



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:**

Πως η διαχείριση πελατειακών σχέσεων μπορεί να ενισχύσει την εταιρική γνώση  
και την στρατηγική των επιχειρήσεων

Εισηγήτρια: Σταθάκη Ελένη – Μαρία

Επιβλέπων καθηγητής: Κωστόπουλος Κωνσταντίνος

Πειραιάς, Νοέμβριος 2018

## Περίληψη

Στην παρούσα εργασία, θα προσπαθήσω να διερευνήσω την χρησιμότητα του συστήματος CRM, CustomerRelationshipManagement, δηλαδή της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων εντός μιας επιχείρησης. Η εργασία χωρίζεται σε δύο νοητά μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό πλαίσιο, τα οποία σε συνδυασμό έδωσαν τα συμπεράσματά τους.

Στην αρχή, παρουσιάζεται ο όρος Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, κάποιιοι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί γι' αυτόν και μια ιστορική αναδρομή της πλατφόρμας CRM. Επειδή ο όρος CustomerRelationshipManagement, δεν είναι νέος, αλλά χρησιμοποιείται αρκετά χρόνια από οργανισμούς στην χάραξη στρατηγικής ως βοηθητικό μέσο, προσπάθησα να τον αναλύσω ιδιαίτερα.

Το CRMαποτελείται, από συστατικά στοιχεία που φέρνουν τον πελάτη κοντά στην επιχείρηση και την επιχείρηση όσο το δυνατόν πιο σωστή απέναντι στον πελάτη. Βασίζεται σε μια αμφίδρομη σχέση, συλλογής πληροφοριών, κάλυψης αναγκών, εξυπηρέτησης και αφοσίωσης. Πρόκειται για ένα τεχνολογικά σύγχρονο σύστημα, με εξαιρετικές δυνατότητες διασύνδεσης με άλλα συστήματα μιας επιχείρησης όπως εμπορικής διαχείρισης ή ανάλυσης δεδομένων. Αποτελεί μια από τις κύριες πηγές της εταιρικής γνώσης καθώς διαθέτει μια πλατφόρμα που μπορούν να επεξεργάζονται ταυτόχρονοι χρήστες και να καταχωρούν στοιχεία ή και επικοινωνίες με τον πελάτη, με κοινό στόχο να διαχέεται η πληροφορία. Κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι χρήστες σε ένα σύστημα όπως το CRM, καθώς είναι αρκετά ελεύθερο και πολλές φορές χωρίς την απαιτούμενη εκπαίδευση, ο άνθρωπος τείνει να μην το χειρίζεται σωστά.

Από μόνο του δεν μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να πάει μπροστά, κι αυτό γιατί αποτελεί στρατηγικό εργαλείο μεν αλλά πάντα με τον σωστό χειρισμό των χρηστών δε. Μπορεί να καλύψει ανάγκες πολλών τμημάτων μιας επιχείρησης που επικοινωνούν με ένα πελάτη, όπως ένα τμήμα πωλήσεων και να βελτιώσει τις πωλήσεις τους μέσα από reportsκαμπανιών αλλά και τις επικοινωνίες ενός τμήματος τεχνικής υποστήριξης μέσα από τις πληροφορίες για τα προϊόντα που διαθέτει ο πελάτης. Χρησιμοποιώντας λοιπόν ορθά το CRM, η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να χτίσει μια στρατηγική πορεία βελτίωσης πρακτικών και κινήσεων.

Τις παραπάνω θεωρητικές αναλύσεις του CRM, προσπάθησα να επιβεβαιώσω μέσα από συνεντεύξεις στελεχών της εταιρείας που εργάζομαι, της DataCommunicationA.E. Οι άνθρωποι που μου εμπιστεύτηκαν τις απόψεις τους και απάντησαν στις ερωτήσεις μου, ανήκουν στον χώρο της πληροφορικής και βρίσκονται σε τμήμα υλοποίησης και πώλησης συστημάτων CRM, τμήμα πωλήσεων ιδιοπαραγόμενων προϊόντων της εταιρείας μου και σε τμήμα τεχνικής υποστήριξης του συστήματος CRM. Πράγματι, οι άνθρωποι της DataCommunication, μου έδωσαν να καταλάβω πως εφαρμόζεται η θεωρία στην πράξη και πως το CRM μπορεί να εξελίξει και να βοηθήσει μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να ξεχωρίσει στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Κωστόπουλο Κωνσταντίνο, για τις πολύτιμες συμβουλές του και την ορθή καθοδήγηση του κατά την διάρκεια υλοποίησης της παρούσας εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υπομονή της όλον αυτό τον καιρό όπου κλεινόμουν με τις ώρες στον προσωπικό μου χώρο και δούλευα. Ένα ακόμη ευχαριστώ, θα ήθελα να απευθύνω στα στελέχη της εταιρείας μου της DataCommunicationA.E., για το χρόνο που μου διέθεσαν και ολοκλήρωσα τον κύκλο των συνεντεύξεων που συμπεριέλαβα στο ερευνητικό μέρος της εργασίας μου. Τέλος, επειδή σε αυτή την δύσκολη διαδρομή δεν ήμουν μόνη μου, δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω τις συμφοιτήτριες μου για τον χρόνο και τον χώρο που διαθέσαμε η μία στην άλλη ώστε να φτάσουμε στο τέλος στην επιτυχία!

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Ευχαριστίες .....	3
Περιεχόμενα .....	4
Εισαγωγή.....	7
<b>1 Τι είναι CRM .....</b>	<b>8</b>
1.1 Ορισμοί του CRM.....	8
1.2 Ιστορία του CRM .....	9
<b>2 Συστατικά του CRM.....</b>	<b>10</b>
2.1 Πως οργανώνεται το CRM.....	10
2.2 Η τεχνολογία του CRM .....	11
2.3 Διαχείριση της γνώσης του CRM.....	13
2.4 Ποιος ο ρόλος του πελάτη στη δομή του CRM .....	15
2.5 Η διαδικασία διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων .....	16
2.6 ERP και CRM.....	17
<b>3 Επιχείρηση και CRM.....</b>	<b>18</b>
3.1 Στρατηγική και CRM .....	18
3.1.1 Τα οφέλη της στρατηγικής CRM.....	20
3.2 Πότε ταιριάζει σε μια επιχείρηση το CRM .....	21
3.3 Ανταγωνισμός και CRM.....	22
3.4 Πωλήσεις και CRM.....	24
<b>4 Έρευνα .....</b>	<b>25</b>
4.1 Μεθοδολογία.....	25
4.2 Αποτελέσματα της έρευνας .....	26
4.2.1 Επιχείρηση και CRM – η χρησιμότητα της πλατφόρμας.....	27
4.2.2 Το CRM ως αρωγός της εταιρικής γνώσης.....	29
4.2.3 Ανάπτυξη στρατηγικής μέσω CRM.....	30
4.2.4 Έργα CRM – πως αυτά βοήθησαν τους οργανισμούς .....	31
<b>5 Συμπεράσματα .....</b>	<b>33</b>

<b>6</b>	<b>Προτάσεις.....</b>	<b>34</b>
	<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>35</b>



## Εισαγωγή

Στην Ελλάδα του 2018, οι επιχειρήσεις αναζητούν την σωστότερη επιλογή για να ξεχωρίσουν και να προσφέρουν τις καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, οφείλουν να επικεντρώνονται στον πελάτη και να προσπαθούν να τον ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο. Αυτό θα φέρει στην επιχείρηση, πέρα από κέρδη και φήμη, μακροχρόνιες συνεργασίες με τους πελάτες της, αύξηση του πελατολογίου, εδραίωση στην αγορά με αποτέλεσμα να κερδίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Αυτό το πετυχαίνει μέσα από ένα κύκλο διαδικασιών που την κρατούν κοντά στον πελάτη, και αυτό είναι το CRM.

Η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) δεν είναι ένας νέος όρος. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις υιοθετούν στρατηγικές του CRM εδώ και χρόνια, επιτρέποντάς τους να κατανοήσουν, να συνδεθούν και να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής τους. Ωστόσο, στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά, οι ίδιες αυτές επιχειρήσεις αμφισβητούνται με τη διατήρηση της εστίασής τους στον πελάτη, ενώ αντιμετωπίζουν την άνοδο των ψηφιακών εισροών, όπως τα κινητά και τα κοινωνικά μέσα, που έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι και οι πελάτες επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

# 1 Τι είναι CRM

## 1.1 Ορισμοί του CRM

Το CRM αποτελεί την στρατηγική προσέγγιση μιας επιχείρησης για τη δημιουργία κατάλληλων σχέσεων με τους πελάτες της. Όσο πιο ολοκληρωμένη εικόνα διαθέτει μια επιχείρηση για τον πελάτη της, τόσο πιο καλή εξυπηρέτηση μπορεί να του παρέχει βάσει των αναγκών του. Το CRM δίνει την δυνατότητα για την χρησιμοποίηση πληροφοριών με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του πελάτη. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από ενοποίηση διαδικασιών, ανθρώπων, λειτουργιών και δυνατοτήτων του μάρκετινγκ κάτι που επιτρέπεται μέσα από την πληροφόρηση και τις τεχνολογικές λειτουργίες. Έτσι το ίδιο το σύστημα γίνεται πελατοκεντρικό. (Payne & Frow, 2006)

Οι ορισμοί του CRM που προκύπτουν μέσα από την βιβλιογραφία είναι αρκετοί, αλλά θα σταθούμε σε τρεις πιο ευρέως γνωστούς:

Το CRM ορίζεται από τον Glazer, ως η στρατηγική γέφυρα μεταξύ πληροφοριακής τεχνολογίας και οργανωμένου μάρκετινγκ για την οικοδόμηση μακροπρόθεσμων και κερδοφόρων σχέσεων. (Glazer, 1997)

Σύμφωνα με τον Swift, το CRM είναι μια επιχειρησιακή προσέγγιση κατανόησης και επίδρασης της συμπεριφοράς του πελάτη μέσω ουσιαστικής επικοινωνίας με σκοπό να βελτιωθεί ο βαθμός απόκτησης πελατών και η διατήρησή τους παράλληλα με την κερδοφορία και την αφοσίωσή τους (Swift, 2000).

Ο Hobby, διατύπωσε ότι το CRM δεν είναι μόνο ένα εργαλείο για μια επιχείρηση αλλά και μια προσέγγιση διαχείρισης που βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν, να προσελκύσουν και να αυξήσουν τη διατήρηση των κερδοφόρων πελατών και να διαχειρίζονται καλύτερα τις σχέσεις τους με αυτούς (Hobby, 1999).

Το CRM πρόκειται για ένα σύστημα το οποίο προσφέρει επιλογές στην επιχείρηση που θα το χρησιμοποιεί, ώστε να μην παρεκκλίνει από την φιλοσοφία, την κουλτούρα ή τον χαρακτήρα της. Οι εφαρμογές CRM σκοπό έχουν να διευκολύνουν την επιχείρηση ως προς την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της. Συνδέουν την εξωτερική εικόνα μιας επιχείρησης (πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελατών) με το backoffice (οικονομικές διαδικασίες και διοικητικές υπηρεσίες).



## 1.2 Ιστορία του CRM

Το CRM πρωτοεμφανίστηκε την δεκαετία του 1970, με την μορφή αυτοματοποιημένων συστημάτων πωλήσεων και αρχεία με δεδομένα πελατών. Στόχος τους ήταν η ψηφιοποιημένη αρχειοθέτηση του πελατολογίου και η καλύτερη διαχείριση του από την επιχείρηση.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 αρχίζουν να εμφανίζονται οι πλατφόρμες backoffice που ενοποιούν τα δεδομένα πελατών, τις πωλήσεις, τη λογιστική και το μάρκετινγκ. Πρωτοπόροι στην εφαρμογή τους οι ασφαλιστικές εταιρείες και οι τράπεζες. Εκείνη την εποχή, αρχίζει να ανεβαίνει στην προτίμηση των επιχειρήσεων, η υιοθέτηση στρατηγικών μάρκετινγκ με σκοπό την ανάπτυξη τους κάτι που βελτιώνει τη σχέση τους με τους πελάτες. Οι εταιρείες, επενδύουν πολλά χρήματα σε τέτοια συστήματα CRM, από τον απαραίτητο εξοπλισμό και λογισμικό μέχρι τους κατάλληλους ανθρώπους με τεχνικές γνώσεις IT.

Η εμφάνιση του ERP, γίνεται στα '90s, και έρχεται να συμπληρώσει την δουλειά του CRM καθώς μαζί με την παρακολούθηση των πελατών δημιουργούνται οι διαχείριση ευκαιριών πώλησης και συναλλαγών εντός του συστήματος CRM. Ο όρος " Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων" εδραιώνεται το 1995 και μας εισάγει σε μια νέα εποχή όπου το CRM καλείται να εξυπηρετεί τους πελάτες μια επιχείρησης σε επίπεδο πωλήσεων και μάρκετινγκ, σε αντίθεση με το ERP που αναλαμβάνει το ρόλο του προγραμματισμού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Το 1999 αρχίζει να γίνεται γνωστό το CRM μέσα από εταιρείες όπως η Siebel, η Oracle, η SAP που δημιουργούν το κινητό CRM και πιο μετά το cloud CRM. Μεσολαβεί η φούσκα των dotcom και το 2003 η Microsoft συγχωνεύει παλαιότερα λογισμικά της (MsOffice και Outlook) και δημιουργεί το δικό της CRM και κερδίζει μεγάλο μέρος της αγοράς. Ο χώρος στο σύννεφο (cloud CRM) μοιάζει πιο οικονομικός και επιλέγεται από αρκετές επιχειρήσεις, καθώς δεν χρειάζεται να επενδύσουν σε αρκετά ακριβούς επεξεργαστές. Στα τέλη του 2000 η αγορά έχει αρχίσει να προσελκύει πολλούς που δημιουργούν το λογισμικό του CRM και αντίστοιχα επιχειρήσεις μικρότερες που ενδιαφέρονται να το αποκτήσουν.

Σήμερα, το CRM, έχει αποκτήσει πολλές μορφές και ένα αρκετά κοινωνικό χαρακτήρα. Μέσα από αυτό αναπτύσσεται το προφίλ του πελάτη, οι ανάγκες του, οι επιλογές του έτσι ώστε η επιχείρηση να βελτιστοποιήσει την εξυπηρέτηση που μπορεί να του παρέχει.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.business2community.com/business-innovation/brief-history-customer-relationship-management-01245936> , (Billy Lyle, 2015)

## 2 Συστατικά του CRM

### 2.1 Πως οργανώνεται το CRM

Το CRM είναι ο σχεδιασμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης και είναι σχεδιασμένο για την σχέση δύο όψεων με τον πελάτη. Διαιρείται σε 4 μεγάλες ενότητες, στο επιχειρησιακό, αναλυτικό, σχεσιακό και το e-CRM. (Tohidi & Jabbari , 2012)

- Επιχειρησιακό CRM

Το επιχειρησιακό CRM, πρόκειται για ένα λογισμικό τρόπον τινά «προσωπικής» σχέσης με τον πελάτη με σκοπό την αυτοματοποίηση της πώλησης, του εμπορίου, της υποστήριξης και της προστασίας του. Αυτό το είδος του CRM μοιάζει με το ERP και περιλαμβάνει τις ενέργειες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών όπως οι παραγγελίες, οι λογαριασμοί, οι απευθείας πωλήσεις και το μάρκετινγκ καθώς και τη γενικότερη διαχείριση όλων των τμημάτων. Είναι αυτό, που ουσιαστικά είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες. Είναι ο βασικός διάυλος επικοινωνίας μεταξύ πελάτη και των χρηστών του, καθώς τους παρέχει όλη την αναλυτική πληροφορία που αφορά σε αυτόν.

- Αναλυτικό CRM

Το αναλυτικό CRM συλλέγει, αποθηκεύει και εξάγει δεδομένα πελατών για να βοηθήσει το επιχειρησιακό CRM. Οι συχνές αλλαγές που προκύπτουν στην καθημερινότητα, επηρεάζουν άμεσα όλες τις εμπορικές πτυχές. Κατά συνέπεια, η αλλαγή οργανωτικών τμημάτων θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις αλλαγές και τις απαιτήσεις των νέων πληροφοριών. Μια βασική λύση για τις επιχειρηματικές προκλήσεις του 21ου αιώνα είναι η εκπόνηση πληροφοριακών δομών που αυξάνουν την ικανότητα ταχείας αντίδρασης κατά τη στιγμή των ανταγωνιστικών πιέσεων. Τα στοιχεία που προκύπτουν από το αναλυτικό CRM βοηθάνε στην ανάπτυξη καλύτερων στρατηγικών μάρκετινγκ και προώθησης, και εν τέλει στο τι ταιριάζει καλύτερα στο αγοραστικό προφίλ των πελατών.

Τα βασικά χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM είναι 4 :

- Αποθήκευση δεδομένων
- Σύστημα διαχείρισης της βάσης δεδομένων
- Διερεύνηση δεδομένων
- Λογισμικό εμπορικής ανάλυσης

Με αυτές τις λειτουργίες, το αναλυτικό CRM δίνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στον χρήστη που σχετίζονται με τον πελάτη. Οι αναλύσεις που μπορούν να γίνουν μέσα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά συνδέονται με το μεγαλύτερο μέρος των ενεργειών του CRM.

- Συνεργατικό CRM

Το συνεργατικό CRM περιλαμβάνει όλους τους διαφορετικούς τρόπους επαφών των επιχειρήσεων με τους πελάτες, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το τηλέφωνο, το φαξ, τις ιστοσελίδες κτλ. Στην πραγματικότητα, αυτό το κομμάτι του CRM, ενώνει όλα τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη και του παρέχει τρόπους σύνδεσης με τον οργανισμό και τους ανθρώπους του.

- e-CRM

Το e-CRM αποτελεί την σύνδεση της πλατφόρμας με το διαδίκτυο και τις διαδικτυακές πύλες τις οποίες οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν με την επιχείρηση. Οι επικοινωνίες αυτές γίνονται μέσα από ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή υπηρεσία, στην οποία ο εκάστοτε πελάτης εκδηλώνει το ενδιαφέρον του για προϊόντα. Πρόκειται για διαδικτυακά αιτήματα για επικοινωνία μεταξύ πελάτη και εταιρείας. Τα σύγχρονα συστήματα CRM έχουν κυρίως αυτή τη μορφή.

Με άλλα λόγια, κάθε δράση του CRM από τις παραπάνω ενότητες, παρέχει μια ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ πελάτη και ενός καναλιού σύνδεσης του λογισμικού.

Ο KiangHam περιγράφει το σχεσιακά εργαλεία ενός CRM, τα οποία είναι τα παρακάτω:

- Project Management
- Project Collaboration
- Chat and InstantMessaging
- E-Learning Systems
- Web cast Systems
- BroadcastTools
- Web Audio and Radio
- Web Video and Cams
- CustomerSupport
- Interactive SalesSupport

## 2.2 Η τεχνολογία του CRM

Το CRM έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες χειρίζονται ερωτήματα πελατών, διαφημίζουν και πωλούν τα προϊόντα τους ή διαχειρίζονται ολόκληρη τη σχέση με τους πελάτες τους. Καθώς η ισχύς της τεχνολογίας του CRM έχει επεκταθεί, οι εταιρείες έχουν έρθει αντιμέτωπες ολοένα και περισσότερο με την κρισιμότητα του για την επιτυχία τους στη διαχείριση πελατών. Η τεχνολογία CRM έχει αποφέρει σημαντικά

οφέλη σε ορισμένες επιχειρήσεις, ακόμη και αναβαθμίζοντας την θέση τους στην βιομηχανική αγορά. Ωστόσο, για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι μια συνεχής πηγή απογοήτευσης, απογοήτευσης και κόστους. Πολλές φορές, οδηγεί τους managers στο να επενδύσουν σε λανθασμένες επιλογές CRM με αρνητικά αποτελέσματα ως προς την επιστροφή της επένδυσής τους. Εκτός από το να διαδραματίζει άμεσο ρόλο στο κόστος, η τεχνολογία CRM συχνά μεταβάλλει τους παράγοντες κίνησης των δραστηριοτήτων με τρόπους που μπορούν να βελτιώσουν την πρόταση αξίας μιας επιχείρησης.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, είναι πλέον διαδεδομένη πρακτική λόγω των πρόσφατων εξελίξεων στην τεχνολογία λογισμικού για επιχειρήσεις. Αναπτύσσοντας τα εργαλεία αυτοματοποίησης των πωλήσεων, το CRM αναφέρεται συχνά στο χώρο ως *marketing onetooone* (Peppers and Rogers, 1999). Το λογισμικό αυτό διευκολύνει τις εργασίες της καθημερινότητας, όπως η παρακολούθηση των επαφών με τους πελάτες και η πρόβλεψη πωλήσεων. Ο στόχος του είναι να επιτρέψει στο δυναμικό των πωλήσεων να επικεντρωθεί περισσότερο στην πώληση και λιγότερο στις διοικητικές εργασίες. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι η σχέση του CRM με το *marketing* είναι πολύ σημαντική διότι στοχεύει στη βελτίωση της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας με τη μετάβαση από το *marketing* βάσει συναλλαγών, με έμφαση στην απόκτηση νέων πελατών και στην διατήρηση των πελατών μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των σχέσεων τους (Christopher et al. 1991).

Έτσι, το CRM είναι μια πιο περίπλοκη και εξειδικευμένη εφαρμογή που εξάγει δεδομένα πελατών που έχουν συλλεχθεί από όλα τα σημεία επαφής μαζί τους, δημιουργώντας έτσι μια ενιαία και ολοκληρωμένη εικόνα για τον πελάτη, ενώ αποκαλύπτει τα προφίλ των “καλύτερων” πελατών, προβλέποντας τις προτιμήσεις των αγορών τους. Η τεχνολογία αυτή, που παρακολουθεί και αναλύει τη συμπεριφορά των καταναλωτών επιτρέπει στις εταιρείες να εντοπίζουν εύκολα τους καλύτερους πελάτες και τις προσπάθειες *marketing* εστίασης και να επιβραβεύουν όσους είναι πιθανό να αγοράζουν συχνά. Η δυνατότητα της καλύτερης κατανόησης των υφιστάμενων πελατών επιτρέπει στις εταιρείες να αλληλεπιδρούν, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους και να επικοινωνούν μαζί τους αποτελεσματικότερα.

Οι καινοτομίες στην τεχνολογία, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και το Διαδίκτυο είναι κάποιοι παράγοντες που καθιστούν τις πρωτοβουλίες *onetooone* πραγματικότητα (Injazz & Popovich, 2013). Οι εταιρίες αναπτύσσουν αυτές τις σχέσεις για να προσαρμόσουν την εμπειρία αγορών, να βελτιώσουν τα πρότυπα αγορών σε απευθείας σύνδεση (online), να προσελκύσουν τους πελάτες με ειδικές προσφορές ή υπηρεσίες, να αξιολογήσουν το οικονομικό πλεονέκτημα κάθε πελάτη και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμες ευεργετικές σχέσεις.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον συνεχόμενων αλλαγών η τεχνολογία της πληροφορίας (Information Technology, IT) παίζει κυρίαρχο ρόλο. Η τεχνολογία της πληροφορίας (IT) έχει αναγνωριστεί από καιρό, ως ένας παράγοντας που επιτρέπει τον ριζικό σχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν δραματικές βελτιώσεις στην οργανωτική απόδοση (Davenport and Short, 1990, Porter, 1987). Η IT συμβάλλει

στον επανασχεδιασμό μιας επιχειρηματικής διαδικασίας διευκολύνοντας τις αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και δημιουργώντας καινοτόμες μεθόδους για τη σύνδεση μιας εταιρείας με τους πελάτες της, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς χρήστες του λογισμικού της (Hammer and Champy, 1993). Οι εφαρμογές CRM εκμεταλλεύονται πλήρως τις τεχνολογικές καινοτομίες με τη δυνατότητα τους να συλλέγουν και να αναλύουν δεδομένα σχετικά με τα πρότυπα των πελατών. Μπορούν να ερμηνεύουν την συμπεριφορά των πελατών, να αναπτύσσουν μοντέλα πρόβλεψης, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους με έγκαιρες και αποτελεσματικές επικοινωνίες με αυτούς και να τους παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για να βελτιστοποιήσουν τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν τη λεγόμενη “προβολή 360 μοιρών” από τους πελάτες για να μάθουν από τις αλληλεπιδράσεις μαζί τους πως μπορούν να βελτιωθούν απέναντι τους στο μέλλον (Eckerson and Watson, 2000).

Οι καινοτομίες στην υποδομή δικτύου, οι υπολογισμοί πελάτη και διακομιστή και οι εφαρμογές επιχειρηματικής ευφυΐας αποτελούν κορυφαίες παραμέτρους στην ανάπτυξη CRM. Οι λύσεις CRM παρέχουν αποθέματα (stock) δεδομένων πελατών σε ένα μέρος του κόστους των τεχνολογιών δικτύων. Τα συστήματα CRM συσσωρεύουν, αποθηκεύουν, συντηρούν και διανέμουν γνώσεις πελατών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η αποτελεσματική διαχείριση πληροφοριών έχει καθοριστικό ρόλο στο CRM. Οι πληροφορίες είναι κρίσιμες για την προσαρμογή του προϊόντος, την καινοτομία στις υπηρεσίες, τις ενοποιημένες απόψεις των πελατών και τον υπολογισμό της αξίας της ζωής του πελάτη (Peppard, 2000). Μεταξύ άλλων, οι αποθήκες δεδομένων, τα συστήματα προγραμματισμού επιχειρηματικών πόρων (ERP) και το Internet είναι κεντρικές υποδομές για εφαρμογές CRM και από τα συστήματα που κατά κύριο λόγο επικοινωνούν.

### 2.3 Διαχείριση της γνώσης του CRM

Η γνώση είναι η έννοια, η ικανότητα, η εμπειρία και η διορατικότητα που παρέχει ένα πλαίσιο για τη δημιουργία, την αξιολόγηση και τη χρήση των πληροφοριών (Charband&JafariNavimipour, 2016;Laudon&Laudon, 2004; Zareie&JafariNavimipour, 2016). Μερικοί ερευνητές όπως οι Campbell και Rowley καθορίζουν τη γνώση των πελατών μέσω της ανάλυσης της λογικής σχέσης μεταξύ των δεδομένων, των πληροφοριών και της γνώσης των πελατών.

Ουσιαστικά, η γνώση των πελατών βρίσκεται στη ροή του CRM, δηλαδή, στη διαδικασία της κατανόησης των απαιτήσεων των πελατών, την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και την απόκτηση σχολίων για τους πελάτες (Lingbo&Kaichao, 2012).

Η γνώση, που ορίζεται ως πληροφορία σε συνδυασμό με την εμπειρία, το πλαίσιο, την ερμηνεία και τον προβληματισμό μπορεί να χωριστεί σε ξεκάθαρη γνώση και υποβόσκουσα (tacit) γνώση.

Η διαχείριση της γνώσης (KnowledgeManagement) είναι η σαφής και συστηματική διαχείριση των ουσιαστικών γνώσεων και των σχετικών διαδικασιών δημιουργίας, οργάνωσης, διάδοσης πληροφοριών και η διαχείριση της γνώσης των πελατών (CustomerKnowledgeManagement) είναι η εξωτερική προοπτική του KM.

Ως εκ τούτου, η γνώση των πελατών είναι αυτή που ασχολείται με τη διαχείριση και την αξιοποίηση των γνώσεων που σχετίζονται με τους πελάτες. Γενικά, οι γνώσεις που αφορούν στους πελάτες σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της και μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις τύπους που είναι η γνώση του πελάτη, στις γνώσεις από τον πελάτη και τη γνώση για τον πελάτη (Wu et al., 2013).

Η αξία της διαχείρισης της γνώσης και του CRM αναγνωρίζονται καλά από πολλές κορυφαίες εταιρείες. Το KnowledgeManagement (KM) θεωρεί τη γνώση που είναι διαθέσιμη σε μια εταιρεία ως τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Οι Davenport και Prusak (1998) τονίζουν ότι το KM, ασχολείται με θέματα δημιουργίας, καταγραφής και μεταφοράς πηγών που βασίζονται στη γνώση. Οι προσεγγίσεις (CRM και KM) έχουν ένα θετικό αντίκτυπο στη μείωση του κόστους και στην αύξηση των εσόδων (Lin et al., 2006).

Οι GarridoMoreno και PadillaMeldeau (2011) ανέλυσαν τον αντίκτυπο της διαχείρισης της γνώσης στην επιτυχία του CRM. Δικά τους ευρήματα, δείχνουν ότι η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιεί πρωτοβουλίες KnowledgeManagement, να αποκτήσει την πιο προηγμένη τεχνολογία και να προσπαθεί να δημιουργήσει ένα προσανατολισμό προς τον πελάτη. Εάν αυτές οι πρωτοβουλίες δεν είναι ολοκληρωμένες, η επιχείρηση δεν επανασχεδιάζει την οργανωτική της δομή ή τις διαδικασίες της, τα μέλη του οργανισμού δεν συμμετέχουν όλα στο έργο, και η αλλαγή δεν δρομολογείται κατάλληλα με αποτέλεσμα η εφαρμογή του CRM να μην είναι επιτυχής. Η τρέχουσα ανάλυση δείχνει ότι η απλή εισαγωγή πρωτοβουλιών KM ή τεχνολογιών CRM δεν παράγουν πλεονεκτήματα για την επιχείρηση ή θετικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα. Προκειμένου οι πρωτοβουλίες να είναι επιτυχείς, η επιχείρηση πρέπει πρώτα να σχεδιάσει μια αλλαγή σε οργανωτικό επίπεδο.

Έτσι, σύμφωνα με αυτή τη θεωρητική προσέγγιση, η αποδοτικότητα και η επιτυχία των επιχειρήσεων θα είναι συνάρτηση των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των αρμοδιοτήτων στην ανάπτυξη μιας διαχείρισης των πόρων που διευκολύνει τη δημιουργία βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Barney, 1991, Grant, 1991).

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η τεχνολογία του CRM και ο προσανατολισμός στον πελάτη σε συνδυασμό με την ενσωμάτωση της σε ολόκληρο τον οργανισμό, είναι δύσκολο να μιμηθεί και να αναπαραχθεί και ως εκ τούτου αποτελεί πηγή βιώσιμης ανταγωνιστικότητας. Με άλλα λόγια, ο τρόπος που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις το CRM, τους δίνει την δυνατότητα να έχουν μια οργανωτική μάθηση που τις βοηθά να χρησιμοποιήσουν τη στρατηγική τους πιο αποτελεσματικά, και έτσι, να βελτιώνονται.

## 2.4 Ποιος ο ρόλος του πελάτη στη δομή του CRM

Το κύριο κίνητρο μιας επιχείρησης για να εφαρμόσει το CRM είναι να παρακολουθεί την συμπεριφορά των πελατών ώστε να αποκτήσει γνώση για τις προσωπικές τους προτιμήσεις και τις εξελισσόμενες ανάγκες τους. Με την οργάνωση και τη χρήση αυτών των πληροφοριών, οι επιχειρήσεις μπορούν να σχεδιάσουν και να αναπτύξουν καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες (Davenport, Harris, και Kohli 2001, Nambisan 2002). Οι Davenport και Klahr (1998) υποστηρίζουν ότι η γνώση των πελατών έχει ορισμένες ιδιότητες που την καθιστούν ένα από τα πιο σύνθετα είδη γνώσεων.

Όσο καλύτερα γνωρίζει μια επιχείρηση τους πελάτες της τόσο καλύτερα μπορεί να τους διαχειρίζεται. Το CRM αποτελεί τον βασικό μοχλό βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, και αυτόματα τον τοποθετεί στο κέντρο του ενδιαφέροντος. Δεδομένου ότι οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται συνεχώς, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες και καθιστώντας τους πιστούς προς την επιχείρηση, δημιουργώντας μακροπρόθεσμες, αμοιβαίες και κερδοφόρες σχέσεις μαζί τους (Dick και Bausu, 1994). Η δέσμευση αυτή αναφέρεται στη συναλλαγή με έναν ξεχωριστό οργανισμό και έτσι ο πελάτης οδηγείται στο να αγοράζει συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του (Hjalte and Larsoon, 2004). Μια τέτοια αξιόπιστη και μακροπρόθεσμη συνεργασία με τον πελάτη, οφείλει να έχει και τα ανάλογα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς προς αυτόν :

- Προσδιορισμός του πελάτη

Για να μπορεί να διατηρήσει μια επιτυχημένη συνεργασία μαζί του, πρέπει να έχει προσδιορίσει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, όπως τις ανάγκες του, τις αγοραστικές επιλογές του, τις οικονομικές του δυνατότητες κ.α.

- Διαφοροποίηση πελατών

Οι πελάτες αποτελούν ξεχωριστές μονάδες με συγκεκριμένη δυναμική και μεμονωμένο ενδιαφέρον για την επιχείρηση.

- Αλληλεπίδραση με τους πελάτες

Ο πελάτης μπορεί να έχει κάποιες συγκεκριμένες προτιμήσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες, κάτι όμως που μπορεί να αλλάξει ανάλογα με την εποχή, την αγορά, την επικαιρότητα και τις ανάγκες του. Η συνεχής αλληλεπίδραση μαζί του είναι αυτή που θα δώσει την πληροφορία στην επιχείρηση έτσι ώστε να τον συνεχίσει την συνεργασία μαζί του και να εξακολουθήσει να καλύπτει τις ανάγκες του.

Ένα σωστά δομημένο CRM έχει τον πελάτη στο επίκεντρο της προσοχής μια επιχείρησης. Ο πελάτης παίζει τον κυρίαρχο ρόλο για την εξέλιξη, διαφοροποίηση, ανάπτυξη και βελτίωση μιας επιχείρησης στην πλειοψηφία των δραστηριοτήτων της.

## 2.5 Η διαδικασία διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων

Θα πρέπει να περάσουν πολλά στάδια για την εφαρμογή της διαχείρισης σχέσεων με πελάτες και μάλιστα πρέπει να τις παρατηρήσουμε από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ένας κύκλος ζωής της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων με τρία στάδια. Αυτά περιλαμβάνουν την προσέλκυση, την προώθηση και τη συντήρηση. Με αυτή την προσέγγιση, κάθε στάδιο υποστηρίζει την αναγνώριση και την αντίληψη της σχέσης μεταξύ εταιρείας και πελατών. Αυτή η προσέγγιση δείχνει ότι κάθε στάδιο επηρεάζει τη σχέση με τους πελάτες με διαφορετικούς τρόπους, έτσι ώστε οι στρατηγικές και η οργανωτική εστίαση να διαφέρουν από το ένα στάδιο στο άλλο (Sarafrazi και Memarzadeh, 2007).

Πίνακας 1\*:

Στάδια	ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ
Προσέλκυση	Προώθηση ηγετικών προϊόντων και υπηρεσιών	Διαφοροποίηση	Καινοτομία
Προώθηση	Προώθηση της κερδοφορίας από τους υπάρχοντες πελάτες	Τμήμα	Μείωση κόστους-Εξυπηρέτηση πελατών
Συντήρηση	Συντήρηση πελατών	Προσαρμογή	Προσοχή στους πελάτες που προμηθεύονται νέα προϊόντα

\*Πίνακας 1: . *Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations*, AliFeizbakhshTavana, Saeed Fili, AlirezaTohid, Reza Vaghari, SaedKakouie, M.A. Student of Business Management, Islamic Azad University, Rasht Branch, Rasht, Iran

Μια άλλη θεωρία σχετικά με τις διαδικασίες του CRM είναι το μοντέλο του Swift. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο κύκλος της διαδικασίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:



- Ανακάλυψη της γνώσης: Ανάλυση των χαρακτηριστικών των πελατών και των στρατηγικών επένδυσης που πραγματοποιούνται μέσω της διαδικασίας ταυτοποίησης, ταξινόμησης και πρόβλεψης του πελάτη.
- Αλληλεπίδραση με τους πελάτες: Εφαρμογή και διαχείριση των πελατειακών σχέσεων μέσω σχετικών πληροφοριών την κατάλληλη στιγμή και παροχή προϊόντων χρησιμοποιώντας μια σειρά από επικοινωνίες.
- Προγραμματισμός αγοράς: Ορισμός του τρόπου διανομής και των προϊόντων που προσφέρονται σε συγκεκριμένους πελάτες και ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων και προγραμμάτων επικοινωνίας.
- Ανάλυση της βελτίωσης: Με σκοπό την προσέλκυση και την ανάλυση των δεδομένων των πελατών μέσω της επικοινωνίας που έχουν αποκτήσει οι επιχειρήσεις από διαδραστικά μονοπάτια (Swift, 2002)

Ο Swift, θεωρεί το CRM ως μια διαδικασία συνεχούς μάθησης, στην οποία οι πληροφορίες για κάθε πελάτη δημιουργούν μια σχέση μαζί του. Οι πληροφορίες για τους πελάτες δεν αρκούν μόνο να συλλεχθούν. Είναι πιθανό να προκύψουν ανάγκες που οφείλουν να συλλεχθούν, να αναλυθούν και να δοθεί η κατάλληλη απάντηση. Σε κάθε περίπτωση πελάτη πρέπει να δοθεί ξεχωριστά σημαίνουσα σημασία καθώς μόνο έτσι θα επέλθει η βελτίωση και η παραγωγικότητα.

## 2.6 ERP και CRM

Όπου το CRM επικεντρώνεται στον πελάτη, το ERP επικεντρώνεται στην επιχείρηση. Το ERP είναι ένα σύστημα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών. Όπως και το CRM, το ERP επιτρέπει την ταχεία ανταλλαγή τυποποιημένων πληροφοριών σε όλα τα τμήματα. Τα στελέχη, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι εισάγουν όλες τις πληροφορίες στο σύστημα ERP, δημιουργώντας ένα στιγμιότυπο σε πραγματικό χρόνο, σε ολόκληρη την επιχείρηση. Τα προβλήματα σε οποιαδήποτε περιοχή θα δημιουργήσουν αυτόματα και θα υπάρξουν ειδοποιήσεις στις “πληγείσες” περιοχές του λογισμικού. Αυτό επιτρέπει στις υπηρεσίες να αρχίσουν να σχεδιάζουν τα θέματα πριν γίνουν πρόβλημα στο τμήμα αυτό. Εν ολίγοις, επιτρέποντας στην επιχείρηση να επικεντρώνεται στα δεδομένα, αντί για τις λειτουργίες, το ERP παρέχει μια μέθοδο εξορθολογισμού των επιχειρηματικών διαδικασιών σε όλους τους τομείς. Οι δημοφιλείς προμηθευτές ERP, όπως η Microsoft, η SAP και η Epicor, είτε κάνουν το λογισμικό CRM, είτε οι ERP λύσεις τους ενσωματώνονται άμεσα με το CRM από άλλους προμηθευτές.<sup>2</sup>

Τα συστήματα ERP διαχειρίζονται βασικές επιχειρηματικές και επιχειρησιακές λειτουργίες όπως η χρηματοδότηση, οι ανθρώπινοι πόροι, η διαχείριση υλικών, οι πωλήσεις και η διανομή. Στη δεκαετία του

---

<sup>2</sup><https://www.crmswitch.com/crm-value/understanding-crm-erp/>

1990, τα συστήματα ERP πολλαπλασιάζονταν μεταξύ των εταιρειών και οι κύκλοι εργασιών των προμηθευτών λογισμικού ήταν υψηλοί. Με την τρέχουσα τάση στο "σύννεφο" (cloud system) και την συνοδευτική αλλαγή στα σχέδια πληρωμών με συνδρομή, το επιχειρηματικό μοντέλο πολλών προμηθευτών λογισμικού αλλάζει. Η συνέργεια μεταξύ του πιο κλασσικού προγραμματισμού ERP, CRM και απογραφής και ελέγχου δεν φαίνεται να είναι εμφανής μέχρις ότου βρεθεί ολόκληρο το ζήτημα σε προοπτική. Το CRM ασχολείται με περισσότερα θέματα στο front office από το ERP. Το ERP, σε σημαντικό βαθμό, στοχεύει σε εργασίες γραφείου, εξ' ου και η ανάγκη να κλιμακωθούν οι πόροι για να χειριστεί μια πολύ μεγαλύτερη κοινότητα χρηστών μέσω προγραμμάτων και να δώσει κεντρική εστίαση σε ολόκληρη την επιχείρηση που είναι συνδεδεμένη με την αλυσίδα εφοδιασμού, προσανατολισμένη στο Διαδίκτυο (Chorafas, 2001).

### 3 Επιχείρηση και CRM

#### 3.1 Στρατηγική και CRM

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μπορεί να οριστεί ως επιχειρηματική και επικοινωνιακή στρατηγική που βασίζεται στη συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και της πίστης τους προς την επιχείρηση με στόχο την κερδοφορία. Παραδοσιακά, οι εταιρείες έχουν αναπτύξει μια βάση δεδομένων για την καταγραφή των πληροφοριών των πελατών, συμπεριλαμβανομένων λεπτομερειών όπως τα προφίλ των πελατών, τα δημογραφικά στοιχεία, το φάσμα των προϊόντων που αγοράστηκαν και άλλες πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν. Αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση, τους πωλητές, το προσωπικό και άλλους για να προσδιορίσουν τις τάσεις της αγοράς, τις προτιμήσεις των πελατών και την εξυπηρέτηση τους (Milovic, 2012).

Το CRM έχει μια στρατηγική προσέγγιση που ασχολείται με τη δημιουργία πρόσθετης μετοχικής αξίας, την ανάπτυξη κατάλληλων σχέσεων με βασικούς πελάτες αλλά και τμήματα πελατών (Payne Adrian & Frow, 2005). Το CRM ενώνει τις δυνατότητες των στρατηγικών σχέσεων IT και μάρκετινγκ. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι το CRM, παρέχει τη δυνατότητα χρήσης δεδομένων και πληροφοριών ώστε οι πελάτες να μπορούν να κατανοηθούν και να εφαρμοστούν από την εταιρεία, στρατηγικές μακροχρόνιων σχέσεων μάρκετινγκ. Αυτό απαιτεί διαλειτουργική ενσωμάτωση των ανθρώπων, των επιχειρησιακών διαδικασιών και των ευκαιριών μάρκετινγκ που επιτρέπει η πληροφορική και οι εφαρμογές. Το CRM είναι ουσιαστικά ένα εργαλείο επιχειρηματικής στρατηγικής που ενσωματώνει εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες με εξωτερικά δίκτυα και δημιουργεί αξία για

τους στοχοθετημένους πελάτες (Buttle, 2009). Βασίζεται σε ποιοτικά στοιχεία για τους πελάτες και πραγματοποιείται με τη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών.

Το CRM είναι μια συνεχής επιχειρηματική διαδικασία σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα, με στόχο την προσέλκυση και διατήρηση πελατών. Βασικά, το CRM είναι μια σύνθεση επιχειρηματικών διαδικασιών, ανθρώπινων πόρων και λογισμικού. Η ποιότητα μιας τέτοιας σύνθεσης επιτρέπει την καθιέρωση ισχυρών μηχανισμών για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, τα αποτελέσματα των οποίων θα είναι: η ικανοποίηση του πελάτη με καλή συνεργασία. Αυτή η ικανοποίηση θα έχει ως αποτέλεσμα την εμπιστοσύνη των πελατών και την αφοσίωσή τους η οποία θα τους εμποδίζει να δελεαστούν από τον ανταγωνισμό. Η εταιρεία που έχει το σύνολο της σοφίας του CRM περιγράφεται με δύο λέξεις-μακροπρόθεσμες και κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες της. Στις σύγχρονες συνθήκες, μια από τις βασικές παραμέτρους της επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η σχέση ποιότητας με τους πελάτες. Η ικανοποίηση του πελάτη από την καλή επιχειρηματική συνεργασία, καθώς και η γνώση των αναγκών, των συνηθειών και των επιθυμιών του, αποτελούν απαραίτητους παράγοντες για την αύξηση της ακεραιότητάς του σε συνθήκες δυναμικού ανταγωνισμού στην αγορά (Milović, 2012).

Η στρατηγική CRM θα πρέπει να ορίζει τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του πελάτη. Από τη μία πλευρά, η εταιρεία πρέπει να κερδίσει πέρα από τους πελάτες με άμεση επαφή, την αποτελεσματική εφαρμογή των marketing campaigns και την αποτελεσματική κατάρτιση των βάσεων δεδομένων των δυνητικών πελατών. Οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν τους πελάτες, να κατανοούν τις συνήθειες και τις ανάγκες τους, με τη βέλτιστη χρήση της τεχνολογίας και την προσωπική τους αντιμετώπιση. Επιπλέον, θα πρέπει να αυξήσει την αξία του πελάτη προκειμένου να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες cross-selling, τον εντοπισμό κερδοφόρων πελατών (όσοι έχουν την τάση να ξεπερνούν τις συνηθισμένες πωλήσεις) και να επικεντρωθεί σε εκείνους τους πελάτες που έχουν πιθανή αύξηση της αξίας τους. Στο τέλος, είναι απαραίτητο να διατηρήσουν τον πελάτη, δηλαδή, να αποτρέψουν την αποχώρησή του προς τον ανταγωνισμό, μέσα από διαφορετικά μέτρα πρόληψης όπως της ακύρωσης της σύμβασης του, την επανάκτηση των πελατών που έχουν ήδη υπάρξει πελάτες στο παρελθόν και την ανάπτυξη προγραμμάτων επιβράβευσης μιας μακροχρόνιας συνεργασίας (Milović, 2012).

Η υλοποίηση της στρατηγικής CRM επιτυγχάνει:

- ταχύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών
- αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω της αυτοματοποίησης
- βαθύτερη κατανόηση των πελατών
- ενίσχυση του δυναμικού του μάρκετινγκ και των πωλήσεων
- εξακρίβωση των καλύτερων πελατών

### 3.1.1 Τα οφέλη της στρατηγικής CRM

Πριν αποφασιστεί αν μια στρατηγική CRM είναι κατάλληλη για την οργάνωση μιας επιχείρησης, θα πρέπει να αναθεωρηθούν όλα τα δυνητικά οφέλη που θα προκύψουν με αυτή την εφαρμογή. Στη λήψη αποφάσεων του CRM είναι απαραίτητο να παρατηρηθούν όλα τα ορατά και αδιόρατα οφέλη του (Goldenberg, 2008).

Τα ορατά οφέλη του CRM μπορούν να οριστούν ως αυτά που μπορούν να μετρηθούν με αριθμούς. Αυτό περιλαμβάνει αυξήσεις στις ακόλουθες διαστάσεις:

- Ο χρόνος που ξοδεύει το προσωπικό πωλήσεων με τους υπάρχοντες πελάτες.

Η προθυμία του προσωπικού να απαντήσει στο μεγάλο αριθμό κλήσεων και ο αυξημένος αριθμός ωρών που δαπανά το προσωπικό πωλήσεων στην αλληλεπίδραση με τους υπάρχοντες πελάτες.

- Ο αριθμός των δυνητικών πελατών που βρήκαν οι αντιπρόσωποι πωλήσεων (sales representatives).

Δεδομένου ότι οι περισσότεροι αντιπρόσωποι πωλήσεων συνήθως απευθύνονται σε υφιστάμενους πελάτες με τους οποίους έχουν πραγματική σχέση, ως εκ τούτου οι νέοι πελάτες αποτελούν το κλειδί για τη μελλοντική ανάπτυξη.

- Ο χρόνος που δαπανά ο sales manager για την επικοινωνία με τους πελάτες και η συνεργασία του με τους αντιπροσώπους πωλήσεων, που έχει ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου και την πιο παραγωγική δουλειά του τμήματος.

- Η αποτελεσματικότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών (customer service).

Η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να αποτελέσει τη βασική διαφορά μεταξύ των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιρειών.

- Οι χρονικοί περιορισμοί κατά την παρακολούθηση των πελατών.

Στόχος είναι ο μικρότερος αριθμός των ημερών ανταπόκρισης μεταξύ της ημερομηνίας κατά την οποία ο πελάτης έχει ζητήσει υποστήριξη και της ημερομηνίας κατά την οποία η βοήθεια υποστήριξης του έχει επιστραφεί.

- Το CRM βοηθά τους δυνητικούς πελάτες να πορευθούν αποτελεσματικά σε όλη τη διαδικασία της πώλησης.

Αυτό το εξαιρετικά σημαντικό χαρακτηριστικό του CRM εξαρτάται από την προσεκτική διαχείριση των χρηστών του, ως αποτέλεσμα της αυτοματοποίησης των διαδικασιών των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και της εξυπηρέτησης πελατών που χρησιμοποιούνται πολύ πιο παραγωγικά για μεγαλύτερες πωλήσεις.

- Τα συνολικά επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Ο θετικός ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων, οδηγεί σε σημαντική οργανωμένη στρατηγική δράσης

- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Η βελτίωση της επικοινωνίας εντός της επιχείρησης.

Όσοι περισσότεροι χρόνοι δαπανώνται με πελάτες και δυνητικούς πελάτες, τόσο μεγαλώνει η ανάγκη για αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού. Στόχος για μια ακόμη φορά η σωστή διαχείριση του χρόνου.

- Αύξηση του ποσοστού των διενεργούμενων επιχειρηματικών παραγγελιών, οι οποίες μπορούν να προσδιοριστούν από τον δείκτη των παραγγελιών πριν και μετά την εφαρμογή του συστήματος CRM.

Τα αδιόρατα οφέλη ορίζονται ως εκείνα που εκτιμώνται με βάση ένα "χαλαρό" κριτήριο. Η διοίκηση μπορεί να αναζητήσει περισσότερους αριθμούς, αλλά και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μπορούν επίσης να επωφεληθούν από αυτά τα κριτήρια όταν έχουν κινηθεί σωστά. Τα αδιόρατα οφέλη (Goldenberg, 2008) περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Βελτίωση της συνολικής λειτουργικότητας εντός της επιχείρησης.

Λιγότερος χρόνος που αφιερώνεται από το τμήμα πωλήσεων στις γραφειοκρατικές διαδικασίες και περισσότερος χρόνος που δαπανώνται από νέο προσωπικό πωλήσεων για να προηγηθεί στα "νέα εδάφη".

- Αυξημένο κίνητρο και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι
- Καλύτερα εκπαιδευμένο και πιο εξειδικευμένο προσωπικό πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης των πελατών.

Το CRM μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικό θεμέλιο για το προσωπικό, προκειμένου να μάθει καλύτερα ό,τι αφορά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

- Βελτίωση της ενημέρωσης και την αξιολόγησης της πληροφορίας.

Η εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες και η ενημέρωσή τους, είναι κάτι που αφορά αποκλειστικά στους τελικούς χρήστες του CRM.

- Βελτίωση στον χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών ή δυνητικών πελατών.
- Η βελτιωμένη εικόνα της εταιρείας.

Η υπεύθυνη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση της εικόνας της εταιρείας στα μάτια των πελατών

- Η ικανότητα διαχωρισμού της εταιρείας από τον ανταγωνισμό
- Η υποστήριξη οργανωτικών αλλαγών εντός της επιχείρησης
- Η βελτίωση της κατανόησης και του καλύτερου ελέγχου κόστους.

Το CRM μπορεί να βοηθήσει σε αυτή τη διαδικασία, δεδομένου ότι οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η εξυπηρέτηση πελατών σχετίζονται με μεμονωμένα άτομα, χρήστες του λογισμικού.

### 3.2 Πότε ταιριάζει σε μια επιχείρηση το CRM

Το CRM μπορεί να εφαρμοστεί σε μια εταιρεία ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το ποσό των αγαθών ή υπηρεσιών που πωλούνται (Milovic, 2012). Οι μεγάλες και οι μικρές επιχειρήσεις εκτιμούν την ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών, την αφοσίωση των πελατών, οι οποίες είναι λιγότερο ευαίσθητες στις μεταβολές των

τιμών και αναγνωρίζουν ότι η προσέλκυση νέων πελατών “κοστίζει”. Οι αποφάσεις σχετικά με το CRM ενδιαφέρουν κυρίως: τα δίκτυα λιανικής, τους φορείς τηλεπικοινωνιών, τις τράπεζες, τις ασφαλιστικές εταιρείες, τα ταξιδιωτικά γραφεία, τις διαφημιστικές και δημόσιες σχέσεις, τις εταιρείες χονδρικής και εφοδιαστικής που έχουν πολλούς πελάτες.

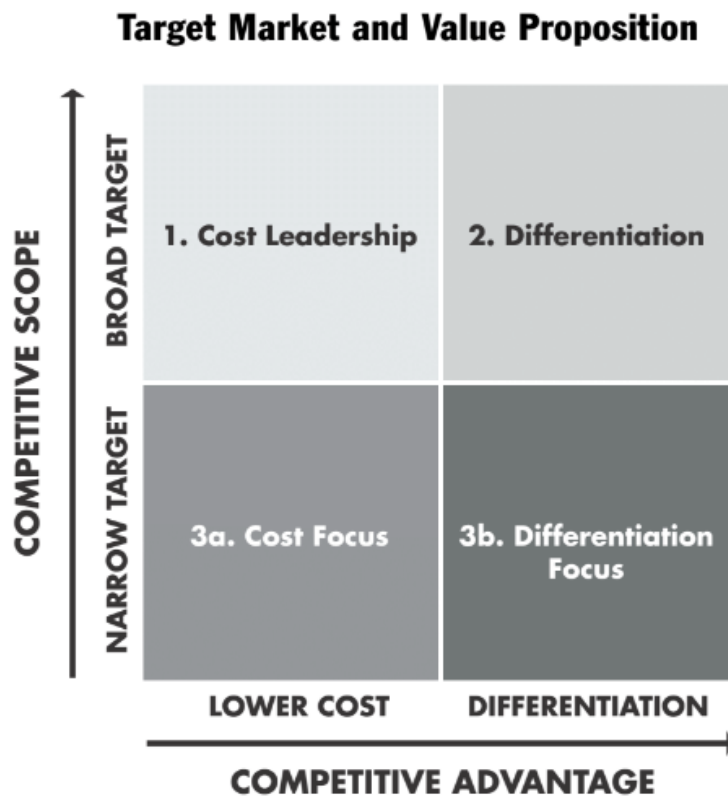
Για ένα σωστό CRM, οφείλουν να επιλεγούν τα δομικά στοιχεία που θα αναδείξουν την ανάγκη ύπαρξης του συστήματος και θα εγγυηθούν την υλοποίησή του. Πρώτα απ’ όλα για ένα επιτυχημένο σχέδιο CRM πρέπει να υπάρχει ένα σύνολο κριτηρίων. Η επιλογή μιας εύχρηστης και ευέλικτης λύσης είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας. Η σύσταση του πρέπει να επικεντρωθεί σε λύσεις που είναι ιδιαίτερα αποδεκτές για χρήση. Εάν το σύστημα δεν γίνει αποδεκτό και δεν χρησιμοποιηθεί, δεν θα υπάρξει ανάκαμψη της επένδυσης. Επίσης, το πρόβλημα σχετικά με τον καθορισμό του επιπέδου της επένδυσης είναι πολύ καίριο. Πολλές εταιρείες απαιτούν αποδείξεις επιτυχίας σε σχέση με το κόστος από την επένδυση σε συστήματα CRM. Σε μια ιδιαίτερα δύσκολη θέση βρίσκονται οι IT managers των επιχειρήσεων, οι οποίοι χρειάζονται να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των επιτροπών καθοδήγησης για επενδύσεις σε ένα CRM. Δεδομένου ότι δύσκολα ένα τεχνολογικό σύστημα επιτυγχάνει μόνο του (το CRM αφορά κυρίως σε επιχειρησιακή στρατηγική), οι IT managers δεν είναι συχνά σε θέση να υπερασπιστούν τους ισχυρισμούς τους. Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της εφαρμογής δεν είναι σαφώς ορατά εξαρχής και για λίγο μπορεί να κρύβουν το αν μια εφαρμογή είναι αποτυχημένη καθώς περιμένουν τα θετικά αποτελέσματα μετά από συγκεκριμένες διορθώσεις. Όλα αυτά δείχνουν τα προβλήματα της μέτρησης της ροής του κόστους και καθορίζουν τα κριτήρια για την αξιολόγηση της επιτυχίας της εφαρμογής μιας λύσης CRM (Milovic , 2012).

### 3.3 Ανταγωνισμός και CRM

Στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, οι εταιρείες παραδίδουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που είναι εξατομικευμένες για κάθε πελάτη. Παραπάνω είδαμε τρία στάδια διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων που είναι η προσέλκυση, η προώθηση και η συντήρηση. Πράγματι, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην πώληση και το μάρκετινγκ μέσω της προσαρμογής των μαζικών υπηρεσιών τους.

Στην ανάληψη πρωτοβουλιών CRM, πολλές επιχειρήσεις συγχέουν το στόχο της βελτίωσης της γενικής αποτελεσματικότητας των πράξεων τους με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεν ξεχώρισαν σαφώς από την αρχή τις επενδύσεις που πραγματοποίησαν σε τομείς της επιχείρησης και που ενίσχυσαν περαιτέρω τη μοναδική θέση της επιχείρησης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, οι περισσότερες επενδύσεις να έχουν οδηγήσει σε λειτουργικές βελτιώσεις που, ορισμένες φορές, είναι απίθανο να παράγουν σημαντικά οφέλη. Η υπερβολική προσπάθεια για τέτοιου είδους αλλαγές δεν επιτρέπει στην επιχείρηση να επιδιώξει βελτιώσεις που θα έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bligh&Turk, 2004).

Πίνακας 2\*:



Πίνακας 2\*: *CRM Unplugged, Releasing CRM's Strategic Value*, Philip Bling & Doug Turk, 2004, John Wiley & Sons, Inc.

Χωρίς να κατανοήσουν σωστά και να εξετάσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι εταιρείες λαμβάνουν αποφάσεις για τη βελτίωση των λειτουργιών τους και βασίζονται αποκλειστικά σε αυτό που ονομάζεται λειτουργική αποτελεσματικότητα (operational effectiveness). Αυτός είναι ένας γενικός όρος που περιγράφει την επίτευξη και την επέκταση των βέλτιστων λειτουργικών πρακτικών και προτύπων που απαιτούνται για να λειτουργούν μέσα σε μια βιομηχανία. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει την συμμετοχή του πλέον σύγχρονου εξοπλισμού, των εισροών, της τεχνολογίας των πληροφοριών και των τεχνικών διαχείρισης για τη βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών.

Με άλλα λόγια, σε μια επιχείρηση πιστεύουν ότι σε αυτό βασίζεται ο παραπάνω πίνακας επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και ότι χρειάζονται αυτό το ελάχιστο επίπεδο εξυπηρέτησης για να αποφευχθεί ένα σημαντικό μειονέκτημα στην αγορά. Ωστόσο, η λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν δημιουργεί συνεχόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού οι ανταγωνιστές συνήθως προσαρμόζονται γρήγορα σε αυτές τις βελτιώσεις. Οι επιχειρηματικές βελτιώσεις, όπως το CRM, οδηγούν σε ανταγωνιστική ευχαρίστηση μόνο όταν μειώνουν το κόστος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενισχύσουν την περαιτέρω διάκριση μοναδικών δραστηριοτήτων που ήδη εφαρμόζει ένας οργανισμός. Πράγματι, στα πλαίσια μιας επιτυχημένης στρατηγικής εκτιμάται η ικανότητά της να παράγει και να διατηρεί μακροπρόθεσμη απόδοση επένδυσης

ανώτερη από τους ανταγωνιστές της πράγμα που σημαίνει παραγωγή και διατήρηση υψηλότερης κερδοφορίας (Bligh&Turk, 2004).

Το CRM θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στην διατήρηση των αποδεκτών επιπέδων της λειτουργικής αποτελεσματικότητας στην πλευρά των πελατών της επιχείρησης. Όμως, ένα κακώς εξυπηρετούμενο τηλεφωνικό κέντρο πελατών ή κάποια κακώς διατηρημένα αρχεία πελατών θα οδηγούσαν σε ένα ξεχωριστό μειονέκτημα για τις περισσότερες εταιρείες. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι βελτιώσεις αυτές είναι παρόμοιες με εκείνες που επιδιώκουν οι ανταγωνιστές, και επομένως εξίσου σημαντικό είναι ότι το CRM χρησιμοποιείται για να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό στην αγορά. Το CRM μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσφέρει τόσο στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης όσο και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά τον καθορισμό των επιπτώσεων του CRM, είναι σημαντικό να υπάρχει η δυνατότητα διάκρισης μεταξύ των δύο (Bligh&Turk, 2004).

### 3.4 Πωλήσεις και CRM

Αναμφισβήτητα, τα τελευταία χρόνια έχουν χαρακτηριστεί με μια άνευ προηγουμένου μετατόπιση της λειτουργίας πωλήσεων της επιχειρηματικής οργάνωσης (Ingram, LaForge, & Leigh, 2002), κυρίως λόγω της εισαγωγής πληροφοριών στον οργανισμό βιομηχανικών πωλήσεων (Honeycutt, 2002). Αυτά τα συστήματα έχουν τοποθετηθεί στη βιβλιογραφία των δυνάμεων πωλήσεων ως ένα ισχυρό εργαλείο για την αύξηση της παραγωγικότητας των πωλήσεων. Έτσι, δεν προκαλεί έκπληξη πως κάποιοι ερευνητές έχουν υπογραμμίσει τη σημασία της διεξαγωγής έρευνας σχετικά με τον τομέα της αυτοματοποίησης πωλήσεων (SFA) (π.χ. Marshall, Michaels, Stone, & Jawahar, 2001). Ωστόσο, η έρευνα για την αυτοματοποίηση των πωλήσεων και οι εφαρμογές CRM είναι πολύ περιορισμένες (Ingram et al., 2002), παρά τον κρίσιμο ρόλο των συστημάτων CRM στην κατασκευή και στην διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες. Το γεγονός ότι ενώ οι περισσότερες εφαρμογές CRM αποτελούν μια μεγάλη επένδυση για τον οργανισμό πωλήσεων, πολλές φορές αποτυγχάνουν να γίνουν δεκτές από το δυναμικό των πωλήσεων (Speier & Venkatesh, 2002).

Πολλοί μελετητές χρησιμοποίησαν το μοντέλο της τεχνολογικής αποδοχής (TAM) για να κατανοήσουν καλύτερα την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία χρήσης της αυτοματοποίησης των πωλήσεων. Εξετάστηκαν επίσης, η προσωπική καινοτομία, η αυτο-αποτελεσματικότητα των υπολογιστών (η αντίληψη και η ικανότητα κάποιου να χρησιμοποιεί τον υπολογιστή), η κατάρτιση, η τεχνική υποστήριξη, η υποστήριξη εποπτών, η χρήση από ισάξιους χρήστες και το ενδιαφέρον των πελατών. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η χρησιμότητα αποτελεί θεμελιώδη οδηγό για την τεχνολογία και ότι η ευκολία στη χρήση είναι δευτερεύουσα (Honeycutt, 2004).

Οι Γιώργος Αυλωνίτης και Νικόλαος Παναγόπουλος, αναφέρθηκαν στο ερευνητικό τους έργο και δοκίμασαν ένα μοντέλο προγενέστερων - κοινωνικών, οργανωτικών και ατομικών παραγόντων - σχετικά με το CRM που



αντιλαμβάνονται τη χρήση και τη χρησιμότητα για την πρόβλεψη της ικανοποίησης των χρηστών, αποδοχής και απόδοσης. Οι πωλητές που βρήκαν την τεχνολογία χρήσιμη και εύκολη στη χρήση, ήταν πιο πιθανό να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν τις καθημερινές δραστηριότητες. Ο Αυλωνίτης και ο Παναγόπουλος συστήνουν ότι οι διαχειριστές θέτουν ακριβείς προσδοκίες και ότι η δύναμη πωλήσεων θα πρέπει να συμμετέχει στα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης του συστήματος αυτοματοποίησης των πωλήσεων (Honeycutt, 2004). Οι διαχειριστές πωλήσεων διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αποδοχής παρέχοντας υποστήριξη και ενθάρρυνση στα μέλη των πωλήσεών τους. Ως εκ τούτου, η δύναμη των πωλήσεων είναι ένας εσωτερικός πελάτης οποιασδήποτε υιοθέτησης συστήματος CRM. (Avlonitis & Panagopoulos, 2005)

## 4 Έρευνα

### 4.1 Μεθοδολογία

Στα πλαίσια της υλοποίησης της παρούσας εργασίας διεξήγαγα έρευνα με την μέθοδο του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις έγιναν με τη μορφή προσωπικών συνεντεύξεων σε στελέχη της DataCommunication A.E. που πραγματοποιούν έργα CRM (Microsoft Dynamics CRM) και τα υποστηρίζουν τεχνικά καθώς και σε στελέχη που χρησιμοποιούν την πλατφόρμα CRM εντός της εταιρείας. Η διαδικασία ήταν αρκετά χρονοβόρα αλλά ταυτόχρονα ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα καθώς οι άνθρωποι που μου δέθησαν τον χρόνο τους, μου μίλησαν μέσα από τις εμπειρίες τους και με την εμπειρία από την δουλειά τους κυρίως περί στρατηγικής CRM και πως ενισχύεται η εταιρική γνώση μέσα από αυτό το σύστημα.

Λίγα λόγια για την Data Communication A.E.

Η Data Communication A.E. ιδρύθηκε το 1987. Έχει ως αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, καθώς και σε λογιστικά γραφεία. Συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων ελληνικών εταιριών πληροφορικής όσον αφορά στις εγκαταστάσεις επιχειρησιακού λογισμικού και κατέχει ηγετική θέση στην αγορά λογισμικού για λογιστικά γραφεία. Η Data Communication έχει συνάψει από το 2004 στρατηγική συνεργασία με τη Microsoft ως Microsoft Partner.

Η εταιρία διαθέτει 2 τομείς δραστηριότητας:

- Ανάπτυξη ιδιοπαραγόμενου λογισμικού Επιχειρησιακής και Λογιστικής Διαχείρισης, καθώς και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Μισθοδοσίας

- Δημιουργία εξειδικευμένων λύσεων κάθετων αγορών και υλοποίηση έργων βασισμένων σε εφαρμογές ERP, CRM, DocumentManagement της Microsoft, που απευθύνονται σε επιχειρήσεις με σύνθετες ανάγκες

Ακολουθεί το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποίησα:

1. Σε τι είδους επιχειρήσεις απευθύνεται ένα σύστημα CRM και πως διευκολύνει την λειτουργία τους; Δώστε μας κάποια παραδείγματα.
2. Με ποιον τρόπο ένα σύστημα CRM μπορεί να ενισχύσει την εταιρική γνώση και σε τι βαθμό;
3. Τι ακριβώς πληροφορίες/δεδομένα αποθηκεύετε στο σύστημα CRM; Περιγράψτε, επίσης, τις διαδικασίες που ακολουθείτε.
4. Πόσο συχνά χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης το σύστημα CRM; Τι είδους πληροφορίες συλλέγουν για τους πελάτες τους; Δώστε μας ένα παράδειγμα.
5. Ποιος είναι ο τρόπος χρήσης/χρησιμότητα αυτών των πληροφοριών; Σε ποιους τομείς (διαδικασίες, προϊόντα, συστήματα κλπ.) αξιοποιείται αυτή η γνώση;
6. Πόσο αξιόπιστες είναι οι πληροφορίες που συλλέγονται από ένα σύστημα CRM για τον πελάτη μιας επιχείρησης και τις ανάγκες του;
7. Θεωρείτε το σύστημα CRM ως ένα αναπτυξιακό/στρατηγικό εργαλείο; Σας παρακαλώ περιγράψτε κάποια ενδεικτικά (πρόσφατα) παραδείγματα/έργα που το σύστημα CRM έπαιξε ένα τέτοιο ρόλο.
8. Θεωρείτε ότι το σύστημα CRM μπορεί να διαφοροποιήσει μια επιχείρηση από τον ανταγωνισμό; Με ποιον τρόπο;
9. Θα μπορούσατε να μας περιγράψετε ένα έργο CRM που άλλαξε την τακτική δράσης/προσέγγισης μιας επιχείρησης προς τους πελάτες της;
10. Ποιος είναι ο ρόλος των χρηστών του συστήματος CRM στην γενικότερη εφαρμογή του σε μια επιχείρηση;
11. Ποια μέλη μια επιχείρησης είναι αυτά που επωφελούνται περισσότερο μέσω του συστήματος CRM; Με ποιον τρόπο;

## 4.2 Αποτελέσματα της έρευνας

Από το παραπάνω ερωτηματολόγιο προέκυψαν οι εξής θεματικές ενότητες :

- Επιχείρηση και CRM – η χρησιμότητα της πλατφόρμας
- Το CRM ως αρωγός της εταιρικής γνώσης
- Ανάπτυξη στρατηγικής μέσω CRM
- Έργα CRM– πως αυτά βοήθησαν τους οργανισμούς

#### 4.2.1 Επιχείρηση και CRM – η χρησιμότητα της πλατφόρμας

Αναμφισβήτητα το CRM αποτελεί μια πολύ χρήσιμη πλατφόρμα πληροφοριών για έναν οργανισμό. Βασικό ρόλο στην διαμόρφωση του και το κατά πόσο θα αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση, παίζουν οι χρήστες αυτού. Από τις συνεντεύξεις των στελεχών της DataCommunicationA.E. και των δύο πλευρών, του μετέχοντες στην υλοποίηση ενός συστήματος από την πώληση του μέχρι και την υποστήριξη του αλλά και από τους χρήστες του συστήματος CRM της ίδιας της επιχείρησης, δέχθηκα κοινές απαντήσεις. Κατά γενική ομολογία λοιπόν, οι άνθρωποι παίζουν καθοριστικό ρόλο σε ένα τέτοιο πελατοκεντρικό σύστημα.

Τα σημερινά συστήματα CRM έχουν την δυνατότητα ελέγχου των χρηστών. Συγκεκριμένα, ανάλογα με το ρόλο του εντός μιας επιχείρησης, ο χρήστης μπορεί να δει και να επεξεργαστεί μεμονωμένα πεδία της πλατφόρμας, να ακολουθήσει κάποιες διαδικασίες χωρίς δυνατότητα επιλογής και εν τέλει να αποθηκεύσει την πληροφορία που έχει συλλέξει από την θέση του για λογαριασμού του οργανισμού. Στις θεματικές ενότητες που θα έχει πρόσβαση λοιπόν, θα δώσει την δυνατότητα στον προϊστάμενο του φερ' ειπείν να ελέγξει την δουλειά του. Μέσα από ένα τέτοιο σύστημα μπορεί η διοίκηση να παρακολουθεί report παραγωγικότητας αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πιο παραγωγικοί. Ωστόσο, αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να τα έχουν οι οργανισμοί που έχουν ενστερνιστεί την φιλοσοφία ενός Customer Relationship Management συστήματος. Κατά γενική παραδοχή των συνεντευξιζόμενων, αν ένα CRM δεν γίνει αποδεκτό από μια επιχείρηση δεν θα αποτελέσει ποτέ ένα χρήσιμο εργαλείο γι' αυτήν.

*«Το μεγαλύτερο στοίχημα που πρέπει να κερδηθεί από έναν οργανισμό, είναι να το χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι και να κατανοήσουν την αξία του»,* μας λέει χαρακτηριστικά senior πωλητής προϊόντων CRM.

Το CRM βρίσκεται στην αγορά με πολλές επιλογές. Από δωρεάν λύσεις μέχρι ιδιαίτερα ακριβές που αποτελούν σημαντική επένδυση για έναν οργανισμό. Υπάρχουν περιπτώσεις επιχειρήσεων που μετά από απόφαση της διοίκησης επέλεξαν λύσεις CRM αλλά δεν τις επέβαλαν στο προσωπικό με αποτέλεσμα ένα τέτοιο εργαλείο να απαξιωθεί. Αντίθετα με ένα ERP σύστημα που δεν μπορεί να απορριφθεί καθώς σχετίζεται με τιμολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών και ακολουθεί διαδικασίες βάσει νομοθεσίας, το CRM έχει να κάνει με την εταιρική κουλτούρα και την διάθεση των χρηστών να το κάνουν κομμάτι της καθημερινότητάς τους και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες του. Σίγουρα, σημαίνουν ρόλο παίζει η εκπαίδευση πάνω στην πλατφόρμα.

*« Σε κάποιο πελάτη μου, υπήρχε εργαζόμενος ο οποίος έβλεπε κάποιες ενέργειες που έπρεπε να γίνουν και τις έκλεινε, ενδεχομένως από άγνοια, χωρίς να τις αναθέτει προς υλοποίηση σε κάποιον άλλο με αποτέλεσμα αυτή η πληροφορία να χάνετα και ο χρήστης να κατηγορεί το σύστημα ότι δεν λειτουργεί»,* παράδειγμα που μας έδωσε consultant του CRM και σχετίζεται καθαρά με την σωστή εκπαίδευση.

Ας υποθέσουμε λοιπόν, πως ένα CRMσύστημα γίνεται αποδεκτό από το προσωπικό ενός οργανισμού. Με ποιον τρόπο μπορεί να τους φανεί χρήσιμο;

Υπάρχουν καλοί και κακοί χρήστες του συστήματος, και αντίστοιχα στους μεν φαίνεται χρήσιμο στους δε όχι. Ένας καλός χρήστηςCRM, μπορεί να θεωρηθεί αυτός που αγαπάει το σύστημα, αναγνωρίζει πως η καθημερινότητα του στηρίζεται σε αυτό και μπορεί να γίνει καλύτερος στην δουλειά του χρησιμοποιώντας το. Σε μια επιχείρηση βέβαια, υπάρχουν ορισμένοι που επωφελούνται περισσότερο των υπολοίπων από το σύστημα και αυτό έχει να κάνει καθαρά και μόνο από την φύση της δουλειάς τους. Ένας πωλητής για παράδειγμα, με αυτό μπορεί να παρακολουθεί το πελατολόγιο του, τι εργασίες έχει να κάνει εντός της ημέρας, να βλέπει τα ραντεβού του, να το χρησιμοποιεί και εκτός γραφείου σε μια ταμπλέτα ή το κινητό του τηλέφωνο, να έχει μια σαφή εικόνα για τον πελάτη του από την καρτέλα του και να είναι προετοιμασμένος για την επικοινωνία του με αυτόν κ.α. Ακολουθεί ροή εργασιών μέσα από το σύστημα CRMπου τον βοηθούν να οργανώνει την δουλειά του πχ πόσες ευκαιρίες πώλησης έχω σε μια συγκεκριμένη περιοχή και τι ποσοστό επιτυχίας μπορώ να έχω σε συγκεκριμένη κατηγορία πελατών. Οι πληροφορίες που μπορεί να βρει στην καρτέλα του πελάτη τον βοηθούν ιδιαίτερα στην επικοινωνία μαζί του.

*«Έχοντας ένα οργανωμένο ιστορικό επικοινωνιών με τον πελάτη, διευκολύνομαι στην τακτική που θα ακολουθήσω στην επόμενη πώληση ή στην γενικότερη αντιμετώπιση ενός πελάτη»*

*«Είναι το πρώτο πράγμα που ανοίγω το πρωί με το που φτάνω στο γραφείο και το τελευταίο που κλείνω πριν φύγω. Χωρίς αυτό, δεν μπορώ να δουλέψω!»,* μας είπαν χρήστες του CRMτης DataCommunication, πωλητές ιδιοπαραγόμενων προϊόντων.

Η χρησιμότητα τουCRM, ομόφωνα, δεν έχει να κάνει με το είδος ή το μέγεθος μιας επιχείρησης. Το CRMμπορεί να εφαρμοστεί σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις μικρές ή μεγάλες, με διαφορετικό αντικείμενο δραστηριότητας. Χρήσιμο εργαλείο όμως μπορεί να φανεί σε αυτές που βάζουν σε προτεραιότητα τον πελάτη. Επειδή το CRMμπορεί να εφαρμοστεί και να χτιστεί πάνω στις ανάγκες του οργανισμού, τα σύγχρονα συστήματα δεν είναι απλώς μια βάση πελατολογίου αλλά αποτελούν λύσεις για τις ανάγκες του πελάτη.

*«Το μέλλον του CRM, όπως το χαρακτηρίζουν οι leaders της αγοράς Salesforce και Microsoft, θα είναι το XRM. Θέλουν ένα εργαλείο που δεν θα τους παρέχει μόνο τα βασικά στοιχεία ενός πελάτη αλλά θα δίνει λύση στην ανάγκη του!»,* μας λέει πωλητής CRM.

Αναμφισβήτητα, ένα CRMτου σήμερα, έχει δυνατότητες που μπορούν να διευκολύνουν μέχρι και την παρακολούθηση ενός ολόκληρου έργου μέσα από αυτό. Συγκεκριμένα, πλέον σε ένα πρόγραμμα MSprojectαπλώς καταγράφεις την πορεία του έργου σου ενώ μέσα από το ProjectManagementτου CRM μπορείς να παρακολουθείς το έργο σου χρονικά, οικονομικά, πως πάνε οι πόροι σου κτλ. Συνεπώς, ένας

οργανισμός κάνοντας την συγκεκριμένη επένδυση μπορεί να ενώσει πολλούς κλάδους που πιθανόν τους διατηρούσε χώρια σε μια κοινή πλατφόρμα με εξαιρετικά πολλές δυνατότητες.

#### 4.2.2 Το CRM ως αρωγός της εταιρικής γνώσης

Οι πληροφορίες που μπορούν να αποθηκευτούν σε ένα τέτοιο πελατοκεντρικό σύστημα είναι πολλές. Στις μέρες μας, οι πλατφόρμες CRM μπορούν να συνδεθούν και με άλλα υποσυστήματα μιας επιχείρησης και να συλλέξουν πληροφορίες από παντού, πάντα βέβαια με οδηγό την ευρωπαϊκή οδηγία GDPR, για την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Διαθέτουν γνωσιακή βάση (knowledgebase), sales literature, καμπάνιες μάρκετινγκ υφιστάμενες ή που ανήκουν στο παρελθόν και βοηθητικό υλικό για κάθε τομέα της επιχείρησης. Επειδή, το CRM αποτελεί το κανάλι επικοινωνίας όχι μόνο μεταξύ πελάτη και επιχείρησης αλλά και όλων των μελών της ίδιας της επιχείρησης, εκεί οι χρήστες μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες που τους είναι απαραίτητες για να εξυπηρετήσουν πελάτες και συναδέλφους τους.

Τα βασικά στοιχεία που μπορεί να δει κάποιος για έναν πελάτη μέσα από μια πλατφόρμα CRM είναι τα εξής : ονοματεπώνυμο, τοποθεσία της επιχείρησης του, τηλέφωνο επικοινωνίας, fax και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, contacts (με ποιον επικοινωνούμε σε αυτή την επιχείρηση), τα προϊόντα που έχει αγοράσει από την επιχείρηση μας ή αν πρόκειται για δυνητικό πελάτη τι προϊόν ανταγωνισμού διαθέτει κ.α. Ξεκινώντας με αυτά, το CRM μπορεί στη συνέχεια να εμπλουτιστεί με πληροφορίες από επικοινωνίες των χρηστών με τον πελάτη ή το αντίστροφο, με παράπονα του πελάτη, με εκδηλώσεις ενδιαφέροντος για προϊόντα και υπηρεσίες και ίσως με την δραστηριότητα του στα social media και κάποια άποψη που εξέφρασε για την εταιρεία που συνεργάζεται. Επομένως για ένα οργανισμό, όσο περισσότερη πληροφορία έχει αποθηκευμένη εντός του συστήματος του για τον πελάτη τόσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξυπηρέτηση μπορεί να του παρέχει. Οι πληροφορίες που καταχωρούνται στο CRM, δημιουργούν μια νοητή αλυσίδα πληροφοριών όπου ο καθένας συμπληρώνει αυτά που γνωρίζει για τον πελάτη με απώτερο σκοπό την καλύτερη συνεργασία μαζί του.

*«Η γνώση είναι δύναμη, η πληροφορία είναι δύναμη και να μην ξεχνάμε και την διαδικασία των cross-sales μέσα από το CRM», πωλητής CRM.*

Μέσα από τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν, έγινε σαφές πως η εταιρική γνώση ενισχύεται ιδιαίτερα από ένα CRM σύστημα. Η πλατφόρμα CRM καλύπτει αρκετούς τομείς μια επιχείρησης όπως τον κύκλο πώλησης, το customer care, την τεχνική υποστήριξη, πιθανόν κάποιους τεχνικούς σε ένα πεδίο κ.α. Η βασική γνώση σε σχέση με τον πελάτη διαχέεται μέσω της πλατφόρμας φυσικά εφόσον έχει αποτυπωθεί σωστά από τους χρήστες : *«Επειδή το CRM είναι ένα ελεύθερο σύστημα, έχουμε την τάση μερικές φορές να αποθηκεύουμε πληροφορίες που δεν μας είναι χρήσιμες και εν τέλει μη αξιοποιήσιμες», consultant CRM.* Επομένως, για μια ακόμη φορά παίζουν ρόλο η χρήση του συστήματος και η εκπαίδευση τους. Σε αρκετά παραδείγματα που μου έδωσαν τα στελέχη της Data Communication, παρουσιάζονταν άνθρωποι που αδιαφορούσαν να μάθουν να χειρίζονται την πλατφόρμα. Σε συγκεκριμένο παράδειγμα μια επιχείρησης με εμπόριο πετρωμάτων, οι

χρήστες του CRM αρνήθηκαν να δουλέψουν μέσα από την πλατφόρμα και ενώ η επένδυση ήταν αρκετά μεγάλη πλέον μόνο 1-2 άτομα την χρησιμοποιούν. Άρνηση υπάρχει επίσης και από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας που έχουν μάθει να διατηρούν τις πληροφορίες σε προσωπικά αρχεία ή σε κάποιο excel.

Ωστόσο, η εταιρική γνώση δεν είναι μόνο οι πληροφορίες που καταχωρούνται για τον πελάτη από τις επικοινωνίες των μελών ενός οργανισμού. Το CRM, έτσι όπως έχει διαμορφωθεί την σημερινή εποχή αποτελεί τον βασικό μοχλό συνεργασίας επιχειρήσεων και πελατών. Παρέχει τις λύσεις στον οργανισμό και καλύπτει τις ανάγκες των πελατών του. Οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν κάποιο τέτοιο εργαλείο, δεν μπορούν να ακολουθήσουν τις τάσεις της αγοράς, δεν αποκτούν εύκολα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, δεν χαράζουν στρατηγική και αυτό γιατί δεν αξιοποιούν αλλά ούτε και αποθηκεύουν κάπου την γνώση για τους πελάτες τους.

*«Η πληροφορία που μπορείς να αποθηκεύσεις για τον πελάτη είναι μέχρι και τότε είναι τα γενέθλια του για να του στείλεις μια ευχητήρια κάρτα!»*, πωλητής CRM.

#### 4.2.3 Ανάπτυξη στρατηγικής μέσω CRM

*«Το CRM από μόνο του δεν είναι στρατηγικό εργαλείο!»*, consultant CRM.

Πράγματι το CRM, δεν αποτελεί στρατηγικό εργαλείο. Σε συνδυασμό όμως με τον άνθρωπο και τις δυνατότητες του ως σύστημα μπορεί να βελτιώσει τις στρατηγικές κινήσεις των οργανισμών. Οι πληροφορίες που συλλέγονται δίνουν την δυνατότητα σε κάποιον να κάνει στρατηγική. Είναι ξεκάθαρο ότι στην εποχή μας, τα συστήματα βοηθούν τις πρακτικές των εταιρειών. Στην περίπτωση της πλατφόρμας CRM, τα αποτελέσματα μιας καμπάνιας πωλήσεων για παράδειγμα δίνουν στοιχεία μέσα από τα reports για την επιτυχία ή όχι, μια συγκεκριμένης τακτικής που ακολουθήθηκε. Η διοίκηση μπορεί να πάρει τα αποτελέσματα και να τα αξιολογήσει, τι πήγε καλά τι πήγε άσχημα και να κινηθεί αναλόγως. Επίσης, η δυνατότητα σύνδεσης της πλατφόρμας CRM με τα e-mails που στέλνει ένας οργανισμός στους πελάτες του, του δίνει το πλεονέκτημα να αξιολογήσει τις προτιμήσεις του κοινού. Για παράδειγμα μια επιχείρηση με ηλεκτρικά είδη, όταν στέλνει ενημερώσεις για προσφορές στους πελάτες της με μια βάση CRM από πίσω, μπορεί να δει πόσοι άνοιξαν το e-mail, πόσες φορές και ποιο προϊόν τους ενδιέφερε περισσότερο. Αυτόματα δημιουργείται μια γκάμα πελατών με συγκεκριμένη προτίμηση που γιατί να μην αντιπροσωπεύουν και την τάση της αγοράς. Ο εκάστοτε οργανισμός επομένως, μπορεί να δρομολογήσει την επόμενη καμπάνια του, σε στοχευμένους πελάτες ή ομάδες πελατών και να βελτιώσει τις πωλήσεις του.

Επιπλέον, μέσα από το CRM μπορεί ένας οργανισμός να παρακολουθήσει συμπεριφορές πελατών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, μου δόθηκε από ένα πωλητή CRM :

*«Μια μεγάλη αλυσίδα γυναικείων ρούχων, χρησιμοποιώντας το CRM ως βασικό αποδέκτη πληροφοριών για τους πελάτες της, από το πιο φόρεμα τους αρέσει μέχρι και το από πιο κατάστημα το αγόρασαν και σε*

*συνδυασμό με άλλα συστήματα που ανέλυσαν αυτές τις πληροφορίες, κατηγοριοποίησε τους πελάτες της. Η ηλικιακή ομάδα 18-25 που αγόρασε το ροζ φόρεμα φέτος το καλοκαίρι και στην τάδε περιοχή της Αθήνας»*

Όπως γίνεται αντιληπτό, το CRM μπορεί να αποτελέσει το πρώτο σκαλοπάτι ανάπτυξης μια στρατηγικής σε συνδυασμό φυσικά και με ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Αυτού του είδους τις αναλύσεις τις τοποθετούμε στην κατηγορία των artificialintelligence συστημάτων, τα οποία έχουν ήδη αρχίσει να μας δείχνουν το μέλλον. Ο συνδυασμός ERP και CRM, είναι αυτό που μπορεί να βοηθήσει στην στρατηγική μιας επιχείρησης καθώς το ένα θα έρθει να συμπληρώσει το άλλο.

Σημαντικές είναι και πληροφορίες που μπορεί να μας δώσει και σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Από τις συνεντεύξεις που συγκέντρωσα, μια κοινή άποψη ήταν ότι γνωρίζοντας τον ανταγωνισμό αφενός μπορεί ένας οργανισμός να δράσει προκαταβολικά αφετέρου να χαράξει καλύτερα τις στρατηγικές κινήσεις του. Η δύναμη της πρωτιάς σε μια καμπάνια ή ένα προϊόν που θα καλύψει μια ανάγκη και μάλιστα την σωστή χρονική περίοδο, για παράδειγμα κοντά στην λήξη του συμβολαίου του πελάτη με την ανταγωνίστρια εταιρεία, αποτελεί προνόμιο.

Ωστόσο, υπάρχει και η άποψη πως με κακούς χρήστες θα μπορούσε να αποτελέσει αντί-αναπτυξιακό εργαλείο και ιδιαίτερα γραφειοκρατικό. Η κακή καταχώρηση πληροφοριών, που δίνει λανθασμένα reports και εν τέλει γίνεται τροχοπέδη στην ανάπτυξη στρατηγικής, πάλι έχει να κάνει με τους ανθρώπους. Αργά ή γρήγορα πάντως, μια τέτοια τακτική αντιμετώπισης του CRM που οι χρήστες το βλέπουν σαν εμπόδιο στην δουλειά τους και το απαξιώνουν γίνεται αντιληπτό από τους διοικούντες οι οποίοι λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα.

#### 4.2.4 Έργα CRM – πως αυτά βοήθησαν τους οργανισμούς

HData Communication A.E. είναι Gold Partner της Microsoft. Το Microsoft Dynamics CRM, είναι από τα κυρίαρχα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και οι περισσότεροι οργανισμοί που αναζητούν λύσεις CRM στρέφονται σε αυτό. Μέσα από τις συνεντεύξεις των στελεχών της Data, πήρα αρκετά παραδείγματα επιτυχημένων εφαρμογών του συστήματος CRM όχι μόνο με έργα της ίδιας της εταιρείας αλλά και έργα των ανθρώπων της, όταν βρισκόταν σε κάποια άλλη εταιρεία.

- Το πρώτο έργο αφορά σε επιχείρηση στον χώρο της ενέργειας.

Ο κλάδος αυτός τα τελευταία χρόνια έχει έναν έντονο ανταγωνισμό καθώς οι εταιρείες παροχής ενέργειας, είναι πλέον πολλές και όχι μόνο η ΔΕΗ που παλαιότερα ήταν ο μόνος πάροχος. Στο συγκεκριμένο case, ο πελάτης διατηρούσε ένα σύστημα που έμοιαζε με CRM αλλά είχε κυρίως τεχνικά χαρακτηριστικά και πέρυσι με μια αλλαγή που έγινε στην νομοθεσία αναγκάστηκε αφενός να σπάσει στα δυο ως οργανισμός αλλά ταυτόχρονα να αποκτήσει ένα σύστημα με πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Η δύο νέες εταιρείες, διαμορφώθηκαν ως εξής : η μια είναι η εταιρεία διανομής και η άλλη είναι η εταιρεία εμπορίας. Οι δυο τους

επικοινωνούν μέσα από ένα portal με συγκεκριμένες διαδικασίες και η μια επικοινωνεί με τον πελάτη μέσα από ένα άλλο portal. Ο πελάτης έχει ενημέρωση τώρα από ένα δεύτεροportal, όπου και μπορεί να βλέπει πληροφορίες για τον λογαριασμό του και να επικοινωνεί και με τον πάροχο. Το πελατολόγιο είναι κοινό και έτσι χτίστηκε από την αρχή βήμα βήμα, ένα σύστημα διαχείρισης πελατών με συγκεκριμένες παραμετροποιήσεις από τους προγραμματιστές.

Το συγκεκριμένο case δε, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί οι αλλαγές στον χώρο τις ενέργειας και λόγω του προαναφερθέντος μεγάλου ανταγωνισμού μπορεί να επιφέρουν καθημερινές αλλαγές στο σύστημα. Για παράδειγμα αν ο ανταγωνισμός προχωρήσει με κάποια ειδική προσφορά, οι consultants καλούνται να τη διαμορφώσουν και στον οργανισμό αυτό μια νέα προσφορά και έτσι οδηγούμαστε σε συνεχόμενη ανάπτυξη του συστήματος, με υποσυστήματα (modules) κτλ. Κλείνοντας αξίζει να αναφέρω ότι ο συγκεκριμένος πελάτης, με την χρήση του CRM, αύξησε το πελατολόγιο του δραματικά και άγγιξε τους 100.000 πελάτες το χρόνο.

- Το επόμενο έργο είναι από το χώρο της γαλακτοβιομηχανίας.

Μια μεγάλη γαλακτοβιομηχανία, με τεράστια ποικιλία προϊόντων και δραστηριοτήτων λειτουργούσε όλες τις μονάδες της με excel. Αποφάσισε λοιπόν, να εμπιστευτεί την επιλογή του CRM για να οργανώσει καλύτερα τις δράσεις της σε μια κοινή πλατφόρμα. Είχε 4 βασικούς κλάδους : τους ιατρικούς επισκέπτες οι οποίοι είχαν την εποπτεία συγκεκριμένων προϊόντων για παιδιά και ενήλικες, τους πωλητές της εταιρείας οι οποίοι έβγαιναν στα καταστήματα με ταμπλέτες και προωθούσαν παραγγελίες ή έλεγχαν αποθήκες με εμπορεύματα, τα φορτηγά- διανομείς τους οποίους αντιμετώπιζαν σαν ξεχωριστές οντότητες και τα εσωτερικά τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και καμπανιών. Όπως είναι φανερό, επρόκειτο για ένα δύσκολο case και μια συνεργασία πολλών διαφορετικών κλάδων. Το CRM εφαρμόστηκε στον οργανισμό με ξεχωριστές θεματικές ενότητες ανάλογα με το ρόλο του καθενός και φυσικά όσο πιο εύκολο και φιλικό προς τους χρήστες γινόταν χωρίς πολλά βήματα ή κινήσεις. Όλα κύλησαν ομαλά και η εταιρεία πιθανόν να υιοθετήσει και την φιλοσοφία του CRM και στις θυγατρικές μονάδες της στο εξωτερικό.

- Ανάπτυξη υποσυστημάτων (modules) του CRM στον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας

Η συγκεκριμένη επιχείρηση προσέγγιζε πελάτες που κυρίως επικοινωνούν μέσα από ιστοσελίδες και ήθελε η πληροφορία με κάποιο τρόπο να συνδέεται με το CRM. Η λύση δόθηκε άμεσα καθώς υπήρχε διαθέσιμο module που να συνδέει το e-mail με το CRM και να το κάνει απευθείας εγγραφή εντός της πλατφόρμας. Επίσης, αυτή η δυνατότητα έδωσε την ενημέρωση στο σύστημα να γνωρίζει ποιος πελάτης θέλει να κάνει test drive σε κάποιο αυτοκίνητο και όταν το μοντέλο ήταν διαθέσιμο αυτόματα τον ειδοποιούσε. Παράλληλα τον ενημέρωνε και για τα καινούργια μοντέλα που κυκλοφόρησαν στα πλαίσια της νέας καμπάνιας. Στην ουσία διευκόλυνε την καθημερινότητα των χρηστών και έφερε πιο κοντά τους τις πληροφορίες που χρειάζονταν για τους πελάτες.



## 5 Συμπεράσματα

Οι έρευνα πάνω στην εφαρμογή του CRM εντός των επιχειρήσεων έδειξε πως η πραγματικότητα έρχεται να επιβεβαιώσει τη θεωρία. Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, σε μια εποχή όπως η τωρινή που ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, αποτελεί για μια επιχείρηση μια σοβαρή απόφαση που πιθανόν να επιφέρει αλλαγές. Συνήθως, η εταιρική κουλτούρα και το πώς κυλά η καθημερινότητα μέσα σε έναν οργανισμό είναι τα συνήθη εμπόδια που συναντά κανείς όσον αφορά στην αλλαγή. Η διοίκηση μιας επιχείρησης οφείλει να βελτιώσει τις ροές των εργασιών του ομίλου της παράλληλα όμως καλό είναι να μην τις επιβάλλει στο προσωπικό της, αλλά αντίθετα να τους παρουσιάσει τα οφέλη της επιλογής της.

Στην θεωρία είδαμε ότι για να μπορέσει να αξιοποιηθεί η εταιρική γνώση και οι πληροφορίες για τους πελάτες αλλά και τον ίδιο τον όμιλο, πρέπει να επέλθει κάποιο είδους αλλαγή της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης. Μέσα από την πλατφόρμα, γνωρίζουμε τους πελάτες μας και είδαμε πως μας το επιβεβαίωσαν και οι άνθρωποι της Data. Σημείωσαν βέβαια πως για να μπορέσουμε να πάρουμε αξιόπιστες πληροφορίες μέσα από το σύστημα CRM, πρέπει οι χρήστες να είναι αξιόπιστοι και εκπαιδευμένοι. Αξίζει να αναφέρουμε ότι οι περισσότεροι όμιλοι που χρησιμοποιούν μια τέτοια πλατφόρμα, ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες καταχώρησης, όπως και η DataCommunication που έχει πιστοποίηση ISO9001 ως προς την προώθηση των προϊόντων της και την υποστήριξη των πελατών της. Αν ακολουθηθούν σωστά οι διαδικασίες η γνώση διαχέεται ευκολότερα και σε συνδυασμό με την εμπειρία ενός πωλητή για παράδειγμα, οδηγεί σε μια επιτυχημένη εξυπηρέτηση ενός πελάτη και ίσως σε μια νέα πώληση. Σίγουρα πάντως αν δεν ενστερνιστείς την κουλτούρα του CRM και δεν μπορέσεις να το κάνεις κομμάτι σου, ένα τέτοιο σύστημα δεν θα σε βοηθήσει από μόνο του στην αύξηση της παραγωγικότητας σου.

Οι απαντήσεις των συνεντευξιζόμενων, ήρθαν επίσης να επιβεβαιώσουν ότι οι γνώσεις που αφορούν στους πελάτες χωρίζονται σε κατηγορίες. Υπάρχουν βασικά στοιχεία πελατών, τα λεγόμενα και δημογραφικά στοιχεία που μπορεί κανείς να καταγράψει ως πληροφορία για κάποιον πελάτη και συνήθως είναι αληθινά. Στην συνέχεια έχουμε τα στοιχεία που αφορούν σε επικοινωνίες με τους πελάτες, όπως πληροφορίες για προτιμήσεις τους, ανάγκες τους, προϊόντα που έχουν ήδη, οικονομικές καρτέλες με οφειλές, επικοινωνίες με τα τμήματα της εταιρείας, παράπονά τους και σχέσεις τους είτε με άλλους πελάτες είτε και με την ίδια την επιχείρηση. Αναμφίβολα η δεύτερη κατηγορία γνώσεων, κατηγοριοποιεί αυτόματα τους πελάτες σε καλούς ή κακούς, υφιστάμενους ή δυνητικούς, πελάτες με χρόνια συνεργασία, και ουσιαστικά χτίζουν ένα προφίλ πελάτη. Η τελευταία κατηγορία γνώσης είναι αυτή που διαμορφώνεται από τους χρήστες του CRM, προς τον πελάτη. Είναι πολύ πιθανό, να εντοπιστεί κάποιο σχόλιο χρήστη του CRM εντός μια καρτέλας πελάτη και να μας δίνει μια χρήσιμη πληροφορία για μελλοντική επικοινωνία μας μαζί του πχ Προσοχή ο πελάτης, έχει οικονομικές οφειλές!.

Στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης όλες οι απαντήσεις που δόθηκαν, ήταν θετικές. Ναι, το CRM μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να βελτιώσει τις στρατηγικές του κινήσεις.

Ξεκινώντας από το μέγεθος της επιχείρησης, όπως είχαμε δει και στο θεωρητικό πλαίσιο, δεν παίζει ρόλο το μέγεθος ενός οργανισμού. Σίγουρα, μια τέτοια πλατφόρμα εξυπηρετεί καλύτερα τις επιχειρήσεις με μεγάλο πελατολόγιο. Ωστόσο, στέλεχος της Data αναφέρει πως μπορεί να εξυπηρετήσει εξίσου καλά μια μικρή επιχείρηση που μπορεί να έχει απλώς κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις ως πελάτες. Το γεγονός ότι θα μπορούν οι χρήστες να καταχωρούν τις επαφές, τις επικοινωνίες αλλά και τα αποτελέσματα των επικοινωνιών με αυτούς τους «μεγάλους» πελάτες τους εντός της πλατφόρμας, αναμφίβολα αποτελεί προνόμιο. Για μια ακόμα φορά βέβαια, κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι χρήστες. Εάν το υλικό των πληροφοριών που θα καταχωρηθεί, είναι πραγματικό, τότε και τα αποτελέσματα των reports θα ανταποκρίνονται στην αλήθεια. Ο προϊστάμενος ενός τμήματος μόνο μέσω αυτών μπορεί να συγκεντρώσει σαφή αποτελέσματα καμπανιών ή επαφών εξυπηρέτησης του τμήματος του και εν τέλει να οργανώσει τις στρατηγικές του κινήσεις.

Μην ξεχνάμε φυσικά ότι, για μια ακόμα φορά οι άνθρωποι της Dataτόνισαν την σημασία της επικοινωνίας του CRM με άλλα υποσυστήματα, οικονομικών αναφορών, αναλύσεων συμπεριφορών κτλ. Στην θεωρία μας, έγιναν αναφορές για την σχέση CRM και IT. Πράγματι, μέσα από παραδείγματα της επαγγελματικής πραγματικότητας επιβεβαιώθηκαν αυτές οι διαλειτουργικές επικοινωνίες συστημάτων και υποσυστημάτων. Τα ERP συστήματα πλέον αποκτούν ένα συμπληρωματικό χαρακτήρα στο CRM, τα υποσυστήματα business analysis συλλέγοντας υλικό από τις πληροφορίες του CRM είναι ικανά να αναλύσουν συμπεριφορές και μετά τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ να οργανώσουν μια στοχευμένη καμπάνια ακριβώς πάνω στις ανάγκες της αγοράς και του κοινού! Έτσι δημιουργείται μια αδιόρατη μεν ισχυρότατη δε αλυσίδα, με επαγγελματικά λογισμικά συστήματα που μπορούν και πάλι με την κατάλληλη επέμβαση του ανθρώπου – χρήστη, να οργανώσουν την στρατηγική πορεία ενός οργανισμού.

## 6 Προτάσεις

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία και συλλέγοντας όλο το υλικό που είχα στην διάθεση μου, καταλήγω στο συμπέρασμα πως το μέλλον για το CRM προδιαγράφεται λαμπρό. Πρόκειται γι' αυτό το λογισμικό που μπορεί να φέρει τον πελάτη τόσο κοντά στην επιχείρηση, έτσι ώστε ο μεν πελάτης να είναι αφοσιωμένος και ευχαριστημένος απέναντι στην επιχείρηση και η επιχείρηση από την άλλη να παραμένει μπροστά από τον ανταγωνισμό και απόλυτα παραγωγική. Σίγουρα, κάθε οργανισμός έχοντας ένα τέτοιο εργαλείο μπορεί να γίνεται όλο και καλύτερος αξιοποιώντας όλες τις δυνατότητες που μπορεί να του παρέχει.

Αναμφισβήτητα, η πιο μεγάλη σημασία για την ανάπτυξη του πρέπει να δοθεί στον άνθρωπο και στο πως αυτός θα μπορεί να το χειρίζεται καλύτερα και ευκολότερα. Η φιλοσοφία των σύγχρονων συστημάτων

διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, τείνει προς την παροχή και λύσεων προς του χρήστες των. Μια πλατφόρμα με λίγες κινήσεις και σαφές και ξεκάθαρο μήνυμα προς τον χρήστη, ενδεχομένως με ευχάριστο interface όπως τα socialmediaπου όλοι μας πλέον χρησιμοποιούμε αποτελεί το κλειδί για το μέλλον. Όπως ακριβώς ενημερωνόμαστε από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τα νέα των φίλων μας, το CRM του μέλλοντος μπορεί και είναι κοντά στο να γίνει ο «νέος» φίλος μας στον επαγγελματικό μας χώρο.

## Βιβλιογραφία

1. Avlonitis , G., & Panagopoulos, N. (2005). *Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force*. Industrial Marketing Management.
2. Bligh, P., & Turk, D. (2004). *CRM Unplugged Releasing CRM's Strategic Value* . John Wiley & Sons.
3. Buttle, F. (2009). *Introduction to customer relationship management*. In F. Buttle. Customer Relationship Management.
4. Chorafas, D. (2001). *Integrating ERP, CRM, Supply Chain Management, and Smart Materials*.
5. Finnegan, D. J., & Currie, W. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 153–167.
6. Honeycutt Jr., E. (2005). *Technology improves sales performance—doesn't it? An introduction to the special issue on selling and sales technology*. Industrial Marketing Management .
7. Injazz , J., & Popovich, K. (2013). Understanding customer relationship management (CRM) People. *Process and Technology, Business Process Management Journal* , 9(5), 672-688.
8. Khan, A., Ehsan, D., & Mirza, E. (2012). Integration between Customer Relationship Management (CRM) and Data Warehousing.
9. Milovic , B. (2012). Application of CRM Strategy. *International Conference on Technology and Business Management*.
10. Moutaz , H., & Constantini, A. (2017). ERP II is Dead- Long Live CRM. *International Conference on Project Management / HCist - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies*, (σσ. 8-10).
11. Murugan , M., & Senthil , K. (2012). A study on customer relationship management in cooperative silk societies with special reference to Kanchipuram (Silk city). *Indian Journal of Commerce & Management Studies*.
12. Payne , & Frow. (2006). *Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation*. Journal of Marketing Management.

13. Payne Adrian , & Frow, P. (2005). *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*. Journal of Marketing, Vol.69, October, pp.167-176.
14. Sunil , M., Krishnan, M., & Fornell, C. (2005). *Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?* Journal of Marketing.
15. Tavana, A., Fili, S., & Tohidy, A. (2013). M.A. Student of Business Management: Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*.
16. Tohidi , H., & Jabbari , M. (2012). *CRM in Organizational Structure Design*. Procedia Technology .
17. Wolfgang, M. (2005). *Customer Relationship Management technology, a commodity or distinguishing factor?* (Τόμ. 4). Thousand Oaks and New Delhi: SAGE Publications London.
18. Zeynab, S., & Nima, J. (2016). *Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research* (Τόμ. Computers in Human Behavior 61).