

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*“Σχεδιασμός και ανάπτυξη του C.R.M. στις Ελληνικές
Επιχειρήσεις”.*

ΤΩΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΩΝ: ΓΚΟΝΤΗ ΜΑΡΙΑ
ΖΙΩΓΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ
ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
MBA PH.D ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2008

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στην προσπάθεια που κατεβάλλαμε για να εκπονήσουμε το σχέδιο της πτυχιακής μας μελέτης, πολλοί είναι οι παράγοντες που διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο. Πρώτιστα, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον καθηγητή μας Χρήστο Σαρμανιώτη για την συνεχή υποστήριξη και την αμέριστη βοήθεια που μας παρείχε, παρακολουθώντας συνεχώς την προσπάθειά μας και τον ευχαριστούμε που μας ώθησε να προχωρήσουμε και από πλευρά στρατηγικής.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε επίσης, όλους τους συντελεστές διοίκησης του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης για την μεγάλη τους προσφορά στην ακαδημαϊκή μας γνώση και επιπλέον την ομάδα μας για την άψογη συνεργασία της.

Η εργασία είναι αφιερωμένη στους γονείς μας ως ένδειξη της ευγνωμοσύνης μας που επένδυσαν σε μας για μια ζωή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Abstract	
1	Εισαγωγή.....6
1.1	Στόχοι της εργασίας.....9
2	Θεωρητικές Βάσεις του CRM.....10
2.1	Η θεωρία του Customer Relationship Management (CRM) και το Relationship Marketing (RM).....10
2.2	Customer – Centric orientation.....22
2.3	Customer Satisfaction – Retention.....33
2.4	Customer - Knowledge Management.....36
2.5	Partner Relationship Management (PRM)39
3	Υπέρ και Κατά του CRM.....41
3.1	Οφέλη – Χρησιμότητα του CRM.....41
3.2	Σφάλματα – Λάθη του CRM.....49
4	Στάδια εφαρμογής επιτυχημένου CRM.....51
4.1	Προσδιορισμός Επιχειρηματικών Στόχων και Σκοπών.....52
4.2	Σχεδιασμός και Πραγματοποίηση Πελατοκεντρικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....53
4.3	Σχεδιασμός και Εφαρμογή του CRM Project57
4.4	Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (CRM Software, IT Infrastructure).....62
4.5	Υλοποίηση και Ολοκλήρωση.....68
5	Τα 5ps – Βασικές λειτουργίες του CRM70
5.1	Οι Άνθρωποι (People).....70
5.2	Ο Σχεδιασμός (Planning)70
5.3	Η Διεργασία του CRM (Process).....71
5.4	Προσωπικά Δεδομένα (Personal Data capture & management).....72
5.5	Πλατφόρμα (Platform).....72

6	Τεχνολογία και CRM	73
6.1	CRM & Information Technology.....	73
6.2	CRM & Business Intelligence.....	75
6.3	CRM & Internet.....	77
6.4	Software.....	80
7	Περιπτώσεις Επιχειρήσεων	85
7.1	CASE STUDY ΒΛΑΣΗΣ Α.Ε.....	85
7.2	CASE STUDY Multirama Α.Ε.Β.Ε.....	89
7.3	CASE STUDY PHOTOPLAY.....	93
8	Συμπεράσματα – Προτάσεις	100
9	Βιβλιογραφία	104

ABSTRACT

Η πτυχιακή αυτή εργασία που έγινε στα πλαίσια των σπουδών μας ασχολείται με το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του συστήματος CRM στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Επισημαίνεται και αναλύεται η θεωρία που περικλείει το σύστημα CRM, αναλύοντας αρχικά όρους όπως πελατειακές σχέσεις, ικανοποίηση πελατών και διατήρησή τους. Γενικά ότι προϋπάρχει του CRM σε μια επιχείρηση και στους πελάτες της και πως αυτά αλληλοσυμπληρώνονται με το σύστημα CRM.

Αναφέρονται αναλυτικά οι λειτουργίες CRM όπως και η χρησιμότητά του σε μια επιχείρηση και η αναφορά των πλεονεκτημάτων από τη χρήση του αλλά και των λαθών που μπορεί να προκύψουν, αυτό γίνεται με την ακολουθία κάποιων σταδίων. Αναγράφονται, επίσης, η αλληλουχία CRM και τεχνολογίας για ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Έτσι για καλύτερη κατανόηση των παραπάνω θεωρητικών σημείων παρατίθενται κάποια case studies εταιρειών που χρησιμοποιούν CRM και τα αποτελέσματα, τα οφέλη και τα λάθη στη χρήση ενός πακέτου CRM που θα μπορούσαν να αποφευχθούν.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσδιορίζουν την ανάγκη να στραφούν πιο έντονα προς τον πελάτη και τις ανάγκες του λόγω της αύξησης του παγκόσμιου ανταγωνισμού. (Christopher Bull, 2003). Οι ραγδαίες αλλαγές που συμβαίνουν παγκόσμια σε οικονομικό και επιχειρησιακό επίπεδο έχουν προκαλέσει αμφισβήτηση στην ισχύ βασικών όρων του marketing κλονίζοντας την ισχυρή τους θέση.

Συνταγές του παρελθόντος δείχνουν να μην μπορούν πλέον να λειτουργήσουν. Η μαζική επικοινωνία και πιο συγκεκριμένα η διαφήμιση πέρασε από πολλά χαρακτηριστικά στάδια τις τελευταίες δεκαετίες. Στη δεκαετία του '50 η διαφήμιση έπρεπε να επικοινωνεί τη μοναδική πρόταση πώλησης και να είναι το μέσο προσέγγισης με τους καταναλωτές, το USP (Unique Selling Proposition) που διαφοροποιούσε το προϊόν από τον ανταγωνισμό. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας όμως, όλα τα προϊόντα έμοιαζαν μεταξύ τους και η στρατηγική αυτή κούρασε και έγινε αναποτελεσματική.

Ακολούθησε η δεκαετία του '60, η εποχή της εικόνας της μάρκας (brand image), δημιουργώντας πραγματική επανάσταση. Στη συνέχεια ήρθε η εποχή της στρατηγικής τοποθέτησης – του positioning – που αποδείχτηκε ένας αποτελεσματικός τρόπος να διαχωρίζει ο διαφημιζόμενος τη μάρκα του από τις ανταγωνιστικές προσδιορίζοντάς τις λογικές και συναισθηματικές αξίες και ταυτίζοντάς την με καταναλωτικές ανάγκες υψηλής προτεραιότητας για κάποια συγκεκριμένα τμήματα του κοινού.

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η εικόνα συνυπάρχουν, αλλά αυτό που μετράει είναι το πώς τοποθετείται το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Μέχρι πρόσφατα λοιπόν η διαφήμιση προσπαθούσε να επικοινωνήσει έναν ιδανικό συνδυασμό προϊόντικών και συναισθηματικών πλεονεκτημάτων μιας μάρκας προκειμένου να μεταφέρει τον καταναλωτή από την άγνοια στη γνώση, στο ενδιαφέρον, στην επιθυμία και τέλος στην επιθυμητή δράση, ώστε να αγοράσει τη διαφημιζόμενη μάρκα.

Παράλληλα και συχνά ανεξάρτητα από τη διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις προσπαθούσαν να παρουσιάσουν το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης, η Προώθηση Πωλήσεων να αυξήσει τις πωλήσεις προσφέροντας ένα συγκεκριμένο όφελος – συνήθως οικονομικό – σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και το Άμεσο Μάρκετινγκ προσπαθούσε μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας να επιτύχει άμεση ανταπόκριση ή και πώληση.

Το κύριο λοιπόν αυτό μέσο που ήταν η διαφήμιση υπήρξε μιας κατεύθυνσης γιατί δημιουργούσε και έστελνε μηνύματα μόνο, ενώ κύριος της κατάστασης σε μεγάλο βαθμό στην εποχή μας είναι ο καταναλωτής ο οποίος παίρνει και τις τελικές αποφάσεις και φυσικά επιλέγει ο ίδιος το είδος και το περιεχόμενο της επικοινωνίας, κάνει τη διαφήμιση όλο και λιγότερο αποτελεσματική. Έτσι δεν επιτρέπει στους marketers να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις δυνατότητες της διαπροσωπικής επικοινωνίας που προσφέρει η τεχνολογία της πληροφορίας.

Σαν αποτέλεσμα το Relationship Management ανέρχεται στη λίστα των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και είναι η τελευταία συνταγή στην αναζήτηση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Γενικότερα τα τελευταία 15 χρόνια πολλές εταιρείες προσπάθησαν να ασχοληθούν με τις σχέσεις με τους καταναλωτές τους και προσπάθησαν να ειδικευτούν στο να τις βελτιώσουν (Christos Sarmaniotis, Costantinos J. Stefanou 2005). Όμως, τα τελευταία χρόνια αντιλήφθηκαν πως σε αντίθεση με το παρελθόν χρειάζεται μια διαφορετική πολιτική στρατηγική γιατί η συμπεριφορά που δεν θα πρέπει να είναι κοινή προς όλους τους καταναλωτές αλλά αντίθετα θα πρέπει να επικεντρωθούν σε πελατοκεντρικές στρατηγικές που θα είναι όσο το δυνατό πιο ευνοϊκές απέναντι στις υποσχέσεις προς τους καταναλωτές. Γι' αυτό το λόγο η χρήση του CRM επείγει.

Για την υλοποίηση των συστημάτων CRM στις επιχειρήσεις, πρωτεύοντα ρόλο διαδραματίζει η πληροφορία (Information) και επομένως τα πληροφοριακά συστήματα (Information Technology-IT), όπως άλλωστε συμβαίνει και με τις υπόλοιπες διαδικασίες των επιχειρήσεων τα τελευταία είκοσι χρόνια (Fletcher, 2002).

Τα προβλήματα όμως που συναντούν οι επιχειρήσεις στην εφαρμογή νέων συστημάτων και διαδικασιών δεν έχουν παρ' όλα αυτά αλλάξει. Στη δεκαετία του 1980 υπήρχαν ενδείξεις ότι η εξέλιξη προς τη στρατηγική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων δεν θα είναι τόσο εύκολη όσο διάφοροι προηγούμενοι ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες είχαν αφήσει να εννοηθεί. Στη δεκαετία του 1990, διάφοροι marketers IT managers, ανέφεραν δυσκολίες στην στρατηγική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, ιδίως όταν εμφανίζονταν κάποιες ειδικές ανάγκες του marketing και η λειτουργία των συστημάτων ήταν ανεπαρκής. Με τη νέα χιλιετία, οι καταστάσεις δεν έχουν αλλάξει.

Φαίνεται λοιπόν, ότι υπάρχει σαφής δυσκολία στην ανάπτυξη των IT συστημάτων προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις νέες στρατηγικές διαδικασίες που προέκυψαν τα τελευταία χρόνια. Η πλειονότητα των εφαρμογών δεν φαίνεται ότι ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της αρχικής επένδυσης και επομένως δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως επιτυχής.

Αναφορικά με το CRM τίθεται το ερώτημα: Είναι η νέα τεχνολογία που οδηγεί σε απροσδόκητες δυσκολίες ή μήπως τα προβλήματα που άπτονται στον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων είναι υπεύθυνα για τις δυσκολίες στο σχεδιασμό και την υλοποίηση;

Για τους λόγους αυτούς, επιλέχθηκε η δημιουργία του οδηγού υλοποίησης συστήματος CRM στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Οι επιχειρήσεις αυτές, ως επί το πλείστον Ελληνικές προσπαθούν να υλοποιήσουν συστήματα CRM ως στρατηγικά εργαλεία για τη δημιουργία και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους. Έτσι, ο στόχος τους αναφορικά με την υιοθέτηση του CRM θα πρέπει να είναι επιτυχής υλοποίηση και εφαρμογή του, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα «πληγεί» η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων έναντι των ευρωπαϊκών κυρίως ανταγωνιστών τους.

1.1 Στόχοι της εργασίας

Όπως αναφέρεται στα προηγούμενα, η εργασία αυτή θα ασχοληθεί με το **Customer Relationship Management** και την εφαρμογή του. Την διαδικασία του CRM των λειτουργιών του και της εφαρμογής του όχι μόνο σε ευρύ κλάδο ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και πιο συγκεκριμένα σε μελέτη περιπτώσεων τριών επιχειρήσεων.

Οι επιμέρους στόχοι της εργασίας αυτής είναι:

1. Παράθεση της σχετικής θεωρίας στην οποία αναγράφονται βασικές έννοιες αλλά και ιστορικά στοιχεία για το CRM με ορισμούς σχεδιαγράμματα με σκοπό την κατανόηση του συστήματος.
2. Οφέλη από τη χρήση CRM και αναφορά λαθών και σφαλμάτων με σκοπό την αποφυγή λάθος κινήσεων.
3. Δημιουργία πυραμίδας των φάσεων- σταδίων επιτυχημένου CRM με σκοπό την ευνοϊκότερη διαδρομή της εταιρίας στο σύστημα CRM.
4. Απαρίθμηση των λειτουργιών του CRM με σκοπό την καλύτερη δυνατή κατανόηση της χρήσης του συστήματος CRM.
5. Αναγραφή σχέσης της τεχνολογίας με το CRM με σκοπό την διαπίστωση της σημασίας της τεχνολογίας σε όλο το σύστημα CRM.
6. Παράθεση περιπτώσεων επιχειρήσεων που έχουν χρησιμοποιήσει το CRM με σκοπό την έρευνα του CRM από πρακτικής πλευράς

Ανάλυση των case studies και παράθεση προτάσεων, με σκοπό τη κατανόηση όλων των όρων που καταγράφηκαν σε αυτή τη πτυχιακή και συμπερασμάτων των εισηγητών αυτής της πτυχιακής.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΤΟΥ CRM

2.1 Η θεωρία του Customer Relationship Management (CRM) και το Relationship Marketing (RM).

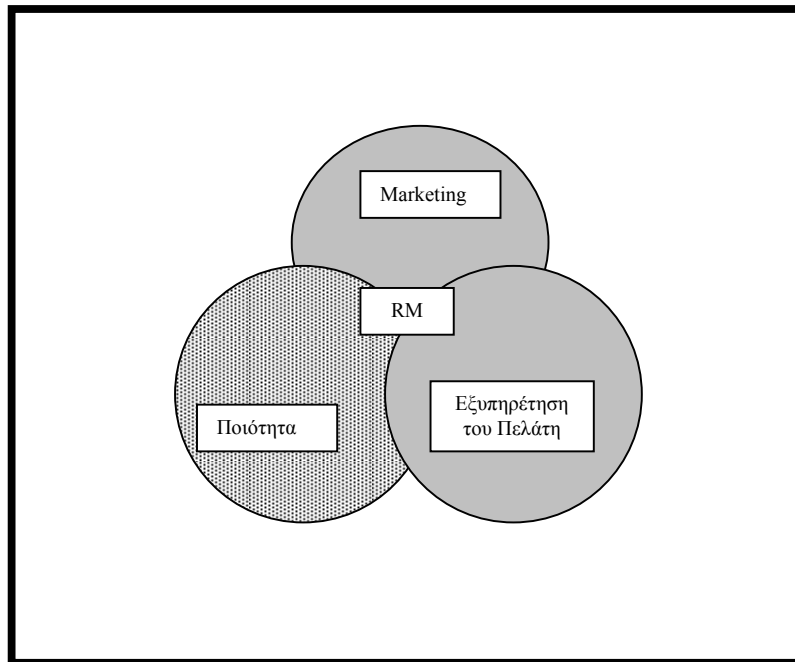
Το CRM εξελίσσεται σε σημαντικό στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής για πολλές επιχειρήσεις, όπως φαίνεται σε μελέτες διαφόρων ακαδημαϊκών και μη (Payne, 2002). Το CRM είναι επίσης γνωστό, με άλλους όρους, ως ο συνδυασμός του relationship marketing και του customer management και έχει να κάνει με τη δημιουργία, την ανάπτυξη και διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες που αποτελούν «μέλη» καλά εστιασμένων ομάδων στόχων (target groups) που οδηγεί στη μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας (Payne, 2002).

Η θεωρία του Relationship Marketing όπως άρχισε να διατυπώνεται στις αρχές τις δεκαετίας του 1990 αναφέρει ότι αποτελεί ένα συνδυασμό τριών στοιχείων:

1. **Marketing**, που αφορά τις δραστηριότητες για την απόκτηση νέων πελατών χωρίς όμως να δίνεται σημασία στη διατήρηση των υπαρχόντων.
2. Η εξυπηρέτηση του πελάτη που περιλαμβάνει πλήθος δραστηριοτήτων όπως η παροχή εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, διερεύνηση παραπόνων των πελατών κ.α.
3. Η ποιότητα που πλέον έχει ξεφύγει από την τήρηση των τεχνικών προδιαγραφών και έχει αποκτήσει «πελατοκεντρικό» χαρακτήρα.

Τα τρία αυτά στοιχεία έχουν ως κοινό σκοπό τη δημιουργία «πιστών» πελατών.

Οι ηγέτες των επιχειρήσεων προσανατολίζονται πλέον στον τρόπο με τον οποίο θα μεταλλάξουν την προσέγγιση του Marketing από την κλασική θεώρηση του μίγματος Marketing (προϊόν, τιμή, διανομή & προώθηση) προς το **Customer Management**. Το περιορισμένο παραδοσιακό Marketing, για το οποίο τα τελευταία χρόνια οι προβληματισμοί αυξάνονται, φαίνεται ότι αφήνει σταδιακά τη θέση του σε νέα μορφή του cross functional marketing → CRM (Payne, 2002).



Διάγραμμα 1: Το Relationship Marketing (Πηγή: Καζάκης, 2000)

Η υιοθέτηση του CRM ως στρατηγική τροφοδοτείται 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, ισχυρά brand names) δεν αρκούν, η υιοθέτηση του CRM διαφαίνεται ότι θα οδηγήσει στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γεγονός που αποτελεί και το ζητούμενο για τις επιχειρήσεις.

Είναι γνωστό ότι οι δαπάνες για το Marketing δεν έπονται σε αντίστοιχα αποτελέσματα. Υπάρχουν παραδείγματα επιχειρήσεων με μικρές δαπάνες Marketing να έχουν μια σταθερή πελατειακή βάση αλλά φτωχό positioning και χαμηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του Marketing. Άλλες επιχειρήσεις με χαμηλές δαπάνες επιτυγχάνουν αξιόλογα αποτελέσματα, τέτοια που για να τα επιτύχουν κάποιες άλλες επιχειρήσεις δαπανούν πολύ περισσότερα. Έτσι, διαφαίνεται ότι με το παραδοσιακό Marketing δεν είναι εύκολο να προκύψει αποτελεσματικό Marketing που θα οδηγήσει σε επιτυχία ανάλογη των δαπανών.

Εκείνο που χρειάζονται οι επιχειρήσεις είναι τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης τα οποία θα βασίζονται στη μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων και θα είναι εστιασμένη στη συμπεριφορά του πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο θα βεβαιώνεται η αποτελεσματικότητα του Marketing, χαρακτηριστικό που ήταν ένα από τα αδύναμα σημεία του παραδοσιακού Marketing. Ο λόγος που συνέβαινε αυτό ήταν επειδή το παραδοσιακό Marketing ήταν εστιασμένο στην απόκτηση πελατών. Στην φιλοσοφία του Marketing αναγνωρίζεται ότι το CRM αρχίζει ουσιαστικά μετά την πώληση και όχι πριν από αυτή όπως συμβαίνει με το παραδοσιακό Marketing που σταματάει όταν η πώληση ολοκληρωθεί.

Έτσι είναι επιτακτική ανάγκη να δημιουργηθούν τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης τα οποία θα πρέπει να είναι συνεχώς ενεργά ώστε μελλοντικά να δοθούν οι δυνατότητες να υλοποιούνται επακριβώς οι στρατηγικές του Marketing (Payne, 2002). Με την εφαρμογή του CRM πιστεύεται ότι είναι εφικτή η αποτελεσματική διεξαγωγή τέτοιων μετρήσεων.

Στα πλαίσια της κριτικής του παραδοσιακού Marketing προέκυψε η ανάγκη αντικατάστασής του με το Relationship Marketing το οποίο σημαίνει τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση ενός δικτύου στο οποίο η επιχείρηση θα αναπτύσσεται (Lomax & Stokes, 2001). Ο όρος Marketing με λίγα λόγια αποτελεί την τέχνη του να δημιουργεί μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες και να μπορεί να τους διατηρεί (Καζάκης, 2000).

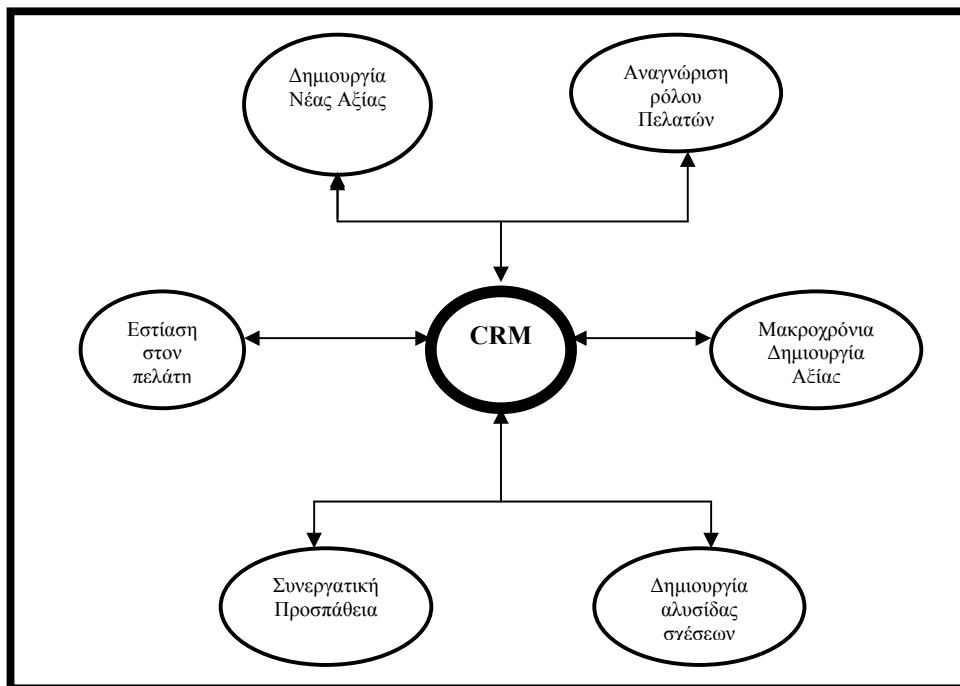
Ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτή η αναφορά είναι γιατί οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης γεγονός που αποτελεί και τον βασικό λόγο που το Relationship Marketing κερδίζει έδαφος. Ο τρόπος με τον οποίο το CRM προέκυψε από τις αρχές του παραδοσιακού Marketing δεν έχει διασαφηνιστεί ακόμα. Ο στόχος του CRM σαφώς και είναι ο ίδιος με αυτόν του Marketing αλλά, το CRM περιγράφεται από 6 διαστάσεις που διαφέρουν ουσιαστικά από τον καθιερωμένο ορισμό του Marketing. Οι διαστάσεις αυτές έχουν το δυναμικό να μεταλλάξουν την υπάρχουσα άποψη των επιχειρήσεων για το Marketing.

Η μετάλλαξη αυτή ξεκινάει 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 επιχείρησης.

Αυτές οι έξι διαστάσεις είναι (Gordon, 1998):

- Δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες αλλά και επιμερισμός της και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές (επιχείρηση – πελάτες).
- Αναγνώριση του κρίσιμου ρόλου των συγκεκριμένων πελατών, όχι μόνο ως αγοραστές αλλά, ως αυτοί που τελικά θα ορίσουν την επιθυμητή από αυτούς αξία. Με το *RM* οι πελάτες βοηθούν την επιχείρηση να προσδιορίσει την ωφέλεια. Έτσι, η αξία δεν 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, επικοινωνίες, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό που θα προσφέρουν την 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.
- Αναζητά να κτίσει μια αλυσίδα σχέσεων τόσο μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών αλλά και μεταξύ της επιχείρησης και των κύριων συνεργατών της, όπως είναι οι διάφοροι προμηθευτές, διανομείς αλλά και των κύριων μετόχων της.

Αυτές οι διαστάσεις έχουν μια σειρά από σημαντικές επιδράσεις. Με το *RM* η επιχείρηση εστιάζει σε έξι περιοχές: στην τεχνολογία και συγκεκριμένους πελάτες, στον σκοπό της επιχείρησης, στην επιλογή και απόρριψη πελατών, στην αλυσίδα των σχέσεων, στην αναθεώρηση των 4Ps του *marketing* και στη χρήση των *relationship managers* που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις στη δημιουργία αξίας (Gordon, 1998).



Διάγραμμα 2: Οι 6 διαστάσεις του CRM (Gordon, 1998)

Στο σημείο αυτό τίθεται η ερώτηση «Τι είναι τελικά το CRM;»

Το CRM είναι μια συνεχής διαδικασία δημιουργίας αξίας σε συγκεκριμένους πελάτες" και ακολούθως την απόκτηση πλεονεκτημάτων από αυτή τη συνεχή και μακροχρόνια αξία και από τις δύο πλευρές, του πελάτη και της επιχείρησης. Το CRM εμπλέκει την κατανόηση, την εστίαση και διαχείριση μιας συνεχούς «συνεργασίας» μεταξύ των προμηθευτών και συγκεκριμένων πελατών για την αμοιβαία δημιουργία αξίας και τον επιμερισμό της μέσω της αλληλεξάρτησης και της ευθυγράμμισης-προσαρμογής της επιχείρησης (Gordon, 1988).

Ένας άλλος ορισμός για το CRM είναι ότι:

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).

Ακόμα μία καλή απόδοση ορισμού του CRM είναι η παρακάτω:

Το Customer Relationship Management ή Marketing είναι μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέλκυση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους (Παξιμάδης 1998).

Αυτό προκύπτει από το ότι το CRM διαφέρει από το συμβατικό Marketing των 4p's (Product, Place, Price, 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 δυνατό περισσότερους πελάτες (mass marketing) (Tiwana T. 2002).

Το CRM με την πελατοκεντρική φιλοσοφία εστίασης στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη δημιουργεί νέες δομές και διαδικασίες αλλάζοντας τη σύγχρονη επιχειρηματική σκέψη και δράση ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών.

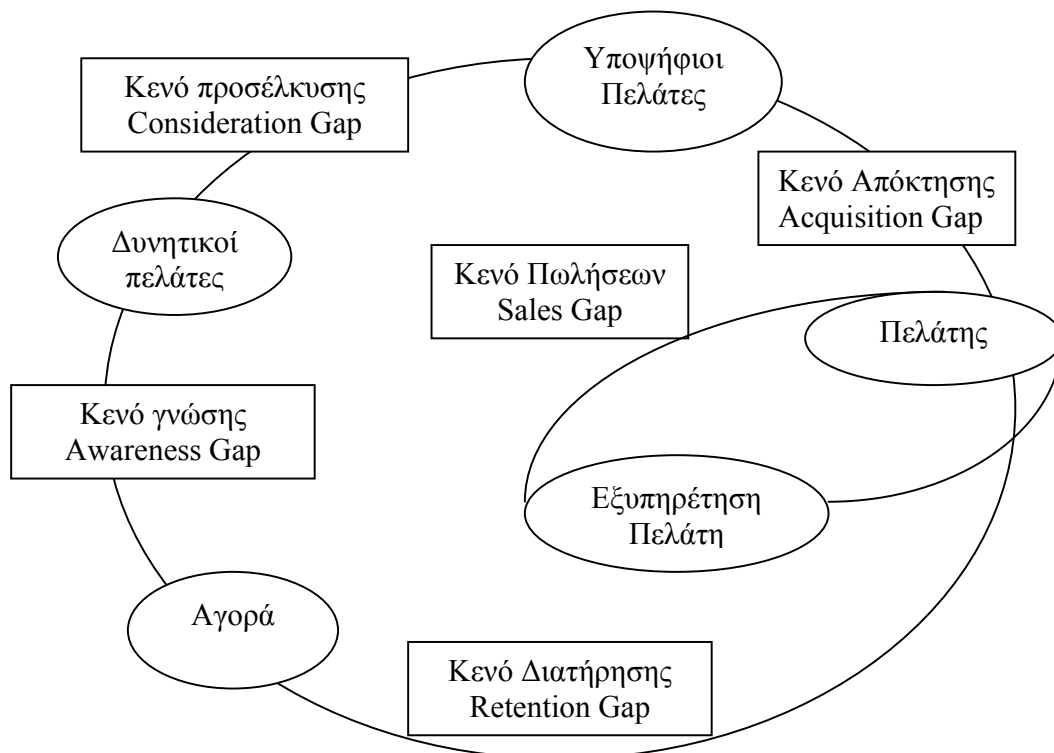
Στην Ελλάδα το CRM είναι ακόμη στο ξεκίνημα του και πολλοί πιστεύουν ότι το μόνο που χρειάζεται είναι να μάθουν τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφής με τους πελάτες και να την υλοποιήσουν χρησιμοποιώντας κάποιο έτοιμο πακέτο CRM και αυτόματα θα αυξηθούν οι πωλήσεις τους.

Στην ουσία το CRM είναι εφαρμογή της φιλοσοφίας του συμβατικού Marketing που ξεκίνησε τη δεκαετία του '70 με τις εταιρείες Mail order, το οποίο εξελίχθηκε σε Data Base Marketing, One to One Marketing και στη συνέχεια σε CRM.

Είναι λοιπόν μια φιλοσοφία τροποποιημένη που προσεγγίζει τη διαδικασία επηρεασμού της σχέσης με τους πελάτες σε όλο το φάσμα του Relationship Cycle (Κύκλο Ζωής του Πελάτη) (Δημήτρης Παξιμάδης, 1998).

Στο ακόλουθο διάγραμμα αναλύονται τα εξής:

- Εντοπίζουμε και πλησιάζουμε τους σημαντικότερους πελάτες
- Κερδίζουμε το μεγαλύτερο ποσοστό των δαπανών τους
- Απαλλασσόμαστε από τη δαπανηρή επικοινωνία σε λάθος στόχους
- Δημιουργούμε διαχρονικά πιστούς πελάτες
- Περιορίζουμε την απώλεια των πελατών μας



Διάγραμμα 3: Κύκλος Ζωής του Πελάτη (Παξιμάδης, 1998)

Οι λέξεις «σχέσεις» και «*marketing σχέσεων*» είναι λέξεις που πλέον έχουν αρχίσει να είναι ευρέως χρησιμοποιούμενες. Το *CRM* είναι σαφώς διαφορετικό από τις υπάρχουσες προσεγγίσεις του *management* γιατί προσκαλεί και συμπεριλαμβάνει τον πελάτη στη δημιουργία αξίας. Θολώνει τις διαχωριστικές γραμμές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης της οποίας αλλάζει την οργάνωση (Jobber, 1998).

Στις προηγούμενες παραγράφους έγινε μια προσπάθεια προσδιορισμού για το τι είναι το *CRM*. Στο σημείο αυτό, θα περιγράψει το **τι δεν είναι το *CRM*. Το *CRM* δεν είναι ένα ακόμα επίπεδο στο σώμα του *marketing***. Είναι μια νέα φιλοσοφία που προσδίδει στους *marketers* νέες ευκαιρίες. Μια διαφορά του σε σχέση με το παραδοσιακό *marketing* είναι ότι σε αντίθεση με αυτό που εστιάζει σε τμήματα αγοράς, το *CRM* «ασχολείται» με συγκεκριμένους πελάτες (Gordon, 1998).

Η εστίαση του CRM γίνεται στο τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες θα σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας στον πελάτη. Αυτό έχει ως συνέπεια σημαντικές αλλαγές στη δομή της επιχείρησης.

Παρ' όλα αυτά, πολλοί έχουν περιορισμένη εικόνα για το *CRM*. Κάποιοι θεωρούν ότι το *CRM* σχεδιάστηκε ώστε να προσφέρει βραχυπρόθεσμα οφέλη στις επιχειρήσεις. Κάποιοι άλλοι έχουν την άποψη ότι το *CRM* σαν σκέψη είναι μονοδιάστατη και ουσιαστικά αφορά μόνο τη συλλογή και την εξέταση δεδομένων. Επίσης, άλλοι θεωρούν ότι το CRM είναι μια νέα επιχειρησιακή φιλοσοφία .

Αν γίνει αποδεκτή η άποψη ότι **το CRM αποτελεί ένα IT σύστημα- τότε είναι η διαδικασία που προσθέτει αξία, προσδιορίζει, αναπτύσσει, ολοκληρώνει και εστιάζει τις ικανότητες (competencies) της επιχείρησης στη «φωνή» του πελάτη ώστε να επιτύχει μακροπρόθεσμα υψηλή αξία στον πελάτη με κέρδος τον πολύ καλό προσδιορισμό των υπαρχόντων και των εν δυνάμει *customer segments*.**

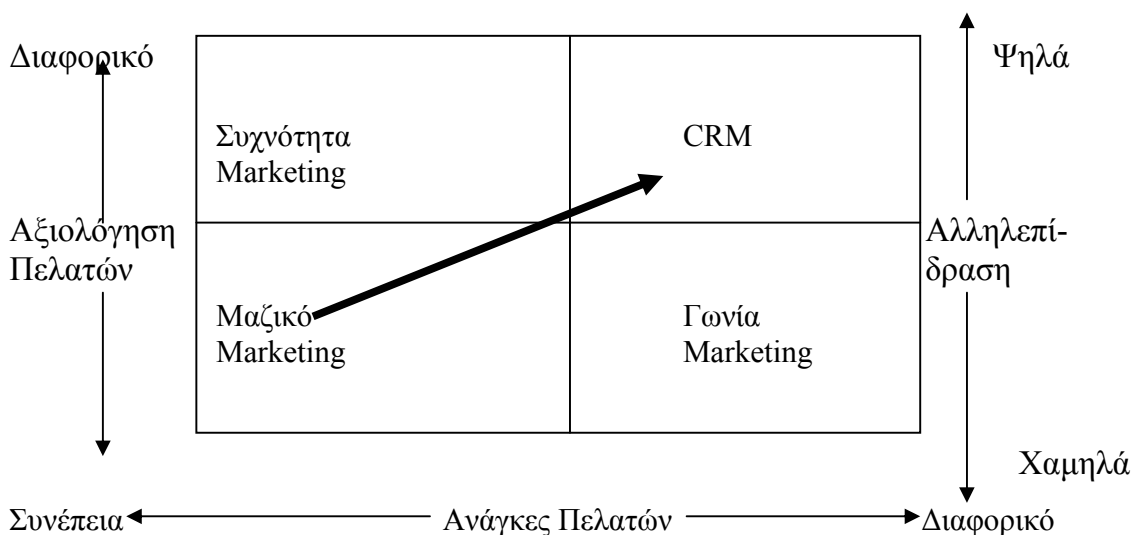
Ως επακόλουθο από τον παραπάνω ορισμό προκύπτουν τρία θεμελιώδη συστατικά για το CRM προσανατολισμός της αγοράς (Market Orientation), Τεχνολογία Πληροφοριών (Information Technology) και ολοκλήρωση (Integration). Σε αυτά προστίθενται η κουλτούρα και οι διαδικασίες, η ηγεσία, η στρατηγική και το ανθρώπινο δυναμικό (Gordon,1998).

Η CRM ορολογία επίσης μπορεί να θεωρηθεί και η παρακάτω παράθεση:

- **Υποδιαίρεση** δηλαδή καταμερισμός του πληθυσμού πελατών σε μικρότερες ομάδες σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους
- **Πελατειακή αποδοτικότητα** είναι μέτρηση και ταξινόμηση πελατών βασισμένη στη μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα που υπολογίζεται από μέτρηση του συσσωρευμένου εισοδήματος των πελατών με λιγότερα λειτουργικά έξοδα και τις δαπάνες.
- **Διατήρηση πελατών** μετρώντας πόσο πιθανό είναι οι πελάτες να μην αναδεύσουν και να συμμετάσχουν στις επαναλαμβανόμενες συναλλαγές που προκύπτουν από ανταγωνιστή σε ανταγωνιστή.

- **Αποτελεσματικότητα ανάλυσης** με μέτρηση της επιρροής μιας προσαρμοσμένης εκστρατείας ή προώθησης μέσα σε ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών.

Οι πελάτες, είτε είναι καταναλωτές, είτε επιχειρήσεις, δεν θέλουν περισσότερες επιλογές αλλά «θέλουν ακριβώς αυτό που θέλουν, όποτε το θέλουν, όπου το θέλουν και με τον τρόπο που το θέλουν (Tiwana T. 2002). Σε ταραγμένες και διαχωρισμένες αγορές εφαρμόζετε μια μαζική προσαρμογή εστιασμένη στο μαζικό marketing ή στη μαζική παραγωγή και αδρανοποιούνται οι καταναλωτές καθώς βομβαρδίζονται με τόσες πολλές επιλογές.



Διάγραμμα 4: Αξιολόγηση πελατών, αλληλεπίδραση και η ανάγκη για διαπροσωπικό management. (Tiwana T. 2002)

Το CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και τεχνολογίας που επιδιώκει να κατανοήσει τους πελάτες μίας εταιρείας που έχουν πολλαπλές προοπτικές και να διαφοροποιήσει ανταγωνιστικά μιας εταιρείας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Το CRM αντιπροσωπεύει ένα διακεκριμένο εφόδιο για να αποδείξει τον πελατειακό προσδιορισμό, μετατροπή, απόκτηση και διατήρηση.

Η επικέντρωση του CRM είναι να αποδείξει τα επίπεδα της ικανοποίησης πελατών, την ώθηση της πίστης των πελατών, της αύξησης εισοδημάτων από υπάρχοντες πελάτες στο πρόσωπο του δύσκαμπτου ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης, του υψηλού κύκλου εργασιών των πελατών και την αύξηση του αποκτηθέντος κόστους.

Η δυνατότητα του CRM σε επιχειρήσεις @-com είναι υψηλότερη από ότι σε παραδοσιακές επιχειρήσεις γιατί οι μετατρεπόμενες δαπάνες όπως και οι δαπάνες συναλλαγών είναι χαμηλότερες σε τέτοιο περιβάλλον. Οι σχέσεις ένας –προς– έναν που υπερίσχυαν στις επιχειρήσεις το 1950 μετατράπηκε, αυτή τη φορά με καινούρια τεχνολογία- οδηγεί σε σθένος.

Η αγορά του 1950 προσέλκυε έναν μεμονωμένο πελάτη, ενώ η σημερινή τεχνολογία του CRM επιτρέπει την προσέλκυση εκατομμυρίων πελατών ξεχωριστά. Τη γνώση αυτή την κέρδισε το CRM με τεχνικές που επιτρέπουν μια επιχείρηση να δημιουργήσει αποτελεσματικά νέα κανάλια διανομής, να συλλάβει μεγάλα ποσά ενεργών και ικανών δεδομένων από υπάρχοντες πελάτες και να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση για να δημιουργήσουν μία προσαρμοσμένη εμπειρία επικεντρωμένη στις ανάγκες των πελατών σε πραγματικό χρόνο. (Bergeron Bryan 2003)

Σύγκριση Μαζικού Marketing και CRM

Μαζικό Marketing:

- Πώληση ενός προϊόντος σε πολλούς πελάτες
- Διαφοροποίηση των προϊόντων
- Απόκτηση σταθερού ρεύματος πελατών
- Επικέντρωση στα χαρακτηριστικά των προϊόντων
- Μη συνεχής αλληλεπίδραση πελατών
- Έρευνα για πελάτες
- Φυσική συνεργασία με τους προμηθευτές
- Βραχυπρόθεσμη επικέντρωση
- Οικονομικές κλίμακες

CRM:

- Πώληση πολλών προϊόντων σε έναν πελάτη
- Διαφοροποίηση των πελατών
- Απόκτηση σταθερού ρεύματος νέων επιχειρηματικών συναλλαγών από υπάρχοντες πελάτες
- Επικέντρωση στην αξία των πελατών
- Συνεχής αλληλεπίδραση πελατών
- Συμμετοχή των πελατών
- Γνώση συνεργασίας με τους προμηθευτές
- Μακροπρόθεσμη επικέντρωση
- Οικονομίες σε πεδίο

Καθιστάτε σημαντικό να παρουσιάζεται στους πελάτες ένα και μοναδικό πρόσωπο που διασταυρώνεται με τεχνολογία και media. Γιατί πρέπει ο ίδιος πελάτης να αντιμετωπίζεται διαφορετικά μέσω internet, μέσω αγοράς σε καταστήματα αυτοπροσώπως, ή από τηλεφωνική συναλλαγή.

Προωθώντας και πουλώντας ένα προϊόν και τα σχετικά άυλα αγαθά – ευκολίας, τις αποταμιεύσεις και τις εξατομικευμένες υπηρεσίες – στο διαδίκτυο και όχι διαδίδοντας ότι η ολοκλήρωση του πακέτου είναι περισσότερο σαν διάλυση μιας υπόσχεσης. Αποτυγχάνοντας να διανεμηθούν έστω ένα από τα τρία παραπάνω στοιχεία υπάρχει κίνδυνος να χαθεί ο πελάτης για πάντα.

Το CRM είναι μια επιχειρηματική στρατηγική και όχι ένα σύνολο προϊόντων software. (Bergeron Bryan 2003).



Διάγραμμα 5: «Απόκτηση»: Διαφοροποιεί προϊόν και υπηρεσίες από τις πελατειακές ανάγκες.

Προερχόμενο από την εννοιολογική και θεωρητική υπόσταση του *RM*, το *CRM* λειτουργεί ώστε να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του marketing και σαφώς να επαυξήσει την αξία και για τις δύο πλευρές, του πελάτη και της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται από τη συνεχή συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες αλλά και την απόκριση στις «προσταγές» της αγοράς (Plakoyiannaki & Tzokas, 2002).

Ο προσανατολισμός της αγοράς έχει ένα πολύ σημαντικό αποτέλεσμα. Οδηγεί σε πολύ καλή κατάτμηση της αγοράς (Bose, 2002). Το αποτέλεσμα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί, παρά το γεγονός ότι με την κατάτμηση της αγοράς, οι πελάτες κατηγοριοποιούνται σε ομάδες σύμφωνα με κοινά χαρακτηριστικά όπως τα δημογραφικά, γεωγραφικά, συμπεριφοράς κ.λπ. (Καζάζης, 2000) και παρόμοιες ανάγκες, τελικά, υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των μελών κάθε ομάδας. Έτσι, οι πελάτες λαμβάνουν το περισσότερο από αυτό που θέλουν αλλά όχι το 100% (Jobber, 1998). Με τη φιλοσοφία του CRM υπάρχει η δυνατότητα της λήψης από τον πελάτη του 100% των αναγκών του. Αυτό συμβαίνει επειδή το CRM δημιουργεί προσωποποιημένες σχέσεις με τους πελάτες (Harney, 2002).

Έτσι δημιουργείται, από αυτή την δυνατότητα, ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος για την κατάτμηση της αγοράς που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού, πλεονεκτήματος (Harney, 2002).

Ενώ τα προηγούμενα χρόνια το market segmentation προσέδιδε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πλέον, η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κυρίως η διατήρησή του επιτυγχάνεται με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα με βάση τον οποίο διενεργούνται οι διεργασίες της επιχείρησης (Bose, 2002). Μια επιχείρηση που έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα έχει τη δυνατότητα να μεταχειρίζεται κάθε πελάτη ξεχωριστά και ανάλογα με τις δικές του ανάγκες και ενδιαφέροντα, όχι για τον υπολογισμό του κέρδους από μια σειρά συναλλαγών αλλά για τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη.

2.2 Customer – Centric Orientation

Διαπροσωπικό ΜΓΚ στον πηρύνα του κεντρικού προσανατολισμού πελατών.

Μία ανερχόμενη προοπτική προτείνεται για τον προσανατολισμό της αγοράς των πελατών με στρατηγικές ιδέες που μπορούν να κερδισθούν από μια εταιρεία όταν αυτή λαμβάνει υπόψη την άποψη των πελατών της για το επίπεδο οργανωτικότητας του προσανατολισμού της αγοράς και των ίδιων γενικότερα.

Πρόσφατες έρευνες προσφέρουν τη δυνατότητα απόδειξης της καταλληλότητας του να κατασκευαστεί και να καθοριστεί ένας πελατειακός προσανατολισμός στην αγορά, και η ύπαρξη χάσματος στην αποτίμηση μεταξύ των πιστωτών και των πελατών στην έκταση που δίνετε από τους πιστωτές στον προσανατολισμό της αγοράς και των πελατών. Επεκτείνει αυτήν την γραμμή έρευνας με το να ερευνήσει το χάσμα προσανατολισμού αγοράς και τις εκβάσεις του σε ένα πλαίσιο σχέση-μάρκετινγκ. Πιο συγκεκριμένα ερευνήθηκε η σημασία ενός τέτοιου χάσματος για τη σχέση αυτή. (Selden Larry & MacMillan C.Ian, 2006).

Αναθεωρούνται διάφορες θεωρητικές απόψεις ως προς τις πολλαπλάσιες προοπτικές που μπορούν να επιδιωχθούν κατά την αξιολόγηση των οργανωτικών φαινομένων όπως είναι ο προσανατολισμός της αγοράς και των πελατών. Κατόπιν εξετάζεται η επίδραση που ασκείτε από ένα αντιληπτό χάσμα προσανατολισμού της αγοράς και των πελατών με τους φορείς παροχής υπηρεσιών της επιχείρησης για την ικανοποίηση των πελατών.

Τα συμπεράσματα προτείνουν ότι όσο μεγαλύτερη η απόκλιση στις αντιλήψεις για τον προσανατολισμό αγοράς μεταξύ των πελατών και των φορέων παροχής υπηρεσιών, τόσο χαμηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης πελατών. Τα συμπεράσματα προτείνουν ότι όσο μεγαλύτερη η απόκλιση στις αντιλήψεις για τον προσανατολισμό αγοράς μεταξύ των πελατών και των φορέων παροχής υπηρεσιών, τόσο χαμηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης πελατών. Διευρύνεται έτσι η έρευνα και οι διευθυντικές επιπτώσεις αυτών των συμπερασμάτων και προσφέρονται στρατηγικές για το πώς θα επουλωθεί το χάσμα.

Οι θεωρίες για τα συστήματα πληροφόρησης και το στρατηγικό μάρκετινγκ ενσωματώνονται αναπτύσσοντας ένα πλαίσιο εργασίας για την κατανόηση της διεύθυνσης, της μεσολάβησης, και των συγκροτημένων επιρροών που προκύπτουν από το συμβατικό μάρκετινγκ και από τη στρατηγική πελατειακού προσανατολισμού από μεριάς ικανοποίησης. Εμπειρικές δοκιμές δείχνουν ότι οι πελάτες αντιλαμβανόμενοι το συμβατικό μάρκετινγκ και τις στρατηγικές προσανατολισμού πελατών τα συνδέουν με την ιδέα της ικανοποίησης και της πιστότητας. (Christopher Bull 2003).

Εκτός από την απλή προσέγγιση γραμμικής αντίληψης, μελετάτε ο μετριοπαθής ρόλος απομόνωσης ανησυχιών και η πολυπλοκότητα από τη μεριά του σχεδιασμού και του διαμεσολαβητικού ρόλου της αξίας από μεριάς αντίληψης. Μέσω τέτοιων μελετών έχει βρεθεί ότι επιρροές του συμβατικού μάρκετινγκ και της στρατηγικής προσανατολισμού πελατών από πλευράς ικανοποίησης μετριάζεται από την πολυπλοκότητα της αντίληψης στο θέμα του σχεδιασμού αλλά όχι από απομονωμένες ανησυχίες των καταναλωτών. Αυτές οι επιρροές μπορούν επίσης να μεσολαβήσουν στην αντίληψη της αξίας.

Συνολικά, το συμβατικό μάρκετινγκ προσεγγίζεται από την παροχή εξατομικευμένων πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο στους πελάτες σε σημείο που η ανάγκη θα ληφθεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM δεν είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί, όπως δεν είναι δύσκολο να το προμηθευτεί κάποια επιχείρηση. Ενώ το CRM θεωρώντας ορθή την πρακτική του RM ενθαρρύνει τις εκβάσεις του που παρατηρούνται με έννοιες όπως, εμπιστοσύνη, υποχρέωση, αμοιβαιότητα, κράτηση υπόσχεσης και διάλογο, δεν εσωτερικεύεται, επακόλουθο της έλλειψης ειλικρίνειας και τιμιότητας.

Οι βάσεις δεδομένων του marketing είναι λίγο περισσότερες σε σχέση με τον χειρισμό των δεδομένων των καταναλωτών με σκοπό να δημιουργεί την ψευδαίσθηση πως ο προμηθευτής παρουσιάζει λύσεις για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών που προσαρμόζονται σε κάθε ανάγκη ξεχωριστά. Αυτό είναι ένα αντικανονικό παιχνίδι προς τους καταναλωτές αποσπώντας τους την προσοχή. Το CRM είναι καταδικασμένο να αποτύχει, σύμφωνα με τη γνώμη πολλών αρμόδιων, εάν γίνει χρήση του χωρίς τη γνώση της ιδεολογίας του RM. Επίσης, προβλήματα μπορούν να παρουσιαστούν και κατά την εφαρμογή του CRM (Selden Larry & MacMillan C.Ian, 2006).

Η αποτυχία του να επεξεργαστεί με διορατικότητα και να υιοθετηθεί ότι υπάρχει καταγεγραμμένο στον πυρήνα του RM, σχετικά με τους πελάτες, τις αποφάσεις τεχνολογίας και marketing, είναι αποτέλεσμα αυτών των προβλημάτων. Οποιοδήποτε είδος διαπροσωπικής σχέσης, εντιμότητας και άλλων θεωρητικών εκβάσεων στη μαζική αγορά, πρέπει να ενδυναμώνετε από τη τεχνολογία. Λόγω των αλληλεπιδράσεων που εμφανίζονται μεταξύ μιας εταιρείας και των καταναλωτών – πελατών της. το πιο αναγκαίο είναι να αυτοματοποιηθούν ή και να προκαθοριστούν. Οι διαδικασίες, έτσι, διεξάγονται με δυσκολία και αποπροσανατολίζουν τους πελάτες απασχολώντας τους και αποκλείοντας οποιονδήποτε προσανατολισμό που θέλει να επιτύχει η ιδεολογία του RM.

Η διαφορά του Relationship Marketing από το Συμβατικό Marketing.

Όλες οι εφαρμογές του Relationship Marketing έχουν ένα κοινό παρανομαστή, ένα ζητούμενο καθοριστικό για την επιτυχία οποιουδήποτε προγράμματος, τη Βάση Δεδομένων.

Η Βάση Δεδομένων με τη χρήση εξειδικευμένου software επιτρέπει τη συλλογή, χρήση ανάλυση και αξιολόγηση των στοιχείων υπαρχόντων και δυνητικών πελατών και αποτελεί την κινητήρια δύναμη της αποτελεσματικής διαχείρισης της σχέσης μαζί τους.

Η Βάση Δεδομένων δεν κατασκευάζεται για μια συγκεκριμένη εφαρμογή αλλά θα πρέπει να μπορεί να εξυπηρετήσει πολλαπλές εφαρμογές και να «δέχεται» στοιχεία από εναλλακτικά off line και on line μέσα (απαντητικά δελτία, τηλέφωνο, e-mail, συναλλαγές κ.λπ.).

Η σημασία της Βάσης Δεδομένων γίνεται προφανής αν εξετάσουμε το στρατηγικό ρόλο του Customer Relationship Management που είναι:

- Η κατανόηση της συμπεριφοράς αλλά και των κινήτρων της ανταπόκρισης και της αξίας των πελατών.
- Η χρήση της γνώσης για τη δημιουργία διαλόγου με τους πελάτες εστιασμένου σε ποσοτικές και ποιοτικές ευκαιρίες, σχετικές με τα ενδιαφέροντα τους.
- Η επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών επικοινωνίας και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα και η μέγιστη αποδοτικότητα της επένδυσης και κυρίως
- το χτίσιμο και η διατήρηση επικερδών σχέσεων με τους πελάτες. (Παξιμάδης Δ. 1998).

Στο Customer Relationship Management η επικοινωνία καθοδηγείται από τη γνώση σημαντικών δεδομένων αγοραστικής κυρίως συμπεριφοράς του πελάτη όπως προϊόντα που καταναλώνει (ή δεν καταναλώνει), ποσότητες προϊόντων που αγόρασε (άρα και αξία του πελάτη), αγορά προϊόντων του ανταγωνισμού σε σχέση με συνολικές αγορές (πιστότητα του πελάτη), επιλογή καναλιού αγοράς του προϊόντος, ενέργεια Marketing που προκάλεσε την αγορά (ή ενέργεια στην οποία δεν ανταποκρίθηκε), τάσεις όλων των ανωτέρω, αλλαγές στις αγοραστικές συνήθειες και συμπεριφορές, τυπολογία του καταναλωτή και τέλος πότε και ίσως γιατί σταμάτησε να αγοράζει.

Για να κατανοήσει κάποιος απόλυτα τι σημαίνει CRM δεν έχει παρά να δει πως εργάζονται εδώ και αρκετό καιρό οι σύγχρονες εταιρείες Mail Order (Παξιμάδης Δημήτρης, 1998).

Προηγούμενη φιλοσοφία του μάρκετινγκ υποστηρίζει την άποψη ότι η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει τις διαδικασίες συγκέντρωσης πληροφοριών. Μία οργανωτική κουλτούρα είναι οι πλήρως εμπεδωμένες αξίες και πιστεύω που αποδεικνύουν τους κανόνες για αρμόζουσα συμπεριφορά. Η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει την επιλογή μιας εταιρείας για την κατάληξη και τα αποτελέσματα των κινήσεων της για να εκπληρωθούν αυτά τα αποτελέσματα. Γι' αυτό ο πελατειακός διαπροσωπικός προσανατολισμός ο οποίος είναι προσκολλημένος στην συνολική κουλτούρα των εταιρειών, καθοδηγεί τη νοοτροπία της οργάνωσης άμεσα και στο CRM αλλά και στην υλοποίηση των απαραίτητων διαδικασιών. Κατ'ουσία, ο πελατειακός διαπροσωπικός προσανατολισμός ίδρυσε μια συλλεκτική νοημοσύνη ή ένα σύστημα πίστης για την οργάνωση που θεωρεί το customer relationship πόρο – πλεονέκτημα και οδηγεί τα αποτελέσματα των επιλογών σε σημείο που να εκπληρωθούν το συντομότερο δυνατό. Για το λόγο που οι συσχετιζόμενες διαδικασίες πληροφοριών είναι το νόημα για να αποδειχθεί η αποτελεσματικότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, ο πελατειακός διαπροσωπικός προσανατολισμός παρακινεί στην υλοποίηση τους. Ο πελατειακός διαπροσωπικός προσανατολισμός έχει μια αναμφίβολη σχέση με τις συσχετιζόμενες διαδικασίες πληροφοριών. (Satish Jayachandran, et al, 2005).

Στρατηγική, τεχνολογία και οι σχέσεις με τους πελάτες

Τα τελευταία έτη έχει διαφανεί καθαρά η συνεχής συμπίεση των περιθωρίων στα πλαίσια της αυτοματοποίησης και της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει αυτή την τάση, η οποία συνδέεται στενά με την εξέλιξη του web shopping, ανεξαρτήτως των ρυθμών που προβλέπει ή προσδοκά η κάθε μεριά. Αυτό, σε συνδυασμό με την παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των καταναλωτών για βελτιωμένη, σε κάθε επίπεδο, εξυπηρέτηση, δημιουργεί την αναγκαιότητα πελατοκεντρικών αντιλήψεων και στρατηγικών.

Ως τρόπος, και κυρίως ως φιλοσοφία, επίτευξης υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, το CRM συνδέεται στενά με τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και κυρίως με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του νέου διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Ο πελάτης δε χαρακτηρίζεται μόνο από αυξημένες απαιτήσεις αλλά επιθυμεί να νιώθει μοναδικός και να δέχεται προσωπική εξυπηρέτηση. Κατ' αυτό τον τρόπο όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης συγκλίνουν προς την πελατοκεντρική κατεύθυνση, η οποία αποτελεί πλέον στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα εμφανίζεται ένα νέο ακρωνύμιο, το "Customer Relationship Strategy". (Barton J. Goldenberger 2002).

Στα πλαίσια του οράματος και της στρατηγικής της, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να ορίσει τι σημαίνει γι' αυτήν "εξυπηρέτηση πελατών" και να προσδιορίσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που επιθυμεί να παράσχει μέσω μιας σειράς από σχετικούς δείκτες, καθώς και τους τρόπους και τα συστήματα μέσω των οποίων θα επιτευχθεί το ιδανικό γι' αυτήν customer service. Η τεχνολογία, πλέον, προσφέρει τα αναγκαία συστήματα, με τη βοήθεια των οποίων θα υλοποιηθούν η πολιτική και οι επιχειρηματικοί στόχοι που αφορούν τους πελάτες, μέσω επενδύσεων που αποσβένονται σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Δεδομένων των συνεχών αυξανόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών και της τεχνολογικής εξέλιξης, η οποία παρέχει δυνατότητες για αποτελεσματική διαχείριση των πελατών, έχει πλέον δημιουργηθεί το υπόβαθρο για να χαρακτηριστεί το CRM ως μία από τις θεμελιώδεις αρχές του management της νέας οικονομίας και να πάρει νέες διαστάσεις το γνωστό ρητό "ο πελάτης έχει πάντα δίκιο".

Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δύο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM:

1. Τα παραδοσιακά συστήματα CRM (Customer- Facing Applications) που αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, χειρίζονται προωθητικές ενέργειες, αυτοματοποιούν ενέργειες πωλήσεων και marketing, υποστηρίζουν το front office, την τεχνική βοήθεια κ.λπ.

2. Τα συστήματα data mining (Company-Facing Applications), 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. (Selden Larry & MacMillan C.Ian, 2006).

Customer Relationship Strategy

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής εφαρμογής CRM. Αφορά στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών 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, και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέλκυσης και της διατήρησης πελατών που επιφέρουν κέρδος.

Κατά τον αρχικό επιχειρηματικό σχεδιασμό (ή ανασχεδιασμό) καθορίζονται το όραμα, η στρατηγική, τα πλάνα, οι στόχοι και οι τακτικές. Σε καθένα από τα παραπάνω στάδια εμπλέκεται άμεσα το CRM.

Όραμα: Κάθε επιχείρηση χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο προσανατολισμό, όπως κερδοφορία, πανελλήνια ή διεθνή αναγνωρισιμότητα, ικανοποιημένους μετόχους, ευχαριστημένους πελάτες.

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 τη διάθεση καινοτόμων προϊόντων απαιτείται η εύρεση κατάλληλων προμηθευτών ή η ποιοτική στελέχωση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Για την πανελλήνια αναγνωσιμότητα απαιτείται η διενέργεια εκτεταμένων media plans. Για τη δημιουργία μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες είναι αναγκαία η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης, η ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς και η διενέργεια επενδύσεων σε τεχνολογικά συστήματα.

Στόχοι: Τα επιχειρηματικά πλάνα χαρακτηρίζονται από μετρήσιμους στόχους-δείκτες επιχειρηματικής απόδοσης (business performance indicators), όπως π.χ. 80% επίπεδο εξυπηρέτησης, 60% πιστότητα πελατών κ.λπ.

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 (μέρες) call center ή η δημιουργία ενός data warehouse, το οποίο να διαχειρίζεται τις πληροφορίες των πελατών. (Barton J. Goldenberg 2002)

Όπως κάθε άλλη απόπειρα στρατηγικού ανασχεδιασμού, η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM οφείλει να διέπεται από συγκεκριμένες αρχές, όπως:

- Καθορισμό των επιχειρηματικών διεργασιών που επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν με τα τους πελάτες.
- Ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη.
- Ανασχεδιασμό συστήματος reporting και παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας με εστίαση προς την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Συνεχή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και επενδύσεις σε τεχνολογικά συστήματα. Δυνατότητα για σύνδεση των πωλητών με την επιχείρηση μέσω web, web shopping, call centers, ανοιχτή γραμμή με το καταναλωτικό κοινό κ.λπ.

- Διάχυση της φιλοσοφίας ότι με την πώληση ενός προϊόντος "πωλείται" η ίδια η εταιρία..
- Εκμετάλλευση πληροφοριών από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από το front-office.
- Επενδύσεις σε τεχνολογικά συστήματα..
- 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. Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της επιχειρηματικής διεργασίας, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της συνεχούς μέτρησης και παρακολούθησης της επιχειρηματικής αριστείας βάσει δεικτών απόδοσης αποτελούν τα βασικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου και καθοδηγούν στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής Customer Relationship Strategy. Με το συνδυασμό της χρήσης των νέων τεχνολογιών καθίσταται πραγματικότητα η υλοποίηση μακροχρόνιων και μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες. (D. N. Chorafas 2001).

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατών

Οι εξελίξεις στο χώρο των τεχνολογιών και της πληροφορικής έχουν δημιουργήσει ιδιαίτερα απαιτητική αγορά, η οποία απαιτεί υψηλό value for money, προηγμένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες, φιλικότητα και ταυτόχρονα συμπιεσμένες τιμές. Επιπροσθέτως, κατά την επιλογή του συστήματος CRM, η επιχείρηση οφείλει να διασφαλίσει την κάλυψη στρατηγικών της αναγκών, π.χ. e-commerce, ασύρματο (π.χ. web, mobile) σύστημα παραγγελιοληψίας από το δίκτυο πωλήσεων της κ.λπ. Στο παραπάνω πλαίσιο, μια σειρά από δυνατότητες για τα σύγχρονα συστήματα CRM θεωρούνται, πλέον, αυτονόητες. Ωστόσο, ελάχιστες σουίτες, σε διεθνές επίπεδο, προσφέρουν τα κατώτερω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με λογικές τιμές:

- Διαχείριση Επαφών

Επαφές μπορούν να χαρακτηρισθούν τόσο οι υφιστάμενοι πελάτες όσο και οι υποψήφιοι, οι προμηθευτές, το προσωπικό μιας επιχείρησης κ.λπ. Η ευκολία δημιουργίας και διαχείρισης μιας επαφής θεωρείται αυτονόητη. Επιπλέον, όμως, μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως η δόμηση οργανογράμματος για σύνολα επαφών, οι δυνατότητες αναζήτησης, ο προσδιορισμός επαφών σε groups, οι συνδέσεις διαφόρων επαφών μεταξύ τους, οι εκτυπώσεις βάσει φίλτρων ή groups, προσδίδουν σημαντικές ευκολίες. Κατ' αυτό τον τρόπο, μπορούμε αυτόματα να εκτυπώσουμε επιστολές ή και να τις στείλουμε μέσω fax ή email για να ευχηθούμε για την ονομαστική εορτή τόσο των επαφών μας όσο και των συνδεδεμένων με αυτών προσώπων, να στείλουμε διαφορετικές επιστολές σε πελάτες που πραγματοποίησαν αγορές από 200.000 έως 1 εκατ. δρχ. μέσω του web site της εταιρίας, και διαφορετικές επιστολές σε αυτούς που πραγματοποίησαν αγορές της ίδιας τάξεως αλλά μέσω των υποκαταστημάτων της εταιρίας κ.ο.κ.

- Οργάνωση & Λειτουργία

Κάθε επικοινωνία (fax, email, τηλέφωνο, επιστολή κ.λπ.) που πραγματοποιείται με οποιαδήποτε επαφή όχι μόνο αρχειοθετείται αυτόματα και παρακολουθείται, αλλά και προγραμματίζεται, καθώς υπάρχει η δυνατότητα να παραμένει σε εκκρεμότητα. Θεωρείται αυτονόητο ότι διατίθενται πρότυπες φόρμες (templates) για fax, επιστολές κ.λπ. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η ύπαρξη ημερολογίου, όπου ο κάθε χρήστης του συστήματος μπορεί να προγραμματίσει αυτόματα συναντήσεις με άλλα στελέχη, σε διαθέσιμους χρόνους που έχουν όλοι ορίσει.

Οι προσφορές οφείλουν να διαχειρίζονται πλήρως μέχρι να αλλάξουν στάδιο, είτε αυτό είναι αρνητικό είτε αφορά στη μετατροπή τους σε projects ή πωλήσεις. Κατ' αυτό τον τρόπο, για κάθε πωλητή υπάρχει η δυνατότητα για αναλυτικές και συγκεντρωτικές πληροφορίες, εκτυπώσεις και διαγράμματα αναφορικά με τις προβλεπόμενες πωλήσεις του και τον τρόπο που έχει διαχειρισθεί τόσο τις θετικές προσφορές του όσο και αυτές που έχασε... Πραγματικά, αποτελεί αξιοσημείωτη δυνατότητα οι ακριβείς χρονικές

στιγμές και η διάρκεια των τηλεφωνημάτων που έκανε ο κάθε χρήστης, τα fax και τα emails που έστειλε, να μπορούν να αναλύονται και να είναι προσβάσιμα σε συγκεκριμένους χρήστες, ακόμη και αν ο εκάστοτε χρήστης είναι απομακρυσμένος (μέσω λ.χ. web). Κατ' αυτό τον τρόπο αλλάζουν πραγματικά τα δεδομένα για την παρακολούθηση και τον έλεγχο του τμήματος πωλήσεων αλλά και της τηλεργασίας, με πλήρες monitoring και άπειρα στατιστικά.

Επιπλέον, κάθε έργο πρέπει να διαχειρίζεται ως project, με φάσεις, χρονοδιαγράμματα, Gantt charts, υπεύθυνους, προϋπολογιστικές και απολογιστικές αναφορές περάτωσης κ.λπ.

-Προηγμένα χαρακτηριστικά

Τα προηγμένα χαρακτηριστικά αφορούν τη χρήση ενός InfoCenter, το οποίο αντικαθιστά τις βιβλιοθήκες της εταιρίας και αντικατοπτρίζει τη συσσωρευμένη τεχνογνωσία της, η οποία είναι, βέβαια, προσβάσιμη ανάλογα με τον εκάστοτε κωδικό πρόσβασης. Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες, οι οποίες παράγουν συγκεκριμένες ενέργειες (λ.χ. αποστολή fax) ανάλογα με τα φίλτρα και την οργάνωση σε groups που χαρακτηρίζει το σύνολο των επαφών, διαμορφώνουν νέα δεδομένα παραγωγικότητας και, με την κατάλληλη ανάλυση, διεκπεραιώνουν τα συμπεράσματα του data mining.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα αφορά την ικανότητα του εκάστοτε συστήματος CRM να συνεργάζεται με το εταιρικό ERP (ιδανικά μέσω SQL) και την επικοινωνία των τμημάτων που χειρίζονται το CRM (λ.χ. πωλήσεις, marketing, υποστήριξη) με τα άλλα τμήματα της εταιρίας (λ.χ. αποθήκη, λογιστήριο) (D. N. Chorafas 2001).

The Business Case

- Το Customer Relationship Strategy αφορά σε μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM και απέχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας απλής εφαρμογής CRM. Εστιάζεται στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών 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.

- Το CRS αποτελεί και απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα, που εστιάζονταν στο προϊόν ή στις διαδικασίες, και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέλκυσης και της διατήρησης πελατών που επιφέρουν κέρδος.

- Οι έννοιες του ανασχεδιασμού, της επιχειρηματικής διεργασίας, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της συνεχούς μέτρησης και παρακολούθησης της επιχειρηματικής αριστείας βάσει δεικτών απόδοσης αποτελούν τα βασικά στοιχεία του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000 και καθοδηγούν στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής Customer Relationship Strategy.

- Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δύο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM: Τα παραδοσιακά συστήματα CRM (Customer-Facing Applications) και τα συστήματα data mining (Company-Facing Applications) (Christofer Bull 2003).

2.3 Customer Satisfaction - Retention

Η εξυπηρέτηση πελατών υπονοεί ότι το «περισσότερο» είναι και το καλύτερο. Με άλλα λόγια, ότι αν προσφέρω στους πελάτες μου μεγαλύτερη εξυπηρέτηση, θα είναι καλύτερο και γι' αυτούς και για τα κέρδη της εταιρείας. Αυτό δεν ισχύει πάντα. Μια από τις πιο κερδοφόρες εταιρείες στην Αμερική είναι η Southwest Airlines. Έχει πολύ πιστούς πελάτες και προσφέρει μια ιδιαίτερη εξυπηρέτηση, η οποία όμως δεν περιλαμβάνει φαγητό στο αεροπλάνο ή κράτηση θέσεων. Η διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών έχει να κάνει με το να σε θεωρούν κάτι το ιδιαίτερο, συγκεκριμένοι και ιδιαίτεροι άνθρωποι. Με άλλα λόγια, το να καταλαβαίνεις τους πελάτες σου και το τι θεωρούν σημαντικό και στη συνέχεια να τους το προσφέρεις με έναν τρόπο που είναι καλύτερος ή διαφορετικός από εκείνον των ανταγωνιστών σου.

Η Harley Davidson δεν παράγει καλύτερης ποιότητας μοτοσυκλέτες από ό,τι η Honda, ούτε προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από τους ανταγωνιστές της. Προσφέρει, όμως, στον πελάτη μια ιδιαίτερη εμπειρία, που καμιά άλλη εταιρεία δεν μπορεί να δώσει.

Τι πρέπει να γνωρίζουν υπάλληλοι και επιχειρήσεις

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι κομβικό σημείο για την εταιρεία. Πώς, όμως, ένας μάνατζερ μπορεί να οδηγήσει το προσωπικό του στην εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής; Ο κ. Shaun Smith απαντά: Πριν από πολλά χρόνια είχα αναπτύξει ένα εργαλείο που το ονόμασα «Organisational Alignment Survey» και το οποίο από τότε έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλά μέρη του κόσμου. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σε συγκεκριμένα πράγματα που χρειάζεται να κάνει ένας οργανισμός προκειμένου να πετύχει αυτό που λέτε. Σε γενικές γραμμές, όμως, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης πρέπει να καταλάβουν τρία πράγματα. Επίσης και οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέξουν τρία πράγματα. Οι υπάλληλοι πρέπει να καταλάβουν τα εξής:

- Ποιο είναι το γενικό όραμα ή η υπόσχεση μιας συγκεκριμένης μάρκας της εταιρείας μου;
- Πώς το τμήμα μου θα συμβάλει σε αυτό;
- Πώς μπορώ να δημιουργήσω αξία για τους πελάτες μας;

Οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στα εξής:

- Οι επικεφαλής (head) πρέπει να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να καταλάβουν τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν κίνητρο (the heart), για να εφαρμόσουν τα παραπάνω.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν τις δεξιότητες και τα εργαλεία (the hands) που απαιτούνται, για να εφαρμόσουν τα παραπάνω. (ΓΙΑΝΝΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗΣ, ΤΑ ΝΕΑ , 09/05/2005)

COMPLAINING

Η διαχείριση των παραπόνων στην επιχείρησή μας είναι άλλοτε εύκολη και άλλοτε δύσκολη υπόθεση, ανάλογα με την περίπτωση. Σίγουρα όμως είναι αντιμετωπίσιμη, αν ακολουθηθούν οι κατάλληλοι χειρισμοί (Γιώργος Ξυπολιτάς).

Τα παράπονα πελατών συσχετίζονται έντονα με την έννοια της δυσαρέσκειας των πελατών. Οι επιπτώσεις καλής συμπεριφοράς ή μη, ακολουθούνται από τη δυσαρέσκεια ενός πελάτη με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Κατά παράδοση, οι συνέπειες μιας τέτοιας συμπεριφοράς έχουν ως επίκεντρο τη μελέτη συμπεριφοράς παραπόνων και περιλαμβάνουν ένα είδος εκδήλωσης της εμπειρίας δυσαρέσκειας από τη χρήση. Αυτό συμβαίνει, από την μετατροπή του brand name, του αρνητικού από στόμα σε στόμα, της επιδίωξης επιδιόρθωσης, των παραπόνων προς την εταιρεία ή προς τρίτους, όπως και άλλα. Η κατανόηση της συμπεριφοράς διατύπωσης παραπόνων είναι ένας σημαντικός τομέας της έρευνας. Έχει αναγνωριστεί ότι η μελέτη της συμπεριφοράς παραπόνων έχει επιπτώσεις για τέτοια κρίσιμα φαινόμενα όπως η εγκυρότητα του brand name, η πρόθεση ανάκτησης του και οι μηχανισμοί αναπληροφόρησης της αγοράς. Από όλες τις επιπτώσεις δυσαρέσκειας η πιο επιθυμητή για την επιχείρηση πρέπει να είναι διατύπωση παραπόνων των πελατών προς αυτήν. Έχει αποδειχθεί ότι η μεγιστοποίηση του αριθμού καταγγελιών από τους δυσαρεστημένους πελάτες προκαλεί το ενδιαφέρον της εταιρίας. (Χρήστος Σαρμανιώτης)

Σύμφωνα με μια έρευνα του Harvard Business Review μερικές εταιρείες 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, καθαυτό τον τρόπο το CRM μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία της επιχείρησης μέσω της αναγνώρισης, προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων πελατών. Αναπτύσσοντας στενότερες σχέσεις με τους πελάτες μία εταιρεία μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις της στον δείκτη του **ικανοποίησης πελάτη (customer satisfaction)** και είναι γνωστό ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να γίνει ένας πιστός πελάτης.

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.

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. 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.

Αυτό που πρέπει να θυμόμαστε, είναι ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ταξίδι και όχι ένας προορισμός. Η καλή εξυπηρέτηση πελατών δεν είναι μια πρωτοβουλία που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά μάλλον μια αντίληψη του πώς θέλει κανείς να λειτουργεί την επιχείρησή του. (Mithas S., M.S. Krishnan, & Claes Fornall, 2005).

2.4 Customer Knowledge Management

Προκειμένου να πετύχουν οι επιχειρήσεις τον σκοπό τους να παρέχουν μία λύση για την λειτουργία των πελατών, επιχειρούν να εστιάζονται σε τρία τμήματα του knowledge σχετικά με τις διαδικασίες του **Customer Relationship Management**. «Αυτοί δημιουργούν αυτό που εμείς θεωρούμε **Customer Knowledge**».

1. Πρέπει οι επιχειρήσεις να καταλάβουν τις απαιτήσεις των πελατών προκειμένου να τις εξετάσουν. Αυτό αναφέρεται ως “**Knowledge about Customers**”.
2. Οι πληροφορίες που χρειάζονται οι πελάτες στην αλληλεπίδρασή τους με την επιχείρηση απαιτεί “**Knowledge for Customers**”.
3. Τελικά οι πελάτες κατέχουν τη γνώση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που χρησιμοποιούν τόσο καλά όσο για το πώς αντιλαμβάνονται τις προσφορές που τους παρέχονται. Το “**Knowledge from Customers**” είναι πολύτιμο γιατί τροφοδοτεί τα μέτρα για να βελτιωθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Πρέπει να καταβληθούν πολλές προσπάθειες για να διοχετευτεί αυτή η «γνώση» μέσα στην επιχείρηση. (Andrian Bueren, et all, 2004)

«Συγκρίνοντας» Customer Relationship Management, Knowledge Management και Customer Knowledge Management.

Το Customer Relationship Management και το Knowledge Management είναι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις του management. Με διαφορετικές πειθαρχικές αρχές και προοπτικές, αλλά στην περίπτωση του **Customer Knowledge** η ενσωμάτωση τους μπορεί να παραγάγει τις μεγάλες συμπράξεις. Πρώτον, **το Customer Relationship Management και το Knowledge Management** προσεγγίζονται από την περιγραφή των επιπέδων των πειθαρχικών αρχών, της προοπτικής, των ενεργών δραστηνών, των πλαισίων βασικής επικοινωνίας, των εννοιολογικών εστιάσεων, των βασικών διαδικασιών και των στόχων. Αρχικά επισημαίνονται οι βασικές διαφορές των δυο προσεγγίσεων. Στη συνέχεια περιγράφεται πως αυτές οι δυο προσεγγίσεις είναι ενσωματωμένες μέσα στο **Customer Knowledge Management**.

Customer Relationship Management

- **Πειθαρχικές Αρχές:** relationship marketing και θεωρίες management και προσεγγίσεις.
- **Προοπτική:** πελατειακών επαφών.
- **Ενεργοί δράστες:** πελάτες και εργοδότες.
- **Πλαίσιο βασικής επικοινωνίας:** επικοινωνία marketing: αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους πελάτες τους.
- **Εννοιολογικές εστιάζσεις:** τι είναι το Customer relationship? Διαφορετικοί τύποι του Customer relationship μέσα στην επιχείρηση.
- **Βασικές διαδικασίες:** Δημιουργία πιστής και σταθερής βάσης πελατών, βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων των πελατών.
- **Ο στόχος:** να χτίσει και να αναπτύξει μακροχρόνιες διαπροσωπικές σχέσεις πελατών με κερδοφόρους πελάτες, να διαχειριστεί την αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους.

Knowledge Management

- **Πειθαρχικές Αρχές:** αδρανοποίηση της θεωρίας της επιχειρησιακής συμπεριφοράς.
- **Προοπτική:** μέσα στην επιχείρηση
- **Ενεργοί δράστες:** εργοδότες
- **Πλαίσιο βασικής επικοινωνίας:** επιχειρησιακή επικοινωνία
- **Εννοιολογικές εστιάζσεις:** τι είναι το Knowledge? Πώς αυτό δημιουργείται?
- **Βασικές διαδικασίες:** δημιουργία Knowledge, μοίρασμα και εκμετάλλευση.

- **Ο στόχος:** να εμπλουτίσει επιχειρησιακή μάθηση, να μειώσει το κόστος, να «αποφύγει επανεφεύρεση του ίδιου κύκλου».

Customer Knowledge Management: an integrated management approach.

- **Πειθαρχικές Αρχές:** οι προσεγγίσεις του Customer Relationship Management και το Knowledge Management
- **Προοπτική:** στις πελατειακές επαφές και μέσα στην επιχείρηση.
- **Ενεργοί δράστες:** εργοδότες και πελάτες.
- **Πλαίσιο βασικής επικοινωνίας:** αλληλεπίδραση ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες.
- **Εννοιολογικές εστιάζσεις:** τι είναι το Customer Knowledge? Διαφορετικές πηγές και τύποι του Customer Knowledge.
- **Βασικές διαδικασίες:** παραγωγή, διάδοση και χρήση του Customer Knowledge μέσα στην επιχείρηση και ανάμεσα στην επιχείρηση και του πελάτες της.
- **Ο στόχος:** μάθηση για, από και με τους πελάτες προκειμένου να υποστηρίξει τις προσπάθειες του Customer Relationship Management. (Joshi W. Ashwin & Sharma Sanjay, 2004).

2.5 Partner Relationship Management (PRM)

Το **Relationship Management** για τους συνεργάτες – προμηθευτές είναι μια επιχειρησιακή πρακτική παρόμοια με το CRM που όμως αφορά διαφορετικό κοινό και λειτουργίες. Στην επιχειρησιακή φιλολογία δεν υπάρχει σαφής ορισμός του PRM αλλά μπορεί σε γενικές γραμμές να οριστεί ως τη διαχείριση των σχέσεων με τους συνεργάτες μιας επιχείρησης, δηλαδή όσους ανήκουν στα κανάλια που έχουν δημιουργηθεί γύρω από αυτήν. Κυρίως όμως οι συνεργάτες είναι αυτοί των καναλιών διανομής, οι μεταπωλητές ή ακόμα και οι franchisees (Carman, 2002).

Θα έλεγα κανείς ότι το PRM είναι ένα κομμάτι μέσα στο ευρύτερο CRM της επιχείρησης η υλοποίηση του οποίου γίνεται με χρήση ειδικού λογισμικού ή ακόμα και με τη χρήση extranet τα οποία έχουν ως στόχο την αυτοματοποίηση συλλογής στοιχείων και την επεξεργασία τους ώστε να προσθέσουν αξία στις σχέσεις. Επειδή το PRM δεν είναι CRM απαιτεί συγκεκριμένο λογισμικό που θα συμπληρώσει το υπάρχον CRM σύστημα καλύπτοντας τις συγκεκριμένες ανάγκες (Schemeltzer, 1999). Η χρησιμότητα ενός συστήματος PRM εξαρτάται από το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Η εφαρμογή και χρήση του στηρίζεται στο γεγονός ότι θα πρέπει να εμφανίζεται στο σύστημα αυτό ένα κομμάτι της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, το οποίο αναλόγως των χαρακτηριστικών της υλοποίησης μπορεί να «βγαίνει» ακόμα και στο Internet (Housman, 2000).

Γενικότερα όμως το σύστημα PRM αποτελεί έναν αγωγό επικοινωνίας της επιχείρησης με τους συνεργάτες της με σκοπό την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών όπως για παράδειγμα την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε κάποιους από τους συνεργάτες ενώ παράλληλα θα διαδίδει πληροφορίες σε άλλους (Carman,2002).

Ανάλογες δυνατότητες υπάρχουν και για τους μεταπωλητές αλλά και για τους υπόλοιπους συνεργάτες. Για παράδειγμα, η αποστολή πληροφοριών προς τους μεταπωλητές, που αφορούν prospect πελάτες για λόγους marketing και πωλήσεων (Housman, 2000). Η πληροφόρηση αφορά θέματα όπως κοστολόγηση, νέα προϊόντα και υπηρεσίες, απαντήσεις σε requests από τους συνεργάτες κ.λπ.

Ο στόχος του συστήματος PRM είναι η διατήρηση των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των συνεργατών της αλλά και η πληροφόρηση τους για οτιδήποτε τις αφορά (Carman,2002).

Τέλος, σημειώνεται ότι η χρήση ενός συστήματος PRM μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η διατήρηση των σχέσεων με τους συνεργάτες προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Jobber, 1998).

3. ΥΠΕΡ ΚΑΙ ΚΑΤΑ ΤΟΥ CRM

3.1 Οφέλη – Χρησιμότητα του CRM

Η χρήση του CRM παρέχει στην εταιρία τα ακόλουθα:

1) **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Ο μετασχηματισμός που προκύπτει για την επιχείρηση διαμέσου του CRM είναι λιγότερο εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της σε σχέση τουλάχιστον με μια πολιτική τιμών, διαφοροποίησης προϊόντων ή μιας επιτυχημένης πολιτικής μάρκετινγκ εκ μέρους αυτής. Για παράδειγμα είναι χρονικά αναπόφευκτο το προϊόν ή υπηρεσία μας, διαμέσου διαδικασιών όπως το reverse-engineering, να αντιγραφεί. Εάν η συγκεκριμένη ενέργεια συνδυαστεί με περισσότερη πληροφόρηση του πελάτη και με μια μεγαλύτερη ευαισθησία προς αυτόν κατά την παροχή των πωλήσεων-service, τότε έχουμε αρχίσει να χάνουμε το μερίδιο μας στην αγορά.

2) **Απλοποίηση της εσωτερικής εταιρικής δομής.** Με το να οργανώσεις την επιχείρηση έτσι ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών απλοποιείς αναγκαστικά τις υποδομές σου. Έτσι ελαττώνεις την ροή των εργασιών (workflow) σε εκείνες που είναι όντως απαραίτητες, μειώνεις τους χρονικούς κύκλους (cycle times) υλοποίησης των εργασιών και εξαλείφεις μη παραγωγικές ροές δεδομένων (information flow).

Αναλυτικότερα αυτοματοποιείς ανελαστικές και πολυέξοδες παραγωγικές διαδικασίες. Ελαττώνεις την επαφή με τους πελάτες σε επίπεδα που οι ίδιοι επιθυμούν (χρήση της τεχνολογίας του internet). Συνέπεια των ανωτέρω είναι μια αύξηση της λειτουργικότητας, της αποτελεσματικότητας καθώς και της παραγωγικότητας της εταιρίας.

3) **Μεγαλύτερη bottom line.** Με το να διαθέτεις πολλούς πελάτες και μια περισσότερο ευέλικτη επιχείρηση θα έχεις την δυνατότητα να επιτύχεις μεγαλύτερα κέρδη και να ευχαριστείς ολοένα και περισσότερους πελάτες. Το σημαντικότερο είναι ότι αυτή η διαδικασία συνεχώς θα ανατροφοδοτείται με ευεργετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. (Joshi W. Et all 2004).

Η τεχνολογία **CRM** έχει πολλά να προσφέρει στις καινούργιες επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διασφαλίζουν και να διαιωνίζουν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση μιας στρατηγικής **CRM** πρέπει να προσέξουν τα ακόλουθα σημεία:

- Η εφαρμογή μιας στρατηγικής **CRM** στοχεύει στην ενίσχυση των σχέσεων της επιχείρησης με τον πελάτη. Είναι όμως όλοι οι πελάτες διατεθειμένοι για αυτή την προσέγγιση;

Τα πλεονεκτήματα για τον πελάτη μέσα από το **CRM** συνοψίζονται ως ακολούθως:

1. Σημαντικά μικρότερος χρόνος ανταπόκρισης σε αίτημα πελατών
2. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις ανάγκες των πελατών.
3. Χαμηλότερο κόστος κτήσης και χρήσης για τον τελικό καταναλωτή.
4. Άμεση πρόσβαση στην πρόοδο της παραγγελίας.
5. Μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής λύσεων.

Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων το οποίο προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σύγχρονη επιχείρηση, βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση του πελάτη και μειώνοντας τα κόστη προσέγγισης, διαχείρισης και διατήρησής του.

Το **CRM** καλύπτει ενοποιημένα και αυτοματοποιημένα τις λειτουργίες:

- Sales Force Automation
- Marketing
- Customer Care
- Account Management
- Annuity Management
- Help Desk Automation, επιτυγχάνοντας τη δημιουργία μοναδικής εικόνας

για τον πελάτη, προσβάσιμη από όλα τα τμήματα της εταιρείας. Για την ανάπτυξη του συστήματος έχει δοθεί μεγάλο βάρος στην προσαρμογή του στις ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά, ενώ για την ανάλυση και το σχεδιασμό του έχουν συνεργαστεί έμπειρα στελέχη από κάθε επιχειρησιακό χώρο. (Tiwana T. 2002).

Το **CRM** περιλαμβάνει όλα εκείνα τα εργαλεία – τεχνολογικά συστήματα και εφαρμογές, αλλά και τρόπους, μεθόδους και σχεδιασμούς – με τα οποία κάθε επιχείρηση προσπαθεί να προσεγγίσει τους πελάτες της, πλησιάζοντας ταυτόχρονα, με σωστό τρόπο και αξιόπιστες διαδικασίες, τον στόχο της: «καλύτερη εξυπηρέτηση, περισσότερα κέρδη.

Σε γενικές γραμμές, τα σημαντικότερα οφέλη της αποτελεσματικής εφαρμογής του CRM σε έναν οργανισμό συνοψίζονται στα εξής σημεία:

- Παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης, σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών.
- Αύξηση της συνολικής αποδοτικότητας μέσω της υλοποίησης διαδικασιών αυτοματοποίησης.
- Αποτελεσματική λειτουργία Κέντρων Παροχής Βοήθειας και Τμήματος Πωλήσεων.
- Διασταυρούμενες πωλήσεις και δυνατότητα υλοποίησης ενεργειών προσωποποιημένου marketing («1 προς 1» marketing).
- Απλοποίηση διαδικασιών marketing και πωλήσεων.
- Προσδιορισμός νέων πελατών και ανάπτυξη βελτιωμένων προϊόντων / υπηρεσιών.
- Αύξηση εσόδων ανά πελάτη. (“Αγορά χωρίς σύνορα”, Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, 2004).

Κάποια από τα λάθη που κάνει μια εταιρεία στη χρήση του συστήματος CRM και των λειτουργιών αλλά και της γενικότερης φιλοσοφίας του:

- Η πεποίθηση ότι για την καλή εικόνα της εταιρείας δεν απαιτείται η ενεργός και διαρκής συμμετοχή της ηγεσίας της. Ανώτερα στελέχη, όταν συμπεραίνουν ότι το εμπορικό τους σήμα δεν αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αποδίδουν το πρόβλημα στο προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. Κατόπιν, στέλνουν στους υπαλλήλους ένα μνημόνιο, με το οποίο τους προτρέπουν να δίνουν προτεραιότητα στον πελάτη, ή κάτι παρόμοιο, και τα διευθυντικά στελέχη επιστρέφουν στη διαχείριση των οικονομικών της εταιρείας.

- Η ανάθεση της ευθύνης στα τμήματα Μάρκετινγκ, Ανθρωπίνων Πόρων ή Εξυπηρέτησης Πελατών. Αν ο διευθύνων σύμβουλος αναγνωρίσει ότι τα λόγια δεν αρκούν και ότι μόνον οι πράξεις θα «κάνουν τη διαφορά», το επόμενο συνηθισμένο λάθος είναι να ζητήσει από τον διευθυντή Μάρκετινγκ, τον διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων ή τον διευθυντή Εξυπηρέτησης Πελατών να «διευθετήσει το πρόβλημα».

Στην πραγματικότητα, το εμπορικό σήμα και η εμπειρία των πελατών είναι τομείς που πρέπει να είναι αρμοδιότητα όλων των στελεχών της ανώτερης διοίκησης. Καθεμία από τις τρεις λειτουργίες που προαναφέρθηκαν, διαδραματίζει τον δικό της ιδιαίτερο ρόλο. Θα πρέπει, ωστόσο, όλα τα τμήματα να λειτουργούν ως ομάδα για τη βελτιστοποίηση των πόρων, των προσπαθειών και των προϋπολογισμών, για τη δημιουργία μιας ευρείας στρατηγικής branding και μιας ξεχωριστής πελατειακής εμπειρίας.

- Η κατηγοριοποίηση των πελατών σύμφωνα με δημογραφικά κριτήρια ή τον τζίρο, αντί για την κερδοφορία. Συνήθως ξεκινάμε τη δουλειά μας σε εταιρείες συλλέγοντας στοιχεία για τους πελάτες, ώστε να μπορέσουμε να ορίσουμε και να σχεδιάσουμε την ιδανική εμπειρία του πελάτη.

Συνήθως ακούγεται η διαβεβαίωση: «έχουμε ήδη πάρα πολλά στοιχεία και έρευνες για τους πελάτες μας, οπότε μην ανησυχείτε». Στην πραγματικότητα, όμως, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν έρευνες πελατών και συλλέγουν τόνους στοιχείων - και ενώ μπορούν εύκολα να σου πουν, ποιοι είναι οι μεγαλύτεροί τους πελάτες - λίγες γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες που τους αποφέρουν τα περισσότερα κέρδη.

Η πραγματικότητα είναι, ότι συνήθως το μεγαλύτερο μέρος του κέρδους προέρχεται από ένα μικρό ποσοστό του συνόλου των πελατών και σε αυτούς πρέπει να επικεντρώνουμε την προσοχή μας. Αυτό δεν σημαίνει, βεβαίως, ότι θα πρέπει να αγνοούμε τους λιγότερο επικερδείς πελάτες (αν και σε μερικές περιπτώσεις ίσως να ήταν καλύτερο ορισμένοι από τους πελάτες σας να πήγαιναν σε κάποιον ανταγωνιστή).

- Η πεποίθηση ότι γνωρίζουν οι εταιρείες τι θέλουν οι πελάτες. Αφού, λοιπόν, ανακαλύψουν ποιοι είναι οι πελάτες που αποφέρουν τα μεγαλύτερα κέρδη, πρέπει να μάθουν και τι προσδοκίες έχουν αυτοί οι πελάτες, αλλά και τα τρία - τέσσερα πράγματα που τους κάνουν να επιστρέφουν στην επιχείρησή και να την προτείνουν και σε άλλους.

Χωρίς την απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις, μπορεί να διαθέτονται τα στοιχεία, αλλά δεν θα έχουν ιδέα πώς να τα χρησιμοποιήσουν. Προκειμένου μία επιχείρηση να προσφέρει στους πελάτες της, όχι απλώς «καλή» εξυπηρέτηση αλλά μια ξεχωριστή εμπειρία, θα πρέπει να διαφοροποιείται με τρόπο που εκτιμούν οι πελάτες που θέλει να προσελκύσει. Το να είναι απλώς διαφορετική, δεν αρκεί.

- Η εγκατάσταση ενός συστήματος CRM με την ελπίδα ότι αυτομάτως θα αυξήσει τα έσοδα. Οι επενδύσεις σε συστήματα CRM υπολογίζεται ότι αυξήθηκαν, από τα 20 δισ. δολάρια το 2001 στα 46 δισ. δολάρια τη χρονιά που πέρασε. Σύμφωνα με έρευνα της Gartner Research, όμως, το 55% των συστημάτων CRM διώχνουν τους πελάτες και μειώνουν τα κέρδη!

Η πραγματικότητα είναι ότι οι περισσότερες εταιρείες εγκαθιστούν ένα σύστημα CRM, χωρίς να έχουν σκεφτεί πώς θα το χρησιμοποιήσουν, ώστε να δημιουργήσουν στους πελάτες τους μία καλύτερη εικόνα για την εταιρεία. Αυτές οι τεράστιες βάσεις δεδομένων δίνουν τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να συλλέξει γνώση για τους πελάτες της και να τη χρησιμοποιήσει για να τους προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους. Αντ' αυτού, όμως, πολλές εταιρείες (οι τράπεζες είναι το καλύτερο παράδειγμα) χρησιμοποιούν αυτά τα στοιχεία σαν ένα ψυχρό εργαλείο για να «καταδιώκουν» και να εκνευρίζουν τον πελάτη, αντί να τον προσελκύουν.

- Ένα ακόμα λάθος μπορεί να θεωρηθεί η αποτυχία να υιοθετεί και να τεθεί σε εφαρμογή η φιλοσοφία και η αρχή μαζί με το πλέον βασικό στοιχείο «θεμέλιο λίθο» αυτής της φιλοσοφίας.. Για να αναπτυχθεί και να επεκταθεί επιτυχώς το διαδικτυακό

CRM είναι βασική η ανάγκη για κατανόηση των on-line πελατών . όταν λοιπόν οι εταιρείες δεν έχουν κατανόηση προς τους πελάτες, δεν προβλέπουν τις ανάγκες τους, δεν τις ικανοποιούν και δεν γεμίζουν τον πελάτη είναι αυτές που αποτυγχάνουν. Πολλοί υποστηρίζουν πως ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός και η φιλοσοφία του είναι το κλειδί για ένα επιτυχημένο CRM σύστημα. (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 11-12 July 2005)

- Η πεποίθηση ότι η μέτρηση της ικανοποίησης έχει σημασία. Εδώ φτάνουμε στο τελευταίο από τα δέκα πιο συνηθισμένα λάθη: Πρόκειται για την πεποίθηση ότι η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Έρευνα της Forum έδειξε ότι το 80% των πελατών που αλλάζουν προμηθευτή δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον προηγούμενο προμηθευτή τους.

Η ικανοποίηση αποτελεί, πλέον, απλώς το τίμημα εισόδου στην αγορά - και όχι λόγο επιτυχίας. Ο μόνος πραγματικός δείκτης για την εμπειρία των πελατών που συνδέεται στατιστικά με βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα, είναι η «προάσπιση». Ως «προασπιστές» ορίζουμε τους πελάτες που είναι διατεθειμένοι, πέρα από τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών μας, να μας συστήσουν και άλλους επικερδείς πελάτες σαν αυτούς.

Είναι οι πελάτες που δηλώνουν την ανώτερη κλίμακα ικανοποίησης. Αυτό μετρά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο. Βλέπουμε, ωστόσο, πολλά στελέχη επιχειρήσεων να αθροίζουν τα ποσοστά των πελατών που δηλώνουν «σχετικά ικανοποιημένοι», «ικανοποιημένοι» και «πολύ ικανοποιημένοι», και έπειτα να συγχαίρουν τους εαυτούς τους επειδή το 92% των πελατών της εταιρείας τους δηλώνουν ικανοποιημένοι. Η σκληρή πραγματικότητα, όμως, για τις περισσότερες εταιρείες είναι ότι το 80% των πελατών τους είναι επιρρεπείς σε προσφορές ανταγωνιστών και μόνον ένα 20% ή ακόμη μικρότερο ποσοστό ανταποκρίνεται στους πραγματικούς «υποστηρικτές».

Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM διαφοροποιείται από την υλοποίηση ενός κοινού πληροφοριακού συστήματος. Εκτεταμένες έρευνες στην Ευρώπη αλλά και στην Αμερική έχουν εντοπίσει τους παρακάτω λόγους για την αποτυχία ενός έργου CRM:

1. Μη αποδοχή του συστήματος από τους χρήστες του. Το πρόβλημα αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο για τους ανθρώπους των πωλήσεων.
2. Οι διαδικασίες που τηρούνται σε ένα ευρύτερο σύστημα πωλήσεων δεν είναι πάντα σαφώς καθορισμένες και αποτυπωμένες.
3. Η επιχείρηση αδυνατεί να προσαρμοστεί στην ταχύτητα που απαιτεί η αναδιοργάνωση λόγω της εφαρμογής του CRM.
4. Αντικρουόμενα ενδοεπιχειρησιακά συμφέροντα εμποδίζουν την υιοθέτηση του CRM.
5. Συστήματα CRM τα οποία στοχεύουν στις πωλήσεις και προϋποθέτουν εξωτερικές πωλήσεις μπορεί να δημιουργήσουν διαχειριστικά προβλήματα λόγω της κινητικότητας των πωλητών.
6. Επιλογή λάθους μεθοδολογίας υλοποίησης και διαχείρισης του CRM.
7. Υπέρβαση του αρχικού προϋπολογισμού με αποτέλεσμα τη διακοπή του project. (Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών 2004).

Παράγοντες Αποτυχίας

1ος Παράγοντας: Αποτυχία δημιουργίας της Στρατηγικής του CRM

2ος Παράγοντας: Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και των αντιδράσεων του προσωπικού (Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εμπλέκονται από την αρχή και σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης και της εφαρμογής του CRM.

3ος Παράγοντας: Αποτυχία στην εξέλιξη του CRM στο εσωτερικό της επιχείρησης (Προσπάθεια για συνεχή βελτίωση του συστήματος και όχι να ατονήσει)

4ος Παράγοντας: Ανεπαρκής προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM

5ος Παράγοντας: Αποτυχία στη βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών (αν η επιχείρηση έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα, το CRM θα βελτιώσει τις διεργασίες της.

Αν η επιχείρηση δεν έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα το CRM δεν μπορεί να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές από μόνο του.)

6ος Παράγοντας: Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας

7ος Παράγοντας: Ανεπιτυχής ολοκλήρωση των δεδομένων (χρειάζεται η δημιουργία μιας πλήρους βάσης δεδομένων ώστε να υποστηρίζεται η λήψη των αποφάσεων σε κάθε στιγμή μέσω της ανάλυσης των πληροφοριών)
Στην πραγματικότητα πολλές βάσεις δεδομένων δεν μπορούν να συνεργαστούν καθόλου μεταξύ τους. Επίσης στις περισσότερες περιπτώσεις τα δεδομένα στις βάσεις αυτές είναι δύσκολο να είναι ακριβή και πλήρως ενημερωμένα.)

Μέτρα αποφυγής παραγόντων αποτυχίας όπως:

- Κατάλληλος χειρισμός των απόψεων και των αντιδράσεων του προσωπικού
- Συνεχής παρακολούθηση μεγεθών και διορθωτικών κινήσεων
- Πολιτική εκπαίδευσης και διάχυση πληροφοριών στα εμπλεκόμενα άτομα με την
- CRM εφαρμογή
- Ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης
- Δημιουργία και συντήρηση πλήρης βάσης δεδομένων (Bergeron Bryan 2003)

3.2 Σφάλματα και Λάθη του CRM

Τα τελευταία τρία 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.

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.

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. (Άρης Ι. Πανταζόπουλος Contact Solutions Ltd 2006).

Μια από τις σημαντικότερες παρανοήσεις που μπορεί να συναντήσει κανείς στον συγκεκριμένο χώρο, αφορά την ταύτιση του CRM με τα πολυάριθμα πληροφοριακά συστήματα που διαχειρίζονται σχέσεις με τους πελάτες. Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM δεν αποτελεί ένα τεχνολογικό πρόβλημα, αλλά απλώς η εφαρμογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας management απαιτεί ένα μέσο για την αποτελεσματική διαχείριση ενός τεράστιου όγκου πληροφοριών.

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.

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; (Darryn Mitoussis, 2005).

Η πρόκληση της υιοθέτησης της CRM προσέγγισης και της παράλληλης προσαρμογής της εταιρικής κουλτούρας αποτελεί ένα στοίχημα, το οποίο *καλείται πάντα να αντιμετωπίσει το top management μίας επιχείρησης*. Το ερώτημα επομένως που προκύπτει είναι: Πόσο έτοιμο και αποφασισμένο είναι αλλά και τι γνώσεις, εμπειρία και κυρίως χρόνο είναι έτοιμο να διαθέσει το top management 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 με την κατάλληλη πάντα δοσοληψία;

Στον συγκεκριμένο τομέα, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών έρχεται να αποτελέσει τον αναγκαίο συνδετικό κρίκο γνώσης, , στρατηγικής, κατευθύνσεων αλλά και τακτικών ενεργειών, ώστε ένα έργο CRM να συνοδευτεί από *ικανοποίηση των εταιρικών προσδοκιών και τελικά από εντυπωσιακό Return On Investment και αύξηση της κερδοφορίας*.

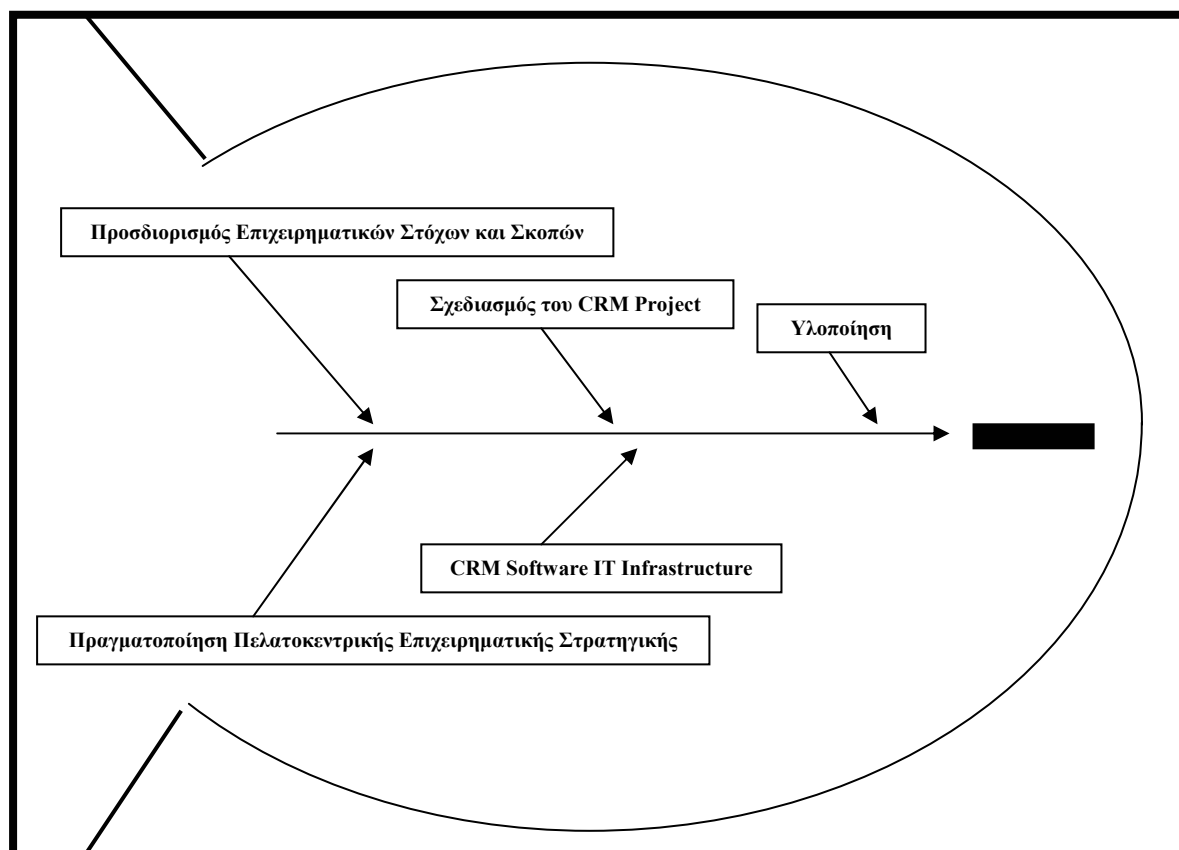
Πολλές έρευνες δείχνουν ότι 60 με 70% των συστημάτων CRM αποτυγχάνουν ή δεν ολοκληρώνονται και Οι εταιρείες προετοιμάζονται ελάχιστα για τη θέση που πρέπει να έχουν προς τους πελάτες μέσω του CRM που χρησιμοποιού, τα τηλεφωνικά κέντρα και την διαδικτυακή διαφήμιση. Φυσικά υπάρχουν και εταιρείες, λίγες σε αριθμό, που παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες στους πελάτες τους «γρήγορα, αποτελεσματικά και με συνέπεια». (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 11-12 July 2005.)

4. ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ CRM

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM δεν άπτεται μόνο στον προσδιορισμό κάποιων τεχνικών χαρακτηριστικών, όπως η πλατφόρμα που θα επιλεγεί (Peoplesoft, Siebel), ή η σύνθεση και τα χαρακτηριστικά των servers που θα υποστηρίξουν τεχνολογικά το CRM αλλά, θα πρέπει να ξεκινάει με τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων, σκοπών και αναγκών.

Έτσι, η υλοποίηση ενός επιτυχημένου CRM θα πρέπει να διέπεται από τα εξής στάδια:

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



Διάγραμμα 6: Η υλοποίηση του CRM

4.1 Προσδιορισμός Επιχειρηματικών Στόχων και Σκοπών

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

Κάθε στέλεχος της επιχείρησης, πρέπει να λειτουργεί έχοντας ως σκοπό να βοηθήσει στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης πετυχαίνοντας ταυτόχρονα και τη δική του προσωπική επιτυχία .

Κάθε τμήμα της επιχείρησης έχει τους δικούς του στόχους και σκοπούς. Αυτοί σχετίζονται με τη λειτουργία του τμήματος εντός του οργανογράμματος της επιχείρησης και είναι σχεδιασμένοι να βοηθήσουν την επιχείρηση να ικανοποιήσει τους στόχους της.

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

Έτσι η διοίκηση κάθε επιχείρησης σε πρώτη φάση, θα πρέπει να προσδιορίσει επακριβώς τους στόχους προκειμένου αυτοί να καθίστανται ξεκάθαροι εντός της επιχείρησης και να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την ορθή χρήση τους που θα αποτελέσει τη βάση για την επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού συστήματος CRM.

Έχει να κάνει με την απόφαση του αν θα πρέπει να μπει σε εφαρμογή ή όχι ένα σύστημα CRM και να τεθούν οι στόχοι και σκοποί για το ξεκίνημα αυτού του συστήματος. Ο «θεμελιώδης λίθος» της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας είναι η απόφαση που παίρνει ο πελάτης και οι ανάγκες του γενικότερα, αυτό περιλαμβάνει και το Customer Knowledge ως όρος. (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 11-12 July 2005)

Για να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των πελατών μία εταιρεία είναι αναγκαίο στις πρακτικές και στη συμπεριφορά της να αναπτύξει και να αναγνωρίσει ότι πρέπει να μάθει και να γνωρίζει για τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες της. Σύμφωνα με τους κυρίους Σαρμανιώτη και Στεφάνου η χρήση κάποιων συγκεκριμένων μοντέλων ιδρυτικής και ανερχόμενης ηγεσίας που μπορούν να δηλωθούν ως μία αρχηγική ικανότητα που κατευθύνεται από το CRM, τα μοντέλα αυτά είναι: ανταλλαγής αρχηγικού μέλους «LMX», μετασχηματισμού αρχηγίας και η αυτοδιαχειριστική συμπεριφορά «BSM», αυξάνοντας σε όγκο τις πωλήσεις και τα κέρδη. (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 11-12 July 2005)

Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών

- Δημιουργία Προϋποθέσεων ώστε να είναι εφικτή η ευθυγράμμιση των επιμέρους επιχειρηματικών τμημάτων και των στελεχών.
- Εφικτή η ανάλυση χασμάτων που θα προσδιορίζει τα πρόσθετα θέματα τα οποία σε τελική ανάλυση θα γεμίσουν τα κενά.
- Δημιουργία ενός συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες των αλλαγών.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να αφογκράζονται τον πελάτη τους.
- Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν πώς να αξιοποιούν τις διαθέσιμες πληροφορίες από τις δραστηριότητες που επιτελούνται για την εξυπηρέτηση πελατών.
- Συνεχόμενη συλλογή στοιχείων από τους εργαζόμενους. Γνώση για την σωστή διαχείριση τους και ερμηνεία αυτών.

4.2 Σχεδιασμός και Πραγματοποίηση Πελατοκεντρικής Επιχειρηματικής Στρατηγικής

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

Αυτό το στάδιο προετοιμάζει το έδαφος για να πετύχει το σύστημα CRM στην επόμενη φάση. Η εταιρεία έτσι προχωράει παρακάτω όχι μόνο με την ανάπτυξη των σχέσεών της με τους πελάτες αλλά και με εξ ίσου μεταχείριση των πελατών συγκεντρώνοντας επικερδής πελάτες σχηματοποιώντας με αυτό τον τρόπο στρατηγικές όπως αυτή της διατήρησης πελατών. Στρατηγικές όπως η παραδοσιακή απόκτηση πελατών, η επικοινωνία και η διατήρηση πελατών δίνουν τις βάσεις στις οποίες το σύστημα του CRM θα σχεδιαστεί. Αυτό είναι υποχρεωτικό πριν αρχίσει η εφαρμογή οποιουδήποτε συστήματος CRM γιατί η τεχνολογία δεν αντικαθιστά το marketing και τις στρατηγικές πωλήσεων που υλοποιούνται από την επαφή, την ανάλυση διαχωρισμού και τα αντικείμενα των πωλήσεων. (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 11-12 July 2005)

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

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

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

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

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

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

Η τεχνολογία έχει δυνατότητες στις στρατηγικές ενδυνάμωσης και δημιουργίας καθώς χρειάζεται η δημιουργία ενός ευκίνητου και ικανού IT το οποίο θα μπορεί να λάβει αποφάσεις και κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την επανεξέταση των επιχειρηματικών λειτουργιών, σύμφωνα πάντα και με το πακέτο software CRM που επιλέχθηκε. (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 11-12 July 2005)

Καθίσταται λοιπόν προφανές ότι προκειμένου να πραγματοποιηθούν τα ανωτέρω θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Η δημιουργία αυτού του συστήματος είναι υποχρεωτική για την επιχείρηση για τους εξής λόγους:

- Εξοικείωση με την τεχνολογία. Λόγος πολύ σημαντικός για την υλοποίηση και χρήση συστήματος CRM.
- Globalization των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. που μετά τη μεταστροφή της σε μια πελατοκεντρική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει και μια στρατηγική διεθνοποίησης.
- Systems Breakdown & Control, όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν τις ικανότητες να ελέγχουν και να επιλύουν τα τυχόν προβλήματα στις λειτουργίες της επιχείρησης.

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

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

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

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

Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνει ως εξής .

- Καθορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών:
 - Ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων
 - Job analysis που θα εστιάζει στην εφαρμογή του CRM.
 - Ανάλυση των τρόπων αξιολόγησης της απόδοσης
- Τεχνικές Εκπαίδευσης:
 - On the job training, που βασίζονται στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την καθημερινή εργασία.
 - Off the job training, με τη διεξαγωγή σεμιναρίων, εξομοιώσεις, distance learning κ.λπ.
 - On & Off the job training που περιλαμβάνουν, εκπαίδευση μέσω ασκήσεων, computer based training, action learning κ.λπ.

- Αξιολόγηση Εκπαίδευσης:
 - ο Διερεύνηση Αντιδράσεων
 - ο Επιπτώσεις στις συμπεριφορές.
 - ο Επιπτώσεις στο σύνολο της οργανωτικής μονάδας.
 - ο Δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

Πολύ σημαντική είναι η παρουσία εμπειρων συμβούλων που θα είναι ικανοί να μεταφράσουν επιχειρηματικά προβλήματα και απαιτήσεις σε κατάλληλα σχεδιαγράμματα software και θα είναι υπεύθυνοι για τις ανάγκες και τις αναζητήσεις των χρηστών. (C. Sarmaniotis, C.J. Stefanou, 11-12 July 2005)

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

4.3 Σχεδιασμός και εφαρμογή CRM Project

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

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

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

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

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

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

Step 1: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

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

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

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

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

Step 3: Σχεδιασμός Αρχιτεκτονικής

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

Στον σχεδιασμό της αρχιτεκτονικής περιλαμβάνεται επίσης η εκτίμηση και ο προσδιορισμός των απαραίτητων «υλικών» για την υλοποίηση του συστήματος. Σε αυτά περιλαμβάνονται τόσο το απαραίτητο hardware και γενικά η υλικοτεχνική υποδομή (δίκτυα, PCS, web structures κ.α.) όσο και τα απαραίτητα για την ανάπτυξη του προσωπικού, όπως σχέδια εκπαίδευσης μέθοδοι διάχυσης τη πληροφορίας κ.λπ.

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

Step 4: Επιλογή Τεχνολογίας

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

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

Step 5: Εγκατάσταση & Υλοποίηση CRM

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

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

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

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

Step 6: Παράδοση Συστήματος

Η παράδοση του συστήματος αφορά:

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

Step 7: Προσδιορισμός μέτρων επίδοσης του συστήματος

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

- Επιχειρησιακά Μέτρα (Business Metrics). Αυτά αφορούν τη παρακολούθηση retention & attrition rates, όπως είναι τα μερίδια αγοράς, η προσέλκυση νέων πελατών, η δημιουργία αξίας για την επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου, η αποτελεσματικότητα του marketing και της διαφήμισης ή των οιοδήποτε ενεργειών προώθησης προϊόντων, καθώς το σύστημα *CRM* είναι σε χρήση.
- Μέτρηση ικανοποίησης των επιχειρησιακών στόχων σχετικά με την κερδοφορία ή και την αύξηση των πωλήσεων με τη χρήση του *CRM*.
- Ανάλυση και μέτρηση της Πελατειακής Βάσης, όπου μέσα από το *CRM* θα γίνεται ανάλυση των δημογραφικών και ψυχογραφικών στοιχείων των πελατών, η μέτρηση της δημιουργίας αξίας στους πελάτες, η μέτρηση της ικανοποίησής τους, η μέτρηση της επέκτασης της πελατειακής βάσης, και η αποδοτικότητα της υποστήριξης των πελατών.

4.4. Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (CRM Software, IT Infrastructure

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

Εύρεση του σωστού λογισμικού επιχειρησιακής διαχείρισης

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

Μερικοί τίτλοι προσπαθούν να έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα καλύπτοντας και προσπαθώντας να βοηθήσουν τους πελάτες σε όλα τα επιχειρησιακά τους προβλήματα . Αυτοί οι τίτλοι, όλοι μέσα σε ένα λογισμικό επιχειρησιακής διαχείρισης είναι μερικές φορές μεγάλοι, αλλά μερικά εξειδικευμένα επιχειρησιακά στοιχεία απαιτούν ένα «χωριστό» λογισμικό. Οι γενικές ταξινομήσεις του λογισμικού θα μπορούσαν περιλαμβάνουν τη διαχείριση, το Διαδίκτυο, κινητά, PDA, και τα πακέτα οργάνων.

Το υλικό που θα υποστηρίξει το σύστημα είναι ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί. Παράδειγμα, εάν διευθύνετε μια επιχείρηση με διάφορους τύπους υπολογιστών, το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνετε είναι να ελέγξετε εάν ο τίτλος λογισμικού θα τρέξει στον παλαιότερο υπολογιστή σας. Μερικά νεότερα προϊόντα λογισμικού επιχειρησιακής διαχείρισης απαιτούν επίσης πολύ μνήμη ή σκληρό διάστημα κίνησης προκειμένου να λειτουργήσουν στη μέγιστη αποδοτικότητα. (Chang J. 2002a).

Συχνά, μια βελτίωση λογισμικού θα επισημάνει επίσης την ανάγκη μιας βελτίωσης υλικού. Αφ' ετέρου, εάν αγοράσατε πρόσφατα ένα νέο σύνολο υπολογιστών, προσπαθήστε να σιγουρευτείτε ότι επιλέγετε έναν τίτλο λογισμικού που δεν απαιτεί να αναβαθμιστεί ή να αλλάξει κάτι ακόμα. Το τελευταίο σημαντικό πράγμα που πρέπει

ελεγχτεί στο λογισμικό επιχειρησιακής διαχείρισης είναι να φανεί ποιο είδος αναπροσαρμογών και συνδέσεων απαιτείται στο Διαδίκτυο.

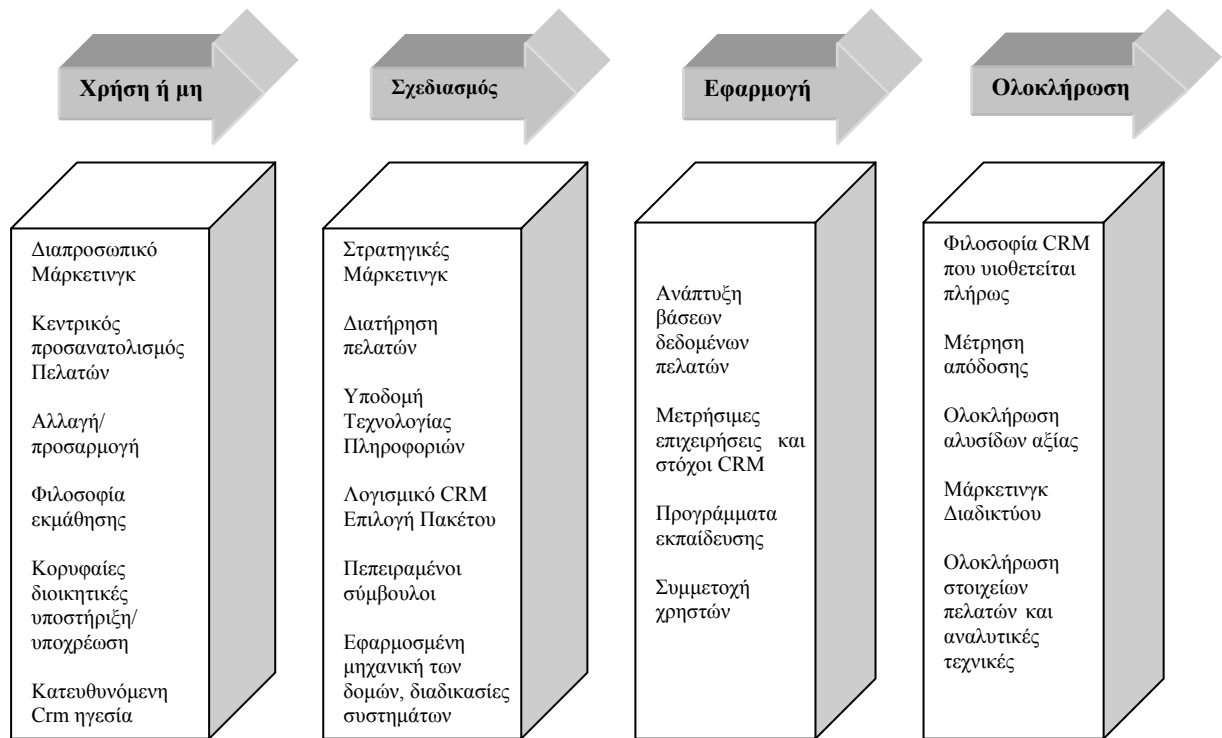
Η πλατφόρμα και η ροή της δουλειάς του νέου λογισμικού σας

Οι περισσότεροι τίτλοι λογισμικού βελτιώνονται για να τρέξουν στα Windows, Unix, Linux, ή στα λειτουργικά συστήματα της MAC, αλλά πρέπει ακόμα να ελεγχτεί εάν το λογισμικό επιχειρησιακής διαχείρισης είναι υποχωρητικό και συμβατό με το OS. Μόλις εξεταστούν οι τεχνικές λεπτομέρειες, είναι ζήτημα χρόνου να κινηθεί και να δημιουργηθεί μια αποδοτική ροή της δουλειάς.

Προσπαθήστε να δημιουργήσετε ένα διάγραμμα όλων των σημαντικών επιχειρησιακών παραγόντων που αποτελούνται από το νέο λογισμικό – εξετάστε ακόμη και τη μικρότερη λεπτομέρεια. Οι βελτιώσεις και οι αλλαγές μεθόδου ροής της δουλειάς πρέπει να επισημανθούν και κάθε υπάλληλος ή επιχειρησιακός συνεργάτης πρέπει να έχει πρόσβαση σε αυτό το διάγραμμα προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα οι νέες αλλαγές. Επίσης εξετάστε το λογισμικό με έναν επιχειρησιακό συνεργάτη που έχετε καλές σχέσεις μαζί του. Φροντίστε την εισαγωγή και αναλύστε όλη την αναπληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο γίνονται οι επιχειρησιακές εργασίες σας τώρα, μετά μπορείτε να εγκαταστήσετε το νέο λογισμικό επιχειρησιακής διαχείρισής σας. Κάθε λίγες εβδομάδες με άλλους συνεργάτες ή υπαλλήλους πρέπει να κάνουν μια γρήγορη ανάλυση του τρόπου με τον οποίο το λογισμικό αποδίδει στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Επισημάνετε τις θετικές πτυχές και οποιαδήποτε αρνητικά ζητήματα που αντιμετωπίσατε κατά την λειτουργία με το νέο τίτλο λογισμικού.

Βαθμιαία μεγεθύνετε την επιχείρησή σας με το λογισμικό επιχειρησιακής διαχείρισης, είναι μια καλή ιδέα, δεδομένου ότι θα φτάσετε σε μια καλύτερη κατανόηση όλων των λειτουργιών της.

ΣΤΟΧΟΣ μας είναι : η βέλτιστη λύση για τον πελάτη, η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού του με εκπαίδευση, η απόσβεση της επένδυσής του με την οργάνωση της εργασίας του, η συνεχής και άμεση τεχνική υποστήριξη για την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησής του. (Chang J. 2002b).



Διάγραμμα 7: CRM development phases (C. Sarmaniotis, C. Stefanou 2005)

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

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

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

Γίνεται όλο και πιο κατανοητό πως αυτές οι δύο έννοιες, το **CRM** και το **EIP**, εφόσον ολοκληρωθούν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων της που μεταφράζονται σε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Η ολοκλήρωση αυτών των δύο συστημάτων επιτρέπει στους χρήστες να χρησιμοποιούν και να παρακολουθούν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την εταιρία και τους πελάτες σε πραγματικό χρόνο, εντοπίζοντας αγοραστικές τάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα, και απαντώντας στιγμιαία σε διάφορες αιτήσεις πληροφόρησης προερχόμενες τόσο μέσα όσο και εκτός του οργανισμού. Με δεδομένο ότι όλη αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω μιας σελίδας web που κάθε χρήστης μπορεί να διαμορφώσει ανάλογα με τις ανάγκες της θέσης εργασίας που κατέχει, η επιχείρηση γίνεται πιο αποδοτική και αποτελεσματική στην επεξεργασία των αιτημάτων των πελατών της, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης τους. Για να επιτύχει όμως την πλήρη εκμετάλλευση των απεριόριστων δυνατοτήτων που προσφέρει η ολοκλήρωση μεταξύ CRM και EIP, μια επιχείρηση πρέπει να ανοίξει την χρήση του σε όλους τους χρήστες που σχετίζονται με αυτήν.

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

Τεχνολογική Πλατφόρμα

Είναι προτιμότερο και αποδοτικότερο η λύση CRM να συμμορφώνεται με την είδη υπάρχουσα πληροφορική υποδομή του οργανισμού, ως προς το υλικό, το λειτουργικό σύστημα, την βάση δεδομένων, τους servers κλπ, αλλά και ως προς τα διεθνή αναγνωρισμένα πρότυπα.

Η συμμόρφωση με τα παραπάνω είναι χρήσιμη για δύο λόγους. Πρώτον, η συμμόρφωση με διεθνή, αναγνωρισμένα πρότυπα, εξασφαλίζει κατ' ελάχιστον ένα επίπεδο από αποδεδειγμένα ελεγμένα και εγκεκριμένα από τους διεθνείς οργανισμούς ποιότητας. Δεύτερον, η συμμόρφωση με την υπάρχουσα πληροφορική υποδομή, μειώνει το κόστος εκπαίδευσης λειτουργίας και ταυτόχρονα αυξάνει την ταχύτητα ενσωμάτωσης της λύσης στην επιχείρηση. (PeopleSoft 2002).

Η τάσεις που κυριαρχούν αυτή την στιγμή διεθνώς είναι η ανάπτυξη CRM λύσεων βασισμένη στην τριεπίπεδη web αρχιτεκτονική.

Η τάση της μετατροπής των CRM σε e-CRM οφείλεται στο γεγονός ότι οι web-based clients είναι ευκολότεροι στην ανάπτυξή τους και στην συντήρησή τους, επιτρέπουν την ταχεία μεταβολή των στοιχείων τους και επιτρέπουν ακόμα και την παροχή εξατομικευμένων περιβαλλόντων αλληλεπίδρασης ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη.

Σήμερα στην αγορά βρίσκουμε διάφορες λύσεις για μεγάλες αλλά και μικρές επιχειρήσεις. Κυρίαρχοι πάροχοι είναι εταιρείες όπως οι Siebel, Vantive, Clarify, Oracle, Peoplesoft, Microsoft, οι οποίες στοχεύουν κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις και οι ServiceSoft, Onyx, Pivotal, Remedy, Applix που στοχεύουν κυρίως στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Επεκτασιμότητα

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

Διαθεσιμότητα

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

Ολοκλήρωση με άλλα Συστήματα

Η ολοκλήρωση με τα υπάρχοντα ή μελλοντικά συστήματα πληροφορικής μιας επιχείρησης είναι άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Συστήματα όπως των παραγγελιών ή χρέωσης, ή κάποιο σύστημα ανάλυσης και

λήψης αποφάσεων είναι μερικά από τα συστήματα με τα οποία πρέπει να διασυνδεθεί το σύστημα CRM.

Η ολοκλήρωση της λύσης συνήθως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάπτυξη της CRM στρατηγικής με αποτέλεσμα στην συνέχεια, όταν γίνει αντιληπτό ότι ένα πραγματικό CRM απαιτεί αδιάλειπτες – διαλειτουργικές πελατοκεντρικές διαδικασίες σε όλο το εύρος της επιχείρησης, να καθίσταται η εκ των υστέρων ολοκλήρωση της χρονοβόρα και δαπανηρή.

Περιβάλλον Ανάπτυξης

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

4.5 Υλοποίηση και Ολοκλήρωση

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

Εγκατάσταση και Υλοποίηση του CRM

Προσδιορισμός των ομάδων έργου και καθορισμός ρόλων
πχ:

- **Steering committee.** Θέτει τις προδιαγραφές τις προτεραιότητες για την υλοποίηση, τις βελτιώσεις, και αλλαγές. Βασικός ρόλος της η παρακολούθηση του έργου.
- **Διαχειριστής του έργου.** Είναι αυτός που διοικεί και διαχειρίζεται το έργο σε όλη του την εξέλιξη. Αναφέρεται στην ανώτερη επιτροπή.
- **Τεχνικός υπεύθυνος.** Αναλύει τεχνικά τις επιμέρους δραστηριότητες που πρέπει να επιτελεστούν κατά την διάρκεια του έργου.
- **Ομάδα ανάπτυξης βάσης δεδομένων,** (1 υπεύθυνο και προγραμματιστές βάσης δεδομένων. Συνεργάζεται με τον με τον τεχνικό υπεύθυνο αλλά και τον IT manager και καθορίζουν όλα όσα πρέπει να γίνουν για την δημιουργία της βάσης δεδομένων.
- **Ομάδα ανάπτυξης εφαρμογής CRM,** (άτομα από τον προμηθευτή)
- **Ομάδα δοκιμής.** Διεξάγει δοκιμαστικούς έλεγχους των παραδοτέων της εφαρμογής.

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

5. ΤΑ 5ps - ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ CRM

5.1 Οι Άνθρωποι (People)

Το **πρώτο στοιχείο** επιτυχίας του CRM είναι οι **άνθρωποι** και η **κουλτούρα**. Οι κατέχοντες διοικητικές θέσεις στις επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν βαθιά γνώση του CRM και των στόχων του. Οι γνώσεις αυτές είναι ικανές να επιτύχουν τη σωστή υλοποίησή του CRM (Payne, 2002).

Στη διεργασία του CRM συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι, εκτός του management, που είναι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση αλλά και οι συνεργάτες. Το CRM όντας μια στρατηγική διεργασία, δεσμεύει τα διάφορα τμήματα της εταιρείας. Να λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο (Petersen, 2002). Έτσι, το management θα πρέπει να δημιουργήσει μια νέα εταιρική κουλτούρα η οποία θα είναι απολύτως πελατοκεντρική. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να διενεργείται **προσχεδιασμένη εκπαίδευση** στο προσωπικό που θα αφορά αφενός μεν, την απόκτηση marketing ικανοτήτων αλλά και γνώση των σκοπών και των λειτουργιών του αφετέρου δεν την ενδυνάμωση των ικανοτήτων τους στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες (Gerson, 2001).

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 αξιοποίηση της τεχνολογίας που το πιο πιθανό είναι ότι συνεχώς θα μεταβάλλεται (Gerson, 2001).

5.2 Σχεδιασμός (Planning)

Το στοιχείο αυτό έχει να κάνει με τη δημιουργία ενός πλήρους και εκτεταμένου πλάνου για το έργο του CRM. Το πλάνο αυτό θα αφορά το σχεδιασμό του CRM για τα επόμενα 5 έτη. Θα αφορά όλες τις διεργασίες (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, επιλογή και υλοποίηση του κατάλληλου λογισμικού) για την υλοποίηση του συστήματος CRM (Gerson, 2001).

Για παράδειγμα, ένα μέρος στο σχεδιασμό του συστήματος CRM είναι ο τρόπος για τη συλλογή δεδομένων των πελατών, το οποίο σχεδιάζεται σε τρεις φάσεις. **Η πρώτη φάση** είναι η συλλογή του ονόματος και του e-mail των πελατών που επισκέφτηκαν το site της επιχείρησης. **Στη δεύτερη φάση** τα δεδομένα εμπλουτίζονται με τη συλλογή επιπλέον στοιχείων όπως τα τηλέφωνα και η φυσική τους διεύθυνση ενώ **η Τρίτη φάση** αφορά τη συλλογή δεδομένων για τις προτιμήσεις των πελατών.

Αφού έχουν προσδιορισθεί οι φάσεις, θα πρέπει να τεθούν και οι αντίστοιχοι στόχοι. Για την πρώτη φάση ένας στόχος θα ήταν η συλλογή των στοιχείων του 80% των επισκεπτών του site. Για τη δεύτερη φάση ο στόχος θα μπορούσε να είναι η μετατροπή του 90% των επισκεπτών του site σε πελάτες. Για την τρίτη φάση ο στόχος είναι η καταγραφή των προτιμήσεων των πελατών ώστε να προγραμματιστούν οι επόμενες κινήσεις της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα το direct mail, που θα έχουν σαν στόχο να προκαλέσουν επαναλαμβανόμενες αγορές.

5.3 Η Διεργασία του CRM (Process)

Το τρίτο στοιχείο είναι ο ακριβής προσδιορισμός της διεργασίας του CRM. Αυτός αποτελεί το χάρτη της υπηρεσίας, από το πώς ο πελάτης επικοινωνεί με την επιχείρηση, πώς η επιχείρηση συλλέγει τα δεδομένα, από οποιοδήποτε σημείο επαφής, που αφορούν τον πελάτη και πώς η επιχείρηση αξιοποιεί αυτά τα δεδομένα. Αυτά φυσικά αντανakλούν στον τρόπο που η επιχείρηση προσεγγίζει επαναλαμβανόμενα τον πελάτη.

Για τον σαφή προσδιορισμό του χάρτη της διεργασίας μπορούν ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα flow charts, τα διαγράμματα «ψαροκόκαλο» (fishbone), εγχειρίδια υπηρεσιών ή οποιοδήποτε άλλο διάγραμμα που θα βοηθήσει ώστε η διεργασία αυτή να είναι απολύτως κατανοητή από όλους (Παπής, 2001)

Το λάθος που συνήθως γίνεται είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν την απαιτούμενη ανάλυση από την σκοπιά της επιχείρησης και αναμένουν ο πελάτης να προσαρμοστεί σε αυτήν, το σωστό όμως είναι να γίνει αυτή από την πλευρά του πελάτη. Το πρώτο βήμα είναι να ερωτηθούν οι πελάτες για το ποιες είναι οι ανάγκες τους και τι λαμβάνουν από την επιχείρηση. Ακολούθως θα πρέπει να ερωτηθούν για το τι τελικά λαμβάνουν από αυτή (Gerson, 2001).

5.4 Προσωπικά Δεδομένα (Personal Data Capture & management)

Στοιχείο για την επιτυχή δημιουργία και χρήση ενός συστήματος CRM είναι η ικανότητα της επιχείρησης να συλλέγει αλλά και να διαχειρίζεται μεγάλες ποσότητες δεδομένων των πελατών αλλά και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται (Fletcher, 2002).

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, φανερώνοντας ευκαιρίες, προσκλήσεις και τις τάσεις της αγοράς και των πελατών (Harte & Hanks, 2001).

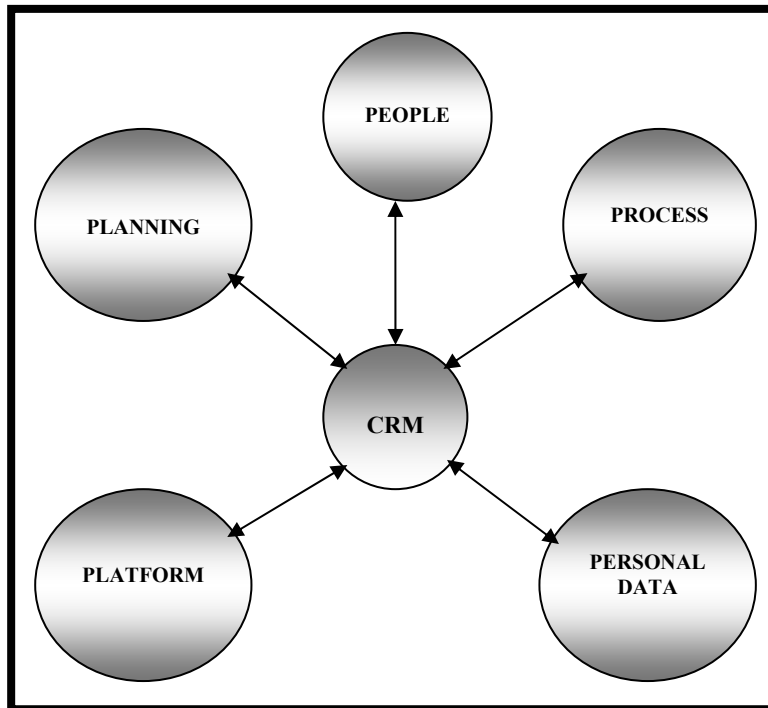
Επιπρόσθετα, η ικανότητα της διαχείρισης των δεδομένων οδηγεί και στη μεγιστοποίηση της ποιότητας τους, γεγονός που προσδίδει μεγαλύτερα οφέλη στις επενδύσεις της επιχείρησης για το CRM που, όπως έχει προαναφερθεί, έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα (Harte & Hanks, 2001).

Οι ικανότητες αυτές προσδίδουν πλεονέκτημα και από την πλευρά της ελαχιστοποίησης του κενού στις μετρήσεις της αποτελεσματικότητας του συστήματος CRM, μετρήσεις που είναι χρήσιμες στους marketers (Fletcher, 2002).

5.5 Πλατφόρμα (Platform)

Από τη στιγμή που όλα τα προηγούμενα στοιχεία έχουν κατά ένα μεγάλο ποσοστό υλοποιηθεί, είναι ώρα για την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού (τεχνολογική πλατφόρμα). Αυτή θα πρέπει να λειτουργεί όπως και η επιχείρηση και αναλόγως με τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες στον πελάτη (Gerson, 2001).

Η επιλογή της κατάλληλης πλατφόρμας θα πρέπει να γίνει 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 (Δημητριάδης, 1998).



Διάγραμμα 8:Τα 5Ps του CRM

6. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ CRM

6.1 CRM & Information Technology

Οι πληροφορίες είναι στην πραγματικότητα ένα επίπεδο αφηρημένης έννοιας που εφαρμόζεται στα δεδομένα για να πάρουν αξία. Τα δεδομένα στην ακατέργαστη μορφή τους σπάνια παρέχουν στους χρήστες οποιοσδήποτε χρήσιμες πληροφορίες. Κανονικά απαιτείται κάποια αξιολόγηση χειρισμού, οργάνωσης και δομής, και παρουσιάζεται συνήθως με την μορφή μιας επιχειρησιακής ερώτησης, μιας δρομολογημένης διαδικασίας ή μιας μετρίσιμης απόδοσης.

Η τεχνολογία αναφέρεται στα πραγματικά εργαλεία και τις διαδικασίες για συλλογή, αποθήκευση, οργάνωση και ίσως μεταφορά των δεδομένων σε πληροφορίες και διανομή αυτών στα μέλη της οργάνωσης που τις απαιτούν για να εκτελέσουν τις άλλες απαραίτητες λειτουργίες της επιχείρησης. Τέτοιες πληροφορίες γίνονται ένα προτέρημα οργάνωσης που διευκολύνει τις διαδικασίες, μπορούν να ενισχύσουν τις επιχειρησιακές ικανότητες και συχνά να βελτιώσουν ή δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα..

Συνοψίζοντας, το Information Technology (IT) αναφέρεται στα εργαλεία, τους ανθρώπους και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να συλλάβουν, να αποθηκεύσουν, να χειριστούν και να ανακτήσουν τα δεδομένα. (Frank L. Eichorn, Who Owns the Data?)

Η εξέλιξη του IT έχει οδηγήσει στη δημιουργία συστημάτων πελατοκεντρικού *marketing-management* σε διάφορους τομείς της βιομηχανίας. Η τεχνολογία διευκολύνει την αλληλεπίδραση που είναι η «*ψυχή*» για τη δημιουργία σχέσεων. Επίσης, βοηθάει όχι μόνο στη δημιουργία σχέσεων αλλά και στη δημιουργία αξίας μέσω τεχνολογιών παραγωγής, διανομής και διευκόλυνσης (Andrew McAfee, 2006).

Η τεχνολογία έχει πλέον φτάσει σε τέτοιο επίπεδο ώστε να είναι εφικτή η ολοκλήρωση των πολύπλοκων επιχειρησιακών διαδικασιών οπότε, είναι δεδομένη η διαχείριση της γνώσης και των ιδεών αλλά και των πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες. Το πιο σημαντικό όμως είναι, ότι η τεχνολογία προσφέρει την ευθυγράμμιση μεταξύ των στρατηγικών στοιχείων των επιχειρήσεων και της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων (Bose, 2002).

Άλλωστε, το *CRM* είναι ένας ενεργός συνδυασμός τεχνολογιών και επιχειρηματικών διεργασιών που χρησιμοποιείται για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη σε οποιαδήποτε συναλλαγή. Το *CRM*, όπως άλλωστε έχει προαναφερθεί, στρέφεται γύρω από το *marketing* (Kotker, 1997) και ξεκινάει με την ανάλυση της συμπεριφοράς του πελάτη. Χρησιμοποιεί το IT ώστε να συλλέξει δεδομένα για να δημιουργήσει πληροφορία απαραίτητη για τη δημιουργία περισσότερο προσωπικής επικοινωνίας και συνεργασίας με τον πελάτη. Ο Wells και οι συνεργάτες του, αναφέρουν ότι το *marketing* από κοινού με το IT πρέπει να δουλέψουν στα πλαίσια μιας υψηλού επιπέδου συνεργασίας ώστε να παράγουν μια πλήρη διεργασία αλληλεξάρτησης. Σε όρους IT, το *CRM* ολοκληρώνει τις τεχνολογίες όπως το *data warehouse*, *web site*, *intranet/extranet*, *call center* με τη λογιστική, τις πωλήσεις, το *marketing* και την παραγωγή .

Το *CRM* έχει πολλές ομοιότητες με το *ERP* (Enterprise Resource Planning) που οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν. Το *ERP* είναι ένα ολοκληρωμένο σύνολο εφαρμογών που εκτελούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι διάφορες παρασκευαστικές λειτουργίες όπως η λογιστική, οι προμήθειες, οι μεταφορές κ.λπ (Brown, L. 2002). Έτσι ενώ το *ERP* είναι το back-end σύστημα της επιχείρησης, το *CRM* μπορεί να θεωρηθεί το front-end σύστημα μιλώντας πάντα με IT όρους. Μια σημαντική διαφορά μεταξύ *ERP* και *CRM* είναι

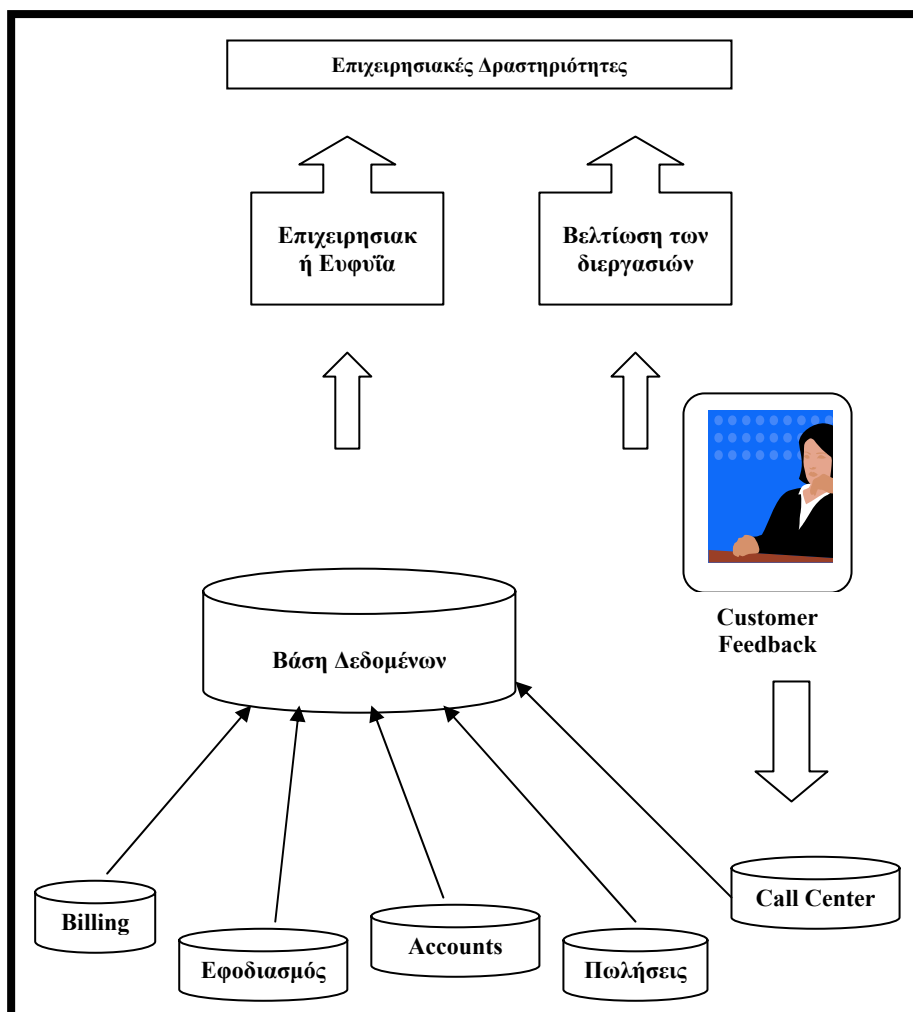
ότι το πρώτο μπορεί να εγκατασταθεί και να λειτουργήσει σε μια επιχείρηση χωρίς να υπάρχει το δεύτερο. Το CRM όμως δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς το ERP γιατί απαιτεί πρόσβαση σε back-office δεδομένα τα οποία βρίσκονται στις εφαρμογές ERP.

Ο διαχωρισμός ERP και CRM είναι τεχνικός και συγκυριακός. Είναι δε αποτέλεσμα της διαδικασίας ωρίμασης της αγοράς, ίδιος με τη διαφοροποίηση παλιότερα των συστημάτων διαχείρισης αποθήκης από αυτά της παραγωγής. Τα δύο συστήματα έχουν κοινές οντότητες και διαδικασίες, όπως πελάτες, προσφορές, παραγγελίες, τιμοκαταλόγους, serial numbers, είδη, τιμολογιακές πολιτικές service κλπ. Η συνύπαρξή τους στο ίδιο σύστημα έχει προφανή οφέλη στη συντήρηση των δεδομένων (όχι διπλο-καταχωρίσεις ή δύσκολα συντηρούμενα interfaces) και, βέβαια, στην ομαλή εκτέλεση των διαδικασιών από την αρχική επαφή με τον πελάτη (lead management) μέχρι την εξυπηρέτησή του (service) και την παρακολούθηση της εν γένει οικονομικής του συμπεριφοράς. Επιπροσθέτως, δίνει πραγματική πλήρη εικόνα του πελάτη, αυτό που ονομάζεται 360 view, σε πραγματικό χρόνο.

Εκτός των παραπάνω η συλλειτουργία έχει προφανή οφέλη στο συνολικό κόστος συντήρησης των συστημάτων στον πελάτη και το καθημερινό κόστος που επιφέρει σε ένα IT τμήμα (interfaces, version upgrades, backups κλπ). (Αντώνης Κοτζαμανίδης, 2007)

6.2 CRM & Business Intelligence

Όταν το αναλυτικό (analytical) CRM έχει δημιουργηθεί σωστά, χρησιμοποιεί μεγάλους όγκους δεδομένων. Αυτά τα δεδομένα συχνό είναι υποθηκευμένα σε συστήματα data warehouse που αποτελούν την αποθήκη (repository) των επιχειρησιακών δεδομένων τα οποία προέρχονται από διάφορες πηγές που έχουν ως προορισμό τους τη διευκόλυνση της ανάλυσης των επιχειρηματικών διαδικασιών (Dyche, 2002).



Διάγραμμα 9: Αναλυτικό CRM: Κατανοώντας τον πελάτη (Πηγή: Dyche, 2002)

Τα data warehouses στη σύγχρονη εποχή προσφέρουν κρίσιμη γνώση σε πολλές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ο τρόπος με τον οποίο η χρησιμοποιούνται τα data warehouses στην ανάλυση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων ονομάζεται **Επιχειρηματική Ευφυΐα** (Dyche, 2000).

Πολλοί συγχέουν τις έννοιες CRM και **Business Intelligence (BI)** και υπάρχουν αρκετά παραδείγματα όπου επιχειρήσεις αντί να αναπτύσσουν εφαρμογές CRM δημιουργούν συστήματα συλλογής και ανάλυσης των στοιχείων των πελατών τους (Harte & Hanks, 2001). Σε πολλά συνέδρια και παρουσιάσεις παρατίθενται ως συστατικά του CRM η δημιουργία της βάσης δεδομένων, η υποστήριξη της λήψης

των αποφάσεων, η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και οι κανόνες του repository. Αυτά δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο τα υπάρχοντα δεδομένα θα χρησιμοποιούνται αλλά, σε αυτόν δεν λαμβάνεται υπ' όψιν η στρατηγική του CRM (Dyche, 2002).

Παρόλα αυτά, οι διαφορές μεταξύ CRM και Business Intelligence είναι γνωστές και συγκεκριμένες. Η κύρια διαφορά είναι ότι **το CRM ολοκληρώνει την πληροφορία με τις επιχειρησιακές δραστηριότητες**. Το CRM έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί τα δεδομένα και να διαμορφώνει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες ώστε να αποκτούν πελατοκεντρικό χαρακτήρα (Harte & Hanks, 2001).

6.3 CRM & Internet

Όπως είναι γνωστό τα τελευταία χρόνια το **Internet** έχει γίνει ευρέως αποδεκτό και ολοένα περισσότεροι το χρησιμοποιούν τόσο για προσωπικούς λόγους όσο και για επαγγελματικούς και γενικότερα επιχειρησιακούς σκοπούς (Oellermann, 2001).

Η άφιξη της τεχνολογίας του **Internet** δημιούργησε νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία των σχέσεων με τους πελάτες. Για παράδειγμα οι διάφορες μηχανές αναζήτησης (search engines) στο **Internet** διευκολύνουν τους πελάτες στο να βρουν τις επιχειρήσεις που χρειάζονται και να έρθουν σε επαφή με αυτές. Πιο εύκολα βρίσκονται οι επιχειρήσεις που έχουν παρουσία στο **Internet** και επομένως έχουν εξελιγμένους τρόπους παραγγελιοληψίας και παροχής υπηρεσιών (Dyche, 2002).

Το **Internet** διευκολύνει και απλοποιεί την επικοινωνία μεταξύ πελάτη και προμηθευτή αλλά επιπλέον δίνει τη δυνατότητα εφοδιασμού της επιχείρησης με τα στοιχεία του πελάτη (Oellermann, 2001).

Επιπρόσθετα, η χρήση του **Internet** προσφέρει (Dyche, 2002):

- Πρόσβαση στις λειτουργίες όλο το 24ωρο.
- Άμεση πληροφόρηση για διάφορα στοιχεία όπως τιμές, διαθεσιμότητα κ.λπ.
- Δυνατότητα διερεύνησης του προϊόντος μέσα από τη διαδικασία της αγοράς.
- Online παραγγελία προϊόντος από τον πελάτη.

- Μέχρι την ολοκλήρωση της παραγγελίας, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επανέλθει πολλές φορές στο δικτυακό τόπο της επιχείρησης για πληροφορίες ή για νέα προϊόντα και παραγγελίες.
- Online υποστήριξη του πελάτη.
- Προσωποποιημένο Περιεχόμενο που διαμορφώνεται από την Online καταγραφή των στοιχείων και χαρακτηριστικών του πελάτη.

Όλα τα παραπάνω, έχουν ως αποτέλεσμα την ταχύτερη διενέργεια των επιχειρησιακών λειτουργιών που αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη και οι οποίες εμφανίζουν περιορισμένη στο ελάχιστο πιθανότητα λάθους (Dyche, 2002).

To e-mail ως εργαλείο ECRM

Από όλες τις υπηρεσίες του Internet, η μόνη η οποία μας επιτρέπει να έρθουμε σε απευθείας επαφή με τον χρήστη, αντί να περιμένουμε πότε θα μας επισκεφθεί εκείνος, είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. 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 email τόσο στους παλαιούς πελάτες τους όσο και σε κάθε άλλο ενδιαφερόμενος. Οι δημοφιλέστερες από αυτές είναι:

- **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 email 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).

Άλλες δραστηριότητες ECRM

Το CRM δεν εφαρμόζεται αποκλειστικά και μόνο στις σχέσεις μιας εταιρείας με τους πελάτες της, αλλά και για την επικοινωνία με όποιες είχε έρθει ποτέ σε επαφή με την εταιρεία για οποιοδήποτε λόγο. Για παράδειγμα, ο υποψήφιος πελάτης που έστειλε ένα email, ρωτώντας αν το προϊόν X διαθέτει το χαρακτηριστικό Ψ μπορεί να έλαβε αρνητική απάντηση και να μην αγόρασε τελικά, ωστόσο το ενδιαφέρον του για το Ψ έχει καταγραφεί στα αρχεία της εταιρείας η οποία μελλοντικά μπορεί να επικοινωνήσει μαζί του, ενημερώνοντάς τον ότι πλέον υπάρχει αυτή η δυνατότητα.

Υπάρχουν μάλιστα πολλές εταιρείες που ενθαρρύνουν τους υποψήφιους πελάτες του να υποβάλλουν ερωτήσεις ειδικά γι' αυτό το σκοπό. Τέτοια είναι και η περίπτωση της αμερικανικής εταιρείας chipshot.com η οποία πωλεί εξοπλισμό για γκολφ και απασχολεί μεγάλο αριθμό παικτών για να "συναντούν" online πιθανούς πελάτες και να τους συμβουλεύουν για τις αγορές τους. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία όχι μόνο αυξάνει τις πωλήσεις της, αλλά ενημερώνεται καλύτερα για τις ανάγκες της αγοράς και δημιουργεί ατομικά πορτραίτα προτιμήσεων για χιλιάδες ανθρώπους χάρη στα οποία μπορεί αργότερα να τους προσφέρει ακριβώς τις υπηρεσίες που χρειάζονται. (Oellermann, 2001).

6.4 Software

Όπως φαίνεται από τα όσα έχουν προηγηθεί η τεχνολογία να μεν αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός συστήματος *CRM* αλλά δεν παύει να είναι μικρό οι επιχειρήσεις έχουν ήδη μπει στο χώρο των συστημάτων *ERPs* και έχουν βιώσει όλα - τα προβλήματα μέχρι να προσαρμοστούν σε αυτά (αλλαγές διαδικασιών, εξοικείωση με την τεχνολογία κ.λπ.). Ως εκ τούτου δυσκολεύονται να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες προκειμένου να εξυπηρετήσουν λειτουργίες του *CRM*.

Η τεχνολογία είναι εύκολο να αποκτηθεί αλλά η δυσκολία έγκειται στην επιλογή των χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων της τεχνολογίας ώστε να είναι ευθυγραμμισμένες με τους στόχους και ανάγκες της επιχείρησης (Dyche, 2002).

Σήμερα υπάρχουν πολλές λύσεις σχετικά με λογισμικό *CRM*. Τέτοια παραδείγματα είναι πολυσύνθετα και ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού όπως της People soft, Siebel, Oracle, SAP, J.D. Edwards, Clarify, E.riphany, Onyx, Talisma και άλλες δημιουργώντας ένα ευρύ φάσμα διαθέσιμων λύσεων για μια επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται (Thompson, 2002). Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές λύσεις, είναι σίγουρο ότι δεν υπάρχουν και αρκετοί τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση θα επιλέξει το κατάλληλο λογισμικό *CRM* που θα εξυπηρετήσει τους σκοπούς της.

Οι διάφορες λύσεις *CRM* αποτελούν αυτό που λέγεται front-office application και ουσιαστικά υποστηρίζουν λειτουργίες όπως το marketing, οι πωλήσεις και η εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη διάδοση του internet μεγάλης κλίμακας εφαρμογές data mining & analytics προστίθενται στο μίγμα των εφαρμογών αυτών. Στη συνέχεια, το Internet άλλαξε τον τρόπο λειτουργίας των παραδοσιακών διεργασιών όπως είναι οι διεργασίες της πώλησης (π.χ. Qn-line πωλήσεις), διευκόλυνση των μηχανισμών επικοινωνίας (e-mail), και κατ' επέκταση επέβαλε τη δημιουργία μιας εξελιγμένης βάσης δεδομένων των πελατών γιατί οι «νέες» λειτουργίες απαιτούν και την συλλογή και την οργανωμένη αποθήκευση των δεδομένων καθώς και την πλήρη ανάλυσή τους για τον προσδιορισμό των τάσεων και των αλλαγών που συμβαίνουν ή προβλέπεται ότι θα συμβούν σε διάφορα στοιχεία (δημογραφικά, ψυχογραφικά, ευκαιρίες πωλήσεων κ.α.), (Chang, 2002b).

Στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα, τι είναι αυτό που θα πρέπει μια επιχείρηση να κοιτάει ώστε να κάνει την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού CRM; Το ερώτημα είναι κρίσιμο γιατί οι επιχειρήσεις δεν έχουν τα περιθώρια να δοκιμάζουν όλες τις επιλογές. Έτσι, θα πρέπει να υπάρχει μια λίστα παραγόντων αξιολόγησης των λύσεων που προσφέρονται.

Οι παράγοντες αυτοί είναι (Dyche, 2002):

- Εμπειρία-επιδεξιότητα του προμηθευτή.

Ποια είναι, τα χαρακτηριστικά του λογισμικού CRM που προσφέρει ο προμηθευτής. Ο προμηθευτής μπορεί να προσφέρει μια καλή περιγραφή για κάθε ένα module που υπάρχει στο πακέτο και την σχετική του λειτουργικότητα. Έτσι, μπορεί να διαπιστωθεί το κατά πόσο η κάθε εφαρμογή μπορεί να εξυπηρετήσει τους σκοπούς της επιχείρησης. Για παράδειγμα ο προμηθευτής μπορεί να προσφέρει κάποιες συγκεκριμένες δυνατότητες όπως το call center χωρίς όμως να προσφέρει και όλη τη λειτουργικότητα που απαιτείται ώστε τα δεδομένα του call center να αξιοποιούνται για τις CRM ανάγκες της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να μπορεί να κρίνει αν ο προμηθευτής είναι ικανός να προσφέρει ένα λογισμικό CRM που θα ανταποκρίνεται στους στόχους και της ανάγκες της επιχείρησης.

- Εξοικείωση του προμηθευτή με το CRM.

Η επιχείρηση θα πρέπει να διαχωρίσει τους προμηθευτές που δεν έχουν κατανοήσει πλήρως το τι σημαίνει CRM από αυτούς που ξέρουν τις ιδιαιτερότητες του CRM που δεν αποτελεί απλά ένα λογισμικό αλλά μια επιχειρησιακή στρατηγική. Είναι σίγουρο ότι αν ο προμηθευτής δεν έχει, εμπεδώσει τη θεωρία και τις αξίες του CRM δεν θα μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες της επιχείρησης αναφορικά με το CRM και τότε θα υλοποιήσει απλά ένα πακέτο λογισμικού που θα αποτύχει (Peoplesoft, 2002).

- Τεχνολογική Εφικτότητα.

Ο προμηθευτής θα πρέπει να είναι ικανός να «συνδέσει» το λογισμικό *CRM* που προσφέρει με τα υπάρχοντα συστήματα *legacy* ή όχι καθώς και συνολικά με την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή της επιχείρησης. Ένα σημαντικό θέμα αυτής της σύνδεσης είναι να διαθέτει το λογισμικό του προμηθευτή τα κατάλληλα «εργαλεία» και διεργασίες ώστε να μπορεί να ενσωματώσει και να διαχειριστεί στο λογισμικό του δεδομένα από υπάρχουσες στην επιχείρηση εφαρμογές (PeopleSoft, 2002). Επίσης θα πρέπει να εξεταστούν και οι υπάρχοντες περιορισμοί στην χωριτικότητα των δεδομένων αλλά και οι δυνατότητες ανάλυσης και reporting που διαθέτει το εν λόγω σύστημα.

- Ικανότητα Υλοποίησης.

Εδώ προσδιορίζεται ο βαθμός ικανότητας του προμηθευτή σχετικά με την ανάληψη και υλοποίηση του δύσκολου έργου της ενσωμάτωσης ενός λογισμικού *CRM* στην επιχειρησιακή δομή και ιδιαιτερότητες. Σε πολλές περιπτώσεις, εξετάζεται και η πιθανότητα συνεργασίας του προμηθευτή με άλλες εταιρίες στις οποίες δίνει ως *outsource* κάποια «τμήματα» της υλοποίησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η *SAP* η οποία έχει σε κάθε χώρα που δραστηριοποιείται μια θυγατρική εταιρία (π.χ. *SAP Hellas A.E.*) που υλοποιεί έργα *ERP (R/3)* και *CRM (myCRM)* μέσω ενός δικτύου συνεργατών (π.χ. *Real Consulting*). Οι συνεργάτες αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν μέρος ή ολόκληρη την εφαρμογή με την εποπτεία της *SAP*.

- Υπάρχουσες εγκαταστάσεις

Ο προμηθευτής είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα έχει και κάποιες άλλες εγκαταστάσεις είτε στην Ελλάδα είτε και στο εξωτερικό, για τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ενήμερη, ακόμα και υπό μορφή συστατικών επιστολών και στοιχείων επικοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να δει ζωντανά συστήματα *CRM* που έχει υλοποιήσει ο προμηθευτής ή ακόμα και να ακούσει τυχόν προβλήματα ή θετικά σημεία από άλλους πελάτες. Έτσι θα είναι σε θέση να αξιολογήσει καλύτερα των προμηθευτή.

- Κόστος – Ωφέλεια.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιήσει κάποια λύση CRM εξαρτάται και από το μέγεθος της και όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο μπορεί να επενδύσει σε ακριβά και πλήρη προϊόντα λογισμικού (Chang, 2002b). Κατά την αξιολόγηση του προμηθευτή θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των ωφελειών από την εφαρμογή του λογισμικού του συγκεκριμένου προμηθευτή δηλαδή τη σχέση μεταξύ κόστους λογισμικού – υλοποίησης και των προσφερόμενων δυνατοτήτων από αυτό στην επιχείρηση ώστε να μπορεί να γίνει εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του.

Έτσι, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει ορίσει μια ομάδα από *managers* που θα έχει ως αποστολή της να αξιολογήσει σωστά ένα προμηθευτή. Για την αξιολόγηση προτείνεται να χρησιμοποιείται η ακόλουθη μήτρα αξιολόγησης ως εργαλείο που θα βοηθήσει ομάδα ώστε να καταλήξει σε μια σωστή επιλογή προμηθευτή και λογισμικού CRM:

Προμηθευτής	Εμπειρία Επιδεξιότητα	Εξοικείωση	Τεχνολογική Εφικτότητα	Ικανότητα Υλοποίησης	Υπάρχουσες Εγκαταστάσεις	Κόστος Ωφέλεια	Σύνολο
	1 -- 5	1 -- 5	1 -- 5	1 -- 5	1 -- 5	1 -- 5	
Προμηθευτής 1	2	3	3	1	3	4	16
Προμηθευτής 2	3	2	2	4	2	1	14
Προμηθευτής 3	2	2	3	5	5	2	19
Προμηθευτής 4	5	4	4	4	4	5	26
Προμηθευτής 5	4	5	5	4	4	3	25

Μήτρα Αξιολόγησης Προμηθευτή¹

Όπως φαίνεται από τη μήτρα αξιολόγησης, οι προμηθευτές που μπορούν να δώσουν μια λειτουργική λύση CRM είναι ο προμηθευτής 4 και ο προμηθευτής 5. βέβαια σε μια επιχείρηση μικρότερου μεγέθους όπου η αντίστοιχη επένδυση θα πρέπει να αντιστοιχεί σε μια μεγαλύτερη ωφέλεια, ο προμηθευτής 4 ήταν η επιλογή. Αντίστοιχα σε μια επιχείρηση μεγαλύτερου μεγέθους που έχει μεγαλύτερες ανοχές και οικονομική δύναμη ο προμηθευτής 5 θα ήταν η πρώτη επιλογή επειδή είναι καλός στην τεχνολογική εφικτότητα αλλά και στα υπόλοιπα (εμπειρία, εξοικείωση κ.λπ.) χωρίς να πρέπει απαραίτητα να είναι και ιδιαίτερα φθηνός.

¹ Οι εκτιμήσεις είναι πλασματικές και τοποθετήθηκαν για τις ανάγκες της επεξήγησης της μήτρας αξιολόγησης.

Οι σημαντικότερες CRM εταιρείες

Alcatel / Genesys	Mustang
Analysis	Nextel
Andersen Consulting	Nortel / Clarify
AT & T	Octane
Brightware	Onyx Software
Cambridge Technology Partners	Oracle
Cap General	Panasonic
Chordiant Software	Pegasystems
Customer Analytics	Pivotal Software
Deloitte Consulting	PeopleSoft
EPhiphony	Polycom
Edify	PricewaterhouseCoopers
EGain	Prime Response
Epiphany	Quintus
GN Netcom	Remedy / Applix
Graham Technologies	SalesLogic
Hyperion Solutions	SAP
IBM Global Services	Saratoga Systems
ICL	SAS Institute
Kana Communications	Services
Lucent	Siebel Systems
Melita	Sony
Mosaix	Symantec

Διάγραμμα 10: Οι σημαντικότερες CRM εταιρείες

7. ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

7.1 CASE STUDY ΒΛΑΣΗΣ Α.Ε.

Η εταιρία ΒΛΑΣΗΣ Α.Ε. δραστηριοποιείται στον χώρο των ηλεκτρονικών παιχνιδιών από το 1976. Οι καινοτόμες τεχνολογίες και η εξαιρετική ποιότητα των προϊόντων τοποθετούν την εταιρία στις κορυφαίες της Ελλάδας, στον τομέα αυτό. Όλα τα προϊόντα της εταιρίας είναι εφάμιλλα των προϊόντων άλλων παγκοσμίως γνωστών εταιριών του χώρου.

Η εταιρία ΒΛΑΣΗΣ Α.Ε. έχει ήδη αποκτήσει μεγάλη πείρα και την τεχνογνωσία ώστε να παρέχει στους πελάτες της αξιόπιστα προϊόντα που έχουν τον παλμό της αγοράς.

Η υποστήριξη από τους ικανοποιημένους πελάτες της και οι ανάγκες της αγοράς, ώθησαν την εταιρία ΒΛΑΣΗΣ Α.Ε. να εισέλθει στην διεθνή αγορά και να επιτύχει εκτός των τοπικών συνόρων.

Η εταιρία ΒΛΑΣΗΣ Α.Ε. συνεχώς επενδύει στην κατασκευή και δημιουργία νέων προϊόντων.

Το εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρίας μπορεί να παρέχει ολοκληρωμένες και υψηλού επιπέδου λύσεις, σε κάθε απαιτητικό πελάτη.

Ως ζητούμενο αυτού του Case Study είναι η εξέταση και επαλήθευση της πρόσφατης υλοποίησης του CRM, το οποίο, σύμφωνα με τους αρμόδιους του Marketing, απέτυχε να φέρει σε πέρας πολλούς από τους στόχους που είχε θέσει. Ο κυριότερος από τους στόχους της εφαρμογής του CRM ύστερα από έρευνα ήταν ένα CRM βασισμένο σε μια διαδικασία συνεργασίας που σκοπεύει σε:

- Διαχείριση και διανομή εργασιών συνετά και συνειδητά σε εκείνους που το χρειάζονται για να βελτιωθεί η απόδοσή τους και να αυξηθούν οι στόχοι πωλήσεων.
- Ολοκλήρωση αυτών των εργασιών με μικρά πληροφοριακά στοιχεία, ώστε να υπάρχει διαθέσιμο ένα δείγμα αγοραστικής συμπεριφοράς.

Το πακέτο CRM που εγκαταστάθηκε περιλαμβάνει ένα σύγχρονο software δίνοντας στους χρήστες – εργαζόμενους της εταιρείας τη δυνατότητα να έχουν μια χωριστή σύνδεση Web από την οποία θα μπορούν να επιτύχουν είσοδο σε όλες τις CRM εργασιακές πληροφορίες επιτρέποντας τους να γίνουν μέλη και να έχουν με

πολλούς τρόπους τη δυνατότητα ροής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν τους πελάτες της εταιρείας. Αυτές οι πληροφορίες θα μπορούν να διανέμονται μεταξύ των άλλων χρηστών και να χρησιμοποιηθούν μέσω της κατάλληλης τεχνολογίας όπως είναι το Web, το σύμπλεγμα λογισμικού υλικού και τα συστήματα γραφείου.

Αυτός ήταν ο πρωταρχικός στόχος αλλά τα αποτελέσματα που αποκομίστηκαν έδειξαν ότι δεν προωθήθηκε αυτό που είχε σχεδιαστεί αρχικά. Όταν έγιναν τα τεστ, το επιλεγμένο σύστημα εισόδου πληροφοριών ήταν θεωρητικά ικανό να βοηθήσει στην οργάνωση, εύρεση, πρόσβαση, κατανόηση, δημοσίευση και συνεισφορά των εργασιακών πληροφοριών, αλλά το πρακτικό κομμάτι εφαρμογής έπεσε πολύ μακριά από το στόχο.

Το τμήμα Τεχνολογίας και Πληροφοριών είχε επιλέξει το πρόγραμμα CRM που χρησιμοποιήθηκε με σύνεση. Το τμήμα Mark είχε θέσει τους αντικειμενικούς στόχους αλλά ήταν εμφανώς προσανατολισμένο στην απαίτηση για προσφορές, στα τεστ του συστήματος και την τελική επιλογή. Ο μικρός αυτός ρόλος που δόθηκε στο τμήμα Mark έφερε προστριβή ανάμεσα σ' αυτό και το τμήμα Τεχνολογίας και Πληροφοριών. Παρ' όλα αυτά ειδικοί του Mrk είδαν τα αποτελέσματα των τεστ και τα έκριναν επιεικώς ικανοποιητικά.

Μετά την υλοποίηση του προγράμματος CRM η ληφθείς απόδοση έπεσε αρκετά έξω από τους αντικειμενικούς στόχους και το τμήμα Mark έριξε το φταίξιμο στο τμήμα Τεχνολογίας και Πληροφοριών της εταιρείας γιατί σύμφωνα με το Mrk δεν διασφαλίστηκε ότι οι πληροφορίες που είχαν συνδυαστεί ήταν μη δομημένες κατάλληλα στα δεδομένα γραφείου, στη συνεχή ροή του δικτύου, στη ζωντανή τροφοδοσία και στην εφαρμογή τους η οποία δεν έγινε και στην κατάλληλη χρονική στιγμή. Σύμφωνα με το τμήμα Mark η στρατηγική CRM που χρησιμοποιήθηκε δεν είχε επιτυχία ούτε 20% του αναμενόμενου. Άλλη μία αναποδιά ήταν ότι δεν εγκρίθηκε η επιδότηση για διεισδυτικές συσκευές όπως WAP τηλέφωνα, PDAs, organizers και συσκευές εύρεσης συνολικών πληροφοριών. Το σύστημα εισόδου πληροφοριών CRM δεν ήταν κατάλληλα προετοιμασμένο όπως θα έπρεπε και αυτό ελάττωσε την αποδοτικότητα της αποστολής γιατί έκανε δύσκολη τη μεταφορά πληροφοριών οι οποίες θα έπρεπε να έχουν ροή με ολοκληρωμένο τρόπο, να είναι εξατομικευμένες και να τις αποδέχονται αυτόματα τα μέλη με την έναρξη της συνδρομής τους.

Το τμήμα Mrk υποστηρίζει ότι ένα ακόμα κομμάτι έλλειψης του CRM ήταν ότι δεν υπήρχε βοήθεια από το *deja vu* των λιστών πελατών, των στατιστικών

πωλήσεων chat των πελατών στο διαδίκτυο. Το τμήμα Τεχνολογίας και Πληροφοριών της εταιρείας απάντησε πως το CRM λειτούργησε έτσι όπως είχε υποσχεθεί όμως δεν έγινε σωστή συνεργασία όλων των τμημάτων της εταιρείας για να το φέρουν σε πέρας.

Με τον έλεγχο που έγινε βρέθηκε πως κατά την είσοδο πληροφοριών ο χρήστης που ήταν συνδεδεμένος μπορούσε να ενεργεί μεμονωμένα στις υπάρχουσες εφαρμογές όμως δεν μπορούσε να έχει αναλυτική παρουσίαση των πληροφοριών και ολοκλήρωση της έρευνάς του. Ούτε ήταν εύκολο να υπάρχει συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές γιατί δεν υποστηριζόταν από το πρόγραμμα στο οποίο γινόταν χρήση η είσοδός τους π.χ. μέσω διαδικτύου.

Ο υπεύθυνος ελέγχου του CRM της εταιρείας έχοντας συζητήσει με τα αρμόδια άτομα έκρινε κάποιες από τις θαυματουργές υποσχέσεις του CRM ως απάτη. Συγκεκριμένα το προγραμματισμένο προϊόν που εκλέχθηκε δεν ανταποκρινόταν στις απαιτήσεις της έρευνας αγοράς που προηγήθηκε από την επιλογή του CRM.

Η έρευνα αγοράς έφερε στην επιφάνεια αποδεικτικά στοιχεία ότι οι πελάτες προτιμούν sites που:

- Είναι εύκολα στην πλοήγηση
- Μπορούν να εξατομικευτούν
- Προσφέρουν αποτελεσματικές υπηρεσίες on-line
- Καθιστούν ικανούς τους χρήστες να συμβάλλουν και να συγκρίνουν γνώμες

Ο υπεύθυνος ελέγχου επιπλέον δήλωσε πως η εταιρεία είχε απαρχαιωμένα συστήματα και εφαρμογές τα οποία δεν ήταν ικανά να υποστηρίξουν και να προωθήσουν τέτοιου είδους εργασίες. Επίσης, η έρευνα Mrk έδειξε ότι οι πελάτες έρχονταν αντιμέτωποι με διάφορες δυσλειτουργίες και φθηνές πελατειακές υπηρεσίες

Εκεί όπου η εταιρεία απέτυχε περισσότερο ήταν ότι έπρεπε να ήταν εφοδιασμένη με προχωρημένες υπηρεσίες internet των οποίων το CRM έπρεπε να ήταν μέρος. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών η εταιρεία θα έπρεπε να σκέφτεται και να λειτουργεί ως λιανοπωλητής. Για παράδειγμα η βασικότερη από τις τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεται η εταιρεία, η Eurobank, δήλωσε πως το 1/3 των πελατών που ανοίγει on-line τραπεζικό λογαριασμό, πάνω στον ένα χρόνο τον κλείνει παραθέτοντας ως λόγους το δύσκολο σερφάρισμα και την μη ικανοποίηση από τις υπηρεσίες πελατών.

Ως προς την διαδικασία συνεργασίας σύμφωνα με την οποία θα επιτρεπόταν στους πελάτες να γίνουν μέλη και να λαμβάνουν πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και να κάνουν χρήση της των υποστηριζόμενων αυτών υπηρεσιών, όμως ούτε αυτό δεν κατάφερε η στρατηγική CRM που χρησιμοποιήθηκε όπως υποσχέθηκε. Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας ζήτησε από τον υπεύθυνο ελεγκτή να προσκομίσει μια γραπτή αναφορά με τα ευρήματά του από την έρευνα που έγινε.

Όσον αφορά την αναφορά του ελεγκτή ρίχνει το φταίξιμο στον πωλητή του πακέτου CRM, στο τμήμα Τεχνολογίας και Πληροφοριών και στα άλλα τμήματα της εταιρείας που δεν συνέβαλλαν όσο θα έπρεπε. Ο πωλητής του πακέτου CRM υποσχέθηκε μία συνεργασία που στηρίζεται στην σωστή υποδομή κεφαλαίου, στην εξελιγμένη τεχνολογία, στην εμπειρία των τμημάτων της εταιρείας και στο προηγμένο πληροφοριακό management, όμως αυτά δεν ήταν επαρκή και δεν μπόρεσε να επιτευχθεί κανένας στόχος από τους αναμενόμενους.

Όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο της εταιρείας έπρεπε να εκπληρωθεί ο στόχος ενοποίησης αυτών που σχεδίασαν:

1. το προϊόν, των πωλητών και των πελατών που δουλεύοντας on-line θα είχαν τη δυνατότητα να λάβουν υποστήριξη από τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση.
2. οι χώροι φυσικοί και φανταστικοί όπου τα άτομα θα μπορούσαν να έρθουν σε επαφή και αυτοπροσώπως αλλά και μέσω του web.
3. Τέλος τα πράγματα που δημιουργήσαν τα άτομα: φυσικά προϊόντα και δεδομένα που συλλαμβάνουν, αποθηκεύουν, ταξινομούν και μοιράζονται.

Η αναφορά του ελεγκτή αναγράφει πως ο εσωτερικός έλεγχος της εταιρείας είχε έναν εσωτερικό ρόλο να παίζει ως προς την βελτίωση προετοιμασίας των τριών αυτών στόχων και την ετοιμότητα του management ως προς την αποφυγή δυσλειτουργιών προτού τα πράγματα φτάσουν σε πολύ δύσκολο σημείο και να περιμένει η εταιρεία για τον επόμενο έλεγχο. Ωστόσο, μια άλλη επιθεώρηση έδειξε ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας ήταν απαρχαιωμένο και σχεδόν άχρηστο και ανίκανο να δουλέψει σε χρόνους internet. Γι' αυτό ο ελεγκτής πρότεινε να εξεταστεί η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου από τα ανώτερα μέλη της διοίκησης και να το ρυθμίσουν να δουλεύει ρολόι.

7.2 CASE STUDY Multirama A.E.B.E.

Η Multirama A.E.B.E. ιδρύθηκε το 1996 και ήταν το πρώτο εξειδικευμένο Δίκτυο Καταστημάτων Πληροφορικής που παρουσιάστηκε στην Ελληνική αγορά, από τον Όμιλο Εταιριών ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Το πρώτο κατάστημα στη Θεσσαλονίκη, το 1996 ήταν η αρχή, η εταιρία Multirama αναπτύχθηκε ραγδαία δημιουργώντας μία σειρά Ιδιόκτητων και Franchise καταστημάτων. Το 1998 αποφασίζετε και πραγματοποιείται η απόσχιση του κλάδου καταστημάτων Multirama από την Γερμανός ABEE και το 2000 με την απορρόφηση της εταιρίας «ΑΘΗΝΑΙΑ», η Multirama εισάγεται στο Χ.Α.Α.

Το CRM είναι σημαντικό για οποιοδήποτε λιανοπωλητή αλλά ακόμα σημαντικότερο για μια αλυσίδα καταστημάτων αποκλειστικά λιανικής πώλησης που κατάφερε να ενοποιήσει επιτυχώς το χτίσιμο σχέσεων με προσέγγιση και ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες, το δίκτυο, και την επικοινωνία μέσω καναλιών με καταλόγους. Στην αλυσίδα αυτή οι πελατειακές σχέσεις είναι κάτι περισσότερο από κατανοητές συμπεριφορές γιατί απλά συμβαίνουν καθημερινά.

Το Δίκτυο καταστημάτων της Multirama αριθμεί σήμερα 69 καταστήματα καλύπτοντας γεωγραφικά τις περισσότερες πόλεις της Ελλάδας. Νέα καταστήματα προσθέτονται συνεχώς στο Δίκτυο. Τα τελευταία χρόνια η Multirama δημιούργησε μονάδα παραγωγής με διάφορες προϊόντες κατηγορίες. Επίσης, ανέπτυξε τμήμα Τεχνικής Υποστήριξης με δυνατότητα επισκευής προϊόντων και παροχής τεχνικών υπηρεσιών τόσο στα καταστήματά της όσο και στο χώρο των πελατών της.

Το 1996 όταν το πρώτο κατάστημα της εταιρείας multirama άνοιξε τις πόρτες του οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες και η οικειότητα που αναπτυσσόταν μεταξύ πελάτη και πωλητή ήταν το σήμα κατατεθέν που χαρακτήριζε την εταιρεία. Μπορεί κάποιος να φανταστεί πελάτες που οι πωλητές τους φωνάζουν με το όνομά τους, τους γίνονται προτάσεις για το τι τους ταιριάζει, από το εξυπηρετικό προσωπικό της εταιρείας το οποίο κατανοεί τις προτιμήσεις των πελατών γιατί γνωρίζει τις προηγούμενες αγορές τους. Η αλυσίδα καταστημάτων της εταιρείας multirama έχει αλλάξει πολύ από τότε έχει περισσότερα από καταστήματα ηλεκτρονικού εξοπλισμού και τεχνολογίας σε ολόκληρη την Ελλάδα και κυκλοφορεί κατάλογο με τη γκάμα που περιλαμβάνει σε πολλά αντίτυπα σε όλες τις πόλεις όπου διαθέτει καταστήματα. Η νοοτροπία όμως της εταιρείας δεν έχει αλλάξει, η μέθοδος εξυπηρέτησης παραμένει ίδια με συνέπεια και κατανόηση προς τις ανάγκες των

πελατών και με κύριο μέλημα την ικανοποίησή τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Τα τρία κανάλια επικοινωνίας της εταιρείας ακμάζουν και αναπτύσσονται συνεχώς καθώς τα δεδομένα που εισάγονται στην εταιρεία συμπληρώνουν το ένα το άλλο. Ο αντιπρόεδρος CRM της εταιρείας εξηγεί την στρατηγική CRM που επικεντρώθηκε σε έναν δίπλευρο διάλογο με τους πελάτες. Οι πελάτες πηγαίνουν στην εταιρεία με συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις, όπως αναφέρει, έτσι θα πρέπει να αντλούνται συνεχώς πληροφορίες και να γίνεται έξυπνος διάλογος μεταξύ πωλητή και πελάτη. Οι λιανοπωλητές δεν είναι συνηθισμένοι να εξυπηρετούν με αυτό τον τρόπο αλληλεπίδρασης.

Στα μέσα της πορείας της η αλυσίδα των καταστημάτων multirama άρχισε να συνειδητοποιεί πως δεν αναπτύσσεται με τους ίδιους ρυθμούς και δεν ανταποκρινόταν στις απαιτήσεις των πελατών της όπως παλιά. Ήταν σαν να ξερίζωνε βασικό μέρος των πελατών που είχε αποκτήσει από την προσέγγιση και ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων για να πάρει έναν πελάτη από αυτούς που απέκτησε από τους καταλόγους μέσω των καναλιών επικοινωνίας.

Μία αρχική έρευνα που έγινε πρότεινε λύσεις που κατέληξαν στα σκουπίδια λόγω έλλειψης ολοκληρωμένης εικόνας των πελατών. Μάλιστα, τα δεδομένα και οι πληροφορίες των πελατών της αλυσίδας ήταν διασκορπισμένα εδώ και εκεί σε διάφορα καταστήματα και έπρεπε να βρεθούν, να συγκεντρωθούν όλα μαζί και να αναλυθούν. Η εταιρεία ξεκίνησε να διερευνά τι θα μπορούσε να επιτευχθεί εάν κατέφευγε σε μια 360° αλλαγή της αντίληψης των πελατών.

Καθώς η εταιρεία άρχισε να εξετάζει νέες παραμέτρους για την κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς, επίσης διερεύνησε τις τεχνολογίες που θα μπορούσαν να ενδυναμώσουν την συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες και την ανάλυσή τους η οποία θα μελετηθεί από ειδικούς και θα κριθεί αποτελώντας το επόμενο βήμα.

Η εταιρεία άρχισε να χτίζει μια στρατηγική υποδομή για να διανείμει εξεζητημένες αναλύσεις συμπεριλαμβάνοντας μια εξαιρετικά ικανή πλατφόρμα αναζήτησης και πολύ καλά λογισμικά αποθήκευσης δεδομένων μαζί με τεχνολογίες ανάλυσης, υποστήριξη δεδομένων έχοντας τη δυναμικότητα της υποστήριξης αυτής. Το νέο περιβάλλον αποστολής πληροφοριών καθιστά ικανή την εταιρεία όχι μόνο να εξετάσει την καταναλωτική συμπεριφορά αλλά και να εφαρμόσει τα ευρήματα της και σε μελλοντικές συμπεριφορές των πελατών της.

Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία έχει μια πανοραμική άποψη των πελατών της και της καταναλωτικής τους συμπεριφοράς εμπλουτίζοντας την παροιμιώδη αυτοπεποίθηση του δακτυλίου των λιανοπωλητών με μια διακαναλική ενοποίηση. Η εταιρεία αναγνωρίζει έναν πελάτη ανεξάρτητα από το αν παραγγέλνει από κατάλογο, από κάποιο κατάστημα ή από το internet. Επιπλέον οι αρμόδιοι του CRM της εταιρείας μπορούν να εξετάσουν σφαιρικά το ότι οι πελάτες επιλέγουν να ψωνίσουν στο πιο επικερδές κανάλι της, βοηθώντας διαδοχικά στη βελτιστοποίηση αποδοτικότητας και κερδοφορίας από τους πελάτες για όλα τα κανάλια. Χωρίς να δοθεί πολύ σημασία σ' αυτό οι αρμόδιοι λένε πως αυτό δίνει πολύ μεγάλη ελαστικότητα στη διοίκηση και οργάνωση του κάθε καναλιού αυτόνομα κι ακόμα κερδίζει μία άποψη που τα περιβάλλει όλα για το σύνολο κερδοφορίας της διασταύρωσης των καναλιών.

Το τμήμα Μrk μπορεί να διαλέξει ποιος από τους καταλόγους της εταιρείας ταιριάζει καλύτερα στο προφίλ του κάθε πελάτη. Η εταιρεία μπορεί επίσης να αναλύσει δεδομένα για να αποφασίσει για το πόσο συχνά μπορεί και πρέπει να επικοινωνεί με τους πελάτες της.

Αν και η εταιρεία βασίζει τις περισσότερες από τις επιλογές της στον στόχο του να επικοινωνεί με τον πελάτη διαμέσου του κατάλληλου καναλιού στον κατάλληλο χρόνο, υπάρχει επίσης και ένα σημαντικό αντικείμενο συζήτησης ακόμα, που είναι η απορροή του κόστους. Οι αρμόδιοι που λαμβάνουν τις αποφάσεις στην εταιρεία υποστηρίζουν πως μπορούν να αντέξουν το κόστος να στείλουν στους πιο καλούς πελάτες μια πλήρη ποικιλία ταξινομημένων προϊόντων .

Η ικανότητα της εταιρείας να βρίσκει πελάτες βασίζεται στην κλίση τους να ανταποκρίνονται σε εκστρατείες οι οποίες δίνουν τις κατάλληλες πληροφορίες και παροτρύνουν στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων για την κλίση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών.

Παρά το ότι η εταιρεία ξεπέρασε την κάμψη συνεχίζει να χρειάζεται τη βοήθεια της πολυπλοκότητας του CRM. Υπάρχουν τρία διαφορετικά σχέδια τακτικής που χρησιμοποιήθηκαν από την εταιρεία για να επιτευχθούν οι στόχοι: η εξελικτική τακτική όπου κάθε βήμα είναι λογικό, η εξτρεμιστική που περιλαμβάνει διαφορετικές αρχές με έντονη δράση του CRM σε ποικιλία αμετάβλητων ληφθέντων αποφάσεων.

Προφανώς η εταιρεία προσπάθησε να κερδίσει περισσότερα από αυτά που πραγματικά δικαιούταν. Η εταιρεία είχε επίσης κάνει καταμερισμό της διαδικασίας εργασίας που απορρέει ως αποτέλεσμα της στρατηγικής CRM , αλλά η

αποτελεσματικότητα των αλλαγών εν τέλει παρεμποδίζεται από μια μεγαλύτερη βαθμίδα συγκέντρωσης πελατών.

Γνωστοποιείται στην εταιρεία ότι οι κανόνες λιανικής πώλησης αλλάζουν. Σ' αυτές τις μέρες του υπερανταγωνισμού, του θρυμματισμού της αγοράς και της ταχύτητας του internet, οι αρμόδιοι του CRM σκέφτηκαν πως η μάθηση της σωστής συμπεριφοράς προς τους πελάτες και η άμεση επαφή και συνάφεια μαζί τους να είναι θεμελιώδης λίθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας. Μια τέτοια σχέση ξεκινά με αντικειμενικό στόχο το χτίσιμο της συνολικής εκτίμησης προς το πρόσωπο του πελάτη.

Το CRM ως πρόγραμμα σε χρήση δεν τελειώνει ποτέ, έτσι και ο τρόπος μάθησης των πελατειακών σχέσεων είναι επίσης μια συνεχής διαδρομή που δεν τελειώνει. Το γεγονός ότι η εταιρεία αντικατέστησε τα αβάσιμα δεδομένα των πελατών και τα απαρχαιωμένα συστήματα που χρησιμοποιούσε με υπερσύγχρονα online πληροφοριακά συστήματα πελατών με ονόματα και διευθύνσεις και έτσι ταξινομήθηκαν προηγούμενες αγορές και ενημερώθηκαν τα επιλεγμένα κανάλια επικοινωνίας από κάθε πελάτη, κάνει αυτό το ταξίδι πολύ πιο εύκολο.

Η μάθηση του τρόπου ανάπτυξης σχέσεων με τους πελάτες βοήθησε τους αρμόδιους του CRM να ανακαλύψουν πως οι πελάτες που αγοράζουν από όλα τα κανάλια επικοινωνίας ξοδεύουν περισσότερο από αυτούς που ψωνίζουν μέσω ενός μόνο από τα κανάλια επικοινωνίας. Έτσι η εταιρεία μπορεί να κατανοήσει ποιο κανάλι από τα τρία συμβάλλει στο υψηλότερο όφελος για τον κάθε πελάτη, οδηγώντας σε προσαρμογή των καταλόγων της σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών και την άμεση ικανοποίησή τους και δίνοντας στους αγοραστές προσφορές σε πιο προσωπικό επίπεδο.

Σύμφωνα με την εταιρεία το CRM άλλαξε ριζικά τον τρόπο που εμπορεύεται και η δυνατότερη στρατηγική Μικ συγχωνεύει το CRM με το σήμα των προϊόντων. Οι αρμόδιοι του CRM τέλος εκτίμησαν το μίγμα της τεχνολογίας, τη διαδικασία της εργασίας και οργανωτικής δομής και τα δεδομένα βοηθώντας την εταιρεία να προσεγγίσει το CRM σωστά.

7.3 CASE STUDY PHOTOPLAY

Η αποκωδικοποίηση του DNA ως επωνυμία της εταιρείας είναι αυτό που σκέφτηκαν οι υπεύθυνοι της εταιρείας ως επωνυμία.. Τρεις συνεργάτες αποφάσισαν να συνεταιριστούν με σκοπό την προώθηση των τερματικών Photoplay στην ελληνική αγορά. D Δημήτρης – N Νίκος – A Αργύρης



Οι τρεις συνεργάτες ήρθαν για πρώτη φορά σε επαφή με το Photoplay το 1995. Πίστεψαν στην επιτυχία του, βοήθησαν στην ανάπτυξη και τοποθέτησή του. Το στήριξαν σε κάθε επίπεδο, νομικά και επαγγελματικά. Το Photoplay είναι το μοναδικό προϊόν που προωθείται από την εταιρεία με επίκεντρο την ελληνική αγορά. Η ξεκάθαρη φιλοσοφία του, οδήγησε την εταιρεία να αντιμετωπίσει τα όποια προβλήματα παρουσιάστηκαν όλα αυτά τα χρόνια. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανάπτυξη του διαδικτύου εμπνέει και οδηγεί την εταιρεία.

Με το πρίσμα της Θέσης της εταιρείας δόθηκε στους Photoplay – Παίκτες ένας ξεκάθαρος στόχος. Η πρόκληση, ο Συναγωνισμός και η Αναγνώριση είναι παράλληλα και για την εταιρεία ένα ξεκάθαρο μήνυμα. Γι' αυτό θέτονται ύψιστα κριτήρια στην ποιότητα των Photoplay τερματικών, στα συστήματα των πρωταθλημάτων και των παιχνιδιών. Η συνεχής προσπάθεια εξέλιξης εγγυάται καινοτόμα νέα προϊόντα και κερδοφόρα συστήματα.

Τα positive Games του Photoplay αρνούνται συνειδητά τη βία, την πορνογραφία και τον τζόγο και χαίρονται την παγκόσμια πλατιά αποδοχή. Στη Γερμανία ο Οργανισμός Αυτοελέγχου Παιχνιδιών κατατάσσει από το 1998 όλα τα παιχνίδια ως κατάλληλα για όλες τις ηλικίες. Στην Πολωνία συστήνεται από το Υπουργείο Παιδείας για τη χρήση σε σχολεία. Στην Αυστρία χρησιμοποιείται σε νοσοκομεία παιδιών στην θεραπεία τους.

Η Photoplay έχει πασίγνωστα παιχνίδια και επώνυμες συνεργασίες. Το Photoplay προσφέρει στους παίκτες του μία αξιόπιστη ποικιλία παιχνιδιών στις κατηγορίες καρτών, γνώσεων και επιδεξιότητας. Επώνυμοι τίτλοι όπως Mordillo και Trivial Pursuit TM τυγχάνουν πλατιά αναγνώρισης. Παγκόσμιοι κολοσσοί όπως Sony Music, MTV, Microsoft, Nokia, WWF ή Unesco εμπιστεύονται τη θετική εικόνα της μάρκας Photoplay και συνεργάστηκαν με την εταιρεία.

Το μεγαλύτερο δίκτυο τερματικών οθόνης αφής στον κόσμο

Πραγματική interactive ONLINE ΕΜΠΕΙΡΙΑ που εξασφαλίζει το μέλλον η δικτύωση και το interactive παιχνίδι είναι σήμερα αναμφισβήτητα ένα μέρος της καθημερινής μας ζωής. Οι παίκτες έρχονται καθημερινά σε επαφή με κονσόλες παιχνιδιών, internet και άλλα πολλά.

Περισσότεροι από 3 εκατομμύρια άνθρωποι έχουν κάνει εγγραφή ως παίκτες στα 17.000 PHOTO PLAY Online τερματικά. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικό αποτελεί το γεγονός ότι 34% των παικτών είναι γυναίκες.

Έξυπνες επιχειρήσεις όπως bar, cafe, internet cafe, bowling, cinema centers, hotels, αίθουσες αναψυχής ή αναμονής που ξέρουν να ξεχωρίζουν, διευρύνουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους και αποκτούν επαφή με το μέλλον-επιχειρήσεις που έχουν στόχο, ο πελάτης τους να περνάει καλύτερα στο χώρο τους- αυτοί είναι οι κατάλληλοι χώροι για την τοποθέτηση των PHOTO PLAY.

Κάποια από τα τερματικά της (προϊόντα της) είναι:

Το Photo play smart extreme κατάλληλο για bar ή cafe

- Μικρό συμπαγές τερματικό με καθολική αποδοχή
- Καλαίσθητο, δοκιμασμένο και επιτυχημένο design
- Μεταφέρεται εύκολα, τοποθετείται παντού
- Οθόνη 15’’ TFT Colour LCD
- Σύγχρονης τεχνολογίας οθόνης αφής Elo
- Νέα κάμερα με αυτόματο φλας
- Επιλογές σύνδεσης στο δίκτυο: DSL, ISDN, αναλογική GPRS
- Powerbox xtreme

Το Photoplay Spirit xtreme κλασικό πρότυπο στα επιδαπέδια τερματικά:

- Εξαιρετη ποιότητα
- Διαχρονικό, μοντέρνο Design
- Διαχείριση τερματικού και εγγραφή παικτών με σένσορα
- Διακοσμητικά στοιχεία SPORTARENA
- Εξαιρετη οθόνη 19’’ 0,26 DOT Tube
- Σύγχρονης τεχνολογίας οθόνη αφής Elo
- USB- Webcam με αυτόματο φλας
- Επιλογές σύνδεσης στο δίκτυο: DSL, ISDN, αναλογική GPRS
- Powerbox xtreme

Το Photoplay sportster xtreme, το πρώτο ευέλικτο τερματικό με οθόνη αφής στην αγορά:

- Το τερματικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί με κάθισμα ή ως όρθιο μοντέλο
- Η γωνία κλήσης και το ύψος της οθόνης ρυθμίζονται ελεύθερα από τον παίκτη
- Η γωνία κλήσης της οθόνης ρυθμίζεται ελεύθερα από 10 έως 65 μοίρες
- Το ύψος της οθόνης ρυθμίζεται ελεύθερα από 1100mm έως 1400mm
- Εξαιρετη οθόνη 17’’ Co lour LCD
- Σύγχρονης τεχνολογίας οθόνη αφής Elo
- USB- Webcam με αυτόματο φλας
- Επιλογές σύνδεσης στο δίκτυο: DSL, ISDN, αναλογική GPRS
- Powerbox xtreme

Καθώς ο διευθυντής Προγράμματος της Photoplay, κύριος Κυζάκης Αργύρης όχι μόνο ξέρει καλά το προσωπικό του, αλλά το θέτει σε τάξη με ένα μείγμα εμπειρίας και κύρους που τους κάνει να βγαίνουν δυναμικά έξω και να δρουν, και όταν έρχεται το θέμα του CRM η Photoplay λαμβάνει δράση.

Αν και η επιχείρηση καθόρισε να βελτιώσει ποικίλα επιχειρησιακά ζητήματα με το CRM ο εναλλαγμένος στόχος του είναι να παράσχει μια κύρια εμπειρία πελατών βιομηχανίας. Με πελάτες που κυμαίνονται από τις μεγαλύτερες

επιχειρήσεις στον κόσμο ως το μικρές – λαϊκής φύσης κέντρου ελέγχου επιχειρήσεις, η Photoplay έχει πολλούς πελάτες να ικανοποιήσει. Σύμφωνα με το γεγονός ότι η επιχείρηση ξεδιπλώνει το πρόγραμμα CRM παγκοσμίως και η σπουδαιότητα του προγράμματος αρχίζει να εξαπλώνεται.

Ο κύριος Κυζάκης και η υπόλοιπη ομάδα του στην Photoplay δεν ήταν αφελής. Ήξεραν πως για να αναπτύξουν ένα σφαιρικό CRM αποτέλεσμα, χρειαζόταν να επηρεάσουν ολόκληρο τον οργανισμό

Έχοντας την υποχρέωση και την εμπλοκή του Προέδρου της επιχειρησιακής μονάδας της Photoplay οι επιχειρησιακοί πελάτες παρείχαν στην ομάδα την απαραίτητη επιρροή και διαφάνεια για συλλογική ομοφωνία από μια σειρά διαφορετικών εταιρικών λειτουργιών, από την οργάνωση πωλήσεων στο μάρκετινγκ στα κέντρα κλήσης μυριάδας επιχειρήσεων. Ο ρυθμός που ακολουθείται για να κινείται μια επιχείρηση είναι ο ίδιος για όλες, να διαχειρίζονται τη συνολική εμπειρία πελατών.

Το πρωταρχικό εφόδιο της Photoplay επικεντρώνεται σε μια επιχείρηση που αγγίζει τον πελάτη κυρίως: την ισχύ των πωλήσεων. Στόχος της ήταν να προμηθεύσει την παγκόσμια ισχύ πωλήσεων της εταιρείας με έναν αυτοματοποιημένο και συγκεκριμένο τρόπο να εκτελέσει επικοινωνιακό management και σχεδιασμό απολογισμού. Αν και η πρωταρχική λειτουργικότητα ήταν κλασικός αυτοματισμός της ισχύς των πωλήσεων, τα εμπόδια ήταν υψηλά. «Ο καθένας έχει τους δικούς του κανόνες και καθοδηγητικές γραμμές για το μανατζάρισμα των δραστηριοτήτων των πελατών τους», «Αλλά ότι κάνει έναν πελάτη ευτυχισμένο είναι όμορφο γενικά».

Η εταιρεία διάλεξε μία λύση CRM της επιχείρησης Microsoft και έχει αναπτύξει το Microsoft on-line προϊόν πωλήσεων σε επένδυση πελατών με αντιπροσώπους της σε όλη την Ευρώπη. Με τα δεδομένα των δραστηριοτήτων των πελατών σε μια βάση δεδομένων της Microsoft θέτοντας τον πελάτη ως «αφέντη», η Photoplay μπορεί να προωθήσει μια ασυνήθιστη πώληση σε άτομο με την ικανότητα να προσελκύσει τις δραστηριότητες ενός πελάτη δια μέσου των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, ένα άτομο των πωλήσεων μπορεί να ανακαλύψει ποιος από τους πελάτες του έχει επικοινωνήσει με το τμήμα βοήθειας της εταιρείας ή μπορεί να συγκεντρώσει πληροφορίες για την πιο πρόσφατη εκστρατεία μάρκετινγκ και τα πρωταρχικά της κανάλια. Βέβαια η ομάδα της Microsoft δημιούργησε την ικανότητα να μοιράζεται η εταιρεία τις πληροφορίες για τις αδυναμίες των πελατών, ένα κλειδί για την εκτίμηση της επιτυχίας του CRM.

Το CRM παλεύει για ακόμα μεγαλύτερες βελτιώσεις, όπως είναι η δυναμική εξατομίκευση για τους επισκέπτες του διαδικτύου και την αυτόματη δρομολόγηση στην αρχηγία από το μάρκετινγκ στο εσωτερικό προσωπικό πωλήσεων και τους συνεργάτες της Photoplay. Η ομάδα που φέρνει σε πέρας την εφαρμογή του CRM αναφέρει πως δουλειάς της δεν είναι μόνο να ενδιαφέρεται στο να λύνει σημερινά προβλήματα αλλά γενικότερα να δίνει λύσεις σε οποιαδήποτε επιχειρηματική κίνηση.

Κατά τη διάρκεια του χρόνου και η έδρα αλλά και το προσωπικό τμημάτων θα έχουν πρόσβαση σε μια σειρά πληροφοριών για τους πελάτες. Στόχος είναι να επιτραπεί στους πελάτες να ελέγξουν τις σχέσεις τους με την εταιρεία Photoplay.

Τυποποιώντας το εταιρικό CRM, ευρέως σημαίνει σταδιακή κατάργηση των πολυάριθμων συστημάτων που υπάρχουν ως κληρονομιά. Τα στοιχεία, οι επιχειρησιακές διαδικασίες, και οι τεχνολογίες που είναι σχετικά με τους πελάτες θα συγχωνευτούν αργά με το τρέχον πρόγραμμα CRM, που οδηγεί στη μείωση κόστους πάρα πολλών χρημάτων. Αν και η Microsoft διστάζει σε ότι αφορά τον υπολογισμό της παραγωγής εσόδων από τις βελτιώσεις του CRM, η αισιοδοξία της ομάδας καθιστά σαφές πως αναμένουν τα πρόσθετα έσοδα της ίδιας κλίμακας ως άμεσου αποτελέσματος της λύσης που δίνει το CRM στην Photoplay.

Η ομάδα είναι αλάνθαστη για την μεγαλύτερη μέχρι τώρα πρόκληση, γιατί η ανάπτυξη και πραγματοποίηση του CRM σε όλες τις περιοχές της Ευρώπης όπου συνεργάζεται η Photoplay έχει και τις δοκιμασίες της. Οπουδήποτε και να είναι στον κόσμο, οι πωλήσεις ξεδιπλώνονται μοιράζοντας τον στόχο του να γίνεσαι όσο το δυνατό περισσότερο παραγωγικός, παρόλα αυτά κάθε πωλητής έχει έναν τρόπο που προτιμά να φέρει σε πέρας τη δουλειά του. Η ομάδα του CRM έπρεπε να ξεπεράσει τις συνήθειες και τις υποθέσεις που είναι συχνά όχι μόνο διοικητικά οχυρωμένες αλλά και πολιτιστικά. Με λίγα λόγια δεν μιλάμε μόνο για κάθε χώρα που έχει το δικό της μοναδικό και προσωπικό εργαλείο παραγωγικότητας, αλλά για μια λύση ολόκληρης της εταιρείας Photoplay.

Για το λόγο του ότι το περιβάλλον του τμήματος του CRM στηρίζεται στην είσοδο της τεχνολογίας, οι υπεύθυνοι των πωλήσεων μπορούν να προσαρμόσουν τις διαπαφές τους περιλαμβάνοντας πληροφορίες πελατών και επικοινωνιακές δραστηριότητες, καθώς επίσης και δεδομένα από εξωτερικές πηγές ειδήσεων και οι παγκόσμιες χρηματιστικές αγορές. Η επιχείρηση παραδίδει ένα μεγάλο μέρος κατάρτισης μέσω διαδικτύου για να εκπαιδευτεί κατάλληλα το προσωπικό για τον τρόπο που θα πρέπει να χρησιμοποιεί την τεχνολογία του συστήματος CRM που

επιλέχθηκε και να την εφαρμόσει στις συγκεκριμένες λειτουργίες της εταιρείας Photoplay. Αν και το μεγαλύτερο μέρος της κατάρτισης γίνεται στα Αγγλικά, η επιχείρηση προσφέρει σειρές μαθημάτων στο διαδίκτυο στις μητρικές γλώσσες άλλων χωρών, συμπεριλαμβανομένης της Αυστρίας και της Γερμανίας.

Μια άλλη πρόκληση έχει καταστήσει την τρέχουσα διοικητική εγγύηση και συμμετοχή όσο το δυνατό πιο ανώδυνα για τους πολυάσχολους ανώτερους υπαλλήλους της Photoplay. Η ομάδα του CRM συνειδητοποίησε ότι θα πρέπει να διευκολύνει την κατάσταση κάνοντας τους ανώτερους υπαλλήλους να τους υποστηρίξουν, έτσι η ομάδα περιλαμβάνει έναν υπεύθυνο αλλαγών για το σύστημα CRM. Εκτός από τον καθορισμό των τρεχόντων μέτρων απόδοσης CRM και την κατάρτιση, ο υπεύθυνος αλλαγής έχει ως βασική του δουλειά την ανάπτυξη και καταδίωξη όλων των επικοινωνιών στην Photoplay, όπως η καθοδήγηση των ανωτέρων υπαλλήλων με νέα πολιτική επικέντρωσης στον πελάτη.

Από το ξεκίνημα των προκαταρκτικών του CRM, η ομάδα οδηγήθηκε έξυπνα μακριά από την προσέγγιση λύσης σημείων, προτίμησε άντ' αυτού να χρησιμοποιήσει πρόσθετο χρόνο, χρήματα και εσωτερική εκπαίδευση, απαραίτητα για την επέκταση της ευρείας εφαρμογής του CRM. Αυτό σήμανε την ανάπτυξη του CRM γύρω από τα αποκαλούμενα κατακόρυφα σιλό που αντιπροσωπεύουν τις εταιρικές λειτουργίες, όπως οι εσωτερικές πωλήσεις, η αγορά και η εξυπηρέτηση πελατών.

Η ομάδα του CRM λαμβάνει μέρος για κάθε εργασία κατακόρυφων σιλό με τους ανώτερους υπαλλήλους στη σχετική επιχειρησιακή οργάνωση για να σχεδιάσει τις μελλοντικές διαδικασίες κρατικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, ένας οριζόντιος όμιλος σχεδιασμού είναι αρμόδιος για το διαγώνιο λειτουργικό σχέδιο διαδικασίας.

Η ομάδα δεν θέλει να χτίσει περισσότερα συστήματα κυλινδρικά. Θα πρέπει να δίνετε έμφαση στη γενικότερη εικόνα, διαφορετικά θα υπάρξουν 10 διαφορετικές καλές λύσεις CRM, για να μην αναφερθεί το τεράστιο ζήτημα ολοκλήρωσης που θα εμπόδιζε τη δυνατότητα να γίνουν βελτιώσεις στις διάφορες διαδικασίες. Αυτή η προσέγγιση της ένωσης των κατακόρυφων σχεδιασμένων προσπαθειών με τα οριζόντια πρότυπα διαδικασίας όχι μόνο αποφεύγει την ανάπτυξη κενού, αλλά επίσης εξασφαλίζει την συνέπεια σε ότι αφορά τις διαδικασίες CRM, τις τεχνολογίες, τις μεθόδους συλλογής και εφαρμογής στοιχείων σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Σε μεγάλο βαθμό συμβουλεύει όλους αυτούς που θα ήθελαν να αναπτύξουν ένα σύστημα CRM σε μια παρόμοια κλίμακα να είναι προσεκτικοί στις τρεις παρακάτω παραμέτρους επιτυχίας:

- Λήψη συνεχής εκτελεστικής- διοικητικής παρουσίας, που σημαίνει ότι η εκτελεστική ηγεσία πρέπει να είναι δεσμευμένη στα καθήκοντά της καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του CRM.
- Να επικεντρώνεται πάντα στο σημερινό πρόβλημα με το ένα μάτι, αλλά με το άλλο να κοιτάει το μέλλον.
- Να έχει εξασφαλιστεί η αλλαγή σε υπευθύνους και άτομα κατάλληλα για τη σωστή διεξαγωγή του συστήματος CRM.

Γενικότερα κάθε μέρα υπάρχει μια καινούρια πρόκληση, χρειάζονται άτομα που να κατανοούν το πρόβλημα και να παίρνουν πρωτοβουλίες στο να τα επιδιορθώνουν.

Όταν ρωτήθηκε ο κύριος Κυζάκης για το πώς ξέρει αν το σύστημα CRM θα πετύχει, απάντησε «Μου λέτε πως ένα άτομο μετριέται και υπολογίζεται, και εγώ θα σας πω πως συμπεριφέρεται. Σύμφωνα με τον πυρήνα αυτής της πολιτιστικής αρχής η Photoplay συνεχίζει να συναντά και να καθορίζει μια σειρά μέτρων απόδοσης CRM.

Η ομάδα του CRM βάζει τα μέτρα σε ισχύ για να ενισχύσει τη συμπεριφορά που ακριβώς χρειάζεται να βρεθεί. Αν και η Photoplay έχει αφοσιωθεί σε τρία πρωταρχικά μέτρα, την αύξηση εισοδήματος, τις μειωμένες δαπάνες και την βιομηχανία, θέτοντας σε ηγετική θέση τον υπολογισμό της πελατειακής εμπειρίας, όπως το πρόγραμμα του CRM από μόνο του, βρίσκεται σε εξέλιξη. Τα αποτελέσματα των υπολογισμών θα μπορούσαν να υπαγορεύουν μια σειρά επιχειρησιακών αλλαγών, όπως η κατοχή μιας μερίδας των ανωτέρων υπαλλήλων της Photoplay που η πληρωμή τους βασίζεται στην προτίμηση και την πίστη των πελατών. Η ομάδα του CRM θεωρεί τα άμεσα στοιχεία και δεδομένα πελατών ως μια αρχική πηγή μέτρησης.

Για μια διεπιστημονική εταιρεία με πολλούς κλάδους όπως είναι η Photoplay το να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα CRM ίσως πάρει χρόνια. Όταν ρωτήθηκε ο υπεύθυνος της ομάδας του CRM για τη διάρκεια αυτή η απάντηση ήταν πως όραμα της ομάδας ήταν να υιοθετείται το πρόγραμμα του CRM ως συνεχής εταιρική πρακτική χωρίς τέλος. Με μια τόσο υψηλή υποχρέωση και αποστολή, να μην αναφερθεί η πολυπλοκότητα, η διοικητική συμμετοχή και οι αλλαγές στις διαδικασίες, είναι αξιοσημείωτο ότι η αρχική εφαρμογή του συστήματος CRM που

χρησιμοποιήθηκε από την εταιρεία Microsoft διέρκεισε μήνες, όχι έτη για να χρησιμοποιηθεί ελεύθερα από τους επιχειρησιακούς χρήστες του.

Αν και οι νέες πιο πρόσφατες τεχνολογίες έχουν πάρει την αυτοματοποιημένη δύναμη των πωλήσεων από ένα παραγωγικό εργαλείο που είναι καλό να υπάρχει ως ανταγωνιστικό όπλο, η επιχείρηση είναι πρόθυμη να καθιερώσει τις απλές και καλά καθορισμένες διαδικασίες για τον τομέα του προσωπικού της που θα είναι και ο μεγάλος νικητής. Οι οργανωμένες πωλήσεις δουλεύουν καλύτερα από ποτέ με την κατάλληλη επίβλεψη, με τους πελάτες και με τον αυτοματισμό. Οι αποκλίνουσες ομάδες στηρίζονται λιγότερο από την κατάλληλη επίβλεψη για να τους παράσχουν με τις πληροφορίες που χρειάζονται.

Δεν είναι πλέον τόσο απλό να ακολουθηθεί το θέμα του απολογισμού ή της ενημέρωσης των αποδεκτών των καταλόγων. Μέσω της αυτοματοποιημένης δύναμης των πωλήσεων και των συνοδευτικών τεχνολογιών της, οι επιχειρήσεις βοηθούν φιλενεργά τους υπεύθυνους πωλήσεων να διαχειριστούν τη διαδικασία πώλησης και να την βελτιώσουν. Αυτοί που υιοθέτησαν νωρίτερα αυτή την τακτική τελικά βλέπουν επιστροφές, βεβαιώνοντας πως αυτές οι αποδοτικότητες οδηγούν στο χαμηλότερο κόστος και τα αυξανόμενα κέρδη. Οι πελάτες δοκιμάζουν αυτές τις βελτιώσεις στους γρηγορότερους χρόνους ανακύκλωσης και στο κόσμιμο των τιμών που απεικονίζονται από τις μειώσεις των δαπανών. Για τις εταιρείες, το προσωπικό πωλήσεων τους και τους πελάτες τους, η εταιρεία που παρέχει το software βγαίνει κερδισμένη.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η Παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την ανάπτυξη και τον σχεδιασμό του CRM (Customer Relationship Management) ενός πληροφοριακού συστήματος το οποίο βοηθά στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Στη συγκεκριμένη εργασία αναπτύχθηκε μελέτη σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο. Το περιεχόμενο αναπτύσσεται σε 7 Κεφάλαια. Εισαγωγικά στο 1ο Κεφάλαιο τοποθετήθηκε η εισαγωγή και οι στόχοι της εργασίας αυτής. Στο 2ο Κεφάλαιο αναλύθηκε ο όρος CRM, η αξία του πελάτη και πως η ικανοποίηση του συσχετίζεται

με την πρόοδο της εταιρίας, το διαπροσωπικό μάρκετινγκ, ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός και κάποιες άλλες θεωρητικές βάσεις του CRM.

Στο 3^ο Κεφάλαιο κυρίως θέμα ήταν οι στόχοι που επιτυγχάνονται με τη χρήση του, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τέτοιου είδους συστημάτων. Στο 4ο αναφέρθηκαν τα βασικά στάδια εφαρμογής επιτυχημένου CRM. Στο 5^ο Κεφάλαιο αναλύθηκε το μοντέλο των 5ps του CRM, People, Planning, Process, Personal capture and Management και Platform.

Στο 6^ο Κεφάλαιο αναλύεται πως η τεχνολογία συμβάλλει στην εξέλιξη της επιχείρησης, δηλαδή η προέκταση του CRM με χρήση Internet, η επιλογή κατάλληλου Software κ.α. Τέλος στο 7ο Κεφάλαιο παρουσιάστηκε μια πρακτική εφαρμογή τριών Cases Studies, Πώς το CRM εφαρμόστηκε σε τρεις εταιρίες ξεχωριστά και ποια τα αποτελέσματα..

Η αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management) και ο ρόλος της, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκεται σήμερα στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος πολλών επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους, να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των ήδη υπαρχόντων πελατών παράλληλα με την απόκτηση νέων επικερδών πελατών. Οι στρατηγικές **CRM** αλλά και οι τεχνολογίες λογισμικού που χρησιμοποιούνται για να μετατρέψουν τις σύγχρονες Επιχειρήσεις σε πελατο-κεντρικούς (Customer Focused) οργανισμούς αποκτούν σήμερα περισσότερο από ποτέ, ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Το CRM ήλθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά. Αντί πρώτα οι πελάτες να ζητούν κάτι το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί με άμεσο τρόπο να παράσχει μία επιχείρηση, ο καινούριος σχεδιασμός μέσα από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελατολογιού, προχωρά σε προβλέψεις.

Η επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω του προεντοπισμού των αγοραστικών διαθέσεων. Το CRM ουσιαστικά φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης.

Η λέξη κλειδί είναι ο ΠΕΛΑΤΗΣ. Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις.

Παρόλα αυτά η Ελληνική αγορά, υστερεί εμφανώς έναντι της αντίστοιχης Ευρωπαϊκής, στο αριθμό επιτυχημένων υλοποιήσεων **CRM Projects**, γεγονός που οφείλεται τόσο στην ελλιπή ενημέρωση της αγοράς για τα προσφερόμενες **CRM** εφαρμογές όσο και για τα γενικότερα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση από την εφαρμογή μιας **CRM** λύσης.

Από τα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, προκύπτει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος CRM στις επιχειρήσεις δεν είναι απλή υπόθεση. Για το λόγο αυτό, αναπτύχθηκε ένα μετά – μοντέλο των 5ps.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσε κανείς να πει ότι η ενσωμάτωση συστήματος CRM στην επιχείρηση απαιτεί πρώτα από όλα, αναδιοργάνωση και στροφή προς έναν πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Όταν το επιτυχώς υλοποιημένο CRM είναι σε λειτουργία μπορεί να βοηθήσει σε αυτή την κατεύθυνση. Όπως όλες οι στρατηγικές πρωτοβουλίες, το CRM απαιτεί τη δέσμευση και την κατανόηση από όλους στην επιχείρηση και όχι μόνο από το Marketing.

Το CRM διευκολύνει τις εμπορικές δραστηριότητες της επιχείρησης υποστηριζόμενο από τεχνολογική καινοτομία αλλά και από την ανάγκη διαχείρισης ενός σύνθετου επιχειρησιακού περιβάλλοντος του οποίου η πολυπλοκότητα αυξάνει συνεχώς.

Η προσέγγιση για ένα επιτυχές CRM ολοκληρώνει τη στρατηγική, τους ανθρώπους τις διαδικασίες και την τεχνολογία στο πλαίσιο μιας επιχείρησης που χαρακτηρίζεται από την Price Water House Coopers ως: **market-intelligence enterprise**.

Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι:

- η τεχνολογία CRM είναι κάτι το οποίο οι επιχειρήσεις δεν μπορούν για πολύ καιρό να αγνοούν διότι οι ανταγωνιστές τους δεν το κάνουν σίγουρα
- η τεχνολογία δεν πρέπει να λειτουργεί σαν αυτοσκοπός και σίγουρα δεν θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις βασισμένες στους διαφημιστικούς ισχυρισμούς των εταιριών πληροφορικής
- Η υλοποίηση ενός συστήματος CRM απαιτεί την βαθιά κατανόηση του θέματος και την προσεκτική χάραξη στρατηγικής από την ίδια την εταιρία

- Τέλος, το CRM σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν μια υπόθεση της μηχανογράφησης ή ενός μεμονωμένου τμήματος (π.χ. Marketing), αλλά σαν μια ευρύτερη φιλοσοφία και στρατηγική, η οποία έχει να κάνει με την ενίσχυση της πελατοκεντρικής στρατηγικής της εταιρίας.

Το μέγεθος των εταιριών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και των ΗΠΑ είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων, που σημαίνει ότι στην προσπάθειά τους για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων βιωσιμότητας και ανάπτυξης σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο, έχουν ισχυρούς αντιπάλους – ανταγωνιστές. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, το CRM είναι ήδη μια επιχειρησιακή πραγματικότητα.

Όπως φαίνεται λοιπόν, είναι σημαντικό για τις ελληνικές επιχειρήσεις που θα επιλέξουν το CRM ως μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να ακολουθήσουν ένα οδηγό υλοποίησης σαν και αυτόν που προτείνεται στο κεφάλαιο 4 – στάδια εφαρμογής επιτυχημένου CRM – προκειμένου να αποφύγουν λάθη που ήδη έχουν γίνει από τις διάφορες επιχειρήσεις όταν υλοποιούνταν συστήματα CRM που τελικά οδηγήθηκαν στην αποτυχία.

Η αποφυγή τέτοιων λαθών και η δημιουργία συστήματος CRM με οργανωμένο τρόπο είναι σίγουρο ότι θα καταλήξει σε ένα σύστημα που θα εξυπηρετεί τους επιχειρησιακούς στόχους και επομένως θα βοηθήσει στη διατήρηση ή ακόμα και στην επαύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Το CRM μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γιατί με τη χρήση του δημιουργούνται σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, αυξάνεται το customer loyalty και γενικότερα ισχυροποιούνται οι δεσμοί μεταξύ εταιρίας και πελατών της, κάτι που οι ανταγωνιστές θα δυσκολευτούν να χαλάσουν.

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις που θα βασίζονται σε πλήρη και αξιόπιστα δεδομένα και πληροφορίες, είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Για όλα τα παραπάνω το επιτυχές CRM είναι ένα σημαντικό κλειδί για τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bose, R. 2002. Customer Relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*. 102/2, pg.89-97. MCB University Press, ISSN 0263-5577
2. Bergeron Bryan 2003 *Essentials of CRM "A Guide to Customer Relationship Management"*, WKEY
3. Brown, L. (2002). *Integration Models: Templates for Business Transformation*. SAMS Publishing. CRMCommunity.com.
4. Bueren A., Ragnar Scierholz, Lutz Kolbe, Walter Brenner. *Customer Knowledge Management Improving Performance of CRM with KM*. Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on system Sciences, 2004.
5. Bull Christofer, 2003. "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation".
6. Caretsky, L. (2002). *Getting Back to Basics*. Commence Corporation. www.commence.com.
7. Carman, B. (2002). PRM: Enhancing the Indirect Channel. CRM2DAY.com
8. Chang, J. (2002a). *A guide to Evaluating CRM Software*. Structure Chaos, Inc.
9. Chang, J. (2002b). *The basics of CRM Technology*. Structure Chaos, Inc.
10. Chorafas Dimitris N. 2001, *Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management and Smart Materials* Auerbach
11. Christos Sarmaniotis , Costantinos J. Stefanou A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors 11-12 July 2005, (iceasaCC' 05).
12. Costantinos J. Stefanou , Christos Sarmaniotis and Amalia Stafyla. "CRM and customer centric knowledge management: an empirical research". *Business Process Management Journal*. Vol.9 No. 5, 2003.
13. Dyche, (2000). *E-Data: Turning Data into Information with Data Warehousing*. Boston: Addison-Wesley.
14. Dyche, (2002). *The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley. ISBN 0-201-73062-6.
15. Eichorn Frank I. *Who Owns The Data? Using Internal Relationship Management to Improve Business and IT Integration*. TATE PUBLISHING, LLC.

16. Fletcher, K., 2002. The role of CRM in changing and facilitating competitive advantage. *Journal of Database Marketing*, vol, 9, 3 pg 203-206. H. Steward Publications ISSN 1350-2328.
17. Gerson, R.F. (2001). Secrets of CRM Success. Crm2Day.com.
18. Goldenberg Barton J. 2002 *CRM Automation*, Prentice Hall PTR
19. Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing*. John Wiley & Sons Canada Ltd. ISBN 0-471-64173-1
20. Gustafsson Anders, Johnson D. Michael, & Roos Inger, 2005. "The Effects of Customer Satisfaction Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention". *Journal of Marketing* vol.69, October, 210-218.
21. Harney, J. (2002). *The value of personalization in customer management*. www.alim2002.com
22. Harte & Hanks, (2001). *Maximizing data value with Customer data Management*. Harte & Hanks inc.
23. Housman, D. (2000). *Partner Relationship Management for enhanced extended enterprise team selling*. Montgomery Research inc.
24. Jayachandran S., Subhash Sharma, Peter Kaufman, & Pushkala Raman, 2005, "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management" *Journal of Marketing* vol.69, October, 177-192.
25. Jobber, D. (1998). *Principles and Practice of Marketing*.
26. Joshi W. Ashwin & Sharma Sanjay, 2004. "Customer Knowledge Development Antecedents and Impact on New Product Performance". *Journal of Marketing* vol.68, October 2004, 47-59.
27. Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
28. Lee, D. (2002). *Self-Guided CRM*. www.CRMCommunity.Com
29. Lomax, W. & Stokes, D. (2001). *Marketing Management*. Manual Kingston University.
30. McAfee Andrew, 2006. Mastering the three Worlds of Information Technology. *Harvard Business Review*. Pg.142-145, November 2006. www.hbr.org
31. Mithas S., M.S. Krishnan, & Claes Fornall, 2005, "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?" *Journal of Marketing* vol.69, October, 201-209.

32. Mitussis Darryn, Lisa O' Malley and Maurice Patterson. 2nd International Conference on Enterprise Systems and Accounting (ICESAcc '05), 11-12 July 2005, Thessaloniki, Greece, "A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors" , "Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing",
33. Mulligan, A.G. (2002).*ATG Scenario Modeling Framework: increasing the Likelihood of CRM Success*. ATG White Paper.
34. Oellermann, W.L. JR. (2001).*Architecting Web Services*. ISBN 1893115585
35. Payne, A., 2002. *Customer Relationship Management*. CRMToday (www.crmtoday.com).
36. PeopleSoft (2002). *Enterprise Collaboration: Integrating CRM Across the enterprise*. www.peoplesoft.com
37. Petersen, G.S. (2002). *CRM Technology Evaluation: What have we learned?* GSP & Associates. www.crmcommunity.com
38. Plakoyannaki, E & Tzokas, N., 2002. Customer relationship management: A Capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*, vol.9, 3 pg 228-237. H. Steward Publications ISSN 1350-2328.
39. Schmeltzer, R. (1999). *ePartner Insights: Defining partner*. www.frontlinehg.com
40. Selden Larry & MacMillan C.Ian, 2006. Manage Customer – Centric Innovation – Systematically. *Harvard Business Review*. Pg.108-112, April 2006. www.hbr.org
41. Tiwana T. (2002). *The essential Guide to Knowledge Management E- Business Applications*. PHPTK.
42. Thompson, B (2002). *Independent Reviews of CRM Products*. www.crmguru.com
43. Verzuh, E. (1998).*The fast forward MBA in Project Management* ISBN 0471325465.
44. "Αγορά χωρίς σύνορα", Ινστιτούτο Διεθνών Οικονομικών Σχέσεων, Τόμος 10, Τεύχος 2, Σεπτέμβριος- Οκτώβριος- Νοέμβριος 2004
45. Δημητριάδης, Α. (1998). *Διοίκηση Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
46. Καζάκης, Ν. (2000) *Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις*. Εκδόσεις Σταμούλη.

47. “Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών”, Τεύχος 5 (2004)
48. Παξιμάδης Δ.1998 *Από την Προώθηση Πωλήσεων και το Direct στο CRM*.
49. Παπής, Κ.Π. (2001). *Διοίκηση Παραγωγής*. Εκδόσεις Σταμούλη.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΑ ΑΤΟΜΑ

1. Κυζάκης Αργύρης και Σερδάρης Νίκος. Photoplay Ευμένους 11, ΤΚ 54250, ΤΗΛ 2310-328717
2. Βλάσης Βασίλειος και Ιφιγένεια Βλάση. Βλάσης ΑΕ, Θερμικού 54, Ωραιόκαστρο τηλ. 2310833719
3. Βασίλειος Μπίλης και Αναστάσιος Θερμός. Multirama Αθηνάς Ρίζος και Λεωφόρος Κύκνων, ΤΚ 59100, 24670-87284

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

- Διάγραμμα 1: Το Relationship Marketing
- Διάγραμμα 2: Οι 6 διαστάσεις του CRM
- Διάγραμμα 3: Κύκλος Ζωής του Πελάτη
- Διάγραμμα 4: Αξιολόγηση πελατών, αλληλεπίδραση και η ανάγκη για διαπροσωπικό management.
- Διάγραμμα 5: «Απόκτηση»: Διαφοροποιεί προϊόν και υπηρεσίες από τις πελατειακές ανάγκες.
- Διάγραμμα 6: Η υλοποίηση του CRM
- Διάγραμμα 7: CRM development phases
- Διάγραμμα 8: Τα 5Ps του CRM
- Διάγραμμα 9: Αναλυτικό CRM: Κατανοώντας τον πελάτη
- Διάγραμμα 10: Οι σημαντικότερες CRM εταιρείες