



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο.)
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ CRM ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ
ΚΛΑΔΟ



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΜΑΡΚΟΖΑΝΝΕΣ ΙΩΑΝΝΗΣ – Α.Μ.: 12175
ΦΟΥΡΤΟΥΝΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ – Α.Μ.: 13058
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΜΠΡΙΝΗ ΔΕΣΠΟΙΝΑ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΜΑΪΟΣ 2012**

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία εκπονείται από τους φοιτητές Μαρκοζάννες Ιωάννη και Φουρτούνη Χαράλαμπο και αποτελεί την Πτυχιακή Εργασία στα πλαίσια των απαιτήσεων για τη λήψη πτυχίου από το ΤΕΙ Πειραιά. Για την εκπόνηση της εργασίας χρησιμοποιήθηκε ξένη και ελληνική βιβλιογραφία όπως επίσης και έγκυρη αρθρογραφία. Επιπλέον αντλήθηκε σημαντικό πληροφοριακό υλικό από το Διαδίκτυο.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία γίνεται προσπάθεια προσέγγισης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο της Διαχείρισης των Σχέσεων Πελατών στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και πιο συγκεκριμένα των Συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management). Γίνεται ενδελεχής αναφορά στη σημασία ενασχόλησης με τον πελάτη ως προσωπικότητα και όχι ως μέσο κέρδους καθώς και στους τρόπους και μεθόδους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους στόχους της στο μέγιστο βαθμό με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν αναλύεται η δομή και η χρήση των συστημάτων αυτών, λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις μικρές και μεγάλες είναι ωφέλιμο να χρησιμοποιούν τέτοιου είδους συστήματα καθώς και γίνεται μια αναφορά για τα ελληνικά δεδομένα και την εξέλιξη κάποιων επιχειρήσεων που προέβησαν στη χρήση Συστημάτων Πελατειακών Σχέσεων.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την επιβλέπουσα καθηγήτρια Κ. Μπρίνη Δέσποινα για την άριστη συνεργασία μας κατά την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας, καθώς και την οικογένεια μας για την στήριξη της όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	2
Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 1	7
Θεωρητικές βάσεις του CRM	
1.1 Ιστορική Αναδρομή	7
1.2 Ορισμός CRM	7
Κεφάλαιο 2	10
Μάρκετινγκ και η μετάβαση στο CRM	
2.1 Μαζικό μάρκετινγκ	10
2.2 Γιατί δεν είναι αρκετό το μάρκετινγκ	11
2.2.1 Προώθηση Πωλήσεων	11
2.2.2 Διατήρηση Πελατών	12
2.2.3 Σωστή Εξυπηρέτηση Πελατών	12
2.3 Το φαινόμενο του CRM	13
2.4 Ο βασικός στόχος του CRM: Ο πελάτης	14
2.5 Κύκλος εργασιών CRM	15
2.6 Διαφήμιση και CRM	17
2.6.1 Διαφήμιση μέσω διαδικτύου	18
2.7 Το CRM στις ελληνικές επιχειρήσεις	19
Κεφάλαιο 3	21
Είδη CRM	
3.1 Λειτουργικό CRM και τα οφέλη του	21
3.2 Συνεργατικό CRM και οι βασικές λειτουργίες του	23
3.3 Αναλυτικό CRM	24
3.3.1 Η αρχιτεκτονική του Αναλυτικού CRM	26
3.3.2 Ικανότητες Αναλυτικού CRM	26
3.4 eCRM	27
3.4.1 Βασικά χαρακτηριστικά eCRM	29
3.4.2 Εφαρμογές CRM & eCRM	30
3.4.3 Επίπεδα eCRM	31
3.4.4 Η χρησιμότητα του e-mail	32
3.4.5 Άλλοι τρόποι επικοινωνίας	33
Κεφάλαιο 4	36
Υλοποίηση CRM	
4.1 Βήματα Πραγμάτωσης ενός CRM	36
4.2 CRS – Customer Relationship Strategy	40
4.3 Τα βασικότερα λάθη που οδηγούν στην αποτυχία ενός CRM	41
Κεφάλαιο 5	44
Τα λογισμικά των επιχειρήσεων	
5.1 Τα σημαντικότερα επιχειρηματικά λογισμικά	45
5.2 Η εξέλιξη των συστημάτων ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού	47
5.3 Συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού - ERP & Συστήματα επιχειρήσεων – ES	48
5.4 ERP και CRM	49
5.5 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης – MIS	50
5.6 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – HRM	51
5.7 Τεχνολογία πληροφοριών – IT	53

5.8 Η εφαρμογή της τεχνολογίας πληροφοριών στα CRM	57
Κεφάλαιο 6	
Η χρήση της τεχνολογίας στα CRM	60
6.1 Data mining	60
6.1.1 Το Data Mining στην επιχείρηση	63
6.1.2 CRM & Data Mining	64
6.2 Η εφαρμογή της τεχνολογίας στα CRM	65
6.2.1 Συστήματα αυτοματοποίησης πωλήσεων	66
6.2.2 Call Centers	66
6.2.3 Data Warehouses	67
6.2.4 OLAP	69
6.2.5 Τεχνική Υποστήριξη	69
6.2.6 Ηλεκτρονικά σημεία διάθεσης 6	70
6.3 Λογισμικά CRM	70
6.4 Εταιρείες διάθεσης λογισμικού CRM	71
6.5 CRM κατά παραγγελία	72
6.6 Open Source CRM	73
Κεφάλαιο 7	
Το CRM στον ελληνικό χρηματοοικονομικό και τραπεζικό κλάδο	75
7.1 Cross και Up Selling	77
7.2 Αποτελέσματα του CRM (τραπεζικό κλάδο)	78
7.3 Οφέλη από την εφαρμογή του CRM στον τραπεζικό κλάδο(τεχνολογία- eCRm)	79
7.3.1 Η σχέση των υπόλοιπων τραπεζών με το CRM	80
7.4 Η περίπτωση της Millennium Bank	81
Κεφάλαιο 8	
Συμπεράσματα	84
Παράρτημα	
Πηγές	86
	87

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου τα επίπεδα του ανταγωνισμού είναι πολύ υψηλά, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αλλάζουν με ταχείς ρυθμούς, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν γνωρίζουν φυσικά σύνορα, οι συγχωνεύσεις ομίλων και εταιριών επαναπροσδιορίζουν την πελατειακή τους βάση και η τεχνολογία επιτρέπει την αμφίδρομη επικοινωνία μέσω πολλαπλών διαθέσιμων καναλιών, η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης πελατοκεντρικής στρατηγικής έχει αναδειχθεί ως η μοναδική προσέγγιση που μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της ή το πεδίο δραστηριοποίησης της, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την υπεραξία που αναζητά.

Οι σημερινές συνθήκες λοιπόν απαιτούν από την εκάστοτε επιχείρηση να έχει τις δυνατότητες και τη γνώση για να κατανοήσει την αγοραστική συμπεριφορά, τα κίνητρα ακόμα και την προσωπικότητα των πελατών της. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αποτελεί ένα δύσκολο κομμάτι έρευνας για την επιχείρηση αλλά της προσδίδει πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα εάν γίνει με σωστό τρόπο.

Οι εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) έχουν αναπτυχθεί με σκοπό να εκπληρώσουν το δύσκολο έργο της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες.

Τα συστήματα CRM λοιπόν είναι πληροφοριακά συστήματα που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους πελάτες τους καλύτερα και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικότερα αυτή τη γνώση, με τέτοιο τρόπο ώστε να αντιληφθούν τη συνολική τους εμπειρία, αυξάνοντας τελικά τα έσοδα, αλλά και τα κέρδη τους.

Ιδιαίτερα σε περιόδους έντασης του ανταγωνισμού και έλλειψης ρευστότητας των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, όπως αυτή που διανύουμε το τελευταίο διάστημα, η υιοθέτηση πελατοκεντρικών συστημάτων μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, συνιστώντας βασικό μοχλό της στρατηγικής για τη διατήρηση αφοσιωμένων πελατών, την προσέλκυση νέου πελατολογίου και τη μείωση του διαχειριστικού κόστους.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να καλύψει όλες τις βασικές πτυχές του CRM και να παραχωρήσει στον αναγνώστη απαντήσεις για τα κύρια ζητήματα που αφορούν την πρωτοπόρα αυτή, για τα ελληνικά δεδομένα, επιχειρησιακή τεχνολογία. Θα γίνει επίσης προσπάθεια, αποσαφήνισης της διαδικασίας που πρέπει μια τράπεζα να ακολουθήσει για να υιοθετήσει μια εφαρμογή τόσο απαιτητική όσο τα CRM.

Κεφάλαιο 1

Θεωρητικές βάσεις του CRM

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Το 1780-1810 κατά τη διάρκεια της Α' βιομηχανικής επανάστασης σημειώθηκε μεγάλη ανάπτυξη σε μεγάλο μέγεθος εργοστασιακές αλλά και βιομηχανικές μονάδες, κυρίως στην ευρύτερη περιοχή της Μ. Βρετανίας. Λίγο αργότερα, το 1890-1900, κατά τη Β' βιομηχανική επανάσταση, η βιομηχανική παράγωγή συγκεντρώνεται και ο ρόλος των τεχνοκρατών μεγαλώνει.

Ένας μεγάλος αριθμός οικονομολόγων υποστηρίζει ότι κατά τη χρονική περίοδο 1890-1900 δημιουργήθηκε η ανάγκη στις εταιρίες για βοηθητικά συστήματα, μιας που η ανάπτυξη των επιχειρήσεων ήταν πια πολύ μεγάλη. Τότε, λοιπόν, δημιουργήθηκαν τα πρώτα πληροφοριακά συστήματα.

Τα πρώτα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα που δημιουργήθηκαν ήταν τα MRP (Material Requirement Planning) το 1970 που είχαν όμως περιορισμένες δυνατότητες. Τα πρώτα συστήματα χρησιμοποιήθηκαν στη κλωστοϋφαντουργία, ενώ τον 19^ο αι. η χρησιμότητά τους διευρύνθηκε. Παρόλα αυτά, γρήγορα δημιουργήθηκε η ανάγκη δημιουργίας συστημάτων που θα βοηθούσαν στην διαχείριση καταναλωτών και οργανωτικών δομών, αφού αυτά που ήδη υπήρχαν στρέφονταν στην κατανομή εισοδήματος και δαπανών. Καθώς τα χρόνια περνούσαν, προστέθηκαν και λειτουργίες που εξυπηρετούσαν κλάδους όπως τα χρηματοοικονομικά και οι άνθρωποι πόροι. Τα συστήματα αυτά ονομάστηκαν MRP2. Με τα χρόνια αναπτύχθηκαν περαιτέρω, και τελικά τα συστήματα αυτά ονομαστήκαν ERP αλλά συνέχισαν να είναι ανεπαρκή αφού δίνονταν πια έμφαση στις εσωτερικές διεργασίες της εταιρίας. Όσο η τεχνολογία αναπτυσσόταν και μεγάλωνε η εξοικείωση του κοινού με αυτήν, η ανάγκη για μια πιο κοντά στον πελάτη προσέγγιση όλο και μεγάλωνε. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκαν και τα CRM, μια εξέλιξη των ERP συστημάτων.

Τον 20^ο αιώνα πια διαμορφώθηκαν συστήματα σχεδόν για όλους τους επιχειρηματικούς τομείς και όσο ο επιχειρηματικός κόσμος χρειάζεται συνεχώς νέα συστήματα, νέα συστήματα εμφανίζονται συνεχώς.

1.2 Ορισμός CRM

Ως CRM (Customer Relationship Management) ορίζεται η συνολική διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και αύξησης των πελατών. Τα συστήματα CRM αποτελούν μια νέα σχετικά προσέγγιση για την διαχείριση των πελατών. Διαχειρίζονται την τεχνολογία, τις διαδικασίες και τις πηγές των πληροφοριών, προσφέροντας σε μια επιχείρηση και τους εργαζομένους της ένα περιβάλλον όπου τους επιτρέπει να κατέχουν σφαιρική γνώση για τον κάθε πελάτη. Η ιδέα πίσω από τα συστήματα CRM δεν είναι καινούρια. Σήμερα είναι ευρέως γνωστό ότι ο τρόπος που φέρεται μια επιχείρηση στους πελάτες της

έχει άμεση επιρροή στην μελλοντική της κερδοφορία. Για τον λόγο αυτό οι σύγχρονες επιχειρήσεις κάνουν όλο και μεγαλύτερες επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Το CRM απορρέει από την ιδέα του Relationship Marketing και περιλαμβάνει όλο το φάσμα των online και offline σχέσεων με τον πελάτη (Relationship Management). Τα συστήματα CRM δεν είναι ο αντικαταστάτης του μάρκετινγκ, αλλά ένας τρόπος διεύρυνσης και επαναπροσδιορισμού της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ με έμφαση στις πελατειακές σχέσεις. Τα συστήματα CRM υποστηρίζουν τις διαδικασίες του μάρκετινγκ, δεν εμφανίστηκαν ούτε για να τις διεκπεραιώσουν και σίγουρα όχι για να τις αντικαταστήσουν. Δεν πρόκειται βέβαια για παραδοσιακό μάρκετινγκ που εστιάζει απλά στην απόκτηση νέων πελατών. Σκοπός των CRM είναι να συγκρατεί αλλά και να επεκτείνει τις σχέσεις με τους πελάτες, εστιάζοντας βέβαια στους καλούς και πιστούς πελάτες.

Τα συστήματα CRM δεν είναι ένα απλό λογισμικό, αλλά μια ολόκληρη επιχειρησιακή στρατηγική για την απόκτηση και την διατήρηση των πιο πολύτιμων πελατειακών σχέσεων. Τα CRM απαιτούν η εκάστοτε επιχείρηση να διαπνέεται από μια πελατοκεντρική φιλοσοφία και κουλτούρα, ώστε να

υποστηρίξουν αποτελεσματικά τις διαδικασίες του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και των υπηρεσιών. Οι εφαρμογές CRM μπορούν να προσφέρουν σε μια επιχείρηση αποδοτική διαχείριση πελατειακών σχέσεων υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχει σωστή ηγεσία, στρατηγική και εταιρική κουλτούρα.

Τα διάφορα συστήματα Customer Relationship Management (CRM) έχουν ως βασικό στόχο να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες των τμημάτων Μάρκετινγκ, Πωλήσεων και Customer Service, αξιοποιώντας στο έπακρο την ροή των πληροφοριών που υπάρχει σε όλα τα σημεία αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον καταναλωτή. Ο απώτερος σκοπός των συστημάτων αυτών είναι η αποτελεσματική επικοινωνία με τον καταναλωτή ακόμα και αν δεν υφίσταται η αρχή του «80-20» (αρχή του Pareto).

Από την πλευρά των ειδικών:

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

Gordon, 1988

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

Dyche, 2002

Κεφάλαιο 2

Μάρκετινγκ και η μετάβαση στο CRM

2.1 Μαζικό μάρκετινγκ

Στα χρόνια που ακολούθησαν μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο 1937/1945, έγινε εμφανές ότι οι επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς έπρεπε να ασχοληθούν με τις αλληλεπιδράσεις του περιβάλλοντός τους, τις πελατειακές σχέσεις, και τα δίκτυα. Μια τέτοια προσέγγιση μάρκετινγκ ήταν πολύ διαφορετική από την παραδοσιακή που εκφράζεται μέσω των 4Ps (product-προϊόν, price-τιμή, position-θέση, promotion-προώθηση). Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής οι οποίες ήταν η υπερδύναμη μετά το τέλος του πολέμου, έχοντας μια ήδη δυνατή οικονομία και προσβλέποντας σε περαιτέρω ραγδαία ανάπτυξη της, δοκίμασαν κάτι εξαιρετικά πρωτοπόρο, το μαζικό μάρκετινγκ.

Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα το παραδοσιακό μάρκετινγκ προωθούσε τη στρατηγική αύξησης των πωλήσεων οδηγώντας τις επιχειρήσεις στις μαζικές αγορές και κατ' επέκταση στην υιοθέτηση του μαζικού μάρκετινγκ (*mass marketing*). Το μαζικό μάρκετινγκ πέτυχε τον σκοπό του. Οι καταναλωτές ήθελαν να αποκτήσουν κάθε νέα συσκευή και μηχανή, χωρίς να ενδιαφέρονται για τα λεπτομερή χαρακτηριστικά και τα χρώματα. Τα νέα προϊόντα απαιτούσαν και την ανάπτυξη νέων αγορών. Έτσι οι επιχειρήσεις εξελίχθηκαν σημαντικά για να καλύψουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Βέβαια, η επέκταση των αγορών αλλά και η αυξανόμενη, σε ταχύτητα αλλά και όγκο, ροή των πληροφοριών στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης αλλά και στο σύνολο της αγοράς οδήγησε και στην επέκταση του ανταγωνισμού. Η ένταση του ανταγωνισμού άρχισε να μειώνει τα περιθώρια κέρδους. Οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στην παραγωγή υποκατάστατων ή συμπληρωματικών προϊόντων, προσπαθώντας να ανταπεξέλθουν στον σκληρό ανταγωνισμό.

Οι μαζικές αγορές είχαν οδηγήσει ουσιαστικά στην απώλεια της μοναδικότητας του πελάτη-καταναλωτή. Με αποτέλεσμα σταδιακά να καταρρέουν καθώς οι ανάγκες των καταναλωτών εξειδικεύονταν, εντεινόνταν ο ανταγωνισμός και επεκτείνονταν γεωγραφικά οι αγορές σε συνάρτηση με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Με συνέπεια οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν μια σημαντική πρόκληση. Τώρα πλέον, χρειάζονταν το σωστό προϊόν για τον σωστό καταναλωτή. Οπότε, το μαζικό μάρκετινγκ δε μπορούσε πια να καλύψει τις ανάγκες τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των καταναλωτών. Επιβάλλονταν μια νέα μορφή μάρκετινγκ, η οποία θα έδινε κατευθύνσεις και θα λάμβανε υπόψη ένα σημαντικό παράγοντα, τον καταναλωτή-πελάτη.

Φτάνουμε λοιπόν στην περίοδο όπου οι επιχειρήσεις στρέφονται στην ανάπτυξη καθαρά πελατοκεντρικών στρατηγικών, με πρωτεύον στόχο το χτίσιμο εμπιστοσύνης ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση. Η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι ένα από τα πολλά ζητήματα που μια

επιχείρηση πρέπει να εξετάσει, εφόσον έχει αποδειχθεί επιστημονικά με την πάροδο των ετών ότι η διατήρηση των πελατών και των καλών σχέσεων μεταξύ αυτών και της επιχείρησης οδηγεί σε ένα αυξανόμενο μερίδιο αγοράς και σε μεγαλύτερα κέρδη.

Η χρήση πελατοκεντρικών στρατηγικών έδωσε την ώθηση από την δεκαετία του 70' έως και σήμερα, για τη δημιουργία και ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) μέσω των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών.

2.2 Γιατί δεν είναι αρκετό το μάρκετινγκ

Όπως όλοι γνωρίζουμε, οι σύγχρονες αγορές γίνονται όλο και πιο απαιτητικές. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται και μαζί με αυτόν αυξάνονται και οι απαιτήσεις των πελατών. Το μάρκετινγκ ως μοναδικό εργαλείο παρουσιάζει αδυναμίες απέναντι στο νέο μοντέλο της οικονομίας. Σε καμία περίπτωση δεν υπονοείται η απαξίωση του μάρκετινγκ, ως στρατηγικού εργαλείου σε κάθε επιχείρηση. Το CRM και το μάρκετινγκ έχουν παρεμφερείς στόχους, το CRM ωστόσο διαφοροποιείται από τις καθιερωμένες αντιλήψεις και διαδικασίες του μάρκετινγκ. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το CRM επεκτείνει τους στόχους του μάρκετινγκ, ώστε να προσαρμοστούν στα δεδομένα της νέας οικονομίας. Στη συνέχεια, θα προσδιορίσουμε τρία βασικά σημεία όπου το CRM είναι απαραίτητο για την υποστήριξη των διαδικασιών του μάρκετινγκ.

2.2.1 Προώθηση Πωλήσεων

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

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

- Είναι από 5 έως 10 φορές ακριβότερο να αποκτήσει μια επιχείρηση έναν νέο πελάτη απ' ό,τι να ακολουθήσει και να επενδύσει στις

- λειτουργίες που απαιτούνται για την διατήρηση όνου υπάρχοντα καλού πελάτη.
- Ένα καλό παράδειγμα είναι ένα κομμάτι της έρευνας της Boston Consulting Group (Hildebrand 2000), το οποίο αναφέρει ότι οι δαπάνες στην αγορά του διαδικτύου για την διατήρηση των υπάρχοντων πελατών ανέρχονται σε 6,8\$ έναντι 34\$ που απαιτούνται για την απόκτηση νέων πελατών.
- Μια αύξηση 5% στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών μεταφράζεται σε αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης από 25% έως και 120%.
- Ένας χαρακτηριστικός δυσαρεστημένος πελάτης σύμφωνα με έρευνες λείει σε 8 έως 10 ανθρώπους για την εμπειρία του. Αντίστοιχα ένα μια επιχείρηση έχει καλούς και πιστούς πελάτες, διαδίδουν την εμπειρία τους και μετατρέπονται αυτόματα σε δωρεάν μέσο κατάκτησης νέων πελατών.

2.2.2 Διατήρηση Πελατών

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που κάνει το CRM απαραίτητο προσθετικό εργαλείο στο μίγμα του μάρκετινγκ και στα επίπεδα του, είναι ο στόχος του CRM να αναδείξει και να διατηρήσει πιστούς τους καλούς πελάτες. Το CRM δεν στοχεύει στο σύνολο των πελατών αλλά ξεχωρίζει και σκιαγραφεί τους σημαντικούς πελάτες, με απώτερο σκοπό να τους δώσει το κίνητρο να παραμείνουν πιστοί στην επιχείρηση.

Το CRM λοιπόν, αποσκοπεί στη δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες, με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που χρησιμοποιούσε το μάρκετινγκ. Αναγνωρίζει τους σημαντικούς πελάτες και δεν τους συμπεριφέρεται σαν σε απλούς καταναλωτές αλλά σαν το βασικό εργαλείο για την δημιουργία αξίας τόσο για τους πελάτες, όσο και για την επιχείρηση.

2.2.3 Σωστή Εξυπηρέτηση Πελατών

Η κλασική προσέγγιση του μάρκετινγκ ήταν εστιασμένη στην προσέλκυση του πελάτη και την σωστή εξυπηρέτηση του πριν και κατά την πώληση. Η σωστή εξυπηρέτηση ωστόσο του πελάτη στις σύγχρονες επιχειρήσεις περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων πριν, κατά την διάρκεια αλλά και μετά την πώληση, όπως και την διαδικασία διαχείρισης τυχόν παραπόνων και αποκατάστασης της συνολικής εικόνας της επιχείρησης στα μάτια του πελάτη.

Το κενό αυτό έρχεται να καλύψει το CRM ενσωματώνοντας, στις μέχρι τώρα διαδικασίες του μάρκετινγκ, την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση (after sales service), την επίλυση προβλημάτων που πιθανόν να

εμφανιστούν και τέλος τη συλλογή και αντιμετώπιση τυχόν παραπόνων που μπορεί να προκύψουν από τους πελάτες.

2.3 Το φαινόμενο του CRM

Από την αρχή της δεκαετίας του '90, το Knowledge Management (διαχείριση γνώσης) έχει διεισδύσει στον επιχειρησιακό κόσμο. Οι τεχνολογίες πληροφοριών (τεχνολογίες δικτύων και τοπικές βάσεις δεδομένων) παρέχουν τα νέα εργαλεία για να εκτελέσουν καλύτερα τη δραστηριότητα της χρησιμοποίησης (codify and store) και διανομής της γνώσης (σύγχρονο σύστημα διαχείρισης γνώσης). Η τεχνολογία απαιτεί τη μεγαλύτερη τυποποίηση και την αυτοματοποίηση διαδικασιών στην ολοκλήρωση γνώσης μεταξύ των διαδικασιών μάρκετινγκ. Δύο είναι τα σημεία που πρέπει να εστιάσουμε· το πρώτο κεντρικό σημείο είναι να προσδιοριστούν οι βασικές περιοχές όπου η τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην ανάπτυξη των λογισμικών για την διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Το δεύτερο σημείο είναι η ανάλυση και η δημιουργία ενός μελλοντικού σεναρίου βασισμένου στο Knowledge Management ενσωματωμένο στα πλαίσια των πελατειακών σχέσεων.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, γνωστότερη ως Customer Relationship Management αποτελεί για την νέα οικονομία, μια από τις πιο σύγχρονες τάσεις του management. Η τάση αυτή δικαιολογείται απόλυτα αν αναλογιστούμε από τη μια πλευρά, την παγκοσμιοποίηση των αγορών από την οποία απορρέει η συνεχής αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών, και από την άλλη, την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία προσφέρει σημαντικά καινοτόμες λύσεις και εφαρμογές.

Οι πελάτες έχουν γνώση για τις υπηρεσίες που πρέπει να λαμβάνουν και όχι μόνο απαιτούν ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών, αλλά λαμβάνουν και τις αποφάσεις τους βασισμένοι στις υπηρεσίες αυτές. Ο πελάτης βέβαια δεν χαρακτηρίζεται μόνο από αυξημένες απαιτήσεις αλλά επιθυμεί να νιώθει μοναδικός και να έχει μια λιγότερο απρόσωπη σχέση με την επιχείρηση, απ' ό,τι συνηθιζόταν στις μαζικές αγορές. Αυτό το κομμάτι έρχεται να καλύψει πρώτα απ' όλα κάθε σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), να καλλιεργήσει δηλαδή ανάμεσα στην επιχείρηση και τον καταναλωτή μια σχέση προσωπική και αληθινή όπως ήταν σε παλαιότερες εποχές.

Μπορούμε επομένως να σημειώσουμε με βεβαιότητα ότι στα πλαίσια της διεθνοποίησης των αγορών και της αυτοματοποίησης των πληροφοριών (γιγάντιες βάσεις δεδομένων), σε συνδυασμό με την παράλληλη αύξηση των προσδοκιών των καταναλωτών για βελτιωμένη εξυπηρέτηση και υπηρεσίες, διαφαίνεται καθαρά η ανάγκη πελατοκεντρικών αντιλήψεων.

Με την πελατοκεντρική φιλοσοφία, λοιπόν, να κερδίζει όλο και μεγαλύτερο έδαφος και με την διαθεσιμότητα μεγάλης ποικιλίας πληροφοριών για τους πελάτες, τα συστήματα CRM είναι πλέον πολύ δημοφιλή, τόσο σε

περιβάλλοντα Business-to-Customer, όσο και σε Business-to-Business. Το 2002 οι "Aberdeen Research" υποστήριξε ότι περισσότερα από 13 δισεκατομμύρια δολάρια έχουν δαπανηθεί παγκοσμίως σε τεχνολογία και υπηρεσίες βασισμένες στα συστήματα CRM. Ενώ το 2005 η ίδια ομάδα ερευνητών αναφέρει ότι το ποσό διπλασιάστηκε αγγίζοντας τα 27,8 δισεκατομμύρια δολάρια.

Πολλές έρευνες έχουν προβλέψει ότι στο άμεσο μέλλον θα επενδυθούν πολύ μεγαλύτερα ποσά στις τεχνολογίες CRM (λογισμικού και υπηρεσιών σχεδιασμένες για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να διοικήσουν πιο αποτελεσματικά τις πελατειακές τους σχέσεις) απ' ότι επενδύονταν μέχρι σήμερα. Παρότι οι αναλυτές μάρκετινγκ διαφωνούν πάνω σε συγκεκριμένα ποσά που προβλέπονται από τους ερευνητές, όλοι συμφωνούν ότι οι μελλοντικές επενδύσεις των επιχειρήσεων σε λύσεις CRM θα ανέρχονται σε πολλά εκατομμύρια δολάρια.

Στην απέναντι όχθη, πολλοί ερευνητές και αναλυτές υποστηρίζουν ότι υπάρχει πρόβλημα στα συστήματα CRM σήμερα. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αγοράζουν ακριβό τεχνολογικό εξοπλισμό όπως ένα τηλεφωνικό κέντρο, ένα λογισμικό αυτοματοποιημένων πωλήσεων ή ακόμη πελατειακές υπηρεσίες βασισμένες στο internet, πιστεύοντας ότι με τον τρόπο αυτό θα δημιουργήσουν έναν αποδοτικό μηχανισμό διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Ωστόσο, τα CRM δεν είναι απαραίτητα εξαγοράσιμα ούτε η ακριβή τεχνολογία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία τους. Αντιθέτως, τα CRM όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που βρίσκει εφαρμογή σε κάθε οργανισμό-επιχείρηση. Η ουσία των CRM είναι κάθε επιχείρηση να δουλεύει με τους πελάτες της με τέτοιο τρόπο, ώστε παρέχοντας τους τις καλύτερες υπηρεσίες, να τους δίνει κίνητρο να συνεργαστούν ξανά και ξανά μαζί της.

2.4 Ο βασικός στόχος του CRM: Ο πελάτης

Τα CRM διαφέρουν από τις παλαιότερες μεθόδους μαζικού μάρκετινγκ δεδομένου ότι αυτές οι τεχνικές μάρκετινγκ έχουν ως βασικό στόχο να πουλήσουν περισσότερα προϊόντα στον πελάτη για να μειώσουν το κόστος (mass marketing). Η προσέγγιση του μαζικού μάρκετινγκ είναι καθαρά εστιασμένη στην επιχείρηση (company focused). Στην αντίπερα όχθη όπως έχουμε ήδη αναφέρει βρίσκονται τα CRM εστιασμένα στις ανάγκες του πελάτη. Εντούτοις, οι πελάτες δεν παραμένουν πιστοί από τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τις διαφημιστικές παγίδες που χρησιμοποιούνται στα προγράμματα μαζικού μάρκετινγκ. Η πιστότητα των πελατών (customer loyalty) δεν εξαγοράζεται αλλά κατακτιέται. Η προσέγγιση και η φιλοσοφία του CRM είναι πελατοκεντρική. Τα CRM σκοπεύουν στη μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες παρέχοντας τους ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και τιμολόγηση

ανάλογη με αυτή που οι πελάτες ζητούν και όχι βασισμένη σε αυτή που συμφέρει την επιχείρηση.

Υπάρχουν τέσσερα βασικά ζητήματα συμπεριφοράς απέναντι στον πελάτη τα οποία πρέπει μια επιχείρηση να προσέχει κατά την διαχείριση των σχέσεων της με αυτόν:

1. Προσδιορισμός των πελατών

Για να εξυπηρετήσει τον πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να ξέρει ή να μπορεί να προσδιορίσει τον πελάτη και τις ανάγκες του κατευθείαν μέσω των καναλιών του μάρκετινγκ, των συναλλαγών και των αλληλεπιδράσεων της με αυτόν κατά την διάρκεια του χρόνου.

2. Διαφοροποίηση των πελατών

Κάθε πελάτης έχει την δική του διαφορετική αξία διάρκειας ζωής από την πλευρά της επιχείρησης και ο κάθε πελάτης θέτει μοναδικές απαιτήσεις προς την επιχείρηση.

3. Αλληλεπίδραση με τους πελάτες

Οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν διαχρονικά. Από την προοπτική του CRM, η αποδοτικότητα που αποφέρει ο πελάτης μακροπρόθεσμα και η σχέση που διατηρεί με την επιχείρηση είναι σημαντικά. Για αυτό το λόγο η επιχείρηση πρέπει να έχει συνεχή γνώση για τις ανάγκες και την συμπεριφορά των πελατών της, κάτι το οποίο μπορεί να το πετύχει μόνο διατηρώντας συστηματική επαφή μαζί τους. Αυτό αποτελεί σημαντικό κομμάτι του CRM.

4. Εξατομίκευση των πελατών

"Αντιμετωπίστε κάθε πελάτη μεμονωμένα" είναι η βασική ιδέα της διαδικασίας των CRM. Μέσω της διαδικασίας της εξατομίκευσης, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την πιστότητα των πελατών. Η αυτοματοποίηση της εξατομίκευσης των πελατών γίνεται εφικτή μέσω της τεχνολογίας πληροφοριών.

Το παραδοσιακό-μαζικό μάρκετινγκ δεν χρειάζεται να χρησιμοποιήσει τις τεχνολογίες πληροφοριών εκτενώς επειδή δεν υπάρχει καμία ανάγκη να διακρίνει, να διαφοροποιήσει, να αλληλεπιδράσει και να προσαρμόσει τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Παρόλα αυτά αν και μερικοί υποστηρίζουν ότι η τεχνολογία πληροφοριών (IT) έχει έναν μικρό ρόλο στα CRM, κάθε ένα από τα τέσσερα βασικά ζητήματα συμπεριφοράς των CRM εξαρτάται σημαντικά από τις τεχνολογίες και τα συστήματα πληροφοριών.

2.5 Κύκλος εργασιών CRM

Όπως αναφέραμε και στο εισαγωγικό κομμάτι της εργασίας, κάθε εφαρμογή CRM δημιουργεί μέσα στην επιχείρηση έναν πρόσθετο κύκλο εργασιών προσανατολισμένο στον πελάτη. Ο κύκλος του CRM εμπεριέχει

πέντε σταδία ξεκινώντας βέβαια από την απόκτηση νέων και την διατήρηση των υπάρχοντων καλών και πιστών πελατών.

Πρώτο στάδιο

Διατήρηση των καλών πελατών και απόκτηση νέων πελατών. Η απόκτηση πελατών είναι ένα ζωτικής σημασίας στάδιο στην οικοδόμηση των σχέσεων της επιχείρησης με τον πελάτη όπως βέβαια και η διατήρηση των πελατών. Για το σκοπό της απόκτησης πελατών μια επιχείρηση είναι πιθανό να εστιάσει την προσοχή της στις ομάδες μελλοντικών πελατών, όπου προσδιορίζονται από τις έρευνες, τους πελάτες που παραγράφηκαν, παλαιότερους πελάτες και τους πελάτες των ανταγωνιστών τόσο παλαιότερους, όσο και υπάρχοντες. Οι οργανώσεις λοιπόν πρέπει να αποκτήσουν πελάτες, να προσδιορίσουν τους ενδεχόμενους μελλοντικούς πελάτες και να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πολύτιμους πελάτες. Στην ουσία σε αυτό το στάδιο περιέχεται ένα υποσύνολο τεσσάρων βασικών διαδικασιών που θα μπορούσε να ονομαστεί κύκλος διαχείρισης πελατών.

Δεύτερο στάδιο

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να κατανοήσει η επιχείρηση τους πελάτες της και να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα αλληλεπιδρά μαζί τους. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να έχουν μια αποτελεσματική και υγιή σχέση με τους πελάτες τους αν δεν τους καταλαβαίνουν και δεν μπορούν να εκτιμήσουν ποιοι τύποι υπηρεσιών ή προϊόντων είναι σημαντικοί για αυτούς, αλλά και πώς και πότε επιθυμούν να λάβουν κάθε υπηρεσία ή προϊόν. Η αληθινή κατανόηση των πελατών αποκτιέται, συνδυάζοντας την λεπτομερή ανάλυση των πληροφοριών που αφορούν τον πελάτη με την συνεχή αλληλεπίδραση με αυτόν. Δεν πρέπει τότε ωστόσο η επιχείρηση να αγνοεί την μοναδικότητα και την διαφορετικότητα του κάθε πελάτη.

Τρίτο στάδιο

Ανάπτυξη και προσαρμογή των επιχειρηματικών διεργασιών στις απαιτήσεις του πελάτη. Σε μια πελατοκεντρικά ορισμένη επιχείρηση τόσο οι λειτουργίες όσο και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτά που ο πελάτης επιθυμεί. Για τον λόγο αυτό είναι και τόσο σημαντική η ουσιαστική γνώση των προτιμήσεων του πελάτη.

Τέταρτο στάδιο

Η αλληλεπίδραση με τους πελάτες αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι για την επιτυχία του CRM. Βεβαίως η αλληλεπίδραση μέσα στο CRM δεν λαμβάνεται μόνο μέσω των καναλιών του μάρκετινγκ και των πωλήσεων αλλά περιλαμβάνει όλα τα σημεία επικοινωνίας του πελάτη με την επιχείρηση όπως την εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών με οποίο τρόπο κι αν διενεργείται (on-line επαφή, e-mail, τηλέφωνο, φαξ κλ.), τα κανάλια διανομής κλ.

Πέμπτο στάδιο

Το στάδιο αυτό είναι αρκετά σημαντικό γιατί περιλαμβάνει μια κάποιου είδους αυτοκριτική που η επιχείρηση πρέπει να κάνει μέσω του CRM, για να ελέγξει εάν χρειάζονται βελτιώσεις. Είναι ουσιαστικά το σημείο που

αποτιμάται η επιτυχία ώστε να γίνουν οι ανάλογες προσθήκες ή αλλαγές πριν ξεκινήσει από την αρχή ο κύκλος του CRM.

2.6 Διαφήμιση και CRM

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων αναφέρεται ως μια από τις σημαντικότερες προόδους της ψηφιακής οικονομίας. Αυτό οφείλεται στη διευκόλυνση που προσφέρουν τα συστήματα CRM κατά την οικοδόμηση των σχέσεων με τους πελάτες, αλλά και κατά την διάρκεια της διαχείρισης των μεμονωμένων πελατειακών σχέσεων.

Η προτεραιότητα, λοιπόν, της διαδικασίας CRM είναι να χτισθεί μια δυνατή σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στην επιχείρηση και τον καταναλωτή. Ερευνητές υποστηρίζουν ότι σε μια σχέση πελάτη - επιχείρησης υπάρχουν τέσσερα στάδια, από τα οποία αυτή η σχέση διέρχεται:

<i>Πρώτο στάδιο</i>	Συνειδητοποίηση (Awareness)
<i>Δεύτερο στάδιο</i>	Εξερεύνηση (Exploration)
<i>Τρίτο στάδιο</i>	Αφοσίωση (Commitment)
<i>Τέταρτο στάδιο</i>	Διάλυση (Dissolution)

Η ηλεκτρονική μεσολάβηση στις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές, επεκτείνει σημαντικά τις πηγές και την ποιότητα των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στις επιχειρήσεις. Με την διαθεσιμότητα όλο και περισσότερων πληροφοριών, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να κατανοήσουν τον ρόλο των διαφόρων οργάνων του μάρκετινγκ σε αυτά τα τέσσερα στάδια.

Στην φάση της αφοσίωσης σύμφωνα με τις έρευνες παίζει σημαντικό ρόλο η διαφήμιση. Για να μετρήσουμε την έκταση της φάσης της αφοσίωσης, χρησιμοποιούμε ως μετρική την διατήρηση των πελατών (*customer retention*). Επίσης, οι έρευνες υποστηρίζουν ότι καθοριστικό ρόλο παίζει η διαφήμιση και κατά τις δύο πρώτες φάσεις, της συνειδητοποίησης και της εξερεύνησης.

Στο στάδιο της συνειδητοποίησης οι πελάτες αναγνωρίζουν την επιχείρηση ως πιθανό συνεργάτη αλλά δεν υπάρχει ακόμα επαφή με αυτήν. Για παράδειγμα, μια μελέτη που διενεργήθηκε το 1997 μέσω διαδικτύου για την επιρροή των διαφημίσεων από την IAB, έδειξε ότι η έκθεση των καταναλωτών σε διαφημιστικές ταμπέλες αυξάνει την συνειδητοποίηση των διαφημίσεων, την αποτύπωση των εμπορικών σημάτων στο υποσυνείδητο των καταναλωτών αλλά και την πρόθεση για αγορές.

Στη φάση της εξερεύνησης οι πελάτες εξετάζουν την δυνατότητα να συνεργαστούν δοκιμαστικά με την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Sherman και Deighton (2001) υπάρχουν στοιχεία ότι οι διαφημιστικές αγγελίες διευκολύνουν ιδιαίτερα την απόκτηση πελατών σε δοκιμαστικό στάδιο.

Ωστόσο, η σημαντικότερη φάση είναι η τρίτη η φάση της υποχρέωσης, για δύο λόγους. Πρώτα απ' όλα, οι ευνοϊκές αλλαγές στην συμπεριφορά των καταναλωτών αλλά και οι επιστροφές πελατών στην επιχείρηση βραχυπρόθεσμα είναι υψηλότερες σε σχέση με τα υπόλοιπα στάδια. Συγκεκριμένα, αυτές οι αλλαγές εμφανίζονται όταν ανεβαίνουν τα ποσοστά διατήρησης πελατών και ξεπερνούν την τρέχουσα βάση πελατών. Δεύτερον, δεδομένου ότι η απόκτηση νέων πελατών είναι λιγότερο κερδοφόρα, είναι πολύ βασική η διατήρηση μιας σημαντικής σταθερής βάσης πελατών για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης.

Τελευταίο έρχεται το στάδιο της διάλυσης αυτής της σχέσης συναλλαγής ανάμεσα σε πελάτη και επιχείρηση. Στο σημείο αυτό είναι ξεκάθαρο πως ένα από τα δυο μέλη που συμμετέχουν σε αυτή την σχέση δεν είναι πλέον ικανοποιημένο από αυτά που του προσφέρει η απέναντι πλευρά. Το στάδιο της διάλυσης μπορεί να το προκαλέσει τόσο ο καταναλωτής, όσο και η επιχείρηση. Είναι βέβαια σαφές ότι όσο μεγαλύτερο είναι το χρονικό διάστημα πριν φθάσει η σχέση στο τελευταίο στάδιο της διάλυσης, τόσο καλύτερα θα είναι τα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

2.6.1 Διαφήμιση μέσω διαδικτύου

Οι διαφημίσεις μέσω διαδικτύου γνωρίζουν σημαντική εξέλιξη την τελευταία δεκαετία και αποτελούν πλέον ένα σημαντικό κομμάτι της οικονομίας του διαδικτύου (Internet Economy) όπως και της διαφημιστικής βιομηχανίας γενικά. Ειδικά οι ψηφιακές διαφημιστικές πινακίδες γνωστές ως banner advertising είναι ένα σημαντικό μέσο διαφήμισης, γεγονός που αποδεικνύεται από τις υψηλές επενδύσεις της διαφημιστικής βιομηχανίας σε ψηφιακά μέσα.

Παρ' ότι υπάρχουν διάφορες μορφές διαφήμισης στα ψηφιακά περιβάλλοντα, οι έρευνες δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ψηφιακών διαφημίσεων ακολουθούν την τεχνοτροπία του banner advertising, η επικράτηση αυτής της διαφημιστικής μεθόδου είναι κυρίως αποτέλεσμα του χαμηλού διαφημιστικού κόστους και των τεχνολογιών που έχουν αναπτυχθεί ως εργαλεία μέτρησης (π.χ. πόσα άτομα επισκέφθηκαν την ιστοσελίδα και είδαν την διαφήμιση).

Η μέθοδος του banner advertising όπως αποδεικνύουν πολλές έρευνες έχει σημαντική επίδραση στους καταναλωτές και ενεργεί ως ένα σημαντικό μέσο διατήρησης πελατών, ιδιαίτερα για τις εταιρείες που επιχειρούν στο διαδίκτυο (e-shops κλ.)

2.7 Το CRM στις ελληνικές επιχειρήσεις

Οι ελληνικές επιχειρήσεις καθυστέρησαν αρκετά χρόνια να αναγνωρίσουν αλλά και να κατανοήσουν την χρησιμότητα των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Παρότι στις αγορές του εξωτερικού τα συστήματα CRM πρωτοεμφανίσθηκαν στην δεκαετία του 70' και είχαν ήδη σημαντική ανάπτυξη μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 80', κάνοντας άλμα εξέλιξης στη δεκαετία του 90' με την διάδοση του διαδικτύου και των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Στην ελληνική αγορά τα συστήματα CRM έχουν εδραιωθεί μόλις τα 4-5 τελευταία χρόνια.

Οι επιχειρήσεις στη χώρα μας έχουν πλέον αντιληφθεί την αναγκαιότητα υλοποίησης λύσεων CRM. Ωστόσο, έλληνες αναλυτές υπογραμμίζουν ότι η πλειοψηφία των ελληνικών μεσαίων επιχειρήσεων, δεν κατάφεραν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους μέσα από τις τεχνολογίες CRM που χρησιμοποίησαν, με αποτέλεσμα να θεωρήσουν ότι έγινε λανθασμένη επιλογή συστημάτων.

Οι προσδοκίες βεβαίως των επιχειρήσεων από το εκάστοτε σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, συνοψίζονταν· πρώτον, στην αύξηση της κερδοφορίας ανά πελάτη, ώστε να σημειωθεί και η αντίστοιχη αύξηση των πωλήσεων και δεύτερον, στόχευαν στην μείωση των εξόδων για την κατάκτηση και την διατήρηση των πελατών (έξοδα προώθησης, διαφήμισης κλ.). Είναι όμως γνωστό ότι παρότι ένα επιτυχημένο σύστημα CRM μπορεί να ικανοποιήσει τις παραπάνω προσδοκίες, για να είναι επιτυχημένο δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ακόμη πληροφοριακό σύστημα που θα λύσει τα χέρια των εργαζομένων και θα αυτοματοποιήσει τις πληροφορίες των πελατών. Έχουμε αναφέρει πολλές φορές ότι τα CRM είναι μια ολόκληρη επιχειρησιακή στρατηγική, και ως γνωστόν για να είναι μια στρατηγική επιτυχημένη πρέπει να συμβαδίσει και να ευθυγραμμιστεί με την εταιρική κουλτούρα.

Η βασική αιτία της αποτυχίας των συστημάτων CRM σε πολλούς οργανισμούς - επιχειρήσεις ήταν η αδυναμία τους να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά μια ολοκληρωμένη στρατηγική σχετικά με τους πελάτες τους.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις ερευνητών και αναλυτών· οι επιχειρήσεις που εστιάζουν σε μια γενική στρατηγική CRM θα σημειώσουν πολύ μεγαλύτερη επιτυχία, από εκείνες που εστιάζουν αποκλειστικά στην τεχνολογία CRM. Είναι προφανές λοιπόν, ότι ο κρίσιμος πυρήνας για την επιτυχία ενός τέτοιου συστήματος, είναι η ολοκληρωμένη εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την υιοθέτηση ενός συστήματος CRM και την ενσωμάτωση του στην κουλτούρα της επιχείρησης, ως μια σημαντική πρόκληση στην οποία κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να ανταποκριθεί.

Πιθανόν, οι επιχειρήσεις να είχαν καλύτερη τύχη σχετικά με την ανταπόκριση τους στην πρόκληση των CRM, εάν ακλουθούσαν μερικά απλά βήματα πριν από τη χρήση ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Πρώτα απ' όλα να εστιάσουν στην ανάπτυξη ενός οράματος και μιας στρατηγικής διαχείρισης πελατών συνυφασμένης με τους μακροπρόθεσμους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης. Και εν συνεχεία, έχοντας αποκτήσει την ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την στρατηγική που εφαρμόσανε, θα ήταν έτοιμες να προχωρήσουν στην υλοποίηση ενός συστήματος CRM.

Κεφάλαιο 3

Είδη CRM

Η φιλοσοφία του CRM εκφράζεται μέσα από την απόλυτη ολοκλήρωση της τεχνολογίας, του οράματος, της κουλτούρας και των δεξιοτήτων μιας επιχείρησης με τον τρόπο που αυτή λειτουργεί. Εδώ και αρκετά χρόνια, οι ερευνητές του χώρου έχουν αρχίσει να διακρίνουν διαφορετικούς τύπους CRM, βασισμένοι στην μοναδικότητα του τρόπου λειτουργίας που εμφανίζουν οι επιχειρήσεις.

Το CRM μέσα σε μια επιχείρηση εκτελεί διάφορες λειτουργίες και ικανοποιεί πολλούς στόχους. Είναι σωστό όμως να σκεφτούμε τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ως άθροισμα τριών βασικών υποδιαιρέσεων οι οποίες αναλαμβάνουν η καθεμία ξεχωριστά την εκπλήρωση των διαδικασιών που οδηγούν στην ικανοποίηση και διατήρηση του πελάτη και την δημιουργία ανταγωνιστικού συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι το CRM δεν μπορεί να φανεί ως ολοκληρωμένη οντότητα. Τα τρία υποσυστήματα του CRM είναι το Αναλυτικό CRM, το Λειτουργικό CRM και το Συνεργατικό CRM. Τα τρία παραπάνω υποσυστήματα συνδέονται για την επιτυχή ολοκλήρωση των λειτουργιών και των δεδομένων.

3.1 Λειτουργικό CRM και τα οφέλη του

Το λειτουργικό CRM περιλαμβάνει τις επιχειρησιακές διαδικασίες "front office" - πρώτης γραμμής, οι οποίες περιλαμβάνουν όλη την επαφή με τους πελάτες (πωλήσεις, μάρκετινγκ και υπηρεσίες). Οι στόχοι ως αποτέλεσμα αυτών των διαδικασιών διαβιβάζονται στους αρμόδιους υπαλλήλους. Παρέχονται επίσης οι διεπαφές στις back-end εφαρμογές και οι δραστηριότητες με τους πελάτες τεκμηριώνονται για περαιτέρω αναφορά.

Το λειτουργικό CRM παρέχει τα ακόλουθα οφέλη:

- Παραδίδει το εξατομικευμένο και αποδοτικό μάρκετινγκ, πωλήσεις και υπηρεσίες μέσω της πολυδιαυλικής συνεργασίας με όλα τα κανάλια της επιχείρησης.
- Επιτρέπει μια 360 μοιρών οπτική του πελάτη ενώ η επιχείρηση αλληλεπιδρά με αυτόν.
- Οι άνθρωποι των πωλήσεων και οι μηχανικοί των υπηρεσιών μπορούν να έχουν πρόσβαση στην πλήρη ιστορία όλης της αλληλεπίδρασης των πελατών με την επιχείρησή, ανεξάρτητα από το σημείο επαφής

Το λειτουργικό μέρος CRM καλύπτει χαρακτηριστικά τρεις γενικούς τομείς της επιχείρησης:

➤ **Αυτοματοποίηση δύναμης πωλήσεων (SFA)**

Η SFA αυτοματοποιεί μερικές από τις κρίσιμες πωλήσεις της επιχείρησης και τις διοικητικές λειτουργίες του δυναμικού των πωλήσεων. Παραδείγματος χάριν αυτοματοποιεί τη λογιστική διαχείριση, τη διαχείριση

επαφών, το quote management, την πρόβλεψη, τη διοίκηση πωλήσεων, την παρακολούθηση των προτιμήσεων των πελατών, τις αγοραστικές συνήθειες και τα demographics, καθώς επίσης και τη διαχείριση απόδοσης. Τα εργαλεία της SFA σχεδιάζονται για να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των πωλήσεων κάθε τομέα.

➤ **Εξυπηρέτηση πελατών και υποστήριξη (CSS)**

Το CSS αυτοματοποιεί μερικά από τα αιτήματα υπηρεσιών, τις καταγγελίες - παράπονα, τις επιστροφές προϊόντων και τα αιτήματα πληροφοριών. Το παραδοσιακό εσωτερικό γραφείο βοήθειας και η παραδοσιακή εισερχόμενη υποστήριξη από το τηλεφωνικό κέντρο για τις έρευνες πελατών εξελίσσονται τώρα στο "κέντρο αλληλεπίδρασης πελατών" (*CIC - Customer Interaction Centre*), χρησιμοποιώντας τα πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας (Ιστός, τηλέφωνο / fax, πρόσωπο με πρόσωπο, περίπτερο πληροφόρησης κλπ.). Οι βασικές απαιτήσεις υποδομής του CSS περιλαμβάνουν την ολοκληρωμένη τηλεφωνία μέσω υπολογιστών (*CTI-Computer Telephony Integration*) που παρέχει την ικανότητα και την αξιοπιστία εξελιγμένης επεξεργασίας.

➤ **Αυτοματοποίηση επιχειρηματικού μάρκετινγκ (EMA)**

Η αυτοματοποίηση του επιχειρηματικού μάρκετινγκ παρέχει τις πληροφορίες για το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστών, των τάσεων της αγοράς και των μακροπεριβαλλοντικών μεταβλητών. Είναι η πλευρά εκτέλεσης της εκστρατείας και της διαχείρισης. Η πρόθεση των εφαρμογών EMA είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα της εκστρατείας του μάρκετινγκ. Οι λειτουργίες περιλαμβάνουν τη δημογραφική ανάλυση, τη μεταβλητή κατάτμηση και το προβλεπτικό μοντέλο σύμφωνα με την αναλυτική (*επιχειρησιακή νοημοσύνη-BI*) πλευρά.

Το ενσωματωμένο λογισμικό CRM είναι επίσης γνωστό ως "front office" λύση. Αυτό συμβαίνει επειδή ασχολούνται άμεσα με τον πελάτη. Πολλά τηλεφωνικά κέντρα χρησιμοποιούν τα CRM για να αποθηκεύσουν τις λεπτομέρειες όλων των πελατών τους. Όταν ένας πελάτης καλεί, το σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ανακτήσει και να αποθηκεύσει τις σχετικές πληροφορίες. Με το να εξυπηρετήσει τον πελάτη γρήγορα και αποτελεσματικά και επίσης να κρατήσει όλες τις πληροφορίες για αυτόν στην αποθήκη δεδομένων, μια επιχείρηση στοχεύει στην μείωση του κόστους και στην ενθάρρυνση των νέων πελατών.

Οι CRM λύσεις μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να επιτρέψουν στους πελάτες να εκτελέσουν την υπηρεσία τους μέσω ποικίλων καναλιών επικοινωνίας. Παραδείγματος χάριν, να είναι σε θέση να ελέγξουν τους τραπεζικούς τους λογαριασμούς μέσω του WAP τηλεφώνου τους χωρίς να πρέπει να μιλήσουν σε κάποιον. Έτσι κερδίζονται χρήματα και χρόνος για την επιχείρηση.

3.2 Συνεργατικό CRM και οι βασικές λειτουργίες του

Η λειτουργία του συνεργατικού CRM είναι να συντονιστούν η πολυδιαυλική υπηρεσία και η υποστήριξη που δίνονται στον πελάτη, με την παροχή της απαραίτητης υποδομής για την αποτελεσματική υποστήριξη στα ζητήματα των πελατών, τις ερωτήσεις, τις καταγγελίες-παράπονα κλ.

Το Συνεργατικό CRM στοχεύει να κάνει τα διάφορα τμήματα μέσα σε μια επιχείρηση, όπως οι πωλήσεις, η τεχνική υποστήριξη και το μάρκετινγκ, να μοιραστούν τις χρήσιμες πληροφορίες που συλλέγουν από την αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Η ανατροφοδότηση από ένα κέντρο τεχνικής υποστήριξης, παραδείγματος χάριν, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να ενημερώσει τους εργαζομένους στο marketing για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες και τα χαρακτηριστικά τους που ζητήθηκαν από τους πελάτες. Ο τελευταίος στόχος του συνεργατικού CRM είναι να χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες που συλλέγονται από όλα τα τμήματα για να βελτιωθεί η ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο όρος συνεργατικό CRM είναι, όπως και τόσες πολλές άλλες φράσεις που συνδέονται με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), αρκετά μπερδεμένος.

Ο λιγότερο χρήσιμος ορισμός προέρχεται από τους προμηθευτές προϊόντων που θέλουν το συνεργατικό CRM να ταυτίζεται με την εξυπηρέτηση πελατών όπου ο πωλητής και ο ενδιαφερόμενος πελάτης επικοινωνούν σε πραγματικό χρόνο με άλλα μέσα εκτός από το τηλέφωνο ή την προσωπική επαφή. Έτσι οι co-browsing λύσεις Ιστού (όπου ο πωλητής και ο πελάτης συγχρονίζονται από απόσταση στον ίδιο ιστότοπο), η συνομιλία, τα στιγμιαία μηνύματα και οι διάφορες μορφές εφαρμογών ή διανομής μέσω υπολογιστών γραφείου όλες έχουν χαρακτηριστεί ως "συνεργατικό CRM". Αυτός ο ορισμός είναι σίγουρα ελλιπής. Για να καταλήξουμε σε δύο ακριβέστερους ορισμούς πρέπει να λάβουμε υπόψην ποιοι συνεργάζονται σε αυτή τη διαδικασία.

Βασικές λειτουργίες

Το συνεργατικό CRM είναι υπεύθυνο για την συγκέντρωση των δεδομένων από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη. Εν συνεχεία διαχειρίζεται τα δεδομένα αυτά σε συνεργασία με τα τεχνολογικά εργαλεία και τα διανέμει στους διάφορους τομείς του εσωτερικού της επιχείρησης, όπου είναι απαραίτητο. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία της συλλογής και ολοκλήρωσης των πληροφοριών δημιουργείται ουσιαστικά και η βάση δεδομένων των πελατών, η οποία θα παρέχει τις ακριβείς πληροφορίες όποτε χρειάζεται. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνει το συνεργατικό CRM περιλαμβάνουν τόσο αυτές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και από το εξωτερικό.

Επιπλέον, το συνεργατικό CRM έχει την δυνατότητα να τυποποιεί και να προσαρμόζει τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών. Αυτό το πετυχαίνει μέσα από την σφαιρική γνώση που αποκτά για τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του κατά την συλλογή και ολοκλήρωση των δεδομένων. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η διαφοροποίηση της επικοινωνίας ανάλογα με την προτίμηση του συγκεκριμένου πελάτη, διαδικασία η οποία σε άλλη περίπτωση θα κόστιζε πολύ, με την τυποποίηση των λειτουργιών που επιτυγχάνει το CRM είναι αρκετά εύκολη.

Αυτές οι δύο βασικές λειτουργίες του συνεργατικού CRM επηρεάζουν και βελτιώνουν σημαντικά πολλά κομμάτια της επιχειρηματικής διαδικασίας. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι η δημιουργία προσφορών, εκπτώσεων και δώρων στους καλούς πελάτες προσωποποιημένα και ξεχωριστά για τον καθένα ανάλογα με το προφίλ, την προσωπικότητα και τις επιθυμίες του. Με την γνώση που αποκτάται για τον κάθε πελάτη και την τυποποίηση των διεργασιών, είναι πολύ εύκολη η διαφοροποίηση, που πρέπει να υπάρχει απέναντι σε κάθε πελάτη ώστε να επιτυγχάνεται η δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης.

3.3 Αναλυτικό CRM

Η έννοια της διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων (CRM) θεωρητικά είναι απλή: Ακούστε τους πελάτες σας και ενεργήστε σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις τους για να δημιουργηθεί μια αμοιβαία ευεργετική σχέση. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να καταλάβουν τι ζητούν οι πελάτες προκειμένου να ανταποκριθούν ή ακόμη καλύτερα να προβλέψουν τις ανάγκες τους. Σήμερα, οι επιχειρήσεις με τις τρέχουσες εφαρμογές της τεχνολογίας CRM μπορούν συνήθως να ακούσουν τους πελάτες τους. Εντούτοις, επειδή εστιάζουν μόνο στα λειτουργικά και συνεργατικά συστατικά του CRM δεν μπορούν πραγματικά να καταλάβουν τους πελάτες τους. Πρέπει να αναγνωρίσουν και το αναλυτικό CRM για να βελτιστοποιήσουν τις πελατειακές τους σχέσεις.

Το Αναλυτικό CRM αναλύει τα στοιχεία των πελατών για ποικίλους λόγους:

- Για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των στοχοθετημένων εκστρατειών μάρκετινγκ ώστε να βελτιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ.
- Για τον σχεδιασμό και την εκτέλεση των πελατειακών εκστρατειών, συμπεριλαμβανομένων της απόκτησης πελατών, του cross - selling, του up - selling και της διατήρησης πελατών.
- Για την ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών ώστε να ενισχύσει την λήψη αποφάσεων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (π.χ. τιμολόγηση, ανάπτυξη νέων προϊόντων κλ.).

- Για την υποστήριξη των διοικητικών αποφάσεων όπως π.χ. οικονομικές προβλέψεις και ανάλυση αποδοτικότητας πελατών.
- Πρόβλεψη της πιθανότητας αποστασίας πελατών (churn analysis).
- Και για την συνεργασία του σε μεγάλο βαθμό με την εξόρυξη δεδομένων.

Μέχρι σήμερα, η μερίδα του λέοντος της προσοχής έχει πέσει στο λειτουργικό και στο συνεργατικό CRM. Λειτουργικό CRM είναι ουσιαστικά η αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών που αντιμετωπίζει άμεσα ο πελάτης (σημεία επαφής- touch point). Οι εφαρμογές αυτές περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση της δύναμης των πωλήσεων, την εξυπηρέτηση των πελατών και το μάρκετινγκ. Οι υπηρεσίες του συνεργατικού CRM και η υποδομή του κάνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ μιας επιχείρησης και των καναλιών της εφικτή. Στο παρελθόν, το συνεργατικό CRM είχε περιοριστεί σε ένα ενιαίο κανάλι. Εντούτοις, οι εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για μια κοινή λειτουργία σε όλα τα κανάλια. Η πρόθεση του CRM είναι να δημιουργήσει ένα δυναμικό περιβάλλον που συνεχώς να βελτιώνει τις πελατειακές σχέσεις της εταιρείας που το χρησιμοποιεί. Το υποσύστημα που το επιτρέπει αυτό είναι ουσιαστικά το αναλυτικό CRM, ωστόσο δεν απαξιώνονται τα άλλα δυο υποσυστήματα. Συλλογικά και τα τρία συστατικά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε έναν συνεχή κύκλο.

Το συνεργατικό CRM παρέχει τα μέσα στους πελάτες ώστε να έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση, το λειτουργικό CRM χειρίζεται τις επαφές και την επεξεργασία των πελατών και το αναλυτικό CRM επιτρέπει στις επαφές να προσωποποιηθούνε μέσω της γνώσης της επιχείρησης για τον χρήστη.

Σύμφωνα με αυτόν τον κύκλο λειτουργίας κάθε συστατικό εξαρτάται και από τα άλλα. Ενώ τοποθετείται ίση αξία σε κάθε συστατικό, στην πράξη οι επιχειρήσεις έχουν υπογραμμίσει πρώτιστα το λειτουργικό και το συνεργατικό CRM στις διαδικασίες της διοίκησης των σχέσεων. Αυτό όμως φαίνεται να αλλάζει γρήγορα δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναγνωρίζουν την ανάγκη για το αναλυτικό CRM, ώστε να προωθηθούν οι στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις απόκτησης, διατήρησης και βελτιστοποίησης των σχέσεων με τους πελάτες. Χωρίς την ικανότητα να αναλύει διεξοδικά τα στοιχεία των πελατών, μια επιχείρηση δεν μπορεί να ακούσει αποτελεσματικά τους πελάτες της.

Το Αναλυτικό CRM επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ακούσουν και να αποκτήσουν εμπειρία σε σχέση με τους πελάτες και τις προοπτικές που υπάρχουν. Μια επιχείρηση αναγνωρίζοντας τους πολύτιμους πελάτες της μπορεί να τους διατηρήσει σε μακροχρόνια βάση με την προσφορά των προτιμητέων καναλιών αλληλεπίδρασης. Στην πραγματικότητα, το αναλυτικό

CRM οδηγεί σε αποφάσεις σχετικά με την επέκταση του συνεργατικού CRM.
Η γνώση των πελατών επίσης οδηγεί τις αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά

με το λειτουργικό CRM, την επέκταση δηλαδή του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και των διαδικασιών εξυπηρέτησης των πελατών. Το Αναλυτικό CRM είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση ώστε να είναι επιτύχει τους στόχους μέσα από ένα CRM.

3.3.1 Η αρχιτεκτονική του Αναλυτικού CRM

Στο κέντρο του αναλυτικού CRM βρίσκεται μια προσωρινή αποθήκη δεδομένων. Στην ιδανική περίπτωση, η προσωρινή αυτή αποθήκη είναι μέρος μιας επιχειρηματικής data warehouse καθώς ο όγκος των στοιχείων των πελατών μπορεί να είναι πολύ μεγάλος. Πολλά βασισμένα στο διαδίκτυο κανάλια είναι διαθέσιμα στους καταναλωτές και η αποθήκευση των στοιχείων από τα κανάλια αυτά μπορεί εύκολα να φθάσει σε όγκο μερικά terabytes. Φυσικά, οι απαιτήσεις αποθήκευσης δεν τελειώνουν με τα στοιχεία του Ιστού. Στοιχεία από τα back-office συστήματα είναι απαραίτητα για να δημιουργήσουν μια πλήρη εικόνα των πελατών. Εάν προστεθούν και τα στοιχεία τρίτων όπως η οικογένεια και οι δημογραφικές πληροφορίες, είναι εύκολο να φανεί πώς για την διαχείριση των στοιχείων των πελατών απαιτείται μια data warehouse.

Οι διαδικασίες διοικούμενες από ένα περιβάλλον αναλυτικού CRM περιλαμβάνουν την απόκτηση, τον καθορισμό, την ολοκλήρωση, τη φόρτωση/εκφόρτωση, τη συνάθροιση και τη διανομή στοιχείων.

Η ανάλυση των στοιχείων των πελατών λαμβάνει ουσιαστικά δύο μορφές την προφητική και την αναδρομική. Η μια μορφή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβλέψουν τις μελλοντικές συμπεριφορές ή την αξία των πελατών μακροχρόνια ενώ η άλλη παρέχει μια πολυδιάστατη άποψη της δραστηριότητας των πελατών.

Η προφητική ανάλυση χρησιμοποιεί τα ιστορικά στοιχεία των πελατών για να προβλέψει και να αναγνωρίσει τα σχέδια, τη συμπεριφορά και τις σχέσεις των πελατών. Η χρήση της εξόρυξης των δεδομένων και η προφητική ανάλυση επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να εστιάσει στους μεγάλης αξίας πελάτες της και να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την καλλιέργεια των πιθανών μεγάλης αξίας και διάρκειας ζωής πελατών.

Η αναδρομική ανάλυση παρέχει δυνατότητες όπως αυτή της σε απευθείας σύνδεση αναλυτικής επεξεργασίας (OLAP), της υποβολής και επεξεργασίας ερωτήσεων και της αναφοράς. Όταν οι επιχειρήσεις πρέπει να καταλάβουν τα υπάρχοντα στοιχεία πελατών μέχρι τη συναλλαγή, τη θέση, το προϊόν και το χρόνο, η αναδρομική ανάλυση είναι μια καλή λύση.

3.3.2 Ικανότητες Αναλυτικού CRM

Μέχρι σήμερα, οι περισσότερες από τις λύσεις αναλυτικού CRM έχουν στερηθεί την ολοκλήρωση με τις υπάρχουσες λύσεις του λειτουργικού CRM. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις έχουν χτίσει τις data warehouses για να

παγιώσουν τα στοιχεία των πελατών σε ολόκληρη την επιχείρηση. Η επέκταση των λειτουργικών συστημάτων CRM έχει εισαγάγει μόνο πρόσθετες πηγές στοιχείων των πελατών αντί να επιτρέψει μια εντοποιημένη και σφαιρική άποψη του πελάτη. Αυτό εντούτοις, φαίνεται να αλλάζει. Οι προμηθευτές λύσεων CRM όπως η Siebel έχουν εισαγάγει πρόσφατα τις στραμμένες στους πελάτες data warehouses ως τμήμα της προσφοράς τους. Μια επιλογή είναι να υιοθετηθεί μια λύση από τον προμηθευτή και να τροποποιηθεί για τις ανάγκες της επιχείρησης. Μια εναλλακτική λύση είναι να χτιστεί μια Data Warehouse που τροφοδοτείται από τις λύσεις του λειτουργικού CRM. Η επιλογή του να χτίσει ή να αγοράσει μια λύση αναλυτικού CRM εξαρτάται από την επιχείρηση παρόλα αυτά, η απόφαση είναι θέμα συναλλαγών.

Πρώτα από όλα το CRM είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που υποστηρίζεται μέσω της τεχνολογίας. Για να επωφεληθεί πλήρως η εκάστοτε επιχείρηση από την αξία μιας λύσης CRM, όλα τα συστατικά λειτουργικά, συνεργατικά και αναλυτικά απαιτείται να συνεργαστούν άμεσα για την απόκτηση, την διατήρηση και την βελτιστοποίηση σταθερών δεσμών ανάμεσα σε πελάτη και επιχείρηση. Ενώ οι λειτουργικές και συνεργατικές λύσεις είναι σημαντικές, το αναλυτικό CRM είναι απαραίτητο για την μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών της επιχείρησης.

3.4 eCRM

Ο όρος CRM χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές, το λογισμικό και τις εφαρμογές Internet μέσω των οποίων μια επιχείρηση κατανοεί και εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες ενός παλαιού ή ακόμη και ενός μελλοντικού πελάτη της. Πρόκειται ουσιαστικά για μια μεθοδολογία η οποία στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση των βάσεων δεδομένων. Σε αυτές η εταιρεία διατηρεί ένα πλήθος από πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για να αυξήσουν άμεσα τις πωλήσεις της είτε για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η ήδη υπάρχουσα πελατεία της.

Δεδομένου ότι το Διαδίκτυο γίνεται όλο και περισσότερο σημαντικό στην επιχειρησιακή κοινότητα, πολλές επιχειρήσεις το θεωρούν ως ευκαιρία για να μειώσουν τις δαπάνες για τις υπηρεσίες υποστήριξης και εξυπηρέτησης των πελατών, να σφίξουν τις σχέσεις με τους πελάτες και να προσωποποιήσουν περαιτέρω τα μηνύματα του μάρκετινγκ και να επιτρέψουν τη μαζική προσαρμογή. Μαζί με την αυτοματοποίηση της δύναμης των πωλήσεων, η τάση του Διαδικτύου μπορούν να θεωρηθούν ως βασικά στοιχεία του eCRM. Μπορούμε να καθορίσουμε το eCRM ως δραστηριότητα για την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων με τη χρησιμοποίηση του Διαδικτύου, των Internet browsers ή άλλων ηλεκτρονικών σημείων επαφής. Η πρόκληση είναι να προσφερθεί αποτελεσματική επικοινωνία και ενημέρωση για το σωστό θέμα, στο σωστό ποσό και στο σωστό χρόνο που ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη. Τα

κανάλια, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους, αυξάνονται ημέρα με την ημέρα και κατά συνέπεια, η απόσπαση του χρόνου και της προσοχής τους έχει μετατραπεί σε σημαντική πρόκληση. Ένας από τους λόγους που το eCRM είναι τόσο δημοφιλές σήμερα είναι ότι τα ψηφιακά κανάλια μπορούν να δημιουργήσουν μοναδικές και θετικές συναλλαγές για τους πελάτες. Μπορεί να είναι ακραίο, αλλά η συνεχής πληθυσμιακή ανάπτυξη ανά τον κόσμο, οδηγεί στην εξυπηρέτηση των πελατών με την χρήση εικονικών κόσμων, όπως το Second Life. Μέσω αυτού του εικονικού κόσμου του αποκαλούμενου vCRM, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να δημιουργήσουν συμπράξεις μεταξύ των εικονικών και φυσικών καναλιών και να επιτύχουν την δημιουργία μιας πολύ ευρείας καταναλωτικής βάσης. Εντούτοις, λαμβάνοντας υπόψη τη νεότητα της τεχνολογίας, οι περισσότερες επιχειρήσεις αγωνίζονται ακόμα να προσδιορίσουν τις αποτελεσματικές καταχωρήσεις στους εικονικούς κόσμους. Ο ιδιαίτερα διαλογικός χαρακτήρας του, που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν άμεσα στα αιτήματα ή στα προβλήματα του οποιουδήποτε πελάτη, είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα του eCRM που βοηθά τις επιχειρήσεις να καθιερώσουν και να στηρίξουν τις μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες.

Επιπλέον, η τεχνολογία πληροφοριών έχει βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην περαιτέρω διαφοροποίηση των πελατών και στο να απευθύνονται με ένα προσωπικό μήνυμα ή υπηρεσία. Μερικά παραδείγματα των εργαλείων που χρησιμοποιούνται στα eCRM είναι:

- Εξατομικευμένες ιστοσελίδες όπου οι πελάτες αναγνωρίζονται και οι προτιμήσεις τους παρουσιάζονται.
- Ή ακόμη και προσαρμοσμένα προϊόντα ή υπηρεσίες στις προτιμήσεις κάθε πελάτη (π.χ. Dell).

Τα προγράμματα CRM πρέπει να κατευθύνονται προς την δημιουργία αξίας των πελατών που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν.

Εντούτοις, σε έναν κόσμο όπου σχεδόν κάθε επιχείρηση συνδέεται με το Διαδίκτυο το eCRM έχει γίνει πλέον απαραίτητο για την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και δεν αποτελεί πια μόνο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μερικά παραδείγματα χρήσης μεθόδων eCRM θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα το αντικείμενο και τις εφαρμογές του:

- Lifecycle Programs

Η λήξη της ζωής ενός προϊόντος δίνει την ευκαιρία για μια νέα πώληση. Παραδείγματος χάρη μια εταιρεία πώλησης αυτοκινήτων παρακολουθεί τότε λήγει η εγγύηση όσων αυτοκινήτων πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους υπενθυμίσει λίγο πριν τη λήξη της ότι αν αντιμετωπίζουν οποιοδήποτε πρόβλημα μπορούν ακόμη να το επιδιορθώσουν δωρεάν.

- Cross- sell Programs

Η πώληση ενός είδους αποτελεί το εφαλτήριο για την πώληση συναφών ειδών. Παραδείγματος χάρη μια εταιρεία πώλησης ηλεκτρικών ειδών επικοινωνεί με όσους πελάτες έχουν αγοράσει ηλεκτρικές κουζίνες από εκείνη, για να τους ενημερώσει ότι πλέον πουλάει και σκεύη κουζίνας.

- Up-sell Programs

Η πώληση ενός είδους αποτελεί το πρώτο βήμα για την προσφορά άλλων παρεπόμενων προϊόντων. Παραδείγματος χάρη μια εταιρεία Internet επικοινωνεί με όσους πελάτες της "ενοχλούν" συχνά το τμήμα τεχνικής υποστήριξης, για να τους ενημερώσει ότι η εταιρεία X παραδίδει σεμινάρια χρήσης του Internet.

- Reactivation programs

Η επικοινωνία με τους πελάτες που έχουν πολύ καιρό να αγοράσουν και η ενθάρρυνσή τους με ειδικές προσφορές.

Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω, το σημείο κλειδί για την αποτελεσματική αξιοποίηση του CRM είναι τόσο η προσεκτική τήρηση όσο το δυνατόν λεπτομερέστερων στοιχείων σε μια ή περισσότερες βάσεις δεδομένων όσο και η δημιουργική φαντασία των ανθρώπων οι οποίοι θα τις χρησιμοποιήσουν για την πώληση και άλλων ειδών ή για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

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

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

3.4.1 Βασικά χαρακτηριστικά eCRM

Παρόλο που ο πυρήνας του eCRM παραμένει η διαγώνια ολοκλήρωση και οργάνωση, το eCRM περιέχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι:

Πρώτο Ηλεκτρονικά κανάλια: Τα νέα ηλεκτρονικά κανάλια όπως ο Ιστός και το εξατομικευμένο e-mail έχουν γίνει το μέσο για γρήγορη, διαλογική και οικονομική επικοινωνία, προκαλώντας τις επιχειρήσεις να

συμβαδίσουν με αυτήν την αυξανόμενη ταχύτητα. Τα eCRM αναπτύσσονται σε αυτά τα ηλεκτρονικά κανάλια.

Δεύτερο Επιχείρηση: Μέσω του eCRM μια επιχείρηση κερδίζει τα μέσα να αγγίξει και να διαμορφώσει μια πελατειακή εμπειρία μέσω των πωλήσεων και των υπηρεσιών. Οι κάτοχοι πρέπει να καταλάβουν και να αξιολογήσουν τη συμπεριφορά των πελατών.

Τρίτο Ενδυνάμωση: οι στρατηγικές eCRM πρέπει να χτιστούν για να φιλοξενήσουν τους καταναλωτές που έχουν τώρα την δύναμη να αποφασίσουν πότε και πώς να επικοινωνήσουν με την επιχείρηση μέσω οποιουδήποτε καναλιού και συχνότητας. Μία λύση eCRM πρέπει να δομηθεί έτσι ώστε να παραδώσει τις έγκυρες, σχετικές και πολύτιμες πληροφορίες που ένας καταναλωτής δέχεται σε αντάλλαγμα της προσοχής του.

Τέταρτο Οικονομικά στοιχεία: Μια στρατηγική eCRM πρέπει να επικεντρωθεί ιδανικά στα οικονομικά στοιχεία των πελατών, τα οποία αποδίδουν έξυπνες αποφάσεις λύσεις οικονομικού ενδιαφέροντος, κατευθύνοντας προσπάθειες στα πιθανά να παρέχουν τη μέγιστη επιστροφή άτομα.

Πέμπτο Αξιολόγηση: Η κατανόηση των οικονομικών στοιχείων των πελατών στηρίζεται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποδώσει τη συμπεριφορά των πελατών στα προγράμματα αγοράς, να αξιολογήσει τις αλληλεπιδράσεις τους κατά μήκος των διαφόρων σημείων αφής, και να συγκρίνει την προσδοκώμενη επιστροφή της επένδυσης ενάντια στις πραγματικές επιστροφές μέσω της αναλυτικής αναφοράς των πελατών.

3.4.2 Εφαρμογές CRM & eCRM

Το eCRM όπως αλλιώς ονομάζεται αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας του CRM μιας εταιρείας και περιλαμβάνει την υλοποίηση (σε διαδικτυακή έκδοση) κλασικών εφαρμογών CRM όπως:

- ❖ *Customer information building* Συλλογή πληροφοριών (π.χ. ιστορικό αγορών, δημογραφικά στοιχεία κλ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (πρόκειται για το κλασικό CRM που αποκαλείται συνήθως και operational-λειτουργικό CRM).
- ❖ *Customer retention* Πρόκειται για την παλαιότερη και γνωστότερη πλευρά του CRM και περιλαμβάνει τεράστιο αριθμό εργασιών όπως η δημιουργία σεναρίων επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες

- πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το κέντρο επαφών με τον πελάτη - contact center).
- ❖ *Targeted customer acquisition* Εύρεση των πελατών (ή των υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (το οποίο ορίζεται από την υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).
 - ❖ *Visitor conversion* Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιες σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει) η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης Χ αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για MP3 players άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.
 - ❖ *Customer analysis* Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (analytical-αναλυτικό CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως το Lifetime value (τα προσδοκώμενα έσοδα από αυτόν τον συγκεκριμένο πελάτη) με βάση το οποίο μπορεί η επιχείρηση να εκτιμήσει πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσει σε αυτόν τον πελάτη προκειμένου να κερδίσει την προτίμηση του.
 - ❖ *Cooperative Marketing* Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (για παράδειγμα μια εταιρεία η οποία πωλεί rewritable CD disks θα μπορούσε να διαφημίσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες μιας εταιρείας η οποία πωλεί rewritable CD drives.
 - ❖ *Viral Marketing* Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 (συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.
 - ❖ *Campaign Analysis* Παρακολούθηση σε ποιες προσφορές από όσες του στάλθηκαν ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες (έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε).

3.4.3 Επίπεδα eCRM

Στον καθορισμό του eCRM, τρία διαφορετικά επίπεδα μπορούν να διακριθούν:

1. Θεμελιώδεις υπηρεσίες: Αυτό περιλαμβάνει τις ελάχιστες απαραίτητες υπηρεσίες όπως η αποτελεσματικότητα και η

ανταπόκριση των ιστοχώρων καθώς επίσης και η εκπλήρωση των διαταγών.

2. Πελατοκεντρικές υπηρεσίες: Αυτές οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν τη διαμόρφωση και την προσαρμογή των προϊόντων καθώς επίσης και την ασφάλεια/την εμπιστοσύνη
3. Υπηρεσίες προστιθεμένης αξίας: Αυτές είναι πρόσθετες υπηρεσίες όπως οι σε απευθείας σύνδεση δημοπρασίες και σε απευθείας σύνδεση κατάρτιση και εκπαίδευση.

Οι αυτοεξυπηρετήσεις γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικές στις δραστηριότητες των CRM. Η άνοδος του Διαδικτύου και του eCRM έχει ωθήσει τις επιλογές για δραστηριότητες αυτοεξυπηρέτησης. Ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας είναι η ένταξη τέτοιων δραστηριοτήτων στα παραδοσιακά κανάλια. Ένα παράδειγμα ήταν το σχέδιο της Ford να πωλήσει τα αυτοκίνητα άμεσα στους πελάτες μέσω του ιστοχώρου της, το οποίο προκάλεσε μια κατακραυγή μεταξύ του δικτύου των εμπόρων της. Οι δραστηριότητες των CRM είναι κυρίως δύο διαφορετικών τύπων. Η αντιδραστική υπηρεσία είναι όπου ο πελάτης έχει ένα πρόβλημα και έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση. Η δυναμική υπηρεσία είναι όπου ο διευθυντής έχει αποφασίσει να μην περιμένει τον πελάτη να έρθει σε επαφή με την εταιρία, αλλά να είναι επιθετικός και να επικοινωνήσει με τον πελάτη ο ίδιος προκειμένου να καθιερωθεί ένας διάλογος και να λυθούν τα προβλήματα.

3.4.4 Η χρησιμότητα του e-mail

Από όλες τις υπηρεσίες του Internet, η μόνη η οποία μας επιτρέπει να έρθουμε σε απευθείας επαφή με τον χρήστη, αντί να περιμένουμε πότε θα μας επισκεφθεί εκείνος, είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Έτσι, παρά τα προβλήματα που δημιουργεί το spamming (αποστολή διαφημιστικών e-mail χωρίς τη συγκατάθεση του παραλήπτη), όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται στην παροχή υπηρεσιών μέσω emails τόσο στους παλαιούς πελάτες τους όσο και σε κάθε άλλο νέο ενδιαφερόμενο που προσδιορίζεται. Οι δημοφιλέστερες από αυτές είναι:

- ❖ *Newsletter programs* Πρόκειται για εκδόσεις ηλεκτρονικών περιοδικών τα οποία διανέμονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (ezines). Με τη μέθοδο αυτή η εταιρεία παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στους πελάτες της (συγκεντρώνοντας και αυξάνοντας παράλληλα τους συνδρομητές των περιοδικών της), ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιεί αυτά τα email για να προβάλλει τον εαυτό της, τις απόψεις της και τα προϊόντα της.
- ❖ *Event driven campaigns* Διαφημιστικές εκστρατείες βασισμένες σε συγκεκριμένες ημερομηνίες ή εκδηλώσεις (π.χ. ειδικές προσφορές για αποστολή συνθέσεων λουλουδιών την ημέρα του Αγίου Βαλεντίνου).
- ❖ *Precision marketing* Οι πρώτες διαφημιστικές προσπάθειες αξιοποίησης του email βασίστηκαν στο spamming και τη μαζική

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

- ❖ *Dynamic Message Assembly* Δημιουργία και αποστολή μηνυμάτων στη μορφή που προτιμά ο παραλήπτης (π.χ. HTML mail για τον Α, απλό κείμενο για τον Β κλ.)
- ❖ *Response Management* Αυτόματες εφαρμογές αποστολής απαντητικών e-mail για συγκεκριμένες ερωτήσεις ή περιστάσεις (π.χ. επιβεβαίωση λήψης του μηνύματος του πελάτη και αποστολή σε αυτόν του κωδικού παρακολούθησης του προβλήματός του).

3.4.5 Άλλοι τρόποι επικοινωνίας

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

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

Mobile CRM

Ένα υποσύνολο του ηλεκτρονικού CRM είναι το mobile CRM (mCRM). Αυτό το υποσύνολο ορίζεται ως "οι υπηρεσίες που στοχεύουν στην παγιοποίηση των πελατειακών σχέσεων, την απόκτηση ή τη διατήρηση των πελατών, την υποστήριξη μάρκετινγκ, τις πωλήσεις ή τις διαδικασίες υπηρεσιών και τη χρήση των ασύρματων δικτύων ως μέσο παράδοσης στους

πελάτες”. Εντούτοις, δεδομένου ότι οι επικοινωνίες είναι η κεντρική πτυχή των δραστηριοτήτων των πελατειακών σχέσεων, πολλοί επιλέγουν τον ακόλουθο ορισμό για το mCRM: "είναι η επικοινωνία, είτε μονόδρομη είτε αμφίδρομη, η οποία συσχετίζεται με τις πωλήσεις, τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελατών και διευθύνεται μέσω ενός κινητού με σκοπό την οικοδόμηση και τη διατήρηση των πελατειακών σχέσεων μεταξύ μιας επιχείρησης και του πελάτη της”

Το eCRM επιτρέπει στους πελάτες να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες της επιχείρησης από όλο και περισσότερες θέσεις, δεδομένου ότι τα σημεία πρόσβασης του Διαδικτύου αυξάνονται ημέρα με την ημέρα. Το mCRM εντούτοις, κάνει ένα βήμα παραπάνω και επιτρέπει στους πελάτες ή τους διευθυντές να έχουν πρόσβαση στα συστήματα παραδείγματος χάριν από ένα κινητό τηλέφωνο ή ένα PDA με πρόσβαση στο Διαδίκτυο, με συνέπεια την υψηλή ευελιξία. Ένα παράδειγμα μιας επιχείρησης που εφάρμοσε mCRM είναι η Finnpair, το οποίο κατέστησε δυνατό για τους πελάτες της να ελέγχουν για τις πτήσεις που τους ενδιαφέρουν μέσω SMS. Δεδομένου ότι το mCRM δεν είναι ικανό να παρέχει ένα πλήρες φάσμα των δραστηριοτήτων των πελατειακών σχέσεων πρέπει να ενσωματωθεί στο πλήρες σύστημα CRM.

Multichannel CRM

Παρόλα τα πλεονεκτήματά του, το eCRM δεν μπορεί να δώσει λύσεις σε όλα τα προβλήματα ή τις ευκαιρίες επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη. Στον ανεπτυγμένο κόσμο οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν πρόσβαση σε πληθώρα μέσων επικοινωνίας όπως το παραδοσιακό ταχυδρομείο, σταθερό και κινητό τηλέφωνο (π.χ. υπηρεσία SMS), fax, email, chat κλ. και ανάλογα με τη διάθεσή τους ή τις ανάγκες της στιγμής μπορεί να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε από αυτά για να έρθουν σε επαφή με την εταιρεία. Έτσι, κάθε υλοποίηση CRM πρέπει να καλύπτει το σύνολο των μορφών επικοινωνίας πελάτη και επιχείρησης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε κάθε εταιρεία να συγκεντρώνει και να αναλύει διεξοδικά όσα στοιχεία καταγράφηκαν κατά την επικοινωνία της με τον πελάτη οποιοδήποτε μέσο και αν χρησιμοποίησε αυτός για να έρθει σε επαφή μαζί της.

Έτσι, το eCRM δεν θεωρείται μια αυτόνομη δραστηριότητα, αλλά μέρος της γενικότερης εταιρικής στρατηγικής συγκέντρωσης πληροφοριών και εξατομικευμένης εξυπηρέτησης του πελάτη. Όσο περνάει ο καιρός όμως και όλο και περισσότερες δραστηριότητες πραγματοποιούνται πλέον μέσω του Internet το ειδικό βάρος του eCRM στο συνολικό Customer Relationship Management της επιχείρησης θα γίνεται όλο και μεγαλύτερο.

Διαθέσιμες λύσεις CRM & eCRM

Η αγορά για υπηρεσίες CRM & eCRM είναι τόσο καινούρια και γοργά αναπτυσσόμενη ώστε δεν υπάρχουν ακόμη γενικώς αποδεκτά πρότυπα ποιότητας. Επίσης, καμία εταιρεία δεν διαθέτει ηγετική θέση στην αγορά σε βαθμό που να της επιτρέπει να καθορίζει τις μελλοντικές εξελίξεις. Οι

σημαντικότεροι παίκτες της αγοράς λογισμικού για CRM & eCRM είναι οι Octane, η Clarify (που ανήκει στην Nortel Networks), η Onyx Software, η Oracle, η Vantive και η Siebel Systems (η μεγαλύτερη εταιρεία του χώρου), ενώ πολλές καινούριες εταιρείες όπως οι Kana Communications Goldmine Software Corp., η Multiactive Software και SalesLogix έχουν αρχίσει να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στο χώρο.

Σημαντική όμως είναι και η παρουσία εταιρειών CRM & eCRM outsourcing όπως οι Synchrony, eConvergent, iSKY, Neteos, RainMaker Systems, safeharbor.com, Talisma κλ. Οι εταιρείες αυτές παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις, απαλλάσσοντας τις μικρές και μεσαίες εταιρείες από την ανάγκη αγοράς, εγκατάστασης, συντήρησης και συχνής αναβάθμισης λογισμικού eCRM.

Κεφάλαιο 4 Υλοποίηση CRM

4.1 Βήματα Πραγμάτωσης ενός CRM

Η διαδικασία υλοποίησης ενός τέτοιου συστήματος σαφώς και δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί προσπάθεια από όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης. Το CRM δεν είναι απλά ένα εργαλείο για την επιχείρηση είναι η βάση για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης.

Είναι πλέον σαφές, και έχει ήδη αναφερθεί αρκετά, πως η φιλοσοφία του είναι άκρως πελατοκεντρική και είναι το βασικό προσόν που πρέπει να διαθέτει μια επιχείρηση που θέλει να τυποποιήσει ένα τέτοιο σύστημα. Για να είμαστε ακριβείς είναι άκρως απαραίτητο.

Η μεθοδολογία με βάση την οποία θα γίνει η πραγμάτωση του συστήματος έχει πολύ μεγάλη σημασία γιατί και υπάρχουν κάποια βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν.

ΒΗΜΑ 1^ο : Προσδιορισμός της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης

Όσοι στελεχώνουν μια επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και το ποια είναι η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές για να προσδιοριστεί η αποστολή μιας επιχείρησης πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα.

- Τι είδους επιχείρηση θα είμαστε στο μέλλον;
- Ποιοι είναι οι στόχοι μας;
- Πώς θα κερδίσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;

Το πρώτο βήμα είναι πολύ βασικό αφού αποτελεί και το θεμέλιο προσδιορισμού των στόχων μιας επιχείρησης. Για την επιτυχία μιας στρατηγικής κίνησης είναι απολύτως απαραίτητη η κατανόηση των στόχων από όλους, ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την σωστή τους υλοποίηση.

Η επιχείρηση λοιπόν, επιβάλλεται να έχει ικανά και δυνατά στελέχη για να αναπτύξει μια αποτελεσματική στρατηγική CRM και να προσδιορίσει τους στόχους της.

ΒΗΜΑ 2^ο: Πελατοκεντρικός σχεδιασμός

Βασική προϋπόθεση μιας πετυχημένης CRM στρατηγικής είναι ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας της επιχείρησης. Ενώ θα έπρεπε να έχει ήδη αυτό τον χαρακτήρα πριν την εμπλοκή της σε μια τέτοια στρατηγική, οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ανάγκη αυτή κατά την δημιουργία και εφαρμογή της CRM στρατηγικής. Ο μετασχηματισμός στο στάδιο αυτό σαφώς και δεν είναι εύκολη υπόθεση. Μία επιχείρηση πρέπει να αναδιοργανώσει τις λειτουργίες της, ριζικά σε όλα τα τμήματα και επίπεδα της.

Υπάρχουν μερικοί σημαντικοί παράγοντες αλλαγής, τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει για την αποτελεσματική αναδιοργάνωση των λειτουργιών της:

- Η πελατοκεντρική φιλοσοφία επιβάλλει όλα τα σχέδια να πραγματοποιούνται με γνώμονα τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του και όχι τους οικονομικούς και μη στόχους της επιχείρησης.
- Όλη η επιχείρηση πρέπει να είναι προσηλωμένη στις ανάγκες του πελάτη και όχι το αντίθετο.
- Η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίζει την αξία του πελάτη, αλλά και την αξία που δημιουργείται για την επιχείρηση σε συνεργασία με τον πελάτη.
- Η επιχείρηση πρέπει να εστιάζει στην συντήρηση μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη.

Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να μεταδώσει την αλλαγή φιλοσοφίας στο σύνολο της επιχείρησης. Πρέπει να ξεπεράσει τις επιφυλάξεις και τις δυσκολίες των εργαζομένων και να βρει τον τρόπο να τους εξηγήσει την αναγκαιότητα της υιοθέτησης της στρατηγικής αυτής. Μόνο τότε η επιχείρηση θα υλοποιήσει αρμονικά το CRM.

ΒΗΜΑ 3^ο: Σχεδιασμός μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής πελατών

Μετά τον καθορισμό των στόχων πρέπει να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική πελατών για να ενσωματωθεί και να ευθυγραμμιστεί η τεχνολογία CRM με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει πρώτα απ' όλα να αντιμετωπίσουν την φιλοσοφία του CRM ως ένα πρωτεύον συστατικό της στρατηγικής πελατών και όχι ως τεχνολογία. Τα τρία βασικά βήματα για την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας στρατηγικής CRM δεν έχουν καμία σχέση με την τεχνολογία. Αντιθέτως, κατά τον Michael Fleisher, πρόεδρο της Gartner, η επιτυχία του CRM εξαρτάται κυρίως από:

- Εάν η επιχείρηση έχει το σωστό όραμα.
- Εάν έχει τη σωστή στρατηγική για να πετύχει αυτό το όραμα.
- Εάν είναι πρόθυμη να αλλάξει τις λειτουργίες και τη φύση των μέχρι τώρα πελατειακών της σχέσεων.
- Εάν έχει την τεχνολογική ισχύ για να το κάνει

Το δύσκολο μέρος για μια επιχείρηση δεν είναι η εγκατάσταση του λογισμικού, η ανάπτυξη μιας στρατηγικής ή η αποδοχή αλλαγής των επιχειρησιακών διαδικασιών, αλλά να εφαρμόσει επιτυχώς την στρατηγική.

Η επιχείρηση για να επωφεληθεί από αυτή την στρατηγική πρέπει να έχει δυο βασικές ικανότητες. Να μεταφράσει την στρατηγική και να εκτελέσει την στρατηγική.

ΒΗΜΑ 4^ο: Προσδιορισμός των απαιτήσεων της εφαρμογής

Για την δημιουργία ενός επιτυχημένου CRM πρέπει πρώτα η επιχείρηση να προσδιορίσει τις απαιτήσεις που έχει από αυτό. Μερικά τέτοια παραδείγματα απαιτήσεων είναι:

- Η αξιολόγηση των προωθητικών ενεργειών παλαιών και τρεχόντων.
- Η δυνατότητα του τμήματος υποστήριξης πελατών
- Τα προβλήματα που πιθανόν να εμφανιστούν στις πωλήσεις
- Η αναζήτηση δεδομένων από τα μέλη της επιχείρησης και οι οικονομικές απαιτήσεις.

Οι απαιτήσεις και η επιχειρηματική στρατηγική των πελατειακών σχέσεων που θα καταρτίσει, θα καθορίσουν και το εύρος του συστήματος αλλά και την πολυπλοκότητά του. Η πολυπλοκότητα θα καθοριστεί με ακρίβεια μετά τον προσδιορισμό των απαιτήσεων και θα καθορίσει το σχεδιασμό και το εύρος του τεχνολογικού μέρους.

ΒΗΜΑ 5^ο: Ιεράρχηση, συντονισμός, σχεδιασμός

Στο σημείο αυτό η επιχείρηση είναι έτοιμη για τον τελικό συνδυασμό πριν την επιλογή της τεχνολογίας που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του συστήματος.

Αρχικά, κατά την ιεράρχηση των λειτουργιών, η διοίκηση προσδιορίζει τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Ο εντοπισμός των περιοχών της επιχείρησης που θα αλλάξουν ριζικά, θα καθορίσει και τον τρόπο που θα συντονιστούν οι διεργασίες αλλά και τον σχεδιασμό και την επιλογή της τεχνολογίας που θα υποστηρίξει το σύστημα.

Εν συνεχεία κατά τον συντονισμό των διεργασιών, δεν θα υπάρχει ιδιαίτερη δυσκολία εάν ο καθορισμός και η ιεράρχηση των λειτουργιών έχει γίνει σωστά. Καταγράφοντας τις διαδικασίες που θα υποστούν αλλαγή δίνεται ιδιαίτερο βάρος σε αυτές που έχουν άμεση σχέση με τους πελάτες, τα αντίστοιχα τμήματα που επιτελούν τις διεργασίες αυτές σε συνεργασία με τους συμβούλους του CRM, θα μπορούν να μεταφράσουν τις αλλαγές και να ξεκινήσει η εφαρμογή τους.

Ιδιαίτερα χρήσιμο θα ήταν σε αυτό το σημείο η επιχείρηση να έχει δεξιότητες ολοκλήρωσης με σκοπό να κατασκευάσει ένα σύστημα με όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες και διαδικασίες. Το σύστημα αυτό εξυπηρετεί πελατοκεντρικούς σκοπούς και είναι ένα βοηθητικό εργαλείο για τους υπαλλήλους

Τέλος, εξίσου σημαντικός είναι και ο σχεδιασμός του συστήματος. Καθώς γίνεται η πρακτική σχεδίαση, γίνεται και ο προσδιορισμός των απαραίτητων υλικών που απαιτούνται για την υλοποίηση. Μέσω της διαδικασίας μετασχηματίζεται η διαδικασία διενεργήσεως των συναλλαγών με τους πελάτες. Βασικό χαρακτηριστικό των συναλλαγών αυτών είναι οι τρόποι που επικοινωνούν πελάτες και επιχείρηση. Επιπλέον σημαντικό, είναι το CRM να κατηγοριοποιήσει τις πληροφορίες για κάθε πελάτη και αυτές να είναι προσβάσιμες από όλα τα μέλη της επιχείρησης.

ΒΗΜΑ 6^ο: Προσεκτική επιλογή λογισμικού

Εάν τα μέχρι τώρα στάδια έχουν εκτελεστεί επιτυχώς η επιχείρηση είναι έτοιμη να υλοποιήσει το σύστημα. Ακόμη είναι σε θέση να αξιολογήσει ένα λογισμικό και να επιλέξει το κατάλληλο. Όπως κάθε στάδιο έτσι και αυτό έχει σημεία που πρέπει να τους δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.

Αρχικά πρέπει η επιχείρηση να επιλέξει το τεχνολογικό εργαλείο που θα εξυπηρετεί τις ανάγκες της. Η σωστή επιλογή λογισμικού θα γίνει εάν η εταιρεία προσδιορίσει αρχικά τα διαθέσιμα προϊόντα που υποστηρίζουν τις λειτουργίες που έχει επιλέξει να διεκπεραιώνονται μέσω του λογισμικού. Όταν εντοπιστούν τα κατάλληλα προϊόντα, η επιχείρηση θα έρθει σε επαφή με τον προμηθευτή και θα γίνει η παρουσίαση του κάθε προϊόντος. Καλό θα ήταν να γίνει έρευνα για το προϊόν.

Σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση παίζουν και οι προμηθευτές, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν ικανούς μάνατζερ για την αξιολόγηση των προμηθευτών και αυτών που προσφέρουν.

Υπάρχουν και επιχειρήσεις που έχουν δημιουργήσει μόνες το CRM που χρησιμοποιούν. Οι επιλογές λοιπόν μιας επιχείρησης είναι είτε να υιοθετήσει μια έτοιμη λύση και να την τροποποιήσει είτε να δημιουργήσει μία εξ' ολοκλήρου καινούργια. Το τι από τα δύο θα επιλέξει είναι θέμα δυνατοτήτων και συναλλαγών. Παρακάτω αντιπαραθέτονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε επιλογής.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ:

- ❖ Για το χτίσιμο του συστήματος
 - εύκολη και γρήγορη προσαρμοστικότητα
 - τα δεδομένα είναι φτιαγμένα για την επιχείρηση
 - συμφέρουσα λύση οικονομικά
 - συνδεσιμότητα και ολοκλήρωση της εφαρμογής
 - καλύτερες λειτουργικά
- ❖ Για την αγορά του συστήματος
 - γρήγορη εγκατάσταση και υλοποίηση
 - προκαθορισμένες μέθοδοι μέτρησης
 - έτοιμα συστήματα προσαρμογής
 - περιέχουν πολλές εφαρμογές

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- ❖ Για το χτίσιμο του συστήματος
 - χρειάζονται εννέα έως δώδεκα μήνες
 - υψηλές επενδύσεις στην υποδομή ανάπτυξης και υποστήριξης
 - τα επιχειρησιακά μοντέλα δημιουργούνται από το μηδέν
- ❖ Για την αγορά συστήματος
 - απαιτείται παραμετροποίηση και προσαρμογή στις ανάγκες
 - απαιτείται ευρεία έρευνα για την επιλογή προμηθευτή,

- υψηλό κόστος
- περιορισμένες εφαρμογές ανάλυσης
- πιθανή τεχνολογική ασυμβατότητα

ΒΗΜΑ 7^ο: Εγκατάσταση και προσαρμογή της εφαρμογής

Στο σημείο αυτό γίνεται η πρακτική υλοποίηση του συστήματος. Αρχικά φορτώνεται η βασική εφαρμογή στον εξυπηρετητή ο οποίος και εκτελεί όλες τις λειτουργίες που θα πραγματοποιούνται στο σύστημα και τη σύνδεση στη βάση δεδομένων, η οποία θα πρέπει να είναι συμβατή με την νέα εφαρμογή.

Κατά την προσαρμογή της εφαρμογής γίνεται παραμετροποίηση του συστήματος, με βάση τις προτεραιότητες των διαδικασιών. Αφού γίνει η προσαρμογή θα υπάρχει το πλάνο έργου CRM που περιέχει όλες τις δραστηριότητες μαζί με τις προτεραιότητες, την πολυπλοκότητα και τα χαρακτηριστικά, που πιθανόν να έχουν.

Στο τέλος του στάδιου αυτού πρέπει να βεβαιωθεί ότι υπάρχουν οι σωστοί άνθρωποι που θα υποστηρίξουν το έργο αυτό. Το σύστημα θα ελεγχθεί από το τμήμα τεχνολογίας πληροφοριών και το δυναμικό της επιχείρησης θα εκπαιδευτεί αναλόγως.

ΒΗΜΑ 8^ο: Δημιουργία συστημάτων μέτρησης

Πολύ σημαντική είναι και η μέτρηση της αποδοτικότητας του CRM. Στις μεθόδους μέτρησης πρέπει να περιέχονται όλες οι διεργασίες που επηρεάζονται από το CRM. Η δημιουργία των κατάλληλων συστημάτων μέτρησης είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του CRM. Έχουν έτσι δημιουργηθεί διάφοροι δείκτες μέτρησης και ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο δείκτης που μετρά την αποδοτικότητα του πελάτη. Κάποιοι από τους παράγοντες που πρέπει σίγουρα να μετρηθούν είναι οι παρακάτω και είναι ενδεικτικοί.

- Παράγοντες μέτρησης των μεγεθών που σχετίζονται με την διατήρηση των πελατών δηλαδή η προσέλκυση νέων πελατών, η απώλεια πελατών, η δημιουργία αξίας με την πάροδο του χρόνου και άλλα.
- Παράγοντες μέτρησης της επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων, όπως η αύξηση της κερδοφορίας από την χρήση του CRM.
- Παράγοντες μέτρησης των προωθητικών λειτουργιών, όπως η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ και της διαφήμισης.
- Παράγοντες μέτρησης και ανάλυσης της πελατειακής βάσης και των δυνατοτήτων της.

4.2 CRS – Customer Relationship Strategy

Είναι εμφανές ότι όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης συγκλίνουν προς την πελατοκεντρική φιλοσοφία. Η πελατοκεντρική κατεύθυνση αποτελεί πλέον στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να είναι επιτακτική η ανάγκη διαμόρφωσης ολοκληρωμένων CRM στρατηγικών.

Το CRM ως λειτουργικό και κυρίως ως φιλοσοφία επίτευξης υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, συνδέεται άμεσα με τα συστήματα διαχείρισης και πιστοποίησης ποιότητας και κυρίως με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του νέου διεθνούς προτύπου. Παρότι είναι μια εφαρμογή πολλά υποσχόμενη και έχει εξασφαλίσει μέχρι σήμερα την επιτυχία για πολλές επιχειρήσεις, είναι πολλές και οι εταιρείες που απέτυχαν να αξιοποιήσουν τις επενδύσεις που πραγματοποίησαν σε εφαρμογές CRM.

Σύμφωνα με αρκετές μελέτες που αφορούν την αποτυχία των CRM, θεωρείται πιθανή αιτία η έλλειψη κανόνων ανάμεσα στη θεωρία και στην πράξη για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τις ανάγκες τους και να αναπτύξουν την γνώση και τις ικανότητες που χρειάζεται ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά το CRM. Για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης εμφανίζεται το νέο ακρωνύμιο CRS (**Customer Relationship Strategy**).

Το CRS στοχεύει στην δημιουργία μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής CRM και απέχει από την εγκατάσταση μιας απλής εφαρμογής όπως πιθανώς αντιμετωπίζεται το CRM από αρκετούς οργανισμούς. Το CRS αναδιαμορφώνει την επιχείρηση και απαιτεί βεβαίως και αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα, που προσανατολίζονται στις λειτουργίες ή το προϊόν. Εστιάζεται στην αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών θέτοντας τον πελάτη στο κέντρο και συγχωνεύει τις διεργασίες συντονίζοντας όλο το προσωπικό προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Τοποθετεί, επίσης, νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της διατήρησης πιστών πελατών και της κατάκτησης νέων καλών πελατών.

Στην ουσία δεν μιλάμε για κάποιο καινούργιο λογισμικό, ούτε για μια νέα φιλοσοφία. Το CRS είναι στη πραγματικότητα ένα νέο ακρωνύμιο, το οποίο συγκεντρώνει όλα όσα γνωρίζαμε για το CRM και απλά τα ολοκληρώνει διαμορφώνοντας μια στρατηγική CRM η οποία βασίζεται γερά στις ανασχεδιασμένες δομές της επιχείρησης και δεν αντιμετωπίζεται ως μία ακόμη εφαρμογή. Θα μπορούσαμε πιθανόν να πούμε ότι το CRS είναι το εισιτήριο για μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική προσέγγιση CRM.

4.3 Τα βασικότερα λάθη που οδηγούν στην αποτυχία ενός CRM

Θα πρέπει μέχρι αυτό το σημείο από την περιγραφή των βημάτων της υλοποίησης να είναι εμφανείς και οι βασικοί λόγοι της αποτυχίας πολλών πρωτοβουλιών CRM. Ωστόσο, είναι σκόπιμο να συνοψίσουμε στο σημείο αυτό τα βασικά λάθη που οδηγούν στην αποτυχία και η αποφυγή τους αντίστοιχα θα οδηγήσει στην επιτυχία.

Πρώτον

Ο πιο συνήθης λόγος αποτυχίας είναι η αδυναμία μιας επιχείρησης να δημιουργήσει και να μεταφέρει στην πράξη μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων αυτό συμβαίνει λόγω ελλιπούς

κατανόησης των απαιτήσεων και της πολυπλοκότητας ενός συστήματος CRM. Με αποτέλεσμα να χάνονται πολύτιμοι πόροι για την επιχείρηση.

Οι αναλυτές και οι συμβουλευτικές εταιρίες έχουν εκτιμήσει μέσα από έρευνες τις βασικότερες αιτίες της αποτυχίας των πρωτοβουλιών CRM κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών και έχουν προσδιορίσει την έλλειψη στρατηγικής ως μια από τις σημαντικότερες. Λόγω της σημασίας λοιπόν της δημιουργίας ολοκληρωμένης στρατηγικής έχουν αναπτυχθεί όπως είπαμε παραπάνω διαφορές μέθοδοι και συστήματα όπως τα CRS.

Δεύτερον

Το δεύτερο βασικό λάθος που κάνουν οι επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός ότι αποτυγχάνουν να ευθυγραμμίσουν την εφαρμογή CRM και την εξέλιξη της στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Το κομμάτι αυτό είναι δισδιάστατο· στην πρώτη του διάσταση περιλαμβάνει την αποτυχία της επιχείρησης να εξαπλώσει την φιλοσοφία του CRM και την γνώση που απαιτεί για να επιτύχει, στο σύνολο της επιχείρησης. Πρόκειται δηλαδή για την περίπτωση όπου οι άνθρωποι της επιχείρησης δεν γνωρίζουν αυτά που πρέπει για την εφαρμογή του CRM και τις αλλαγές που θα επιφέρει. Έτσι δεν μπορούν να εναρμονιστούν με τις αλλαγές που θα επέλθουν, όπως επίσης και να ανταποκριθούν στον χειρισμό του συστήματος και να επωφεληθούν από αυτό. Για την αποφυγή αυτού του λάθους, τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εμπλέκονται εξ' αρχής σε όλα τα στάδια της υλοποίησης του CRM και να αναπτύξουν βέβαια και τα κατάλληλα εκπαιδευτικά σεμινάρια κατάρτισης του προσωπικού.

Η δεύτερη διάσταση του προβλήματος αναφέρεται στην εξέλιξη της εφαρμογής CRM κατά την διάρκεια του χρόνου. Αφότου η επιχείρηση έχει επιτυχημένα υιοθετήσει την εφαρμογή, κάνει το λάθος να αμελεί το γεγονός ότι η εφαρμογή αυτή εξελίσσεται διαρκώς. Με αποτέλεσμα κατά την πάροδο του χρόνου να μην φροντίζει για τις βελτιώσεις και την υιοθέτηση νέων πρακτικών που πρέπει να πραγματοποιούνται στο σύστημα. Το λάθος αυτό προέρχεται συνήθως από έλλειψη κατάρτισης των εμπλεκόμενων στο σύστημα. Για την μακροχρόνια επιτυχία λοιπόν της εφαρμογής CRM, απαιτείται κι εδώ όπως και στην προηγούμενη διάσταση του προβλήματος, επαρκής κατάρτιση και εκπαίδευση η οποία πρέπει να συμπληρώνεται με σεμινάρια και εκπαιδευτικό υλικό κατά την πάροδο του χρόνου.

Τρίτον

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις παρότι μπορεί να είναι εξαιρετικά έμπειρες και ικανές για διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής CRM, έχουν λανθασμένη αντίληψη για το τι είναι ουσιαστικά το CRM. Σε αυτές τις περιπτώσεις συνήθως υπάρχει και συνολική απουσία οποιασδήποτε πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Με αποτέλεσμα βέβαια να μην μπορέσει να ενσωματωθεί στην επιχείρηση και να βελτιώσει τις επιχειρησιακές διεργασίες.

Εάν η εκάστοτε επιχείρηση έχει πελατοκεντρική φιλοσοφία τότε η εφαρμογή CRM θα βελτιώσει σίγουρα αρκετά τις λειτουργίες της επιχείρησης

ακόμα και αν γίνουν ορισμένα λάθη κατά την υλοποίηση της. Στην περίπτωση όμως που απουσιάζει συνολικά η πελατοκεντρική προσέγγιση, τότε το CRM δεν πρόκειται να μπορέσει από μόνο του να κάνει τις αλλαγές που αναμένεται. Οι λειτουργίες της επιχείρησης πρέπει σύμφωνα με την φιλοσοφία του CRM να επανασχεδιαστούν θέτοντας στο κέντρο τον πελάτη και όπως είναι λογικό κάτι τέτοιο δεν μπορεί να το κάνει μόνη της η τεχνολογία.

Τέταρτον

Το τέταρτο συχνό λάθος που γίνεται κατά την υιοθέτηση ενός CRM είναι η λανθασμένη ή βιαστική επιλογή λογισμικού ή προμηθευτή. Η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της εφαρμογής CRM και αν δεν γίνει σωστή επιλογή είναι βέβαιο πως δύσκολα θα εκπληρώσει το σύστημα CRM τους στόχους του. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου ενώ η επιχείρηση είχε ακολουθήσει σωστά όλες τις διαδικασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή του CRM, δεν επέλεξε την κατάλληλη τεχνολογία για να την υποστηρίξει.

Το λάθος αυτό προκύπτει συνήθως λόγω βιασύνης ή έλλειψης γνώσης για την αξιολόγηση της τεχνολογίας και σε ορισμένες περιπτώσεις λόγω του υψηλού κόστους που απαιτείται για την αγορά της κατάλληλης τεχνολογίας, οπότε η επιχείρηση επιλέγει ένα λογισμικό που πιθανόν να μην καλύψει τις ανάγκες της αλλά μπορεί να ανταπεξέλθει στο κόστος του.

Πέμπτον

Τέλος συχνά παρατηρείται οι επιχειρήσεις να κάνουν το λάθος να υπερεκτιμούν τις δυνατότητες της εφαρμογής και ακολούθως να έχουν πολύ υψηλές προσδοκίες για την απόδοση της επένδυσης. Η επένδυση σε ένα στρατηγικό εργαλείο όπως είναι το CRM είναι προφανώς πιο σύνθετη από άλλες επενδύσεις, οπότε θα πρέπει η διοίκηση να δώσει και την ανάλογη προσοχή και να αξιολογήσει εις βάθος την επένδυση. Με την ολοκληρωμένη αξιολόγηση της επένδυσης δε θα τεθεί ζήτημα λανθασμένων προσδοκιών και θα εκτιμηθεί εξ' ολοκλήρου και η διαθεσιμότητα των πόρων για κάθε τμήμα της εφαρμογής.

Κεφάλαιο 5

Τα λογισμικά των επιχειρήσεων

Στη σημερινή εποχή η πληροφορική έχει αποκτήσει εξαιρετικά μεγάλη επιχειρηματική αξία. Η τεχνολογία πλέον επηρεάζει σημαντικά την μορφή αλλά και της δυνατότητες των επιχειρήσεων, παίζει σημαντικό ρόλο ακόμα και για τα άυλα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης όπως η ανταγωνιστικότητα και η παγκοσμιοποίηση. Ο τομέας του λογισμικού είναι αυτός που έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στη λειτουργία των επιχειρήσεων και όταν λέμε τομέα του λογισμικού εννοούμε τόσο το λειτουργικό σύστημα, όσο και όλο τον κώδικα που ζει μέσα στο σύστημα και το μετατρέπει σε ένα απαραίτητο επιχειρηματικό εργαλείο.

Το λογισμικό ωρίμασε σταδιακά μέχρι να γίνει ένα σύστημα πλήρες που παρέχει ίσως τις σημαντικότερες υπηρεσίες στις επιχειρήσεις. Η εξέλιξη που γνώρισαν οι βάσεις δεδομένων έπαιξε μεγάλο ρόλο στην εξέλιξη του επιχειρηματικού λογισμικού. Τα συστήματα κεντρικής διαχείρισης δεδομένων αφήνοντας πίσω τους πολύπλοκους μηχανισμούς χειρισμού των δεδομένων με ατελείωτες και επαναλαμβανόμενες εντολές, μετατράπηκαν σε ένα πολύ συγκεκριμένο και ταχύτατο εργαλείο, το λογισμικό διαχείρισης Βάσεων Δεδομένων.

Τα πλεονεκτήματα της μηχανογράφησης και αυτοματοποίησης των διαδικασιών είναι πάρα πολλά, έτσι τα συστήματα λογισμικών γνώρισαν τρομερή ανάπτυξη και συνεχίζουν να αναπτύσσονται ραγδαία, αφού οι επιχειρήσεις ζητούν διαρκώς νέα προϊόντα. Όλα τα τμήματα σχεδόν των επιχειρήσεων έχουν το δικό τους σύστημα και για αυτό τον λόγο έχουν αναπτυχθεί ειδικές εφαρμογές και εξακολουθούν να αναπτύσσονται.

Οι δημιουργοί λογισμικού έγιναν περιζήτητα στελέχη και οι έρευνες έδειχναν ότι η ζήτηση για ανάλογα στελέχη θα ήταν όλο και μεγαλύτερη, γεγονός που έχει επιβεβαιωθεί από τις εξελίξεις μέχρι σήμερα. Ανάλογη εξέλιξη γνώρισαν βέβαια και τα εργαλεία ανάπτυξης εφαρμογών. Σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη των λογισμικών για τις επιχειρήσεις, έδωσε η νέα τάση που εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 90' και ονομάζεται <<αντικειμενοστραφής προγραμματισμός>> (Object-Oriented Programming). Τώρα πλέον ο κώδικας κατασκευάζεται ώστε να καθορίζει τη μορφή και τις λειτουργίες ενός επιχειρηματικού <<αντικειμένου>> και όχι γραμμικός κώδικας για κάθε εφαρμογή.

Μέσα σε λίγα χρόνια, η εξέλιξη της τεχνολογίας έφερε περισσότερες αλλαγές. Στην εποχή του διαδικτύου, οι εφαρμογές πρέπει να είναι προσβάσιμες από παντού. Οι νέες πλατφόρμες εκτέλεσης είναι οι Web Servers και το ενδιάμεσο λογισμικό όπως οι application servers παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Στο σημείο αυτό δόθηκε μεγάλη σημασία στην ενοποίηση του νέου περιβάλλοντος με τα υπάρχοντα συστήματα. Οι επιχειρήσεις βέβαια

ζητούν μέχρι και σήμερα περισσότερες και καλύτερες εφαρμογές και έτσι τα λογισμικά συστημάτων και εφαρμογών πολλαπλασιάζονται διαρκώς.

5.1 Τα σημαντικότερα επιχειρηματικά λογισμικά

Οι εφαρμογές CRM είναι ένας ενεργός συνδυασμός τεχνολογικών και επιχειρηματικών διεργασιών, που χρησιμοποιείται με βασικό σκοπό την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη σε κάθε συναλλαγή με την επιχείρηση και την διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης ανάμεσα σε πελάτη και επιχείρηση. Είναι γνωστό ότι οι εφαρμογές CRM στρέφονται γύρω από το μάρκετινγκ τόσο για να υποστηρίξουν και να εμπλουτίσουν τις διαδικασίες του όσο και για να τις αυτοματοποιήσουν. Οι εξελίξεις αυτές έχουν οδηγήσει στη νέα εποχή τεχνολογικού μάρκετινγκ όπου η συνεργασία του με την τεχνολογία πληροφοριών (IT) είναι άμεση. Υποστηρίζεται ότι το μάρκετινγκ από κοινού με την τεχνολογία πληροφοριών θα πρέπει να δουλέψουν μαζί ώστε να δημιουργήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες και την απαραίτητη γνώση για τους πελάτες. Επιπλέον, η τεχνολογία πληροφοριών συμβάλει σημαντικά και στον προσδιορισμό των οικονομικών παραμέτρων που αφορούν την προσέλκυση νέων πελατών, τη διατήρησή τους και την αξία που παράγεται.

Οι εφαρμογές CRM, ωστόσο, δεν αλληλεπιδρούν μόνο με την τεχνολογία πληροφοριών και τα τεχνολογικά εργαλεία αλλά με το σύνολο των επιχειρηματικών λογισμικών και εργαλείων που η επιχείρηση έχει επιλέξει στο παρελθόν και χρησιμοποιεί μέχρι σήμερα ή σκοπεύει να επιλέξει για χρήση μελλοντικά. Άλλωστε, η μοντελοποίηση πολλών σημαντικών παραμέτρων γίνεται μέσω της τεχνολογίας, οπότε αποτελεί σημαντική ανάγκη για την επιχείρηση να βρει τις κατάλληλες τεχνολογίες για να την υποστηρίξουν.

Τα σημαντικότερα τεχνολογικά κομμάτια μιας σύγχρονης επιχείρησης είναι τα εξής:

1) Συστήματα διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management-SCM) τα οποία υποστηρίζουν τις δραστηριότητες διαχείρισης εισερχόμενων και εξερχόμενων καθώς και σημαντικό τμήμα της παραγωγής και των προμηθειών στην επιχείρηση. Η διαχείριση της εφοδιαστικής μαζί με τις εφαρμογές ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP) στις οποίες θα αναφερθούμε ακολούθως και τα συστήματα CRM αποτελούν το σημαντικότερο ίσως κομμάτι του εταιρικού δικτύου.

Η κλασική μορφή της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούνταν στην πλειονότητα της από χειρωνακτικές εργασίες, ενώ στη σύγχρονη οικονομία είναι σχεδόν εξ' ολοκλήρου αυτοματοποιημένη. Οι ερευνητές και τα έμπειρα διοικητικά στελέχη υποστηρίζουν ότι η αυτοματοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αυτοματοποίηση αυτή να ολοκληρωθεί και με την χρήση ενός CRM, δημιουργώντας ένα ιδιωτικό δίκτυο (extranet) στο οποίο θα έχουν πρόσβαση συγκεκριμένοι προμηθευτές και πελάτες. Μέσω αυτού του δικτύου η διαδικασία της αλυσίδας εφοδιασμού μπορεί να γίνεται με

αποτελεσματικότερο τρόπο αφού θα υπάρχει οργάνωση και παρακολούθηση των διεργασιών με τους προμηθευτές και τους πελάτες ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης.

2) Συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP- Enterprise Resource Planning) τα οποία υποστηρίζουν σημαντικό τμήμα της παραγωγής και των προμηθειών αλλά και υποστηρικτικές λειτουργίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Με τις εφαρμογές αυτές η επιχείρηση μπορεί να κάνει πολύ καλύτερη κατανομή των πόρων της, πληρέστερη πραγματοποίηση των λειτουργιών και τελικά να διαμορφώνει και να υλοποιεί τις πελατειακές της στρατηγικές.

3) Συστήματα διαχείρισης πληροφοριών (Management Information Systems-MIS), ο όρος αυτός περιορίζει κατά μία έννοια την δυναμική των MIS. Τα MIS είναι προγραμματισμένα συστήματα συλλογής, αποθήκευσης και διάδοσης των πληροφοριών που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουν τις λειτουργίες διαχείρισης. Ωστόσο οι λειτουργίες τους σήμερα δεν περιορίζονται μόνο στο κομμάτι των πληροφοριών, αλλά περιλαμβάνουν και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, εφαρμογές διαχείρισης των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση των εργασιών και εφαρμογές ανάκτησης βάσεων δεδομένων.

Στη σύγχρονη επιχείρηση τα MIS χρησιμοποιούνται ευρέως κυρίως για την δυνατότητα τους να υποστηρίζουν την λήψη αποφάσεων και να πραγματοποιούν προβλέψεις. Είναι σαφές ότι τα MIS εάν υπάρχουν σε μια επιχείρηση πρέπει να συνεργάζονται με τα CRM σε μια αποτελεσματική βάση για να παρέχουν στην επιχείρηση το επιθυμητό αποτέλεσμα.

4) Συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Management-HRM) τα οποία αφορούν στην διαχείριση των σημαντικότερων προτερημάτων μιας οργάνωσης-τους ανθρώπους της, που χωριστά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (HRM & CRM) σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση. Τα CRM και η ανάπτυξη τους εξαρτώνται από το ηθικό και τις ικανότητες των εργαζομένων. Εάν δηλαδή έχουμε ένα καλό σύστημα HRM μπορούμε να βελτιώσουμε αισθητά το CRM μας. Εφόσον στα CRM και γενικότερα σε όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα το βασικό συστατικό και στόχος είναι ο καταναλωτής, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει ένα καλά διαμορφωμένο HRM ώστε οι στρατηγικές του να ικανοποιούν πλήρως τον πελάτη. Είναι δηλαδή σημαντικό να προσέχουμε τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά όπως τα κίνητρα, η στρατολόγηση, η πληρωμή, οι προαγωγές κτλ έτσι ώστε να μπορέσει το HPM της επιχείρησης καθώς και το HR (Human Resource) τμήμα της να οδηγήσει στην διατήρηση αλλά και απόκτηση καλών και πιστών πελατών.

5.2 Η εξέλιξη των συστημάτων ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού

Το 1960 εμφανίστηκε το πρώτο λογισμικό συστημάτων ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού το οποίο ονομαζόταν MRP (Material Requirements Planning). Τα MRP συστήματα εκείνη την εποχή, ήταν απόρροια των πρώων προσπαθειών των ερευνητών να δημιουργήσουν συστήματα για τον προγραμματισμό των απαιτήσεων των επιχειρήσεων σε υλικά. Τα MRP εξελίχθηκαν γρήγορα σε κάτι περισσότερο από ένα εύκολο τρόπο αξιολόγησης των απαιτήσεων σε υλικά και εργαλεία παραγγελίας, οι πρώτοι χρήστες είδαν γρήγορα επιπλέον πλεονεκτήματα. Ένα από τα οποία ήταν για παράδειγμα η δυνατότητά τους να ανιχνεύουν τυχόν λάθη στον κανονισμό των παραγγελιών, ώστε να αποφεύγονται διπλές ή επαναληπτικές παραγγελίες.

Περαιτέρω βέβαια τα συστήματα συνέχισαν να αναπτύσσονται με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν εφαρμογές για τον προγραμματισμό των πωλήσεων και της παραγωγής. Αυτές οι εξελίξεις οδήγησαν στο δεύτερο βήμα, σε εξελιγμένα MRP συστήματα τα οποία ονομάστηκαν closed-loop MRP δηλαδή MRP κλειστού βρόγχου.

Τα closed-loop MRP έχουν σημαντικά χαρακτηριστικά ανώτερα του προκατόχου τους, όπως:

- Περιλαμβάνουν μια σειρά επιχειρηματικών λειτουργιών και δεν περιορίζονται μόνο στον προγραμματισμό των υλικών απαιτήσεων.
- Περιέχουν εργαλεία που εξετάζουν την προτεραιότητα και την αναγκαιότητα των ενεργειών.
- Υποστηρίζουν τόσο τον προγραμματισμό όσο και την εκτέλεση των λειτουργιών.
- Καλύπτουν την ανατροφοδότηση από τις εκτελεστικές λειτουργίες πίσω στις λειτουργίες προγραμματισμού.
- Και τέλος, δίνουν την δυνατότητα αλλαγής των σχεδίων που είχαν προγραμματιστεί όταν είναι αναγκαίο.

Το επόμενο βήμα στην εξέλιξη των συστημάτων, έγινε με τα MRP II ή Manufacturing Resource Planning, τα οποία ονομάστηκαν έτσι για να ξεχωρίζουν από τα MRP (Material Requirements Planning). Τα MRP II έχουν τρία δυνατά εξελιγμένα χαρακτηριστικά σε σχέση με τα closed-loop MRP:

i) Sales and Operations Planning

Προγραμματισμός πωλήσεων και λειτουργιών

Μια σημαντική διαδικασία για όλες τις επιχειρήσεις παλαιές και νέες. Μέσα από αυτή την λειτουργία κάθε επιχείρηση ισορροπεί την προσφορά και την ζήτηση και παρέχει στο top management τον καλύτερο δυνατό έλεγχο των λειτουργιών της.

ii) Financial Interface

Οικονομική επαφή

Τα MRP II έχουν την δυνατότητα να μεταφράζουν τα λειτουργικά σχέδια σε οικονομικούς όρους.

iii) Simulation

Προσομοίωση

Αρχικά η προσομοίωση ήταν δυνατή μόνο για τον πρόχειρο προγραμματισμό, σήμερα όμως με τα προηγμένα συστήματα προγραμματισμού (Advanced Planning Systems –APS) πραγματοποιείται αποτελεσματική προσομοίωση σε πολύ λεπτομερή επίπεδα.

Το τελευταίο βήμα στα συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού, έγινε με τα ευρέως γνωστά σήμερα ERP (Enterprise Resource Planning).

Οι βασικές αρχές του ERP είναι ίδιες με αυτές του MRP II. Ωστόσο, πρόκειται για ένα πολύ ισχυρότερο εργαλείο αφού περιέχει ευρύτερες επιχειρηματικές διαδικασίες, οι οποίες είναι συγχρόνως αποτελεσματικότερες παρότι έχουν την δυνατότητα να εφαρμόζονται σε επιχειρηματικές μονάδες κάθε μεγέθους. Επιπλέον, τα ERP έχουν πολύ ισχυρότερη οικονομική ολοκλήρωση και εργαλεία εφοδιαστικών αλυσίδων.

Τα ERP προβλέπουν και ισορροπούν την προσφορά και την ζήτηση. Είναι ένα επιχειρηματικό εργαλείο το οποίο προβλέπει, προγραμματίζει και σχεδιάζει τις λειτουργίες μέσω των οποίων:

- Πελάτες και προμηθευτές συνδέονται σε μια πλήρη αλυσίδα ανεφοδιασμού.
- Κινούνται οι διαδικασίες για την λήψη αποφάσεων.
- Συντονίζονται τα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, ανάπτυξης προϊόντων, ανθρώπινου δυναμικού όπως και άλλες καίριες επιχειρηματικές διεργασίες όπως χρηματοδοτήσεις, θέματα διοικητικής μέριμνας κτλ.

5.3 Συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού – ERP & Συστήματα επιχειρήσεων – ES

Το ERP (Enterprise Resource Planning) και ο προκάτοχος του MRP II (Manufacturing Resource Planning), είναι <<εργαλεία>> τα οποία βοηθούν την επιχείρηση να μετασχηματίσει το περιβάλλον της και να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο ρυθμίζεται η κάθε διαδικασία προγραμματισμού των επιχειρηματικών πόρων.

Θα μπορούσαμε να περιγράψουμε ένα ERP ως ένα σύνολο διοικητικών εργαλείων τα οποία αποβλέπουν στην ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα. Ένα ERP αλλάζει τις δομές μέσα σε μια επιχείρηση και

δημιουργεί νέες δομές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από απόλυτη οργάνωση και ταξινόμηση.

Πολύ βασικό ζήτημα είναι να διευκρινίσουμε ότι το ERP δεν είναι λογισμικό (software). Υπάρχει μεγάλη σύγχυση γύρω από την ορολογία, με αποτέλεσμα να ορίζονται τα ERP ως συστήματα λογισμικού. Η σύγχυση αυτή προέρχεται από τα Enterprise Systems ή Enterprise Software –ES, τα οποία είναι συστήματα επιχειρηματικού λογισμικού. Αυτά τα συστήματα επιχειρηματικού λογισμικού. Αυτά τα συστήματα επιχειρηματικού ES υποστηρίζουν βεβαίως τον αποτελεσματικό προγραμματισμό των επιχειρηματικών πόρων αλλά περιέχουν και πολλές επιχειρησιακές διαδικασίες εκτός του προγραμματισμού των πόρων. Συνοπτικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ώστε να γίνει πιο ξεκάθαρη η διάκριση ότι οι επιχειρηματικές λειτουργίες ενός ERP δεν υποστηρίζονται εξ' ολοκλήρου από το λογισμικό ενός ES και αντίστοιχα ένα ES περιέχει λογισμικό το οποίο υποστηρίζει επιχειρηματικές διαδικασίες που δεν αποτελούν μέρος ενός ERP

5.4 ERP και CRM

Όπως είπαμε το ERP είναι ένα εργαλείο ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού το οποίο υποστηρίζει τις παρασκησιακές λειτουργίες (back-end) της επιχείρησης. Το CRM από την άλλη πλευρά είναι αυτό που επεμβαίνει στις κύριες λειτουργίες των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της υποστήριξης μετά την πώληση (after sales service). Οι διεργασίες αυτές είναι συνήθως οι διεργασίες πρώτης γραμμής στην επιχείρηση (front – end) και αφορούν την άμεση επαφή με τον πελάτη.

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η σχέση του ERP με το CRM στη σύγχρονη επιχείρηση είναι πολύ ισχυρή. Αφού το back-end σύστημα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης στο παρασκήνιο, πρέπει να έχει μια απόλυτα αρμονική συνεργασία με το front-end σύστημα ώστε να επιτευχθούν τα κατάλληλα αποτελέσματα.

Σε μια επιχείρηση η εγκατάσταση ενός CRM δεν πρόκειται να είναι λειτουργική εάν δεν συσχετιστεί με το ERP, διότι το CRM χρειάζεται τις πληροφορίες που περιέχονται στο ERP ώστε να είναι αποτελεσματικό. Αυτή η σχέση βέβαια δεν είναι αμφίδρομη. Ένα ERP δεν παρουσιάζει καμία ουσιαστική εξάρτηση από το CRM. Αυτό που ενώνει λοιπόν αυτά τα δυο στρατηγικά εργαλεία είναι πρώτον, το γεγονός ότι για να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο CRM πρέπει η ολοκλήρωση του να γίνει με το ERP και δεύτερον, ότι και τα δύο αυτά εργαλεία αποτελούν σημαντικό κομμάτι για μια επιχείρηση και μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.5 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης – MIS

Το <<MIS>> είναι ένα προγραμματισμένο σύστημα συλλογής αποθήκευσης και διάδοσης των δεδομένων, υπό μορφή πληροφοριών που απαιτούνται για να πραγματοποιήσουν τις λειτουργίες διαχείρισης.

Οι όροι MIS και το σύστημα πληροφοριών περιλαμβάνουν συστήματα που δεν περιορίζονται για την λήψη αποφάσεων. Τα MIS αναφέρονται μερικές φορές, υπό μια περιοριστική έννοια, ως διαχείριση τεχνολογίας πληροφοριών. Εκείνος ο τομέας της μελέτης δεν πρέπει να μπλεχτεί με την πληροφορική. Η διαχείριση υπηρεσιών IT είναι μια επαγγελματικά εστιασμένη μορφή πειθαρχίας. Τα MIS έχουν επίσης μερικές διαφορές με τον προγραμματισμό των επιχειρηματικών πόρων (ERP) δεδομένου ότι τα ERP ενσωματώνουν στοιχεία που δεν είναι απαραίτητα εστιασμένα στην υποστήριξη απόφασης.

Ως συντομογραφία για το σύστημα διοικητικών πληροφοριών ή τις υπηρεσίες διοικητικών πληροφοριών, το MIS αναφέρεται ευρέως σε ένα βασισμένο σε υπολογιστή σύστημα που παρέχει στους διευθυντές τα εργαλεία για οργάνωση, και αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων τους. Προκειμένου να παρέχει παρελθούσες, παρούσες και πληροφορίες πρόβλεψης, ένα MIS μπορεί να περιλάβει λογισμικό που βοηθά στη λήψη αποφάσεων, στους πόρους ενός συστήματος, στα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, στις εφαρμογές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης σχεδίων, και σε οποιεσδήποτε αυτοματοποιημένες διαδικασίες που επιτρέπουν στο τμήμα να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Μέσα στις επιχειρήσεις και τις μεγάλες οργανώσεις, το αρμόδιο τμήμα για τα συγκροτήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών καλείται μερικές φορές τμήμα MIS. Άλλα ονόματα για το MIS περιλαμβάνουν τα IS (Information Systems- υπηρεσίες πληροφοριών) και IT (Information Technology- τεχνολογία πληροφοριών).

Τα συστήματα διοικητικών πληροφοριών (MIS), μερικές φορές καλούμενα ως διαχείριση πληροφοριών και συστημάτων, είναι η αλληλουχία που οδηγεί την εφαρμογή των ανθρώπων, των τεχνολογιών, και των διαδικασιών – συλλογικά αποκαλούμενων συστήματα πληροφοριών – στην επίλυση των επιχειρησιακών προβλημάτων συστήματα προβλημάτων. Τα συστήματα διοικητικών πληροφοριών είναι ευδιάκριτα σε σχέση με τα κανονικά συστήματα πληροφοριών δεδομένου ότι χρησιμοποιούνται για να αναλύσουν άλλα αντίστοιχα συστήματα που εφαρμόζονται για να αναλύσουν άλλα αντίστοιχα συστήματα που εφαρμόζονται στις λειτουργικές δραστηριότητες στην οργάνωση. Ακαδημαϊκά, ο όρος χρησιμοποιείται συνήθως για να αναφερθούν στην ομάδα διαχείρισης πληροφοριών οι μέθοδοι που συνδέονται με την αυτοματοποίηση ή την υποστήριξη των ανθρώπινων αποφάσεων.

5.6 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – HRM

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι η στρατηγική και η συνεπής προσέγγιση στη διαχείριση των σημαντικότερων προτερημάτων μιας οργάνωσης (τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί), που χωριστά και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι όροι "διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού" και ανθρώπινο δυναμικό" (HR) έχουν αντικαταστήσει κατά ένα μεγάλο μέρος τον όρο "Διεύθυνση Προσωπικού" ως περιγραφή των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στη διαχείριση ανθρώπων στις επιχειρήσεις. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ακαδημαϊκή θεωρία καθώς και μια επιχειρησιακή πρακτική που εξετάζει τις θεωρητικές και πρακτικές τεχνικές ενός εργατικού δυναμικού και εξελίσσεται εξαιρετικά γρήγορα.

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν:

- Την διοίκηση προσωπικού
- Την διαχείριση προσωπικού
- Την διαχείριση εργατικού δυναμικού
- Την βιομηχανική διαχείριση

Αλλά αυτές οι παραδοσιακές εκφράσεις γίνονται κοινές για τη θεωρητική πειθαρχία. Μερικές φορές ακόμα και οι εργασιακές σχέσεις και οι σχέσεις των υπαλλήλων παρατίθενται ως συνώνυμα, αν και αυτές αναφέρονται κανονικά στη σχέση μεταξύ της διαχείρισης και των εργαζομένων και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Η θεωρητική πειθαρχία είναι βασισμένη πρώτιστα στην υπόθεση ότι οι υπάλληλοι είναι άτομα με ποικίλους στόχους και ανάγκες, και έτσι δεν πρέπει υπό αυτήν την μορφή να θεωρηθούν ως βασικοί επιχειρησιακοί πόροι, όπως τα φορτηγά και τα ντουλάπια αρχειοθέτησης. Ο τομέας υποστηρίζει τους εργαζομένους, υποθέτοντας ότι ουσιαστικά όλοι επιθυμούν να συμβάλλουν στην επιχείρηση παραγωγικά, και ότι τα κύρια εμπόδια στις προσπάθειές τους είναι η έλλειψη γνώσης, η ανεπαρκής κατάρτιση και οι αποτυχίες της διαδικασίας.

Το HRM θεωρείται από τους επαγγελματίες στον τομέα ως μια καινοτόμος άποψη της διαχείρισης εργασιακών χώρων σε σχέση την παραδοσιακή προσέγγιση. Οι τεχνικές του αναγκάζουν τους διευθυντές μιας επιχείρησης να εκφράσουν τους στόχους τους με λεπτομέρεια έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν κατανοητοί και αντιληπτοί από το εργατικό δυναμικό και να παρέχουν τους πόρους που αυτό απαιτεί για να ολοκληρώσει επιτυχώς τις αναθέσεις του. Υπό αυτήν τη μορφή, οι τεχνικές HRM όταν ασκούνται κατάλληλα, εκφράζουν τους στόχους και τις λειτουργικές πρακτικές της επιχείρησης συνολικά. Το HRM φαίνεται επίσης να έχει έναν βασικό ρόλο στη μείωση του κινδύνου μέσα στις επιχειρήσεις.

Συνώνυμα όπως Διεύθυνση Προσωπικού χρησιμοποιούνται συχνά υπό μια περιορισμένη έννοια για να περιγράψουν τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες στη στρατολόγηση ενός εργατικού δυναμικού, στην παροχή μιας μισθοδοτικής κατάστασης στα μέλη του και στην διαχείριση των αναγκών τους.

Ο στόχος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να ενισχυθεί μια οργάνωση ώστε να συναντήσει τους στρατηγικούς στόχους με την προσέλκυση και τη διατήρηση των υπαλλήλων και επίσης για να τους διαχειριστεί αποτελεσματικά. Μια προσέγγιση HRM δηλαδή επιδιώκει να εξασφαλίσει μια τακτοποίηση μεταξύ της διαχείρισης των υπαλλήλων μιας οργάνωσης και της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης.

Η βασική προϋπόθεση της ακαδημαϊκής θεωρίας των HRM είναι ότι οι άνθρωποι δεν είναι μηχανές επομένως πρέπει να έχουμε μια διεπιστημονική εξέταση των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Τομείς όπως η ψυχολογία, η βιομηχανική εφαρμοσμένη μηχανική, η βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία, οι εργασιακές σχέσεις, η κοινωνιολογία και οι κρίσιμες θεωρίες του μετά – μοντερνισμού και του μετά-δομισμού διαδραματίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο. Πολλά κολλέγια και πανεπιστήμια έχουν προπτυχιακά και μεταπτυχιακά τμήματα για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα ευρέως χρησιμοποιημένο σχέδιο που έχει αναπτυχθεί από τον Dave Ulrich περιγράφει τον ρόλο των HRM και καθορίζει τέσσερις τομείς για τη λειτουργία του:

- Στρατηγικός επιχειρησιακός συνεργάτης
- Πράκτορας αλλαγής
- Πρωτοπόρος των υπαλλήλων
- Διοίκηση

Εντούτοις, πολλές HR λειτουργίες αυτές τις μέρες προσπαθούν να φτάσουν πέρα από τους ρόλους της διοίκησης και του πρωτοπόρου των υπαλλήλων και είναι πιο αντιδραστικές από τους στρατηγικά δυναμικούς συνεργάτες για την κορυφαία διαχείριση. Επιπλέον, οι οργανώσεις HR έχουν επίσης τη δυσκολία στην παρουσίαση αποδείξεων πως οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες τους προσθέτουν την αξία στη επιχείρηση. Μόνο στα πρόσφατα έτη μελετητές και επαγγελματίες HR στρέφονται στην ανάπτυξη προτύπων που μπορούν να μετρήσουν εάν το HR προσθέτει την αξία.

Διαδικασίες

Το HRM περιλαμβάνει αρκετές διαδικασίες που συνδυάζονται για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Οι διαδικασίες μπορούν να εκτελεστούν από κάποιο HR τμήμα της επιχείρησης αλλά και από οποιοδήποτε άλλο τμήμα της επιχείρησης στην περίπτωση του Outsourcing των διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν:

- Προγραμματισμός εργατικού δυναμικού
- Στρατολόγηση (που χωρίζεται μερικές φορές στην έλξη και την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού)
- Επαγωγή και προσανατολισμός
- Διαχείριση δεξιοτήτων
- Κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού
- Διοίκηση προσωπικού
- Ορισμός αποζημιώσεων και μισθών
- Διαχείριση του χρόνου
- Διαχείριση ταξιδιού (που ορίζεται μερικές φορές στη λογιστική παρά στο HRM)
- Διαχείριση μισθοδοτικής κατάστασης (που ορίζεται μερικές φορές στη λογιστική παρά στο HRM)
- Διοίκηση υπαλληλικών ωφελειών
- Προγραμματισμός κόστους προσωπικού
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

Σταδιοδρομίες

Το είδος των σταδιοδρομιών στα HRM είναι ποικίλο. Υπάρχουν εργασίες μη ειδικευμένων HRM όπως ο βοηθός του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν σταδιοδρομίες που εμπλέκονται με την απασχόληση, τη πρόσληψη και την τοποθέτηση και αυτές διευθύνονται συνήθως από ερευνητές ή άλλους ειδικούς στην επάνδρωση επιχειρήσεων. Η ειδικότητα κατάρτισης και ανάπτυξης διευθύνεται συχνά από τους εκπαιδευτές και τους ειδικούς προσανατολισμού. Οι στόχοι αποζημιώσεων και οφελών αντιμετωπίζονται από τους αναλυτές αποζημιώσεων, τους διοικητές μισθών και τους διοικητές οφελών.

5.7 Τεχνολογία πληροφοριών - IT

Η Τεχνολογία πληροφοριών (ΤΠ), όπως καθορίζεται από την ένωση τεχνολογίας πληροφοριών της Αμερικής (ITAA-Information Technology Association of America), είναι: “ η μελέτη, το σχέδιο, η ανάπτυξη, η εφαρμογή, η υποστήριξη και η διαχείριση βασισμένων σε υπολογιστή συστημάτων πληροφοριών, ιδιαίτερα εφαρμογές λογισμικού και υλικό υπολογιστών”. Η Τεχνολογία Πληροφοριών εξετάζει τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και λογισμικού για την μετατροπή, αποθήκευση, προστασία, επεξεργασία, μετάδοση, και ασφαλή ανάκτηση των πληροφοριών. Η τεχνολογία πληροφοριών (Information Technology – IT) επίσης γνωστή ως τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας (Information Communication Technologies-ICT) και Infocomm (στην Ασία) ενδιαφέρεται για την χρήση τεχνολογίας στην

διαχείριση και επεξεργασία των πληροφοριών, ειδικά στους μεγάλους οργανισμούς. Η τεχνολογία πληροφοριών ενσωματώνει όλο τον αυτοματοποιημένο και βοηθητικό χειρισμό πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένου του σχεδίου συστημάτων και της ανάλυσης, της μετατροπής των στοιχείων, του προγραμματισμού των υπολογιστών, της αποθήκευσης και της ανάκτησης πληροφοριών, της φωνής, του βίντεο, των μεταδόσεων στοιχείων, των απαραίτητων ελέγχων συστημάτων και της προσομοίωσης.

Σήμερα, ο όρος τεχνολογία πληροφοριών έχει καλύψει πολλές τεχνολογικές και υπολογιστικές πτυχές, με αποτέλεσμα να είναι πιο αναγνωρίσιμος από ποτέ. Η ομπρέλα της τεχνολογίας πληροφοριών μπορεί να είναι αρκετά μεγάλη, καλύπτοντας πολλούς τομείς. Οι ενασχολούμενοι με την τεχνολογία πληροφοριών εκτελούν ποικίλα καθήκοντα που εξαπλώνονται από την εγκατάσταση των εφαρμογών, μέχρι τον σχεδιασμό των σύνθετων δικτύων υπολογιστών και των βάσεων δεδομένων πληροφοριών. Μερικά από τα καθήκοντα αυτά περιλαμβάνουν την διαχείριση στοιχείων (data management), την δικτύωση (computer networking), το υλικό υπολογιστών εφαρμοσμένης μηχανικής (computer engineering), τις βάσεις δεδομένων (databases) και τη σχεδίαση λογισμικού (software design), καθώς επίσης και την διαχείριση (systems management) και την διοίκηση (systems administration) ολόκληρων συστημάτων. Όταν οι τεχνολογίες υπολογιστών και επικοινωνιών συνδυάζονται, το αποτέλεσμα είναι η τεχνολογία πληροφοριών, ή "InfoTech". Η τεχνολογία πληροφοριών (Information Technology – IT) είναι ένας γενικός όρος που περιγράφει οποιαδήποτε τεχνολογία που βοηθά να παραγάγει, να χειριστεί, να αποθηκεύσει, να μεταβιβάσει, ή και να διαδώσει πληροφορίες.

Η επιστήμη των πληροφοριών μελετά την εφαρμογή και τη χρήση της γνώσης μέσα σε οργανώσεις, και την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων, των επιχειρήσεων και των συστημάτων πληροφοριών. Συχνά μεν, εσφαλμένα δε, θεωρείται κλάδος της πληροφορικής. Είναι πραγματικά ένας ευρύς, διεπιστημονικός τομέας, που ενσωματώνει όχι μόνο πτυχές της πληροφορικής, αλλά και στοιχεία προερχόμενα από άλλες σημαντικές επιστήμες όπως των μαθηματικών, η επιστήμη των βιβλιοθηκών, η γνωστική επιστήμη και οι κοινωνικές επιστήμες.

Η επιστήμη των πληροφοριών εστιάζει στην κατανόηση της λύσης των προβλημάτων (problem solving) και εφαρμόζει έπειτα τις κατάλληλες τεχνολογίες και εισάγει τις πληροφορίες που απαιτούνται όπως προβλέπεται. Με άλλα λόγια, αντιμετωπίζει πρώτα τα προβλήματα των συστημάτων, πριν από τα μεμονωμένα κομμάτια τεχνολογίας μέσα σε εκείνο το σύστημα. Από αυτή την άποψη, η επιστήμη των πληροφοριών μπορεί να θεωρηθεί ως απάντηση στην τεχνολογική αιτιοκρατία, την πεποίθηση δηλαδή ότι " η τεχνολογία αναπτύσσεται σύμφωνα με τους νόμους της και αξιοποιεί τις δυνατότητες της έχοντας ως περιοριστικό παράγοντα μόνο τους υλικούς διαθέσιμους πόρους, επομένως πρέπει να θεωρηθεί ως αυτόνομο σύστημα

που ελέγχει και τελικά που διαπερνά όλα τα άλλα υποσυστήματα της κοινωνίας”.

Κατά την εξέλιξη της επιστήμης των πληροφοριών, η προσοχή έχει δοθεί τα τελευταία χρόνια στην αλληλεπίδραση μεταξύ μηχανής και ανθρώπου (Human-Computer interaction), στο Groupware, στον σημασιολογικό ιστό (Semantic web), στις επαναληπτικές διαδικασίες σχεδιασμού (Iterative design) και στον τρόπο που οι άνθρωποι παράγουν, χρησιμοποιούν και βρίσκουν πληροφορίες. Σήμερα αυτός ο τομέας καλείται τομέας των πληροφοριών, και υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός τεχνικών και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων πληροφοριών.

Η επιστήμη των πληροφοριών δεν πρέπει να συγχέεται με άλλες επιστήμες όπως με την θεωρία πληροφοριών (Information theory), η οποία εστιάζεται στη μελέτη μια ιδιαίτερης μαθηματικής έννοιας των πληροφοριών, ή με την επιστήμη βιβλιοθηκών (Library science), έναν τομέα σχετικό με βιβλιοθήκες που χρησιμοποιεί μερικές από τις αρχές της επιστήμης που εστιάζουν στον τομέα αυτό.

Δραστηριότητες

Ακολούθως απαριθμούνται μερικές από τις δραστηριότητες της τεχνολογίας πληροφοριών (ΤΠ), οι οποίες χρησιμοποιούνται είτε χωριστά είτε σε συνδυασμό για την οικοδόμηση ενός ενιαίου προγράμματος τεχνολογίας πληροφοριών.

- i) Προετοιμασία, λειτουργία και συντήρηση εγκαταστάσεων ΤΠ.
- ii) Προγραμματισμός διαχείρισης πληροφοριών.
- iii) Προσδιορισμός των δυνατοτήτων, ανάπτυξη και εφαρμογή των συστημάτων ή των προγραμμάτων εφαρμογής, απαιτούμενες αλλαγές στα συστήματα ή τα προγράμματα εφαρμογής ώστε να ικανοποιηθούν οι νέες ή τροποποιημένες ανάγκες, ή η συντήρηση.
- iv) Λειτουργία των συστημάτων ή των προγραμμάτων εφαρμογής συμπεριλαμβανομένου του χειρισμού, της συγκέντρωσης και της αναφοράς των στοιχείων ή των μέσων εισόδου-εξόδου όπου ο εξοπλισμός τεχνολογίας πληροφοριών χρησιμοποιεί.
- v) Υπηρεσίες ή εξοπλισμός που παραλαμβάνονται μέσω μιας EDP (Enterprise Data Processing) κυρίας συμφωνίας.
- vi) Απόκτηση, εγκατάσταση, λειτουργία, και συντήρηση του εξοπλισμού επεξεργασίας δεδομένων.
- vii) Άλλες διοικητικές δραστηριότητες εγκαταστάσεων συμπεριλαμβανομένης της μέτρησης της απόδοσης, του συντονισμού των συστημάτων και της διαχείρισης ικανότητας.

Δαπάνες της τεχνολογίας πληροφοριών

Οι δαπάνες της τεχνολογίας πληροφοριών προσδιορίζονται στις δαπάνες των κεφαλαίων, ανεξάρτητα από την πηγή, που γίνονται για τις δραστηριότητες της τεχνολογίας πληροφοριών, τον εξοπλισμό, τις εγκαταστάσεις, το προσωπικό, τις υπηρεσίες, τις παροχές και την αυτοματοποιημένη επεξεργασία των πληροφοριών.

Πρόγραμμα τεχνολογίας πληροφοριών

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που καλύπτει τον αυτοματοποιημένο και βοηθητικό χειρισμό πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένου του σχεδίου των συστημάτων. Επιπλέον το πρόγραμμα της τεχνολογίας των στοιχείων, του προγραμματισμού των υπολογιστών, της αποθήκευσης και της ανάκτησης πληροφοριών, της μετάδοσης στοιχείων, των απαραίτητων ελέγχων συστημάτων, της προσομοίωσης, όπως και των σχετικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ανθρώπων και των μηχανών.

Εξοπλισμός τεχνολογίας πληροφοριών

Ο εξοπλισμός ΤΠ συμπεριλαμβάνει τις συσκευές τεχνολογίας πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στην επεξεργασία των στοιχείων ηλεκτρονικά. Στη συνέχεια απαριθμούνται μερικά παραδείγματα του εξοπλισμού ΤΠ:

- 1) Οι μονάδες κεντρικής επεξεργασίας (κεντρικοί υπολογιστές) και όλα τα σχετικά χαρακτηριστικά γνώρισμα και οι απομακρυσμένες μονάδες, συμπεριλαμβανομένης της αποθήκευσης επεξεργαστών, τις συσκευές καναλιών κλπ.
- 2) Μίνι υπολογιστές, μεσαίοι υπολογιστές, μικροϋπολογιστές και προσωπικοί υπολογιστές και όλες οι απομακρυσμένες μονάδες που συνδέονται με αυτούς.
- 3) Συστήματα που προσδιορίζονται για ειδικό σκοπό όπως αυτά της επεξεργασίας κειμένου, της μαγνητικής αναγνώρισης χαρακτήρα μελανιού (MICR), της οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρα (OCR), της σύνθεσης φωτογραφιών, της στοιχειοθεσίας και της ηλεκτρονικής λογιστικής.
- 4) Συσκευές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για τη διαβίβαση στοιχείων όπως: modems, σύνολα στοιχείων, multiplexors, συμπυκνωτές, δρομολογητές, διακόπτες, δίκτυα τοπικής περιοχής, ανταλλαγές ιδιωτικών κλάδων, εξοπλισμός ελέγχου δικτύων, συστήματα μικροκυμάτων ή δορυφορικών επικοινωνιών.
- 5) Μονάδες (offline ή online) εισόδου-εξόδου (απομακρυσμένες ή μη) που περιλαμβάνουν: τερματικά, αναγνώστες καρτών, οπτικούς αναγνώστες χαρακτήρα, μονάδες μαγνητικών ταινιών, συσκευές μαζικής

- 6) αποθήκευσης, αναγνώστες διατηρητικών καρτών, εκτυπωτές, μονάδες τηλεοπτικής επίδειξης, συσκευές εισαγωγής δεδομένων, teletypes, teleprinters, σχεδιαστικές γραφίδες, ψηφιοποιητές ή οποιαδήποτε συσκευή που χρησιμοποιείται ως τερματικό σε έναν υπολογιστή και μονάδες ελέγχου για αυτές τις συσκευές.

Προμήθειες τεχνολογίας πληροφοριών

Οι προμήθειες ΤΠ αποτελούνται από όλα τα αναλώσιμα στοιχεία (αποκλείοντας τον εξοπλισμό που ορίζεται ως ο εξοπλισμός ΤΠ) που χρησιμεύουν στην υποστήριξη των δραστηριοτήτων τεχνολογίας πληροφοριών και του προσωπικού ΤΠ, περιλαμβάνοντας:

- 1) Έγγραφα (όπως τα πρότυπα και τα εγχειρίδια διαδικασιών, η παρεχόμενη από τον προμηθευτή τεκμηρίωση των συστημάτων, και τα εκπαιδευτικά εγχειρίδια ή εγχειρίδια κατάρτισης)
- 2) Προμήθειες εξοπλισμού (όπως οι φόρμες εκτύπωσης, το απόθεμα καρτών διατρήσεων, τα πακέτα δίσκων, οι δισκέτες, η μαγνητική ταινία και οι κορδέλες ή κασέτες εκτυπωτών)
- 3) Έπιπλα (όπως οι πίνακες και οι βάσεις των εκτυπωτών).

Διακυβέρνηση τεχνολογίας πληροφοριών

Η διακυβέρνηση της τεχνολογίας πληροφοριών είναι μια σειρά υποσυνόλων της εταιρικής διακυβέρνησης που εστιάζει σε συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών (Information Technology-IT), μελετώντας κυρίως την απόδοση τους (Performance Management) και την διαχείριση κινδύνου τους (Risk Management). Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την διακυβέρνηση ΤΠ οφείλεται εν μέρει στις πρωτοβουλίες συμμόρφωσης (πχ Sarbanes-Oxley [USA] and Basel II [Europe]) καθώς επίσης και στο γεγονός ότι τα προγράμματα ΤΠ μπορούν εύκολα να βγουν εκτός ελέγχου και να έχουν επιπτώσεις στην απόδοση μιας επιχείρησης.

5.8 Η εφαρμογή της τεχνολογίας πληροφοριών στα CRM

Στην εξέταση για το πώς ένα CRM σύστημα πρέπει να εφαρμοστεί, η τεχνολογία πληροφοριών έχει έναν κεντρικό ρόλο που συνοψίζεται στη διευκόλυνση των επιχειρήσεων να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα μέσω της ακριβέστερης στοχοθέτησης των τομέων της αγοράς. Βρισκόμαστε σε μια νέα εποχή του τεχνολογικού μάρκετινγκ που περιλαμβάνει μοχλευμένες σχέσεις μέσω της χρήσης της τεχνολογίας. Οι ισχυρές νέες τεχνολογικές προσεγγίσεις που περιλαμβάνουν τη χρήση των βάσεων δεδομένων και του ένα προς ένα μάρκετινγκ βοηθούν τώρα τις οργανώσεις να αυξήσουν την αξία των πελατών τους και της αποδοτικότητά τους.

Η τεχνολογία πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει πολύ στη διαχείριση των στοιχείων που απαιτούνται για την κατανόηση των πελατών, έτσι ώστε οι κατάλληλες στρατηγικές CRM να μπορέσουν να υιοθετηθούν. Επιπλέον, η χρήση της ΤΠ επιτρέπει την συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για τον καθορισμό των οικονομικών αποτελεσμάτων από την απόκτηση πελατών, τη διατήρηση πελατών και την αξία διάρκειας ζωής.

Έρευνες δείχνουν ότι μια αύξηση 5% στη διατήρηση πελατών παράγει ένα κέρδος, στους παρόντες καθαρούς όρους αξίας, μεταξύ 20% και 125%. Αν και πολλοί διευθυντές εξοικειώνονται τώρα με αυτά τα συμπεράσματα, η έρευνά μας δείχνει ότι λίγοι διευθυντές ξέρουν τον αντίκτυπο του κέρδους της διατήρησης των πελατών στην επιχείρησή τους. Μερικοί διευθυντές μπορεί να γνωρίζουν το ποσοστό διατήρησης των πελατών τους, αλλά αγωνίζονται να καταλάβουν πώς μεταβάλλεται από αυτόν τον παράγοντα η αποδοτικότητά τους. Λίγες επιχειρήσεις διαιρούν τη βάση δεδομένων των πελατών τους σύμφωνα με την αξία διάρκειας ζωής με αποτέλεσμα να μην υιοθετούν τις κατάλληλες στρατηγικές διατήρησης και απόκτησης πελατών.

Λαμβάνοντας υπόψη τη δραματική επίδραση που η βελτιωμένη διατήρηση πελατών μπορεί να έχει στην επιχειρησιακή αποδοτικότητα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια προσέγγιση που οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση από πλευράς των πελατών, ενισχυμένη διατήρηση και αποδοτικότητα. Για να βελτιώσει η εκάστοτε επιχείρηση τη διατήρηση των πελατών απαιτούνται τρία βήματα:

1) η μέτρηση της διατήρησης πελατών.

2) ο προσδιορισμός των πρωταρχικών αιτιών για τους οποίους χάνει πελάτες και των σχετικών προβλημάτων των προσφερόμενων υπηρεσιών.

3) η ανάπτυξη της διορθωτικής δράσης για να βελτιωθεί η διατήρηση.

Η μέτρηση της διατήρησης πελατών είναι το πρώτο βήμα προς τη βελτίωση. Αυτό περιλαμβάνει τη μέτρηση των ποσοστών διατήρησης και την τμηματική ανάλυση αποδοτικότητας. Αυτό επιτρέπει στους διευθυντές να καθορίσουν τον αντίκτυπο στην αποδοτικότητα των διάφορων παραγόντων σχετικών με τη διατήρηση και την απόκτηση των πελατών. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τις αλλαγές: στο κόστος απόκτησης, στον αριθμό νέων πελατών, στην πιστότητα των υπαρχόντων πελατών και στο ποσοστό διατήρησης. Ανεξάρτητα από τη μέθοδο που υιοθετεί στη διαμόρφωση των οικονομικών στοιχείων της απόκτησης και της διατήρησης, η αξία διάρκειας ζωής θα πρέπει να προσδιοριστεί από τον τομέα της αγοράς και πρέπει να ερευνηθούν τρόποι παράτασης της διάρκειας ζωής του πελάτη στην επιχείρηση.

Η επιχείρηση θα πρέπει επίσης να εξετάσει πως θα εξοικονομήσει το μέγιστο όφελος από τις δραστηριότητες της απόκτησης πελατών. Για να διευκολύνει την απόκτηση πελατών, την αξία διατήρησης και διάρκειας ζωής, η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα εργαλεία τεχνολογίας. Στο ενδοεπιχειρησιακό πλαίσιο ένα παράδειγμα αυτού θα ήταν αυτοματοποίηση των πωλήσεων, δημιουργώντας ένα εξουσιοδοτημένο με

πληροφορίες δυναμικό πωλήσεων που αυξάνει την εκλέπτυνση της διαχείρισης πελατών. Αυτό μπορεί να βελτιώσει εντυπωσιακά την παραγωγικότητα του δυναμικού πωλήσεων και να ενισχύσει σημαντικά τους δεσμούς με τον πελάτη.

Στις επιχειρήσεις που εξετάζουν έναν μεγάλο αριθμό πελατών, ένα κρίσιμο ζήτημα είναι η αύξηση της ποιότητας στην επαφή με τους πελάτες μέσω εργαλείων όπως τα περίπλοκα τηλεφωνικά κέντρα και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι οργανώσεις θα πρέπει να καθορίσουν την κατάλληλη διοικητική στρατηγική πελατών και να αναπτύξουν έπειτα την κατάλληλη πλατφόρμα τεχνολογίας πληροφοριών για να ταιριάξουν με τις απαιτήσεις τους τώρα και στο μέλλον. Αυτό μπορεί να περιλάβει έναν δημιουργικό συνδυασμό μιας σειράς υποδομών τεχνολογίας πληροφοριών αρχίζοντας από τις βάσεις δεδομένων και έπειτα κινούμενοι σταδιακά προς τα καταστήματα δεδομένων, τις επιχειρησιακές data warehouses και τις ενσωματωμένες λύσεις CRM με την χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Μπορεί επίσης να περιλάβει τη χρησιμοποίηση των προσεγγίσεων όπως το data mining, το οδηγημένο από τα γεγονότα μάρκετινγκ και τη βελτιστοποίηση των καναλιών. Ο υπέρτατος στόχος θα είναι να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες για την αυξανόμενη αποδοτικότητα μέσω της ενισχυμένης απόκτησης πελατών και της βελτιωμένης διατήρησης πελατών.

Κεφάλαιο 6

Η χρήση της τεχνολογίας στα CRM

Από την πλευρά της τεχνολογίας που σχετίζεται με τις πελατειακές σχέσεις, διακρίνονται δύο συνιστώσες για την ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM:

- ❖ Τα παραδοσιακά συστήματα CRM - Customer-Facing Applications και
- ❖ Τα συστήματα Data-Mining (Εξόρυξη Δεδομένων) - Company-Facing Application

Τα παραδοσιακά συστήματα CRM (*Customer-Facing Applications*) είναι στην ουσία αυτά που υποστηρίζουν τις λειτουργίες του front office, αυτοματοποιούν και διαχειρίζονται τις ενέργειες του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ, όπως επίσης και τις προωθητικές διαδικασίες της επιχείρησης. Επιπλέον, λόγω της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες χειρίζονται τις λειτουργίες της τεχνικής υποστήριξης (εάν υφίσταται) και συγκεντρώνουν προς αξιολόγηση τις εντυπώσεις των πελατών (πιθανά παράπονα, επάρκεια ή καθυστέρηση εξυπηρέτησης κλ.)

Τα συστήματα *data-mining* (*Company-Facing Applications*) υποστηρίζουν τις διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης και επεξεργασίας δεδομένων που σχετίζονται με τους πελάτες της επιχείρησης και εισάγουν στην ουσία τα απαραίτητα δεδομένα και συμπεράσματα (*Customer Intelligence*) στα συστήματα CRM.

Ο σκοπός αυτής της αλληλουχίας των παραδοσιακών συστημάτων CRM και της εξόρυξης δεδομένων, είναι τα συστήματα CRM μετά την ενημέρωσή τους, να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες μάρκετινγκ και προώθησης, οι οποίες θα προσφέρουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα που επιζητά και θα αυξήσουν την πιστότητα των πελατών (*customer loyalty*).

6.1 Data mining

Ως εξόρυξη δεδομένων ορίζεται η διαδικασία της τακτοποίησης των μεγάλων ποσοτήτων στοιχείων και της διαλογής των σχετικών πληροφοριών. Χρησιμοποιείται συνήθως από τις οργανώσεις επιχειρησιακής νοημοσύνης (BI-business intelligence) και τους οικονομικούς αναλυτές, αλλά χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στην επιστήμη για να εξαγάγει πληροφορίες από τα τεράστια σύνολα στοιχείων που παράγονται με τις σύγχρονες πειραματικές και παρατηρητικές μεθόδους.

Γενικά, η εξόρυξη δεδομένων (μερικές φορές αποκαλούμενη ανάσχυση δεδομένων ή ανακάλυψη στοιχείων ή ανακάλυψη γνώσης) είναι η διαδικασία της ανάλυσης των στοιχείων από τις διαφορετικές προοπτικές και της συμπύκνωσής τους σε χρήσιμες πληροφορίες (πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν το εισόδημα, να κόψουν τις δαπάνες ή και τα δύο). Το λογισμικό εξόρυξης δεδομένων είναι ένα από τα διάφορα

αναλυτικά εργαλεία για την επεξεργασία και τον διαχωρισμό των στοιχείων. Επιτρέπει στους χρήστες να αναλύσουν τα στοιχεία από πολλές διαφορετικές διαστάσεις και οπτικές, να τα ταξινομήσουν και να συνοψίσουν τα συμπεράσματα που προκύπτουν. Τεχνικά, η εξόρυξη δεδομένων είναι η διαδικασία της εύρεσης των συσχετισμών ή του προγραμματισμού των τεράστιων τομέων στις μεγάλες σχεσιακές βάσεις δεδομένων.

Παραδοσιακά, οι αναλυτές έχουν πετύχει την εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών από τα καταγεγραμμένα στοιχεία. Αλλά, ο αυξανόμενος όγκος των στοιχείων στη σύγχρονη επιστήμη και τις επιχειρήσεις απαιτεί για την ακρίβεια των προσεγγίσεων, να είναι βασισμένες στον υπολογιστή. Δεδομένου ότι τα σύνολα στοιχείων και πληροφοριών έχουν αυξηθεί σε μέγεθος και σε πολυπλοκότητα, έχει υπάρξει μια αναπόφευκτη μετατόπιση από την άμεση εμπράγματη ανάλυση στοιχείων προς την έμμεση και αυτόματη ανάλυση στοιχείων, η οποία χρησιμοποιεί πιο σύνθετα και περίπλοκα εργαλεία. Οι σύγχρονες τεχνολογίες των υπολογιστών, των δικτύων και των αισθητήρων έχουν κάνει τη συλλογή και την οργάνωση δεδομένων ένα σχεδόν αβίαστο έργο. Εντούτοις, τα συναχθέντα στοιχεία πρέπει να μετατραπούν σε αξιοποιήσιμες πληροφορίες και σε γνώση για να γίνουν χρήσιμα. Η εξόρυξη δεδομένων είναι ολόκληρη η διαδικασία της εφαρμογής μιας βασισμένης σε υπολογιστή μεθοδολογίας, συμπεριλαμβανομένων των νέων τεχνικών για την ανακάλυψη γνώσης από τα στοιχεία.

Η εξόρυξη δεδομένων προσδιορίζει τις τάσεις μέσα στα στοιχεία που υπερβαίνουν την απλή ανάλυση. Μέσω της χρήσης των περίπλοκων αλγορίθμων, οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν τις βασικές ιδιότητες των επιχειρησιακών διαδικασιών και να εντοπίσουν ευκαιρίες.

Αν και η εξόρυξη δεδομένων είναι ένας σχετικά νέος όρος, η τεχνολογία δεν είναι. Οι επιχειρήσεις για πολύ καιρό έχουν χρησιμοποιήσει τους ισχυρούς υπολογιστές που κοσκινίζουν τους όγκους των στοιχείων όπως τα στοιχεία ανιχνευτών των supermarkets για να συντάξουν τις εκθέσεις έρευνας αγοράς. Οι συνεχείς καινοτομίες στη δύναμη επεξεργασίας των υπολογιστών, ο αποθηκευτικός χώρος των δίσκων και το στατιστικό λογισμικό αυξάνουν εντυπωσιακά την ακρίβεια και τη χρησιμότητα της ανάλυσης.

Ο όρος εξόρυξη δεδομένων χρησιμοποιείται συχνά για τις δύο χωριστές διαδικασίες της ανακάλυψης και της πρόβλεψης της γνώσης. Η ανακάλυψη γνώσης παρέχει τις ρητές πληροφορίες που έχουν μια αναγνώσιμη μορφή και μπορούν να γίνουν κατανοητές από έναν χρήστη. Η πρόβλεψη ή το προβλεπτικό μοντέλο παρέχει τις εκτιμήσεις για τα μελλοντικά γεγονότα που μπορεί να είναι διαφανείς και αναγνώσιμες σε μερικές προσεγγίσεις (π.χ. βασισμένα στους κανόνες συστήματα) και αδιαφανείς σε άλλες όπως τα νευρωνικά δίκτυα. Επιπλέον, μερικά συστήματα εξόρυξης δεδομένων όπως τα νευρωνικά δίκτυα συνδέονται εγγενώς με την πρόβλεψη και την αναγνώριση σχεδίων, παρά με την ανακάλυψη γνώσης.

Τα μεταδεδομένα (*metadata*) ή τα στοιχεία για ένα δεδομένο σύνολο στοιχείων εκφράζονται συχνά με μια συμπυκνωμένη *data mine-able* μορφή ή μία μορφή που να διευκολύνει την πρακτική της εξόρυξης δεδομένων.

Δεδομένα

Ως δεδομένα χαρακτηρίζονται οποιαδήποτε γεγονότα, αριθμοί ή κείμενα που μπορούν να υποβληθούν σε επεξεργασία από έναν υπολογιστή. Σήμερα, οι επιχειρήσεις συσσωρεύουν τα απέραντα και αυξανόμενα δεδομένα σε διαφορετικές μορφές και βάσεις δεδομένων. Αυτά τα δεδομένα περιλαμβάνουν:

- Στοιχεία λειτουργικά ή συναλλαγών όπως πωλήσεις, κόστος, κατάλογοι, μισθοδοτική κατάσταση και λογιστήριο.
- Μη λειτουργικά στοιχεία όπως τα προβλεπόμενα στοιχεία και τα μακροοικονομικά στοιχεία.
- Μεταδεδομένα για τα ίδια τα στοιχεία όπως ο λογικός σχεδιασμός βάσεων δεδομένων και σημασιολογικοί ορισμοί των δεδομένων.

Πληροφορίες

Τα σχέδια, οι ενώσεις και οι σχέσεις μεταξύ όλων αυτών των στοιχείων μπορούν να παρέχουν *τις πληροφορίες*. Παραδείγματος χάριν, η ανάλυση των λιανικών στοιχείων συναλλαγών και πωλήσεων μπορεί να εξάγει πληροφορίες για το ποια προϊόντα και πότε πωλούνταν.

Γνώση

Οι πληροφορίες μπορούν να μετατραπούν *στη γνώση* για τις μελλοντικές τάσεις και τα σχέδια. Παραδείγματος χάριν, οι συνοπτικές πληροφορίες για τις λιανικές πωλήσεις μπορούν να αναλυθούν λαμβάνοντας υπόψη τις προωθητικές ενέργειες. Κατά συνέπεια, ένας κατασκευαστής ή ένας λιανοπωλητής θα μπορούσε να καθορίσει ποια στοιχεία είναι τα πιο ευαίσθητα στις προωθητικές προσπάθειες.

Data Warehouses

Οι δραματικές πρόοδοι στη συλλογή δεδομένων, τις δυνατότητες επεξεργασίας, την μετάδοση στοιχείων και τις ικανότητες αποθήκευσης επιτρέπουν στις οργανώσεις να ενσωματώσουν τις διάφορες βάσεις δεδομένων τους σε *Data Warehouses (αποθήκες δεδομένων)*. Η αποθήκευση στοιχείων ορίζεται ως μια διαδικασία της διαχείρισης και ανάκτησης των συγκεντρωμένων στοιχείων. Η αποθήκευση στοιχείων, όπως η εξόρυξη δεδομένων, είναι ένας σχετικά νέος όρος αν και η ίδια η έννοια υπήρχε για χρόνια. Η αποθήκευση στοιχείων αντιπροσωπεύει ένα ιδανικό όραμα της διατήρησης μιας κεντρικής αποθήκευσης όλων των οργανωτικών στοιχείων. Η συγκέντρωση των στοιχείων απαιτείται για τη μεγιστοποίηση της πρόσβασης και της ανάλυσης του χρήστη. Οι δραματικές τεχνολογικές πρόοδοι κάνουν αυτό το όραμα μια πραγματικότητα για πολλές επιχειρήσεις. Ακόμα, οι εξίσου δραματικές πρόοδοι στο λογισμικό ανάλυσης στοιχείων επιτρέπει στους

χρήστες να έχουν πρόσβαση σε αυτά τα στοιχεία ελεύθερα. Το λογισμικό ανάλυσης στοιχείων είναι αυτό που υποστηρίζει την εξόρυξη δεδομένων.

6.1.1 Το Data Mining στην επιχείρηση

Η εξόρυξη δεδομένων (*data mining*) χρησιμοποιείται σήμερα κυρίως από τις επιχειρήσεις με ισχυρή καταναλωτική εστίαση (λιανικές, οικονομικές, επικοινωνιακές και εμπορικές οργανώσεις). Επιτρέπει σε αυτές τις επιχειρήσεις να καθορίσουν και πιθανόν να γεφυρώσουν τις σχέσεις ανάμεσα σε παράγοντες του "εσωτερικού" περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως η τιμή, ο προσδιορισμός της θέσης των προϊόντων ή οι δεξιότητες του προσωπικού και του "εξωτερικού" περιβάλλοντος όπως οι οικονομικοί δείκτες, ο ανταγωνισμός και η δημογραφική θέση των πελατών. Ακόμα, τους επιτρέπει να καθορίσουν την επίδραση του περιβάλλοντος στις πωλήσεις, στην ικανοποίηση των πελατών και στα εταιρικά κέρδη.

Ενώ η τεχνολογία πληροφοριών έχει διαχωρίσει κατά την εξέλιξη τους τα συστήματα συναλλαγών και ανάλυσης, η εξόρυξη δεδομένων παρέχει τη σύνδεση μεταξύ αυτών των δύο. Το λογισμικό εξόρυξης δεδομένων αναλύει τις σχέσεις και τα σχέδια στα αποθηκευμένα στοιχεία συναλλαγής βασισμένα στις απέραντες ερωτήσεις των χρηστών. Διάφοροι τύποι αναλυτικών λογισμικών είναι διαθέσιμοι: στατιστικό, εκμάθηση μηχανής και νευρωνικά δίκτυα. *Γενικά, υπάρχουν τέσσερις τύποι σχέσεων και είναι οι εξής:*

- *Κατηγορίες* - Τα αποθηκευμένα στοιχεία χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό στοιχείων στις προκαθορισμένες ομάδες.
- **Clusters** - Τα στοιχεία των δεδομένων ομαδοποιούνται σύμφωνα με τις λογικές σχέσεις ή τις καταναλωτικές προτιμήσεις. Παραδείγματος χάριν, τα στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιορίσουν τους τομείς της αγοράς ή τις καταναλωτικές συγγένειες.
- **Ενώσεις** - Τα στοιχεία μπορούν να εξαχθούν για να προσδιορίσουν τις ενώσεις.
- **Διαδοχικά σχέδια** - Τα στοιχεία εξάγονται για να προσδιορίσουν τα σχέδια και τις τάσεις συμπεριφοράς.

Η εξόρυξη δεδομένων αποτελείται από πέντε σημαντικά στοιχεία:

1. Απόσπαση, μετατροπή και φόρτωση των στοιχείων συναλλαγής στο σύστημα των data warehouses.
2. Αποθήκευση και διατήρηση των στοιχείων σε ένα πολυδιάστατο σύστημα βάσεων δεδομένων.
3. Παροχή πρόσβασης στα στοιχεία στους επιχειρησιακούς αναλυτές και τους επαγγελματίες της τεχνολογίας πληροφοριών (IT).

4. Ανάλυση των δεδομένων μέσω εφαρμογών λογισμικού.
5. Παρουσίαση των δεδομένων σε χρήσιμη μορφή όπως γράφημα ή πίνακας.

Τεχνολογική υποδομή

Σήμερα, οι εφαρμογές εξόρυξης δεδομένων είναι διαθέσιμες σε όλα τα μεγέθη των συστημάτων για τον κεντρικό υπολογιστή, τον πελάτη/server και τις πλατφόρμες PC. Οι τιμές των συστημάτων κυμαίνονται από αρκετές χιλιάδες δολάρια για τις μικρότερες εφαρμογές μέχρι και σε ένα εκατομμύριο δολάρια ανά terabyte για τα μεγαλύτερα. Οι enterprise-wide εφαρμογές κυμαίνονται γενικά σε μέγεθος από δέκα gigabytes έως και περισσότερα από έντεκα terabyte. Υπάρχουν δύο κρίσιμοι παράγοντες που ορίζουν την ισχύ του συστήματος:

- *Το μέγεθος της βάσης δεδομένων:* όσο περισσότερα στοιχεία υποβάλλονται σε επεξεργασία και συντήρηση, τόσο ισχυρότερο σύστημα απαιτείται
- *Η πολυπλοκότητα των ερωτήσεων:* όσο πιο σύνθετες οι ερωτήσεις και όσο μεγαλύτερη η διαδικασία της επεξεργασίας των ερωτήσεων, τόσο ισχυρότερο το σύστημα που απαιτείται.

Η Αδυναμία της εξόρυξης δεδομένων

Η εξόρυξη δεδομένων στηρίζεται στη χρήση των πραγματικών παγκόσμιων στοιχείων. Αυτό το στοιχείο είναι εξαιρετικά τρωτό στη συγγραμμικότητα ακριβώς επειδή τα στοιχεία από τον πραγματικό κόσμο μπορούν να έχουν άγνωστες αμοιβαίες σχέσεις. Μια αναπόφευκτη αδυναμία της εξόρυξης δεδομένων είναι ότι το κρίσιμο στοιχείο που μπορεί να εξηγήσει τις σχέσεις δεν παρατηρείται ποτέ. Χρησιμοποιούνται εναλλακτικές προσεγγίσεις που βασίζονται στα ανθρώπινα πεπραγμένα στοιχεία. Οι έμφυτοι συσχετισμοί είτε ελέγχονται είτε αφαιρούνται συνολικά μέσω της κατασκευής ενός πειραματικού σχεδίου.

6.1.2 CRM & Data Mining

Πρέπει να είναι σαφές μέχρι αυτό το σημείο ότι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι ένα ευρύς τομέας με πολλά συνεργαζόμενα επίπεδα, ένα από τα οποία είναι η εξόρυξη δεδομένων. Η εξόρυξη δεδομένων είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην αναζήτησή τους να προσανατολιστούν προς τους πελάτες.

Η εξόρυξη δεδομένων διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο στη συνολική διαδικασία CRM, ο οποίος περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση με τα στοιχεία data mart ή την αποθήκη δεδομένων στην μια πλευρά και την αλληλεπίδραση με το διοικητικό λογισμικό προωθήσεων στην άλλη πλευρά. Στο παρελθόν, η σύνδεση μεταξύ του λογισμικού εξόρυξης δεδομένων και του διοικητικού

λογισμικού προωθήσεων ήταν συνήθως χειρωνακτική. Για την σύνδεση απαιτούνταν η δημιουργία αντίγραφων των πρωτότυπων στοιχείων για να μεταφερθούν στη βάση δεδομένων. Μέσω αυτής της διαδικασίας προέκυπταν ανεπάρκειες στις πληροφορίες και ήταν επίσης επιρρεπείς σε ανθρώπινο λάθος. Σήμερα ενσωματώνονται τα δύο αυτά συστατικά προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι εταιρίες μπορούν να αποκομίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξασφαλίζοντας ότι το λογισμικό εξόρυξης δεδομένων που έχουν και το διοικητικό λογισμικό προωθήσεων (campaign management software), συνεργάζονται για τον καθορισμό του κάθε πελάτη ώστε να αποφεύγεται η σάρωση ολόκληρης της βάσης δεδομένων. Επιπλέον, τα επιλεγμένα αποτελέσματα από το προβλεπτικό μοντέλο πρέπει να ρέουν άμεσα στο τμήμα προώθησης-μάρκετινγκ προκειμένου να διαμορφωθούν οι στόχοι με την υψηλότερη δυνατότητα κέρδους.

Η εξόρυξη δεδομένων λοιπόν αποτελεί πλέον απαραίτητο εργαλείο για τις εφαρμογές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Αυτές οι εφαρμογές μπορούν να συμβάλουν σημαντικά σε όλες τις βαθμίδες. Αντί να έρχεται η εταιρεία σε επαφή με μια προοπτική ή ένα πελάτη μέσω ενός τηλεφωνικού κέντρου ή μέσω e-mail, καλούνται μόνο οι προοπτικές που προβλέπεται να έχουν μια υψηλή πιθανότητα απάντησης σε μια προσφορά. Οι περιπλοκότερες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βελτιστοποιήσουν τις εκστρατείες προώθησης έτσι ώστε να μπορούμε να προβλέψουμε σε ποιο κανάλι και σε ποια προσφορά ένα άτομο είναι πλέον πιθανό να ανταποκριθεί.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την εξόρυξη δεδομένων γρήγορα βλέπουν μία επιστροφή της επένδυσης, αλλά επίσης αναγνωρίζουν ότι ο αριθμός των μοντέλων πρόβλεψης μπορεί να γίνει γρήγορα πολύ μεγάλος. Αντί για ένα πρότυπο για να προβλέψουμε ποιοι πελάτες θα ενδιαφερθούν, θα μπορούσαμε να χτίσουμε ένα χωριστό πρότυπο για κάθε τύπο περιοχών και πελατών. Κατόπιν αντί της αποστολής μιας προσφοράς σε όλους τους ανθρώπους που είναι πιθανό να ενδιαφερθούν, μπορούμε μόνο να στείλουμε τις προσφορές στους πελάτες που θα δεχθούν πιθανώς την προσφορά. Και τελικά, μπορούμε επίσης να καθορίσουμε ποιοι πελάτες πρόκειται να είναι κερδοφόροι σε ένα χρονικό πλαίσιο και να στείλουμε μόνο σε εκείνους που είναι πιθανό να φέρουν κέρδος στην επιχείρηση με την ανταπόκριση τους στις προσφορές.

6.2 Η εφαρμογή της τεχνολογίας στα CRM

Η εφαρμογή της τεχνολογίας στις πελατειακές σχέσεις είναι ένας από τους πιο γρήγορα εξελισσόμενους τομείς και πιθανόν αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι μεταλλάσει θετικά τον τρόπο που οι πελάτες παίρνουν τις πληροφορίες που επιθυμούν για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που

ενδιαφέρονται. Η τεχνολογία των CRM περιλαμβάνει όλο τον εξοπλισμό, το λογισμικό και τις συνδέσεις επικοινωνίας που οι οργανώσεις χρησιμοποιούν για να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους και την ροή τους. Παρακάτω θα αναφερθούμε συνοπτικά στα τεχνολογικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνηθέστερα για την υλοποίηση μιας εφαρμογής CRM:

6.2.1 Συστήματα αυτοματοποίησης πωλήσεων

Τα συστήματα αυτοματοποίησης των πωλήσεων, βελτιώνοντας τις διεργασίες των πωλήσεων βοηθούν στην σύμπτυξη του κύκλου των πωλήσεων άλλα και στην αύξηση της παραγωγικότητας των πωλήσεων. Επιτρέπουν στην επιχείρηση να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται σχετικά εύκολα και γρήγορα όλους τους τομείς των πωλήσεων, τις επαφές και τις ευκαιρίες που προκύπτουν κατά την διάρκεια ολόκληρου του κύκλου των πωλήσεων, συμπεριλαμβάνοντας και το τμήμα της υποστήριξης των πελατών. Επίσης, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων επικοινωνιών και προώθησης του μάρκετινγκ για να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες καθώς επίσης προσφέρουν μεγαλύτερη ακρίβεια στην πρόβλεψη των πωλήσεων. Το Διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από την επιχείρηση για την μετάδοση και την ανάπτυξη της νέας δυναμικής της στον τομέα των πωλήσεων της. Οι περιεκτικές πληροφορίες για το κάθε προϊόν, οι εξειδικευμένες βάσεις δεδομένων, τα ερωτηματολόγια για την υποστήριξη πωλήσεων και πελατών και ένα σύνολο εσωτερικών πληροφοριών της επιχείρησης στο διαδίκτυο μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την δυναμικότητα των πωλήσεων.

6.2.2 Call Centers

Η εγκατάσταση ενός call center βοήθα σημαντικά στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών που σχετίζονται με κλήσεις που πραγματοποιούνται ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες της. Αυτές οι λύσεις ενσωματώνουν έναν φωνητικό διακόπτη στα αυτοματοποιημένα τηλεφωνικά συστήματα και με ένα ειδικό λογισμικό επιτρέπουν την αυτόματη δρομολόγηση των κλήσεων στους αρμόδιους, διαθέτουν επίσης και συστήματα αυτόματης εμφάνισης των σχετικών στοιχείων των πελατών, του προβλεπόμενου αριθμού κλήσεων αλλά και συστημάτων που καθοδηγούν φωνητικά τον πελάτη ώστε να αυτοεξυπηρετηθεί κλπ. Αυτά τα συστήματα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα σε οργανισμούς που εξυπηρετούν μεγάλο όγκο πελατών όπως οι τράπεζες, οι επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, δημοτικοί φορείς άλλα και επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Σήμερα, τα πιο καινοτόμα κανάλια αλληλεπίδρασης με τους πελάτες προκύπτουν από την νέα τεχνολογία, όπως τα τηλεφωνικά κέντρα παγκόσμιας εμβέλειας και το διαδίκτυο. Οι επιχειρήσεις εστιάζουν τώρα στην προσφορά λύσεων που

εκμεταλλεύονται την δύναμη του Διαδικτύου, για την οικοδόμηση περιεκτικών συστημάτων CRM που επιτρέπουν στην επιχείρηση να χειριστεί τις αλληλεπιδράσεις της με τους πελάτες σε όλες τις μορφές.

6.2.3 Data Warehouses

Μια data warehouse (αποθήκη δεδομένων) είναι χαρακτηριστικά μια υπαγόμενη βάση δεδομένων που επιτρέπει στους χρήστες να εισχωρούν στις απέραντες πληροφορίες που αφορούν τα λειτουργικά στοιχεία μιας επιχείρησης για να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται στις επιχειρησιακές τάσεις και να διευκολύνουν τις προσπάθειες πρόβλεψης και προγραμματισμού.

Οι Data Warehouses είναι μια συλλογή από τεχνολογίες υποστήριξης αποφάσεων, που έχουν ως σκοπό να διευκολύνουν τον εργαζόμενο (executive, manager, analyst) να πάρει καλύτερες και γρηγορότερες αποφάσεις. Ουσιαστικά είναι μια “αντικειμενοστραφής”, διαβαθμισμένη, χρονοπολύπλοκη συλλογή δεδομένων που χρησιμοποιείται κυρίως στην οργάνωση των διαδικασιών αποφάσεων (*decision - making*). Για να γίνεται πιο εύκολη η πολύπλοκη ανάλυση και η απεικόνιση, τα δεδομένα σε μια Data Warehouse τυπικά μοντελοποιούνται σε πολυδιάστατους χώρους. Για παράδειγμα σε μια απλή Data Warehouse παροχής υπηρεσιών, η ημερομηνία παροχής της υπηρεσίας, η περιοχή, το κατάστημα και η ίδια η υπηρεσία θα μπορούσαν να είναι μερικές διαστάσεις. Συνήθως οι διαστάσεις αυτές είναι ιεραρχικές. Η ημερομηνία για παράδειγμα θα μπορούσε να οργανωθεί σε: ημέρα/μήνας/σεζόν/χρονιά ιεραρχικά.

Η Αρχιτεκτονική των Data Warehouse

Σήμερα υπάρχουν αρκετές διαφορετικές αρχιτεκτονικές στην υλοποίηση μιας Data Warehouse. Οι Data Warehouse μπορούν να υλοποιηθούν σε βασικά ή επεκταμένα σχεσιακά DBMS's, που καλούνται Relational OLAP (*ROLAP*) servers. Αυτοί οι servers υποθέτουν ότι τα δεδομένα είναι αποθηκευμένα σε σχεσιακές βάσεις δεδομένων και υποστηρίζουν επεκτάσεις σε SQL και ειδικές μεθόδους πρόσβασης και εφαρμογής για την επαρκή υλοποίηση του πολυδιάστατου μοντέλου δεδομένων καθώς και των λειτουργιών του. Από την άλλη πλευρά, οι πολυδιάστατοι OLAP servers (*MOLAP*) είναι servers οι οποίοι απ' ευθείας αποθηκεύουν πολυδιάστατα δεδομένα σε ειδικές δομές δεδομένων και εφαρμόζουν τις OLAP λειτουργίες πάνω σε αυτές τις ειδικές δομές δεδομένων.

Αρκετοί οργανισμοί και επιχειρήσεις θέλουν να υλοποιήσουν μια διαβαθμισμένη επιχειρησιακή Data Warehouse, που συλλέγει δεδομένα από όλα τα τμήματα της επιχείρησης (π.χ. πελατειακή βάση, προϊόντα, πωλήσεις,

προσωπικό) τα οποία αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά, η δημιουργία μιας επιχειρησιακής Data Warehouse είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί εκτεταμένο επιχειρηματικό σχεδιασμό και μπορεί να χρειαστεί πολύ χρόνο για να επιτευχθεί. Κάποιοι άλλοι οργανισμοί καταλήγουν στην χρήση των Data Marts, τα οποία είναι υπηρεσιακά υποσύνολα ειδικευμένα σε επιλεγμένα αντικείμενα (πχ ένα Data Mart του Marketing μπορεί να περιέχει πληροφορίες για τους πελάτες, τα προϊόντα, τις πωλήσεις κλ.). Αυτά τα Data Marts επιτρέπουν γρηγορότερη υλοποίηση και περιήγηση στα δεδομένα τους, αφού δεν απαιτούν ευρεία επιχειρηματική συναίνεση, αλλά μπορεί να οδηγήσουν σε πολύπλοκα προβλήματα ολοκλήρωσης με το πέρασ του χρόνου εάν ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό μοντέλο δεν αναπτυχθεί σωστά.

Ωστόσο τα Data Marts περιέχουν εργαλεία κατάλληλα για την εξαγωγή δεδομένων από διάφορες λειτουργικές βάσεις δεδομένων και εξωτερικές πηγές για τον καθαρισμό, την μετατροπή και την ενσωμάτωση των δεδομένων ώστε να είναι έτοιμα για την φόρτωση τους στη Data Warehouse, αλλά και για περιοδική ανανέωση της Data Warehouse έτσι ώστε να εμφανίζονται οι ανανεωμένες πηγές και να γίνεται αποτελεσματική εκκαθάριση των δεδομένων στην αποθήκη πληροφοριών (Data Warehouse).

Μαζί λοιπόν με μια Data Warehouse είναι πιθανό να υπάρχουν και μερικά Data Marts. Τα δεδομένα τόσο σε μια Data Warehouse όσο και στα Data Marts αποθηκεύονται και διαχειρίζονται από έναν ή περισσότερους servers αποθήκευσης (warehouse servers), οι οποίοι παρουσιάζουν πολυδιάστατες μορφές των δεδομένων σε μια ποικιλία εργαλείων όπως τα εργαλεία υποβολής ερωτήσεων (query tools), εργαλεία αναφοράς συντακτών (report writers), εργαλεία ανάλυσης (analysis tools) και εργαλεία εξόρυξης δεδομένων (data mining tools). Ωστόσο θα πρέπει να υπάρχει πάντα κάποιος χώρος σε μια αποθήκη δεδομένων που θα προορίζεται για την αποθήκευση και την διαχείριση των μεταδεδομένων (metadata) και για τα εργαλεία καθοδήγησης του αποθηκευτικού συστήματος (warehouse system).

Το αποθηκευτικό σύστημα μπορεί να υποστεί βελτιστοποιήσεις για καλύτερη απόδοση στον χρόνο φόρτωσης των δεδομένων, για μεγαλύτερες επιδόσεις και για υψηλότερη διαθεσιμότητα. Σε μια τέτοια βελτιωμένη αρχιτεκτονική του συστήματος, τα μεταδεδομένα συνήθως αντιγράφονται στο αντίστοιχο κάθε φορά τμήμα της αποθήκης (Warehouse) και η συνολική αποθήκη δεδομένων (Data Warehouse) διανέμεται κεντρικά.

Σε μία διαφορετική αρχιτεκτονική, που φτιάχτηκε με σκοπό να αποφύγουμε την πολυέξοδη κατασκευή ενός σχετικά απλού ενσωματωμένου επιχειρησιακού warehouse, έχουμε μια ομάδα από αποθηκευτικά τμήματα (warehouses) ή data marts καθ' ένα από τα οποία θα έχει την δικιά του αποθήκη και ξεχωριστή διαχείριση.

6.2.4 OLAP

Η διαδικασία OLAP (σε απευθείας σύνδεση αναλυτική επεξεργασία-On Line Analytical Processing) επίσης γνωστή ως πολυδιάστατη ανάλυση στοιχείων, προσφέρει προηγμένες ικανότητες στην ανάλυση των πληροφοριών σε μια data warehouse. Σε μερικές πρωτοβουλίες CRM, η διαδικασία OLAP διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στη δευτεροβάθμια ανάλυση που πραγματοποιείται αφότου έχει εμφανιστεί η αρχική κατάτμηση των πελατών. Παραδείγματος χάριν, στα βασισμένα στο CRM συστήματα διαχείρισης εκστρατείας, η διαδικασία OLAP είναι ένα άριστο εργαλείο για την επιτυχία ή την αποτυχία των εκστρατειών προώθησης.

Ο όρος *on-line analytical processing* ή OLAP, χρησιμοποιήθηκε αρχικά στις αρχές της δεκαετίας του '90. Όλα τα προϊόντα OLAP βασίζονται στην αρχή του προτύπου των διαστάσεων (dimensional model) και τα προϊόντα ανάλυσης που βασίζονται πρότυπο των διαστάσεων εμφανίστηκαν γύρω στη δεκαετία του '70. Στα μέσα της δεκαετίας του '80 υπήρξε αρκετά ένα μεγάλο σύνολο ισχυρών ανταγωνιστικών προϊόντων αν και την περίοδο εκείνη πωλούνταν υπό τον τίτλο των εκτελεστικών συστημάτων πληροφοριών (EIS - Executive Information Systems). Μερικά από τα προϊόντα εκείνης της περιόδου έχουν επιζήσει μέχρι και σήμερα, έχοντας βέβαια υποστεί σημαντική εξέλιξη και προσαρμογή.

Τα πρότυπα OLAP είναι προορισμένα για να προβάλλουν την αλλαγή στην ανάλυση των επιχειρηματικών πληροφοριών, οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει πλέον να προσαρμοστούν στην χρήση περίπλοκων εργαλείων ανάλυσης για να καταλάβουν την ίδια την επιχείρησή τους, την αγορά και τους πελάτες τους και όχι να στηρίζονται στους εξωτερικούς αναλυτές για να τους παρέχουν τις πληροφορίες που επιθυμούν. Παραδόξως, αυτός ακριβώς ήταν ο στόχος και των προηγούμενων προϊόντων EIS.

Η χαρακτηριστική αρχιτεκτονική μιας διαδικασίας OLAP αποτελείται από έναν κεντρικό υπολογιστή OLAP που παρεμβάλλεται μεταξύ της αποθήκης δεδομένων και του χρήστη. Η ίδια η αποθήκη εμπορευμάτων είναι κανονικά πολυδιάστατης φύσης και μπορεί να είναι συνεργατική ή αποκλειστική ή ακόμα και ένας συνδυασμός και των δύο, ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος OLAP που επιλέγεται.

6.2.5 Τεχνική Υποστήριξη

Εργαλεία αναφοράς και εκτελεστικά συστήματα πληροφοριών με βάση το ιντερνέτ χρησιμοποιούνται για να επεκτείνουν τις επιχειρησιακές πληροφορίες που έχουν ανακαλυφθεί. Αυτή η ενισχυμένη γνώση για τους πελάτες διανέμεται στα στελέχη που παίρνουν αποφάσεις καθώς επίσης και στα λειτουργικά σημεία επαφής με τους πελάτες. Οι εφαρμογές που είναι εξοπλισμένες με μερικές από τις ίδιες περίπλοκες ρουτίνες διαμόρφωσης που

αναπτύσσονται στην φάση της εξόρυξης δεδομένων εφαρμόζονται στις μεμονωμένες επαφές στον πραγματικό χρόνο.

6.2.6 Ηλεκτρονικά σημεία διάθεσης

Το κύριο όφελος των ηλεκτρονικών σημείων διάθεσης και των συστημάτων σάρωσης των πληροφοριών είναι το ποσό έγκαιρα και εξακριβωμένα παραδίδουν την πληροφορία. Οι πρόοδοι στην τεχνολογία έχουν βοηθήσει σημαντικά το πεδίο για την ανάλυση στοιχείων. Εκτός από τα αρχικά συσχετισμένα με τα scanner στοιχεία όσον αφορά το ποσοστό πωλήσεων, τα επίπεδα αποθεμάτων, την ροπή των μετοχών, την τιμή και το περιθώριο, οι λιανοπωλητές έχουν τώρα τις πληροφορίες για τα δημογραφικά, τα κοινωνικοοικονομικά και τα life-style χαρακτηριστικά των καταναλωτών.

6.3 Λογισμικά CRM

Από την δεκαετία του 80 άρχισε να γίνεται η εμφάνιση των πρώτων λογισμικών για υπολογιστές, ένα γεγονός που έκανε την χρήση τους πιο προσιτή προς όλους. Εταιρείες όπως η Microsoft, η IBM και η Apple αναπτύχθηκαν ραγδαία στον τομέα της δημιουργίας και εμπορικής διάθεσης λογισμικού που καθιστούσε την λειτουργία των πολύπλοκων αυτών υπολογιστών πολύ πιο κατανοητή και εύκολη. Μέσα στα επόμενα χρόνια δημιουργήθηκαν πολλές εταιρείες παρέχοντας λογισμικά συστήματα που ικανοποιούσαν όλες τις ανάγκες που έχει κάποιος από έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Η εξέλιξη αυτή δεν ήταν δυνατό να μην επηρεάσει και τον επιχειρησιακό κόσμο. Η ανάπτυξη των υπολογιστικών συστημάτων και η συνεχής μείωση του κόστους απόκτησής τους διαχρονικά έχουν οδηγήσει στην χρησιμοποίηση υπολογιστών και υπολογιστικών συστημάτων στο μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας σε μία εταιρεία.

Ένα μεγάλο βήμα της χρησιμοποίησης υπολογιστών και λογισμικών στον επιχειρηματικό κόσμο ήταν η δημιουργία λογισμικών που πετύχαιναν την αυτοματοποίηση της ανάλυσης και την επεξεργασία των δεδομένων που απασχολούν μία επιχείρηση. Στην αρχή ήταν μόνο για τις back office λειτουργίες της επιχείρησης που περιλαμβάνανε λογιστικά, διαχείριση επιχειρησιακών πόρων, προγράμματα παραγωγής, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού κτλ. Στην συνέχεια όταν ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να απομακρύνεται από το μαζικό μάρκετινγκ και να υιοθετεί πελατοκεντρικές στρατηγικές αναγνωρίζοντας πια την μεγάλη αξία της διατήρησης των πελατών η ανάπτυξη λογισμικών συστημάτων ακολούθησε αυτήν την πορεία. Έτσι λοιπόν είχαμε την ανάπτυξη των πρώτων πελατοκεντρικών συστημάτων που σαν σκοπό τους έχουν την ανάπτυξη και την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων μιας επιχείρησης μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών.

Αυτό οδήγησε στην σύσταση εταιρειών που είτε κατασκευάζουν και προωθούν κάποιο λογισμικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων

(software CRM) είτε ασχολούνται με την εφαρμογή, εγκατάσταση και υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος στην εταιρεία που ενδιαφέρεται να το αγοράσει. Αυτές οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην ανάπτυξη και διαχείριση λογισμικού CRM δεν διακόπτουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους μετά την αγοραπωλησία του συστήματος αλλά αντιθέτως με την βοήθεια και του διαδικτύου παρέχουν συνεχή υποστήριξη βοηθώντας στην έγκαιρη επιχειρησιακή ενημέρωση των αγοραστών software CRM και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά των ανταγωνιστών τους.

Πολλές από αυτές τις εταιρείες όμως δεν διαθέτουν το CRM ως ένα αυτόνομο λογισμικό πακέτο στον πελάτη αλλά του επιτρέπουν να χρησιμοποιεί το σύστημα μέσω διαδικτύου χωρίς να το εγκαταστήσει. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται Λογισμικό ως υπηρεσία (**SaaS - Software as a Service**).

6.4 Εταιρείες διάθεσης λογισμικού CRM

Οι εταιρείες διάθεσης λογισμικού CRM κυμαίνονται από μικρομεσαίες εταιρείες έως και κολοσσούς του χώρου ή ομίλους επιχειρήσεων. Οι σημαντικότερες του χώρου είναι οι εξής:

- **NetSuite:** Η εταιρεία παρέχει λύσεις SaaS μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυρίως. Το σημαντικό είναι πως η εταιρεία παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις τόσο σε ERP όσο και σε CRM , λογιστικά προγράμματα, προγράμματα ηλεκτρονικού εμπορίου και εφαρμογές ανάπτυξης ιστότοπου σε ένα πακέτο που λειτουργεί online με τον server της εταιρείας.
- **Siebel Systems, Inc.:** Η Siebel systems Inc. είναι μια επιχείρηση λογισμικού που ασχολείται κυρίως στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, και την υποστήριξη των εφαρμογών CRM. Η επιχείρηση ιδρύθηκε από τον Thomas Siebel το 1993. Γνωστή κυρίως για τα προϊόντα αυτοματοποίησης δυναμικού πωλήσεων, η επιχείρηση επεκτάθηκε στην ευρύτερη αγορά CRM. Μέχρι πρόσφατα στην δεκαετία του '90, τα συστήματα Siebel ήταν ο κυρίαρχος προμηθευτής CRM, φτάνοντας 45%στο μερίδιο αγοράς το 2002.
- **The Sage Group Plc:** Ο όμιλος εταιρειών SAGE δραστηριοποιήθηκε στα προηγούμενα χρόνια στην ανάπτυξη πολλών ERP και MRP συστημάτων ενώ αργότερα δημιούργησε τα Sage CRM και Sales Logic που τα διαθέτει και ως κατά παραγγελία και υποστηρίζει και την παραμετροποίηση.
- **Salesforce.com:** Η εταιρεία Salesforce.com ασχολείται με την ανάπτυξη συστημάτων CRM που όμως δίνουν μεγάλη ευκολία στους χρήστες τους ως προς την παραμετροποίηση.
- **Oracle Corp. :** η εταιρεία αυτή δραστηριοποιείται στο χώρο των ολοκληρωμένων πακέτων εφαρμογών όπως και η NetSuite με την διαφορά ότι η Oracle Corp και το βασικό της προϊόν E-Business Suite

είναι ολόκληρο πακέτο και όχι SaaS. Η E-Business Suite περιλαμβάνει τα:

- Oracle CRM
- Oracle Financials
- Oracle HRMS
- Oracle Logistics
- Oracle Mobile Supply Chain Applications
- Oracle Order Management
- Oracle Transportation Management
- Oracle Warehouse Management Systems

- **Microsoft:** Η Microsoft, η πιο διαδεδομένη εταιρεία λειτουργικών και λογισμικών για υπολογιστικά συστήματα έχει επεκταθεί στον χώρο της μηχανογραφημένης διαχείρισης πελατειακών σχέσεων πολύ δυναμικά παρέχοντας ενοποιημένες με τα Windows και το Office (προϊόντα της ίδιας εταιρείας το ένα λειτουργικό σύστημα και το άλλο εφαρμογές γραφείου) δυνατότητες. Το Microsoft Dynamics θεωρείται ένα από τα πιο δυνατά και καλώς ορισμένα λογισμικά CRM με δεδομένη την καλή υποστήριξη που προσφέρει η εταιρεία.
- **MySAP All-in-one:** Η γερμανική εταιρεία SAP που είναι και ο βασικός ανταγωνιστής των προαναφερθέντων εταιρειών έχει επιδείξει μεγάλη άνοδο στην αγορά του χώρου. Αυτό οφείλεται στο κατά πολλούς πολύ καλά φτιαγμένο λογισμικό της, το MySAP All-in-one, που περιλαμβάνει λύσεις CRM, ERP, διαχείριση κύκλου ζωής προϊόντος, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) και διαχείριση σχέσεων με τους προμηθευτές (SRM).
- **Amdocs:** Η Amdocs έχει έδρα στο Chesterfield του Missouri, με αρκετά μικρά υποκαταστήματα ανά τον κόσμο. Προωθεί λογισμικά και υπηρεσίες για κοστολόγηση CRM και συστήματα λειτουργικής υποστήριξης (OSS - Operational Support Systems) (δίκτυα, αυτοματισμοί γραφείου κλ.).

6.5 CRM κατά παραγγελία

Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι ολοκληρωμένες οντότητες εφαρμογών που διατίθενται στο αγοραστικό κοινό ως πακέτα προϊόντων. Συνήθως μία εταιρία προωθεί ένα προϊόν και μετά ο αγοραστής προσλαμβάνει μία άλλη εταιρεία ώστε να παραμετροποιήσει το CRM στα

μέτρα του αφού αρκετές κατασκευάστριες εταιρείες προσφέρουν ελάχιστη υποστήριξη μετά την πώληση του προϊόντος. Ακόμα πολλές από αυτές τις εταιρείες που εμπορεύονται αυτήν την παραμετροποίηση των CRM συμπεριφέρονται ως κανάλι διανομής και πουλάνε οι ίδιοι στους αγοραστές το προϊόν έχοντας κάνει συμφωνία με την εταιρεία που το παράγει. Έτσι έχουμε οδηγηθεί στην εποχή που αρκετές εταιρείες που είτε παράγουν είτε μεταπωλούν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων κατασκευάζουν το CRM με τις προϋποθέσεις του αγοραστή ο οποίος παραλαμβάνει ένα σύστημα πλήρως παραμετροποιημένο και αυτοματοποιημένο. Η μορφή αυτή των CRM ονομάζεται CRM κατά παραγγελία (**On - demand CRM**).

Για χρόνια πρωτοπόρος στα κατά παραγγελία CRM ήταν η Salesforce.com. Πλέον όμως και άλλες κατασκευάστριες εταιρείες λογισμικού έχουν "μπει στο παιχνίδι" του on demand CRM όπως για παράδειγμα η Microsoft και η SAP με τα αντίστοιχα προϊόντα Microsoft Multitenant on Demand CRM και SAP ByDesign. Οι δύο σημαντικότερες επιχειρήσεις στον τομέα των κατά παραγγελία CRM είναι η Astadia και η Bluewolf, οι οποίες κατασκευάζουν μόνο κατά παραγγελία λογισμικά.

6.6 Open Source CRM

Παρόλα αυτά παράλληλα με την εμπορική ανάπτυξη των λογισμικών είχαμε και την ανάπτυξη λογισμικών ανοικτού κώδικα που αφορούν σε δωρεάν λογισμικά παρομοίων δυνατοτήτων αλλά και με δυνατότητα συνεισφοράς σε προγραμματιστικό επίπεδο σε αυτά μέσω του δωρεάν source code του προγράμματος. Με λίγα λόγια αναπτύχθηκαν λογισμικά που δεν απαιτούσαν τόσο μεγάλο κόστος όσο τα εμπορικά. Κάποια από τα πιο βασικά open source CRM συστήματα είναι τα εξής:

- Compiere
- CRM-CTT
- Daffodil CRM
- Enterprise Groupware System (EGS)
- Hipergate
- Leopard CRM (Open Source)
- OpenCRX
- SugarCRM
- Tiny ERP
- Vtiger
- Xrms

Οι διανομές αυτές δεν υστερούν σε σχέση με τα εμπορικά CRM απλά χρειάζεται ένα κόστος εκπαίδευσης πριν την υλοποίησή τους λόγω της πολυπλοκότητάς τους. Καλύπτουν πολλά είδη εφαρμογών που περιλαμβάνουν τα αντίστοιχα εμπορικά τόσο σε back office ERP και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας όσο και σε front office CRM και έχουν το

εκπληκτικό χαρακτηριστικό ότι μπορούν να λειτουργηθούν σε πολλές πλατφόρμες. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία στροφή του επιχειρηματικού κόσμου προς το δωρεάν διαθέσιμο λειτουργικό τόσο ως για server όσο και για προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Έτσι οι επιχειρήσεις αρχίζουν και απομακρύνονται από την μονοπωλιακή λύση της Microsoft (Windows) και το MacOS της Apple και στρέφονται προς την λύση του Linux (ελεύθερο λογισμικό) κάτι που είδαμε και μετά την υιοθέτησή του από την IBM έναν κολοσσό του χώρου της πληροφορικής. Εκεί φαίνεται και η ευελιξία του δωρεάν λογισμικού. Τα προγράμματα αυτά λειτουργούν σε όλες τις γνωστές πλατφόρμες λειτουργικού όπως Windows, MacOS, Linux, Solaris κλ.

Τέλος, βλέπουμε πως η έρευνα για λογισμικά αναλύσεων και διαχείρισης πελατειακών σχέσεων συνεχίζεται με γοργούς ρυθμούς παράλληλα με την αλματώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας και της υπολογιστικής ισχύς. Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια προσπαθεί να παρακολουθήσει τις εξελίξεις στα επιχειρησιακά λογισμικά με ένα μικρό μέρος του επιχειρησιακού κόσμου να τα χρησιμοποιεί. Ωστόσο η προτίμηση των ελλήνων επιχειρηματιών που χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφοριών και τα CRM για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η λύση της SAP λόγω της περιεκτικότητάς της σε πλήθος εφαρμογών που δεν περιορίζεται στα CRM.

Κεφάλαιο 7

Το CRM στον ελληνικό χρηματοοικονομικό και τραπεζικό κλάδο

Οι τράπεζες και γενικά τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα λειτουργούν σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον περισσότερο από ποτέ. Η δημιουργία ενός πιστού πελατολογίου είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι μία αύξηση της τάξης του 5% στη διατήρηση των πελατών αυξάνει την κερδοφορία των τραπεζών κατά περίπου 50%. Επίσης, είναι γνωστό ότι είναι πιο δαπανηρό η απόκτηση ενός νέου πελάτη από τη διατήρηση ενός υπάρχοντος πελάτη και αυτό έχει εφαρμογή όχι μόνο σε χρηματοοικονομικά ιδρύματα αλλά διαπιστώνεται σε όλο το εύρος της αγοράς γενικά.

Οι τράπεζες θεωρούν εξαιρετικά δύσκολο να χτίσουν διαρκείς σχέσεις με τους πελάτες τους μέσα σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η πλειοψηφία των πελατών έχουν τραπεζικούς λογαριασμούς σε διαφορετικές τράπεζες παρά ποτέ και η κάθε τράπεζα προσπαθεί να αποσπάσει το μεγαλύτερο ποσοστό των χρημάτων των καταθετών. Επομένως, σήμερα οι τράπεζες οι οποίες επιβιώνουν είναι αυτές που έχουν χτίσει μία βάση πιστών πελατών και διαφοροποιούνται μέσω της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας και των προσπαθειών τους μέσα στην αγορά.

Σήμερα όλες οι τράπεζες κατά γενική ομολογία έχουν εφαρμόσει συστήματα CRM (Customer Relationship Management) προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα επενδύοντας σημαντικά ποσά αλλά δεν έχουν αντιληφθεί τις αναμενόμενες αποδόσεις αυτών των συστημάτων από την πλήρη εκμετάλλευση αυτών των συστημάτων.

Ένα CRM σύστημα είναι πιθανόν να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση αν πετύχει να συνδυάσει αποτελεσματικά τις τεχνικές, ανθρώπινες και επιχειρησιακές ικανότητες. Θα πρέπει όμως να γίνει ιεράρχηση αυτών των ικανοτήτων. Η επιτυχία στηρίζεται πρώτα στη δομή της επιχείρησης και στη στρατηγική που έχει θέσει, δεύτερον στους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης και τέλος στη τεχνολογία που διαθέτει. Επιβεβαιώνεται δηλαδή για ακόμη μία φορά ότι ακόμα κι αν εγκατασταθεί η πιο σύγχρονη τεχνολογία σε μία επιχείρηση, ένα δεν υπάρχουν άνθρωποι που να μπορούν να την υποστηρίξουν και να την αξιοποιήσουν κατάλληλα, τότε αποτελεί μία επένδυση χωρίς αντίκρισμα.

Ο κύριος στόχος ενός CRM συστήματος στον χρηματοοικονομικό και τραπεζικό κλάδο είναι να ευθυγραμμίζει τα προϊόντα και τις στρατηγικές πωλήσεων με τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις των πελατών με τη χρήση μοναδικών διαδικασιών και λύσεων. Πρώτα από όλα όμως, για να είναι αποτελεσματικό ένα CRM, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και να αναπτυχθεί η επιχειρηματική στρατηγική και η κατάλληλη υποδομή για αυτή τη στρατηγική που έχει ως στόχο την έγκαιρη εξυπηρέτηση των

πελατών μέσω των καναλιών που προτιμούνται από αυτούς. Βέβαια οι πιο επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές αναπτύσσονται αφού η επιχείρηση έχει κατανοήσει και αντιληφθεί σε μεγάλο βαθμό τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις στάσεις των πελατών της .

Τα κύρια στάδια που απαιτούνται επομένως για την αποτελεσματική χρήση ενός CRM συστήματος είναι: πρώτον να οριστεί η στρατηγική, δεύτερον πρέπει να αναπτυχθεί μία υποδομή που να ευθυγραμμίζει τα προϊόντα και τους στόχους των πωλήσεων με τις ανάγκες των πελατών, τρίτον να υπάρχει συνεχής αναλυτική πληροφόρηση που να υποστηρίζει την αλληλεπίδραση των πελατών, τέταρτον να σχεδιαστεί η τεχνολογική υποδομή για τα αποτελέσματα του CRM και τέλος να σχεδιαστούν στρατηγικές επικοινωνίας με σκοπό τη συνεχή επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τους πελάτες .

Αναφορικά με το αρχικό στάδιο, δηλαδή την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στον πελάτη ωφελούνται περισσότερο από ένα CRM σύστημα. Οπότε, η στρατηγική τους εστιάζεται στις ανάγκες και στα «μελανά σημεία» των πελατών τους γνωρίζοντας πόσο σημαντική είναι η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών και κυρίως σε περιόδους δύσκολων οικονομικών συνθηκών, χωρίς όμως να παραγκωνίζουν τους πιθανούς πελάτες. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στην δεδομένη οικονομική κρίση που διανύουμε, σε περίπτωση που κάποιος θέλει να διακόψει τη συνεργασία του με κάποια τράπεζα, αυτή από τη μεριά της καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να πείσει για τις ανταγωνιστικές υπηρεσίες που παρέχει προκειμένου να διατηρήσει το υπάρχον πελατολόγιο της αφού η επέκτασή του είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση. Οι περισσότεροι όμως χρηματοοικονομικοί και τραπεζικοί οργανισμοί παραδοσιακά εστιάζουν περισσότερο στα προϊόντα παρά στους πελάτες. Μερικά από τα οφέλη από μια πελατοκεντρική στρατηγική στο χρηματοδοτικό και τραπεζικό κλάδο είναι οι υψηλές αποδόσεις στο επενδύσιμο κεφάλαιο, περισσότεροι κερδοφόροι πελάτες, χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου και μεγαλύτερες ευκαιρίες επένδυσης εξαιτίας του γεγονότος ότι οι οργανισμοί αυτού του είδους κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους .

Στη συνέχεια, θα πρέπει να είναι γνωστό σε ένα χρηματοοικονομικό ή τραπεζικό οργανισμό ποιοι είναι οι πιο πολύτιμοι πελάτες (Most Valuable Customers - MVCs). Ο στόχος είναι να γίνεται η σωστή προσφορά, στο σωστό πελάτη, στη σωστή στιγμή. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται σημαντικά το κόστος και επιτυγχάνονται αυξανόμενες πωλήσεις σε συγκεκριμένους πελάτες. Έτσι, δημιουργείται μία ξεχωριστή βάση που διακρίνει τους πολύτιμους πελάτες από τους υπόλοιπους έτσι ώστε να έχουν ειδική μεταχείριση και ο απώτερος στόχος είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επέκταση αυτής της βάσης .

Όσο αφορά στην τεχνολογική υποδομή, τις τελευταίες δεκαετίες δεν υπάρχει κάποιος χρηματοοικονομικός ή τραπεζικός οργανισμός που να μην

έχει κάποια συστήματα που να υποστηρίζουν και να διευκολύνουν τις συναλλαγές - είναι περισσότερο συστήματα διεκπεραιωτικού χαρακτήρα που υποστηρίζουν τις τραπεζικές συναλλαγές παντός είδους όπως καταθέσεις, αναλήψεις, πληρωμή λογαριασμών, μεταφορά χρημάτων, κ.α.. Υστερούν όμως στο να διαχειριστούν και να αναπτύξουν τη βάση των πελατών τους, πολύτιμων και μη. Την εισαγωγή των συστημάτων CRM δεν την έχουν αντιμετωπίσει ως μία βασική αλλαγή ως προς τον τρόπο διοίκησης και χρήσης των δεδομένων των πελατών και δεν έχουν εστιάσει στην ανάπτυξη των απαιτούμενων CIM (Customer Information Management) συστημάτων έτσι ώστε να κερδίσουν την πιστότητα, την κερδοφορία και την απόκτηση νέων πελατών .

7.1 Cross- και Up-Selling

Η στρατηγική CRM παρουσιάζει ιδιαίτερη χρησιμότητα καθώς μπορεί να διακρίνει τους ενεργούς και κερδοφόρους πελάτες από τους «στάσιμους». Και αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους τραπεζικούς οργανισμούς ώστε να προσφέρουν υπηρεσίες σε στοχευόμενα κοινά. Αντίθετα με τη συνήθη πρακτική της μαζικής καμπάνιας που στοχεύει σε χιλιάδες άτομα, το τμήμα marketing των τραπεζών πρέπει να συνθέτει το προφίλ των κερδοφόρων πελατών και να αναζητήσει εν δυνάμει πελάτες με προφίλ που ταιριάζουν σε αυτό. Η πρακτική αυτή δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να προχωρήσει σε μια νέα μέθοδο για up- και cross-selling. Ειδικότερα, όσον αφορά στο up-selling η τράπεζα, αφού γνωρίζει τις συναλλαγές που προτιμά ο πελάτης καθώς και τα υπόλοιπα στοιχεία (όπως ηλικία, κοινωνική τάξη, κλπ.) έχει τη δυνατότητα να του προσφέρει ένα προϊόν υψηλότερης βαθμίδας από αυτό που ήδη χρησιμοποιεί.

Η εφαρμογή του up-selling μπορεί να πραγματοποιηθεί με ευκολία παραδείγματος χάριν, στις πιστωτικές κάρτες. Όσον αφορά το cross-selling, η τράπεζα μπορεί να χρησιμοποιήσει την υπάρχουσα βάση δεδομένων από πελάτες που αποδεδειγμένα έχουν κάνει χρήση παλαιότερων προσφορών για προϊόντα και υπηρεσίες, ώστε να πραγματοποιήσει νέες προσφορές σε πελάτες που έχουν παρόμοιο προφίλ με τους προηγούμενους. Η καθημερινή παρακολούθηση των γεγονότων όπως υπερβολικά υψηλοί λογαριασμοί, μπορούν να οδηγήσουν στην κατηγοριοποίηση των πελατών προκειμένου να αυξήσουν τη δυνατότητά τους για cross-selling.

7.2 Αποτελέσματα του CRM (τραπεζικό κλάδο)

Το Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) μπορεί να έχει τα ακόλουθα αποτελέσματα σε διάφορους τομείς της επιχείρησης:

- Τμήμα Μάρκετινγκ - Συμβάλλει στο να γίνουν έξυπνες επιχειρηματικές αποφάσεις προσανατολισμένες στις απόψεις των καταναλωτών καθώς επίσης και στην αύξηση της ταχύτητας της κυκλοφορίας της αγοράς. Αυξάνει τη ζήτηση των πελατών και την απόδοση των επενδύσεων μάρκετινγκ ενώ μεγιστοποιεί την προβολή και τον έλεγχο σε όλη τη διαδικασία του μάρκετινγκ.
- Τμήμα Πωλήσεων - Συμβάλλει στη διατήρηση της εστίασης στην παραγωγική δραστηριότητα και στην εξάλειψη των εμποδίων σε αυτήν. Βελτιώνει τις υπηρεσίες πώλησης και τις μετατρέπει σε μια κερδοφόρα γραμμή των επιχειρήσεων. Αυξάνει τις κερδοφόρες σχέσεις και τα έσοδα των πωλήσεων καθώς επίσης μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης πελατών και υπηρεσιών και αυξάνει την εμπιστοσύνη των πελατών.
- Τμήμα . Analytics - Αξιολογεί την απόδοση της επιχείρησης με ευρεία δυνατότητα ανάλυσης παρέχοντας πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, τις υπηρεσίες και την απόδοση των καναλιών πωλήσεων και επικοινωνίας.
- Τμήμα Υπηρεσιών (Service) - Οργανώνει τις υπηρεσίες αξιοποιώντας την πιθανότητα κερδοφορίας με λειτουργικότητα για πολυκαναλικές υπηρεσίες, διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων, οργάνωση και πρόβλεψη υπηρεσιών, διαχείριση των λειτουργιών συντήρησης, εξυπηρέτηση πελατών και επαγγελματικές υπηρεσίες.
- Τμήμα Διαχείρισης Καναλιών (Channel management) - Βελτιστοποιεί τα κανάλια πώλησης μέσω αντιπροσώπων (συνεργατών) με λειτουργικότητα για διαχείριση συνεργατών, μάρκετινγκ δικτύου συνεργατών, πωλήσεις, υπηρεσίες εμπορίας μέσω δικτύου συνεργατών.
- Διαδραστικό Κέντρο Διαχείρισης και Επιχειρήσεων (Interaction center operations and management) - Βελτιώνει την απόδοση του τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης πελατών (interaction center) με λειτουργίες για telemarketing, τηλεπωλήσεις καθώς και πρόσθετες δυνατότητες με στόχο την εστίαση στον πελάτη.
- Ηλεκτρονικό εμπόριο (E-commerce) - Μετατρέπει το διαδίκτυο σε ένα κερδοφόρο κανάλι πωλήσεων έχοντας πολλαπλές λειτουργίες για μάρκετινγκ, πωλήσεις, υπηρεσίες και αναλυτικές αναφορές μέσω διαδικτύου.

7.3 Οφέλη από την εφαρμογή του CRM στον τραπεζικό κλάδο (τεχνολογία- eCRM)

Η τεχνολογία της πληροφορίας (ΤΠ) δημιουργεί ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται για τις τράπεζες, οι οποίες πρέπει να ελίσσονται, να εξελίσσονται και να υιοθετούν τις νέες εξελίξεις στο χώρο προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές. Η ειδοποιός διαφορά στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν σήμερα οι τράπεζες σε σχέση με το παρελθόν έγκειται στο γεγονός ότι όλο και περισσότερες συναλλαγές πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, μια φιλοσοφία εξυπηρέτησης πελατών εντελώς διαφορετική από αυτή της φυσικής παρουσίας σε κάποιο κατάστημα της τράπεζας. Η ανάπτυξη και κερδοφορία των τραπεζών βασίζεται πλέον σε νέες δυνατότητες και ευκαιρίες που παρέχονται από τις εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα καθώς τα παραδοσιακά μοντέλα εξυπηρέτησης πελατών έχουν πλέον κορεστεί. Η τεχνολογική αυτή ανάπτυξη και εξέλιξη δίνει την δυνατότητα για ένα μεγάλο μέρος στρατηγικών επιλογών και ευκαιριών για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι:

1. Δημιουργία ηλεκτρονικών τραπεζών χωρίς φυσική παρουσία
2. Ανάπτυξη online τραπεζικών ιστοτόπων για αγορά τραπεζικών προϊόντων
3. Ηλεκτρονική τιμολόγηση
4. Ηλεκτρονικά χαρτοφυλάκια
5. Έκδοση ηλεκτρονικών δανείων

Οι σημαντικότερες ωφέλειες που μπορούν να έχουν οι τράπεζες λειτουργώντας σε ένα τέτοιο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι οι εξής:

- Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης

Οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να επανατοποθετήσουν τα τραπεζικά τους προϊόντα και να επανασχεδιάσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τον πελάτη, όπως για παράδειγμα την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την σχεδίαση νέων προσφορών. Ολοένα και περισσότερες είναι οι τράπεζες που δίνουν τη δυνατότητα στους πελάτες τους να έχουν 24ωρη πρόσβαση στον τραπεζικό τους λογαριασμό και να διαχειρίζονται τα χαρτοφυλάκιά τους μέσω διαδικτύου.

- Μείωση κόστους λειτουργίας

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν προβεί σε επανασχεδίαση των βασικών τους διαδικασιών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να οδηγήσει σε

σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας των τραπεζών. Το κόστος συναλλαγής ενός πελάτη σε ένα κατάστημα διαφέρει σημαντικά από το κόστος συναλλαγής μέσω του διαδικτύου καθώς είναι πολύ μειωμένο.

- Μειωμένα εμπόδια εισόδου στην τραπεζική αγορά

Η νέα τεχνολογία προσφέρει πολλές διευκολύνσεις στην αγορά κάτι που συμβάλει στο να αυξηθεί η δυνατότητα εισόδου στον τραπεζικό κλάδο και από επιχειρήσεις που δεν υφίστανται στον «υπαρκτό κόσμο». Ειδικά στο εξωτερικό υπάρχουν και τράπεζες που είναι μόνο ηλεκτρονικές, οι οποίες αξιοποιώντας τις δυνατότητες του διαδικτύου, προσφέρουν τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες αποκλειστικά από το διαδίκτυο.

7.3.1 Η σχέση των υπόλοιπων τραπεζών με το CRM

Στον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο το σύστημα CRM χρησιμοποιείται ευρέως. Αυτό αποδεικνύεται από όλες τις διακρίσεις των μεγάλων τραπεζών στον ετήσιο διαγωνισμό Teleperformance CRM Grand Prix:

- ❖ Marfin Egnatia Bank – 2009,2010,2011 1^η θέση στην κατηγορία LARGE CALL CENTERS με βαθμολογία 92,95% για την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών του καθώς επίσης με βαθμολογία 92,90% κατέκτησε την 1^η θέση στην κατηγορία MULTIMEDIA AWARD για την ανταπόκριση στα emails πελατών (ταχύτητα απόκρισης, πληρότητα και ποιότητα κειμένου, προσωποποίηση ανταπόκρισης, ευγένεια, δημιουργία σχέσης).
- ❖ Γενική Τράπεζα – 2009 3^η θέση, 2010 2^η θέση, 2012 2^η θέση στον διαγωνισμό για το Contact Center, όπου αντικατοπτρίζει την πολύ θετική αξιολόγηση που έλαβε όσον αφορά την ταχύτητα ανταπόκρισης, την ποιότητα χαιρετισμού, το επίπεδο γνώσης παρεχόμενης υπηρεσίας, τη δυνατότητα κατανόησης της ανάγκης του πελάτη και τη γενική συμπεριφορά κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας μαζί του.
- ❖ Τράπεζα Πειραιώς – 2001 1^η θέση στην κατηγορία Large Customer Service Call Center με κριτήριο τον χρόνο απάντησης της κλήσης, η φιλική υποδοχή, η γνώση των προϊόντων, η πρωτοβουλία για πώληση, καθώς και η συνολική συμπεριφορά και ποιότητα της επικοινωνίας.
- ❖ Millennium Bank – Η περίπτωση της παρουσιάζεται παρακάτω αναλυτικά.

7.4 Η περίπτωση της Millennium Bank

Η Millennium Bank είναι μια υπηρεσία τραπεζικών εργασιών στην Ελλάδα . Η έδρα της βρίσκεται στην Καλλιθέα , Αθήνα μητροπολιτική περιοχή. Ιδρύθηκε το 2000 ως *Nova Bank*, αλλά στις 12 Δεκεμβρίου 2006 μετονομάστηκε σε *Millennium Bank*, ώστε να συμμορφώνονται με την παγκόσμια "Millennium" σήμα της μητρικής εταιρείας της Χιλιετίας της BCP (Banco Comercial Português) της Πορτογαλίας

Η Millennium Bank διαθέτει δίκτυο 178 καταστημάτων της σε όλη την Ελλάδα (150 καταστήματα λιανικής τραπεζικής, 23 μονάδες τραπεζικών επιχειρήσεων και factoring, και 3 ιδιωτικά τραπεζικά κέντρα) .Το 2008 τα κέρδη μετά από φόρους ήταν 15,1 εκατομμύρια ευρώ.

Η Millennium Bank έχει εγκαταστήσει από την πρώτη μέρα λειτουργίας εφαρμογή CRM για τη διαχείριση της σχέσης της με τον πελάτη. Σύμφωνα με παλαιότερη δήλωσή της η υπεύθυνη Direct Μάρκετινγκ της Millennium Bank Αγγελική Μελά επισημαίνει ότι «Οι μικρότερες και ταυτόχρονα νέες τράπεζες διαθέτουν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τους μεγάλους τραπεζικούς ομίλους στην εφαρμογή συστημάτων CRM, καθώς έχουν τη δυνατότητα από την έναρξη λειτουργίας τους να εγκαταστήσουν τέτοια συστήματα που θα τροφοδοτούνται με δεδομένα».

Διακρίσεις

Η Millennium Bank σε αναγνώριση των εξαιρετικών υπηρεσιών που προσφέρει μέσω της Υπηρεσίας Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης Πελατών – Millennium Bank Contact Centre – κατ’ επανάληψη διακρίνεται στον ετήσιο διαγωνισμό Teleperformance CRM Grand Prix, στην κατηγορία << Multimedia Contact Centre>> (εξυπηρέτηση μέσω τηλεφώνου και e-mail) και στην κατηγορία << Κέντρα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης ως 50 εκπροσώπους >>. Ο ετήσιος θεσμός του CRM Grand Prix έχει καθιερωθεί στην Ελλάδα από την Teleperformance Hellas, θυγατρική της S.R. Teleperformance με σκοπό την ανάδειξη και επιβράβευση των καλύτερων Contact Centers κάθε χώρας.

Οι διακρίσεις :

- 2009 Χρυσό βραβείο
- 2008 Χάλκινο βραβείο
- 2007 Χρυσό βραβείο – Επιβράβευση και ως Multimedia Centre-εξυπηρέτηση μέσω τηλεφώνου και e-mail
- 2005 Χρυσό βραβείο
- 2004 Χρυσό βραβείο – Επιβράβευση και ως Multimedia Centre-εξυπηρέτηση μέσω τηλεφώνου και e-mail
- 2003 Χρυσό βραβείο – Επιβράβευση και ως Multimedia Centre-εξυπηρέτηση μέσω τηλεφώνου και e-mail

Η διαρκής επιβράβευση της Millennium bank αποτελεί αδιάψευστη απόδειξη της άριστης και ποιοτικής εξυπηρέτησης που παρέχουν τα Εναλλακτικά Δίκτυα της Τράπεζας.

Έρευνα

Μετά από συγκέντρωση στοιχείων και εκτεταμένη έρευνα, απεστάλλει ερωτηματολόγιο στην Millennium Bank για περαιτέρω λεπτομέρειες σε σχέση με την χρήση CRM στην τράπεζά τους. Παρακάτω παραθέτονται οι εξής πληροφορίες:

- 1) Η Millennium Bank έχει εγκαταστήσει από την πρώτη μέρα λειτουργίας εφαρμογή CRM για τη διαχείριση της σχέσης της με τον πελάτη. Όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη χρησιμοποιούν την ίδια εφαρμογή διαχείρισης πελάτη, καταγράφοντας τα προϊόντα, τις συναλλαγές του, τις αιτήσεις και τις επαφές του με την τράπεζα.
- 2) Συνολικά στον τομέα του προσωπικού πιστεύουμε ότι η χρησιμοποίηση του CRM έχει συνεισφέρει σημαντικά στο προσωπικό της τράπεζας. Συγκεκριμένα, έχουν αυξηθεί αρκετά έως πολύ η γνώση και οι δεξιότητες του προσωπικού, έχει βελτιωθεί η ανταπόκριση του προσωπικού και γίνονται πλέον αντιληπτές και ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών από το προσωπικό. Με την χρήση του CRM έχουν αυξηθεί τα κέρδη ανά πελάτη. Οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων ήταν καλύτερα εξοπλισμένοι έχοντας όλες τις πληροφορίες από την «ενιαία πλατφόρμα» μειώνοντας έτσι το χρόνο εκπαίδευσής τους, ενασχόληση των καταστημάτων με ειδικά προϊόντα και με τις πελατειακές σχέσεις, μείωση χρόνου αναμονής αύξηση των τηλεφωνημάτων, συντονισμός των τμημάτων Μάρκετινγκ και Λειτουργιών και έμφαση στους πελάτες αντί στις πωλήσεις.
- 3) Η χρήση του CRM έχει συνεισφέρει θετικά στον τομέα των προϊόντων και των υπηρεσιών της τράπεζας. Έχει αυξηθεί σημαντικά η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ενσωμάτωση της φωνητικής τραπεζικής (IVR) στο CRM προσέφερε τηλεφωνικές τραπεζικές υπηρεσίες όπως χρηματιστηριακές συναλλαγές, δάνεια και δε χρειάστηκε πρόσληψη περισσότερου εργατικού προσωπικού για το τηλεφωνικό κέντρο.
- 4) Σε σχέση με τους καταναλωτές/πελάτες, η ικανοποίηση πελατών έχει αυξηθεί σε αρκετό βαθμό με τη χρήση του CRM κάτι το οποίο οφείλεται και στην σημαντική μείωση των παραπόνων. Όσον αφορά την πίστη των πελατών το CRM έχει βελτιώσει σημαντικά την εμπιστοσύνη των πελατών. Το CRM έχει βοηθήσει αρκετά στη διατήρηση των πελατών ενώ έχει βοηθήσει αρκετά και στην απόκτηση νέων πελατών.
- 5) Σε επίπεδο οικονομικών δεικτών, το CRM αποτελεί ένα ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα στον τομέα των. Η ανάλυση στοιχείων από το CRM μας βοήθησε αρκετά στην είσοδο της τράπεζας τους σε καινούργιες αγορές κάτι το οποίο ισχύει και για το βαθμό χρήσης του δείκτη απόδοσης επενδύσεων. Η ανάλυση στοιχείων από το CRM μας βοήθησε για να καθορίσουμε νέα προϊόντα/υπηρεσίες.

- 6) Αναφορικά με τις εσωτερικές διαδικασίες, τα κέντρα κλήσης ως κανάλι επικοινωνίας του CRM, η ενσωμάτωση της φωνητικής τραπεζικής (IVR) στο CRM προσέφερε τηλεφωνικές τραπεζικές υπηρεσίες όπως χρηματιστηριακές συναλλαγές, δάνεια, ενώ στηρίζεται αρκετά στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ως κανάλι επικοινωνίας του CRM. Επίσης έχουν μειωθεί αρκετά έως πολύ τα λειτουργικά προβλήματα και τα προβλήματα απόδοσης ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του συστήματος CRM, επίσης το CRM επιτρέπει την ομαλή υποστήριξη των διάφορων λειτουργιών και την εύκολη μελλοντική ενσωμάτωση νέων εφαρμογών. Επίσης σε επίπεδο παροχής και διαχείρισης υπηρεσιών έχουν μειωθεί σημαντικά τα προβλήματα συμβατότητας ως αποτέλεσμα της εφαρμογής του συστήματος CRM. Το CRM έχει φέρει σημαντικές αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες στην τράπεζα, μη πρόσληψη περαιτέρω εργατικού προσωπικού για τηλεφωνικό κέντρο, μεταφορά πολλών λειτουργιών από τα καταστήματα σε αυτό, και μείωση λειτουργικού κόστους.
- 7) Είμαστε αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι από τη συνολική αποτελεσματικότητα του CRM στην τράπεζα μας, όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε και από τις συνεχείς διακρίσεις στον διαγωνισμό <<Teleperformance CRM Grand Prix>>

Κεφάλαιο 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση των αποτελεσμάτων, στην συνέχεια παρατίθενται τα παρακάτω συμπεράσματα όπως αυτά προέκυψαν από την βιβλιογραφική επισκόπηση και τις υποθέσεις εργασίας που είχαν τεθεί στην αρχή:

- Αρχικά, διαπιστώνουμε ότι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται το υπαλληλικό προσωπικό των τραπεζών το CRM ως έννοια ανταποκρίνεται και ανάλογα στην πράξη.
- Η χρησιμοποίηση του CRM έχει συνεισφέρει σημαντικά στο προσωπικό της τράπεζας κάτι το οποίο επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, τα στατιστικά δεδομένα και τη μερική συσχέτιση ως προς τη συνολική αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα, η βελτίωση της γνώσης, των δεξιοτήτων και της ανταπόκρισης του προσωπικού καθώς επίσης και το ότι γίνονται περισσότερο αντιληπτές και ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών επηρεάζουν θετικά μια τράπεζα.
- Όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, το CRM συμβάλει στο να αυξηθεί η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και στο να βελτιωθούν οι πρόσθετες υπηρεσίες της τράπεζας. Ωστόσο, το CRM δεν έχει μειώσει αρκετά το κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών κάτι το οποίο άλλωστε επιβεβαιώνεται και από την βιβλιογραφική επισκόπηση.
- Τόσο η βιβλιογραφική επισκόπηση όσο και τα στατιστικά δεδομένα συμφωνούν στο ότι το CRM συμβάλει σημαντικά στην συνολική εικόνα (image) μιας τράπεζας καθώς αυξάνεται η αξιοπιστία της τράπεζας, είναι τεχνολογικά άρτια και ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών.
- Στον τομέα της τεχνολογίας το CRM έχει σημαντική θετική επίδραση. Περίπου 7 στους 10 υπάλληλους είναι ικανοποιημένοι από το δίκτυο της τράπεζας, τη χρήση της βάσης δεδομένων πελατών και των διαθέσιμων πληροφοριών ενώ το δίκτυο δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα.
- Διαπιστώνουμε ότι το CRM έχει συμβάλει θετικά στις σχέσεις της τράπεζας με τους καταναλωτές/πελάτες καθώς έχει αυξηθεί (βελτιωθεί) η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη με τους πελάτες κάτι το οποίο οφείλεται και στην σημαντική μείωση των παραπόνων. Παράλληλα, η χρήση του CRM έχει βοηθήσει αρκετά στη διατήρηση και στην απόκτηση νέων πελατών.
 - Σε επίπεδο οικονομικών δεικτών, το CRM αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα των τραπεζών και η ανάλυση στοιχείων από το CRM έχει βοηθήσει σημαντικά για να καθοριστούν νέα προϊόντα/υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, μόλις οι μισοί από τους υπάλληλους πιστεύουν ότι η ανάλυση στοιχείων από το CRM τους βοήθησε αρκετά

στην είσοδο της τράπεζας τους σε καινούργιες αγορές κάτι το οποίο ισχύει και για το βαθμό χρήσης του δείκτη απόδοσης επενδύσεων (CRM).

Ως εργαλείο εσωτερικών διαδικασιών στις τράπεζες, τα κέντρα κλήσης χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ως κανάλι επικοινωνίας του CRM. Επιπροσθέτως, η συνολική αποτελεσματικότητα έχει βελτιωθεί καθώς τα λειτουργικά προβλήματα, τα προβλήματα απόδοσης και τα προβλήματα συμβατότητας έχουν μειωθεί σε σημαντικό βαθμό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας:

- 1) Πότε εισάγατε τα συστήματα CRM στην τράπεζα σας;
- 2) Πόσο έχει βελτιωθεί η ανταπόκριση του προσωπικού στις ανάγκες των πελατών;
- 3) Πόσο έχει αυξηθεί η ποικιλία των προσφερόμενων υπηρεσιών και κατά πόσο έχουν βελτιωθεί;
- 4) Θεωρείται ότι η χρήση του CRM έχει βοηθήσει στην διατήρηση πελατών και κατά πόσο έχει βελτιωθεί η εμπιστοσύνη των πελατών;
- 5) Πιστεύετε ότι το CRM αποτελεί για εσάς ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και ποιο πιστεύετε ότι είναι το όφελος από την εφαρμογή και την χρήση του στον τραπεζικό κλάδο.
- 6) Το CRM έχει φέρει αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες στην τράπεζα σας;
- 7) Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την συνολική αποτελεσματικότητα του CRM;

ΠΗΓΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- i.Βουτσινάς Β, 2003 << Θέματα Επιχειρηματικής Νοημοσύνης: Θεωρητική θεμελίωση και Εφαρμογές>>, Εκδόσεις Κωσταράκη
- ii.Γιαννακόπουλος Δ. – Παπουτσής Ι. <<Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι – Εισαγωγή στην Τεχνολογία και Στρατηγική>>, Εκδόσεις Σταμούλη
- iii.Δημητριάδης Α, 1998 << Διοίκηση – Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων>>, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών
- iv.Καζάκης Ν, 2000 << Αποτελεσματικό μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις >> , Εκδόσεις Σταμούλη
- v.Κοσμάτος Δ, 2004 << CRM- Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων>> , Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- vi.Παπαδάκης Β, 2002 << Στρατηγική των Επιχειρήσεων>>, Εκδόσεις Μπένου
- vii.Παππής Κ, 2001 << Διοίκηση Παραγωγής>>, Εκδόσεις Σταμούλη

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- i.Anderson, K. & Kerr, C. (2002). Customer Relationship Management. McGraw-Hill Companies, Inc
- ii.Arredondo, L. (2000). Communicating Effectively. McGraw-Hill Companies, Inc
- iii.Chorafas, D. (2001). Integrating ERP, CRM, supply chain management, and smart materials. CRC Press
- iv.Dyche, J. (2002). The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison-Wesley
- v.Gordon, I. (1998). Relationship Marketing. John Wiley & Sons Canada Ltd.
- vi.Hobbs D. (2004). Lean Manufacturing Implementation: A complete execution manual for any size manufacturer. J. Ross Publishing
- vii.Parr Rud, O. (2001). Data Mining Cookbook. John Wiley & Sons, Inc
- viii.Wallace Thomas & Kremzar Michael (2001). ERP: Making it Happen. John Wiley & Sons, Inc

WebSites

- i. <http://www.enterpriseappstoday.com/crm>
- ii. <http://www.commence.com/>
- iii. <http://mthink.com>
- iv. www.microsoft.com
- v. www.netsuite.com
- vi. <http://www.customerthink.com/>
- vii. <http://www.crm-toolkit.com>
- viii. www.bizhelp365.info
- ix. <http://www.aberdeen.com/>
- x. <http://library.nu/>
- xi. www.avidian.com
- xii. www.infolific.com
- xiii. www.crmforecast.com
- xiv. <http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/ w articles c iv 12 09/06/2002 27669>
- xv. <http://www.millenniumbank.gr>