

Customer Relationship Management (CRM): Αποτελεσματική στρατηγική υπό προϋποθέσεις

Ευθυμία Ι. Περακάκη

**Πτυχιούχος τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών**

**Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στους γονείς μου, Γιάννη και Πόπη

Customer Relationship Management (CRM): Αποτελεσματική στρατηγική υπό προϋποθέσεις

Ευθυμία Ι. Περακάκη

Σημαντικοί όροι: Customer Relationship Management (CRM), customer lifetime value, CRM Scorecard, πολυκαναλική στρατηγική, e-CRM, cross-selling, upselling, ψηφιακά κανάλια, ROI

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ραγδαία μεταβολή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που συντελέστηκε κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες λόγω της παγκοσμιοποίησης, της όξυνσης του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης του Διαδικτύου δημιούργησε στον επιχειρηματικό κόσμο νέες ανάγκες για διαφοροποίηση και ανεύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις σύντομα διαπίστωσαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που στηρίζεται σε προϊόντικά χαρακτηριστικά δεν μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα οφέλη και έστρεψαν το ενδιαφέρον τους σε ένα πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο, τους πελάτες. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία, που έχει τις ρίζες της στο Relationship Management, σε συνδυασμό με την πληροφοριακή τεχνολογία οδήγησαν στην ανάπτυξη του Customer Relationship Management (CRM).

Το CRM έχει γνωρίσει σημαντική ανάπτυξη στην Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη, αλλά μέχρι σήμερα δεν έχει κατορθώσει σε μεγάλο βαθμό να αποφέρει την αναμενόμενη απόδοση επένδυσης (ROI) στις επιχειρήσεις που το εφαρμόσαν. Σαν αποτέλεσμα, στην πρόσφατη διεθνή αρθρογραφία παρατηρείται σχετική επιφυλακτικότητα και γίνεται συχνά αναφορά στα μεγάλα και αποθαρρυντικά ποσοστά αποτυχημένων εφαρμογών. Επιπρόσθετα, η στρατηγική CRM έχει χαρακτηριστεί συχνά ως υπερεκτιμημένη και έχει υποστηριχθεί ευρέως ότι είναι δύσκολη η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει την έννοια και τα οφέλη του CRM, δίνοντας έμφαση στη στρατηγική του διάσταση. Παρατίθενται προτάσεις και εργαλεία που κρίνονται σκόπιμα για την αποφυγή σφαλμάτων και που μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιτυχημένη υλοποίηση και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης σε CRM. Παράλληλα, η αναφορά στην πολυκαναλική ολοκλήρωση και στις δυνατότητες που προσφέρουν τα ψηφιακά κανάλια στο CRM στόχο έχει την υπόδειξη επιπρόσθετων τρόπων για την πλήρη αξιοποίηση της στρατηγικής από μια

επιχείρηση. Ολοκληρώνοντας, η παράθεση αποτελεσμάτων ερευνών σχετικών με το CRM αποσκοπεί στην ανάδειξη σημαντικών θεμάτων που σχετίζονται με την επιτυχημένη του υλοποίηση.

Πιο αναλυτικά σε κάθε κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ακόλουθα:

Το **πρώτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει μια εισαγωγή στην έννοια του CRM, με περιγραφή των τριών διαστάσεων του, ώστε να δοθεί πλήρης και σφαιρική εικόνα του όρου. Στη συνέχεια, αναλύεται η επιχειρησιακή φιλοσοφία του CRM και ειδικότερα γίνεται αναφορά στη σημασία της δημιουργίας εμπειρίας για τον πελάτη, στην πιστότητα και την τμηματοποίηση των πελατών και στην εστίαση στους πελάτες ζωτικής σημασίας. Τέλος, γίνεται αναφορά στο λογισμικό CRM και στην ολοκλήρωσή του με τα πληροφοριακά συστήματα ERP.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** αναφέρεται αναλυτικά στις δυνατότητες εφαρμογής του CRM στους τομείς του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατών και στα μετρήσιμα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση. Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθενται επίσης τα μη απτά οφέλη του CRM που αντανakλώνται στη συνολική εικόνα της επιχείρησης και συνήθως διαφαίνονται σε βάθος χρόνου.

Το **τρίτο κεφάλαιο** δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της προσεκτικά σχεδιασμένης στρατηγικής CRM και περιγράφει το μοντέλο του CRM Scorecard που αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο τόσο για τη χάραξη, όσο και την παρακολούθηση και αξιολόγηση της στρατηγικής CRM. Στη συνέχεια περιγράφεται μια σειρά κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας του CRM, καθώς και σημαντικών εμποδίων που συχνά παρακωλύουν την επιτυχημένη εφαρμογή του. Η πλειάδα των εμποδίων αλλά και των παραγόντων επιτυχίας που παρουσιάζονται δίνουν μια σαφέστερη εικόνα του βαθμού πολυπλοκότητας που περιλαμβάνει η υλοποίηση ενός συστήματος CRM και των πολλαπλών επιδράσεων της σε στρατηγικό, χρηματοοικονομικό, οργανωσιακό, και λειτουργικό επίπεδο.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** αναφέρεται αρχικά στη σπουδαιότητα της πολυκαναλικής ολοκλήρωσης για την επιτυχία της στρατηγικής CRM. Μέσω της πολυκαναλικής ολοκλήρωσης η επιχείρηση εξασφαλίζει συλλογή στοιχείων για τους πελάτες από πολλαπλά σημεία αλληλεπίδρασης και αυξάνει τις δυνατότητες ενδυνάμωσης των πελατειακών σχέσεων μέσα από την προσφορά εμπειριών υψηλού επιπέδου. Στη συνέχεια περιγράφονται οι δυνατότητες και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν το Ίντερνετ και τα ψηφιακά κανάλια ευρύτερα, τα οποία μπορούν να αξιοποιήσουν σημαντικά οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν στρατηγική CRM. Η τελευταία ενότητα του κεφαλαίου αναλύει την έννοια του e-CRM και αναφέρεται στις λειτουργίες και τα πλεονεκτήματα που αυτό προσφέρει στην επιχείρηση.

Το **πέμπτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μιας παγκόσμιας έρευνας της IBM για το CRM και καταγράφει σημαντικά θέματα, όπως ο βαθμός υιοθέτησης του CRM από τους εργαζόμενους, η παρατηρούμενη υποστήριξη του από την ανώτατη διοίκηση και οι παράγοντες που κρίνονται κρίσιμοι για την επιτυχημένη εφαρμογή του συστήματος. Επιπρόσθετα, στο κεφάλαιο αυτό

παρουσιάζονται τα αποτελέσματα μιας ακόμα έρευνας η οποία διενεργήθηκε στην Αγγλία και αφορά στην πρόθεση του πελάτη να εμπλακεί σε μια πιο στενή σχέση με μια επιχείρηση και να διαθέσει προσωπικά του στοιχεία ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Ακολουθεί η παράθεση των αποτελεσμάτων έρευνας για την υιοθέτηση του CRM από τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις. Στο τέλος του κεφαλαίου συγκεντρώνονται τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Η συγγραφή της παρούσας εργασίας στηρίχθηκε κυρίως σε ξένη αρθρογραφία εξειδικευμένων περιοδικών και μεγάλων επιχειρήσεων που αντλήθηκε μέσω Διαδικτύου. Συμπληρωματικά, αντλήθηκαν στοιχεία από ξένη βιβλιογραφία που εξειδικεύεται στο Customer Relationship Management και σε μικρότερο βαθμό από ελληνική αρθρογραφία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	11
1.1 Εισαγωγή.....	11
1.2 Ορισμός του Customer Relationship Management (CRM).....	12
1.3 Διαστάσεις του CRM.....	13
1.3.1 Τεχνολογική Διάσταση	13
1.3.2 Επιχειρησιακή / Στρατηγική Διάσταση	14
1.3.3 Πελατειακή Διάσταση	14
1.4 Η επιχειρησιακή φιλοσοφία του CRM.....	15
1.4.1 Έμφαση στη δημιουργία «εμπειρίας» για τον πελάτη.....	16
1.4.2 Πιστότητα - Έμφαση στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες	17
1.4.3 Τμηματοποίηση Πελατών και παροχή ειδικών υπηρεσιών ανά τμήμα	19
1.4.3.1 <i>Customer Lifetime Value (CLV)</i>	20
1.4.3.2 <i>Ανάλυση Κερδοφορίας Πελατών</i>	22
1.4.4 Εστίαση στους Πελάτες ζωτικής σημασίας (Customers that count)	24
1.5 Το CRM ως πληροφοριακό σύστημα	25
1.5.1 Ολοκλήρωση CRM και ERP	26
1.6. Συμπέρασμα	27
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 1	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	31_Toc152575121
2.1 Εισαγωγή.....	31
2.2 Μάρκετινγκ.....	32
2.2.1 Δυνατότητες που παρέχει το CRM στο μάρκετινγκ.....	32
2.2.2 Οφέλη προς την Επιχείρηση	35
2.3 Πωλήσεις	36
2.3.1 Δυνατότητες που παρέχει το CRM στις πωλήσεις.....	36
2.3.2 Οφέλη προς την επιχείρηση	39
2.4 Υποστήριξη – Εξυπηρέτηση πελατών.....	40
2.4.1 Δυνατότητες που παρέχει το CRM στην εξυπηρέτηση πελατών.....	41
2.4.2 Οφέλη προς την επιχείρηση	43
2.5 Μη απτά οφέλη του CRM.....	45
2.6. Συμπέρασμα	47
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 2.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM, CRM BALANCED SCORECARD, ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	50
3.1 Εισαγωγή.....	50
3.2 Στρατηγική CRM.....	51
3.2.1 CRM Scorecard	52

3.2.1.1 Καθορισμός στρατηγικής CRM.....	54
3.2.1.2 Επιλογή Στρατηγικών παραγόντων μέτρησης.....	57
3.2.1.3 Σύζευξη Παραγόντων μέτρησης στρατηγικής CRM (Cascade Strategic CRM Measures).....	60
3.2.1.4 Επιλογή και εφαρμογή ενός συστήματος αναφοράς.....	60
3.2.1.5 Ενσωμάτωση του συστήματος μέτρησης απόδοσης CRM στην κουλτούρα του οργανισμού.....	61
3.3 Κρίσιμοι Παράγοντες για την Επιτυχία της Στρατηγικής CRM	62
3.3.1 Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής CRM	63
3.3.2 Υποστήριξη από τη διοίκηση.....	64
3.3.3 Πελατοκεντρική Επιχειρησιακή Κουλτούρα και Διοίκηση Αλλαγών.....	64
3.3.4 Προσαρμογή των επιχειρησιακών διαδικασιών.....	66
3.3.5 Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης CRM.....	67
3.3.6 Προσδιορισμός της έκτασης εφαρμογής του CRM.....	68
3.3.7 Προσδιορισμός ωφέλειας πελατών.....	69
3.3.8 Επιλογή μεθόδου υλοποίησης.....	69
3.4 Εμπόδια στην επιτυχία του CRM	71
3.4.1 Θέματα προστασίας προσωπικών δεδομένων.....	72
3.4.2 Ταχεία Υλοποίηση.....	73
3.4.3 Λανθασμένος οικονομικός προγραμματισμός.....	74
3.4.4 Εστίαση στη διαμόρφωση ικανοτήτων και όχι στην απόδοση της επένδυσης.....	75
3.5 Συμπέρασμα	75
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 3.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΚΑΝΑΛΙΚΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΣΤΟ CRM - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ & E-CRM	80
4.1 Εισαγωγή.....	80
4.2 CRM και πολυκαναλική ολοκλήρωση.....	81
4.2.1 Επιλογές Καναλιών	82
4.2.2 Συνδυασμός καναλιών	83
4.2.3 Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών καναλιών.....	83
4.3 Πολυκαναλική στρατηγική (multi-channel strategy).....	85
4.3.1.Ορισμός.....	85
4.3.2 Ο ρόλος της πολυκαναλικής στρατηγικής	85
4.3.3 Η εμπειρία του πελάτη στα πολλαπλά κανάλια.....	86
4.3.4 Διαμόρφωση Πολυκαναλικής Στρατηγικής.....	87
4.3.4.1 Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων της πολυκαναλικής ολοκλήρωσης.....	88
4.3.4.2 Κατανόηση των αναγκών, των ενδιαφερόντων και της αξίας των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς.....	88
4.3.4.3 Στρατηγική θεώρηση της δομής του κλάδου και των επιλογών καναλιών	89
4.3.4.4 Εντοπισμός των αλλαγών στις συνήθειες χρήσης καναλιών.....	89

4.3.4.5 Θεώρηση των στοιχείων κόστους για κάθε κανάλι	90
4.3.4.6 Διαμόρφωση ολοκληρωμένης πολυκαναλικής στρατηγικής.....	91
4.4 Το Ίντερνετ και η Διαχείριση πελατειακών Σχέσεων	93
4.4.1 Εξέλιξη του Ίντερνετ	93
4.4.2 Το Internet σαν ένα καινοτομικό μέσο για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες ..	94
4.4.3 Τρίπτυχο δέσμευση – εμπιστοσύνη – ικανοποίηση: Βασικό δομικό συστατικό του CRM.....	95
4.4.4 Τα χαρακτηριστικά του Ίντερνετ και η επίδρασή τους στη δέσμευση, την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση στις σχέσεις με τους πελάτες	96
4.4.5 Πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα ψηφιακά κανάλια στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων.....	100
4.4.5.1 Κατανόηση πελατών	100
4.4.5.2 Εξοικονόμηση κόστους	101
4.5 E-CRM	102
4.5.1 Ορισμός e-CRM.....	102
4.5.2 Λειτουργίες e-CRM.....	103
4.5.3 Το e-mail ως εργαλείο e-CRM	105
4.5.4 Πλεονεκτήματα του e-CRM για την επιχείρηση	106
4.6 Συμπεράσματα	109
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 4.....	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟ CRM – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	113
5.1 Εισαγωγή.....	113
5.2 Έρευνα της IBM Business Consulting Services.....	113
5.2.1 Κύρια ευρήματα της έρευνας.....	114
5.2.1.1 Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση	115
5.2.1.2 Ευθυγράμμιση των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders) με τη στρατηγική CRM	116
5.2.1.3 Αποδοχή και υιοθέτηση της στρατηγικής CRM από τους εργαζομένους	117
5.2.1.4 Ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.....	118
5.3 Έρευνα για την προθυμία των πελατών να διαθέσουν προσωπικά στοιχεία ανά κλάδο επιχείρησης.....	121
5.4 Το CRM στην Ελλάδα.....	128
5.5 Συμπεράσματα.....	131
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 5.....	136
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	137

I. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την καθοδήγηση και την υποστήριξη που μου παρείχε κατά την εκπόνηση της εργασίας.

II. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 : Οι δυνατότητες που παρέχει το CRM στο Μάρκετινγκ, στις Πωλήσεις και στην Εξυπηρέτηση Πελατών.....	44
Πίνακας 3.1: Παράδειγμα CRM Scorecard.....	53

III. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.1: Παράδειγμα Χάρτη Στρατηγικής CRM.....	56
Διάγραμμα 3.2: Βαθμός κινδύνου σύμφωνα με τη μέθοδο υλοποίησης και το εύρος της εφαρμογής	70
Διάγραμμα 3.3: Η σχέση στρατηγικής, επιχειρησιακών διαδικασιών, ανθρώπων και τεχνολογίας για την υλοποίηση του CRM.....	71
Διάγραμμα 4.1: Εναλλακτικά κανάλια με βάση το κόστος και την πολυπλοκότητα πώλησης ..	92
Διάγραμμα 4.2: Πλαίσιο αναφοράς για τις σχέσεις με πελάτες μέσω Ίντερνετ	99
Διάγραμμα 5.1: Συσχέτιση του τρόπου θεώρησης του CRM από την ανώτατη διοίκηση και της επιτυχημένης εφαρμογής του.....	115
Διάγραμμα 5.2: Η άποψη της ανώτατης διοίκησης για το CRM.....	116
Διάγραμμα 5.3: Συσχέτιση της ευθυγράμμισης των ομάδων ενδιαφέροντος με το CRM και της επιτυχίας του CRM.....	117
Διάγραμμα 5.4: Ποσοστό αποδοχής και υιοθέτησης του CRM από τους εργαζομένους	118
Διάγραμμα 5.5: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του CRM.....	120
Διάγραμμα 5.6: Προθυμία των πελατών να αναπτύξουν σχέσεις με επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

1.1 Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση, η διεξόδωση του Ίντερνετ και η όξυνση του ανταγωνισμού που παρατηρούνται κατά τις τελευταίες δεκαετίες άλλαξαν ριζικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Καθώς οι πελάτες άρχισαν να αποκτούν ολοένα μεγαλύτερη ισχύ, λόγω της πληθώρας διαθέσιμων αγαθών, υπηρεσιών, καθώς και του χαμηλού κόστους αλλαγής προμηθευτών, οι επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι η προσφορά καλύτερων, φθηνότερων ή διαφορετικών προϊόντων δεν επαρκεί για την επίτευξη μακροχρόνιας κερδοφορίας.

Αναζήτησαν νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαφοροποίησης προκειμένου να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα πιστότητας και διατήρησης πελατών. Σαν αποτέλεσμα, σταδιακά παρατηρήθηκε μετατόπιση από τη στρατηγική μαζικού μάρκετινγκ και την εστίαση στην παραγωγή, στη διαμόρφωση εξειδικευμένων, προσωποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών (mass customization) και στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες, ακολουθώντας τακτικές σχεσιακού μάρκετινγκ που εφαρμόζονταν από τις πρώτες μέρες εφαρμογής του εμπορίου.

Το Customer Relationship Management (CRM) έχει τις ρίζες του στη φιλοσοφία του σχεσιακού μάρκετινγκ (relationship marketing) το οποίο προτείνει μετατόπιση από την εστίαση σε μεμονωμένες συναλλαγές και τη διαρκή αναζήτηση νέων πελατών, στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και τη

διαχείριση των σχέσεων με αυτούς, στοχεύοντας στην μακροχρόνια κερδοφορία. Ειδικότερα, το CRM συνδυάζει τη φιλοσοφία του relationship marketing με τις σύγχρονες δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας.

1.2 Ορισμός του Customer Relationship Management (CRM)

Το CRM αποτελεί στρατηγική ανάπτυξης και διατήρησης μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών σχέσεων με πελάτες στρατηγικής σημασίας, επιδιώκοντας παράλληλα τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και της αξίας τόσο για τους πελάτες όσο και για τους μετόχους της επιχείρησης. Ειδικότερα, μέσω της στρατηγικής CRM η επιχείρηση επιδιώκει, πέρα από τη διατήρηση των πελατών για μεγάλο χρονικό διάστημα, τη μετατροπή τους σε μεγαλύτερους και πιο κερδοφόρους πελάτες, τους οποίους είναι σε θέση να εξυπηρετεί όλο και πιο αποδοτικά.

Σε ορισμένες περιπτώσεις το CRM περιγράφεται με καθαρά τεχνολογικό προσανατολισμό, ως ένα εργαλείο τεχνολογίας που επιτρέπει την έναν-προς-έναν επαφή με τον πελάτη και που απλά εξυπηρετεί τους εμπορικούς στόχους της επιχείρησης. Το CRM, ωστόσο, ξεπερνά κατά πολύ τα όρια μιας απλής τεχνολογικής εφαρμογής για τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ και ουσιαστικά αναφέρεται σε μια διαλειτουργική, πελατοκεντρική στρατηγική που ενσωματώνει την τεχνολογία και που διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό, τόσο στην κουλτούρα, όσο και στις διαδικασίες του (Chen, Porovich, 2003).

Σύμφωνα με τον Andrian Payne, το CRM συνδυάζει τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών με τη σύγχρονη αντίληψη του μάρκετινγκ, προκειμένου η

επιχείρηση να αναπτύξει μακροχρόνιες και κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες (Payne, Frow, 2004).

1.3 Διαστάσεις του CRM

Αρκετοί από τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα για το CRM επικεντρώνονται σε μία διάστασή του, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, οι τεχνολογικές του δυνατότητες ή τα επιχειρησιακά οφέλη. Πρόκειται ουσιαστικά για τις τρεις διαφορετικές διαστάσεις του CRM, την τεχνολογική, την επιχειρησιακή / στρατηγική και την πελατειακή διάσταση, οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια (Teo, Devadoss, Pan, 2006). Κρίνεται σκόπιμο να εξεταστούν οι τρεις αυτές διαστάσεις του CRM, ώστε να γίνει καλύτερα αντιληπτό το εύρος του όρου και να διευκολυνθεί η ολιστική του προσέγγιση.

1.3.1 Τεχνολογική Διάσταση

Η τεχνολογική προσέγγιση του CRM αναφέρεται στις δυνατότητες που παρέχει στην επιχείρηση για καλύτερη ικανοποίηση αναγκών των πελατών του, μέσα από την ανάλυση δεδομένων και τη διαμόρφωση προφίλ των πελατών. Το CRM παρέχει την κατάλληλη υποδομή και τα αναλυτικά εργαλεία που επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση των πελατών και που διευκολύνουν την αποδοτική αλληλεπίδραση με αυτούς. Μέσω του CRM ολοκληρώνονται και ενοποιούνται διαδικασίες μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργούνται κεντρικές βάσεις δεδομένων και μ' αυτό τον τρόπο οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών γίνονται πιο ευέλικτες και αποδοτικές.

1.3.2 Επιχειρησιακή / Στρατηγική Διάσταση

Σύμφωνα με την επιχειρησιακή – στρατηγική προσέγγιση, το CRM αποτελεί μια ευρύτερη στρατηγική που στοχεύει στην επίτευξη μακροχρόνιας κερδοφορίας μέσα από την άριστη ικανοποίηση πελατών και στην εστίαση στους επικερδείς πελάτες. Η διαμόρφωση βάσεων δεδομένων των πελατών, ο καθορισμός προφίλ και η τμηματοποίηση πελατών προσφέρουν την απαραίτητη πληροφόρηση που είναι αναγκαία για τη λήψη αποφάσεων και τη χάραξη επιμέρους και κατάλληλα στοχευμένων στρατηγικών. Η επιχειρησιακή διάσταση του CRM αναφέρεται επίσης στην ανάγκη διάχυσης της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας σε όλη την επιχείρηση, καθώς και στον ανασχεδιασμό όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται η πλήρης και μακροχρόνια αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει το CRM.

1.3.3 Πελατειακή Διάσταση

Η πελατειακή διάσταση εστιάζει στις επαφές και τα σημεία αλληλεπίδρασης του πελάτη με την επιχείρηση. Οι επαφές με την επιχείρηση αποκαλύπτουν πολλά στοιχεία για την εστίαση και το ενδιαφέρον της για τους πελάτες, καθώς και για την ικανότητά της να τους εξυπηρετήσει. Η αλληλεπίδραση του πελάτη με την επιχείρηση επηρεάζει σημαντικά το βαθμό πιστότητας, όπως και τη διαφήμιση «από στόμα σε στόμα». Το CRM δίνει έμφαση στη συλλογή πληροφοριών κατά τη διάρκεια αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και στην αξιοποίησή τους, προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, το

CRM προτείνει σχεδιασμό διαδικασιών προσανατολισμένων στην εξυπηρέτηση πελατών και την χρησιμοποίηση κατάλληλων εργαλείων για την καταγραφή και ανάλυση δεδομένων πελατών.

1.4 Η επιχειρησιακή φιλοσοφία του CRM

Σύμφωνα με τον καθηγητή Marketing Philip Kotler, οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι πολύ αποδοτικές στην απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη των πελατών τους. Οι επιχειρήσεις αυτές βελτιώνουν την αξία της πελατειακής τους βάσης ακολουθώντας τις ακόλουθες τακτικές:

- Προσφέρουν μια ιδιαίτερη εμπειρία στον πελάτη
- Αυξάνουν τη διάρκεια της σχέσης τους με τους πελάτες
- Αναπτύσσουν τους πελάτες τους, μέσω cross-selling και upselling
- Μετατρέπουν τους μη κερδοφόρους πελάτες σε κερδοφόρους ή εναλλακτικά τους εγκαταλείπουν
- Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών ζωτικής σημασίας.

Όλες οι παραπάνω τακτικές αντιπροσωπεύουν τη φιλοσοφία του CRM, το οποίο επιδιώκει την αύξηση της κερδοφορίας μέσα από την αξιοποίηση των πληροφοριών των πελατών.

1.4.1 Έμφαση στη δημιουργία «εμπειρίας» για τον πελάτη

Η φιλοσοφία του customer relationship management αναδεικνύει τη σημασία της εμπειρίας που αποκτά ο πελάτης σε κάθε του αλληλεπίδραση με την επιχείρηση. Η διαμόρφωση μακροχρόνιων, σταθερών σχέσεων με τους πελάτες απαιτεί την προσφορά μιας συνολικής εμπειρίας ανώτερης ποιότητας, που υπερβαίνει τη συνήθη παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, άλλωστε, καθιστά σχεδόν αδύνατη τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που στηρίζεται αποκλειστικά σε προϊόντικά χαρακτηριστικά.

Η διαμόρφωση της εμπειρίας του πελάτη αναφέρεται κυρίως στην ικανότητα επιρροής της αντίληψης που σχηματίζει ο πελάτης κατά την επαφή του με την επιχείρηση, είτε πρόκειται για παραγγελία προϊόντος, για κλήση προς το κέντρο υποστήριξης, ή για διαφημιστικό μήνυμα που του απευθύνεται (Dychè, 2002). Οι λειτουργικές ωφέλειες που αποκομίζει ο πελάτης, καθώς και το συναισθηματικό «δέσιμο» που αναπτύσσεται σταδιακά με την επιχείρηση διαμορφώνουν την εμπειρία του. Η προσφορά μιας ξεχωριστής εμπειρίας στον πελάτη ενισχύει τη σχέση του με την επιχείρηση και σταδιακά αυξάνει το ψυχολογικό κόστος αλλαγής προμηθευτή. Μ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η διαμόρφωση μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με την επιχείρηση, η κύρια αποστολή του CRM.

Η εμπειρία που προσφέρεται στον πελάτη είναι απαραίτητο να διακρίνεται από συνέπεια και ομοιομορφία σε όλα τα κανάλια επαφής με την επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη πρέπει να αντανakλά τη συνολική πελατοκεντρική φιλοσοφία και

να υποστηρίζει την επίτευξη της ξεχωριστής εμπειρίας. Η πληροφοριακή τεχνολογία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την πραγματοποίηση αυτού του στόχου. Η υποστήριξη της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης με χρήσιμες πληροφορίες για τον πελάτη, η προσωποποίηση που παρέχεται από μια ιστοσελίδα, η αποστολή εξατομικευμένων διαφημιστικών μηνυμάτων σύμφωνα με το προφίλ του αποδέκτη, συμβάλλουν στην προσφορά μιας μοναδικής εμπειρίας στον πελάτη που τον δένει με την επιχείρηση.

1.4.2 Πιστότητα - Έμφαση στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες

Κατά τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ολοένα περισσότερο την αξία των μακροχρόνιων δεσμών με τους πελάτες τους σαν ένα όπλο για την αντιμετώπιση της αυξανόμενης έντασης του διεθνούς ανταγωνισμού. Ειδικότερα, τείνουν να μετριάζουν την προσπάθεια και τις δαπάνες προσέλκυσης νέων πελατών και επενδύουν περισσότερο στην διαμόρφωση ισχυρών σχέσεων και την ικανοποίηση των υπαρχόντων πελατών. Στόχος της τακτικής αυτής είναι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και η αύξηση των εσόδων που προέρχονται από αυτούς.

Σύμφωνα με μια πληθώρα ερευνών που έχουν διεξαχθεί κατά τα τελευταία έτη, το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών είναι σημαντικά υψηλότερο από εκείνο της διατήρησης των υπαρχόντων, σχέση που μάλιστα έχει ποσοτικοποιηθεί και εκτιμάται σε αναλογία πέντε προς ένα. Η πιστότητα και η διατήρηση των πελατών αποτελούν σπουδαία πηγή ωφελειών για την επιχείρηση. Η πιστότητα, ωστόσο, δεν πρέπει να συγχέεται με την αδράνεια. Η τάση πραγματοποίησης αγορών από έναν προμηθευτή λόγω αδράνειας ή έλλειψης ενδιαφέροντος για

αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων δε θα πρέπει να καθυστεράει την επιχείρηση, καθώς είναι πιθανόν να διακοπεί όταν δοθούν κάποια κίνητρα από ανταγωνιστές.

Η πιστότητα αναφέρεται στην πρόθεση δημιουργίας κάποιας σχέσης που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και το σεβασμό. Προκύπτει συνήθως λόγω θετικών προηγούμενων αλληλεπιδράσεων με την επιχείρηση, οι οποίες και δίνουν κίνητρα επανάληψης αγορών. Η επιχείρηση αποκομίζει τα ακόλουθα οφέλη από τη διατήρηση πιστών πελατών (Cram, 2001):

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες τείνουν να κάνουν ολοένα μεγαλύτερες αγορές.
- Το κόστος εξυπηρέτησης πελατών που η επιχείρηση ήδη γνωρίζει είναι χαμηλότερο.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες συχνά είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή.
- Οι πιστοί πελάτες τείνουν να μοιράζονται με την επιχείρηση τις γνώσεις τους για την αγορά.
- Οι πιστοί πελάτες συστήνουν την επιχείρηση σε τρίτους.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι σύμφωνα με έρευνες, οι επιχειρήσεις που διατηρούν πιστούς, μακροχρόνιους πελάτες κατορθώνουν να ξεπεράσουν ευκολότερα μια κρίση και επηρεάζονται λιγότερο από την αρνητική μλ δημοσιότητα που τη συνοδεύει.

Πέρα από τη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης και ικανοποίησης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεθόδους και τεχνικές προκειμένου να ενθαρρύνουν την πιστότητα των πελατών τους. Σ' αυτές τις μεθόδους

συγκαταλέγονται οι κάρτες προνομίων, τα περιοδικά για τους πελάτες, οι σύλλογοι πελατών, οι τηλεφωνικές γραμμές εξυπηρέτησης και η συλλογή προσωπικών δεδομένων για ενέργειες εξατομικευμένου μάρκετινγκ.

1.4.3 Τμηματοποίηση Πελατών και παροχή ειδικών υπηρεσιών ανά τμήμα

Ένα από τα πιο θεμελιώδη συστατικά της φιλοσοφίας του Customer Relationship Management είναι η τμηματοποίηση των πελατών της επιχείρησης σύμφωνα με κριτήρια όπως τα αναμενόμενα έσοδα, το κόστος προσέλκυσης και διατήρησης, η κερδοφορία, το customer lifetime value. Η τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης παρέχει στην επιχείρηση μια πληρέστερη εικόνα των υπάρχοντων πελατών και την τροφοδοτεί με χρήσιμα στοιχεία που αφορούν τις πηγές άντλησης ή απώλειας κερδών.

Χάρη στα δεδομένα που προκύπτουν από την τμηματοποίηση των πελατών, η επιχείρηση είναι σε θέση να προσαρμόσει τη στρατηγική της και να καταναίμει κατάλληλα τους πόρους της στα διαφορετικά τμήματα πελατών, σύμφωνα με την ελκυστικότητά τους. Μ' αυτόν τον τρόπο, η στρατηγική μάρκετινγκ είναι περισσότερο στοχευμένη, το επίπεδο εξυπηρέτησης και οι παρεχόμενες υπηρεσίες προσαρμόζονται σύμφωνα με το προφίλ του πελάτη και αποτρέπεται σημαντικά η σπατάληση πόρων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τα διαρκώς αυξανόμενα κανάλια διεπαφής με τους πελάτες και να προσφέρουν διαφορετικό εύρος υπηρεσιών και επίπεδο εξυπηρέτησης σε πελάτες διαφορετικής αξίας. Ενδεικτικά, οι πελάτες που αξιολογούνται ως ιδιαίτερα πολύτιμοι για την

επιχείρηση μπορούν να εξυπηρετούνται τηλεφωνικώς από ιδιαίτερα έμπειρους και εξειδικευμένους εκπροσώπους της εταιρείας. Παράλληλα, η αυτό-εξυπηρέτηση των πελατών μέσω Διαδικτύου αποτελεί μια συμφέρουσα λύση για την εξυπηρέτηση του τμήματος των πελατών που έχουν μικρή αξία. Η επιχείρηση μπορεί επίσης να ακολουθήσει ειδικές τακτικές για να χειριστεί πελάτες που είναι πολύ πιθανό να αποχωρήσουν. Η αποστολή e-mail, η ειδική μεταχείριση από εκπροσώπους της επιχείρησης και η παροχή ειδικών προσφορών αποτελούν τακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν για τη διατήρηση πελατών αυτής της κατηγορίας.

Η διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών ανάλογα με την κατηγορία των πελατών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσφέρει ειδικά προνόμια στους εξαιρετικούς της πελάτες, χωρίς ωστόσο να υποβαθμίζει το επίπεδο των υπόλοιπων παρεχόμενων υπηρεσιών. Αποτέλεσμα της παροχής ειδικών υπηρεσιών στα διαφορετικά τμήματα πελατών είναι η αύξηση τόσο της επιχειρησιακής κερδοφορίας όσο και της διατήρησης πελατών.

Η τμηματοποίηση των πελατών μπορεί να πραγματοποιηθεί με τις μεθόδους μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη (Customer Lifetime Value) και ανάλυσης κερδοφορίας πελατών, που αναλύονται στη συνέχεια.

1.4.3.1 Customer Lifetime Value (CLV)

Η εκτίμηση του Customer Lifetime Value αποτελεί μια μέθοδο τμηματοποίησης των πελατών και εντοπισμού πελατών ζωτικής σημασίας. Ο όρος Customer Lifetime Value αναφέρεται στην παρούσα αξία όλων των μελλοντικών εσόδων

που προκύπτουν από έναν πελάτη. Η θεωρία του CLV αντιμετωπίζει τους πελάτες ως έναν πόρο από τον οποίο η επιχείρηση πρέπει να αντλήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία.

Ο υπολογισμός του CLV περιλαμβάνει την εκτίμηση όλων των μελλοντικών αγορών του πελάτη και τον υπολογισμό της παρούσας αξίας τους με τη χρήση ενός συντελεστή προεξόφλησης. Η ανάλυση του CLV δείχνει ότι η αξία μιας σχέσης με ένα πελάτη μπορεί να αυξηθεί είτε αυξάνοντας το κέρδος από τη συναλλαγή (με την αύξηση της τιμής ή τη μείωση του κόστους), είτε με την επιμήκυνση της διάρκειας της σχέσης με τον πελάτη.

Η εκτίμηση του CLV των πελατών μιας επιχείρησης καθορίζεται από μια σειρά παραγόντων, όπως το ποσοστό διατήρησης πελατών, το κόστος απόκτησης νέων πελατών, η μέση αξία παραγγελίας ανά πελάτη, ο αριθμός παραγγελιών ανά πελάτη, το κέρδος ανά παραγγελία .

Αξίζει να αναφερθεί ότι το στάδιο του κύκλου ζωής της σχέσης με τον πελάτη διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην εκτίμηση του CLV. Παραδείγματος χάρη, η μακροπρόθεσμη αξία ενός πελάτη που διανύει το πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής της σχέσης του με την επιχείρηση είναι πολύ υψηλότερη που εκείνη όταν διανύει το τελευταίο στάδιο. Αρκετές τράπεζες κατανοούν αυτή την αρχή και αναγνωρίζουν τους φοιτητές σαν ένα ελκυστικό τμήμα της αγοράς που δυνητικά μπορεί να έχει υψηλή αξία μακροπρόθεσμα, αν και βραχυχρόνια δεν είναι ιδιαίτερα κερδοφόρο. Προσφέρουν ελκυστικά πακέτα προσφορών στους φοιτητές με την ελπίδα ότι θα παραμείνουν πιστοί πελάτες και θα αποφέρουν υψηλότερα κέρδη στο μέλλον (Ryals, 2002).

Η αξιοπιστία της εκτίμησης του CLV εξαρτάται από την ικανότητα ακριβούς πρόβλεψης των μελλοντικών αγορών των πελατών και του κόστους προσέλκυσης πελατών. Υποστηρίζεται συχνά ότι το CLV είναι ένα εργαλείο που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εκτιμηθεί με ακρίβεια, καθώς και να χρησιμοποιηθεί. Στον αντίποδα, διατυπώνονται απόψεις σύμφωνα με τις οποίες η ανάλυση της μελλοντικής αξίας που θα προκύψει από τον πελάτη είναι καλύτερη από την ανάλυση ιστορικών στοιχείων κερδοφορίας.

1.4.3.2 Ανάλυση Κερδοφορίας Πελατών

Αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις, παρόλο που επενδύουν υψηλά ποσά προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, συχνά υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους, στην πραγματικότητα δεν γνωρίζουν ποιοι είναι αληθινά οι κερδοφόροι πελάτες τους. Η ανάλυση της κερδοφορίας των πελατών συχνά παραμελείται από τις επιχειρήσεις.

Η ανάλυση κερδοφορίας πελατών αναφέρεται στον υπολογισμό των εσόδων και του κόστους που προκύπτει από τμήματα πελατών ή μεμονωμένους πελάτες, με τρόπο ώστε να είναι δυνατή η εκτίμηση της κερδοφορίας τους. Το κόστος εξυπηρέτησης πελατών αφορά έξοδα πωλήσεων και υποστήριξης και είναι δυνατόν να αυξάνεται από παραμέτρους όπως παραγγελίες μικρών ποσοτήτων, αυξημένες απαιτήσεις για υποστήριξη μετά την πώληση, μεμονωμένες διανομές προϊόντων, απαίτηση τήρησης υψηλού αποθέματος. Συχνά ο εντοπισμός των μη κερδοφόρων πελατών δεν είναι εύκολος. Ωστόσο, τα εργαλεία που προσφέρει η σύγχρονη πληροφοριακή τεχνολογία θέτουν στη

διάθεση των επιχειρήσεων λεπτομερείς αναλύσεις των δεδομένων των πελατών τους.

Χάρη στην ανάλυση κερδοφορίας πελατών, η επιχείρηση διαπιστώνει πώς κατανέμονται τα έσοδα και τα κόστη στους πελάτες της, πληροφόρηση που είναι χρήσιμη για τη διαχείριση κόστους, τη διαχείριση εσόδων, καθώς και για τη χάραξη στρατηγικής μάρκετινγκ.

Αρχικά, η ανάλυση κερδοφορίας πελατών δίνει πληροφορίες για την ανάλυση πόρων που προκύπτει από συγκεκριμένες δραστηριότητες ή υπηρεσίες και υποδεικνύει έμμεσα ευκαιρίες αύξησης κερδών (Raaij, Verhooy, Triest, 2003). Πιο συγκεκριμένα, κατατάσσει τους πελάτες σύμφωνα με την κερδοφορία τους και υποδεικνύει περιπτώσεις όπου απαιτούνται περικοπές στο κόστος.

Δεύτερον, δίνει κατευθύνσεις για λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τιμολογιακή πολιτική, εκπτώσεις ή σχέδια ανταμοιβής πελατών. Ειδικότερα, επιτρέπει την παροχή ειδικών εκπτώσεων και προσφορών στους πραγματικά κερδοφόρους πελάτες, τους οποίους η επιχείρηση επιθυμεί να ανταμείψει και να διατηρήσει. Η συνήθης πρακτική των επιχειρήσεων περιλαμβάνει την επιβράβευση των πελατών που πραγματοποιούν μεγάλες σε όγκο αγορές, ωστόσο, έρευνες αποδεικνύουν ότι το ύψος των αγορών δεν συμβαδίζει πάντοτε με την κερδοφορία.

Τρίτον, η ανάλυση κερδοφορίας πελατών δίνει τη δυνατότητα τμηματοποίησης πελατών και διαμόρφωσης κατάλληλων στρατηγικών ανά κατηγορία.

1.4.4 Εστίαση στους Πελάτες ζωτικής σημασίας (Customers that count)

Η επιδίωξη της διατήρησης των υπαρχόντων πελατών συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα, ωστόσο, ότι δεν είναι όλοι οι πελάτες εξίσου κερδοφόροι για την επιχείρηση. Σύμφωνα με το νόμο 80/20 του Pareto, το 80% των κερδών της επιχείρησης προέρχεται κατά προσέγγιση από το 20% των πελατών της. Επομένως, ένα μικρό σχετικά ποσοστό των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, αφού της αποδίδει ένα δυσανάλογα μεγάλο ποσοστό κέρδους. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να δίνει προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση αυτής της κατηγορίας πελατών της και να φροντίζει να χτίζει μακροχρόνιες σχέσεις με αυτήν.

Το μέγεθος της διαφοράς ανάμεσα στους πελάτες υψηλής και χαμηλής αξίας διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Παραδείγματος χάρη, οι αεροπορικές εταιρείες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν διαπιστώσει ότι περίπου το 20% των πελατών τους αποφέρει το 150% των κερδών τους, αλλά τα πρόσθετα αυτά κέρδη χάνονται λόγω του πρόσθετου κόστους που σχετίζεται με τους μη κερδοφόρους πελάτες (Everen,2003). Η πλειοψηφία των πελατών εντοπίζεται σε μια ενδιάμεση κατηγορία όπου η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει ευκαιρίες up-selling και σταυροειδών πωλήσεων.

Η εστίαση στους πελάτες ζωτικής σημασίας συχνά ακολουθεί μια υπεραπλουστευμένη φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία όσο πιο κερδοφόρος είναι ο πελάτης, τόσο πιο καλό πρέπει να είναι το επίπεδο εξυπηρέτησής του. Η παραπάνω φιλοσοφία είναι ορθολογική και σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα επιτυχής. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, μπορεί να

οδηγήσει σε απώλεια πελατών και περιορισμένη αξιοποίηση ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις ή up-selling. Η φιλοσοφία της προσαρμογής των παρεχόμενων υπηρεσιών στο προφίλ του πελάτη, επομένως, κρίνεται περισσότερο ενδεδειγμένη. Η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει κατάλληλη στρατηγική ώστε να συγκρατήσει όλους τους ιδιαίτερα κερδοφόρους πελάτες, όπως και να αναζητήσει άλλους δυνητικούς πελάτες αντίστοιχου προφίλ. Παράλληλα, πρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειές της και να αξιοποιήσει ευκαιρίες που παρουσιάζονται, ώστε να καταστήσει κάποιους λιγότερο ελκυστικούς πελάτες σε περισσότερο κερδοφόρους.

1.5 Το CRM ως πληροφοριακό σύστημα

Από την οπτική της πληροφοριακής τεχνολογίας, το λογισμικό CRM παρέχει στον οργανισμό μια ολοκληρωμένη εικόνα των πελατών του, έτσι ώστε να διασφαλιστεί υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και η πληροφόρηση να είναι διαθέσιμη σε όλα τα τμήματα. Η τεχνολογία επιτρέπει την ενοποίηση και αξιοποίηση του μεγάλου όγκου πληροφορίας που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για τους πελάτες τους και την περαιτέρω αποδοτική μετατροπή αυτής της πληροφόρησης σε αξιοποιήσιμη γνώση.

Το λογισμικό CRM μπορεί να οριστεί ως ένας τρόπος αυτοματισμού των front office λειτουργιών των πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών, οι οποίες είναι κρίσιμες για τη διαμόρφωση σχέσεων με πελάτες (Xu, Yen, Lin, Chou, 2002). Πέρα από το συνδυασμό και την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε τμήματα, το CRM ως πληροφοριακό σύστημα επιτρέπει τη συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών από πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας με τον

πελάτη, όπως τηλεφωνική, ηλεκτρονική ή πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Μ' αυτό τον τρόπο, παρέχει στην επιχείρηση μια πλήρη και σαφή εικόνα για κάθε πελάτη, επιτρέποντας τη διαμόρφωση συμπερασμάτων σχετικά με την πιστότητα, την κερδοφορία των πελατών, την αξία κάθε πελάτη για την επιχείρηση και άλλων πληροφοριών που είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τον αξιολόγηση προτεραιοτήτων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

1.5.1 Ολοκλήρωση CRM και ERP

Η εφαρμογή του CRM συνδυάζει την ολοκλήρωση και αξιοποίηση πληροφοριών που προέρχονται από πολλαπλές πηγές, όπως data warehouse, ιστοσελίδα (ιδίως σε περιπτώσεις ηλεκτρονικού εμπορίου), τηλεφωνικό κέντρο, τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, μάρκετινγκ και πωλήσεων. Ο συντονισμός και η πρόσβαση στην πληροφορία επιτυγχάνεται μέσω της ολοκλήρωσης του λογισμικού CRM με το Σύστημα Σχεδιασμού Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning System - ERP) της επιχείρησης. Το ERP είναι ένα σύνθετο πληροφοριακό σύστημα που επιτρέπει την ολοκληρωμένη διαχείριση των πόρων και των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει μια σειρά από modules, όπως χρηματοοικονομικά, αποθήκη, εμπορική διαχείριση, παραγωγή, επιτρέποντας μ' αυτόν τον τρόπο ολοκλήρωση των επιχειρησιακών δεδομένων και κατ' επέκταση καλύτερη πληροφόρηση της διοίκησης και αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Το λογισμικό του CRM αποτελεί συνήθως μια πρόσθετη εφαρμογή που συνοδεύει ένα ERP και ενοποιείται με το σύστημα.

1.6. Συμπέρασμα

Το CRM αποτελεί επομένως μια στρατηγική προσέγγιση που στόχο έχει τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους μέσα από την ανάπτυξη σχέσεων με σημαντικούς πελάτες και τμήματα πελατών (Payne, Frow 2005). Το CRM συνδυάζει τη δυναμική του σχεσιακού μάρκετινγκ και της πληροφοριακής τεχνολογίας με στόχο τη δημιουργία επικερδών και μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και τις άλλες ομάδες ενδιαφέροντος του οργανισμού. Αξιοποιεί τις δυνατότητες της τεχνολογίας προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα τους πελάτες, αλλά και να τους προσφέρει προστιθέμενη αξία. Περιλαμβάνει, τέλος, ολοκλήρωση διαδικασιών, ανθρώπων και λειτουργιών η οποία επιτυγχάνεται με τη χρήση λογισμικού και πληροφοριακής τεχνολογίας.

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 1

Ελληνική αρθρογραφία

1. Hellas On Line, «Βέλτιστες πρακτικές CRM για αποτελεσματική μείωση της απώλειας πελατών», www.go-online.gr
2. Φρυδάκης Κ., (2005) «Το CRM ως στρατηγική ανάπτυξης», Ειδικό ένθετο περιοδικού ne.o: Τα μυστικά του Customer Strategy, σελ.16
3. Χριστόπουλος Γ, (2005), «Ο πελάτης στο επίκεντρο της επιχείρησης», Ειδικό ένθετο περιοδικού ne.o: Τα μυστικά του Customer Strategy, σελ.8

Ξένη βιβλιογραφία - αρθρογραφία

1. Bose, R. (2002), "Customer Relationship Management: Key Components for IT Success" Industrial Management & Data Systems, 102/2, pp. 89-97
2. Bull, C. (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management implementation", Business Process Management Journal, Vol. 9, No 5, pp. 592-602
3. Cram, T. (2001), "Customers that count", Prentice Hall,
4. Dychè, J. (2002), "The CRM Handbook - A Business Guide to Customer Relationship Management", Addison – Wesley
5. Everen, D. (2003), "Customer Segmentation", www.findarticles.com

6. Hyperion, (2004), "Customer profitability analysis and Management",
www.hyperion.com/downloads/solutions/profitability_management_white_paper.pdf
7. Kotler, P. (2003), "Marketing Management", Prentice Hall, Eleventh Edition
8. [Knowledge@Wharton](http://www.knowledge@wharton.upenn.edu) "Which Customers Are Worth Keeping, Which Aren't?" (2003) Knowledge@Wharton / Wharton School of Business
9. Greenberg, P., (2004) "CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in internet real time", McGraw-Hill/Osborne
10. Payne, A.F.T, Frow, P. (2004), "The role of multi channel integration in customer relationship management", Industrial Marketing Management, 33, 527-538
11. Payne, A.F.T, Frow, P. (2005), "A strategic Framework for Customer Relationship Management", Journal of Marketing, Vol.69 167-176
12. Raaij, E., Vernooij, M., Triest, S., (2003) "The implementation of customer profitability analysis: A case study", Industrial Marketing Management, 32, pp. 573– 583
13. Ryals, L. (2002), "Are your customers worth more than money?" Journal of Retailing and Consumer Services, 9 pp. 241–251
14. Teo, T.S.H, Devadoss, P., Pan, S. L. (2006) "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation:
A case study of the Housing and Development Board, Singapore",
www.elsevier.com/locate/dsw

15. Wang, H., Hong, W., (2005) "Managing customer profitability in a competitive market by continuous data mining", Industrial Marketing Management, www.sciencedirect.com
16. Xu, Y., Yen, D., Lin, B., Chou, D., (2002) "Adopting Customer Relationship Management Technology", Industrial Management and Data Systems, 102/8, 442-452

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ CRM ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Το CRM, χάρη στην ποικιλία των αναλυτικών εργαλείων που παρέχει, υποστηρίζει με χρήσιμη πληροφόρηση τις διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης και συμβάλλει στη λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων. Η επιχείρηση αποκτά οπτική 360 μοιρών των πελατών της, κατανοεί και προβλέπει τη συμπεριφορά τους, προσαρμόζει ανάλογα τις υπηρεσίες της και μ' αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης και πιστότητας.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση αξιολογεί την αξία και την κερδοφορία των πελατών της και σύμφωνα με αυτές καθορίζει τη διανομή των πόρων της και τις στρατηγικές μάρκετινγκ που θα εφαρμόσει. Αλληλεπιδρά αποτελεσματικότερα με τους πελάτες της όταν χρησιμοποιεί διαφορετικά μέσα επικοινωνίας, όπως τηλέφωνο, e-mail και τους παρέχει άμεση και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Παράλληλα, με την αξιοποίηση ενός συστήματος CRM αυξάνεται η αποδοτικότητα των στελεχών πωλήσεων, καθώς και τα έσοδα από πωλήσεις.

Όπως αναλύεται στις ενότητες που ακολουθούν, η αυτοματοποίηση που παρέχει το CRM μεγιστοποιεί τις δυνατότητες των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ,

πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών και δίνει ώθηση στην αποτελεσματικότητά τους.

2.2 Μάρκετινγκ

Καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα εντονότερος και η παροχή απλώς καλών προϊόντων ή υπηρεσιών δεν εξασφαλίζει την επιτυχία για την επιχείρηση, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ απαιτείται να είναι στρατηγικά σχεδιασμένες, κατάλληλα στοχευμένες και καινοτομικές. Η πληροφοριακή τεχνολογία σήμερα δίνει νέα δυναμική στις δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις χτίζουν σχέσεις με τους πελάτες τους μέσα από προσωποποιημένες και πολυκαναλικές επαφές και διαμορφώνουν προγράμματα μάρκετινγκ με τη βοήθεια της πληροφόρησης που αντλούν από την αλληλεπίδρασή τους με τους πελάτες (Dychè, 2002).

2.2.1 Δυνατότητες που παρέχει το CRM στο μάρκετινγκ

Το σύστημα CRM παρέχει τις ακόλουθες πολλαπλές δυνατότητες στο τμήμα μάρκετινγκ.

[Ανάλυση Πληροφοριών Μάρκετινγκ \(Marketing Analytics\)](#)

Το CRM δίνει τη δυνατότητα πολλαπλών αναλύσεων των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί στις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης. Οι αναλύσεις αυτές αναφέρονται στις προτιμήσεις και την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών,

στο βαθμό πιστότητας που εμφανίζουν και την κερδοφορία τους. Επιπλέον, επιτρέπει την τμηματοποίηση των πελατών σύμφωνα με την κερδοφορία και τη μακροπρόθεσμη αξία (lifetime value), συνδέει δε τα τμήματα με διαφορετικά προγράμματα μάρκετινγκ. Διενεργεί προβλέψεις πωλήσεων και εντοπίζει τμήματα της αγοράς με θετικές προοπτικές ανάπτυξης. Το CRM παρέχει επίσης εργαλεία για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των καναλιών διανομής και την ανάλυση της κερδοφορίας τους.

[Διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών \(campaign management\)](#)

Καθώς οι καταναλωτές βομβαρδίζονται από πολλαπλά μηνύματα μέσω mail, τηλεφώνου ή ταχυδρομείου, κρίνεται σκόπιμη η κατάλληλη στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα μιας διαφημιστικής καμπάνιας. Η διαχείριση διαφημιστικών εκστρατειών δίνει τη δυνατότητα αποστολής προσωποποιημένων μηνυμάτων, διαμορφωμένων σύμφωνα με το προφίλ του αποδέκτη, στον κατάλληλο χρόνο, με τη χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας.

Επιπρόσθετα, δίνει στα στελέχη του μάρκετινγκ μια πλήρη εικόνα της εξελικτικής πορείας της κάθε καμπάνιας και καταγράφει το επίπεδο ανταπόκρισης. Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του έργου και επιτρέπει την διεξαγωγή πολλαπλών αναλύσεων, όπως ανα διαφημιστικό μέσο, γεωγραφική περιοχή, τύπο πελατών κ.α. Τέλος, το CRM δίνει τη δυνατότητα εκτίμησης της απόδοσης της επένδυσης (ROI) κάθε διαφημιστικής εκστρατείας, παρέχοντας μ' αυτόν τον τρόπο χρήσιμες κατευθύνσεις για το σχεδιασμό αποτελεσματικών ενεργειών μάρκετινγκ.

Σταυροειδείς πωλήσεις και Upselling (Cross selling and upselling)

Οι σταυροειδείς πωλήσεις (cross selling) αναφέρονται στην πώληση επιπρόσθετων προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες. Χαρακτηρίζονται σαν μια σημαντική στρατηγική αύξησης των εσόδων και διατήρησης πελατών. Το upselling επιτυγχάνεται όταν ένας πελάτης αγοράζει προϊόντα που παρουσιάζουν υψηλότερη κερδοφορία. Οι διαδικασίες του cross selling και του upselling δεν είναι απλές, καθώς πρέπει να γίνονται στοχευμένα και με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να διασφαλίζεται ότι η συνολική κερδοφορία του πελάτη αυξάνεται και δε μειώνεται. Το CRM δίνει τη δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις ή upselling, αξιοποιώντας τα δεδομένα των πελατών και κατευθύνοντας κατάλληλα μηνύματα και προωθητικές ενέργειες.

Προσωποποίηση Υπηρεσιών

Το CRM επιτρέπει την προσωποποίηση και εξατομίκευση των υπηρεσιών που παρέχονται στον πελάτη, σύμφωνα με τα δεδομένα που είναι στη διάθεση της επιχείρησης. Σύμφωνα με το ιστορικό αγορών, το προφίλ ή τα ενδιαφέροντα του πελάτη, το σύστημα του προτείνει εναλλακτικές λύσεις ή ειδικές προσφορές. Η παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα σε μια ιστοσελίδα, δημιουργεί συνήθως θετικά συναισθήματα στον πελάτη και ενισχύει τη σχέση του με την επιχείρηση.

Διατήρηση Πελατών

Το CRM δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής προγραμμάτων πιστότητας, όπως και την παροχή ειδικών προσφορών ή ανταμοιβών σε συχνούς πελάτες και σαν αποτέλεσμα συμβάλλει στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών. Παράλληλα, μέσω της ανάλυσης των χαρακτηριστικών των πελατών που έπαψαν να αγοράζουν από την εταιρεία, τα στελέχη του μάρκετινγκ είναι σε θέση να προβλέψουν ποιοι από τους υπάρχοντες πελάτες είναι επίσης πιθανόν να αποχωρήσουν. Σύμφωνα με το προφίλ και το ιστορικό των συγκεκριμένων πελατών, το τμήμα μάρκετινγκ τους απευθύνει συγκεκριμένα προσωποποιημένα, εξατομικευμένα μηνύματα και προσφορές, παρακινώντας τους να παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης.

2.2.2 Οφέλη προς την Επιχείρηση

Τα πολλαπλά εργαλεία που παρέχει το CRM στο τμήμα μάρκετινγκ προσδίδουν μια σειρά από απτά οφέλη προς την επιχείρηση:

- Ολοκληρωμένη εικόνα των πελατών, μέσα από τη συλλογή δεδομένων από κάθε επαφή με τον πελάτη σε διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας.
- Βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, με βάση την πληροφόρηση και την ανταπόκριση των πελατών.
- Αύξηση αποτελεσματικότητας των ενεργειών μάρκετινγκ. Η τμηματοποίηση πελατών, η διαμόρφωση προφίλ, η ανάλυση κερδοφορίας επιτρέπουν την εφαρμογή διαφοροποιημένων στρατηγικών μάρκετινγκ και την αποστολή στοχευμένων μηνυμάτων στους πελάτες.

- Δυνατότητα αξιολόγησης της επιτυχίας κάθε δραστηριότητας μάρκετινγκ, μέσα από την εκτίμηση του βαθμού ανταπόκρισης.
- Αύξηση της απόδοσης των δαπανών μάρκετινγκ (marketing ROI), χάρη στην εφαρμογή αποδοτικότερων διαδικασιών μάρκετινγκ και την αξιοποίηση ακριβούς πληροφόρησης κόστους και εσόδων.
- Αυξημένη διατήρηση υπαρχόντων πελατών και επίτευξη υψηλότερων επιπέδων πιστότητας.

2.3 Πωλήσεις

Η όξυνση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η μείωση των περιθωρίων κέρδους και οι υψηλές προσδοκίες των πελατών, καθιστούν ολοένα πιο επιτακτική την ανάγκη για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του τμήματος πωλήσεων. Η υιοθέτηση συστήματος αυτοματοποίησης πωλήσεων (salesforce automation) που περιλαμβάνεται στο CRM συμβάλλει στον καλύτερο εντοπισμό και αξιοποίηση ευκαιριών και την αποδοτικότερη διοίκηση πωλήσεων.

2.3.1 Δυνατότητες που παρέχει το CRM στις πωλήσεις

Διαχείριση επαφών και λογαριασμών (Contact and Account Management)

Η διαχείριση επαφών αναφέρεται στην οργάνωση και διαχείριση στοιχείων επαφών και συναφών πληροφοριών υπαρχόντων και δυνητικών πελατών. Ο υπεύθυνος πωλήσεων διατηρεί στοιχεία επικοινωνίας, ονόματα υπευθύνων και

ημερομηνίες επαφών που σχετίζονται με το πελατολόγιό του. Επιπρόσθετα, στην καρτέλα πελάτη καταγράφεται το είδος προωθητικών ή άλλων διαφημιστικών ενεργειών που του έχουν απευθυνθεί και οι ημερομηνίες πραγματοποίησής τους. Το σύστημα παρέχει επίσης τη δυνατότητα υπενθυμίσεων προς τον υπεύθυνο πωλήσεων, ώστε να πραγματοποιεί συστηματικές και χρονικά στοχευμένες επαφές με τους πελάτες.

Διαχείριση ευκαιριών (Opportunity Management)

Το CRM παρέχει τη δυνατότητα άμεσης διαχείρισης των ευκαιριών πωλήσεων. Κατηγοριοποιεί τις ευκαιρίες σύμφωνα με το προφίλ και την προοπτική τους και στη συνέχεια δρομολογεί το χειρισμό τους από τους κατάλληλους εκπροσώπους της εταιρείας βάσει προτεραιότητας (Greenberg, 2004). Η διαχείριση ευκαιριών τροφοδοτεί το τμήμα πωλήσεων με στοιχεία όπως, πιθανότητα αξιοποίησης ευκαιρίας, πιθανά τελικά οφέλη, στάδιο διαδικασίας πώλησης, πιθανή τελική ημερομηνία πραγματοποίησης πώλησης. Παράλληλα, η διαχείριση μιας ευκαιρίας πώλησης μπορεί να εμπλουτιστεί με στοιχεία που αφορούν τον ανταγωνισμό. Με την εισαγωγή των κατάλληλων δεδομένων, το σύστημα δημιουργεί μια μήτρα σύγκρισης των ανταγωνιστικών προϊόντων και δίνει στα στελέχη πωλήσεων μια σαφή εικόνα για τα σημεία υπεροχής ή μη από τον ανταγωνισμό. Μέσα στα πλαίσια της διαχείρισης ευκαιριών εντάσσεται επίσης και η δυνατότητα προβλέψεων των μελλοντικών πωλήσεων της επιχείρησης.

Ανάλυση Πληροφοριών Πωλήσεων (Sales Analytics)

Η ανάλυση των στοιχείων που σχετίζονται με τις πωλήσεις είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Τόσο οι πωλητές, όσο και η διοίκηση της επιχείρησης μπορούν να προβούν σε χρήσιμα συμπεράσματα με τη βοήθεια των αναφορών πωλήσεων που παρέχει το CRM. Με τη χρήση φίλτρων ή άλλων επιλογών, το σύστημα παρέχει μια πλειάδα αναφορών, όπως πωλήσεις ανα γεωγραφική περιοχή, ανα πωλητή, ανά τρίμηνο, ανα πελάτη κ.α.

Εξωτερικές Πωλήσεις

Οι εκπρόσωποι πωλήσεων μπορούν να καταχωρούν τις νέες παραγγελίες μέσα στο σύστημα, ακόμα και όταν βρίσκονται εκτός της επιχείρησης, με τη χρήση φορητού υπολογιστή, pda ή κινητού τηλεφώνου. Η δυνατότητα αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις όπου η άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας για την πώληση.

Ηλεκτρονικές Πωλήσεις (E-selling)

Το CRM παρέχει τα εργαλεία για την πραγματοποίηση πωλήσεων μέσω Internet. Το σύστημα παρέχει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής πώλησης σε ένα προσωποποιημένο, διαδραστικό και φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον. Η παραγγελία καταχωρείται αυτόματα στο σύστημα και ακολούθως ενεργοποιούνται οι απαιτούμενες διαδικασίες.

Αυτόματη τιμολόγηση

Το CRM δίνει τη δυνατότητα αυτόματης προσαρμογής των τιμών σύμφωνα με το προφίλ του πελάτη. Σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζονται, διαμορφώνονται κατάλληλα οι τιμές, οι παρεχόμενες εκπτώσεις ή προσφορές. Σαν αποτέλεσμα, καθορίζεται αυτόματα εξατομικευμένη τιμολογιακή πολιτική που αντανακλά την κερδοφορία και την αξία που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση.

Διαχείριση παραγγελιών

Η διαχείριση παραγγελιών συνδέεται με τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Επιβεβαιώνει τη διαθεσιμότητα ζητούμενων προϊόντων και δίνει πληροφορίες για την πορεία εκτέλεσης της παραγγελίας.

2.3.2 Οφέλη προς την επιχείρηση

Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του CRM στις πωλήσεις προσφέρει στην επιχείρηση τα ακόλουθα οφέλη:

- Αύξηση πωλήσεων και εσόδων, μέσα από την αξιοποίηση των ευκαιριών πωλήσεων, την δυνατότητα πωλήσεων μέσω internet, την πραγματοποίηση επιπρόσθετων πωλήσεων προς υπάρχοντες πελάτες (cross selling και upselling) και την αύξηση του διαθέσιμου χρόνου για προσέγγιση νέων πελατών.
- Μείωση του κόστους πωλήσεων – αύξηση της αποδοτικότητας των πωλητών, χάρη στην αυτοματοποιημένη διαχείριση παραγγελιών, τη

μείωση των απαιτήσεων για εκτέλεση διοικητικών καθηκόντων των πωλητών και την αύξηση του διαθέσιμου χρόνου για προσέγγιση νέων πελατών.

- Αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης και πιστότητας πελατών, λόγω της συστηματικής και προσωποποιημένης επαφής με τους εκπροσώπους πωλήσεων της επιχείρησης.
- Τροφοδότηση διοίκησης με πλούσια πληροφόρηση, αναφορικά με την πορεία των πωλήσεων, τη σύγκριση με τον ανταγωνισμό και την απόδοση των εκπροσώπων πωλήσεων.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας, χάρη στην άμεση καταχώρηση των στοιχείων πωλήσεων στο σύστημα και την άμεση έναρξη των απαιτούμενων διαδικασιών.
- Βελτίωση της διαδικασίας πώλησης και παραγγελίας, χάρη στη δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης σε δεδομένα διαθεσιμότητας προϊόντων, στην μείωση των σφαλμάτων των παραγγελιών και την παρακολούθηση της πορείας της παραγγελίας.

2.4 Υποστήριξη – Εξυπηρέτηση πελατών

Οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει την πελατοκεντρική φιλοσοφία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία ξεχωριστής εμπειρίας για τον πελάτη σε κάθε του επαφή με την επιχείρηση. Σαν αποτέλεσμα, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση πελατών και επενδύουν στο προσωπικό εξυπηρέτησης και στη διαμόρφωση των κατάλληλων διαδικασιών. Άλλωστε, έρευνες υποστηρίζουν ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη

πιστότητας πελατών και συχνά θεωρείται από τους πελάτες σπουδαιότερο ακόμα και από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

2.4.1 Δυνατότητες που παρέχει το CRM στην εξυπηρέτηση πελατών

Εξυπηρέτηση πελατών

Το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών είναι υψηλό, καθώς οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση σε μια σειρά χρήσιμων πληροφοριών και εργαλείων κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Ειδικότερα, μέσω του CRM οι υπάλληλοι ενημερώνονται άμεσα για το προφίλ και το συμβόλαιο του πελάτη και εξασφαλίζουν ότι του παρέχεται το επίπεδο των υπηρεσιών που δικαιούται. Το σύστημα περιλαμβάνει επίσης μια βάση δεδομένων με πληροφορίες για αντιμετώπιση προβλημάτων, αναγκών και προτείνει στους υπαλλήλους διαδικασίες εξυπηρέτησης. Μ' αυτόν τον τρόπο, ο χρόνος εξυπηρέτησης μειώνεται σημαντικά, όπως και η διάρκεια αναμονής του πελάτη. Ακολουθούνται ενιαίες τακτικές και πολιτικές εξυπηρέτησης πελατών και προβάλλεται μια συνεπής εικόνα της επιχείρησης.

Ανάλυση δεδομένων εξυπηρέτησης

Το CRM παρέχει στη διάθεση των στελεχών της επιχείρησης μια σειρά εργαλείων που δίνουν μια σαφή εικόνα του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών. Η επιχείρηση μπορεί να εξετάσει πολυάριθμα στατιστικά στοιχεία, όπως τα συχνότερα αιτήματα των πελατών, το προφίλ των πελατών με

αυξημένες ανάγκες εξυπηρέτησης, το μέσο χρόνο εξυπηρέτησης, το βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

Διαχείριση υπαλλήλων εξυπηρέτησης

Στοχεύοντας στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων εξυπηρέτησης, το CRM δίνει τη δυνατότητα καθοδήγησης των αιτημάτων των πελατών προς τους κατάλληλα ειδικευμένους υπαλλήλους. Μέσω του συστήματος, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ένα πρότυπο καθοδήγησης των κλήσεων προς τους υπαλλήλους, σύμφωνα με τις γνώσεις ή την εμπειρία τους, όπως και με βάση την προτεραιότητα και την αξία του πελάτη. Παράλληλα, το CRM προτείνει τον ιδανικό αριθμό απασχολούμενων υπαλλήλων σε διαφορετικές ώρες της ημέρας, σύμφωνα με τον προβλεπόμενο όγκο κρούσεων από τους πελάτες.

Δυνατότητες πρόσθετων πωλήσεων

Η διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών είναι δυνατόν να μετατραπεί σε μια προσοδοφόρα διαδικασία, με την αξιοποίηση των πληροφοριών που παρέχει το CRM. Οι υπεύθυνοι εξυπηρέτησης έχοντας στη διάθεσή τους μια σειρά πληροφοριών για τον πελάτη, μπορούν να αξιοποιήσουν την επαφή αυτή προς όφελος της επιχείρησης και να πραγματοποιήσουν σταυροειδείς πωλήσεις, προτείνοντάς συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες, σύμφωνα με το προφίλ του πελάτη.

Αυτοεξυπηρέτηση πελατών μέσω διαδικτύου (Web-based Self Service)

Οι πελάτες της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων ή ανεύρεσης πληροφοριών μέσα από την ιστοσελίδα της επιχείρησης. Με την είσοδό τους στο σύστημα, το περιβάλλον της ιστοσελίδας εξατομικεύεται και παρέχει τις δυνατότητες εξυπηρέτησης που επιτρέπει το προφίλ του πελάτη. Παρέχεται πρόσβαση σε απαντήσεις συχνών ερωτήσεων πελατών, καθώς και άλλες δυνατότητες όπως προγραμματισμός ραντεβού με εκπρόσωπο της επιχείρησης, αποστολή mail, εντοπισμός πορείας παραγγελίας.

2.4.2 Οφέλη προς την επιχείρηση

Τα οφέλη του CRM ως προς την εξυπηρέτηση πελατών συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Αύξηση πιστότητας πελατών, λόγω αυξημένης ικανοποίησης που προκύπτει από την εξατομικευμένη, άμεση εξυπηρέτηση.
- Αύξηση εσόδων, χάρη στην αξιοποίηση ευκαιριών σταυροειδών πωλήσεων, όπως και τον εμπλουτισμό της βάσης δεδομένων του πελάτη για μελλοντική αξιοποίηση από τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων.
- Αυξημένη παραγωγικότητα εκπροσώπων εξυπηρέτησης, λόγω της πρόσβασης σε πλούσια βάση δεδομένων με πληροφορίες και οδηγίες
- Μείωση κόστους εξυπηρέτησης, εφόσον οι υπάλληλοι έχουν στη διάθεσή τους πληροφορίες και εργαλεία που τους επιτρέπουν να εντοπίσουν και να χειριστούν απευθείας τα αιτήματα των πελατών, αποφεύγοντας

πρόσθετες επαφές. Η αυτοεξυπηρέτηση πελατών μέσω διαδικτύου επίσης συμβάλλει στη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης.

- Καλύτερη κατανόηση αναγκών πελατών, μέσα από την αναγνώριση συχνών αναγκών και την καταγραφή ανατροφοδότησης (feedback).
- Συνεχής δυνατότητα αξιολόγησης του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών
- Βελτίωση εταιρικής εικόνας, χάρη στον υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στις δυνατότητες που παρέχει το CRM στο Μάρκετινγκ, στις Πωλήσεις και την Εξυπηρέτηση Πελατών, παρατίθεται ο πίνακας 2.1 που συγκεντρώνει όλα τα προαναφερθέντα σημεία.

Μάρκετινγκ	Πωλήσεις	Εξυπηρέτηση Πελατών
Ανάλυση Πληροφοριών Μάρκετινγκ	Διαχείριση Επαφών & Λογαριασμών	Εξυπηρέτηση Πελατών
Διαχείριση Διαφημιστικών Εκστρατειών	Διαχείριση Ευκαιριών	Ανάλυση Δεδομένων Εξυπηρέτησης
Σταυροειδείς Πωλήσεις	Ανάλυση Πληροφοριών Πωλήσεων	Διαχείριση Υπαλλήλων Εξυπηρέτησης
Προσωποποίηση Υπηρεσιών	Εξωτερικές Πωλήσεις	Δυνατότητες Πρόσθετων Πωλήσεων
Διατήρηση Πελατών	Ηλεκτρονικές Πωλήσεις	Αυτοεξυπηρέτηση Πελατών
	Αυτόματη Τιμολόγηση	
	Διαχείριση Παραγγελιών	

Πίνακας 2.1 : Οι δυνατότητες που παρέχει το CRM στο Μάρκετινγκ, στις Πωλήσεις και στην Εξυπηρέτηση Πελατών

2.5 Μη απτά οφέλη του CRM

Η υιοθέτηση και εφαρμογή τόσο της φιλοσοφίας, όσο και των εργαλείων ενός συστήματος CRM παρέχει στην επιχείρηση και μια σειρά από μη απτά οφέλη, τα οποία δεν εκφράζονται σε όρους κερδοφορίας ή αποδοτικότητας, αλλά αντανακλώνται στη συνολική εικόνα της και συνήθως διαφαίνονται σε βάθος χρόνου (Goldenberg, 2002).

Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων

Η χρήση του συστήματος CRM στην καθημερινή εργασία συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Το CRM τους παρέχει μια σειρά αναλυτικών εργαλείων, χρήσιμων για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, τους απαλλάσσει από γραφειοκρατικές εργασίες, αυτοματοποιεί αρκετές διαδικασίες και τους υποστηρίζει με μια πληθώρα χρήσιμων πληροφοριών. Σαν αποτέλεσμα, εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα και βαθμίδες αναπτύσσουν θετικά συναισθήματα για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, αισθάνονται ότι ενισχύει το έργο τους και τους παρέχει σωστή υποστήριξη ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα.

Καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών

Η αξιοποίηση των στοιχείων πελατών για τη διαμόρφωση κατάλληλων προτάσεων πώλησης και η παροχή υψηλού επιπέδου προσωποποιημένης εξυπηρέτησης σε πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας συμβάλλουν καθοριστικά

στην ικανοποίηση των πελατών. Η επιχείρηση ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της και διασφαλίζει υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και πιστότητας.

Βελτίωση της εταιρικής εικόνας

Η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, καθώς και η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων συμβάλλουν παράλληλα στο χτίσιμο μιας ισχυρής και ευνοϊκής εταιρικής εικόνας. Η επιχείρηση βιώνει τις ευεργετικές επιπτώσεις στην εικόνα της σταδιακά, μέσα από την προσέλκυση αξιόλογων στελεχών, την αύξηση της πελατειακής βάσης και την διαμόρφωση ισχυρής φήμης για το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχει.

Ομαλότερη λειτουργία και συνεργασία τμημάτων

Οι πληροφορίες διαρκώς ανανεώνονται και διαχέονται σε ολόκληρη την επιχείρηση, μέσα από την ολοκλήρωση που παρέχει το CRM. Μ' αυτόν τον τρόπο ευνοείται η ανταλλαγή γνώσεων και δεδομένων ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης, αποφεύγονται καθυστερήσεις ή σφάλματα και διασφαλίζεται ομαλή διατμηματική συνεργασία.

Δυνατότητα διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό

Η υιοθέτηση πελατοκεντρικής κουλτούρας, το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και η αποδοτική συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης διαμορφώνουν

μια σειρά από σύνθετες, μοναδικές ικανότητες (core competencies) που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Η επιχείρηση με την εφαρμογή του CRM διαμορφώνει νέες διαδικασίες, γίνεται πιο αποδοτική, χτίζει μια θετική εταιρική εικόνα και αποκτά πολλαπλά σημεία υπεροχής.

2.6. Συμπέρασμα

Η εφαρμογή της στρατηγικής CRM, επομένως, είναι δυνατό να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης. Τα οφέλη που προκύπτουν είναι πολλαπλά και αφορούν τόσο απτά θέματα όπως η κερδοφορία της επιχείρησης και η διατήρηση των πελατών της, όσο και μη απτά, όπως η εταιρική εικόνα, η συνεργασία των τμημάτων και το ηθικό των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 2

Ελληνική αρθρογραφία

1. Hellas On Line, (2003) “Το CRM και ο ρόλος του στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας ΜΜΕ”, www.go-online.gr
2. Microsoft Hellas, «Τι μπορεί να κάνει το CRM για την επιχείρησή σας» www.microsoft.com/hellas

Ξένη βιβλιογραφία - αρθρογραφία

1. Dychè, J. (2002), “The CRM Handbook - A Business Guide to Customer Relationship Management”, Addison – Wesley
2. Goldenberg, B., (2002) “CRM Automation”, Prentice Hall
3. Greenberg, P., (2004) “CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in internet real time”, McGraw-Hill/Osborne
4. Imhoff, C., Loftis, L. (2002), “CRM Marketing Automation: Instant Analytics - or is it ?”, www.dmreview.com
5. Janjicek, R. “CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millennium”, <http://h71028.www7.hp.com/enterprise/downloads>
6. Microsoft Dynamics CRM 3.0, “Marketing Datasheet”, www.microsoft.com
7. Microsoft Business Solutions “CRM Sales”, www.microsoft.com
8. Sage CRM SalesLogix: Marketing, www.saleslogix.com
9. SAS® Solutions OnDemand: Marketing Automation, www.sas.com

10. SAP Solution Brief “Marketing: Powering Marketing Success”,
www.sap.com
11. SAP Solution Brief “Sales: Maximize Revenue, Performance and
Customer Value”, www.sap.com
12. SAP Solution Brief “Service: Maximize Service Profitability”,
www.sap.com
13. Soffront Marketing Automation Datasheet, “Maximize your Marketing and
improve ROI”, www.soffront.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ CRM, CRM BALANCED SCORECARD, ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΠΙΘΑΝΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

3.1 Εισαγωγή

«Αγοράσαμε ένα ωραίο παιχνίδι και τώρα κανείς δεν το χρησιμοποιεί», Albert Stroucken, πρόεδρος και CEO της εταιρείας H.B.Fuller (Kotorov, 2003).

Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM συχνά χαρακτηρίζεται από τις επιχειρήσεις ως μη αποδοτική επένδυση που δεν αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σύμφωνα με διεθνείς έρευνες (Bull, 2003) εκτιμάται ότι 70% των εγκαταστάσεων λογισμικού CRM έχουν αξιολογηθεί ως αποτυχημένες επενδύσεις, ενώ ο όμιλος Gartner προβλέπει ότι το ποσοστό αποτυχίας θα ανέλθει στο 55% και για την επόμενη πενταετία.

Ο κυρίαρχος λόγος για το υψηλό ποσοστό αποτυχίας των εγκαταστάσεων CRM έγκειται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται την έκταση και τη βαρύτητα των αλλαγών με τις οποίες η επένδυση αυτή είναι συνυφασμένη. Η υιοθέτηση ενός συστήματος CRM απαιτεί επαναπροσδιορισμό των επιχειρησιακών αξιών και προτεραιοτήτων και διαμόρφωση πελατοκεντρικής κουλτούρας. Επιπλέον, χρειάζεται να καταργηθούν τα όρια ανάμεσα στα τμήματα και προϋποθέτει τον προσεκτικό ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών και λειτουργιών. Περιλαμβάνει τη συνεργασία ανθρώπων διαφορετικών ειδικοτήτων και ιεραρχικών βαθμίδων και απαιτεί πλήρη αποδοχή

από το σύνολο της επιχείρησης. Επομένως, ο προσανατολισμός, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και τα καθήκοντα των εργαζομένων αλλάζουν.

Η χάραξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής CRM αποτελεί ίσως τον πιο σημαντικό παράγοντα για την ομαλή μετάβαση στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο που συνοδεύει το CRM. Χάρη στη στρατηγική CRM, η υλοποίηση του έργου δεν αποτελεί καθήκον ενός μεμονωμένου τμήματος, αλλά δεσμεύει ολόκληρη την επιχείρηση. Παράλληλα, η διαμόρφωση στρατηγικής CRM προϋποθέτει την ανάμιξη και υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, η έλλειψη της οποίας πολύ συχνά οδηγεί σε αποτυχία αντίστοιχα έργα. Καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας ενός συστήματος CRM αποτελεί επίσης ο καθορισμός στόχων και παραγόντων επιτυχίας και η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης του συστήματος σύμφωνα με αυτούς. Στις ενότητες που ακολουθούν αναλύονται το εργαλείο CRM Scorecard, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας και τα πιθανά εμπόδια κατά την υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM.

3.2 Στρατηγική CRM

Η επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του Customer Relationship Management απαιτεί σχεδιασμό μιας στρατηγικής CRM που περικλείει ολόκληρο τον οργανισμό. Η στρατηγική CRM είναι απαραίτητο να ευθυγραμμίζεται πλήρως με την επιχειρησιακή στρατηγική. Αναφέρεται στη δημιουργία μιας ενιαίας εικόνας για τον πελάτη στην οποία είναι δυνατή η πρόσβαση από όλα τα τμήματα της επιχείρησης μέσα από πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας (Greenberg, 2004).

3.2.1 CRM Scorecard

Το μοντέλο του CRM Scorecard είναι ιδιαίτερα χρήσιμο τόσο για τη διαμόρφωση όσο και την υλοποίηση της στρατηγικής CRM. Η επιχείρηση χαράζει τη στρατηγική CRM και θέτει επιμέρους στόχους, η επίτευξη των οποίων θα οδηγήσει στη στρατηγική επιτυχία. Η επιτυχία, ωστόσο, δεν επέρχεται απλά από το στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά και από τη σωστή υλοποίησή του. Επομένως, η διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής μεθόδου αξιολόγησης της επίδοσης της στρατηγικής είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Το CRM Scorecard αποτελεί παράλληλα ένα εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσης του CRM. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται μέσα από την εκτίμηση της απόδοσης τεσσάρων διαστάσεων της στρατηγικής CRM (Brewton, 2003):

1. **Χρηματοοικονομική Διάσταση:** αναφέρεται στους οικονομικούς στόχους της στρατηγικής CRM για συγκεκριμένα τμήματα πελατών
2. **Πελατειακή Διάσταση:** αναφέρεται στις διαφορετικές επιθυμίες των τμημάτων πελατών όσον αφορά την εξυπηρέτηση και στις διαφορές στην αντιλαμβανόμενη αξία.
3. **Λειτουργική Διάσταση:** περιλαμβάνει τις κύριες λειτουργίες που μετατρέπουν τη γνώση για τον πελάτη σε οφέλη και αξία.
4. **Άνθρωποι / IT:** αναφέρεται στις τεχνικές και διοικητικές γνώσεις και δεξιότητες του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη των παραπάνω λειτουργιών.

Το CRM Scorecard δεν αποτελεί ένα απλό σύνολο μετρήσεων, αλλά αντανακλά τις σχέσεις αιτίας - αποτελέσματος που είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη στρατηγική CRM. Στόχος είναι η λήψη της κατάλληλης πληροφόρησης, ώστε στη συνέχεια να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της απόδοσης της στρατηγικής CRM. Ο πίνακας 3.1 απεικονίζει ένα παράδειγμα CRM Scorecard.

Διάσταση CRM Scorecard	Στρατηγικοί Παράγοντες Επιτυχίας (τι χρειάζεται να επιτευχθεί για κάθε διάσταση)	Στρατηγικοί Δείκτες CRM (δείκτες απόδοσης για κάθε παράγοντα επιτυχίας)
Χρηματοοικονομική	<ul style="list-style-type: none"> Μεγιστοποίηση Customer Lifetime Value (CLV) Μεγιστοποίηση Share of wallet 	<ul style="list-style-type: none"> Customer Lifetime Value Share of wallet (%)
Πελατειακή	<ul style="list-style-type: none"> Μεγιστοποίηση διατήρησης πελατών Μεγιστοποίηση επιστροφών πελατών που εγκατέλειψαν Μεγιστοποίηση νέων πελατών Μεγιστοποίηση ικανοποίησης πελατών 	<ul style="list-style-type: none"> Ποσοστό διατήρησης πελατών (%) Αριθμός πελατών που επιστρέφουν Αριθμός νέων πελατών Ποσοστό ιδιαίτερα ικανοποιημένων πελατών (%)
Λειτουργιών Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Μεγιστοποίηση αποτελεσματικότητας μάρκετινγκ 	<ul style="list-style-type: none"> Κόστος ανά κανάλι μάρκετινγκ Leads ανά κανάλι μάρκετινγκ
Λειτουργιών Πωλήσεις	<ul style="list-style-type: none"> Μεγιστοποίηση παραγωγικότητας τμήματος πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> Κόστος πωλήσεων Έσοδα ανά κανάλι πωλήσεων
Λειτουργιών Εξυπηρέτηση	<ul style="list-style-type: none"> Μεγιστοποίηση επιπέδου εξυπηρέτησης 	<ul style="list-style-type: none"> Επίπεδο εξυπηρέτησης ανά κανάλι εξυπηρέτησης (%) Μέσο κόστος ανά κανάλι εξυπηρέτησης
Ανθρώποι / IT	<ul style="list-style-type: none"> Αύξηση στρατηγικών δεξιοτήτων Αύξηση στρατηγικής Γνώσης Αύξηση ικανοποίησης 	<ul style="list-style-type: none"> Ιδιαίτερα ικανοποιημένοι εργαζόμενοι (%) Πρόσβαση σε στρατηγική πληροφόρηση CRM (%)

Πίνακας 3.1: Παράδειγμα CRM Scorecard

Πηγή: Brewton, J., (2003), "The CRM Scorecard + Strategic Six Sigma: A Powerful Approach for Maximizing CRM Strategy Execution Success", CRMetrix

Τα κύρια βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να υλοποιήσει και να επωφεληθεί από το CRM Scorecard είναι τα ακόλουθα:

3.2.1.1 Καθορισμός στρατηγικής CRM

Η διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού CRM Scorecard ξεκινά με τον προσδιορισμό των στόχων του CRM και των σχέσεων αιτίας – αποτελέσματος χάρη στις οποίες οι στόχοι θα επιτευχθούν. Ο καθορισμός της στρατηγικής CRM πραγματοποιείται με τη βοήθεια ενός δυναμικού εργαλείου που ονομάζεται «Χάρτης Στρατηγικής CRM» (CRM Strategy Map). Ο Χάρτης Στρατηγικής CRM παρέχει μια ξεκάθαρη εικόνα για τη στρατηγική CRM σε όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος του οργανισμού. Συνδέει τις τέσσερις διαστάσεις του CRM Scorecard με μετρήσιμους στόχους και υποδεικνύει πώς κάθε διάσταση μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία του CRM. Οι τέσσερις διαστάσεις του χάρτη στρατηγικής CRM είναι οι παρακάτω (Murphy, Russel, 2002):

1. Χρηματοοικονομική διάσταση: Η διάσταση αυτή απεικονίζει την οπτική των μετόχων σχετικά με τη στρατηγική επιτυχία της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει πώς θα επιτύχει τον επιθυμητό στόχο, τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για τους μετόχους:

α) Με στρατηγική μακροπρόθεσμης ανάπτυξης, δημιουργώντας νέες πηγές εσόδων και αυξάνοντας την αξία των πελατών

β) Με στρατηγική παραγωγικότητας, βελτιώνοντας τη δομή του κόστους και αξιοποιώντας ποιο αποδοτικά το ενεργητικό της επιχείρησης.

2. Πελατειακή Διάσταση: Αναφέρεται στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας που σχετίζονται με τη δημιουργία πρότασης αξίας (value proposition)

για τους πελάτες. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων αυτών αποτελεί η δημιουργία μιας βάσης για διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό σε μακροχρόνιο επίπεδο.

Υπάρχουν τρεις κύριες πηγές διαφοροποίησης όσον αφορά τους πελάτες

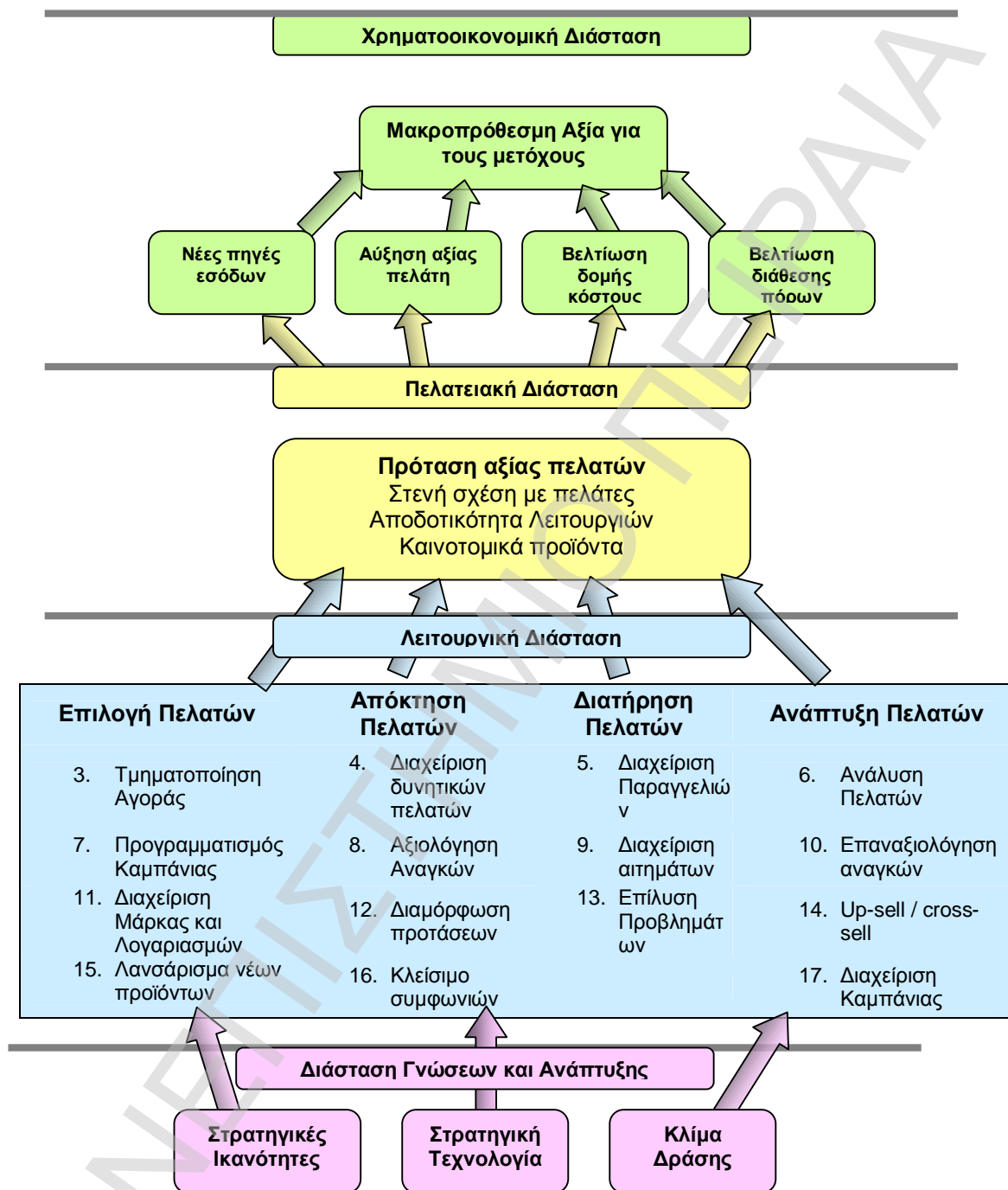
- ✓ Καινοτομία: παροχή καινοτομικών προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν παρέχονται από τον ανταγωνισμό
- ✓ Γνώση για τον πελάτη: γνώσεις για τις ανάγκες των πελατών και διαμόρφωση των κατάλληλων λύσεων για την ικανοποίησή τους
- ✓ Λειτουργική αρτιότητα: Παροχή ικανοποιητικής ποιότητας και προϊόντικών χαρακτηριστικών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει μία από τις παραπάνω βάσεις διαφοροποίησης προκειμένου να διαμορφώσει την πρόταση αξίας προς τους πελάτες της και να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Η πρόταση αξίας μπορεί να οριστεί σε όρους τιμής, ποιότητας, χαρακτηριστικών, εξυπηρέτησης, επωνυμίας ή σχέσης με τον πελάτη.

3. Διάσταση λειτουργιών: Η επιχείρηση χρειάζεται να επιλέξει σε ποιες διαδικασίες θα δώσει έμφαση, ώστε να επιτύχει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών. Είναι απαραίτητο, επομένως, να καθορίσει τα σημεία από τα οποία ο πελάτης θα αντλεί πρόσθετη αξία.

4. Διάσταση ανθρώπων και IT: Η διάσταση αυτή αναφέρεται στις γνώσεις διοικητικές, τεχνολογικές ή άλλες που η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει προκειμένου να υποστηρίξει τις παραπάνω διαδικασίες. Η κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνει τις ηγετικές δεξιότητες των διοικητικών στελεχών, τη διαμόρφωση κοινής πελατοκεντρικής κουλτούρας, τη διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την υιοθέτηση του λογισμικού CRM.

Το διάγραμμα 3.2 παρουσιάζει ένα παράδειγμα στρατηγικού χάρτη:



Διάγραμμα 3.1 Παράδειγμα Χάρτη Στρατηγικής CRM

Πηγή: Murphy, K., Russel, R., (2002), "Use the Balanced Scorecard to Execute CRM Strategy"
www.gartner.com

Ο χάρτης στρατηγικής CRM βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τα ακόλουθα:

- Αποσαφήνιση σύνθετων απόψεων σχετικά με τη στρατηγική CRM ανάμεσα στα μέλη της ομάδας χάραξης στρατηγικής
- Ευθυγράμμιση απόψεων της ομάδας διαμόρφωσης στρατηγικής CRM
- Διαμόρφωση ολιστικής και ολοκληρωμένης φύσης της στρατηγικής CRM
- Ανάπτυξη «κοινής γλώσσας» γύρω από τα θέματα που αφορούν τη στρατηγική CRM
- Προσδιορισμός των παραγόντων και των δεικτών που χρειάζεται να εκτιμώνται, ώστε να βελτιώνεται διαρκώς η απόδοση της στρατηγικής CRM.

3.2.1.2 Επιλογή Στρατηγικών παραγόντων μέτρησης

Κατά το δεύτερο βήμα για τη διαμόρφωση του CRM Scorecard η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τους παράγοντες μέτρησης που φανερώνουν την απόδοση των παραγόντων επιτυχίας της στρατηγικής CRM. Ένα προσεκτικά σχεδιασμένο CRM Scorecard περιλαμβάνει 15 - 25 στρατηγικούς παράγοντες μέτρησης, ο τελικός αριθμός ωστόσο είναι άμεση συνάρτηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Brewton, 2002). Οι παράγοντες μέτρησης της στρατηγικής CRM είναι απαραίτητο να αντανakλούν την απόδοση κάθε καναλιού επαφής με τον πελάτη (π.χ. τηλέφωνο, ιστοσελίδα, διαπροσωπική επαφή κ.λπ.). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι παράγοντες μέτρησης που επιλέγονται να είναι παράλληλα *απαραίτητοι* και *επαρκείς* για την απόδοση της στρατηγικής CRM. Η τελευταία ενέργεια που απαιτείται κατά το δεύτερο βήμα

σχεδιασμού της σκοροκάρτας είναι η επιλογή στόχων απόδοσης για κάθε στρατηγικό παράγοντα απόδοσης.

Οι παράγοντες μέτρησης της απόδοσης της στρατηγικής CRM ανήκουν σε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- ✓ Χρηματοοικονομικοί παράγοντες (€)
- ✓ Παράγοντες όγκου, χρόνου ή ρυθμού (#)
- ✓ Ποσοστά (%)

Στη συνέχεια αναφέρονται ενδεικτικά παραδείγματα παραγόντων μέτρησης ανά διάσταση του CRM.

Άνθρωποι / IT

- Ιδιαίτερα ικανοποιημένοι εργαζόμενοι (%)
- Εργαζόμενοι που είναι ιδιαίτερο πιθανό να παραμείνουν στην επιχείρηση (%)
- Διατήρηση εργαζομένων (%)
- Παραγωγικότητα εργαζομένων (%)
- Διαθεσιμότητα στρατηγικής πληροφόρησης (%)
- Χρόνος ανταπόκρισης σε στρατηγική πληροφόρηση (#)

Διάσταση Λειτουργιών

- Πωλήσεις- Αριθμός Σταυροειδών Πωλήσεων (#)
- Πωλήσεις – Αριθμός Up Sales (#)
- Πωλήσεις – Κόστος ανά συναλλαγή (€)
- Μάρκετινγκ – Κόστος ανά διαφημιστική καμπάνια (€)
- Μάρκετινγκ – Αριθμός διαφημιστικών ενεργειών (#)
- Εξυπηρέτηση – Επίπεδο εξυπηρέτησης (%)

- Εξυπηρέτηση – Κόστος ανά επαφή εξυπηρέτησης (%)
- Εξυπηρέτηση – Ιδιαίτερα ικανοποιημένοι πελάτες (%)

Οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν το Διαδίκτυο για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM θα πρέπει να ενσωματώσουν και κάποιες πρόσθετες μετρήσεις, όπως:

- Χρόνος που αφιερώνεται στην ιστοσελίδα (#)
- Ρυθμός εγκατάλειψης του καλαθιού αγορών (%)
- Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις (#)

Μετρήσεις της πελατειακής διάστασης

- Ιδιαίτερα ικανοποιημένοι πελάτες (%)
- Πελάτες που είναι ιδιαίτερα πιθανό να προτείνουν την επιχείρηση σε άλλους (%)
- Ρυθμός διατήρησης πελατών (%)
- Ρυθμός αποχώρησης πελατών (%)
- Νέοι πελάτες (#)
- Διείσδυση στους πελάτες (cross sells, up sells) (#)

Χρηματοοικονομικοί παράγοντες μέτρησης

- Customer Lifetime Value (€)
- Κερδοφορία πελατών (#)
- Έσοδα στη διάρκεια ζωής του πελάτη (€)
- Share-of-wallet (%)

3.2.1.3 Σύζευξη Παραγόντων μέτρησης στρατηγικής CRM (Cascade Strategic CRM Measures)

Το επόμενο βήμα μετά την επιτυχή ανάπτυξη του scorecard είναι η σύνδεση των παραγόντων μέτρησης της σκοροκάρτας με την απόδοση τμημάτων, ομάδων και συγκεκριμένων εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει την ευθυγράμμιση των καθημερινών αποφάσεων και ενεργειών διοικητικών στελεχών, ομάδων και εργαζομένων με την απόδοση της στρατηγικής CRM. Το σύνολο των εργαζομένων συντονίζεται, επομένως, και έχει κοινή κατεύθυνση προς την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής CRM.

3.2.1.4 Επιλογή και εφαρμογή ενός συστήματος αναφοράς

Το συγκεκριμένο βήμα κρίνεται τόσο σημαντικό όσο και τα προηγούμενα, διότι η μεγιστοποίηση της απόδοσης του CRM απαιτεί αξιόπιστη και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση. Η επιλογή του συστήματος αναφοράς απόδοσης του CRM Scorecard είναι αναγκαίο να βασίζεται σε ένα σύνολο κριτηρίων που αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες πληροφόρησης της επιχείρησης για την απόδοση του CRM. Οι κύριες δυνατότητες του συστήματος αναφοράς περιλαμβάνουν αυτοματοποιημένη λήψη δεδομένων από διαφορετικές πηγές δεδομένων, αναφορές πραγματικού χρόνου, πολλαπλές όψεις των αποτελεσμάτων, ευανάγνωστα γραφήματα κ.α.

3.2.1.5 Ενσωμάτωση του συστήματος μέτρησης απόδοσης CRM στην κουλτούρα του οργανισμού

Κλειδί για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του μοντέλου μέτρησης απόδοσης του CRM αποτελεί η ενσωμάτωσή του στη συνολική κουλτούρα του οργανισμού. Ο στόχος αυτός είναι δυνατό να επιτευχθεί με τη σύνδεση των παραγόντων μέτρησης με κύρια συστήματα διοίκησης του οργανισμού. Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την ενσωμάτωση του συστήματος μέτρησης απόδοσης CRM στην κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί η σύνδεσή του με τρία συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, α) επιλογή και πρόσληψη, β) εκπαίδευση και ανάπτυξη, γ) αξιολόγηση και αναγνώριση απόδοσης. Οι νέες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της στρατηγικής CRM θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση το μοντέλο μέτρησης απόδοσης. Παράλληλα, η ενσωμάτωση μοντέλου μέτρησης απόδοσης του CRM στην κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί μέσω της σύνδεσης της μέτρησης απόδοσης CRM με τη διαρκή βελτίωση, αλλά και την επικοινωνία της στρατηγικής CRM σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ολοκληρώνοντας τη διαδικασία υλοποίησης ενός CRM Scorecard, γίνεται αντιληπτό ότι η χρήση του εργαλείου αυτού είναι εξαιρετικά ωφέλιμη τόσο για τη διαμόρφωση όσο και την αξιολόγηση της στρατηγικής CRM. Συνοπτικά, τα κυριότερα οφέλη του CRM Scorecard για τον οργανισμό είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Κοινή κατεύθυνση των στελεχών που διαμορφώνουν τη στρατηγική CRM
- ✓ Αποτελεσματική επικοινωνία και πλήρης κατανόηση της στρατηγικής CRM σε ολόκληρο τον οργανισμό
- ✓ Ισορροπία ανάμεσα στις πολλαπλές διαστάσεις απόδοσης του CRM

- ✓ Συνολικός επιχειρησιακός προσανατολισμός προς τους παράγοντες επιτυχίας του CRM
- ✓ Αποτελεσματική εφαρμογή του CRM, χάρη στην ακριβή και έγκαιρη ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με την απόδοση των κύριων λειτουργιών του.

3.3 Κρίσιμοι Παράγοντες για την Επιτυχία της Στρατηγικής CRM

Η εφαρμογή ενός συστήματος CRM αποτελεί μια απόφαση μεταβολής του φιλοσοφίας και των επιχειρησιακών διαδικασιών, εμπλέκει τόσο τη διοίκηση όσο και τους λοιπούς εργαζόμενους του οργανισμού, ενώ παράλληλα αποτελεί μια ιδιαίτερα κοστοβόρο επένδυση. Η επιλογή της υλοποίησης ενός τέτοιου έργου είναι επομένως συνυφασμένη με πολλαπλές οργανωσιακές αλλαγές και υψηλό χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Η εμπειρία αρκετών επιχειρήσεων δείχνει ότι η εφαρμογή προσεκτικά μελετημένης στρατηγικής σχεδιασμού και υλοποίησης αποτρέπει τους παραπάνω κινδύνους και συμβάλλει ιδιαίτερα στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων του CRM. Η υλοποίηση μιας επιτυχημένης στρατηγικής CRM απαιτεί πλήρη κατανόηση και ευθυγράμμιση με τους στόχους της επιχείρησης, δέσμευση τόσο της διοίκησης όσο και του συνόλου των εργαζομένων, καθώς και διαρκή αντίληψη της οπτικής του πελάτη. Αναλυτικότερα, οι κυριότεροι παράγοντες επιτυχίας μιας στρατηγικής CRM παρουσιάζονται στη συνέχεια.

3.3.1 Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής CRM

Η επιτυχής υλοποίηση του CRM προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ξεκάθαρης εικόνας ως προς την έννοια της πελατοκεντρικής επιχείρησης. Κάθε οργανισμός είναι αναγκαίο να αντιλαμβάνεται την αξία που θα προσθέσει το CRM, τους λόγους για τους οποίους το επιλέγει και τις αλλαγές που το νέο σύστημα θα επιφέρει. Μ' αυτό τον τρόπο, θα είναι σε θέση να καθορίσει το όραμά της σε σχέση με την εφαρμογή του CRM και να επιλέξει την κατάλληλη λύση που θα του παρέχει τα επιθυμητά οφέλη.

Καθώς το CRM δεν αποτελεί μια λύση που μπορεί να τυποποιηθεί και να υλοποιηθεί με τον ίδιο τρόπο σε κάθε επιχείρηση, είναι απαραίτητο να υιοθετείται λόγω συγκεκριμένων αναγκών και προτεραιοτήτων και όχι σαν απλή προσπάθεια μίμησης του ανταγωνισμού. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το όραμα για την απόδοση του CRM να υποστηρίζεται ένθερμα από την ανώτατη διοίκηση και να επικοινωνείται αποτελεσματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Επίκεντρο της στρατηγικής πρέπει να είναι ο πελάτης και η κύρια εστίαση της επιχείρησης να αφορά την παροχή πρόσθετης αξίας σ' αυτόν. Οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται το CRM κυρίως σαν μια εφαρμογή λογισμικού και όχι σαν μια προσεκτικά σχεδιασμένη στρατηγική είναι εξαιρετικά πιθανό να αποτύχουν κατά την υλοποίηση του CRM. Επομένως, κάθε επιχείρηση χρειάζεται να συνειδητοποιήσει ότι το CRM δεν είναι αφορά απλώς τεχνολογία, αλλά αναφέρεται σε ανθρώπους, πολιτικές, διαδικασίες.

3.3.2 Υποστήριξη από τη διοίκηση

Η υποστήριξη και δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης του οργανισμού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία ενός έργου CRM. Εφόσον πρόκειται για έργο στρατηγικής φύσεως, απαιτείται η πλήρης και ενεργός υποστήριξη του από το σύνολο των διοικητικών στελεχών, καθώς και η ευθυγράμμιση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη στρατηγική CRM.

Σύμφωνα με σχετικές μελέτες, οι πιθανότητες επιτυχίας ενός έργου CRM είναι σημαντικά μεγαλύτερες όταν η ευθύνη για την υλοποίηση του έργου μοιράζεται σε διαφορετικά τμήματα, όπως τμήματα πληροφορικής, Μάρκετινγκ και Οικονομικού. Η κοινή ανάμιξη, δέσμευση και ευθύνη των τμημάτων ως προς την επιτυχία του σχεδιασμού και της υλοποίησης του έργου συμβάλλει στην τελική του επιτυχία.

Παράλληλα, καθώς οι ανάγκες για συντονισμό είναι ιδιαίτερα υψηλές κατά την υλοποίηση του έργου CRM, κρίνεται σκόπιμος ο καθορισμός ενός project leader ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση και την οργάνωση του έργου. Ο project leader έχει ως κύριο καθήκον το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το CRM και τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στα τμήματα.

3.3.3 Πελατοκεντρική Επιχειρησιακή Κουλτούρα και Διοίκηση Αλλαγών

Η εφαρμογή του συστήματος CRM είναι στενά συνυφασμένη με τη συνολική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας και σαν αποτέλεσμα απαιτεί γνώσεις και ικανότητες διοίκησης αλλαγών από την πλευρά των διοικητικών στελεχών.

Καθώς η ανθρώπινη φύση διακρίνεται από έμφυτη τάση αντίστασης στις αλλαγές, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να δοθούν οι κατάλληλες κατευθύνσεις και τα απαραίτητα κίνητρα προκειμένου οι εργαζόμενοι να ενστερνιστούν την πελατοκεντρική κουλτούρα. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν μια κουλτούρα που είναι δεκτική στις αλλαγές και προσαρμόζονται εύκολα, τείνουν να υιοθετούν τη νέα φιλοσοφία πιο γρήγορα. Αντίθετα, οι οργανισμοί που διακρίνονται από έντονη αντίσταση στην αλλαγή είναι απαραίτητο να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση αλλαγών, προκειμένου να επιτύχουν κοινή δέσμευση και αποδοχή από την πλευρά των εργαζομένων.

Πέρα από τον καθορισμό ενός CRM manager υπεύθυνου για τον συντονισμό του έργου, κρίνεται σκόπιμη η εμπλοκή όσο το δυνατόν περισσότερων τμημάτων και λειτουργιών στα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης (Kotoron, 2003). Σαν αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι βιώνουν την υλοποίηση του CRM σαν ένα κοινό project, το οποίο επιθυμούν από κοινού να διεκπεραιώσουν με επιτυχία. Η αποδοχή της νέας κουλτούρας και στρατηγικής από την πλευρά των εργαζομένων αυξάνεται σημαντικά και η μετάβαση στο νέο σύστημα γίνεται πιο ομαλά.

Παράλληλα, η επιχείρηση χρειάζεται να δώσει έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να επιτύχει υψηλά ποσοστά αποδοχής του CRM. Στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι να γίνει αντιληπτή η σπουδαιότητα αυτής της αλλαγής και να διασφαλιστεί η ενεργός ανάμιξη των εργαζομένων στην επιτυχία του έργου. Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει στοιχεία για τους στόχους και τα οφέλη του CRM, να καλλιεργεί τις ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και να τους

προετοιμάζει ως προς τη χρήση της τεχνολογίας CRM. Τόσο η εκπαίδευση, όσο και η ενεργός ανάμιξη στο σχεδιασμό του νέου συστήματος μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο για την ομαλή μετάβαση και αποδοχή της νέας, πελατοκεντρικής κουλτούρας.

3.3.4 Προσαρμογή των επιχειρησιακών διαδικασιών

Η υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και στρατηγικής είναι άμεσα συνυφασμένη με τη διαμόρφωση κατάλληλων επιχειρησιακών διαδικασιών όπου ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο. Η εφαρμογή του συστήματος CRM δεν περιλαμβάνει μόνο την υιοθέτηση του νέου λογισμικού και την αλλαγή της τεχνολογίας, αλλά προϋποθέτει συνολική αλλαγή του προσανατολισμού και της οργάνωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών έτσι ώστε να υποστηρίζεται πλήρως το σύστημα CRM.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες προσαρμόζονται σημαντικά σύμφωνα με τη φιλοσοφία του CRM, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται ο πλήρης ανασχεδιασμός τους (process reengineering). Η προσαρμογή των διαδικασιών προϋποθέτει την ανάλυση των διαδικασιών CRM που αφορούν την αλληλεπίδραση με τον πελάτη, τη συλλογή, επεξεργασία και ολοκλήρωση πληροφοριών από διαφορετικά κανάλια. Αυτή η ανάλυση διαδικασιών πρέπει να πραγματοποιηθεί από την οπτική του πελάτη με βάση τις επιθυμίες και τις ανάγκες του. Είναι επομένως απαραίτητο η επιχείρηση να ερευνήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της προκειμένου να ευθυγραμμίσει τις διαδικασίες της με τη στρατηγική CRM.

Κύριος στόχος του παραπάνω ανασχεδιασμού είναι η κατάργηση προβληματικών διαδικασιών, η βελτίωση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες και ο καθορισμός της ιδανικής εμπειρίας για τον πελάτη.

3.3.5 Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης CRM

Μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησης του CRM, η επιχείρηση είναι απαραίτητο να μετρά και να ελέγχει την αποτελεσματικότητα του συστήματος, στοχεύοντας στη διαρκή βελτίωση της απόδοσης. Η επιτυχία του CRM προϋποθέτει τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων και δεικτών αξιολόγησης της απόδοσης του CRM. Τα κριτήρια απόδοσης του CRM συμβάλλουν στην τακτική μέτρηση της επιτυχίας του CRM και παρέχουν ένα μηχανισμό ανατροφοδότησης που επιτρέπει τη διαρκή εξέλιξη και αναδιαμόρφωση της στρατηγικής και των επιμέρους πολιτικών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η επιχείρηση να καθορίσει συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης, να θέσει προτεραιότητες και να προσδιορίσει τον τρόπο και τη συχνότητα της αξιολόγησης της απόδοσης του CRM. Ενδεικτικά κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν το ποσοστό διατήρησης πελατών, το μέσο ύψος πωλήσεων ανά πελάτη, ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα του πελάτη κ.α. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση της απόδοσης του CRM διαδραματίζει ο προσδιορισμός της απόδοσης της επένδυσης σε CRM (ROI), μέσω του συσχετισμού κόστους και ωφέλειας που προκύπτουν από την επένδυση.

3.3.6 Προσδιορισμός της έκτασης εφαρμογής του CRM

Το λογισμικό CRM θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά της επιχείρησης. Η προσπάθεια για αυτοματισμό πολλαπλών διαδικασιών, όταν δεν είναι απαραίτητο, προσθέτει πολυπλοκότητα και απαιτεί υψηλή επένδυση σε χρήμα και χρόνο προκειμένου να υλοποιηθεί. Προκειμένου να αποφευχθεί το σφάλμα αυτό, ο οργανισμός πρέπει να έχει ξεκάθαρη εικόνα της αξίας που το CRM μπορεί να του παρέχει.

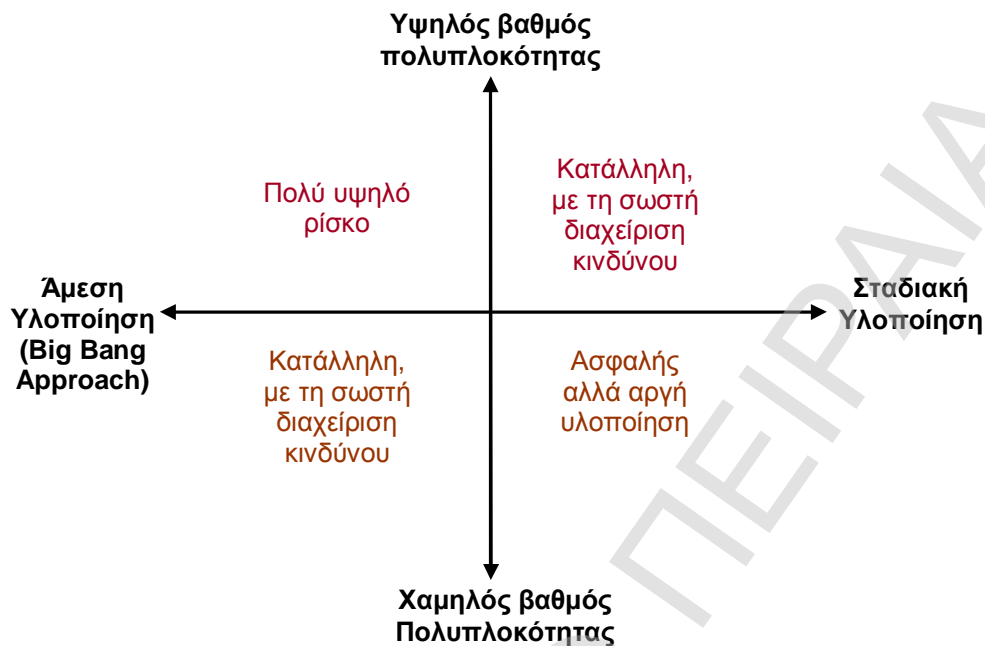
Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με τα οφέλη του CRM και επομένως να μην το αντιμετωπίζει σαν πανάκεια για κάθε πρόβλημα. Η υιοθέτηση ενός πολύπλοκου λογισμικού που υπερβαίνει τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης θα οδηγήσει τελικώς σε μειωμένη προθυμία αποδοχής του, σε αυξημένη πολυπλοκότητα και πιθανώς σε αποτυχία τελικής υλοποίησης.

3.3.7 Προσδιορισμός ωφέλειας πελατών

Ένας ακόμα κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του CRM συστήματος που σε ορισμένες περιπτώσεις παραβλέπεται από τις επιχειρήσεις είναι η παροχή συγκεκριμένων πλεονεκτημάτων προς τον πελάτη. Η εφαρμογή του CRM πρέπει να συμβάλει στην καλύτερη κάλυψη των αναγκών των πελατών, στην επίλυση προβλημάτων και στην παροχή πρόσθετης αξίας. Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να έχει σαφή εικόνα του οφέλους που θα προσφέρει το CRM στον πελάτη της, πριν ξεκινήσει τη διαδικασία υλοποίησής του. Η συλλογή στοιχείων σχετικά με τα επιθυμητά από τους πελάτες οφέλη του CRM μπορεί να επιτευχθεί μέσα από συζήτηση με σημαντικούς πελάτες και ανάλυση των αναγκών και προτεραιοτήτων τους σε θέματα παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

3.3.8 Επιλογή μεθόδου υλοποίησης

Η διαμόρφωση ενός σωστού σχεδίου υλοποίησης συχνά αποτελεί καθοριστική παράμετρο της επιτυχίας ενός συστήματος CRM. Η μέθοδος υλοποίησης μπορεί να περιλαμβάνει είτε τμηματική, είτε άμεση και συνολική υλοποίηση του συστήματος (big-bang approach). Η επιλογή της μεθόδου υλοποίησης συχνά σχετίζεται και με το εύρος ή αλλιώς τον βαθμό πολυπλοκότητας μιας εφαρμογής CRM. Το διάγραμμα 3.2 απεικονίζει τον βαθμό κινδύνου που συνδέεται με τους διαφορετικούς συνδυασμούς υλοποίησης και εύρους της εφαρμογής.

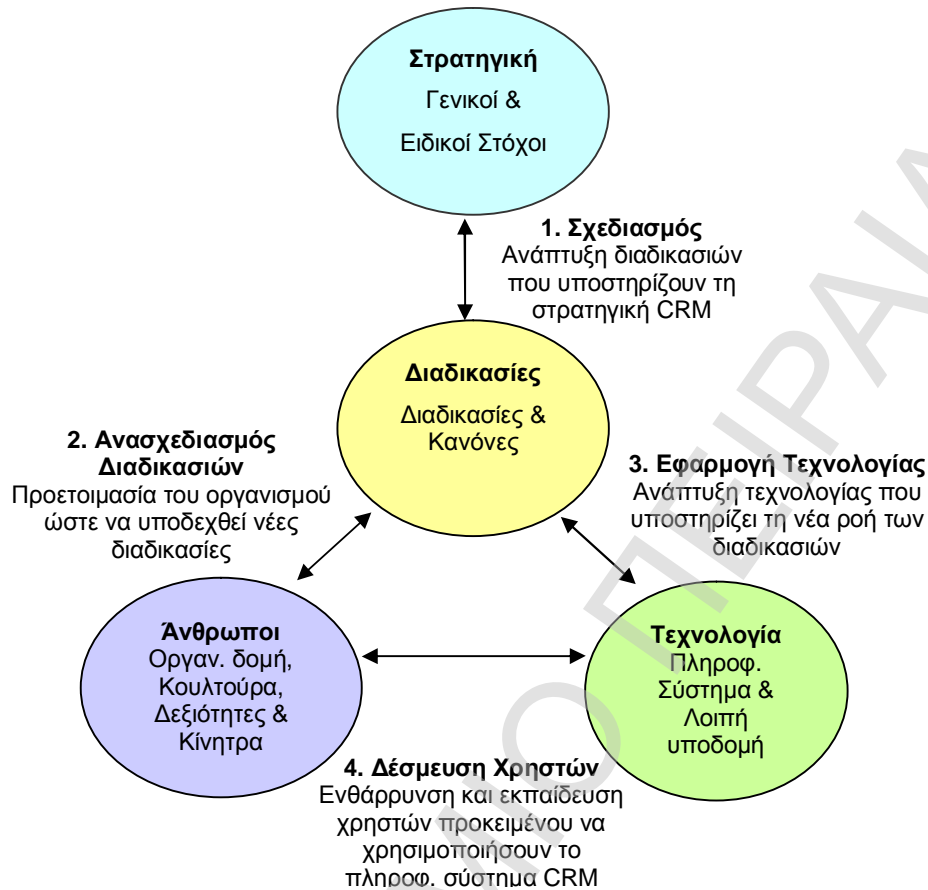


Διάγραμμα 3.2: Βαθμός κινδύνου σύμφωνα με τη μέθοδο υλοποίησης και το εύρος της εφαρμογής

Πηγή: Bull, C., (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management implementation", *Business Process Management Journal*, Vol. 9

Η επιχείρηση πρέπει να συνεκτιμήσει τα οφέλη και τους κινδύνους που συνδέονται με κάθε επιλογή προκειμένου να επιλέξει τη μέθοδο που θα την οδηγήσει στην επιτυχή υλοποίηση του CRM.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιτυχία του Customer Relationship Management να ληφθούν υπόψη από την πλευρά της επιχείρησης οι πολλαπλές αλλαγές που επιφέρει η υλοποίηση του CRM σε επίπεδο στρατηγικής, διαδικασιών, τεχνολογίας και κουλτούρας. Το διάγραμμα 3.3 απεικονίζει τις αλλαγές αυτές και αναδεικνύει την αλληλοσυσχέτισή τους.



Διάγραμμα 3.3: Η σχέση στρατηγικής, επιχειρησιακών διαδικασιών, ανθρώπων και τεχνολογίας για την υλοποίηση του CRM

Πηγή: Peppers, D., Rogers, M., (2003), "Unlocking the value of your CRM initiative: the strategy plus technology dynamic", www.1to1.com

3.4 Εμπόδια στην επιτυχία του CRM

Παρά τα πολλαπλά οφέλη που μια επιχείρηση μπορεί να αντλήσει από ένα σύστημα CRM, οι έρευνες φανερώνουν ότι ένα υψηλό ποσοστό επιχειρήσεων θεωρεί την επένδυσή του σε CRM αποτυχημένη. Η αποτυχία σωστής υλοποίησης ενός συστήματος CRM οφείλεται συνήθως σε ένα συνδυασμό λανθασμένων χειρισμών, που αναφέρονται κυρίως σε θέματα στρατηγικής, κουλτούρας και υλοποίησης του έργου.

Τα πιο σημαντικά εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή ενός συστήματος CRM σχετίζονται άμεσα με τους προαναφερθέντες παράγοντες επιτυχίας και ουσιαστικά προκύπτουν από την μη υιοθέτησή τους. Πρόκειται για τα ακόλουθα:

- ✓ Αποτυχία ευθυγράμμισης της στρατηγικής CRM με τη ευρύτερη επιχειρησιακή στρατηγική.
- ✓ Έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση του οργανισμού
- ✓ Ανυπαρξία συνολικής πελατοκεντρικής φιλοσοφίας
- ✓ Ελλιπής εκπαίδευση εργαζομένων ως προς τις αρχές του Customer Relationship Management και τη χρήση του νέου λογισμικού CRM
- ✓ Αποτυχία ή παράληψη προσαρμογής των επιχειρησιακών διαδικασιών σύμφωνα με τις προτεραιότητες που θέτει το CRM.
- ✓ Αποτυχία προσφοράς πρόσθετης αξίας στον πελάτη μέσα από το σύστημα CRM

Πέρα από τα παραπάνω εμπόδια τα οποία είχαν αναλυθεί αντιστρόφως ως παράγοντες επιτυχίας στην προηγούμενη ενότητα, κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε αναλυτικότερα ορισμένους πρόσθετους παράγοντες που ενδεχομένως να παρεμποδίσουν την επιτυχία του CRM.

3.4.1 Θέματα προστασίας προσωπικών δεδομένων (Boulding, Staelin, Ehret, Johnston, 2005)

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών αποτελεί ένα θέμα που εγείρει συχνά αντιδράσεις από την πλευρά των πελατών μιας επιχείρησης που εφαρμόζει σύστημα CRM. Η συλλογή προσωπικών δεδομένων των

πελατών κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων με την επιχείρηση την τροφοδοτεί με πλούσια πληροφόρηση, η οποία μπορεί αναμφισβήτητα να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής της. Συχνά, ωστόσο, ο πελάτης είναι καχύποπτος ως προς τον τρόπο αξιοποίησης των προσωπικών του δεδομένων από την επιχείρηση και υποψιάζεται ότι θα εξαπατηθεί ή θα ενοχληθεί μελλοντικά. Σαν αποτέλεσμα, προσπαθεί να προστατέψει τα προσωπικά του δεδομένα ή εναλλακτικά παρέχει σκόπιμα διαστρεβλωμένες πληροφορίες. Η στάση αυτή αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο στη στρατηγική ενός οργανισμού.

Η συνεργασία και η προθυμία παροχής πληροφοριών από την πλευρά του πελάτη είναι εξαιρετικά αναγκαία για την επιτυχημένη υλοποίηση του CRM. Είναι απαραίτητο κάθε οργανισμός να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες του, τονίζοντας το σεβασμό που επιδεικνύει στα προσωπικά τους δεδομένα και διασφαλίζοντας ότι θα αξιοποιηθούν νομίμως και αποκλειστικά εντός της επιχείρησης. Παράλληλα είναι ιδιαίτερα σημαντικό η επιχείρηση να παρέχει ειδικά οφέλη (προσφορές, προνόμια, εκπτώσεις κ.α.) στους πελάτες που προτίθενται να γνωστοποιήσουν προσωπικά τους στοιχεία. Με αυτό τον τρόπο η «συνεργασία» του πελάτη με την επιχείρηση είναι αμοιβαία επωφελής και περιορίζονται σχετικές αντιδράσεις.

3.4.2 Ταχεία Υλοποίηση

Η ταχεία υλοποίηση ενός συστήματος CRM προκειμένου να προκύψουν άμεσα τα θετικά του αποτελέσματα και λόγω ανταγωνιστικών πιέσεων, συχνά αποτελεί μια λανθασμένη επιλογή από την πλευρά των επιχειρήσεων. Η παράλληλη εγκατάσταση όλων των συστατικών ενός CRM όπως data warehouse, σύνθετα

αναλυτικά μοντέλα και εργαλεία διοίκησης διαφημιστικών εκστρατειών δεν αποφέρει οφέλη στην επιχείρηση, αλλά εμποδίζει τον σωστό συντονισμό των διαφορετικών τμημάτων του και οδηγεί συχνά σε λειτουργικά σφάλματα (Chung, Sherman, 2002). Η σταδιακή υλοποίηση του έργου μέσα στα πλαίσια ενός πλήρους χρονοπρογράμματος συνήθως προτιμάται αντ' αυτού, προκειμένου υπάρξει ο σωστός σχεδιασμός του συστήματος που θα προσφέρει θετικά μακροπρόθεσμα οφέλη.

3.4.3 Λανθασμένος οικονομικός προγραμματισμός

Οι λανθασμένες προβλέψεις σχετικά με το απαιτούμενο κόστος για την υλοποίηση του CRM αποτελούν ένα ακόμα εμπόδιο για την επιτυχία του. Το σφάλμα αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες όπως λανθασμένη εκτίμηση του κόστους ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, του κόστους εκπαίδευσης των χρηστών ή σε υποεκτίμηση του πρόσθετου κόστους που προκύπτει από θέματα που ανακύπτουν κατά την υλοποίηση του έργου (Corner, Hinton, 2002). Ο λανθασμένος οικονομικός προγραμματισμός του έργου είναι δυνατόν να προκαλέσει δυσαρέσκεια από την πλευρά της διοίκησης και να καθυστερήσει τη διαδικασία υλοποίησης.

3.4.4 Εστίαση στη διαμόρφωση ικανοτήτων και όχι στην απόδοση της επένδυσης

Σε ορισμένες περιπτώσεις αποτυχημένης υλοποίησης του CRM, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν εκ των υστέρων ότι είχαν δώσει υπερβολική έμφαση στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, χωρίς ωστόσο να εκτιμήσουν την αξία που θα αντλούσαν οι ίδιες από αυτή την επένδυση. Οι δυνατότητες που παρέχει το CRM είναι ιδιαίτερα ελκυστικές, είναι ωστόσο απαραίτητο να προηγείται μια προσεκτική ανάλυση κόστους - ωφέλειας, προκειμένου να διαπιστωθεί αν η επένδυση θα αποδώσει οικονομικά οφέλη στο μέλλον.

3.5 Συμπέρασμα

Το υψηλό ποσοστό αποτυχίας των επενδύσεων CRM οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων όπως η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, τακτικής αξιολόγησης της επένδυσης και πελατοκεντρικής κουλτούρας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Το μοντέλο του CRM Scorecard αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο που συμβάλλει στη διαμόρφωση κοινών κατευθύνσεων όσον αφορά τη στρατηγική CRM, επικοινωνεί τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σε όλη την επιχείρηση και συμβάλλει στην αξιολόγηση της εν λόγω επένδυσης. Κάθε επιχείρηση πρέπει επίσης να λάβει υπόψη της ορισμένους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, αλλά και συχνά εμπόδια που σχετίζονται με τη στρατηγική CRM, προκειμένου να διασφαλίσει επιτυχή σχεδιασμό και υλοποίησή της.

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 3

Ελληνική αρθρογραφία

1. Ανταλής, Α., Μπικάκη Α., «CRM Μύθοι και πραγματικότητες», www.panteion.gr/adios/crm.html
2. Πανταζόπουλος, Α., (2004) «CRM και εταιρική κουλτούρα», www.crm2day.gr
3. Φρυδάκης Κ., (2005) «Το CRM ως στρατηγική ανάπτυξης», Ειδικό ένθετο περιοδικού ne.o: Τα μυστικά του Customer Strategy, σελ.16

Ξένη βιβλιογραφία - αρθρογραφία

1. Accenture, “The road to CRM riches”, www.accenture.com
2. Agarwal, A., Harding, D., Schumacher, J., (2004), “Organizing for CRM”, <http://www.mckinseyquarterly.com>
3. Apex IT, “First Things First Developing a Successful CRM Strategy”, (2005), www.apexit.com
4. Armstrong Consultants Ltd, “The Fundamentals for CRM Strategy Success”, www.armstrong-consultants.com
5. Brewton, J., (2003), “The CRM Scorecard + Strategic Six Sigma: A Powerful Approach for Maximizing CRM Strategy Execution Success”, CRMetrix
6. Brewton, J., (2002), “Implementing a CRM Scorecard”, CRMetrix

7. Boulding, W., Staelin R., Ehret, M., Johnston, W., (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What is known, potential pitfalls and where to go", Journal of Marketing, Vol.69, 155-166
8. Bull, C. (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management implementation", Business Process Management Journal, Vol. 9, No 5, 592-602
9. Campbell, A. (2003) "Creating customer knowledge competence managing customer: managing customer relationship management programs strategically", Industrial Marketing Management, 32, 375-383
10. C.G.I., (2004), "The Top 10 Reasons CRM Projects Fail", www.cgi.com.
11. Chung, S., Sherman, M., (2002), "Emerging Marketing", www.mckinsey-quarterly.com
12. Corner, I., Hinton, M., (2002), "Customer Relationship Management Systems: implementation risks and relationship dynamics", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 5, No 4, 239-251
13. Ebner, M., Hu, A., Levitt, D., McCrory, J., (2002), "How to rescue CRM", <http://www.mckinseyquarterly.com>
14. Fadia A, Anderson, H., Whiting, P., "How to Develop a CRM Roadmap", <http://fadia.CRMproject.com>
15. Fowler, M., "Five Critical Success Factors For Real-Time Customer Loyalty", <http://www.ecustomerserviceworld.com>
16. Fulton, J., Dooley F., Erickson K., (2004), "Implementing a Successful CRM Strategy", Purdue University

17. Gerson, R., "Secrets of CRM Success"
http://www.richgerson.com/assets/uploads/Secrets_Of_CRM_Success.pdf
18. Gerson, R., "The 3 Biggest CRM Mistakes", www.crm2day.com
19. Gragg, S., "Key Success Factors for Solid ROI on CRM",
<http://www.tdwi.org/>
20. Greenberg, P., (2004) "CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in internet real time", McGraw-Hill/Osborne
21. Kotorov, R., (2003), "Customer relationship management: strategic lessons and future directions", Business Process Management Journal, Vol. 9 Issue: 5, pp, 566 - 571
22. Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., Wouters J., (2006), "A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships", Industrial Marketing Management, Vol.35, pp.57-71
23. Mankoff, S., "Ten Critical Success Factors for CRM",
www.siebel.com/global/benchmark.asp
24. Murphy, K., Russel, R., (2002), "Use the Balanced Scorecard to Execute CRM Strategy" www.GartnerG2.com
25. Peppers, D., Rogers, M., (2003), "Unlocking the value of your CRM initiative: the strategy plus technology dynamic", www.1to1.com
26. Radcliffe, J., (2001), "Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success", www.GartnerG2.com
27. Salomann, H., Dous, M., Kolbe L., Brenner W., (2005), "Rejuvenating Customer Management: How to make knowledge For, From and About

customers work”, European Management Journal, Vol 23, No4, pp. 392-403

28. Selland, C., (2005), “Customer Relationship Management: 10 Steps to Success”, Reservoir Partners, L.P.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΚΑΝΑΛΙΚΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΣΤΟ CRM - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΚΑΝΑΛΙΩΝ & E-CRM

4.1 Εισαγωγή

Το Customer Relationship Management κύριο στόχο έχει τη διαμόρφωση, ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση των σχέσεων του οργανισμού με επιλεγμένες ομάδες πελατών. Καθώς οι πελάτες έχουν στη διάθεσή τους ολοένα περισσότερες επιλογές καναλιών επικοινωνίας με την επιχείρηση, η στρατηγική CRM πρέπει να προσαρμοστεί κατάλληλα, ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη προσέγγισή τους. Είναι γεγονός ότι η ποικιλία καναλιών δημιουργεί εξαιρετικές ευκαιρίες για τη διεύρυνση, αλλά και την ενδυνάμωση των σχέσεων με πελάτες και συμβάλλει στην επιτυχία της στρατηγικής CRM. Από την άλλη πλευρά, απαιτεί προσεκτική διοίκηση ώστε να αποφευχθεί άσκοπη πολυπλοκότητα και σπατάλη πόρων. Ιδιαίτερα σημαντική είναι επίσης για το CRM η πρόσφατη ραγδαία ανάπτυξη των ηλεκτρονικών καναλιών, που διασφαλίζουν ευελιξία και χαμηλό κόστος στη διαμόρφωση σχέσεων με τους πελάτες.

Οι ενότητες που ακολουθούν αναφέρονται στην σπουδαιότητα της πολυκαναλικής ολοκλήρωσης (multi channel integration) ως προς τη χάραξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής CRM και στα βήματα σχεδιασμού πολυκαναλικής στρατηγικής. Ακολουθεί ανάλυση της επίδρασης του Ίντερνετ και των ψηφιακών καναλιών στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων και τέλος

γίνεται αναφορά στην έννοια του e-CRM, στις λειτουργίες του και στα οφέλη που παρέχει στην επιχείρηση.

4.2 CRM και πολυκαναλική ολοκλήρωση

Η διαδικασία πολυκαναλικής ολοκλήρωσης περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον κατάλληλο συνδυασμό μελών καναλιών (channel participants) και επιλογών καναλιών, μέσω των οποίων θα συντελεστεί η αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Κύριος στόχος του οργανισμού είναι να διασφαλίσει ότι κάθε αλληλεπίδραση του πελάτη που πραγματοποιείται μέσω κάθε καναλιού είναι θετική και προσθέτει αξία. Παράλληλα, βασική επιδίωξη είναι η ολοκλήρωση των διαφορετικών καναλιών, ώστε τα δεδομένα που αντλούνται να συγχωνεύονται και να προκύπτει μία εικόνα του πελάτη με ενοποιημένα τα στοιχεία από τα ποικίλα κανάλια. Επομένως τα κύρια θέματα που σχετίζονται με την πολυκαναλική ολοκλήρωση μπορούν να διατυπωθούν ως ακολούθως:

- α) Ποια είναι τα καλύτερα κανάλια ώστε να έχει η επιχείρηση πρόσβαση στον πελάτη, όπως και ο πελάτης πρόσβαση στην επιχείρηση.
- β) Πώς προσδιορίζεται μια άριστη εμπειρία για τον πελάτη, η οποία όμως είναι εφικτή από άποψη κόστους.

Η πολυκαναλική ολοκλήρωση διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της στρατηγικής CRM, καθώς συμβάλλει τόσο στη συλλογή πληροφοριών πελατών από πολλαπλά σημεία αλληλεπίδρασης, όσο και στη διαμόρφωση μιας ανώτερης εμπειρίας για τον πελάτη σε κάθε επαφή με τον οργανισμό.

4.2.1 Επιλογές Καναλιών

Οι επιλογές καναλιών αναφέρονται στα μέσα με τα οποία η επιχείρηση (εφόσον πωλεί απευθείας στον καταναλωτή) ή οι ενδιάμεσοι αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Οι επιλογές καναλιών μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες (Payne, Frow, 2004):

- Εκπρόσωποι πωλήσεων
- Υποκαταστήματα
- Τηλεφωνικό Κέντρο
- Direct Marketing
- Ηλεκτρονικό Εμπόριο
- M-Commerce (κινητή τηλεφωνία, αποστολή SMS, WAP υπηρεσίες κινητών τρίτης γενιάς)

Τα κανάλια αυτά μπορούν να αποτυπωθούν πάνω σε ένα συνεχές που αναφέρεται στην επικοινωνία με τον πελάτη, με άκρα του από τη μία πλευρά την κατά πρόσωπο επικοινωνία, όπως στην περίπτωση της επαφής με εκπρόσωπο πωλήσεων και από την άλλη την εικονική επικοινωνία, που επιτυγχάνεται μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου και του m-commerce. Η ποικιλία αυτή των επιλογών καναλιών δημιουργεί εξαιρετικές ευκαιρίες για τη διεύρυνση και ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες, υπό την προϋπόθεση ότι η διοίκηση των καναλιών γίνεται με τρόπο επιτυχή και αποδοτικό. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερα σημαντικό για την επιτυχία του CRM είναι να υπάρχει άμεση και αξιόπιστη, αμφίδρομη επικοινωνία και αλληλεπίδραση ανάμεσα σε πελάτη και επιχείρηση.

4.2.2 Συνδυασμός καναλιών

Η επιλογή των καναλιών που θα χρησιμοποιηθούν και του συνδυασμού τους (χρονική στιγμή και τμήματα πελατών) σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα καναλιών όσο και με τη σχέση και τη συνάφειά τους με την επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελούν η πλήρης κατανόηση της φύσης, της λειτουργίας, των πλεονεκτημάτων, αλλά και των περιορισμών κάθε καναλιού.

Είναι σαφές ότι ο συνδυασμός των καναλιών που είναι περισσότερο κατάλληλα για την πελατειακή βάση και τη δομή της επιχείρησης θα παρέχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο επίσης διαδραματίζει η εκτίμηση των ικανοτήτων της επιχείρησης και των αναγκών και των προοπτικών των πελατών. Οι ανάγκες των πελατών ποικίλουν ανάλογα με την κατηγορία στην οποία αυτοί ανήκουν και ανάλογα με το είδος του προϊόντος. Σε περιπτώσεις αγορών business to customer η αξιολόγηση και επιλογή καναλιών είναι πολύ πιθανό να είναι απλή. Στις αγορές business to business, ωστόσο, όπου συχνά η διαχείριση λογαριασμών είναι περίπλοκη, θα υπάρχει σίγουρα ανάγκη για πιο λεπτομερή αξιολόγηση και υιοθέτηση μεγαλύτερου εύρους καναλιών.

4.2.3 Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών καναλιών

Η πρόσφατη ανάπτυξη των ηλεκτρονικών καναλιών είναι αξιοσημείωτη και έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της απόδοσης του CRM. Καθώς τα κόστη σε παραδοσιακά κανάλια, όπως οι πωλήσεις, διαρκώς αυξάνονται, οι οργανισμοί δέχονται αυξανόμενη πίεση μετακίνησης σε ηλεκτρονικά κανάλια

προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους. Ολοένα περισσότεροι πελάτες, τόσο στις business to business όσο και στις business to customer αγορές, εξοικειώνονται με το σύστημα της αυτοεξυπηρέτησης και το επιλέγουν, καθώς επιτρέπει την παραγγελία προϊόντων, την αναζήτηση πληροφοριών και την επίλυση προβλημάτων από το χώρο τους και στη χρονική στιγμή που επιθυμούν (Hughes, 2004). Αυτό είναι εφικτό μέσα από ένα συνδυασμό προσωποποιημένων ιστοσελίδων και κέντρων επικοινωνίας και σύμφωνα με έρευνες συμβάλλει ουσιαστικά στην αυξημένη ικανοποίηση των πελατών.

Τα παραπάνω οφέλη ωστόσο δεν υπαγορεύουν ότι όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν μοντέλα πλήρους αυτοεξυπηρέτησης. Στις βιομηχανικές αγορές για παράδειγμα, σημαντικές επαφές με πελάτες πραγματοποιούνται κυρίως σε διαπροσωπικό επίπεδο και το ηλεκτρονικό κανάλι προορίζεται κυρίως για επαφές και αλληλεπιδράσεις ρουτίνας. Η πραγματοποίηση συναλλαγών χαμηλής αξίας και πολυπλοκότητας μέσω των ηλεκτρονικών καναλιών επιτρέπει την καλύτερη διαχείριση άλλων πόρων, όπως ο χρόνος των account managers. Το ηλεκτρονικό κανάλι είναι κυρίως συμπληρωματικό στις βιομηχανικές αγορές και αποτελεί μόνο ένα στοιχείο του μείγματος καναλιών.

Η επιχείρηση είναι σωστό να προσπαθεί να μειώσει το κόστος της μέσω της αξιοποίησης του ηλεκτρονικού καναλιού εφόσον είναι βέβαιο ότι δε μειώνεται η παρεχόμενη αξία προς τον πελάτη σαν αποτέλεσμα της εισαγωγής του νέου καναλιού. Η χρήση των ηλεκτρονικών καναλιών θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα πρόσθετο μέσο προκειμένου όχι μόνο να αυξηθούν οι πωλήσεις και τα κέρδη, αλλά και να επιτευχθεί υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών.

4.3 Πολυκαναλική στρατηγική (multi-channel strategy)

4.3.1. Ορισμός

Η ολοκληρωμένη πολυκαναλική στρατηγική αναφέρεται στην πλήρη αξιοποίηση του εύρους των εμπορικά βιώσιμων καναλιών με στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών (Payne, Frow, 2004). Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συλλέξουν όλες τις δυνατές πληροφορίες για τους πελάτες μέσα από τα διαφορετικά κανάλια και να τις διοχετεύσουν σε μια ενιαία βάση. Σαν αποτέλεσμα, είναι δυνατή η αναγνώριση προηγούμενων αλληλεπιδράσεων με τον πελάτη, ανεξάρτητα από το κανάλι στο οποίο αυτές διεξήχθησαν και η χρήση της πληροφόρησης αυτής με στόχο τη βελτίωση της εμπειρίας που παρέχεται στον πελάτη.

4.3.2 Ο ρόλος της πολυκαναλικής στρατηγικής

Η πολυκαναλική στρατηγική είναι δυνατόν να προσφέρει πολλαπλά οφέλη στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνες, η υιοθέτηση πολυκαναλικής στρατηγικής αυξάνει το ποσό που διαθέτει ο πελάτης για αγορές (share of wallet), καθώς για παράδειγμα, επιλέγει να πλοηγηθεί στην ιστοσελίδα πριν να επισκεφθεί το κατάστημα και επομένως έχει έρθει σε επαφή με τα προϊόντα (Tuominen, 2004).

Επιπρόσθετα, χάρη στην πολυκαναλική στρατηγική, η επιχείρηση δείχνει να σέβεται περισσότερο τις προσωπικές προτιμήσεις καναλιών των πελατών και σαν αποτέλεσμα, γίνεται περισσότερο ελκυστική, αφού ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες επιθυμίες και τάσεις τους. Καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα πιο οξύς, η εξυπηρέτηση των πελατών μετατρέπεται από βασικό στοιχείο

διαφοροποίησης σε στοιχειώδη προϋπόθεση ανταγωνισμού. Η πελατοκεντρική κουλτούρα δεν αντιμετωπίζει τη δυνατότητα επιλογών από την πλευρά του πελάτη σαν ένα προνόμιο, αλλά σα δικαίωμα και γι' αυτό του παρέχει την ευκαιρία χρησιμοποίησης του καναλιού της προτίμησής του. Ακόμα, επιδεικνύει σεβασμό στην επιθυμία του πελάτη να δέχεται μηνύματα από την επιχείρηση, που σχετίζονται με ειδοποιήσεις, ανακοινώσεις προσφορών, έρευνες αγοράς κ.α.

4.3.3 Η εμπειρία του πελάτη στα πολλαπλά κανάλια

Η εμπειρία του πελάτη ως προς την πολυκαναλική ολοκλήρωση ξεκινά με τις δραστηριότητες επικοινωνίας που αποτελούν μέρος της στρατηγικής προσέλκυσης πελατών της επιχείρησης και συνεχίζεται μέσα από όλες τις επακόλουθες μορφές αλληλεπίδρασης. Η προσέλκυση των πελατών πραγματοποιείται μέσα από ένα συνδυασμό καναλιών και μέσων, όπως η διαφήμιση, το direct mail, οι προωθητικές ενέργειες πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις κλπ. Κάθε οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στα μηνύματα που επικοινωνούνται από τα διαφορετικά κανάλια. Κάθε αντίφαση ή μη συμφωνία των μηνυμάτων είναι δυνατόν να οδηγήσει σε σύγχυση τον πελάτη σχετικά με τα οφέλη που του παρέχει η επιχείρηση και να βλάψει την εικόνα της.

Τα σπουδαιότερα σημεία για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εκείνα τα σημεία στα διαφορετικά κανάλια όπου ο πελάτης αλληλεπιδρά με την επιχείρηση. Η συνολική εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης είναι ένα συνονθύλευμα των επιμέρους εμπειριών που είχε στα διαφορετικά κανάλια,

όπως ο χειρισμός της τηλεφωνικής του κλήσης προς την επιχείρηση, η αποτελεσματικότητα και η ταχύτητα επεξεργασίας μιας ηλεκτρονικής παραγγελίας, ο επαγγελματισμός της διαχείρισης παραπόνων ή ερωτήσεων, η συμπεριφορά και η ανταπόκριση του εκπροσώπου πωλήσεων.

Στις περιπτώσεις όπου η εμπειρία του πελάτη είναι κατώτερη από την προσδοκώμενη, η απογοήτευση θα εκδηλωθεί με παράπονα ή απομάκρυνση από την επιχείρηση. Ειδικότερα, αν το πρόβλημα δεν επιλυθεί άμεσα και σε όλη του την έκταση, τότε υπάρχει ο κίνδυνος δυσφήμισης της επιχείρησης. Αντίθετα, κάθε εμπειρία που συναντά και κυρίως υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη, δίνει ώθηση στη φήμη της επιχείρησης και ενδυναμώνει τη σχέση της με τον πελάτη.

4.3.4 Διαμόρφωση Πολυκαναλικής Στρατηγικής

Τα βήματα για τη χάραξη μιας πολυκαναλικής στρατηγικής που παρέχει ξεχωριστή εμπειρία για τον πελάτη είναι τα ακόλουθα (Payne, Frow, 2004):

1. Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων της πολυκαναλικής ολοκλήρωσης
2. Κατανόηση των αναγκών, των ενδιαφερόντων και της αξίας των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς
3. Στρατηγική θεώρηση της δομής του κλάδου και των επιλογών καναλιών
4. Εντοπισμός των αλλαγών στις συνήθειες χρήσης καναλιών
5. Θεώρηση των στοιχείων κόστους για κάθε κανάλι
6. Διαμόρφωση ολοκληρωμένης πολυκαναλικής στρατηγικής

Αναλυτικότερα, τα βήματα έχουν ως εξής:

4.3.4.1 Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων της πολυκαναλικής ολοκλήρωσης

Το σημείο εκκίνησης για τη διαμόρφωση της πολυκαναλικής στρατηγικής είναι ο καθορισμός των κύριων στρατηγικών στόχων. Ο ευρύτερος στόχος της πολυκαναλικής ολοκλήρωσης είναι η παροχή βελτιωμένης εμπειρίας στον πελάτη που οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και σε αύξηση πωλήσεων και κερδών. Η επιχείρηση πρέπει να ορίσει και συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους που να αντανakλούν τη στρατηγική CRM και τη διαδικασία δημιουργίας αξίας για τον πελάτη.

Ενδεικτικά, αναφέρονται ορισμένοι στόχοι που μπορεί να θέσει μια επιχείρηση για την πολυκαναλική της στρατηγική.

- Βελτίωση της εμπειρίας πελατών
- Βελτίωση της ανάπτυξης εσόδων
- Μείωση λειτουργικών εξόδων
- Αξιοποίηση στο μέγιστο των πόρων και δεξιοτήτων της επιχείρησης

Στη συνέχεια, οι παραπάνω στόχοι θα μεταφραστούν σε πιο συγκεκριμένους, σύμφωνα με τις αγορές στόχο.

4.3.4.2 Κατανόηση των αναγκών, των ενδιαφερόντων και της αξίας των διαφορετικών τμημάτων της αγοράς

Οι ανάγκες, οι επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα των πελατών θα πρέπει να αποτελούν τον πρωταρχικό παράγοντα στο σχεδιασμό των καναλιών. Η λεπτομερής πελατειακή τμηματοποίηση συμβάλλει στην αναγνώριση των πιο

σημαντικών αναγκών σε κάθε τμήμα. Σε ορισμένες περιπτώσεις ιδιαίτερα χρήσιμη είναι και η τμηματοποίηση των πελατών με βάση την αξία τους για την επιχείρηση.

4.3.4.3 Στρατηγική θεώρηση της δομής του κλάδου και των επιλογών καναλιών

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη θεώρηση των εναλλακτικών επιλογών καναλιών που χρησιμοποιούνται τόσο από την επιχείρηση, όσο και από τον ανταγωνισμό. Παράλληλα, αναφέρεται και στην εξέταση της πιθανότητας δομικών αλλαγών στον κλάδο, που μπορεί να συντελεστεί με τη μορφή αποδιαμεσολάβησης (disintermediation) και επαναδιαμεσολάβησης (reintermediation) και που θα επηρεάσουν τη χρήση εναλλακτικών καναλιών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση να προσφέρει ένα σύνολο καναλιών που είναι κατάλληλο για τις ποικίλες ανάγκες των πελατών στόχο και που τους παρέχει προστιθέμενη αξία.

4.3.4.4 Εντοπισμός των αλλαγών στις συνήθειες χρήσης καναλιών

Προσδιορίζοντας την παρούσα χρήση καναλιών και προβλέποντας τις μελλοντικές αλλαγές της, η επιχείρηση μπορεί να διευκολυνθεί στην εκτίμηση του μείγματος καναλιών που θα χρησιμοποιήσει. Επιπρόσθετα, μια επισκόπηση παλαιότερων τάσεων ως προς τη χρήση καναλιών είναι χρήσιμη.

Η εκτίμηση των μελλοντικών τάσεων πρέπει να λάβει υπόψη της το προφίλ των τμημάτων πελατών της επιχείρησης και τις συνήθειές τους ως προς τα κανάλια.

Παράλληλα, πρέπει να εκτιμηθεί η σχετική σημασία διαφορετικών καναλιών στα

διαφορετικά στάδια της σχέσης με τους πελάτες. Υποστηρίζεται ότι το Ίντερνετ και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο θα συνεχίζουν να εξελίσσονται σε ολοένα πιο δημοφιλή κανάλια επαφής με τους πελάτες, ενώ άλλα κανάλια θα αναπτυχθούν με πολύ χαμηλότερους ρυθμούς ή ακόμα και θα παρουσιάσουν πτώση.

4.3.4.5 Θεώρηση των στοιχείων κόστους για κάθε κανάλι

Τα κόστη συναλλαγής διαφοροποιούνται σημαντικά ανα κανάλι και γι' αυτό το λόγο συχνά αποτελούν το κυριότερο σημείο εστίασης σε περιπτώσεις καθορισμού μίγματος καναλιών. Σε ορισμένους κλάδους το κόστος ενός καναλιού είναι δυνατόν να αποτελεί το 40% ή 50% της τιμής που πληρώνει ο πελάτης και επομένως είναι λογικό η επιχείρηση να αναζητά ευκαιρίες για μείωση του κόστους. Οι εναλλακτικές επιλογές καναλιών έχουν σημαντικές διαφορές από άποψη κόστους συναλλαγής, κόστους ανάπτυξης και χρήσης.

Η αυξημένη τάση των επιχειρήσεων να επιλέγουν το κανάλι του Διαδικτύου είναι αναμενόμενη, λόγω του χαμηλού κόστους συναλλαγών που αυτό συνεπάγεται. Παρ' όλα αυτά, ενώ τα κόστη συναλλαγών σε ένα κανάλι είναι σημαντικά, η επιχείρηση πρέπει να διερευνήσει και άλλα οικονομικά στοιχεία που σχετίζονται με την επιλογή καναλιών. Τα χαμηλά κόστη συναλλαγών που αφορούν την πώληση στο Διαδίκτυο πρέπει να συνεκτιμηθούν με άλλα θέματα, όπως το μάρκετινγκ, η ανάπτυξη ιστοσελίδας, η εξυπηρέτηση παραγγελιών και άλλα κόστη. Παράλληλα, σύμφωνα με μια μελέτη της McKinsey & Co τα στοιχεία κόστους που σχετίζονται με την πώληση στο Ίντερνετ ποικίλουν σημαντικά ανάλογα με τον κλάδο και επομένως το Διαδίκτυο δεν αποτελεί το πλέον κατάλληλο κανάλι για όλες τις επιχειρήσεις.

4.3.4.6 Διαμόρφωση ολοκληρωμένης πολυκαναλικής στρατηγικής

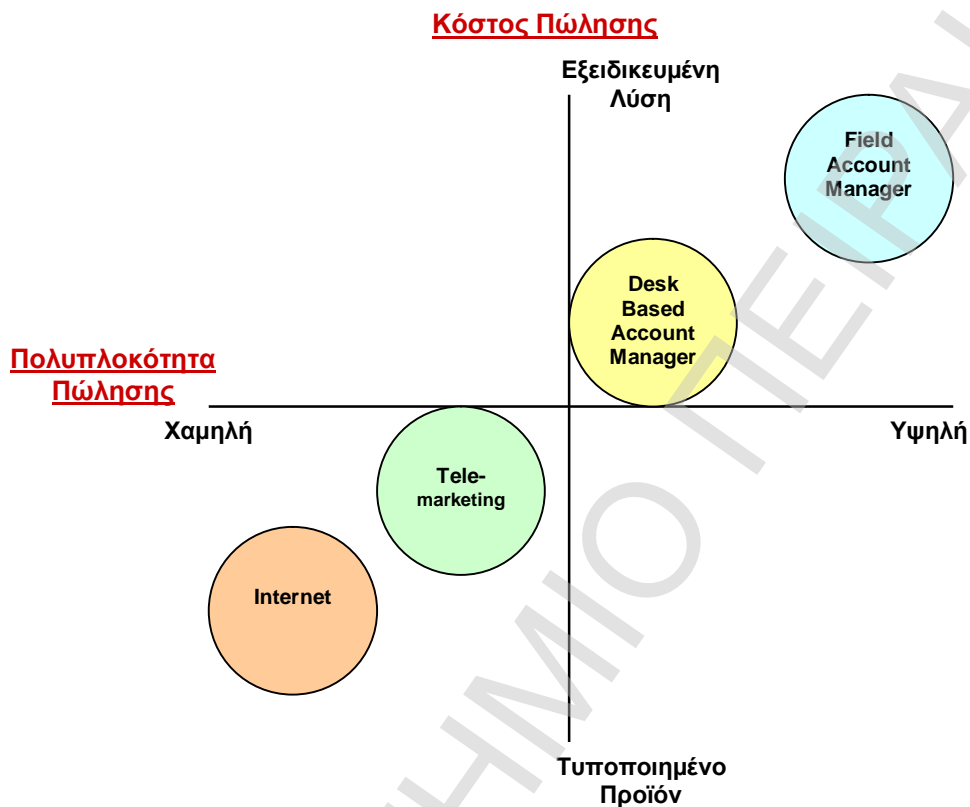
Η επιλογή της πολυκαναλικής στρατηγικής βασίζεται κυρίως στην επιθυμητή εμπειρία για τα διαφορετικά τμήματα πελατών, στην πολυπλοκότητα του καναλιού και στο κόστος του. Το κέρδος της επιχείρησης διαφοροποιείται σημαντικά σύμφωνα με τα στοιχεία κόστους κάθε καναλιού και το σχετικό βαθμό χρήσης εναλλακτικών καναλιών από τα τμήματα των πελατών. Η κατανόηση των διαφορετικών περιθωρίων κέρδους που προκύπτει από τα διαφορετικά τμήματα πελατών και η ανάλογη προσαρμογή της στρατηγικής είναι αναγκαία για την επιτυχημένη διοίκηση καναλιών.

Η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πολυκαναλικής στρατηγικής επιδιώκει τους ακόλουθους κύριους στόχους:

1. Συνέπεια των μηνυμάτων που στέλνει η επιχείρηση προς τους πελάτες της μέσα από τα διαφορετικά κανάλια
2. Ομοιομορφία ως προς την εμπειρία που βιώνουν οι πελάτες στα διαφορετικά κανάλια όταν συναλλάσσονται ή αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση
3. Διασφάλιση ότι κάθε επικοινωνία και υπηρεσία που παρέχεται στους πελάτες είναι σωστά συντονισμένη, προσαρμοσμένη σύμφωνα με τις ιδιαίτερες επιθυμίες τους και ενημερωμένη με τις προηγούμενες επαφές του πελάτη με την επιχείρηση.
4. Μεγιστοποίηση της απόδοσης επένδυσης σε κάθε κανάλι

Η σχετική πολυπλοκότητα των αλληλεπιδράσεων που οδηγούν στην πώληση και το κόστος του κάθε καναλιού πρέπει να εξεταστούν ιδιαίτερως.

Το γράφημα 4.1 παρέχει μια απεικόνιση αυτών και αναφέρεται στον τομέα business to business.



Διάγραμμα 4.1: Εναλλακτικά κανάλια με βάση το κόστος και την πολυπλοκότητα πώλησης

Πηγή: Payne, A. Frow, P., (2004) "The role of multichannel integration in customer relationship management", *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538

Οι εναλλακτικές επιλογές καναλιών που απεικονίζονται στο παραπάνω γράφημα έχουν διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η επιχείρηση πρέπει να αναλύσει κάθε στοιχείο της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, ώστε να διασφαλίσει ότι χρησιμοποιεί το κατάλληλο κανάλι για την εκάστοτε δραστηριότητα. Ενώ το κανάλι της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας που χρησιμοποιείται στο account management έχει υψηλό κόστος, είναι απαραίτητο έργο υψηλής πολυπλοκότητας και για τμήματα σημαντικών πελατών.

Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση είναι σκόπιμο να χειριστεί έργα που προορίζονται για τους ίδιους, σημαντικούς πελάτες, αλλά που παρουσιάζουν λιγότερη πολυπλοκότητα, μέσα από άλλα, χαμηλότερου κόστους κανάλια. Η desk based διαχείριση λογαριασμών θα πρέπει να ανατίθεται σε πολύ έμπειρα στελέχη πωλήσεων που έχουν την ευχέρεια άμεσης πρόσβασης και αξιοποίησης πληροφοριών πελατών, ενώ το telemarketing προτείνεται να προορίζεται κυρίως για πωλήσεις ρουτίνας (π.χ. επαναληπτικές) και επίλυση ερωτημάτων. Παράλληλα, το Ίντερνετ και τα ηλεκτρονικά κανάλια παρέχουν τη δυνατότητα για προσωποποιημένη αυτοεξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου. Ωστόσο, η ανάπτυξη αυτού του καναλιού εξαρτάται από το σχεδιασμό ποιοτικών ιστοσελίδων, από την εκπαίδευση και την υιοθέτηση των πελατών.

Η κατανόηση των προτιμήσεων καναλιών των πελατών, των δεδομένων της σημερινής χρήσης τους και των πιθανών μελλοντικών αλλαγών αλλά και η αντιστάθμιση με τα σχετικά κόστη οδηγούν στη διαμόρφωση της πολυκαναλικής στρατηγικής.

4.4 Το Ίντερνετ και η Διαχείριση πελατειακών Σχέσεων

4.4.1 Εξέλιξη του Ίντερνετ

Το Ίντερνετ διείσδυσε δυναμικά σε όλο τον κόσμο την τελευταία δεκαετία του εικοστού αιώνα και άλλαξε με πολύ γρήγορους ρυθμούς τα δεδομένα στην επιχειρησιακή πραγματικότητα. Άλλαξε τις καταναλωτικές συνήθειες, όπως και τον τρόπο αγορών των επιχειρήσεων, συνέβαλε στην αναδιαμόρφωση των σχέσεων στην εφοδιαστική αλυσίδα, επηρέασε τις χρησιμοποιούμενες

μεθόδους προβολής, καθώς και τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών (Benou, Cook, Javalgi, 2001). Το ηλεκτρονικό εμπόριο βίωσε μια πολύ σημαντική κρίση κατά το 2001, με την κατακόρυφη πτώση των μετοχών πολλών ηλεκτρονικών επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, το ηλεκτρονικό εμπόριο τα τελευταία έτη αναπτύσσεται και πάλι και ο όγκος των συνολικών συναλλαγών παρουσιάζει συνεχή άνοδο.

4.4.2 Το Internet σαν ένα καινοτομικό μέσο για την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες

Κατά τα τελευταία χρόνια, τον αρχικό φόβο και την καχυποψία σχετικά με την επίδραση του internet στις πελατειακές σχέσεις διαδέχτηκε ο ενθουσιασμός, λόγω των δυνατοτήτων μείωσης του κόστους εξυπηρέτησης και σύσφιξης των σχέσεων με τους πελάτες που το νέο αυτό μέσο προσφέρει.

Αρχικά, οι επιχειρήσεις πίστεψαν ότι το Ίντερνετ θα οδηγούσε σε συμπίεση των περιθωρίων κέρδους και σε σημαντική μείωση της πιστότητας, αφού δίνει στον πελάτη τη δυνατότητα αναζήτησης πολλαπλών εναλλακτικών και εύκολης σύγκρισης τιμών. Παρόλα αυτά, οι ευκαιρίες μείωσης του κόστους εξυπηρέτησης πελατών αλλά και σύσφιξης των πελατειακών σχέσεων, μέσω του διαλόγου και των εξατομικευμένων υπηρεσιών, επισκιάζουν τα πιθανά άλλα προβλήματα. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι τα οφέλη αυτά του Ίντερνετ ως προς τις σχέσεις με τους πελάτες προκύπτουν κυρίως στις επιχειρήσεις που ήδη διαθέτουν πελατοκεντρική κουλτούρα και εφαρμόζουν σύστημα CRM.

4.4.3 Τρίπτυχο δέσμευση – εμπιστοσύνη – ικανοποίηση: Βασικό δομικό συστατικό του CRM

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών της κοινωνικής ψυχολογίας, το τρίπτυχο **δέσμευση – εμπιστοσύνη - ικανοποίηση** αποτελεί το κύριο δομικό συστατικό της διαμόρφωσης σχέσεων με πελάτες. Οι τρεις αυτές έννοιες στα πλαίσια των σχέσεων επιχείρησης – πελάτη ορίζονται ως εξής (Bauer, Grether, Leach):

Η **Δέσμευση** στα πλαίσια της σχέσης πελάτη-επιχείρησης ορίζεται ως η επιθυμία για την ανάπτυξη μιας σταθερής σχέσης και η προθυμία για βραχυπρόθεσμους συμβιβασμούς προκειμένου να διατηρηθεί αυτή η σχέση. Χάρη στη δέσμευση, πελάτης και επιχείρηση συμμετέχουν ενεργά στην κοινή λήψη αποφάσεων και ανταλλαγή πληροφοριών. Η ευκαιριακή συμπεριφορά των πελατών μειώνεται καταλυτικά.

Η **εμπιστοσύνη** αναφέρεται στην ικανότητα αξιόπιστης πρόβλεψης των ενεργειών του συνεργάτη (πελάτη / επιχείρησης), καθώς και στη διασφάλιση της πεποίθησης ότι ο συνεργάτης δε θα συμπεριφερθεί με ευκαιριακό τρόπο όταν του δοθεί η δυνατότητα, αλλά θα ενεργεί πάντοτε προς όφελος της σχέσης. Αποτέλεσμα της ύπαρξης εμπιστοσύνης είναι η σταθερότητα και η αρμονία στη σχέση με το συνεργάτη.

Η **ικανοποίηση**, ως το τρίτο δομικό συστατικό της σχέσης πελάτη και επιχείρησης ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα παρεχόμενα οφέλη ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις σχετικές προσδοκίες. Η ικανοποίηση είναι επομένως το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης. Όπως συχνά

αναφέρεται, η επίτευξη ικανοποίησης από την πλευρά του πελάτη είναι δυνατή μόνο σε περιπτώσεις σημαντικής θετικής απόκλισης της εξυπηρέτησης ή του προϊόντος από τις προσδοκίες του πελάτη. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η σχέση με την επιχείρηση ενδυναμώνεται, περιορίζεται η ευκαιριακή συμπεριφορά και αυξάνεται η διαφήμιση από στόμα σε στόμα.

4.4.4 Τα χαρακτηριστικά του Ίντερνετ και η επίδρασή τους στη δέσμευση, την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση στις σχέσεις με τους πελάτες

Κατά τα τελευταία 10 χρόνια, η εξέλιξη του Διαδικτύου ήταν ραγδαία και επηρέασε σημαντικά τόσο τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων όσο και τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών. Το World Wide Web (WWW) το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα του internet παρουσιάζει τα ακόλουθα κύρια χαρακτηριστικά:

- ✓ Διαρκής διαθεσιμότητα πληροφοριών
- ✓ Άμεση μεταφορά πληροφορίας
- ✓ Διαδραστικότητα (Interactivity)
- ✓ Αποδοτική μεταφορά πληροφοριών
- ✓ Εξατομίκευση
- ✓ Δυνατότητα οικονομικών συναλλαγών

Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη ανάλυση των παραπάνω χαρακτηριστικών και της συμβολής τους στο χτίσιμο πελατών, μέσα από την αναφορά στη σύνδεσή τους με τις έννοιες της δέσμευσης, της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης του πελάτη (Bauer, Grether, Leach):

Διαρκής διαθεσιμότητα πληροφοριών. Κάθε πληροφορία που αποθηκεύεται στο WWW μπορεί να ανακτηθεί ανα πάσα στιγμή, από κάθε περιοχή του κόσμου όπου υπάρχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Η υψηλή διαθεσιμότητα πληροφοριών έχει θετική επίδραση τόσο στην εμπιστοσύνη του πελάτη όσον αφορά τη σχέση με την επιχείρηση, όσο και στη δέσμευση. Παρ' όλα αυτά δε φαίνεται να επιδρά στο επίπεδο ικανοποίησής του.

Άμεση μεταφορά πληροφορίας: Η επικοινωνία ανθρώπων και οργανισμών γίνεται άμεσα, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική τους απόσταση. Χάρη στην ψηφιακή φύση της, η πληροφορία είναι δυνατό να μεταφερθεί εντός ολίγων δευτερολέπτων σε όλο τον κόσμο. Το χαρακτηριστικό αυτό του internet με βάση τις έρευνες δε φάνηκε να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη δέσμευση, την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των πελατών.

Διαδραστικότητα (Interactivity): Η αναζήτηση πληροφοριών στο Διαδίκτυο είναι δυναμική και διαμορφώνεται σύμφωνα με τις επιμέρους επιλογές του χρήστη. Τα αποτελέσματα που λαμβάνει ο χρήστης μεταβάλλονται σύμφωνα με τις εντολές και τις επιλογές που ο ίδιος θέτει. Η δυνατότητα διάδρασης που παρέχει το internet αυξάνει τη δέσμευση και την ικανοποίηση του πελάτη, όταν δημιουργεί μια θετική εμπειρία.

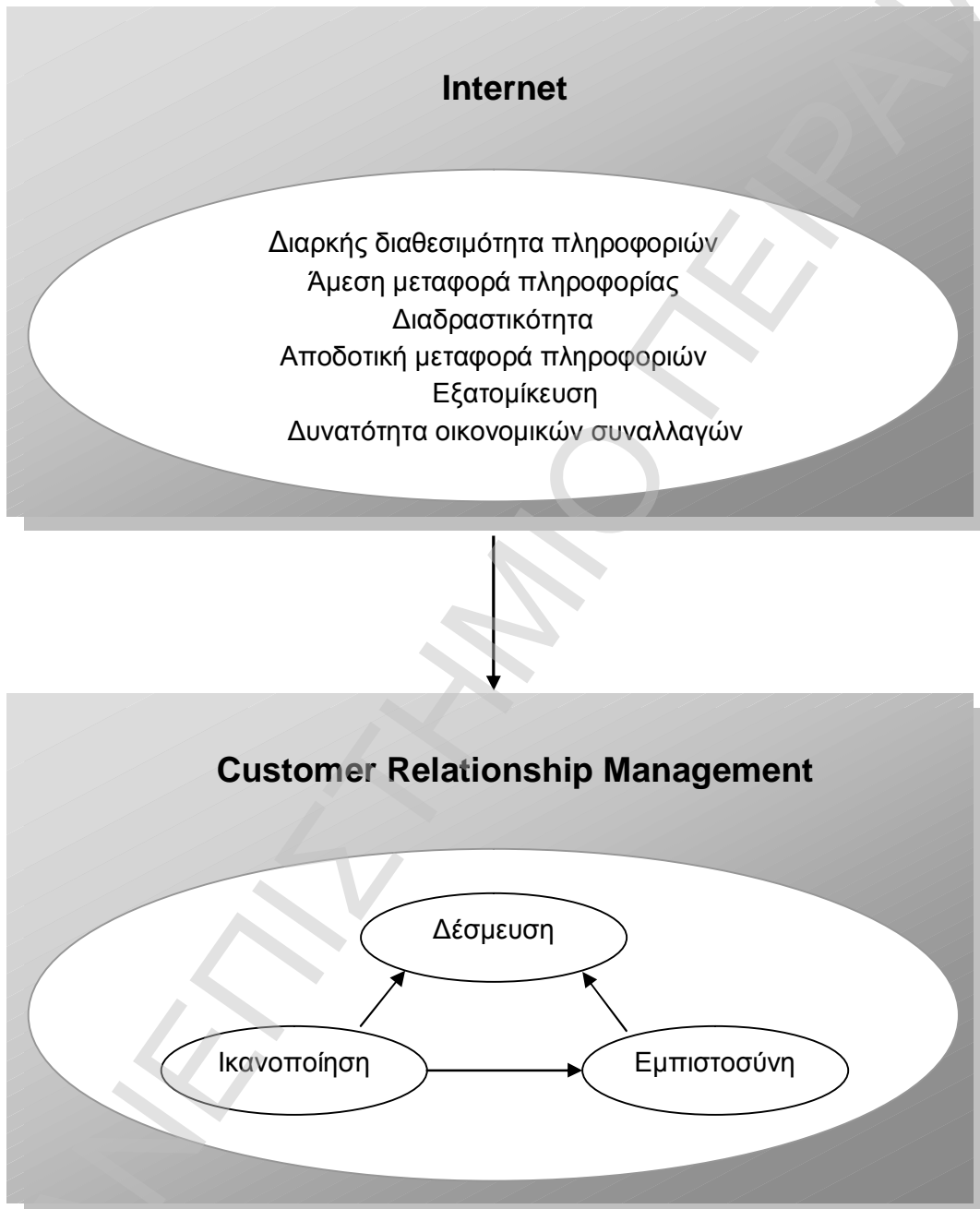
Αποδοτική μεταφορά πληροφοριών: Πέρα από την ανανέωση των διαθέσιμων πληροφοριών σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή και με χαμηλό κόστος, το Διαδίκτυο προσφέρει και τη δυνατότητα χρήσης πολυμέσων. Μ' αυτό τον τρόπο η παρουσίαση προϊόντων και υπηρεσιών είναι δυνατόν να εμπλουτιστεί με εικόνα και ήχο. Η αποδοτική μεταφορά πληροφοριών είναι

δυνατόν να αυξήσει τη δέσμευση που αισθάνεται ο πελάτης προς την επιχείρηση, καθώς η εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία βοηθά τον πελάτη να γνωρίσει περισσότερο την επιχείρηση και να βρεθεί πιο κοντά της. Από την άλλη πλευρά, η συμβολή του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού στην ικανοποίηση του πελάτη δεν κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική.

Εξατομίκευση: Η διαδραστικότητα που παρέχεται σε πραγματικό χρόνο επιτρέπει την εξατομίκευση της επικοινωνίας. Η εμπειρία και η εξυπηρέτηση του χρήστη βελτιώνονται σημαντικά χάρη στην παροχή εξειδικευμένων, συναφών και σύγχρονων πληροφοριών. Παράλληλα, δίνεται η δυνατότητα διαμόρφωσης εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, σύμφωνα με τις προτιμήσεις του χρήστη. Σαν αποτέλεσμα, βελτιώνεται η εξυπηρέτηση του πελάτη και αυξάνεται η ικανοποίηση που αισθάνεται, ενώ παράλληλα ενισχύεται η δέσμευση που αισθάνεται για την επιχείρηση.

Δυνατότητα οικονομικών συναλλαγών: Το WWW παρέχει τη δυνατότητα παραγγελιών προϊόντων και υπηρεσιών και εκτέλεσης πληρωμών. Μέχρι σήμερα, η ασφάλεια των συναλλαγών δεν είναι πλήρως εγγυημένη, αλλά έχει συντελεστεί σημαντική πρόοδος ως προς την προστασία της. Σε ένα σημαντικό αριθμό περιπτώσεων έχει παρατηρηθεί ότι η δυνατότητα εναλλακτικού τρόπου αγορών βελτιώνει την ικανοποίηση που αισθάνεται ο πελάτης από την επιχείρηση.

Το διάγραμμα 4.2 απεικονίζει τη σχέση των χαρακτηριστικών του Ίντερνετ με τη CRM στρατηγική.



Διάγραμμα 4.2: Πλαίσιο αναφοράς για τις σχέσεις με πελάτες μέσω Ίντερνετ

Πηγή: Bauer, H., Grether, M., & Leach, M. "Customer Relations through the internet"

4.4.5 Πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα ψηφιακά κανάλια στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων

Τα ψηφιακά κανάλια προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για την υλοποίηση της στρατηγικής CRM. Καθώς οι πελάτες επιθυμούν όλο και περισσότερο να αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση μέσα από πολλαπλά κανάλια και να έχουν μια κοινή εμπειρία σε όλα αυτά, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να εφαρμόζει μια πολυκαναλική στρατηγική με επιτυχία και να αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα των διαφορετικών καναλιών για τη διαμόρφωση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

4.4.5.1 Κατανόηση πελατών

Τα ψηφιακά κανάλια παρέχουν στις επιχειρήσεις πολύ σημαντικές ευκαιρίες να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Καθώς η τμηματοποίηση με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά γίνεται ολοένα λιγότερο χρήσιμη στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διαχωρίζουν σε τμήματα τους πελάτες τους με κριτήριο τις ανάγκες τους. Τα ψηφιακά κανάλια παρέχουν στην επιχείρηση πολύ καλή οπτική των αναγκών των πελατών, βοηθώντας τις με αυτόν τον τρόπο να σχεδιάσουν κατάλληλα την εμπειρία που τους παρέχουν. Για παράδειγμα:

α) Ανάλυση χρηστών: η αλληλόδραση του χρήστη με τις πληροφορίες που λαμβάνει στο Διαδίκτυο, δίνει ικανοποιητικές πληροφορίες σχετικά με τα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις του κάθε χρήστη.

β) Αξιολόγηση ιστοσελίδας: η αναζήτηση συγκεκριμένων όρων στην ιστοσελίδα της επιχείρησης τροφοδοτεί την επιχείρηση με πληροφόρηση σχετικά με τα κύρια ενδιαφέροντα των χρηστών, καθώς και με τις πληροφορίες που δυσκολεύονται να εντοπίσουν στην ιστοσελίδα ή με τις ανάγκες τους που δεν ικανοποιούνται.

γ) Παροχή πληροφοριών μέσω mail: Η αποστολή mail απαιτεί λιγότερο κόστος και χρόνο από μια κλασική επιστολή και επομένως είναι πιο εύκολο για την επιχείρηση να δεχθεί ανατροφοδότηση (feedback) από τους πελάτες της μέσα από τα ψηφιακά κανάλια.

δ) Έρευνα αγοράς: Η συμμετοχή μέσω Διαδικτύου είναι εύκολη απλή, προσφέρει άμεση ανατροφοδότηση από τον πελάτη και απαιτεί σημαντικά μικρότερες επενδύσεις από την επιχείρηση.

4.4.5.2 Εξοικονόμηση κόστους

α) Εξυπηρέτηση πελατών: Το σύστημα αυτοεξυπηρέτησης που εφαρμόζεται μέσω των ψηφιακών καναλιών συμβάλλει ιδιαίτερα στην εξοικονόμηση κόστους και στη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους, καθώς μειώνονται οι απαιτήσεις σε προσωπικό εξυπηρέτησης. Οι πελάτες εξοικειώνονται με τη διαδικασία διαχείρισης του προφίλ τους, συμπληρώνουν μόνοι τους τα απαιτούμενα στοιχεία που ζητούνται τακτικά από την επιχείρηση και με τον τρόπο αυτό μειώνονται σημαντικά τα διοικητικά κόστη της.

β) Ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών: Οι σύγχρονες δυνατότητες που παρέχουν τα ψηφιακά κανάλια ως προς τον εντοπισμό και την ανάλυση δεδομένων, καθώς και η δυνατότητα διεξαγωγής στοχευμένων διαφημιστικών εκστρατειών δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να εκπονήσουν δοκιμαστικές έρευνες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση μπορεί να διερευνήσει τη γνώμη των καταναλωτών, αποστέλλοντας στοχευμένα διαφημιστικά μηνύματα μέσω Διαδικτύου, προβάλλοντας νέα ή υπό ανάπτυξη προϊόντα προκειμένου να εξετάσει την ανταπόκριση και την άποψή τους. Σαν αποτέλεσμα, εντοπίζονται εγκαίρως και πριν γίνουν σημαντικές επενδύσεις πιθανά σφάλματα ή νέες ιδέες και διασφαλίζεται ότι το νέο προϊόν παρέχει προστιθέμενη αξία στον πελάτη.

γ) Έρευνα αγοράς: Η συμπλήρωση ερωτηματολογίων μέσω Ίντερνετ μπορεί να προσφέρει στην επιχείρηση σε σύντομο χρονικό διάστημα και με χαμηλό κόστος πλούσια πληροφόρηση. Παρ' όλα αυτά, η προσωπική συνέντευξη συνήθως παρέχει μεγαλύτερη πληθώρα και υψηλότερη ακρίβεια πληροφοριών και επομένως δεν κρίνεται η πλήρης αντικατάστασή της από την on-line έρευνα.

4.5 E-CRM

4.5.1 Ορισμός e-CRM

Το Electronic Customer Relationship Management, ή αλλιώς e-CRM, αποτελεί την ψηφιακή έκδοση του CRM και αναπτύσσεται συμπληρωματικά της γενικής στρατηγικής CRM (Scullin, 2004). Το e-CRM αποτελεί το αποτέλεσμα της ενοποίησης του παραδοσιακού CRM και των εφαρμογών e-business. Παρά το

γεγονός ότι η ανάπτυξη του e-CRM οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο Internet, ο συγκεκριμένος όρος περιλαμβάνει και πρόσθετα κανάλια επικοινωνίας, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική συνομιλία, διαδικτυακή τηλεφωνία, τηλέφωνο, fax κ.λπ. Βασικός στόχος του e-CRM είναι η ενοποίηση αυτών των διάσπαρτων καναλιών επικοινωνίας, καθώς και των συσσωρευμένων πληροφοριών που υπάρχουν γύρω από αυτά.

Το e-CRM αποτελεί ένα σπουδαίο εργαλείο διαχείρισης των σχέσεων της εταιρίας και των πελατών της, παρέχοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα για προσωπική επικοινωνία με τους πελάτες και συμβάλλοντας μ' αυτό τον τρόπο στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της πελατειακής βάσης. Χάρη στη χρήση των κατάλληλων on line τεχνολογιών επιτυγχάνει την καλύτερη κατανόηση του προφίλ και των αναγκών του πελάτη και καθοδηγεί την επιχείρηση ως προς τη διαμόρφωση πρότασης πώλησης προς τον πελάτη. Στόχος και του e-CRM είναι η βελτίωση της συνολικής προσφοράς προς τον πελάτη, η διατήρηση των σημαντικών και κερδοφόρων πελατών και η ενίσχυση των αναλυτικών ικανοτήτων της επιχείρησης.

4.5.2 Λειτουργίες e-CRM

Το e-CRM περιλαμβάνει την υλοποίηση μέσω ψηφιακών καναλιών των κλασικών εφαρμογών του Customer Relationship Management, όπως οι ακόλουθες (Επιτήδειος, 2002):

- ✓ **Συλλογή πληροφοριών πελατών:** Καταγραφή μια πληθώρας στοιχείων που αφορούν τους πελάτες και σχετίζονται με το ιστορικό αγορών τους, όπως και δημογραφικών χαρακτηριστικών, στοχεύοντας

στην αξιοποίηση της πληροφόρησης αυτής για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

- ✓ **Στόχευση πελατών:** Εντοπισμός πελατών με επιθυμητό προφίλ, που εμφανίζουν υψηλές πιθανότητες επαναλαμβανόμενων αγορών και αύξησης ύψους αγορών.
- ✓ **Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές:** Παρακολούθηση των ιστοσελίδων που επισκέπτεται ο χρήστης πιθανά για λόγους πληροφόρησης, όπως για παράδειγμα ιστοσελίδες για συγκεκριμένη ηλεκτρονική συσκευή, αξιολόγηση του χρόνου που αφιερώνει και αποστολή αντίστοιχων προσφορών.
- ✓ **Ανάλυση πελατών:** Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (life-time value), μέσα από τον υπολογισμό των αναμενόμενων εσόδων από αυτόν στη διάρκεια ζωής του. Σύμφωνα με την αξιολόγηση αυτή η επιχείρηση προσδιορίζει το ύψος των πόρων που είναι σκόπιμο να αφιερώσει στον πελάτη αναφορικά με την εξυπηρέτηση, τις προωθητικές ενέργειες και τη συνολική προσφορά προς αυτόν.
- ✓ **Διατήρηση πελατών:** Παροχή εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με το προφίλ των πελατών καθώς και εξατομίκευση της επικοινωνίας που συμβάλλει στην προσφορά εμπειρίας ανώτερης ποιότητας και επίτευξης υψηλού επιπέδου ικανοποίησης.
- ✓ **Συνεργατικό Μάρκετινγκ:** Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων.

- ✓ **Viral Marketing:** Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 φίλους του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της την διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.
- ✓ **Ανάλυση εκστρατειών και προωθητικών ενεργειών:** Παρακολούθηση και αξιολόγηση της ανταπόκρισης των πελατών στις προσφορές που του στάλθηκαν από την επιχείρηση, τόσο επίπεδο πραγματοποίησης αγορών, όσο και σε επίπεδο απλής εκδήλωσης ενδιαφέροντος με αναζήτηση πρόσθετων πληροφοριών.

4.5.3 Το e-mail ως εργαλείο e-CRM

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αποτελεί ένα δυναμικό τρόπο επικοινωνίας που επιτρέπει στην επιχείρηση να έλθει απευθείας σε επαφή με το χρήστη, χωρίς να περιμένει πότε θα επισκεφτεί ο ίδιος την επιχείρηση. Ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται στην αποστολή mail τόσο και παλαιότερους όσο και σε δυνητικούς πελάτες προκειμένου να ενημερώσουν για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Παραδείγματα της χρησιμοποίησης του mail για προσέγγιση και ενημέρωση πελατών είναι τα παρακάτω (Bradshaw, Brash, 2001):

Newsletters: Ηλεκτρονικά περιοδικά που αποστέλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα στους χρήστες παρέχοντας μια πλειάδα πληροφοριών. Η

επιχείρηση στόχο έχει την προβολή της εταιρικής της εικόνας, των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, καθώς και των απόψεών της, αλλά και τη διατήρηση της τακτικής επαφής του χρήστη με την επιχείρηση.

Precision Marketing: Η αρχική αξιοποίηση του email για διαφημιστικούς σκοπούς στηρίχτηκε στο spamming και στη μαζική αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων. Ωστόσο, η χαμηλή απόδοση αυτών των μεθόδων προβολής αλλά και η έντονη αμφισβήτηση από την πλευρά των χρηστών για τη νομιμότητά τους οδήγησε στο permission marketing, όπου μηνύματα αποστέλλονταν μόνο σε όσους είχαν δώσει τη συγκατάθεσή τους. Ο χαμηλός βαθμός ανταπόκρισης και της μεθόδου αυτής οδήγησε στο precision marketing το οποίο επικεντρώνεται στους χρήστες που είναι διατεθειμένοι τόσο να αποδεχθούν το διαφημιστικό mail όσο και να ανταποκριθούν θετικά στην προσφορά της επιχείρησης.

Response Management: Αυτόματη αποστολή απαντητικών e-mail έπειτα από συγκεκριμένες ερωτήσεις ή κινήσεις του χρήστη. Ενδεικτικά αναφέρονται η επιβεβαίωση λήψης του μηνύματος του πελάτη, η αποστολή κωδικών παρακολούθησης προβλήματος ή ειδικών κωδικών για την εγγραφή σε ιστοσελίδα της επιχείρησης.

4.5.4 Πλεονεκτήματα του e-CRM για την επιχείρηση

Αυξημένη ικανοποίηση και πιστότητα πελατών

Το e-CRM τροφοδοτεί την επιχείρηση με πλούσια στοιχεία σχετικά με την αξία και την κερδοφορία των πελατών, δίνοντας μ' αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα

κατάλληλης κατανομής των πόρων της στην πελατειακή της βάση. Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιους πελάτες πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και διαμορφώνει το επίπεδο εξυπηρέτησης και το σύνολο της προσφοράς της αναλόγως. Μ' αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ανώτερο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών υψηλής σημασίας και επιτυγχάνονται σημαντικά επίπεδα πιστότητας.

Αυξημένη αποτελεσματικότητα ενεργειών μάρκετινγκ

Η λεπτομερής πληροφόρηση αναφορικά με τις προτιμήσεις και τις τάσεις των πελατών βοηθά την επιχείρηση να προβλέψει με επιτυχία τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που επιθυμούν διαφορετικές κατηγορίες πελατών και τη χρονική στιγμή πραγματοποίησης αγορών. Η εφαρμογή του e-CRM επιτρέπει τη διεξαγωγή περισσότερο στοχευμένων διαφημιστικών εκστρατειών και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Είναι δυνατή, επιπλέον, η ανάλυση των δεδομένων με βάση πολλαπλά κριτήρια, ώστε να εντοπιστεί ποια στοιχεία της καμπάνιας είχαν τη μεγαλύτερη θετική επίπτωση στις πωλήσεις και την κερδοφορία.

Βελτιωμένο επίπεδο εξυπηρέτησης και υποστήριξης

Χάρη στο e-CRM η επιχείρηση είναι σε θέση να λαμβάνει, να ανανεώνει και να δρομολογεί παραγγελίες από πελάτες απομακρυσμένα και με μεγάλη ακρίβεια. Η ολοκλήρωση των πληροφοριών πελατών και η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτές από τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης συμβάλλει σημαντικά στη

διάχυση της γνώσης και επομένως στην αποφυγή πιθανών καθυστερήσεων στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η επιχείρηση διαθέτει επίσης μεγαλύτερη ευελιξία και επιτυγχάνει ταχύτερη ικανοποίηση αιτημάτων πελατών.

Αυξημένη αποδοτικότητα και μείωση κόστους

Η χρήση του e-CRM συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας του τμήματος μάρκετινγκ μέσα από την χαμηλού κόστους προσέγγιση νέων και διατήρηση υπαρχόντων πελατών. Επιπρόσθετα, επιτυγχάνει μείωση των διοικητικών εξόδων λόγω του υψηλού βαθμού αυτοματοποίησης λειτουργιών που περιλαμβάνει.

Αύξηση πωλήσεων

Χάρη στο e-CRM, η επιχείρηση αξιοποιεί τις πληροφορίες σχετικά με την πελατειακή της βάση προκειμένου να επιτύχει σταυροειδείς πωλήσεις και up-selling. Σαν αποτέλεσμα, αυξάνονται οι πωλήσεις και τα έσοδά της. Επιπρόσθετα, η σωστή στόχευση και προσέγγιση νέων πελατών αλλά και η αύξηση της διατήρησης των υπαρχόντων συμβάλλουν θετικά στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

4.6 Συμπεράσματα

Η υιοθέτηση πολυκαναλικής στρατηγικής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση στενών πελατειακών σχέσεων, καθώς παρέχει στον πελάτη τη δυνατότητα εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας με την επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην άντληση πολύπλευρης και πλούσιας πληροφόρησης από κάθε επαφή με τον πελάτη. Παράλληλα, νέες ευκαιρίες και δυνατότητες παρέχει στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων και η ανάπτυξη του Ίντερνετ και των ψηφιακών καναλιών. Το e-CRM, το τμήμα του CRM που ειδικεύεται σε ψηφιακά κανάλια, προσφέρει σημαντικά οφέλη στη σύγχρονη επιχείρηση και γνωρίζει ολοένα μεγαλύτερη ανάπτυξη λόγω της ταχείας υιοθέτησης των νέων αυτών καναλιών.

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 4

Ελληνική αρθρογραφία

1. Επιτήδειος, Γ., (2002), “Τι είναι και πώς λειτουργεί το ECRM (e-customer relationship management)”, www.interbiz.gr
2. Hellas On Line, «Ο ρόλος του Διαδικτύου στην "ενηλικίωση" του ψηφιακού CRM», www.go-online.gr

Ξένη βιβλιογραφία - αρθρογραφία

1. Bauer, H., Grether, M., Leach, M., “Customer Relations through the internet”, Mannheim University
2. Benoy, J., Cook, R., Javalgi, R., (2001), “Marketing on the Web: How Executives Feel, What Businesses Do”, University of Strathclyde GSB
3. Bradshaw, D., Brash C., (2001), “Managing customer relations in the e-business world: how to personalize computer relationships for increased profitability”, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol.29, No 12, pp. 520-529
4. Feinberg, R., (2002), “The state of customer relationship management in retailing”, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 30, No 10, pp. 470-481
5. Fjermestad, J., Romano N., (2004) “Electronic Customer Relationship Management”, Business Process Management Journal, Vol.9, No 5, pp. 572-591

6. Friedlein, A., (2001), "CRM meets e-CRM: An executive briefing", www.e-consutancy.com
7. Goersch, D., (2002), "Multi-channel integration and its implications for retail web sites", www.sciencedirect.com
8. Hughes, T. (2004) "New channels / old channels – Customer management and multi-channels", www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm
9. Kotorov, R., (2002) "Ubiquitous Organization: organizational design for e-CRM", Business Process Management Journal, Vol.8, No 3, pp. 218-232
10. Payne, A. Frow, P., (2004) "The role of multichannel integration in customer relationship management", Industrial Marketing Management, 33, 527-538
11. Payne, A. Frow, P. (2005) "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", Journal of Marketing Management, Vol. 69, 167-176
12. Scullin, S., (2004), "E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an impact of electronic customer relationship management", Journal of Enterprise Information Management, Vol.17, No 6, pp. 410-415
13. Taylor, S., Hunter, G., (2002), "The impact of loyalty with e-CRM software and e-services", International Journal of Industry Management, Vol.13, No 5, pp.452-474

14. Tuominen, M., (2004), "Channel collaboration and firm value proposition", International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 32, No 4, pp. 178-189

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟ CRM – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγή

Παρά τα σημαντικά οφέλη που το CRM είναι δυνατόν να προσφέρει σε ένα οργανισμό, το παρατηρούμενο επίπεδο επιτυχίας της στρατηγικής αυτής και η απόδοση επί της επένδυσης παρουσιάζει σημαντική διαφοροποίηση στις επιχειρήσεις που την υλοποιούν. Οι ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζουν τα αποτελέσματα ορισμένων ερευνών για το CRM, οι οποίες θα δώσουν κάποιες ενδείξεις για τους λόγους που η στρατηγική CRM δεν αποφέρει τα ίδια αποτελέσματα σε κάθε επιχείρηση. Ακολουθούν ορισμένα στοιχεία για την εφαρμογή του CRM στην Ελλάδα και τέλος παρατίθενται τα γενικά συμπεράσματα από την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

5.2 Έρευνα της IBM Business Consulting Services

Η IBM Business Consulting Services διεξήγαγε το 2004 μια παγκόσμια έρευνα σε 370 επιχειρήσεις πολλών διαφορετικών κλάδων που έχουν εφαρμόσει σύστημα CRM, προκειμένου να διερευνήσει μια πλειάδα ζητημάτων, όπως η υιοθέτηση του συστήματος CRM από την επιχείρηση, ο βαθμός υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση, οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχημένη εφαρμογή του κ.α. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη επιχειρήσεων και συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Το

75% των ερωτώμενων ήταν CRM decision makers και το 85% κατείχε επίπεδο μάνατζερ ή ανώτερο.

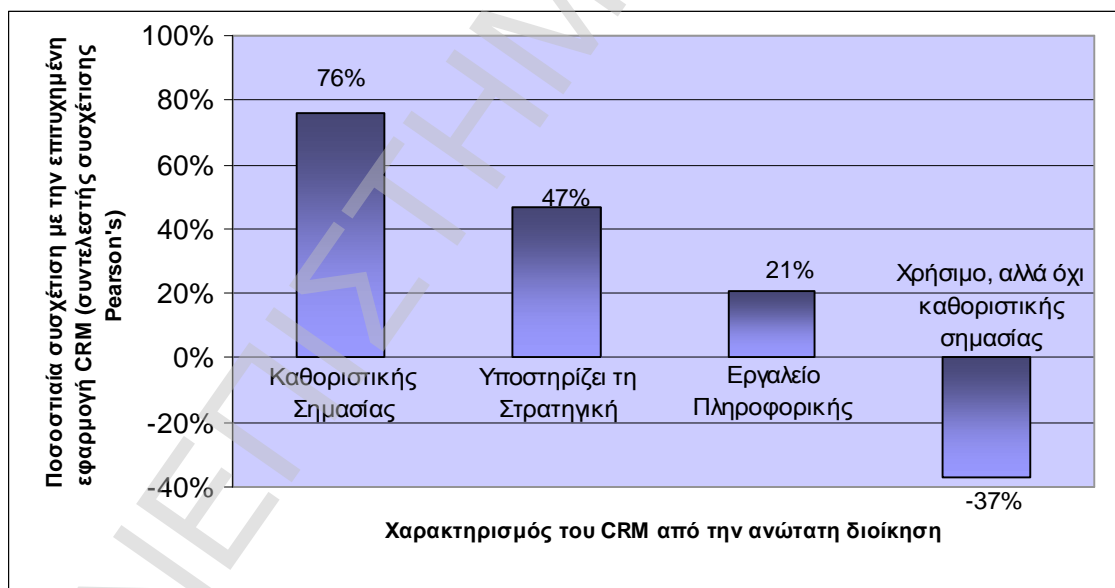
Σύμφωνα με την έρευνα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (85%) δεν πιστεύει ότι έχει αξιοποιήσει το CRM με πλήρη επιτυχία. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις εκτιμούν ότι το CRM δεν έχει φέρει την προσδοκώμενη απόδοση επένδυσης (ROI) που αρχικά είχε αποτελέσει σημαντικό κίνητρο για την εφαρμογή του. Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά τη σχετική αυτή δυσαρέσκεια, ένα ποσοστό άνω του 50% εξακολουθεί να θεωρεί ότι το CRM σχετίζεται με την αύξηση της αξίας για τους μετόχους. Παράλληλα, 70% των ερωτώμενων απάντησαν ότι θεωρούν το CRM σημαντικό για την αύξηση των εσόδων, μέσα από την παροχή εμπειριών ανώτερου επιπέδου στον πελάτη, τη διατήρηση και διεύρυνση της πελατειακής βάσης και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών με βάση τον πελάτη.

5.2.1 Κύρια ευρήματα της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και αναφέρονται σε θέματα κρίσιμα για την επιτυχή εφαρμογή του CRM. Η ανάλυση των στοιχείων αυτών μπορεί να τροφοδοτήσει τη σύγχρονη επιχείρηση με σημαντική πληροφόρηση και να αποτελέσει το έναυσμα για την αλλαγή της θεώρησης του CRM και τη βελτίωση της διαδικασίας υλοποίησής του.

5.2.1.1 Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση

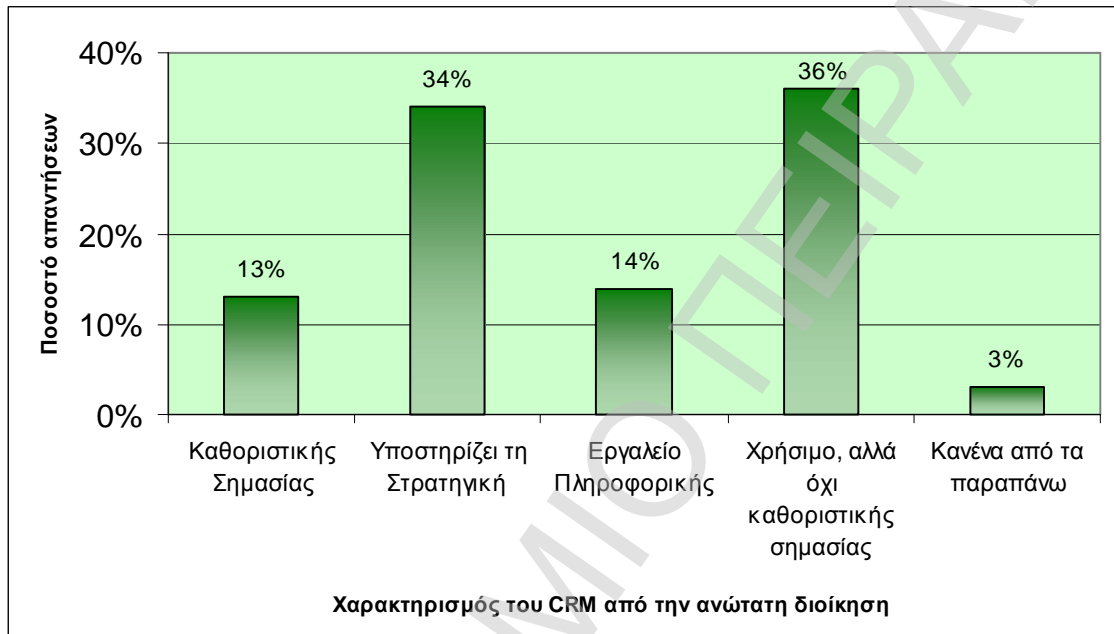
Η επιτυχία του CRM σχετίζεται σημαντικά με την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Όταν η ανώτατη διοίκηση χαρακτηρίζει το σύστημα CRM ως παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης, τότε αυξάνονται σημαντικά οι πιθανότητες επιτυχημένης εφαρμογής του. Από την άλλη πλευρά, η θεώρησή του ως χρήσιμου εργαλείου, αλλά όχι καθοριστικής σημασίας, μειώνει την πιθανότητα ευρείας αποδοχής και επιτυχούς υλοποίησης του συστήματος, κυρίως διότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι δε συγκαταλέγεται στις προτεραιότητες της επιχείρησης. Το διάγραμμα 5.1 παρουσιάζει τη συσχέτιση της άποψης της διοίκησης με την επιτυχία του συστήματος CRM.



Διάγραμμα 5.1: Συσχέτιση του τρόπου θεώρησης του CRM από την ανώτατη διοίκηση και της επιτυχημένης εφαρμογής του

Πηγή: IBM Business Consulting Services, "Doing CRM right" παγκόσμια έρευνα, 2004

Παρά τις αρνητικές επιπτώσεις αυτής της θεώρησης, το μεγαλύτερο ποσοστό ανώτατων στελεχών (36%) χαρακτηρίζει το CRM ως ένα χρήσιμο σύστημα, που όμως δε διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο ως προς την επιτυχία της επιχείρησης. Η άποψη των στελεχών παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.2.



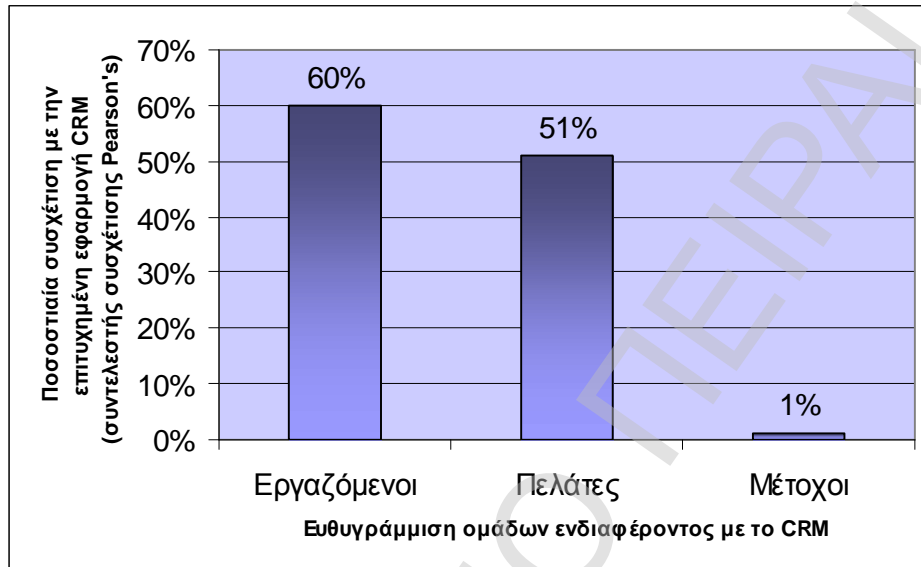
Διάγραμμα 5.2: Η άποψη της ανώτατης διοίκησης για το CRM

Πηγή: IBM Business Consulting Services, "Doing CRM right" παγκόσμια έρευνα, 2004

5.2.1.2 Ευθυγράμμιση των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders) με τη στρατηγική CRM

Η υιοθέτηση των αξιών και της κουλτούρας του CRM από τους εργαζομένους είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή υλοποίησή του. Το διάγραμμα 5.3 φανερώνει ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική CRM, εμφανίζουν και υψηλότερα ποσοστά επιτυχημένης εφαρμογής του συστήματος CRM (ποσοστό συσχέτισης 60%). Ακολουθεί η ευθυγράμμιση των πελατών με τη φιλοσοφία CRM με ποσοστό συσχέτισης με

τη συνολική επιτυχημένη εφαρμογή του CRM της τάξεως του 51%. Τέλος, η ευθυγράμμιση των μετόχων με τη στρατηγική CRM παρουσιάζει χαμηλό ποσοστό συσχέτισης (1%).



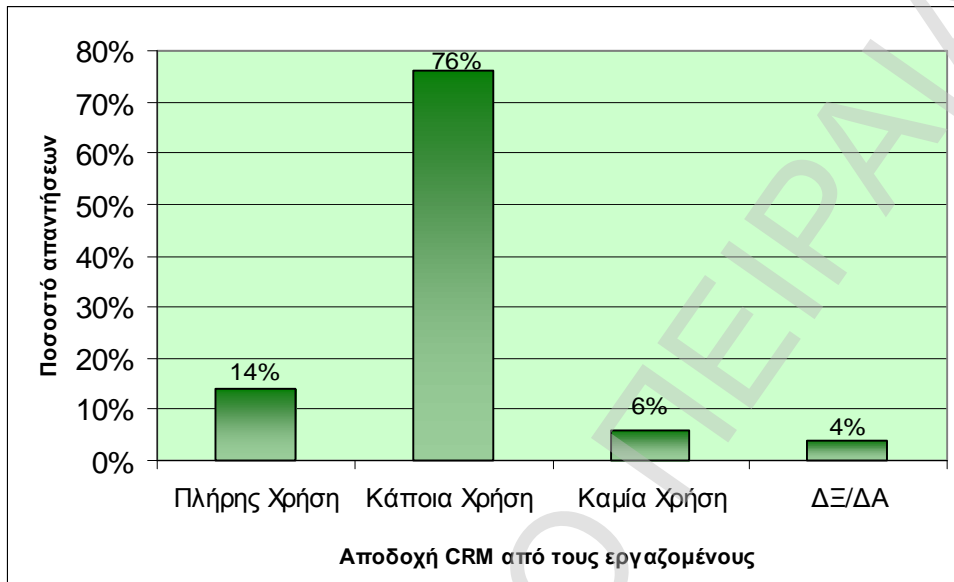
Διάγραμμα 5.3: Συσχέτιση της ευθυγράμμισης των ομάδων ενδιαφέροντος με το CRM και της επιτυχίας του CRM

Πηγή: IBM Business Consulting Services, "Doing CRM right" παγκόσμια έρευνα, 2004

5.2.1.3 Αποδοχή και υιοθέτηση της στρατηγικής CRM από τους εργαζομένους

Η παγκόσμια έρευνα της IBM προσπάθησε να εξετάσει και το βαθμό υιοθέτησης και αποδοχής του συστήματος CRM από τους υπαλλήλους και τα μεσαία στελέχη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 76% των ερωτώμενων παγκοσμίως απάντησε ότι χρησιμοποιεί σε κάποιο βαθμό το CRM και μόνο 14% δήλωσε ότι το χρησιμοποιεί πλήρως. Είναι επομένως σαφές ότι παρουσιάζεται ένα κενό ως προς την αποδοχή του συστήματος CRM και είναι σκόπιμο οι επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν κατάλληλα ευκαιρίες, προκειμένου να δώσουν κίνητρα και να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων τους ως προς

την εφαρμογή του συστήματος. Το διάγραμμα 5.4 απεικονίζει τα παραπάνω αποτελέσματα της έρευνας.



Διάγραμμα 5.4: Ποσοστό αποδοχής και υιοθέτησης του CRM από τους εργαζομένους

Πηγή: IBM Business Consulting Services, "Doing CRM right" παγκόσμια έρευνα, 2004

5.2.1.4 Ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παγκόσμιας έρευνας της IBM, η πιθανότητα επιτυχίας του CRM μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, από 15% έως 70% μέσα από την ιεράρχηση και την εστίαση στα κρίσιμα βήματα για την επιτυχία του CRM. Η IBM αναγνωρίζει 16 κρίσιμους παράγοντες ή «βήματα» για την επιτυχή εφαρμογή του CRM, τα οποία έχουν προσδιοριστεί ως παράγοντες επιτυχίας από CRM decision makers. Είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση να ιεραρχήσει τους παραπάνω παράγοντες και να εστιάσει την προσοχή της σε αυτούς, αφιερώνοντας ανθρώπους, χρόνο και χρήματα, καθ' όλη την υλοποίηση του CRM.

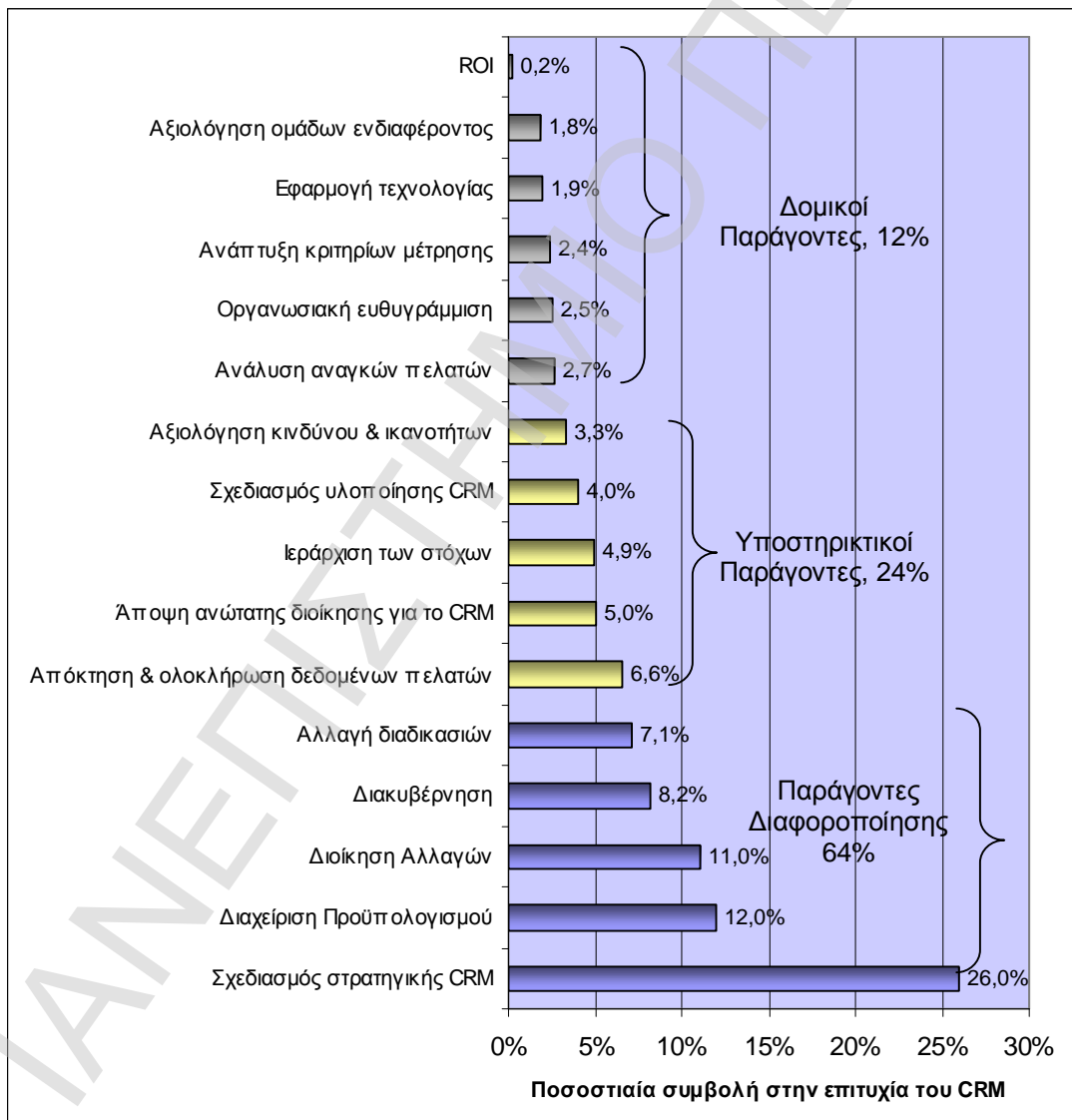
Η διαπίστωση της σπουδαιότητας κάθε στρατηγικού παράγοντα για την επιτυχία του CRM προέκυψε μέσα από ανάλυση της συχνότητας εφαρμογής κάθε παράγοντα και της συχνότητας επιτυχίας του συστήματος CRM. Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα βαθμολόγησαν κάθε παράγοντα σε μια εφταβάθμια κλίμακα με άκρα «δεν εφαρμόστηκε καθόλου» και «εφαρμόστηκε πλήρως». Παράλληλα, αξιολόγησαν και το επίπεδο επιτυχίας του συστήματος CRM σε εφταβάθμια κλίμακα με άκρα τα «αποτυχία» και «πλήρης επιτυχία». Με χρήση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης διαπιστώθηκε ότι ενώ η εφαρμογή ενός μεμονωμένου παράγοντα δεν εγγυάται την επιτυχία του συστήματος CRM, ο συνδυασμός περισσότερων παραγόντων και η ιεράρχησή τους συμβάλλει στην αύξηση των πιθανοτήτων επιτυχημένης εφαρμογής του συστήματος CRM από 15% έως 70%. Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

Οι *παράγοντες διαφοροποίησης (differentiating steps)* έχουν την σπουδαιότερη επίδραση στην επιτυχία του CRM. Πρόκειται για ανθρωποκεντρικούς παράγοντες που όταν εφαρμοστούν σωστά, ενισχύουν την αξία του CRM. Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι η ανθρωποκεντρική φύση τους καθιστά δυσκολότερη την εφαρμογή τους.

Οι *υποστηρικτικοί παράγοντες (contributing steps)* συμβάλλουν φανερά στην επιτυχημένη υλοποίηση του CRM. Παραμένουν, ωστόσο, μόνο σε υποστηρικτικό επίπεδο, δίχως να είναι από μόνοι τους επαρκείς για την επιτυχή υλοποίηση του CRM.

Οι δομικοί παράγοντες (*foundation building steps*) συμμετέχουν επίσης στη επιτυχία του CRM και είναι απαραίτητοι, χωρίς όμως να είναι καθοριστικής σημασίας.

Το διάγραμμα 5.5 συνοψίζει τη συμβολή των 16 παραγόντων στην επιτυχία του CRM όπως προέκυψε από την επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας της IBM και παράλληλα απεικονίζει την ομαδοποίησή τους στις τρεις διαφορετικές κατηγορίες.



Διάγραμμα 5.5: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του CRM

Πηγή: IBM Business Consulting Services, "Doing CRM right" παγκόσμια έρευνα, 2004

5.3 Έρευνα για την προθυμία των πελατών να διαθέσουν προσωπικά στοιχεία ανά κλάδο επιχείρησης

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ολοένα περισσότερο τη σπουδαιότητα της ανάπτυξης στενών σχέσεων με πελάτες, ώστε να επιτύχουν αύξηση της πιστότητας, της διατήρησης πελατών, των πωλήσεων ανά πελάτη και της κερδοφορίας τους. Σαν αποτέλεσμα, επιδιώκουν να αντλήσουν πληροφορίες για την πελατειακή τους βάση, όπως οικογενειακή κατάσταση, ενδιαφέροντα, συνήθειες αγορών, προτιμήσεις, οι οποίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την τμηματοποίηση των πελατών, τη διαμόρφωση νέων υπηρεσιών ή προϊόντων και τη συνολική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

Η προθυμία ανάπτυξης σχέσεων πελάτη-επιχείρησης είναι συχνά, ωστόσο, μονόπλευρη. Ενώ τα οφέλη για τις επιχειρήσεις είναι ξεκάθαρα και ιδιαίτερα σημαντικά, οι πελάτες συχνά δεν αισθάνονται το ίδιο γι' αυτή τη διάθεση πληροφοριών. Η προθυμία των πελατών να συμμετέχουν σε μια διαδικασία διάθεσης προσωπικών τους στοιχείων διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Κρίνεται επομένως σκόπιμο οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν το βαθμό στον οποίο οι πελάτες τους είναι διατεθειμένοι να «δεσμευτούν» σε μία σχέση και να δώσουν χρήσιμα προσωπικά τους στοιχεία.

Σύμφωνα με έρευνα της Ion Group (Ion Group, 2005) η οποία διεξήχθη το Μάρτιο του 2005, υπάρχουν κλάδοι όπου οι προοπτικές αξιοποίησης του διαλόγου με τους πελάτες είναι σπουδαίες, αλλά δεν έχουν αξιοποιηθεί επαρκώς. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις που συνδέονται με την οικονομική

κατάσταση των πελατών όπως οι ανεξάρτητοι χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι ή οι τράπεζες, όπου παραδοσιακά παρουσιάζεται μεγάλο ποσοστό αδράνειας από την πλευρά του πελάτη, εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό προθυμίας ανάπτυξης σχέσεων από τον πελάτη (25% και 19% πάνω από το μέσο όρο αντίστοιχα). Παράλληλα, επιχειρήσεις με τις οποίες συνδέεται συναισθηματικά ο πελάτης (π.χ. καταστήματα μόδας, χώροι διασκέδασης, αντιπροσωπείες αυτοκινήτων,) αντιμετωπίζουν λιγότερα εμπόδια στην ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες. Οι επιχειρήσεις άλλων κλάδων, όπως οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και η σταθερή τηλεφωνία πρέπει να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, ώστε να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες και να τους μυήσουν σε μια πιο στενή, αμφίδρομη σχέση.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας που φανερώνουν τη διαφορετικό επίπεδο προθυμίας από την πλευρά των πελατών ως προς την ανάπτυξη σχέσης με την επιχείρηση, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Η έρευνα διεξήχθη στην Αγγλία μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε δείγμα 1000 επιχειρήσεων και δημοσιεύτηκε στο portal www.crm2day.com τον Απρίλιο του 2005. Το διάγραμμα 5.6 απεικονίζει τα αποτελέσματα της έρευνας ανά κλάδο.



Διάγραμμα 5.6: Προθυμία των πελατών να αναπτύξουν σχέσεις με επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων

Πηγή: Ion Group, (2005), "Let's Stick Together - Research Report", www.crmtoday.com

Ανεξάρτητοι Χρηματοοικονομικοί Σύμβουλοι

Οι ανεξάρτητοι χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι είναι σύμφωνα με την έρευνα ο τύπος των επιχειρήσεων για τις οποίες οι πελάτες εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό προθυμίας ως προς τη διαμόρφωση στενής σχέσης (ποσοστό 25% άνω του μέσου όρου). Οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν συμβουλευτική σε θέματα επενδύσεων, συνταξιοδοτικών προγραμμάτων και ασφαλειών. Οι πελάτες είναι πρόθυμοι να διαθέσουν τα προσωπικά τους στοιχεία στους ανεξάρτητους χρηματοοικονομικούς συμβούλους, καθώς αυτά είναι απαραίτητα προκειμένου να είναι αποτελεσματική και οικονομικά ωφέλιμη αυτή η συνεργασία.

Τράπεζες

Οι πελάτες εμφανίζονται ιδιαίτερα πρόθυμοι να διατηρήσουν σχέσεις με την τράπεζά τους (ποσοστό 19% άνω του μέσου όρου). Παρόλα αυτά, η αυξημένη προώθηση του e-banking από τις τράπεζες, που συνεπάγεται υψηλό επίπεδο αυτοεξυπηρέτησης και μειωμένο κόστος, συχνά εμποδίζει την αξιοποίηση πληροφοριών των πελατών. Οι τράπεζες δεν καταφέρνουν να αξιοποιήσουν ευκαιρίες σταυροειδών πωλήσεων και χάνουν δυνητικά έσοδα και ευκαιρίες.

Καταστήματα μόδας και χώροι διασκέδασης

Τα καταστήματα μόδας και οι χώροι διασκέδασης είναι σε πλεονεκτική θέση αναφορικά με την προθυμία των πελατών να αναπτύξουν σχέση με την επιχείρηση (12% άνω του μέσου όρου). Έχει παρατηρηθεί ότι οι πελάτες αποκτούν συγκριτικά μεγαλύτερο συναισθηματικό δέσιμο με τις επιχειρήσεις αυτών των κλάδων και συνήθως είναι θετικά διατεθειμένοι ως προς την παροχή προσωπικών τους στοιχείων. Σημαντικός τρόπος για την συλλογή πληροφοριών είναι η ανάπτυξη διαλόγου με τον πελάτη κατά τη διάρκεια της συναλλαγής και η παροχή κινήτρων όπως εκπτώσεις, συμμετοχή σε club πελατών, δώρα κ.α.

Παραγωγοί και Αντιπρόσωποι αυτοκινήτων

Η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι πελάτες αναπτύσσουν συναισθηματικό δέσιμο περισσότερο με τη μάρκα αυτοκινήτου που αγοράζουν (2% άνω του μέσου όρου) και λιγότερο με την αντιπροσωπεία από την οποία έκαναν την αγορά (10% κάτω του μέσου όρου). Το γεγονός αυτό πιθανώς οφείλεται στη δυναμική της μάρκας ως προς τη διαμόρφωση status και την προβολή της επιθυμητής

εικόνας για τον αγοραστή της. Οι αντιπρόσωποι αυτοκινήτων πρέπει ωστόσο να συνειδητοποιήσουν ότι έχουν μια εξαιρετική ευκαιρία να αξιοποιήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τα θετικά συναισθήματα του πελάτη κατά την αγορά αυτοκινήτου και να τα συνδέσουν περισσότερο με το κατάστημά τους. Μ' αυτό τον τρόπο θα εκμεταλλευτούν περισσότερο τον ιδιαίτερα επικερδή τομέα των υπηρεσιών μετά την πώληση.

Στο σημείο αυτό, ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύγκριση του τομέα των αντιπροσωπειών αυτοκινήτου με τον τομέα των καταστημάτων μόδας. Ενώ και οι δύο τομείς χαρακτηρίζονται από συναισθηματικό δέσιμο του πελάτη, τα καταστήματα μόδας βρίσκονται σε ανώτερη θέση ως προς την προθυμία του πελάτη για ανάπτυξη σχέσης με την επιχείρηση. Δεδομένης της χαμηλής συχνότητας αγοράς αυτοκινήτου, είναι περισσότερο δύσκολο αλλά και αναγκαίο από τους αντιπροσώπους αυτοκινήτων να αναπτύξουν και να ενισχύουν διαρκώς τις σχέσεις με τους πελάτες.

Σούπερ μάρκετ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η προθυμία των καταναλωτών να διαθέσουν πληροφορίες στα σούπερ μάρκετ είναι κατά 2% χαμηλότερη από το μέσο όρο. Δεδομένου του ρόλου των σούπερ μάρκετ στην καθημερινότητα του καταναλωτή, αλλά και της συχνότητας αγορών, το αποτέλεσμα αυτό δεν ήταν αναμενόμενο. Τα σούπερ μάρκετ έχουν άλλωστε επενδύσει μεγάλα ποσά σε προγράμματα πιστότητας πελατών κατά τα τελευταία χρόνια και κάνουν εκτεταμένες ενέργειες Direct Marketing. Επομένως, τα σούπερ μάρκετ δεν έχουν αξιοποιήσει σε ικανοποιητικό βαθμό ούτε τη συχνότητα επαφών με τους πελάτες, ούτε τη δυνατότητα άντλησης πλούσιας πληροφόρησης χάρη στα

σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, αφού δεν έχουν προφανώς πείσει τους καταναλωτές να συμμετάσχουν σε μια αμοιβαία επωφελή σχέση.

Ξενοδοχεία και Εταιρείες Μεταφορών

Στους τομείς αυτούς εμφανίζονται δύο αντίθετες τάσεις. Από τη μία πλευρά, οι πελάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους είναι πρόθυμοι να διαθέσουν προσωπικά τους στοιχεία και επιθυμούν να αναπτύξουν σταθερή και αμφίδρομη σχέση με την επιχείρηση. Οι πελάτες αυτοί γνωρίζουν ότι πρόκειται να χρειαστούν επανειλημμένως τις υπηρεσίες της επιχείρησης και θέλουν να διασφαλίσουν μια ευχάριστη εμπειρία, χωρίς προβλήματα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και οι πελάτες που συνηθίζουν να κάνουν σύντομες διακοπές σε τακτά χρονικά διαστήματα και επιθυμούν να είναι βέβαιοι για την ποιότητα των υπηρεσιών που απολαμβάνουν. Οι κατηγορίες αυτές πελατών είναι πρόθυμες να αναπτύξουν μια στενότερη σχέση με την επιχείρηση και να αναγνωρίζονται ως συχνοί πελάτες, ώστε να εξασφαλίσουν τα επιθυμητά οφέλη.

Από την άλλη πλευρά, η κατηγορία των λοιπών πελατών συνήθως δεν είναι θετικά διακείμενη ως προς τη διάθεση προσωπικών της πληροφοριών. Η συγκεκριμένη κατηγορία ευθύνεται και για τη συνολική μείωση του δείκτη προθυμίας πελατών για διαμόρφωση σχέσεων με επιχειρήσεις στους τομείς ξενοδοχείων και μεταφορών (10% κάτω του μέσου όρου).

Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας

Στην Αγγλία μετά την απελευθέρωση των αγορών ηλεκτρικής ενέργειας και φυσικού αερίου υπάρχουν πλέον εναλλακτικοί προμηθευτές στις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και παρατηρείται υψηλό ποσοστό αποχώρησης πελατών. Παρόλο που η τιμή είναι ο κύριος παράγων για την αλλαγή προμηθευτή, οι καταναλωτές επιλέγουν με βάση ένα σύνολο κριτηρίων όπως οι παρεχόμενες υπηρεσίες, η επωνυμία και η στάση της επιχείρησης προς τον πελάτη. Επομένως, παρόλο που οι πελάτες δεν επιθυμούν ιδιαίτερα να αναπτύξουν κάποια πιο στενή σχέση με τις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας (ποσοστό προθυμίας 15% κάτω του μέσου όρου), εξακολουθούν να υπάρχουν ευκαιρίες βελτίωσης της εικόνας μιας επιχείρησης και μείωσης της αποχώρησης πελατών μέσα από την αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης και την ανάπτυξη επικοινωνιών μάρκετινγκ, με αποστολή στοχευμένων μηνυμάτων μαζί με τα έντυπα των λογαριασμών πληρωμής.

Σταθερή και κινητή τηλεφωνία

Η απελευθέρωση της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας επέτρεψε την είσοδο σε πολλούς νέους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό αποχώρησης πελατών. Σύμφωνα με την έρευνα, οι επιχειρήσεις σταθερής τηλεφωνίας μέχρι σήμερα δεν έχουν δώσει έμφαση στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, κυρίως γιατί το προϊόν θεωρείται commodity. Οι πελάτες εμφανίζουν επίσης το χαμηλότερο ποσοστό προθυμίας εμπλοκής σε μια πιο στενή σχέση με την επιχείρηση σε σχέση με τους άλλους τομείς που εξετάζονται (23% κάτω του μέσου όρου). Καθώς όμως το πακέτο υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρουν οι εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας

διαρκώς διευρύνεται, κρίνεται σκόπιμο να αξιοποιηθούν περισσότερο οι δυνατότητες ανάπτυξης σχέσεων με πελάτες.

Οι επιχειρήσεις κινητής τηλεφωνίας, αντίθετα, προσελκύουν ιδιαίτερα το ενδιαφέρον των πελατών για ανάπτυξη σχέσεων και έχουν κατορθώσει να αξιοποιήσουν την εμμονή με την κινητή τηλεφωνία, ιδιαίτερα στα νεανικά τμήματα της αγοράς. Ο διαρκής εμπλουτισμός και η αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και τα προνόμια πιστότητας και το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης συμβάλλουν στην καλλιέργεια ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες.

5.4 Το CRM στην Ελλάδα

Η εφαρμογή του CRM από τις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις είναι σχετικά περιορισμένη και παρουσιάζει σημαντικά περιθώρια μελλοντικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη στις μεγαλύτερες βάσει κύκλου εργασιών επιχειρήσεις στην Ελλάδα και δημοσιεύθηκε στο Business Process Management Journal το 2003, περίπου το 50% των επιχειρήσεων δεν έχει υιοθετήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία, ενώ παράλληλα, από τεχνολογικής άποψης, το στάδιο ανάπτυξης του CRM των οργανισμών που την εφαρμόζουν είναι ακόμα αρκετά πρώιμο.

Ειδικότερα, με βάση αποτελέσματα της έρευνας (Stefanou, Sarmaniotis, Stafyla, 2003) που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 170 μεγάλων επιχειρήσεων το 41,5 % των επιχειρήσεων διαθέτει κάποιο σύστημα καταγραφής δεδομένων σχετικών με την ικανοποίηση των πελατών, όπως ερωτηματολόγια, e-mail, έρευνες

καταναλωτών, τηλεφωνικό κέντρο. Επίσης το 61,7% εφαρμόζει κάποιο σύστημα καταγραφής παραπόνων των πελατών. Η συλλογή δεδομένων σχετικά με την ικανοποίηση ή τα παράπονα των πελατών μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καλύπτει, ωστόσο, ένα πολύ μικρό τμήμα των απαιτήσεων σε πληροφόρηση που προϋποθέτει η υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) είναι 53,4% και εκείνων που έχουν υλοποιήσει ένα ξεχωριστό εξειδικευμένο πληροφοριακό σύστημα CRM είναι 10,3%. Η μέση διάρκεια χρήσης του συστήματος CRM είναι 14,5 μήνες, γεγονός που αποκαλύπτει πόσο πρόσφατη είναι η είσοδος αυτών των πληροφοριακών συστημάτων στην ελληνική αγορά. Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, η διείσδυση των πληροφοριακών συστημάτων CRM στην ελληνική αγορά είναι μικρή, δεδομένου ότι η έρευνα διεξήχθη στις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις.

Όσον αφορά την άποψη των στελεχών για την πελατοκεντρική φιλοσοφία, τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων χαρακτηρίζει σημαντική ή πολύ σημαντική την τόνωση της εμπιστοσύνης των πελατών για την επιχείρηση (98,8%), τη διαμόρφωση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες (96,2%) και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών (93,1%).

Λόγω έλλειψης διαθέσιμων στατιστικών δεδομένων από το 2003 και έπειτα, δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε το σημερινό επίπεδο υιοθέτησης του συστήματος CRM από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τις τάσεις της

αγοράς, αλλά και βάσει της θετικής αντιμετώπισης του CRM από τα στελέχη επιχειρήσεων εκτιμάται ότι έχει αυξηθεί η διείσδυση του πληροφοριακού συστήματος και της φιλοσοφίας CRM στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Στελέχη της αγοράς που δραστηριοποιούνται στον τομέα των συστημάτων CRM εκτιμούν ότι οι εξελίξεις της αγοράς CRM προβλέπονται ευνοϊκές, καθώς η στρατηγική εστίασης στον πελάτη κερδίζει ολοένα έδαφος. Αρκετές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών συνειδητοποιούν τη σπουδαιότητα της πελατοκεντρικής προσέγγισης και είναι πρόθυμες να επενδύσουν προς αυτή την κατεύθυνση. (Κιόχου, 2003). Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση, η σύγκλιση των αγορών, η δραστηριοποίηση πολυεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα μας που εφαρμόζουν στρατηγική CRM δημιουργούν νέα δεδομένα στην αγορά και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Είναι επομένως επιτακτική ανάγκη οι ελληνικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις παραπάνω εξελίξεις υιοθετώντας πελατοκεντρική στρατηγική, ώστε να επιτύχουν διατήρηση των σημαντικών πελατών τους και τόνωση της κερδοφορίας τους.

5.5 Συμπεράσματα

- ✓ Το Customer Relationship Management αποτελεί ένα συνονθύλευμα επιχειρησιακής στρατηγικής, πελατειακής προσέγγισης και τεχνολογίας. Συνδυάζει την φιλοσοφία του Relationship Marketing με τη σύγχρονη πληροφοριακή τεχνολογία σε μια ενιαία στρατηγική που οδηγεί σε σύναψη μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες, τμηματοποίηση πελατών και εστίαση σε εκείνους που είναι πιο κερδοφόροι, καθώς και δημιουργία προσωποποιημένων εμπειριών για τον πελάτη.
- ✓ Τα οφέλη που είναι δυνατόν να παρέχει το CRM σε ένα οργανισμό είναι πολλαπλά, όπως αύξηση εσόδων και κερδοφορίας, αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των τμημάτων μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, αυξημένο επίπεδο διατήρησης και ικανοποίησης πελατών. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση αποκομίζει και ορισμένα μη απτά ή άμεσα μετρήσιμα οφέλη από την επιτυχημένη εφαρμογή του CRM, τα οποία συνήθως διαφαίνονται σε βάθος χρόνου, όπως η δυνατότητα διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, η καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, η βελτίωση της εταιρικής εικόνας και η αποδοτικότερη συνεργασία των τμημάτων.
- ✓ Η επιτυχημένη υιοθέτηση της στρατηγικής CRM προϋποθέτει σπουδαίες και πολλαπλές αλλαγές για το σύνολο της επιχείρησης. Ειδικότερα, απαιτεί ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, υιοθέτηση πελατοκεντρικής *κουλτούρας* και εφαρμογή νέας *τεχνολογίας*.

- ✓ Η διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής CRM, καθώς και η ανάπτυξη εργαλείων παρακολούθησης και αξιολόγησης της επίδοσής του, όπως το CRM Scorecard συμβάλλουν ουσιαστικά στην αύξηση της απόδοσης της επένδυσης (ROI) σε CRM.
- ✓ Παρά τα σημαντικά οφέλη που το CRM είναι δυνατόν να προσφέρει, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που το εφάρμοσαν δεν κατόρθωσαν να αντλήσουν την αναμενόμενη αξία. Σε ένα μεγάλο βαθμό οι αποτυχημένες εφαρμογές του CRM οφείλονται σε υποεκτίμηση της πολυπλοκότητας και του εύρους των αλλαγών που η στρατηγική αυτή συνεπάγεται.
- ✓ Η αξιοποίηση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας που επιτυγχάνεται με την πολυκαναλική ολοκλήρωση δημιουργεί εξαιρετικές ευκαιρίες για τη διεύρυνση και ενδυνάμωση των πελατειακών σχέσεων και συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία της στρατηγικής CRM. Χάρη στην πολυκαναλική ολοκλήρωση η επιχείρηση συλλέγει πληροφορίες για την πελατειακή της βάση από πολλαπλά σημεία αλληλεπίδρασης, ενώ παράλληλα παρέχονται δυνατότητες για την προσφορά μιας ανώτερης εμπειρίας στον πελάτη.
- ✓ Το Ίντερνετ και τα ψηφιακά κανάλια συμβάλλουν ολοένα περισσότερο στην επιτυχία του CRM, καθώς διακρίνονται από ευελιξία, δυνατότητα παροχής πολλαπλών πληροφοριών και χαμηλό κόστος. Το e-CRM γνωρίζει σημαντική εφαρμογή, αυξάνει τις αναλυτικές δυνατότητες της επιχείρησης και δημιουργεί πολύ θετικές προοπτικές για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

- ✓ Ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία του CRM. Η υποστήριξη του συστήματος από την ανώτατη διοίκηση, καθώς και η αποδοχή και ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τη φιλοσοφία του CRM είναι κρίσιμοι παράγοντες το επίπεδο της επιτυχίας του συστήματος.
- ✓ Η συλλογή δεδομένων και η δυνατότητα διαμόρφωσης σχέσεων εμπιστοσύνης με πελάτες μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής CRM δεν είναι εξίσου εύκολη για επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων. Η προθυμία των πελατών να διαθέσουν προσωπικά τους στοιχεία διαφοροποιείται σημαντικά ανά κλάδο, γεγονός που απαιτεί κατάλληλη προσέγγιση και παροχή επιπλέον κίνητρων στον πελάτη από την πλευρά κάποιων επιχειρήσεων.
- ✓ Οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό υιοθέτησης της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας (περίπου 50%). Επιπρόσθετα, η εφαρμογή εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων για την υποστήριξη της στρατηγικής CRM παραμένει αρκετά περιορισμένη (10%).

Η ανασκόπηση της ξένης αρθρογραφίας φανερώνει ότι στο εξωτερικό και κυρίως στην Αμερική, όπου η αγορά του CRM έχει πλέον φθάσει στο στάδιο της ωριμότητας, ο αρχικός ενθουσιασμός για το CRM έχει περιοριστεί σημαντικά και τη θέση του έχει λάβει η επιφυλακτικότητα για τα πραγματικά οφέλη του και για την απόδοση επένδυσης που προσφέρει. Το υψηλό ποσοστό αποτυχημένων εφαρμογών CRM έχει στρέψει το ενδιαφέρον των συγγραφέων στην πολυπλοκότητα που ενέχει η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής και στην ανάλυση των πολλαπλών εμποδίων και των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία του.

Αξίζει δε να αναφερθεί ότι στην ξένη αρθρογραφία έχει υποστηριχθεί ότι, δεδομένου του εύρους και του μεγέθους των αλλαγών που η εφαρμογή ενός συστήματος CRM συνεπάγεται σε επίπεδο επιχείρησης, το CRM θα μπορούσε να οριστεί ως η τρίτη πιο σημαντική επανάσταση στον κόσμο των επιχειρήσεων, μετά τη λειτουργία του πρώτου εργοστασίου από τον Thomas Lombe το 1718 στην Αγγλία και την εισαγωγή της γραμμής παραγωγής στην παραγωγική διαδικασία εργοστασίων από τον Henry Ford το 1913 (Kotorov, 2003).

Μια τόσο σπουδαία εξέλιξη στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων δε θα μπορούσε να μη διακρίνεται από πολυπλοκότητα και δυσκολία υλοποίησης. Καθώς τα πλεονεκτήματα και η αξία που είναι δυνατόν να αντλήσει μια επιχείρηση από το CRM είναι πολλαπλά και πραγματοποιήσιμα, η απογοήτευση και η απαισιοδοξία για τις δυνατότητες επιτυχίας του συστήματος πρέπει να περιοριστούν. Είναι αναγκαίο κάθε επιχείρηση να κατανοήσει τη σημαντικότητα του εγχειρήματος και να αντιληφθεί τις απαιτήσεις σε στρατηγικό σχεδιασμό, οργάνωση και τις πολλαπλές μεταβολές που απαιτούνται σε επίπεδο επιχειρησιακών διαδικασιών, κουλτούρας και τεχνολογίας, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχημένη υλοποίησή του.

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός από το CRM κρίνονται ακόμα πιο αναγκαία στις μέρες μας που η οικονομία τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο παρουσιάζει σημαντική πτώση και συστηματικές διακυμάνσεις. Η σύγχρονη επιχείρηση μπορεί χάρη στο CRM να αποφύγει σπατάλη πόρων και απώλεια πελατών και να επιτύχει φθηνή ανάπτυξη, μέσα από την εστίαση

σε κερδοφόρους πελάτες, τη διατήρησή τους και την αύξηση των πωλήσεων της.

Το Customer Relationship Management δεν αποτελεί πανάκεια για όλους τους οργανισμούς. Η συμβολή του όμως στην επιτυχία επιχειρήσεων που το εφαρμόζουν έπεται από στρατηγικό σχεδιασμό, αναδιάρθρωση διαδικασιών και οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να είναι πραγματικά πολύτιμη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία Κεφαλαίου 5

Ελληνική αρθρογραφία

1. Κιόχου, Ν. (2003) «Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer Relationship Management στην ελληνική αγορά», <http://www.plant-management.gr>

Ξένη βιβλιογραφία - αρθρογραφία

1. Chen, I., Popovich, K., “Understanding Customer Relationship Management - People, Process and Technology”, Business Process Management Journal, Vol. 9 Issue: 5, pp, 672- 678
2. IBM Business Consulting Services, (2004), “Doing CRM right: What it takes to be successful with CRM-Executive summary view, CRM global study”, www.ibm.com/services/us/bcs/html/
3. Ion Group, (2005), “Let’s Stick Together – Research Report”, www.crmtoday.com
4. Kotorov, R., (2003), “Customer relationship management: strategic lessons and future directions”, Business Process Management Journal, Vol. 9 Issue: 5, pp, 566 – 571
5. Peppers, D., Rogers M., (2003), “CRM in down economies...Revisited”, www.1to1.com
6. Stefanou, C., Sarmaniotis, C., Stafyla, A., (2003), “CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research”, Business Process Management Journal, Vol.9, No 5, 617-634

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική αρθρογραφία

1. Ανταλής, Α., Μπικάκη Α., «CRM Μύθοι και πραγματικότητες», www.panteion.gr/adios/crm.html
2. Επιτήδειος, Γ., (2002), «Τι είναι και πώς λειτουργεί το ECRM (e-customer relationship management)», www.interbiz.gr
3. Hellas On Line, (2003) «Το CRM και ο ρόλος του στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας ΜΜΕ», www.go-online.gr
4. Hellas On Line, «Ο ρόλος του Διαδικτύου στην "ενηλικίωση" του ψηφιακού CRM», www.go-online.gr
5. Hellas On Line, «Βέλτιστες πρακτικές CRM για αποτελεσματική μείωση της απώλειας πελατών», www.go-online.gr
6. Κιόχου, Ν. (2003) «Προδιαγραφές, δυνατότητες και προοπτικές επιχειρησιακής επιτυχίας του Customer Relationship Management στην ελληνική αγορά», <http://www.plant-management.gr>
7. Microsoft Hellas, «Τι μπορεί να κάνει το CRM για την επιχείρησή σας» www.microsoft.com/hellas
8. Πανταζόπουλος, Α., (2004) «CRM και εταιρική κουλτούρα», www.crm2day.gr
9. Φρυδάκης Κ., (2005) «Το CRM ως στρατηγική ανάπτυξης», Ειδικό ένθετο περιοδικού ne.o: Τα μυστικά του Customer Strategy, σελ.16
10. Χριστόπουλος Γ, (2005), «Ο πελάτης στο επίκεντρο της επιχείρησης», Ειδικό ένθετο περιοδικού ne.o: Τα μυστικά του Customer Strategy, σελ.8

Ξένη βιβλιογραφία - αρθρογραφία

1. Accenture, “The road to CRM riches”, www.accenture.com
2. Agarwal, A., Harding, D., Schumacher, J., (2004), “Organizing for CRM”, <http://www.mckinseyquarterly.com>
3. Apex IT, “First Things First Developing a Successful CRM Strategy”, (2005), www.apexit.com
4. Armstrong Consultants Ltd, “The Fundamentals for CRM Strategy Success”, www.armstrong-consultants.com
5. Bauer, H., Grether, M., Leach, M., “Customer Relations through the internet”, Manheim University
6. Benoy, J., Cook, R., Javalgi, R., (2001), “Marketing on the Web: How Executives Feel, What Businesses Do”, University of Strathclyde GSB
7. Bose, R. (2002), “Customer Relationship Management: Key Components for IT Success” Industrial Management & Data Systems, 102/2, pp. 89-97
8. Boulding, W., Staelin R., Ehret, M., Johnston, W., (2005), “A Customer Relationship Management Roadmap: What is known, potential pitfalls and where to go”, Journal of Marketing, Vol.69, 155-166
9. Bradshaw, D., Brash C., (2001), “Managing customer relations in the e-business world: how to personalize computer relationships for increased profitability”, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol.29, No 12, pp. 520-529
10. Brewton, J., (2002), “Implementing a CRM Scorecard”, CRMetrix

11. Brewton, J., (2003), "The CRM Scorecard + Strategic Six Sigma: A Powerful Approach for Maximizing CRM Strategy Execution Success", CRMetrix
12. Bull, C. (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management implementation", Business Process Management Journal, Vol. 9, No 5, 592-602
13. C.G.I., (2004), "The Top 10 Reasons CRM Projects Fail", www.cgi.com.
14. Campbell, A. (2003) "Creating customer knowledge competence managing customer: managing customer relationship management programs strategically", Industrial Marketing Management, 32, 375-383
15. Chen, I., Popovich, K., "Understanding Customer Relationship Management - People, Process and Technology", Business Process Management Journal, Vol. 9 Issue: 5, pp, 672- 678
16. Chung, S., Sherman, M., (2002), "Emerging Marketing", www.mckinsey-quarterly.com
17. Corner, I., Hinton, M., (2002), "Customer Relationship Management Systems: implementation risks and relationship dynamics", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 5, No 4, 239-251
18. Cram, T. (2001), "Customers that count", Prentice Hall,
19. Dychè, J. (2002), "The CRM Handbook - A Business Guide to Customer Relationship Management", Addison – Wesley
20. Ebner, M., Hu, A., Levitt, D., McCrory, J., (2002), "How to rescue CRM", <http://www.mckinseyquarterly.com>
21. Everen, D. (2003), "Customer Segmentation", www.findarticles.com

22. Fadia A, Anderson, H., Whiting, P., "How to Develop a CRM Roadmap", <http://fadia.CRMproject.com>
23. Feinberg, R., (2002), "The state of customer relationship management in retailing", International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 30, No 10, pp. 470-481
24. Fjermestad, J., Romano N., (2004) "Electronic Customer Relationship Management", Business Process Management Journal, Vol.9, No 5, pp. 572-591
25. Fowler, M., "Five Critical Success Factors For Real-Time Customer Loyalty", <http://www.ecustomerserviceworld.com>
26. Friedlein, A., (2001), "CRM meets e-CRM: An executive briefing", www.e-consutancy.com
27. Fulton, J., Dooley F., Erickson K., (2004), "Implementing a Successful CRM Strategy", Purdue University
28. Gerson, R., "Secrets of CRM Success"
http://www.richgerson.com/assets/uploads/Secrets_Of_CRM_Success.pdf
29. Gerson, R., "The 3 Biggest CRM Mistakes", www.crm2day.com
30. Goersch, D., (2002), "Multi-channel integration and its implications for retail web sites", www.sciencedirect.com
31. Goldenberg, B., (2002) "CRM Automation", Prentice Hall
32. Gragg, S., "Key Success Factors for Solid ROI on CRM", <http://www.tdwi.org/>
33. Greenberg, P., (2004) "CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in internet real time", McGraw-Hill/Osborne

34. Hughes, T. (2004) "New channels / old channels – Customer management and multi-channels", www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm
35. Hyperion, (2004), "Customer profitability analysis and Management", www.hyperion.com/downloads/solutions/profitability_management_white_paper.pdf
36. IBM Business Consulting Services, (2004), "Doing CRM right: What it takes to be successful with CRM-Executive summary view, CRM global study", www.ibm.com/services/us/bcs/html/
37. Imhoff, C., Loftis, L. (2002), "CRM Marketing Automation: Instant Analytics - or is it ?", www.dmreview.com
38. Ion Group, (2005), "Let's Stick Together – Research Report", www.crmtoday.com
39. Janjicek, R. "CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millennium", <http://h71028.www7.hp.com/enterprise/downloads>
40. [Knowledge@Wharton](http://www.knowledge@wharton.com) "Which Customers Are Worth Keeping, Which Aren't?" (2003) Knowledge@Wharton / Wharton School of Business
41. Kotler, P. (2003), "Marketing Management", Prentice Hall, Eleventh Edition
42. Kotorov, R., (2002) "Ubiquitous Organization: organizational design for e-CRM", Business Process Management Journal, Vol.8, No 3, pp. 218-232
43. Kotorov, R., (2003), "Customer relationship management: strategic lessons and future directions", Business Process Management Journal, Vol. 9 Issue: 5, pp, 566 – 571

44. Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhamme, J., Wouters J., (2006), "A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships", Industrial Marketing Management, Vol.35, pp.57-71
45. Mankoff, S., "Ten Critical Success Factors for CRM", www.siebel.com/global/benchmark.asp
46. Microsoft Business Solutions "CRM Sales", www.microsoft.com
47. Microsoft Dynamics CRM 3.0, "Marketing Datasheet", www.microsoft.com
48. Murphy, K., Russel, R., (2002), "Use the Balanced Scorecard to Execute CRM Strategy" www.GartnerG2.com
49. Payne, A. Frow, P., (2004) "The role of multichannel integration in customer relationship management", Industrial Marketing Management, 33, 527-538
50. Payne, A. Frow, P. (2005) "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", Journal of Marketing Management, Vol. 69, 167-176
51. Peppers, D., Rogers M., (2003), "CRM in down economies...Revisited", www.1to1.com
52. Peppers, D., Rogers, M., (2003), "Unlocking the value of your CRM initiative: the strategy plus technology dynamic", www.1to1.com
53. Raaij, E., Vernooij, M., Triest, S., (2003) "The implementation of customer profitability analysis: A case study", Industrial Marketing Management, 32, pp. 573– 583

54. Radcliffe, J., (2001), "Eight Building Blocks of CRM: A Framework for Success", www.GartnerG2.com
55. Ryals, L. (2002), "Are your customers worth more than money?" Journal of Retailing and Consumer Services, 9 pp. 241–251
56. Sage CRM SalesLogix: Marketing, www.saleslogix.com
57. Salomann, H., Dous, M., Kolbe L., Brenner W., (2005), "Rejuvenating Customer Management: How to make knowledge For, From and About customers work", European Management Journal, Vol 23, No4, pp. 392-403
58. SAP Solution Brief "Marketing: Powering Marketing Success", www.sap.com
59. SAP Solution Brief "Sales: Maximize Revenue, Performance and Customer Value", www.sap.com
60. SAP Solution Brief "Service: Maximize Service Profitability", www.sap.com
61. SAS® Solutions OnDemand: Marketing Automation, www.sas.com
62. Scullin, S., (2004), "E-relationship marketing: changes in traditional marketing as an impact of electronic customer relationship management", Journal of Enterprise Information Management, Vol.17, No 6, pp. 410-415
63. Selland, C., (2005), "Customer Relationship Management: 10 Steps to Success", Reservoir Partners, L.P.
64. Soffront Marketing Automation Datasheet, "Maximize your Marketing and improve ROI", www.soffront.com

65. Stefanou, C., Sarmaniotis, C., Stafyla, A., (2003), "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research", Business Process Management Journal, Vol.9, No 5, 617-634
66. Taylor, S., Hunter, G., (2002), "The impact of loyalty with e-CRM software and e-services", International Journal of Industry Management, Vol.13, No 5, pp.452-474
67. Teo, T.S.H, Devadoss, P., Pan, S. L. (2006) "Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation:
A case study of the Housing and Development Board, Singapore", www.elsevier.com/locate/dsw
68. Tuominen, M., (2004), "Channel collaboration and firm value proposition", International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 32, No 4, pp. 178-189
69. Wang, H., Hong, W., (2005) "Managing customer profitability in a competitive market by continuous data mining", Industrial Marketing Management, www.sciencedirect.com
70. Xu, Y., Yen, D., Lin, B., Chou, D., (2002) "Adopting Customer Relationship Management Technology", Industrial Management and Data Systems, 102/8, 442-452