

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο.)  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ



## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS (C.R.M.)

ΠΡΙΜΙΚΥΡΗ ΦΛΩΡΑ          Α.Μ. : 11749  
ΧΑΤΖΗΝΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ      Α.Μ. : 11725

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΜΠΡΙΝΗ ΔΕΣΠΟΙΝΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2011

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή, αναφέρεται στα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων – Customer Relationship Management (CRM) και κυρίως στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει ένα σύστημα CRM με επιτυχία.

Γίνεται μια αναφορά στην εφαρμογή των πρώτων πληροφοριακών συστημάτων και πως αυτά με το πέρασμα των χρόνων εξελίχθηκαν στα σημερινά συστήματα CRM.

Με απλά λόγια, παρουσιάζει την φιλοσοφία του CRM, τις λειτουργίες του, καθώς και τα δομικά στοιχεία του.

Προβληματιζόμαστε ιδιαίτερα για το πως τα συστήματα αυτά θα λειτουργήσουν μέσα σε μια επιχείρηση αλλά και για το τελικά “ τι είναι ” . Είναι απλώς ένα εξελιγμένο τεχνολογικό λογισμικό που αγοράζοντας το μια εταιρεία αποκτά αμέσως τα οφέλη της εφαρμογής του ή είναι πέρα από το τεχνικό κομμάτι, μια φιλοσοφία που θα πρέπει να διέπει όλη την επιχείρηση;

Θέλουμε να πιστεύουμε πως διαβάζοντας αυτήν την εργασία θα είστε σε θέση να απαντήσετε αυτό το σημαντικό ερώτημα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### 1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ CRM.....	5
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM.....	5
1.3. ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	5
1.4. ΤΟ CRM ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	7
1.5. Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΤΙΓΜΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	13

### 2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### ΤΑ ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ CRM

2.1. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ.....	16
2.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	16
2.3. ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ CRM.....	17
2.4. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ.....	17
2.5. ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ.....	18

### 3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

3.1. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ CRM.....	20
3.2. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ CRM.....	21
3.3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ CRM.....	21
3.4. ΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ CRM.....	23
3.5. Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ CRM.....	25

### 4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ CRM

4.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ CRM.....	27
4.1.1. ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	28
4.1.2. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.....	29
4.1.2.1. Εργαλεία κατανόησης των πελατών.....	29
4.1.2.2. Προγράμματα ικανοποίησης πελατών.....	31
4.1.2.3. Αντιμετώπιση παραπόνων.....	32
4.1.2.4. Ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών.....	33
4.1.3. ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	34
4.2. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ CRM.....	36
4.3. ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ CRM.....	37

### 5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΩΝ ΤΩΝ CRM

.....	41
-------	----

### 6ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

#### ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

6.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.....	45
6.2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	48
6.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ CRM.....	51
6.3.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	52
6.3.1.1. Πολυπλοκότητα του CRM.....	52
6.3.1.2. Προετοιμασία του σχεδίου δράσης.....	54

6.3.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ.....	54
6.3.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ.....	55
6.3.3.1. Η εξέλιξη της αρχιτεκτονικής του CRM.....	56
6.3.3.2. Σχεδιασμός των συναλλαγών τους πελάτες.....	57
6.3.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.....	60
6.3.4.1. Τεχνολογία και δομικές μονάδες που απαιτείται να έχει ένα σύγχρονο CRM λογισμικό.....	62
6.3.4.2. Επιλογή λογισμικού CRM.....	64
6.3.4.3. Επιλογή προμηθευτή.....	66
6.3.5. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΥΛΙΟΠΟΙΗΣΗ CRM.....	68
6.3.5.1. Ομάδες έργου.....	68
6.3.5.2. Προϋποθέσεις για υλοποίηση CRM στρατηγικής.....	70
6.3.6. ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	71
6.3.7. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΕΤΡΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	71

## **7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

<b>ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....</b>	<b>74</b>
7.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	74
7.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ CRM.....	74
7.3. ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CRM.....	75

## **8° ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

<b>ΑΠΟ ΤΗ ΣΚΟΠΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....</b>	<b>80</b>
8.1. Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	84
8.2. CRM ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	85
8.3. ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΓΙΑ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	87

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>88</b>
--------------------------	-----------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>90</b>
--------------------------	-----------

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ CRM ( CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)**

Το CRM ή “Διαχείριση Πελατιακών Σχέσεων” είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει την στρατηγική, την κουλτούρα και τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων και που μετατρέπει την φιλοσοφία της επιχείρησης σε πελατοκεντρική.

Η διαδικασία αυτή έχει ως κύριους στόχους:

- 1) τον εντοπισμό των σημαντικότερων πελατών
- 2) την αύξηση των ποσών που διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες
- 3) τον περιορισμό των απωλείων στην καταναλωτική βάση και
- 4) τη δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού.

Η αλλαγή της φιλοσοφίας με την βοήθεια του CRM σε πελατοκεντρική αυξάνει τα έσοδα της εταιρείας, προσφέρει ικανοποίηση στον πελάτη, οργάνωνει το πελατολόγιο της εταιρείας και δημιουργεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

Ενδεικτικές απόψεις για το CRM ενγνωσμένων καθηγητών είναι οι παρακάτω:

1. Ο Adrian Payne, καθηγητής και διευθυντής του Center for Relationship Marketing στο Πανεπιστήμιο Cranfield της Αγγλίας συνοψίζει την άποψη του για το CRM ως εξής: “Το CRM συνιστά την προσπάθεια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες, με σκοπό να τους πουλήσει περισσότερα, να κάνει cross spelling και να τους διατηρήσει περισσότερο [Κουρής, 2000].
2. Ο Regis Mckenna, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Stanford και Harvard των Η.Π.Α. περιγράφει το CRM ως “το χτίσιμο και τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης, μέσω της ένταξης των καταναλωτών στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη στη παραγωγή και στις πωλήσεις της. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία [Κουρής, 2000].

### **1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Ξεκινώντας από το 1970 δημιουργήθηκαν τα MRP συστήματα (Material Requirement Planning- Προγραμματισμός Απαιτούμενων Υλικών) τα οποία βέβαια είχαν ενσωματωμένες πολύ λίγες λειτουργίες. Στις επόμενες δεκαετίες που πέρασαν πρόσθεσαν και άλλες λειτουργίες κυρίως από τους κλάδους των χρηματοοικονομικών και των ανθρώπινων πόρων και τα οποία μετονομάστηκαν σε MRP II.

Φτάνοντας στην δεκαετία του 1990 και έχοντας πλέον ενσωματώσει περισσότερες λειτουργίες ονομάστηκαν ERP (Enterprise Resource Planning) ή “Διαχείριση Επιχειρησιακών Πόρων”. Τα συστήματα αυτά έδωσαν έμφαση στις εσωτερικές διεργασίες της εταιρείας.

Εξαιτίας όμως της εξέλιξης της τεχνολογίας αλλά κυρίως η χρήση αυτής από τους ίδιους τους καταναλωτές επέφερε την ανάγκη για τη δημιουργία των πληροφοριακών συστημάτων CRM (Customer Relationship Management) των οποίων η φιλοσοφία είναι πελατοκεντρική.

### 1.3. ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Από τις αρχές του 20ού αιώνα φάνηκε η ανάγκη κατανόησης των πελατών ως προαπαιτούμενο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων. Ακόμη και στην Ελλάδα, το μάρκετινγκ έκανε την εμφάνιση του την ίδια περίπου εποχή με πρωτοπόρο εταιρεία την Εταιρεία Οίνων και Οινοπνευμάτων. Αργότερα, στη δεκαετία του 1960, όπου το σύγχρονο μάρκετινγκ έγινε πλέον μια ενεργότατη οντότητα με την εξάπλωση των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών που διέθεταν αξιόλογα στελέχη μάρκετινγκ, δημιουργήθηκαν και οι αντίστοιχες επιχειρησιακές υποδομές για την πραγματοποίηση των λειτουργιών του μάρκετινγκ.

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

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

Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ όπως παραδοσιακά εκτελούνται, βασίζονται στο λεγόμενο ως «μίγμα του μάρκετινγκ» που περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία, γνωστά και ως τα 4P του μάρκετινγκ. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- Προϊόν (product), που πρέπει να διαθέτει ποιοτικά χαρακτηριστικά τέτοια ώστε να ικανοποιεί τις επιθυμίες των πελατών.
- Τιμή (price), που αφορά τις διαμορφούμενες τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών σε κάθε κομμάτι της αγοράς
- Διανομή (place), που είναι το δίκτυο πώλησης, αποτελούμενο από εύκολα προσπελάσιμα σημεία πώλησης τα οποία εξυπηρετούν τους αγοραστές.
- Προώθηση (promotion), όλες εκείνες οι λειτουργίες και οι τρόποι για την γνωστοποίηση των εταιρειών και των προϊόντων της στην αγορά καθώς και για τη δημιουργία των κινήτρων για την αγορά των προϊόντων.

Το μίγμα του μάρκετινγκ επεκτάθηκε από τέσσερα σε επτά στοιχεία:

- Άνθρωποι, δηλαδή όλοι εκείνοι που επιτελούν κάποιο ρόλο στην παράδοση της υπηρεσίας επηρεάζονται την αντίληψη του αγοραστή.
- Περιβάλλον, που είναι το περιβάλλον στο οποίο παραδίδεται η υπηρεσία και όπου η εταιρεία και ο πελάτης επικοινωνούν, και κάθε από στοιχείο το οποίο διευκολύνει την εκτέλεση ή την επικοινωνία της υπηρεσίας.
- Διαδικασίες, δηλαδή οι πραγματικές διαδικασίες, μηχανισμοί, και ροές των ενεργειών με τις οποίες παραδίδονται οι υπηρεσίες και τα λειτουργικά συστήματα.

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

Οι επιχειρήσεις στην πραγματικότητα δαπανούν περισσότερα για το μάρκετινγκ στις καλές εποχές ενώ στις κακές είναι φειδωλές. Ο λόγος είναι ότι η περικοπή των δαπανών αυτών είναι εύκολη σε σχέση με άλλες όταν η επιχείρηση έχει μειωμένα κέρδη. Όταν όμως περικόπτονται οι δαπάνες για το μάρκετινγκ, είναι σίγουρο ότι θα υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις και στις πωλήσεις, κάτι που δεν είναι απόλυτα κατανοητό σε όσους διοικούν τις επιχειρήσεις.

Σήμερα, ο περισσότερο αποτελεσματικός τρόπος για συνεχείς πωλήσεις είναι η δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες, και αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν το μάρκετινγκ αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση αλλάξουν οπτική γωνία και λειτουργούν από τη σκοπιά του πελάτη. Με τη δημιουργία ισχυρών σχέσεων μπορούν να αντιμετωπίσουν ακόμα και οι δύσκολες εποχές.

#### **1.4. ΤΟ CRM ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Το CRM είναι γνωστό με άλλους όρους, ως ο συνδυασμός του μάρκετινγκ σχέσεων και της διαχείρισης των πελατών και έχει να κάνει με τη δημιουργία, την ανάπτυξη, και τη διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Οι πελάτες είναι «μέλη» καλά εστιασμένων ομάδων-στόχων και η διαχείριση των σχέσεων με αυτούς οδηγεί στη μεγιστοποίηση της προσφερόμενης αξίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Μάρκετινγκ Σχέσεων όπως αυτή άρχισε να διατυπώνεται στα αρχές της δεκαετίας του 1990, αναφέρεται ότι αυτό συνιστά ένα συνδυασμό τριών στοιχείων που έχουν ως κοινό σκοπό τη δημιουργία «πιστών» πελατών, δηλαδή τη διατήρηση της πελατειακής βάσης:

1. Μάρκετινγκ, που αφορά τις δραστηριότητες για 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.

Οι παραδοσιακές δραστηριότητες του μάρκετινγκ αφορούν κυρίως την προσέλκυση νέων πελατών, ενώ δε δίνεται η ανάλογη σημασία στη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών, κάτι που έρχεται να καλύψει το μάρκετινγκ σχέσεων.

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

Επίσης, υπάρχει και ένα άλλο θέμα που έχει αλλάξει: η έννοια της ποιότητας των προϊόντων ή



υπηρεσιών έχει αναπροσαρμοστεί με πελατοκεντρική φιλοσοφία, και πλέον η ποιότητα και η διατήρηση της δεν περιορίζεται στη διαδικασία της παραγωγής, αλλά και όλες οι υπόλοιπες διεργασίες εκτελούνται με βάση προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας με επίκεντρο πάντα την ικανοποίηση του πελάτη.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει από διάφορες εταιρείες συμβούλων, η διατήρηση της υπάρχουσας πελατείας μιας επιχείρησης επιδρά σημαντικά στην κερδοφορία της, σε αντίθεση με την περιστασιακή σχέση η οποία αποβλέπει στη διαρκή προσέλκυση των νέων πελατών.

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

Επομένως, η διατηρησιμότητα της πελατειακής βάσης, συνδυαζόμενη με παροχή άριστης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, εξασφαλίζει στην επιχείρηση την ύπαρξη διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οκτώ είναι τα βασικά συστατικά του Μάρκτινγκ Σχέσεων:

- Κουλτούρα και αξίες: η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης πρέπει να έχουν διαμορφώσει έναν πελατοκεντρικό συνδυασμό.
- Ηγεσία: η ηγεσία πριν οδηγήσει την επιχείρηση να εφαρμόσει το μάρκετινγκ σχέσεων, θα πρέπει να θέσει ως στόχο τη δημιουργία σχέσεων.
- Στρατηγική: η στρατηγική πρέπει να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα και περιλαμβάνει αντικείμενα σχέσεων και στρατηγικές, που να είναι συνδεδεμένες με τους πελάτες και τους ισχυρούς δεσμούς με αυτούς.
- Δομή: οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές είναι οργανωμένες κατά προϊόν ή αγορά. Η οργανωτικές δομές θα πρέπει να αλλάξουν, και η αλλαγή αυτή να είναι σύμφωνη με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης.
- Άνθρωποι: η εκπαίδευση, η ανάπτυξη στελεχών που θα έχουν ως κοινό στόχο την οικοδόμηση πελατειακών σχέσεων.
- Τεχνολογία: η τεχνολογία μπορεί να παίζει πολλούς ρόλους μέσα σε μια εταιρεία και

μεταξύ μιας εταιρείας και των πελατών της, σε εξωτερικές και εσωτερικές επικοινωνίες, πληροφοριακά συστήματα, απόκτηση γνώσης και προβλέψεις.

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

Οι ηγέτες των επιχειρήσεων προσανατολίζονται πλέον στον τρόπο με τον οποίο θα μεταλλάξουν την προσέγγιση του μάρκετινγκ, από την κλασική θεώρηση του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή και προώθηση) προς τη διαχείριση των πελατών. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ που πλέον εμφανίζει περιορισμούς και για το οποίο τα τελευταία χρόνια οι προβληματισμοί αυξάνονται, φαίνεται ότι προχωρεί σιγά-σιγά τη θέση του στο CRM που είναι μια εξελιγμένη μορφή του μάρκετινγκ και είναι αυτό που λέγεται «διαλειτουργικό μάρκετινγκ».

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

Είναι γνωστό ότι το μέγεθος των δαπανών μιας επιχείρησης για το μάρκετινγκ δε σχετίζεται αναγκαστικά με την αποτελεσματικότητά του. Υπάρχουν παραδείγματα επιχειρήσεων, στις οποίες η δραστηριότητα του μάρκετινγκ ήταν σχετικά μικρή και με ανάλογα χαμηλές δαπάνες, που κατάφεραν να δημιουργήσουν μια σταθερή πελατειακή βάση η οποία όντως δεν έπαυε να είναι περιορισμένη. Παράλληλα, η τοποθέτηση στην αγορά μαζί με την αντίληψη των πελατών για αυτές τις εταιρείες παρέμεναν σε χαμηλά επίπεδα. Σε τέτοιες περιπτώσεις το επίπεδο της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ ήταν χαμηλό.

Αντίθετα, άλλες επιχειρήσεις με χαμηλές δαπάνες για το μάρκετινγκ μπόρεσαν να επιτύχουν αξιόλογα αποτελέσματα, τέτοια που για να τα επιτύχουν κάποιες άλλες δαπανούν πολύ περισσότερα. Σε τέτοιες επιχειρήσεις οι δημόσιες σχέσεις και το μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικά. Έτσι, τα έξοδα για τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις έχουν σημαντική επίδραση στο μάρκετινγκ.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις πραγματοποίησαν υψηλές δαπάνες για τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ αλλά τα αποτελέσματα τους δεν ήταν αναμενόμενα. Ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία αφορούσε κυρίως επιχειρήσεις χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ή ακόμα και εταιρείες παροχής υπηρεσιών τεχνολογίας και πληροφορικής. Επομένως, φαίνεται ότι με το παραδοσιακό μάρκετινγκ δεν είναι σίγουρο ότι η αποτελεσματικότητά είναι ανάλογη των δαπανών. Αρκετές επιχειρήσεις υιοθέτησαν το μάρκετινγκ σχέσεων και το CRM ώστε να συνδέσουν και να χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία του μάρκετινγκ με έναν πιο ουσιαστικό τρόπο, και με τη βοήθεια της τεχνολογίας να εμφανίσουν επιτυχή αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά άπτονται στην αύξηση της αξίας στον πελάτη και στη δημιουργία ισχυρών πελατειακών σχέσεων.

Εκείνο που χρειάζονται πλέον οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν είναι τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης τα οποία βασίζονται στη μέτρηση συγκεκριμένων παραγόντων που είναι εστιασμένοι

στη συμπεριφορά του πελάτη. Με την ύπαρξη αυτών των συστημάτων μέτρησης, θα δημιουργηθούν οι συνθήκες για τη διαπίστωση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ, δηλαδή αν και κατά πόσο η επιχείρηση είναι αποτελεσματική σε σχέση με τη χρήση των πόρων του μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί. Αυτή η δυνατότητα είναι κάτι που αποτελούσε μια από τις αδυναμίες του παραδοσιακού μάρκετινγκ.

Την τελευταία εικοσαετία, οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύθηκαν την τεχνολογία ώστε να δημιουργήσουν αντίστοιχα συστήματα μέτρησης των διαφόρων δραστηριοτήτων τους, όπως τα χρηματοοικονομικά, η παραγωγή, οι ανθρώπινοι πόροι, και η Τεχνολογία Πληροφοριών (IT). Οι λειτουργίες όμως του παραδοσιακού μάρκετινγκ αποτελούν το τελευταίο οχυρό του οποίου τα συστήματα μέτρησης είναι ανεπαρκή.

Το παραδοσιακό μάρκετινγκ ήταν εστιασμένο στην απόκτηση νέων πελατών και ουσιαστικά σταματάει με την ολοκλήρωση της πώλησης σε αυτούς. Αυτό δεν είναι αρκετό πια. Το CRM αναγνωρίζει ότι το μάρκετινγκ πρέπει να συνεχίζει και μετά την πώληση, και ότι μελλοντικά εκείνο που απαιτείται είναι η δημιουργία ισχυρών και αποτελεσματικών συστημάτων μέτρησης ώστε οι στρατηγικές λειτουργίες να επιτελούνται με συγκεκριμένο και αυστηρό τρόπο.

Όλες οι προωθητικές ενέργειες του παραδοσιακού μάρκετινγκ έχουν σχεδιαστεί με βάση το προϊόν και με στόχο την προσέγγιση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου κομματιού της αγοράς χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τα διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ των πελατών και τους πιθανούς πελάτες. Με το παραδοσιακό μάρκετινγκ τα προϊόντα διανέμονται σε όλα τα σημεία πώλησης έχοντας τα ίδια χαρακτηριστικά και προσεγγίζοντας όλους τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο.

Η αντίληψη της αγοράς για το προϊόν δεν ήταν κατανοητή, και οι επιχειρήσεις προωθούσαν ή απέσυραν τα προϊόντα τους, ενώ ταυτόχρονα άρχιζαν να αναλύουν την επιτυχία των προωθητικών κινήσεων με στατιστικές αναλύσεις που αφορούσαν την κερδοφορία, τη συνεισφορά του προϊόντος, καθώς και τη διερεύνηση της ελαστικότητας της τιμής του.

Τη δεκαετία του 1960, εμφανίστηκε το φαινόμενο του «άμεσου» μάρκετινγκ όπου η προώθηση αφορά μεγάλους αριθμούς πελατών συνήθως μέσω διαφημιστικής αλληλογραφίας ή διαφημίσεων σε περιοδικά και εφημερίδες. Το άμεσο μάρκετινγκ, βασιζόμενο στο παραδοσιακό μάρκετινγκ, εστιάζεται στη μαζική προώθηση και πώληση προϊόντων σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Οι αναλύσεις για την αποτελεσματικότητα του άμεσου μάρκετινγκ ουσιαστικά εξετάζουν την αποτελεσματικότητα των προωθητικών κινήσεων, που δε διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση. Οι κινήσεις αυτές είναι οι ίδιες που εφαρμόζονται σε διαφορετικές περιοχές της αγοράς. Το επόμενο βήμα ήταν η μετάβαση του μάρκετινγκ και των δραστηριοτήτων του σε τμήματα της αγοράς. Καθώς οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα, δημιουργούνται ολοένα και περισσότερα δεδομένα που σχετίζονται με αυτούς. Οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται αυτά τα δεδομένα που είναι το ίδιο χρήσιμα και πολύτιμα με αυτά των προϊόντων, ώστε να συσχετίσουν τους πελάτες με τα προϊόντα τους. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις άρχισαν να βλέπουν τις διαφορές μεταξύ ομάδων πελατών που σχηματίζουν τα τμήματα της αγοράς.

Τα δεδομένα αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά των πελατών όπως:

- Γεωγραφικά χαρακτηριστικά, που αφορούν τη γεωγραφική κατανομή των καταναλωτών όπως ο πληθυσμός σε μια περιοχή, η πυκνότητα του πληθυσμού, οι κλιματολογικές συνθήκες κ.α
- Δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, κλπ

- Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, δηλαδή η προσωπικότητα των πελατών ή ο τρόπος ζωής τους.

Οι επιχειρήσεις με την ανάλυση αυτών των δεδομένων και σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των αντίστοιχων μιγμάτων του μάρκετινγκ, μπορούν να δημιουργήσουν τα κατάλληλα τμήματα της αγοράς. Τα τμήματα αυτά είναι ομάδες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά στα οποία θα προσφέρουν και τα αντίστοιχα προϊόντα. Με την ανάλυση των τμημάτων της αγοράς, επιτυγχάνεται καλύτερη προσέγγιση με περισσότερο εξειδικευμένες προωθητικές κινήσεις, που όμως εξακολουθούν να έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα.

Μέσα στα πλαίσια της κριτικής του παραδοσιακού μάρκετινγκ που μετέβη σε μια περίοδο όπου το μάρκετινγκ λειτουργεί πλέον όντας προσανατολισμένο στα τμήματα της αγοράς, προέκυψε η ανάγκη αντικατάστασης του με το μάρκετινγκ σχέσεων το οποίο σημαίνει τη δημιουργία, ανάπτυξη, και διατήρηση ενός δικτύου πελατών στο ποίο η επιχείρηση θα αναπτύσσει τις δραστηριότητες της. Πλέον, με τα κατάλληλα συστήματα μέτρησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίσουν όχι ομάδες πελατών αλλά τους ίδιους τους πελάτες. Βασική αρχή είναι ότι ο κάθε πελάτης είναι διαφορετικός και η επιχείρηση με την εστίαση στον πελάτη αναλύει το προφίλ και τη συμπεριφορά του και του προσφέρει τα κατάλληλα προϊόντα ή υπηρεσίες που πλέον φαίνεται να αποκτούν έναν προσωπικό χαρακτήρα.

Με λίγα λόγια, ο όρος μάρκετινγκ σχέσεων περιγράφει την τέχνη να δημιουργεί μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες και να μπορεί να τους διατηρεί. Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης, γεγονός που αποτελεί και το βασικό λόγο που το μάρκετινγκ σχέσεων κερδίζει έδαφος. Ο τρόπος με τον οποίο το CRM προέκυψε από τις αρχές του παραδοσιακού μάρκετινγκ δεν έχει διασαφηνιστεί ακόμα. Το CRM σαφώς και έχει τον ίδιο στόχο με αυτόν που έχει το μάρκετινγκ αλλά, με τις 6 διαστάσεις που αναλύονται παρακάτω, διαφοροποιείται ουσιαστικά από τον καθιερωμένο ορισμό του μάρκετινγκ. Οι διαστάσεις αυτές διαθέτουν τη δυναμική για να αλλάξουν την υπάρχουσα άποψη των επιχειρήσεων για το μάρκετινγκ. Η αλλαγή αυτή εκτείνεται από τον τρόπο με τον οποίο εμπλέκεται η τεχνολογία των προϊόντων και των υπηρεσιών, έως τη δομή της επιχείρησης μέσω της οποίας επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Αυτές οι έξι διαστάσεις είναι:

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

προμηθευτές και διανομείς, αλλά και των κύριων μετοχών της.

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

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

Ο προσανατολισμός της αγοράς έχει ένα πολύ σημαντικό ρόλο διότι οδηγεί την επιχείρηση να αποκτήσει μια πολύ καλή εικόνα της κατάτμησης της αγοράς. Η απόκτηση της εικόνας αυτής έχει ιδιαίτερη σημασία γιατί, παρά το γεγονός ότι με την κατάτμηση της αγοράς οι πελάτες κατηγοριοποιούνται σε ομάδες σύμφωνα με κοινά χαρακτηριστικά όπως δημογραφικά, γεωγραφικά, συμπεριφοράς, κλπ. Και παρόμοιες ανάγκες, τελικά υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των μελών κάθε ομάδας. Έτσι, μπορεί οι πελάτες να λαμβάνουν το περισσότερο από αυτό που επιθυμούν αλλά όχι το 100%. Με τη φιλοσοφία του CRM να δημιουργεί προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, η επιχείρηση να μαθαίνει από τις σχέσεις αυτές να σκιαγραφεί τα χαρακτηριστικά των πελατών, προκύπτει η δυνατότητα προσδιορισμού του 100% των αναγκών τους οπότε είναι και πιο εφικτή η πλήρης ικανοποίηση τους. Από αυτή τη δυνατότητα δημιουργείται ένας οικονομικά αποδοτικός τρόπος για την κατάτμηση της αγοράς, που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ενώ τα προηγούμενα χρόνια η τμηματοποίηση της αγοράς έδινε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τώρα πια η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κυρίως η διατήρηση του επιτυγχάνεται με τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα με βάση τον οποίο διενεργούνται οι διεργασίες της επιχείρησης. Μια επιχείρηση με πελατοκεντρικό χαρακτήρα έχει τη δυνατότητα να μεταχειρίζεται κάθε πελάτη ξεχωριστά και ανάλογα με τις δικές του ανάγκες, και ενδιαφέρεται όχι για τον υπολογισμό του κέρδους από μια σειρά συναλλαγών αλλά για τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη. Ανάλογα λοιπόν διαμορφώνονται και τα διάφορα στοιχεία και οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ, όπως είναι οι καμπάνιες ή εκστρατείες προώθησης. Παραδοσιακά, οι καμπάνιες πραγματοποιούνται με ένα σειριακό τρόπο που ξεκινούσε με την ιδέα για την καμπάνια, το σχεδιασμό, την εκτέλεση της και στο τέλος την αξιολόγηση της επιτυχίας της.

Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις χρειάζονται πολύ χρόνο ώστε να καταφέρουν να αξιολογήσουν για το αν πέτυχε ή όχι μια καμπάνια. Επομένως, η όλη διεργασία εκτός από χρόνο έχει και μεγάλο κόστος που σημαίνει ότι οι προϋπολογισμοί για το μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις συχνά ξεφεύγουν από τα όρια χωρίς απαραίτητα να έχουν και τα ανάλογα αποτελέσματα. Ο σχεδιασμός της καμπάνιας περιλαμβάνει, εκτός από το χρονικό σχεδιασμό, και τους απαιτούμενους πόρους(προσφορές προϊόντων, υλικά & μέσα για τη διεξαγωγή της καμπάνιας κλπ.), οπότε η επιχείρηση έχει σαφή εικόνα για το κόστος.

Με τη χρήση βάσεων δεδομένων πελατών, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν με εξυπνότερο και αυτοματοποιημένο τρόπο της καμπάνιες. Από τα υπάρχοντα δεδομένα σχετικά με τους πελάτες μπορούν να διαμορφωθούν εύκολα λίστες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά στις οποίες η επιχείρηση θα εκτελέσει συγκεκριμένου τύπου καμπάνια ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της καφέ μίας.

Οι περισσότερες εφαρμογές CRM διαθέτουν συστήματα διαχείρισης για τις καμπάνιες και δίνουν τη δυνατότητα παράλληλης εκτέλεσης πολλών διαφορετικών εκστρατειών παράλληλα και με διάφορους τρόπους οδηγώντας στη μείωση του κόστους και των απαιτήσεων σε πόρους και, επομένως σε αύξηση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της επένδυσης. Με το CRM, οι επιχειρήσεις μπορούν να διενεργούν περισσότερες καμπάνιες σε όλο και περισσότερους πελάτες-στοχού και ταυτόχρονα να παρακολουθούν την επιτυχία τους με το χρόνο. Έτσι, μπορούν να βελτιωθούν τις καμπάνιες κάτι που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα θα είναι ακόμα καλύτερα, και έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν ένα βασικό στόχο του CRM: την απόκτηση γνώσης για τις καμπάνιες, δηλαδή το αν διεξήχθησαν με το σωστό τρόπο, στο σωστό τμήμα της αγοράς αλλά και αν η εκστρατεία απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η γνώση που δημιουργείται με αυτόν τον τρόπο βοηθάει την επιχείρηση να βελτιώνει τη συγκεκριμένη λειτουργία της τη διαμόρφωση και διεξαγωγή εκστρατειών προώθησης.

Βέβαια δεν είναι μόνο η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ ο λόγος που οι επιχειρήσεις επενδύουν στο CRM. Προφανώς σε τμήματα όπως είναι το μάρκετινγκ, ο προϋπολογισμός αρκεί για την προμήθεια ενός CRM αλλά το ζητούμενο είναι να γνωρίζει η επιχείρηση τι θέλει να κάνει με αυτό. Συνήθως το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων έχει κάποια θέματα κατά νου σχετικά με την αύξηση της πίστης, της ικανοποίησης και της παρεχόμενης αξίας στον πελάτη.

Σήμερα, η προσπάθεια των επιχειρήσεων κατά κύριο λόγο εστιάζεται στο να καταφέρει να αυξήσει τα έσοδα προσφέροντας συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες στους υπάρχοντες πελάτες κάτι που κοστίζει λιγότερο από την προσπάθεια προσέλκυσης νέων πελατών. Κατ' επέκταση, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρακινούν τους πελάτες ώστε να δημιουργούνται αλυσιδωτές συναλλαγές σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, με αποτέλεσμα μια σταθερή πελατειακή βάση. Με το CRM η επιχείρηση έρχεται σε μια θέση που μπορεί να παρακολουθεί αυτές τις μακροχρόνιες συναλλαγές με τους υπάρχοντες πελάτες ώστε σε κάθε περίπτωση να μπορεί να γνωρίζει που είναι τα προϊόντα που ταιριάζουν και ποια όχι ώστε να τα παρέχει ή να μην τα παρέχει, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αυξανόμενη αξία και στα δυο εμπλεκόμενα μέρη. Η ανάλυση των δεδομένων με το CRM μπορεί να δώσει στοιχεία για το ποιος πελάτης είναι ανεκτικός σε συνεχείς πωλήσεις και τι ακριβώς θέλει.

Επειδή, όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα, η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει λιγότερο σε σχέση με την προσέλκυση ενός νέου, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι οι λόγοι για τη διατήρηση των πελατών. Αν οι λόγοι αυτοί δεν είναι σαφείς στην επιχείρηση, τότε αργά ή γρήγορα οι πελάτες θα φύγουν, θα χαθούν οι οποίες επενδύσεις έγιναν για την προσέλκυση τους και τελικά η επιχείρηση θα χάσει τη σταθερή πελατειακή της βάση. Αξιοποιώντας το CRM, η επιχείρηση αποκτά στοιχεία για τους λόγους που οι πελάτες αλλάζουν γνώμη σχετικά με την επιχείρηση και τα προϊόντα της, οπότε είναι σε θέση να αντιδράσει πραγματοποιώντας τις κατάλληλες κινήσεις. Το CRM δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δημιουργήσει μοντέλα πρόβλεψης της συμπεριφοράς των πελατών τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.

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

## **1.5. Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΤΙΓΜΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΣ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Πολλές επιχειρήσεις κατά την ίδρυση και έναρξη της λειτουργίας τους έχουν ως στόχο έναν σχετικά μικρό αριθμό πελατών. Με το πέρασμα του χρόνου όμως ο αριθμός των πελατών μπορεί να αυξηθεί και μαζί του να αυξηθούν οι απαιτήσεις καθώς και οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους. Όσο οι απαιτήσεις είναι λίγες αλλά παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ανάπτυξης, η επιχείρηση

πρέπει να αρχίσει μια έρευνα σχετικά με τα CRM συστήματα, να δει ποια είναι τα πιθανά προβλήματα που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει στο μέλλον και πως αυτά θα μπορούσαν να επιλυθούν ή έστω να απλοποιηθούν μέσω των CRM συστημάτων.

Μια πρόχειρη απάντηση στο αν και κατά πόσο είναι αναγκαίο ένα σύστημα για μια επιχείρηση μπορεί να δοθεί απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Έχουν οι βασικοί σας πελάτες πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά;
2. Παρέχετε μεγάλη ποικιλία προϊόντων ή υπηρεσιών;
3. Οι πελάτες σας σε τακτική βάση αντικαθιστούν ή προσθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες που διαθέτετε;
4. Συναλλάσσετε με τους πελάτες σας με διάφορους τρόπους, όπως μέσω καταστημάτων, μέσω internet ή μέσω τηλεφώνου;
5. Έχετε πολλά γραφεία ή και μετακινούμενους υπαλλήλους ώστε να χρειάζεστε εύκολη κοινή χρήση και διαχείριση πληροφοριών πελατών από όλες τις πηγές;

Αρκετές θετικές απαντήσεις δείχνουν πως κρίνεται χρήσιμη, αν όχι απαραίτητη, η χρήση CRM συστήματος.

Εφόσον κριθεί πως μια επιχείρηση είναι έτοιμη να εισάγει κάποιο CRM σύστημα στο δυναμικό της είναι πολύ εύκολο η απόφαση αυτή να υλοποιηθεί. Σήμερα υπάρχει μια μεγάλη σειρά εμπορικού λογισμικού που συλλέγει βασικές πληροφορίες πελατών, όπως ιστορικό πωλήσεων, προτιμήσεις, στοιχεία επικοινωνίας καθώς και διάφορα άλλα στοιχεία και τα χειρίζεται με τρόπο χρήσιμο και εύκολο στη διαχείριση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την τελευταία δεκαετία, το CRM έχει γίνει το κύριο σημείο εστίασης πολλών μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΤΑ ΔΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ CRM**

#### **2.1. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ**

Το πρώτο δομικό στοιχείο επιτυχίας είναι οι άνθρωποι (people) και κατ' επέκταση η κουλτούρα που έχει δημιουργηθεί μέσα στην επιχείρηση. Ο πρώτος λίθος για την έναρξη της υλοποίησης των οποιωνδήποτε στρατηγικών κινήσεων ή για την δημιουργία στρατηγικών δεξιοτήτων είναι η θέσπιση από τη διοίκηση της επιχείρησης, όλων όσων απαιτούνται για το σαφή προσδιορισμό των στόχων (οράματος) και την πρόταση αξίας της επιχείρησης στον πελάτη. Πολλές εταιρείες δεν συμπεριλαμβάνουν στους στόχους και στα οράματα τους συγκεκριμένη δέσμευση προς τους πελάτες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη αλλά χωρίς να διευκρινίζεται πουθενά τι ακριβώς σημαίνει για τη διατηρησιμότητα των πελατών.

Εξυπακούεται ότι οι κατέχοντες διοικητικές θέσεις στις επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν βαθιά γνώση του CRM και των στόχων του. Οι γνώσεις αυτές αποτελούν ικανές και αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη της σωστής υλοποίησης του CRM.

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

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

Επειδή οι εμπλεκόμενοι στο CRM θα έχουν ως βασικό τους στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες, πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα, η ιδιαίτερη κουλτούρα των ανθρώπων στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες. Τέτοιες διαφορές στο περιβάλλον απαιτούν τη διενέργεια επιπλέον κινήσεων προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

Τέτοιες ενέργειες, για παράδειγμα, είναι η επιθετική διαφήμιση (το προϊόν μας κάνει αυτό που πρέπει ενώ το ανταγωνιστικό όχι), πολιτικές προώθησης, όπως δώρα για την αύξηση της κυκλοφορίας των εφημερίδων, προσωπικά δώρα σε πελάτες σε περιόδους εορτών κ.λπ. Τέτοιες ενέργειες πρέπει να εμπλέκονται στη διεργασία του CRM και είναι ανάλογες με την κουλτούρα της κάθε χώρας αλλά και των συγκεκριμένων πελατών.

#### **2.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Ο σχεδιασμός (planning) ως δομικό στοιχείο έχει να κάνει με τη δημιουργία ενός πλήρους και εκτεταμένου πλάνου για το έργο του CRM. Το πλάνο αποτελεί το σχεδιασμό του CRM για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα ( π.χ. για τα επόμενα 5 έτη) και πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διεργασίες για την υλοποίηση του συστήματος CRM (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού,

επιλογή και υλοποίηση του κατάλληλου λογισμικού).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι ένα μέρος στο σχεδιασμό του συστήματος CRM πρέπει να είναι ο τρόπος για τη συλλογή δεδομένων των πελατών. Ο σχεδιασμός δείχνει ότι η συλλογή των δεδομένων διενεργείται σε τρεις φάσεις.

Η πρώτη φάση είναι η συλλογή του ονόματος και της ηλεκτρονικής διεύθυνσης των πελατών που επισκέφθηκαν την ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Στη δεύτερη φάση, τα δεδομένα εμπλουτίζονται με τη συλλογή επιπλέον στοιχείων, όπως τηλέφωνο και διεύθυνση ενώ η τρίτη φάση αφορά τη συλλογή δεδομένων για τις προτιμήσεις των πελατών.

Αφού έχουν προσδιοριστεί οι επιμέρους φάσεις, πρέπει να τεθούν και οι αντίστοιχοι στόχοι.

Για την πρώτη φάση, ένας στόχος θα ήταν η συλλογή των στοιχείων του 80% των επισκεπτών της ιστοσελίδας. Για τη δεύτερη φάση, ο στόχος θα μπορούσε να είναι η μετατροπή του 90% των επισκεπτών της ιστοσελίδας σε πελάτες. Ο στόχος της τρίτης φάσης είναι η καταγραφή των προτιμήσεων των πελατών ώστε να προγραμματιστούν οι επόμενες προωθητικές κινήσεις της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα άμεση αλληλογραφία που θα έχουν στόχο να αποφέρουν επαναλαμβανόμενες αγορές.

### **2.3. ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ CRM**

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

Για το σαφή προσδιορισμό του χάρτη της διεργασίας, μπορούν ενδεχομένως να χρησιμοποιηθούν τα κατάλληλα διαγράμματα ροής, τα διαγράμματα <ψαροκόκκαλο>, εγχειρίδια υπηρεσιών ή οποιοδήποτε άλλο διάγραμμα που θα βοηθήσει ώστε οι διεργασίες αυτές να είναι απολύτως κατανοητές από όλους.

Το λάθος που συνήθως γίνεται είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν την απαιτούμενη ανάλυση από τη σκοπιά της επιχείρησης και αναμένουν ο πελάτης να προσαρμοστεί σε αυτή. Το όφελος όμως έρχεται από τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα της επιχείρησης και πρέπει η ανάλυση και ο προσδιορισμός των διεργασιών να γίνεται πάντα με γνώμονα τον πελάτη.

### **2.4. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ**

Δομικό στοιχείο για την επιτυχή δημιουργία και χρήση ενός συστήματος CRM είναι η ικανότητα της επιχείρησης να συλλέγει αλλά και να διαχειρίζεται μεγάλες ποσότητες δεδομένων των πελατών αλλά και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Τα δεδομένα αυτά αφορούν τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συναλλαγές με τους πελάτες και μπορεί να είναι τα διάφορα στοιχεία επικοινωνίας (διευθύνσεις, τηλέφωνα κ. λπ), προτιμήσεις και συμπεριφορές των πελατών, επιθυμίες ή ανάγκες τους κ.α.

Αυτό ισχύει γιατί η απόκτηση σφαιρικής εικόνας του πελάτη και της αγοράς αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, η διαχείριση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί μπορεί να μεγιστοποιήσει την αξία στις

σύγχρονες επιχειρήσεις, αποκαλύπτοντας ευκαιρίες, προκλήσεις, και τις τάσεις της αγοράς και των πελατών. Επιπρόσθετα, η ικανότητα της διαχείρισης των δεδομένων οδηγεί και στη μεγιστοποίηση της ποιότητας τους γεγονός που προσδίδει μεγαλύτερα οφέλη στις επενδύσεις της επιχείρησης για το CRM που, όπως έχει προαναφερθεί, έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα.

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 μαρκετίστες και τη διοίκηση της επιχείρησης.

## **2.5. ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ**

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

Τεχνική υποδομή, που είναι η δικτυακή υποδομή, οι θέσεις εργασίας, οι επικοινωνίες, κλπ.

Λογισμικό. Πρόκειται για την εφαρμογή του CRM και τις δυνατότητες της.

Υπηρεσίες, που συνοδεύουν την υλοποίηση του συστήματος CRM και στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι απαραίτητες συμβουλευτικές υπηρεσίες, η εκπαίδευση, κλπ.

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

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ CRM

### 3.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ CRM

Τα CRM συστήματα έχουν πελατοκεντρική φιλοσοφία. Σκοπός αυτής της φιλοσοφίας είναι η δημιουργία ενός κυκλώματος σχέσεων αλλά και επικοινωνίας έτσι ώστε να δημιουργήσει πιστούς πελάτες για την επιχείρηση. Αρχικά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν το μάρκετινγκ για την χάραξη στρατηγικών οι οποίες πουλούσαν υπηρεσίες και προϊόντα προς ομογενείς αγορές. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε ότι οι προσεγγίσεις των συστημάτων CRM είναι κυρίως συνεργατικές σε σχέση με τους πελάτες παρά σφαιρικές όπως αυτών των στρατηγικών μάρκετινγκ. Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι τα CRM είναι μια εξέλιξη του μάρκετινγκ τα οποία περιλαμβάνουν εξελιγμένες στρατηγικές πωλήσεων, μάρκετινγκ αλλά και εξυπηρετήσεις που απότερω σκοπό έχουν την δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες για μακροχρόνια οφέλη από τις πολλαπλές συναλλαγές με τον πελάτη.

Τα συστήματα CRM μαζί με την τεχνολογική εξέλιξη παρέχουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατηγοροποιήσουν τους πελάτες τους. Η κατηγοροποίηση αυτή δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποφασίσουν εάν επενδύσουν στον πελάτη και σε τι ποσοστό. Έτσι καταφέρνουν να απομακρύνουν τους πελάτες που ουσιαστικά ζημιώνουν τις επιχειρήσεις εάν αυτές συνεχίσουν να επενδύουν στους συγκεκριμένους πελάτες. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η εταιρεία να επενδύσει χρόνο αλλά και κεφάλαιο στους πελάτες που την οφελούν και να δημιουργήσει μαζί τους σχέσεις αφοσίωσης.

Έτσι λοιπόν προκύπτουν τέσσερις βασικές αρχές του CRM:

1) “Χρησιμοποίηση ήδη υπαρχόντων σχέσεων για την μεγιστοποίηση του εισοδήματος.”

Τα CRM συστήματα καταφέρνουν, όπως προείπαμε, να συλλέξουν τους πελάτες που εποφελούν τις επιχειρήσεις δημιουργώντας παράλληλα δυνατές σχέσεις με αυτούς έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να αυξήσουν τα έσοδα τους. Ταυτόχρονα εξυπηρετώντας αυτούς τους πελάτες ενισχύει την αφοσίωση τους προς τις επιχειρήσεις. Τελικώς, η προσπάθεια ικανοποίησης αυτών των πελατών δημιουργεί προϊόντα που βρίσκονται αποδέκτες και άρα η προσέλκυση νέων πελατών έχει μειωμένο κόστος.

2) “Χρησιμοποίηση πληροφοριών για την προσφορά όσο το δυνατόν καλύτερου service.”

Με την χρήση των συστημάτων CRM οι επιχειρήσεις απαιτούν μια αρκετά καλή γνώση για τους πελάτες τους. Η γνώση αυτή τους δίνει την δυνατότητα να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη.

3) “Εξέλιξη της επαναλαμβανόμενης διαδικασίας πωλήσεων.”

Οι τεχνολογίες που συνοδεύουν τα CRM συστήματα, ταυτόχρονα με τις πληροφορίες που ήδη έχουν συλλέξει επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πουλήσουν επιτυχημένα τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους σε παλαιούς αλλά και σε καινούργιους πελάτες. Επίσης με την σωστή χρήση των συστημάτων αυτών οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να απαντήσουν με σαφήνεια στις ερωτήσεις των πελατών τους.

4) “Προσφορά αξίας και βελτίωση της αφοσίωσης του πελάτη (customer loyalty).”

Η συλλογή πληροφοριών που γίνεται μέσω των συστημάτων CRM επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να

έχουν μια σαφή εικόνα των πελατών τους και να επιλύουν προβλήματα πριν αυτά καν δημιουργηθούν. Επίσης, έχοντας αυτή την γνώση μπορούν να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους αποκτώντας έτσι την αφοσίωση τους προς αυτές.

### **3.2. ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ CRM**

Βάση της χρήσης της τεχνολογίας και των διαφόρων συστημάτων πληροφοριών (IT-Information Technology) μπορούμε να διακρίνουμε τέσσερα στάδια εξέλιξης CRM:

Στο πρώτο στάδιο το σύστημα IT ουσιαστικά δεν υπάρχει. Οι επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν ελάχιστα ή καθόλου. Υπάρχει ένα μικρό μη αναπτυγμένο σύστημα εξυπηρέτησης πελατών και ένα απλό σύστημα καταχώρησης παραπόνων.

Στο δεύτερο στάδιο υπάρχει ένα βοηθούμενο σύστημα πληροφοριών (IT-assisted) που έχει ως σκοπό την ενίσχυση της σχέσης της επιχείρησης με τους πελάτες της καθώς και την ανάλυση των δεδομένων που τους αφορούν. Η συλλογή των δεδομένων αυτών γίνεται με λογιστικά φύλλα, με συστήματα συγκράτησης πληροφοριών καθώς και με στατιστικά πακέτα.

Το τρίτο στάδιο εξέλιξης CRM κάνει χρήση του αυτοματοποιημένου συστήματος πληροφοριών (IT-automated CRM), δηλαδή χρησιμοποιεί το διαδίκτυο και το τηλέφωνο στην προσπάθεια αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τους πελάτες. Έτσι καθίσταται εφικτή η συλλογή πληροφοριών για το προφίλ των πελατών και η ανίχνευση των αγοραστικών προτύπων των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν σε αυτό το στάδιο έχουν έντονη παρουσία στο διαδίκτυο και στο ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς και επίσης έχουν ενσωματώσει τα συστήματα ERP και CRM. Τέλος μειώνεται ο χρόνος ικανοποίησης των πελατών και η επιχείρηση παρουσιάζει υψηλά στάνταρ αποδοτικότητας.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο εξέλιξης του CRM χρησιμοποιεί το ενσωματωμένο CRM ή (i-CRM) ανεβάζοντας κατακόρυφα τα επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη καθώς η επιχείρηση καταφέρνει να τον εξατομικεύσει. Τα προηγμένα αυτά συστήματα CRM υποχρεούνται να είναι ευέλικτα, δηλαδή να μεταβάλλονται στις αλλαγές που συντελούνται ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών μέσα από τον κύκλο ζωής του προϊόντος όπως επίσης και δυναμικά έτσι ώστε να καταγράφονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Τα προηγμένα αυτά συστήματα διαθέτουν ένα μεγάλο αριθμό από αναλυτικές τεχνολογίες π.χ. εύρεση δεδομένων.

Στο τελευταίο αυτό στάδιο δεν είναι απαραίτητη μόνο η κυκλοφορία των πληροφοριών για τους πελάτες εντός της επιχείρησης ως βοήθημα στην λήψη αποφάσεων αλλά ταυτόχρονα και η ανταλλαγή πληροφοριών με τους συνεργάτες της επιχείρησης καθώς και με τους ίδιους τους πελάτες με τελικό σκοπό όπως πάντα την ικανοποίησή τους.

### **3.3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ CRM**

Κάποιες από τις ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν υιοθετήσει το σύστημα CRM είναι οι εξής:

#### **Παράδειγμα 1:**

##### Η εταιρεία

Η εταιρεία ΣΑΚΣΟΝ ιδρύθηκε το 1978. Σήμερα η εταιρεία αποτελεί ένα δυναμικό όμιλο στην Ελλάδα, την Κύπρο και τα Βαλκάνια σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων όπως πετρελαιοειδή, χημικά, ορυκτέλαια, εξαρτήματα οχημάτων, υπηρεσίες κινητής και σταθερής τηλεφωνίας και πρακτορεύσεις ασφαλειών.

## Η ανάγκη

Στόχος της εταιρείας ήταν η εγκατάσταση ενός ευέλικτου συστήματος για τη συγκέντρωση κρίσιμων ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων για υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες, η δημιουργία ομάδων πελατών και η αξιοποίηση των πληροφοριών από τις πωλήσεις και το marketing για την προώθηση των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών στις ομάδες αυτές.

Για την αποτελεσματική στόχευση και διαχείριση των πελατών η εταιρεία ήθελε να διεξάγει τηλεφωνικές εκστρατείες, να καταγράφει και να διαχειρίζεται τα αιτήματα των πελατών από το τηλεφωνικό της κέντρο.

Απώτερος στόχος της εταιρείας ήταν η αύξηση των πωλήσεων και η βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης πελατών, με ταυτόχρονη μείωση του διαχειριστικού κόστους, καθώς και η βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού από τη διοίκηση.

## Η λύση

Για την κάλυψη των παραπάνω αναγκών επιλέχθηκε μια εφαρμογή CRM, μέσω της οποίας γίνεται καταγραφή πληροφοριών για τους πελάτες και δημιουργία δημογραφικών και αγοραστικών προφίλ από την ΣΑΚΣΟΝ. Με το συγκεκριμένο σύστημα η εταιρεία έχει αυτοματοποιήσει το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την παρακολούθηση στοχευόμενων εκστρατειών telemarketing, τηλεφωνικών πωλήσεων και διαχείρισης αιτημάτων πελατών.

Στα πλαίσια του σχεδιασμού εκστρατειών δημιουργούνται ομάδες πελατών βάσει των προφίλ που υπάρχουν αποθηκευμένα στη βάση δεδομένων και γίνεται κατανομή των επαφών στους χρήστες του συστήματος. Κατά την εκτέλεση των εκστρατειών οι χρήστες έχουν πρόσβαση στα στοιχεία των πελατών μέσω της συγκεντρωτικής οθόνης του τηλεφωνικού κέντρου.

Επιπλέον είναι σε θέση να καταγράφουν τα αιτήματα των πελατών και να δρομολογούν στο σύστημα ενέργειες που απαιτούνται για την ικανοποίησή τους και την ανάθεσή τους στο αρμόδιο προσωπικό. Τέλος, οι υπεύθυνοι του τηλεφωνικού κέντρου παρακολουθούν σε πραγματικό χρόνο την εξέλιξη των εκστρατειών και εξάγουν αναλυτικές αναφορές με τα αποτελέσματα και τα ποσοστά επιτυχίας.

## Τα οφέλη

Με τη χρήση της λύσης CRM η εταιρεία έχει πετύχει σημαντική αύξηση των πωλήσεων αλλά και ενίσχυση της γνώσης της αγοράς για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Επίσης, μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των πελατειακών αιτημάτων, έχει εξασφαλίσει την προσφορά υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης.

## **Παράδειγμα 2:**

### Η εταιρεία

Η DOT COM ιδρύθηκε το 2000 με σκοπό τη δραστηριοποίηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Σήμερα διαθέτει το εμπορικό κέντρο έξυπνων αγορών heliosagora.com με περισσότερες από 250 φιλοξενούμενες επιχειρήσεις. Το 2002 αγόρασε από την IDEAL την ηλεκτρονική εμπορική κοινότητα myshops.gr, με στόχο την κάλυψη αναγκών μεγαλύτερου αριθμού πελατών που επιθυμούσαν εμπορική προβολή, παρουσίαση των προϊόντων τους και πωλήσεων μέσω διαδικτύου. Σήμερα η εταιρεία καλύπτει γεωγραφικά όλη την Ελλάδα με 15 πωλητές.

## Η ανάγκη

Στα πλαίσια του εμπλουτισμού των υπηρεσιών προς τους πελάτες της η εταιρεία έχει εντάξει στην υπηρεσία my profit, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιβράβευσης αφοσιωμένων πελατών για επιχειρήσεις παροχής προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές, ξενοδοχειακές μονάδες και εστιατόρια. Για την υλοποίηση του προγράμματος με επιτυχία η εταιρεία χρειαζόταν ένα δυναμικό σύστημα το οποίο να επιτρέπει σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων να

- Ορίζουν ευέλικτα σχήματα προσφορών για τους καταναλωτές πελάτες τους με βάση την συχνότητα και την αξία αγορών τους
- Επιβραβεύουν τους κερδοφόρους και πιστούς πελάτες με ένα εύκολο και αξιόπιστο σύστημα

Η εταιρεία αναζητούσε ένα σύστημα που να επιτρέπει την εύκολη αναγνώριση του προφίλ και της αξίας του πελάτη και να εξασφαλίζει την αξιοποίηση της πληροφορίας σε επίπεδο πωλήσεων και marketing. Η λύση έπρεπε να διαθέτει επεκτασιμότητα και δυνατότητα διαχείρισης συνεχώς αυξανόμενων όγκων δεδομένων για χιλιάδες τελικούς καταναλωτές. Τέλος το σύστημα έπρεπε να διαθέτει δυνατότητα σύνδεσης με συστήματα λιανικής για τη διαχείριση προσφορών στα σημεία πώλησης.

## Η λύση

Το σύστημα CRM που επέλεξε η εταιρεία της δίνει τη δυνατότητα να καταγράφει τους πελάτες και τις συναλλαγές τους σε ξεχωριστό λογαριασμό για κάθε πελάτη με τη χρήση καρτών (Loyalty cards). Γνωρίζοντας τον κάθε πελάτη και παρακολουθώντας τις συναλλαγές του η επιχείρηση είναι σε θέση να

- Προσδιορίζει τις προτιμήσεις του
- Του παρέχει κίνητρα για να αγοράζει συχνότερα και περισσότερο
- Εκπονεί προωθητικές ενέργειες, ανάλογες των αναγκών του

Ταυτόχρονα οι πελάτες και κάτοχοι καρτών μπορούν να παρακολουθούν την εξέλιξη των λογαριασμών τους 24 ώρες το 24ωρο από το διαδίκτυο. Λειτουργώντας ως συντονιστικό όργανο, η DOT COM διατηρεί συνολική εικόνα των πόντων που έχει συγκεντρώσει ο κάθε τελικός πελάτης για τις αγορές του και διαχειρίζεται την εξαργύρωση των πόντων αυτών για λογαριασμό της κάθε επιχείρησης σε μορφή δώρων, κουπονιών, εκπτώσεων κλπ.. Επίσης, κάθε εταιρεία μέσω ειδικευμένων αναφορών μπορεί να παρακολουθεί την πρόοδο των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων πιστών πελατών.

## Τα οφέλη

Το σύστημα CRM επιτρέπει στους πελάτες της DOT COM να εξασφαλίζουν επαναληπτικές πωλήσεις σε κάθε καταναλωτή και ουσιαστικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες λιανικής επιτυγχάνουν:

- Αύξηση των πωλήσεων
- Αυξημένη ικανοποίηση και αφοσίωση πελατών
- Αποτελεσματική προσέλκυση νέου πελατολογίου
- Χάραξη ευέλικτης στρατηγικής στις πωλήσεις και το marketing

### **3.4. ΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ CRM**



Αυτό που προέχει προτού εγκατασταθεί οποιοδήποτε σύστημα CRM, είναι η υιοθέτηση και η εφαρμογή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ σχέσεων, από πλευράς επιχείρησης. Το CRM αποτελεί ευρύτερη φιλοσοφία την οποία πρέπει να αποδεχτεί και να υποστηρίξει η ανώτατη διοίκηση.

Είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης, η υποκίνηση και η εκπαίδευση του προσωπικού, όσον αφορά στη συμπεριφορά του με τους πελάτες αλλά και στο χειρισμό του συστήματος. Επίσης η επιτυχής υλοποίηση ενός CRM εξαρτάται από την αποδοχή και εφαρμογή του από όλα τα τμήματα της επιχείρησης που έχουν άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη.

Το επόμενο στάδιο έχει να κάνει με την τεχνολογία, η οποία αποτελεί το αναγκαίο εργαλείο για την υλοποίηση και υποστήριξη μιας CRM προσέγγισης. Η συμμετοχή επιλεγμένων στελεχών της επιχείρησης στη διαδικασία επιλογής ενός συστήματος CRM εξασφαλίζει το σωστό καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης, ενώ παράλληλα, προωθεί την συνεργασία και την αποδοχή του νέου συστήματος.

Μετά το στάδιο της οργανωτικής υποδομής και από τη στιγμή που θα καθορισθούν η ομάδα υλοποίησης του έργου και οι επιχειρηματικές ανάγκες πρέπει επίσης να επιλεγεί το κατάλληλο software CRM, καθώς και να ορισθεί η τεχνολογική υποδομή που απαιτείται προκειμένου να το υποστηρίξει.

Η επιλογή του κατάλληλου software περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

Σωστή Πληροφόρηση: Η δημιουργία και συντήρηση σχέσης με τον πελάτη βασίζεται στη σωστή και επαρκή πληροφόρηση για κάθε έναν ξεχωριστά. Το software το οποίο θα επιλέξει η επιχείρηση θα έχει σαν στόχο την καταγραφή, ανάλυση και ανασυγκρότηση της πληροφόρησης με αποδέκτες τους ανθρώπους του μάρκετινγκ.

Ορισμός εταιρικής σφαιρικής στρατηγικής: Το CRM χωρίζεται σε τρία τμήματα: το λειτουργικό CRM το οποίο διαχειρίζεται παραγγελίες, το αναλυτικό CRM που έχει ως στόχο την υποστήριξη των αποφάσεων και το CRM της αλληλεπίδρασης το οποίο αναφέρεται στην σχέση με τους πελάτες μέσα από όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Πλέον, υπάρχουν software που καλύπτουν ένα ή και περισσότερα τμήματα του CRM, αλλά πολύ δύσκολα να υπάρχουν όλα σε ένα, και αν υπάρχουν, θα είναι αρκετά δαπανηρό για την επιχείρηση να καταφύγει σε μία τέτοια λύση. Γι αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποιο τομέα έχει περισσότερο ανάγκη: τον τομέα επαφής πριν την πώληση, την ίδια τη διαδικασία της πώλησης ή την μετά πώληση εξυπηρέτηση και επικοινωνία.

Συνεργασία με ειδικούς: Η συνεργασία με εταιρείες συμβούλων CRM, βοηθάει τόσο στη δημιουργία στρατηγικής CRM όσο και στη σωστή επιλογή του software που πραγματικά χρειάζεται και την ενσωμάτωσή του με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα της εταιρείας.

Επίσης, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί τι χρειάζεται από πλευράς τεχνολογικής υποδομής. Το CRM απαιτεί ένα σύγχρονο Call Center για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Για το χτίσιμο του προφίλ του κερδοφόρου πελάτη απαιτείται ένα σύστημα Data Warehouse, που θα αποτυπώνει τη συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιών για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη.

Μετά τη φάση δημιουργίας του πληροφοριακού συστήματος ακολουθεί η φάση που αφορά στη χρήση λογισμικού ανάλυσης και τμηματοποίησης της αγοράς, το οποίο θα βασίζεται στον όγκο των στοιχείων που αφορούν στους πελάτες – και τα οποία υπάρχουν ήδη στο πληροφοριακό σύστημα. Μέσω στατιστικών και άλλων μεθόδων ανάλυσης, όπως μέθοδοι που μας επιτρέπουν τη δημιουργία

πολύπλοκων ερωτήσεων στη βάση δεδομένων (OLAP) ή μεθόδων που μας επιτρέπουν την εξόρυξη αθέατων συσχετίσεων (Data Mining), είναι δυνατή η βέλτιστη ανάλυση τμηματοποίηση και πρόβλεψη της αγοράς της επιχείρησης.

Το επόμενο στάδιο είναι η υλοποίηση της μηχανής εξατομίκευσης της επικοινωνιακής τακτικής. Προϊόντα, υπηρεσίες και επικοινωνία είναι δυνατόν να στοχεύουν σε κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω διαδικασιών και μοντέλων που βασίζονται στην πληροφορία που έχουμε για κάθε πελάτη.

Το στάδιο που ακολουθεί αφορά στη δημιουργία της μηχανής επικοινωνίας. Η μηχανή αυτή πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση αυτή δε θα πρέπει να βασίζεται σε ένα μέσο και μόνο. Αν και το διαδίκτυο έχει χαρακτηριστεί ως το οικονομικότερο μέσο επικοινωνίας, κανείς δε μπορεί να βρίσκεται σε αυτό σε ολόκληρη βάση, οπότε και ο προσανατολισμός της επικοινωνίας δε μπορεί να βασίζεται μόνο σ' αυτό. Μια ολοκληρωμένη μηχανή επικοινωνίας πρέπει να είναι ανοιχτή στην αρχιτεκτονική της, ώστε να υποστηρίζει όσο το δυνατό περισσότερα κανάλια επαφής με το πελάτη.

Τελευταίο στάδιο στην υλοποίηση μιας λύσης CRM είναι η μηχανή των συναλλαγών. Αυτή θα πρέπει να επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφορίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, και αυτό διότι η πληροφορία που παράγεται κατά τη συναλλαγή αποτελεί σημαντικό κομμάτι αναφοράς για το πληροφοριακό σύστημα που διαθέτει στοιχεία των πελατών της επιχείρησης. Έτσι, το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για την καταχώρηση των στοιχείων των πελατών παρέχει τη δυνατότητα συνολικής λειτουργίας, τόσο στο παραδοσιακό όσο και στο ηλεκτρονικό κατάστημα. [Τζελεκόπουλος, 2001].

Για τη διασφάλιση των επιχειρηματικών πλεονεκτημάτων είναι σημαντικό η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους ανάλογους ελέγχους και τις απαραίτητες αλλαγές στα εργαλεία-εφαρμογές, έτσι ώστε η απόδοση του συστήματος να είναι επιθυμητή.

### **3.5. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ CRM**

Οι πελάτες είτε είναι ιδιώτες είτε επιχειρήσεις έχουν περισσότερες επιλογές από ότι στην πραγματικότητα. Σύμφωνα με τους Pine, Peppers και Rogers ( 1995 ) οι πελάτες θέλουν ακριβώς αυτό που θέλουν, όταν, όπου και όπως το θέλουν ( Tiwana, σελ. 30). Στις περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές μαζικού marketing και μαζικής παραγωγής οι καταναλωτές βομβαρδίζονται με πληροφορίες οι οποίες και δεν τους ενδιαφέρουν. Το marketing των σχέσεων και το CRM πρέπει να προχωρούν πιο πέρα από την προσαρμογή στο σύνολο και να επικεντρώνονται στη ατομικότητα και στην επικοινωνία δυο κατευθύνσεων (two-way relationship). Για να μπορέσει μια επιχείρηση να χτίσει μια τέτοια σχέση θα πρέπει να κατανοήσει τις τρεις φάσεις από τον κύκλο ζωής του CRM και οι οποίες είναι:

- η απόκτηση πελατών
- η αύξηση τους
- η διατήρηση τους

Παρόλο που οι τρεις αυτές φάσεις σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους πολλές επιχειρήσεις δεν τα καταφέρνουν καλά εξίσου και στις τρεις. Πολλές φορές επιλέγουν μόνο μια από αυτές ανάλογα με το που επικεντρώνεται το σύστημα CRM της.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ CRM**

Κάποιος μπορεί να ισχυριστεί ότι το δυσκολότερο κομμάτι του CRM είναι η υλοποίηση της τεχνολογίας που είναι απαραίτητη για την δημιουργία της σφαιρικής εικόνας για τους πελάτες. Άλλοι πιστεύουν ότι η ενοποίηση των επιχειρησιακών δεδομένων είναι μια πρόκληση ενώ παράλληλα πιστεύουν ότι η ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση θα έχει μεγάλο βαθμό δυσκολίας. Το πραγματικά δύσκολο μέρος του CRM είναι να καταφέρει η επιχείρηση να λειτουργεί στηριζόμενη στα δεδομένα προσπαθώντας να βελτιώνει συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιεί τις δραστηριότητες της.

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

Οι εφαρμογές CRM συνήθως αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα που περιλαμβάνουν όλα όσα χρειάζονται προκειμένου να εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Μια συνοπτική διάκριση των υποσυστημάτων του CRM συνίσταται σε τρεις κατηγορίες:

- Επιχειρησιακό CRM
- Αναλυτικό CRM
- Συνεργατικό CRM

Το CRM ως φιλοσοφία εκφράζει την απόλυτη ολοκλήρωση της τεχνολογίας, της κουλτούρας, και των δεξιοτήτων μιας επιχείρησης, αλλά και του τρόπου λειτουργίας της.

Αναπόφευκτο λοιπόν, και οι εφαρμογές CRM θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη συνδέσμων μεταξύ των παραπάνω υποσυστημάτων γιατί αυτό θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την απαιτούμενη ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης και των διαθέσιμων δεδομένων. Μιλώντας για δεδομένα, αυτά μπορεί να προέρχονται από τα σημεία επαφής ή από εξωτερικές πηγές, και φυσικά αφορούν τόσο τους πελάτες όσο και το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Αν η ολοκλήρωση αυτή μεταξύ των τριών υποσυστημάτων είναι εφικτή, τότε τα συστήματα μπορούν να υποστηρίξουν πλήρως τη φιλοσοφία του CRM. Βέβαια, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι ένα σύστημα CRM θα πρέπει να ενσωματώνεται στην όλη επιχειρησιακή υποδομή ώστε τελικά να μπορέσει να εφαρμοστεί και να λειτουργήσει ως στρατηγικό εργαλείο για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

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

#### **4.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ CRM ( OPERATIONAL CRM)**

Το επιχειρησιακό CRM είναι το τμήμα που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες- μέσω αυτού πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Παράλληλα λαμβάνει χώρα η μεταφορά και διάχυση όλων των πληροφοριών και στις δύο πλευρές.

Ένα τυπικό επιχειρησιακό CRM μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

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

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

#### **4.1.1. ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Όπως φαίνεται και από διάφορες έρευνες η διαχείριση και η αυτοματοποίηση των πωλήσεων μέσω ενός συστήματος CRM είναι οι περισσότερο προσφιλείς λειτουργίες που θα πρέπει να εξυπηρετούνται από ένα τέτοιο σύστημα. Η αυτοματοποίηση των πωλήσεων ήταν ένα θέμα που απασχολούσε τις επιχειρήσεις πριν προκύψει το CRM. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι περισσότεροι προμηθευτές CRM να ξεκινούν την υλοποίηση από το τμήμα της αυτοματοποίησης των πωλήσεων. Δεν μπορεί όμως να θεωρηθεί ότι η διαχείριση και η αυτοματοποίηση των πωλήσεων σε μια επιχείρηση εμπεριέχει δυσκολίες του ίδιου βαθμού με τις δυσκολίες που προκύπτουν όταν πρόκειται να εφαρμοστούν οι σύνθετες πελατοκεντρικές διεργασίες που απαιτεί συνολικά το CRM σε εταιρικό επίπεδο.

Οι περισσότερες εφαρμογές για τη διαχείριση των πωλήσεων περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των πελατών, την καταγραφή και διαχείριση των στοιχείων επαφής με τους πελάτες και τη διαχείριση των καναλιών των πωλήσεων. Οι εφαρμογές αυτές καλύπτουν τα θέματα τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όπως για την περίπτωση ενός πωλητή, όσο και ομαδικά σε επίπεδο τμημάτων πωλήσεων ή και ακόμα πιο ψηλά.

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

Πιο συγκεκριμένα, η βάση της διαχείρισης των επαφών όπου, εκτός από τα πλήρη στοιχεία των πελατών (ονοματεπώνυμο, επωνυμίες εταιρειών με τα αντίστοιχα πρόσωπα επαφής, τηλέφωνα, φαξ e-mail, κλπ.) υπάρχουν συγκεντρωμένες όλες οι δραστηριότητες των πωλητών όπως το ημερολόγιο των συναντήσεων με τους πελάτες, το ιστορικό των ραντεβού που έχουν γίνει και τα αποτελέσματα τους. Οι ιστοσελίδες όπου οι έμπειροι εργαζόμενοι απαντούν σε e-mail ή και ερωτήσεις που υποβάλλονται στο διαδίκτυο χρειάζονται μια ολοκληρωμένη βάση που θα περιλαμβάνει όλες αυτές τις λεπτομέρειες. Στη διαχείριση των πωλήσεων περιλαμβάνονται επίσης:

- Η παροχή ολοκληρωμένων πληροφοριών σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.
- Η καταγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για πελάτες ή ομάδες πελατών.
- Οι προσφορές που υπάρχουν ανά κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών και ανά πελάτη ή ομάδα πελατών.

- Τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες μαζί με τις αντίστοιχες μονάδες μέτρησης, τις εκπτώσεις, καθώς και τις τιμολογιακές πολιτικές ανά λογαριασμό πελάτη ή τμήματος αγοράς.
- Η αυτοματοποίηση του κύκλου πώλησης και των επιμέρους δραστηριοτήτων με τη δημιουργία ημερολογίων δραστηριοτήτων για τις προσφορές ή τις παρουσιάσεις.
- Διαχείριση παραγγελιών.
- Οι προϋπολογισμοί για κάθε πωλητή ή τμήμα πωλήσεων και τα αντίστοιχα έξοδα προκειμένου να εκτελεστούν οι λειτουργίες.
- Η ανάλυση του ανταγωνισμού η οποία αφορά τους άμεσους ή έμμεσους ανταγωνιστές και περιλαμβάνει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των προϊόντων ή υπηρεσιών, και τα μερίδια αγοράς που κατέχουν.

#### **4.1.2. ΥΠΕΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ**

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

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

- Πλήρη στοιχεία για τις συμβάσεις παροχής υποστήριξης στους πελάτες. Επειδή οι συμβάσεις υποστήριξης είναι άμεσα διαθέσιμες σε όσους εμπλέκονται με αυτή, αυτόματα όσοι εξυπηρετούν τον πελάτη μπορούν να γνωρίζουν σε κάθε στιγμή ποιο είναι το περιβάλλον που θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και ποια τα χαρακτηριστικά του.
- Πλήρη στοιχεία επικοινωνίας με τους πελάτες, των οποίων η γνώση μπορεί να οδηγήσει στη συντόμευση και γενικότερα στη βελτίωση της επικοινωνίας και των λειτουργιών.
- Βάση δεδομένων στην οποία έχουν καταχωριστεί οι περιγραφές των διαφόρων προβλημάτων και των αντίστοιχων λύσεων ανά περίπτωση. Στη βάση αυτή περιλαμβάνεται και το αντίστοιχο υλικό τεκμηρίωσης όπως εγχειρίδια, παρουσιάσεις, κλπ. Εννοείται πως η βάση αυτή δεν είναι ξεχωριστή αλλά αποτελεί μέρος της επιχειρησιακής βάσης δεδομένων.
- Ιστορικό διαχείρισης περιπτώσεων υποστήριξης, που είναι άμεσα διαθέσιμο και αποτελεί τη βάση για τη διεκπεραίωση των διεργασιών της υποστήριξης με πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο.
- Αυτοματοποιημένη ανάθεση εργασιών για την εξυπηρέτηση των πελατών από τους πλέον κατάλληλους ανθρώπους.
- Πλήρης και αποτελεσματικός έλεγχος των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης σε όλα τα κανάλια διανομής και υποστήριξης.

#### 4.1.2.1. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Για να πετύχουν οι επιχειρήσεις την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει να τον ακούσουν. Μόνο έτσι οι πελάτες θα μείνουν ευχαριστημένοι και είναι πολύ πιθανό ως απόλυτα ικανοποιημένοι να προτείνουν την συγκεκριμένη επιχείρηση και σε άλλους. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να ξοδέψει χρόνο και να ρωτήσει τους πελάτες τι λειτουργεί σωστά και τι όχι για αυτούς. Πρέπει δηλαδή να προχωρήσουν στο βαθύ άκουσμα της φωνής των πελατών τους. Είναι δηλαδή αναγκαίο να προχωρήσει η επιχείρηση περισσότερο προς τις πραγματικές έγνοιες του πελάτη και να του κάνει ανοικτές ερωτήσεις. Για αυτούς τους λόγους έχουν δημιουργηθεί διάφορα εργαλεία για να ακούν οι επιχειρήσεις τις φωνές των πελατών (customer listening tools). Τέτοια εργαλεία μπορεί να είναι έρευνες σχετικά με την υπάρχουσα σχέση των πελατών με την επιχείρηση, έρευνες συναλλαγών με τους πελάτες και τα παράπονα των πελατών.

Είναι γεγονός ότι οι πελάτες δεν είναι πρόθυμοι να δεχτούν χαμηλότερα standard στα προϊόντα και στις υπηρεσίες από ότι στην πραγματικότητα επιθυμούν. Έχουν γίνει περισσότερο πληροφορημένοι και περιμένουν όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση μέσω των εμπειριών που είχαν από προηγούμενη συνεργασία από άλλες πελατοκεντρικές επιχειρήσεις όπως σημειώνει ο Thornton (2001)(Maguire et all 2007). Οι περισσότερες επιχειρήσεις αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για να βρουν καινούργιες ιδέες ώστε να προσελκύσουν καινούργιους πελάτες αλλά και να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες. Πιστεύουν ότι ο αντιλήψεις των πελατών θα επηρεαστούν από το πώς νιώθουν οι ίδιοι ότι τους συμπεριφέροντε. Εάν για παράδειγμα μια επιχείρηση προσπαθήσει να προσελκύσει ένα πελάτη με το να τον πείσει για κάτι αυτός θα αντισταθεί με κάποιον τρόπο. Η πρόκληση είναι πως η επιχείρηση θα καταφέρει να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί πραγματικά μοναδικός αλλά και να συνδεθεί η ίδια με τους πελάτες της μέσα από μια θέση κατανόησης τους. Ένα καλό τεστ για να σιγουρέψει κανείς ότι πραγματικά ακούει ότι λένε είναι να ερωτηθεί εάν έμαθε κάτι από όλα αυτά που ειπώθηκαν(Pullen, 2007).

Αυτό που τελικά προκύπτει με την μελέτη αυτή των παραπάνω εργαλείων είναι ότι δεν υπάρχουν ακριβείς μέθοδοι για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών. Στην πραγματικότητα είναι απαλά διάφορες προσεγγίσεις στο να ακούνε οι επιχειρήσεις τους πελάτες τους. Όλες αυτές οι προσεγγίσεις ποικίλουν ανάλογα με τον τομέα όπου δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει. Πρέπει πρώτα να χρησιμοποιούνται α ποιοτικά εργαλεία και έπειτα τα ποσοτικά με τρόπο να πλησιάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο τους πελάτες. Κάθε εργαλείο που βοηθά να ακουστεί η φωνή του πελάτη στην επιχείρηση έχει συγκεκριμένες δυνατότητες και όλα δεν είναι κατάλληλα για να χρησιμοποιηθούν από όλων των ειδών τις επιχειρήσεις. Οπότε η προσεκτική επιλογή τους καθίσταται σημαντική εργασία. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τα επιλέξουν σύμφωνα με το κομμάτι της αγοράς που δραστηριοποιούνται και το είδος των πελατών τους. Όπως οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν χρόνο με τον χρόνο και η ικανοποίηση των πελατών πρέπει να μετριέται ανάλογα. Η έρευνα που πραγματοποιεί η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα διότι η ποιότητα των υπηρεσιών των επιχειρήσεων μπορεί να διαφέρει από το ένα διάστημα στο άλλο και έτσι με συνεχή έρευνα η επιχείρηση να μπορεί να εντοπίσει την γνώμη των πελατών της για αυτές τις αλλαγές. Επίσης έρευνες για την ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να γίνονται και σε επιχειρήσεις οι οποίες προσλαμβάνουν συχνά προσωπικό έτσι ώστε να διασφαλίσουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση. Θα πρέπει να αποφύγουν το φαινόμενο να ρωτάνε κάθε φορά τους ίδιους πελάτες με αποτέλεσμα να συγκεντρώνουν συνέχεια την γνώμη των ίδιων ανθρώπων.

Ακόμη θα πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει τα αποτελέσματα της έρευνας σε όλα τα τμήματα της με σκοπό όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν εάν έχουν εργαστεί προς τη σωστή κατεύθυνση αλλά και να μεταδώσουν στους πελάτες τα αποτελέσματα των ερευνών και να δείξουν τι έχει

πραγματοποιήσει η επιχείρηση σύμφωνα με τα δικά τους αιτήματα.

Η έμφαση λοιπόν στον τρόπο χρησιμοποίησης αυτών των εργαλείων και η προσοχή στη λεπτομέρεια είναι πολύ πιθανόν να κάνουν μια εταιρία να ξεχωρίσει από κάποια άλλη. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που έχουν πραγματικά καταφέρει να πετύχουν την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη και να το κάνουν να αισθανθεί πραγματικά ξεχωριστός. Σίγουρα οι επιχειρήσεις θα επωφεληθούν στο μέλλον. Βέβαια όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ερευνών που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις τόσο αυξάνεται και ο αριθμός των δεδομένων που συλλέγονται και έτσι απαιτείται ένα πολύ καλό σύστημα CRM το οποίο να έχει την δυνατότητα να αναλύσει όλα αυτά τα δεδομένα και να προβεί σε αξιολογικά συμπεράσματα.

#### 4.1.2.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Υπάρχουν στοιχεία τα οποία δείχνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη συνδέεται άμεσα με την επιτυχία της επιχείρησης και επίσης με τα κέρδη αυτής. Επιπρόσθετα υπάρχει και άμεση σχέση η ικανοποίηση των πελατών με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Ο Bernhardt (2001) υπέδειξε ότι οι ευχαριστημένοι πελάτες δεν κάνουν παράπονα στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης οι οποίοι με την σειρά νιώθουν ότι κάνουν σωστά την δουλειά τους. Ακόμη, οι εργαζόμενοι νιώθοντας ικανοποίηση από αυτήν την εξέλιξη θέτουν υψηλότερους στόχους και ξοδεύουν περισσότερη ώρα εργασίας στο γραφείο (Messmore, 2007). Φυσικά και οι ευχαριστημένοι πελάτες θα πληρώσουν για να ξαναγοράσουν κάτι από την επιχείρηση κάτι που οδηγεί και στην μείωση των εξόδων από την πλευρά της επιχείρησης γιατί δεν έχει να αντιμετωπίσει τα παράπονα των πελατών της.

Ο Rossome (2003) ισχυρίστηκε ότι τα μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι αποτελεσματικά εργαλεία για να εξετάσουν οι επιχειρήσεις πόσο υγιείς είναι οι σχέσεις τους με τους πελάτες τους. Ένα πρόγραμμα ικανοποίησης του πελάτη έχει την δυνατότητα να διαγνώσει την σχέση με τους επίφοβους πελάτες (at risk customers)(Maguire et all 2007). Μπορεί με άλλα λόγια να ορίσει και να διατηρήσει την ιδανική σχέση με τους πελάτες και να βοηθήσει την επιχείρηση να προσφέρει την μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση. Είναι λοιπόν σημαντικό να δημιουργηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης της ικανοποίησης του πελάτη με το να επιβλέπονται οι πελάτες άμεσα και οι managers να εντοπίζουν τις δυνάμεις τους και τις αδυναμίες τους.

Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι το ακόλουθο:

- Να εντοπίζουν πόσο καλά εξελίσσονται οι λειτουργίες της επιχείρησης
- Να γνωρίζουν που να κάνουν αλλαγές και να βελτιώνονται
- Να καταλαβαίνουν εάν οι αλλαγές οδηγούν σε βελτιώσεις.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία η οποία να προβάλλει την φωνή του πελάτη μέσα στην διαδικασία λήψης απόφασης της επιχείρησης κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει και στην καινοτομία των παρερχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. (Maguire et all 2007).

Ο Naumann (2001) πίστευε ότι υπάρχουν τρεις λόγοι για αυτό:

1. Πάρα πολύ λίγες επιχειρήσεις καταφέρνουν πάντα να πετύχουν 100% ικανοποίηση του πελάτη αλλά εάν αυτός είναι από τους βασικούς σκοπούς της επιχείρησης τότε μπορεί χρόνο με τον χρόνο να βελτιώνεται.
2. Επειδή οι αντιλήψεις των πελατών συνεχώς αλλάζουν, εάν το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών μιας επιχείρησης παρουσιάζει τις παλαιότερες αντιλήψεις τότε είναι πολύ πιθανό



οι πελάτες της να φύγουν.

3. Ο τρίτος λόγος περιλαμβάνει και τον ανταγωνισμό. Παρόλο που πολλοί ανταγωνιστές δεν θα αλλάξουν κάποιοι όντως θα αλλάξουν. Εάν μια επιχείρηση δεν προχωρήσει προς την ίδια κατεύθυνση τότε ο ανταγωνισμός θα την προσπεράσει.

Αυτό που προκύπτει από τον τρίτο λόγο είναι το γεγονός ότι μια επιχείρηση πρέπει να εξελίσσεται με ρυθμούς πιο αργούς από ότι οι ανταγωνιστές της. Το αποτέλεσμα θα είναι ανταγωνιστική ευπάθεια (competitive vulnerability) και λιγότερα έξοδα.

Ο Naumann (2001) πίστευε επίσης ότι είναι 4 οι παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί για την εξέλιξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος ικανοποίησης πελατών.

1. Πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες
2. Υποστήριξη από το μάνατζμεντ της επιχείρησης
3. Δράση των εργαζομένων της επιχείρησης
4. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση

Αυτό που πραγματικά είναι ένα πρόγραμμα ικανοποίησης των πελατών είναι ένα σύστημα κατανόησης των πελατών της επιχείρησης το οποίο διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ανάγκες τους. Περιλαμβάνει την πρόθεση της επιχείρησης να ακούσει τις φωνές των πελατών της, να τις αναλύσει, να τις δώσει προτεραιότητες και να απαντήσει σε αυτές.

#### **4.1.2.3. ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Η συμπεριφορά παραπόνων (complaining behavior) είναι μια έννοια συνδεδεμένη με την ικανοποίηση του πελάτη. Λόγοι για την διατύπωση παραπόνων μπορεί να είναι η αλλαγή της μάρκας του προϊόντος, η διασπορά αρνητικών πληροφοριών. Λόγω πλέον της υιοθέτησης του marketing των σχέσεων και της πελατοκεντρικής και της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας που υιοθετείται σιγά-σιγά από τις επιχειρήσεις το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την ικανοποίηση του πελάτη έχει αναζωπυρωθεί. Έτσι η συμπεριφορά παραπόνων άρχισε να αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον εξαιτίας της άμεσης σύνδεσης της με την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και λόγω τη συνεχής ανάγκης των επιχειρήσεων για περισσότερη πληροφόρηση και γνώση για αυτόν. Η σχετική γνώση για τον πελάτη και η ικανοποίηση του θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να προλαμβάνουν τα παράπονα των πελατών τους με την βοήθεια ενός αποτελεσματικού συστήματος ανάδρασης το οποίο ονομάζεται σύστημα διαχείρισης της ανάδρασης (enterprise feedback management- EFM) (Myron,2007).

Το σύστημα αυτό δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρέχουν στους πελάτες τους την μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση διότι θα μπορούν να προλαμβάνουν τα προβλήματα αλλά και όταν διατυπωθεί κάποιο παράπονο από τη πλευρά κάποιου πελάτη η επιχείρηση να είναι έτοιμη να του παράσχει κάποια έγκαιρη λύση ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα της αλλά και να διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Ένας καλός τρόπος είναι η διεξαγωγή ερευνών μέσω διαφόρων focus groups. Να ξεκινήσουν δηλαδή οι επιχειρήσεις ένα αυθεντικό διάλογο με τους πελάτες τους. Μπορούν δηλαδή οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ομάδες συζήτησης με έναν σεβαστό αριθμό πελατών τους ώστε να ακουστούν μέσα στην επιχείρηση όσο το δυνατόν περισσότερες φωνές.

Τέλος θα μπορούσαν να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το μάνατζμεντ των παραπόνων των πελατών

τους. Η πληροφόρηση που λαμβάνει η επιχείρηση από αυτά είναι πολύ σημαντική και είναι ένας τρόπος για να αποκτήσει η επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων αλλά και να μεγιστοποιήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει στους πελάτες της.

#### **4.1.2.4. ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Ο λόγος που πολλοί πελάτες τερματίζουν τις σχέσεις με μια επιχείρηση μπορεί να είναι ότι η επικοινωνία και η συνεργασία με την επιχείρηση δεν τους ικανοποιεί, η επίλυση των προβλημάτων τους δεν γίνεται έγκαιρα ή ακόμα το γεγονός ότι η εικόνα που παρουσιάζει μια επιχείρηση είναι πολύ κατώτερη των προσδοκιών του πελάτη.

Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι κάποιες επιχειρήσεις οι οποίες καταφέρνουν να ικανοποιήσουν σωστά και ολοκληρωμένα τους πελάτες τους να προηγούνται έναντι άλλων οι οποίες υστερούν. Για να μπορέσει λοιπόν μια επιχείρηση να δυναμώσει τους μηχανισμούς σύνδεσης της με τους πελάτες της να τους κάνει να παραμείνουν πιστοί σε αυτήν πρέπει να επικεντρωθεί στο marketing των πελατών, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση.

Marketing των πελατών. Η τμηματοποίηση της αγοράς έχει δημιουργήσει μια ολοένα και αυξανόμενη ανάγκη για την δημιουργία μιας βάσης πελατών και έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις να εστιάσουν την προσοχή τους σε μικρότερα κομμάτια της αγοράς. Για να αποκτήσει η κάθε μια επιχείρηση καινούργιους πελάτες και να διατηρήσει τους παλιούς της πρέπει να δημιουργήσει μια ισοροπία ανάμεσα στο πόσο καλά χειρίζεται τους πόρους της ανάμεσα στα τμήματα ( segments) στα οποία έχει εστιάσει το ενδιαφέρον της. Ο στόχος είναι να χτίσει δυνατότερες σχέσεις με τους πελάτες. Όσο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αρχίζουν να γίνονται παρόμοια ένας τρόπος για να διαφοροποιηθούν οι επιχειρήσεις είναι να δημιουργήσουν την μοναδική εμπειρία στον εκάστοτε πελάτη που συνεργάζεται μαζί τους. Οι υπεύθυνοι του marketing πρέπει δηλαδή να εντοπίσουν τα σημεία επαφής με του πελάτες τους.

Πωλήσεις. Πρέπει να αυξηθεί η παραγωγικότητα των πωλήσεων με σύνδεση με τις νέες τεχνολογίες όπως κινητά τηλέφωνα, e-mail. Ένας άλλος τρόπος για να δοθεί έμφαση στις πωλήσεις είναι να δοθούν κίνητρα στο τμήμα πωλήσεων. Να θέσουν στόχους και να συλλέγουν συνέχεια πληροφορίες.

Εξυπηρέτηση. Να χρησιμοποιούν αναλυτικά εργαλεία για να αποκτήσουν γνώση των πραγματικών προθέσεων των πελατών τους αλλά και στην γλώσσα των πελατών τους.

Υπάρχουν δύο είδη αφοσίωσης των πελατών σε μια επιχείρηση. Αυτά είναι πρώτον η πίστη η οποία πηγάζει από την συμπεριφορά (attitudinal loyalty) και δεύτερον η αφοσίωση που βασίζεται στο μίρασμα του διαθέσιμου εισοδήματος (share of wallet loyalty).

Το πρώτο είδος έχει να κάνει με την ψυχολογική προσκόλληση ενός καταναλωτή σε μια μάρκα ενώ ο δεύτερο είδος έχει να κάνει με τα ύψος του διαθέσιμου εισοδήματος που ξοδεύει ο κάθε καταναλωτής σε κάθε κατηγορία προϊόντος.

Για πολλές επιχειρήσεις σχετικά με τα δεύτερο είδος αφοσίωσης ισχύει το γεγονός ότι οι καταναλωτές αλλάζουν τρόπους διάθεσης του εισοδήματος τους αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι παύουν να προτιμούν μια συγκεκριμένη εταιρεία και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να ενδιαφέρονται για αυτήν την διανομή του εισοδήματος παρά για τα ποσοστά διατήρησης των ήδη υπαρχόντων πελατών.

Οι πελάτες παραδοσιακά επιλέγουν τα προγράμματα επιβράβευσης με σκοπό να αποκτήσουν διάφορα οφέλη όπως οικονομικά (προσφορές και εκπτώσεις), ψυχολογικά (αίσθημα κτήσης) ή

απλά αποκλειστική μεταχείριση. Εάν ένας καταναλωτής παρατηρήσει ότι ένα πρόγραμμα ανταμοιβής είναι πιο ανταγωνιστικό από κάποιο άλλο πολύ πιθανό να συμμετέχει στο άλλο στο πιο ανταγωνιστικό.

Πολλά προγράμματα βασίζονται στην ποσότητα π.χ. 1+1 δώρο. Βέβαια η ψυχολογική προσκόλληση σε κάποια συγκεκριμένη μάρκα είναι ότι καλύτερο για την επιχείρηση. Όπως αναφέρει ο O'Malley (1998) προγράμματα ανταμοιβής της αφοσίωσης τείνουν να είναι πιο δραστικά στην προσέλκυση πελατών των οποίων η ψυχολογική προσέγγιση στην μάρκα είναι σχετικά χαμηλή. Από την άλλη πλευρά πελάτες που είναι ήδη ψυχολογικά αφοσιωμένοι σε μια μάρκα τείνουν να είναι πιο δύσκολη στην προσέγγιση από τα προγράμματα ανταμοιβής άλλων επιχειρήσεων.

Υπάρχουν εταιρείες με πολύ πιστούς πελάτες οι οποίες δεν προσφέρουν προγράμματα ανταμοιβής. Ανταυτού επικεντρώνονται στην εξατομίκευση των υπηρεσιών ως ανταμοιβή για την αφοσίωση των πελατών τους. Χαρακτηριστικά τέτοιες επιχειρήσεις είναι τα ξενοδοχεία Four Seasons. Ο συνδυασμός όλων αυτών οδηγεί σε λύσεις στα μέτρα των πελατών (customer tailored) και βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών (customer satisfaction improvement). Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία του CRM αλλά και να συνθέσουν νέες τεχνικές οι οποίες να είναι στα μέτρα της προσανατολισμένης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας της επιχείρησης. Την ίδια βέβαια στιγμή θα πρέπει οι στρατηγικές της πρώτης γραμμής με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης να είναι εναρμονισμένες. Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι έχουν ένα υγιές σύστημα εξυπηρέτησης πελατών αλλά θα πρέπει να το σκεφτούν καλά πριν καταλήξουν σε αυτό το συμπέρασμα.

#### **4.1.3. ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ MARKETING**

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

- Δημιουργία και αυτοματοποιημένη εκτέλεση εκστρατειών προώθησης.
- Αυτοματοποίηση εργασιών ρουτίνας.
- Υποστήριξη σχεδιασμού του μάρκετινγκ και του προϋπολογισμού του.
- Αρχείο των προωθητικών κινήσεων που έχουν γίνει στο παρελθόν.

Η τεχνολογία CRM βρίσκεται πλέον στην υπηρεσία του μάρκετινγκ.

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

Για παράδειγμα, είναι σημαντικό για μια τράπεζα που παρέχει στεγαστικό ή καταναλωτικό δάνειο σε έναν πελάτη να γνωρίζει τις συνθήκες του στη χρήση πιστωτικών καρτών, ώστε οι προωθητικές κινήσεις της τράπεζας και το μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών να γίνονται με βάση τη συμπεριφορά του πελάτη.

Σε ένα CRM, το υποσύστημα διαχείρισης εκστρατειών ουσιαστικά αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο μάρκετινγκ για την αυτοματοποίηση του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και της παρακολούθησης στοχευμένων εκστρατειών σε επιλεγμένα τμήματα πελατολογίου. επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα εισαγωγής βάσεων δεδομένων ατόμων και εταιρειών από εξωτερικές πηγές. Βάσει πολλαπλών κριτηρίων που ορίζονται δυναμικά από την επιχείρηση, το υποσύστημα αυτό επιτρέπει

την εύκολη δημιουργία ομάδων-στόχων, την εκπόνηση εκστρατειών για τις ομάδες αυτές, και την παρακολούθηση της εξέλιξης και της αποτελεσματικότητας τους σε πραγματικό χρόνο. Συνήθως το υποσύστημα αυτό διαχειρίζεται προωθητικές ενέργειες κάθε τύπου, είτε πρόκειται για εκστρατείες ad hoc, όπως για παράδειγμα καμπάνιες άμεσου μάρκετινγκ για την προώθηση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε για συνεχείς ή επαναλαμβανόμενες εκστρατείες, όπως για παράδειγμα καμπάνιες εκτίμησης αναγνωρισιμότητας προϊόντων, διαφημίσεων, ή υπηρεσιών.

Η διαχείριση εκστρατειών απευθύνεται σε κάθε οργανισμό που θέλει να πετύχει μια στοχευμένη προσέγγιση μεγάλων όγκων πελατών και αύξηση πωλήσεων μέσω ευέλικτων εκστρατειών τηλεμάρκετινγκ, τηλε-πωλήσεων, ερευνών αγοράς, ή ερευνών ικανοποίησης πελατών. Κατά συνέπεια, αν εφαρμοστεί από εμπορικές επιχειρήσεις, εταιρείες παροχής υπηρεσιών κέντρων κλήσεων, τράπεζες, εταιρείες υπηρεσιών άμεσου μάρκετινγκ, καθώς και εταιρείες ερευνών αγοράς επιτυγχάνεται καλύτερη προσέγγιση της αγοράς αλλά το κυριότερο καλύτερη αποτίμηση των αποτελεσμάτων των εκστρατειών. Η οργάνωση και παρακολούθηση των εκστρατειών μέσω του υποσυστήματος αυτό στηρίζεται στις ακόλουθες τρεις ομάδες εργαλειών:

- Σχεδιασμός εκστρατείας, που αυτοματοποιεί τον προγραμματισμό και τη δημιουργία και τη δημιουργία τόσο εισερχομένων όσο και εξερχόμενων εκστρατειών. Μέσω του Σχεδιασμού εκστρατείας παρέχεται:
  - Αυτοματοποίηση της προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών σε μεγάλες ομάδες πιθανών πελατών.
  - Διαχείριση πολλών καταλόγων πιθανών πελατών από διαφορετικές πηγές προέλευσης.
  - Ομαδοποίηση πόρων για βέλτιστη παραγωγικότητα στην εκτέλεση εκστρατειών.
  - Σχεδιασμός, τυποποίηση, και αυτοματοποίηση της διαδικασίας εκτέλεσης εκστρατειών.
  - Αυτοματοποιημένη ανάθεση εργασιών στο αρμόδιο προσωπικό.
  - Σχεδιασμός εκστρατειών με σταδιακή εκτέλεση.
  - Σχεδιασμός κοινών εκστρατειών με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.
  - Δημιουργία προκαθορισμένων σεναρίων και οδηγιών για τους χρήστες για τηλεφωνικές εκστρατείες.
- Εκτέλεση εκστρατείας. Το υποσύστημα αυτό παρέχει τη δυνατότητα ενεργοποίησης ή ακύρωσης των εκστρατειών που έχουν προγραμματιστεί στο Σχεδιασμό εκστρατείας, καθώς και επανάλληψης των επιτυχημένων εκστρατειών. Η εκτέλεση εκστρατείας προσφέρει:
  - Διαχείριση εργασιών για αυτοματοποιημένη ροή εργασιών στην εκτέλεση των εκστρατειών (ανάθεση ενεργειών σε τμήματα και προσωπικό, παρακολούθηση προόδου εργασιών και χρονικών προθεσμιών).
  - Εκτέλεση δοκιμαστικών εκστρατειών μικρής κλίμακας.
  - Ενεργοποίηση και ακύρωση συνεχών, κατά περίπτωση ή επαναλαμβανόμενων εκστρατειών.
  - Δυνατότητα εύκολης πρόσβασης των χρηστών σε φόρμες και αρχεία σχετικά με την εκστρατεία που είναι κάθε φορά ενεργός.

- Ανάθεση τμημάτων της εκτέλεσης σε συγκεκριμένους χρήστες για εύκολη διαχείριση και εποπτεία των εκστρατειών.
- Ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εκστρατειών από κάθε χρήστη.
- Ρύθμιση και διόρθωση του αριθμού των χρηστών ή των προς επικοινωνία ατόμων, ανάλογα με την εξέλιξη της εκστρατείας.
- Εκτέλεση σταδίων ή μέρους της εκστρατείας από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.
- Παρακολούθηση εκστρατείας και αναφορές.
- Έλεγχος και αξιολόγηση της απόδοσης των εκστρατειών σε πραγματικό χρόνο.

Το υποσύστημα διαχείρισης εκστρατείας του CRM παρέχει, εκτός των προηγούμενων και τη δυνατότητα ελέγχου σε πραγματικό χρόνο των εκστρατειών που είναι σε εξέλιξη, και το ανάλογο ιστορικό των δραστηριοτήτων αυτών για κάθε πελάτη προϊόν ή υπηρεσία. Η δυνατότητα ελέγχου δεν έχει περιορισμούς και μπορεί να αφορά εκστρατείες και γενικότερες προωθητικές κινήσεις μέσω πολλών καναλιών.

#### **4.2. ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ CRM (COLLABORATIVE CRM)**

Το συνεργατικό CRM είναι «υπεύθυνο» για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες, και του μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό του έργο αυτό της προσαρμογής και τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών.

Σε κάθε περίπτωση, το CRM βοηθάει την επιχείρηση να δει πως θα μπορούσε να βελτιώσει τις λειτουργίες της πάντα με γνώμονα τον πελάτη. Με την ολοκλήρωση των δεδομένων, η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα που προέρχονται από τις διάφορες συναλλαγές και την επικοινωνία με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η αξιοποίηση των δεδομένων αυτών, από όπου και να προέρχονται, δίνει σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση. Η ολοκλήρωση των δεδομένων που μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση αυτού του υποσυστήματος αποτελεί τη βάση για την εκτέλεση των διαφόρων συνεργασιών με τρόπο ανάλογο με αυτών που επιθυμεί ο πελάτης. Για παράδειγμα, κάποιες πληροφορίες μπορεί να αφορούν την επιθυμία κάποιων πελατών για συγκεκριμένη συσκευασία ενός προϊόντος ή το τι δεν έγινε σωστά κατά τη διάρκεια παροχής κάποιας υπηρεσίας σε αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα και αδυναμίες στις διάφορες διεργασίες, και η επιχείρηση να προσαρμόσει και να βελτιώσει αντίστοιχα είτε τη συσκευασία είτε τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών που θα προσφέρει στη συγκεκριμένη ομάδα πελατών.

Έτσι η επιχείρησης, διαθέτοντας αυτή την ολοκλήρωση βάση πληροφοριών, μπορεί να στοχεύσει σε κάθε ενδιαφέρον τμήμα της αγοράς, έχοντας τη δυνατότητα να προσαρμόσει και να βελτιώσει ανάλογα τις λειτουργίες της επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα. Την ολοκλήρωση των δεδομένων των πελατών από πολλά σημεία επαφής επιτυγχάνει το συνεργατικό CRM που είναι υπεύθυνο να συγκεντρώνει δεδομένα από πολλές πηγές είτε αυτές είναι εσωτερικές από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, είτε εξωτερικές δηλαδή από το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον. Με τη συλλογή και την ολοκλήρωση των δεδομένων αυτών δημιουργείται η βάση που θα παρέχει τις σωστές πληροφορίες στο σωστό χρόνο, διαμορφώνοντας τη σφαιρική εικόνα των πελατών αλλά και τα χαρακτηριστικά της λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με αυτούς.

Η τυποποίηση των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση προς τους πελάτες είναι ένα από τα παραδείγματα προσαρμογών και τυποποιήσεων που μπορούν να επιτευχθούν με τη χρήση του CRM. Οι υπηρεσίες αυτές δεν παρέχονται με την ίδια μορφή σε όλους τους πελάτες αλλά, μέσω της γνώσης που έχει, η επιχείρηση προσαρμόζει τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών σε έναν που να είναι επιθυμητός από κάθε πελάτη ή ομάδα πελατών.

Άλλη δυνατότητα είναι η επίτευξη τυποποιημένων και προσαρμοσμένων τρόπων επικοινωνίας με κάθε πελάτη. Η επιχείρηση, αν τα δεδομένα είναι ολοκληρωμένα, έχει την ευκαιρία να γνωρίζει σφαιρικά τον κάθε πελάτη διαμορφώνοντας έτσι μια προσωπική διαδικασία επικοινωνίας που επειδή πλέον είναι τυποποιημένη δεν κοστίζει πολύ αλλά έχει σημαντική επίδραση στο βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Η δημιουργία προσαρμοσμένων προσφορών σε κάθε πελάτη είναι ένα άλλο παράδειγμα του πώς μπορούν να αξιοποιηθούν τα ολοκληρωμένα δεδομένα που παρέχονται από τα συνεργατικό CRM. Με την πάροδο του χρόνου, η επιχείρηση «μαθαίνει» να δημιουργεί προσαρμοσμένες προσφορές που γίνονται από την επιχείρηση για όλα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της καταγράφονται στο σύστημα, έχουν διαχωριστεί σε επιτυχείς και αποτελεσματικές, σε ανεπιτυχείς ή ουδέτερες ανάλογα με τον πελάτη, και δίνουν τη δυνατότητα στις πωλήσεις να δημιουργούν προσαρμοσμένες στις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη προσφορές. Αυτές οι προσφορές πλέον είναι περισσότερο αποτελεσματικές.

Με τη χρήση του συνεργατικού CRM παρέχεται η πρόσβαση σε μια βάση που περιέχει τις υπάρχουσες λύσεις και προτάσεις που έχουν δημιουργηθεί για τους πελάτες. Μέσα στα ολοκληρωμένα δεδομένα εμπεριέχονται πληροφορίες για τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν με την πάροδο του χρόνου, όπως για παράδειγμα προβλήματα προϊόντων- ενδεχομένως λόγω ατελειών της παραγωγής ή της διανομής- ή προβλήματα στην παροχή κάποιας υπηρεσίας. Με το συνεργατικό CRM καταγράφονται όλα αυτά τα προβλήματα καθώς και οι λύσεις που δόθηκαν κατά περίπτωση. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής, ένα θέμα μπορεί να είναι το πρόβλημα της απόδοσης του συστήματος ERP σε έναν πελάτη της. Τα συμπτώματα του προβλήματος είναι ότι οι χρήστες δεν μπορούν να λειτουργήσουν κάποια εφαρμογή σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα μέσα στην ημέρα. Αυτό αποτελεί ένα πρόβλημα που έχει παρουσιαστεί σε έναν πελάτη και «καταχωρίζεται» στη βάση του CRM. Επειδή για το συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί να υπάρχουν περισσότερες από μια ενδεχόμενες λύσεις- όπως ότι οι καθυστερήσεις που παρατηρούνται οφείλονται στην ανεπαρκή δικτυακή υποδομή του πελάτη, ή καθαρά στο ERP του οποίου η βάση δεδομένων έχει μεγαλώσει υπερβολικά προκαλώντας πρόβλημα στην απόδοση του συστήματος. Οι λύσεις αυτές έχουν προκύψει από προηγούμενες περιπτώσεις και, αν έχουν εισαχθεί στη βάση του CRM, εντοπίζονται πιο εύκολα και γρήγορα. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μια βάση γνώσεων όλων αυτών των θεμάτων δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιολογεί τα προβλήματα και να μπορεί να τα διορθώνει αμέσως μέσω της γνώσης που παρέχεται από το συνεργατικό CRM, αυξάνοντας έτσι το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

#### **4.3. ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ CRM ( ANALYTICAL CRM)**

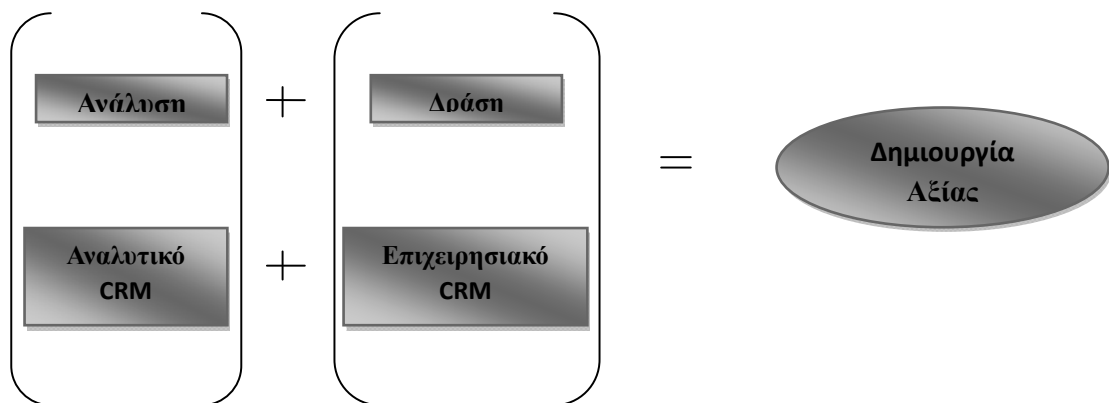
Ο σκοπός του αναλυτικού CRM είναι να διαχειρίζεται όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα των πελατών, μετρώντας τις σχέσεις με την πελατειακή βάση της επιχείρησης, και τελικά να οδηγήσει στη δημιουργία μεθόδων ανάλυσης των στοιχείων με σκοπό τη βελτίωση του σχεδιασμού και της υλοποίησης όλων των διεργασιών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

Τα αναλυτικό CRM θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως το παρασκευαστικό CRM που παρέχει όλα εκείνα τα εργαλεία προς το επιχειρησιακό CRM για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών

αλλά και την ανάλυση των λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο όταν αυτή συναλλάσσεται με τους πελάτες της.

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

Η σχέση των δυο συστημάτων, του αναλυτικού και του επιχειρησιακού θα μπορούσε να αποτυπωθεί και με την παρακάτω εξίσωση:



Τα αποτελέσματα από τα αναλυτικό CRM μπορούν να καταπλήξουν. Η ανάλυση των δεδομένων μπορεί να δώσει πολύ σημαντικές πληροφορίες που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για βελτίωση με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας.

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

- Αναλύσεις που αφορούν τις πωλήσεις,
- Αναλύσεις που αφορούν το μάρκετινγκ,
- Αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της,
- Γενικές αναλύσεις,

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση πωλήσεων μπορεί να περιλαμβάνει:

- Δυνατότητα πρόβλεψης των προτιμήσεων των πελατών ώστε να διαφαίνονται οι ευκαιρίες για περαιτέρω πωλήσεις.

- Αναλύσεις της απόδοσης της αγοράς.
- Αναλύσεις προϋπολογισμού για κάθε πελάτη ή τμήμα της αγοράς.
- Αναλύσεις των προσφορών που έχουν περατωθεί ή είναι ακόμα ενεργές ή σε εκκρεμότητα.
- Ανάλυση του ανταγωνισμού.
- Αναλύσεις εξόδων των στελεχών των πωλήσεων ή των τεχνικών στα πλαίσια των διαφόρων λειτουργιών.
- Αναλύσεις απόδοσης των πωλητών ή και των υπολοίπων στελεχών σε σχέση με τους στόχους.
- Δημιουργία κάθε είδους αναφοράς.

Για την εξυπηρέτηση των αναγκών της ανάλυσης μάρκετινγκ ένα CRM μπορεί να περιλαμβάνει:

- Αναλύσεις για την αποδοτικότητα των εκστρατειών προώθησης.
- Ανάλυση απόκρισης σε καμπάνιες μάρκετινγκ.
- Ανάλυση των προωθητικών κινήσεων του μάρκετινγκ.
- Αναλύσεις για τις άμεσες επαφές με τους πελάτες.

Οι αναλύσεις για τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες συνήθως περιλαμβάνουν:

- Αναλύσεις των αιτημάτων για υπηρεσίες, που υποβλήθηκαν από τους πελάτες.
- Αποτιμήσεις αποδοτικότητας της παροχής των υπηρεσιών.
- Χρονοδιαγράμματα.

Το αναλυτικό CRM σαφώς και δεν είναι εύκολη υπόθεση. Αλλά όταν φτιαχτεί σωστά και «εγκατασταθεί» σε όλη την επιχείρηση, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να δημιουργήσει αξία και στις δύο πλευρές-την επιχείρηση και τον πελάτη.



# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

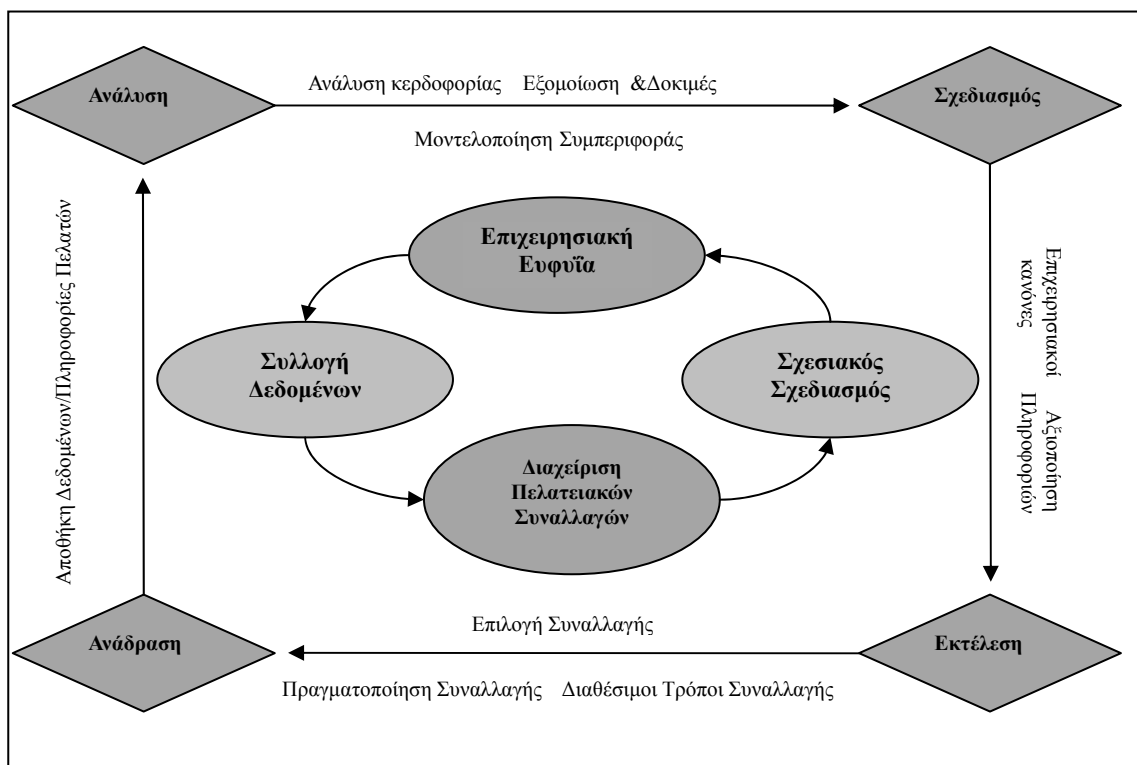
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ CRM

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται αυτό που λέγεται αλυσίδα αξίας του CRM ώστε να μπορούν να μεγιστοποιούν την αξία προς τον πελάτη.

Τα συστατικά της αλυσίδας αξίας του CRM είναι:

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

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



**Η εκτέλεση:** Μέσω των εφαρμογών του CRM η επιχείρηση μπορεί να διαχειρίζεται μεγάλο όγκο δεδομένων και δραστηριοτήτων. Για κάθε γεγονός οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας προσδιορίζονται ποια είναι τα «εμπορικά μηνύματα» που διακινούνται και σε ποια από αυτά υπάρχουν οι αναμενόμενες θετικές ή αρνητικές απαντήσεις, οπότε είναι εφικτή η βελτίωση των διαδικασιών και η δημιουργία αξίας πρώτα στον πελάτη και μετά στην επιχείρηση.

**Ανάδραση:** Κάθε διαδικασία επικοινωνίας και συναλλαγής με τον πελάτη καταχωρίζεται σε ένα κεντρικό σημείο μαζί με τα συνοδευτικά δεδομένα όπως τα στοιχεία των πελατών, τα στοιχεία συμπεριφοράς, κλπ. Η επιχείρηση μπορεί να «μαθαίνει» από τα διαθέσιμα στοιχεία επειδή

δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη μάθηση μέσω των εμπειριών με τους πελάτες.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ CRM

Το κεφάλαιο αυτό αναπτύσσει όλα τα βήματα για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου συστήματος CRM. Όπως φαίνεται και από τη θεωρία αλλά και από την πράξη, η δημιουργία συστημάτων CRM δεν είναι απλή υπόθεση. Η δυσκολία που υπάρχει θα μπορούσε να χαρακτηριστεί τουλάχιστον εφάμιλλη με αυτή στην περίπτωση υλοποίησης ενός ERP, επειδή το CRM δεν είναι απλώς ένα εργαλείο αλλά, όπως έχουμε ξαναπεί, αποτελεί μία στρατηγική εφαρμογή για την επιχείρηση.

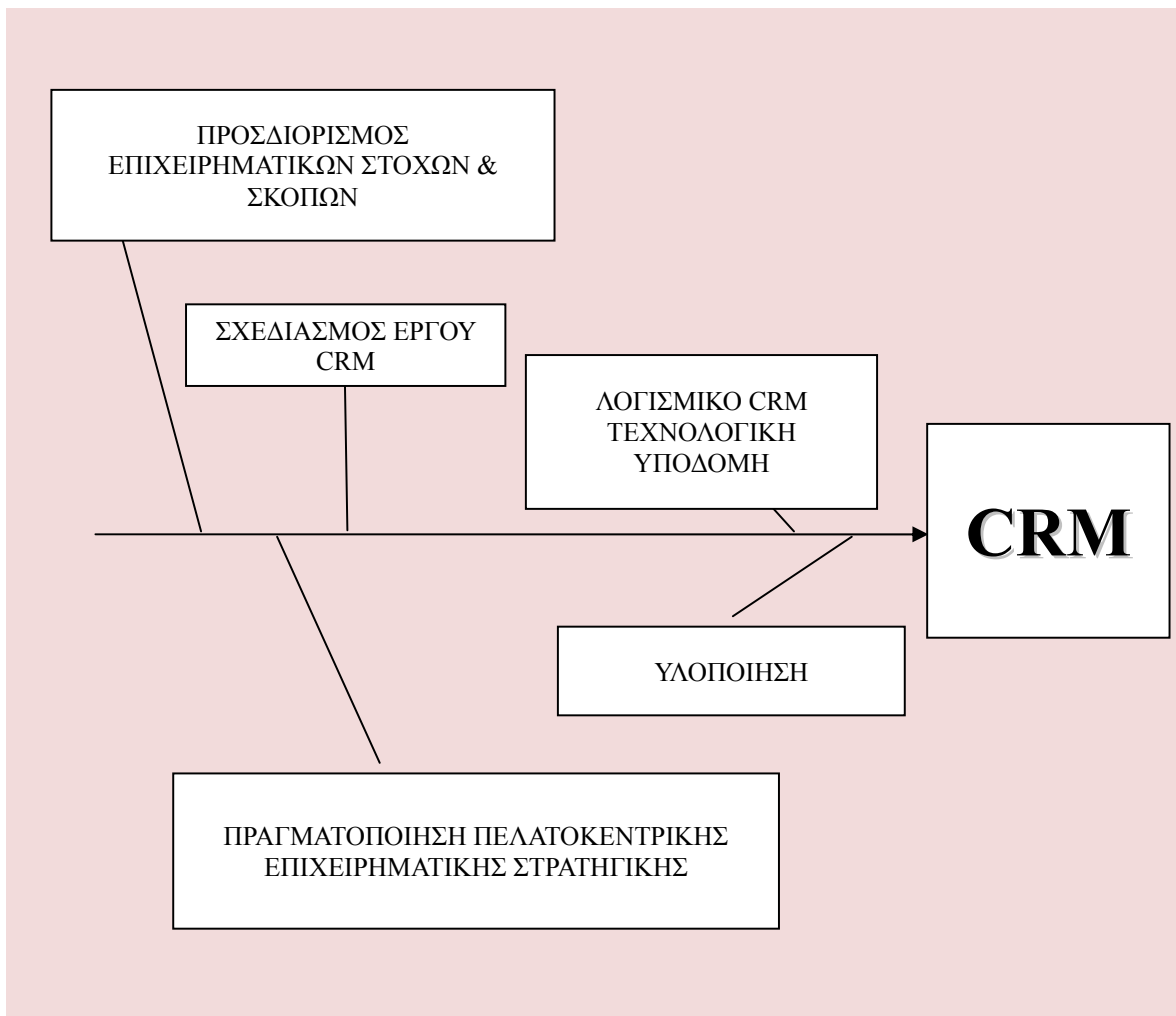
Μία επιχείρηση χρειάζεται αρκετό χρόνο και προσπάθειες για να υλοποιήσει ένα σύστημα ERP προκειμένου αυτό να μπορεί να υποστηρίξει επιτυχώς τις λειτουργίες και διαδικασίες της. Το ERP το οποίο είναι ένα πακέτο αρκετά δομημένων υποσυστημάτων απαιτεί παραμετροποίηση, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης. Επομένως οι προσπάθειες αναλώνονται στο να επιτευχθεί η πλήρης καταγραφή και αποτύπωση όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών, ώστε να προκύψει ο οδηγός για την κατάλληλη παραμετροποίηση του ERP. Για να είναι επιτυχής η παραμετροποίηση του ERP και το σύστημα να αποτελέσει τη βάση για την επιχειρησιακή οργάνωση και λειτουργία, θα πρέπει να απεικονίζει επακριβώς τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης. Η υλοποίηση του ERP απαιτεί σε αρκετές περιπτώσεις και κάποιες αλλαγές στις διαδικασίες της επιχείρησης που, όμως, δεν πρέπει να είναι πολλές.

Το CRM δεν είναι μόνο τεχνολογία. Δεν είναι μόνο ένα σύνολο συστατικών τεχνολογίας, αλλά ένας συνδυασμός εταιρικής κουλτούρας, τεχνολογίας και ανθρωπίνων πόρων. Με το CRM, μια επιχείρηση πελατοκεντρικού χαρακτήρα προσπαθεί να διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο σχετίζεται και συναλλάσσεται με τον πελάτη, έχοντας ως στόχο τη δημιουργία αξίας και στις δύο συναλλασσόμενες πλευρές. Έτσι, ενώ το ERP εμπλέκεται κυρίως με παρασκηνιακές λειτουργίες, το CRM είναι ένα σύνολο διεργασιών και λειτουργιών που κάθε επιχείρηση θεωρεί μοναδικά.

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM δεν έχει σχέση μόνο με τον προσδιορισμό κάποιων τεχνικών χαρακτηριστικών, όπως η πλατφόρμα που θα επιλεγεί ή τα χαρακτηριστικά των διακομιστών (servers) που θα υποστηρίζουν τεχνολογικά το CRM. Εκείνο που έχει εξέχουσα σημασία είναι ότι ο σχεδιασμός του συστήματος πρέπει να ξεκινάει με τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων, σκοπών και αναγκών και τον τρόπο με τον οποίο θα συμβεί η μετάλλαξη του χαρακτήρα της επιχείρησης σε πελατοκεντρικό.

Αναπόφευκτα, η υλοποίηση ενός επιτυχημένου CRM πρέπει να ακολουθήσει τα εξής στάδια:

- Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και σκοπών.
- Πραγματοποίηση πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής.
- Σχεδιασμός έργου CRM.
- Επιλογή της κατάλληλης υποδομής (λογισμικό CRM, υποδομή τεχνολογίας πληροφοριών – IT).
- Υλοποίηση.



Διάγραμμα 6.1 Η υλοποίηση του CRM

## 6.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι περισσότερες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν καταλήξει στη δημιουργία εταιρικών οραμάτων και αποστολών. Αυτό φαίνεται να έχει γίνει και σε αρκετές από τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Η δήλωση των εταιρικών στόχων και σκοπών θεωρείται το σημείο από όπου ξεκινάει η δημιουργία της στρατηγικής.

Σε μία επιχείρηση δεν υπάρχουν μόνο στόχοι για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και οι επιμέρους στόχοι που άπτονται των επιχειρησιακών τμημάτων της. Οι πρωταρχικοί και ανεξάρτητοι στο εσωτερικό της επιχείρησης στόχοι, αλλά και οι επιμέρους στόχοι των επιχειρησιακών μονάδων της, πρέπει πάντα να υποστηρίζουν το συνολικό στόχο και το όραμα της επιχείρησης.

Το κεντρικό νόημα των στόχων της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητάς της με την ταυτόχρονη αύξηση της ικανοποίησης των μετοχών, την ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών, αλλά και την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας.

Αν θέλουμε να αποσαφηνίσουμε τους όρους «αποστολή» και «όραμα», αυτοί μπορεί να είναι συμπληρωματικοί όροι, αλλά, σε τελική ανάλυση, αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσπάθειες καθορισμού του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος μιας επιχείρησης. Οι δύο αυτοί όροι, παρά τις όποιες θεωρητικές διαφορές τους, αντιπροσωπεύουν στενά συνδεδεμένες έννοιες:

Αποστολή (mission)	Όραμα (vision)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καθορίζει τη σχέση της εταιρείας με άλλους οργανισμούς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέτει γενικούς στόχους</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέτει συγκεκριμένους στόχους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οδηγεί τη στρατηγική και αποστολή</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενσωματώνει οργανωτικές αξίες ορίζοντας γενικές αρχές και δεοντολογία</li> </ul>	

Πίνακας 6.1. Αποσαφήνιση αποστολής & οράματος

Κάθε τμήμα της επιχείρησης έχει τους δικούς του στόχους και σκοπούς, που σχετίζονται με τη λειτουργία του τμήματος μέσα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένοι, ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους ευρύτερους στόχους της.

Σε κάθε τμήμα εργάζονται τα στελέχη του, τα οποία πρέπει να λειτουργούν έχοντας σκοπό να βοηθήσουν στην εκπλήρωση των οριοθετημένων στόχων της επιχείρησης, πρώτα για το τμήμα τους και ύστερα για την επιχείρηση, στοχεύοντας ταυτόχρονα και στη δική τους προσωπική επιτυχία.

Μερικοί από τους λόγους δημιουργίας και χρήσης της εταιρικής αποστολής είναι:

- Δημιουργία προϋποθέσεων για το στρατηγικό σχεδιασμό.
- Έκφραση του κοινού σκοπού της επιχείρησης.
- Διάχυση της «σκέψης» της ηγεσίας.
- Έκφραση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών.
- Παρακίνηση των εργαζομένων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.
- Στελέχωση.
- Κατανομή πόρων.

Αυτό το βήμα στον οδηγό υλοποίησης αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία και τη διάχυση των στόχων και του οράματος της επιχείρησης. Έτσι, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις, ώστε αφενός να είναι εφικτή η ευθυγράμμιση των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων (business units) και των στελεχών, αφετέρου να γίνει μία «ανάλυση χασμάτων» (gap analysis) που θα προσδιορίσει τα πρόσθετα θέματα, τα οποία τελικά θα «γεμίσουν» τα κενά και θα υποστηρίξουν τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης.

Σε πρώτη φάση, η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να προσδιορίσει επακριβώς τους στόχους, έτσι ώστε αυτοί και να διαχέονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και το σημαντικότερο, να είναι ξεκάθαροι σε όλους, ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για τη σωστή «χρήση» τους. Αν γίνει αυτό, θα αποτελέσει τη βάση για την επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού συστήματος CRM.

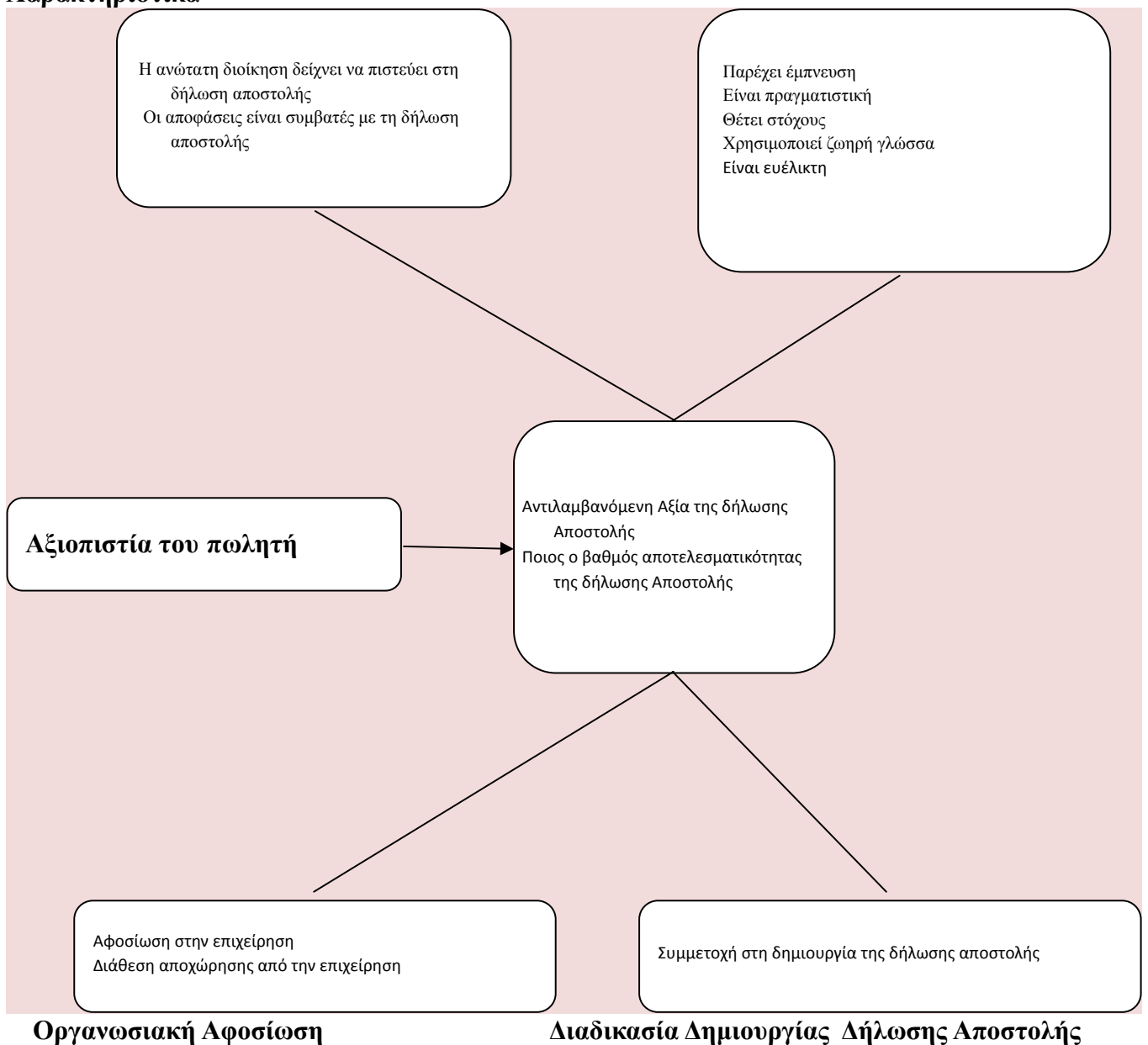
Το περιεχόμενο των διαφόρων εταιρικών αποστολών και οραμάτων μπορεί να περιλαμβάνει:

- Χρηματοοικονομικούς στόχους.
- Αξίες και φιλοσοφία.
- Προτεραιότητα για την επιχείρηση
- Περιγραφές προϊόντων και αγοράς.
- Ανταγωνισμός.

Βέβαια, η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στο περιεχόμενο της δήλωσης αποστολής· να τη διαμορφώνει ανάλογα με τους στόχους και τις δραστηριότητές της, χωρίς, εντούτοις, να αγνοεί τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Ένα παράδειγμα αποτελεί η Ραπαφον, που ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 με όραμα να γίνει «η πιο επικερδής επιλογή παροχέα για κινητές επικοινωνίες». Τώρα, το όραμα έχει αλλάξει και πλέον είναι να «γίνει ηγέτης και στις ασύρματες υπηρεσίες πολυμέσων στην Ελλάδα, παρέχοντας αξία στους μετόχους, τους πελάτες και το κοινωνικό σύνολο». Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα μιας δήλωσης αποστολής είναι (Markides & Papadakis, 1988):

**Πώς επικοινωνήθηκε εσωτερικά**  
**Χαρακτηριστικά**

**Αντιληπτά**



Διάγραμμα 6.2. Παράγοντες αποτελεσματικότητας δήλωσης αποστολής



Όταν η δήλωση αποστολής είναι αποτελεσματική, τότε παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση με την εργασιακή συμπεριφορά και σε πολλές περιπτώσεις σχετίζεται και με οικονομικά μέτρα.

Συνοψίζοντας, η δήλωση αποστολής και οράματος από την επιχείρηση πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, να δίνει νόημα και ουσία στην καθημερινή διοικητική πρακτική και φυσικά, να αποτελεί το πρώτο βήμα και την προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής τεχνικής στρατηγικής, που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

## 6.2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα, βασική προϋπόθεση για μια επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στο χώρο του CRM, είναι πρώτα απ' όλα να μετασχηματιστεί σε μία επιχείρηση «πελατοκεντρικού χαρακτήρα». Παρόλο που αυτό είναι απαραίτητο να γίνει πριν εφαρμοστεί στην επιχείρηση η στρατηγική CRM, είναι και κάτι που οι περισσότερες επιχειρήσεις «αποφεύγουν». Διστάζουν να αλλάξουν το χαρακτήρα της επιχείρησης, όχι μόνο γιατί ενδεχόμενος μετασχηματισμός απαιτεί σχεδιασμό και χρόνο για την πραγμάτωσή του, αλλά και επειδή είναι δεδομένο ότι θα προκύψουν προβλήματα εξαιτίας της αλλαγής.

Ο αντικειμενικός στόχος του σχεδιασμού πελατοκεντρικής επιχειρηματικής στρατηγικής είναι να βρει τις εν δυνάμει επιτυχείς ευκαιρίες με τους πελάτες, ώστε μέσα από αυτές να προκύψουν περισσότερα οφέλη για εκείνους. Αν αυτό γίνει πραγματικότητα, τότε και η επιχείρηση θα αποκομίσει περισσότερα και θα δημιουργηθούν οι επιθυμητοί ισχυροί δεσμοί με τους πελάτες, οι οποίοι θα «μείνουν πιστοί» σε αυτή.

Ο πελατοκεντρικός σχεδιασμός είναι σχετικά απλός, με μοναδική προϋπόθεση **τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης να λειτουργούν σαν να βρίσκονται στη θέση του πελάτη**. Αν αυτό γίνει πραγματικότητα θα αναγνωρίζονται ευκολότερα οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται με τους πελάτες, εφόσον θα έχουν κατανοηθεί οι πραγματικές τους ανάγκες, σύγχρονες και μελλοντικές.

Η εστίαση μιας επιχείρησης σε ένα πελατοκεντρικό σχήμα καθίσταται εφικτή, αν αναγνωριστούν οι παρακάτω σημαντικοί παράγοντες:

- Τα οποιαδήποτε σχέδια πραγματοποιούνται με γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη (“what customer wants”) και όχι τους στόχους της επιχείρησης.
- Προσήλωση της επιχείρησης στα δεδομένα των πελατών και όχι προσπάθεια προσαρμογής των πελατών στα δεδομένα της επιχείρησης.
- Δημιουργία μίας προσωπικής προωθητικής επικοινωνίας (marketing), που ακολουθείται από την επεξεργασία των πληροφοριών, που προκύπτουν απ' αυτή. Από τις πληροφορίες αυτές πρέπει κατ' αρχήν να δημιουργείται η «εικόνα» για το κατά πόσο οι διάφορες λειτουργίες επιτελούνται σωστά. Μέσω των αποτελεσμάτων θα πρέπει να διευκρινίζονται τα «λάθη» και να καθορίζονται οι απαιτούμενες βελτιωτικές – διορθωτικές κινήσεις στην επιχειρηματική λειτουργία, στοχεύοντας πάντα, στη συντήρηση και επαύξηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

Προφανώς, αν η οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να ακολουθήσει πελατοκεντρική στρατηγική πρέπει αναπόφευκτα να διαμορφώσει αντίστοιχα και τον τρόπο λειτουργίας της.

Το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση των ρόλων των επιμέρους επιχειρησιακών τμημάτων της, που συναλλάσσονται με τους πελάτες, προκειμένου διαπιστωθεί ποια προσθέτουν αξία στους πελάτες

και ποια προσθέτουν μόνο κόστος στην επιχείρηση. Κάθε τμήμα, εκτός από φορέας κέρδους αποτελεί και φορέα κόστους και για να λειτουργεί θετικά σε μία πελατοκεντρικού χαρακτήρα επιχείρηση θα πρέπει να εστιάζει στον πελάτη. Αυτό, βέβαια, δεν αφορά μόνο εκείνα τα τμήματα που συναλλάσσονται άμεσα με τον πελάτη (π.χ. πωλήσεις, τμήμα marketing, υποστήριξη μετά την πώληση), αλλά και όλα τα υπόλοιπα τμήματα υποστήριξης και παραγωγής.

Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης (*redesign functional activities*) βάσει της πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι μεν δύσκολο, αλλά όχι ανέφικτο εγχείρημα. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι το ξεκαθάρισμα της σύγχυσης που θα προκύψει όταν, παράλληλα με τις τρέχουσες λειτουργίες, θα πραγματοποιούνται και οι απαιτούμενες αλλαγές. Οι λειτουργίες αυτές χαρακτηρίζονται ως «διασταυρούμενου στόχου» (cross-purpose) επειδή στην πραγμάτωσή τους εμπλέκονται διάφορα και κατά κανόνα ισχυρά τμήματα, όπως το οικονομικό ή το τμήμα τεχνολογίας πληροφοριών (IT). Οι οποιεσδήποτε αλλαγές θα πρέπει να πραγματοποιηθούν στα πλαίσια ενός σχεδιασμού συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού που θα καλύψει τις διαφοροποιημένου χαρακτήρα θέσεις. Η δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος είναι υποχρεωτική για την επιχείρηση, για τους παρακάτω λόγους:

- Εξοικείωση με την τεχνολογία: Με το σύστημα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού καθίσταται εφικτή η εξοικείωσή του με την τεχνολογία, δεδομένο πολύ σημαντικό για την υλοποίηση και χρήση του συστήματος CRM.
- Διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί, μετά τη μεταστροφή της σε πελατοκεντρικού χαρακτήρα.
- Ταξινόμηση και έλεγχος των συστημάτων, ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν την ικανότητα πλήρους ελέγχου και επίλυσης προβλημάτων, που τυχόν προκύψουν.

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

- Προσδιορισμός των αναγκών.
- Προσδιορισμός και επιλογή των μεθόδων και των ατόμων που θα συμμετάσχουν.
- Δημιουργία του προγράμματος εκπαίδευσης.
- Εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης.
- Επαναληπτική αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός του προγράμματος εκπαίδευσης.

Η διαχείριση της ανάπτυξης και προσαρμογής του προσωπικού στα νέα δεδομένα γίνεται σε τρία (3) επίπεδα:

- **Σε εταιρικό επίπεδο**, όπου διαμορφώνεται η στρατηγική και σχηματοποιούνται η πελατοκεντρική κουλτούρα, οι αξίες και οι στόχοι της επιχείρησης.
- **Σε επίπεδο λειτουργικού τμήματος (business unit)**, με στόχο την αύξηση της απόδοσης και της κερδοφορίας.
- **Σε λειτουργικό επίπεδο**, όπου δίνεται έμφαση στις δεξιότητες και τη συμπεριφορά που είναι χρήσιμες για την επιχείρηση.

Το σχέδιο που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την εκπαίδευση προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών:

- Ανάλυση των επιχειρησιακών σχεδίων.
  - Ανάλυση λειτουργιών (job analysis) που θα εστιάζεται στην εφαρμογή του CRM.
  - Ανάλυση των τρόπων αξιολόγησης της απόδοσης.
- Τεχνικές εκπαίδευσης:
    - Εκπαίδευση στην εργασία (on the job training), που βασίζεται στην εξαγωγή συμπερασμάτων από την καθημερινή εργασία.
    - Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training), με τη διεξαγωγή σεμιναρίων, είτε μέσω προσομοιώσεων, είτε μέσω τηλεεκπαίδευσης (distance learning), κ.λπ.
    - Συνδυασμένη εκπαίδευση (on & off the job training), που περιλαμβάνει εκπαίδευση μέσω ασκήσεων σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές (computer based training), κ.λπ.
- Αξιολόγηση εκπαίδευσης:
    - Διερεύνηση αντιδράσεων.
    - Μάθηση.
    - Επιπτώσεις στη συμπεριφορά.
    - Επιπτώσεις στο σύνολο της οργανωτικής μονάδας.
    - Δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.

Σημειώνεται ότι εξέχουσα θέση στην εκπαίδευση του προσωπικού κατέχει η δημιουργία δεξιοτήτων ολοκλήρωσης (integration capabilities), που είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM.

Πρωταρχικός στόχος για την προσαρμογή του χαρακτήρα της επιχείρησης είναι να προσδιοριστεί το σημείο στο οποίο βρίσκεται τη δεδομένη στιγμή αυτή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με έρευνα στο εσωτερικό της, με τη βοήθεια της οποίας θα προσδιοριστούν οι αξίες, όπως τις αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, αλλά και οι δεσμεύσεις τους, προκειμένου να προσαρμοστούν στη νέα στρατηγική.

Επιπροσθέτως, δια μέσου της έρευνας δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν από τη διοίκηση τυχόν δυσλειτουργίες που προκύπτουν από παράπονα των υπαλλήλων όπως: «Δουλεύω σκληρά για να προωθήσω και να πουλήσω τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, αλλά η υποστήριξη πελατών δεν μπορεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες.» Σε πολλές επιχειρήσεις πραγματοποιούνται τέτοιου είδους έρευνες κατ' επανάληψη, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Από την ανάλυση των συμπερασμάτων τους αποδεικνύεται το κατά πόσο έχει επιτευχθεί η αναμενόμενη αλλαγή, σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Σε αυτό το σημείο η εταιρεία δύναται να προωθήσει την αλλαγή στρατηγικής.

Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη ικανότητας των εργαζομένων να αφογκράζονται τις ανάγκες των πελατών, στα πλαίσια του πελατοκεντρικού σχήματος. Τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να δημιουργήσουν ατομικό προφίλ κάθε πελάτη τους, ώστε να προσδιορίσουν τον καταλληλότερο τρόπο συμπεριφοράς τους, απέναντί του. Επιπλέον, οφείλουν να έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται αυτά τα προφίλ, ώστε η επικοινωνία και η συνεργασία με αυτούς να είναι αποδοτική και κερδοφόρα επί μακρό χρονικό διάστημα. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι μόνο ικανοποιημένα στελέχη, με σαφή κίνητρα μπορούν να αποδίδουν στις συναλλαγές τους με τους πελάτες, που με το CRM μπορούν να πραγματοποιούνται σε περισσότερα από πριν σημεία επαφής.

Το τελευταίο μέρος είναι αυτό της αξιοποίησης από τα στελέχη και κατ' επέκταση από την υπόλοιπη επιχείρηση, των διαθέσιμων πληροφοριών από τις δραστηριότητες που επιτελούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών. Αρχικά, οφείλουν να συλλέγουν συνεχώς πληροφορίες, είτε άμεσα,

κατά τη διάρκεια των συναλλαγών, είτε έμμεσα, από εσωτερικές και εξωτερικές για την επιχείρηση πηγές. Στη συνέχεια, πρέπει να μάθουν να τις ερμηνεύουν, να τις συνδυάζουν και να διαμορφώνουν ανάλογα τις λειτουργίες τους, πετυχαίνοντας, έτσι, τη δραστηριοποίηση ανάλογα με τις συμπεριφορές των πελατών.

### 6.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ CRM

Μετά τον προσδιορισμό των στόχων και τη δημιουργία πελατοκεντρικής στρατηγικής ακολουθεί ο σχεδιασμός του έργου για την εφαρμογή και την υλοποίηση του CRM. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος που να εξασφαλίζει ότι, μετά το δύσκολο δρόμο της υλοποίησης, η επιχείρηση θα φτάσει στον τελικό της στόχο που ουσιαστικά είναι ένα πλήρως λειτουργικό σύστημα CRM. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να μην υπάρχουν παρεκκλίσεις από αυτόν έως ότου ολοκληρωθεί το έργο, που θα οδηγήσουν είτε σε χρονικές είτε σε χρηματοοικονομικές διαφοροποιήσεις.

Όπως είναι προφανές, το έργο ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος CRM είναι ένα σύνθετο και μεγάλης διάρκειας έργο. Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών πρέπει να γίνει μέσα από τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης με συζητήσεις και συνεντεύξεις με διάφορους ανθρώπους που είτε είναι οι μέτοχοι είτε τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, είτε οιοσδήποτε εργάζεται σε αυτή και σε οιοδήποτε επίπεδο, ακόμα και άτομα που μπορεί να μην έχουν σχέση με το CRM.

Ο σχεδιασμός ενός έργου CRM, όπως φαίνεται και από τους στόχους ενός τέτοιου συστήματος, δεν είναι μια απλή υπόθεση. Το πρόβλημα είναι ότι απαιτεί άμεσες αλλαγές που δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές από τους μάνατζερ επειδή έχει να κάνει με σύνθετες διεργασίες όπως οι συνεχόμενες πωλήσεις.

Ένας προσεκτικός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει στην εκπλήρωση των στόχων για την υλοποίηση ενός τέτοιου σύνθετου συστήματος. Βέβαια, ο σχεδιασμός δεν είναι απλώς μια λίστα από ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Επειδή ένα έργο CRM απαιτεί μια ξεκάθαρη γνώση για τη δέσμευση που πρέπει να έχει η επιχείρηση στην εστίαση προς τον πελάτη, ο σχεδιασμός πρέπει να χαρακτηρίζεται από επίμονη προσοχή σε λεπτομερείς στόχους προσεκτικά καθορισμένες διαδικασίες, και ενέργειες που θα αγγίζουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς και δέσμευση τόσο από τους διοικούντες όσο και από τους εργαζόμενους για την πιστή τήρηση του.

Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει, αφού έχουν τεθεί οι στόχοι, είναι η κατασκευή ενός επιχειρηματικού σχεδίου CRM. Μέσω αυτού θα δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα για την υλοποίηση του CRM το οποίο θα είναι ευκολότερο να παρακολουθείται και να ελέγχεται από τους διαχειριστές του έργου. Ένα τέτοιο σχέδιο περιλαμβάνει αρκετά διακριτά συστατικά που όταν συνδιαστούν είναι ικανά για την ολοκλήρωση του σχεδίου υλοποίησης του CRM:

Η μέθοδος S.T.E.P.(Successful Technology Enablement Process) αναδεικνύει ένα λειτουργικό επιχειρησιακό μοντέλο που αναφέρεται από τον Caretsky και αποτελεί ένα σύνολο φάσεων ή βημάτων που δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εστιάζει σε συγκεκριμένες συνιστώσες του CRM. Η απόδοση της στα ελληνικά θα μπορούσε να είναι: Επιτυχής Διαδικασία Ενσωμάτωσης Της Τεχνολογίας και αφορά τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου η τεχνολογία να ενσωματωθεί στην επιχείρηση και να βελτιώνει τις επιχειρησιακές διεργασίες της. Για παράδειγμα η εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών και το διαδίκτυο δίνει δυνατότητες που μπορεί να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση ώστε να αλλάξει τον τρόπο της επικοινωνίας της, τόσο εσωτερικά όσο και με το περιβάλλον της. Το μοντέλο εξασφαλίζει ότι κάθε μία από αυτές θα υλοποιηθεί σωστά και σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι συγκεκριμένες λεπτομέριες για κάθε φάση-βήμα του σχεδίου S.T.E.P. αποτελούν ενέργειες που δοκιμάζονται ως προς την ορθότητα τους συνεχώς.

### 6.3.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η διαμόρφωση της στρατηγικής CRM και ο προσδιορισμός των αντίστοιχων διεργασιών που θα την υλοποιήσουν είναι το πρώτο βήμα ενός έργου CRM. Από τη στρατηγική αυτή θα πρέπει να προκύψει ένα όραμα CRM που θα είναι κοινό σε όλους στην επιχείρηση.

Όπως έχει φανεί και από προηγούμενα, για την υλοποίηση του CRM δεν αρκεί απλώς η εγκατάσταση ενός λογισμικού. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι εταιρίες που προμηθεύουν λύσεις CRM αλλά και οι σύμβουλοι που ασχολούνται με θέματα CRM προτείνουν μια λύση συνολικά για την επιχείρηση, αλλά τελικά συνεργάζονται μόνο με το τμήμα IT για την υλοποίηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το CRM που προκύπτει είναι σε μεγάλο βαθμό «ασύμβατο» με την επιχείρηση και τους στόχους της. Ο βασικός λόγος γι' αυτό είναι ότι δημιουργείται με γνώμονα μόνο την τεχνολογία και όχι την αλλαγή, τη βελτίωση, και την προσαρμογή σε επιχειρηματικό επίπεδο. Για το λόγο αυτόν, παρατηρείται ένα αρκετό υψηλό ποσοστό αποτυχημένων υλοποιήσεων CRM σε παγκόσμιο επίπεδο, της τάξης του 70%.

Στην πλειονότητα του CRM που υλοποιήθηκαν και χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένα, το κοινό χαρακτηριστικό ήταν ότι η εφαρμογή τους ξεκίνησε σταδιακά από ένα μόνο τμήμα, κυρίως τις πωλήσεις οπότε έγιναν εύκολα κατανοητά τα οφέλη. Αν το CRM μπορεί να εφαρμόζεται σε ένα μόνο τμήμα, είναι ευκολότερη η δημιουργία του προϋπολογισμού και της απόδοσης της επένδυσης για το σύστημα που θα δημιουργηθεί για όλη την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, θα φανεί ότι το CRM μπορεί να δώσει τις προϋποθέσεις για την εκπλήρωση των στόχων αλλά και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οπότε στη συνέχεια και τα υπόλοιπα τμήματα ενσωματώνονται σταδιακά στο σύστημα και πλέον το CRM εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση.

Για να γίνει εφικτή η δημιουργία συστήματος μέτρησης της επίδοσης του CRM, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει και ένα σύνολο μετρήσιμων παραγόντων επιτυχίας. Αυτό το σύστημα μέτρησης θα υπολογιστεί αρχικά με την εφαρμογή του CRM στο επιλεγμένο επιχειρησιακό τμήμα και αργότερα και την υπόλοιπη επιχείρηση όταν θα εφαρμοστεί και εκεί το CRM.

Οι παράγοντες επιτυχίας όπως προέκυψαν από έρευνα που έγινε το 1999 από τους Yanchy & Oshita είναι:

1. Η δυνατότητα του CRM να ενσωματωθεί στην εταιρική στρατηγική.
2. Δεξιότητα της επιχείρησης για την επίτευξη ολοκλήρωσης με την τεχνολογία.
3. Ύπαρξη πελατοκεντρικής στρατηγικής.
4. Αφομοίωση των σχετικών με το CRM τεχνολογιών.

Από την έρευνα αυτή προέκυψαν και άλλοι παράγοντες επιτυχίας, όπως τα χαρακτηριστικά των σταθμών εργασίας, οι δεξιότητες των εργαζομένων και γενικότερα η δυναμική που παρέχεται από την τεχνολογική υποδομή.

#### 6.3.1.1. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ CRM

Το σύστημα CRM ανάλογα με το επιχειρησιακό όραμα, έχει και την αντίστοιχη πολυπλοκότητα. Ο βαθμός της πολυπλοκότητας του συστήματος είναι αυτός που θα καθορίσει το έργο της υλοποίησης. Το κλειδί του σχεδιασμού του έργου είναι η ικανότητα να χωριστεί σε επιμέρους δραστηριότητες που είναι ευκολότερο για την επιχείρηση να διαχειριστεί. Η πολυπλοκότητα του CRM προσδιορίζεται από δύο κυρίως παράγοντες:

1. **Ποσότητα των λειτουργιών:** Αν για παράδειγμα ο στόχος του CRM είναι μόνο να δίνει

πληροφόρηση για το προφίλ των πελατών, τότε το έργο πιθανότατα θα αποτελεί μια απλή περίπτωση. Αν όμως σε αυτό προστεθεί και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας κάποιων δραστηριοτήτων όπως οι καμπάνιες, τότε το έργο γίνεται περισσότερο πολύπλοκο.

2. **Πεδίο χρήσης:** Το CRM θα εφαρμοστεί σε ένα τμήμα ή θα εμπλακούν περισσότερα. Η υλοποίηση είναι απλούστερη όταν αφορά ένα τμήμα παρά όταν ο στόχος είναι να εφαρμοστεί σε όλη την επιχείρηση.

<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ</b>	Σύνθετες	Υποστήριξη Επιχειρησιακών Διεργασιών	Εστίαση στο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
	Απλές	Απλή Εφαρμογή	Επιχειρησιακή Λειτουργία
		Τμήμα	Επιχείρηση

**ΠΕΔΙΟ ΧΡΗΣΗΣ**

Διάγραμμα 6.3. Προσδιορισμός πολυπλοκότητας του CRM

Η επεξήγηση της χρήσης του παραπάνω διαγράμματος και της κατάταξης του επικείμενου CRM σε κάποιο από τα τέσσερα πεδία ανάλογα με το βαθμό πολυπλοκότητας του είναι:

- Απλή λειτουργία σε ένα τμήμα: Αφορά την υλοποίηση του CRM σε ένα μόνο τμήμα και συνήθως αφορά μια απλή εφαρμογή που εστιάζεται στον πελάτη με διαχείριση στοιχείων επικοινωνίας και συναλλαγών. Το CRM σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιείται από συγκεκριμένους ανθρώπους του τμήματος εξυπηρετώντας κάποιες συγκεκριμένες διεργασίες.
- Σύνθετη λειτουργία σε ένα τμήμα: Για ένα συγκεκριμένο τμήμα, το CRM μπορεί να εξυπηρετεί περισσότερες από μια διεργασίες που όμως δεν ξεφεύγουν από τα όρια του τμήματος. Το CRM σε αυτή την περίπτωση είναι πιο πολύπλοκο διότι θα πρέπει να υποστηρίζει ένα φάσμα επιχειρησιακών διεργασιών του τμήματος.
- Απλή λειτουργία στην επιχείρηση: Η περίπτωση αυτή αποτελεί το έναυσμα για την εισαγωγή μιας νέας επιχειρησιακής λειτουργίας σε όλη την επιχείρηση. Ένα παράδειγμα αποτελεί η λειτουργία που θα εφοδιάζει τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων, και των πελατών. Η πολυπλοκότητα αυξάνει γιατί απαιτούνται περισσότεροι πόροι και ανάλογος σχεδιασμός.
- Σύνθετες λειτουργίες στην επιχείρηση: Πρόκειται για την περισσότερο πολύπλοκη περίπτωση επειδή θα πρέπει να εξυπηρετηθούν πολλές διεργασίες με πολλούς στόχους σε όλη την επιχείρηση. Η υλοποίηση απαιτεί πολύ περισσότερους πόρους και ενδεχομένως χρήση τεχνολογιών επιπλέον του CRM. Το συνολικό σύστημα που θα δημιουργηθεί μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι διαφορές που υπάρχουν σε κάθε μια από τις παραπάνω τέσσερις κατηγορίες αφορούν καταρχήν το σχεδιασμό που απαιτείται κάθε φορά, τους απαιτούμενους πόρους και τεχνολογίες, καθώς και την εμπλοκή και τις ικανότητες των χρηστών. Ιδιαίτερα αν το σύστημα τοποθετηθεί στο άνω δεξιό τμήμα του διαγράμματος που αφορά την υλοποίηση του CRM σε όλη την επιχείρηση, τότε σίγουρα δεν πρόκειται για ένα απλό έργο αλλά για ένα ισχυρό περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης που θα οδηγήσει στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η πολυπλοκότητα του CRM αποτελεί ένα κλειδί για την εκτίμηση του απαιτούμενου κόστους ( υλικών και άυλων πόρων) αλλά πρέπει να εκτιμάται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Μια μεγάλη επιχείρηση διαθέτει τις ικανότητες και τους πόρους ώστε να καλύψει τις απαιτήσεις ενός τέτοιου στρατηγικού έργου μεγάλης κλίμακας, σε αντίθεση με τις μικρότερες επιχειρήσεις που θα πρέπει να έχουν και μικρότερες απαιτήσεις.

### **6.3.1.2. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ**

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός για οποιαδήποτε επιχείρηση κλείνει με τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, στο οποίο θα περιγράφεται επακριβώς το σχέδιο δράσης για την υλοποίηση του CRM. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να απαρτίζεται από συγκεκριμένα συστατικά που προσδιορίζουν συνολικά την πρόταση αξίας καθώς και τις λεπτομέρειες της υλοποίησης. Το σχέδιο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Τους επιχειρηματικούς στόχους του CRM.
- Τα αναμενόμενα οφέλη (ποιοτικά και ποσοτικά)
- Τις απαραίτητες και τις προδιαγραφές για τη νέα τεχνολογία του CRM.
- Την επίδραση στην υπάρχουσα εταιρική υποδομή (επιχειρησιακή και τεχνολογική)
- Εναλλακτικές λύσεις.

Αφού δημιουργηθεί, το σχέδιο δράσης πρέπει να γίνει γνωστό αλλά κυρίως αποδεκτό από όλους στο εσωτερικό της επιχείρησης ώστε να έχει τις πιθανότητες να εκτελεστεί με επιτυχία.

### **6.3.2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ**

Στόχος της επιχείρησης είναι να υλοποιήσει ένα επιτυχημένο CRM. Το πρώτο κρίσιμο θέμα που πρέπει να διεκπεραιωθεί είναι ο ακριβώς προσδιορισμός και η ανάλυση των απαιτήσεων για το CRM. Οι δυνατότητες και η έκταση την οποία θα λάβει το σύστημα εξαρτώνται από την επιχειρηματική στρατηγική και τα οφέλη που θα προσδιορίσει η επιχείρηση ότι αναμένει να έχει από την εφαρμογή του συστήματος.

Για να λειτουργήσει ένα σύστημα CRM, πρέπει να έχει συγκεκριμένους στόχους μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής της επιχείρησης. Οι επιχειρησιακοί στόχοι εμπεριέχουν το νόημα και τις κατευθύνσεις για τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Αντίστοιχα οι απαιτήσεις και οι προδιαγραφές του συστήματος CRM πρέπει να είναι συγκεκριμένες και σαφείς. Τέτοιες απαιτήσεις είναι ο τρόπος και ο χρόνος για τη διεξαγωγή εκστρατειών μάρκετινγκ, η αξιολόγηση των τρέχουσων και των παρελθούσων εκστρατειών, η σύνδεση των προϊόντων και υπηρεσιών με τις καμπάνιες, ο τρόπος με τον οποίο θα διατηρείται και θα μετράται η πίστη των πελατών, η αναζήτηση των απαραίτητων δεδομένων από τους μανάτζερ ή τους πωλητές, οι δυνατότητες του τμήματος υποστήριξης πελατών, κ.α.

Η συλλογή και η αποτύπωση των προδιαγραφών είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία, αλλά με την ολοκλήρωση της δίνει στην επιχείρηση τον τρόπο με τον οποίο το λογισμικό CRM θα υποστηρίξει την υλοποίηση της στρατηγικής CRM. Με δεδομένη την πολυπλοκότητα του

συστήματος καθώς και τους χρηματοοικονομικούς όρους που το προσδιορίζουν, η αποτύπωση των απαιτήσεων θα πρέπει να γίνεται βάση των ακόλουθων κανόνων:

- **Δημιουργία αξίας από το CRM:** Ο εντοπισμός των λόγων για τους οποίους η εφαρμογή του συστήματος συνολικά, αλλά και των επιμέρους υποσυστημάτων του, θα δώσει στην επιχείρηση μια μακροπρόθεσμα διατηρήσιμη αξία.
- **Συμβατότητα με τη στρατηγική:** Κατά πόσο το προτεινόμενο CRM θα είναι συμβατό με την επιχειρησιακή στρατηγική και θα αποτελέσει το εργαλείο της υλοποίησης της.
- **Υποστήριξη επιχειρησιακών στόχων:** Ο βαθμός στον οποίο το CRM θα εκπληρώσει τους στόχους της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί αναφέρονται συνολικά στην επιχείρηση αλλά και για κάθε επιμέρους τμήμα της που θα εξυπηρετείται από το CRM.
- **Κόστος του CRM:** Ο ακριβής προσδιορισμός του κόστους για κάθε στοιχείο του συστήματος καθώς και η απόδοση της επένδυσης.
- **Όρια του CRM:** Η αποτύπωση των ορίων των υποσυστημάτων του CRM, δηλαδή ποιες είναι οι συγκεκριμένες λειτουργίες που θα πρέπει να υλοποιηθούν και σε ποιο ή ποια τμήματα στην επιχείρηση.
- **Απαιτήσεις σε πόρους:** Ο προσδιορισμός της λίστας των πόρων- ανθρώπινων, υλικών, και άυλων- για την ανάπτυξη, τη χρήση της τεχνολογίας, και την υλοποίηση του συστήματος.
- **Αποτίμηση κινδύνων:** Η περιγραφή των ενδεχόμενων κινδύνων που μπορεί να εμφανιστούν με την εφαρμογή του συστήματος και τις επικείμενες αλλαγές.

Δυο διαφορετικές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν τους ίδιους στόχους για το CRM- όπως η βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πελάτη ή η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων προώθησης της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, το CRM σίγουρα θα εμφανίζει διαφορές, όπως στη μια περίπτωση είναι πιθανό να αφορά ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης- π.χ. το τμήμα μάρκετινγκ, στο οποίο η επιχείρηση έχει προσδιορίσει ότι οι περιοχές όπου το CRM μπορεί να δώσει αξία βρίσκονται μόνο μέσα στο τμήμα αυτό- ενώ στην περίπτωση της δεύτερης επιχείρησης το CRM να επεκτείνεται σε όλη την επιχείρηση. Κατά συνέπεια, το σχέδιο ανάπτυξης του CRM δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο τις απαιτήσεις- προδιαγραφές που εστιάζονται στον πελάτη. Πρέπει να περιγράφει και τον τρόπο που οι προδιαγραφές αυτές απεικονίζονται στα αντίστοιχα υποσυστήματα του CRM. Αυτό σημαίνει ότι κάθε χαρακτηριστικό του CRM πρέπει να αντιστοιχεί με τον κατάλληλο επιχειρησιακό στόχο και λειτουργία. Το αποτέλεσμα αυτής της διεργασίας είναι μια χαρτογράφηση επιχειρησιακών απαιτήσεων για τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του CRM.

### 6.3.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ

Ο σχεδιασμός της αρχιτεκτονικής περιλαμβάνει δυο κύριες ενότητες:

1. Προσδιορισμός των προτεραιοτήτων σχετικά με τις διεργασίες και λειτουργίες της επιχείρησης συνολικά ή των επιμέρους τμημάτων της που θα πρέπει να επιτελούνται με την υποστήριξη των υποσυστημάτων του CRM.
2. Εκτίμηση και προσδιορισμός των απαραίτητων «υλικών» και «πόρων» για την υλοποίηση του συστήματος. Σε αυτά περιλαμβάνονται το απαραίτητο υλικό(Hardware) και γενικά η υλικοτεχνική υποδομή (δίκτυα, ηλ. Υπολογοστες κ.α) όσο και οι απαραίτητοι πόροι για την ανάπτυξη του προσωπικού, όπως σχέδια εκπαίδευσης, μέθοδοι διάχυσεις της πληροφορίας



κ.λ.π.

Κάθε επιτυχημένο CRM πρέπει να έχει σχεδιάσει ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί τις διαδικασίες και να λύνει προβλήματα σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκονται με τον πελάτη.

### **6.3.3.1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗΣ ΤΟΥ CRM**

Τα συστήματα CRM όπως προείπαμε, εμφανίστηκαν στην Ελλάδα περίπου πριν από δεκαπέντε χρόνια. Τα συστήματα αυτά που χρησιμοποιούνται για την κατανόηση και την εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και την εύρεση και διατήρηση των πελατών αυτών που εφελούν τις ίδιες τις επιχειρήσεις έχουν περάσει τέσσερα στάδια εξέλιξης στην αρχιτεκτονική και στην λειτουργία τους.

Πρώτο στάδιο εξέλιξης. Δημιουργήθηκαν τα μονολειτουργικά συστήματα client/server για την υποστήριξη των υπαλλήλων. Τα client/server αφορούσαν κυρίως το εσωτερικό της επιχείρησης και ήταν δομημένα έτσι ούτως ώστε να μπορούν να υποστηρίζουν ένα και μόνο τμήμα είτε αυτό ήταν η εξυπηρέτηση πελατών, η τεχνική υποστήριξη, το μάρκετινγκ ή οι πωλήσεις. Τα πιο γνωστά συστήματα αυτού του είδους ήταν των Vantive, Scopus, Clarify και Siebel.

Δεύτερο στάδιο εξέλιξης. Δημιουργήθηκαν τα ολοκληρωμένα συστήματα client/server των “ 360 μοιρών”. Η ανάγκη των πελατών για ολοκληρωμένες λύσεις εξώθησε τις εταιρείες να αναζητήσουν ένα καινούργιο σύστημα πληροφοριών που θα τους δείχνει τι προσφέρουν σε κλάθε πελάτη από όλες τις πλευρές, εξ ου και η έκφραση “ 360 μοιρών”. Έτσι λοιπόν οι κατασκευαστές CRM στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν την ανάγκη αυτήν προέβησαν σε εξαγορές εταιρειών που είχαν αναπτύξει την λειτουργικότητα πολύπλευρης ανάλυσης ( 360° ) Αμέσως διαχωρίστηκαν οι κατασκευαστές που καταλάβαιναν την αγορά, γνώριζαν τους πελάτες τους και μπορούσαν να ανταποκριθούν. Τέτοιες λοιπόν μεγάλες εξαγορές ήταν η εξαγορά της Scopus από την Siebel και της Clarify από την Nortel Networks. Οπότε πλέον τα προσφερόμενα πακέτα προϊόντων είχαν μια πλήρη ανάλυση πωλήσεων, υποστήριξη, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης και λειτουργίες για call center. Τα CRM αυτά εξακολούθησαν να δίνουν βάρος στο εσωτερικό της επιχείρησης βοηθώντας μόνο τους υπαλλήλους να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες.

Τρίτο στάδιο εξέλιξης. Οι πελάτες αυτο-εξυπηρετούνται μέσω του διαδικτύου (Web). Στο τέλος των 90' γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη το Internet. Οι περισσότερες εταιρείες στην Αμερική και στην Ευρώπη δημιουργούν σοβαρές ιστοσελίδες στις οποίες κάνουν ηλεκτρονικές διαφημίσεις και ηλεκτρονικό εμπόριο. Τα CRM ακολουθώντας αυτή την άνοδο του Internet και αφού πλέον είχε καταφέρει να δημιουργήσει δίκτυα επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων των επιχειρήσεων ήρθαν να καλύψουν το κενό τους στο διαδίκτυο. Η χρήση του Web επέτρεψε στους πελάτες να αυτοεξυπηρετούνται και έτσι να σταματήσουν να παίρνουν τηλέφωνο για να ενημερωθούν και να εξυπηρετηθούν.

Θεωρήθηκε λοιπόν ως μια εξέλιξη των CRM σε e-CRM (Electronic Customer Relationship Management). Η εξέλιξη αυτή έδωσε την ευκαιρία να εισχωρήσουν νέοι κατασκευαστές στην αγορά των CRM οι οποίοι έχοντας ως βάση τα e-CRM προσέφεραν το προϊόν τους. Οι νέοι αυτοί κατασκευαστές κατάφεραν να εξελίξουν τα CRM τόσο πολύ έτσι ώστε να δώσουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο e-CRM. Μερικές απ'αυτές τις νέες κατασκευάστριες εταιρείες των e-CRM είναι η Silknet (συγχωνεύτηκε με την Καπα ) και η ATG.

Παρά το γεγονός ότι στο τρίτο στάδιο έγιναν αρκετές και σπουδαίες αλλαγές στην εξέλιξη των CRM σχεδόν ταυτόχρονα δημιουργήθηκαν δυο μεγάλα προβλήματα. Το e-CRM δεν μπορούσε να συνεργαστεί με τα back office των επιχειρήσεων και έτσι ο πελάτης δεν είχε τη δυνατότητα να δει τα προϊόντα που βρίσκονταν στην αποθήκη και να τα παραγγείλει.

Τέλος ήταν αδύνατη η συνεργασία του κλασικού CRM με το e-CRM. Όταν για παράδειγμα ένας πελάτης έπαιρνε τηλέφωνο στο τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας, ο υπάλληλος που σήκωνε το τηλέφωνο αδυνατούσε να δει το ιστορικό παραγγελιών του πελάτη μέσω Internet και αδυνατούσε να τον εξυπηρετήσει.

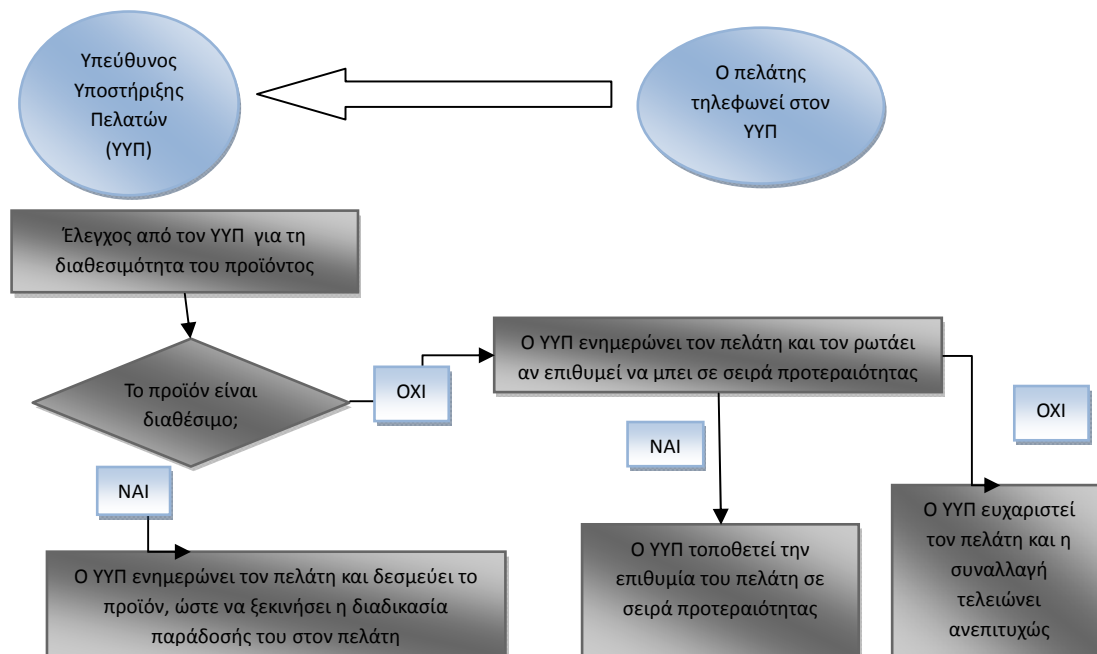
Τέταρτο στάδιο εξέλιξης. Το τέτατο στάδιο εξέλιξης είναι αυτό που διανύουμε τώρα και βρισκόμαστε στο δρόμο για το πέμπτο. Σε αυτό το στάδιο, οι μεγάλοι κατασκευαστές CRM έχουν αναδομήσει την αρχιτεκτονική των συστημάτων τους, κάνοντας τα να ενώνονται στα πάντα: κάθε τμήμα με τα άλλα, μεταξύ εταιριών ( θυγατρικών, μητρικών, προμηθευτών, συνεργατών και πελατών), με το ERP και με το Internet. Χρησιμοποιώντας τους web browsers σαν thin clients, οι κατασκευαστές έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν πολύ ευρύτερη πρόσβαση στις λειτουργίες του CRM. Αντί να κάνουν τις πελατοκεντρικές εφαρμογές διαθέσιμες σε εκατοντάδες ή χιλιάδες υπαλλήλους, βάζουν τα πάντα σε ένα server στο Internet και όλοι εξυπηρετούνται από εκεί: υπάλληλοι, πελάτες, συνεργάτες κλπ.

Πλέον στο στάδιο αυτό η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να γίνει και από το Internet αλλά και από το τηλέφωνο. Αν λοιπόν οι πελάτες προσπαθήσουν να αυτοεξυπηρετηθούν από το διαδίκτυο αλλά για κάποιο δεν κατάφεραν να ολοκληρώσουν τη διαδικασία, μπορούν να πάρουν το κέντρο εξυπηρέτησης των εταιριών και ο υπάλληλος που θα το σηκώσει, έχοντας πρόσβαση στη διαδικασία εντοπίζει το πρόβλημα, το επιλύει και εξυπηρετεί άμεσα τον πελάτη. Αποτέλεσμα αυτού είναι και ο πελάτης να μένει ευχαριστημένος αλλά και να προσελκύει νέους πελάτες. Γνωστές εταιρείες που διακρίθηκαν σ'αυτό το στάδιο είναι η SAP, η PeopleSoft και η Oracle.

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

### **6.3.3.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ**

Το πρώτο τμήμα του σχεδιασμού της αρχιτεκτονικής είναι ο σχεδιασμός και η μοντελοποίηση του τρόπου με τον οποίο διενεργούνται οι συναλλαγές με τους πελάτες. Οι συναλλαγές αυτές έχουν κάποια χαρακτηριστικά, όπως οι διαθέσιμοι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ πελατών και επιχείρησης. Με την εφαρμογή του CRM, κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά ενδέχεται να αλλάξουν. Παραδοσιακά, οι συναλλαγές με τους πελάτες γίνονται όπως παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:

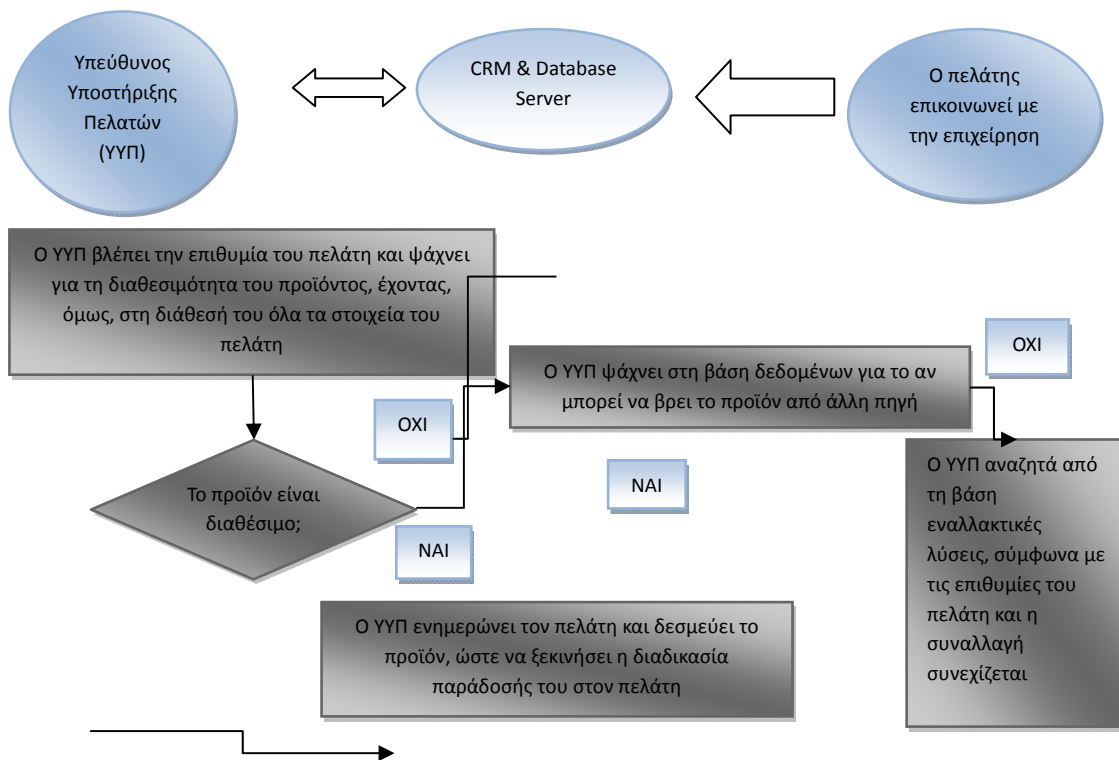


Διάγραμμα 6.4. Παραδοσιακός τρόπος συναλλαγής με τον πελάτη

Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, στη συγκεκριμένη περίπτωση ο πελάτης έχει μόνο μία επιλογή για να μπορέσει να επικοινωνήσει με τον υπεύθυνο υποστήριξης πελατών και να αγοράσει ένα προϊόν ή να ενημερωθεί για κάποιο άλλο. Ο πελάτης απλώς τηλεφωνεί στον υπεύθυνο και ζητά να προμηθευτεί το προϊόν. Ο υπεύθυνος υποστήριξης πελατών ψάχνει αν το προϊόν είναι διαθέσιμο και, αν είναι διαθέσιμο, επιβεβαιώνει τη διαθεσιμότητα και την παραγγελία του πελάτη. Αν δεν είναι διαθέσιμο ενημερώνει τον πελάτη και, αν αυτός το θέλει, προσθέτει την επιθυμία του σε μια λίστα αναμονής. Αν ο πελάτης δε θέλει κάτι τέτοιο, ο υπεύθυνος υποστήριξης τον ευχαριστεί και η συναλλαγή τελειώνει.

Με την εφαρμογή του CRM αλλάζει ο βασικός κανόνας σχεδιασμού των δραστηριοτήτων σαν αυτή διότι πλέον πρέπει να επιτελούνται με γνώμονα τη βελτίωση της γνώσης για τον πελάτη αλλά και την αύξηση της ικανοποίησης του. Καταρχήν, το CRM δίνει στον πελάτη τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με την επιχείρηση όχι με έναν τρόπο όπως γίνονταν έως τώρα, αλλά με πολλούς και εκτός του τηλεφώνου τρόπους (μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης, του κέντρου κλήσεων, με φάξ, κ.λ.π). με την ύπαρξη περισσότερων επιλογών επικοινωνίας, ο πελάτης είναι σίγουρα περισσότερο ικανοποιημένος επειδή μπορεί να επικοινωνία και να ενημερώνεται ευκολότερα.

Επιπρόσθετα, με το CRM έχουν κατηγοριοποιηθεί οι επιθυμίες του πελάτη, οπότε ο υπεύθυνος υποστήριξης μπορεί στην περίπτωση μη διαθεσιμότητας του προϊόντος να δει τις υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις αντλώντας δεδομένα από την ενοποιημένη βάση δεδομένων της επιχείρησης. Αυτό βέβαια δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο υποστήριξης πελατών να διαχειρίζεται περισσότερους από έναν πελάτες, με τους οποίους οι συναλλαγές πλέον δε σταματούν όπως γίνονται με τον παραδοσιακό τρόπο. Αυτό το παράδειγμα δείχνει την ολοκλήρωση των λειτουργιών του CRM, γιατί κατά τη διάρκεια της συναλλαγής χρησιμοποιούνται μαζί το συνεργατικό και το αναλυτικό CRM:



Διάγραμμα 6.5. Ο νέος τρόπος συναλλαγής με τον πελάτη

Ο υπεύθυνος υποστήριξης πελατών έχει τη δυνατότητα αλλά και την ευκαιρία να προτείνει στον πελάτη τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις που θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν την επιθυμία του, να τον ενημερώσει για προϊόντα, υπηρεσίες, ή λύσεις που του ταιριάζουν, και έτσι να προκύψει ένας εξατομικευμένος τρόπος διεκπεραίωσης των συναλλαγών που ταιριάζει στον κάθε πελάτη. Έτσι, το CRM δημιουργεί αξία στον πελάτη γιατί μέσω της αυτοματοποίησης και της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών αυξάνεται θετικά η αντίληψη του για προσφερόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες. Από την πλευρά της επιχείρησης, η δημιουργία της αξίας επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης της πίστης του πελάτη και επομένως της αποδοτικότητας του αλλά και από την αύξηση της αντίληψης του εμπορικού σήματος της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, στην περίπτωση μια αλυσίδας ξενοδοχείων, σε κάθε ξενοδοχείο υπάρχει ένας ή περισσότεροι υπεύθυνοι υποστήριξης πελατών, οι λεγόμενοι πράκτορες, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες όταν αυτοί θέλουν να κλείσουν δωμάτιο. Όπως συμβαίνει συνήθως, ο πελάτης καλεί στο τηλέφωνο και επικοινωνεί με τον πράκτορα ώστε να κλείσει ένα δωμάτιο. Ο πράκτορας ελέγχει την κατάσταση με τις κρατήσεις δωματίων και, αν υπάρχει κάποιο διαθέσιμο, τότε γίνεται η κράτηση σε συμφωνία με τον πελάτη. Τα δύσκολα αρχίζουν όταν δεν υπάρχει διαθέσιμο δωμάτιο. Ο πράκτορας έχει ως μόνη δυνατότητα να συνηγορήσει με τον πελάτη και να τον τοποθετήσει σε μια λίστα αναμονής και να επικοινωνήσει μαζί του αν κάτι αλλάξει. Αν ο πελάτης δεν δεχθεί, τότε η «συναλλαγή» τελειώνει και ο πελάτης πιθανότατα θα επικοινωνήσει με άλλο ξενοδοχείο. Αν όμως η αλυσίδα των ξενοδοχείων λειτουργεί με πελατοκεντρικό χαρακτήρα και έχει υιοθετήσει ένα σύστημα CRM, τότε θα έχει σίγουρα διαφορετικό και βελτιωμένο τρόπο συναλλαγών.

Το πρώτο σημείο βελτίωσης είναι η δυνατότητα χρήσης και εκμετάλλευσης πολλών σημείων επαφής και επικοινωνίας με τους πελάτες. Με τη χρήση του CEM μπορεί να διαχειρίζεται πολλές πηγές πληροφοριών επιπλέον του τηλεφώνου όπως η ιστοσελίδα του ξενοδοχείου στο Διαδίκτυο, φάξ, και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οπότε μπορεί να ικανοποιεί τον πελάτη επειδή αυτός επικοινωνεί και παίρνει τις πληροφορίες που χρειάζεται πιο εύκολα. Μπορεί δε να κάνει απευθείας την κράτηση του δωματίου και να έχει την ενημέρωση άμεσα για την διαθεσιμότητα δωματίων.

Σημαντικό επίσης είναι ότι, εκτός της καλύτερης επικοινωνίας, το ξενοδοχείο έχει πλέον άμεση πρόσβαση και σε άλλες πληροφορίες όπως είναι η διαθεσιμότητα δωματίων σε άλλα ξενοδοχεία της αλυσίδας αλλά κυρίως στοιχεία του προφίλ του πελάτη, οπότε ο πράκτορας μπορεί ακόμη και ενώ μιλάει με τον πελάτη στο τηλέφωνο να του προτείνει εναλλακτικές λύσεις. Σε αυτή την περίπτωση, η συναλλαγή δεν τερματίζεται γρήγορα όπως με τον παραδοσιακό τρόπο αλλά συνεχίζεται και, αφενός υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να κλείσει επιτυχώς, αφετέρου ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι το ξενοδοχείο ξέρει τις συνήθειες του και προσπαθεί πάντα να τον ικανοποιήσει. Έτσι αυξάνεται ο βαθμός της ικανοποίησης του πελάτη και η πίστη του, οπότε δημιουργούνται μεταξύ πελάτη και επιχείρησης οι δεσμοί που οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σε όλες τις περιπτώσεις, τα αντίστοιχα τμήματα που γνωρίζουν και επιτελούν αυτές τις διαδικασίες θα πρέπει, σε συνεργασία με τους συμβούλους του CRM, να τις μεταφράσουν και να τις χαρτογραφήσουν ώστε να προκύψει η βελτίωση σχετικά με τις υφιστάμενες και παράλληλα παραδοσιακές διαδικασίες.

Η ανάλυση των επιχειρηματικών διεργασιών, και ιδίως αυτών που σχετίζονται άμεσα με τους πελάτες, είναι ευκολότερη αν η επιχείρηση έχει καταγεγραμμένες διαδικασίες. Αν αυτές έχουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα, τότε η επιχείρηση με έναν απλό συντονισμό έχει υλοποιήσει ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι του CRM. Αν δεν υπάρχουν σαφείς και καταγεγραμμένες διαδικασίες και διεργασίες, τότε για την ανάλυση και την καταγραφή τους πρέπει να τεθούν οι εξής ερωτήσεις:

- Ποια είναι τα εμπλεκόμενα στις διεργασίες τμήματα και ποια τα μέλη τους;
- Οι απαραίτητες πληροφορίες διαχέονται και είναι διαθέσιμες κατά τη διάρκεια των συναλλαγών;
- Συλλέγονται τα δεδομένα για τον πελάτη από τα σημεία συναλλαγών;
- Το αποτέλεσμα κάθε διεργασίας είναι αντιληπτό;
- Οι συναλλαγές προσθέτουν αξία στον πελάτη;
- Οι διεργασίες έχουν πελατοκεντρικό χαρακτήρα ώστε ο πελάτης να αντιλαμβάνεται ότι η συναλλαγή έχει χαρακτηριστικά που είναι διαμορφωμένα γι' αυτόν.
- Οι διεργασίες ενισχύουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να μπορεί να επιτελεί προσωποποιημένες διεργασίες εστιασμένες σε κάθε πελάτη.

Όταν σχεδιάζονται και τεκμηριώνονται οι νέες επιχειρησιακές διεργασίες, θα πρέπει να προσδιορίζεται η πολυπλοκότητα τους. Αν η επιχείρηση διαθέτει δεξιότητες ολοκλήρωσης, τότε είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα σύστημα γνώσης όπου θα υπάρχουν συγκεκριμένες όλες οι διεργασίες και διαδικασίες. Σε αυτό το σύστημα θα υπάρχουν και όλες οι αλλαγές, διορθώσεις και βελτιώσεις που έχουν προκύψει από τη μετάλλαξη σε μια πελατοκεντρική επιχείρηση. Το σύστημα αυτό μπορεί να χρησιμοποιείται για την ικανοποίηση διαφόρων πελατοκεντρικών σκοπών και στόχων.

Τελικά, ο κύριος στόχος της μοντελοποίησης των διεργασιών για το CRM είναι να βελτιωθούν οι παραδοσιακές ή ατελείς διαδικασίες ώστε να προαχθούν οι προσωπικές και προσαρμοσμένες συναλλαγές και επαφές με τους πελάτες. Αν η επιχείρηση θέλει να εφαρμόσει το CRM, πρέπει να εκτιμήσει το βαθμό ετοιμότητας της. Θα πρέπει να έχει έτοιμη μια λίστα ερωτήσεων που θα αποτελεί τη λίστα ελέγχου ετοιμότητας της για την εφαρμογή του CRM. Η λίστα αυτή περιλαμβάνει τις κατάλληλες ερωτήσεις που θα επιτρέψουν στη διοίκηση της επιχείρησης να βαθμολογήσει την ετοιμότητα ως προς το CRM και, αν απαιτείται, να προβεί στις απαραίτητες διορθώσεις και βελτιώσεις.

#### **6.3.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Όπως φαίνεται από τα προηγούμενα, το CRM δεν είναι μόνο τεχνολογία. Αναπόφευκτα, εκτός των

επιχειρησιακών θεμάτων, και η τεχνολογία θα πρέπει να εξεταστεί με την ανάλογη βαρύτητα. Το λογισμικό που θα χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη του CRM στην επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του συστήματος.

Προς το παρόν όμως, καμιά από τις εφαρμογές CRM δεν καλύπτει εξολοκλήρου τις απαιτήσεις του επιχειρησιακού CRM. Κάποιοι διαθέτουν λύσεις που περιλαμβάνουν αρκετά από αυτά που απαιτούνται για τις ανάγκες του συστήματος αλλά όχι όλα, και το πιο πιθανό είναι ότι, για να υποστηρίξουν αυτές οι εφαρμογές απόλυτα την επιχείρηση, πρέπει να γίνει αρκετή προσαρμογή, ολοκλήρωση, και παραμετροποίηση. Αν κάποιος από τους προμηθευτές πει ότι μπορεί να καλύψει όλες τις διεργασίες με τον τρόπο που οριοθετεί το CRM και οι στόχοι της επιχείρησης, τότε μάλλον αυτός πρέπει να αποκλειστεί ως υποψήφιος για την υλοποίηση της εφαρμογής.

Η ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιήσει την επιθυμητή λύση εξαρτάται μάλλον από το μέγεθος της εταιρίας. Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο εύκολο είναι να βρεθεί ένα λογισμικό, προφανώς μεγάλου κόστους, που με τη σχετική παραμετροποίηση μπορεί να υποστηρίξει το σύστημα του CRM.

Η ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιήσει την επιθυμητή λύση εξαρτάται μάλλον από το μέγεθος της εταιρίας. Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο εύκολο είναι να βρεθεί ένα λογισμικό, προφανώς μεγάλου κόστους, που με τη σχετική παραμετροποίηση μπορεί να υποστηρίξει το σύστημα του CRM.

Η επιλογή του λογισμικού και του προμηθευτή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή του CRM. Τι σημαίνει όμως επιλογή λογισμικού και προμηθευτή; Συνήθως οι αρμόδιοι των επιχειρήσεων έρχονται σε επαφή με τους προμηθευτές, βλέπουν παρουσιάσεις των προϊόντων τους, και δέχονται από αυτούς τις αντίστοιχες προσφορές. Πως όμως η επιχείρηση θα είναι σίγουρη ότι τόσο το προτεινόμενο λογισμικό αλλά και ο προμηθευτής μπορούν να φτιάξουν το πρόγραμμα ώστε να έχει αυτό τη δυνατότητα να εξυπηρετήσει απόλυτα το CRM που έχει σχεδιάσει η επιχείρηση; Αν η αξιολόγηση του λογισμικού αλλά και του προμηθευτή δε γίνει με σωστό και συστηματικό τρόπο, οι πιθανότητες να προκύψει ένα μέτριο λογισμικό που δε θα καλύπτει στον επιθυμητό βαθμό τις ανάγκες της επιχείρησης είναι σαφώς μεγάλες. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας με το σωστό τρόπο μέσω της ακριβούς υλοποίησης και παραμετροποίησης από έναν έμπειρο προμηθευτή έχει σαφώς τις πιθανότητες με το μέρος της για την επιτυχή υλοποίηση του συστήματος CRM.

Οι επιχειρήσεις έχουν ήδη μπει στο χώρο των συστημάτων ERP και έχουν βιώσει όλα τα προβλήματα μέχρι να προσαρμοστούν σε αυτά(αλλαγές διαδικασιών, εξοικείωση με την τεχνολογία κ.λ.π.). Παράλληλα, φαίνεται ότι υπάρχει μια δυσκολία στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών όπως αυτές που εφαρμόζονται για την υποστήριξη των λειτουργιών του CRM.

Η τεχνολογία είναι εύκολο να αποκτηθεί αλλά η δυσκολία που εμφανίζεται έγκειται στην επιλογή των χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων της τεχνολογίας που πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης.

Οι διάφορες λύσεις CRM αποτελούν αυτό που λέγεται εφαρμογές πρώτης γραμμής και ουσιαστικά, υποστηρίζουν λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις, και η εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη διάδοση του Διαδικτύου, μεγάλης κλίμακας εφαρμογές συλλογής, αποθήκευσης, και ανάλυσης δεδομένων προστίθενται στο μίγμα των εφαρμογών αυτών προσφέροντας τη δυνατότητα συλλογής, επεξεργασίας, και ανάλυσης των διαφόρων στοιχείων των πελατών. Επίσης, το Διαδίκτυο άλλαξε τον τρόπο λειτουργίας των παραδοσιακών διεργασιών, με κλασικότερο παράδειγμα τις πωλήσεις που πλέον γίνονται και με άλλους τρόπους(π.χ online πωλήσεις), διευκόλυνε τους μηχανισμούς της επικοινωνίας(π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο), και κατ' επέκταση επέβαλε τη δημιουργία μιας

εξελιγμένης βάσης δεδομένων των πελατών. Οι «νέες» λειτουργίες απαιτούν τη συλλογή και την οργανωμένη αποθήκευση των δεδομένων και την πλήρη ανάλυση τους για τον προσδιορισμό των τάσεων και των αλλαγών που συμβαίνουν ή προβλέπεται ότι θα συμβούν σε διάφορα στοιχεία όπως ψυχογραφικά, δημογραφικά, ευκαιρίες πωλήσεων, προβλέψεις, κλπ.

Αν η επιχείρηση είναι έτοιμη να υιοθετήσει το CRM, έχει διευκρινίσει τους εταιρικούς στόχους, έχει κατανοήσει την επίδραση που θα έχει αυτή η υιοθέτηση στις επιχειρησιακές διεργασίες και πως θα διαχειριστεί την αλλαγή, τότε πιθανότατα είναι σε θέση να αξιολογήσει ένα λογισμικό που θα χρησιμοποιήσει.

#### **6.3.4.1. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΔΟΜΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΝΑ ΕΧΕΙ ΕΝΑ ΣΥΓΧΡΟΝΟ CRM ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ**

Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM είναι μία δυναμική δραστηριότητα. Δεδομένου ότι ένα κομμάτι ολοκληρώνεται και το επόμενο αρχίζει, ενισχύοντας καταπροτίμηση το πρώτο, οι κύριες δομικές μονάδες μέσα σε ένα λογισμικό CRM αποτελούνται από:

- Technology-assisted selling
- Technology-driven support
- Product configuration
- Marketing automation
- Database marketing

Technology-assisted selling (TAS). Αφορά στην αυτοματοποίηση πωλήσεων, δηλαδή στη βασική διαχείριση επαφών, στις αλληλεπιδράσεις αντικειμένων σε όλη τη διαδρομή της πώλησης και στην παροχή κάποιου επιπέδου μέτρησης απόδοσης και ανάλυσης πελατών. Το TAS θεωρείτε συχνά πως παρέχει γρήγορο κέρδος για τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι επιτρέπει στους manager να συγκεντρώνουν διαφορετικές δυνάμεις πωλήσεων που ειδιάλλως θα ενεργούσαν ανεξάρτητα. Η καρδιά οποιουδήποτε συστήματος TAS πρέπει να είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων που συμμετέχουν στη διαδικασία πώλησης. Αυτό παρέχει μία ενιαία άποψη όλων των δραστηριοτήτων.

Technology-driven support. Οι πελάτες προσεγγίζονται με πολλούς τρόπους από μία εταιρία και καθένας από αυτούς μπορεί να μετατραπεί είτε σε πώληση είτε σε χτίσιμο σχέσης, από μία ευκαιρία πώλησης. Ένα καλό προϊόν υποστήριξης θα ενσωματώσει τις αλληλεπιδράσεις από τις ακόλουθες πηγές :

- Επιστολές, γράμματα, έντυπα
- Τηλέφωνο
- FAX
- E-mail
- Internet
- Palm pilot, WAP phone

Contact centers. Το παραδοσιακό τηλεφωνικό κέντρο έχει εξελιχθεί σε κέντρο επαφών, το οποίο χειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις πελατών μέσω όλων των συσκευών που περιγράψαμε παραπάνω. Αυτό δεν είναι εύκολη διαδικασία. Πως παραδείγματος χάριν, ένα τηλεφωνικό κέντρο επαφών δίνει προτεραιότητα σε ένα τηλεφώνημα (που απαιτεί άμεση απάντηση) αντί σε ένα ηλεκτρονικό ταχυδρομείο από έναν πρώτης τάξεως πελάτη που αναμένει άμεση απάντηση; Κάθε μία από αυτές

τις τεχνολογίες εξελίσσεται γρήγορα, και οι εταιρείες που αναπτύσσουν τις ικανότητες κλήσης πρέπει να εξασφαλίσουν ότι τα καταφέρνουν στην πολυδιαυλική διοικητική λειτουργία πελατών. Στους όρους φωνής, τεχνολογίες όπως η ολοκλήρωση τηλεφωνίας υπολογιστών (CTI) είναι τώρα ώριμες και τα κέντρα κλήσης που χρησιμοποιούν CTI έχουν αναπτύξει περίπλοκες μεθόδους. Σκεπτόμενοι στρατηγικά, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να δει το CTI ως αναπόφευκτο μέρος του CRM, δεδομένου ότι παρέχει το τεχνικό υπόστρωμα στο οποίο η πελατοκεντρική υπηρεσία που βασίζεται στο τηλέφωνο γίνεται μία πραγματικότητα.

Άλλες περιοχές, όπως η διαχείριση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, προκύπτουν γρήγορα, και οι διάφοροι προμηθευτές έχουν αναπτύξει τα αυτοματοποιημένα συστήματα απάντησης που προσδιορίζουν τις βασικές λέξεις σε ένα μήνυμα, ψάχνουν μία βάση δεδομένων και προτείνουν ένα κατάλογο λύσεων που ταξινομούνται κατά σειρά. Όλο και περισσότερο με την τεχνολογία voice over IP, οι εταιρείες θα είναι σε θέση να διευθύνουν τις συνομιλίες με τους πελάτες ενώ θα είναι σε ανοικτή γραμμή με το WEB.

Field service. Το κλειδί για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων Field service είναι η κατανομή των πόρων σε συνοχή με την ιστορικότητα των πελατών. Το λογισμικό υποστήριξης πρέπει να περιλαμβάνει ένα καθορισμένο περιεκτικό σύστημα για τη διαχείριση προβλημάτων και λύσεων, που επιτρέπει στο κέντρο κλήσης να ενημερώνει τους πελάτες για τη συναφή ενέργεια, όπου απαιτείται. Τέτοια συστήματα είναι απαραίτητα να αλληλεπιδράσουν με toservice-level agreement, έτσι ώστε να παρασχεθεί το σωστό επίπεδο υπηρεσίας. Τα συστήματα ελέγχου πρέπει να είναι σε ισχύ, έτσι ώστε οι διευθυντές να μπορούν να δουν την αποτελεσματικότητα τις υπηρεσίας και να υποστηρίξουν κάθε ανάγκη. Φυσικά, η κεντρική ολοκλήρωση κλήσης είναι κρίσιμη.

Web self-service. Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν την αυτοεξυπηρέτηση ως τρόπο για άμεση επαφή με τους πελάτες και για αύξηση της αποτελεσματικότητας. Αυτό έρχεται με διάφορες μορφές, η απλούστερη των οποίων δίνει τις απαντήσεις στις συχνές ερωτήσεις (FAQ). Τα περιπλοκότερα συστήματα αναλύουν τις ερωτήσεις μέσα σε μία βάση γνώσεων και επιδιώκουν τις πιθανές απαντήσεις έξυπνα. Σε κάθε περίπτωση, τα συστήματα πρέπει να ενημερωθούν συνεχώς για τα νέα προβλήματα και τις αποκρίσεις που προκύπτουν.

Product configuration. Ένα βασικό μέρος για κάλλιστη διαχείριση πελατών είναι οι πληροφορίες προϊόντων. Τα απλά προϊόντα απαιτούν κατάλογο, είτε σε έντυπη μορφή είτε στο Web. Τα σύνθετα προϊόντα, από την άλλη, απαιτούν τη διαμόρφωση. Στις επιχειρήσεις B2C, ένα καλό παράδειγμα της διαμόρφωσης είναι το αυτοκίνητο, για το οποίο οι χρήστες έχουν τις πολυάριθμες επιλογές για το χρώμα και τα εξαρτήματα. Στις B2B, η αγορά ενός PC περιλαμβάνει διάφορες αποφάσεις για την ταχύτητα επεξεργαστών, τη μνήμη κ.α. Η αυτοματοποιημένη διαμόρφωση προϊόντων επιτρέπει στους πελάτες ή στο προσωπικό να ελέγξουν αν οι διάφορες διαμορφώσεις είναι δυνατές και, κάτι εξίσου σημαντικό, διαθέσιμες στο απόθεμα. Υπό τη μορφή αυτή, δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσαρμόσουν τις προσφορές στις διαφορετικές κατηγορίες πελάτη και να αποτελούν μέρος της διαδικασίας στην αλυσίδα ανεφοδιασμού- συγκεκριμένα στο ταίριασμα της κατασκευής και στις προβλέψεις απαίτησης πωλήσεων.

Marketing automation. Γενικά, η αυτοματοποίηση μάρκετινγκ έχει τις ρίζες της στο μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων. Σήμερα, το μάρκετινγκ έχει γίνει μία ευρύτερη επιστήμη, αλλά όλα τα συστήματα μάρκετινγκ έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά, με το ίδιο ιδανικό: κατανόηση των πελατών σε μεμονωμένη βάση. Η επίτευξη του είναι εξαιρετικά δύσκολη, αλλά το λογισμικό μπορεί να προχωρήσει αρκετά προς την ενίσχυση της διαδικασίας. Το βασικό λογισμικό αυτοματοποίησης μάρκετινγκ πρέπει να παρέχει μέσα που να αξιοποιούν τη βάση πελατών, σύμφωνα με τη γεωγραφία και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, και στη συνέχεια να συγκρίνουν εκείνες τις πληροφορίες σε σχέση με τα στοιχεία πωλήσεων. Αυτό παρέχει τη δυνατότητα στο χρήστη να



βλέπει ομάδες πελατών σύμφωνα με τις αγοραστικές τους προτιμήσεις. Από εδώ, η αυτοματοποίηση μάρκετινγκ πρέπει να επιτρέψει στο χρήστη να ελέγξει και να τροποποιήσει τις εκστρατείες μάρκετινγκ στα πολλαπλά κανάλια.

Database Marketing. Το Database Marketing στηρίζεται στη λειτουργία της αυτοματοποίησης του μάρκετινγκ με στόχο τη χρήση τεχνικών όπως predictive modelling, visualisation and regression analysis. Αυτές είναι ιδιαίτερα δύσκολες και περίπλοκες στατιστικές τεχνικές, που χρησιμοποιούνται συνήθως από τους εμπορικούς διευθυντές με μια βαθιά κατανόηση για τις διαδικασίες μάρκετινγκ, εφαρμόσιμες στις δραστηριότητες της επιχείρησής τους [Αλεξίου, κ.ά. 2005].

#### **6.3.4.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ CRM**

Στο σημείο αυτό, τίθεται το ερώτημα τι είναι αυτό που θα πρέπει μια επιχείρηση να προσέξει ώστε να κάνει την επιλογή του κατάλληλου λογισμικού CRM. Το ερώτημα είναι κρίσιμο γιατί οι επιχειρήσεις δεν έχουν τα περιθώρια να δοκιμάσουν όλες τις επιλογές. Η εφαρμογή του CRM αποτελεί το τεχνολογικό εργαλείο που θα υποστηρίξει την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής. Όπως φαίνεται και από τα προηγούμενα, η εφαρμογή αυτή θα πρέπει να γίνει με τον κατάλληλο σχεδιασμό ο οποίος θα επιτρέψει στην τεχνολογία να εξυπηρετήσει τις ανάγκες αυτού του στρατηγικού εργαλείου.

Σήμερα, υπάρχουν αρκετά πακέτα λογισμικού που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων και απαιτήσεων επιχειρήσεων οποιουδήποτε μεγέθους. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, βέβαια, δε θα μπορούσαν αν μην αποτελούν στόχο, μόνο που οι προμηθευτές είναι διαφορετικοί σε σχέση με αυτούς που ασχολούνται με μεσαία και μεγάλα μεγέθη επιχειρήσεων. Ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων το λογισμικό έχει και τις ανάλογες δυνατότητες. Σε μεγάλες επιχειρήσεις το λογισμικό εμπεριέχει δυνατότητες σε βάθος που ουσιαστικά αυξάνουν το κόστος απόκτησης του σε επίπεδα απολύτως απαγορευτικό για μια μεσαία ή μικρομεσαία επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση, όπου το μέγεθος της επιχείρησης είναι μικρό οι εφαρμογές περιλαμβάνουν ολοκληρωμένα πακέτα όπως είναι και τα μεγαλύτερα αλλά δεν έχουν το «βάθος» τους.

Η επιλογή του λογισμικού και η διαμόρφωση από την επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτική, αν δεν γίνει με βάση κάποια συγκεκριμένα κριτήρια, η προμήθεια και η εγκατάσταση του εμπεριέχει κάποιους κινδύνους, όπως οι εξής:

- Αν το λογισμικό δεν μπορεί να καλύψει τους στόχους του CRM, υπάρχει να δαπανηθούν χρήματα στην υλοποίηση λειτουργιών χαμηλότερης προτεραιότητας.
- Να επαναληφθούν εργασίες που έχουν ήδη γίνει για να καλυφθούν οι απαιτήσεις με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους.
- Αν κάποιες από τις επιχειρησιακές διεργασίες πρέπει αναγκαστικά να προσαρμοστούν στις αντίστοιχες λειτουργίες του λογισμικού, τότε διακινδυνεύεται η υιοθέτηση του CRM από την επιχείρηση οπότε είναι πιθανή η απώλεια της ωφέλειας από την εφαρμογή του CRM.

Οι δυνατότητες του λογισμικού που θα επιλέγει εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προσδιορίζει τις επιχειρησιακές απαιτήσεις του CRM. Από τις απαιτήσεις της επιχείρησης προσδιορίζονται οι αντίστοιχες λειτουργίες που απαιτούνται για να τις ικανοποιήσουν. Ουσιαστικά, οι απαιτήσεις καθορίζουν το «τι» πρέπει να γίνει και οι λειτουργίες το «πώς» αυτό γίνεται.

Ο καλύτερος τρόπος είναι να γίνει μια καταγραφή των επιχειρησιακών διεργασιών για την

εφαρμογή του CRM. Με την καταγραφή, θα προκύψει ο ακριβής προσδιορισμός των απαιτούμενων λειτουργιών. Κάθε λειτουργία θα πρέπει να δείχνει στην αντίστοιχη διεργασία. Από αυτές τις κύριες λειτουργίες πρέπει να αποφασιστεί ποιες θα εξυπηρετηθούν από την τεχνολογία. Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων λειτουργιών θα πρέπει να αποφασιστεί ποιες θα εξυπηρετηθούν από την τεχνολογία. Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων λειτουργιών θα πρέπει να γίνεται καταρχήν από τους συμβούλους του CRM οι οποίοι σε συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης θα φέρουν σε πέρας αυτό το πολύ δύσκολο αλλά σημαντικό τμήμα της υλοποίησης. Η πείρα του προμηθευτή είναι σημαντική για την επιτυχή διεκπεραίωση της καταγραφής των επιχειρησιακών διεργασιών.

Το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός του καταλληλότερου λογισμικού που μπορεί να εκπληρώσει τις επιθυμητές λειτουργίες. Οι διαθέσιμες λύσεις είναι αρκετές και η εύρεση τους μπορεί να γίνει μέσω:

- Συνεδρίων & παρουσιάσεων σχετικά με το CRM.
- Μελετών σχετικών με το CRM από αντίστοιχες εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων.
- Συνεργασίας με εταιρείες συμβούλων που ειδικεύονται στο CRM, με την απαραίτητη προσοχή επειδή μπορεί αυτές οι εταιρίες να είναι πολύ κοντά με κάποιους προμηθευτές.
- Επιχειρηματικών περιοδικών και δημοσιεύσεων που περιλαμβάνουν παρουσιάσεις προϊόντων.
- Σεμιναρίων που πραγματοποιούνται από τους προμηθευτές.
- Το Διαδίκτυο, όπου υπάρχουν πολλές τοποθεσίες Ιστού σχετικά με το CRM.

Από την έρευνα που θα κάνει η επιχείρηση, θα δει ότι υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες λύσεις εφαρμογών CRM. Πιθανότατα όμως, κάποιες από αυτές δε διαθέτουν όλες τις λειτουργίες ώστε να μπορούν να εξυπηρετήσουν τις επιχειρησιακές ανάγκες. Αν από τις διαθέσιμες λύσεις αφαιρεθούν αυτές που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης, θα προκύψει μια περιορισμένη λίστα εφαρμογών CRM. Οι εφαρμογές αυτές είναι στην πλειονότητα τους προσαρμόσιμες. Έτσι, κάποιες από αυτές πιθανόν μπορούν να καλύψουν με επιπλέον προσαρμογή τις ανάγκες της επιχείρησης. Για το λόγο αυτόν, πρέπει να εξεταστεί η ευελιξία των εφαρμογών στην προσαρμογή. Οι επιχειρήσεις, έχοντας δει παρόμοια θέματα κατά την υλοποίηση εφαρμογών ERP, αντιμετωπίζουν τα ίδια διλήμματα και με τις εφαρμογές CRM. Τα θέματα είναι:

- Αν προκειμένου να εξυπηρετηθούν κάποιες επιχειρησιακές ανάγκες από την εφαρμογή πρέπει να γίνει και η αντίστοιχη προσαρμογή, το αποτέλεσμα θα είναι το επιθυμητό;
- Η εφαρμογή, μετά την ενσωμάτωση των υπό- τμημάτων που έχουν προκύψει από την προσαρμογή, παραμένει λειτουργική και ποιος ο βαθμός χρηστικότητας της;
- Πόσο θα πρέπει να αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας των χρηστών για να μπορούν να χρησιμοποιούν την εφαρμογή;

Οι εφαρμογές αυτές διαθέτουν τις απαραίτητες δυνατότητες, αλλά είναι σίγουρο ότι σε κάθε εφαρμογή οι λειτουργίες γίνονται με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα μια εφαρμογή διαθέτει συγκεκριμένους αλγόριθμους που όμως δεν είναι επαρκείς, με αποτέλεσμα να μην μπορούν πραγματικά να ανταποκριθούν στις επιχειρησιακές απαιτήσεις. Για κάθε μια από αυτές τις εφαρμογές, πρέπει να γίνει ανάλυση με σκοπό τη διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών τους.

Μπορεί οι επιλεγμένες εφαρμογές να έχουν τα απαραίτητα υποσυστήματα για να υποστηρίξουν τις διεργασίες της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να διαθέτουν και τις κατάλληλες τεχνικές προδιαγραφές ώστε να μπορούν αν ενσωματωθούν απόλυτα στην υπάρχουσα εταιρική υποδομή. Συνοπτικά, τα απαραίτητα χαρακτηριστικά μιας εφαρμογής που πρέπει να εξεταστούν είναι:

- Συνδεσιμότητα και ολοκλήρωση: Η εφαρμογή πρέπει να λειτουργεί στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- Ταχύτητα διεργασιών: Το σύνολο των πράξεων που θα εκτελούνται με την εφαρμογή πρέπει να γίνεται γρήγορα ώστε να προκύπτουν τα αναμενόμενα οφέλη. Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο πρέπει να γίνεται χωρίς καθυστερήσεις.
- Κανόνες ασφαλείας: Η εφαρμογή πρέπει να πληροί τους προκαθορισμένους κανόνες ασφαλείας, όπως είναι η κρυπτογράφηση και η ασφάλεια των δεδομένων και τα δικαιώματα των χρηστών, με κωδικούς πρόσβασης και δυνατότητα περιορισμού της πρόσβασης σε χρήστες εκτός της επιχείρησης, όπως είναι προμηθευτές ή κάποιιοι από τους πελάτες.
- Χρηστικότητα: Οι χρήστες να μπορούν απρόσκοπτα και με εύκολο τρόπο να διεκπεραιώνουν τις διάφορες διεργασίες.
- Διαθεσιμότητα: Η εφαρμογή θα πρέπει να είναι διαθέσιμη απρόσκοπτα ανάλογα με τις ανάγκες. Για παράδειγμα η τοποθεσία Ιστού της επιχείρησης για τους προμηθευτές ή τους πελάτες της πρέπει να είναι 24 ώρες τι εικοσιτετράωρο. Η εφαρμογή στις θέσεις εργασίας πρέπει να είναι διαθέσιμη τουλάχιστον τις ώρες εργασίας ή και συνέχεια αν αυτό απαιτείται. Επίσης, σε περίπτωση προβλήματος ο χρόνος ανάκαμψης να είναι αποδεκτά μικρός.

#### **6.3.4.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ**

Όλοι ξέρουν ότι η πείρα και αποτελεσματικότητα των διαφόρων προμηθευτών κυμαίνεται σε όλα τα επίπεδα, από χαμηλού έως υψηλού βαθμού. Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει αποφασίσει επακριβώς τη λειτουργικότητα του CRM, θα καταλήξει σε μια λίστα προμηθευτών που μπορούν να προσφέρουν και να υλοποιήσουν την κατάλληλη λύση. Πως όμως θα αξιολογηθούν αυτοί οι προμηθευτές ώστε να προκύψει ο κατάλληλος για το έργο; Κάθε προμηθευτής έχει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του που πρέπει να προσδιοριστούν και να εκτιμηθούν από την επιχείρηση.

Για την αξιολόγηση των προμηθευτών, η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει μια λίστα παραγόντων αξιολόγησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

##### Πείρα και επιδεξιότητα του προμηθευτή

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του λογισμικού CRM που προσφέρει ο προμηθευτής; ο προμηθευτής μπορεί να δώσει μια καλή περιγραφή για κάθε λειτουργική μονάδα που περιλαμβάνει στο πακέτο καθώς και τη λειτουργία του. 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 κέντρο κλήσεων, χωρίς όμως να παρέχει και όλη τη λειτουργικότητα που απαιτεί ώστε τα δεδομένα του κέντρου κλήσεων να αξιοποιούνται για τις ανάγκες της επιχείρησης σχετικά με το CRM. Σε αυτό το σημείο, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να κρίνει αν ο προμηθευτής είναι ικανός να προσφέρει ένα λογισμικό CRM που θα ανταποκρίνεται στους στόχους και της ανάγκες της. Επιπρόσθετα, σημαντική είναι και η ύπαρξη πείρας του προμηθευτή από υλοποιήσεις CRM σε άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Αν ο

προμηθευτής έχει εμπειρία σε συγγενείς εταιρίες τότε έχει τις προϋποθέσεις για μια επιτυχή υλοποίηση του συστήματος.

### Εξοικείωση του προμηθευτή με υλοποιήσεις CRM

Η επιχείρηση πρέπει να ξεχωρίσει τους προμηθευτές που δεν έχουν κατανοήσει πλήρως τι σημαίνει υλοποίηση CRM από αυτούς που ξέρουν ότι μια υλοποίηση CRM από αυτούς που ξέρουν ότι μια υλοποίηση CRM δεν αποτελεί απλώς 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 για το CRM και τότε θα υλοποιήσει απλώς ένα πακέτο λογισμικού που έχει αρκετές πιθανότητες να αποτύχει.

### Τεχνολογική εφικτότητα.

Ο προμηθευτής πρέπει να έχει την ικανότητα να «συνδέσει» το λογισμικό CRM που προσφέρει με τα υπάρχοντα συστήματα καθώς και με τη συνολική 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 δεδομένα από υπάρχουσες στην επιχείρηση εφαρμογές. Επίσης, πρέπει να εξεταστούν και οι υπάρχοντες περιορισμοί στη χωρητικότητα των δεδομένων αλλά και οι δυνατότητες ανάλυσης και παραγωγής αναφορών που διαθέτει το εν λόγω σύστημα.

### Ικανότητα υλοποίησης

Εδώ προσδιορίζεται ο βαθμός ικανότητας του προμηθευτή σχετικά με την ανάληψη και την υλοποίηση του δύσκολου έργου της ενσωμάτωσης ενός λογισμικού CRM στη δομή και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις εξετάζεται και η πιθανότητα συνεργασίας του προμηθευτή με άλλες εταιρίες, στις οποίες αναθέτει κάποια «τμήματα» της υλοποίησης.

### Υπάρχουσες εγκαταστάσεις

Ο προμηθευτής στις περισσότερες περιπτώσεις είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα έχει και κάποιες άλλες εγκαταστάσεις είτε στην Ελλάδα είτε και στο εξωτερικό, για τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να είναι ενήμερη, ακόμη και με τη μορφή συστατικών επιστολών και στοιχείων επικοινωνίας με άλλες επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει με κάποιες άλλες εταιρίες ώστε να μπορέσει να δει σε χρήση συστήματα CRM που έχει υλοποιήσει ο προμηθευτής. Στις εγκαταστάσεις σε άλλους πελάτες, η επιχείρηση μπορεί ακόμη και να δει τα τυχόν αρνητικά ή θετικά σημεία των υλοποιημένων εφαρμογών. 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 όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο μπορεί να επενδύσει σε ακριβά και πλήρη προϊόντα λογισμικού.

Κατά την αξιολόγηση του προμηθευτή πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των ωφελειών από την εφαρμογή του λογισμικού του, δηλαδή η σχέση μεταξύ του κόστους του λογισμικού και της υλοποίησης, αφενός, και των προσφερόμενων δυνατοτήτων από αυτό στην επιχείρηση, αφετέρου, ώστε να μπορεί να γίνει εκτίμηση της αποτελεσματικότητάς του.

Έτσι κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ορίσει μια ομάδα από μανάτζερ με αποστολή να αξιολογήσει σωστά έναν προμηθευτή. Για την αξιολόγηση προτείνεται να χρησιμοποιείται η ακόλουθη μήτρα

αξιολόγησης ως εργαλείο που θα βοηθήσει την ομάδα να καταλήξει σε μια σωστή επιλογή προμηθευτή και λογισμικού CRM.

### **6.3.5. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ CRM**

Η φάση αυτή αφορά την εγκατάσταση και την υλοποίηση της εφαρμογής CRM. Η εγκατάσταση αποτελείται κατ' αρχήν από την τοποθέτηση της βασικής εφαρμογής στον εξυπηρετητή που θα αναλάβει την εκτέλεση όσων θα συμβαίνουν στο σύστημα και τη σύνδεση με τη βάση δεδομένων. Η υλοποίηση αφορά την παραμετροποίηση της εφαρμογής CRM αναλόγως των απαιτήσεων της επιχείρησης. Στην πλειονότητα τους, οι περιπτώσεις λογισμικών CRM δεν απαιτούν προγραμματισμό για την εξ αρχής δημιουργία της εφαρμογής, αλλά ουσιαστικά είναι έτοιμες εφαρμογές που παραμετροποιούνται αναλόγως των αναγκών και του χαρακτήρα της επιχείρησης.

Πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις όπου η απλή παραμετροποίηση της εφαρμογής δεν αρκεί για να προσαρμοστεί πλήρως αυτή στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση τέτοιων πτώσεων αναπόφευκτα γράφεται κώδικας, δηλαδή οι σύμβουλοι του έργου προγραμματίζοντας συμπληρώνουν την παραμετροποίηση ώστε να πλησιάσουν στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Αυτό σημαίνει ότι οι σύμβουλοι που πρέπει να είναι και προγραμματιστές θα δημιουργήσουν νέα τμήματα στο εσωτερικό της εφαρμογής CRM για την κάλυψη των ιδιαίτερων αυτών περιπτώσεων.

Σε αυτή τη φάση περιλαμβάνεται και η δημιουργία της κατάλληλης βάσης δεδομένων, σύμφωνα με τα κριτήρια που τίθεται από την εφαρμογή, την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης καθώς και την υπάρχουσα βάση δεδομένων της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση επιβάλλεται γιατί αν γίνει σωστά τότε θα δώσει τη δυνατότητα στους διαχειριστές να ξέρουν ανά πάσα στιγμή ποιοί είναι οι πελάτες και ποιά τα χαρακτηριστικά τους, αλλά και τη δυνατότητα πρόβλεψης διαφόρων παραμέτρων που περιγράφουν την αγορά, τους πελάτες και τις προτιμήσεις τους, κλπ.

Στην αρχή του έργου πρέπει να καθοριστούν οι ομάδες έργου και τα βήματα με τα οποία θα γίνει η υλοποίηση του CRM, δηλαδή οι δραστηριότητες και ο τρόπος με τον οποίο θα διεκπεραιωθούν, καθώς επίσης και η ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διεργασιών στην εφαρμογή CRM.

#### **6.3.5.1. ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΟΥ**

Σε ένα τέτοιο που χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα, όπως αυτό του CRM, αναπόφευκτα όσοι απασχοληθούν και θα εργαστούν για την εκτέλεση του δεν είναι άνθρωποι μόνο από την πλευρά του προμηθευτή όπως είναι οι σύμβουλοι, ο διαχειριστής του έργου ή οι προγραμματιστές αλλά, στις διάφορες φάσεις του έργου, θα εμπλακούν και κάποιοι από τα στελέχη της επιχείρησης τόσο από το IT όσο και από τα υπόλοιπα τμήματα της. Ο βαθμός εμπλοκής των στελεχών της επιχείρησης στις διάφορες διεργασίες ποικίλει ανάλογα με τη φάση του έργου. Μεγάλη συμμετοχή των στελεχών της επιχείρησης απαιτείται σε φάσεις όπως της καταγραφής των επιχειρησιακών λειτουργιών ή των δοκιμών και της εκπαίδευσης, ενώ μικρή συμμετοχή έχουν σε φάσεις όπως της προσαρμογής που κατά κύριο λόγο επιτελείται από τους προγραμματιστές του προμηθευτή.

Εκτός των άλλων, επειδή ένα έργο CRM δεν είναι απλή υπόθεση απαιτεί την προσοχή και την ικανότητα των στελεχών της επιχείρησης. Αυτό γιατί τα στελέχη των διαφόρων τμημάτων, και κυρίως του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, με το CRM επενδύουν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους. Τα ανώτερα στελέχη επιθυμούν να διαμορφωθεί ένα στρατηγικό εργαλείο, οπότε είναι αναμενόμενο να ζητούν από την επιχείρηση να διαμορφώσει τις αντίστοιχες πολιτικές CRM και να δημιουργήσει τους αντίστοιχους ρόλους. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι ρόλοι που απαιτούνται για την ομάδα έργου μπορεί να υπάρχουν ενώ σε κάποιες άλλες πρέπει να προσδιοριστούν ώστε να δημιουργηθεί η ομάδα έργου CRM. Οι βασικοί ρόλοι σε ένα τέτοιο έργο

είναι:

- Υποστηρικτής του έργου: Αυτός ή αυτοί που θα υποστηρίξουν με κάθε τρόπο το έργο, θα έχουν ως κύριο ρόλο τους να προσδιορίσουν το όραμα, να διασαφηνίσουν και να διασώσουν τους επιμέρους αντικειμενικούς στόχους στο εσωτερικό της επιχείρησης, και σε τελική ανάλυση θα αποτελέσουν τους «ηγέτες» του έργου. Συνήθως οι υποστηρικτές είναι αυτοί που χρηματοδοτούν το έργο.
- Ανώτερη επιτροπή διαχείρισης του έργου: πρόκειται για την επιτροπή που θέτει τις προδιαγραφές, τις προτεραιότητες για την υλοποίηση, τις βελτιώσεις, και αλλαγές. Όλα αυτά καταγράφονται ώστε να μπορούν να ελέγχονται τόσο κατά τη διάρκεια του έργου όσο και στο τέλος. Βασικός ρόλος της επιτροπής είναι να παρακολουθεί την εξέλιξη του έργου. Την επιτροπή απαρτίζουν άτομα από το ανώτερα διοικητικά κλιμάκια της επιχείρησης αλλά και από τον προμηθευτή.
- Διαχειριστής έργου: είναι αυτός που διοικεί και διαχειρίζεται το έργο σε όλη του την εξέλιξη. Συμμετέχει στην ανώτερη επιτροπή και υπαγορεύει τις δραστηριότητες που πρέπει να επιτελεστούν για την υλοποίηση του CRM. Ο διαχειριστής έργου είναι αυτός που παρακολουθεί καθημερινά την υλοποίηση του έργου, προλαβαίνει προβλήματα και καταστάσεις, και ενημερώνει την ανώτερη επιτροπή για τα τεκταινόμενα στο έργο.
- Τεχνικός υπεύθυνος: Ο άνθρωπος αυτός είναι εκείνος που αναλύει τεχνικά τις επιμέρους δραστηριότητες που πρέπει να επιτελεστούν κατά τη διάρκεια του έργου. Θα πρέπει να συμμετέχει στον αρχικό προσδιορισμό της τεχνολογίας και να επιλέγει τα κατάλληλα άτομα που θα στελεχώσουν τις επιμέρους ομάδες ανάπτυξης και υλοποίησης.
- Ομάδα ανάπτυξης βάσης δεδομένων: Η ομάδα αυτή αποτελείται από ένα υπεύθυνο και κάποιον ή κάποιους προγραμματιστές βάσεων δεδομένων. Αυτοί, σε συνεργασία με τον τεχνικό υπεύθυνο, αλλά και με το IT της επιχείρησης, καθορίζουν τα όσα πρέπει να γίνουν αναφορικά με τη βάση από την οποία θα γίνονται διαθέσιμα και προσπελάσιμα τα απαραίτητα δεδομένα για τη λειτουργία του CRM.
- Ομάδα ανάπτυξης εφαρμογής CRM: Η ομάδα αυτή θα έχει έναν υπεύθυνο και κάποιους προγραμματιστές. Η σύνθεση της ομάδας αυτή στην πλειονότητα των περιπτώσεων αποτελείται από στελέχη του προμηθευτή και η κύρια αρμοδιότητα της σε ένα τέτοιο έργο είναι η υλοποίηση της κεντρικής εφαρμογής του CRM. Στην ομάδα αυτή συνήθως περιλαμβάνονται και κάποιοι εξειδικευμένοι άνθρωποι που γνωρίζουν συγκεκριμένες περιοχές του CRM τις οποίες και θα κληθούν να υλοποιήσουν.
- Ομάδα δοκιμής: οι άνθρωποι που αποτελούν την ομάδα αυτή προέρχονται και από το προμηθευτή και από την επιχείρηση και ο βασικός τους στόχος είναι ο δοκιμαστικός έλεγχος των παραδοτέων της εφαρμογής CRM, και η ανάδειξη τυχόν προβλημάτων και διαφορών από τις αρχικές προδιαγραφές. Στην περίπτωση που υπάρχουν τέτοιες αποκλίσεις, επανεξετάζονται κάθε μια από αυτές, γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις, και τα παραδοτέα επανελέγχονται. Αυτό γίνεται έως ότου τα παραδοτέα πάρουν την τελική και αποδεκτή τους μορφή.

Η ύπαρξη αυτών των ομάδων που έχουν σαφείς και προκαθορισμένους ρόλους είναι απαραίτητη γιατί, όπως ανάλογα συμβαίνει και στις υλοποιήσεις εφαρμογών ERP ή Διαχείρισης Εφοδιαστικής Ανάλυσης, το CRM δεν είναι μια απλή, αλλά μια σύνθετη εφαρμογή με σκοπό να εξυπηρετήσει τους επιχειρησιακούς στόχους, και περιλαμβάνει την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διεργασιών με την τεχνολογία. Η ύπαρξη αυτών των ομάδων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιτυχή

δημιουργία του CRM.

### 6.3.5.2. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ CRM ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η σωστή εφαρμογή του CRM αποτελεί πρόβλημα για τις περισσότερες εταιρίες. Πολλές επιχειρήσεις, όπως αυτές της λιανικής, είναι ανίκανες να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι πελάτες τους. Εκείνες που μπορούν, σπάνια έχουν μια ακριβή εκτίμηση για το ποιοι είναι πιο κερδοφόροι ή ποιοι θα γίνουν οι πιο κερδοφόροι. Λίγες καταλαβαίνουν τι θέλουν πραγματικά οι πελάτες τους, για πια γκάμα προϊόντων ενδιαφέρονται ή ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης απαιτήθηκε. ( Αλεξίου, 2005).

Μια επιχείρηση πριν από την υλοποίηση μιας CRM στρατηγικής πρέπει:

Πρώτα απ'όλα, να καταγράψει τις απαιτήσεις της επιχείρησης, τα είδη των πελατών που έχει, τη συχνότητα των πωλήσεων, τους τομείς που αυτές αφορούν, τους πωλητές και τα προβλήματα που οι πελάτες μπορεί να αντιμετωπίσουν με τα προϊόντα της επιχείρησης. Ακόμη πρέπει να ληφθούν υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί καθώς και οι οικονομικές απαιτήσεις.

Δεύτερον, να ελέγξει ποιες προσαρμογές χρειάζονται στη νοοτροπία της επιχείρησης. Η επιτυχία του CRM εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο η επιχείρηση θα προσαρμοστεί στη νοοτροπία που απαιτείται. Ο πελάτης πρέπει να λαμβάνει προσωποποιημένες προς αυτόν υπηρεσίες χωρίς να του παρέχονται απαραίτητως από ένα συγκεκριμένο στέλεχος της επιχείρησης. Με την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM παύει να έχει ουσιαστικό νόημα η έκφραση «ο πελάτης μου», καθώς οποιοσδήποτε έχει πρόσβαση στο μπορεί να γνωρίζει τα πάντα για κάθε πελάτη.

Τρίτον, να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν το CRM ως στρατηγική της επιχείρησης. Θα πρέπει να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτηση του και να επισημάνει τις συνέπειες της μη αλλαγής. Κάτι τέτοιο μπορεί να το πετύχει με την διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, με εκπαιδευτικά σεμινάρια, παρέχοντας κίνητρα και επιβραβεύοντας αυτούς που πρωτοστατούν, ακούγοντας τους προβληματισμούς των εργαζομένων και έχοντας ανοχή στα αρχικά παράπονα τους.

Τέταρτον, να υπάρχει καλή προετοιμασία. Η επιτυχημένη εγκατάσταση αρχίζει και εξαρτάται από την καταγραφή των επιχειρηματικών απαιτήσεων όσο και από την νοοτροπία των στελεχών που θα το χρησιμοποιήσουν. Κατά την προετοιμασία τα στελέχη πρέπει να καταγράψουν τους στόχους από την εγκατάσταση του CRM συστήματος. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι ώστε αφενός στη φάση της υλοποίησης να μπορούν να αποτυπωθούν ως απαιτήσεις και αφετέρου με την υλοποίηση να υπάρχει δυνατότητα καταγραφής της επιτυχίας ή όχι του συνολικού έργου.

Κυρίως θα πρέπει να βελτιωθεί η κουλτούρα των στελεχών όσον αφορά τα σύγχρονα προϊόντα. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους αποτυχίας της εφαρμογής είναι η απουσία διευθυντικών στελεχών των τμημάτων όπου θα λειτουργήσει το CRM :των Πωλήσεων, του Μάρκετινγκ κλπ. Τα οποία θεωρούν πως οι υπεύθυνοι τεχνολογίας πρέπει να φροντίσουν για την εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος χωρίς τη δική τους εμπλοκή.

Επιπλέον οι επιχειρήσεις είτε παραδοσιακές είτε ηλεκτρονικές που θα επιχειρήσουν να τοποθετηθούν στο χώρο του CRM, πρέπει να εξετάσουν έξι βασικά στοιχεία:

- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επικοινωνίας: νέα κανάλια επικοινωνίας όπως το διαδίκτυο έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, αλληλεπιδραστική και οικονομική επικοινωνία με τους πελάτες.
- Την ίδια την επιχείρηση: μέσα από το CRM είναι αναγκαίο να περαστούν οριζόντια όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα στελέχη τους πρέπει να καταλαβαίνουν και να αποτιμούν

τη συμπεριφορά του πελάτη.

- Την ενδυνάμωση των πελατών: πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει ότι μια στρατηγική CRM πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες να διαλέγουν οι ίδιοι το πώς θα επικοινωνούν με τη εταιρία και μέσα από ποιο κανάλι. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία οι επιχειρήσεις πρέπει να κερδίζουν ο προνόμιο να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και όχι να τους θεωρούν δεδομένους.
- Την οικονομία των πελατειακών σχέσεων: λίγες είναι οι επιχειρήσεις που κατανοούν με ποιον τρόπο και μέσα από ποιο κανάλι θα διαθέσουν τα χρήματα τους για μια επικοινωνιακή τακτική.
- Την αποτίμηση των πελατειακών σχέσεων: η σωστή διάθεση χρημάτων σε επικοινωνιακές τακτικές εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αποτιμά τα αποτελέσματα μιας επικοινωνιακής στρατηγικής μέσα από τα διάφορα κανάλια επαφής με τους πελάτες.
- Την χρήση εξωτερικών πηγών πληροφορίας: η πληροφορία μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη στην περαιτέρω κατανόηση των πελατών.

### **6.3.6. ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Η παράδοση του συστήματος είναι το τελευταίο πράγμα που πρέπει να γίνει με την ολοκλήρωση της εφαρμογής CRM και αφορά:

- Την παράδοση της εφαρμογής, τα χαρακτηριστικά της οποίας θα πρέπει να ελέγχουν και να γίνουν αποδεκτά από την επιχείρηση.
- Τη δημιουργία της απαραίτητης τεκμηρίωσης, δηλαδή εγχειρίδια χρήσης της εφαρμογής, εγχειρίδια του διαχειριστή της εφαρμογής κλπ.
- Την τελική εκπαίδευση των χρηστών στις λειτουργίες που θα υποστηρίζονται από το σύστημα.

Με την ολοκλήρωση της ανάπτυξης της εφαρμογής και της εκπαίδευσης των χρηστών και λίγο πριν το σύστημα μεταβεί στη φάση παραγωγής, πρέπει ότι δημιουργηθεί να εγκριθεί από την ανώτερη επιτροπή διαχείρισης του έργου ως προς την ποιότητα των παραδοτέων. Η ανώτερη επιτροπή θα πρέπει να έχει διαμορφώσει μια λίστα ελέγχου για την εφαρμογή ώστε να σχεδιαστούν οι απαραίτητες δοκιμές και έλεγχοι της τελικής εφαρμογής.

### **6.3.7. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΕΤΡΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ**

Για κάθε σύστημα που εφαρμόζεται σε επιχειρησιακό επίπεδο, πρέπει να δημιουργηθούν και τα ανάλογα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας του. Τα συστήματα μέτρησης περιλαμβάνουν όλους εκείνους τους επιχειρησιακούς παράγοντες που επηρεάζονται από τη λειτουργία του συστήματος και που πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Οι παράγοντες αυτοί είναι ουσιαστικά κάποιες μεταβολές όπως το ύψος των πωλήσεων ή το κόστος λειτουργίας, που πρέπει να μετρούνται κάθε φορά που ένα σύστημα εφαρμόζεται ώστε με τα αποτελέσματα των μετρήσεων να φαίνεται η αποδοτικότητα του συστήματος. Επειδή οι αντίστοιχοι παράγοντες μπορεί να έχουν μετρηθεί και πριν από την εφαρμογή του συστήματος, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει μπορεί να αποκτήσει άποψη για τις τιμές των μετρήσεων μετά την εφαρμογή του συστήματος, σε σχέση με τις τιμές που ίσχυαν πριν από αυτό.



Η δημιουργία των κατάλληλων μέτρων επίδοσης είναι ένας από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας του CRM. Σε αυτό το τελευταίο βήμα του σχεδιασμού ενός CRM προσδιορίζονται τα μέτρα επίδοσης του συστήματος CRM, δηλαδή όλοι εκείνοι οι μετρήσιμοι παράγοντες που επηρεάζονται από τη λειτουργία του CRM και θα μετρώνται σε κάθε χρονική στιγμή και θα δείχνουν την αποτελεσματικότητα του CRM. Ο προσδιορισμός των μέτρων επίδοσης του έργου είναι και το δεύτερο, από την άποψη της δυσκολίας θέμα, που θα απασχολήσει την επιχείρηση μετά την οριοθέτηση των επιχειρησιακών στόχων.

Οι κατηγορίες αυτών των παραγόντων μέτρησης της επίδοσης είναι:

- **Επιχειρησιακά μέτρα.** Τα μέτρα αυτά αφορούν την παρακολούθηση διαφόρων μεγεθών που έχουν σχέση με τη διατηρησιμότητα των πελατών, όπως είναι τα μερίδια αγοράς, η προσέλκυση νέων πελατών, η δημιουργία αξίας για την επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου, η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της διαφήμισης ή των οποιονδήποτε ενεργειών προώθησης προϊόντων καθώς το σύστημα CRM είναι σε χρήση.
- **Μέτρα εκπλήρωσης των επιχειρησιακών στόχων.** Οι επιμέρους στόχοι σε τελική ανάλυση σχετίζονται με την αύξηση των πωλήσεων και της κερδοφορίας με τη χρήση του CRM.
- **Ανάλυση και μέτρηση της δυναμικής και των χαρακτηριστικών της πελατειακής βάσης,** όπου μέσα από το CRM θα γίνεται ανάλυση διαφόρων στοιχείων όπως τα δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία των πελατών, η μέτρηση της δημιουργίας αξίας στους πελάτες, η μέτρηση της ικανοποίησής τους, ο προσδιορισμός της δυναμικής που παρουσιάζεται για την επέκταση της πελατειακής βάσης, και η αποδοτικότητα της υποστήριξης των πελατών.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι μεγέθη όπως η ικανοποίηση και η διατήρηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, η βελτίωση της ικανοποίησης και διατήρησης των πελατών, καθώς και η αύξηση των πωλήσεων και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους. Πολλοί ακαδημαϊκοί και σύμβουλοι επιχειρήσεων έχουν αναπτύξει διάφορα μοντέλα που βασίζονται σε αυτές τις σχέσεις. Το γνωστότερο από αυτά είναι μια μέθοδος έρευνας που δημιουργήθηκε από το Harvard Business School και ονομάστηκε “Service Profit Chain” το οποίο σε ελεύθερη μετάφραση αποδίδεται ως « αλυσίδα αξίας υπηρεσιών». Η μέθοδος αυτή περιγράφει επακριβώς τις σχέσεις μεταξύ της διάθεσης και νοοτροπίας των εργαζομένων, της διατήρησης της πίστης των πελατών, και της κερδοφορίας.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **7.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η επιλογή του CRM πρέπει να είναι στρατηγική και να βασιστεί σε ορθά κριτήρια. Αυτά περιλαμβάνουν λειτουργικότητα, στρατηγική της εταιρείας, συστήματα υποστήριξης και την αρχιτεκτονική του συστήματος. Οι νέες τεχνολογίες CRM διευκολύνουν τη συλλογή, ανάλυση και ροή της σχετικής με τον πελάτη πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μι επιχείρηση από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι πολλά. Το CRM αυτοματοποιεί κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της από την προσέλκυση των πελατών μέχρι την βελτίωση των προϊόντων, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών.

Η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει και να οργανώσει αποτελεσματικά τις πωλήσεις της και την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών της, να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της, να διαμορφώσει και να συστηματοποιήσει την επικοινωνία μαζί τους και την πολιτική της, να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης και να ταξινομήσει πληροφορίες σχετικές με τον ανταγωνισμό, την αγορά, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. ( Δάσκος, 2002).

Κάποια από τα βασικά οφέλη που επίσης προκύπτουν από την ενσωμάτωση του CRM στην επιχειρηματική κουλτούρα είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων διεπιχειρησιακών δεσμών με τους πελάτες της επιχείρησης, η αδιάλειπτη διάχυση της πληροφορίας σε όλον τον επιχειρησιακό οργανισμό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση και εκμετάλλευση της γνώσης που δημιουργείται αναφορικά με τον πελάτη, αλλά και η ομοιομορφία της επικοινωνίας που λαμβάνει πελάτης, γεγονός που του δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα της εταιρίας με την οποία συναλλάσσεται.

Η μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και η αύξηση της εμπιστοσύνης και της πίστης τους στα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης. Η δυνατότητα να αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη συντελεί στη μείωση του αριθμού των αποχωρήσεων πελατών, γεγονός που είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς με έντονο ανταγωνισμό. Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι πιθανό ότι θα παραμείνει αφοσιωμένος στην εταιρία και στο προϊόν. ( Griffin, 2002).

#### **7.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ CRM**

Οι εταιρίες πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν ποιοι παράγοντες συντελούν στην επιτυχία του συστήματος CRM για να τα εγκαταστήσουν αποτελεσματικά. Οι Roh et al.(2005) διερεύνησαν ένα μοντέλο επιτυχίας ενός συστήματος CRM και συμπέραναν ότι οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας του CRM περιλαμβάνουν:

Διαδικασία: Το σύστημα CRM πρέπει να έχει σχεδιαστεί βάσει καλά μελετημένων διαδικασιών. Σημαντικό είναι η εταιρία να διαθέτει διαδικασίες προς συστηματοποίηση.

Ποιότητα της σχετικής με τους πελάτες πληροφορίας: αυτό συνεπάγεται αποτελεσματική εκμετάλλευση των πηγών πληροφόρησης.

Υποστήριξη του συστήματος: η εταιρεία μπορεί να επωφεληθεί μόνο αν το σύστημα έχει εγκατασταθεί και υιοθετηθεί επιτυχώς.

Οι παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος CRM σύμφωνα με τον Dyché (2002) είναι: το αρχικό κίνητρο, δηλαδή να πειστεί η διεύθυνση ότι το σύστημα θα αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση ή η απόφαση για χρηματοδότηση του συστήματος, ο προσδιορισμός των στόχων της εγκατάστασης του CRM, η επιλογή του κατάλληλου συστήματος και η ενσωμάτωση του στα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, η δημιουργία κοινότητας χρηστών οι οποίοι παρόλο που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης βασίζουν τις αποφάσεις τους στις ίδιες πληροφορίες για τους πελάτες, η αποδοτικότητα του συστήματος και η μέτρηση της απόδοσης του.

Το σύστημα CRM πρέπει να είναι διαθέσιμο και προσβάσιμο σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη, έτσι ώστε σε όποιο σημείο και να έρθει ο πελάτης σε επαφή με την εταιρεία, να υπάρχει διαθέσιμη πληροφορία.

Σημαντική προϋπόθεση επιτυχίας είναι επίσης και η βελτίωση της κουλτούρας των στελεχών. Τα στελέχη πρέπει να δεχτούν ριζικές αλλαγές στην καθημερινή τους εργασία και να προετοιμαστούν για όσα η εγκατάσταση ενός CRM πρόκειται να φέρει ( Σωτηρόπουλος, 2003). Η επιχείρηση πρέπει να βοηθήσει τους εργαζομένους να ξεπεράσουν τους ενδοιασμούς τους με την διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτηση του CRM και να επισημάνει τα οφέλη της αλλαγής καθώς και τις συνέπειες της μη αλλαγής. Ακόμα πρέπει να ακούσει τους προβληματισμούς των υπαλλήλων και να επιβραβεύει αυτούς που πρωτοστατούν στις αλλαγές. ( Μακρυμανωλάκης, 2003).

### **7.3. ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ CRM**

Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν ότι οι εφαρμογές CRM αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όπως ανέφερε ο Earley (2002), 75-85% των συστημάτων CRM αποτυχαίνουν. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε ο Bain το 2001, ανάμεσα σε 25 γνωστά συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι εταιρίες, το CRM κατατάχτηκε στα τρία τελευταία όσον αφορά την ικανοποίηση.

Οι ανεπιτυχείς προσπάθειες CRM σε έναν βαθμό προκύπτουν από την παντελή απουσία ενός ορισμού του όρου από την πλευρά της επιχείρησης. Σημαντικά λάθη αποτελούν η υλοποίηση του CRM πριν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής πελατών, η εγκατάσταση πριν την ολοκλήρωση των απαιτούμενων αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και η υπόθεση ότι περισσότερη CRM τεχνολογία είναι καλύτερη και ακόμη επιλογή λανθασμένου τρόπου απόκτησης της αφοσίωσης των πελατών. (Λάσκος, 2002). Οι Rheault και Sheridan (2002) υποστήριξαν ως λόγο αποτυχίας την έλλειψη μεθόδων εγκατάστασης του συστήματος. Επιπλέον όπως ανέφεραν οι Bradshaw και Brash (2001) οι εφαρμογές CRM δεν πρέπει να εγκαθίστανται μόνο στα τμήματα εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη αλλά και στα άλλα όπως π.χ. η παραγωγή και η τιμολόγηση.

Μεγάλη σημασία δίνεται επίσης στη δυνατότητα ενσωμάτωσης του CRM λογισμικού με τις υπόλοιπες εφαρμογές με τις οποίες λειτουργούν τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Πολλές εταιρίες χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοριοποίηση των πελατών τους. Κατάφεραν έτσι να στοχεύσουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν αυξημένες πωλήσεις. Παράλληλα δημιούργησαν εξαιρετικά τμήματα υποστήριξης με εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Όμως οι προαναφερόμενες διαδικασίες δεν είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αξιοποιηθούν οι πληροφορίες που προκύπτουν. Πιο απλά, οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών π.χ. δεν έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες.

Η διαχείριση του CRM πρέπει να γίνεται σε εταιρικό επίπεδο ή διατμηματικά. Σχεδόν το 75% των

εταιριών η διαχείριση γίνεται στο επίπεδο τμήματος, όπως το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.

Μόνο το 25% των εταιρειών η διαχείριση γίνεται σε εταιρικό επίπεδο όπου μια ομάδα ανώτερων στελεχών συνήθως γεφυρώνει πολλαπλά τμήματα και επιχειρηματικές μονάδες. Όταν η διαχείριση του CRM γίνεται από εταιρικές μονάδες ή διατμηματικές ομάδες υπάρχει 25-60% μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Παρόλα αυτά πολλές εταιρίες που εφαρμόζουν CRM λύσεις, είναι ακόμα οργανωμένες σε τμήματα, με ένα τρόπο που καλλιεργεί την αυτονομία του κάθε τμήματος, με ελάχιστη ενοποίηση της οργάνωσης των δομών, των συστημάτων και της πληροφορίας. Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης που προσανατολίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη σημαίνει την κατάργηση των παραδοσιακών διαχωριστικών γραμμών.

Επιπρόσθετα, η ελλιπής καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης σε όλα τα επιχειρηματικά επίπεδα, η μη οριοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων, ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του έργου και η μη παρακολούθηση της απόδοσης του έργου είναι επιπλέον λόγοι που συνήθως οδηγούν σε αποτυχία.

Οι παράγοντες αποτυχίας, όπως έχουν προκύψει από τις διάφορες μελέτες, είναι επτά και παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

Παράγων 1<sup>ος</sup>: Αποτυχία δημιουργίας της στρατηγικής του CRM.

Η σημασία του CRM για την επιχείρηση δεν μπορεί να προσδιοριστεί αν προηγουμένως δεν υπάρχει ξεκάθαρη επιχειρησιακή στρατηγική. Οι επιχειρήσεις συχνά υποτιμούν τις απαιτήσεις και την πολυπλοκότητα του CRM. Το αποτέλεσμα είναι να χάνονται πολύτιμοι πόροι(χρονικοί, χρηματοοικονομικοί, κ.α)\_και βέβαια δεν είναι απόλυτα σαφές ότι το CRM θα υλοποιηθεί με το σωστό τρόπο.

Παράγων 2<sup>ος</sup>: Αποτυχία χειρισμού των απόψεων και των αντιδράσεων και προσωπικού.

Πολλές επιχειρήσεις στο σχεδιασμό τους για το CMR δε λαμβάνουν υπόψη τους το γεγονός ότι το CRM πρέπει να εξαπλωθεί στην επιχείρηση και να επιφέρει κάποιες, σημαντικές ή όχι, αλλαγές. Αυτό, μαζί με το χρόνο και τις προσπάθειες που απαιτούνται από τα στελέχη της επιχείρησης, μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις τέτοιες που τελικά να εμποδίσουν την επιτυχία του CRM. Για την αποφυγή αυτού του σκοπέλου, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εμπλέκονται από την αρχή και σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης και της εφαρμογής του CRM.

Παράγων 3<sup>ος</sup> : Αποτυχία στην εξέλιξη του CRM στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Σε περιπτώσεις επιτυχούς ανάπτυξης του συστήματος CRM, οι επιχειρήσεις «ξεχνούν» ότι το σύστημα που επέλεξαν ως στρατηγικό τους εργαλείο είναι μια ζωντανή οντότητα που συνεχώς εξελίσσεται και αναπαύονται στις δάφνες της επιτυχούς ανάπτυξης του CRM.

Με την πάροδο του χρόνου, πρέπει να ελέγχουν τα πράγματα και τις καταστάσεις, να εξασφαλίζουν οι ρόλοι των εμπλεκόμενων στο σύστημα να είναι οι κατάλληλοι και, αν όχι, να φροντίζουν, μετρώντας αντίστοιχα μεγέθη, να πραγματοποιούν βελτιωτικές κινήσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές εκπαίδευσης και διάχυσης των πληροφοριών (με εταιρικούς κανόνες, σεμινάρια, ανακοινώσεις, κλπ) σε όλους όσους εμπλέκονται για να εξασφαλίσει την επιτυχία του CRM με την πάροδο του χρόνου.

Παράγων 4<sup>ος</sup>: ανεπαρκείς προσδιορισμός της επιτυχίας του CRM

Με την ολοκλήρωση της εφαρμογής του CRM στις επιχειρήσεις, ξεκινάει η χρήση του. Οι

εμπλεκόμενοι στη λήψη των αποφάσεων για το CRM έχουν κατανοήσει θέματα όπως αυτά μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων του CRM αλλά, πολλές φορές, δεν ξέρουν πως επιδρά το σύστημα συνολικά σε άλλους παράγοντες όπως είναι η ικανοποίηση και η πίστη των πελατών, η δημιουργία αξίας στους πελάτες. Έτσι, η αποδοτικότητα του CRM μετράται μόνο με την επίδραση που έχει σε παραμέτρους όπως η αύξηση των πωλήσεων ή των κερδών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, δεν εκτιμάται πλήρως η αποτελεσματικότητα του CRM και προκύπτει η ανάγκη θέσπισης συστημάτων μέτρησης που θα λαμβάνουν υπόψη τους τις αντίστοιχες παραμέτρους και από τις δυο πλευρές, της επιχείρησης και των πελατών της.

Αν δεν έχουν ορίσει συστήματα μέτρησης της απόδοσης του CRM, τότε η επιχείρηση δεν θα μπορεί να ελέγχει αν αυτό παραμένει «επιτυχές» στην πάροδο του χρόνου.

Παράγων 5<sup>ος</sup> : Αποτυχία στη βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών.

Το CRM δεν μπορεί από μόνο του να εξαλείψει τις παλιές πολιτικές της επιχείρησης. Εκείνο που κάνει είναι να υποστηρίζει, να τυποποιεί, και να αυτοματοποιεί τις πελατοκεντρικές διεργασίες της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα, το CRM σίγουρα θα βελτιώσει τις διεργασίες της. Αν όμως η επιχείρηση δεν είναι πελατοκεντρική, το CRM δεν μπορεί να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές από μόνο του, όπως λανθασμένα πιστεύεται από πολλούς. Οι διεργασίες της επιχείρησης πρέπει να σχεδιαστούν με γνώμονα τον πελάτη κάτι που δεν γίνεται μόνο από την τεχνολογία.

Παράγων 6<sup>ος</sup>: Λανθασμένη επιλογή τεχνολογίας.

Οι επιχειρήσεις αν και σχεδιάζουν σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί εσωτερικά ένα σύστημα όπως αυτό του CRM, συχνά δεν επιλέγουν την αντίστοιχη τεχνολογία για να υποστηρίξει το σύστημα. Συνήθως λόγω κόστους ή αδυναμίας στην αξιολόγηση των σύνθετων θεμάτων της τεχνολογίας, πέφτουν στην παγίδα όπου είτε το λογισμικό που επιλέγουν είτε ο προμηθευτής δεν είναι κατάλληλα για να υποστηρίξουν το CRM όπως η επιχείρηση το έχει σχεδιάσει.

Είναι αρκετές οι περιπτώσεις που το λογισμικό που επιλέχθηκε δεν είχε τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του CRM για την επιχείρηση, και αυτό επειδή δεν έγινε σωστή διερεύνηση των δυνατοτήτων του. Στον αντίποδα, μπορεί το λογισμικό να είναι αυτό που μπορεί να υποστηρίξει στο μέγιστο βαθμό τις λειτουργίες του CRM αλλά ο προμηθευτής που είναι υπεύθυνος για την παροχή των αντίστοιχων συμβουλευτικών υπηρεσιών και την υλοποίηση να μην έχει την πείρα να εκτελέσει σωστά όσα πρέπει να κάνει. Αν ο προμηθευτής δεν μπορεί να «μεταφράσει» σωστά τις λειτουργίες της επιχείρησης στα διάφορα υποσυστήματα του λογισμικού, αυτό που θα προκύψει δε θα βοηθήσει την επιχείρηση όσο καλά και να έχει σχεδιάσει το CRM.

Παράγων 7<sup>ος</sup> : ανεπιτυχής ολοκλήρωση των δεδομένων

Μια από τις βασικές προϋποθέσεις ώστε το CRM να μπορέσει να λειτουργήσει επιτυχώς σε μια επιχείρηση είναι η δημιουργία μιας πλήρους βάσης δεδομένων ώστε να υποστηρίζεται η λήψη των αποφάσεων σε κάθε στιγμή μέσω την ανάλυσης των πληροφοριών.

Το πρόβλημα παρουσιάζεται επειδή στην πλειονότητα των επιχειρήσεων υπάρχουν αρκετές βάσεις δεδομένων που δεν μπορούν να συνεργαστούν καθόλου μεταξύ τους. Τα δεδομένα σε αυτές τις βάσεις στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να είναι πλήρως ενημερωμένα και ακριβή, ενώ το πρόβλημα διογκώνεται από το γεγονός ότι οι βάσεις αυτές συνήθως είναι και τεχνολογικά διαφορετικές.

Η ενοποίηση των δεδομένων από τις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων ώστε να προκύψει μια πλήρης,

ακριβής και ομοιογενής αποθήκη δεδομένων και πληροφοριών είναι μια πάρα πολύ δύσκολη υπόθεση αλλά αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα για την επιτυχή λειτουργία του CRM.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΑΠΟ ΤΗ ΣΚΟΠΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων εξελίσσεται πλέον σε ένα στρατηγικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, και όπως είπαμε, αφορά τις επιχειρησιακές διεργασίες διαχείρισης των πελατών και των σχέσεων με αυτούς. Η εφαρμογή του CRM εξυπηρετεί τον επιχειρησιακό στόχο, που είναι η δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Επομένως, το CRM δεν είναι μόνο το αποτέλεσμα της αντίδρασης της επιχείρησης λόγω της πίεσης για τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϋποθέσεων απέναντι στους ανταγωνιστές της αλλά οι διοικήσεις των επιχειρήσεων πρέπει να δουν πως θα αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας της κάθε επιχείρησης ώστε οι δραστηριότητες της να επιτελούνται έχοντας ως βασικό προσανατολισμό τον πελάτη.

Το παραδοσιακό μάρκετινγκ έχει πλέον περιορισμένες δυνατότητες και τα τελευταία χρόνια αμφισβητείται αν μπορεί να ικανοποιήσει τις σύγχρονες απαιτήσεις για τη διατήρηση της κερδοφορίας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ που εστιάζεται στη διαχείριση των τεσσάρων P του μίγματος μάρκετινγκ – Προϊόν (product), Τιμή (price), Διακίνηση (place), και Διαφήμιση (promotion)- αντικαθίσταται από το CRM που, ναι μεν, διαχειρίζεται το μίγμα του μάρκετινγκ αλλά λαμβάνει υπόψη του και τη διαχείριση των πελατών.

Το CRM είναι ένα σύνολο σύνθετων διεργασιών και λειτουργιών του μάρκετινγκ που προσπαθεί να δημιουργήσει και να διατηρήσει ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες προσθέτοντας αξία σε αυτούς και κατ' επέκταση και στην επιχείρηση. Το υπόδειγμα του CRM απεικονίζει την αλλαγή από το παραδοσιακό μάρκετινγκ σε αυτό που περιγράφεται ως διαχείριση πελατών.

Στο επίπεδο των πελατειακών σχέσεων, το CRM σημαίνει ότι πρέπει να δημιουργηθούν οι συνθήκες για περισσότερο προσωπικές συναλλαγές με τους πελάτες. Επειδή όλες οι διεργασίες βασίζονται στη συμπεριφορά του πελάτη, εκείνο που θα προκύψει είναι η ολοένα αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη οπότε, φυσικά, θα μπορέσει να επιτευχθεί ο στόχος της μακροχρόνιας δημιουργίας ισχυρών σχέσεων μαζί του.

Ακολουθώντας αυτή την πελατοκεντρική στρατηγική, η επιχείρηση θα αποκτήσει μια ισχυρή πελατειακή βάση από την οποία οι κύριοι ανταγωνιστές της πρέπει να προσπαθούν πάρα πολύ για να καταφέρουν να αποσπάσουν κάποιους από τους πιο σταθερούς και πιστούς πελάτες της. Αυτό από μόνο του αρκεί για να αποδείξει ότι το CRM μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναφορικά με τις σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές και συνεργάτες της στα κανάλια διανομής και προμηθειών, με το CRM η πραγματοποίηση των συναλλαγών και των επικοινωνιών γίνεται σαφώς ευκολότερη και ανεξάρτητη από τη γεωγραφική σχέση. Το CRM οδηγεί σε πιο άμεσες και αποδοτικές συνεργασίες που πλέον πραγματοποιούνται με βελτιωμένες διεργασίες και από τις δυο εμπλεκόμενες πλευρές, την επιχείρηση και τους προμηθευτές και συνεργάτες της. Όταν βελτιώνονται οι διεργασίες από τη μια πλευρά, τότε συμβαίνει και αντίστοιχη βελτίωση στην άλλη πλευρά επειδή, όταν υπάρξει μια αλλαγή στο ένα τμήμα, θα υπάρξει και η αντίστοιχη αλλαγή στο άλλο. Έτσι βελτιώνεται η αποδοτικότητα των εμπλεκόμενων επιχειρηματικών τμημάτων τόσο στην επιχείρηση όσο και στους συνεργάτες της και ισχυροποιούνται οι κρίκοι που συνθέτουν την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

Η τεχνολογία του CRM προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να βελτιώσει τις διαδικασίες της με γνώμονα πάντα τον πελάτη, και να ισχυροποιήσει τις σχέσεις της με την πελατειακή της

βάση. Μέσα από τα διάφορα τμήματα του CRM, η επιχείρηση επιλέγει εκείνα που πιστεύει ότι θα βελτιώσουν την προσθήκη αξίας πρώτα στους πελάτες και ύστερα για το τι είναι το CRM. Για κάποιους είναι μόνο μια υπηρεσία βοήθειας ενώ για άλλους αποτελεί μόνο μια μέθοδο διαχείρισης δεδομένων για την υποστήριξη των πωλήσεων.

Μελετώντας τα στοιχεία που προκύπτουν από διάφορες έρευνες σχετικά με την εφαρμογή του CRM στις επιχειρήσεις, έχει προκύψει ότι πολλές προσπάθειες εφαρμογής που απέτυχαν. Ο βασικός λόγος για την αποτυχία της εφαρμογής του CRM είναι ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων και οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν είχαν αντιληφθεί ότι το CRM δεν είναι απλώς μια ηλεκτρονική εφαρμογή που θα υποστηρίξει κάποιες λειτουργίες. Όπως έχει προκύψει από τις έρευνες, τα κυριότερα σημεία στα οποία οφείλεται η αποτυχία της εφαρμογής του CRM είναι:

- **Οι άνθρωποι.** Ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργούν οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις αλλά και οι «απαραίτητες» αλλαγές στις δομές και την κουλτούρα τους προκειμένου να μπορεί να υποστηριχθεί και να λειτουργήσει σωστά ένα σύστημα CRM δεν είναι ξεκάθαρος μιλώντας πάντα για επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Εξαιρέσεις σε αυτό υπάρχουν σε κάποιες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. όπου το CRM εφαρμόζεται περισσότερο χρόνια.
- **Ο σχεδιασμός.** Παρατηρείται μια αδυναμία στο σχεδιασμό των συστημάτων CRM. Η αδυναμία αυτή πιθανόν οφείλεται στην έλλειψη στόχων τους οποίους πρέπει να επιτυγχάνει ένα τέτοιο σύστημα. Η ύπαρξη της αδυναμίας αυτή διακρίνεται από την εμφάνιση μεταβολών σε διάφορες παραμέτρους, όπως στον αρχικό προϋπολογισμό ή ακόμα και στις διαφορές στους χρόνους υλοποίησης σε σχέση με τον αρχικό σχεδιασμό. Μια ένδειξη για το ότι ο σχεδιασμός δεν ήταν επαρκής είναι και η έλλειψη συστημάτων μέτρησης της αποτελεσματικότητας των συστημάτων CRM.
- **Δεδομένα πελατών.** Σε αυτόν τον τομέα τα πράγματα φαίνεται ότι είναι καλύτερα, επειδή οι επιχειρήσεις στην πλειονότητα τους προσπαθούν να δημιουργούν και να συντηρούν όσο γίνεται πληρέστερες βάσεις δεδομένων. Στην πλειονότητα των επιχειρήσεων, υπάρχουν πολλές βάσεις δεδομένων που συχνά είναι ανομοιογενείς. Η ύπαρξη πολλών και ανομοιογενών βάσεων δεδομένων οφείλεται σε τακτικές που ακολουθούνταν παλαιότερα όταν η επιχείρηση προμηθεύονταν αρκετές εφαρμογές για να καλύψει τις ανάγκες της, και κάθε μια από αυτές απαιτούσε και τη δική της βάση δεδομένων. Η ύπαρξη δεδομένων σε πολλές διαφορετικές βάσεις δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του CRM. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι πρέπει να ενοποιήσουν τα υπάρχοντα δεδομένα σε μια κοινή βάση που θα περιέχει έγκυρα και πλήρη δεδομένα, καθώς και τις κατάλληλες πληροφορίες που θα παρέχονται στο CRM για την επωφελή αξιοποίηση τους από αυτό.
- **Διεργασίες.** Οι διεργασίες που επιτελούνται στην επιχείρηση δεν έχουν απαραίτητο πελατοκενρικό χαρακτήρα που αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του CRM. Σε πολλές περιπτώσεις οι διεργασίες, ακόμη και αυτές με πελατοκεντρικό χαρακτήρα, δεν είναι σαφώς προδιαγεγραμμένες και προσδιορισμένες, ή δεν έχουν γίνει κατανοητές σε όλους όσους εμπλέκονται σε αυτές στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Οι στρατηγικές του μάρκετινγκ σχέσεων απαιτούν την τμηματοποίηση της αγοράς και των πελατών και την αυτοματοποίηση των εργασιών. Αν όμως, η επιχείρηση δεν έχει σχεδιάσει και δεν έχει αρχίσει να εφαρμόζει τις αντίστοιχες διεργασίες, τότε δε θα είναι σε θέση να αξιοποιήσει τα περιεχόμενα από το CRM στοιχεία και να βελτιώσει τις σχέσεις με τους πελάτες της.
- **Τεχνολογική πλατφόρμα.** Για κάποιους η επιλογή της κατάλληλης πλατφόρμας είναι η πανάκεια για ένα επιτυχές CRM. Θεωρείται δηλαδή ότι μόνο με την επιλογή ενός καλού

λογισμικού η επιχείρηση θα λύσει το θέμα. Αυτό βέβαια δε συμβαδίζει με την πραγματικότητα γιατί πρέπει να εκτιμηθούν και να αξιολογηθούν και άλλες παράμετροι με το ίδιο ειδικό βάρος. Ακόμα και αν η επιχείρηση λάβει υπόψη της όλες τις απαιτούμενες παραμέτρους, έχει παρατηρηθεί ότι η επιλογή της τεχνολογικής πλατφόρμας και του προμηθευτή της δε γίνεται με το σωστό τρόπο.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το πιο σύνθετο κομμάτι της επιχειρησιακής δραστηριότητας και αποτελείται από μια ομάδα διεργασιών που με τις νέες τεχνολογίες είναι εφικτή η υποστήριξη τους. Ναι μεν η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών παρέχει σημαντικά εργαλεία αλλά δεν πρέπει να διαφεύγει ότι δεν παύει το ανθρώπινο στοιχείο να είναι σημαντικό. Τα νέα εργαλεία που υπάρχουν για την εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων μπορούν να τις βοηθήσουν να εκτελέσουν με το βέλτιστο τρόπο τις λειτουργίες τους.

Αντίστοιχα, οι εφαρμογές του CRM μπορούν να υποστηρίζουν τις διάφορες δραστηριότητες, 'όπως αυτές που συμβαίνουν στα κέντρα κλήσεων, στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ, και τα τμήματα υποστήριξης των πελατών, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να προσφέρουν τις κατάλληλες υπηρεσίες στους πελάτες. Αν όμως οι άνθρωποι δεν προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργούν, καμιά εφαρμογή δεν είναι τόσο «έξυπνη» ώστε να μπορεί να ανακαλύψει και να επιβάλει τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργούν οι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι ουσιαστικά καθοδηγούνται από τα συναισθήματα τους και έτσι οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να προσφέρουν σε αυτούς υπηρεσίες που έχουν σχέση με τα συναισθήματα τους. Έτσι, μπορούν να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και να διαμορφώσουν ανάλογα τα διάφορα «κομμάτια» που απαρτίζουν τη διενέργεια συναλλαγών με τους πελάτες όπως για παράδειγμα ο τρόπος προσέγγισης και επικοινωνίας, οι τιμές, οι υπηρεσίες, και τα προϊόντα τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να αυξήσουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών και επομένως να τους κρατήσουν.

Από τη στιγμή που η επιχείρηση έχει καθιερώσει τις απαιτούμενες διεργασίες, η τεχνολογία του CRM μπορεί να προσφέρει ένα ανταγωνιστικό όπλο υποστηρίζοντας αυτές τις διεργασίες. Για παράδειγμα, τα τμήματα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, μέσω της αυτοματοποίησης των πωλήσεων και της βελτίωσης των λειτουργιών, μπορούν να αποδώσουν καλύτερα τόσο στη συνεργασία τους στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και σε αυτή με τους πελάτες, συνεργάτες, και προμηθευτές.

Με την εφαρμογή του αναλυτικού CRM και τη συνεχή συλλογή δεδομένων, οι πωλήσεις μπορούν να έχουν πλήρη και άμεση πληροφόρηση για τους πελάτες μαζί με διάφορα στοιχεία προβλέψεων, με αποτέλεσμα να παρέχεται η δυνατότητα καλύτερης διαχείρισης και βελτίωσης των διεργασιών που επιτελούνται μέσα στους κύκλους πώλησης. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η προσθήκη αξίας στους πελάτες και η αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Οι αναλύσεις του μάρκετινγκ μπορεί να σημαίνουν οτιδήποτε, από την απλή παραγωγή λιστών έως την εντελώς δυναμική δημιουργία προτάσεων προσφοράς προϊόντων σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών. Με το αναλυτικό και το επιχειρησιακό CRM, οι απλόχερα παρεχόμενες πληροφορίες και η πλήρως σχηματισμένη εικόνα των πελατών διαχέεται σε όλη την επιχείρηση. Έτσι, τα υποστηρικτικά συστήματα ενώνονται με τα συστήματα πρώτης γραμμής και διαμορφώνουν ένα επιχειρησιακό «οικοσύστημα CRM»

Η ολοκλήρωση που επιτυγχάνεται αφορά μεν σε μεγάλο βαθμό τη επιχειρησιακά συστήματα και τις διαδικασίες, αλλά δεν μπορεί να επιτευχθεί αν οι πληροφορίες και τα δεδομένα δεν είναι διαθέσιμα. Η επικοινωνία με τους πελάτες δεν έχει να κάνει μόνο με την επίτευξη μιας επιτυχημένης συναλλαγής αλλά πρέπει να είναι περισσότερο ουσιαστική παρέχοντας συνεχώς νέες και απαραίτητες πληροφορίες. Αυτές αποτελούν τη βάση για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών της

προσωπικής προτίμησης κάθε πελάτη, που τελικά θα προσθέσουν αξία στον πελάτη. Δηλαδή, ο απώτερος στόχος είναι η δημιουργία μιας «ευφυΐας» για την επιχείρηση που θέτει στην εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης για την επιχείρηση τα χαρακτηριστικά που έχουν νόημα γι' αυτόν. Το CRM μπορεί τελικά να οδηγήσει στη δημιουργία των κατάλληλων και προσωποποιημένων μηνυμάτων προς τους πελάτες.

Θα ήταν ουτοπία να πει κανείς ότι αυτή η ολοκληρωμένη δομή του CRM μπορεί να δημιουργηθεί σε μια νύχτα. Μια τέτοια επιχειρησιακή δομή απαιτεί λεπτομερή σχεδιασμό επειδή το CRM δεν αλλάζει μόνο τους τρόπους επικοινωνίας και συναλλαγής με τους πελάτες αλλά το σημαντικότερο, αλλάζει και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Παράλληλα διαμορφώνεται και ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες επικοινωνούν με την επιχείρηση. Τέτοιες αλλαγές εξυπακούεται ότι απαιτούν εκτός από προσεγμένο σχεδιασμό και αρκετό χρόνο, όπου η επιχείρηση πρέπει να εμφανίσει δεξιότητες στη διαχείριση των αλλαγών.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι προετοιμασμένες για οργανωτικές αλλαγές προκειμένου να χρησιμοποιήσουν το CRM ως στρατηγικό εργαλείο. Οι αλλαγές αυτές αφορούν καταρχήν την απόκτηση πελατοκεντρικής κουλτούρας, κάτι που κρύβει πίσω του πολλές ενέργειες, όπως προγραμματισμό εκπαιδευτικών σεμιναρίων του προσωπικού, θέσπιση των κατάλληλων κριτηρίων για προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού, αλλαγή των ρόλων εργασίας, και φυσικά ολοκληρωματική «διόρθωση» των επιχειρησιακών διεργασιών. Ο σχεδιασμός και η διαμόρφωση αυτών των αλλαγών μαζί με τον ανάλογο προσδιορισμό της πολυπλοκότητας του CRM και των επιμέρους χαρακτηριστικών του είναι απαραίτητα και για την επιτυχή εφαρμογή του CRM και για τη δημιουργία των αντίστοιχων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης του CRM.

Η τεχνολογία είναι ένα αναπόσπαστο μέρος του CRM και μπορεί να υποστηρίξει τα απαιτούμενα για την εφαρμογή του. Όμως, από τη στιγμή που η τεχνολογική υποδομή είναι μια πολύπλοκη οντότητα που απλώνεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, πρέπει τα διάφορα τμήματα της όπως το λογισμικό και οι προμηθευτές να επιλέγουν σωστά και σύμφωνα με τις ανάγκες του συστήματος. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που, ενώ οι επιχειρήσεις είχαν «στήσει» το επιχειρησιακό κομμάτι του προγράμματος CRM, δεν επέλεξαν το σωστό λογισμικό ή τον κατάλληλο προμηθευτή που θα το υλοποιήσει. Ο λόγος για κάτι τέτοιο ήταν κυρίως επειδή ο προϋπολογισμός για την προμήθεια του λογισμικού μειώθηκε. Το αποτέλεσμα σε αυτές τις περιπτώσεις ήταν το επιλεγμένο λογισμικό να μην έχει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να υποστηρίξει πλήρως το CRM, σε μια από τις κλασσικές περιπτώσεις όπου το πρόγραμμα CRM αποτυγχάνει να εκπληρώσει τους στόχους του.

Τα τελευταία χρόνια, πολλές επιχειρήσεις έχουν φροντίσει να αποκτήσουν ένα σύστημα ERP, οι περισσότερες έχουν δημιουργήσει μια κεντρική βάση δεδομένων ή κάποιο άλλο σύστημα επιχειρηματικής ευφυΐας, ενώ ακόμα περισσότερες έχουν παρουσία στο Διαδίκτυο. Οι αλλαγές αυτές δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να συλλέγει κάθε είδους πληροφορίες, να τις επεξεργάζεται, και να μαθαίνει από αυτές. Αν η επιχείρηση έχει σχεδιάσει σωστά το CRM και έχει λάβει υπόψη της τους επιχειρηματικούς στόχους και σκοπούς για κάθε κομμάτι από αυτά που συνθέτουν το CRM, τότε σίγουρα θα έχει όλες τις προϋποθέσεις για το μετασχηματισμό της σε μια εταιρεία πελατοκεντρικού χαρακτήρα και θα αποκτήσει την ικανότητα να αποδεχθεί και να υιοθετήσει το CRM ως σύστημα. Με την εφαρμογή του, θα αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις για τους πελάτες της, γνώσεις που θα βελτιώνονται και θα ολοκληρώνονται με την πάροδο του χρόνου οδηγώντας σε καλύτερη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Αν γίνει αυτό, το CRM θα αποτελέσει όντως το απαιτούμενο στρατηγικό εργαλείο που σε μακροχρόνιο ορίζοντα θα δημιουργήσει αξία για την επιχείρηση και θα οδηγήσει στην αύξηση των κερδών μέσω ισχυρών μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

Οι σχέσεις με τους πελάτες θα είναι πλέον πιο ισχυρές επειδή η επιχείρηση με το CRM προσθέτει αξία σε αυτούς μέσω της μείωσης της πολυπλοκότητας των διεργασιών της, της καλύτερης

διαχείρισης των δραστηριοτήτων προώθησης όπως το μάρκετινγκ και τα κανάλια διανομής, της διαχείρισης της εμπιστοσύνης και της πίστης των πελατών προς την επιχείρηση ή της δημιουργίας ενός κλίματος «συνεργασίας» μεταξύ επιχείρησης και πελατών της. Το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση των εσόδων από τους πελάτες και βέβαια τη δημιουργία της βασικής πηγής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση που είναι οι ισχυρά θεμελιωμένες σχέσεις με τους πελάτες της.

## 8.1. Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Στον επιχειρησιακό χώρο, ένα σημαντικό θέμα είναι η απόδοση των επενδύσεων που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις. Οι επενδύσεις αυτές δεν αφορούν μόνο τη διαφυγή σε διάφορα χρηματοοικονομικά προϊόντα όπως είναι τα βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα δάνεια από τις τράπεζες ή η άντληση κεφαλαίων από την κεφαλαιαγορά. Επένδυση αποτελεί και η απόκτηση παγίων περιουσιακών στοιχείων. Σε κάθε περίπτωση όμως, το μάνατζμεντ της επιχείρησης πρέπει να αξιολογήσει την απόδοση από κάθε επένδυση που πραγματοποιεί.

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να αποκτήσει το CRM ως στρατηγικό εργαλείο, θα πρέπει να κάνει μια επένδυση που, όπως είναι αντιληπτό, είναι πιο σύνθετη από άλλες επενδύσεις, όπως αυτές στην κεφαλαιαγορά ή τη χρηματαγορά. Όπως συμβαίνει με όλες τις επενδύσεις που γίνονται από τις επιχειρήσεις, έτσι και για την εφαρμογή του CRM που περιλαμβάνει διάφορα είδη κόστους, πρέπει να διερευνήσει αν σε ένα εύλογο για την επιχείρηση χρονικό διάστημα μπορεί να αποδώσει τα αναμενόμενα. Με την αξιολόγηση της επένδυσης, θα εκτιμηθεί καλύτερα και η διαθεσιμότητα του προϋπολογισμού για κάθε τμήμα της συνολικής εφαρμογής του συστήματος CRM πρέπει να υπολογίζεται έναντι της αύξησης των πωλήσεων στους υπάρχοντες και στους νέους πελάτες αλλά και της αύξησης των πωλήσεων και της κερδοφορίας της επιχείρησης όταν αυτή αρχίσει να χρησιμοποιεί το CRM.

Το κόστος που προκύπτουν σε όλη τη διάρκεια της υλοποίησης ενός CRM είναι διαφόρων ειδών, και αυτό είναι άμεση συνέπεια της πολυπλοκότητας του ως στρατηγικού εργαλείου. Έχουμε τις εξής έξι κατηγορίες κόστους:

- Κόστος προσωπικού, που αφορά τη διοίκηση, το τμήμα IT, και όλους τους εμπλεκόμενους από τα υπόλοιπα τμήματα όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η παραγωγή, κλπ. Εξυπακούεται ότι το κόστος αυτό περιλαμβάνει τόσο το αρχικό όσο και το κόστος που προκύπτει κατά την υλοποίηση και την εφαρμογή του CRM. Οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ακόμα μια πηγή κόστους για την επιχείρηση.
- Κόστος επένδυσης, όπου εκτός κόστους αυτού που αναλαμβάνει την εκπαίδευση, περιλαμβάνονται και το κόστος απασχόλησης του προσωπικού της επιχείρησης όταν θα γίνεται η απαραίτητη εκπαίδευση για το CRM. Υψηλό κόστος εκπαίδευσης προκύπτει κατά την προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει πελατοκεντρικό χαρακτήρα.
- Κόστος συμβουλευτικών υπηρεσιών, που είναι αναπόφευκτες και αρκετά σημαντικές σε όλες τις περιπτώσεις τέτοιων μεγάλων και σύνθετων έργων.
- Κόστος επικοινωνιών της επιχείρησης με τους προμηθευτές σε όλη τη διάρκεια του έργου.
- Κόστος υλικών, που αφορά την ενδεχόμενη δημιουργία θέσεων εργασίας, την προμήθεια υλικού(hardware) όπως Η/Υ, εξοπλισμός δικτύων, τηλεφωνικά κέντρα, τηλεπικοινωνιακές υποδομές, μαζί με το αντίστοιχο ετήσιο κόστος συντήρησής τους.
- Κόστος λογισμικού, όπως οι απαιτούμενες άδειες χρήσης της εφαρμογής του λογισμικού

CRM, τα λειτουργικά συστήματα, το λογισμικό δικτύου, καθώς και το ετήσιο κόστος συντήρησης.

Στα αντίποδα τοποθετούνται τα προσδοκώμενα οφέλη από την εφαρμογή του CRM τα οποία είναι:

- Η αύξηση της απόδοσης των πωλήσεων.
- Η αύξηση της απόδοσης του μάρκετινγκ.
- Η βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες και η αύξηση της απόδοσης τους.
- Η βελτίωση της διαχείρισης των πληροφοριών και της λήψης των αποφάσεων.
- Η αύξηση των εσόδων και των κερδών.
- Η αύξηση της πίστης και η διατήρηση των πελατών.

Παραθέτοντας κάποια στοιχεία ερευνών για την απόδοση της επένδυσης σε παγκόσμιο επίπεδο, αυτή ποικίλει ανάλογα με το βάθος της εφαρμογής του CRM και της αντίστοιχης δέσμευσης επιχειρησιακών πόρων. Το αναλυτικό CRM, όπου ταξινομούνται και αξιοποιούνται οι πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες μπορεί να αποδώσει σε ένα χρονικό πλαίσιο μεταξύ ενός και δυο ετών από την έναρξη της εφαρμογής του. Αντίστοιχα, το λειτουργικό CRM όπου τοποθετούνται τα κατάλληλα συστήματα για την υποστήριξη της πελατοκεντρικής προσέγγισης της επιχείρησης αποδίδει την επένδυση μεταξύ δυο και τριών ετών. Το επιχειρησιακό CRM, με την επένδυση σαφώς μεγαλύτερη, αποσβένεται σε λίγο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα σε σχέση με τα υπόλοιπα, κάπου μεταξύ τριών και πέντε ετών.

## **8.2. CRM ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι καιροί είναι κάπως δύσκολοι, γεγονός που απεικονίζει από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων που δείχνουν ότι σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα δεν είναι και τόσο καλά. Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν σε αλλαγές που θα τους δώσουν την απαραίτητη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Το CRM, ακόμα και σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, αποτελεί σε παγκόσμιο επίπεδο μια από τις προτεραιότητες στους προϋπολογισμούς τους. Ο λόγος είναι μάλλον προφανής: η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι μια σύνθετη οντότητα και η επιχείρηση πρέπει να επενδύσει σε πόρους και χρήματα για να οργανώσει κατάλληλα την υποδομή της.

Η διαχείριση των σχέσεων προσφέρει οικονομίες κλίμακος. Μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διεργασίες και τα αποτελέσματα ενώ ταυτόχρονα το κόστος των πωλήσεων και του μάρκετινγκ περικόπτεται. Φαίνεται λοιπόν ότι το CRM αποτελεί μια «φθηνή» επιλογή για την επιχείρηση.

Το CRM μέσω των εργαλείων παραγωγής αναφορών του παρέχει όχι μόνο στη διοίκηση αλλά και σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των συνθηκών που επικρατούν στην πελατειακή βάση και για τη λήψη των αποφάσεων. Σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς, και ανεξάρτητα από βιομηχανία ή προϊόν, είναι πολύ ευπρόσδεκτο για την επιχείρηση να έχει ένα σύστημα που θα της παρέχει απλόχερα τη δυνατότητα να επιτελεί τις συναλλαγές, τις αναλύσεις, τις αλλαγές στις διεργασίες της ή ακόμα και τις συνεργασίες και τις επικοινωνίες της.

Η υλοποίηση του CRM μπορεί να γίνει με μικρά και σταδιακά βήματα. Δεν υπάρχει ανάγκη να υλοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα από την αρχή. Έτσι, με την προσθήκη κάθε τμήματος του συστήματος, εκείνο που επιτυγχάνεται είναι ότι η μείωση του κόστους ενώ οι πωλήσεις αυξάνονται και επομένως, η επένδυση για τη σταδιακή εφαρμογή του CRM έχει συγκεκριμένα και μετρήσιμα οφέλη. Η σταδιακή εφαρμογή του CRM είναι εφικτή κυρίως επειδή οι πελάτες της επιχείρησης είναι διαφορετικοί. Κάθε πελάτης έχει ιδιαίτερες ανάγκες να ικανοποιήσει. Κάποιοι είναι εν δυνάμει αποδοτικοί πελάτες με την έννοια ότι οι συναλλαγές με αυτούς έχουν τη δυναμική να αποφέρουν κέρδη σε μακροχρόνιο επίπεδο, κάποιοι όχι. Με τη σταδιακή εφαρμογή, η επιχείρηση επικεντρώνεται στα διάφορα τμήματα της αγοράς, «γνωρίζει» τους πελάτες της, και δημιουργεί ισχυρές σχέσεις με αυτούς. Με την προσέγγιση αυτή, οι ισχυρές σχέσεις μπορούν να δημιουργηθούν είτε οι εποχές είναι καλές είτε όχι. Οι ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες είναι όπως οι γάμοι. Αντέχουν τόσο σε εύκολες όσο και σε δύσκολες καταστάσεις. Έτσι η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μπορεί να αντέχει και στις καλές αλλά και στις κακές εποχές.

Στους χαλεπούς καιρούς, είναι πλεονέκτημα να μπορεί η επιχείρηση να γνωρίζει ποιοι από τους πελάτες είναι αποδοτικοί και ποιοι όχι καθώς και ποιοι από αυτούς έχουν υψηλό κόστος «συντήρησης» και μπορεί να συντονίσει τις κινήσεις της ανάλογα. Αν δεν έχει CRM, ο διαχωρισμός αυτός δεν είναι αναίμακτα εφικτός.

Από τη δεκαετία του 1990, πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να ανακαλύπτουν ότι, αν θέλουν να δημιουργήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορούν να βασίζονται μόνο στις παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, είδαν ότι το κτίσιμο ισχυρών πελατειακών σχέσεων και η δημιουργία της πίστης του πελάτη μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο να διατηρείται σε μεγάλο χρονικό διάστημα και το οποίο είναι αδύνατο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι, για να κτίσουν τις πελατειακές τους σχέσεις, χρειάζονται πλήρεις πληροφορίες για τους πελάτες τους, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν για να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους με γνώμονα τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Τα πιο αποτελεσματικά από τα συστήματα που έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται συλλέγουν όλα τα δεδομένα που σχετίζονται με τους πελάτες αλλά και με τον ανταγωνισμό, τα χρησιμοποιούν σε άμεση επαφή με τους πελάτες και τα αναλύουν ώστε η επιχείρηση να προσαρμοστεί και να βελτιωθεί για να μπορεί να ικανοποιεί τους πελάτες της.

Αυτό ουσιαστικά κάνουν οι εφαρμογές CRM και γι' αυτό παρατηρείται, σύμφωνα με έρευνα η αύξηση των επενδύσεων για το CRM της τάξης του 49% σε ετήσια βάση από το 1997. Σύμφωνα με την AMR, το CRM δε ζητείται από τις επιχειρήσεις μόνο επειδή μπορεί να τις υποστηρίξει να εστιάσουν στην εξυπηρέτηση του πελάτη αλλά και επειδή τα έσοδα και τα κέρδη τους θα αυξηθούν αν γνωρίσουν τους πελάτες τους. Αν έχουν καλύτερη εικόνα των πελατών τους μπορούν να δημιουργήσουν καλύτερες λύσεις για τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνουν την ικανοποίησή τους, δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς με αυτούς, και τελικά κερδίζουν από το να εξυπηρετούν όλο και καλύτερα τους υπάρχοντες πελάτες τους παρά να ψάχνουν να βρουν νέους.

Ως γνωστόν, το CRM είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιείται κυρίως από αυτούς που είναι στην πρώτη γραμμή της επιχείρησης και έρχονται σε επαφή με τους πελάτες της. Οι καλές εφαρμογές CRM βοηθούν τις επιχειρήσεις να προσθέτουν αξία σε κάθε επίπεδο των πελατειακών τους σχέσεων. Από τις λειτουργίες που το CRM μπορεί να υποστηρίξει, τρεις χαρακτηρίζονται ως κρίσιμες για τη δημιουργία και τη διατήρηση ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες:

- **Αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ**, που βοηθάει στη διαχείριση των ενεργειών προώθησης

της επιχείρησης και παρέχει εργαλεία για την ανάλυση της αγοράς.

- **Αυτοματοποίηση των πωλήσεων**, που υποστηρίζει τους ανθρώπους οι οποίοι ασχολούνται με τις πωλήσεις να διαχειρίζονται τις επαφές τους, και περιλαμβάνει ακόμα και εργαλεία παρακολούθησης όλων των ενεργειών τους. Με τις εφαρμογές αυτές, παρέχεται άμεση πρόσβαση σε χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και στις τιμολογιακές τους πολιτικές ανάλογα με τον πελάτη.
- **Υποστήριξη πελατών**, για όσους είναι αρμόδιοι για την υποστήριξη στον πελάτη μετά την πώληση.

Αν η εφαρμογή CRM είναι συνδεδεμένη με το ERP της επιχείρησης, τότε μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα. Η σύνδεση αφορά την ολοκλήρωση της παραγωγής, της διανομής, και των χρηματοοικονομικών, που βρίσκονται στον κόσμο του ERP, με τις λειτουργίες γραμμής του CRM αυτοματοποίηση των πωλήσεων και του μάρκετινγκ και της υποστήριξης του πελάτη.

Με το CRM, η επιχείρηση μπορεί να έχει πλήρη εικόνα για την απόδοση των στελεχών της σε σχέση με τη δυναμική των πελατών της, για την κατανομή του κόστους και των κερδών, αλλά και για το κόστος που παρουσιάζεται στη διάρκεια επιτέλεσης των δραστηριοτήτων των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, και τις υποστηρίξεις των πελατών. Έτσι, μπορεί να έχει το πλεονέκτημα ότι γνωρίζει με συγκεκριμένες λεπτομέρειες και σε κάθε στιγμή τη σχέση κόστους / απόδοσης για κάθε πελάτη της.

Έχοντας ένα CRM με το οποίο παρακολουθείται ο τρόπος λειτουργίας όσων έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, διαφαίνεται ο τρόπος προσαρμογής και βελτίωσης των διαφόρων διεργασιών για τις οποίες κάθε στιγμή είναι γνωστό το αντίστοιχο κόστος. Έτσι, είναι σίγουρο ότι μειώνεται ο κύκλος που απαιτείται για τη διεξαγωγή των διεργασιών. Μειώνονται οι κύκλοι πώλησης και προκύπτουν οι απαιτούμενοι πόροι, απτόι, για τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων.

### **8.3. ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΓΙΑ CRM ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.**

Με βάση τις διάφορες αγγελίες που μπορεί να βρει κανείς στο internet, είναι εύκολο να δοθεί μια περιγραφή των στελεχών που θα κλιθούν να διοικήσουν τμήματα με μεγάλη έμφαση στα CRM συστήματα. Μια υποθετική αλλά αντιπροσωπευτική αγγελία δίνεται παρακάτω:

« Ο/Η κάτοχος της θέσης θα είναι υπεύθυνος/η για το σχεδιασμό και την επίβλεψη στοχευμένων προωθητικών ενεργειών CRM και προγραμμάτων πιστότητας πελατών. Παράλληλα, θα ασχολείται με την ανάλυση στοιχείων για τις ανάγκες σχεδιασμού και αξιολόγησης δραστηριοτήτων της ευθύνης του/της. Τέλος, θα συντονίζει διατμηματικές ομάδες εργασίας για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και διαδικασιών στο πλαίσιο CRM δραστηριοτήτων.»



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Φτάνοντας λοιπόν στο τέλος της εργασίας και έχοντας αναλύσει και εξετάσει τα συστήματα της Διαχείρισης Πελαρειακών Σχέσεων (CRM) μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αυτά δεν είναι απλώς ένα λογισμικό που σκοπός του είναι μόνο η αύξηση του κέρδους των επιχειρήσεων αλλά είναι μια ολόκληρη φιλοσοφία με κέντρο αυτής, τον πελάτη και πως αυτός θα ικανοποιηθεί. Έχοντας κατανοήσει την παραπάνω θεωρία για το τι πραγματικά είναι τα συστήματα CRM μπορούμε να προχωρήσουμε σε μια ανάλυση τους.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να εφαρμόσουν τα συστήματα CRM πρέπει πρώτα απ'όλα να αλλάξουν την κουλτούρα, τη στρατηγική και κατ'επέκταση τη φιλοσοφία τους σε πελατοκεντρική. Είναι αρκετά δύσκολο και συνήθως είναι η κύρια αιτία αποτυχίας των συστημάτων αυτών.

Έτσι λοιπόν η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να προχωρήσει σε ριζικές αλλαγές στη λειτουργία της από άκρη σε άκρη και από τμήμα σε τμήμα. Επομένως πρέπει να ξεκινήσει άμεσα την επανεκπαίδευση των υπαλλήλων της έτσι ώστε να καταφέρει να τους ενφυσήσει την πελατοκεντρική φιλοσοφία που είναι άκρως απαραίτητη για την εφαρμογή των συστημάτων CRM.

Επίσης πρέπει να αναλύσει κατά τον καλύτερο δυνατό τους παράγοντες κάθε τμήματος της που επηρεάζουν τη σχέση με τους πελάτες και να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί θα εμπλακούν στην εφαρμογή του συστήματος CRM.

Τέλος πρέπει πλέον να γίνει η σωστή επιλογή του λογισμικού του CRM που θα υποστηρίξει την παραπάνω προσπάθεια.

Μετα από διεξοδική ανάλυση της εφαρμογής συστημάτων CRM στις επιχειρήσεις είμαστε σε θέση να παραθέσουμε μερικούς σοβαρούς παράγοντες αποτυχίας των συστημάτων αυτών.

Κύριο λόγο στην αποτυχία τους έχει η αδυναμία μετατροπής της φιλοσοφίας ολόκληρης της επιχείρησης σε πελατοκεντρική. Έπειτα υπάρχει μεγάλο πρόβλημα συνεργασίας με την κεντρική διεύθυνση του management που δεν μπορεί να υποστηρίξει σθεναρά αυτή την υποχρεωτική αλλαγή φιλοσοφίας.

Επίσης, οι εταιρείες συγκεντρώνουν τεράστιο όγκο πληροφοριών για τους πελάτες δίνοντας τους την δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα πολύ καλό προφίλ για καθένα απ'αυτούς. Όμως αντί αυτά να τα χρησιμοποιήσουν για να ικανοποιήσουν καλύτερα τους πελάτες τους, τα χρησιμοποιούν για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, αδιαφορώντας αν τους δυσαρεστήσουν. Βέβαια αυτό θα οφελήσει βραχυπρόθεσμα τις επιχειρήσεις αλλά μακροπρόθεσμα θα τις καταστρέψει. Ο μόνος τρόπος πραγματικού όφελους των επιχειρήσεων είναι μέσω από τις ικανοποιήσεις των πελατών της.

Σε αποτυχία των συστημάτων CRM μπορεί ακόμα να οδηγήσει η λειτουργία τους από τις εταιρείες μόνο ως ένα τεχνολογικό λογισμικό. Οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να γνωρίζουν τι θέλουν, τι χρειάζονται και τι προσδοκούν οι πελάτες απ'αυτές. Έτσι έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιούν τους πελάτες τους ούτως ώστε αυτοί να έχουν κίνητρα να προχωρούν σε επαναλαμβανόμενες αγορές απ'αυτές και έτσι να κερδίσουν την αφοσίωση τους.

Υπάρχουν εταιρείες που χρησιμοποίησαν εξελιγμένα συστήματα για την καταγραφή και κατηγοροποίηση των πελατών τους. Κατάφεραν έτσι με αυτές τις back office διαδικασίες να στοχεύσουν καλύτερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες και να επιτύχουν μέσα από cross-selling διαδικασίες αυξημένες πωλήσεις.

Ταυτόχρονα έφτιαξαν καταπληκτικά help desks (τμήματα υποστήριξης) με εκπαιδευμένο

προσωπικό παρέχοντας έτσι ολοκληρωμένη υποστήριξη στους πελάτες τους. Αυτό όμως δεν ήταν αρκετό γιατί οι παραπάνω διαδικασίες δεν ήταν συνδεδεμένες μεταξύ τους και όλα αυτά τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν δεν μπορούσαν να αξιοποιηθούν σωστά από τις εταιρείες.

Παραδείγματος χάριν οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών δεν έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που έχουν συλλέξει οι εταιρείες με τις back office διαδικασίες και το αντίστροφο. Αυτό δυσκολεύει το έργο και των δύο και δημιουργεί ένα κενό το οποίο καταλήγει στον πελάτη.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν τέτοιες υποδομές, οι οποίες θα επιτρέπουν την άμεση διακίνηση των πληροφοριών σε ολόκληρο το φάσμα τους, καθώς και την άμεση συλλογή και επεξεργασία στοιχείων τόσο από τα back office τμήματα όσο και από τα front office. Έτσι θα καταφέρουν να μειώσουν αισθητά τους χρόνους που απαιτούνται για πολλές εσωτερικές διαδικασίες. Αποτέλεσμα αυτού θα είναι τα τμήματα που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες να βελτιστοποιούν τις υπηρεσίες τους επιτυγχάνοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα σε τομείς όπως οι πωλήσεις, η αφοσίωση κ.α.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

Maguire, S, Koh, S.C.L., Huang, C. 2007. Identifying the range of customer listening tools: a logical pre-cursor to CRM? *Industrial Management & Data Systems*. Vol.107, pp.567-586.

Messmore, S. 2007. Want to Offer the Best Service? Offer Employees Best Perks. *Credit Union Journal*. pp.4.

Myron, D.2007. Finding Customer Clarity. *Customer Relationship Management*. pp.8.

Pullen, C. 2007. Complete Client Satisfaction. *Journal of Financial Planning*. pp.42- 44.

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

Αλεξίου, Ν. και Μαυρέλη, Ν. (2005), “CRM: Μόδα ή Ανάγκη – Αναζητώντας τον χαμένο πελάτη”, *Financial RAM*, (Μάρτιος), σελ.18-39.

Κουρής, Γ. (2000), “Μια νέα ταυτότητα για τους πελατοκεντρικούς” *XRAM*, (Δεκέμβριος), σελ. 9-13.

Τζελεκόπουλος, Β. (2001), “Customer Relationship Management”, *Ευροενωσιακόν Οικονομικόν Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, Τεύχος 331, (Νοέμβριος- Δεκέμβριος), σελ.88-90.

### **ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Bradshaw D., Brash C. ( 2001), *Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 12, pp 520-530.

Dyche J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison Wesley Longman Eds.

Earley R. (2002), *How to avoid the CRM graveyard*, *Customer Interaction Solutions*, 20, 12, pp 26-30.

Griffin, J. *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, Griffin Group, Austin, 2002.

Rheault D., Sheridan S. ( 2002). *Reconstruct your business around customers*, *The Journal of Business Strategy*, 23, 2, pp 38-42.

Roh T. H, Ahn C. K., Han I. (2005), *The priority factor model for customer relationship management system success*, *Expert Systems with Applications*, Vol 28, No 4, pp641-654.

Tiwana, A. *The Essential guide to knowledge management. E-business and CRM applications*. Prentice Hall.

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Δάσκος Α. (2002), *Customer Relationship Management, Σημειώσεις για το μάθημα CRM*, Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)

Δημητριάδης Α. (1998): Διοίκηση – Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Καζάζης Ν. (2002): Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες Πωλήσεις. Εκδόσεις Σταμούλη.

Κοσμάτος Δ. (2004): CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Μακρυμιανωλάκης Ν. (2003), Τι εστί (άραγε);, Περιοδικό Ne.o/How, Οκτώβριος 2003.

Παπαδάκης Β. (2002): Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου.

Παππής Κ.Π. (2001): Διοίκηση Παραγωγής. Εκδόσεις Σταμούλη.

Σωτηρόπουλος Τ. (2003), Το CRM στην εταιρεία εργαλείο ή αξεσουάρ;, Περιοδικό Ne.o/How, Οκτώβριος 2003.

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

[www.crm2day.com](http://www.crm2day.com)

[www.crbuyer.com](http://www.crbuyer.com)

[www.crmassist.com](http://www.crmassist.com)

[www.crmcommunity.com](http://www.crmcommunity.com)

[www.crmguru.com](http://www.crmguru.com)

[www.mydotweb.com/customer-relationship-management.html](http://www.mydotweb.com/customer-relationship-management.html)

[www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)

[www.ypostirixi.gr](http://www.ypostirixi.gr)

[www.morax.gr](http://www.morax.gr)

[www.plant-management.gr](http://www.plant-management.gr)