εμπιστοσύνης (Anderson and Kerr, 2002).
- Βελτιώσει τις διαδικασίες εξυπηρέτησης ώστε να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.
- Προσφέρει ενιαία εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και ταυτόχρονα να παρέχει προσωποποιημένες και φιλικές υπηρεσίες στους πελάτες.
- Μειώσει το κόστος που προκύπτει από ελλιπείς διαδικασίες ή δυσαρεστημένους πελάτες.
- Υλοποιήσει στοχευόμενες εκστρατείες προώθησης με μεγάλα ποσοστά επιτυχίας και μετρήσιμα αποτελέσματα (Μάντικας, 2005).
- Υποστηρίξει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- Διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

Το CRM αποτελεί την κύρια επιχειρησιακή στρατηγική, που η εφαρμογή της θα ωθήσει την επιχείρηση να βγει από την εσωστρέφεια και να προσεγγίσει την αγορά με πολιτική από «έξω προς τα μέσα» και όχι από «μέσα προς τα έξω». Η εφαρμογή στρατηγικής CRM επιτρέπει στην επιχείρηση να επενδύσει στον πελάτη βάζοντάς τον στο κέντρο της οργάνωσής της, δίνοντας έμφαση στις δικές του ανάγκες και όχι στα χαρακτηριστικά των προϊόντων της. Με αυτό τον τρόπο η σύγχρονη επιχείρηση θα μπορέσει να αποθηκεύσει και να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά όλη την γνώση που σχετίζεται με τον πελάτη ώστε να είναι σε θέση να τον εξυπηρετήσει αποτελεσματικά και αξιοποιώντας μία σχέση εμπιστοσύνης μαζί του να στηρίξει αποτελεσματικότερες δραστηριότητες marketing και πωλήσεων (Payne and Frow, 2005).

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός συστήματος CRM μπορούν σύμφωνα με τον κ. Ψωμακάκη (<http://www.publicityguide.gr>, 2001) να περιγραφούν ως εξής:

A. Αύξηση των πωλήσεων/εσόδων

Η αύξηση των πωλήσεων προκύπτει από:

- την προσέλκυση νέων πελατών,
- την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες (cross selling),
- την αύξηση των πωλήσεων προϊόντων στους υπάρχοντες πελάτες (up selling),
- την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού περιθωρίου κέρδους,
- τη δημιουργία πιστών καταναλωτών που διατηρούνται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (μακροχρόνια διατήρηση των πελατών),
- την επιτάχυνση της διαδικασίας πώλησης αφού μπορεί να απαιτούνται λιγότερες επαφές για την πώληση του προϊόντος/υπηρεσίας,
- την αύξηση πωλήσεων προϊόντων με μεγαλύτερο συντελεστή κέρδους και
- την αύξηση πωλήσεων λόγω της αύξησης της ικανοποίησης του πελάτη.

B. Μείωση κόστους

Η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM μπορεί να βοηθήσει στις ακόλουθες περιπτώσεις στη μείωση του κόστους με:

- τη μείωση του ποσοστού μετακινήσεων στο περιβάλλον εργασίας και αύξηση παραγωγικότητας προσωπικού,
- τη λειτουργία ενός call center-κέντρου εξυπηρέτησης πελατών, μέσω της αυτοματοποίησης των διαδικασιών. Το μεγαλύτερο κόστος της λειτουργίας ενός call center είναι το στελεχιακό δυναμικό. Το κόστος λειτουργίας ενός τέτοιου κέντρου μπορεί να μειωθεί μέχρι και 70%,
- τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του direct mail. Το CRM βελτιστοποιεί τη στόχευση, την προσωποποίηση και γενικότερα την αποτελεσματικότητα του direct mail,
- την αυτοματοποίηση διαχείρισης ερωτήσεων και παραπόνων πελατών, προετοιμασίας προσφορών και διαμόρφωση ειδικών τιμών,
- τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης,

- την αποτελεσματικότερη υποστήριξη των πωλήσεων μέσω της αυτοματοποίησης των προσφορών, της καλύτερης πληροφόρησης για τον πελάτη, της δημιουργίας προβλέψεων πωλήσεων κλπ.,
- τις περισσότερο ακριβείς προβλέψεις λόγω της βελτίωσης της ποιότητας πληροφόρησης, χαμηλότερα λειτουργικά κόστη (όπως δαπάνες ταξιδιών, τιμολογίων τηλεφώνων), συντομότεροι κύκλοι πώλησης και
- την αυξημένη ικανοποίηση της ομάδας πωλήσεων εφόσον αυτή απολαμβάνει αυξημένη υποστήριξη από την εταιρεία και μπορεί ευκολότερα και γρηγορότερα να υποστηρίξει τους πελάτες της.

Γ. Αύξηση ευελιξίας στις αλλαγές της αγοράς.

Η αύξηση της ευελιξίας μπορεί να επιτευχθεί με:

- την ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς,
- τη διευκόλυνση υιοθέτησης αλλαγών, αναφορικά προς το προϊόν, την τιμολογιακή πολιτική και την πληροφόρηση σε επίπεδο marketing data και
- τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Δ. Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης:

η οποία επιτυγχάνεται με:

- την οργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες, στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής,
- την επιτάχυνση ροής εργασιών και
- την εξάλειψη μη παραγωγικής ροής πληροφόρησης.

Υπάρχουν συστήματα CRM τα οποία βοήθησαν σημαντικά τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε σημαντικές επιχειρησιακές αλλαγές. Με την εγκατάσταση των συστημάτων CRM η επιχείρηση δεν ακολουθεί απλά τον ανταγωνισμό. Έχοντας τη δυνατότητα να γνωρίζει τους πελάτες και τις ανάγκες τους ανά πάσα στιγμή μπορεί να προσαρμόζει τα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική της, να στοχεύει καλύτερα τη διαφήμισή της και να χρησιμοποιεί τα αποδοτικότερα κανάλια διανομής. Έτσι δημιουργεί τις τάσεις στον κλάδο της, κρατώντας τους πελάτες της πιστούς σ' αυτήν. Σύμφωνα με την άποψη του Cram (2004) τα οφέλη της επιχείρησης συνοψίζονται ως εξής: Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο, το κόστος εξυπηρέτησης μειώνεται όταν η επιχείρηση γνωρίζει τους πελάτες της, οι αφοσιωμένοι πελάτες μοιράζονται

πληροφορίες και γνώσεις για την αγορά, όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές και οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν την επιχείρηση και σε άλλους αγοραστές.

4.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Η μακρόχρονη ανάπτυξη, διαχρονική παρουσία και η υγιής κερδοφορία επιτυγχάνεται ακολουθώντας τις συνεχείς εξελίξεις στα πολλαπλά επιχειρηματικά και οργανωτικά επίπεδα της σύγχρονης οικονομίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την υποχρέωση και την δέσμευση να εστιάσουν προς τον πελάτη υιοθετώντας μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM, επενδύοντας σε τεχνολογικά συστήματα, διαχέοντας πελατοκεντρική φιλοσοφία σε όλο το προσωπικό υιοθετώντας ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας με τους πελάτες (Μαλικούρτης και Κανελόπουλος, 2005).

Το κλειδί της επιτυχημένης διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες είναι το στήσιμο των σωστών βάσεων από την αρχή: 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 (Payne and Frow, 2005). Άρα η εκπαίδευση και η έμπνευση την 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 το πρόγραμμα συνολικά. Απαιτείται προσοχή λοιπόν γιατί η στρατηγική οφείλει να καθορίζει την επιλογή της τεχνολογίας και όχι η τεχνολογία τη στρατηγική (Anderson and Kerr, 2002). Είναι στατιστικά αποδεδειγμένο ότι ο μεγαλύτερος λόγος αποτυχίας ενός CRM προγράμματος είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Άρα για να "στεριώσει" ένα πρόγραμμα πιστότητας πελατών χρειάζονται σθεναρή υποστήριξη από το top management και τους εσωτερικούς παράγοντες-κλειδιά όλων των τμημάτων (Gummerson, 2004).

4.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Είναι όμως πολλές οι περιπτώσεις, όπου έργα CRM αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις οικονομικές και οργανωτικές

προσδοκίες μίας επιχείρησης, οδηγώντας πολλές από αυτές στο συμπέρασμα ότι υπήρξε λάθος επιλογή συστήματος ή/και προμηθευτή.

Όπως έχουμε πει σε προηγούμενο κεφάλαιο, η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει ένα σύνολο δυνάμεων, διαδικασιών και γνώσεων που προσδιορίζουν την συμπεριφορά των στελεχών της επιχείρησης και κατ' επέκταση την συνολική αντίδραση της σε εσωτερικά και εξωτερικά επιχειρησιακά ερεθίσματα και γεγονότα. Αυτό που στην ουσία αποτελεί το πραγματικό πρόβλημα στην μέση ελληνική επιχείρηση είναι η αδυναμία ευθυγράμμισης της εταιρικής κουλτούρας με την CRM προσέγγιση στο σύνολο της, δηλαδή όλα τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να συνοδεύουν ένα σύστημα στα πλαίσια μίας επιχείρησης προκειμένου αυτό να λειτουργήσει και να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από τα εταιρικά της στελέχη (Πανταζόπουλος, 2004).

Πολλές εταιρίες πιστεύουν ότι τα CRM προγράμματα λογισμικού καθορίζουν και τη στρατηγική τους, κάτι που έχει διαψευστεί επανειλημμένα. Η στρατηγική μίας επιχείρησης καθορίζει την επιλογή της τεχνολογίας και όχι η τεχνολογία τη στρατηγική (Anderson and Kerr, 2002).

Η υλοποίηση ενός προγράμματος CRM χωρίς να έχουν γίνει πρώτα οι απαιτούμενες αλλαγές στο οργανωτικό περιβάλλον που θα υποστηρίξουν τη στρατηγική CRM, όπως περιγραφή καθηκόντων, καθορισμός δεικτών αξιολόγησης απόδοσης, κίνητρα, εκπαίδευση είναι αδύνατη.

Σύμφωνα με τον κ. Μάντικα (2006) υπάρχουν συνηθισμένα λάθη που κάνουν οι εταιρίες στα πλαίσια της υλοποίησης και λειτουργίας μίας CRM εφαρμογής και αυτά περιγράφονται ως εξής:

Ελλιπής καθοδήγηση και υποστήριξη: Ένας σημαντικός αριθμός εταιριών που υλοποίησαν λύση CRM δε φρόντισαν να συμφωνήσουν εξ αρχής πάνω στους στόχους που ήθελαν να πετύχουν καθώς και στον εντοπισμό των σημαντικών συντελεστών επιτυχίας του έργου. Ένα έργο CRM που στερείται ξεκάθαρων στόχων και συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα είναι βέβαιο ότι θα αποτύχει. Η υλοποίηση αποτελεί ένα «αναγκαίο κακό», το οποίο πρέπει να τρέξει παράλληλα με όλες τις υπόλοιπες υποχρεώσεις της εταιρίας χωρίς να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές ρόλων, πόρων και στόχων από τη διοίκηση.

Προβλήματα ολοκλήρωσης με υφιστάμενα συστήματα: Η ενοποίηση και η ολοκλήρωση της επιλεγμένης CRM λύσης με τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιεί ήδη η επιχείρηση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για μια πετυχημένη υλοποίηση. Δυστυχώς οι περισσότερες εταιρίες δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία και την πολυπλοκότητα του εν λόγω εγχειρήματος. Αποτέλεσμα είναι να μην αξιοποιείται στο σύνολό της η πληροφορία που συλλέγεται για κάθε πελάτη μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας μαζί του -και η

οποία βρίσκεται αποθηκευμένη σε κάποια συστήματα της εταιρίας-γεγονός που εμποδίζει την επιχείρηση να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη εικόνα του πελάτη, η οποία περιλαμβάνει όλη την ιστορία της σχέσης του με την εταιρία. Χωρίς αυτήν είναι αδύνατο να επιτευχθούν τα αναμενόμενα οφέλη από μια υλοποίηση CRM, ανεξάρτητα από την ποιότητα και την ωριμότητα του εγκατεστημένου software.

Έλλειψη ξεκάθαρης και μακροπρόθεσμης στρατηγικής:

Η λανθασμένη αντίληψη ότι «το CRM είναι απλά μια λύση software που όταν εγκατασταθεί θα λύσει όλα τα προβλήματα» αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό εμπόδιο για πολλές εταιρίες. Γεγονός είναι ότι το CRM αναφέρεται στην καλλιέργεια της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και στη δημιουργία αποδοτικών πελατοκεντρικών διαδικασιών, οι οποίες υποστηρίζονται από το κατάλληλο λογισμικό. Η παραπάνω διαπίστωση ωστόσο οδηγεί ορισμένα στελέχη στην προσδοκία ότι η εγκατάσταση μιας καλής –και ενίοτε ακριβής- λύσης θα αποτελέσει την απάντηση σε όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά, με αποτέλεσμα ανεπιτυχής κατάληξη του έργου να αντιμετωπίζεται με έκπληξη, όταν θα έπρεπε να θεωρείται δεδομένη βάσει των συνθηκών. Ιδιαίτερα τα ηγετικά στελέχη των εταιριών χάνουν τον έλεγχο του έργου γιατί απλά δεν καταφέρνουν να αντιστοιχίσουν την εταιρική φιλοσοφία και τις διαδικασίες με συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ και οι χρήστες δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα των απαιτήσεων που προκύπτουν από τους νέους τους ρόλους.

Λανθασμένα δεδομένα: Τα λανθασμένα στοιχεία, οι διπλοεγγραφές και οι απαρχαιωμένες πληροφορίες αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αδυναμία εκκαθάρισης των δεδομένων και επικαιροποίησης όλων των στοιχείων που βρίσκονται στο σύστημα δεν επιτρέπει τη δημιουργία μιας αποθήκης δεδομένων (data store), που θα περιλαμβάνει όλη την εκμεταλλεύσιμη πληροφορία της επιχείρησης που συγκεντρώνεται από τις συναλλαγές της με τους πελάτες. Αυτό συνεπάγεται συχνά λάθη σε κάθε επαφή με τον πελάτη, υψηλό κόστος επικοινωνίας και αύξηση των παραπόνων, τα οποία όλα μαζί οδηγούν σε σημαντική μείωση της εμπιστοσύνης με την οποία περιβάλλουν οι χρήστες το καινούργιο σύστημα. Η απαξίωση του συστήματος επέρχεται γρήγορα και με μαθηματική ακρίβεια.

Αντίσταση από τους χρήστες: Η αντίσταση στην αλλαγή είναι χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η καινούρια τεχνολογία μοιάζει σε πολλές περιπτώσεις σαν ένα «άγρυπνο μάτι», το οποίο επιτρέπει στην εταιρία να παρακολουθεί και να ελέγχει την κάθε κίνηση των υπαλλήλων της.

Η αδυναμία εκ μέρους της διοίκησης να εξηγήσει τα πολλά πλεονεκτήματα που θα προσφέρει η νέα λύση και να μειώσει τους όποιους –τελικά φυσιολογικούς- φόβους των χρηστών του νέου

συστήματος, συνήθως έχει σαν αποτέλεσμα την παθητική αντίσταση εκ μέρους τους και την αποτυχία του όλου εγχειρήματος.

Μεγάλοι κύκλοι υλοποίησης: Κάθε εταιρία που αποφασίζει να επενδύσει σε ένα πακέτο CRM με σκοπό να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της, πρέπει να ξέρει πόσο γρήγορα θα μπορέσει να εγκαταστήσει και να αξιοποιήσει το καινούριο σύστημα. Συχνά οι εταιρίες βρίσκονται μπλεγμένες σε υλοποιήσεις οι οποίες απαιτούν πολλούς μήνες μέχρι να γίνει η τελική παράδοση, είτε γιατί προσπαθούν να λύσουν πολλά θέματα, είτε γιατί δεν τίθενται ξεκάθαροι στόχοι. Είναι φυσικό στο μεγάλο διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της έναρξης και της λήξης του έργου τα δεδομένα της αγοράς να έχουν αλλάξει, οι ανάγκες της εταιρίας να έχουν διαφοροποιηθεί και γενικά να έχουν προκύψει διάφοροι παράγοντες που ήταν αδύνατο να προβλεφθούν μέσα σε τόσο μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά και οι χρήστες δεν μπορούν να απολαύσουν τα προβλεπόμενα οφέλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ CRM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ CRM

5.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ INTERNET ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

Το Διαδίκτυο αποτέλεσε μια ευκαιρία για την ανάπτυξη και εδραίωση των σχέσεων πελατών και εταιριών. Οι μηχανές αναζήτησης βοήθησαν πολύ τους πελάτες να βρίσκουν on line τους κατάλληλους προμηθευτές και να επικοινωνούν με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο προσφέρονταν στους πρώτους πιο άμεσοι τρόποι να παραγγείλουν και να παραλάβουν προϊόντα και υπηρεσίες (Μάντικας, 2004).

Το Internet απλοποίησε την αμφίδρομη επικοινωνία πελατών - εταιρειών. Οι πελάτες αντί να εισέρχονται σε διαδικασίες αναμονής κάποιας ειδικής φόρμας ή τη διαδικασία ανοίγματος ενός λογαριασμού, απλά πρέπει να στέλνουν μια αίτηση μέσω του κυβερνοχώρου, ώστε εύκολα και γρήγορα να παραλάβουν το επιθυμητό προϊόν. Εξάλλου το Internet είναι ένα περιβάλλον με μηδενική καθυστέρηση το οποίο παρέχει πληροφορία σε πραγματικό χρόνο. Επίσης οι χρήστες εκτιμούν ιδιαίτερα το γεγονός ότι απλοποιήθηκε η διαδικασία της έρευνας αγοράς, χωρίς να είναι απαραίτητο να μετακινηθούν. Το Internet καθιέρωσε νέους μηχανισμούς επικοινωνίας: e-mail, interactive chat, web telephony και πρόσφερε στους πελάτες επιλογές που δεν είχαν παλιότερα με προηγούμενα κανάλια επικοινωνίας. Αυτές είναι η 24ώρη πρόσβαση στο χώρο της επιχείρησης που ενδιαφέρει τον πελάτη, πληροφορία σε πραγματικό χρόνο (για παράδειγμα τιμές μετοχών, ιδιότητες προϊόντων και τιμές), on line πελατειακή υποστήριξη και on line αυτοεξυπηρέτηση (Μαλικούρτης και Κανελόπουλος, 2005).

Πριν από την ανάπτυξη του Internet το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα, η οποία λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της μπορούσε να αναληφθεί και να πραγματοποιηθεί μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις. Σήμερα όμως, η εξέλιξη και το χαμηλό κόστος του Διαδικτύου έδωσε ώθηση στο CRM και έτσι οι δυνατότητες και τα οφέλη του είναι προσιτά σε κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται στο Διαδίκτυο, ανεξαρτήτως μεγέθους. Η επίδραση μάλιστα του Internet ήταν τόσο μεγάλη που επικράτησε ο όρος e-CRM, όπως με τις περισσότερες έννοιες γύρω από το Διαδίκτυο.

5.2 ΑΠΟ ΤΟ CRM ΣΤΟ E- CRM

Όσον αφορά μια από τις τελευταίες πελατειακές παροχές, που είναι η καλύτερη αξιοποίηση και ανάλυση των συλλεγομένων πληροφοριών, ο παγκόσμιος ιστός (World Wide Web) αποτέλεσε τον οδηγό προς αυτή την νέα κατεύθυνση (www.crm2day.gr/library). Αν εξετάσουμε το μέγεθος και την ακρίβεια των πληροφοριών οι οποίες παράγονται σε μια μέση ιστοσελίδα (website) θα κατανοήσουμε το λόγο. Ιστοσελίδες, όπως αυτή της Amazon και Yahoo! παράγουν gigabytes πληροφοριών κάθε μέρα. Όλη αυτή η πληροφορία πρέπει να συλλεχθεί, να οργανωθεί και να αναλυθεί προς απόκτηση πληροφοριών ως προς τις τάσεις της αγοράς, τον ανταγωνισμό, ή ό,τι άλλο μας ενδιαφέρει, με τη βοήθεια των κατάλληλων εργαλείων. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με το CRM όπως το ξέρουμε σήμερα. Ό,τι πληροφορία παράγεται από τον πελάτη διοχετεύεται στο marketing, στις πωλήσεις και στις εφαρμογές εξυπηρέτησης πελατών, ώστε οι επιχειρήσεις, να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να διατηρήσουν τους πελάτες τους.

Με ποιο τρόπο το Internet επηρεάζει την εξέλιξη των CRM συστημάτων γίνεται εμφανές από τη γέννηση ενός νέου όρου για το CRM, το e-CRM. Η δραστηριοποίηση όλο και περισσότερων εταιριών στο διαδίκτυο οδήγησε στη δημιουργία του ηλεκτρονικού Customer Relationship Management. Εκτός από τις καθιερωμένες υπηρεσίες του διαδικτύου που γνωρίζουμε το νέο CRM παρέχει και κάποιες επιπλέον web-based εφαρμογές (www.crm2day.gr/library). Η ανάπτυξη συνεργασιών στο Web με ελάχιστο κόστος, αποτελεί τονωτική ένεση για το εμπόριο και θα αναβαθμίζει αισθητά την ποιότητα υπηρεσιών προς τον πελάτη. Ως αποτέλεσμα έχει δημιουργηθεί μια νέα γενιά λογισμικού, η οποία θα λειτουργεί συμπληρωματικά προς το CRM. Τέλος η δυνατότητα πρόσβασης στο σύστημα ανά πάσα στιγμή και από οπουδήποτε, είναι μια από τις μεγαλύτερες εξελίξεις στο χώρο του e-CRM. Ένα κινητό τηλέφωνο, ένα PDA (palmtop) ή οποιαδήποτε άλλη συσκευή που διαθέτει Web browser παρέχει στον κάθε χρήστη τη δυνατότητα πρόσβασης σε δεδομένα υπαρχόντων ή υποψηφίων πελατών και άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες τους, με την ίδια υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα, που θα προσέφερε ο πραγματικός χώρος εργασίας.

Το Διαδίκτυο βοήθησε και τα δύο μέρη, τις εταιρίες και τους πελάτες τους, ώστε το CRM να μπορεί να γίνει πιο εύκολα πραγματικότητα. Το Internet δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες, αφενός να συλλέξουν πληροφορίες από τους πελάτες τους μέσω του δικτυακού τους τόπου ή μέσω e-mail ερωτηματολογίων και αφετέρου να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ακόμη κανάλι εξυπηρέτησης (Chen and Porovich, 2003).

5.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ E-CRM

Αντίθετα όμως από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, όπου μόνο ένα μικρό μέρος της επικοινωνίας τους με τον πελάτη γίνεται ηλεκτρονικά, όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο χώρο του Internet έχουν σχεδόν αποκλειστικά ηλεκτρονική επαφή με το κοινό. Έτσι, τους παρέχεται η δυνατότητα να συλλέξουν μια πληθώρα στοιχείων χάρη στα οποία θα μπορέσουν να κατανοήσουν τις ιδιαιτερότητες των πελατών τους και στη συνέχεια να αξιοποιήσουν αυτή τη γνώση, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας (Επιτήδειος, <http://www.geriti.com>, 2002).

Πριν από την έλευση του Internet, το CRM αποτελούσε μια εξειδικευμένη δραστηριότητα η οποία λόγω του κόστους και της πολυπλοκότητάς της μπορούσε να αναληφθεί μόνο από μεγάλες και ισχυρές επιχειρήσεις. Σήμερα όμως, οι ίδιες δυνατότητες παρέχονται σε όλες τις δικτυακές εταιρείες και τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι πλέον προσιτά σε κάθε εταιρία που δραστηριοποιείται ηλεκτρονικά ανεξαρτήτως μεγέθους.

Το e-CRM αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας CRM μιας εταιρείας και περιλαμβάνει την διαδικτυακή έκδοση κλασικών εφαρμογών CRM όπως (Επιτήδειος, 2002):

- **Συλλογή πληροφοριών** (customer information building): όπως για παράδειγμα ιστορικό αγορών και προτιμήσεων, δημογραφικά στοιχεία κ.λ.π. και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (πρόκειται για το κλασικό CRM που αποκαλείται συνήθως και operational CRM).
- **Διατήρηση πελατών (customer retention)**: μέσω καλύτερης εξυπηρέτησης. Είναι η πιο παλιά και γνωστή πλευρά του CRM και ξεκινά από τη διάχυση της πληροφορίας για τον κάθε πελάτη ώστε οποιοσδήποτε εργαζόμενος να μπορεί να τον εξυπηρετεί. Προχωρά στη δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. απαντήσεις που πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και κλείνει με την αναγνώριση ευκαιριών για αύξηση των πωλήσεων από τις πληροφορίες που παίρνει η επιχείρηση από τον πελάτη.
- **Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές (visitor conversion)**: Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιές σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει) η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης Χ αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για mp3 players άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.

- **Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (targeted customer acquisition):** υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας.

- **Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη (customer analysis) για την επιχείρηση:** Το e-shop έχει τη δυνατότητα να υπολογίσει την μακροπρόθεσμη αξία των επισκεπτών-πελατών του μέσω της καταγραφής των επισκέψεων, των αγορών, των ανταποκρίσεων σε προσφορές από το κατάστημα ή μέσω mail, την εγγραφή σε newsletter, και γενικά των επαφών του με το site. Μέσω αυτής της διαδικασίας το e-shop μπορεί να αποφασίσει:

- α. πόσο χρόνο και πόσους πόρους (π.χ. εξατομίκευση) πρέπει να αφιερώσει στον πελάτη και

- β. πόσο πρόθυμος είναι ο κάθε πελάτης για νέες αγορές, ώστε να του κατευθύνει μηνύματα για προσφορές και εκπτώσεις,

- **Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (cooperative marketing):** Για παράδειγμα, ένα ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο θα μπορούσε να ανταλλάξει στοιχεία με ένα ηλεκτρονικό κατάστημα πώλησης υπολογιστών για πελάτες οι οποίοι ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο είδος. Εκτός από την ανταλλαγή δεδομένων θα μπορούσαν να κάνουν ανταλλαγή banners στις ιστοσελίδες τους.

- **Αξιοποίηση του «ιογεννούς» marketing (viral marketing) της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend):** η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 (συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.

- **Ανάλυση εκστρατείας (campaign analysis):** ένα e-shop παρακολουθεί σε ποιες απ' όσες προσφορές και διαφημίσεις (ηλεκτρονικά κουπόνια, banners, προσφορές, παιχνίδια με έπαθλο) του στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιές τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες (έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε) κλπ.

5.3.1 Το e-mail ως εργαλείο e-crm

Από όλες τις υπηρεσίες του Internet, η μόνη η οποία μας επιτρέπει να έρθουμε σε απευθείας επαφή με τον χρήστη, αντί να περιμένουμε τότε θα μας επισκεφθεί εκείνος, είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Έτσι, παρά τα προβλήματα που δημιουργεί το spamming (αποστολή διαφημιστικών e-mail χωρίς τη συγκατάθεση

του παραλήπτη), όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται στην παροχή υπηρεσιών μέσω e-mail τόσο στους παλαιούς πελάτες τους όσο και σε κάθε άλλο ενδιαφερόμενος. Οι δημοφιλέστερες από αυτές είναι (Επιτήδειος, 2002):

- **Newsletter programs:** Πρόκειται για εκδόσεις ηλεκτρονικών περιοδικών τα οποία διανέμονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-zines). Με τη μέθοδο αυτή η εταιρεία παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στους πελάτες της (συγκεντρώνοντας και αυξάνοντας παράλληλα τους συνδρομητές των περιοδικών της), ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιεί αυτά τα email για να προβάλλει τον εαυτό της, τις απόψεις της και τα προϊόντα της.

- **Event driven campaigns:** Διαφημιστικές εκστρατείες βασισμένες σε συγκεκριμένες ημερομηνίες ή εκδηλώσεις (π.χ. ειδικές προσφορές για λουλούδια την ημέρα του Αγίου Βαλεντίνου ή για χαρταετούς την Καθαρά Δευτέρα).

- **Precision marketing:** Οι πρώτες διαφημιστικές προσπάθειες αξιοποίησης του e-mail βασίστηκαν στο spamming και τη μαζική αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων. Όταν όμως έγινε κατανοητό ότι αυτές οι προσπάθειες όχι μόνο δεν αποδίδουν, αλλά βρίσκονται και στα όρια της νομιμότητας, τη θέση τους πήρε το permission marketing όπου μηνύματα αποστέλλονταν μόνο σε όσους είχαν δώσει τη συγκατάθεσή τους. Και αυτή η μέθοδος όμως δεν αποδείχθηκε αποτελεσματική, καθώς ο αριθμός όσων ανταποκρίνονταν ήταν εξαιρετικά χαμηλός. Έτσι, σήμερα οι προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στο precision marketing όπου στόχος είναι η εύρεση (με τη χρήση δημογραφικών, ψυχογραφικών και άλλων στοιχείων) όσων είναι διατεθειμένοι όχι μόνο να λάβουν ένα διαφημιστικό e-mail, αλλά και να αγοράσουν το προϊόν που τους προσφέρεται.

- **Dynamic Message Assembly:** Δημιουργία και αποστολή μηνυμάτων στη μορφή που προτιμά ο παραλήπτης (π.χ. HTML mail για τον Α, απλό κείμενο για τον Β κ.λπ.)

- **Response Management:** Αυτόματες εφαρμογές αποστολής απαντητικών e-mail για συγκεκριμένες ερωτήσεις ή περιστάσεις (π.χ. επιβεβαίωση λήψης του μηνύματος του πελάτη και αποστολή σε αυτόν του κωδικού παρακολούθησης του προβλήματός του).

5.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ CRM

Σύμφωνα με τον κ. Κορωναίο (2005) υπάρχει ένα λογισμικό για όλους. Ίσως πριν από δύο χρόνια ο ισχυρισμός αυτός δεν θα είχε βάση τουλάχιστον για την ελληνική αγορά. Σήμερα όμως με άδειες χρήσης που ξεκινούν ακόμα και από τα 400 ευρώ για τις on demand λύσεις, μια μικρομεσαία επιχείρηση μπορεί να εντάξει το λογισμικό CRM στο αναπτυξιακό της κονδύλι.

Η απλούστερη και οικονομικότερη λύση για μια επιχείρηση είναι το μοντέλο on demand. Κοινώς, η πρόσβαση στην εφαρμογή μέσω ενός web client. Η λύση αυτή συνεπάγεται μηδενικά έξοδα συντήρησης και διαχείρισης και απαιτεί μόνο μια γρήγορη σύνδεση στο Internet. Το μοντέλο αυτό εφαρμόζει με επιτυχία η εταιρεία Salesforce.com και εξυπηρετεί σήμερα παγκοσμίως, αλλά προσωρινά εκτός Ελλάδας, περισσότερες από 16.900 εταιρείες με 308.000 χρήστες. Στην ελληνική αγορά το ίδιο μοντέλο ακολουθεί η εταιρεία Interworks με την εφαρμογή WebCRM, η οποία χρησιμοποιείται ήδη από 20 εταιρείες και 500 περίπου χρήστες.

Το αμέσως επόμενο επίπεδο είναι λύσεις stand alone ελλήνων κατασκευαστών, κάποιες εκ των οποίων έχουν δοκιμαστεί αρκετά χρόνια και έχουν αποδείξει την αξιοπιστία τους. Τα βασικά τους πλεονεκτήματα είναι το χαμηλότερο κόστος ανά άδεια χρήσης και συνήθως η δυνατότητα ευκολότερης προσαρμογής στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Τέλος, υπάρχουν τα προϊόντα διεθνών κατασκευαστών, τα οποία μεταφέρουν τεράστια εμπειρία λόγω της εξέλιξης τους σε διαφορετικούς τομείς της αγοράς και σε διαφορετικές χώρες. Στον πυρήνα του λογισμικού της Siebel για παράδειγμα έχουν μετουσιωθεί σε γραμμές κώδικα οι απαιτήσεις μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών από την αυτοκινητοβιομηχανία, την υγεία, τις τηλεπικοινωνίες και δεκάδες άλλους τομείς μεταξύ των οποίων και το δημόσιο, με αποτέλεσμα ένας νέος πελάτης να βρίσκει έτοιμο αυτό που αρκετοί προηγούμενοι απαιτήσαν να δημιουργηθεί.

Η εκτίμηση των πραγματικών αναγκών της εταιρείας είναι για μια επιτυχημένη υλοποίηση λογισμικού CRM ίσως περισσότερο σημαντική από κάθε άλλο λογισμικό. Και αυτό γιατί μια πολύπλοκη και δυσλειτουργική εφαρμογή λογιστηρίου δεν θα ξηλωθεί εύκολα καθώς αποτελεί «είδος» πρώτης ανάγκης σε αντίθεση με μια εφαρμογή CRM, η οποία θεωρείται ακόμα πολυτέλεια και άρα εύκολα μπορεί να απενεργοποιηθεί. Εκατοντάδες εταιρείες στο εξωτερικό και αρκετές, τουλάχιστον κατά αναλογία, στη χώρα μας, έχουν προτιμήσει να διαγράψουν την επένδυσή τους και μαζί με αυτήν το λογισμικό τους, αντί να συντηρούν μια τελεματωμένη κατάσταση, η οποία εξαιτίας των συμβολαίων συντήρησης είναι και επιζήμια.

Υπάρχουν πάρα πολλές εταιρίες που παρέχουν στην αγορά εφαρμογές και υπηρεσίες CRM. Τα διαθέσιμα CRM προϊόντα της αγοράς μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το μέγεθος των εταιριών στις οποίες απευθύνονται. Έτσι σε «μεγάλες» εταιρίες απευθύνονται τα εξής προϊόντα: Siebel, mySAP, Onyx, PeopleSoft, Oracle, Youcentric και σε «μεσαίες» επιχειρήσεις τα εξής: Pivotal, SalesManages, Saleslogix, GoldMine. Ελληνικά προϊόντα είναι τα εξής: Nous CRM, Arotron, Infoactivity και τέλος όπως

προαναφέρθηκε υπάρχει και η on demand λύση (hosted solution) της Salesforce.

Ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση όπως την παραθέτει ο κ. Κορωναίος στο περιοδικό Customer Care (2005) των δημοφιλέστερων και ίσως πιο σημαντικών λογισμικών CRM και κάποιες από τις λειτουργίες τους που χρησιμοποιούνται από γνωστές ελληνικές επιχειρήσεις:

AlphaPartner: Το λογισμικό CRM AlphaPartner, αποτελεί προϊόν της εταιρείας CRM.COM (ιδρύθηκε το 1989 με την ονομασία AlphaNova και μετονομάστηκε σε CRM.COM με την αγορά της δικτυακής διεύθυνσης www.crm.com), αυτοματοποιεί και οργανώνει τις λειτουργίες πωλήσεων, marketing και υποστήριξης πελατών, καθώς και τις συνέργειες ανάμεσα στην επιχείρηση και το δίκτυο συνεργατών της. Το λογισμικό είναι γραμμένο σε Visual Basic ενώ η νέα έκδοση του είναι σε J2EE. Η παλαιότερη δεν έχει καταργηθεί αλλά συνεχίζει να υπάρχει παράλληλα με την καινούργια. Το AlphaPartner συνεργάζεται σε επίπεδο βάσης δεδομένων με MS SQL Server, Oracle και DB2, πράγμα που σημαίνει ότι ο Database Server μπορεί να δουλέψει σε όλα τα λειτουργικά συστήματα. Επίσης, υπάρχει ολοκλήρωση CTI με την εφαρμογή της Genesys αλλά έχει η εφαρμογή τη δυνατότητα να αναπτυχθεί έτσι ώστε να ενσωματωθεί οποια εφαρμογή ζητηθεί.

Εκτός των βασικών εργαλείων και λειτουργιών που παρέχει (Διαχείριση Πελατών, Εργασιών, Προϊόντων, Πωλήσεων, Παραγγελιών) αξίζει να αναφέρουμε τα Προγράμματα Αφοσίωσης Πελατών (Loyalty) –παρέχει εργαλεία για την αναγνώριση της αξίας του πελάτη, τη Διαχείριση Προωθητικών Εκστρατειών–η εφαρμογή επιτρέπει το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την παρακολούθηση εκστρατειών σε επιλεγμένα τμήματα πελατολογίου, τη Διαχείριση Εξυπηρέτησης Μετά-την-Πώληση καθώς και τη Διαχείριση Έργου (Project Management module)–παρέχει ολοκληρωμένη λειτουργικότητα διαχείρισης έργων, καλύπτοντας τις φάσεις σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου.

Στο πελατολόγιο της εταιρίας ανήκουν επιχειρήσεις όπως Γαλακτοβιομηχανία Δέλτα, Γερμανός, ΕΠΑ Αττικής, Βαράγκης, Delta Singular, κλπ.

AroTRON CRM: Η πλατφόρμα AroTRON™CRM της Cententia αποτελεί λύση διαχείρισης επιχειρηματικών σχέσεων υλοποιημένη πάνω σε τεχνολογίες αιχμής και 3-Tier αρχιτεκτονική και υποστηρίζει όλα τα νέα κανάλια επικοινωνίας (Internet, CTI, SMS, κλπ). Το AroTRON είναι μια πλατφόρμα CRM, η οποία έχει σχεδιαστεί εξ αρχής στη λογική του μοντέλου outsourcing (διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών τρίτων) και ενδείκνυται για

call-centres και επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες και διαχειρίζονται προϊόντα τρίτων.

Το AroTRON™ CRM αποτελείται από τα εξής υποσυστήματα: Call Center Management, eMarketing & Sales, eService & Helpdesk, Collections & Credit Management: διαχείριση όλων των ενεργειών και δεδομένων που σχετίζονται με τη διαδικασία της είσπραξης οφειλών, Telephony Platform - CTI: πλήρης υποστήριξη μεθόδων αυτοματοποίησης κλήσεων, Predictive, Progressive και Preview Dialling, Automotive: καλύπτει την ανάγκη κάθε αντιπροσωπείας αυτοκινήτων για την βέλτιστη διαχείριση και εξυπηρέτηση (Service) της πελατειακής της βάσης, Campaign Management, eProcure: ολοκληρωμένο 100% Web-based περιβάλλον που αυτοματοποιεί την διαδικασία προσφοράς, ανάθεσης και παρακολούθησης παραγγελίας. Όλα τα modules συνεργάζονται μεταξύ τους γιατί είναι βασισμένα πάνω στην κοινή πλατφόρμα Enterprise Application Framework της Cententia.

Μερικές από τις επιχειρήσεις που κάνουν χρήση της πλατφόρμας AroTRON είναι: Εγνατία Τράπεζα, Όμιλος Λαϊκής, FIAT Credit Hellas, Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ, ΟΤΕΝΕΤ, κλπ.

Footsteps: Το Footsteps έχει βασιστεί σε πλατφόρμα ανάπτυξης Microsoft και για αυτό πρόσφατα η εταιρεία το αναγνώρισε ως πιστοποιημένο προϊόν που διαχειρίζεται και ελέγχει τις υπάρχουσες και μελλοντικές επιχειρηματικές σχέσεις της εταιρείας με τον πελάτη. Το πρόγραμμα απεικονίζει την δομή της επιχείρησης δίνοντας έτσι την ευκαιρία στον εργαζόμενο να οργανωθεί καλύτερα και στη διοίκηση να αναδιατάξει και να ελέγξει περαιτέρω τα συστήματά της.

Οι βασικές λειτουργίες της εφαρμογής είναι οι εξής:

α. Communication: Κλήσεις, ημερολόγιο, εικόνα συνεργαζόμενης επιχείρησης (περιέχει αναλυτικά στοιχεία επιχείρησης-πελάτη, προμηθευτή, συνεργάτη -όπως καταγραφή των πραγματοποιηθέντων και προγραμματιζόμενων συναντήσεων, τηλεφωνικών κλήσεων, εργασιών και e-mails και των εργαζομένων σε αυτήν, εργασίες (καταγράφει τις εργασίες του χειριστή, αλλά και αναθέτει έργα σε υφισταμένους), workflows, πολλαπλά εργαλεία εσωτερικής επικοινωνίας (συμπεριλαμβάνει Post-it, προσωπικές Υπενθυμίσεις, Εσωτερικό ταχυδρομείο, 'Σαν σήμερα', Tips 'n' Tricks και τον ομιλούντα Wizard) και reports.

β. Sales & Marketing: Εικόνα πελάτη, αρχείο ειδών (αναλυτικά είδη, τιμές, προσφορές και λεπτομέρειες τεχνικών προδιαγραφών), προσφορές, παραγγελίες.

γ. Ανταγωνισμός: Σύστημα δημιουργίας, παρακολούθησης των ανταγωνιστικών προϊόντων και της κίνησής τους ανά κωδικό και ανά πελάτη.

δ. Εγκρίσεις: Ειδικό υποσύστημα τυποποίησης και διαδικασίας εγκρίσεων, με διαδοχή των εγκρίσεων, χρονοδιαγράμματα και παρατηρήσεις.

ε. Στοχοθεσία: Αναλυτικό σύστημα δημιουργίας και παρακολούθησης ετησίων στόχων και αποτελεσμάτων ανά πωλητή, ανά κωδικό προϊόντος και ανά κατηγορία.

Γνωστοί πελάτες αποτελούν οι: Byte Computers ABEE, Μπούσιας Επικοινωνίες, Karcher Hellas, Pasarella, Logodata, Sunsoft κ.ά.

IFS Sales & Marketing: Η IFS (Industrial & Financial Systems) είναι μια σουηδική πολυεθνική εταιρεία που αναπτύσσει και παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις λογισμικού για μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, βασισμένες στο ERP σύστημα IFS Applications™.

Η IFS Hellas A.E. εγκαθιστά και υποστηρίζει στην ελληνική αγορά την ολοκληρωμένη εφαρμογή λογισμικού CRM IFS Sales and Marketing™, η οποία αποτελείται από τα εργαλεία: Marketing Campaign Management, Opportunity Management, Account Management, Contact Management και Service Management.

Παρέχει υποστήριξη σε SQL client/server βάσεις δεδομένων (Oracle και MS SQL Server), ενώ παράλληλα προσφέρει την επιλογή ενσωματωμένης βάσης του συστήματος εάν η εταιρεία δεν έχει server με εγκατεστημένη κάποια βάση SQL.

Επιτρέπει στους πωλητές εκτός γραφείου να έχουν πρόσβαση στο σύστημα και μέσω Internet. Ακόμη μέσα από την εφαρμογή είναι δυνατή η αποστολή μηνυμάτων e-mail σε contacts με τη χρησιμοποίηση υπηρεσιών Internet mail και η σύνδεση με κάθε site στο web ή στο Intranet της εταιρείας.

Το IFS Sales and Marketing™ δεσμεύεται στην υποστήριξη των λειτουργικών συστημάτων και βάσεων δεδομένων της Microsoft. Όλα τα εργαλεία του IFS Sales and Marketing™ είναι σύγχρονες "32-bit" εφαρμογές και τρέχουν σε Microsoft Windows περιβάλλον.

Η IFS Hellas συνεργάζεται με τους Μέντωρ Ελλάς ΕΠΕ, Δημοτική Επιχείρηση Ανάπτυξης Δήμου Αμαρουσίου, Ιχθυοτροφεία Selonda, κλπ.

Interworks Web CRM: Το Web CRM αποτελεί ένα καινοτόμο και απλό ως προς τη χρήση σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων το οποίο ενοποιεί τις δραστηριότητες πωλήσεων, παραγγελιών, marketing και εξυπηρέτησης πελατών. Η διαφορά του Web CRM από τα ανταγωνιστικά συστήματα είναι ότι πρόκειται για μία 100% διαδικτυακή εφαρμογή που διατίθεται εξολοκλήρου με την μορφή υπηρεσίας μέσω Internet. Αυτό σημαίνει ότι δεν χρειάζεται καμία εγκατάσταση, οι χρήστες έχουν πρόσβαση από οποιαδήποτε τοποθεσία στην οποία υπάρχει πρόσβαση στο Internet

και οι αναβαθμίσεις γίνονται άμεσα, χωρίς επιπρόσθετα κρυφά έξοδα συντήρησης και εγκατάστασης. Από πλευράς χαρακτηριστικών το Web CRM δεν έχει να ζηλέψει τίποτα από τα off line συστήματα. Συγκεκριμένα, η πλήρης σουίτα περιλαμβάνει διαχείριση πωλήσεων, παραγγελιών, marketing και εξυπηρέτηση πελατών – service.

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί τόσο στην ασφάλεια των συστημάτων υλικού όσο και στις τεχνολογίες λογισμικού. Η αρχιτεκτονική N-Tier στην οποία βασίζεται ο σχεδιασμός του Web CRM επιτρέπει τη συνεχή προστασία των επιμέρους επιπέδων με τη χρήση πολλαπλών Firewalls, Intrusion Detection Systems (IDS) και συστημάτων Antivirus. Η επικοινωνία με τους Web servers γίνεται με χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών (Digital Certificates) και κρυπτογράφηση SSL.

Μερικοί από τους Web CRM χρήστες είναι: 3Guys, Alumil, Infotrust, Toi & Moi, Antisel, Antisys, κ.ά.

Microsoft CRM: Βασισμένο εξ ολοκλήρου στην τεχνολογία .NET, το Microsoft CRM είναι εύκολο να επεκταθεί, να προσαρμοστεί και να χρησιμοποιηθεί μέσω των διαδεδομένων Microsoft Outlook και του Internet Explorer. Το Microsoft CRM αποτελείται από τα:

α. Microsoft CRM Server: Η ενοποιημένη αρχιτεκτονική .NET συνδυάζεται και απαιτεί την ύπαρξη Microsoft Windows 2000 ή 2003 Server με Active Directory, Microsoft SQL Server, Microsoft Exchange Server και Microsoft IIS 5.0 έτσι ώστε να εξασφαλιστούν μέγιστη απόδοση και ασφάλεια, λειτουργίες messaging και αποδοτικό customization.

β. Microsoft CRM Sales for Outlook: Οι πωλητές έχουν πρόσβαση στα στοιχεία των πελατών μέσω του e-mail client, είτε είναι συνδεδεμένοι με τον server είτε όχι. Δουλεύοντας μέσα στο οικείο περιβάλλον του Outlook, κάθε χρήστης μπορεί να διαχειρίζεται τις εργασίες του CRM, τα e-mail, τις επαφές, τις ευκαιρίες πώλησης, να ορίζει ραντεβού κ.α.

γ. Microsoft CRM-Exchange E-mail Router: Ο δρομολογητής είναι ένα τμήμα λογισμικού που παρέχει μια διεπαφή ανάμεσα στο σύστημα της Microsoft CRM και τον Microsoft Exchange 2000 ή 2003 Server.

δ. Microsoft CRM Data Migration Framework: Είναι ένα σύνολο εργαλείων για να μπορέσει μια επιχείρηση να εξάγει και να μεταφέρει στοιχεία από μια εξωτερική πηγή στο CRM.

Η Microsoft έχει συνεργαστεί με την Avaya για την ολοκλήρωση του CRM.

MySAP CRM: Η λύση mySAP™ Customer Relationship Management (mySAP CRM) είναι μια από τις εφαρμογές της σουίτας mySAP™ Business Suite, που βασίζεται στην πλατφόρμα

εφαρμογών και ενοποίησης SAP NetWeaver™. Η λύση παρέχει τη δυνατότητα για έλεγχο διαθεσιμότητας προϊόντων σε πραγματικό χρόνο, διαχείριση συμβολαίων, τιμολόγηση και εκτέλεση της παραγγελίας.

Το σύστημα χωρίζεται σε 3 βασικές λειτουργικές ενότητες:

Marketing, sales, services, τα οποία είναι διαθέσιμα μέσω πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας.

Αναφορικά τα βασικά σενάρια είναι τα εξής:

α. Marketing: Marketing & campaign planning, Campaign automation & optimization, Lead Management, Customer Segmentation, Personalization, Trade Promotion Management, Marketing Analytics.

β. Sales: Sales Planning & Forecasting, Organizational & Territory Management, Account & Contact, Management, Activity Management, Opportunity Management, Quotation & Order Management, Contract Management, Incentives & Commissions Management, Travel & Expenses Management, Sales analytics

γ. Service: Multi channel service, Customer service & support, Resource planning & optimization, Service operation Management, Service planning & forecasting, Professional Services, Service Analytics.

Τα σενάρια είναι διαθέσιμα μέσω των παρακάτω καναλιών επικοινωνίας:

Interaction Center: Πολυκαναλικό κέντρο επικοινωνίας (telephony, email, fax, sms)

E-commerce: Δικτυακά καταστήματα b2b, b2c

Field sales & service: mobile εφαρμογές σε laptop ή handheld

Channel partners: Δίκτυο συνεργατών μέσω Portal

nsCRM: Η εφαρμογή nsCRM της NetSemantics συλλέγει στοιχεία για τον πελάτη από όλες τις δραστηριότητες και την επικοινωνία της εταιρίας με αυτόν, τα οργανώνει σε πληροφορία και γνώση σύμφωνα με την πολιτική και την στρατηγική της εταιρίας, και τα διαθέτει με ενιαίο τρόπο στα στελέχη της εταιρείας που διαχειρίζονται τη σχέση με τον πελάτη (marketing, πωλήσεις, εξυπηρέτηση, διεύθυνση). Το nsCRM παρέχει άμεση και εύκολη δημιουργία στατιστικών εκτυπώσεων και γραφημάτων από τον χρήστη. Η δημιουργία των επιθυμητών αναφορών μπορεί να γίνει ακόμα και από τον ίδιο το χρήστη μέσω ειδικού «Report Designer» που συμπεριλαμβάνεται στον κορμό του nsCRM.

Το προϊόν διαχείρισης πελατειακών σχέσεων nsCRM, αυτοματοποιεί τις διαδικασίες front office της επιχείρησης ενσωματώνοντας τα ακόλουθα βασικά κυκλώματα (modules): α. Διαχείριση πωλήσεων (sales force), β. Διαχείριση marketing, γ. Διαχείριση υποστήριξης πελατών (service).

Το nsCRM περιλαμβάνει επίσης και διάφορα υποστηρικτικά υποσυστήματα όπως: Διαχείριση ερωτηματολογίων, Διαχείριση αλληλογραφίας, με χρήση παραμετρικά οριζόμενων προτύπων, Διαχείριση βιβλίων εξόδων, ενσωματώνοντας διαδικασίες προέγκρισης και απόδοσης, Διαχείριση εγγράφων (εισαγωγή, σύνδεση με τις οντότητες του CRM, αναζήτηση), Βαθμολόγηση πόρων - Analytics (βάση δυναμικά οριζόμενων κριτηρίων πχ RFM), Διαχείριση e-mail και fax, ολοκλήρωση με τηλεφωνικά κέντρα (CTI).

Από τους γνωστούς πελάτες της NetSemantics αναφέρουμε τις εξής: Mailink, Τεχνική Κάλυψη Ελλάδος, GoldAir, Datarpower, Mamidoil-Jetoil, κ.ά.

Oracle e-Business Suite CRM: Το αποτελείται από τέσσερα επιμέρους πακέτα προϊόντων, Marketing, Sales, Service και Interaction centre. Η εφαρμογή υποστηρίζει 30 γλώσσες και όλα τα πακέτα περιλαμβάνουν δυνατότητες ανάλυσης με έτοιμες παραμετροποιήσιμες αναφορές και διαγράμματα. Η ενότητα Marketing συμπεριλαμβάνει επιμέρους modules όπως η Διαχείριση Εκστρατειών, η Διαχείριση Λίστας Πελατών, Εμπορικό Προγραμματισμό κ.τ.λ. Με τη βοήθεια των υποσυστημάτων της, επιτρέπει τη δημιουργία ευκαιριών πώλησης (lead), την πρόσβαση της επιχείρησης στην αγορά και την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των πρακτικών marketing.

PeopleSoft CRM: Η λύση που παρέχει στην ελληνική αγορά η Decision Systems Integration είναι το PeopleSoft CRM το οποίο είναι βασισμένο στην πλατφόρμα Vantive CRM Enterprise Suite και αποτελεί ένα κεντροποιημένο σύστημα για την υποστήριξη όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τον πελάτη. Η πλατφόρμα υποστηρίζει όλα τα επίπεδα μιας πλήρους CRM λύσης: collaborative, operational & analytic.

Επίσης, η πλατφόρμα προσφέρει επιπλέον λύσεις που μπορούν να λειτουργήσουν σε συνδυασμό ή ανεξάρτητα μεταξύ τους και περιλαμβάνουν:

Sales & Marketing: Διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις πωλήσεις και το marketing.

Support: Δρομολόγηση και καταγραφή κλήσεων, διαχείριση συμβάσεων προβλημάτων και μέτρηση της απόδοσης. Η εξυπηρέτηση του πελάτη μεγιστοποιείται με την ολοκλήρωση της τεχνολογίας CTI, την αξιοποίηση του workflow και τη δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας δεδομένων με legacy και billing συστήματα.

Helpdesk: Καταγραφή προβλημάτων που σχετίζονται με τεχνικά προβλήματα.

Field service: Το Field service διαχειρίζεται τα αιτήματα των επισκευών, ελέγχει τ'ς επιστροφές των εξαρτημάτων, καταγράφει τις

συνθέσεις προϊόντων και αυτοματοποιεί την ανάθεση εργασιών και τον προγραμματισμό των τεχνικών. Η λύση προσφέρει επιπλέον τη δυνατότητα επικοινωνίας του προσωπικού τεχνικής εξυπηρέτης με τα κεντρικά, μέσω κινητού τηλεφώνου και RIM.

Quality: Υποβοήθηση των επιχειρήσεων, προκειμένου να αυτοματοποιήσουν και να βελτιώσουν το σύστημα ποιότητας.

Στο πελατολόγιο της Decision Systems Integration συμπεριλαμβάνονται ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς, Όμιλος Toyota Ελλάς, Κεντρικό Αποθετήριο Αξιών Αθηνών, Τράπεζα Κύπρου, Q-Telecom, κ.ά.

SalesForce.com: είναι ο ηγέτης στην αγορά του CRM On Demand. Πως να μην είναι άλλωστε αφού εφευρέτης του όρου είναι ο ιδρυτής της εταιρίας, Marc Benioff. Οι πελάτες του SalesForce.com έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ισχυρές λύσεις CRM που θα καλύπτουν τις συγκεκριμένες επιχειρησιακές απαιτήσεις τους και θα ενσωματώνονται πλήρως με τα υπάρχοντα επιχειρηματικά συστήματά τους.

Το SalesForce χωρίζεται σε έξι εφαρμογές και αυτές χωρίζονται σε έξι εκδόσεις: SalesForce Automation, Customer Support, Marketing Automation, Analytics, Document Management και Contract Management. Μερικές από τις βασικές λειτουργίες του είναι οι εξής:

Lead Management και Opportunity Management: Διαχείριση των ευκαιριών πώλησης, παρακολούθηση των lead campaigns με στόχο τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων.

Global Forecasting: Δυνατότητα πρόβλεψης πωλήσεων και μελλοντικών τάσεων και απαιτήσεων της αγοράς.

Auto-response e-mails: Οι απαντήσεις στις έρευνες των πελατών γίνονται γρήγορα και αυτόματα με e-mail αυτόματης απάντησης.

Marketing Encyclopedia: Η βιβλιοθήκη εγγράφων παρέχει οποιαδήποτε στιγμή και από οπουδήποτε πρόσβαση στις πιο πρόσφατες εκδόσεις των πωλήσεων και των υλικών marketing.

Trackable HTML e-mail: Είναι δυνατός ο έλεγχος της ταυτότητας όλων των επικοινωνιών του πελάτη, συμπεριλαμβανομένων και των ηλεκτρονικών ταχυδρομείων που στένονται από μεμονωμένους πελάτες.

Product Catalog: Βοηθά τις επιχειρήσεις να διαχειριστούν εύκολα σύνθετους καταλόγους προϊόντων.

SalesManager: Η SalesManager Hellas δραστηριοποιείται διεθνώς στην ανάπτυξη εφαρμογών CRM από το 1989 ενώ στην ελληνική αγορά ξεκίνησε την δραστηριότητά της με την πλατφόρμα SalesManager 5.0. Το SalesManager CRM υποστηρίζει τις

διαδικασίες πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών και marketing κάθε επιχείρησης. Η λύση SalesManager 5.0 βασίζεται στο λογισμικό ανάπτυξης SMS RAD Framework πατέντα της SalesManager b.v., το οποίο λειτουργεί σε περιβάλλον Microsoft Windows, με σχεσιακή βάση δεδομένων MS SQL ή Oracle ή Sybase και είναι ανοιχτής αρχιτεκτονικής εφαρμογής. Λειτουργεί σε πολλαπλές γλώσσες: Ολλανδικά, Ελληνικά, Γερμανικά, Ιταλικά, κλπ.

Η πλατφόρμα SalesManager CRM προσφέρεται σε δύο εκδόσεις, την Standard (απευθύνεται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις) και την Enterprise (απευθύνεται σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις).

Γνωστοί πελάτες είναι οι Pharmathen, Cosmetique Active (Group L'oreal), Yalco, ATCOM, Αμάλθεια Εκδοτική, κ.ά.

Siebel: Από τις πιο γνωστές εφαρμογές στο χώρο είναι αυτή της Siebel. Η έκδοση του CRM Siebel 7.8. αποτελείται από ένα μεγάλο σύνολο ενοτήτων, από τις οποίες οι κυριότερες είναι οι εξής: Πωλήσεις, Marketing Contact Centre και Εξυπηρέτηση Πελατών.

Πωλήσεις. Το Siebel Sales 7.8 παρέχει όλα τα κανάλια από και προς τον πελάτη ενώ χρησιμοποιεί πλήθος εργαλείων και μεθοδολογίες πώλησης. Ορισμένα από τα νέα εργαλεία που παρέχει η εφαρμογή είναι: ο Προγραμματισμός Στόχου Πωλήσεων όπου οι επικεφαλές μπορούν να θέσουν στόχους για κάθε πωλητή και να παρακολουθήσουν τους βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) και η Ολοκληρωμένη Εκπαίδευση Πωλήσεων, η οποία δίνει συγκεκριμένη μεθοδολογία εκπαίδευσης και κρατά το ιστορικό εκπαίδευσης κάθε πωλητή.

Marketing. Εργαλεία που παρέχει η ενότητα είναι: Διαχείριση loyalty (η εφαρμογή παρέχει εργαλείο που επιτρέπει την ανάπτυξη τεχνικών για τη διατήρηση του πελάτη), Κατηγοριοποίηση και Στοχοθέτηση (κατηγοριοποίηση πελατολογίου με φυσικά και λογικά κριτήρια), e-mail marketing και Σχεδιασμός Marketing-Διαχείριση Πόρων (διαχείριση προσωπικού, εξοπλισμού, κεφαλαίων, προϋπολογισμού).

Contact Centre. Η εφαρμογή καλύπτει πλήρως όλες τις ανάγκες ενός contact centre ενώ η ανοικτή αρχιτεκτονική του ολοκληρώνεται σχεδόν με κάθε εφαρμογή CTI. Τα modules που περιλαμβάνονται στην ενότητα είναι: Στόχοι Απόδοσης, Μετρήσεις Αποδοτικότητας των agents και Υπηρεσιών, Βάση Γνώσης, Analytics (συλλογή και αποτύπωση πληροφοριών), Mobile/Disconnected (επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργούν αιτήματα αναφορών όταν είναι αποσυνδεδεμένοι από την εφαρμογή), Υποστήριξη Πολυδιάστατων πηγών με XML.

Επιπλέον, η εφαρμογή απαιτεί μηδενική εγκατάσταση (zero-install) client, Siebel Smart Web Architecture, η οποία προσφέρει ευελιξία και λειτουργικότητα μέσω ενός Web Browser.

Πελάτες της Siebel είναι οι εταιρίες: Vodafone, Telestet, Forthnet, Boehringer Ingelheim, Allianz, AlphaTrust, Πετζετάκης, κ.ά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

CASE STUDY ΟΜΙΛΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

CASE STUDY ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟ

6.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΠΛΑΙΣΙΟ

Το Πλαίσιο είναι μια εταιρία με μέλλον και όραμα διότι έχει παρελθόν και ιστορία στην επίτευξη των υψηλών στόχων που θέτει. Δημιουργήθηκε το 1969 σε ένα χώρο 10 τετραγωνικών μέτρων στην οδό Στουρνάρη με είδη σχεδίου και χαρτοπωλείου για να καλύψει τις ανάγκες των φοιτητών του Πολυτεχνείου. Σήμερα κατέχει ηγετική θέση στον ευρύτερο κλάδο της Πληροφορικής, της Τηλεφωνίας και των Ειδών Γραφείου. Το Πλαίσιο, μόνο από το 2000 μέχρι σήμερα έχει κερδίσει 18 εταιρικά βραβεία και αξίζει να αναφέρουμε ότι για 8η συνεχή χρονιά είναι ανάμεσα στις 500 ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρίες στην Ευρώπη.

Γεγονότα σταθμοί στην ιστορία του ομίλου:

Το Πλαίσιο γεννήθηκε το 1969 σε ένα μαγαζάκι 10 τ.μ. στην παράπλευρη του Ε. Μ. Πολυτεχνείου (Ε.Μ.Π.) οδό Στουρνάρη 24, με είδη σχεδίου & χαρτοπωλείου. Ιδρυτής του είναι ο σημερινός Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας κ. Γιώργος Γεράρδος.

Η αδυναμία της αγοράς της εποχής εκείνης να καλύψει τη ζήτηση για εξελιγμένους εξοπλισμούς τεχνικών γραφείων, οδηγούν το δευτεροετή φοιτητή τότε της Σχολής Πολιτικών Μηχανικών του Ε.Μ.Π. Γιώργο Γεράρδο, ένα νέο που διακρίνεται για το «ανήσυχο πνεύμα» του, να πραγματοποιήσει την πρώτη του εισαγωγή το 1976 με τεχνικά σχεδιαστήρια. Με την πρωτοβουλία αυτή κάλυψε τις προσωπικές του ανάγκες, αλλά και μιας ομάδας συμφοιτητών του. Η επιτυχημένη εισαγωγική εμπειρία τον ωθεί να νοικιάσει με 80.000 δρχ. δανεικά τον προαναφερόμενο χώρο, τον οποίο «βαφτίζει» Πλαίσιο. Αυτή θα είναι και η αφετηρία της συνεχούς ανοδικής της πορείας, που έφερε την Πλαίσιο στην κορυφή και την εδραίωσε στην πρωτοπορία.

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης αναπτύσσονται σημαντικά με τη δημιουργία έκθεσης ειδών για τον εξοπλισμό των τεχνικών γραφείων, η οποία στεγαζόταν σε κατάστημα επί της οδού Στουρνάρη 19. Σύντομα η συνεχής αύξηση του κύκλου εργασιών, οδηγεί στην επέκταση της έκθεσης σε γειτονικό κατάστημα, στον αριθμό 22 της ίδιας οδού.

Παράλληλα η εταιρεία πραγματοποιεί το ιστορικό της άνοιγμα στα είδη γραφείου, κατακτώντας σχετικά γρήγορα την πρώτη θέση στην αγορά και στη συνείδηση -το σημαντικότερο- του

καταναλωτικού κοινού. Η πρωτιά αυτή που διαρκεί έως σήμερα αποτελεί ένα από του βασικούς πυλώνες της κυριαρχίας της εταιρίας Πλαίσιο στην ελληνική αγορά.

Το έτος 1979 η επωνυμία Πλαίσιο είναι πλέον συνώνυμο της ποιότητας και το σήμα της εταιρείας ταυτίζεται με ότι μοντέρνο και λειτουργικό κυκλοφορεί στην αγορά. Η όλο και πλατύτερη αποδοχή της Πλαίσιο από το καταναλωτικό κοινό έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση του τζίρου της και τη μετατροπή της ατομικής επιχείρηση σε Ανώνυμη Εταιρεία με την επωνυμία "ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.". Η νέα επωνυμία ουσιαστικά προαναγγέλλει και μάλιστα σε ανύποπτο χρόνο, την μελλοντική είσοδο της εταιρείας στην Πληροφορική, ένα τομέα που ακόμα βρισκόταν διεθνώς στα σπάργανα. Με την ενέργεια της αυτή η εταιρεία καταδεικνύει επίσης τη διορατικότητα με την οποία ατενίζει αλλά και προετοιμάζεται για το αύριο. Τα πάντα στην εταιρεία φέρουν τη σφραγίδα της καινοτομίας μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια: Από τα πρωτόγνωρα προϊόντα μέχρι την θεσμοθέτηση των meetings, που ήταν μάλλον άγνωστα στη εσωτερική οργάνωση και ζωή των τότε ελληνικών εταιριών.

Η χρονιά του 1986 υπήρξε σταθμός στο δρόμο των επιτυχιών της Πλαίσιο και αφετηρία της αλματώδους ανάπτυξης που επακολούθησε. Η ΠΛΑΙΣΙΟ A.E. εισέρχεται δυναμικά στο χώρο της Πληροφορικής και δημιουργεί ειδικό Computers shop επί της οδού Στουρνάρη 24. Από το πρώτο διάστημα της λειτουργίας του Computer shop η εταιρεία προχωρεί σε μία από τις αξεπέραστες πρωτοπορίες που την καθιέρωσαν σε πρωταγωνιστική δύναμη στην ελληνική αγορά. Συναρμολογεί στα μέτρα του κάθε πελάτη ξεχωριστά με το σύστημα Built to Order (B.T.O) τους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές με το κατοχυρωμένο brand name "TURBO-X".

Το 1988 η εταιρεία ΠΛΑΙΣΙΟ A.E. μετεξελίσσεται σε ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΩΝ ΒΙΒΛΙΟΧΑΡΤΟΠΩΛΕΙΟΥ. Την ίδια χρονιά η εταιρεία περιλαμβάνει στις δραστηριότητες της και την εμπορία αναλωσίμων για Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές, κατακτώντας ένα από τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

Με τη δημιουργία ιδιόκτητου καταστήματος στο Ν. Ψυχικό (οδός Ομήρου 5) τη χρονιά του 1992 η εταιρεία προχωρεί στο στήσιμο αλυσίδας λιανικής, σχεδιάζοντας παράλληλα τα επόμενα της βήματα στον τομέα αυτό. Το κατάστημα του Ν. Ψυχικού έρχεται να καλύψει ολοκληρωμένα τις επιχειρηματικές και τις ιδιωτικές ανάγκες, της ευρύτερης περιοχής των βορείων προαστίων. Την ίδια χρονιά το Πλαίσιο, που παρακολουθεί πάντα στενά τις διεθνείς εξελίξεις στον τομέα της Πληροφορικής και διαμορφώνει τις τάσεις της ελληνικής αγοράς, μπαίνει δυναμικά και στο χώρο των multimedia.

Το 1995 η ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS αποκτά σύγχρονο ιδιόκτητο κέντρο αποθήκευσης και διανομής 4.000 τ.μ. στη Μεταμόρφωση (12ο χιλ. εθνικής οδού Αθηνών - Λαμίας). Στον ίδιο χώρο λειτουργεί και το 3ο κατάστημα λιανικής πώλησης, αλλά και το κέντρο συναρμολόγησης Η/Υ. Σήμερα στον ίδιο χώρο έχει δημιουργηθεί ένας από τους 6 υπερχώρους που διαθέτει η εταιρεία, συνολικής επιφάνειας 2.500 τ. μ. Με ευκολία πρόσβασης και άνετους χώρους parking, ο υπερχώρος της Μεταμόρφωσης συνδυάζει μοναδικά τις αγορές με τη διασκέδαση.

Την ίδια χρονιά ιδρύεται στην οδό Ζαΐμη 10 στο κέντρο της Αθήνας, ειδικό κατάστημα με αποστολή την παροχή ολοκληρωμένου service & αναβάθμισης, σε οποιαδήποτε μονάδα Η/Υ.

Από το 1996 η εταιρεία εισήγαγε ένα πρωτοποριακό σύστημα απευθείας πωλήσεων - αποστολών (direct mail) σε πελάτες. Οι πωλήσεις αυτές πραγματοποιούνται μέσω τηλεφώνου, fax και προϊόντικών καταλόγων, οι οποίοι αποστέλλονται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών και επιχειρήσεων (target groups), είτε διανέμονται με τη μορφή ένθετου στις εφημερίδες.

Ιδιαίτερα οι κατάλογοι προϊόντων Πλαίσιο, που αποτελούν μία από τις μεγαλύτερες πρωτοπορίες της εταιρείας στην ελληνική αγορά, ανανεώνονται από τότε διαρκώς και εκδίδονται πλέον σε ετήσιο τιράζ που ξεπερνά τα 9.000.000 αντίτυπα.

Την επόμενη χρονιά, το 1997 δημιουργείται εξειδικευμένο κατάστημα με τις πλουσιότερες συλλογές σε είδη Ζωγραφικής, Σχεδίου, Γραφικών Τεχνών και Μακέτας στη Στουρνάρη 19, ένα χώρο που στήθηκε για να προσφέρει τον πληρέστερο εξοπλισμό στον επαγγελματία, στον ερασιτέχνη, στο φτασμένο καλλιτέχνη αλλά και στον φοιτητή.

Η αλυσίδα των καταστημάτων της λιανικής επεκτείνεται συνεχώς και το 1998 εγκαινιάζεται ένα νέο κατάστημα Πλαίσιο στη Γλυφάδα επί των οδών Λαζαράκη και Λεωφόρου Αθηνών 5, που καλύπτει ολοκληρωμένα τις ανάγκες των πελατών μας στα νοτιοανατολικά προάστια. Στα τέλη του ίδιου χρόνου, έγινε η έναρξη λειτουργίας καταστήματος Πλαίσιο στη Θεσσαλονίκη, στη γωνία των οδών Π.Π. Γερμανού 11 & Τσιμισκή, που σύντομα θα γίνει σημείο αναφοράς όχι μόνο της συμπρωτεύουσας και του ομώνυμου νομού, αλλά και της ευρύτερης περιοχής της Μακεδονίας.

Το 1999 αποτελεί ορόσημο στην επιτυχημένη πορεία της Πλαίσιο, καθώς τον Μάρτιο, μετά από Δημόσια Εγγραφή, οι μετοχές της εισήχθησαν για διαπραγμάτευση στην παράλληλη αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών. Η εισαγωγή σημείωσε ρεκόρ εγγραφών κι η έκδοση υπέρ-καλύφτηκε κατά 393 φορές.

Τον Ιούλιο το 8ο κατά σειρά κατάστημα της εταιρείας άνοιξε τα φτερά του στο Περιστέρι και το Δεκέμβριο το 9ο στη σειρά κατάστημα Πλαίσιο, άνοιξε τις πόρτες του στην Πάτρα. Με το

άνοιγμα καταστήματος στην αχαϊκή πρωτεύουσα πραγματοποιείται ένα ακόμη αποφασιστικό βήμα, στο πλαίσιο της αναπτυξιακής πολιτικής της εταιρείας, για επέκταση της σε όλη την ελληνική επικράτεια.

Στο τέλος της ίδιας χρονιάς ανοίγει ένα νέο κεφάλαιο στην ιστορία του Πλαισίου με την είσοδο της εταιρείας στις τηλεπικοινωνίες και στο internet, δύο νευραλγικότατους τομείς που η εξέλιξη της τεχνολογίας οδηγεί στην όλο και μεγαλύτερη σύγκλιση τους.

Η εταιρεία δημιουργεί τέλος 3 διαφορετικά ενεργά Ηλεκτρονικά Καταστήματα με 8.000 επισκέπτες την ημέρα. Πρόκειται για τα πρώτα και τα πλέον ολοκληρωμένα Ηλεκτρονικά Καταστήματα, που συνεισφέρουν σημαντικά στις πωλήσεις του Πλαισίου.

Τον Φεβρουάριο του 2000 ανοίγει το 10ο κατάστημα Πλαίσιο στο Ηράκλειο της Κρήτης. Ο 450 τ. μ. χώρος του έχει σχεδιαστεί για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς της μεγαλονήσου.

Τον Μάιο το 11ο κομβικό κατάστημα Πλαίσιο συνολικού εμβαδού 450 τ. μ. άνοιξε πλησίον της πλατείας Συντάγματος (οδός Βουλής 3), εντός του εμπορικού τριγώνου των Αθηνών.

Την ίδια χρονιά (2000) αλλάζει και η επωνυμία της εταιρείας. Από ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Ε. γίνεται ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε.

Τη χρονιά του 2001 εγκαινιάζεται το 12ο κομβικό κατάστημα ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.Β.Ε., το οποίο βρίσκεται στη λεωφόρο Μεσογείων 512-514 στο Σταυρό Αγίας Παρασκευής. Στόχος του είναι η κάλυψη των αναγκών των περιοχών Ανατολικής Αττικής, και της αναπτυσσόμενης περιοχής του κόμβου Σταυρού - Ελευσίνας.

Στο εμπορικό κέντρο Καλλιθέας και συγκεκριμένα στην οδό Δαβάκη 31 ανοίγει τις πόρτες του το 13ο κομβικό κατάστημα Πλαίσιο. Η εταιρεία καλύπτει έτσι πλήρως τις ανάγκες των περιοχών που διασχίζονται ή έχουν εύκολη πρόσβαση στις λεωφόρους Συγγρού και Θησέως (Καλλιθέα, Μοσχάτο, Νέο Φάληρο, Ρέντης, Ταύρος, Πετράλωνα, Κουκάκι, Νέα Σμύρνη).

Τον Σεπτέμβριο της ίδιας χρονιάς άνοιξε της πύλες του στην Καλαμαριά της Θεσσαλονίκης, (οδός Εθνικής Αντιστάσεως 131) το "Gate Through", το οποίο αποτελεί τον πρώτο κομβικό πολυχώρο τεχνολογίας, γνώσης και ψυχαγωγίας στην χώρα μας. Με την δημιουργία τους εντελώς πρωτοποριακού αυτού χώρου, η εταιρεία υλοποίησε την ιδέα της συνύπαρξης διαφορετικών επιχειρήσεων και διαφορετικών ομάδων ειδών. Σ' αυτό το χώρο συνολικής επιφάνειας 2.500 τ. μ. συνυπάρχει το Πλαίσιο με το βιβλιοπωλείο Ελευθερουδάκης, δημιουργώντας ένα κομβικό χώρο πρότυπο όχι μόνο για τα ελληνικά αλλά και για τα διεθνή δεδομένα.

Το 2002 επεκτείνονται - τον Ιανουάριο - στα 1000 τ. μ., οι λειτουργικοί και εκθεσιακοί χώροι, του ιστορικού καταστήματος

πληροφορικής «Πλαίσιο», στην οδό Στουρνάρη 24. Ο ανακαινισμένος πολυχώρος καλύπτει ακόμα πιο ολοκληρωμένα τις ανάγκες της πρωτεύουσας, αλλά και των ανθρώπων που «κατεβαίνουν» στο κέντρο για τις αγορές τους. Η επέκταση αυτή είναι αποτέλεσμα της για 33 χρόνια συνεχούς ανάπτυξης της εταιρείας, που γεννήθηκε στον ίδιο χώρο, όταν αυτός εκτεινόταν σε μόλις 12 τ. μ. Με την κίνηση αυτή ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο ο πρωταγωνιστικός ρόλος του Πλαισίου στην αγορά της Πληροφορικής, δεδομένου ότι τα καταστήματα Πλαίσιο της οδού Στουρνάρη διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τις τάσεις της αγοράς.

Τον Φεβρουάριο δημιουργήθηκε από την εταιρεία, το νέο της κέντρο Τεχνικής Υποστήριξης στη Γλυφάδα (οδός Γ. Παπανδρέου 6), συνολικής επιφάνειας 100 τ.μ. Οι αυξημένες ανάγκες της ευρύτερης περιοχής των νοτίων προαστίων σε ολοκληρωμένες υπηρεσίες service & αναβάθμισης, καλύπτονται έτσι με τον αποτελεσματικότερο και πληρέστερο τρόπο.

Τον Ιούλιο δημιουργήθηκε στη Μεταμόρφωση (οδός Φαβιέρου 5) ένας υπερχώρος συνολικού εμβαδού 2.500 τ. μ. Στον υπερχώρο αυτό συνολικής επένδυσης 1.691.586 ευρώ, οι καταναλωτές μπορούν να απολαύσουν πέρα από τα γνωστά προϊόντα και τα ακόλουθα:

- Ειδικό χώρο παρουσίασης και επίδειξης προϊόντων εικόνας και ήχου, που διευκολύνουν τον πελάτη να δημιουργήσει το δικό του «ψηφιακό σπίτι».
- Ειδικό χώρο με προϊόντα σε ειδικές προσφορές (stock house).
- Ειδικό τεχνικό τμήμα που μπορεί να επισκευάσει ή να αναβαθμίσει τον Η/Υ σας μέσα σε 4 ώρες.

Τον Φεβρουάριο του 2003 ξεκίνησε την λειτουργία του ένας νέος υπερχώρος, συνολικής επιφάνειας 1000 τ. μ., στον Πειραιά (οδός Εθνικής Αντιστάσεως 21). Στους 5 ορόφους του θαυμάσια αναπαλαιωμένου νεοκλασικού που στεγάζεται, παρουσιάζονται συνολικά 18.000 προϊόντα πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών και ειδών γραφείου. Με τη δημιουργία του νέου αυτού υπερχώρου η εταιρεία καλύπτει πλήρως τις ανάγκες των καταναλωτών όχι μόνο του κέντρου του Πειραιά και των προαστίων του, αλλά και των νησιών του Αργοσαρωνικού και του Αιγαίου.

Μέσα στο 2003 η Πλαίσιο επιχειρεί με απόλυτη επιτυχία μια ακόμη πρωτοπορία. Δημιουργεί τους πρώτους συναρμολογημένους φορητούς Η/Υ Turbo-X στα μέτρα του πελάτη.

Ένα νέο superstore Πλαίσιο το 2004-συνολικής επιφάνειας 1300 τ. μ.- άνοιξε και λειτουργεί σε ένα εξαιρετικό σημείο προβολής, στη λεωφόρο Βουλιαγμένης 595 - στη συμβολή με τους οδικούς άξονες Αλίμου & Αργυρουπόλεως - εξυπηρετώντας τις περιοχές: Δάφνη, Ηλιούπολη, Αργυρούπολη, Άλιμο, Καλαμάκι και Παλαιό Φάληρο. Το νέο αυτό κατάστημα είναι το 17ο στην

πανίσχυρη αλυσίδα λιανικής που έχει δημιουργήσει η εταιρεία, σε διάφορα στρατηγικά σημεία της Αθήνας αλλά και της χώρας.

Τον Ιούνιο του 2005 ιδρύεται το πρώτο κατάστημα του Πλαισίου στη Βουλγαρία (Plesio) σηματοδοτώντας μία νέα εποχή πολυεθνικής δράσης για την εταιρεία. Η ανάπτυξη όμως δεν σταματάει εκεί. Την ίδια χρονιά η Πλαίσιο Computers A.E.B.E. γιορτάζει την έναρξη λειτουργίας του 18ου καταστήματός της στην Κηφισιά. Ο νέος υπερχώρος διαθέτει 3 επίπεδα στα οποία φιλοξενεί 18.000 προϊόντα Πληροφορικής, Τηλεφωνίας και Ειδών Γραφείου.

Ένας νέος υπερχώρος εμπειρίας και διασκέδασης 2.200 τ.μ. αρχίζει τη λειτουργία του στο "The Mall" το 2006. Την ίδια χρονιά, υπεγράφη η σύμβαση ανάθεσης της Α΄ φάσης κατασκευής του νέου κέντρου συναρμολόγησης, logistics και διανομής της Πλαίσιο Computers A.E.B.E. προϋπολογισμού 4 εκατομ. €. Ο νέος αυτός χώρος συνολικής επιφάνειας 22.500 τ.μ., θα κατασκευαστεί σε ιδιόκτητη έκταση 29.800 τ.μ. της εταιρείας στη Μαγούλα Αττικής (<http://www.plaisio.gr>).

Η φιλοσοφία της εταιρίας:

Στο Πλαίσιο, η πώληση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή αλλά και οποιουδήποτε άλλου προϊόντος, αποτελεί την απαρχή μιας μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη που βασίζεται στην ειλικρίνεια, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την διαρκή υποστήριξη. Η φιλοσοφία της εταιρίας από το ξεκίνημά της μέχρι τις μέρες μας αποτελεί η όσο το δυνατόν πιο πλήρης εξυπηρέτηση στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε πελάτη. Η πελατοκεντρικός προσανατολισμός της εταιρίας είναι αδιαμφισβήτητος καθώς όλα οι δραστηριότητες όλων των τμημάτων της λειτουργούν ακριβώς προς αυτή τη κατεύθυνση.

Ο Όμιλος βασίζει την μακροχρόνια ανάπτυξή του στην αύξηση του μεριδίου του στην αγορά και όχι στην ανάπτυξη της αγοράς. Αυτή η φράση αποτελεί το στρατηγικό στόχο του ομίλου Πλαίσιο. Η Πλαίσιο Computers δεν επαναπαύεται στην πρώτη θέση, παρά το γεγονός ότι το επιτυγχάνει σε δύο απαιτητικούς τομείς – τόσο στα Είδη Γραφείου όσο και στην Πληροφορική. Βασικός στόχος και συστατικό της επιτυχίας της Πλαίσιο Computers είναι η διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης ακόμα και όταν οι συνθήκες της αγοράς είναι αντίξοες. Επιβράβευση της υψηλής και συνεχούς ανάπτυξης είναι ότι το Πλαίσιο συγκαταλέγεται για 8 συνεχόμενες χρονιές στις 500 ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες της Ευρώπης (1999-2007) (<http://www.presspoint.gr>).

Η εταιρία διοργανώνει τακτικά εκπαιδευτικά σεμινάρια για να επιμορφώσει τα στελέχη της, με διπλό σκοπό: τον εκσυγχρονισμό των μεθόδων επικοινωνίας με τους πελάτες, κάτι που επιτυγχάνεται

με την υπάρχουσα υποδομή σε μηχανογραφικά συστήματα Customer Relationship Management (CRM) και Data Warehousing, αλλά και να ανεβάζει το ήδη υψηλό επίπεδο των στελεχών της με την εκπαίδευση από διεθνούς επιπέδου εκπαιδευτές με σκοπό να συμπληρώνουν μια αξιολογη ενιαία ομάδα που καθημερινά δίνει τον εαυτό της για την ποιοτική και τελείως προσωπική εξυπηρέτηση των πελατών της (<http://www.weeklytelecom.gr>).

Η δομή του ομίλου:

A. PLAISIO COMPUTERS JSC

Η εταιρεία PLAISIO COMPUTERS JSC δραστηριοποιείται στην εμπορία ηλεκτρονικών υπολογιστών, ειδών γραφείου και εξοπλισμού τηλεπικοινωνιών. Η έδρα της βρίσκεται στη Σόφια Βουλγαρίας, στην οδό Angel Kantcef 5. Ιδρύθηκε το 2004 και ξεκίνησε τη δραστηριότητά της τον Ιούνιο του 2005. Το μετοχικό της κεφάλαιο ανέρχεται σε ένα εκατομμύριο πενήντα επτά χιλιάδες και σαράντα έξι € (1.057.046,00 €) και κατέχεται σε ποσοστό 100% από την ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E.

B. ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΚΙΝΗΤΩΝ Α.Ε.

Η εταιρεία ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε. ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΩΝ έχει την έδρα της στον δήμο Κηφισιάς, στην οδό Βασ. Όθωνος 88, και είναι καταχωρημένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών της Νομαρχίας Ανατολικής Αττικής με αριθμό 45649/01ΑΤ/Β/00/137. Σύμφωνα με το καταστατικό της σκοπός αυτής είναι η αγορά, κτήση, εμπορία, ανέγερση, διαμόρφωση, πώληση, εκμετάλλευση, διαχείριση και ανάπτυξη οιασδήποτε μορφής και είδους ακινήτων. Το μετοχικό της κεφάλαιο ανέρχεται σε πέντε εκατομμύρια τετρακόσιες τριάντα πέντε χιλιάδες εξακόσια είκοσι € (5.435.620,00 €) και διαιρείται σε εκατόν ογδόντα πέντε χιλιάδες διακόσιες (185.200) κοινές ονομαστικές μετοχές. Η ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E. κατέχει ποσοστό 20% του μετοχικού κεφαλαίου της ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΚΙΝΗΤΩΝ Α.Ε.

Γ. PLAISIO ESTATE JSC

Η εταιρεία PLAISIO ESTATE JSC δραστηριοποιείται στην αγορά, κτήση, εμπορία, ανέγερση, διαμόρφωση, πώληση, εκμετάλλευση, διαχείριση και ανάπτυξη οιασδήποτε μορφής ακινήτων. Η έδρα της βρίσκεται στη Σόφια Βουλγαρίας, στην οδό Angel Kantcef 5. Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται σε

ένα εκατομμύριο πενήντα οκτώ χιλιάδες € (1.058.000,00 €) και κατέχεται σε ποσοστό 20% από της ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E.

Δ. ΕΛΝΟΥΣ Α.Ε.

Η εταιρεία ΕΛΝΟΥΣ Α.Ε. ΕΡΕΥΝΩΝ & ΜΕΛΕΤΩΝ έχει τη έδρα της στο δήμο Νέας Ιωνίας Αττικής, στην οδό Καποδιστρίου 102. Είναι καταχωρημένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών με αριθμό 34038/01/Β/95/439. Σκοπός αυτής είναι η παροχή συμβουλευτικών, εκπαιδευτικών και ερευνητικών υπηρεσιών. Το μετοχικό κεφάλαιο της ΕΛΝΟΥΣ Α.Ε. ανέρχεται σε εξήντα χιλιάδες € (60.000,00 €) και είναι διαιρεμένο σε δύο χιλιάδες (2.000) κοινές ονομαστικές μετοχές. Η ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E. κατέχει ποσοστό 24% του μετοχικού κεφαλαίου της ΕΛΝΟΥΣ Α.Ε.

Τα ηλεκτρονικά καταστήματα της εταιρίας

Από το 1999, το ΠΛΑΙΣΙΟ δραστηριοποιήθηκε στο e-commerce δημιουργώντας το κανάλι πωλήσεων www.plaisio.gr σε μια εποχή όπου η διείσδυση του Internet στην ελληνική αγορά ήταν μάλλον ασήμαντη. Ο ιδιοκτήτης και διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας ΠΛΑΙΣΙΟ Computers A.E. κος Γ. Γεράρδος είχε την ιδέα του online καταστήματος και ανέλαβε την όλη πρωτοβουλία. Μαζί με τον διευθυντή marketing της εταιρίας, αποφάσισαν να εισέλθουν στην αγορά νέων κυρίως προϊόντων και να στοχεύσουν στην καταναλωτική αγορά. Η διαδικασία λήψης της απόφασης αυτής ήταν εντελώς ανεπίσημη και πολύ γρήγορη. Μετά από μερικές συζητήσεις και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η εταιρία οικονομικά βρισκόταν σε πολύ καλή θέση, η απόφαση ήταν εύκολη. Αυτή η κίνηση ήταν απόλυτα ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική της επιχείρησης να είναι ο ηγέτης της αγοράς και να παρέχει νέες απαραίτητες και διαθέσιμες επιλογές στους πελάτες της.

Η ανάπτυξη και η φιλοξενία του web site Plaisio.gr ήταν πλήρως αναληφθείσα από την ίδια την εταιρία. Η εταιρία παρείχε όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό, και προσέλαβε τους κατάλληλους εργαζόμενους. Ό,τι αφορά τις ιστοσελίδες της επιχείρησης αποτελούν ευθύνη και αρμοδιότητα της ίδιας της επιχείρησης και εξακολουθεί να είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την λειτουργία τους μέχρι και σήμερα. Επιπλέον, υπήρξε κάποια βοήθεια από εξωτερικούς συμβούλους. Η ανάπτυξη του αρχικού web site διήρκεσε περίπου έξι μήνες.

Οι διευθύνσεις των πρωτοποριακών για τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς ηλεκτρονικών καταστημάτων και τα πλεονεκτημάτων που παρέχουν είναι: www.plaisio.gr (το ηλεκτρονικό κατάστημα που προσφέρει στον κάθε πελάτη τη

δυνατότητα της πλήρους προϊοντικής ενημέρωσης και σύγκρισης, την επιλογή διακανονισμού πληρωμής κ.α.), www.plaisio2b.gr (που απευθύνεται αποκλειστικά σε επιχειρήσεις, b2b συναλλαγές) και www.plaisiowar.gr (το κατάστημα Πλαίσιο στο κινητό τηλέφωνο μέσω τεχνολογίας war browser). Σήμερα το ανανεωμένο www.plaisio.gr δέχεται κατά μέσο όρο 40.000 επισκέψεις την ημέρα συνδυάζοντας για τους χρήστες την εμπειρία της μοναδικής ξενάγησης με τις μοναδικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης

6.2 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Η διαφοροποίηση της εταιρίας Πλαίσιο σε σχέση με τις ανταγωνιστικές, έγκειται ακριβώς στον πελατοκεντρικό της χαρακτήρα που εξηγεί την υπεροχή της σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για πολλά χρόνια. Ειδικότερα, ο κ. Γεράρδος στην παρουσίαση της εταιρίας στην Ένωση Θεμικών Επενδυτών επισήμανε ότι «το κλειδί της έως τώρα επικράτησης της εταιρείας έναντι του ανταγωνισμού, είναι η διαφοροποίηση που αυτή επιτυγχάνει μέσω της δομής του πολυκαναλικού συστήματος, αλλά και της δυνατότητας παροχής υπηρεσιών στους πελάτες επιπρόσθετης αξίας».

Χωρίς κινήσεις εντυπωσιασμού, αλλά μέσα από καλά οργανωμένες επιχειρηματικές ενέργειες, το Πλαίσιο, για σειρά ετών αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη σε δύο προϊοντικές κατηγορίες: την πληροφορική και τα είδη γραφείου. Οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της εταιρίας δεν προέρχονται μόνο από την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Βασίζόμενοι στην πείρα και την τεχνογνωσία των συνεργατών του το Πλαίσιο αντιμετωπίζει δυναμικά την αγορά και κάνει κινητήρια δύναμή του την πρωτοπορία. Δημιουργώντας πρωτοποριακές λύσεις, ακολουθώντας πρωτοποριακές μεθόδους και εγκαθιστώντας πρωτοποριακές βάσεις το Πλαίσιο, όχι μόνο αναβαθμίζει την αγορά αλλά και διαμορφώνει μια εντελώς ξεχωριστή προσωπικότητα από τον ανταγωνισμό.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών και φροντίζει να τις ικανοποιήσει προσφέροντάς τους τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες όσο το δυνατόν καλύτερα, αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές. Το Πλαίσιο έχει ως βασικό στόχο να ακούσει προσεκτικά τις ανάγκες του κάθε πελάτη και να προτείνει μόνο το καταλληλότερο σύστημα βοηθώντας τον πελάτη έτσι ώστε να

αποφύγει περιττά έξοδα. Πάνω σε αυτή τη λογική λειτουργεί το σύστημα BTO (Built to order) που δίνει τη δυνατότητα να καθορίσει ο πελάτης τα χαρακτηριστικά, τις δυνατότητες αλλά και την τιμή του ηλεκτρονικού του υπολογιστή.

Από το 1996 που ο πρώτος υπολογιστής TURBO-X (προϊόν private brand) συναρμολογήθηκε στα μέτρα του κάθε πελάτη της εταιρίας, φτάσαμε στο σήμερα όπου συνολικά 64.000 Desktop και Notebook Turbo-X συναρμολογήθηκαν στα μέτρα κάθε πελάτη ξεχωριστά. Επιπλέον, το πελατειακό κοινό υποστηρίζεται από 17 κέντρα τεχνικής υποστήριξης σε όλη την Ελλάδα, τα οποία μπορούν να επισκευάσουν αλλά και να αναβαθμίσουν τους υπολογιστές ανάλογα με τις ανάγκες και τις οικονομικές δυνατότητες κάθε πελάτη μέσα σε 4 ώρες. Κάθε υπολογιστής Turbo-X συνοδεύεται από επιπρόσθετες υπηρεσίες (added value) και αυτές αποτελούν ακόμη ένα ισχυρό σημείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Η χρήση υλικών κορυφαίας ποιότητας και η απόλυτη τήρηση των υψηλότερων διεθνών προδιαγραφών συναρμολόγησης (ISO 9001:2002) αποτελούν εγγύηση ότι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής θα είναι προϊόν απόλυτης ποιότητας.

Οι πρώτες πωλήσεις (1995) μέσω καταλόγων στην Ελληνική αγορά πραγματοποιήθηκαν από τους καταλόγους του ΠΛΑΙΣΙΟΥ. Ένας κατάλογος ΠΛΑΙΣΙΟ αντιστοιχούσε σε κάθε σπίτι και γραφείο και η εταιρία υποσχόταν παράδοση των ειδών σε 24 ώρες. Από τότε έχουν εκδοθεί 80 διαφορετικοί τύποι καταλόγων σε 8.000.000 αντίτυπα και φυσικά η αποστολή καταλόγων σε ευρύ πελατειακό κοινό συνεχίζεται.

Η εταιρία επεδίωξε από το 1996 να δημιουργήσει το πρώτο οργανωμένο τμήμα πωλήσεων στα καταστήματά της. Κάθε επιχείρηση και πελάτης της εταιρίας έχει τον δικό της άνθρωπο μέσα στο ΠΛΑΙΣΙΟ και απολαμβάνει πλέον εντελώς προσωπική εξυπηρέτηση. Σήμερα 150.000 επιχειρήσεις/πελάτες εξυπηρετούνται με τον πλέον επαγγελματικό τρόπο από το εξειδικευμένο αυτό τμήμα του ΠΛΑΙΣΙΟΥ.

Το πρώτο συνεπές ηλεκτρονικό κατάστημα στην Ελληνική αγορά www.plaisio.gr το οποίο περισσότεροι από 40.000 άνθρωποι την ημέρα επισκέπτονται για να ενημερωθούν για τα προϊόντα και τις τιμές τους. Σε όλους τους πελάτες παρέχεται η δυνατότητα αγοράς όχι μόνο από το Internet αλλά και μέσω τηλεφώνου και fax.

Το πρώτο Superstore τεχνολογίας στην Ελλάδα. Δημιουργήθηκε στην περιοχή της Μεταμόρφωσης ένας υπερχώρος 2.500 τ.μ. σε 3 επίπεδα. Άλλα 4 superstores ΠΛΑΙΣΙΟ λειτουργούν στις περιοχές της Αργυρούπολης, της Κηφισιάς, στο εμπορικό κέντρο «The Mall Athens» στο Μαρούσι και στην Καλαμαριά της Θεσσαλονίκης.

Το πρώτο πολυκαναλικό επιχειρηματικό μοντέλο στη Νοτιοανατολική Ευρώπη είναι το ΠΛΑΙΣΙΟ της Βουλγαρίας. Και οι

πελάτες του εξωτερικού εξυπηρετούνται τόσο από το κατάστημα όσο και από καταλόγους, από το Internet αλλά και από ένα εξειδικευμένο τμήμα εξυπηρέτησης επιχειρήσεων, όπως ακριβώς και οι πελάτες στην Ελλάδα.

Δίκτυο διανομής προϊόντων

Το management της εταιρίας ΠΛΑΙΣΙΟ αποδίδει την ταχύτερη ανάπτυξη της κατά κύριο λόγο στο πρωτοποριακό μοντέλο πολυκαναλικού δικτύου διανομής των προϊόντων της.

Μέσω του πολυκαναλικού συστήματος της εταιρίας, προωθούνται τα προϊόντα πληροφορικής, σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ειδών γραφείου, προϊόντων ήχου και εικόνας προσφέροντας μια «ομπρέλα» εξυπηρέτησης και κάλυψης των αναγκών του σύγχρονου καταναλωτή.

Το πολυκαναλικό δίκτυο του ΠΛΑΙΣΙΟΥ περιλαμβάνει:

- ένα δίκτυο 20 μεγάλων κομβικών καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα,
- προωθήσεις προϊόντων μέσω έντυπων καταλόγων (70 εκδόσεις τον χρόνο με σύνολο 12.000.000 αντίτυπα),
- πωλήσεις μέσω διαδικτύου, με 2 πρωτοποριακά ηλεκτρονικά καταστήματα,
- ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης επιχειρήσεων (Business-to-Business),
- ειδικό τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης (Service Support) σε κάθε κατάστημα & On Site Support (για εξυπηρέτηση κατ' οίκον) και
- ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών (Customer Information Center) (<http://www.plaisio.gr>).

6.3 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ CRM

Στην προσπάθεια του ομίλου να εξελιχθεί εντάσσεται η συνεργασία του με την SAP Hellas (SAP services partner). Ο Όμιλος ΠΛΑΙΣΙΟ υιοθέτησε τη φιλοσοφία του marketing σχέσεων και τον πελατοκεντρικό σχεδιασμό από πολύ νωρίς και η διοίκηση του ομίλου τον υποστήριξε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Οι περιοχές στις οποίες η οργάνωση του ομίλου είχε ανάγκη από βελτίωση ήταν στην εισαγωγή και διαχείριση νέων καναλιών πώλησης, αυτοματοποίηση στη διαδικασία ροής μιας παραγγελίας, ανάλυση της κερδοφορίας κάθε πελάτη, ενημέρωση των εργαζομένων στις πωλήσεις σχετικά με την πλήρη καρτέλα κάθε πελάτη με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση, ανάγκη για παρακολούθηση των πωλήσεων και σε ποιά φάση βρίσκονται

συνολικά και ξεχωριστά, καταχώρηση των μηνυμάτων που έρχονται από την αγορά και εντοπισμός τους ώστε η επιχείρηση να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, εξοπλισμός των εξωτερικών πωλητών με ενημέρωση για τα αρχεία των πελατών και σύνδεση με τους εσωτερικούς πωλητές της εταιρίας, κλπ.

6.3.1 Η επιλογή της SAP

Το λειτουργικό σύστημα SAP (System Applications Products in Data Processing) ένα από τα πιο γνωστά μηχανογραφικά πακέτα, έκανε την εμφάνιση του στην εταιρία το 2000. Από τότε ενοποιήθηκαν διαδικασίες και δεδομένα έτσι ώστε τα στελέχη της εταιρίας να διαχειρίζονται δεδομένα προσαρμοσμένα ώστε να χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα από πολλούς χρήστες και για πολλές εταιρίες, ανεξαρτήτου χώρα προέλευσης, καλύπτοντας κάθε λογιστική και φορολογική νομοθεσία ξεχωριστά (<http://www.plaisio.gr>).

Σύμφωνα με τα στοιχεία από την επίσημη ιστοσελίδα της, (<http://www.sap.com>), η SAP αναγνωρίζεται από το 1972 που ιδρύθηκε στο Walldorf της Γερμανίας, ως ο κορυφαίος προμηθευτής επιχειρησιακού λογισμικού για όλους τους κλάδους της οικονομίας.

Με 12 εκατομμύρια χρήστες, 84.000 εγκαταστάσεις και 1.500 συνεργάτες, η SAP αποτελεί σήμερα τον κορυφαίο προμηθευτή λύσεων λογισμικού για την ενδοεπιχειρησιακή και τη διεπιχειρησιακή οργάνωση και συνεργασία, στον κόσμο και την Ελλάδα. Οι άνθρωποι της SAP ισχυρίζονται ότι έχει πλούσια ιστορία στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων που τη χρίζουν πραγματικό ηγέτη της πληροφορικής. Σήμερα η SAP απασχολεί 30.000 εργαζόμενους σε περισσότερες από 50 χώρες και οι επαγγελματίες της είναι αφοσιωμένοι στο να παρέχουν υποστήριξη και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους πελάτες.

Η SAP έχει αξιοποιήσει την πολυετή πείρα της για τη δημιουργία της πλατφόρμας επιχειρησιακών λύσεων SAP Business Suite, η οποία επιτρέπει στους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους συνεργάτες να συνεργάζονται με επιτυχία. Είναι ανοικτή και ευέλικτη, υποστηρίζει βάσεις δεδομένων, εφαρμογές, λειτουργικά συστήματα και hardware σχεδόν από κάθε κύριο προμηθευτή.

Αναπτύσσοντας τεχνολογία αιχμής, υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και τους καλύτερους πόρους ανάπτυξης, η SAP παρέχει μια επιχειρησιακή πλατφόρμα που προσφέρει πολύτιμες πηγές πληροφοριών, βελτιώνει την απόδοση της εφοδιαστικής αλυσίδας και χτίζει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες. Για να διασφαλίσει τη θέση της SAP ως τον κορυφαίο ηγέτη πληροφορικής, η εταιρία SAP Ventures επενδύει σε νέες επιχειρήσεις που αναπτύσσουν και

εξελίσσουν νέες τεχνολογίες. Και μέσω της εταιρίας SAP Research, παρουσιάζονται οι νέες ιδέες για μελλοντικές λύσεις.

Σύμφωνα με τον κ. Ξενοφώντα Χασάπη, εμπορικό διευθυντή της SAP Hellas, θυγατρικής του ομίλου SAP -που υποστηρίζει ότι οι περισσότερες μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επιλέξει τη SAP- η εταιρία κατέχει μερίδιο 35% στην ευρωπαϊκή αγορά, ποσοστό τριπλάσιο σε σχέση με την εταιρία που ακολουθεί στη δεύτερη θέση.

6.4 Η ΛΥΣΗ

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ετήσιου δελτίου της εταιρίας ΠΛΑΙΣΙΟ για το 2002, ο ιδιοκτήτης και διευθύνων σύμβουλος της κ. Γ. Γεράρδος δηλώνει σχετικά με την επιλογή για εγκατάσταση του λογισμικού mySAP ότι:

«Όσον αφορά τη μηχανοργάνωση της εταιρίας, η επιλογή για την εγκατάσταση του συστήματος ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης mySAP ήταν αποτέλεσμα πολλών παραμέτρων που σχετίζονταν τόσο με την εσωτερική μας οργάνωση όσο και με τα αναπτυξιακά σχέδια που πρόκειται να υλοποιήσουμε άμεσα για τη διατήρηση της εταιρίας μας στην ηγετική θέση του κλάδου. Με την εγκατάσταση του τα οφέλη είναι ήδη ορατά καθώς υπάρχει πλήρης και ακριβής πληροφόρηση που βοηθά στην λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων και βελτιώνει τα βασικά μεγέθη και δείκτες της εταιρίας μας.

Το σύστημα datawarehousing διαχειρίζεται τα στοιχεία της βάσης δεδομένων η οποία αποτελείται από 450.000 κωδικούς πελατών και 25.000 κωδικούς προϊόντων. Παρέχει άμεση και γρήγορη πληροφόρηση για την αποδοτικότητα όλων των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών της εταιρίας και τη σύνθεση της πελατειακής μας βάσης και τις αγοραστικές της συνήθειες.

Η πληροφόρηση αυτή μας δίνει τη δυνατότητα της βελτίωσης των εσωτερικών λειτουργιών, με αποτέλεσμα τη μείωση του λειτουργικού κόστους και της πληρέστερης κάλυψης των αναγκών του κάθε πελάτη».

6.4.1 Ολοκλήρωση του CRM με την λύση της SAP

Το Πλαίσιο είναι μία από τις πλέον προοδευτικές ελληνικές επιχειρήσεις, σαφώς πελατοκεντρική, με έντονους ρυθμούς ανάπτυξης, που στηρίζονται στην πρωτοποριακή ανάπτυξη καναλιών εξυπηρέτησης και στη δυναμική διοχέτευση σύνθετων τεχνολογιών στον τελικό καταναλωτή.

Το Πλαίσιο αποτελεί την πρώτη ελληνική επιχείρηση που υλοποίησε τη λύση mySAP CRM. Η λύση mySAP CRM αποτελεί μέρος της ολοκληρωμένης σειράς λύσεων e-business mySAP. Το mySAP CRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειριστούν τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους προσωπικά, αποτελεσματικά και κερδοφόρα. Η λύση υποστηρίζει κάθε φάση επαφής με τον πελάτη, από τον εντοπισμό στη διαπραγμάτευση, στην καταγραφή αναγκών και παραγγελίας, στην εκπλήρωση και διαρκή ικανοποίηση.

Το mySAP CRM υποστηρίζει τις σχέσεις με τους πελάτες μέσα από κάθε διαθέσιμο κανάλι-mobile συσκευές, τηλέφωνα, Internet- και οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, αλλά και των εργαζομένων της επιχείρησης.

Το CRM κατά την προσέγγιση της SAP, τοποθετείται λειτουργικά μέσα στο χώρο του MySAP.com βασική λύση της για το χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το πελατειακό κομμάτι του MySAP αναλαμβάνει τη συγκέντρωση δεδομένων που αφορούν στις σχέσεις του πελάτη με την εταιρεία, για να τα μετουσιώσει αργότερα σε πελατοκεντρικές δράσεις. Κεντρικό τμήμα όμως της λύσης CRM παραμένει το ERP της SAP γνωστό ως R/3, το οποίο παρέχει κάθε πληροφορία που αφορά στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης και ανταλλάσσει δεδομένα με το τμήμα του CRM. Πέρα από αυτό, ένα επιχειρησιακό κέντρο πληροφοριών το SAP Business Information Warehouse, μεριμνά για όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη λειτουργικότητα του CRM. Παράλληλα, δεδομένα από εξωτερικές πηγές πληροφορίας μπορούν να αλληλεπιδράσουν με το τμήμα του CRM, ενώ μέσω κατάλληλου λογισμικού παρέχεται διασύνδεση με την αλυσίδα εφοδιασμού. Μέχρι εδώ η SAP παρουσιάζει μια φιλοσοφία που ακολουθείται λίγο πολύ από την πλειονότητα όσων προσφέρουν λύσεις ERP και CRM: ολοκλήρωση με ERP, ένα συγκεντρωτικό μοντέλο διάθεσης της πληροφορίας και ομαλή συνεργασία και αλληλεπίδραση όλων των τμημάτων του λογισμικού. Στη συνέχεια όμως η προσέγγιση της διαφοροποιείται.

Η πρόσβαση και η διαμόρφωση της πληροφορίας χαρακτηρα CRM γίνονται μέσω του χώρου εργασίας (Workplace) του MySAP.com. Ο χώρος εργασίας του MySAP.com αποτελεί ουσιαστικά μια επιχειρηματική πύλη στο Διαδίκτυο, όπου η επιχείρηση, υπάλληλοι και πελάτες έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και προγράμματα και διεξάγουν συναλλαγές με βάση τα σενάρια υπό τα οποία το MySAP λειτουργεί. Τόσο οι χρήστες του συστήματος όσο και οι πελάτες μπορούν να έχουν στη διάθεση τους ένα σύνολο υπηρεσιών το οποίο εξαρτάται από το ρόλο τους στο σύστημα. Έτσι το λογισμικό CRM στο Workplace του MySAP.com μπορεί να χρησιμοποιηθεί από χρήστες που έχουν το ρόλο του υπεύθυνου πωλήσεων ή του υπεύθυνου της καμπάνιας marketing. Οι πελάτες μπορούν μέσω του Διαδικτύου να έχουν πρόσβαση στο τμήμα του λογισμικού CRM που αφορά στην αγορά προϊόντων ή

υπηρεσιών. Οι πωλητές μπορούν να συνδεθούν με το σύστημα μέσω φορητών υπολογιστών ή PDA για να λάβουν και να εισάγουν στο σύστημα τη νέα πληροφορία. Τέλος οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν το τηλέφωνο, το fax και το e-mail για να έρθουν σε επαφή με τους αντιπροσώπους που μπορούν να τους εξυπηρετήσουν. Αυτά είναι κάποια σενάρια χρήσης του συστήματος της SAP, τα οποία αναδεικνύουν τη λογική των ρόλων στην προσέγγιση CRM. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι όλες οι λειτουργίες του CRM είναι μέσω μιας σχέσης χρήστη-ρόλου, δηλαδή ο χρήστης με την είσοδο του στο σύστημα και με την εισαγωγή των στοιχείων που τον αυθεντικοποιούν αναγνωρίζεται ως έχων το ρόλο του πελάτη, του υπεύθυνου παροχής υπηρεσιών κ.ο.κ., οπότε έχει πρόσβαση και στις επιτρεπόμενες, καθορισμένες λειτουργίες του συστήματος για «το ρόλο που παίζει».

Οι διάφοροι ρόλοι που υποστηρίζονται από το σύστημα λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικές διαδικτυακές πύλες εντός του MySAP.com. Μια από αυτές είναι η δικτυακή πύλη των καταναλωτών, στην οποία μπορούν να ψάξουν και να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες. Μια άλλη είναι η δικτυακή πύλη των υπαλλήλων, όπου είναι δυνατή η διαχείριση των στοιχείων εκείνων που θα βελτιστοποιήσουν την κερδοφορία των πελατών για την επιχείρηση. Στην πύλη αυτή, οι ρόλοι που περιλαμβάνονται μπορεί να είναι του υπεύθυνου πωλήσεων, του συνεργάτη παροχής υπηρεσιών, του υπεύθυνου πωλήσεων, του συνεργάτη παροχής υπηρεσιών, του υπεύθυνου marketing, του υπεύθυνου καμπάνιας και άλλοι. Η πύλη αυτή κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς προσφέρει τα εργαλεία που ωθούν τη λειτουργικότητα του συστήματος. Οι υπεύθυνοι πωλήσεων έχουν ενημέρωση για όλες τις δράσεις και τις διαδικασίες κατά την πώληση, καθώς και τα κατάλληλα εργαλεία για την αναγνώριση των ευκαιριών που μπορούν να αυξήσουν τα έσοδα. Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων έχουν πρόσβαση σε γνώση σχετική με το προϊόν ή και τις υπηρεσίες γύρω από αυτό, ενώ οι τεχνικοί υποστήριξης μπορούν να λαμβάνουν ειδοποιήσεις για αιτήσεις εξυπηρέτησης, να προετοιμάζουν τη λίστα δραστηριοτήτων για την εξυπηρέτηση και να αναφέρουν το χρόνο και τα υλικά που πιθανόν χρειάστηκαν για την παροχή του service. Οι τηλεπωλητές (agents) που επικοινωνούν με τους πελάτες μπορούν να διαχειρίζονται τη ροή των τηλεφωνημάτων ή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προς τα κατάλληλα τμήματα ή άτομα. Οι υπεύθυνοι του marketing έχουν στη διάθεση τους εργαλεία για την ανάλυση των δεδομένων της αγοράς καθώς και για το σχεδιασμό της στρατηγικής marketing που θα ακολουθήσουν. Τέλος, στη συγκεκριμένη πύλη, οι υπεύθυνοι της καμπάνιας έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν τις εκστρατείες marketing, να στοχεύουν στο κατάλληλο τμήμα της αγοράς και να διεξάγουν

αναλύσεις σχετικά με την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα των εκστρατειών.

Συνολικά οι δικτυακές πύλες παρέχουν μέσω των ρόλων όλα τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για τη διεκπεραίωση των εργασιών του συστήματος. Παράλληλα, η SAP προσφέρει και αυτή πρόσβαση και διαχείριση πληροφορίας μέσω ασύρματων συσκευών.

Η ουσιαστικότερη πλευρά της λύσης SAP είναι η ίδια η λειτουργικότητα του συστήματος. Αυτή εμπεριέχει και πάλι την έννοια των δικτυακών πυλών, καθώς για παράδειγμα, οι πωλήσεις μέσω Internet αναφέρονται στις δικτυακές πύλες των καταναλωτών και των πελατών. Το πρώτο πεδίο της λειτουργικότητας αναφέρεται στις πωλήσεις μέσω Διαδικτύου. Εκεί παρέχεται πλήρης αυτοματοποίηση των πωλήσεων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης προς επιχείρηση (B2B) όσο και σε επίπεδο επιχείρησης προς καταναλωτή (B2C). Η λύση στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου εστιάζει εκτός από τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταλόγων προϊόντων και σε one-to-one marketing. Στο ίδιο επίπεδο, η λύση CRM, προσφέρει δυνατότητες αυτοεξυπηρέτησης των πελατών του Διαδικτύου. Μέσα σε αυτές εντάσσονται η εύρεση συμπτωμάτων και λύσεων για ένα πρόβλημα, καθώς και η αλλαγή των προσωπικών στοιχείων και η δυνατότητα παρακολούθησης της κατάστασης των αιτήσεων για εξυπηρέτηση.

Το επόμενο πεδίο λειτουργικότητας, το οποίο συνδέεται με την έννοια των πυλών για υπαλλήλους, είναι αυτό των πωλήσεων, της επιτόπου υποστήριξης του πελάτη και του κέντρου αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Σχετικά με τις πωλήσεις, τα λειτουργικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν διαχείριση των πελατών και των υποψήφιων αγοραστών, διαχείριση επαφών, αναλύσεις και αναφορές, διαχείριση της προώθησης προϊόντων και των εκστρατειών, διαχείριση ευκαιριών και παραγγελιών και μια εγκυκλοπαίδεια του marketing. Στην υποστήριξη πελατών η πληροφορία που εξάγεται από όλα τα σημεία επαφής είναι διαθέσιμη στον υπάλληλο με σκοπό να τον υποστηρίξει στην επαφή με τον πελάτη. Τόσο η λύση για τις πωλήσεις όσο και αυτή για την υποστήριξη των πελατών διατίθενται σε ένα ευρύ φάσμα ασύρματων συσκευών.

Το κέντρο αλληλεπίδρασης είναι σχεδιασμένο για τους τηλεπωλητές παροχής υπηρεσιών ως κέντρο επαφής από τους πελάτες μέσα από διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων της επικοινωνίας και του Διαδικτύου. Το λογισμικό είναι φτιαγμένο έτσι ώστε να συνεργάζεται με τους κυριότερους παροχείς CTI (Computer Telephony Integration), ενώ διατίθεται και σε ειδικές εκδόσεις για συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους.

Το τελευταίο κομμάτι λειτουργικής προσφοράς της λύσης CRM είναι αυτό της ολοκλήρωσης με άλλα συστήματα. Το πρώτο σημείο

ολοκλήρωσης αφορά στην υποστήριξη των δικτυακών πελατών. Ουσιαστικά, αποτελείται από ό,τι αναφέρθηκε πιο πάνω περί δυνατότητας των πελατών να εκκινούν διαδικασίες εύρεσης και αγοράς προϊόντων. Το δεύτερο σημείο αφορά στην ολοκλήρωση όλων των καναλιών επικοινωνίας και επαφής με τον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι κάθε σημείο επαφής θα έχει ανά πάσα στιγμή διαθέσιμη την πληροφορία για τον πελάτη, έτσι ώστε κανένα κανάλι να μην μένει πίσω στο επίπεδο της υπηρεσία που προσφέρει καθότι εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητα ενημέρωσης του για θέματα των πελατών σε πραγματικό χρόνο. Τα επόμενα βήματα ολοκλήρωσης αφορούν κυρίως σε εξωτερικές πηγές που αλληλεπιδρούν με την εταιρεία, όπως οι προμηθευτές, αλλά και σε πηγές πληροφορίας που μπορούν να αποτελέσουν σημείο εκκίνησης για αναλύσεις και αποτιμήσεις τόσο της εταιρείας όσο και των ανταγωνιστών της.

6.5 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τον κ. Γεράρδο «η επιλογή για την εγκατάσταση του συστήματος ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης mySAP ήταν αποτέλεσμα πολλών παραμέτρων που σχετίζονταν τόσο με την εσωτερική μας οργάνωση όσο και με τα αναπτυξιακά σχέδια που πρόκειται να υλοποιήσουμε άμεσα για τη διατήρηση της εταιρίας μας στην ηγετική θέση του κλάδου. Με την εγκατάσταση του τα οφέλη είναι ήδη ορατά καθώς υπάρχει πλήρης και ακριβής πληροφόρηση που βοηθά στην λήψη σωστών επιχειρηματικών αποφάσεων και βελτιώνει τα βασικά μεγέθη και δείκτες της εταιρείας μας».

Οι δηλώσεις του κ. Γεράρδου όσον αφορά το CRM έχουν ως εξής: «Πρόκειται για ένα σύστημα διαχείρισης της επικοινωνίας με τον κάθε πελάτη μας ξεχωριστά (one to one marketing), με τρόπο ώστε αφ' ενός να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες του και αφ' ετέρου να δημιουργεί κέρδος και στην εταιρία και στον ίδιο».

Η άμεση και ορθή ανταπόκριση σε κάθε παραγγελία, από οπουδήποτε, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας, η οποία λειτουργεί με τις λύσεις της SAP για την ενδο-επιχειρησιακή οργάνωση (enterprise resource planning, ERP) από το 2000, ενώ η παραγωγική λειτουργία με τη λύση mySAP Customer Relationship Management ξεκίνησε το 2002, για διαχείριση των σχέσεων με τον πελάτη. Η βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη συνδέεται άμεσα με την ικανότητα ανταπόκρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Γι' αυτό και η λύση mySAP Supply Chain Management είναι εκ κατασκευής ενσωματωμένη (integrated) με τη λύση ενδο-επιχειρησιακής οργάνωσης, τη λύση mySAP CRM και κάθε άλλη λύση της SAP, στην οικογένεια mySAP.com. Επιπρόσθετα, η λύση mySAP SCM είναι ολοκληρωμένη (comprehensive), ικανοποιώντας κάθε ανάγκη

και λειτουργία της σύγχρονης, ευέλικτης εφοδιαστικής αλυσίδας: από τη δικτύωση όλων των συντελεστών (networking), στο συντονισμό τους (coordination), στον προγραμματισμό (planning), και την εκτέλεση (execution). Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία αξίας, που προκύπτει από μείωση των ελλείψεων, μείωση των αποθεμάτων, βελτίωση της ταχύτητας απόκρισης και άλλες συναφείς βελτιώσεις. (Σε πρόσφατη έρευνα διεθνούς εταιρίας αναλυτών σε 100 αμερικανικές επιχειρήσεις που λειτουργούν με λύσεις SCM νέας τεχνολογίας, οι ίδιες οι επιχειρήσεις δήλωσαν ότι προέβλεπαν return on investment (ROI) 15-19%).

Η υλοποίηση του mySAP SCM στο Πλαίσιο Computers πραγματοποιήθηκε με την εγκατάσταση του μοντέλου πρόγνωσης της ζήτησης (Demand Planning). Αυτό συνιστά ένα βασικό διαφοροποιητικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης, ευέλικτης εφοδιαστικής αλυσίδας, από την παραδοσιακή. Η παραδοσιακή εφοδιαστική αλυσίδα είναι κεντριοποιημένη, στηρίζεται στην πρόβλεψη (forecast), βάσει ιστορικών στοιχείων, και λειτουργεί με αυστηρά προγράμματα παραγωγής. Στον αντίποδα, η εφοδιαστική αλυσίδα mySAP SCM βασίζεται στη ζήτηση, αξιοποιεί στοιχεία σε πραγματικό χρόνο, όπως αυτά δημιουργούνται από την εκτέλεση συναλλαγών, και εξασφαλίζει ευελιξία των παραγωγικών μονάδων για καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

«Οι υπεύθυνοι προμηθειών των επιχειρήσεων γνωρίζουν ότι από τη στιγμή που προκύπτει μια ανάγκη για αγορά αναλωσίμων ή υλικών μέχρι τη στιγμή της παραλαβής τους μεσολαβούν περισσότερα από δέκα στάδια (π.χ. συγκέντρωση ελλείψεων, συλλογή προσφορών από προμηθευτές, παραγγελία, παραλαβή κ.λπ.) με τεράστιο κρυφό κόστος σε χρόνο και σε χρήμα. Τα συγκεκριμένα κενά και τα προβλήματα διαχείρισης των παραγγελιών κάλυψε η Πλαίσιο Computers μέσω του εφαρμογής SAP CRM. Το σύστημα που ανέπτυξε η διοίκηση προκειμένου να κερδίσει την αγορά των επιχειρήσεων στηρίζεται σε σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογία (περί τα 4,5 εκατ. ευρώ την τελευταία διετία για την εγκατάσταση του συστήματος επιχειρηματικού λογισμικού MySap.com και τη δημιουργία των τριών ηλεκτρονικών καταστημάτων) και οργάνωση (κέντρο logistics, επιφάνειας 7.100 τ.μ., call center 100 θέσεων που υποστηρίζει περισσότερες από 8.000 κλήσεις ημερησίως)», επισημαίνει ο κ. Γεράρδος.

Μέσω των ηλεκτρονικών καταστημάτων (www.plaisio2b.gr και www.plaisio.gr), που βασίζεται στο σύστημα MySap.com της γερμανικής SAP, η επιχείρηση-πελάτης έχει, επίσης, προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. «Κάθε πελάτης βλέπει τις δικές του τιμές και τους όρους με τους οποίους πραγματοποιεί τις παραγγελίες, ενώ γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τα διαθέσιμά του, τα αποθέματα, αλλά και πού βρίσκεται η παραγγελία του» λέει ο κ. Γεράρδος. Επιπλέον, μέσα από το ηλεκτρονικό κατάστημα έχει

πρόσβαση σε στατιστικά στοιχεία για τις παραγγελίες, ακόμα και ανά τμήμα της επιχείρησής του.

Αναλυτικά, σε κάθε τμήμα της εταιρίας Πλαίσιο Computers τα οφέλη της ολοκλήρωσης του CRM με την εφαρμογή SAP έχουν ως εξής:

Το τμήμα Direct Sales: κάθε άτομο που συνθέτει το τμήμα είναι σε θέση να έρχεται υπεύθυνα σε επαφή με κάθε πελάτη αναγνωρίζοντας τις ιδιαίτερες ανάγκες του. Είτε κάποιος ανήκει στο αντίστοιχο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών λιανικής, είτε επιχειρήσεων, όλοι έχουν τις ικανότητες και την υπευθυνότητα να ενημερώνουν για τις μοναδικές υπηρεσίες και προϊόντα της εταιρίας.

Το τμήμα Call Center: χρησιμοποιώντας τις πιο προηγμένες υποδομές σε τηλεπικοινωνιακά μέσα και πληροφοριακά συστήματα, το Πλαίσιο διαθέτει το πληρέστερο κέντρο δωρεάν τηλεφωνικής υποστήριξης στην αγορά. Έχει καταφέρει να δημιουργήσει και να εξυπηρετεί τη μεγαλύτερη βάση εταιρικών και ιδιωτών πελατών της αγοράς. Στα πλαίσια του τμήματος, τα στελέχη είναι πρωτοπόροι στη χρήση του SAP και του CRM. Συμμετέχουν δηλαδή σε ένα σύστημα που τους ολοκληρώνει επαγγελματικά με ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει στην αγορά όσον αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών. Οι συνεργάτες που εργάζονται στο τηλεφωνικό κέντρο, πάντα με ευγένεια και γνώση εξυπηρετούν κάθε εισερχόμενη κλήση.

Οι Εξωτερικοί Πωλητές (B2B) έχουν ιδιαίτερες επικοινωνιακές ικανότητες και προβάλλουν το πρόσωπο της εταιρίας στους 160.000 και περισσότερους πελάτες-επιχειρήσεις της Πλαίσιο Computers. Οι εξωτερικοί πωλητές αντιμετωπίζουν κάθε πελάτη σαν συνεργάτη. Με σεβασμό στις ανάγκες τους, γνώση και υπευθυνότητα, επισκέπτονται τον πελάτη στον χώρο του και του παρουσιάζουν κάθε τι νέο που μπορεί να εξυπηρετήσει τις ακριβείς ανάγκες του.

Οι άνθρωποι που εργάζονται στη Μηχανογράφηση του Πλαισίου στηρίζουν μία από τις βασικότερες λειτουργίες της εταιρίας. Διαχειρίζονται, επεξεργάζονται και λειτουργούν το λειτουργικό σύστημα SAP από το 2000. Από τότε ενοποιήθηκαν διαδικασίες και δεδομένα έτσι ώστε οι υπάλληλοι να διαχειρίζονται δεδομένα προσαρμοσμένα ώστε να χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα από πολλούς χρήστες και για πολλές εταιρίες, ανεξαρτήτου χώρα προέλευσης, καλύπτοντας κάθε λογιστική και φορολογική νομοθεσία ξεχωριστά.

Το Τμήμα Δικτύων (IT Department-Data Network Administration) και οι άνθρωποι που το αποτελούν είναι «δικτυωμένοι» σε όλα τα πληροφοριακά συστήματα της εταιρίας. Τα στελέχη του τμήματος διασφαλίζουν την σωστή λειτουργία και ασφάλεια στην επικοινωνία των δεδομένων της εταιρίας, την άρτια διαχείριση των χρηστών, την επέκταση και αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων.

Το τμήμα SAP Support ασχολείται με την ανάλυση, το σχεδιασμό, την ομαλή λειτουργία της επικοινωνίας της εταιρίας μέσω των πληροφοριακών συστημάτων και την υλοποίηση όλων των ηλεκτρονικών υποδομών της εταιρίας και το πώς αυτές εισχωρούνται στο μηχανογραφημένο σύστημα που αυτή διαθέτει.

Αρκετά τμήματα της εταιρίας καθώς και οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτά, έχουν την ανάγκη για καθημερινή και πλήρη ενημέρωση σε ό,τι αφορά την άφιξη νέων προϊόντων, την διακίνηση των υφισταμένων, τις πωλήσεις καθώς και οτιδήποτε στοιχείο αντλείται από την διακίνηση και συναλλαγή αυτών. Οι άνθρωποι του Reporting αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας την «αποστολή» της ενημέρωσης, καθημερινά, γρήγορα και αποτελεσματικά.

Η τεχνική υποστήριξη της Πλαίσιο Computers αποτελείται από τέσσερα ξεχωριστά τμήματα τα οποία, με υπευθυνότητα, συμβάλλουν το κάθε ένα στη μοναδική εξυπηρέτηση των πελατών μας. Αυτά είναι: η Συναρμολόγηση Η/Υ, το Service Καταστημάτων, η Τηλεφωνική Τεχνική Εξυπηρέτηση και το On Site Service. Όλα τα τμήματα απαρτίζονται από άρτια εκπαιδευμένους τεχνικούς που με τις γνώσεις, την εμπειρία και την θέληση τους για την πλήρη εξυπηρέτηση του πελάτη, συμβουλεύουν, ενημερώνουν για τις νέες τεχνολογίες και λύνουν κάθε τεχνικό πρόβλημα που απασχολεί τον πελάτη, καλύπτοντας κάθε ανάγκη.

Τέσσερα είναι επίσης τα διακριτά μέρη του τμήματος Marketing της Πλαίσιο Computers (Καταλόγων, Διαδικτύου, Visual & Δημιουργικού) τα οποία υλοποιούν στοχευμένες στρατηγικές προώθησης με κύριο σκοπό την ενημέρωση του αγοραστικού κοινού για οποιοδήποτε τεχνολογικό προϊόν κυκλοφορεί, με έρευνες, αξιολογήσεις και πάνω από όλα με πλήρη υπευθυνότητα στις δημοσιεύσεις.

6.5.1 Τα οικονομικά αποτελέσματα

Σύμφωνα με τα επίσημα οικονομικά στοιχεία που προκύπτουν από τις Ενδιάμεσες Οικονομικές Καταστάσεις για την περίοδο από 01/01/2007 ως και 30/09/2007 ο όμιλος Πλαίσιο Computers πέτυχε αύξηση ενοποιημένων πωλήσεων κατά 49,59 εκατ. ευρώ (+23,13%) με οριακή βελτίωση του καθαρού περιθωρίου του (2,83%, από 2,72%), στο εννεάμηνο 2007 σε σύγκριση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο, με τον ενοποιημένο τζίρο να ανέρχεται σε 264,01 εκατ. ευρώ.

Το 74,57% ή 36,98 εκατ. ευρώ της ανόδου του τελευταίου προήλθε αποκλειστικά από τον τομέα ηλεκτρονικών υπολογιστών και ψηφιακών εφαρμογών - οι επί συνόλου πωλήσεις του οποίου ανέρχονται πλέον σε 60,99%, από 57,85% στο τέλος Σεπτεμβρίου 2006 - με τον κύκλο εργασιών των ειδών γραφείου να διευρύνεται

κατά 14,08% (μερίδιο 29,15%, από 31,46%) και την τηλεφωνία να καταγράφει παρόμοια άνοδο πωλήσεων (+13,29%) και επί συνόλου μερίδιο 9,43% (από 10,25%).

Ο όμιλος Πλαίσιο αποτελείται από τη μητρική και τέσσερις θυγατρικές εταιρείες, εκ των οποίων ολικά ενοποιείται μόνον η βουλγαρική Plaisio Computers JSC (100% συμμετοχή). Από τις υπόλοιπες τρεις συγγενείς εταιρείες του - των οποίων η καθαρή θέση αθροίζεται σε 1,54 εκατ. ευρώ, έναντι αθροιστικού προσαρμοσμένου κόστους κτήσης 1,58 εκατ. ευρώ - ο όμιλος παρήγαγε κέρδη μόλις 77 χιλ. ευρώ, από 67 χιλ. ευρώ δώδεκα μήνες νωρίτερα.

Οι οικονομικές καταστάσεις εννεαμήνου 2007 του ομίλου Πλαίσιο παρουσιάζουν μεταξύ άλλων φορολογικό ενδιαφέρον. Συγκεκριμένα, οι ενδιαφερόμενοι θα σταθούν με απορία μπροστά στο γεγονός ότι η αύξηση κατά 2,82 εκατ. ευρώ ή κατά 192,89% των (ενοποιημένων) καταβεβλημένων φόρων αποτελεί την κύρια αιτία - μαζί με την αύξηση των αποθεμάτων κατά 1,92 εκατ. ευρώ - της υποχώρησης των καθαρών λειτουργικών ταμειακών εισροών κατά 52,40% σε σύγκριση με αυτές του εννεαμήνου 2006. Οι φόροι αυτοί βεβαίως δεν αποτελούν φορολογικές υποχρεώσεις του ομίλου για την τρέχουσα χρήση του και ορθώς δεν έχουν «εξοδοποιηθεί» στους λογαριασμούς αποτελεσμάτων ή στον φόρο εισοδήματος εννεαμήνου 2007. Αφορούν τόσο στην καταβολή αυξημένων φόρων για τα κέρδη 2006 (+19,06% σε σύγκριση με το 2005) όσο και σε καταβληθείσες δόσεις από την αρνητική διαφορά 750 χιλ. ευρώ που καταλόγισε ο φορολογικός έλεγχος των χρήσεων 2003-2005 (είχαν δημιουργηθεί αντίστοιχες προβλέψεις 600 χιλ. ευρώ).

Ένα ακόμη σημείο φορολογικού περιεχομένου που θα προκαλέσει την απορία των ενδιαφερομένων αποτελεί και το γεγονός ότι οι αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις 351 χιλ. ευρώ του εννεαμήνου 2006, έδωσαν τη θέση τους σε αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις 741 χιλ. ευρώ στο εφετινό εννεάμηνο. Υπεύθυνη για τη μεταβολή αυτή είναι η εμφάνιση στο εννεάμηνο 2007, πρόβλεψης 869 χιλ. ευρώ «για καθαρή ρευστοποιήσιμη αξία αποθεμάτων», η οποία πρακτικά αποτελεί το φορολογικό όφελος από τη μείωση των φορολογήσιμων ενοποιημένων μικτών αποτελεσμάτων, μετά την αντιστροφή της προσαρμογής της αξίας των αποθεμάτων του ομίλου που προκύπτει από τον υψηλό κίνδυνο τεχνολογικής απαξίωσής τους. Επισημαίνεται ότι οι προβλέψεις απαξίωσης αποθεμάτων - που βεβαίως επιβαρύνουν τα αποτελέσματα της χρήσης στην οποία διενεργούνται - αυξήθηκαν κατά 93,77% ή κατά 1,70 εκατ. ευρώ από το τέλος 2006. Η Πλαίσιο Computers έχει σχηματίσει προβλέψεις (103 χιλ. ευρώ) ακόμη και για τα πνευματικά δικαιώματα που οφείλουν να καταβάλουν οι εισαγωγείς-παραγωγοί

προϊόντων ψηφιακής αντιγραφής, αποθηκευτικών μέσων κ.τ.λ. στους εντεταλμένους οργανισμούς συλλογικής διαχείρισης.

Η ταχεία άνοδος των ενοποιημένων χρηματοοικονομικών εξόδων - απόρροια νέων ομολογιακών δανείων 12,43 εκατ. ευρώ από Εθνική και Alpha, με το σύνολο δανείων αυξημένο κατά 18,66% από το τέλος Σεπτεμβρίου 2006 - με ρυθμό (+58,79%) μεγαλύτερο της αύξησης των EBIT αποτελεσμάτων (+35,41%), προκάλεσε την άνοδο της αναλογίας των πρώτων ως προς τα δεύτερα (23,30%, από 19,87%). Στο εννεάμηνο 2007 καταγράφηκε καθαρή δανειακή εισροή 6,21 εκατ. ευρώ, έναντι αντίστοιχης περυσινής αξίας 930 χιλ. ευρώ.

Το 66,62% των 5,22 εκατ. ευρώ που δαπάνησε ο όμιλος Πλαίσιο στο εννεάμηνο 2007 για προσθήκες σε ενσώματα και άυλα περιουσιακά στοιχεία, αφορούσε σε υπό εκτέλεση πάγια, κυρίως για το νέο κέντρο συναρμολόγησης, αποθήκευσης και διανομής στη Μαγούλα Αττικής. Την ίδια περίοδο, ο όμιλος απόσβεσε το ήμισυ (52,36%) της αξίας των ασώματων ακινητοποιήσεων του (κυρίως λογισμικό), ενώ προκατέβαλε 518 χιλ. ευρώ για αγορές παγίων.

Αν και από το τέλος 2006 οι ενοποιημένες υποχρεώσεις προς προμηθευτές αυξήθηκαν μόλις κατά 2,54%, αυτές είναι αυξημένες κατά 39,46% σε σύγκριση με το τέλος εννεαμήνου 2006 (χωρίς αξιολογες επιπτώσεις στους εμπορικούς όρους του ομίλου, σύμφωνα με την εταιρεία), δηλαδή περισσότερο από την αντίστοιχη αύξηση του κόστους πωλήσεων. Ο ενοποιημένος εμπορικός κύκλος περιορίστηκε κατά 9,52 (σε 42,85) ημέρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ευρεία διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν αλλάξει εκ βάθρων το σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις στους μικροϋπολογιστές και στις τηλεπικοινωνίες, το Internet, καθώς και η δημιουργία δικτύων και λογισμικών ολοένα αυξανόμενης ισχύος ισχυροποιούν τους δεσμούς των εμπορικών εταιρών. Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο ότι η πρόοδος της τεχνολογίας επιδρά καταλυτικά στις σύγχρονες τάσεις και διαμορφώνει ένα νέο επιχειρηματικό τοπίο.

Όταν μιλάμε για Διαχείριση των Σχέσεων με τον Πελάτη (Customer Relationship Marketing), αναφερόμαστε σε μια επιχειρηματική στρατηγική, η οποία εστιάζει στον πελάτη και αναγνωρίζει ότι η ικανότητα κατανοήσής του και αλληλεπίδρασης με αυτόν αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Από την ανάλυση του CRM -και συγκεκριμένα του B2C CRM- που πραγματοποιήθηκε σε αυτή την εργασία προκύπτει ότι τα κριτήρια επιτυχίας από την υιοθέτηση της από μία επιχείρηση εξαρτώνται αποκλειστικά από την προσαρμογή της επιχειρηματικής κουλτούρας της και από από την προσήλωση του συνόλου του προσωπικού της στην πελατοκεντρική αντίληψη του επιχειρείν. Για να «στεριώσει» ένα πρόγραμμα διαχείρισης σχέσεων πελατών χρειάζεται σθεναρή υποστήριξη τόσο από το top management της επιχείρησης όσο και από όλους τους υπαλλήλους στην 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. Άρα η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πελατοκεντρικοί αποτελούν κρίσιμο παράγοντα και προϋπόθεση για την επιτυχία μιας εφαρμογής CRM.

Ο κυριότερος λόγος αποτυχίας στην εφαρμογή ενός συστήματος CRM είναι η αντιμετώπισή του ως καθαρά τεχνολογικό εργαλείο. Το CRM αποτυγχάνει όταν λειτουργεί με βάση μόνο την τεχνολογία. Η επιχείρηση οφείλει να αυξάνει την αξία που απολαμβάνει ο πελάτης και να δημιουργεί κίνητρα για επαναλαμβανόμενες αγορές.

Μαγικές συνταγές και λύσεις που να εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις δεν υπάρχουν, κάθε επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει CRM με βάση τις δικές της ιδιαιτερότητες και επιχειρηματικές επιδιώξεις.

Το μόνο σίγουρο είναι ότι η απαίτηση για την λειτουργία συστημάτων CRM θα αυξάνεται όσο αυξάνεται ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και όσο η διαθέσιμη τεχνολογία θα γίνεται προσιτή σε μεγαλύτερα τμήματα του πληθυσμού.

Οι εφαρμογές CRM αλλά και e-CRM επιτρέπουν σε μια εταιρία να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες της και να εξυπηρετήσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τις ιδιαίτερες ανάγκες όσων ενδιαφέρονται για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το μέλλον ανήκει σε όσες επιχειρήσεις παρέχουν στο κοινό εξατομικευμένες υπηρεσίες (ενημέρωση, εκπαίδευση, υποστήριξη, προτάσεις για επιπρόσθετες αγορές κλπ.). Πρόκειται όμως για μια αρκετά περίπλοκη δραστηριότητα η οποία απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε εξοπλισμό, λογισμικό και σε εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό.

Παρά το γεγονός ότι τα οφέλη της εφαρμογής CRM σε μια επιχείρηση είναι προφανή, η διείσδυση του στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι χαμηλή. Η ελληνική αγορά CRM υπολείπεται σημαντικά σε ανάπτυξη, σε σχέση με την αντίστοιχη αμερικανική και ευρωπαϊκή. Από διάφορες εμπειρικές έρευνες που διεξάγονται από ελληνικά πανεπιστήμια αλλά και εταιρίες που αναλαμβάνουν την εγκατάσταση λογισμικών σε ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός υιοθέτησης των εφαρμογών CRM, διαπιστώνεται ότι πολύ λιγότερες και από τις μισές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους έχουν υιοθετήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία. Το ποσοστό που αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο χαμηλό.

Συγκεκριμένα με βάση την πρώτη έρευνα για το CRM -που αφορά την Ελλάδα- που διενεργήθηκε από το www.crm2day.com μέσω online εφαρμογής από τον Ιούνιο ως το Σεπτέμβριο του 2001 (05/06/2001-05/09/2001) σε 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 χώρες στη νότια, κεντρική και ανατολική ευρώπη και 263 στελέχη επιχειρήσεων από τη χώρα μας, σε ποσοστό 58% οι έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους την υιοθέτηση μιας CRM προσέγγισης εντός των επόμενων 12 μηνών. Ένα πάρα πολύ χαμηλό ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων, το 21% αναφέρθηκαν στην ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής CRM κι όχι απαραίτητα ολοκληρωμένης. Ο σημαντικότερος στόχος για τις επιχειρήσεις αυτές αποτελεί μέσα από το CRM η διατήρηση της υφιστάμενης πελατείας σε ποσοστό 24% και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους σε ποσοστό 21%.

Είναι παρήγορο το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται την αξία των συστημάτων CRM, όχι μόνο για λόγους κερδοφορίας αλλά και για την ίδια τους την επιβίωση και σύμφωνα με την άποψη αυτή τα επόμενα χρόνια το CRM τουλάχιστο σα κατηγορία λογισμικού θα εξελιχθεί και θα παρουσιάσει αυξημένη ζήτηση από τις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας επισημάνουμε τη σπουδαιότητα της διατύπωσης πραπώνων από τους καταναλωτές ή τους πελάτες προς την επιχείρηση σαν αντίδραση που είναι περισσότερο συμβατή με το μακροπρόθεσμο συμφέρον της επιχείρησης. Με αφορμή το άρθρο του κ. Σαρμανιώτη (2004) σχετικά με την αναγκαιότητα διεξαγωγής έρευνας για τη συμπεριφορά παραπόνων και στη χώρα μας, κάναμε αναφορά στους προσδιοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς παραπόνων και στους στόχους μιας επαγγελματικής διαχείρισης πραπώνων (complaining management) που είναι η συγκράτηση των δυσαρεστημένων πελατών και η διάδοση μιας θετικής εικόνας για την εταιρία που μεταφέρεται στους πελάτες των οποίων τα παράπονα έχουν ικανοποιηθεί. Τονίζεται η ανάγκη για ανάληψη επιστημονικών ερευνητικών προσπαθειών για τη μελέτη της συμπεριφοράς παραπόνων και για την ικανοποίηση/μη ικανοποίηση του καταναλωτή και στην Ελλάδα καθώς σε ευρωπαϊκό επίπεδο η στάση διαφόρων εταιριών ως προς το χειρισμό παραπόνων έχει αλλάξει στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής τους προσέγγισης.

Η παγκοσμιοποίηση και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν αλλάξει ριζικά τους τρόπους, με τους οποίους οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται ή μία την άλλη. Για την ανάπτυξη των εργασιών ενός οργανισμού, το μέγεθος και η γεωγραφική θέση δεν αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στο βαθμό που ήταν κάποτε. Αντίθετα, στο σημερινό πολυσχιδές και ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών είναι, κατά γενική ομολογία, ο σπουδαιότερος παράγοντας επιτυχίας για μια επιχείρηση.

Το CRM δεν αποτελεί την πρώτη επαφή με τους πελάτες ούτε σχετίζεται μόνο με το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησής τους. Είναι μία σαφώς ευρύτερη έννοια: πρόκειται για τον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται τις πελατειακές του σχέσεις.

Το αποτελεσματικό CRM είναι ο παράγοντας εκείνος που προσδίδει αξία στον πελάτη και εξασφαλίζει ανάπτυξη και κερδοφορία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα σε όλους τους εμπλεκόμενους: από τους πελάτες και τους agents μέχρι τους μετόχους. Αποτελεί μια σπουδαία ευκαιρία αλλαγής του επιχειρηματικού τοπίου και κυριαρχίας σε άκρως ανταγωνιστικές αγορές για εκείνους τους «παίκτες», οι οποίοι θα εντάξουν το CRM στη στρατηγική τους και θα το υιοθετήσουν με επιτυχία, αξιοποιώντας κατάλληλα τα εργαλεία που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία.

Τελικά, το μέλλον για τις επιχειρήσεις είναι οι ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το CRM εφόσον υιοθετηθεί ως στρατηγική επιλογή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Anderson, Kristin and Kerr, Carol (2002), *Customer Relationship Management*, Mc Graw-Hill, pp. 1-16 & 46-56.

Anderson, Erin and Onyemah, Vincent (2006), "How Right Should the Customer Be?" *Harvard Business Review*, Vol. 4, pp. 58-67.

Bull, Christopher (2003), "Strategic Issues in CRM Implementation", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 592-602.

Burnett, Joshua (2006), "Relationship Management Dispute Resolution", *Business Credit*, Vol. 108, Issue 4, pp. 68-69.

Chen, Injazz J. and Popovich, Karen (2003), "Understanding Customer Relationship Management (CRM)-People, Process and Technology", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688.

Davydov, Mark m. (2005), "The Missing Link to Customers", *Intelligent Enterprise*, Vol. 8, Issue 5, pp. 41-44.

Diana, Tom (2006), "Relationships-The Core of Collections", *Business Credit*, Vol. 108, Issue 4, pp. 22-24.

Dyche, Jill (2001), *The CRM Handbook, A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley pp. 3-18

Dyche, Jill (2005), "Get Your Customer in Focus", *Intelligent Enterprise*, Vol. 8, Issue 3, pp. 24-28.

Fornell, Claes (2003), "Boost Stock Performance, Nation's Economy", *Quality Progress*, Vol. 36, Issue 2, pp. 25-31.

Galbreath, Jeremy and Rogers, Tom (1999), "Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for the Twenty-First Century Business", *The TQM Magazine*, Vol.11, No. 3, pp. 161-171.

Goodman, John (2006), "Manage Complaints to Enhance Loyalty", *Quality Progress*, Vol. 39, Issue 2, pp. 28-34.

Gummerson, Evert (2004), "Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in B2B contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 136-148.

Henschen, Doug (2005), "Contend and CRM: Completing the Picture", *Intelligent Enterprise*, Vol.8, Issue 3, pp. 35-39.

Hoisington, Steve and Naumann, Earl (2003), "The Loyalty Elephant", *Quality Progress*, Vol. 36, Issue 2, pp. 33-41.

Kuk, George and Yeung, Fannie T. (2002), "Interactivity in E-Commerce", *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, Vol. 3, Issue 3, pp. 223-234.

McGovern, Gail and Moon, Youngme (2007), "Companies and the Customers Who Hate Them", *Harvard Business Review*, Vol. 6, pp. 78-84.

Meyer, Christopher and Schwager, Andre (2007), "Understanding Customer Experience", *Harvard Business Review*, Vol. 1, pp. 116-126.

Parasuraman, A., Rust, Roland T., Shah, Denish, Staelin, Richard and Day, George S. (2006), "The Path to Customer Centricity", *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, pp.113-124.

Pasupathy, Kalyan S. and Triantis, Konstantinos P. (2007), "A Framework to Evaluate Service Operations: Dynamic Service-Profit Chain", *Quality Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 36-49.

Payne, Adrian and Frow, Pennie (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 167-176.

Rust, Roland T., Lemon, Katherine N. and Zeithaml, Valarie A. (2004), "Return On Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 109-127.

Sarmaniotis, Christos and Stefanou, Constantinos J. (2005), "A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors", *2nd International Conference on Enterprise Systems and Accounting CICESA 2005*, pp. 477-495.

Scianella, Matthew (2006), "Dr. Alan Zimmerman and the 20-Question Technique for Building Stronger Relationships", *Business Credit*, Vol. 108, issue 4, pp. 33-34.

Silver, Bruce (2005), "Prime Time for Real Time", *Intelligent Enterprise*, Vol. 8, Issue 5, pp. 29-38.

Stefanou, Constantinos J., Sarmaniotis, Christos and Stafyla, Amalia (2003), "CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 617-634.

Stinnett, Bill (2005), *Think Like Your Customer: A Winning Strategy to Maximize Sales by Understanding How and Why Your Customers Buy*, Mc Graw-Hill.

Stodder, David (2005), "Intelligence in the Here and Now", *Intelligent Enterprise*, Vol. 8, Issue 3, pp. 29-33.

Wallace, Thomas F. and Kremzar, Michael H. (2001), *ERP: Make It Happen*, John Wiley & Sons, Inc., pp. 3-13.

Webster, Frederick E. (2005), "A Perspective on the Evolution of Marketing Management", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24, pp. 121-126.

Westcott, Russ (2002), "Customers: A Love/Hate Relationship?", *Quality Progress*, Vol. 35, Issue 7, pp. 25-31.

Westcott, Russ (2006), "Your Customers Are Talking, but Are You Listening?" *Quality Progress*, Vol. 39, Issue 2, pp. 28-34.

Zeng, Yun E., Wen, Joseph H. and Yen, David C. (2003), "Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) E-commerce", *Information Management & Computer Security*, Vol. 11, No. 1, pp. 39-44.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Bendell, Tony (2006), «Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών», *Περιοδικό Customer Care*, Τεύχος 42, σελ. 22.

Christensen, Clayton M. και Tedlow, Richard S. (2003), «Πρότυπα Επανάστασης στη Λιανική Πώληση», *Ευρωπαϊκό Οικονομικό Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Έτος 42^ο, Τεύχος 340, σελ. 86-91.

Colin, Shaw (2005), «Ο Νέος Δρόμος για την Επανάσταση στο Customer Experience», *Περιοδικό Customer Care*, Τεύχος 41, σελ. 14-16.

Cram, Tony (2004), *Οι Πελάτες που Μετράνε*, Pearson Education Limited, σελ. 65.

Κοντοπανάγος, Χαράλαμπος (2003), «Σύμβουλοι Επιχειρήσεων: Ίσως τους χρειάζεστε», *Περιοδικό Customer Care*, Τεύχος 21, σελ. 14.

Κορωναίος, Πάρης (2005), «CRM Software», *Περιοδικό Customer Care*, Τεύχος 39, σελ. 16-25.

Κοσμάτος, Δημήτρης (2004), *CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων - Η Στρατηγική Επιλογή*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 15-116.

Μάντικας, Αλέξανδρος (2006), «Η Κρυστάλλινη Σφαίρα του CRM- Προβλέψεις και Τάσεις», *Περιοδικό Customer Care*, Τεύχος 42, σελ. 24-27.

Νικόπουλος, Χαράλαμπος (2006), «Πελατειακή Εξυπηρέτηση σε Τελική Ανάλυση», *Περιοδικό Customer Care*, Τεύχος 47, σελ. 10-13.

Nolan, Richard και McFarlan, Warren F. (2005), «Τεχνολογία Πληροφοριών (IT) και Διοικητικά Συμβούλια», *Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 355, σελ. 110-121.

Παξιμάδης, Δημήτρης (2002), *Από την Προώθηση και το Direct στο CRM*, Εκδόσεις Direction, σελ.12-30.

Πλακογιαννάκη, Εμανουέλλα (2003), «Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων: Μια Ολιστική Προσέγγιση», *Ευρωπαϊκά Οικονομικά Δελτία Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Έτος 42^ο, Τεύχος 343, σελ. 63-70.

Σαρμανιώτης, Χ. και Καργίδης, Θ. (2004), «Το Μάρκετινγκ των Σχέσεων και η Ικανοποίηση Πελατών στις Αγορές του Εξωτερικού», *Αγορά Χωρίς Σύνορα*, Τόμος 10, Τεύχος 2, σελ. 149-158.

Σαρμανιώτης, Χ. (2004), «Συμπεριφορά Παραπόνων του Καταναλωτή: Θεωρητικά και Μεθοδολογικά Ζητήματα-Αναγκαιότητα Διεξαγωγής Σχετικής Έρευνας και στην Ελλάδα», *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών*, Τεύχος 5, σελ. 149-158.

Schmid, Κωνσταντίνος (2003), «Διαχείριση Παραπόνων: Αναγκαίο Κακό ή Ευκαιρία?», *Περιοδικό Customer Care*, Τεύχος 22, σελ. 28-29.

Σταυρόπουλος, Κώστας Ν. (2003), «Τι Θέλουν οι Πελάτες», *Περιοδικό Customer Care*, Τεύχος 21, σελ. 21-23.

Τομάρας, Πέτρος (1997), *Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς*, Έκδοση του ιδίου, σελ. 15-36.

Ψωμακάκης, Γιώργος (2001), «Η Στρατηγική που Αναπτύσει Επιτυχημένες Πελατειακές Σχέσεις», *Περιοδικό Plant Management*, Τεύχος 170, σελ. 23-25.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- <http://www.tarp.com>
- <http://www.crm2day.gr/library/10018.php> (Μανώλης Παρούσης, 2002, Εξυπηρετώντας το νέο ψηφιακό πελάτη)
- <http://www.crm2day.com/survey-zone/survey.shtml>
- <http://www.crm2day.com/news/crm/Ep/FkkFEVVkorzqFWY.php>
- <http://www.strategic.gr>
- <http://www.watchfire.com/securityzone/whitepapers.aspx>
- <http://www.interworks.gr>
- <http://www.vanguard.net>
- <http://www.crm-daily.com>
- <http://www.mycustomer.com>
- <http://www.destinationcrm.com>
- <http://www.saleslogix.com>
- <http://www.frontpage.com>
- <http://www.aberdeen.com>
- <http://www.adlink.gr>
- <http://www.Jdedwards.com>
- <http://www.pivotal.com>
- <http://www.euro2day.gr/articles/134605/>
- <http://www.onyx.com>
- <http://www.peoplesoft.com>
- <http://www.oracle.com>
- <http://www.Salesforce.com>
- <http://www.cententia.com>
- <http://www.siebel.com>
- <http://www.tech-faq.com/ylang/el/erp.shtml>
- <http://www.mysap.com>
- http://searchcrm.techtarget.com/expert/KnowledgebaseAnswer/0,289625,sid11_gci1269145,00.html (Don Peppers and Martha Rogers, 2007, B2B and B2C CRM: An overview of the differences)
- <http://www.saleslogix.com>
- <http://www.salesmanager.com> και www.salesmanager.gr
- http://www.plant-management.gr/online/s_article.asp?articleid=1202
- http://www.go-online.gr/files/document/05-01-2005/E3_kef8_math1.pdf
- <http://www.franchise.gr/downloads/business/crm%20galanis.pdf>
- <http://www.franchise.gr/downloads/business/CRM%20pn.pdf> (Πλάτων Μαλικούρτης και Ευάγγελος Κανελόπουλος, 2001, CRM: μια από τις θεμελιώδεις αρχές του management της Νέας Οικονομίας)
- <http://www.go-online.gr/>

- http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management
- <http://www.panteion.gr/adios/crm.html>
- <http://www.crm-daily.com/>
- <http://www.cio.com/>
- <http://www2.cio.com/research/surveyreport.cfm?id=21>
- <http://www.destinationcrm.com/>
- <http://www.publicity-guide.gr/online/article.asp?section=1&articleid=166> (Γιώργος Ψωμάκης, 2001, CRM: Η στρατηγική που αναπτύσσει επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις)
- http://www.selling.gr/articles_loyalty_e.asp
- <http://www.greekretail.gr/articles/1926/index.html> (Γεράσιμος Μαρκέτος και Γιώργος Κρασαδάκης, 2007, Customer satisfaction & complaint management: ολοκληρώνοντας την εικόνα του πελάτη)
- <http://www.plaisio.gr>
- <http://www.plaisio2b.gr>
- <http://www.weeklytelecom.gr>
- <http://www.presspoint.gr>